

Lähtökohtia toimiville kehityskeskusteluille

Tapaustutkimus kehityskeskustelujen ja organisaatiokulttuurin yhteensovittamisesta eräässä suomalaisessa ICT-alan PK-yrityksessä

Teemu Kemppainen
Pro Gradu -tutkielma
Hallintotiede
2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Lähtökohtia toimiville kehityskeskusteluille - Tapaustutkimus kehityskeskustelujen ja organisaatiokulttuurin yhteensovittamisesta eräässä suomalaisessa ICT-alan PK-yrityksessä

Tekijä: Teemu Kemppainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ Laudaturtyö ___ Lisensiaatintyö ___

Sivumäärä: 107, liitteitä: 2

Vuosi: 2018

Tiivistelmä:

Osaamisen kehittämiseksi on lanseerattu historian saatossa laaja valikoima johdon työkaluja, joita erilaisissa organisaatioissa hyödynnetään vaihtelevalla menestyksellä. Eräs tällaisista työkaluista on esimiehen ja alaisen välillä käytävä kehityskeskustelu. Esimerkiksi Suomessa kehityskeskusteluja käydään nykyisin erittäin laajalti, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Käytyjen keskustelujen toimivuus ja hyödyllisyys voi kuitenkin vaihdella merkittävästi eri organisaatioiden välillä riippumatta siitä, että niiden toteutustapa ja sisältö olisivat suunnilleen samanlaisia. Tästä herääkin väistämättä kysymys – miksi?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kehityskeskustelujen ja organisaatiokulttuurin välisiä suhteita ja arvioida, miten niiden yhteensovittaminen vaikuttaa keskustelujen toimivuuteen ja hyväksyntään organisaation sisällä. Lisäksi tarkoituksena on pohtia, miten organisaatiossa vallitseva kulttuuri tulisi ottaa huomioon kehityskeskustelujen toteutuksessa sekä niille asetettavissa tavoitteissa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena eräässä suomalaisessa ICT-alan PK-yrityksessä. Sen tutkimusaineisto muodostuu kahdesta erillisestä osasta, joista ensimmäinen koostuu kohdeorganisaation esimiesten ja ylimmän johdon kanssa käydyistä teemahaastatteluista ja toinen saman organisaation työntekijäpuolen kattavasta kyselyaineistosta.

Tapaustutkimuksen kohdeorganisaatiossa käytössä olleet kehityskeskustelut koettiin melko hyvin toimiviksi kaikkien eri osapuolten osalta. Keskustelut linkittyivät siellä selvästi osaksi laajempaa johtamisen kokonaisketjua ja niillä oli myös vaikutusta toimintaan käytännön tasolla. Kehityskeskustelujen toteutus ja tavoitteet olivat myös pääosin linjassa kulttuurin luomien lähtökohtien kanssa.

Tulokset yhdessä aikaisempien tutkimusten kanssa osoittavat, että kehityskeskustelujen toteutus kulttuuriin sopivalla tavalla vaikuttaa positiivisesti niiden toimivuuteen ja vastaanottoon organisaation sisällä. Kulttuuri on kuitenkin vain yksi osa kokonaisuudesta ja sen roolia on näin vaikea määrittellä täysin suoraviivaisesti esimerkiksi keskustelujen tehokkuutta arvioitaessa. Kulttuuri tulisikin nähdä lähinnä tekijänä, joka luo lähtökohdat kehityskeskustelujen onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Keskusteluille asetettujen tavoitteiden osalta olisi ensisijaisen tärkeää kiinnittää huomiota ainakin siihen, etteivät ne ole ristiriidassa vallitsevan kulttuurin syvempien osa-alueiden kanssa.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, kehityskeskustelut, tapaustutkimus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi ___

(vain Lappia koskevat)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustoitus	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
2 ORGANISAATIOKULTTUURI	7
2.1 Organisaatiokulttuuritutkimuksen historiaa	7
2.2 Kulttuurin yleisiä määritelmiä organisaatiotasolla	9
2.3 Scheinin organisaatiokulttuurin tasot.....	13
2.4 Hofstede ja organisaatiokulttuurin suhde laajempiin kulttuurin tasoihin	16
2.5 Kuusi organisaatiokulttuurit toisistaan erottavaa ulottuvuutta (Hofstede)	19
2.6 Suomalaisen kulttuurin organisaatioille luoma arvopohja.....	22
2.7 Organisaatioiden kulttuuritutkimukseen liittyviä ongelmakohtia ja kritiikkiä	26
3 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ORGANISAATION JOHTAMISTA	29
3.1 Kehityskeskustelut Suomessa ja maailmalla.....	29
3.2 Kehityskeskustelujen määritelmä	30
3.3 Kehityskeskustelut osana organisaatioiden johtamisjärjestelmiä	34
3.4 Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja yleisimmät ongelmat	37
3.5 Kehityskeskustelujen toteutus suhteessa vallitsevaan kulttuuriin.....	39
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
4.1 Lähtökohtia tutkimuksen toteutukseen	45
4.2 Tapaustutkimus (Case-study) ja sen toteutus.....	46
4.2.1 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely.....	48
4.2.2 Haastatteluaineisto	50
4.2.3 Kyselyaineisto	52
4.2.4 Aineiston analyysimenetelmät	54
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	57
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
5.1 Yleisiä havaintoja case-yrityksen organisaatiokulttuurista.....	60
5.2 Case-yrityksen organisaatiokulttuuri ja Hofsteden 6 ulottuvuutta.....	64
5.3 Kehityskeskustelujen toteutus case-yrityksessä.....	75
5.4 Case-yrityksen kehityskeskustelujen toteutus suhteessa organisaatiokulttuuriin	84
5.5 Yhteenvedo tuloksista ja niiden peilaus teoreettiseen viitekehykseen	87
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	91

LÄHTEET	94
----------------------	-----------

LIITTEET.....	99
----------------------	-----------

Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	99
---------------------------------------	----

Liite 2: Kyselylomake.....	101
----------------------------	-----

KUVIOT

Kuvio 1.....	2
--------------	---

Kuvio 2.....	14
--------------	----

Kuvio 3.....	17
--------------	----

Kuvio 4.....	18
--------------	----

Kuvio 5.....	22
--------------	----

Kuvio 6.....	36
--------------	----

Kuvio 7.....	40
--------------	----

Kuvio 8.....	83
--------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustoitus

Organisaatioiden toiminta on monella tavalla riippuvaista niihin kuuluvista ihmisistä ja usein kuullaan jopa sanottavan, että henkilöstö on menestyvän organisaation keskeisin voimavara. Samanaikaisesti ihmiset muodostavat juuri sen palasen kokonaisuudesta, jota on kaikkein vaikeinta ymmärtää, hallita tai laskea rahassa. Nykyaikaisissa nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä inhimillisten voimavarojen ja niihin liittyvän osaamisen jatkuva kehittäminen on kuitenkin yhä useammin kilpailukykyä määrittelevä elinehto, johon ollaan valmiita panostamaan paikoin huomattaviakin määriä aikaa ja vaivaa.

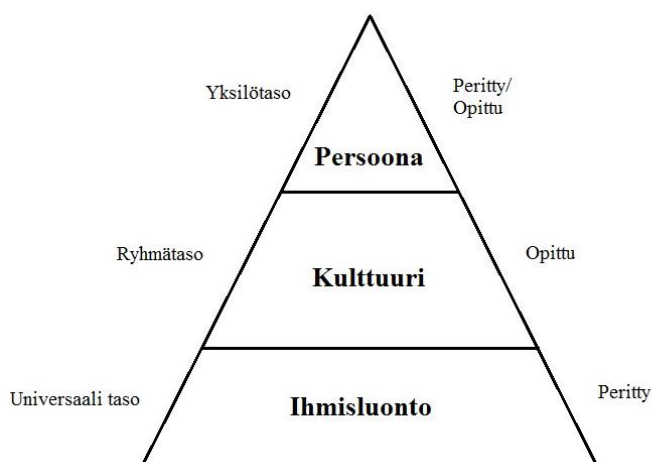
Osaamisen kehittämiseksi on lanseerattu aikojen saatossa varsin laaja valikoima johdon työkaluja, joita erilaisissa organisaatioissa hyödynnetään vaihtelevalla menestyksellä. Eräs tällaisista työkaluista on esimiehen ja alaisen välillä käytävä kehityskeskustelu, jonka avulla organisaatioissa työskentelevien ihmisten suorituksia, osaamista, kehitystarpeita ja tavoitteita voidaan peilata suhteessa laajemmalla organisaatiotasolla asetettuihin strategisiin päämääriin. Kehityskeskustelu yhdistää näin sekä organisaation että siellä työskentelevien yksilöiden tavoitteet yhdeksi yhteiseksi kokonaisuudeksi ja antaa suuntaa toiminnan kehittämiseksi myös tulevaisuutta silmällä pitäen. (ks. esim. Ukkonen 1990; Valpola 2002; Kallio & Keskinen 2005.)

Esimerkiksi Suomessa kehityskeskusteluja käydään nykyisin erittäin laajalti erityyppisissä organisaatioissa (niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla) ja myös itse olen saanut tutustua niihin työurani aikana useammalla eri työpaikalla. Jo pelkästään omien havaintojeni perusteella olen saanut kuitenkin todeta, että käytyjen keskustelujen toimivuus ja hyödyllisyys voi vaihdella merkittävästi eri organisaatioiden välillä riippumatta siitä, että niiden toteutustapa ja sisältö olisivat suunnilleen samanlaisia. Tästä herääkin väistämättä kysymys – miksi?

Syitä kehityskeskustelujen ongelmiin tai toimimattomuuteen on haettu usein esimerkiksi puutteista yksilötason vuorovaikutustaidoissa (Kallio & Keskinen 2005) ja niiden toteutusta varten on kirjoitettu lukuisia käytännön oppaita ja ohjekirjoja, joissa muun muassa keskustelujen kulkua ja osapuolten rooleja on pyritty määrittelemään mahdollisimman yksityiskohtai-

sesti ja yleispätevästi (ks. esim. Valpola 2000 & 2002; Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004; Aarnikoivu 2016). Mutta riittääkö se, että huomiota kiinnitetään pelkästään yksilöiden tapoihin toimia erilaisissa keskustelutilanteissa? Ja onko edes perusteltua olettaa, että jossain toimiviksi havaitut mallit soveltuvat sellaisenaan kaikkiin organisaatioihin esimerkiksi niiden toimialasta, koosta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta?

Kehityskeskusteluissa on toki kysymys myös yksittäisistä ihmisistä ja näiden välisestä kanssakäymisestä, mutta syyt niiden toimivuuteen tai toimimattomuuteen voivat juontaa juurensa samalla huomattavastikin yksilötasoa syvemmälle. Geert ja Gert Jan Hofstede sekä Michael Minkov (2010, 4-7) nostavat esiin jaottelun (kuvio 1), jonka mukaan ihmisten toimintaa ohjaavat kaiken kaikkiaan kolmelle eri tasolle sijoittuvat tekijät: 1.) peritty ja kaikille yhteinen ihmisluonto, 2.) opittu (ryhmän tai ympäristön määrittelemä) kulttuuri sekä 3.) yksilöllinen (osittain opittu ja osittain peritty) persoona. Tämän tutkimuksen lähtökohtana onkin ajatus siitä, että inhimillisen toiminnan ja samalla esimerkiksi siihen liittyvän osaamisen syvälinen ymmärtäminen, arviointi ja kehittäminen edellyttävät huomion kiinnittämistä myös niihin ryhmätason tekijöihin, joiden vaikutuspiiriin yksilöt kuuluvat. Yksittäisen ihmisen käyttäytymistä määrittelevät siis aina osaltaan myös taustalla vaikuttava kulttuuri ja perimmäisin ihmisluonto.



Kuvio 1. Ihmistä määrittelevät tekijät (Hofstede ym. 2010, 6).

Organisaatioihin ja johtamiseen liittyvää kulttuuritutkimusta on sinänsä tehty jo kauan ja aiheesta on myös kirjoitettu hyvin laajalti. Aikaisemmista tutkimuksista voidaan hahmottaa ainakin kolme pääasiallista lähestymistapaa, jotka ovat 1.) kulttuurin muodostavien keskeisten

osa-alueiden löytäminen/tunnistaminen, 2.) erilaisten kulttuurien kuvaamisen ja analysoinnin mahdollistavien mallien rakentaminen sekä 3.) kulttuurien aikaansaamien käytännön vaikutusten ja lopputulosten hahmottaminen (Ghinea & Bratianu 2012, 259-263). Edellä mainituista lähestymistavoista kaksi ensimmäistä ovat olleet pitkään huomion keskipisteessä ja niihin liittyen on tehty varsinkin kansainvälisellä tasolla runsaasti merkittävää tutkimustyötä (esim. Deal & Kennedy 1983; Hampden-Turner 1991; Schein 1992; Cameron & Quinn 2006; Hofstede ym. 2010).

Esimerkiksi erilaisten johtamisen tueksi kehitettyjen käytännön sovellusten, kuten kehityskeskustelujen, näkökulmasta katsottuna ryhmätaso ja kulttuuri ovat kuitenkin jääneet aiemmin vähäisemmälle huomiolle. Viimeisen vuosikymmenen aikana tosin myös organisaatiokulttuurin käytännön vaikutusten selvittämiseen ja mittaamiseen tähtääviä tutkimuksia on alkanut ilmestyä entistä enemmän ainakin kansainvälisellä tutkimuskentällä (ks. esim. Stone, Stone-Romero & Lukaszewski 2007; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011; Bortolotti, Boscari & Danese 2015; Valmohammadi & Roshanzamir 2015). Suomessa kulttuurinäkökulman konkreettiseen hyödyntämiseen tähtäävälle lähestymistavalle on kuitenkin yhä selvästi lisätarvetta, johon myös tämän tutkimuksen toteutuksella pyritään vastaamaan.

Ihmiset ovat aina yksilöitä, mutta samanaikaisesti myös ryhmänä enemmän kuin vain yksilöiden muodostama summa. Ryhmässä yksittäiset ihmiset eivät voi todennäköisesti koskaan olla täysin riippumattomia toisistaan, sillä ajan kuluessa heidän välilleen alkaa pakostakin muodostua jonkinlaisia yhteisiä normeja ja oletuksia, esimerkiksi siitä millä tavalla yksilön tulee erilaisissa tilanteissa käyttäytyä tai toimia. (Hofstede ym. 2010, 11-12.) Keskittyminen pelkästään yksilötasolla näyttäytyvään käyttäytymiseen raapaisee siis kehityskeskustelujen (ja samalla tavalla myös muiden organisaation johtamiseen liittyvien toimintojen) osalta vasta pintaa ja perimmäiset syyt niiden toimivuuden tai toimimattomuuden taustalla jäävät yhä monilta osin vaille selitystä. Tästä johtuen esimerkiksi ryhmätasoa määrittelevän kulttuurin merkitystä osana organisaatioiden päivittäistä toimintaa ei tulisi missään tapauksessa vähätellä tai sivuuttaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kehityskeskustelujen ja organisaatiokulttuurin välisiä suhteita eräässä suomalaisessa ICT-alan PK-yrityksessä ja arvioida, miten näiden yh-

teensovittaminen vaikuttaa keskustelujen lopputuloksiin sekä osapuolten kokemuksiin niiden toimivuudesta tai hyödyllisyydestä. Tutkimuksen tarkoituksena on siis lähestyä kulttuuria varsin konkreettisella tavalla organisaation toimintaan vaikuttavana osa-alueena, jotta se voitaisiin ottaa huomioon nykyistä paremmin niin kehityskeskustelujen kuin muidenkin vastaavien käytännön työkalujen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Yleisellä tasolla tutkimus auttaa näin rakentamaan entistä kokonaisvaltaisempaa kuvaa niistä tekijöistä, jotka ovat merkityksellisiä organisaatioiden inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen ja kehittämiseen tähtäävien toimien sekä johtamisen kannalta.

Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- **Miten kehityskeskustelujen toteutus suhteessa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin vaikuttaa niiden toimivuuteen ja hyväksyntään organisaation sisällä?**
- **Miten organisaatiossa vallitseva kulttuuri tulisi huomioida kehityskeskustelujen toteutuksessa ja niille asetettavissa tavoitteissa?**

Kuviossa 1 esitettyjen (ihmisen toimintaa ohjaavien) osa-alueiden osalta tarkastelun rajaus on keskitetty tässä tutkimuksessa kulttuuriin erityisesti kahdesta eri syystä: 1.) kyseinen näkökulma on jäänyt aiemmin yksilötasoa vähäisemmälle huomiolle varsinkin suomalaisessa kehityskeskustelukirjallisuudessa ja 2.) kulttuurin voi nähdä opittuna kokonaisuutena, joka on vahvemmin organisaation omassa vaikutuspiirissä kuin peritty ihmisluonto. Kehityskeskusteluja tarkastellaan siis tässä yhteydessä suhteessa organisaatiotasolla vaikuttaviin ryhmätason tekijöihin, jolloin huomio kiinnittyy ennen kaikkea yksittäisten ihmisten tietojen, taitojen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ulkopuolelle. Kiinnostuksen kohteena eivät ole näin ensisijaisesti esimerkiksi keskustelutilanteeseen liittyvät yksityiskohdat, vaan suurempi kokonaiskuva niistä kulttuurisista lähtökohdista, joiden sisällä keskusteluja käydään.

Tutkimusaihe on tärkeä ja ajankohtainen erityisesti siksi, että se tuo uutta näkökulmaa erittäin yleisesti käytössä olevan johtamisen työkalun tarkasteluun suomalaisissa organisaatioissa ja auttaa sitä kautta ymmärtämään paremmin sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia että rajoituksia. Tämän lisäksi tutkimus tuo oman lisäarvonsa myös olemassa olevalle kulttuuritutkimuksen kentälle testaamalla jo aiemmin rakennettuja malleja ja luokitteluja käytännössä sekä edistämällä lähestymistapaa, joka näkee kulttuuriin konkreettisella tavalla organisaatioiden

toimintaan vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat organisaatiokulttuuri ja kehityskeskustelut, joista jälkimmäistä käsitellään tässä yhteydessä pääasiassa osaamisen johtamisen kontekstissa. Tarkoitus ei ole kuitenkaan perehtyä osaamisen johtamisen tutkimuskenttään kovin syvällisesti, vaan ainoastaan luoda sen avulla raamit joiden sisällä kehityskeskusteluja voidaan tarkastella osana organisaation laajempaa johtamisen kokonaisuutta.

Vastauksia ylempänä esitettyihin tutkimuskysymyksiin lähdetään etsimään rakentamalla ensin teoreettinen viitekehys aiempien organisaatiokulttuureita käsittelevien tutkimusten sekä kehityskeskusteluja pääasiassa suomalaisten organisaatioiden näkökulmasta lähestyvän kirjallisuuden pohjalta. Rakennettua teoriaperustaa peilataan tämän jälkeen käytäntöön empiirisessä osiossa, joka on toteutettu tapaustutkimuksena eräässä suomalaisessa ICT-alan PK-yrityksessä. Kerätty tutkimusaineisto koostuu kokonaisuudessaan kahdesta eri osasta, joista ensimmäinen muodostuu kohdeorganisaation esimiesten ja ylimmän johdon kanssa käydyistä haastatteluista ja toinen puolestaan saman organisaation työntekijäpuolen kattavasta kyselyaineistosta. Kyseessä on siis kokonaisuutena eräänlainen teoriaohjautunut kvalitatiivinen tutkimus, jonka yhteydessä kerätty aineisto on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen.

Tutkimus on päädytty toteuttamaan tapaustutkimuksena yksittäisessä kohdeorganisaatiossa (useampien eri kohteiden sijasta) ennen kaikkea siksi, että tutkimuksen kohteesta ja aiheesta saataisiin näin kerättyä mahdollisimman syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa. Tähän liittyy toki omat haasteensa esimerkiksi tulosten yleistettävyyden suhteen, mutta varsinkin organisaatiokulttuurin esiin tuominen edellyttää monilta osin uppoutumista pintaa syvemmälle ja tähän tarkoitukseen tapaustutkimus sopii menetelmänä hyvin. Tämän tutkimuksen empiirisen osion ensisijaisena tarkoituksena ei ole myöskään tuottaa lähtökohtaisesti uutta yleistettävissä olevaa teoriaa, vaan ennemminkin yhdistellä aiheesta jo tiedettyjä asioita toisiinsa uudelta näkökulmasta ja testata niiden näyttäytymistä käytännön toiminnan tasolla. Käytettyjä tutkimus- ja analyysimenetelmiä, kohdeorganisaatiota sekä niihin liittyviä valintoja käsitellään yksityiskohtaisemmin myöhemmin luvussa neljä (4).

Tutkimus tuo siis lisäarvoa erityisesti kehityskeskustelujärjestelmien käytännön tarkasteluun, mutta luo myös samalla selkeyttä kulttuurin roolin ymmärtämiseen laajemminkin osana organisaatioiden arkea. Tutkimuksen tulokset kuvaavat ennen kaikkea sen kohteena olevaa yksittäistä organisaatiota, mutta olemassa olevaa teoriaperustaa ja kerättyä aineistoa vertailemalla

on mahdollista tehdä myös joitakin yleistettävissä olevia johtopäätöksiä kehityskeskustelujen ja niihin vaikuttavien kulttuuristen lähtökohtien yhteensovittamisesta. On kuitenkin muistettava, että tämä tutkimus painottuu erityisesti suomalaiseen kulttuuriympäristöön, eivätkä esiin nousevat tulokset tai johtopäätökset näin sovellu sellaisenaan esimerkiksi jossain toisessa maassa sijaitsevan organisaation ja sen kehityskeskustelujärjestelmän tarkasteluun.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Kulttuurin käsite on moninainen ja monilta osin myös vaikeasti hahmotettava. Useimmille se tuo ensimmäisenä mieleen eri kansallisuuksien ja etnisten ryhmien väliset erot, mutta tämä ei kuitenkaan ole se ainoa ja oikea taso, jonka kautta kulttuuria voidaan määritellä. Tässä tutkimuksessa kulttuuria hahmotellaan ennen kaikkea erilaisten organisaatioiden näkökulmasta katsottuna, osana niiden oman päivittäisen toiminnan kontekstia. Huomion keskipisteessä on siis organisaatiokulttuurin käsite (josta monissa yhteyksissä käytetään myös nimityksiä yritystai työkuulttuuri) sekä sen merkitys osana isompaa kokonaisuutta.

2.1 Organisaatiokulttuuritutkimuksen historiaa

Organisaatiokulttuuriparadigmaa voidaan pitää yhtenä viidestä keskeisimmästä organisaatio-/johtamisparadigmasta 1900-luvun länsimaisessa tutkimuskirjallisuudessa. Suomeenkin erilaiset kulttuuriteoriat ovat rantautuneet jo 1980-luvulta lähtien, mutta tieteellisissä jounaaleissa niistä on silti kirjoitettu täällä verrattain vähän. Kulttuuritutkimuksen merkitys on kuitenkin yleisesti tunnustettu myös Suomessa. (Huhtala & Laakso 2007, 13.)

Ensimmäisiä kulttuurinäkökulmaan yhdistettävissä olevia piirteitä on ollut satunnaisesti havaittavissa aina 1940-luvulta lähtien eri organisaatioteoreetikkojen teksteissä. Varsinaisten organisaatiokulttuuriteorioiden syntyminen kansainväliset juuret voidaan kuitenkin sijoittaa pitkälti vasta 1970- ja 1980 lukujen vaihteen Yhdysvaltoihin, missä teollisuus oli alkanut kohdata kasvavaa kilpailua lännestä ja idästä. Organisaatiokulttuureihin liittyvää keskustelua alettiin tuolloin käydä akateemisissa piireissä, mutta samanaikaisesti myös käytännön liikejohtoon keskittyneiden konsulttien ja tutkijoiden julkaisuissa. Tästä kulttuuritutkimuksen käytännönläheisemmästä aallosta tulikin kenties lopulta merkittävämpi ja näkyvämpi, kun kiinnostus aihetta kohtaan alkoi kasvaa 1980-luvulla. (Huhtala & Laakso 2007, 14-15 & 19.)

Organisaatiokulttuureihin liittyvä kiinnostus on kuitenkin alusta asti säilynyt luonteeltaan varsin monitahoisena ja -teemaisena (Huhtala & Laakso 2007, 27-28). Siihen liittyvä tutkimus juontaa juurensa pääasiassa kahdelta eri suunnalta, eli antropologiasta ja sosiologiasta. Tämä tarkoittaa tiivistetysti sitä, että sosiologiasta juontava lähestymistapa näkee kulttuurin jonakin, mitä organisaatiolla on, kun taas antropologinen lähestymistapa korostaa organisaatioiden itsessään olevan kulttuureita. Näin kulttuuri ymmärretään pääasiallisesti joko eräänlaisena

hallittavissa olevana muuttujana (eli jonain mitä voidaan esimerkiksi johtaa, mitata tai muuttaa) tai vaihtoehtoisesti metaforana, jolloin hyötynäkökulma on kriittisemmän tarkastelun alla ja huomio kiinnittyy enemmän kulttuurin ymmärtämiseen kuin sen hallitsemiseen tiettyjen tarkoituserien saavuttamiseksi. (Cameron & Quinn 2006, 145-147; Hofstede ym. 2010 346; Huhtala & Laakso 2007, 13 & 27-28.)

Sekä sosiologinen että antropologinen perusta organisaatiokulttuurien tutkimuksessa voidaan vielä lisäksi jakaa funktionaaliseen ja semioottiseen lähestymistapaan. Tämä jaottelu perustuu tulkintoihin kulttuurin ilmentymisestä. Funktionaalisen lähestymistavan mukaan kulttuuri ilmenee kollektiivisen käyttäytymisen kautta, kun taas semioottinen lähestymistapa painottaa enemmänkin yksilöiden omia tulkintoja ja kognitioita. (Cameron & Quinn 2006, 145-146.)

Organisaatiokulttuurien tutkimukseen ja kulttuuriparadigman syntyyn liittyviä merkittäviä kansainvälisiä teoksia ovat ainakin Edgar Scheinin alun perin vuonna 1985 ilmestynyt *Organizational Culture and Leadership*, William Ouchin 1981 julkaistu *Theory Z*, Rosabeth Moss Kanterin *When Giants Learn To Dance* vuodelta 1989, Terrence Dealin & Allan A. Kennedyn vuonna 1982 julkaisema *Corporate Cultures*, Thomas J. Petersin & Robert H. Watermanin *In Search of Excellence* vuodelta 1982, Thomas J. Petersin & Nancy Austinin *A Passion for Excellence* vuodelta 1985, Richard Tanner Pascalen *The Art of Japanese Management* vuodelta 1981 sekä Geert Hofsteden vuonna 1983 julkaisema, laajaan kansainväliseen tutkimusaineistoon perustuva *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Kaikki edellä mainitut teokset on myös suomennettu hyvin pian julkaisunsa jälkeen, mikä on varmasti omalta osaltaan edesauttanut niissä esiintyneiden ajatusten omaksumista myös Suomessa. (Huhtala & Laakso 2007, 15-16.) Tämän tutkimuksen yhteydessä edellä mainituista keskitytään erityisesti Scheinin ja Hofsteden tutuksi tekemiin näkökulmiin, mutta myös muutamia muita edellä listatuista kirjoittajista tullaan sivuamaan matkan varrella.

Aikaisempaan tutkimuskenttään verrattuna tämä tutkimus sijoittuu jossain määrin sekä antropologisen että sosiologisen kulttuuritutkimuksen välimaastoon. Pääpaino lienee kuitenkin lopulta lähempänä funktionaalista ja sosiologista tutkimusotetta. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on saada kulttuurista konkreettisesti mitattavissa ja hyödynnettävissä olevaa tietoa, mutta hyväksyä samalla myös se, että kysymyksessä on kokonaisuutena monimutkainen ilmiö jonka hallitsemispyrkimykseen tulee suhtautua jo lähtökohtaisesti jonkinasteinen kriittisyys säilyttäen.

Vuosikymmenien taakse ulottuvista juuristaan huolimatta organisaatiokulttuuriin liittyvän tutkimuksen voi nähdä olevan erittäin tärkeää ja ajankohtaista vielä tänäkin päivänä. Elina Riivari (2017) toteaa, että esimerkiksi yhteiskunnallisessa keskustelussa esiintyy nykyään jopa päivittäin sellaisia käsitteitä kuin tuottavuus, innovaatiot tai kilpailukyky ja niiden kohdalla huomio kiinnittyy yksilöiden ohella väistämättä myös organisaatioihin kokonaisuutena. Luovan tai innovatiivisen toiminnan ja sen edistämisen tutkiminen linkittyy organisaatiotasolla keskeisellä tavalla kulttuuriin (Riivari 2017, 71).

Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi erilaisia organisaatiokulttuurin yleisiä määritelmiä, jonka jälkeen tämän tutkimuksen perimmäisen kivijalan muodostavat Scheinin ja Hofsteden mallit esitellään vielä yksityiskohtaisemmin omissa kappaleissaan.

2.2 Kulttuurin yleisiä määritelmiä organisaatiotasolla

Kulttuuri on käsite, jota voidaan tarkastella lähtökohtaisesti monella eri tasolla. Tällaisia tasoja ovat esimerkiksi kansallinen, alueellinen, etninen, uskonnollinen ja kielellinen taso sekä sukupuolen, sosiaalisen luokan, sukupolven tai esimerkiksi yksittäisten organisaatioiden tasot. Lisäksi yksittäisten organisaatioidenkin sisällä voi vielä olla olemassa omat tasonsa esimerkiksi eri osastojen tai organisaatioportaiden välillä. Yksittäinen ihminen voi myös kuulua samanaikaisesti useampien eri kulttuuritasojen vaikutusten alaisuuteen, joten kyseessä on kokonaisuudessaan varsin laaja-alainen ilmiö. Yleisesti ottaen kulttuuri voidaan kuitenkin määritellä eräänlaiseksi kollektiivisesti tapahtuvaksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa eri ryhmiin tai yhteisöihin kuuluvat ihmiset jollakin tavalla toisistaan. (Hofstede ym. 2010, 6, 17-18.)

Scheinin (1992) mukaan kulttuureita voidaan lähestyä esimerkiksi tarkastelemalla hallitsevia arvoja tai normeja, ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittuja säännönmukaisuuksia, toimintaa ohjaavaa perusfilosofiaa, vallitsevaa ilmapiiriä, yleisiä pelisääntöjä, ajattelumalleja tai kieltä, asioista jaettua ymmärrystä, tiettyjä sisäistettyjä taitoja sekä myös erilaisia metaforia ja symboleita. Nämä kaikki ovat omalla tavallaan ryhmälle yhteisiä tai jaettuja asioita, mutta eivät vielä yksinään riittäviä kulttuurin määritelmäksi. Kulttuurin kannalta olennaista onkin lisäksi jonkinasteinen rakenteellinen pysyvyys ryhmän sisällä sekä sen eri elementtien yhdistyminen yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi. (Schein 1992, 7-12.)

Kulttuuri voidaan siis nähdä ryhmän omaisuutena ja sitä on kaikkialla, missä ryhmällä vain on riittävästi yhteisiä kokemuksia. Kulttuurin ymmärtämisellä on erityistä merkitystä, koska sen voi nähdä pitävän sisällään vahvoja, piileviä ja monesti myös tiedostamattomia voimia, joilla on vaikutuksia sekä ihmisten yksilö- että ryhmäkäyttäytymiseen. Organisaatiotasolla kulttuurin huomioimisen merkitys korostuu esimerkiksi siksi, että siihen liittyy osaltaan useita strategioita, toimintatapoihin ja päämääriin vaikuttavia elementtejä. (Schein 2001, 28-29.) Kulttuurilähestymistapa näkee ihmisryhmän sosiaalisen todellisuuden ja rakenteiden, arvojärjestelmien sekä normien muotoutuvan vähitellen erilaisten ympäristön luomien haasteiden ja niistä selviytymisen kautta (Junnola & Juuti 1997, 88-90).

Kulttuurin voi siis nähdä luovan ryhmälle identiteettiä ja jatkuvuutta. Se kumpuaa ihmisten sisältä, vahvistaen ja korostaen niitä uskomuksia, tunteita, ideoita, tietoja tai kykyjä, joita heillä on yhteisesti olemassa. Kulttuuri on samalla eräänlainen itseohjautuva järjestelmä, joka peilaa itseään palautteen kautta, edistää jäsentensä välistä keskinäistä yhteisymmärrystä ja synergiaa, toimii tietynlaisena informaatio-/viestintämuotona sekä luo sisäistä tasapainoa erilaisten panosten ja arvojen välille. Se kuinka sopuosoitnussa kulttuurin arvot ovat keskenään, voi kuitenkin vaihdella esimerkiksi eri organisaatioiden välillä. (Hampden-Turner 1991, 11-17 ja 22.)

Organisaatiokulttuuri, kuten muutkin kulttuurit, syntyy ajan kuluessa ihmisten välisen kanssakäymisen tai vuorovaikutuksen seurauksena. Kulttuuri on jotain opittua ja se muodostuu uusien yhteisten kokemusten kautta. Erityisesti johtamisen kannalta on näin olennaista, että sen voi nähdä olevan myös muokattavissa oikeanlaisten toimenpiteiden avulla. Organisaatiokulttuurin tutkiminen on tärkeää monien organisaatioissa esiintyvien asioiden tulkitsemiseksi ja erityisesti niiden välisten tärkeysjärjestysten ymmärtämiseksi johtamisen näkökulmasta. (Schein 1992, 3-15.)

Charles Hampden-Turner (1991) määrittelee organisaatio- tai yrityskulttuurit vastauksiksi erilaisiin yrityksiä koskettaviin ongelmiin. Ne antavat muun muassa perusteita tehdyille ratkaisuille ja määrittelevät osaltaan ihmisten välisiä sopivia suhteita, motivaation lähteitä sekä yleisiä käyttäytymissääntöjä. Kulttuuri on myös olennainen tekijä siinä, miten organisaatio käsittelee tietoa, arvoja tai omia sisäisiä suhteitaan ja se ulottuu useille eri syvyyksille, aina tiedostetuista tiedostamattomiin saakka. (Hampden-Turner 1991, 9.)

Myös Schein (1992) on samoilla linjoilla nähdessään kulttuurin keskeisten tehtävien liittyvän erityisesti kahdentyyppisiin perusongelmiin, joita ovat: 1.) ryhmän ulkoiseen ympäristöön sopeutuminen ja siinä säilyminen sekä 2.) ryhmän omien sisäisten prosessien yhtenäisyyden varmistaminen selviytymisen ja sopeutumisen takaamiseksi. Organisaatioiden kannalta ulkoisen sopeutumisen ongelmat voivat liittyä ainakin toiminta-ajatukseen ja strategiaan, niistä kumpuavien päämäärien muodostamiseen, näiden päämäärien saavuttamiseksi käytettyjen keinojen valitsemiseen, toiminnan mittaamiskriteerien luomiseen sekä myös mahdollisesti tarvittavien korjaustoimien kehittämiseen. Vastaavasti organisaatioiden sisäistä yhdentymistä koskevat ongelmat liittyvät olennaisesti ainakin yhteisen kielen ja käsiteluoikkien muodostamiseen, ryhmän jäsenyyttä ja rajoja koskevien kriteerien määrittelyyn, ihmisten välisiä suhteita (esimerkiksi läheisyys, ystävyys ja rakkaus) koskevien pelisääntöjen luomiseen, vallan ja arvoaseman selkiyttämiseen, palkitsemisen ja rangaistusten perusteiden määrittelemiseen sekä yhteisen ideologian tai ”uskonnon” synnyttämiseen. (Schein 1992, 12, 51-52, 70-71.)

Hampden-Turner (1991) käyttää organisaatio- tai yrityskulttuureita määritellessään myös dilemma-käsitettä, joka viittaa organisaatioiden kohtaamien erilaisten päivittäisten asioiden vastakkaisuuksiin ja niiden ratkaisemiseen. Organisaatio voi esimerkiksi kokea tarvetta uudistumiseen, mutta toisaalta sen on myös samanaikaisesti säilytettävä tietyt keskeiset jatkumonsa. Organisaatiokulttuurit kokevat siis jatkuvaa tasapainoilua dilemmaisten erilaisten ääripäiden välillä ja parhaat niistä kykenevät saavuttamaan synergian näiden vastakkaisten voimien keskellä. (Hampden-Turner 1991, 26-31.)

Myös Ahonen ja Pohjanheimo (2008) toteavat, että (työ)kulttuuri ilmenee käytännössä käyttäytymisessä havaittavien säännönmukaisuuksien ja vuorovaikutustapojen kautta. Samoin se näkyy myös organisaation päätöksenteossa ja johtamisessa, rakenteissa, tavoitteissa sekä niiden saavuttamiseen valituissa keinoissa ja mittaamistavoissa. Heidän mukaansa kulttuuria tarkasteltaessa voidaan kiinnittää huomiota myös sen hajanaisuuteen tai yhtenäisyyteen, joka on riippuvaista siitä, miten paljon organisaation jäsenten keskinäiset käsitykset eroavat toisistaan kulttuuriin sisältyvissä asioissa. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 10 ja 13-14.)

Jotkut kulttuuritutkijat puhuvat määritelmässään heikoista ja vahvoista organisaatiokulttuureista, mutta täyttää yksimielisyyttä kummankaan paremmuudesta suhteessa toiseen ole saavutettu. Esimerkiksi Deal ja Kennedy (1983) kuitenkin olettavat, että vahvalla kulttuurilla on selkeitä vahvuuksia ainakin kahdella eri tavalla: 1.) Se antaa ihmisille selkeän määritelmän

siitä, kuinka heidän tulisi käyttäytyä ja 2.) Se tekee ihmiset tyytyväisemmiksi ja sitä kautta todennäköisesti myös ahkerammiksi työssään. Heidän määritelmänsä mukaan organisaatio- tai yrityskulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat keskeisimmin yritysympäristö, arvot, sankarit (eli toisin sanoen konkreettiset roolimallit), erilaiset rituaalit ja riitit (kuten arkipäiväiset rutinit tai isommat yhteiset seremoniat) sekä kulttuuriverkosto, jolla tarkoitetaan eräänlaista epävirallista viestintäkanavaa ja valtahierarkiaa organisaation sisällä. (Deal ja Kennedy 1983, 18-24.) Dealin ja Kennedyn ajattelussa huomio kiinnittyy näin myös osin organisaation virallisen kulttuurin sisällä vaikuttavaan epäviralliseen puoleen.

Valpolan (2000, 43-45) mukaan kulttuuri luo organisaatioon siellä vallitsevan yleisen ilmapiirin sekä totutut toimintatavat, jotka ovat muodostuneet ajan myötä osaksi sen päivittäistä arkea. Pelkkää organisaation tai yrityksen ilmapiiriä tulisi kuitenkin useiden tutkijoiden mielestä varoa näkemästä suoraviivaisesti organisaatiokulttuurin synonyyminä. Kulttuurissa on kysymys monilta osin pysyvämmästä ja syvällisemmästä ilmiöstä, kun taas ilmapiiri yksinään viestii enemmän yksilöiden helpommin vaihtuvista asenteista (Cameron & Quinn 2006, 147).

Kulttuuriin voidaan katsoa liittyvän yleisesti sekä tiedostettuja, että tiedostamattomia osa-alueita. Organisaation jäsenille vallitseva kulttuuri voi olla muodostunut joiltakin osin itsenänselvyydeksi, mutta se näyttää usein selkeämmin sen ulkopuolelta saapuville henkilöille, kuten esimerkiksi uusille työntekijöille. Vallitseva kulttuuri voi siis olla selvästi aistittavissa organisaatioon saavuttaessa, mutta myös siihen sopeutuminen ja sen omaksuminen osaksi omia toimintamalleja tapahtuu yleensä hyvin nopeasti. (Aarnikoivu 2008, 43-44.) Kulttuurin tiedostettujen ja tiedostamattomien osa-alueiden merkityksiä ja keskinäisiä suhteita käsitellään tarkemmin vielä myöhemmin esimerkiksi Edgar Scheinin luomaa kulttuurimallia käsittelevässä kappaleessa 2.3.

Organisaatiokulttuurin tarkempia määritelmiä on olemassa lähestulkoon yhtä paljon kuin kulttuurin tutkijoitakin ja käsitteen laajuuden vuoksi siihen voidaan liittää lopulta melkein mitä tahansa (Silèn 1995, 25). Kulttuurin piiriin voidaan yhdistää toisin sanoen miltei kaikki se mitä ei muilla tavoin pystytä selittämään. Jo pelkkä organisaatiokulttuurin käsitteen määrittäminen on siis vaikeaa, puhumattakaan sen yhdistämisestä organisaatioiden toimintaan konkreettisella tasolla.

Useimmat organisaatiokulttuuria tutkineet tai siitä kirjoittaneet vaikuttavat kuitenkin olevan pitkälti samaa mieltä siitä, että se heijastelee tavalla tai toisella organisaation historiaa ja on sosiaalisesti rakentunutta. Se on myös yleisen käsityksen mukaan kokonaisuutena enemmän kuin vain yksittäisten osiensa summa (ns. holistinen näkemys) ja siihen liittyvät tiiviisti esimerkiksi erilaiset rituaalit ja symbolit (linkki antropologiaan). Lisäksi organisaatiokulttuuria voidaan pitää yleisesti ottaen varsin ”pehmeänä” kokonaisuutena, jonka muuttaminen on jokseenkin vaikeaa. (Hofstede ym. 2010, 343-346.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaatiokulttuuri ei ole pelkästään epämääräinen käsite, johon ei ole mahdollista saada kunnollista tarttumapintaa, vaan siinä on myös selkeästi havaittavissa olevia säännönmukaisuuksia. Näin ollen organisaatiokulttuuria tarkastelemalla on mahdollista saada konkreettista tietoa ihmisten toiminnan taustoista, jota puolestaan voidaan hyödyntää myös käytännön johtamisessa ja koko organisaation toiminnan kehittämisessä. Jotta organisaatiokulttuuria voidaan peilata käytäntöön, täytyy siihen liittyvää määritelmää kuitenkin tarkentaa vielä sellaiseen muotoon, että tällaisten säännönmukaisuuksien tunnistaminen on ylipäänsä mahdollista.

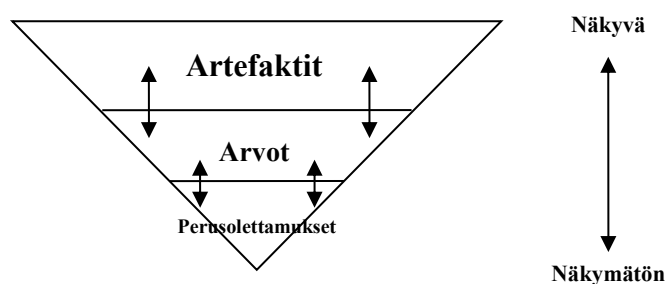
Tarvittavan tarkemman määrittelyn pohjaksi on tämän tutkimuksen yhteydessä valittu Edgar Scheinin tutuksi tekemä malli organisaatiokulttuurin rakenteesta (ja sen eri syvyyksistä) sekä Geert Hofsteden laajaan kansainväliseen tutkimukseen perustuva luokittelu erilaiset kulttuurit toisistaan erottelevista ulottuvuuksista. Sopivia lähestymistapoja olisi varmasti muitakin, mutta molemmilla edellä mainituista kirjoittajista on organisaatioiden kulttuuritutkimuksen alueella erityisen vahvat kädenjälkensä, jotka toisiinsa yhdistämällä on mahdollista rakentaa varsin monipuolinen ja luotettava teoriaperusta myös tämän tutkimuksen tavoitteita ajatellen. Puutteistaankin huolimatta Scheinin ja Hofsteden näkemykset ovat kattavia ja perustuvat myös osaltaan laajoihin tutkimusaineistoihin. Kyseisiä näkemyksiä lähdetään käymään läpi tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.3 Scheinin organisaatiokulttuurin tasot

Schein (1992) erottaa kulttuurin kokonaisuutena kolmessa eri tasossa ja tämän jaottelun avulla voidaan ymmärtää paremmin myös organisaatiokulttuurin rakentumista. Nämä tasot ovat artefaktien, ilmaistujen arvojen ja perusolettamusten tasot. Perusolettamusten taso muodostaa kulttuurin syvimmän ytimen ja pitää sisällään ne näkymättömissä olevat osa-alueet, jotka ovat

hiljalleen muotoutuneet kyseenalaistamattomiksi itsestäänselvyyksiksi osana organisaation ja siihen kuuluvien ihmisten toimintaa. Keskimmäisenä oleva arvojen taso puolestaan heijastelee tiedostetumpia käsityksiä siitä, miten asioita tulisi organisaatiossa tehdä ja minkälaisia asioita siellä arvostetaan. Kolmas ja samalla viimeinen taso, eli artefaktien taso, on kaikista näkyvin ja sille kuuluvat kulttuurin selkeimmin havaittavissa olevat osa-alueet, jotka liittyvät olennaisesti esimerkiksi organisaation käytännön prosesseihin tai rakenteisiin. (Schein 1992, 16-27.)

Juuti (1999) on lisännyt edellä kuvattuun malliin vielä erikseen myös normit ja asenteet ja sijoittanut ne jonnekin arvojen ja artefaktien tasojen välimaastoon. Hän on katsonut niiden olevan osa piilossa olevaa kulttuuria yhdessä arvojen ja syvimpien perusolettamusten kanssa, artefaktien tason edustaessa vastaavasti kulttuurin näkyvää osa-aluetta. (Juuti 1999, 263.) Scheinin (1992) esittelemä ajatus kulttuurin eri syvyyksille sijoittuvista tasoista ja niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta luo yleisen perustan myös tämän tutkimuksen yhteydessä painottuvalle käsitykselle organisaatiokulttuurin rakenteesta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) tämä malli on esitetty vielä havainnollistavassa muodossa.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1992)

Kaikkein selkeimmin organisaatiokulttuuri siis näyttäytyy sen pinnalle sijoittuvalla artefaktien tasolla. Tämä kulttuurin taso on havainnoitavissa esimerkiksi organisaation rakenteellisten ratkaisujen, toimitilojen, teknologian, käytetyn kielen, kirjoitettujen arvojen tai vaikka ihmisten käyttäytymisen ja vaatetuksen kautta. Kulttuurin artefaktien tasolle sijoittuvat toisin sanoen kaikki organisaatiossa tavalla tai toisella näkyvillä olevat tuotokset tai elementit. Näkyvät artefaktit ovat kuitenkin yleensä vaikeasti tulkittavissa perimmäisten merkitystensä ja tarkoitustensa osalta, joten syvällisempää kuvaa kulttuurista on vaikea saada pelkästään niitä havainnoimalla. (Schein 1992, 17-18.)

Valpola (2000, 43-45) toteaa, että organisaatiokulttuuri määrittelee osaltaan organisaation rakennetta (kuten sisäisiä raportointi- ja vastuusuhteita), päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseja sekä erilaisia seuranta-, budjetointi-, rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmiä. Nämä ovat samalla myös hyviä esimerkkejä artefaktien tasolle sijoittuvista kulttuurin näkyvistä osa-alueista. Niiden kautta on varmasti nähtävissä jo jonkinlaisia viitteitä organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista, mutta kokonaiskuva ja syyt niiden taustalla jäävät vielä osittain piiloon.

Organisaatiokulttuurin toisella tasolla, heti näkyvimpien artefaktien taustalla, sijaitsevat usein ääneenkin lausuttavissa olevat arvot, tavoitteet, strategiat ja filosofiat. Ne ovat eräänlaisia käytännön toimintatapoja ohjaavia näkemyksiä, jotka ovat usein peräisin esimerkiksi organisaation perustajilta tai johtajilta. Niitä ei ole vielä todettu yhteisesti toimiviksi ratkaisuksiksi käsiteltäviin ongelmiin, joten ne heijastelevat vasta enemmänkin yksilöiden uskomuksia tai oletuksia oikeanlaisista tavoista toimia eri tilanteissa. Jos ehdotettu ratkaisu tai toimintatapa kuitenkin todetaan toimivaksi myös käytännössä, se voi ajan myötä muuttua eräänlaiseksi itsestään selvyudeksi tai tiedostamattomaksi perusolettamukseksi koko organisaatiossa. (Schein 1992, 19-21.)

Kulttuurin arvojen tasolla ilmenevät asiat heijastuvat usein myös artefaktien tasolla näkyvässä käytännön toiminnassa. Kaikista arvoista ei kuitenkaan muodostu perusolettamuksia edes ajan kanssa, koska tämä edellyttää niiden sosiaalista tai fyysistä vahvistusta organisaation sisällä. Mikäli organisaatiokulttuurin arvot ja niihin pohjautuvat artefaktit eivät puolestaan ole linjassa sen syvimpien perusolettamusten kanssa, saattavat ihmisten ääneen sanomat ja ilmaisemat asiat olla ristiriidassa sen kanssa, miten he todellisuudessa toimivat erilaisissa tilanteissa. (Schein 1992, 19-21.)

Organisaatiokulttuurin syvin taso muodostuu siis perusolettamuksista, joiden olemassaoloa ei yleensä enää edes tiedosteta. Ne ovat organisaatiossa perimmäisinä vaikuttavia yhteisiä arvoja, jotka nähdään niin itsestään selvinä, ettei niitä kyseenalaisteta millään tavalla. Tästä johtuen myös niiden muuttaminen on vaikeaa. Kulttuurin syvimmät perusolettamukset ovat myös osin tiiviisti suhteessa ympäristöön ja liittyvät esimerkiksi ihmisluonnon, ihmisen toiminnan, ihmisten välisten suhteiden, todellisuuden ja totuuden sekä ajan ja tilan luonteeseen. Niiden juuret ovatkin usein jo laajempien (esimerkiksi kansallisten) kulttuurien konteksteissa. (Schein 1992, 21-26, 94-97.)

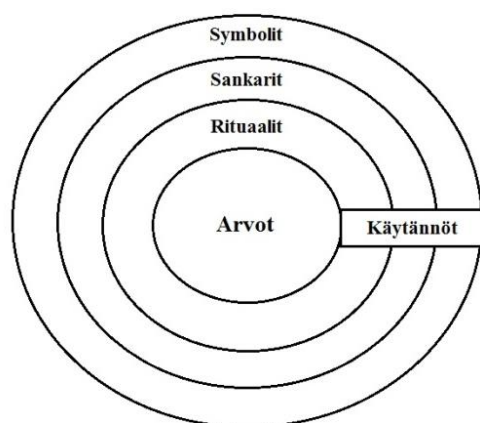
Yksi hyvä esimerkki myös organisaatiokulttuuriin keskeisesti vaikuttavista perusolettamuksista on vallitseva ihmiskäsitys. Yleisiä käsityksiä ihmisistä voidaan tarkastella muun muassa kolmena erillisenä teoriana, joita ovat teoriat X, Y ja Z. Teoria X olettaa ihmisen olevan perusolemukseltaan paha ja ilman johdon aktiivista ohjausta passiivinen, laiska, vastuuta välttelevä, (yleensä) ilman kunnianhimoa toimiva sekä myös itse johtamista kaipaava. Teoria Y taas pitää ihmistä käytännössä teoria X:n vastakohtana, eli perusolemukseltaan hyvänä, aktiivisena, itseään toteuttavana, kehittävänä, vastuuta ottavana ja motivoituneena. Johdon tehtävänä on teoria Y:n mukaan lähinnä huolehtia siitä, että olosuhteet mahdollistavat ihmisten tavoitteiden saavuttamisen. Teoria Z on kahden ensin mainitun eräänlainen välimuoto, jonka omaksunut organisaatio hyödyntää sekä X:n, että Y:n mukaisia toimenpiteitä tilanteesta tai henkilöstä riippuen. (Juuti 1999, 259-261.) Alkuperäiset X- ja Y-teoriat kehitti Douglas McGregor jo 1960-luvulla ja myöhemmin niitä on jatkojalostettu eteenpäin esimerkiksi juurikin edellä kuvatun Z-teorian muodossa.

2.4 Hofstede ja organisaatiokulttuurin suhde laajempiin kulttuurin tasoihin

Hofsteden ym. (2010) käsitys kulttuurista vastaa pääosin edellisessä kappaleessa esiteltyä Scheinin mallia, jossa kulttuuri muodostuu eri syvyyksille ulottuvista tasoista. Hän käyttää kuitenkin näistä tasoista hieman eri nimityksiä. Kulttuurin syvimmän ytimen muodostavat hänen mukaansa arvot, jotka liittyvät esimerkiksi ihmisten käsityksiin hyvästä ja pahasta, kielletystä ja sallitusta, kauniista ja rumasta, normaalista ja epänormaalista, puhtaasta ja likaisesta, vaarallisesta ja turvallisesta, sopivasta ja sopimattomasta, moraalisesta ja moraalittomasta, luonnollisesta ja luonnottomasta, rationaalisesta ja irrationaalista sekä loogisesta ja paradoksaalisesta. (Hofstede ym. 2010, 7-10.)

Kulttuurin pinnallisemmat tasot voidaan puolestaan jakaa Hofsteden ym. (2010) mukaan kolmeen erilliseen osa-alueeseen. Näistä rituaalit viittaavat tiettyihin yhteisiin aktiviteetteihin tai tapoihin, kuten esimerkiksi erilaisiin yhteisiin seremonioihin tai toisten ihmisten tervehtimiseen, joita noudatetaan niiden sosiaalisen merkityksen vuoksi. Sankareilla taas tarkoitetaan eräänlaisia roolimalleja tai hahmoja, joihin liittyy joitakin kulttuurisesti arvossa pidettyjä piirteitä. Aivan kulttuurin pinnalla olevat symbolit puolestaan edustavat jonkin ryhmän keskenään jakamia ja yhteisen merkityksen omaavia asioita, kuten sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä. (Hofstede ym. 2010, 7-10.)

Symbolit, sankarit ja rituaalit muodostavat yhdessä sen osan kulttuurista, josta voidaan käyttää nimitystä ”käytännöt” ja ne ovat yleensä ulkopuolisenkin tarkkailijan silmin havaittavissa. Käytäntöjen syvempien kulttuuristen merkitysten selvittäminen edellyttää kuitenkin aina myös ymmärrystä kyseiseen kulttuuriin kuuluvien ihmisten omista tulkinnoista niihin liittyen. Kokonaisuudessaan kulttuurin voi siis nähdä muodostuvan kahdesta pääasiallisesta osasta, jotka ovat syvemmällä sijaitsevat arvot sekä lähempänä pintaa olevat näkyvät käytännöt. (Hofstede ym. 2010, 7-10.) Hofsteden mallia kulttuurista ja sen eri osa-alueista on hahmoteltu vielä alla olevassa kuviossa (kuvio 3).



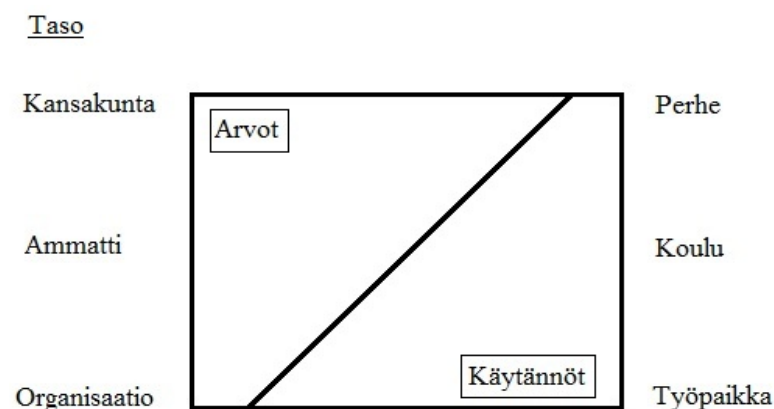
Kuvio 3. Kulttuurin ”sipulimalli” (Hofstede ym. 2010, 8).

Hofsteden ym. (2010) mukaan arvojen ja käytäntöjen painotus vaihtelee tarkasteltaessa eritasoisia kulttuureita ja osin myös ihmisten eri elämänvaiheita. Syvimmät arvot, jotka muodostavat kulttuurin ytimen, opitaan pitkälti jo varhain lapsuudessa ja niiden juuret ovat pääasiassa laajempien kulttuurien (kuten kansallisten kulttuurien) sisällä. Varhain opittujen syvien arvojen voi myös nähdä olevan luonteeltaan melko pysyviä, mikä tarkoittaa samalla sitä, että ihmisten syvin kulttuurinen arvoperusta on jo ehtinyt pitkälti vakiintua ennen (yleensä) aikuisiällä tapahtuvaa työelämään siirtymistä. Näin esimerkiksi organisaatiokulttuureiden painopiste on väistämättä enemmän käytäntöjen kuvaamilla osa-alueilla, kuin syvemmissä arvoissa. (Hofstede ym. 2010, 7-10 ja 346-348.)

Edellä esitetystä tulkinnasta on havaittavissa jonkinasteinen ero esimerkiksi Scheinin (1992) kulttuurikäsitteeseen, joka ei korosta yhtä merkittävää pysyvyyttä kulttuurin syvimmälläkään perusolettamusten tasolla, vaan näkee myös sen olevan alttiina muutoksille, jos kulttuurin pinnalla ilmenevät elementit alkavat muodostua ajan myötä tiedostamattomiksi itsestään sel-

vyyksiksi. Näiden kahden teorian ei kuitenkaan tarvitse nähdä oleva keskenään ristiriidassa, vaan pikemminkin täydentävän toinen toisiaan. Siinä missä Scheinin (1992) mallin voi nähdä keskittyvän enemmän organisaatiotason kysymyksiin, liittyy Hofsteden ym. (2010) malli vain samat kysymykset osaksi vieläkin laajempaa kokonaiskuva.

Mikäli tiedostamattomien ja syvimpien olettamusten tai arvojen voidaan nähdä olevan lähtöisin pääasiassa jo laajempien kulttuurien konteksteista ja pysyvän esimerkiksi saman kansallisen kulttuurin sisällä suhteellisen muuttumattomina myös eri organisaatioiden välillä liikuttaessa, on organisaatiokulttuurin määritelmä huomattavasti selkeämmin käsitteellistettävissä. Kaikki tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että organisaatioita tarkasteltaessa huomiota on perusteltua kiinnittää enemmän kulttuurin ulompiin osa-alueisiin (käytäntöihin) kuin syvemmällä sijaitseviin arvoihin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät kulttuurin syvemmät osat olisi merkityksellisiä myös organisaatiokulttuurien kannalta. Ne vain ovat pitkälti organisaatioiden omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Syvempien arvojen ymmärtämisen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun organisaatiossa työskentelevät ihmiset tulevat laajempien kulttuurien tasolla keskenään olennaisesti poikkeavista lähtökohdista. Kuvio 4 (alla) havainnollistaa hyvin Hofsteden ym. (2010) esittämää näkemystä kulttuurin osa-alueiden painottumisesta eri kulttuuritasoille tultaessa.



Kuvio 4. Kulttuurin eri tasojen väliset erot (Hofstede ym. 2010, 347).

Organisaatiokulttuuri on siis tavallaan vain yksi useista erilaisista kulttuurin tasoista tai kerroksista, jota ei voida käsitellä täysin muusta todellisuudesta irrallisena kokonaisuutena. Kuten jo kulttuuri-käsitteen yleisen määritelmän yhteydessä todettiin, sen eri kerroksia edustavat ainakin kansallinen, alueellinen, kielellinen, etninen tai uskonnollinen taso sekä sukupuolen, sukupolven, sosiaaliluokan ja organisaation tai yrityksen tasot. Tarvittaessa luetteloa voidaan

jatkaa vielä tätäkin pienempiin yksiköihin ja näillä kaikilla on oma vaikutuksensa ihmisen niin kutsuttuun henkiseen ohjelmointiin. (Hofstede ym. 2010, 17-18.) Hampden-Turner (1991) on samoilla linjoilla ja toteaa, että organisaatioiden tai yritysten kulttuureita ei voida tarkastella ottamatta huomioon samalla myös laajempia kulttuurien tasoja, joista hän käyttää nimitystä makrokulttuurit. Tämä johtuu siitä, että yritys- tai organisaatiokulttuurit heijastelevat omalla tavallaan myös näiden laajempien kulttuuritasojen tapoja ja teemoja (Hampden-Turner 1991, 10).

Vastaavasti myös Dealin ja Kennedyn (1983) ajattelussa nousee esiin organisaatioiden ulkopuolisen ympäristön merkitys niiden kulttuurin määrittäjänä. Heidän mukaansa jokaisella yrityksellä on esimerkiksi sen tuotteista, asiakkaista, kilpailijoista, tekniikasta ja muista vastaavista ympäristötekijöistä johtuen erilainen markkinatilanne, joka vaikuttaa keskeisellä tavalla niiden toimintaan. Deal ja Kennedy käyttävät tässä yhteydessä termiä yritys ympäristö ja toteavat sen olevan jopa suurin yksittäinen elementti, joka vaikuttaa yrityksen kulttuurin muotoutumiseen. Ympäristö määrää hyvin pitkälti sen, miten yrityksen tulee toimia menestyäkseen. (Deal & Kennedy 1983, 18.)

Organisaatioiden voi siis tuskin koskaan nähdä toimivan ympäristöstään täysin eristyksissä olevassa tyhjiössä ja näin myös organisaatiokulttuurin voi nähdä olevan enemmän tai vähemmän ulkopuolisten tekijöiden muokkaamaa. Suomalaisen kulttuurin luomaa arvopohjaa ja sen merkitystä organisaatiotasolla tarkastellaan vielä hieman lähemmin luvussa 2.6. Ensin käydään kuitenkin tarkemmin läpi niitä ulottuvuuksia, jotka tekevät eroa kulttuurien välille erityisesti organisaatiotasolla.

2.5 Kuusi organisaatiokulttuurit toisistaan erottavaa ulottuvuutta (Hofstede)

Hofsteden ym. (2010) mukaan organisaatiokulttuurit voidaan erotella toisistaan kuuden keskenään riippumattoman, käytäntöihin painottuvan ulottuvuuden avulla. Kukin näistä kuudesta ulottuvuudesta pitää sisällään kaksi vastakkaista ääripäätä, joista kumpaakaan ei voi pitää oletusarvoisesti toinen toistaan parempana tai huonompana, vaan painotukset ovat lähinnä tilanteesta riippuvaisia. Nämä organisaatiokulttuurin ulottuvuudet ovat: 1.) Prosessi- vs. tuloskeskeisyys, 2.) Ihmis- vs. työlähtöisyys, 3.) Samaistumiskohteena yritys vs. työtehtävät, 4.) Avoin vs. suljettu järjestelmä, 5.) Löyhä vs. tiukka valvonta ja 6.) Normatiivisuus vs. käytännönläheisyys. (Hofstede 2010, 353-354.)

Ensimmäinen ulottuvuus (*Prosessi- vs. tuloskeskeisyys*) erottelee organisaatiot toisistaan sen mukaan, miten ne keskittävät huomionsa joko tavoitteiden lopullisiin päämääriin (tuloskeskeisyys) tai niiden saavuttamiseen käytettyihin keinoihin ja menetelmiin (prosessikeskeisyys). Organisaatiokulttuurin ollessa tuloskeskeinen, ihmiset viihtyvät uusissa tilanteissa ja haasteissa sekä panostavat työhönsä eri tavalla kuin prosessikeskeisyyttä painottavassa kulttuurissa, jossa ihmiset ennemminkin pyrkivät minimoimaan riskejä ja näkevät työnsä toistuvan päivästään toiseen samanlaisena. Prosessikeskeinen organisaatiokulttuuri sopii esimerkiksi organisaatioihin, joissa työskentely perustuu pääasiassa rutiininomaisiin toimintoihin, joissa on tärkeää pyrkiä välttämään ylimääräisiä riskejä tai virheitä. Vastaavasti tuloskeskeisyys sopii paremmin organisaatioihin, joissa toivotun lopputuloksen saavuttamiseen on käytettävissä moninai-sempia tai vähemmän säännönmukaisia keinoja. (Hofstede 2010, 355-356.)

Toinen organisaatiokulttuurien kuudesta ulottuvuudesta (*Ihmis- vs. työlähtöisyys*) keskittyy tarkastelemaan sitä, kiinnitetäänkö organisaatiossa huomiota enemmän ihmisiin (työntekijöihin) vai työn suorittamiseen. Ihmislähtöisyyttä korostavassa kulttuurissa ihmiset kokevat, että heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan ja myös heidän henkilökohtaiset ongelmansa otetaan huomioon. Tärkeitä päätöksiä tehdään tavalla tai toisella yhdessä, esimerkiksi erilaisissa ryhmissä tai toimikunnissa. Työlähtöisessä kulttuurissa ihmiset puolestaan tuntevat työn suoritus-paineet korkeammiksi ja kokevat, ettei heidän henkilökohtainen hyvinvointinsa kiinnosta organisaatiota. Ainoastaan työpanoksella on merkitystä. Työlähtöisessä organisaatiokulttuurissa yksilöiden katsotaan tekevän pääasiallisesti organisaatiota koskevat tärkeät päätökset. (Hofstede 2010, 356.)

Kolmas organisaatiokulttuureita toisistaan erotteleva ulottuvuus (*Samaistumiskohteena yritys vs. työtehtävät*) perustuu työntekijöiden identiteetin samaistumiskohteeseen, joka voi ääripäis-sään olla joko yritys tai työtehtävät. Työtehtäviin samaistuva kulttuuri haluaa pitää ihmisten henkilökohtaiset elämät yksityisinä, painottaa puhtaasti pätevyyden merkitystä henkilöstöva-linnoissa ja suhtautuu asioihin kauaskatseisesti. Yritykseen samaistuvassa kulttuurissa ihmiset taas tuntevat, että henkilöstövalinnoissa myös perhetaustat ja sosiaaliset suhteet otetaan huomioon ja organisaation normien koetaan ulottuvan työn ulkopuolelle asti. Yritykseen samais-tuvassa kulttuurissa ihmisten katse ei ole myöskään suuntautunut pidemmälle tulevaisuuteen samalla tavalla kuin työtehtäviin samaistuvassa ja tämä voi johtua osaltaan siitä, että he odot-tavat organisaation huolehtivan tulevaisuudesta heidän puolestaan. (Hofstede 2010, 356-357.)

Ulottuvuus 4 (*Avoim vs. suljettu järjestelmä*) erottaa eri organisaatioiden kulttuurit toisistaan niiden järjestelmien avoimuuden tai sulkeutuneisuuden perusteella. Avoimissa järjestelmissä uudet tulokkaat tai ulkopuoliset otetaan vastaan avoimesti niin itse organisaation kuin siihen kuuluvien ihmistenkin puolesta. Hyvin pitkälti kaikenlaiset ihmiset sopivat organisaatioon ja esimerkiksi uudet työntekijät pääsevät sisälle sen kuvioihin nopeasti. Suljetuissa järjestelmissä sen sijaan tilanne on päinvastainen. Organisaatioon sopeutuminen vie huomattavasti enemmän aikaa ja vain tietyn tyyppiset ihmiset sopivat joukkoon. Myös organisaatiossa työskentelevät ihmiset itse tunnistavat organisaationsa suljetuksi ja salailevaksi. Yleisesti ottaen tämä ulottuvuus vaikuttaisikin kuvaavan hyvin organisaation viestinnän ilmapiiriä ja sen voi nähdä olevan ainakin jossain määrin yhteydessä myös kulttuurin kansallisiin piirteisiin. (Hofstede 2010, 357.)

Viides ulottuvuus (*Löyhä vs. tiukka valvonta*) käsittelee organisaation sisäisiä rakenteita ja jaottelee organisaatiokulttuureita joko tiukan tai löyhän valvonnan mukaisiksi. Tiukan valvonnan organisaatioissa vallitsee muun muassa vahva kustannustietoisuus ja täsmällisyys. Esimerkiksi kokousajoista pidetään tarkasti kiinni. Omasta organisaatiosta ei juurikaan vitsaila ja yleisestikin ottaen toimintaa ohjaavat monin tavoin tiukat säännöt. Lisäksi pukeutumista ja käyttäytymistä määrittelevät usein tarkat kirjoittamattomat säännöt. Löyhän valvonnan kulttuurissa toiminta on vastaavasti monilta osin suurpiirteisempää, eikä kenenkään nähdä ajattelevan esimerkiksi kustannuksia samalla tavalla kuin tiukasti valvotuissa organisaatioissa. (Hofstede 2010, 357-358.)

Kuudes ja samalla viimeinen organisaatiokulttuurit toisistaan erottelevista ulottuvuuksista (*Normatiivisuus vs. käytännönläheisyys*) lähestyy asiakaslähtöisyyden käsitettä. Ulottuvuuden ääripäissä ovat joko puhtaasti käytännönläheiset tai normatiiviset organisaatiot. Käytännönläheiset organisaatiot ovat markkina- ja asiakaslähtöisiä, niissä keskitytään erityisesti asiakkaiden tarpeisiin ja lopulliset tulokset menevät menettelytapojen edelle. Normatiivisissa organisaatioissa taas korostuu enemmän käytäntöjen oikeanlainen noudattaminen ja sääntöjen rikkeen seuraaminen. Liiketoiminnan etiikka ja rehellisyys ovat merkityksiltään keskeisessä asemassa normatiivisissa organisaatiokulttuureissa ja siihen liittyviä standardeja pidetään korkeatasoisina. Vastaavasti käytännönläheisissä kulttuureissa myös asennoituminen etiikkaan on väljempää ja lähempänä käytäntöä. (Hofstede 2010, 358.)

Hofsteden ym. (2010) esittelemät organisaatiokulttuurin ulottuvuuden on tiivistetty vielä alla olevaan taulukkoon (kuvio 5). Näihin ulottuvuuksiin tullaan palaamaan vielä uudelleen tutkimuksen empiirisen aineiston yhteydessä.

Painottuminen			
Ulottuvuudet	1.	Prosessikeskeisyys	Tuloskeskeisyys
	2.	Ihmislähtöisyys	Työlähtöisyys
	3.	Samaistumiskohteena yritys	Samaistumiskohteena työtehtävät
	4.	Avoin järjestelmä	Suljettu järjestelmä
	5.	Löyhä valvonta	Tiukka valvonta
	6.	Normatiivisuus	Käytännönläheisyys

Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin 6 ulottuvuutta (Hofstede ym. 2010).

2.6 Suomalaisen kulttuurin organisaatioille luoma arvopohja

Vaikka erot esimerkiksi saman kansallisen kulttuurin sisällä toimivien organisaatioiden välillä sijoittuisivatkin pääosin kulttuurin näkyvämpien osien (eli käytäntöjen) alueille, on myös syvempien arvojen ymmärtäminen monilta osin tärkeää. Nämä syvemmät arvot muodostavat kulttuurin näkökulmasta ihmisen käyttäytymiseen olennaisella tavalla vaikuttavan osan, joten tämän tutkimuksen yhteydessä on välttämätöntä käsitellä myös jonkin verran suomalaisen kulttuuriin kansallisella tasolla kuuluvia erityispiirteitä. Kuten jo aiemmin todettiin, organisaatiot toimivat aina jossain määrin myös niiden taustalla olevien laajempien kulttuuritasojen vaikutuspiirissä ja tämän ymmärtäminen on olennaista myös organisaatiokulttuurien kokonaisvaltaisen tarkastelun kannalta. Yksittäisten organisaatioiden omat vaikutusmahdollisuudet voivat siis olla syvempien arvojen osalta pienet, mutta niiden hahmottaminen auttaa silti ymmärtämään sitä kehikkoa, joka määrittelee monia toiminnalle keskeisiä lähtökohtia.

Eräs laajimmista kansallisista kulttuureista ja niiden eroja kuvaavista/luokittelevista tutkimuksista on Geert Hofsteden alun perin jo 1980-luvulla toteuttama IBM-tutkimus, jonka kautta hän

tunnisti neljä yleisesti kulttuureita toisistaan erottavaa ulottuvuutta. Myöhemmin tätä tutkimusta on laajennettu vielä entisestään ja tuloksena on syntynyt malli, jonka avulla kulttuureita voidaan vertailla kansallisella tasolla yhteensä kuudella erillisellä ulottuvuudella. Nämä kuusi ulottuvuutta liittyvät tiivistetysti vallan jakautumiseen (pieni vs. suuri valtaetäisyys), yksilöllisten tai yhteisöllisten arvojen painottumiseen (individualismi vs. kollektiivisuus), feminiinisten tai maskuliinisten arvojen korostumiseen (feminiinisyys vs. maskuliinisuus), erilaisten epävarmuustekijöiden käsittelyyn (heikko vs. vahva tarve epävarmuuden välttämiseen), nykyiseen/menneeseen tai tulevaisuuteen suuntautumiseen (lyhyen vs. pitkän aikavälin orientatio) sekä hemmotteluun/nautintoon tai pidättyväisyyteen taipuvaisuuteen (nautinto vs. itsehillintä). (Hofstede ym. 2010 & Hofstede 2001.)

Edellä mainittujen ulottuvuuksien voi siis nähdä pitävän sisällään yksilön ja suhteellisen varhain oppiman kulttuurisen arvopohjan, jota hän kantaa mukanaan myös liittyessään myöhemmin tietyn organisaatiokulttuurin vaikutuspiiriin. Hofsteden kansallisia kulttuureita koskeva tutkimustyö ja sen laajennukset kattavat tätä nykyä huomattavan suuren määrän eri maita (sekä myös joitakin laajempia maantieteellisiä alueita) ja mahdollistavat niiden keskinäisen vertailun edellä listatuilla ulottuvuuksilla asteikolle 0-100 sijoittuvan indeksipistemäärän perusteella. (Hofstede ym. 2010 & Hofstede 2001.) Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi Suomen saamia pistemääriä mainituilla ulottuvuuksilla, siten kuin ne Hofsteden ja hänen työtään myöhemmin täydentäneiden tutkijoiden tutkimustuloksista ovat ilmenneet.

Ensimmäisen ulottuvuuden, eli kulttuurin valtaetäisyyden osalta Suomen saama pistemäärä on 33, joka sijoittuu eri maiden välisessä vertailussa alhaisimpien joukkoon. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Suomi on verrattain alhaisen valtaetäisyyden maa. (Hofstede 2001, 500-502; Hofstede ym. 2010, 57-59.) Valtaetäisyyden ulottuvuus liittyy olennaisesti esimerkiksi esimiesten ja alaisten keskinäisiin riippuvuussuhteisiin ja siihen, miten epätasaisesti erityisesti alemmassa asemassa olevat ihmiset odottavat ja hyväksyvät vallan jakautuvan (Hofstede ym. 2010, 60-62).

Työympäristössä valtaetäisyyden vaikutukset liittyvät erityisesti johtajien ja alaisten välisiin suhteisiin. Matalan valtaetäisyyden maissa esimerkiksi esimiesten määrä usein on vähäisempi, alaisten osallistuminen on suurempaa, palkkaerot johtotehtävissä toimivien ja alimmilla organisaatiotasolla työskentelevien välillä ovat pienempiä ja vallan hajauttaminen on suosittua. Tilanne korkean valtaetäisyyden maissa on yleisesti ottaen vastakkainen ja esimerkiksi orga-

nisaatioissa vallitseva hierarkia kuvaa selkeästi niiden eri tasojen välistä epätasa-arvoa, kun taas matalan valtaetäisyyden maissa hierarkian tarkoituksena on lähinnä selkiyttää erilaisia rooleja. (Hofstede ym. 2010, 73-75 & 76.)

Toinen Hofsteden kansallisia kulttuureita vertailevista ulottuvuuksista kohdistuu akselille yksilöllisyys vs. kollektiivisuus. Suomen saamat yksilöllisyysindeksin pisteet ovat yhteensä 63 ja tämä tarkoittaa sitä, että maamme sijoittuu eri maiden välisessä vertailussa kohtalaisen korkealle yksilöllisyyttä korostavien kulttuuristen painotusten suhteen. (Hofstede 2001, 500-502; Hofstede ym. 2010, 95-97.) Yksilöllisyyteen painottuvissa kulttuureissa ihmisten väliset suhteet ovat löyhiä ja heidän oletetaan huolehtivan pitkälti vain itsestään ja ydinperheestään. Kollektiivisuuteen painottuvissa kulttuureissa puolestaan korostuu ennen kaikkea jonkin ryhmän sisäpiiriin kuuluminen ja kyseisellä ryhmällä on merkittävä vaikutus yksittäisen ihmisen elämään. (Hofstede ym. 2010, 92.)

Työelämässä individualistinen painottuminen näkyy esimerkiksi siinä, että johtaminen on enemmän yksilöiden kuin ryhmien johtamista, palkkauspäätökset perustuvat enemmän voimassa oleviin sääntöihin ja ihmisen taitoihin kuin tietyn ryhmän jäsenyyteen, tehtäviä pidetään tärkeämpinä kuin suhteita ja johtamisessa voidaan olla suorapuheisempia. Yleisellä tasolla individualistinen kulttuuri korostaa myös esimerkiksi sitä, että jokaisella on oma mielipide ja yksilön oikeuksia arvostetaan muutenkin korkealle. Kollektiivisissa kulttuureissa edellä mainituissa asioissa painottuvat vastaavasti pääosin päinvastaiset suuntaukset. (Hofstede ym. 2010, 124 & 130.)

Kolmannella ulottuvuudella, nimeltään maskuliinisuus vs. feminiinisyys, Suomi on saanut maskuliinisuusindeksinsä pistemääräksi 26, jolla se sijoittuu maiden välisessä vertailussa häntäpäähän. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalainen kulttuuri on muihin maihin verrattuna vahvasti feminiinistä. (Hofstede 2001, 500-502; Hofstede ym. 2010, 141-143.) Kyseinen ulottuvuus liittyy erityisen vahvasti sukupuolten sosiaalisiin rooleihin. Siinä missä maskuliiniset kulttuurit korostavat selkeää jaottelua esimerkiksi miesten ”kovien” ja naisten ”pehmeiden” arvojen välillä, feminiinisissä kulttuureissa nämä roolit sekoittuvat keskenään ja myös miesten odotetaan edustavan enemmän ”pehmeitä” arvoja. (Hofstede ym. 2010, 140).

Työelämässä feminiininen kulttuuri näyttäytyy esimerkiksi siten, että erilaisiin konflikteihin haetaan mieluummin ratkaisuja kompromissien ja neuvottelujen kautta kuin ”vahvin voittaa” -

periaatteella. Lisäksi feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan yleisesti ottaen enemmän vapaa-aikaa kuin rahaa ja ihmisille työ on enemmän väline elämiseen kuin sen tarkoitus itsessään. Myös naisten määrä korkeatasoisissa työtehtävissä on suurempi. (Hofstede ym. 2010, 170.)

Neljännän kulttuuriulottuvuuden, eli epävarmuuden välttämisen suhteen Suomen saama pistemäärä on 59, joka sijoittuu maiden välisessä vertailussa puolivälin alapuolelle. Indeksipistemäärä kyseisellä ulottuvuudella kuitenkin kertoo, että Suomalainen kulttuuri on painottunut hieman enemmän epävarmuuden välttämisen puolelle (tosin vain lievästi). (Hofstede 2001, 500-502; Hofstede ym. 2010, 192-194.) Epävarmuuden välttäminen kuvaa tässä yhteydessä tiivistetysti sitä, missä määrin kulttuurin jäsenet kokevat epämääräiset ja tuntemattomat tilanteet uhkaavina ja pyrkivät hallitsemaan niitä erilaisin keinoin. Epävarmuuden välttäminen ei kuitenkaan tarkoita suoranaisesti riskien välttämistä, koska myös riskit ovat omalla tavallaan määriteltävissä, ennustettavissa ja sitä kautta myös hyväksyttävissä. Epävarmuudella viitataan enemmän tilanteisiin, joissa voi tapahtua hallitsemattomasti mitä tahansa. (Hofstede ym. 2010, 188-191 & 197-198.)

Työelämään tultaessa vahvasti epävarmuuden välttämiseen suuntautunut kulttuuri näyttäytyy muun muassa muodollisuuden ja tarkkuuden korostumisena, vähäisempinä työpaikan vaihtamisina tai pidempinä työsuhteina sekä tarpeena erilaisille säännöille. Vähäiseen epävarmuuden välttämiseen painottuneissa kulttuureissa taas tilanne on päinvastainen ja esimerkiksi korkein johto keskittyy enemmän strategiaan kuin operatiiviseen johtamiseen, ihmisten vahvuutena on enemmän uuden kehittäminen kuin sen käytäntöön tuominen ja motivaation lähteenä korostuvat kunnioituksen ja yhteenkuuluvuuden lisäksi enemmän saavutukset kuin turvallisuus. Lisäksi esimerkiksi aikaan suhtaudutaan vähäisen epävarmuuden kulttuureissa enemmän suuntaa antavana kehyksenä kuin ensisijaisen arvokkaana resurssina. (Hofstede ym. 2010, 217.)

Viidennen kulttuuriulottuvuuden, eli lyhyen vs. pitkän aikavälin suuntautumisen osalta Suomen saamat pisteet ovat pitkän aikavälin suuntautumisen indeksillä 38. Tämä tarkoittaa suomalaisen kulttuurin olevan painottunut enemmän lyhyen kuin pitkän aikavälin suuntautumiseen. (Hofstede ym. 2010, 255-258.) Kyseinen ulottuvuus kuvaa tiivistetysti sitä, missä määrin kulttuurissa painotetaan kauemmas tulevaisuuteen suunnattuja ja pitkäjänteisiä tavoitteita/arvoja tai vaihtoehtoisesti keskitytään enemmän nykyhetkeen ja menneisyyteen. (Hofstede ym. 2010, 239.)

Lyhyelle aikavälille suuntautuneissa kulttuureissa korostetaan yleisesti nopeisiin tuloksiin pääsemistä. Lyhyen tähtäimen voitot menevät siis useimmiten pitkän tähtäimen tavoitteiden edelle. Työelämän suhteen keskeisiä arvoja lyhyelle aikavälille painottuneissa kulttuureissa ovat esimerkiksi vapaus, oikeudet, saavutukset ja itsensä ajatteleva, kun taas vastapuolella korostuvat oppiminen, itsekuri, vastuullisuus, sopeutuminen sekä rehellisyys. (Hofstede ym. 2010, 243 & 251.)

Kuudes ja viimeinen kulttuurien kansainvälisessä vertailussa käytetyistä ulottuvuuksista on vapaasti suomennettuna nautinto vs. itsehillintä. Ulottuvuus liittyy yleisesti siihen suhtautumiseen, joka kulttuurin sisällä vallitsee ihmisten perimmäisten halujen toteuttamisesta, elämästä nauttimisesta ja hukanpidosta. Kyseisellä ulottuvuudella Suomen saamat pisteet ovat nautintopainotteisuuden osalta yhteensä 57 ja tällä sijoitetaan maiden välisessä vertailussa korkeimman kolmanneksen joukkoon. Suomalainen kulttuuri painottuu siis enemmän nautinnon kuin itsehillinnän puolelle. Nautintoon painottuneet kulttuurit ovat muun muassa rennompia/vapaampia sekä optimistisuutta ja positiivisuutta korostavia, kun taas vastaavasti itsehillintää korostavat ovat tiukempia ja enemmän pessimismiin ja kyynisyyteen kallistuvia. Nautintoa painottavissa kulttuureissa ihmiset myös esimerkiksi tuntevat hallitsevansa omaa elämäänsä vahvemmin sekä kokevat vapaa- tai virkistysajan sekä ystävien merkityksen suurempana kuin itsehillintää painottavissa kulttuureissa. (Hofstede ym. 2010, 280-287 & 291.)

2.7 Organisaatioiden kulttuuritutkimukseen liittyviä ongelmakohtia ja kritiikkiä

Organisaatiokulttuuri on käsitteenä hankala ja eri kirjoittajat ovat tuoneet esiin useita ongelmia sen hahmotteluun liittyen. Keskeisiä ongelmakohtia liittyy ainakin kolmelle eri osalle, joita ovat: määrittely, mittaaminen ja tarkasteltavien ulottuvuuksien valinta. Ei siis ole olemassa täyttä yksimielisyyttä siitä, mikä on organisaatiokulttuurin tarkka ja yksityiskohdainen määritelmä tai edes siitä, mitkä ovat sen keskeisimmät ja tärkeimmät huomioon otettavat ulottuvuudet tai kuinka niitä voitaisiin mahdollisesti mitata. (Cameron & Quinn 2006, 145.) Tämän kaltainen organisaatiokulttuuriin ja sen tutkimukseen liittyvä hajanaisuus on osaltaan nähtävissä myös aikaisemmissa kappaleissa läpi käydyissä määritelmissä ja tutkimushistoriassa.

Organisaatiokulttuuri -käsitteen käyttäminen auttaa siihen liitettävien tekijöiden erottamisessa esimerkiksi yksilöistä tai laajemmista kulttuuritasoista sekä niihin yhdistettävistä elementeistä. Vaikka täysin yhtenäistä määritelmää organisaatiokulttuurista ei olekaan olemassa, jonkinlaista painottumista funktionaaliseen ja sosiologiseen suuntaukseen on ollut havaittavissa ja sen keskeisinä piirteinä on usein nähty muun muassa pysyvät, organisaatiota ja sen jäseniä yhdistävät uskomukset, arvot ja oletukset. Organisaatiokulttuurin määritelmään liittyvien ongelmien lisäksi omat haasteensa sen mittaamiselle luo muun muassa hajanaisuus, jota yhden pääkulttuurin sisällä voi esiintyä esimerkiksi erilaisten ala- tai osakulttuurien muodossa. Tähän voidaan kuitenkin hakea ratkaisua esimerkiksi etsimällä mittaamista varten eri organisaatiotasoja yhdistäviä tekijöitä ja keskittyä näin muodostuvaan kokonaiskuvaan yksittäisten osaluokkien sijasta. (Cameron & Quinn 2006, 145-149.)

Organisaatiotasolla kulttuurin mittaamiseen tai tutkimiseen voidaan käyttää ainakin kolmea erilaista lähestymistapaa. Holistinen lähestymistapa pohjautuu tutkijan kiinteään rooliin itsenkin tutkittavaan kulttuuriin osallistuvana ja uppoutuneena tarkkailijana. Kielen ja metaforien kautta tapahtuva lähestymistapa organisaatiokulttuurin tutkimiseen taas tarkoittaa sitä, että huomion kohteena ovat erilaisissa lähteissä esiintyvät kielelliset mallit/kaavat, joita tulkitsemalla voidaan paljastaa myös syvempiä kulttuurisia merkityksiä. Kvantitatiivisilla lähestymistavoilla puolestaan voidaan keskittyä tarkemmin tiettyihin kulttuurin ulottuvuuksiin, esimerkiksi erilaisia kyselyitä hyödyntämällä. (Cameron & Quinn 2006, 147-149.)

Eräs organisaatiokulttuurin mittaamiseen liittyvistä ja selvästi mielipiteitä jakavista kysymyksistä onkin se, että voidaanko kvantitatiivisilla menetelmillä tavoittaa kulttuurin pinnan alla sijaitsevaa syvempää olemusta vai sopivatko tähän tarkoitukseen ennemmin kvalitatiiviset, kokemukseen perustuvat tutkimusmenetelmät. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettäessä vertailu eri organisaatioiden välillä onnistuu paremmin, mutta taas toisaalta kvalitatiivisilla menetelmillä päästään syvemmälle yksittäisen organisaation todellisuuteen. (Cameron & Quinn 2006, 148-149.) Eri tutkimusmenetelmien puutteisiin onkin kenties mahdollista löytää ratkaisuja erilaisia lähestymistapoja yhdistelemällä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen empiirisen osion toteutuksessa on pyritty hyödyntämään osin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa ja siten muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kohdeorganisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Tutkimuksen metodologisia valintoja esitellään tarkemmin myöhemmin luvussa 4.

Koska jo pelkästään kulttuurikäsitteen määrittelyyn ja mittaamiseen liittyy runsaasti eriäviä näkemyksiä eri tutkijoiden keskuudessa, on lähes itsestään selvää että myös tämän tutkimuksen teoriaperustan muodostavat organisaatiokulttuurimallit ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Esimerkiksi Scheinin luomaa mallia voidaan pitää vielä melko yleisen tason kuvauksena organisaation kulttuurista ja tästä johtuen sen tuominen käytännön tasolle voi olla osin hankalaa. Vastaavasti Hofsteden malli taas vaikuttaisi pitävän sisällään tiettyjä piirteitä, jotka pyrkivät yksinkertaistamaan kulttuuria helpommin luokiteltavissa olevaan muotoon.

Esimerkiksi Michael Jones (2007) on tarkastellut Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin perustuva mallia sen vahvuuksien ja heikkouksien osalta ja toteaa, että sitä kohtaan on esitetty kritiikkiä ainakin seuraavissa asioissa: 1.) tutkimusaineisto mallin taustalla on kerätty suurilta osin kyselymenetelmällä ja ainoastaan yhden organisaation (IBM) sisältä, 2.) malli yksinkertaistaa kulttuuria liiaksi, koska erillisiä ulottuvuuksia ei ole tarpeeksi useita, 3.) valtiot eivät ole parhaita mahdollisia tutkimuskohteita kulttuuritutkimusta ajatellen ja mahdollista heterogeenisyyttä niiden sisällä ei ole otettu huomioon riittävästi, 4.) tutkimusaineisto mallin taustalla on jo melko vanha ja tutkimustulokset saattavat heijastaa osin myös aikansa poliittista ilmapiiriä sekä 5.) tutkimuksessa käytettyihin analyysimenetelmiin liittyy joitakin kysymysmerkkejä. Saamastaan kritiikistä huolimatta Hofsteden tutkimukset ovat kuitenkin kestäneet aikaa hyvin ja ne ovat vieläkin laajimpia ja arvostetuimpia aiheesta koskaan tehtyjä, niin akateemisten piirien kuin käytännön sovellustenkin puolella. Lisäksi iso osa Hofsteden esittämistä tuloksista on saanut osakseen vahvistusta myös myöhemmin toteutettujen tutkimusten myötä. (Jones 2007, 5-7.)

Puutteistaankin huolimatta Hofsteden ja Scheinin kulttuurimallit muodostavat siis yhdessä vahvan ja luotettavan perustan, jonka varaan myös tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on mahdollista rakentaa. Ne täydentävät toinen toisiaan antaen hyvät lähtökohdat organisaatiokulttuurin tarkasteluun sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Seuraavassa luvussa lähdetään käymään läpi kehityskeskustelujen toteutusta osana organisaation laajempia johtamisjärjestelmiä ja hahmotellaan tarkemmin sitä, miten niiden toteutus linkittyy yhteen organisaatiokulttuurin kanssa.

3 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ORGANISAATION JOHTAMISTA

3.1 Kehityskeskustelut Suomessa ja maailmalla

Suomalainen kirjallisuus on ollut kehityskeskusteluiden osalta varsin käytännönläheistä. Se neuvoo toisaalta hyvinkin yksityiskohtaisesti miten keskusteluja tulisi käydä, mutta korostaa samalla (ehkä jopa hieman ristiriitaisesti) eri organisaatioiden omia tapoja niiden toteutuksessa. Suomalaisia tutkimuksia kehityskeskusteluihin liittyen on julkaistu suhteellisen vähän, mutta ulkomaisia löytyy jo huomattavasti enemmän, erityisesti suoritusarviointiin (performance appraisal) ja sen menetelmiin/välineisiin liittyen. Suomessa suoritusarviointi on kuitenkin nähty yleensä vain yhtenä palasena kehityskeskustelun kokonaisuudesta. (Kallio & Keskinen 2005, 13.) Suomalaisista kehityskeskusteluihin liittyvistä tutkimuksista voidaan nostaa esiin tässä yhteydessä ainakin Raija Ruorasen (2011) strategian johtamisen ja välittämisen sekä Satu Berlinin (2008) esimiesten ja alaisten palautevuorovaikutuksen näkökulmista aihetta lähestyneet väitöstutkimukset.

Puhtaan suoritusarvioinnin sijaan kehityskeskustelut on siis nähty suomalaisissa organisaatioissa varsin monipuolisena työkaluna, johon kuuluu useita erillisiä osuuksia, kuten tulos/arviointiosuus, tavoiteosuus ja kehityskeskusteluosuus. Nämä osuudet käydään läpi joko kaikki yhdellä kertaa tai vaihtoehtoisesti erillisten keskustelujen aikana. Suomessa kehityskeskustelukäytännöissä on myös korostettu perinteisesti esimiehen ja alaisen vastavuoroista ja tasavertaista osallistumista, kun taas esimerkiksi Yhdysvalloissa painopiste on ollut pääasiassa esimiehen yksipuolisessa puhuttelussa ja suoriutumisen arvioinnissa. Tähän viittaa osaltaan vahvasti myös siellä käytetty termi ”performance appraisal”. (Kallio & Keskinen 2005, 13.)

Kaiken kaikkiaan kehityskeskusteluilla vaikuttaakin olevan Suomessa hyvin erilainen merkitys kuin monissa muissa maissa, joissa ne ovat linkittyneet alusta asti pääasiassa työntekijöiden suoritusten ja yleisen tehokkuuden parantamiseen ja sitä kautta myös suorituksen johtamiseen (ks. esim. Kondrasuk 2011; Fletcher 2001). Esimerkiksi Yhdysvalloissa suoritusarviointi juontaa juurensa alkujaan teolliseen vallankumouksen ajoille, jolloin sitä alettiin käyttää lähinnä mekanismina työntekijöiden rankaisemiseen huonoista suorituksista (Kondrasuk 2011, 58). Myöhemmin sitä on toki alettu hyödyntää myös monipuolisemmin osana ihmisten arviointia, palkitsemista ja suoritusten parantamista (Fletcher 2001, 473).

Suomessa kehityskeskustelut ovat vakiintuneet osaksi työelämää 1990-luvulla ja ne ovat nykyisin keskeinen osa erilaisten organisaatioiden johtamisjärjestelmissä. Suomalainen (ja yleisesti pohjoismainen) kehityskeskustelumalli eroaa Yhdysvaltojen suorituspainotteisesta lähestymistavasta erityisesti siinä, että huomiota kiinnitetään vahvemmin myös tulevaisuuden suunnitteluun ja alaisen kehittymismahdollisuuksiin. Lisäksi keskusteluasetelma on lähtökohdaisesti tasavertaisempi. (Mikkola 2016, 4-7.) Nämä erot ovat merkittäviä kehityskeskustelujen määritelmää ajatellen ja heijastelevat osaltaan myös eri maiden välisiä kulttuurieroja.

Esimerkiksi Ruoranen (2011, 45) toteaaakin, että valtaosa aikaisemmista kehityskeskusteluihin liittyvistä tutkimuksista on tehty suomalaisesta työkuulttuurista poikkeavissa olosuhteissa ja tästä johtuen niiden yleistettävyyteen tulee suhtautua täällä varauksella. Koska tämän tutkimuksen kohteena on nimenomaan kehityskeskustelujen kulttuurinen puoli, on niiden määrittelyn osalta tässä yhteydessä järkevää pidättäytyä pääosin suomalaisen tutkimuskirjallisuuden alueella. Suomalaisessa kirjallisuudessa kehityskeskusteluihin on puolestaan suhtauduttu yleisesti ottaen varsin positiivisesti ja niihin liittyviä ongelmia on käsitelty aiemmin pääasiassa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kohdistuvien haasteiden kautta (Kallio & Keskinen 2005, 24). Tämän tutkimuksen avulla kehityskeskusteluihin ja niiden toteutukseen pyritään kuitenkin liittämään mukaan myös laajempaa näkökulmaa ja niitä tarkastellaan erityisesti valitsevan organisaatiokulttuurin kontekstissa.

Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi mitä kehityskeskusteluilla tässä yhteydessä tarkoitetaan ja miten ne linkittyvät osaksi organisaation laajempia johtamisjärjestelmiä. Tämän lisäksi pohditaan lyhyesti myös sitä, minkälaisia ovat yleisimmät niihin liittyvät ongelmat. Lopuksi tarkastellaan vielä kehityskeskustelujen ja kulttuurin välistä suhdetta sekä tämän mahdollisia vaikutuksia niiden toimivuuden/toimimattomuuden taustalla.

3.2 Kehityskeskustelujen määritelmä

Kommunikointi ja vuorovaikutus toisten kanssa ovat ihmiselle keinoja kehittää itseään. Keskustelu on yksi tällaisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen muoto. Yleisellä tasolla se voidaan nähdä toisen ihmisen kohtaamisena, joka tarjoaa mahdollisuuden kokemusten, ajatusten ja tunteiden vaihtoon. Keskustelu on kokonaisuudessaan varsin monimutkainen prosessi ja keskustelutaito vaatii sen osapuolilta paljon. Se ei ole esimerkiksi sama asia kuin puhetaito, sillä keskustelu on muutakin kuin pelkkää puhumista. Keskusteluun liittyvä vaikeus huoma-

taan monesti vasta siinä vaiheessa, kun tarkoitettu viesti ei jostain syystä tavoitakaan keskustelukumppania. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 12-15.)

Keskustelu liittyy usein myös olennaisena osana organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen. Esimerkiksi esimiesten ja alaisten välillä käydään monia virallisia keskusteluja, joista voidaan käyttää muun muassa nimityksiä tavoite- ja tuloskeskustelut, esimies-alaiskeskustelut, suunnittelukeskustelut, tilannearviointikeskustelut, budjetoitikeskustelut, arviointikeskustelut, työsuhteeskustelut ja henkilösuhdekeskustelut. Monista eri nimityksistä huolimatta niillä kuitenkin tarkoitetaan usein pitkälti samaa asiaa, vain hieman eriävillä painopisteillä höystettynä. (Juuti 1998, 6-7.) Tässä tutkimuksessa esimiehen ja alaisen välisistä virallisista keskusteluista käytetään pääasiassa nimitystä kehityskeskustelut, mikä kuvaa ehkä parhaiten niiden perimmäistä tarkoitusta toimia tavalla tai toisella organisaatiota ihmisten osaamisen kehittämisen kautta eteenpäin vievänä työkaluna. Kehityskeskusteluja voidaan näin pitää eräänlaisena kattokäsitteenä, joka voi tilanteesta riippuen sisältää useampia erilaisia osa-alueita.

Kehityskeskustelut voidaan kuitenkin yleisellä tasolla määritellä siten, että ne ovat ennalta sovittuja, suunnitelmallisia ja säännöllisesti käytäviä keskusteluja esimiehen ja tämän alaisen välillä. Edellä mainitun lisäksi niillä on myös olemassa selkeä päämäärä ja tavoitteet. (Juuti 1998, 6-7; Sydänmaanlakka 2007, 91-96, Ukkonen 1990, 26-31.) Tällä tavalla kehityskeskustelut on mahdollista erottaa esimerkiksi muista päivittäisistä työtä koskevista (epävirallisemmista) keskusteluista, joissa voidaan sinänsä käsitellä paljon samoja asioita kuin virallisissa kehityskeskusteluissakin.

Esimerkiksi Juuti (1998, 6-7) toteaa, että virallisissa kehityskeskusteluissa tähdätään arjen satunnaisia keskustelutilanteita syvemmälle ja huomio on päivittäisten töiden ja menneen lisäksi painottunut enemmän myös tulevaisuuteen sekä siihen liittyviin tavoitteisiin. Ukkonen (1990, 26-28) on samoilla linjoilla ja toteaa virallisten esimies-alaiskeskustelujen erottuvan muista keskustelutilanteista esimerkiksi siten, että niissä käsiteltäviä asioita tarkastellaan pidemmällä aikajänteellä ja normaalia syvällisemmällä tasolla. Kyse on siis selvästi organisaation muusta arjesta erottuvasta keskustelutilaisuudesta.

Kehityskeskustelut ymmärretään tässä yhteydessä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti organisaation johtamista tukevana työkaluna, johon voi liittyä tapauskohtaisesti hyvinkin erilaisia

aihealueita. Esimerkiksi Ukkonen (1990, 44-45) on jaotellut keskusteluissa mahdollisesti käsiteltäviä asioita suunnittelukeskeisiin, työkeskeisiin, kannustekeskeisiin ja yhteistyökeskeisiin aihekokonaisuuksiin. Valpola (2002, 41-43) puolestaan toteaa, että onnistuneissa, hyödyllisissä ja kokonaisvaltaisissa kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: 1.) tavoitteiden asettamiseen, 2.) saavutettujen tulosten ja suoritusarviointiin ja 3.) kehitystarpeiden jäsentämiseen. Lisäksi Ukkonen (1990, 99) luettelee esimies-alaisuuden yleisinä painopisteinä avaintulosalueet, päämäärät, suoritukset, kehittymisen, palautteet ja palkitsemisen, jotka esiintyvät usein myös olennaisena osana kehityskeskusteluja ja vaikuttavat keskeisesti alaisen työmotivaatioon.

Kehityskeskusteluja käsittelevästä kirjallisuudesta löytyy useita hyvinkin yksityiskohtaisia kuvauksia siitä, miten keskustelu tulisi käytännössä toteuttaa vaihe vaiheelta (ks. esim. Juuti 1998; Ronthy-Österberg & Rosendhal 2004; Valpola 2000 & 2002). Tässä yhteydessä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista lähteä erittelemään yksittäisten keskustelutilanteiden tarkkoja sisältöjä, vaan keskittyä kuvaamaan niitä näiltä osin lähinnä pääpiirteissään. Kehityskeskustelujen toteutuksen voidaan kuitenkin todeta muodostuvan yleisesti kolmesta erillisestä vaiheesta, joita ovat keskustelun valmistelu, sen toteuttaminen sekä jälkihoito/seuranta (Aarnikoivu 2008, 121-123; Ukkonen 1990, 47).

Kehityskeskustelujen olennaisimpana tavoitteena voidaan pitää organisaation kehittämistä, joka tapahtuu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Perusajatuksena on, että yksittäisten ihmisten kehittyessä työssään ja ihmisinä, syntyvät samalla vähitellen edellytykset koko organisaation kehittymiselle. Keskustelu antaa sen eri osapuolille mahdollisuuden ilmaista näkemyksiään ja toiveitaan sekä saada palautetta omasta toiminnastaan. Kehityskeskustelun avulla ihmisten pyrkimyksiä voidaan suunnata kohti yhteisiä päämääriä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99-100.)

Kehityskeskustelut ovat osa organisaation laajempaa johtamisjärjestelmää ja sen esimiesalaisyhteistyötä. Ne ovat oleellinen lenkki ketjussa, joka yhdistää organisaation laajemman vision päivittäiseen työhön. Kehityskeskustelun tarkoituksena on hyödyttää kaikkia sen osapuolia ja palvella sitä kautta laajemmin koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Ne ovat yksi tapa varmistaa, että esimiehen ja alaisen välinen tieto kulkee, työstä sovitaan ja siitä saadaan myös riittävää palautetta. Kehityskeskustelut siirtävät huomiota myös tulevaisuuteen

ja siihen liittyviin kehitystarpeisiin sekä luovat samalla pohjaa uusien yhteistyötapojen kehittämiseksi. (Valpola 2002, 9-17; Kallio & Keskinen 2005, 13-14.)

Kehityskeskusteluihin liittyvät keskeiset hyödyt ja mahdollisuudet vaihtelevat osittain sen mukaan kenen näkökulmasta niitä tarkastellaan. Esimiesten/johdon näkökulmasta ne antavat mahdollisuuksia esimerkiksi organisaation strategioiden, visioiden ja arvojen jalkauttamiseen käytännön tasolla, palautteen antamiseen, uusien ideoiden vastaanottamiseen, omien johtamistapojen kehittämiseen sekä yleisestikin omiin alaisiin paremmin tutustumiseen. Vastaavasti alaisen kannalta kehityskeskustelujen suurimmat hyödyt liittyvät yleensä esimerkiksi mahdollisuuksiin saada koko organisaatiota koskevaa ajankohtaista tietoa, keskustella tarkemmin omaan työhön liittyvästä kentästä (ja myös vaikuttaa siihen), pohtia omaa roolia osana organisaatiota, oppia tuntemaan oma esimiehensä, saada tarvitsemaansa palautetta omasta työstään sekä myös itse antaa sitä esimerkiksi organisaation johtamiseen tai esimiestyöhön liittyen. (Aarnikoivu 2008, 115-121; Juuti 1998, 8-9.) Koko organisaation näkökulmasta katsottuna kehityskeskustelut muodostavat hallinnollisen apuvälineen, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstösuunnittelussa, toiminnan suunnittelussa sekä henkilöstön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä (Juuti 1998, 8-9).

Kehityskeskustelut ovat siis parhaimmillaan olennainen informaatiolähde, esimiehen hyödyllinen apuväline, keino esimiehen ja alaisen välisen yhteisymmärryksen parantamiseksi sekä työkalu ihmisten työsuorituskehittämiseksi (Ukkonen 1990, 28). Niiden avulla edistetään ihmisten sitoutumista, suorituskykyä ja kehittymistä ja ne voidaan myös nähdä eräänlaisena tilinpäätöksenä, jossa ihmisten suoriutumiseen ja kehittymiseen liittyvät olennaiset seikat tiivistetään yhteen (Aarnikoivu 2008, 115-121). Keskustelut selkiyttävät osaltaan yksilöiden ja koko organisaation näkökulmia osana suurempaa kokonaisuutta ja yhdistelevät niitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ukkonen 1990, 33-35).

Edellä kuvatut määritelmät ovat toisaalta varsin laveita ja kunnianhimoisia, mutta ne antavat samalla hyvän kuvan siitä minkälaisina kehityskeskustelut suomalaisissa organisaatioissa yleensä nähdään. Kyse on siis varsin monipuolisesta työkalusta, joka kiinnittää huomiota niin menneeseen, nykyiseen kuin tulevaankin ja palvelee sen kaikkia osapuolia suhteellisen tasa-arvoisesti. Keskustelujen tarkempi sisältö voi vaihdella, mutta ne muodostavat erillisen kokonaisuutensa, jolla on olemassa selkeästi tavoitteet ja tarkoitus. Jos kehityskeskustelujen tavoit-

teet pitäisi tiivistää yhteen ainoaan lauseeseen, niin ne liittyvät edellä kerrotun perusteella vahvasti yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation kehittämiseen.

3.3 Kehityskeskustelut osana organisaatioiden johtamisjärjestelmiä

Edellisessä kappaleessa esiin nousseet määritelmät kuvaavat hyvin yleisellä tasolla sen, mitä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan. Samanaikaisesti ne kuitenkin kertovat vielä hyvin vähän siitä, mikä merkitys niillä on organisaation toiminnalle todellisuudessa. Kuten mikä tahansa muukin yksittäinen johtamisen työkalu, myös kehityskeskustelut saavat lopullisen merkityksensä vasta osana sitä laajempaa kokonaisuutta, jonka yhteydessä niitä käytetään. Jotta keskusteluilla olisi siis arvoa, on niillä oltava myös oma roolinsa osana organisaation johtamisjärjestelmän kokonaisketjua. Tämän tutkimuksen yhteydessä kehityskeskustelut linkitetään erityisesti osaksi organisaatioiden osaamisen johtamista ja seuraavaksi käydään läpi lyhyesti miten ja miksi.

Osaaminen voidaan määritellä yleisesti työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallinnaksi sekä myös niiden käytännön toiminnassa tapahtuvaksi hyödyntämiseksi. Se on organisaation kasvava voimavara, jonka arvo kertaantuu käytettäessä ja jaettaessa. Osaamisesta voidaankin puhua eräänlaisena aineettomana pääomana, joka pitää sisällään organisaation inhimilliset, rakenteelliset ja sosiaaliset osa-alueet. Osaamisen johtaminen voidaan puolestaan nähdä kokonaisuutena, jonka avulla edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyviä tekijöitä pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan. Se on strategisen kokonaiskäsitteen kehittymiseen tähtäävää toimintaa, jonka avulla pyritään lopulta organisaation tuottavuuteen. (Ollila 2009, 178.)

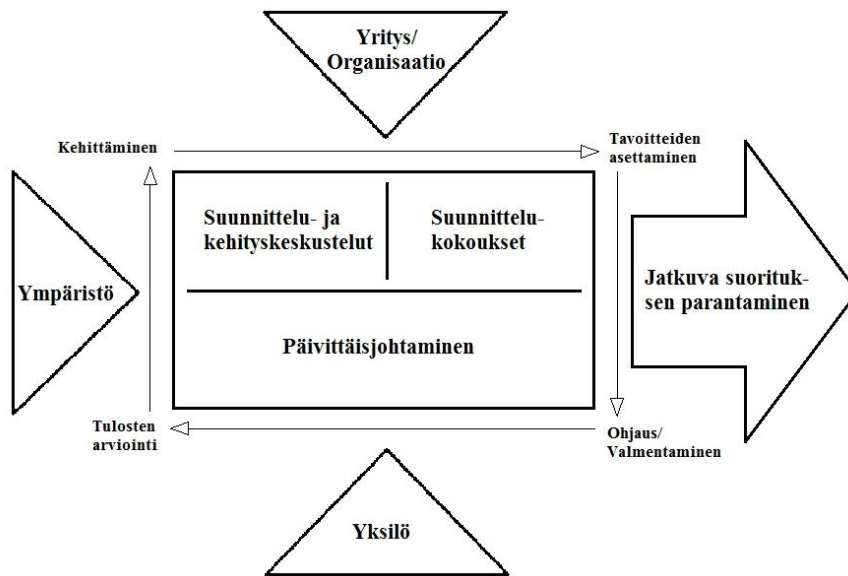
Osaamisen johtaminen on ajankohtainen ja keskeinen tekijä organisaatioiden kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta. Samalla se on myös olennainen kilpailukykytekijä erityisesti palveluliiketoiminnan organisaatioissa (joita tämänkin tutkimuksen case-yritys edustaa). Kaikenlaiset organisaatiot, aina voittoa tavoittelevista yrityksistä yleishyödyllisiin järjestöihin ja julkiseen sektorin toimijoihin saakka, tarvitsevat omassa toiminnassaan osaamisen johtamista. Sen voi nähdä pitävän sisällään muun muassa uuden tiedon luomista, soveltamista, jakamista ja kehittämistä. Tähän liittyviä prosesseja puolestaan voidaan tukea organisaation sisällä esimerkiksi lisäämällä asioiden ryhmässä tekemistä, dokumentoimalla ja tallentamalla tietoa erilaisiin tietojärjestelmiin sekä asettamalla osaamisen kehittämiseksi myös tulevaisuuden tavoitteita. (Mustakangas 2014.)

Osaamisen johtaminen on ollut hyvin suosittu johtamisen osa-alue jo 1990-luvulta lähtien ja siitä on olemassa paljonkin erilaisia määritelmiä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että käytännön työssään osaamista johtavat henkilöt tulevat usein keskenään varsin erilaisilta tieteenaloilta, kuten esimerkiksi johtamisen, organisaatiotieteiden, sosiologian tai psykologian aloilta. Osaamisen johtaminen voidaan kuitenkin nähdä yleisesti yhtenä hyvän johtamisen keskeisistä komponenteista. Osaaminen edustaa modernin organisaation tärkeintä resurssia ja toimii samalla myös pitkälti se ainutlaatuisuuden määrittelijänä. Se on organisaatiolle jotain sellaista, mitä sen kilpailijat eivät voi helposti kopioida. (Mustakangas 2014.)

Kuten Sydänmaanlakka (2007) toteaa, niin yksityiset kuin julkisetkin organisaatiot ovat nykyään yhä useammin kovien tulos- ja tehokkuusvaatimusten alla. Niiden menestymiseen liittyy johtamisen näkökulmasta olennaisesti kyky toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen kaikilla tasoilla, aina yksilöistä ja tiimeistä koko organisaatioon saakka. Tässä yhteydessä avainasemaan nousee hänen mukaansa kolme johtamisen eri osa-aluetta, jotka ovat yksilötasolle asti ulottuva suorituksen johtaminen, tiimitasolle painottunut tiedon johtaminen sekä koko organisaation tasoa koskettava osaamisen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2007, 15-17.)

Sydänmaanlakka (2007) näkee, että suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat keskeisimpiä työkaluja nimenomaan organisaation suorituksen johtamisen prosessissa erilaisten suunnittelukokousten ja päivittäisjohtamisen ohella. Suorituksen johtamisella hän viittaa siihen prosessiin, jonka avulla pyritään yhdistämään sekä yksilön, että organisaation tavoitteet jatkuvaksi suorituksen parantamiseksi, ottaen samalla huomioon myös erilaisten ympäristötekijöiden vaikutukset. Suorituksen johtamisen kokonaisprosessiin sisältyy hänen mukaansa ainakin neljä osa-aluetta, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus/seuranta, tuloksiin liittyvä arviointi/palaute sekä kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2007, 82-83.) Nämä osa-alueet ovatkin hyvin pitkälti yhteneväisiä jo aiemmin kehityskeskustelujen määritelmien yhteydessä esiin nousseiden osa-alueiden kanssa.

Sydänmaanlakan esittämä hahmotelma organisaation suorituksen johtamisprosessista ja kehityskeskustelujen sijoittumisesta sen osaksi on esitetty vielä erikseen alla olevassa kuviossa (kuvio 6):



Kuvio 6. Kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista (Sydänmaanlakka 2007, 82).

Sydänmaanlakka (2007) näkee, että suorituksen johtaminen avaa väylää organisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen välille. Se on toisaalta ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista ja vision käytäntöön tuomista, mutta samalla myös käytännön tasolta ylöspäin nousevaa toiminnan ohjausta. Koko organisaation kannalta suorituksen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on eri osapuolten toisistaan mahdollisesti poikkeavien tavoitteiden yhtenäistäminen, kun taas yksilön kannalta sen keskeinen merkitys liittyy oman toiminnan hahmottamiseen osana laajempaa kokonaisuutta. Ympäristötekijöillä, kuten esimerkiksi kulttuurilla tai organisaatiomuodolla, on myös omat vaikutuksensa siihen, miten suorituksen johtamisen prosessit käytännössä toimivat. (Sydänmaanlakka 2007, 85-91.)

Kuten jo aiemmin todettiin, myös Yhdysvalloissa suoritusarvioinnit (performance appraisal) on liitetty perinteisesti osaksi organisaation suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Esimerkiksi Fletcher (2001) yhdistää kehityskeskustelut suorituksen johtamiseen ja toteaa, että siihen liittyvänä työkaluna niistä on monissa organisaatioissa tullut entistä keskeisempi osa henkilöstöjohtamisen ja muiden toimintojen yhdistämiseen tähtäävässä strategisessa ajattelussa (Fletcher 2001, 473). Suomessa kehityskeskustelujen määritelmä on kuitenkin jo lähtökohtaisesti laajempi ja tästä johtuen niiden yhteydessä käytetään tämän tutkimuksen osalta mieluummin kokonaisvaltaisempaa osaamisen johtamisen käsitettä.

Kuten todettua, suomalaisen (tai pohjoismaalaisen) määritelmän mukaan kehityskeskusteluissa on kuitenkin kyse ihmisten ja organisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, joka voi pitää sisällään muutakin kuin pelkästään suoritusten arvioimista ja tehostamista. Puhuttaessa mieluummin osaamisesta ja osaamisen johtamisesta, voidaan huomiota kiinnittää suoritusten lisäksi laajemmin esimerkiksi ihmisten tietoihin, taitoihin tai kokemukseen sekä näihin liittyviin hyödyntämis- ja kehitystarpeisiin myös tulevaisuutta ajatellen. Edellä esitetty Sydänmaanlakan (2007) malli kehityskeskustelujen sijoittumisesta puhtaasti osaksi suorituksen johtamisen kokonaisuutta (kuvio 6) antaa niiden roolista hieman yksinkertaistetun kuvan tähän liittyen ja korostaa pitkälti yhdysvaltalaisista ajatusmaailmaa, joka pyrkii ennen kaikkea jatkuvaan tehokkuuden parantamiseen.

Sydänmaanlakan (2007) mallin selkeänä vahvuutena (ja samalla myös perimmäisenä syynä siihen, että se haluttiin nostaa esiin tämän tutkimuksen yhteydessä) on kuitenkin se, että siinä annetaan painoarvoa useammasta eri suunnasta (yksilö, organisaatio, ympäristö) tuleville vaikutuksille, joilla on kaikilla oma merkityksensä esimerkiksi kehityskeskustelujen lopputulosten onnistumisen kannalta. Tämän lisäksi malli havainnollistaa hyvin sitä, että kehityskeskustelut eivät ole muusta toiminnasta irrallinen työkalu, vaan ne toimivat osana useammista palaista koostuvaa johtamisjärjestelmän kokonaisuutta.

3.4 Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja yleisimmät ongelmat

Vaikka esimerkiksi edellä kuvattu suorituksen johtamisen prosessi on yleisesti ottaen selkeä ja kehityskeskusteluja käydään varsin laajalti erilaisissa organisaatioissa, ne eivät välttämättä toimi kovinkaan hyvin käytännössä. Kehityskeskusteluihin ja myös yleisemmin suorituksen tai osaamisen johtamisen kokonaisprosesseihin voi liittyä useampiakin erilaisia ja -tasoisia ongelmia. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi joitakin yleisimpiä asioita, joita kehityskeskustelujen ja/tai epäonnistumisen taustalta voidaan aikaisemman kirjallisuuden perusteella havaita.

Epäonnistunut kehityskeskustelu voi olla sen molemmille osapuolille turhauttava kokemus, minkä lisäksi sillä voi olla myös alkuperäisiin tavoitteisiinsa nähden vastakkaisia negatiivisia vaikutuksia. Keskustelujen suurimpien ongelmien voidaan Sydänmaanlakan (2007) mukaan nähdä liittyvän siihen, että niiden todellista tarkoitusta ei ole kunnolla ymmärretty ja niihin suhtautuminen on jo lähtökohtaisesti kielteistä. Tämän lisäksi hän toteaa ainakin keskusteluihin valmistautumisen jäävän usein puutteelliseksi, palautteen antamisen tai vastaanottamisen

olevan vaikeaa sekä tavoitteiden asettamisen aiheuttavan hankaluuksia. (Sydänmaanlakka 2007, 100-102.)

Berlin (2008) toteaa, että suomalaisissa organisaatioissa alaiset kokevat usein esimiehillä olevan parantamisen varaa erityisesti virheiden ja ongelmien rakentavassa käsittelyssä sekä niihin liittyvä palautteen antamisessa. Palautteella puolestaan on keskeinen merkitys esimerkiksi alaisten oppimisprosessien ja kehityksen tukemisessa ja tämä on yleensä tunnistettu myös esimiesten puolella. Tästä huolimatta varsinkin negatiivisen palautteen kommunikointi koetaan usein vaikeaksi ja siinä epäonnistutaan kaikkein eniten. (Berlin 2008, 1-2.) Hyvien viestintätaitojen voidaankin yleisesti ottaen katsoa edesauttavan kehityskeskustelujen onnistumista ja aiemmassa kirjallisuudessa yhtenä keskeisenä keskustelujen laadun mittarina on pidetty juuri niihin liittyvän vuorovaikutuksen toimivuutta. (Ruoranen 2011, 61-65).

Ruoranen (2011) on havainnut omassa tutkimuksessaan, että kehityskeskusteluissa koetaan olevan puutteita varsinkin silloin, kun niissä pitäisi käsitellä työhön liittyviä henkilökohtaisia ongelmia ja antaa palautetta toisen sitä pyytämättä. Työntekijät näkevät keskusteluissa tärkeimpinä osa-alueina erityisesti omassa työssään onnistumisen sekä siihen liittyvien odotusten ja edellytysten käsittelemisen. Esimiehet puolestaan kokevat tärkeimpinä aiheina työyhteisön perustehtävän, tavoitteiden, kehittämisen, palautteen, työhyvinvoinnin sekä työyhteisön muiden sisäisten asioiden läpi käymisen. (Ruoranen 2011, 5-6.)

Mikäli kehitys- tai arviointikeskustelut koetaan epäonnistuneiksi, voi ongelma olla muualla kuin vain tietyissä keskusteluprosessiin liittyvissä yksityiskohtissa, kuten esimerkiksi oikeanlaisten mittareiden tai luokittelujen löytämisessä. Kysymys on myös pitkälti siitä, että niiden nähdään epäonnistuvan ihmisten motivoinnissa ja kehittämisessä laajemmalla tasolla. Pelkien suoritusten mittaamiseen liittyvien yksityiskohtien lisäksi huomiota tulisikin kiinnittää samalla laajemmin esimerkiksi keskustelun sosiaalisiin, motivoiviin ja kognitiivisiin vaikutuksiin. (Fletcher 2001, 473-474.)

Esimerkiksi edellä mainitut palautteen antamiseen/vastaanottamiseen liittyvät ongelmat voivat liittyä osaltaan ihmisten puutteellisiin vuorovaikutustaitoihin (ks. esim. Sydänmaanlakka 2007, 101), mutta toisaalta syitä näihin ongelmiin on hyvä lähteä kartoittamaan myös laajemman kokonaiskuvan avulla. Syyt kehityskeskustelun kaltaisen vuorovaikutustilanteen toimimattomuudelle voivat juontaa juurensa osaltaan myös organisaatiossa yhteisesti omaksu-

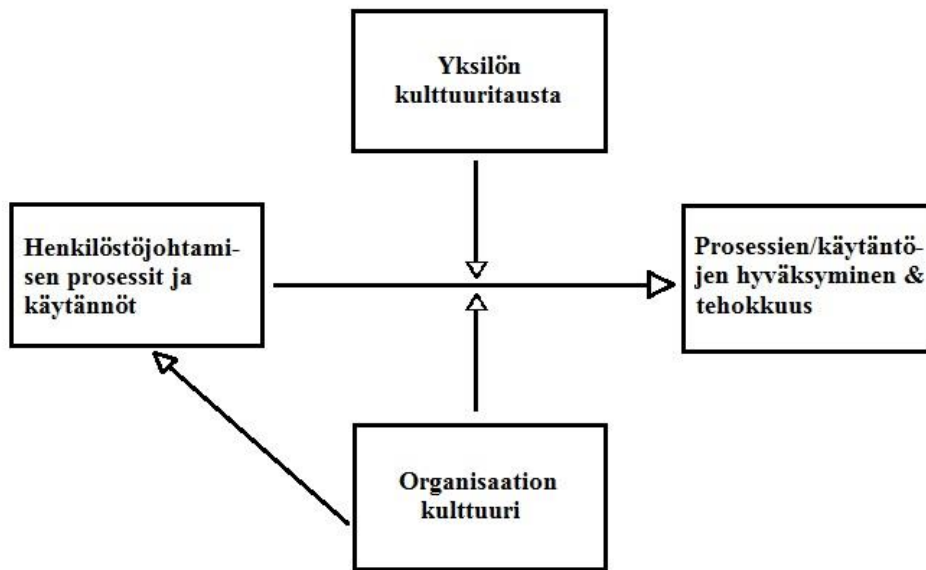
tuista käytännöistä ja kulttuurisista tekijöistä. Seuraavassa kappaleessa kehityskeskusteluja tarkastellaan tarkemmin organisaatiossa vallitsevan kulttuurin näkökulmasta ja pohditaan samalla niitä kulttuurisia oletuksia, joita toimivaan keskusteluun tietoisesti tai tiedostamatta liitetään.

3.5 Kehityskeskustelujen toteutus suhteessa vallitsevaan kulttuuriin

Esimiesten ja alaisten väliset kehityskeskustelut (muodossa tai toisessa) ovat yleisesti käytettyjä johtamisen työkaluja eri puolilla maailmaa. Niiden toteuttaminen ei kuitenkaan toimi samalla kaavalla kaikkialla. Kehityskeskustelujen kaltaisten johtamisen työkalujen vieminen esimerkiksi maasta toiseen edellyttää paikoitellen keskenään hyvinkin olennaisesti poikkeavien kulttuuritekijöiden huomioimista. (Hofstede ym. 2010, 334-336.)

Kulttuurilla on siis oma vaikutuksensa siihen, millä tavalla kehityskeskustelujärjestelmä toimii käytännössä. Mikäli käydyissä keskusteluissa on havaittavissa ongelmia, on huomiota syytä kiinnittää myös organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin ja sen erityispiirteisiin. Esimerkiksi organisaatioissa, joissa on jo valmiiksi totuttu avoimeen ja säännöllisesti annettuun palautteeseen, on kehityskeskustelujärjestelmää jo lähtökohtaisestikin helpompi lähteä rakentamaan. Vastaavasti vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa voi olla turhaa edes yrittää ottaa käyttöön kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja palautteeseen perustuvia keskusteluja. (Sydänmaanlakka 2007, 88-91.)

Kehityskeskustelujen käyttöönottoa harkittaessa tai esimerkiksi jo olemassa olevan järjestelmän toteutusta arvioitaessa olisi siis aina hyvä ensin kiinnittää huomiota niihin lähtökohtiin, jotka organisaatiossa vallitsevat. Kuten aiemmin organisaatiokulttuuria käsittelevässä kappaleessa todettiin, syyt yksilöidenkin käyttäytymiseen juontavat monin tavoin niihin kulttuuriin raameihin, joiden vaikutuksen piiriin he kuuluvat. Esimerkiksi Stone, Stone-Romero ja Lukaszewski (2007) esittävät, että kulttuurilla on vaikutuksensa henkilöstöjohtamisen erilaisien prosessien ja käytäntöjen, kuten kehityskeskustelujen, tehokkuuteen ja hyväksyntään käytännössä. Sekä yksilön omalla kulttuuritaustalla, että organisaatiokulttuurilla on heidän mukaansa vaikutusta lopputulokseen. Tämä ajattelumalli on esitetty tiivistetysti alla olevassa kuviossa (kuvio 7).



Kuvio 7. Kulttuuri & henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt (Stone ym. 2007,153).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis henkilöstöjohtamisen prosessien/käytäntöjen suunnitteluun ja toteutukseen sekä heijastelee jossain määrin myös niitä laajempia kulttuurin tasoja (esimerkiksi kansallinen kulttuuri), joiden vaikutuspiiriin kyseinen organisaatio kuuluu. Samoin myös yksilöiden kulttuuritaustaa määrittelevät pitkälti ne lähtökohdat joista he tulevat. Organisaation yhteinen kulttuuri ja yksilöiden omat kulttuuritaustat vaikuttavat näin yhdessä siihen, minkälaisia lopputuloksia erilaisilla menetelmillä tai työkaluilla voidaan saada aikaan. Mitä yhteneväisempiä yksilöiden ja koko organisaation kulttuurit ovat, sen tehokkaampia ja hyväksytympiä ovat yleensä myös henkilöstöjohtamisen (tai tässä yhteydessä osaamisen johtamisen) prosessit ja käytännöt. (Stone ym. 2007, 153-154.)

Myös Pia Pihlajasaari (2016) on käsitellyt samaa kysymystä, joskin hieman erilaisesta näkökulmasta, tutkiessaan eettisen organisaatiokulttuurin vaikutusta ihmisten työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Eettisellä organisaatiokulttuurilla viitataan tässä yhteydessä organisaation ja siihen kuuluvien ihmisten arvojen, normien ja toimintaperiaatteiden yhteensopivuuteen, kuten esimerkiksi jaettuihin käsityksiin oikeasta tai väärästä. Arvojen yhteensopivuus on hänen mukaansa yhdistettävissä työtyytyväisyyteen ja vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen, kun taas erilaisilla arvostiridoilla on negatiivisia vaikutuksia niin yleiseen hyvinvointiin kuin ihmisten käyttäytymisen tasolla näkyviin seurauksiinkin. (Pihlajasaari 2016, 213-216.)

Stone ym. (2007) esittää, että kulttuuri ja siihen liittyvät arvot tulisi huomioida muun muassa osana suorituksen johtamisen kaikkia eri vaiheita. Näitä vaiheita ovat esimerkiksi hyvien suoritusten määrittelyminen, suoritusten mittaamiseen käytettyjen menetelmien valitseminen sekä palautteen antamiseen liittyvien kysymysten ratkaiseminen. Kulttuuristen taustojen huomioiminen suorituskriteerien määrittelyssä on tärkeää muun muassa siksi, että erilaiset kulttuurit painottavat lähtökohtaisesti erilaisia asioita ja tilanteeseen sopimattomat kriteerit voivat aiheuttaa vääristymiä kokonaisprosessia ajatellen. (Stone ym. 2007, 160.) Sama pätee varmasti myös tarkasteltaessa kehityskeskusteluja niiden suomalaisen määritelmän ja laajemmin osaamisen johtamisen käsitteen kautta. Organisaatiokokonaisuus ja organisaatiokulttuuri luovat perusedellytykset myös osaamisen hyödyntämiselle (Valpola 2000, 45).

Kulttuuriset tekijät vaikuttavat myös organisaation käyttämiin arviointimenetelmiin (joita siis kehityskeskustelutkin osaltaan edustavat). Esimerkiksi vahvasti individualistisiin arvoihin painottuneissa kulttuureissa on tavallisempaa käyttää yksilöllisiä, muodollisia ja objektiivisia arviointimenetelmiä, kun taas vastaavasti kollektiivisia arvoja korostavissa on tavallisempaa käyttää enemmän epämuodollisia ja subjektiivisia menetelmiä. Organisaatioissa käytettyjen arviointimenetelmien voidaan jo nykyisten tutkimusten perusteella olettaa olevan sitä tehokkaampia ja hyväksytympiä, mitä paremmin ne vastaavat ihmisten arvoja. Lisätutkimuksia siitä kuinka pitkälle yleistettävissä kyseinen oletus on, kaivataan kuitenkin vielä nykyistä enemmän. (Stone ym. 2007, 161.)

Kulttuurilla on lisäksi selkeä vaikutuksensa myös palautteeseen ja niihin reaktioihin tai seurauksiin, joita se saa ihmisissä aikaan. Ristiriidat kulttuuristen taustojen ja käytetyn palaute-tyylin välillä voivat aiheuttaa hyvinkin ei-toivottuja ja negatiivisia reaktioita. (Stone ym. 2007, 161.) Tästä johtuen myös kehityskeskusteluissa on erityisen tärkeää valita kulttuuriin sopiva tapa palautteen antamiselle. Esimerkiksi henkilökohtaisen kritiikin antamisessa voi joissain kulttuureissa olla tarpeen käyttää huomattavasti epäsuorempia lähestymistapoja kuin mihin vastaavasti jossakin toisaalla on totuttu (Hofstede ym. 2010, 335).

Stonen ym. (2007) malli esittää siis, että kulttuuri vaikuttaa olennaisella tavalla erilaisten henkilöstöjohtamisen prosessien lopputuloksiin ja hyväksyntään. Siinä kiinnitetään huomiota koko organisaation kulttuurin ja yksilöiden omien arvojen väliseen tasapainoon, jonka merkitys korostuu erityisesti silloin, kun organisaatiossa työskentelevät ihmiset tulevat toisistaan poikkeavista kulttuuritaustoista. (Stone ym. 2007, 152-154.) Kyseinen malli voidaan yhdistää

myös jo aiemmin organisaatiokulttuuria käsittelevässä luvussa esiteltiin jaotteluun: arvot – käytännöt (Hofstede ym. 2010). Yksilöiden oman kulttuuritaustan voi tämän jaottelun mukaisesti nähdä edustavan niitä syvempiä arvoja, jotka he ovat sisäistäneet jo ennen saapumistaan organisaatioon. Mikäli yksilöt ovat lähtöisin arvoiltaan hyvin samanlaisista kulttuuritaustoista, muodostuu organisaatiolle näin myös oletettavasti melko yhtenäinen syvimpien arvojen pohja. Organisaatiokulttuurin käytäntöjen taso puolestaan muodostuu organisaation omien erityispiirteiden pohjalta ja sen jäsenien yhteisten kokemusten kautta (ks. Hofstede ym. 2010).

Hofstede ym. (2010) nostaa yhtenä kulttuurin vaikutuksia hyvin kuvaavana esimerkkinä esiin Peter Druckerin kehittämän MBO-periaatteen (Management By Objectives) ja sen vaihtelevan menestyksen eri maiden välillä. MBO on ollut yleisesti ottaen erittäin suosittu johtamisen työkalu/tekniikka, mutta sellaisenaan huomattavasti menestyksekkäämpi esimerkiksi sen syntyalueella Yhdysvalloissa kuin monissa Euroopan maissa. Se pohjautuu eräänlaiseen palautteen avulla tapahtuvaan kontrolliin sekä tulosajattelun levittämiseen koko organisaatioissa. Alkuperäinen MBO-malli kuvastaakin vahvasti amerikkalaista arvomaailmaa ja olettaa muun muassa, että alainen on riittävän itsenäinen käydäkseen rakentavaa keskustelua esimiehensä kanssa, nämä molemmat näkevät korkean tehokkuuden/suoriutumisen tärkeänä tavoitteena sekä sietävät lisäksi jonkinasteista määrittelemättömyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kulttuuri painottaa aiemmin esitetyillä (arvojen) kulttuuriulottuvuuksilla korkeaa maskuliinisuutta, matalaa epävarmuuden välttämistä ja myöskään valtaetäisyys ei saa olla liian korkea. (Hofstede ym. 2010, 335.)

Esimerkiksi ranskalaisissa organisaatioissa MBO ei saavuttanut yrityksestä huolimatta koskaan suurta menestystä, koska siellä eri organisaatiotasojen välinen hierarkia osoittautui yleisesti ottaen liian suureksi. Toisin sanoen kulttuuri oli painottunut liiaksi korkean valtaetäisyyden puolelle. Toisaalta myös Saksassa, missä kulttuuri on valtaetäisyyden suhteen lähellä Yhdysvaltoja, MBO on saanut alkuperäisestä versiostaan selkeästi poikkeavan muodon, jota kutsutaan nimellä ”*management by joint goal setting*”. Tämä puolestaan johtuu siitä, että saksalainen kulttuuri on yhdysvaltalaisista vahvemmin epävarmuuden välttämiseen painottunutta ja näin MBO-prosessista on siellä pyritty rakentamaan alkuperäistä selvästi muodollisempi ja tarkemmin määritelty kokonaisuus. (Hofstede ym. 2010, 335-336.)

Bortolotti, Boscarini ja Danese (2015) ovat tutkineet hieman vastaavalla tavalla kulttuurin merkitystä menestyksellisten ”lean management” -käytäntöjen käyttöönoton taustalla. Lean ma-

nagementissa on kyse tiivistetysti johtamismenetelmästä, joka pyrkii organisaation toiminnallisen suoriutumisen kokonaisvaltaiseen parantamiseen. Kyseinen menetelmä on lähtenyt leviämään ympäri maailmaa alun perin Toyotan näyttämän menestysesimerkin seurauksena, mutta sen käyttöönotto ei ole sujunut kaikkialla ongelmitta. Tutkimustulokset osoittavatkin, että kulttuurilla on olemassa selkeä yhteys lean managementin menetelmien menestykselliseen hyödyntämiseen. Esimerkiksi kollektiivisuus, tulevaisuuteen suuntautuminen, inhimillinen orientoituminen sekä vähäisempi itsevarmuus/määrätietoisuus ovat heidän mukaansa tekijöitä, jotka erottavat menestyneet lean-organisaatiot vähemmän menestyneistä. (Bortolotti ym. 2015, 182.) Edellä kuvatuissa tutkimuksissa on käytetty hieman erilaista jaottelua organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien osalta kuin mitä Hofstede ym. (2010) esittää, mutta tulokset korostavat joka tapauksessa kulttuurin keskeistä roolia erilaisten johtamismenetelmien/-työkalujen toimivuuden taustalla.

Valmohammadi ja Roshanzamir (2015) puolestaan ovat tutkineet omassa tutkimuksessaan TQM-mallin (Total Quality Management) ja organisaatiokulttuurin keskinäistä suhdetta sekä tämän vaikutusta koko organisaation tehokkuuteen. TQM-ajattelussa on lyhyesti kuvailtuna kyse johtamismenetelmästä/-mallista, joka keskittyy kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun organisaation sisällä. Myös heidän tuloksensa osoittavat kulttuurin olevan keskeisellä tavalla kytköksissä osaltaan sekä TQM-mallin käyttöön että organisaation tehokkuuteen. Tehokkuutta on mahdollista parantaa valitsemalla toimintatapoja, jotka sopivat parhaiten organisaatiokulttuurin erityispiirteisiin (Valmohammadi & Roshanzamir 2015, 168 & 174.)

Koska usein myös palkitseminen liitetään tavalla tai toisella osaksi kehityskeskustelujen toteutusta, on tässä yhteydessä syytä pohtia kulttuurin merkitystä lyhyesti myös sen näkökulmasta. Esimerkiksi Stone ym. (2007, 161) toteaa, että erilaisilla palkitsemisen muodoilla voi olla hyvin vaihtelevia vaikutuksia eri kulttuuritaustoista tuleviin ihmisiin ja palkitsemisjärjestelmät ovat tehokkaimmillaan silloin, kun ne ovat yhteensopivia ihmisten arvojen kanssa. Yksinkertaisesti sanottuna palkitseminen toimii siis eri tavalla erilaisissa kulttuureissa.

Erilaisia kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiä käytetään työntekijöiden houkuttelemiseen, motivointiin sekä organisaation palveluksessa pitämiseen. Esimerkiksi yksilöllisiä arvoja korostavissa kulttuureissa on usein tavallista jakaa palkkioita suhteessa yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Vastaavasti kollektiivisiä arvoja korostavissa kulttuureissa huomiota kiinnitetään enemmän tasapuolisuuteen tai tarpeisiin sekä sitä kautta ryhmän sisäisen harmonian säi-

lyttämiseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan myös olettaa, että mitä enemmän työntekijät kallistuvat kollektiivisten ja/tai perheeseen liittyvien arvojen puolelle, sitä enemmän he arvostavat muun muassa erilaisia työaikaan liittyviä joustavia järjestelyjä, palkallista vapaata tai muita perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyviä järjestelyjä. Lisäksi esimerkiksi pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumisella vaikuttaa olevan merkitystä siinä, kuinka houkuttavina ihmiset pitävät pidemmälle tulevaisuuteen keskittyviä palkkioita ja kannustimia, kuten erilaisia eläke-etuja. (Stone ym. 2007, 162-163.)

Tutkimustulokset osoittavat myös, että muun muassa oppimista voidaan tehostaa panostamalla sellaisiin opetustapoihin, jotka ovat yhteensopivia ihmisten kulttuuristen arvojen ja lähtökohtien kanssa. Esimerkiksi työelämässä korkean valtaetäisyyden kulttuureista tulevat ihmiset voivat jäädä helpommin odottamaan esimiestensä ohjeita, kun taas vastaavasti matalamman valtaetäisyyden kulttuureista tulevat ovat usein tottuneempia suurempaan oma-aloitteisuuteen vastaavissa tilanteissa (Stone ym. 2007, 159.) Nämä ovat osaltaan hyviä esimerkkejä siitä, miten kulttuurin vaikutus näkyy konkreettisesti organisaation käytännön toiminnassa ja ne tukevat samalla näkemystä siitä, että tämä tulisi ottaa huomioon alusta alkaen myös kehityskeskustelujen suunnittelussa ja toteutuksessa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Lähtökohtia tutkimuksen toteutukseen

Organisaatiokulttuuri on tutkittavana ilmiönä monimutkainen ja monilta osin myös vaikeasti tulkittavissa, joten kehityskeskustelujärjestelmän toimivuuteen liittyvien kokemusten yhdistäminen niiden taustalla vaikuttaviin kulttuurisiin tekijöihin asettaa tutkimukselle jo lähtökohtaisesti omat erityishaasteensa. Näihin haasteisiin on tässä yhteydessä etsitty ratkaisuja osin myös toisistaan poikkeavia tutkimusmenetelmiä ja -metodeja yhdistelevästä lähestymistavasta. Tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta on pyritty luomaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva, jotta sen kulttuuria ja kehityskeskustelujärjestelmiä olisi mahdollista arvioida myös kaikkein näkyvintä pintatasoa syvemmillä.

Monipuolinen tutkimusmenetelmien hyödyntäminen ja niiden yhdisteleminen auttaa keräämään varmempaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen pohjaksi on kuitenkin järkevää valita joku sopiva peruslähestymistapa tai pääasiallinen tutkimusote, jota myöhemmin lähinnä täydennetään erilaisilla tukevilla lisäelementeillä. (Metsämuuronen 2006, 133-135.) Tämä tutkimus voidaankin luokitella kokonaisuutena kvalitatiiviseksi (eli laadulliseksi) tutkimukseksi, mutta sen toteutuksessa on hyödynnetty myös joitakin kvantitatiiviselle (eli määrälliselle) tutkimukselle ominaisempia aineistonkeruumetodeja.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä ei sinänsä tarvitse nähdä erityistä vastakkainasettelua, vaan molempien vahvuuksia on nykyään jopa tavallista pyrkiä yhdistelemään samassa tutkimuksessa (ks. esim. Syjäläinen, Eronen & Värri 2007, 7; Metsämuuronen 2006, 133-135). Organisaation kulttuurin ja kehityskeskustelujen välisiä suhteita tarkasteltaessa kvalitatiivinen tutkimusote toimii kuitenkin pääasiallisena lähestymistapana selkeästi kvantitatiivista paremmin. Esimerkiksi Metsämuuronen (2006, 88) toteaa laadullisen tutkimuksen sopivan erityisesti tilanteisiin joissa: 1.) ollaan enemmän kiinnostuneita tutkittavan ilmiön/tapahtumien yksityiskohtaisesta rakenteesta kuin yleisestä jakaantumisesta, 2.) halutaan selvittää tietyissä ilmiöissä/tapahtumissa mukana olevien yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita, 3.) tutkitaan luonnollisia ilmiöitä/tilanteita, jotka eivät ole kokeellisesti mitattavissa tai läheskään kaikkien niihin vaikuttavien tekijöiden osalta kontrolloitavissa tai 4.) ollaan kiinnostuneita tiettyihin ilmiöihin/tapahtumiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei ole mahdollista tutkia kokeiden avulla. Varsinkin teoriaosassa kuvattujen kulttuurin piilevien osa-

alueiden selvittäminen puhtaasti määrällisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen tai kokeellisesti mittaamalla olisi vähintään haasteellista.

Tarkemmalta tiedonhankinnan strategialtaan tämä tutkimus voidaan määritellä lähinnä eräänlaiseksi teoriaohjautuneeksi tapaustutkimukseksi (case study), jossa keskitytään havainnoimaan aiempien tutkimusten pohjalta esiin nousseita (teoreettisia) kulttuuriulottuvuuksia yhdessä reaali maailman esimerkkiorganisaatiossa ja osana sen kehityskeskustelujärjestelmää. Tutkimuksen kokonaisuaineisto on kerätty kahdessa erillisessä osassa vuoden 2012 kevään ja kesän aikana. Ensimmäisen osan muodostaa organisaation esimies- tai johtotehtävissä toimineilta henkilöiltä kerätty haastatteluaineisto, jota täydentämään on tämän jälkeen kerätty lisäksi myös kohdeorganisaation työntekijäpuolen kattava kyselyaineisto. Nämä keskenään erilaisia näkökulmia edustavat aineistot on yhdistetty lopuksi siten, että niiden avulla on ollut mahdollista rakentaa kokonaisvaltainen käsitys kyseisen organisaation kulttuurista ja kehityskeskusteluista tutkimuksen toteutushetkellä.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään vielä hieman lähemmin tutkimuksen toteutusta, siihen liittyviä keskeisiä valintoja sekä kohdeorganisaatiota. Kun käytännön toteutukseen liittyvät yksityiskohdat on käyty läpi, pohditaan vielä jonkin verran tutkimuksen eettisiä kysymyksiä ja luotettavuutta. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään varsinaisia tutkimustuloksia.

4.2 Tapaustutkimus (Case-study) ja sen toteutus

Metsämuuronen (2006) toteaa, että tapaustutkimus on keskeinen tiedonhankinnan strategia laadullisen tutkimuksen piirissä ja tietyllä tapaa miltei kaikki laadullinen tutkimus voidaan nähdä tapaustutkimuksena. Hänen mukaansa erot tulevat lähinnä siinä, miten tietoa hankitaan ja mitä kulloinkin tutkitaan. Tapaustutkimuksen kohdetapaus voi siis olla lähes mikä vain, esimerkiksi yksilöistä ryhmiin tai osastoista kokonaisuun organisaatioihin saakka. Tämä tekee tapaustutkimuksen määrittelystä osaltaan ongelmallista. (Metsämuuronen 2006, 90-92.)

Robert K. Yin (2009) puolestaan määrittelee kuitenkin tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka pyrkii tutkittavan (vallitsevan) ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen sen omassa käytännön kontekstissa, usein tähän liittyvien rajojen ollessa epäselvät. Toteutukseltaan tapaustutkimus on erityislaatuinen siksi, että siinä tutkittavaan ilmiöön liittyy monesti enemmän erilaisia muuttujia kuin mitä voidaan suoranaisesti mitata. Tähän voidaan etsiä ratkaisuja hyö-

dyntämällä useampia ja monipuolisia tietolähteitä sekä turvautumalla jo olemassa oleviin teoreettisiin kehyksiin aineistonkeruun ja analyysin tukena. Käyttämällä useita eri lähteitä tutkimuksen kokonaisaineisto aineisto rakentuu niin kutsutun triangulaation kautta, mikä osaltaan vahvistaa myös tapaustutkimuksen tuottaman tiedon pohjaa. (Yin 2009, 2 & 17-19.)

Tapaustutkimusta voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Kun esimerkiksi kvantitatiivisen survey-tutkimuksen avulla on mahdollista hankkia tietoa laajasta tutkimusjoukosta, joskin samalla vain rajoitetusta aihepiiristä, voidaan tapaustutkimuksen avulla puolestaan keskittyä suppeampaan tutkimuskohteeseen monipuolisempia ja laajempia lähestymistapoja hyödyntäen. Sen avulla ei siis yleensä pyritä vain kuvailemaan vallitsevaa tilannetta, vaan myös syvemmin selvittämään tutkittavan ilmiön ja valitun kontekstin välisiä suhteita. Tapaustutkimus on omalla tavallaan haastava lähestymistapa tutkimuksen toteutukseen, koska siihen ei ole varsinaisesti olemassa valmiita ja yleispäteviä tekniikoita tai menetelmiä. (Gray 2009, 246-247; Yin 2009, 2-5.)

Tapaustutkimus on lähestymistapana sopiva erityisesti silloin, kun halutaan etsiä vastauksia ”miten” tai ”miksi” -tyyppisiin kysymyksiin. Sen vahvuudet tulevat esiin erityisesti silloin, kun halutaan tutkia käytännön elämässä vallitsevia ilmiöitä niiden todellisissa ympäristöissä, eikä tutkijalla ole paljoakaan mahdollisuuksia kontrolloida niitä. Tapaustutkimukset liittyvät siis usein luonteeltaan monimutkaisiin tutkimusaiheisiin, kuten esimerkiksi vallitsevien sosiaalisten ilmiöiden ymmärtämiseen. (Gray 2009, 247; Yin 2009, 2-5 & 17-19.)

Edellä olevat kuvaukset sopivat erinomaisesti myös tämän tutkimuksen aiheeseen, sillä organisaatiokulttuuri on tutkimuskohteena hyvin monitahoinen ja aina myös tiettyyn kontekstiin sidottu ilmiö. Kulttuurin ja kehityskeskustelujen välisiin suhteisiin on näin perusteltua syventyä enemmän yhden yksityiskohtaisen tapauksen kuin laajempien (yleisluontoisten) aineistojen kautta. Tapaustutkimuksen vahvuudet nousevat siis toisin sanoen hyvin esiin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ajatellen ja tästä syystä se on myös valikoitunut sen empiirisen osion toteutustavaksi.

Koska tapaustutkimuksen toteutus edellyttää usein monipuolisempia lähestymistapoja tiedon hankintaan ja sitä kautta myös tutkimuskohteen ymmärtämiseen, auttavat tietyt ennalta tehdyt valinnat ja valmiiksi rakennettu teoriapohja tutkijaa säilyttämään tutkimuksensa hallittavuuden. Tapaustutkimuksen voikin yleensä nähdä olevan luonteeltaan enemmän deduktiivista

kuin induktiivista. Tällöin se pohjautuu tutkijan vahvaan teoreettiseen tietämykseen tutkittavasta aiheesta, jota testataan käytäntöön valitun esimerkkitapauksen kautta. Joskus tapaustutkimuksen painopiste voi kuitenkin olla myös enemmän induktiivisen lähestymistavan puolella, jolloin sen avulla pyritään enemmän uuden tiedon ja teorian tuottamiseen. (Gray 2009, 247-249.) Abduktiivinen lähestymistapa on puolestaan kahden edellä mainitun eräänlainen välimuoto ja siinä tutkijalla on olemassa valmiina joitakin teoreettisia raameja, joita tutkimuksen avulla pyritään todentamaan käytännössä (Hirsijärvi & Hurme 2001, 136).

Edellä kuvatun jaottelun mukaisesti tämä tutkimus on selkeästi lähempänä deduktiivista kuin induktiivista tutkimusotetta. Sen toteutuksessa on siis noudatettu selkeästi teoriajohtoista lähestymistapaa. Tällä on pyritty ennen kaikkea siihen, että tutkimus ei lähde rönsyilemään liiaksi ja kerätty aineisto pysyy hallittavissa aiheen monimutkaisuudesta huolimatta. Organisaatiokulttuurin määrittely ennen tutkimusaineiston keräämistä on ollut ensiarvoisen tärkeää, jotta siihen liittyvien keskeisten piirteiden esiin tuominen haastattelukysymysten ja kyselylomakkeen avulla olisi ylipäänsä mahdollista. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut niinkään kokonaan uuden tiedon tuottaminen, vaan ennemminkin jo olemassa olevien teoreettisten mallien yhdistäminen ja testaaminen käytännössä.

4.2.1 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely

Tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu eräs aiemmin Pohjois-Suomessa toiminut ICT-alan PK-yritys, jonka erityisosaamista olivat erityisesti Contact Center -tyyppiset puhelinpalvelut sekä erilaiset digitointi ja Data Centre -toiminnot. Kyseinen yritys tarjosi palveluitaan koko maan laajuisesti ja sen asiakaskunta koostui varsin monipuolisesta joukosta erikokoisia toimijoita, aina pienemmistä yksityisistä yrityksistä suurempiin julkisen sektorin organisaatioihin saakka. Case-yrityksen toiminta lakkasi kokonaisuudessaan jonkin aikaa haastattelu- ja kyselyaineistojen keräämisen jälkeen, mutta se toimii tästä huolimatta yhä erinomaisena esimerkkinä organisaatiokulttuurin ja kehityskeskustelujen yhteensovittamisesta tutkimuskysymyksiä ajatellen.

Tutkimusta suunniteltaessa ajatuksena oli alun perin se, että kyseinen yritys pystyisi hyödyntämään tuloksia myös oman kehityskeskustelujärjestelmänsä arvioinnissa ja jatkokehittämisessä. Tämä tavoite jäi kuitenkin pois yrityksen lopetettua toimintansa ja painopiste tulosten käsittelyssä siirtyi samalla astetta yleisemmälle tasolle. Tieto siitä, että yritys menettäisi yh-

den suurimmista asiakkaistaan tuli ilmi kesken aineistonkeruuvaiheen ja tämä aiheutti omat haasteensa myös tutkimuksen loppuun viemiselle. Kyseinen tieto aiheutti ymmärrettävästikin epävarmuutta yrityksen tulevaisuuden suhteen ja tämä täytyi ottaa huomioon myös aineistoa kerätessä.

Case-yritys koostui kaiken kaikkiaan neljästä erillisestä osastosta, joista kaksi oli työntekijämääriltään isompia ja kaksi muuta selvästi pienempiä. Osastot oli eroteltu toinen toisistaan pitkälti tehtäväkokonaisuuksien perusteella. Jokaisella osastolla oli oma esimiehensä, joka organisoi päivittäistä työtä ja osallistui itsekin sen tekemiseen. Osastojen esimiehet kävivät myös kehityskeskustelut omien työntekijöidensä kanssa. Esimiesten yläpuolella organisaatiossa oli vielä ylin johto, joka koostui käytännössä yrityksen toimitusjohtajasta ja henkilöstöpäälliköstä.

Yritys työllisti tutkimuksen toteutushetkellä vakituisesti yhteensä 45 henkilöä. Tämän lisäksi yrityksen palveluksessa oli jonkin verran myös määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä, joiden myötä henkilöstön kokonaisuus nousi yhteensä noin 60 työntekijään. Tutkimuksen tavoitteista johtuen huomio kohdistettiin kuitenkin näistä vain niihin henkilöihin, jotka olivat olleet tavalla tai toisella mukana yrityksen kehityskeskustelujärjestelmän piirissä (esimerkiksi kesätyöntekijät jäivät tutkimuksen ulkopuolelle). Tutkimuksen varsinaiseksi kohderyhmäksi muodostui näin yhteensä 40 henkilön suuruinen joukko, josta esimiehen roolissa keskusteluihin osallistuneet (yhteensä 6 henkilöä) haastateltiin ja työntekijäpuolelle (yhteensä 34 henkilöä) toimitettiin vastattavaksi erillinen kyselylomake. Yrityksen senhetkisestä tilanteesta pyrittiin siis keräämään mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Haastattelu- ja kyselyaineistoihin liittyviä yksityiskohtia käsitellään vielä tarkemmin seuraavissa kappaleissa 4.2.2 ja 4.2.3.

Kyseinen yritys valikoitui tapaustutkimuksen kohteeksi useamman eri syyn yhteisvaikutuksesta. Ensinnäkin se oli tutkimusaihetta ajatellen kooltaan samanaikaisesti sekä riittävän suuri että pieni. Tämä tarkoittaa sitä, että kerätyllä tutkimusaineistolla oli mahdollista saada kattava läpileikkaus koko organisaatiosta ilman, että analysoitavan materiaalin määrä paisui hallitsemattoman suureksi. Kuten jo aiemminkin todettiin, mahdollisimman kattava ja monipuolinen tutkimusaineisto edesauttaa myös omalta osaltaan luotettavien johtopäätösten tekemisessä. Toiseksi, case-yrityksen kehityskeskustelujärjestelmä oli otettu käyttöön vasta joitakin vuosia tutkimuksen toteutushetkeä aikaisemmin, joten ajankohta sen tarkasteluun oli varsin otollinen.

Eräs keskeinen syy yrityksen valintaan osaksi tätä tapaustutkimusta liittyi myös siihen, että minulla oli sinne tutkijana jo valmiiksi hyvät yhteydet ja suhteet olemassa. Olin työskennellyt kyseisessä organisaatiossa lyhyitä määräaikaista jaksoja aikaisemmin ja tullut sitä kautta tutuiksi sekä siellä työskentelevien ihmisten että yleisesti vallinneiden käytäntöjen kanssa. Tähän liittyy toki myös omat heikkoutensa, mutta itse näen kohdeorganisaation perustuntemuksen toimineen ennen kaikkea vahvuutena, josta oli hyötyä erityisesti esimiesten kanssa käytyjen haastattelujen toteutuksessa ja tulkitsemisessa. Oman tutkijaroolin objektiivisuuteen oli kuitenkin syytä kiinnittää erityistä huomiota aineiston keräämisen ja analyysin eri vaiheissa, jotta jo olemassa olleiden ennakkokäsitysten vaikutus tuloksiin pysyi mahdollisimman minimaalisena.

4.2.2 Haastatteluaineisto

Tutkimusaineiston ensimmäinen osa kerättiin teemahaastattelujen avulla vuoden 2012 loppukeväällä. Haastattelujen kautta oli tavoitteena kartoittaa erityisesti kohdeorganisaation johdon ja kehityskeskusteluja käyvän esimiespuolen näkökulmia keskustelujen toteutuksesta ja organisaatiokulttuurin erityispiirteistä. Haastatteluaineiston avulla oli siis toisin sanoen tarkoitus selvittää minkälaisena yrityksen ylin johto ja esimiehet näkivät oman organisaationsa ja mitä olivat ne tavoitteet, joita kehityskeskusteluille heidän puoleltaan asetettiin.

Haastattelujen käytännön toteutuksessa päädyttiin noudattamaan pitkälti niin sanotun teemahaastattelun periaatteita, koska kyseinen menetelmä sopii hyvin teorialähtöiseen tai ohjautuneeseen tutkimustapaan. Teemahaastattelu on eräänlainen puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tutkija on ennalta määritellyt tutkimuksen keskeisten teemojen ympärille rakentuvan haastattelurungon, mutta se ei kuitenkaan ole esimerkiksi kysymysten muodon ja järjestyksen suhteen niin tarkasti määritelty kuin strukturoitu haastattelu (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47-48). Aineistonkeruun yhteydessä käytetyn haastattelurungon (ks. liite 1) pääteemoina toimivat organisaatiokulttuuri ja kehityskeskustelut, joiden alle oli otettu vielä lisäksi mukaan joitakin teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettuja tarkentavia alateemoja/apukysymyksiä ohjaamaan käytyjä keskusteluja.

Kehityskeskustelujen osalta haastateltavilta kysyttiin muun muassa sitä, miten he itse määrittelivät keskustelut (eli mitä niillä yleisesti ottaen tarkoitetaan), minkälaisia tavoitteita niille oli asetettu, miten ne oli organisaatiossa käytännössä toteutettu ja miten he arvioivat niiden toi-

mivuutta tai hyödynnettävyyttä. Organisaatiokulttuurin osalta haastateltavia pyydettiin kuvailemaan ensin yritystä yleisellä tasolla (omin sanoin) ja sen jälkeen kertomaan vielä tarkemmin työyhteisöstä, johtamisesta, työstä sekä yrityksen suhteesta ympäröivään maailmaan. Kunkin haastattelun järjestys ja keskeiset painopisteet kuitenkin vaihtelivat haastateltavien mukaan. Haastattelurungon muodostamisessa hyödynnettiin jo aiemmin hahmoteltua teoreettista viitekehystä.

Hirsijärvi & Hurme (2001) toteavat haastattelun olevan joustava aineistonkeruumenetelmä ja sopivan näin useisiin erilaisiin tutkimustilanteisiin. Sen kautta päästään suoraan vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa ja voidaan ohjata tiedonhankintaa tarvittaessa vielä jopa itse haastattelutilanteessa. Lisäksi sen avulla voidaan paljastaa myös haastateltavien vastausten taustalla mahdollisesti piileviä motiiveja. Haastatteluun voi nähdä liittyvän erityisiä etuja esimerkiksi silloin, kun haastateltavasta halutaan tehdä aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli tutkimuksen toteutuksessa, tutkimusalue on heikosti kartoitettu ja vastausten suuntaa on hankala arvioida ennakkoon, tutkimuksen aiheen arvioidaan tuottavan laajoja tai monitahoisia vastauksia, saatuja vastauksia tai tietoja halutaan syventää tai selventää, vastaajan puhe halutaan liittää osaksi laajempaa kontekstia tai tutkimus käsittelee vaikeita ja arkaluontoisia aihealueita. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Tätä tutkimusta ajatellen erityisesti organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksien hahmottaminen suhteessa käytyihin kehityskeskusteluihin edellytti monilta osin aktiivista vuorovaikutusta sekä myös saatujen vastausten ajoittaista syventämistä tarkentavien lisäkysymysten avulla. Kuten todettua, organisaatiokulttuuri on tutkittavana ilmiönä monitahoinen ja vaikeasti konkretisoitavissa. Tällöin mahdollisuus suoraan keskusteluun haastateltavien kanssa voi tuoda siitä esiin seikkoja, joita pelkällä kyselytutkimuksella ei olisi mahdollista tavoittaa.

Haastattelulla on kuitenkin aineistonkeruun metodina myös omat heikkoutensa ja ongelmansa. Onnistunut haastattelu vaatii sen toteuttajalta kokemusta, taitoa ja joskus jopa koulutusta haastattelijan rooliin ja tehtäviin liittyen. Lisäksi se vie yleensä kokonaisuutena runsaasti aikaa ja voi näin aiheuttaa joskus merkittäviäkin lisäkustannuksia tutkimuksen tekijälle. Edellä mainittujen asioiden lisäksi ongelmia saattavat aiheuttaa esimerkiksi haastatteluaineistojen analyysiä, tulkintaa ja raportointia varten olemassa olevien ”valmiiden mallien” puute sekä erinäisten luotettavuutta heikentävien vääristymien tai virhelähteiden mahdollinen esiintyminen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35.) Mainituille haasteille vaikuttaisi kuitenkin olevan yhteis-

tä pitkälti se, että ne on mahdollista voittaa panostamalla ennen kaikkea huolellisuuteen toteutuksen kaikissa eri vaiheissa. Myös tämän tutkimuksen osalta tähän on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota heti haastattelujen suunnittelusta lähtien. Tässä yhteydessä haastattelut eivät ole myöskään ainoa käytetty aineistonkeruumenetelmä, vaan ainoastaan yksi (joskin olennainen) osa isompaa kokonaisuutta.

Tähän tutkimukseen liittyvä haastatteluaineisto koostuu yhteensä kuudesta erillisestä haastattelusta, joiden kesto vaihteli 40 minuutin ja reilun tunnin välillä. Haastatteluihin osallistuivat kaikki neljä case-yrityksessä alastensa kanssa kehityskeskusteluja käynyttä lähiesimiestä sekä heidän lisäksi myös yrityksen silloinen toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö. Kerätty haastatteluaineisto kattaa käytännössä kaikki tutkimuksen toteutushetkellä kyseisessä organisaatiossa esimies- tai johtotehtävissä toimineet henkilöt, joten sen avulla tutkimusaiheesta on mahdollista rakentaa erittäin kokonaisvaltainen ja luotettava kuva heidän näkökulmastaan katsottuna.

4.2.3 Kyselyaineisto

Tutkimusaineiston toinen osa edustaa työntekijä- tai alaisnäkökulmaa samoista teemoista, joita käsiteltiin jo aiemmin esimiesten ja johdon kanssa toteutetuissa haastatteluissa. Mahdollisimman laajan otannan muodostamiseksi aineistonkeruu ulotettiin koskemaan kaikkia case-yrityksessä kehityskeskusteluihin (alaisen roolissa) osallistuneita työntekijöitä. Tämä valinta rajasi siis tarkastelun ulkopuolelle lähinnä vain organisaatiossa lyhytkestoisemmissa työsuhteissa olleet henkilöt, kuten esimerkiksi kesätyöntekijät.

Koska aineistonkeruun toinen vaihe koski kohtalaisen isoa ihmismäärää, ei teemahaastattelu soveltunut enää sen toteutusmetodiksi yhtä hyvin kuin ensimmäisellä kerralla, jolloin koko kohderyhmä koostui yhteensä kuudesta eri henkilöstä. Tästä johtuen aineistonkeruu päädyttiinkin toteuttamaan kirjalliseen lomakkeeseen perustuvana kyselynä. Tämä kysely toteutettiin kesällä 2012 ja kaikkiaan 34 potentiaalisesta vastaajasta siihen vastasi yhteensä 24 henkilöä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yhteensä noin 70 % kysymyslomakkeen vastaanottaneista työntekijöistä myös palautti sen takaisin täytettynä. Kyselyn vastausprosenttia voidaan näin pitää erittäin hyvänä, mikä puolestaan vahvistaa omalta osaltaan aineiston analyysin yhteydessä esiin nousevien havaintojen luotettavuutta.

Kyselylomakkeen hyödyntämistä on ehkä perinteisesti pidetty enemmän kvantitatiiviselle kuin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisenä aineistonkeruumetodina. Kuten jo aiemmin todettiin, erityisen jyrkkää jaottelua laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien tai -metodien välillä ei silti aina ole välttämätöntä tehdä. Esimerkiksi Hirsijärvi & Hurme (2001, 26-33) toteavat, että menetelmien valinta riippuu pitkälti siitä mitä halutaan tutkia ja tarvittaessa niitä voidaan myös yhdistellä niin kutsutuksi monistrategiseksi tutkimukseksi.

Kyselylomakkeen käyttö mahdollisti tämän tutkimuksen yhteydessä huomattavasti laajemman vastaajajoukon hyödyntämisen kuin mitä pelkkien haastattelujen avulla olisi (ainakaan realistisen työmäärän puitteissa) pystytty saavuttamaan. Toteutetun kyselyn tarkoituksena ei kuitenkaan ollut kerätä puhtaasti numeroiksi tai tilastoiksi muutettavissa olevaa dataa, vaan ennemminkin kartoittaa vastaajien vapaamuotoisempia näkemyksiä tutkimuksen pääteemoihin (organisaatiokulttuuri, kehityskeskustelut) liittyen. Vastaajille jaettu kysymyslomake muodostui tästä johtuen muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pelkästään avoimista kysymyksistä, joiden yhteydessä he pystyivät tuomaan vapaasti esiin itse olennaisiksi kokemiaan asioita.

Kyselylomakkeessa (ks. liite 2) vastaajilta kyseltiin hyvin pitkälti samoja asioita kuin aiemmin kuvailluissa haastatteluissa. Heitä pyydettiin määrittelemään kehityskeskustelut omin sanoin, kertomaan lyhyesti niiden merkityksestä itselle ja koko organisaatiolle, arvioimaan niiden toimivuutta yrityksessä, kuvailemaan tyypillistä keskustelutilannetta sekä antamaan lopuksi niille myös arvosana väliltä 1-10. Organisaatiokulttuurin osalta vastaajia pyydettiin ensin kuvailemaan yritystä kolmella adjektiivilla ja sen jälkeen kertomaan hieman tarkemmin työyhteisöstä, työstä, johtamisesta sekä ulkopuolisen maailman vaikutuksista yrityksen toimintaan. Koska hieman ennen kyselyaineiston keräämistä case-yritys oli menettänyt yhden merkittävimmistä asiakkaistaan ja sen seurauksena myös vastaajien työpaikat koettiin suurilta osin uhatuiksi, lisättiin kyselylomakkeeseen lopuksi vielä yksi kysymys tähän aiheeseen liittyen. Siinä tiedusteltiin olivatko vastaajien käsitykset yrityksestä muuttuneet kyseisen asiakkaan menettämisen seurauksena ja olisivatko vastaukset olleet yleisestikin ottaen erilaisia, jos kysely olisi toteutettu esimerkiksi vuotta aikaisemmin.

Työntekijänäkökulmaan keskittynyttä kyselyä voisikin ehkä tässä yhteydessä kuvailla myös eräänlaiseksi kirjalliseksi haastatteluksi, jossa vastaajille annettiin tietyt teemakohtaiset pääkysymykset sekä niiden lisäksi joitakin pohdintaa helpottavia apukysymyksiä, mutta muutoin vastausvaihtoehtoja ei oltu rajattu mihinkään ennalta määriteltyyn muottiin. Tämä antoi mah-

dollisuuden osin myös ennakkoon odottamattomien asioiden esiin nousemiselle, mikä puolestaan oli koko tutkimuksen aiheen näkökulmasta katsottuna tärkeää. Aineistonkeruun toisen osan toteuttaminen avoimiin vastauksiin painottuneena kyselynä mahdollisti lisäksi myös sen, että tutkimuksen kokonaisaineiston (haastattelu- ja kyselyaineistot) analyysissä voitiin hyödyntää yhdenmukaisia analyysimetodeja.

4.2.4 Aineiston analyysimenetelmät

Analyysimenetelmiä on olemassa useita erilaisia, eikä yhtä oikeaa tapaa kerätyn aineiston käsittelyyn ole olemassa. Varsinaisia standardoituja tekniikoita laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin vain vähän ja parhaat tavat analysoida kerätty aineisto saattavat löytyä esimerkiksi kokeilemalla ja kehittämällä itse erilaisia lähestymistapoja. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 136.) Laadullisen aineiston analyysi edellyttää siis tutkijalta valintoja, joita ohjailee pitkälti se mitä ovat tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet (Eskola 2010, 181-182). Tämän tutkimuksen yhteydessä käytetty pääasiallinen analyysimenetelmä on laadullinen sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää hyvin laajasti osana erilaisia laadullisia tutkimuksia. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan pitää toisaalta sekä omana yksittäisenä metodinaan, että eräänlaisena laajempuna teoreettisena kehyksenä erilaisille analyysikonaisuuksille. Jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan nähtyjen, kuultujen tai kirjoitettujen sisältöjen analyysiä laajempuna teoreettisena kehyksenä, sen voidaan nähdä liittyvän tavalla tai toisella useimpiin eri nimillä kulkeviin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Sisällönanalyysin avulla tutkittavaan ilmiöön liittyvä kirjallinen materiaali (kuten esimerkiksi haastattelut, artikkelit ja raportit) voidaan jäsentää siten, että siitä saadaan tiivistetty ja yleinen kuvaus johtopäätösten tekemistä varten. Sisällönanalyysi sopii siis metodina hyvin myös strukturoimattoman materiaalin analysoimiseen. Keskeistä on kuitenkin se, että sisällönanalyysi lähinnä järjestee käsitellyn aineiston uuteen muotoon ja johtopäätökset tulee kyetä tekemään vielä erikseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104.)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta sisällönanalyysin selkeänä vahvuutena voi nähdä sen sopivuuden laajojenkin haastatteluaineistojen käsittelyyn. Tässä yhteydessä analysoitavia haastatteluja oli yhteensä 6 kappaletta ja ne litteroitiin ennen varsinaista analyysivaihetta kirjalliseen

muotoon. Analysoitavaa tekstiaineistoa syntyi näin kokonaisuudessaan melko paljon, mutta sisällönanalyysin avulla siitä pystyttiin poimimaan tutkimuskysymysten kannalta olennaiset osat talteen suhteellisen tehokkaasti.

Laadullisen analyysin keskeisiä vaiheita on yleisestikin ottaen kolme: aineiston kuvaus, luokittelu sekä yhdistely. Nämä vaiheet kulkevat aineiston kokonaisuudesta ja yleisestä kuvauksesta sen luokitteluun, tiivistämiseen tai uudelleenjärjestelyyn sekä lopulta taas yhdisteleminen uusien johtopäätösten tekemistä varten. Myös erilaisten tulkintojen tekeminen on keskeisessä roolissa laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan. Onnistunut tulkinta näyttäytyy erityisesti siinä, että myös lukija voi löytää tutkimuksesta tarvittaessa samat asiat kuin tutkija, huolimatta hänen omasta näkökulmastaan aiheeseen liittyen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 145-152.)

Koska tämä tutkimus noudattaa pääasiallisesti myös muutoin teorialähtöistä lähestymistapaa, on aineiston analyysivaiheessakin lähdetty luonnollisesti liikkeelle samalta pohjalta. Kerätty aineisto on teemoitettu ja luokiteltu pitkälti teoreettisen viitekehyksen kautta esiin nousseiden keskeisten kategorioiden avulla, joten käytettyä analyysimetodia voidaan näin ollen kuvailla tarkemmin joko teorialähtöiseksi tai vähintäänkin teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 113-118). Analyysiä ei kuitenkaan ole haluttu sitoa liian tiukasti ennalta valittuihin näkökulmiin, vaan tilaa on pyritty jättämään jonkin verran myös aineiston kautta mahdollisesti esiin nouseville ennakoimattomille asioille. Tässä mielessä painopiste onkin ehkä enemmän teoriaohjaavan sisällönanalyysin puolella kuin puhtaasti teorialähtöisessä lähestymistavassa.

Aineiston analyysivaiheen voi joka tapauksessa nähdä alkaneen viimeistään teemahaastattelujen ja kyselylomakkeen suunnittelusta. Siinä vaiheessa aikaisempien tutkimusten pohjalta muodostetusta teoriaosuudesta valittiin ne keskeiset asiat, joihin tutkimuksen empiirisessä osassa haluttiin syventyä tarkemmin ja samalla luotiin myös perusta kerättyjen aineistojen myöhempää analyysiä ajatellen. Haastattelut ja kysely pitivät molemmat sisällään kaksi toisistaan erillistä pääteemaa, jotka olivat organisaatiokulttuuri ja kehityskeskustelut. Molempien aineistojen purkaminen noudatti lisäksi samaa kaavaa, joka lähti liikkeelle ensin koko kerätyn materiaalin jakamisesta edellä mainittujen pääteemojen alle ja jatkui tämän jälkeen vielä yksityiskohtaisempaan luokitteluun niiden sisällä.

Aineistojen analyysivaiheen tarkempi luokittelu noudatti hyvin pitkälti sekä haastattelujen, että kyselyn taustalla ollutta runkoa. Kulttuurin osalta haastateltavien/vastaajien kuvaukset pystyttiin jakamaan näin lähtökohtaisesti viiteen eri luokkaan. Nämä luokat olivat työtehtävät, työyhteisö, johtaminen, organisaation ulkopuoliset sidosryhmät (kuten esimerkiksi asiakkaat) sekä organisaatiota yleisellä tasolla käsitelleet kertomukset. Edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi aineistoista nousivat esiin vahvasti myös organisaation edellisvuosien läpikäymät muutokset, joten niihin liittyvät kuvaukset muodostivat vielä oman lisäluokkansa analyysiä helpottamaan. Kehityskeskustelujen osalta aineistojen luokittelussa käytettyjä osa-alueita olivat vastaavasti keskustelujen yleinen tarkoitus, merkitys itselle ja organisaatiolle, käytännön keskustelutilanne sekä arvio keskustelujen toimivuudesta (vahvuudet ja heikkoudet).

Tarkemman luokittelun jälkeen molemmat aineistot tiivistettiin kompaktimpaan muotoon poimimalla niistä toistuvat ja tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset asiat. Lopuksi haastatteluaineiston avulla rakennettu esimiesnäkökulma ja kyselyaineiston kautta muodostettu alaisnäkökulma yhdistettiin vielä yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi, joka kuvasi kokonaisvaltaisesti sekä kohdeorganisaatiossa vallinnutta kulttuuria että siellä käytössä ollutta kehityskeskustelujärjestelmää. Kuten edellä todettiin, pelkkä tutkimuskohteen kuvaaminen ei kuitenkaan vielä riitä vastaamaan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin, joten analyysin yhtenä keskeisimmistä vaiheista oli myös case-yrityksen kulttuuria ja kehityskeskusteluja koskevien kuvausten yhdistäminen koko tutkimuksen lähtökohtana toimineeseen teoriaperustaan. Tässä vaiheessa keskeisessä roolissa oli Hofsteden ym. (2010) esittelemä jaottelu organisaatiokulttuurin kuudesta erillisestä ulottuvuudesta, joka toimi eräänlaisena filtterinä, jonka läpi luokiteltua kokonaisaineistoa lähdettiin tarkastelemaan suhteessa aikaisempaan teoriaperustaan.

Tutkimuksen varsinaisten johtopäätösten tekeminen edellytti siis tosin sanoen tulkintaa, jossa hyödynnettiin yhteensä kolmea eri palasta. Nämä palaset olivat tutkimuksen lähtökohtana toiminut teoreettinen viitekehys sekä sen empiirisessä osiossa muodostetut kuvaukset tapaus-tutkimukseen osallistuneen yrityksen kulttuurista ja kehityskeskustelujärjestelmästä. Jokaisella palasella oli samalla myös oma keskeinen merkityksensä tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta, sillä puutteet missä tahansa niistä olisivat tehneet johtopäätösten tekemisen pahimmillaan jopa mahdottomaksi. Tämä riski oli kuitenkin tiedostettu jo alusta alkaen, joten huolellisen valmistautumisen ansiosta pahimmat kompastuskivet pystyttiin välttämään. Tutkimuksen luotettavuutta ja muita eettisiä kysymyksiä pohditaan vielä tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Jokaisella tutkimuksella, huolimatta siitä mitä menetelmiä käytetään, on omien vahvuuksiensa lisäksi väistämättä myös heikkoutensa. Näihin heikkouksiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota jo tutkimusprosessin alkuvaiheilta saakka, jotta suurimmilta vääristymiltä tutkimuksen tuloksissa vältyttäisiin. Myös tutkimuksen toteutukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä on pohdittava etukäteen, jotta siitä ei aiheutuisi haittaa esimerkiksi tutkimuksen kohteelle tai tutkimukseen osallistuville ihmisille. Seuraavaksi käydään läpi keskeisimpiä tähän tutkimukseen liittyviä mahdollisia ongelmakohtia ja perustellaan tarkemmin sen yhteydessä tehtyjä eettisiä valintoja.

Tutkimuksen toteuttamiseen tapaustutkimuksena liittyy joitakin yleisesti tiedostettuja ongelmia, jotka on hyvä huomioida jo tutkimusta suunniteltaessa. Esimerkiksi Yin (2009) nostaa esiin seuraavat tapaustutkimukseen yleisesti liitetyt heikkoudet: 1.) puutteet täsmällisyydessä ja perusteellisuudessa, 2.) heikko pohja yleistettävyydelle ja 3.) toteutukseen kuluva aika ja työmäärä. Puutteilla täsmällisyydessä ja perusteellisuudessa tarkoitetaan lähinnä sitä, että usein tapaustutkimuksen toteutuksessa ollaan huolimattomia ja sen tulokset ovat epäluotettavia tutkimukseen vaikuttamaan päässeiden vääristymien vuoksi. Yleistettävyyden ongelmilla viitataan puolestaan siihen, että tapaustutkimuksen keskittyessä tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä ainoastaan yksittäisen tapauksen (case) kautta, voi sen pohjalta olla hankalaa tehdä laajempia ja yleistettävissä olevia päätelmiä. Kolmas listatuista heikkouksista puolestaan liittyy tapaustutkimuksien usein tuottamaan runsaaseen materiaalmäärään, jonka käsittelyyn kuluu paljon aikaa ja työtä. (Yin 2009, 14-16.)

Myös tämän tutkimuksen yhteydessä edellä mainittuja heikkouksia jouduttiin puntaroimaan sen toteutustapaa pohdittaessa. Ensimmäinen ja viimeinen listatuista haasteista on pyritty voittamaan ennen kaikkea kovalla ja huolellisella työnteolla. Keskimäinen puolestaan on seikka, johon ei ole kesken tutkimuksen juurikaan mahdollista vaikuttaa. Se on enemmänkin hyväksyttävä tosiasia, joka tulee ottaa huomioon jo liikkeelle lähdettäessä ja esimerkiksi tämän tutkimuksen tavoitteita ajatellen on ollut alusta saakka melko selvää, että mahdollisuus tulosten suoraan yleistettävyyteen tulee olemaan rajattu. Yksittäiselläkin tapaustutkimuksella voi kuitenkin olla erityistä lisäarvoa, kun siitä saatuja tuloksia yhdistetään jo olemassa olevaan teoriaperustaan.

Pertti Alasuutari (2005) toteaa, että tutkimuksen eettiset kysymykset ovat määritelmällisesti aina tavallaan ratkaisemattomia. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tutkimuksen tueksi voidaan luoda erilaisia ohjeita tai toimintaa suuntaavia periaatteita, on tietyt eettiset ratkaisut silti aina tehtävä tapauskohtaisesti. Yleispäteviä ratkaisuja ei siis ole juurikaan olemassa, vaan eettisten kysymysten pohdinnassa on aina keskeistä myös tilanteen arvioiminen. (Alasuutari 2005, 18.) Tämä jättää melko paljon vastuuta tutkijan omille harteille, joten tutkimuksen eettisiin kysymyksiin on syytä kiinnittää huomiota alusta alkaen.

Tutkimuksen eettisen kysymysten tärkeys korostuu erityisesti silloin, kun tutkimuskohteena ovat ihmiset. Tutkimus ei saa esimerkiksi aiheuttaa tutkimukseen osallistuville vahinkoa ja tutkijan tulee aina kohdella tutkittavia tietyllä kunnioituksella. Tutkijan rooli tutkimuksen toteutuksessa on yleensä hallitseva siihen osallistujiin verrattuna, koska hän on pääsääntöisesti aina paremmin perehtynyt siihen mistä tutkimuksessa on todellisuudessa kysymys. Tutkittavilla ei näin ole samanlaisia valmiuksia arvioida esimerkiksi sitä, minkälaisia seurauksia tutkimukseen osallistumisella voi lopulta olla. Lisäksi ihmisille voi muodostua vääränlaisia odotuksia tutkimusta tai tutkijaa kohtaan ja tutkijan on kyettävä tarvittaessa hahmottamaan missä menevät rajat muun muassa hänen oman roolinsa tai mahdollisen harhaan johtamisen suhteen. (Alasuutari 2005, 18-19.)

Vastuu tutkittavia kohtaan ulottuu varsinaisesta aineiston keruusta myös lopullisten tulosten raportointiin. Tutkimukseen osallistuville voi esimerkiksi joissain tapauksissa antaa mahdollisuuden kommentoida esiin nousseita tuloksia ja tulkintoja ennen raportin julkaisua, mutta vastuun lopullisesta tuotoksesta täytyy olla aina tutkijalla itsellään. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkittavien ei voi antaa vaikuttaa liikaa siihen minkälaisia tuloksia tutkimuksessa lopulta nousee esiin, vaan myös epäedulliset asiat on voitava tuoda ilmi, tosin ketään tarkoituksellisesti loukkaamatta. (Alasuutari 2005, 19-20.) Tutkimusprosessi lieneekin tutkijan kannalta pitkälti eräänlaista tasapainottelua riippumattomuuden ja eri osapuolten intressien välillä, jolloin rakentavan lähestymistavan säilyttäminen voi auttaa kaikkia tyydyttävän lopputuloksen saavuttamisessa.

Eräs olennainen tutkimuksen raportointiin liittyvä seikka, joka tutkimuksen toteutuksessa on otettava huomioon, liittyy tutkittavien yksityisyyden suojaamiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkittavien ei tulisi olla tunnistettavissa lopullisesta tutkimusraportista. Tutkimuksen kohteet voivat itse luopua omasta yksityisyydensuojastaan näin halutessaan, mutta

lähtökohtana on se, että tutkija ei sitä heidän puolestaan voi tehdä. Tässä tullaan jälleen myös aiemmin mainittuun tutkijan roolin hallitsevuuteen oman tutkimuksensa toteutuksessa sekä siihen, että tutkittavilla ei aina ole selkeää käsitystä sen kaikista mahdollisista seurauksista. Tutkijan täytyy siis viime kädessä itse varmistaa riittävä yksityisyydensuojan toteutuminen, vaikka tutkittavat olisivatkin valmiita esiintymään omilla nimillään. (Alasuutari 2005, 20.)

Koska myös tutkijan voi joskus olla vaikeaa ennakoita tutkimuksensa lopullisia seurauksia, on tutkimuskohde parempi tehdä niin anonymiksi kuin tulosten luotettavuuden arvioinnin kannalta vain on mahdollista. Vaikka esimerkiksi tämä tutkimus ei käsittelekään arkaluonteisia tietoja, oli sen toteutuksen suhteen jo alusta asti selvää, että kohdeorganisaatiossa työskennelleet ihmiset voisivat osallistua siihen täysin nimettömästi. Tämä oli tärkeää jo senkin kannalta, että he pystyivät näin tuomaan esiin luottamuksellisesti sellaisiakin asioita, joista ei ehkä muuten olisi haluttu puhua ollenkaan. Myös case-yrityksen nimi ja tarkempi sijainti päätettiin pitämään salassa, koska ne eivät ole olennaisia tietoja tutkimuksen tulosten kannalta.

Suuri osa yhteiskuntatieteisiin liittyvistä tutkimuksista kohdistuu ihmisiin ja näin ollen tutkimuskohteet yleensä myös reagoivat niihin tavalla tai toisella. Tutkimustulosten ei sinänsä tarvitse olla edes totuudenmukaisia tai oikeita, mutta niillä voi silti olla suuriakin käytännön seuraamuksia mikäli ne otetaan todesta. Tästä johtuen muun muassa tutkimuksen perusteisiin, luotettavuuteen, esitystapaan ja mahdollisiin seurauksiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimus on yhteiskuntatieteissä erityisellä tavalla osa sitä todellisuutta, jota kulloinkin tutkitaan. Tähän linkittyy osaltaan myös tutkimuksenteon erilaisten motiivien ja tarkoitusperien tunnistaminen, usein myös tutkijan itsensä osalta. (Alasuutari 2005, 23-26.)

Tämän tutkimuksen yhteydessä edellä mainittuja haasteita on pyritty voittamaan yleisestikin ottaen hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla. Sekä tutkimuksen kohteeseen että sen tuloksiin on suhtauduttu alusta asti tietyllä kunnioituksella ja omaan rooliin tutkijana on haettu mahdollisimman objektiivista lähestymistapaa. Itse näkisin, että tässä kaikessa on myös onnistuttu ja ainakin suurimmat tutkimuksenteon sudenkuopat on pystytty välttämään.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia lähdetään seuraavaksi purkamaan kolmessa erillisessä osassa. Ensin tarkastellaan case-yrityksen kulttuuria ja sitä minkälaisena se näyttäytyy kerätyissä aineistoissa organisaation eri tasoilta (ylin johto, esimiehet ja alaiset) katsottuna. Tämän jälkeen käydään läpi kyseisessä yrityksessä tutkimuksen toteutushetkellä käytössä olleita kehityskeskusteluja sekä niiden merkitystä laajemmin osana yrityksen toimintaa. Lopuksi sekä kulttuurin, että kehityskeskustelujen keskeisimpiä osa-alueita pyritään vielä peilaamaan suhteessa toinen toisiinsa aiemmin läpikäytyä teoriaosuutta apuna käyttäen.

Organisaatiokulttuurin tarkastelun perustana on tässä yhteydessä hyödynnetty erityisesti Hofsteden ym. (2010) kuuden ulottuvuuden mallia, joka on esitelty tarkemmin kappaleessa 2.5 (ks. kuvio 5). Kyseinen malli tarjoaa konkreettisen lähestymistavan kulttuurin tarkasteluun organisaatiotasolla siten, että sen vaikutusten arviointi on mahdollista suhteessa case-yrityksessä aineiston keräämisen hetkellä käytössä olleeseen kehityskeskustelujärjestelmään. Kappaleessa 5.5 keskeiset tulokset nivotaan vielä lopuksi yhteen ja samassa yhteydessä niitä vertaillaan hieman myös samalla aihealueella aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin.

5.1 Yleisiä havaintoja case-yrityksen organisaatiokulttuurista

Heti aineistonkeruun alkuvaiheessa kävi ilmi, että tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio oli käynyt läpi suurehkoja muutoksia, joilla oli ollut selkeitä vaikutuksia myös sen organisaatiokulttuuriin. Kenties keskeisimpänä yksittäisenä asiana kerätyissä aineistoissa korostui ylimmän johdon (toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö) muutaman vuoden takainen vaihtuminen, joka oli tuonut mukanaan osin huomattavastikin totutusta poikenneita uusia toimintatapoja. Uuden johdon pääosin tietoisena tavoitteena oli ollut luoda organisaatioon avoin, joustava ja keskusteleva kulttuuri, jossa ihmisten erilaiset mielipiteet pyrittiin ottamaan huomioon. Ylin johto halusi selkeästi olla työntekijöidensä näkökulmasta aiempaa helpommin lähestyttävissä.

”Se on tullu itse asiassa niinku henkilöiden kautta, mutta toki tietysti... minä olen koko ikäni ollu joukkuepelaaja ja pelannu erilaisia joukkuepelejä ja tuota nähny sen, että kenenkään rooli ei ole niin ylivertainen... Joukkue tekee sen pelin ja joukkue onnistuu.

Siellä voi olla loistavia yksilöitä, siellä voi olla huonompia yksilöitä, mutta joukkue on se joka voittaa. Ne yksilöt ei joukkuepelissä koskaan voita...” (Ylin johto 2.)

”...ja sen kautta niinku koko tämä meidän... johtamiskulttuuri on muuttunut, että aikaisemminhan toimitusjohtaja istui ovi kiinni, teki omia ratkaisuja. Kukaan ei tiennyt miten hän päivänsä kulutti, kukaan ei tiennyt missä hän kävi, mitä hän teki... Ei ollu mitään palavereita... ei ollu mitään viikkopalavereita, ei ollu mitään jaksopalavereita. Ei minkäänlaista niinku tämmöstä... tiedottamista tai jos tiedotettiin, niin tiedotettiin sähköpostin välityksellä...” (Ylin johto 2.)

Case-yrityksessä oli johdon vaihtumisen jälkeen otettu käyttöön useampiakin muutosta tukevia menetelmiä, joihin myös kehityskeskustelut osaltaan lukeutuivat. Muita vastaavia esimerkkejä olivat erilaiset yhteiset tiedotustilaisuudet, säännölliset palaverit sekä työntekijöiden osaamisen laajentamiseen tähdännyt työnkiertokokeilu. Organisaatiossa ei oltu käytetty tämän kaltaisia menetelmiä systemaattisesti aiemmin, eikä niiden käyttöönotto ei ollut sujunut täysin ilman alkuvaikeuksia. Määrätietoisen työn seurauksena johdon kaipaamia tuloksia oli kuitenkin alkanut vähitellen näkyä.

”...ja sitte meillä on myös siinä sitä työnkiertoa nyt yritetty sen kolmatta vuotta korostaa, niin alussa se oli hyvin negatiivisen... negatiivinen suhtautuminen siihen ja siihen tosiaan, että en halua liikkua mihinkään, mitä järkeä tässä on? Mutta nykyisin niin se sisäinen liikkuvuus ja sen osalta se saa ihan positiivisia ajatuksia aikaan...” (Ylin johto 1.)

”...mutta kyllä siinä saiki aika kauan tehdä sitä työtä, että se ajatusmaailma on muuttunut...” (Ylin johto 1.)

”Me ollaan vasta nyt sen pari vuotta tätä niinku ajettu sisään tätä uutta kulttuuria... ja toimintatapoja, niin se voi osittain johtua siitä, että siihen ei ole totuttu ja se aikaisempi on voinu olla vähän semmosta jäykempää, eikä niin avointa...” (Ylin johto 1.)

Ihmisten saaminen mukaan avoimempaan ja vastavuoroisempaan keskusteluun ei siis ollut tapahtunut pelkästään sormia napsauttamalla. Vaikka työntekijöille oli tarjottu uusia mahdollisuuksia osallistumiseen esimerkiksi edellä mainittujen yhteisten palaverien muodossa, oli

niiden käytännön anti saattanut jäädä varsinkin alussa toivottua vähäisemmäksi. Vanhan organisaatiokulttuurin piirteet vaikuttivat yhä taustalla, mutta positiivisten kokemusten kautta ihmisten aktiivisuus oli alkanut ainakin johdon ja esimiesten näkemysten perusteella parantua. Uuden kulttuurin sisäänajo oli tutkimuksen toteutushetkellä vielä osittain kesken, mutta myös konkreettisia muutoksia oli jo selkeästi havaittavissa.

”Hienohan se ois, jos ne kaikki sais ymmärtämään, että ei tosiaankaan teilata sen osalta että... jos sen sanot sen mielipiteen. Kun nimittäin on tullut tässä nyt parin vuoden sisään niitä viestintuojia ja tämmösiä, että joskus ku on sanonu jotaki ni siitä on seurannu jotaki... Mutta ei se oo sitä toimintatapaa meillä nytte...” (Ylin johto 1.)

”Ehkä siinä voi olla yks se, että tuota... esimiehiin luottamuskin on kasvanut vuosien aikana, että asioista on helpompi puhua. Se on varmaan yks semmoinen minkä luulin... että sekin osaltaan sitte pidentää niitä keskusteluja.” (Esimies 1.)

”Kyllä tää on minusta kuitenkin muuttunu parempaan suuntaan, koska silloin ku mä oon tullu tänne töihin, niin tää oli semmonen niinku... nurisevampi ja... niillä oli minusta niitä ongelmia silloin enemmän... että silloin hirveästi valitettiin, että tieto ei kulje ja... (entisestä henkilöstöpäälliköstä) ei oikein tykätty... (Nykyinen henkilöstöpäällikkö) osaltaan on tehny hirveen ison ja hyvän työn siinä, että se on niinku vieny sitä eteenpäin... toki ehkä se on nyt jo huomannu sen, että se ei kaikkea pysty niinku näin muuttamaan, vaan se vaatii tosi pitkäjänteistä työtä...” (Esimies 2.)

Edellä kerrottu kuvastaa osaltaan hyvin Scheinin (1992) esittämää ajatusmallia organisaatiokulttuurin eri syvyisistä osa-alueista ja siitä, että sen syvemmät ja näkymättömämmät ilmenemismuodot muuttuvat hitaasti. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käyttöön otetut uudet menetelmät olivat sijoittuneet ensin selkeästi organisaatiokulttuurin näkyvimmälle pintatasolle ja todellisia muutoksia oli alkanut näkyä vasta, kun uuden johdon asettamat tavoitteet olivat alkaneet heijastua myös kulttuurin syvemmille osa-alueille. Tämä oli puolestaan vaatinut sekä aikaa että systemaattisuutta muutosten toteutuksessa.

Kerätyn tutkimusaineiston perusteella johdon alulle laittamat toimenpiteet kulttuurin muuttamiseksi olivat olleet monilta osin myös onnistuneita. Esimerkiksi haastateltujen esimiesten toimesta organisaatiota kuvailtiin avoimeksi, joustavaksi, luotettavaksi ja oikeudenmukaisek-

si. Lisäksi sen muodolliset organisaatorakenteet nähtiin pääosin matalina, joskin esimerkiksi vastuun- ja työnjaoltaan yhä varsin selkeästi määriteltyinä. Johdon ja työntekijöiden välillä oli yhä olemassa selkeä hierarkkinen rajanveto, mutta toiminnasta oli kuitenkin pyritty tekemään huomattavasti aiempaa läpinäkyvämpää.

”Hyvin johdettu ja hyvin alaiset huomioon ottava työnantaja ollu kyllä ja joustavakin että... Ite ainakin olen täällä töissä viihtyny...” (Esimies 1.)

”Se on kuitenkin tavallaan myöski avoin, että kyllä täällä on ovet auki ylhäällä ja ovet auki alhaalla...” (Esimies 2.)

”Musta tää on hyvä, terve... tasapuolinen... ja hirveen oikeudenmukainen, ku tulee tuolta yksityisestä maailmasta...” (Esimies 3.)

”...ja sit täällä oikeesti... täällä niinku kuunnellaan, että... jos on jotaki hirveesti mielen päällä, niin kyllähän täällä niinku asiat menee eteenpäin...” (Esimies 3.)

”No minun mielestä meillä on kuitenkin toimiva organisaatio sillä lailla, että jokainen tietää oman tehtävänsä...” (Esimies 4.)

Myös alaisille suunnatun kyselyn vastauksista nousi esiin paljon samankaltaisia asioita. Yritystä kuvailtiin muun muassa rennoksi, avoimeksi, joustavaksi, luotettavaksi, vaativaksi ja selkeäksi. Eri osastojen välillä koettiin olevan jonkin verran ”kuppikuntaisuutta” sekä keskinäisiä eroavaisuuksia muun muassa toisistaan poikkeavista tehtävistä johtuen, mutta esimerkiksi työyhteisöä, johtamista ja työtä koskeneet kuvaukset olivat käytännössä hyvin samankaltaisia myös eri osastojen välillä. Ylimmän johdon ja työntekijöiden välinen kuilu näyttäytyi alaisille ehkä hieman leveämpänä kuin haastatelluille esimiehille tai johdolle itselleen, mutta kanssakäyminen nähtiin silti pääosin mutkattomana ja keskusteluyhteyden saaminen helppona. Etäisyyden tunnetta vahvisti ehkä eniten se, että työntekijöiden ja johdon työpäivät risteytyivät käytännön arjessa vain harvakseltaan. Esimiesten rooli oli puolestaan läheisempi ja he tekivät myös alaistensa kanssa pitkälti samaa työtä.

”Johto työskentelee omissa tiloissaan ja työntekijät omissaan. Lähin esimies tekee suurimmaksi osaksi samaa kuin me työntekijät. Johdon kanssa ei olla paljoa tekemi-

sissä ja melko harvoin johto käy meidän tiloissa, joissa työskentelemme. Olemme melko etäällä toisistamme. Toki johto on avoin siinä, että heidän huoneisiin on vapaa pääsy, kun ovet ovat auki.” (Alainen 24.)

”(Oma osasto) mielestäni avoimempi kuin ennen, tieto kulkee paremmin → säännölliset palaverit. Osastojen välillä eroja!” (Alainen 12.)

5.2 Case-yrityksen organisaatiokulttuuri ja Hofsteden 6 ulottuvuutta

Kun case-yrityksen kulttuuria lähdetään peilaamaan tarkemmin suhteessa Hofsteden ym. (2010) esittelemiin organisaatiokulttuurin ulottuvuuksiin, voidaan kerätyn aineiston perusteella muodostaa varsin kokonaisvaltainen kuva niistä erityispiirteistä, jotka määrittivät sen toimintaa tutkimuksen toteutushetkellä. Ensimmäinen kuudesta ulottuvuudesta oli nimeltään ”*Prosessi- vs. tuloskeskeisyys*” ja tähän liittyvät painotukset nousivat parhaiten esille ihmisten työtä käsitelleistä vastauksista, niin haastattelu- kuin kyselyaineistossakin. Eri organisaatiota-soilla vallitsi myös loppujen lopuksi yllättävänkin yhteneväinen ja selkeä näkemys yrityksessä tehdyn työn perusluonteesta.

Yhteisenä piirteenä ihmisten työtä tai työtehtäviä koskevissa kuvauksissa nousi esiin kerta toisensa jälkeen vahva rutiininomaisuus. Vaihtelevuutta mukaan toivat esimerkiksi erilaiset asiakastilanteet puhelinkontakteissa, mutta kokonaisuutena työtehtävät noudattivat melko pitkälti tarkkaan ennalta määriteltyjä kaavoja. Näiltä osin case-yrityksen organisaatiokulttuuri oli siis painottunut selkeästi enemmän prosessi- kuin tuloskeskeisyyden puolelle.

”Joo, no työhän on meidän talossa aika... varmaan joka puolella aika semmosia rutiininomaisia... Kyllähän siinä on haasteensa saada pysymään porukka motivoituneena, kun ei oo kuitenkaan hirveen monipuolista hommaa tarjottavana...” (Esimies 1.)

”Kauhean rutiininomaista mä luulen, että joka osastolla... Toki asiakkaat onneksi tekee sitte sen, että niillä on erilaisia ongelmia...” (Esimies 3.)

”Kyllä se on aika paljon... niinku saphuunassa mennään, että on se määriteltyä... Mut niinku sanoin, ei tää mikään (naurahtaa) semmonen ideaverstas oo...” (Esimies 3.)

”Työssä on rutiininomaisia piirteitä, mutta asiakkaat ovat erilaisia ja etukäteen ei voi tietää minkälainen päivä on tulossa...” (Alainen 22.)

”Yksipuolista ja haastavaa.” (Alainen 14.)

”Työ on melko rutiininomaista, mutta pidän työstäni. Palvelen ja neuvon mielelläni asiakkaita.” (Alainen 10.)

Kulttuurin prosessikeskeisyyttä tukivat omalta osaltaan myös organisaatiossa käytössä olleet seuranta- ja arviointimittarit, jotka painottivat esimerkiksi vastattujen puheluiden keskipuheikoja sekä erilaisten työsuoritteiden määriä tietyllä aikavälillä. Käydyissä haastatteluisa ylin johto kyllä korosti erikseen myös työn laadun keskeistä merkitystä organisaation toiminnalle, mutta käytännössä määrälliset tavoitteet vaikuttivat ajavan laadullisten ohitse. Tässä kiteytyi ehkä osaltaan myös yrityksen laajemman toimintaympäristön luoma ristiriitainen tilanne, jossa sen omat intressit liittyivät pitkälti erilaisten tuloja tuovien työsuoritteiden mahdollisimman suureen volyymiin, mutta sen asiakkaille tuotettuihin palveluihin taas liittyi osaltaan myös vahva laatupaine.

Esimerkiksi eräälle asiakkaalle tuotettu puhelinpalvelu vaati case-yrityksen työntekijöiltä monilta osin hyvinkin laajaa tietopohjaa sekä vahvaa ammattitaitoa, jotta kyseisen asiakkaan edellyttämä palvelun laatutaso voitiin saavuttaa. Yrityksen sisäisenä intressinä oli kuitenkin hoitaa asiakaskontaktit mahdollisimman pienillä resursseilla ja niin nopeasti kuin mahdollista ilman, että palvelun laatu olisi kuitenkaan kärsinyt liikaa. Työhön liittyvät käytännön prosessit oli näin ollen pyritty hiomaan mahdollisimman pitkälle siten, että mitään ei tehty liikaa eikä myöskään liian vähän.

”Johdon mielestä hyvä työsuoritus on se, että... lyhyesti, ytimekkäästi tämä asiakas saa sen ydintiedon, mitä hän on alkanu kysymään, mutta häntä ei yhtään ylivalvella ja se puhelu pysyy mahdollisimman lyhyenä... se on niinku tavoite...” (Esimies 4.)

”...ja tuota... kuitenkin sillä kaavalla siitä toiminnasta on yritetty saada tuottavaa... elikkä mitä kaavamaisempaa se työskentely on, niin sen tuottavampaa se valitettavasti on...” (Esimies 4.)

”Täällä seurataan paljon eri tilastoja (puheajat, tauot, tilastointi yms.), joiden pohjalta oma työ taulukoidaan. Toisinaan kannustetaan ehkä liikaakin parantamaan näitä tilastoitavia asioita, mutta sillä pelkästään ei paljoo nosteta työmotivaatiota.” (Alainen 24.)

Toinen Hofsteden ym. (2010) organisaatiokulttuureita erottelevista ulottuvuuksista keskittyi akselille *”Ihmis- vs. työlähtöisyys”*. Tämän ulottuvuuden painopisteet tulivat kerätyistä aineistoista esiin ainakin johtamista käsitelleistä vastauksista ja erityisesti siitä, miten ihmisten hyvinvointi tai esimerkiksi erilaiset vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet oli huomioitu case-yrityksen sisällä. Haastatteluaineistosta kävi selvästi ilmi, että työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä yrityksen tiedonkulun ja päätöksenteon avoimuuteen oli edeltäneiden vuosien aikana pyritty tietoisesti panostamaan monilla eri tavoilla. Tämä puolestaan liittyi vahvasti jo aiemmin mainittuun ylimmän johdon vaihdokseen sekä sen myötä alkaneeseen kulttuurimuutokseen. Yksittäisistä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista juuri *”Ihmis- vs. työlähtöisyys”* näyttikin ehkä kokeneen suurimpia muutoksia case-yrityksessä ennen johdon vaihtumista vallinneeseen tilanteeseen verrattuna.

”...mutta myös sen henkilökunnan pitää voida hyvin, että mitä paremmin meidän henkilökunta voi, niin sen paremmin meillä menee...” (Ylin johto 2.)

”...ja se, että ihmiset voi tulla tuohon juttelemaan ja ne tuleekin juttelemaan ainaki mulle ja kyllä esimiehillekin... että me ollaan silleen helposti lähestyttäviä molemmin puolin, ettei tartte mieltiä, että miten tässä nyt asian ottais esille...” (Ylin johto 1.)

”...ja kyllä meillä on tällä hetkellä semmonen johto mikä puuttuu asioihin, että jos joku ongelma tuodaan esille, niin siihen puututaan. Eikä niin kuin aikaisemmin, että se vaan meni... tai se on niin kuin kuuroille korville puhuu...” (Ylin johto 2.)

”...ja se on mun mielestä se iso juttu... että tuota... yhdessä niinku haetaan... koska jos mä teen täällä päätöksiä kuulematta ja ymmärtämättä yhtään mitä tuolla tapahtuu, niin se todennäköisesti menee metsään...” (Ylin johto 2.)

Ainakin ylimmän johdon puheissa ihmislähtöisyys oli siis nyt hyvin vahvasti mukana. Kenties osittain yrityksen toiminnan perusluonteestakin johtuen myös työn suorittamisen merkitys

korostui yhä käytännössä, mutta sen painotus ei ollut enää yhtä yksiulotteista kuin ennen. Uuden johdon ajatusmalli lähti selvästi liikkeelle siitä, että hyvät suoritukset kumpuavat työntekijöiden hyvinvoinnista ja siihen oltiin yrityksessä yleisestikin ottaen melko tyytyväisiä. Vaikka työn suorituspainotus toisaalta näkyivät yhä organisaation arjessa, niin ainakin jonkinlaista tasapainoa niiden ja ihmisten työhyvinvoinnin välille oli onnistuttu löytämään.

”No ihmiset tekee sen työn... Niin täytyy ymmärtää se, että ihminen on kuitenkin tärkeä... Eihän me saada mitään aikaiseksi, jos ei se ihminen ole kunnossa ja sen osalta, että... sillä on välineet tehdä se työ hyvin... Mutta se, että meillä täytyy olla niitä tavoitteita... Me odotetaan, että jos meillä on ne fasilitetit niinku kunnossa, niin se työntekijä pääsee niihin tavoitteisiin myös sitte...” (Ylin johto 1.)

”Välillä se tuntu, että tuota... hallinto halusi testata sitä, että katotaan koska se aasin selkä katkeaa, että... Otettiin hommia ja ei työntekijöitä mutta... ehkä se on nyt kuitenkin menossa parempaan suuntaan...” (Esimies 1.)

”No tää johto vaihtu, elikkä (nykyinen henkilöstöjohtaja ja toimitusjohtaja) tuli tänne hallintoon niin... se johtaminen muuttui paljon enemmän... tässä on nyt paljon enemmän tuota... avoimempaa kuin aiemmin ja ehkä siihen tuli niinku tavallaan... ehkä uskottavuutta, että... nyt tehdään asioita paljon enemmän kuin aiemmin ja ... tuntuu, että tuli paljon niinku tyky-toimintaa mukaan...” (Esimies 1.)

Kaiken kaikkiaan kerätyn tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siis siltä, että case-yrityksen kulttuuri olisi ollut aikaisemmin luokiteltavissa hyvinkin vahvasti työ- ja suorituspainotteiseksi. Uuden johdon mukanaan tuoma kulttuurimuutos oli kuitenkin saanut aikaan sen, että yritys sijoittui tutkimuksen toteutushetkellä ehkä ennemminkin jonnekin ihmis- ja työlähtöisyyden välimaaston kuin puhtaasti kumpaankaan ääripäähän. Kokonaisuutta ajatellen painopiste vaikutti silti vieläkin asettuvan jossain määrin työlähtöisyyden puolelle.

Organisaatiota oli toisaalta pyritty madaltamaan lisäämällä vuorovaikutusta johdon ja alaisten välillä esimerkiksi päätöksenteon suhteen. Lisäksi ihmisten hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen kiinnitettiin selvästi aiempaa enemmän huomiota, mikä näkyi esimerkiksi lisääntyneenä TYKY-toimintaan panostamisena ja myös siinä, että vuosittaisista kehityskeskusteluista yksi kokonainen osio oli varattu työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyyn. Yrityksen perim-

mäiset tavoitteet, kuten voiton tekeminen mahdollisimman pienillä resursseilla, loivat kuitenkin samanaikaisesti ihmisille vahvoja työtehtäviin liittyneitä suorituspaineita. Esimerkiksi kyselyyn vastanneiden alaisten näkökulmasta yrityksen työtahti nähtiin monin paikoin varsin kiireisenä ja hektisenä.

”Kehuja tulee aina, jos on onnistuttu hoitamaan suuri puhelumäärä vähällä henkilöstöllä. Painotus on enemmän työn suorittamisessa kuin ihmisten hyvinvoinnissa. Hyvinvointiinkin yritetään panostaa, mutta toisinaan siitä seuraa huvittaviakin päätöksiä...”
(Alainen 3.)

”Mielestäni hyvinä suorituksina arvostetaan vastausprosenttia, montako vastattua puhelua, missä ajassa vastattu! Ehkäpä hyvinvointiin voisi satsata enemmän, työn suorittaminen ykkössijalla.” (Alainen 12.)

”No vois sanoa, että paperilla pyritään, että se ihmisten hyvinvointi menis edelle, mutta käytännössä se työn suorittaminen menee edelle...” (Esimies 2.)

Myös jaksamiseen ja hyvinvointiin tehdyt satsaukset voikin nähdä toisaalta johdon keinona saada työntekijät pysymään motivoituneina ja sitä kautta lähinnä suoriutumaan työstään mahdollisimman tehokkaasti. Case-yrityksen ylimmän johdon puheissa korostui kyllä vahva ihmislähtöisyys, mutta käytännössä se vaikutti jäävän jossain määrin työlähtöisyyden varjoon. Organisaatiossa oli esimerkiksi vieläkin olemassa varsin selkeä hierarkiaan perustuva työnjajonsa, jossa ylin johto teki käytännössä kaikki yrityksen toimintaa koskeneet isommat ratkaisut. Muun henkilöstön rooli päätöksenteossa jäi puolestaan monilta osin yhä melko pieneksi, vaikka erilaisia osallistumismahdollisuuksia olikin otettu käyttöön ja avoimuutta pyritty painottamaan.

”Jos miettii, niin eihän meillä sitten... kun mennään alemmalle tasolle, niin me voimme kyllä kertoa mitä mieltä me ollaan, mutta ei meillä sellaista todellista vaikutusvaltaa ole..” (Esimies 2.)

”Ylin johto on mielestäni norsunluutornissa työntekijöihin nähden, kaukana korkealla. Tiedonkulku on näennäisesti avointa, mutta käytännössä hyvin kontrolloitua.” (Alainen 18.)

Kolmas Hofsteden ym. (2010) esittelemistä organisaatiokulttuurien ulottuvuuksista keskittyi akselille ”*Samaistumiskohteena yritys vs. työtehtävät*”. Kyseisen ulottuvuuden osalta case-yrityksen kulttuuri painottui kerätyn tutkimusaineiston perusteella jälkimmäiseen, eli työtehtäviin. Tämä näkyi muun muassa siinä, että ihmisten työ- ja yksityiselämät nähtiin pääosin toisistaan erillisinä ja organisaation sisällä arvostettiin esimerkiksi henkilöstövalintojen suhteen ennen kaikkea pätevyyttä ja ammattitaitoa. Ihmisten kohtelu vaikutti olevan, muutaman vastaajan mielipiteitä lukuun ottamatta, tasapuolista ja oikeudenmukaista, eikä sosiaalisilla taustoilla tai suhteilla näyttänyt olevan erityistä painoarvoa tähän liittyen.

”...osaamista ja sitä pätevyyttä (arvostetaan enemmän kuin suhteita)... koska se, että niillä suhteilla voi tulla töihin, mutta se ei kuitenkaan vielä kerro sitä, että sinusta on tähän työhön...” (Esimies 4.)

Yrityksellä oli jonkin verran yhteisiä illanviettoja ja säännöllisesti järjestettyjä liikuntavuoroja, joskin niiden määrä oli suhteellisen vähäinen ja osallistumisaktiivisuus vaihteleva. Työyhteisöllä koettiin kuitenkin olevan suuri merkitys töissä viihtymiseen sekä motivaatioon ja työpaikalla vaikuttikin vallitsevan pääasiassa hyvä ja tiivis yhteishenki. Ihmiset keskustelivat toistensa kanssa paljon myös yksityisistä asioistaan ja jotkut ystävyysuhteet ulottuivat työpaikan ulkopuolelle asti. Sekä haastattelu-, että kyselyaineistoista heijastui kuitenkin se, että työpaikalla työasiat haluttiin pitää työasioina. Esimerkiksi ihmisten henkilökohtaiset erimielisyydet pyrittiin pitämään erillään töistä. Vastaavasti työpäivän päättyessä työasiat myös vaikuttivat pitkälti jäävän työpaikalle.

”No musta ne on kyllä aika tiukasti erillään (työ- ja vapaa-aika)... Minusta tämä organisaatio ei ylety vapaa-ajalle muuta kun siinä, että meillä on tiistaisin sählyvuoro, missä käydään pelaamassa...” (Esimies 2.)

...että kyllähän se on koneet kiinni sitten, kun työt loppuu ja... pääsee kyllä hyvin irtautumaan...” (Esimies 1.)

”Jos vaikka jotkut ehkä työpäivän ulkopuolella taistelee, sitä ei työpaikalla näy. Eli oli tilanne millainen vain, voi mennä kysymään neuvoa keneltä vain.” (Alainen 2.)

Yritys ei siis pyrkinyt vaikuttamaan työntekijöidensä vapaa-aikaan tai yksityiselämään ja vastaavasti jonkinlaisena epävirallisena odotuksena tuntui olevan, ettei niihin liittyviä asioita tuotaisi haitaksi asti myöskään työpaikalle. Yhden haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että yrityksen sisäisiin ystävyyssuhteisiin (esimiesten ja alaisten välillä) oli joskus puututtu jopa yrityksen ylimmän johdon toimesta, jotta muodolliset työsuhteet eivät vaarantuisi. Tämä liittyi ilmeisesti juurikin edellä mainittuun pyrkimykseen pitää työasiat puhtaasti työasioina ja vahvistaa myös osaltaan käsitystä selkeästi työtehtäviin samaistuvasta organisaatiokulttuurista.

”...mutta siis, että esimerkiksi täällä jo annetaan niinku ylhäältä se kuva, että jos sä oot ylhäällä niin sä et saa edes sitä välimatkaa kauheen pieneksi sinne sua alempana oleviin ihmisiin tehdä... Että se viesti mikä sieltä tuli... siitä käytiin meidän palveluvastaavien palaverissa ja sanottiin, että esimiehet ei saa olla ystäviä alaisten kanssa...” (Esimies 2.)

”Me pysytään työssä ja siis... siihen niinku työssä suoriutumiseen, niin se on se meidän juttu...” (Ylin johto 2.)

Toisaalta esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin näinkin vahvasti puuttumisen voisi nähdä olleen ristiriidassa organisaation avoimempaan ja ihmislähtöisempään kulttuuriin tähdänneiden pyrkimysten kanssa. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, oli case-yrityksessä kuitenkin yhä selvästi haluttu pitää yllä tiettyjä muodollisia rajaviivoja sen eri organisaatiotasojen välillä. Tällä ehkä varmistettiin osaltaan myös sitä, että ihmisten kohtelu pysyi kaikin tavoin tasapuolisena ja objektiivisena. Hierarkialla oli oma roolinsa yrityksen päivittäisessä toiminnassa, eikä sitä selvästikään haluttu vaarantaa yksittäisten ystävyyssuhteiden vuoksi.

Neljäs Hofsteden ym. (2010) kuudesta organisaatiokulttuurin ulottuvuudesta oli nimeltään ”*Avoimet vs. suljetut järjestelmät*”. Case-yrityksen kulttuuria kuvasi kerätyissä aineistoissa tämän ulottuvuuden osalta ehkä parhaiten se, miten uusiin ja erilaisiin ihmisiin suhtauduttiin työyhteisössä ja organisaation sisällä. Sekä haastattelujen, että alaisille suunnatun kyselyn perusteella kävi ilmi, että erilaisten ihmisten koettiin sopivan joukkoon hyvin ja uusien työntekijöiden nähtiin pääsevän sisälle taloon melko helposti. Työyhteisöä käsitelleiden vastausten perusteella yrityksessä vallinnutta organisaatiokulttuuria voi siis kuvailla luonteeltaan hyvin avoimeksi.

”Kyllä on, että kaikille... täällä on varmasti tuota helppo tulla töihin että... Uskon, että se ei ole ollu ikinä meillä ongelmana... Ihmiset otetaan kyllä hyvin vastaan ja... en oo ainakaan ite huomannu, että olis semmosta negatiivista suhtautumista uusiin työntekijöihin kyllä ollu... Päinvastoin ehkä sitä... pidetään hyvänä asiana, että vähän niinku porukka vaihtuu ja tulee vähän niinku sitä kautta uutta verta ja mielenkiintoa töihin...” (Esimies 1.)

”Kyllä jos miettii kirjanpitäjiä, tarjoilijoita... niin kyllähän ne on aikalailla erilaisia toisistaan, mutta jos miettii tätä meidän osastoa... Tähän ei oo mitään koulutusta, me ollaan kaikki eri työhistorialta, me ollaan hyvin eri-ikäisiä... ja me ollaan kaikki tultu tänne hyvin erilaisten töiden kautta, mikä luo sen, että tää on... siis sitä otetaan niin erilaisia ihmisiä... ja sinne otetaan kaikki vastaan ketkä sinne tulee, että sieltä ei niinku suljeta ketään pois... (Esimies 2.)

Sama suhtautuminen lähti liikkeelle myös ylimmän johdon puolelta, sillä esimerkiksi talon rekrytointikäytännöissä ei painotettu mitään tarkasti ennalta määriteltyjä koulutustaustoja tai tietyn tyyppisiä ihmisiä. Lisäksi organisaatioon oli tuotu useita aiempaa avoimempia toimintatapoja, niin yleisen viestinnän kuin päätöksenteonkin osalta. Yrityksessä aiemmin vallinnut kulttuuri oli ollut jossain määrin sulkeutuneempi, sillä esimerkiksi edellinen ylin johto oli kertomusten mukaan toiminut paljolti suljettujen ovien takana.

”Ei niinku olla mitään... jos miettii vaikka rekrytointia, niin ei meillä olla muotitettu, että tämän tyypp... tämmönen ja näin... ja tämmönen koulutustausta ja tämmönen... se on oikeastaan isoimmus kriteeri se asiakaspalveluhenkisyys ja myönteisyys...” (Ylin johto 1.)

Myös alaisille suunnatun kyselyn vastaukset toistivat samaa kaavaa. Vastauksissa korostui kuitenkin se, että yrityksen eri osastot olivat jossain määrin erillään toisistaan ja tästä johtuen niiden välillä saattoi esiintyä esimerkiksi tietokatkoksia ja jonkin asteista sulkeutuneisuutta. Myös ylin johto oli todennut tämän ja muun muassa yrityksessä käyttöönotetulla työnkiertojärjestelmällä asiassa oli jo saatu aikaan muutoksia.

”Työyhteisö on avoin ja kaikenlaiset ihmiset sopivat porukkaan, sehän on vain rikkaus että ollaan erilaisia.” (Alainen 5.)

”Osastojen välillä on jonkin verran tietokatkoksia siitä mitä toisella osastolla tapahtuu, mutta työnkierrolla tätä on saatu madaltumaan.” (Alainen 3.)

Viides Hofsteden ym. (2010) esittelemistä ulottuvuuksista erotteli organisaatiokulttuureita toisistaan vaihteluvälillä ”Löyhä vs. tiukka valvonta”. Case-yrityksen kulttuurin luokitteluun lähemmäs kumpaankaan ääripäätä osoittautui ensi alkuun hieman hankalaksi, sillä kerätyn tutkimusaineiston perusteella siinä oli havaittavissa piirteitä kummaltakin puolelta. Organisaatiota kuvailtiin yleisesti ottaen varsin vapaamieliseksi ja rennoksi. Ihmiset saivat olla huumorin suhteen juuri sellaisia kuin olivat eikä esimerkiksi pukeutumiseen puututtu millään tavalla. Muun muassa epäasiallisen käytöksen poiskitkemiseksi oli laadittu omat viralliset ohjeistuksensa, mutta yleisesti ottaen ihmisten välinen kanssakäyminen ja käyttäytyminen koettiin vapaaksi.

”On vapaamielinen ehdottomasti kyllä, että... täällä saa ihmiset oikeesti olla jokainen omanlaisensa ja pukeutua just niinku haluaa, eikä semmisiin asioihin puututa täällä kyllä...” (Esimies 1.)

”Jos joku haluaa istua pipo päällä tuolla luureissa niin se saa istua, että ei täällä kukaan käy silleen nipottaa... Kun ei oo suoranaisesti asiakaskontaktissa tämmösessä, niin kukaan ei tuu sanomaan lävistyksistä mitään... niinku sillä tavalla, että vapaa... vapaa yhteisö on...” (Esimies 3.)

Case-yrityksen kulttuurin painopiste muuttui kuitenkin valvonnan suhteen huomattavasti tiukemmaksi, kun huomio siirtyi toiminnan kannalta keskeisiin tavoitteisiin tai työtehtäviä koskeneisiin muodollisempiin puoliin. Kyseisessä yrityksessä oli esimerkiksi edeltäneiden vuosien aikana otettu käyttöön useita erilaisia valvontaan, seurantaan ja arviointiin tarkoitettuja mittareita, joita siellä ei oltu aiemmin juurikaan käytetty. Ylimmän johdon kanssa käytyjen haastattelujen perusteella muutoksen taustalla oli pääasiassa yrityksen tavoitteiden ja toimialan sanelema asia ja näiden mittareiden avulla pyrittiin muun muassa saavuttamaan parempaa reagointikykyä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Työntekijöiden puolelta seurannan lisääminen oli kuitenkin johdon mukaan saanut osakseen melko negatiivisen vastaanoton organisaation sisällä.

”Aiemmin ei varmasti ollu sillä lailla minkäänlaista valvontaa... Nykyisin meillä on pyrkimyksenä esimerkiksi kerran kuukaudessa saada ne puheaikaraportit läpi ja me seurataan sen ryhmän toimintaa sen osalta... että onko päästy tavoiteaikoihin, minkälaiset on palveluprosentit... Työntekijät on alussa ainaki nimenny sen kyttälistaksi... ne puheaikaraportit ja... siitä ei ole kyllä kysymys... (Ylin johto 1.)

”...meidän ihmiset ei niinku ymmärrä sitä, että ei sitä katota niinku henkilökohtaiselle tasolle... Johto ei ole kiinnostunu niistä jutuista, vaan me ollaan kiinnostuneita enemmän siitä, että tarvitaanko jotain tietyntyypistä koulutusta, onko meillä oikeat resursit oikeissa paikoissa, pitäiskö meidän hankkia lisää ihmisiä tai siirtää ne ihmiset tekemään jotain muuta työtä, jossa se tulis tehokkaammin se työaika käytettyä jne...” (Ylin johto 2.)

”...ja tää vaan niinku kertoo sen, että tuota... kun se on tämän toimialan luonteen mukaista, että niitä analysoidaan ja tehdään tiettyjä nopeitaki ratkaisuja...” (Ylin johto 2.)

Alaisten kyselyvastauksista näkyikin paikka paikoin selvästi, että erilaisia kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä sekä valvontaa koettiin olevan yrityksessä paljon. Ihmisten suoriutumista seurattiin erilaisten tilastojen avulla ja esimerkiksi taukoihin liittyviin käytäntöihin oli kiinnitetty erityistä huomiota. Työn suhteen organisaatiossa näytti siis vallinneen varsinkin johdon puolelta selkeä pyrkimys vahvaan kustannustehokkuuteen.

”Kirjoitettuja sääntöjä lukuisia: työn alkamisesta työvuoron loppuun: milloin pidät tauot, kuinka monta tauolla yhtä aikaa, taukojen pituus, sisään kirjautuminen järjestelmään, älä juokse sukkajalassa, muista sulkea ulko-ovi...” (Alainen 1.)

Kokonaisuutta arvioitaessa case-yrityksen kulttuurin voikin nähdä sijoittuneen enemmän tiukan kuin löyhän valvonnan puolelle. Ihmisten toimintaan puututtiin hyvin vähän silloin, kun kyse ei ollut suoranaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamisesta, mutta toisaalta keskeisten toimintojen ympärille oli vedetty osin hyvinkin tarkkaan määriteltyjä rajoja. Uusi johto oli pyrkinyt tuomaan organisaation käytännön toimintaan monin tavoin lisää selkeyttä ja johdonmukaisuutta, joka näkyi omalla tavallaan niin organisaation muodollisessa rakenteessa ja työnjaossa kuin uusissa valvonta- ja seurantamenetelmissäkin.

”...tiukka... huono sanavalinta (naurahtaa)... mutta niinku... se on kuitenkin se organisaatiorakenne tällä hetkellä sellainen, että se on niinku hyvin pysyvä, että... se ei ole sillä tavalla häilyvä...” (Esimies 2.)

Viimeinen kuudesta Hofsteden ym. (2010) esittelemästä organisaatiokulttuurin ulottuvuudesta oli nimeltään ”Normatiivisuus vs. käytännönläheisyys”. Tämä ulottuvuus oli samalla ehkä myös kaikista hankalin hahmottaa pelkästään kerättyä tutkimusaineistoa analysoimalla. Esimerkiksi ylimmän johdon haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että case-yrityksen toimiala oli hyvin vahvasti kilpailtu ja tämä asetti jo yksistään varsin korkeita vaatimuksia tuotettujen palvelujen asiakaslähtöisyydelle. Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen tuli siis jo lähtökohtaisesti olla painottunut enemmän käytännönläheisyyden kuin normatiivisuuden puolelle.

”Kyllä meidän toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja meidän täytyy muuttua sen toimintaympäristön mukana, että sehän on niinku elinehto käytännössä kaikessa yritystoiminnassa...” (Ylin johto 2.)

Etenkin alempia organisaatiotasoja tarkasteltaessa case-yrityksen kulttuurissa oli kuitenkin havaittavissa myös normatiivisempia piirteitä. Tämä johtui todennäköisesti pitkälti siitä, että useiden työntekijöiden arki pyöri paikoin jopa vain yksittäisille asiakasorganisaatioille tuotettujen palvelujen ympärillä, jolloin huomio kiinnittyi jo lähtökohtaisesti enemmän niihin liittyvien sääntöjen, menettelyjen ja laatuvaatimusten tarkkaan noudattamiseen kuin oman organisaation toimintaan sen laajemmassa kontekstissa. Vastaavasti uusien asiakkaiden hankkiminen ja sopimuksista kilpaileminen olivat puhtaasti ylimmän johdon vastuulla, joten on melko selvää, ettei kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta välittynyt täysin samanlaisena läpi koko organisaation. Esimerkiksi alaisten puolelta kerätystä kyselyaineistosta kävi ilmi useampan otteeseen näkemys siitä, ettei ylin johto tiennyt minkälaista työtä alaiset käytännössä tekivät.

”...Jos miettii, niin meillä on (omalla osastolla) yksi asiakas... niin kyllähän sen asiakkaan tuomat kehukset vaikuttaa siihen koko meidän toimintaan... kyllähän se aika pitkälle määrittää sen meidän koko päivittäisen työmme...” (Esimies 2.)

”Asiakkaat pystyvät sopimuksella määrittelemään miten työt tehdään. Työntekijät noudattavat sitten tehtyjä sopimuksia.” (Alainen 21.)

”Ylin johto kyllä tietää asemansa. Olisi hyvä jos ylin johtokin tekisi samaa työtä edes päivän, niin näkisivät mitä se rivimiehen työ on.” (Alainen 5.)

”He (johto) elelevät omassa kuplassaan, me omassamme” (Alainen 2.)

Case-yrityksessä oltiin myös tutkimuksen toteutuksen aikaan varsin merkittävässä käännekohtassa, sillä se oli juuri menettänyt kenties suurimman yksittäisen asiakkaansa. Tämä puolestaan aiheutti ihmisten keskuudessa suurta epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Pahimmillaan koko yrityksen tulevaisuuden nähtiin olevan uhattuna uutisen seurauksena, mutta loppujen lopuksi tämä näkyi kerätyissä aineistoissa yllättävänkin vähän. Esimerkiksi alaisille suunnatussa kyselyssä tiedusteltiin lopuksi erikseen sitä, miten tieto asiakkaan menettämisestä oli vaikuttanut vastaajien käsityksiin yrityksestä. Vastauksista heijastui odotetustikin jonkinasteinen pettymys, mutta valtaosa alaisista kuitenkin totesi, etteivät uutiset olleet varsinaisesti muuttaneet heidän käsityksiään suuntaan tai toiseen. Yrityksen tuottamien palvelujen määräaikainen luonne ja asiakkaiden merkitys oli siis tiedostettu hyvin kaikilla eri organisaatiotasolla.

”...ilman niitä asiakkaita ei tarvi kenenkään täällä olla... ja jos ei niitä asiakkuuksia hoideta hyvin ja niistä pidetä kiinni niin... sitte ei tarvi purnata kahvin maustakaan...” (Esimies 3.)

”Tarjouskilpailun häviäminen ei ole juurikaan vaikuttanut käsityksiini yrityksestä... Meillähän on alusta saakka ollut tiedossa, että mahdollisesti työt loppuvat viiden vuoden kuluttua...” (Alainen 10.)

”Sopimuksia tulee ja menee, se kuuluu tämän päivän yrityskulttuuriin.” (Alainen 3.)

5.3 Kehityskeskustelujen toteutus case-yrityksessä

Organisaatiokulttuurin pääpiirteiden hahmottelun jälkeen voidaan siirtyä luontevasti tarkastelemaan case-yrityksessä tutkimuksen toteutushetkellä käytössä olleita kehityskeskusteluja,

sekä niiden roolia osana laajempaa johtamisen kokonaisuutta. Kehityskeskustelut oli tuotu osaksi yrityksen säännöllistä vuosirytmää vasta ylimmän johdon vaihtumisen jälkeen muutama vuotta aiemmin, joten ne linkittyivät osaltaan hyvin vahvasti osaksi organisaatiossa tapahtunutta laajempaa kulttuurimuutosta. Aikaisemmin yrityksessä ei oltu käyty kehityskeskusteluja koko organisaation kattavasti. Osalla ihmisistä oli aiempaa kokemusta keskustelusta jostakin toisesta organisaatiosta, mutta vastaavasti osalle ne olivat jopa kokonaan uusi tuttavuus.

Ensimmäiseksi ihmisiä pyydettiin kertomaan (niin haastatteluissa kuin kyselyssä) mitä kehityskeskusteluilla heidän mielestään yleisesti ottaen tarkoitetaan. Vastaukset olivat kautta linjan melko yhteneväisiä ja niistä nousi esiin muun muassa sellaisia asioita kuin säännöllisyys, keskinäinen vuorovaikutus, palaute, nykytilan ja menneisyyden arviointi, tavoitteiden asettaminen tulevaisuutta silmällä pitäen sekä mahdollisuus kehittyä ja parantaa osaamista. Erityisesti esimiesten ja ylimmän johdon vastauksista korostui lisäksi, että kyseessä on selkeästi arjesta poikkeava kahdenkeskinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, jolle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa rauha, luottamuksellisuus ja asioiden tavallista syvällisempi käsittely.

”No kyllä se minun mielestä on sitä, että se on alaisen ja esimiehen välinen keskustelu näistä asioista, että tuodaan esille organisaation tavoitteita ja odotuksia siltä henkilöltä tai työntekijältä, mutta myös vuorovaikutteinen suhde sitten myöskin siltä työntekijältä, että mitä odotuksia/näkemyksiä hänellä on ollu...” (Ylin johto 1.)

”No mie näkisin, että se on hirveen hyvä työkalu mikä... missä niinku otetaan... tiivistetty katsaus niin taaksepäin, nykytilanteeseen, kuin tulevaankin...” (Esimies 3.)

”Kartoitetaan henkilön/esimiehen osaamisalueita, missä on hyvä ja mitä voi parantaa.” (Alainen 15.)

Kehityskeskusteluilla koettiin olevan merkitystä esimiehen ja alaisen välisen avoimuuden lisäämisessä ja yhteisten tavoitteiden hahmottamisessa. Lisäksi keskustelujen avulla nähtiin olevan mahdollista nostaa ihmisten työmotivaatiota. Esimiesten haastatteluista kävi myös toistuvasti ilmi, että kehityskeskustelu on tärkeä kanava palautteen saamiseksi omasta esimiestyöstä. Keskustelut nähtiin siis yleisesti ottaen varsin monipuolisena työkaluna, jonka avulla huomio pystyttiin kääntämään useampiin eri suuntiin. Tämä vastaa hyvin pitkälti myös

suomalaisen kirjallisuuden muodostamaa käsitystä kehityskeskustelujen tavoitteista ja tarkoituksesta (vrt. esim. Ukkonen 1990; Aarnikoivu 2008; Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004; Valpola 2000 & 2002), jonka voi nähdä jo itsessään eräänlaisena kulttuurin ilmentymänä.

”...minäki haluan palautteen siitä miten minä toimin ja miten (muu johto) toimii... kyllähän se kertoo siitä, että ollaanko me onnistuttu ja jos meillä on joku vääränlainen toimintatapa... niin voiko sitä muuttaa... tai ainaki sitte se pitää pystyä perustelevaan noille ihmisille, että minkä takia (ylin johto) toimii niin kuin se toimii...” (Ylin johto 2.)

”...ja sitten toinen mikä on, niin työntekijälle tulee esimiehen taholta kahdenkeskisesä keskustelussa selville mitkä on yrityksen tavoitteet ja se tuottavuuden merkitys...” (Esimies 4.)

Kehityskeskustelujen erityisinä tavoitteina case-yrityksessä nostettiin esiin muun muassa entistä paremman keskusteluyhteyden luominen alaisten ja johdon/esimiesten välille. Tämä linkittyi olennaisella tavalla jo aiemmin vahvasti korostettuun avoimen organisaatiokulttuurin luomiseen sekä tietynlaiseen johdon ja alaisten välisten kynnysten madaltamispyrkimykseen. Kenties keskeisimpänä yksittäisenä käytännön osa-alueena keskusteluissa korostuivat työtyytyväisyyteen tai hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät kysymykset sekä niiden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet. Muita käsiteltyjä alueita olivat itse työhön ja siinä suoriutumiseen liittyvät asiat sekä työyhteisön yleinen arviointi (sisältäen myös palautteen esimiesten ja ylimmän johdon toiminnasta). Näiden lisäksi keskustelujen loppuun oli varattu aikaa myös mahdollisille muille ajankohtaisille asioille.

”...elikkä oli niitä tulostavoitteita ehkä, sitten prosessiin liittyviä tavoitteita... Sitten suurimpana varmaan se, että vaikuttaa siihen työhyvinvointiin... että ihmisillä olis hyvä olla tuolla työyhteisössä...” (Esimies 1.)

”Eli no siis... no lähinnä se just että se nykytilan kartoitus ja tulevaisuuden suunnitelmat sen osalta että esimerkiksi mitä... tai miten niinku selviytyy työtehtävistään, mitä tukitoimintoja haluaa siihen mahdollisesti... koulutustarpeita, että mitä ne on... Eli se on niinku se nykypäivä-tulevaisuus ajateltuna ja myös menneisyyttä käsitellään siinä... (Ylin johto 1.)

Edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi kehityskeskustelujen yhteydessä käytiin läpi myös erillinen henkilöarviointi, jonka tuloksella oli suora (joskin vain 1-4 % suuruinen) vaikutus arvioitavan henkilökohtaiseen palkan osaan. Koska palkkavaikutus oli kuitenkin pieni, ei sen merkitystä nähty varsinkaan esimiesten tai ylimmän johdon puolelta erityisen keskeisenä keskustelujen kokonaisuutta ajatellen. Kyseessä oli enemmänkin porkkana, joka oli otettu mukaan positiivisessa mielessä tukemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

”No en mä tiä onko se niin ehkä... musta se on kiva... se on semmoinen pieni... se ei oo kellekkään mitenkään elämän ja kuoleman kysymys se määrä, mutta mun mielestä se semmonen ihan hyvä porkkana siinä...” (Esimies 3.)

Alaisten puolella palkkavaikutuksen merkitys arvioitiin ehkä hivenen suuremmaksi, sillä se oli esimerkiksi työnkierron ohella yksi konkreettisimmin näkyneistä vaikutuksista, joita kehityskeskusteluilla oli arjessa. Moni vastaajista arvioikin keskustelut melko merkityksettömiksi, koska niiden suoria vaikutuksia oli vaikea nähdä käytännössä. Toisaalta useiden alaisen vastauksissa näkyi myös kehityskeskustelun arvostus jo pelkästään tilaisuutena, jossa oli mahdollista puhua vapaasti ja vaihtaa näkemyksiä organisaation, sen johdon ja työntekijöiden yhteisistä tavoitteista.

”Itselle ei paljoakaan merkitystä. Käytännössä työnkiertoon ja palkkaan.” (Alainen 6.)

”Mielestäni keskustelut on tärkeitä, koska saan palautteen tekemästäni työstä. Positiivinen palaute auttaa jaksamaan ja motivoi työntekoon ja negatiivinen palaute kertoo mitä tulisi tehdä toisin parhaimman lopputuloksen saamiseksi.” (Alainen 11.)

Case-yrityksessä kehityskeskustelujen raamit tulivat pääasiassa ylimmältä johdolta, joka oli suunnitellut niiden pohjana käytetyn lomakkeen ja antoi esimerkiksi vuosittaiset aikarajat, joiden sisällä keskustelujen tuli olla käytynä koko talossa. Ennen alaisten kanssa käytyjä kehityskeskusteluja esimiehet kävivät niiden ennakkojärjestelyt läpi yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa ja myös niiden jälkeinen tulosten purkaminen tapahtui henkilöstöpäällikön kanssa yhteistuumin. Varsinainen keskustelu käytiin kuitenkin aina kahden kesken alaisen ja tämän

lähimmän esimiehen välillä, joten suuri vastuu niiden käytännön toteutuksesta jäi esimiesten omille harteille.

”...ennakkojärjestelyt on systemaattiset... ne käydään henkilöstöpäällikön kanssa läpi ja.. sitte käydään alaisen kanssa läpi ja sen jälkeen tavallaan puretaan se juttu vielä (henkilöstöpäällikön kanssa)...” (Esimies 3.)

Käytyjen kehityskeskustelujen ilmapiiri sai alaisilta pääasiassa positiivisia arvioita ja keskustelutilanne oman esimiehen kanssa koettiin yleisesti ottaen vapaaksi ja avoimeksi. Vastauksista nousi kuitenkin esiin yksi selkeä ongelmakohta, joka liittyi esimiehelle annettuun palautteeseen. Oman lähimmän esimiehen arviointi kasvotusten koettiin alaisten puolelta vaikeaksi. Tämä johti useamman vastaajan mukaan tilanteeseen, jossa varsinkaan negatiivisia asioita ei sanottu suoraan, vaan asioita pyrittiin mieluummin kaunistelemaan. Lisäksi myös johdon/esimiesten ennalta valmiiksi tekemät arviot työntekijästä herättivät parin vastaajan osalta kritiikkiä, sillä niiden koettiin heikentävän heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa keskustelun lopputulokseen.

”Olen pystynyt keskustelemaan haluamistani asioista. Keskustelu on ollut vapaata molemmin puolin.” (Alainen 8.)

”Ihan hyvä ilmapiiri, palaute molemminpuolista. Vaikea arvioida lähintä esimiestä päin naamaa, ei voi sanoa suoraan.” (Alainen 9.)

Keskustelujen pohjana käytetyn rungon tarkoituksena oli ylimmän johdon mukaan toimia lähinnä suuntaa antavana työkaluna vapaamuotoisemmalle keskustelulle, mutta sen ohjaava rooli vaikutti korostuvan usein hyvinkin vahvasti niiden käytännön toteutuksessa. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että kehityskeskustelujen kulku seurasi pitkälti lomakkeessa määriteltyä kaavaa, joskin myös vapaalle keskustelulle oli yleensä jäänyt jonkin verran tilaa. Keskustelulomake oli jaettu ennakkoon myös työntekijöille läpikäytäväksi ennen varsinaista keskustelua oman esimiehen kanssa.

”...jos aatellaan sitä lomaketta ja tuota... niin ollaan (ylin johto) sitä työstetty ja siitä sitte niinku käyty tosiaan esimiesten kanssa keskustelut, että sen pohjalta lähдете viemään niitä... Ja sitä yritetty sanoa, että ei se lomake ole se joka ohjaa sitä, että siinä

*on... että eihän joka kohtaan tartte saada vastausta. Se ei ole se idea siinä... (Ylin joh-
to 1.)*

Kehityskeskustelujen käytännön toteutus tuntui jäävän case-yrityksessä välillä kiireisen arjen jalkoihin. Keskustelujen käymiselle annetut takarajat olivat paikoitellen venyneet ja myös niitä varten varatut ajat olivat olleet osittain kortilla, koska aikataulut esimerkiksi muiden töiden suhteen olivat olleet tiukalla. Tämä kertoo ehkä osaltaan siitä, että kehityskeskusteluja ei nähty yrityksessä aivan ykkösprioriteetin asiana, vaan niihin panostettiin enemmänkin sen mukaan miten muilta töiltä ehdittiin. Keskusteluille oli kuitenkin aina mahdollisuuksien mukaan pyritty varamaan hyvin aikaa ja niiden kiireettömän toteutuksen tärkeys oli myös tunnistet-
tettu.

*”Meilläki vähän se työ... tai tuo (x)homma semmosta, että se kerta kaikkiaan on välil-
lä niin kiireistä, että siinä ei voi mitään tiettyä aikaa sanoa... että se mennään sen mu-
kaan miten päästään...” (Esimies 1.)*

*”...ja en ole erityisemmin varannut, että joo että se täytyy vetää puoleen tuntiin tai
näin, vaan kyllä se mennään ihan niinku rauhallisessa mielessä ja... yleensä siinä on
mennyt tunti - puolitoista tuntia...” (Esimies 4.)*

Kerätyn aineiston perusteella vaikutti myös siltä, että kehityskeskustelujen rooli osana yrityk-
sen laajempaa strategiaa ja esimerkiksi osaamisen johtamisen kokonaisuutta oli vielä osittain epäselvä. Tämä johtui todennäköisesti ainakin siitä, että kyseessä oli case-yritykselle vielä suhteellisen uusi työkalu, jonka lopullista hyödynnettävyyttä oli päästy testaamaan vasta muu-
tamaan kertaan. Ylimmän johdon haastatteluista kävi ilmi, että erityisesti koko organisaation tavoitteiden välittyminen yksittäisten työntekijöiden tasolle oli asia johon ei oltu vielä kiinni-
tetty riittävästi huomiota. Keskustelujen avulla ihmisille saatiin siis kyllä välitettyä esimerkik-
si heihin kohdistuneita odotuksia, mutta perimmäiset syyt näiden odotusten taustalla saattoi-
vat olla vielä osin epäselvät.

*”...se on minun näkemys tässä että... silleen se enemmän se vyöryttäminen sen niitten
visioitten ja strategioitten niin... se on aika heikoilla kantimilla kuitenkin...” (Ylin johto
1.)*

Alaisilta kerätty kyselyaineisto vahvisti tämän näkemyksen ainakin osittain todeksi. Vastauksista kävi monin paikoin ilmi, että käytyjen kehityskeskustelujen merkitys koko organisaation toiminnalle (tai sen johdolle) oli alaisille vielä osin epäselvä. Esimerkiksi keskustelujen toimivuutta ja hyödyllisyyttä arvioitaessa huomio kiinnittyi enemmän niiden omassa työssä ja arjessa näkyviin suoriin seurauksiin kuin laajempiin organisaatiotason hyötyihin. Toki poikkeuksiakin vastausten joukossa oli mukana.

”En osaa sanoa kuinka organisaatio hyödyntää kehityskeskusteluja, epäilen että henkilöstöpäällikkö katsoo ne läpi ja ne siirretään mappi Ö:hön.” (Alainen 23.)

Kehityskeskustelut linkittyivät kuitenkin selkeästi osaksi case-yrityksen johtamisen laajempaa kokonaisketjua, sillä niissä esiin nousseet asiat kerättiin aina kootusti yhteen ja mahdollisiin epäkohtiin tai puutteisiin pyrittiin puuttumaan aktiivisesti. Keskustelujen avulla kartoitettiin esimerkiksi organisaation sisäisiä koulutustarpeita, joihin myös vastattiin järjestämällä niitä vastaavia koulutuksia. Kehityskeskustelut eivät siis jääneet pelkästään muusta arjesta irralliseksi juttutuokioiksi esimiesten ja alaisten välillä, vaan niillä oli merkitystä myös isommassa mittakaavassa.

”Eli, no siis lähtökohta on semmonen, että siinä niinku... kun saadaan vedettyä ne yhteen, niin sitte käydään aina henkilökunnan kanssa läpi, että mitä asioita sieltä on erityisesti noussu... (Ylin johto 1.)

Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että lähinnä pienempien henkilökohtaisten tavoitteiden seurannassa oli vielä olemassa jonkinasteisia puutteita. Kehityskeskustelut pidettiin vain keran vuodessa ja niiden välissä tavoitteiden toteutuminen oli saattanut jäädä pelkästään työntekijän omalle vastuulle. Tässä oli toki jonkin verran vaihtelua myös osastoittain tai esimiehitäin, mutta koko organisaatiolle yhteiset seurantajärjestelmät olivat kuitenkin vielä jokseenkin puutteellisia keskusteluissa asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden osalta.

”...kyllä niitä sillä tavalla seurataan, että... ne on tosiaan ne koulutukset sieltä mitä tulee, mutta just jos mietitään ihan näitä, että ihmisten kanssa ku asetetaan näitä tavoitteita, niin ei niitä oikeastaan... se on niinku aikalailla nyt sen alaisen omassa aktiivisuudessa, että se huolehtii, jos sille joku tavoite asetetaan...” (Esimies 2.)

Kehityskeskusteluilla oli siis yrityksen sisällä joka tapauksessa selkeästi merkitystä myös käytännössä, mikä ehkä osaltaan vaikutti niiden herättämiin positiivisiin arvioihin niin ylimmän johdon, esimiesten kuin alaistenkin puolelta. Kun esimiehiä ja ylintä johtoa pyydettiin antamaan jonkinlainen arvio käytössä olleiden kehityskeskustelujen toimivuudesta omassa organisaatiossa, niin annetut arvosanat olivat varsin hyviä. Keskustelut nähtiin esimiesten ja johdon näkökulmasta pääosin tarpeellisina ja pienistä puutteistaan huolimatta myös hyvin toimivina.

”Kyllä tuota mun mielestä nämä vaikuttaa siihen yleiseen työhyvinvointiin aika paljon. Jos pitäis arvioida asteikolla 4-10 niin ehkä sanoisin että joku 7-8 että... Itse koken, että näitä on tarpeellista pitää.” (Esimies 1.)

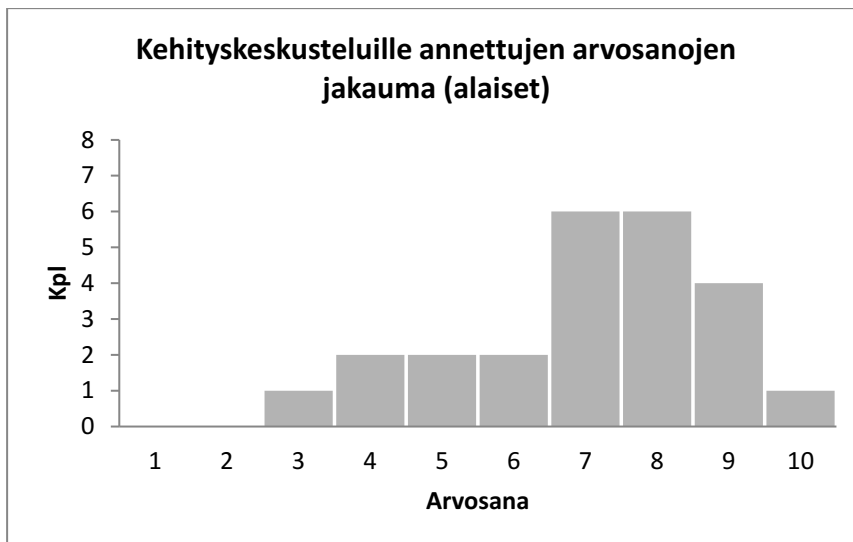
”Aaa... sanoisin, että se on kasi... että siinä käydään aika laajasti sitä työntekijän työtä läpi ja esimiehiä, mutta ainahan niissä on kehittämisen varaa...” (Esimies 4.)

”Jos se on siellä kasin/ysin mailla...” (Esimies 2.)

”Kyllä mä yhdeksän annan...” (Esimies 3.)

Alaisille suunnatussa kyselyssä vastaajia puolestaan pyydettiin antamaan case-yrityksessä käytössä olleille kehityskeskusteluille numeroarvosana väliltä 1-10 (1=heikko, 10=erinomainen). Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 7,04 ja tämä on hyvin pitkälti samassa linjassa esimiesten ja johdon aiemmin haastatteluissa esittämien arvioiden kanssa. Valtaosa (puolet) annetuista arvosanoista osui numeroihin 7-8, mutta myös muutama selkeästi pettyneempi vastaaja mahtui mukaan joukkoon. Kokonaisuutta ajatellen arviot olivat kuitenkin varsin positiivisia ja kertoivat osaltaan siitä, että ainakin jotain keskustelujen suhteen oli tehty oikein.

Kyselyyn vastanneiden alaisten tarkempi arvosanajakauma on esitetty vielä alla kuvion/taulukon muodossa (kuvio 8):



Kuvio 8. Alaisten case-yrityksen kehityskeskusteluille antamat arvosanat

Kaiken kaikkiaan case-yrityksen kehityskeskustelut saivat siis osakseen hyvät ja johdonmukaiset arviot kaikilta niiden eri osapuolilta. Positiivisina asioina esiin nostettiin kautta linjan se, että niiden avulla oli onnistuttu esimerkiksi löytämään ja korjaamaan erilaisia epäkohtia yrityksen sisällä ja luomaan entistä parempaa kommunikaatiota johdon, esimiesten ja alaisten välille. Keskustelujen ongelmoina nousi puolestaan esiin esimerkiksi sellaisia asioita kuin kiire ja esimiehille kasvotusten annetun palautteen vaikeus. Erityisesti alaisten puolelta keskustelujen haasteena kävi ilmi lisäksi myös jonkinasteinen konkreettisesti nähtävissä olleiden vaikutusten vähäisyys.

Joidenkin alaisten vastauksissa kritiikkiä annettiin myös oman lähiesimiehen esimiestaidoille. Se kuinka paljon keskusteluista lopulta saatiin irti, riippui siis osaltaan myös niitä käyneistä yksilöistä ja heidän henkilökohtaisesta osaamisestaan. Myös ylin johto oli todennut osaltaan saman asian ja mainitsi haastatteluissaan, että niin esimiesten kuin alaistenkin kanssa olisi vielä ehkä tarpeen harkita esimerkiksi jonkinlaista koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen liittyen. Case-yrityksen esimiehillä oli ilmeisesti yleisestikin ottaen vain vähän kokemusta esimiestehtävistä ja kehityskeskustelut olivat vielä koko organisaatiolle vielä suhteellisen uusi asia. Keskustelut olivat kuitenkin jo selvästi alkaneet vakiinnuttaa paikkaansa keskeisenä osana yrityksen säännöllistä vuosirytmää sekä muovautua juuri sen erityistarpeita ja -piirteitä vastaaviksi.

”Olen tyytyväinen kehityskeskusteluihini ja sen voin sanoa, että niissäkin voi kehittyä, eli mitä useampi kehityskeskustelu on käyty, siihenkin alkaa löytyä rutiini.” (Alainen 5.)

5.4 Case-yrityksen kehityskeskustelujen toteutus suhteessa organisaatiokulttuuriin

Kehityskeskustelujen käyttöönotto linkittyi case-yrityksessä olennaisella tavalla uuden johdon tavoitteluun organisaatiokulttuurin muutokseen. Kuten jo aiemmin todettiin, johdon pyrkimyksenä oli tuoda yritykseen aiempaa avoimempi ja keskusteleva kulttuuri, jossa ihmisten mielipiteet otettaisiin huomioon entistä kokonaisvaltaisemmin myös päätöksenteossa. Tässä oli kerätyn tutkimusaineiston perusteella myös monilta osin onnistuttu ja jo pelkkä kehityskeskustelujärjestelmän tuominen osaksi yrityksen arkea viesti vahvasti peräänkuulutetun avoimuuden ja vuorovaikutuksellisuuden puolesta. Syy siihen, että case-yrityksen kehityskeskustelut koettiin lopulta varsin onnistuneiksi (sen kaikilla eri organisaatiotasolla) vaikutti kuitenkin liittyvän pitkälti siihen, miten ne asettuivat osaksi laajempaa kokonaisuutta.

Ensinnäkään kehityskeskustelut eivät olleet ainoa työntekijöiden ja johdon välistä vuorovaikutusta korostanut menetelmä, joka yrityksessä oli otettu käyttöön edeltäneiden vuosien aikana. Esimerkiksi yhteiset palaverit, tiedostustilaisuudet ja palautejärjestelmät viestivät kaikki yhdessä samaa asiaa, eli johdon halukkuutta kuunnella myös työntekijäpuolen näkökulmia ajankohtaisiin asioihin. Lisäksi tätä tuettiin myös jossain määrin symbolisemmilla keinoilla, kuten esimerkiksi ylimmän johdon työhuoneiden ovien auki pitämisellä. Johdon halu vastavuoroiseen kanssakäymiseen alaisten kanssa oli siis todellista ja se tuotiin näkyviin systemaattisesti myös käytännössä. Tämä taas avasi mahdollisuuden oikeasti aiempaa avoimemman kulttuurin syntymiselle, kun myös työntekijäpuoli oli alkanut sisäistää uudet muutokset omassa arjessaan.

Suomessa kehityskeskustelujen koko perusidea pohjautuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, joten niiden toimivuus edellyttää jo lähtökohtaisestikin tiettyä avoimuutta ja luottamusta osapuolten välillä. Varsinainen toteutus ja keskustelun painopisteet voivat kuitenkin vaihdella tilanteen mukaan. Case-yrityksessä myös kulttuurin merkitys kehityskeskustelujen toteutuksen onnistumisessa oli tunnistettu ainakin jollakin tasolla.

”Kyllä se pitää olla koko organisaatio... Eihän se voi olla niin, että muuten on niinku... sanotaan nyt vaikka ahdistava ilmapiiri ja sitte kehityskeskustelut on kauhean avoimia ja rakentavia... sehän ei toimi...” (Ylin johto 2.)

”On... minusta sillä on iso merkitys, että ne tehdään sen organisaation näköisiksi...” (Esimies 2.)

Kun case-yrityksen kehityskeskusteluja ja niiden toteutusta tarkastellaan vielä lähemmin suhteessa siellä vallinneeseen organisaatiokulttuuriin, näiden molempien voidaan havaita olleen hyvin pitkälti linjassa keskenään. Tämän voi puolestaan olettaa vaikuttaneen vahvasti siihen, että keskusteluihin suhtauduttiin siellä yleisestikin ottaen erittäin positiivisesti. Hofsteden ym. (2010) kuuden organisaatiokulttuurin ulottuvuuden perusteella luokiteltuna yrityksessä painottui siis 1.) selkeä prosessikeskeisyys, 2.) lievä työlähtöisyys, 3.) ihmisten vahva samaistuminen työtehtäviinsä, 4.) selvästi avoin järjestelmä, 5.) jokseenkin tiukka valvonta sekä 6.) organisaation toimintaa kokonaisuutena leimannut käytännönläheisyys. Näiden ulottuvuuksien mukaisia piirteitä oli myös selkeästi havaittavissa kehityskeskustelujen toteutuksessa, esimerkiksi käsiteltyjen aiheiden, arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen suhteen.

Erityisesti organisaatiokulttuurin prosessikeskeisyys näkyi kehityskeskustelujen toteutuksessa. Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksessä tehty työ perustui suurilta osin toistuviin ja rutiininomaisiin suorituksiin, joten myös keskusteluissa ihmisille asetetut tavoitteet keskittyivät pääasiassa joko näiden suoritusten tai työprosessien tehostamiseen. Arvioinnin perustana käytetyt mittarit ja tilastot puolestaan tukivat tätä lähtökohtaa ja viestivät osaltaan myös yrityksen tietynasteisesta työlähtöisyydestä. Keskusteluissa oli kuitenkin samalla selkeästi nähtävissä myös joitakin ihmislähtöisyydestä kertovia piirteitä, sillä esimerkiksi työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyneet kysymykset olivat niissä mukana keskeisellä tavalla.

Kehityskeskustelujen painopiste oli organisaation ulkopuolisten asioiden tai vapaa-ajan sijasta puhtaasti työssä ja työyhteisössä, mikä sopi selvästi työtehtäviin samaistuneeseen kulttuuriin. Ihmisten yksityiselämä pidettiin siis toisin sanoen erillään työasioista myös keskustelujen sisällä. Huomiota pyrittiin kiinnittämään ainoastaan työn ja siinä suoriutumisen kannalta olennaisiin seikkoihin, eikä niinkään puuttumaan kenenkään henkilökohtaisiin asioihin työpaikan ulkopuolella.

”...minusta se ei ole niinku oikein edes kysyä sitä, että no mites sulla kotona menee tyttökaverin kanssa tai... käytätkö alkoholia tai tupakkaa tai jotain... se on sun asia ja tuota... se työssä suoriutumien on minusta... ja se niinku... toisaalta yksilön suoriutuminen... ja se ryhmän suoriutuminen ja tuota... toimiminen ryhmässä niin nehän on isoja juttuja, että ne on se mikä niinku työnantajaa kiinnostaa...” (Ylin johto 2.)

Järjestelmän avoimuus puolestaan näkyi case-yrityksen kehityskeskusteluissa jo lähtökohtaisestikin siinä, että niissä pyrittiin vastavuoroiseen kanssakäymiseen osapuolten välillä. Lisäksi keskusteluissa käsitelyihin aiheisiin kuuluivat varsin keskeisesti työyhteisön ilmapiiriin ja tiedonkulkuaan liittyvät asiat, mikä myös kertoo osaltaan ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja avoimuuteen panostamisesta. Tiukan valvonnan kulttuuri oli puolestaan nähtävissä kehityskeskustelujen sisällä ehkä parhaiten jo edellä mainituissa arviointimenetelmissä ja ylipäänsäkin siinä, että ihmisten tekemisiä seurattiin aiempaa tarkemmin. Tähän ei ehkä case-yrityksessä oltu vielä täysin totuttu, sillä varsinkin henkilöarviointit olivat saaneet osakseen melko negatiivista suhtautumista alaisten puolelta.

”Ehkä se on siinä, kun mennään ihon alle ja ruvetaan tekemään just henkilöarviointia, että se tuntuu sitte pahalta...” (Esimies 1.)

”...että nyt vaaditaan paljon enemmän kuin aikaisemmin, nyt analysoidaan ihmisten toimintaa paljon enemmän kuin aikaisemmin... niin se on varmaan semmonen... se tulee nimittäin joka puolella aina silloin tällöin se ponnahtaa esille...” (Ylin johto 2.)

Case-yrityksen organisaatiokulttuuri oli siis kokenut osin suuriakin muutoksia edeltäneiden vuosien aikana ja tämä näkyi tietyllä tapaa myös siellä käydyissä kehityskeskusteluissa. Kulttuuri oli muuttunut asteittain avoimemmaksi ja tapahtunut muutos oli nähtävillä myös keskusteluiden sisällä. Ensi alkuun vahvasti esiin nousseita teemoja olivat olleet esimerkiksi erilaiset epäkohdat yhteisissä toimintatavoissa ja käytännöissä, mutta toiminnan kehittämisen ja yhtenäistämisen myötä näiden asioiden määrä oli vähentynyt. Eräs esimiehistä oli todennut myös sen, että keskusteluissa oli alkanut kulua aiempaa enemmän aikaa. Tämä taas viittaisi siihen, että yrityksessä oli todellakin onnistuttu vähitellen kehittämään aiempaa avoimempi keskusteluyhteys johdon/esimiesten ja alaisten välille.

Kehityskeskustelujärjestelmä olikin tutkimuksen toteutushetkellä alkanut vakiinnuttaa paikkaansa erityisesti alaisten äänikanavana, jossa kiinnostuksen kohteina korostuivat esimerkiksi oman työn sisältö, työssä viihtyminen sekä työilmapiiri. Vastaavasti esimerkiksi pidemmän tähtäimen urakehitykseen liittyvät asiat olivat sellaisia, joista keskustelua ei juuri syntynyt. Tämä oli toisaalta myös odotettavissa, kun ottaa huomioon esimerkiksi yrityksen koon sekä työtehtävien suhteellisen tarkkaan määrittelyn luonteen. Organisaatiokulttuurin voi siis nähdä vaikuttavan myös siihen minkälaiset asiat käydyissä kehityskeskusteluissa painottuivat.

”Mie pyrin siihen itte että tuota minä kuuntelen ja alainen puhuu...” (Esimies 1.)

”No lähinnä just silleen huomaa sen että... jos jotaki kysytään suurin piirtein uratoiveita ja tämmösiä niin ne on aika tyhjiä... Silleen niinku... kun varmaan se työntekijä näkee sen, että meillä nyt on kuitenkin aika pieni organisaatio ja ne mahdollisuudet edetä on aika rajalliset sen osalta...” (Ylin johto 1.)

”...mutta sitte niinku työympäristö... työilmapiiri, niin se on se missä menee kaikkein eniten aikaa...” (Esimies 4.)

5.5 Yhteenveto tuloksista ja niiden peilaus teoreettiseen viitekehykseen

Tämän tutkimuksen yhteydessä kerättyjen aineistojen ja niiden analyysin perusteella voidaan nostaa esiin ainakin seuraavat keskeiset havainnot: 1.) case-yrityksessä käytössä olleet kehityskeskustelut koettiin melko hyvin toimiviksi kaikkien osapuolten osalta, 2.) keskustelut linkittyivät selvästi osaksi laajempaa johtamisen kokonaisketjua ja niillä oli myös vaikutusta yrityksen käytännön toimintaan ja 3.) kehityskeskustelujen toteutus ja tavoitteet olivat pääosin linjassa kulttuurin luomien lähtökohtien kanssa. Kulttuurin osalta tämän tutkimuksen aineistosta pyrittiin tuomaan esiin erityisesti organisaatiotasolla vaikuttavia tekijöitä ja Hofsteden ym. (2010) organisaatiokulttuureja kuvaavilla ulottuvuuksilla (joita oli siis yhteensä 6 kappaletta) case-yritystä voidaan kuvailla prosessikeskeiseksi, jossain määrin työlähtöiseksi, selkeästi työtehtäviin samaistuvaksi, järjestelmältään avoimeksi, valvonnaltaan tiukaksi sekä kokonaisuutta ajatellen käytännönläheisyyteen painottuvaksi. Mikään näistä ulottuvuuksista ei vaikuttanut olevan ainakaan suoranaisesti ristiriidassa käytyjenkehityskeskustelujen kanssa ja ainakin viiden ensimmäisen mukaisia piirteitä oli havaittavissa myös niiden käytännön toteutuksessa.

Nämä tulokset yhdessä aikaisempien tutkimusten kanssa vahvistavat siis osaltaan oletusta siitä, että kehityskeskustelujen ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuudella on positiivinen vaikutus niiden toimivuuteen ja hyväksyntään osana organisaation johtamisjärjestelmiä. Esimerkiksi Valmohammadi & Roshanzamir (2015) sekä Bortolotti ym. (2015) saivat tahoillaan tätä tukevia tuloksia selvittäessään lean managementin ja TQM-periaatteiden sopivuutta erilaisiin kulttuurisiin lähtökohtiin. Myös heidän tutkimuksensa osoittivat organisaatiokulttuurin olevan selkeästi liitoksissa siihen, miten hyvin kyseiset mallit toimivat käytännössä.

Stone ym. (2007) esittää, että organisaatiokulttuuri on kuitenkin vasta yksi erilaisten johtamisen prosessien tai menetelmien toimivuuteen/hyväksyntään vaikuttavista kulttuurisista tekijöistä, sillä myös yksilön omalla kulttuuritaustalla on keskeinen vaikutuksensa osana kokonaisuutta (ks. kuvio 7). Tämä ajattelumalli onkin samalla hyvin linjassa Hofsteden ym. (2010) hahmotteleman jaottelun ”arvot – käytännöt” kanssa. Kuten aiemmin kappaleissa 2.4 ja 2.6 todettiin, voidaan yksilön syvimmän kulttuuriperustan (arvot) olettaa muodostuvan pitkälti jo organisaatiotasoa laajempien kulttuuritasojen vaikutuksista. Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa ei siksi lähdetty tutkimaan varsinaisesti näiden syvimpien arvojen vaikutuksia kehityskeskustelujen toimivuuden näkökulmasta, vaan keskityttiin enemmän organisaatiotasolla vaikuttaviin/muotoutuviin kulttuurin osa-alueisiin.

Tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta voidaan kuitenkin jo todeta, että suomalaisen kehityskeskusteluajattelun taustalla on havaittavissa selkeästi myös Hofsteden ym. (2010) kansallisia kulttuureja toisistaan erottelevien ulottuvuuksien (ks. kappale 2.6) piirteitä. Tutkimustuloksethan osoittivat Hofsteden ym. (2010) mukaan suomalaisten arvojen korostavan yleisesti matalaa valtaetäisyyttä, yksilöllisyyttä, feminiinisyyttä, lievää epävarmuuden välttämistä, lyhyen aikavälin suuntautumista sekä nautintoon painottumista. Sekä tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kautta esiin nousseet määritelmät että yleisestikin suomalaisia kehityskeskustelukäytäntöjä kuvaava kirjallisuus (esim. Ukkonen 1990; Aarnikoivu 2008; Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004; Valpola 2000 & 2002; Juuti 1998) heijastavat hyvin pitkälti juuri tämän suuntaisia arvoja.

Tämän tutkimuksen yhteydessä kerätyssä aineistossa ja myös kappaleessa 3.2 läpi käydyissä määritelmässä kehityskeskustelut näyttäytyivät selkeästi vastavuoroisina ja tasa-arvoisina tilaisuuksina, joissa korostuivat muun muassa molemminpuolinen osaamisen kehittäminen, luottamus, säännöllisyys, asioiden syvälinen käsittely, palaute sekä nykytilan/menneisyyden

arviointi ja tulevaisuuden tavoitteet. Niiden voi siis tulkita olleen myös case-yrityksessä yleisesti yhteensopivia Hofsteden ym. (2010) suomalaista kulttuuria kuvaavien ulottuvuuksien kanssa. Koska keskustelujen ja kulttuurin syvimpien arvojen välisiä suhteita ei tässä yhteydessä lähdetty selvittämään sen tarkemmin, ei asiasta kuitenkaan voi tehdä näiltä osin kovin syväluotaavia johtopäätöksiä. Case-yrityksen kaikki työntekijät tulivat kuitenkin kansallisen kulttuurin osalta samoista lähtökohdista, joten Hofsteden ym. (2010) tutkimusten pohjalta voidaan olettaa, että heidän syvimät arvonsa olivat yhteensopivia kehityskeskustelujen kanssa siinä muodossa kuin ne oli kyseissä yrityksessä toteutettu.

Eräs mielenkiintoinen teema joka tutkimusaineistosta nousi esiin (ehkä hieman yllättäen) oli kulttuurin muutos. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut varsinaisesti ottaa kantaa siihen, voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa ja millä tavalla, mutta case-yrityksessä jonkinasteisiä muutoksia oli kuitenkin selvästi tapahtunut. Ylimmän johdon vaihduttua muutamaa vuotta aikaisemmin siellä oli alettu ajaa sisään entistä avoimempaa kulttuuria ja myös kehityskeskustelujen käyttöönotto oli lukeutunut yhdeksi keskeiseksi toimenpiteeksi tässä muutoksessa. Erityisen mielenkiintoista tässä on se, että tapahtunut muutos kuvaa varsin hyvin Scheinin (1992) mallia organisaatiokulttuurin eri kerroksista (ks. kuvio 2) ja sen syvempien osien muuttamisen hitaudesta/vaikeudesta. Kerätyn aineiston perusteella kulttuuria oli todella saatu muutettua avoimempaan suuntaan, mutta johdon ajamien uusien suuntien siirtyminen pelkkien sanojen tasolta osaksi organisaation käytännön toimintaa oli vaatinut runsaasti työtä ja aikaa.

Kehityskeskustelut oli myös selvästi otettu käyttöön case-yrityksessä osana laajempaa johtamisen kokonaisjärjestelmää. Ne eivät siis olleet ainoastaan sisällöltään vallitsevaan organisaatiokulttuuriin sopivia, vaan myös yksittäisenä työkaluna omalta osaltaan isompaa kokonaisuutta täydentäviä. Tavassa, jolla kehityskeskustelut asettuivat osaksi yrityksen johtamisprosesseja, oli nähtävissä paljon yhtymäkohtia esimerkiksi Sydänmaanlakan (2007) hahmottelemaan suorituksen johtamisen prosessiin (kuvio 6). Olennaisinta kuitenkin on se, että keskustelut eivät jääneet muusta toiminnasta irralliseksi kokonaisuudeksi, vaan myös muut toimenpiteet (kuten yhteiset palaverit) tukivat niiden tarkoitusta ja tavoitteita osana koko organisaation toimintaa.

Eräs keskeinen case-yrityksen kulttuuriin ja toimintaan vaikuttanut tekijä oli myös sen toimiala tai toimintaympäristö. Esimerkiksi Deal & Kennedy (1983) puhuivat määritelmässään

yritysympäristöstä ja totesivat sen määräävän varsin pitkälti sen, millä tavalla yrityksen tulee toimia menestyäkseen. Tutkimuksen case-yrityksen toimiala oli aineistosta esiin nousseiden kuvausten perusteella ainakin vahvasti kilpailtu ja koostui hyvin nopeasti muuttuvista markkinoista. Asiakkaiden merkitys korostui siis selkeästi ja tämä oli myös yrityksessä hyvin tiedostettu asia. Tieto yhden ison asiakkaan menetyksestä uhkasi aineiston keräämisen aikaan koko yrityksen tulevaisuutta, mutta tämä näkyi silti yllättävän vähän ihmisten vastauksissa. Vaikuttaakin siltä, että toimialan nopeasti muuttuva luonne oli jo lähtökohtaisesti sisäistetty osaksi organisaation arkea.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehityskeskustelut ovat jo itsessään osa organisaation kulttuuria ja ne ilmentävät sitä myös omalla erityisellä tavallaan. Yksittäisenä johtamisen työkaluna ne sijoittuvat kuitenkin lähinnä kulttuurin artefaktien tasolle, eikä niiden merkitys organisaation käytännön toiminnassa ole välttämättä enempää kuin symbolinen. Kehityskeskustelujen hyödynnettävyys, toimivuus ja potentiaali riippuvatkin hyvin pitkälti siitä, miten ne istuvat osaksi isompaa kokonaisuutta. Keskusteluissa on kyse yksilöistä, mutta yksilöiden taustalla vaikuttaa aina myös se ryhmä, johon yksilö kuuluu. Tämän ryhmän vaikutusta ei tulisikaan unohtaa edes yksittäisen ihmisen käyttäytymistä arvioitaessa. Kulttuuri on siis merkittävä tekijä kaikkea inhimillistä toimintaa tarkasteltaessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lähteä selvittämään ryhmätasolla ilmenevän kulttuurin vaikutusta kehityskeskustelujen toteutukseen ja toimivuuteen osana organisaation käytännön toimintaa. Tavoitteena oli siis keskittyä erityisesti organisaatiotasolla vaikuttaviin kulttuuriin osa-alueisiin ja tuoda niitä esiin konkreettisella tavalla erilaisten johtamisen työkalujen tai menetelmien hyödynnettävyyteen vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- **Miten kehityskeskustelujen toteutus suhteessa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin vaikuttaa niiden toimivuuteen ja hyväksyntään organisaation sisällä?**
- **Miten organisaatiossa vallitseva kulttuuri tulisi huomioida kehityskeskustelujen toteutuksessa ja niille asetetuissa tavoitteissa?**

Vastauksia yllä esitettyihin kysymyksiin haettiin sekä aikaisempien tutkimusten että yhdestä esimerkkiorganisaatiosta tapaustutkimuksena kerätyn oman tutkimusaineiston pohjalta. Lopputuloksena voidaan todeta, että kehityskeskustelujen toteutus (organisaatio)kulttuuriin sopivalla tavalla vaikuttaa positiivisesti niiden toimivuuteen ja vastaanottoon organisaation sisällä. Kulttuuri on kuitenkin lopulta vain yksi osa kokonaisuudesta ja sen roolia on näin vaikea määritellä täysin suoraviivaisesti esimerkiksi keskustelujen tehokkuutta arvioitaessa. Kulttuuri tulisikin nähdä mieluummin tekijänä, joka luo lähtökohdat kehityskeskustelujen onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Vaikka ne olisikin toteutettu kulttuurin mukaisesti, voi moni muu asia (kuten esimerkiksi ongelmat yksilötason vuorovaikutuksessa) vielä aiheuttaa keskustelu-

jen toimimattomuutta. Kehityskeskusteluille asetettujen tavoitteiden osalta olisikin ensisijaisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, etteivät ne ole ristiriidassa ainakaan vallitsevan kulttuurin syvempien osa-alueiden kanssa.

Kehityskeskusteluja suunnitteleville organisaatioille oman haasteensa kulttuuriin huomioimisessa luo jo sen määrittelyn vaikeus. Jotta keskustelut voidaan toteuttaa kulttuuriin sopivalla tavalla, täytyy ensin tietää minkälainen kulttuuri organisaatiossa ylipäänsä vallitsee. Tämän tutkimuksen yhteydessä käytetty tapa hahmottaa organisaatiokulttuuri pääasiassa Hofsteden ym. (2010) kuuden toisistaan erillisen ulottuvuuden kautta ei ole varmasti ainoa (tai välttämättä edes paras) mahdollinen, mutta se tuo joka tapauksessa esiin kulttuuriin keskeisellä tavalla liittyviä piirteitä.

Kulttuurin konkretisoiminen tavalla tai toisella on välttämätöntä sen tarkastelemiseksi toiminnan käytännön kontekstissa, mutta tähän liittyy samalla omat riskinsä. Myös tämän tutkimuksen yhteyteen valittua lähestymistapaa voidaan kritisoida jonkinasteisesta todellisuuden yksinkertaistamisesta. Onkin täysin perustelua pohtia, ovatko esimerkiksi tapaustutkimuksen kohdeorganisaatiota ja sen kulttuuria käsittelevät kuvaukset voineet muotoutua osittain valitun näkökulman ja luokittelutavan pohjalta. Samalla on kuitenkin selvää, että täysin virheetöntä ja kaikenkattavaa tapaa kulttuurin tarkasteluun ei ole olemassakaan. Tällöin myös jossain määrin yksinkertaistava tapa sen hahmotteluun on parempi, kuin jättää se kokonaan huomioimatta.

Tämän tutkimuksen avulla saadut tulokset eivät ole kaikilta osin suoraan yleistettävissä, sillä tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena. Tässä yhteydessä kerätty tutkimusaineisto kuvastaa siis lähinnä kohdeorganisaatioksi valitun yrityksen todellisuutta tutkimuksen toteutushetkellä. Kerätty aineisto yhdessä aikaisempien tutkimusten kanssa osoittaa kuitenkin, että kulttuurilla on selkeästi vaikutusta organisaatioiden käytännön toimintaan. Tulokset vahvistavat myös osaltaan näkemystä organisaatiokulttuurin sekä käytettyjen johtamismenetelmien/-työkalujen (kuten tässä yhteydessä kehityskeskustelujen) toimivuuteen liittyvistä konkreettisista syy-seuraus suhteista.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista kerätä vastaavanlaista aineistoa laajemmin eri aloilla toimivista organisaatioista ja keskittyä kehityskeskustelujen lisäksi myös muihin johtamisen apuna käytettyihin työkaluihin tai menetelmiin. Tällä tavalla voitaisiin lähteä luo-

maan myös jonkinlaista yleismallia, jossa eri toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin yhteensovittamiseen otettaisiin kantaa tarkemmalla tasolla. Yksi erityisen kiinnostava näkökulma olisi tarkastella myös sitä, miten organisaatio pystyy sovittamaan johtamisensa ja muut sisäiset toimintonsa kulttuuriin silloin, kun työntekijät eivät tule tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaation tapaan keskenään samanlaisista kulttuurisista taustoista.

Lisäksi yksi keskeinen seikka, johon tässä tutkimuksessa ei vielä otettu kantaa, on mahdollinen kulttuurin muutos ja sen johtaminen. Tulisiko vallitsevaa organisaatiokulttuuria siis pyrkiä ennemmin muuttamaan vai sopeuttaa mieluummin käytettyjä toimintatapoja tai -menetelmiä sen mukaisiksi? Esimerkiksi kehityskeskustelujen osalta (ja samalla myös osamisen johtamisen kannalta laajemmin) olisi mielenkiintoista tutkia pidemmällä aikavälillä sitä, miten niiden avulla voidaan vaikuttaa organisaation sisällä vallitsevaan kulttuuriin. Kuten jo aiemmin todettiin, tämän tutkimuksen yhteydessä kerätty aineisto kertoo lähinnä kohdeorganisaatiossa tietyllä hetkellä vallinneesta tilanteesta, mutta raapaisee kulttuurin muutokseen liittyvien laajempien kysymysten osalta pelkkää pintaa. Voikin olla, että kehityskeskustelulla on erityistä arvoa myös johdon hyödynnettävissä olevana organisaatiokulttuurin muutostyökaluna. Tämän selvittäminen edellyttäisi kuitenkin asiaan perehtymistä erillisen tutkimuksen kautta.

Lopuksi voidaan vielä todeta, että kehityskeskustelujen käymisen ei tulisi koskaan olla tavoite itsessään, sillä yksinään niillä ei ole arvoa. Sen sijaan ne voivat olla yksi niistä keskeisistä työkaluista, joiden avulla organisaation tavoitteet saavutetaan. Toisin sanoen keskustelut eivät ole päämäärä, vaan pikemminkin kulkuväline, jolla päämäärään on mahdollista päästä. Hienoimmastakin kulkuvälineestä on kuitenkin hyötyä ainoastaan silloin, kun kuljettaja tietää minne sillä ollaan menossa ja se on käyttöympäristöönsä sopiva.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta (2008). *Esimiehenä arjessa*. WSOYPro, Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari 2016, 3. uudistettu painos, Helsinki.

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa (2008). *Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa*. Yliopistopaino, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (2005). *Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta*. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä, Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. s. 15-28. Toim. Pekka Räsänen, Anu-Hanna Anttila & Harri Melin. WS Bookwell, Juva.

Berlin, Satu (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Acta Wasaensia 198. Vaasan yliopisto 2008.

Bortolotti, Thomas; Boscari, Stefania & Danese, Pamela (2015). *Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices*. *International Journal of Production Economics* 160 (2015), s.182–201.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, San Francisco.

Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1983). *Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Suomentanut Anna-Maija Gruber. Länsi-Savo Oy, Mikkeli.

Eskola, Jari (2010). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. PS-kustannus, Juva.

Fletcher, Clive (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (2001), 473-478. The British Psychological Society, Great Britain.

Ghinea, Mihaela Valentina & Bratianu, Constantin (2012). Organizational culture modeling. *Management & Marketing - Challenges for the Knowledge Society 2012*, Vol.7(2), s.257-276.

Gray, David E. (2009). *Doing Research in the Real World*. 2nd Edition . Sage Publications.

Hampden-Turner, Charles (1991). *Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. Suomentanut Ulla Roponen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Second Edition. Sage Publications.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its importance for Survival*. 3rd Edition. The McGraw-Hill, USA.

Huhtala, Hannele & Laakso, Aino (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa? *Hallinnon tutkimus* 2/2007, s.13-32.

Jones, Michael L. (2007). Hofstede - Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 kesäkuuta, 2007. Haettu 3.5.2018 osoitteesta: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers>.

Junnola, Reijo & Juuti, Pauli (1997). *Arvot ja johtaminen*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Juuti, Pauli (1999). Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Juuti, Pauli (1998). Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja nro 42. Tammerpaino Oy, Tampere.

Kallio, Susan & Keskinen, Esko (2005). Kehityskeskustelu osana johtamista. Osana teosta: Kehitystä ja keskustelua – Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä. Toimittanut Keskinen Soili & Keskinen, Esko. Turun yliopiston rehtorinviraston sarja 2/2005. Digipaino, Turun Yliopisto, Turku.

Kondrasuk, Jack N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics* vol. 12(1) 2011, s.57-71.

Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja, s.80-147. Toim. Jari Metsämuuronen. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Mikkola, Piia A. (2016). Teksti, agenda, artefakti - Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. *Acta Wasaensia* 353. Vaasan yliopisto 2016.

Mustakangas, Terhi (2014). Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Haettu 7.4.2018 osoitteesta: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>.

Naranjo-Valencia, Julia C.; Jiménez-Jiménez, Daniel & Sanz-Valle, Raquel (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision* Vol. 49 No. 1, 2011, s.55-72.

Ollila, Seija (2009). Tuottavuus muutoksessa – Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/09, s.176-187.

Pihlajasaari, Pia (2016). Eettinen organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvointia ja sitouttaa johtajia. *Psykologia* 51 (2016): 3, s.213-217. Haettu 7.4.2018 osoitteesta:

<http://elektra.helsinki.fi/se/p/0355-1067/51/3/eettinen.pdf>.

Riivari, Elina (2017). Innovatiivisuuden hyveet: Monimenetelmällinen tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista ja organisaation innovatiivisuudesta. *Hallinnon tutkimus* 1/2017, s.71-75.

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne (2004). *Kehityskeskustelun opas*. WSOY, Porvoo.

Ruoranen, Raija (2011). Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. *Acta Universitatis Tamperensis* 1588. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print Tampere 2011.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture And Leadership*. Second edition, Jossey Bass Inc. Publishers, San Francisco.

Schein, Edgar H. (2001). *Yrityskulttuuri – Selviytymisopas*. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tammer-Paino, Tampere.

Silén, Timo (1995). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsingin Yliopisto Yliopistopaino, Helsinki.

Stone, Diana L.; Stone-Romero, Eugene F. & Lukaszewski Kimberly M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review* 17 (2007), 152-165.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007). *Älykäs organisaatio*. Gummeruksen kirjapaino Oy, Helsinki.

Syrjäläinen, Eija; Eronen Ari & Värri Veli-Matti (2007) (toim.). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy, Vantaa.

Ukkonen, Otto (1990). Esimies-alais-keskustelu. Karisto Oy:n Kirjapaino, Hämeenlinna.

Valmohammadi, Changiz & Roshanzamir, Shervin (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics* 164 (2015), s.167–178.

Valpola, Anneli (2000). Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY, Juva.

Valpola, Anneli (2002). Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY, Juva.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 5.* SAGE Publications, USA.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Tässä lomakkeessa esitetyt kysymykset ovat laajoja ja yleisluontoisia, eikä niihin ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Kustakin aihealueesta on tarkoitus käydä enemmänkin vapaamuotoista keskustelua, jonka tarkemmat suunnat määrittyvät vasta haastattelun edetessä. Haastattelu ei varsinaisesti edellytä minkäänlaista valmistautumista, mutta joitain seuraavista kohdista voi jokainen haastateltava pohtia itsekseen myös jo etukäteen.

1. KEHITYSKESKUSTELUT

- a. Mitä kehityskeskustelu mielestäsi tarkoittaa?**
- b. Minkälaisia tavoitteita kehityskeskusteluille on annettu teidän yrityksessänne/organisaatiossanne?**
- c. Miten kehityskeskustelut on toteutettu käytännössä teidän yrityksessänne/organisaatiossanne?**
 - Esimerkiksi aika, paikka, ennakkojärjestelyt, keskustelun eteneminen vaihe vaiheelta jne...
- d. Miten arvioisit kehityskeskustelujen toimivuutta ja hyödynnettävyyttä yrityksessänne/organisaatiossanne?**

2. ORGANISAATIOKULTTUURI

- a. Minkälaiseksi kuvailisit nykyistä organisaatiotanne omin sanoin kerrottuna?**
- b. Miten kuvailisit:**

i. Työyhteisöä yleisesti?

- Esimerkiksi yleinen ilmapiiri, ihmisten välinen kanssakäyminen, yleiset käytännöt, arvot jne...

ii. Johtamista?

- Esimerkiksi johdon/esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus, päätöksenteko jne...

iii. Työtä?

- Esimerkiksi yleisesti yrityksessä/organisaatiossa tehtävän työn sisältö, tavoitteet, motivaation lähteet jne...

iv. Suhdetta ympäröivään maailmaan?

- Esimerkiksi asiakkaiden merkitys yrityksen toiminnalle jne...

Liite 2: Kyselylomake**TAUSTATIETOJA**

1. Osasto jolla työskentelet? _____
2. Monenako vuonna olet osallistunut kehityskeskusteluihin yrityksessänne? _____
3. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista jossain toisessa yrityksessä/organisaatiossa? Kyllä / Ei

KEHITYSKESKUSTELUT

1. Kerro lyhyesti mitä kehityskeskustelu sinun mielestäsi tarkoittaa?

2. Minkälainen merkitys yrityksessänne käytävillä kehityskeskusteluilla on sinulle itsellesi sekä koko organisaatiolle? Mikä on keskustelujen tarkoitus? Onko niillä mielestäsi vaikutusta käytännön toimintaan yrityksessänne? Millä tavoilla kehityskeskusteluja hyödynnetään koko organisaation näkökulmasta? Millä tavoin sinä itse mahdollisesti hyödynnät käymiäsi kehityskeskusteluja? Perustele vastauksesi!

- 3. Miten arvioisit kehityskeskustelujen toimivuutta yrityksessänne? Miltä osin ne toimivat ja miltä osin eivät? Käydäänkö niissä mielestäsi läpi oikeita asioita ja onko toteutus toimiva suhteessa tavoitteisiin? Mitä pidät tärkeimpinä ja turhimpina puolina käydyissä kehityskeskusteluissa? Miten kehittäisit niitä tulevaisuutta ajatellen? Perustele!**

- 4. Minkälaiseksi kuvailisit tyypillistä kehityskeskustelutilannetta yrityksessänne? Minkälainen on keskusteluilmapiiri? Onko esimerkiksi palaute ja arviointi molemmin-**

puolista? Pystyvätkö molemmat osapuolet tuomaan esiin omia näkemyksiään ja ajatuksiaan vapaasti?

5. Minkä arvosanan antaisit yrityksessänne käytäville kehityskeskusteluille väliltä 1-10? Ympyröi näkemystäsi vastaava numero (1=heikko, 10=erinomainen).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Miksi päädyit yllä valitsemaasi arvosanaan?

ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuuri voi tarkoittaa monia erilaisia asioita. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan kuitenkin erityisesti tietyn ihmisryhmän sisälle muodostuneita, tiedostettuja ja tiedostamattomia säännönmukaisuuksia, jotka osaltaan vaikuttavat myös yksittäisten ihmisten (ja sitä kautta koko organisaation) toimintaan. Organisaatiokulttuuriin liittyvät keskeisesti esimerkiksi yhteisesti muotoutuneet arvot, oletukset, asenteet, erilaiset symbolit, vakiintuneet käyttäytymis- ja toimintatavat, yleinen ilmapiiri tai vaikka organisaation rakenteet. Tiivistetysti to-

dettuna, organisaatiokulttuurissa on kysymys hyvin pitkälti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja niistä erityispiirteistä, jotka erottavat erilaiset organisaatiot toisistaan.

Koska organisaatiokulttuuri pitää sisällään osittain myös asioita, jotka ovat sen vaikutuspiirissä oleville itsestäänselvyksiä ja sitä kautta paikoin vaikeasti tunnistettavissa, kannattaa seuraavia kysymyksiä pysähtyä pohtimaan hetkeksi pidempään. Aluksi merkityksettömiltäkin tuntuvat asiat voivat kertoa paljon organisaatiokulttuurin luonteesta ja olla siten erittäin tärkeitä.

1. Mainitse kolme adjektiivia, jotka mielestäsi kuvaavat hyvin yritystänne

Millä tavalla nämä näkyvät käytännössä? Mainitse joitakin esimerkkejä!

2. Minkälainen on yrityksenne työyhteisö? Minkälainen ilmapiiri vallitsee yleisesti? Minkälaisia ovat esimerkiksi ihmisten väliset suhteet, kanssakäyminen, huumori, puukeutuminen jne...? Onko työyhteisö mielestäsi enemmän avoin vai sulkeutunut? Sopiivatko kaikenlaiset ihmiset helposti joukkoon? Kulkeeko tieto kaikkiin suuntiin? Vallit-

