

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**KULTTUURISET LÄHTÖKOHTATEKIJÄT
LIKUNTAJÄRJESTÖJEN FUUSIOSSA
– CASE VALO RY**

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2014
Ohjaaja: Jari Stenvall

Mia Koivujoki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	KOIVUJOKI, MIA
Tutkielman nimi:	Kulttuuriset lähtökohtatekijät liikuntajärjestöjen fuusiossa – Case Valo ry
Pro gradu -tutkielma:	97 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Syyskuu 2014
Avainsanat:	fuusio, liikuntajärjestöt, liikuntakulttuuri, organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, toimialakulttuuri

Tutkimuksessa selvitetään miten kulttuuriset lähtökohtatekijät ovat ilmenneet SLU ry:n, Nuori Suomi ry:n ja Kuntoliikuntaliitto ry:n fuusioprosessissa, joka on johtanut uuden valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaation Valo ry:n perustamiseen. Tutustumalla aikaisempaan kulttuurisesta näkökulmasta tehtyyn fuusiotutkimukseen, keskeisiksi kulttuurisiksi lähtökohtatekijöiksi nostettiin yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit. Aineiston keruuvaiheessa toiseksi keskeiseksi kulttuuriseksi lähtökohtatekijäksi nousi liikuntajärjestökentän toimialakulttuuri. Tutkimuksessa näitä lähtökohtatekijöitä on tarkasteltu organisaatioissa työskennelleiden kokemuksia analysoiden, jolloin tutkijan subjektiivinen näkemys on vaikuttanut lopulliseen aineiston analyysiin.

Tutkimuksessa fuusioprosessin nähdään johtuvan toimintaympäristön muutoksesta, mikä on kontingenssiteorian mukaan luonnollista. Fuusion tavoitteena on ollut toimintaympäristön muutokseen vastaaminen, synergiaetujen saavuttaminen ja päällekkäisten toimintojen poistaminen. Fuusiota tarkastellaan tutkimuksessa samankeskisenä fusiona, jolloin yhdistyneillä organisaatioilla on ollut yhteinen tuote ja fuusioitumisen tavoitteena on ollut täydellinen toimintojen yhdistäminen. Kyseessä on ollut siis radikaali ja nopea muutos, jonka lopullisena tarkoituksena on ollut uuden organisaatiokulttuurin luominen. Organisaatiokulttuurin määrittelemisen yksiselitteisesti on kuitenkin hankalaa eikä kulttuureja kaikkien näkökulmien mukaan voida edes tutkia eikä täten muuttaa. Tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään muuttujana, jolloin sen muuttaminen on hidasta ja vaikeaa, muttei mahdotonta. Organisaatiokulttuuri näkyy tällöin organisaation päivittäisessä toiminnassa, ja sen muuttaminen lähtee organisaatioissa työskentelevien käytöksen muuttamisesta.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jolloin mielenkiinnon kohteena oli ainoastaan liikuntajärjestökentässä vuosina 2012–2013 toteutettu fuusioprosessi. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu pääsääntöisesti tutkijan toteuttamista teemahaastatteluista, joissa tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien kokemuksia yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuureista sekä Valo ry:n fuusioprosessista.

Tutkimuksen mukaan toimialakulttuuri oli organisaatioita yhdistävä tekijä läpi Valo ry:n fuusioprosessin. SLU ry:n, Nuori Suomi ry:n ja Kuntoliikuntaliitto ry:n organisaatiokulttuurit

ilmenivät selkeästi ainoastaan ennen fuusioprosessia muutokseen orientoitumista tarkasteltaessa. Tutkimuksen mukaan toimialakulttuuri ilmeni erityisesti toiminnan käynnistämisen vaiheessa sekä varsinaisessa toimintavaiheessa. Toimialakulttuuri mahdollisti sen, että organisaatiot pystyivät aloittamaan toiminnan puhtaalta pöydältä ja määrittelemään yhteiset toiminnan tavoitteet. Henkilöstö keskittyi työskentelemään toiminnan sisältöjen kautta, koska intohimo liikuntaa ja urheilua kohtaan yhdisti kaikkia. Lisäksi toimialakulttuuri helpotti yhteisten tavoitteiden määrittelemistä, koska Valo ry:n toimintatapaa pyrittiin kehittämään nimenomaan erilaiseksi kuin mitä se yhdistyneissä organisaatioissa oli aikaisemmin ollut.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS.....	8
2.1 Tutkimuksen taustaa.....	8
2.2 Tutkimusongelman määrittely.....	10
2.3 Tutkimuksen rajaukset.....	12
2.4 Tutkimuksen rakenne.....	12
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
3.1 Organisaatiomuutos.....	14
3.1.1 Organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta.....	14
3.1.2 Organisaatiomuutos osana ympäristön muutosta.....	18
3.1.3 Fuusio organisaatiomuutoksena.....	20
3.2 Organisaatiokulttuuri.....	25
3.2.1 Organisaatiokulttuurin käsitteellistäminen.....	26
3.2.2 Organisaatiokulttuurin tutkiminen.....	30
3.2.3 Organisaatiokulttuurin muuttaminen.....	39
3.3 Organisaatiokulttuurit ja fuusio.....	40
4 TUTKIMUSAIHEISTON KERUU JA KÄSITTELY.....	42
4.1 Aineisto ja sen keruu.....	43
4.2 Aineiston analyysi.....	45
4.2.1 Kokemusten tutkiminen.....	47
4.2.2 Aineiston luokittelu.....	48
4.3 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet.....	49
5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI.....	51
5.1 Vanhat kulttuurit taustatekijöinä.....	52
5.1.1 Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry liikuntajärjestöjen edunvalvojana.....	52
5.1.2 Monipuolinen ja kasvatuksellinen liikunta Nuori Suomi ry:n toiminnan perustana.....	55
5.1.3 Kuntoliikuntaliitto ry – liikuntaa koko kansakunnalle.....	59
5.2 Liikuntajärjestöjen toimialakulttuurin piirteet.....	63
5.2.1 Liikunta on tunneasia.....	64
5.2.2 Liikuntajärjestötyöskentelyn erityispiirteet.....	66
5.2.3 Jatkuvasta kilpailusta kohti aitoa yhteisöllisyyttä?.....	69

5.3 Monesta yhdeksi: Valo – valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry	72
5.3.1 Lamaantumisvaihe: Muutokseen orientoituminen	73
5.3.2 Toiveen heräämisvaihe: Toiminnan käynnistäminen puhtaalta pöydältä	75
5.3.3 Sopeutumisvaihe: Toimintatavan tietoinen kehittäminen	78
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	82
6.1 Kulttuuristen lähtökohdatekijöiden ilmeneminen Valon fuusioprosessissa	82
6.2 Jatkotutkimusehdotukset	87
7 LÄHTEET	89
LIITE 1	98
LIITE 2	99
LIITE 3	100

1 JOHDANTO

Suomalainen liikuntakulttuuri on muuttunut merkittävästi 1970-luvulta lähtien. Liikuntakulttuurin kokonaisuuteen kuuluvat huippu-urheilun lisäksi lasten ja nuorten liikunta sekä kunto- ja terveysliikunta. Jotta liikunnan harrastaminen näillä kaikilla alueilla on mahdollista, tarvitaan järjestelmä, joka luo edellytyksiä niin organisoidulle kuin organisoimattomallekin liikunnalle. Tämä järjestelmä, jolla käytännössä tarkoitetaan liikuntajärjestötoimintaa, muuttui 1990-luvun taitteessa merkittävästi. (Heikkala 1998, 11.) Liikuntajärjestökenttä hakee edelleen muotoaan huolimatta monista visioista, strategioista ja asiantuntijaryhmistä. Jo pitkään on käyty keskustelua siitä, miten päällekkäisistä toiminnoista päästäisiin eroon ja miten liikuntajärjestöjen välistä yhteisöllisyyttä pystyttäisiin lisäämään. (Lehtonen 2014, 6.) Vuoden 2012 jälkeen on tapahtunut paljon, mutta onko konkreettinen toiminta auttanut lopulta sen enempää kuin asiasta keskusteleminen?

Suomalainen liikuntajärjestökenttä on kehittynyt vuosikymmenten aikana mukaillen suomalaisen yhteiskunnan kehitystä. 1970-luvulla toiminta liikuntakentällä oli vielä amatöörimaista. Palkattua henkilöstöä ei juuri ollut ja koko toiminta oli rakennettu harrastuspohjalle. Varsinainen toiminnan kasvu sijoittui 1980-luvulle, jolloin erityisesti lajiliittojen toiminnan resurssit ja volyymit kasvoivat. 1980-lukua voidaankin kuvailla institutionalisoitumisen vuosikymmeneksi. (Heikkala 1998, 95–96.) 1990-luvun alun taloudellinen taantuma ja liikuntajärjestökentän samanaikainen muutos johtivat siihen, että kehitys jämähti paikoilleen. Heikkalan (1998, 98) mukaan 1990-lukua voidaan kutsua rakennemuutoksen, talouden kriisiytymisen ja eriytymisen vuosikymmeneksi.

Liikunnan järjestökentän muutos kulminoitui vuonna 1993 Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry:n (myöh. SLU) perustamiseen (Heikkala 1998, 96–98). Liikuntajärjestötoiminta oli toiminut muiden kansalaisjärjestöjen tapaan kolmiportaisesti 1900-luvun alusta aina 1990-luvun alkuun ja SLU:n perustamiseen saakka (Lehtonen 2014, 6). SLU:n perustaminen päätti yhden aikakauden suomalaisessa liikuntahistoriassa. Suurten puoluepoliittisten liikunnan keskusjärjestöjen Suomen Valtakunnallisen Urheiluliiton (SVUL) ja Suomen Työväen Urheiluliiton (TUL) vastakkainasettelun ja vallan aika oli ohi (Kokkonen 2013, 177). Samalla puoluepolitiikan merkitys liikuntajärjestökentässä kutistui, vaikkakin SLU:n toiminnassa yhteiskuntapoliittisten tekijöiden merkitys alkoi kasvaa (Kokkonen 2013, 143). SLU:n tarkoituksena oli siirtää liikuntajärjestökenttä hajautetun johtamisen malliin, jolloin SLU olisi toiminut ainoastaan toimintojen mahdollistajana eikä keskusjärjestöasemassa (Kokkonen 2013, 242). SLU:n rinnalla toimivat vuoden 1993 jälkeen

toimialajärjestöjen roolissa Nuori Suomi ry (myöh. Nuori Suomi), Kuntoliikuntaliitto ry (myöh. Kuntoliikuntaliitto) ja Olympiakomitea.

SLU:n muodollinen olemassaolo nähtiin välttämättömäksi, mutta sen toimintaan ei kuitenkaan varsinaisesti sitouduttu (Lehtonen 2014, 9). SLU:n syntyminen aiheutti lopulta tilanteen, jossa liikuntajärjestöjen toiminnot olivat hajaantuneet entisestään. Tilanteeseen ei oltu tyytyväisiä vaan haluttiin jotakin parempaa. (Lehtonen 2014, 8, 26.) Kun työskentely liikuntajärjestökentän yhteisen vision eteen aloitettiin vuonna 2009, haluttu kehityssuunta oli vielä auki (Lehtonen 2014, 6). Myös Juutin ja Virtasen (2009, 20–21) mukaan suomalainen järjestökenttä on ollut viime vuosina jatkuvassa muutoksessa. Uusia järjestöjä perustetaan, fuusioidaan ja lakkautetaan jatkuvasti. Erityisesti muutoksen keskellä ovat viime vuosina olleet sosiaali- ja terveystajärjestöt. Nyt kuitenkin myös muut järjestöt alkavat hiljalleen herätä toimintaympäristön muutokseen, joka pakottaa järjestöt muuttamaan toimintaansa.

Vuonna 2014 liikuntajärjestökentän halutun muutoksen suunta on selkeytynyt, ja suomalaisen liikunnan ja urheilun keskeisimmät järjestöt ovat läpikäyneet suuria rakenteellisia muutoksia, jotta 2010 määritelty yhteinen visio ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa 2020” toteutuisi. Fuusioimalla SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto uudeksi liikunnan ja urheilun valtakunnalliseksi organisaatioksi, Valo ry:ksi (myöh. Valo), pyrittiin rakentamaan uudenlaista yhteisöllisyyttä koko liikuntajärjestökenttään ja poistamaan päällekkäisiä toimintoja eri organisaatioista.

2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS

2.1 Tutkimuksen taustaa

Kuitenkin edelleen 2010-luvulla suomalainen liikuntajärjestökenttä näyttäytyy sitä tarkemmin tarkastelevalle melko hajanaisena kokonaisuutena. 1990-luvulla alkaneen liikuntayhteisön hajautumisen myötä sisäinen yhteisöllisyyden tunne on heikentynyt (Kokkonen 2013, 242). Liikuntakulttuurin johtaminen ja ohjaus ovat eriytyneet sen eri osiin kohdistuviksi, minkä vuoksi Pekkanen ja Heikkalan (2007, 29) mukaan strategisen kumppanuuden merkitys on korostunut (Kokkonen 2013, 242).

Liikuntajärjestökenttä ei ole yksinkertainen toimintaympäristö, sillä suurten liikuntajärjestöjen lisäksi on huomioitava monia muita toimijoita. Lisäksi erikokoiset ja -rakenteiset toimijat toimivat useilla eri tasoilla. Urheiluseurat, lajiliitot, aluejärjestöt sekä muut toimijat toimivat yhdessä ja erikseen sekä yksin ja yhteistyössä kuntien, yksityisen sektorin ja valtion kanssa edistääkseen suomalaisten terveyttä liikunnan ja urheilun avulla. Tälle liikuntajärjestökentälle on jo vuonna 2010 määritelty yhteinen visio: ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa - 2020” (Valon strategia 2013–2015; yhteinen tekeminen on kilpailuetumme, 2012, 4). Tämän vision toteuttaminen vaatii koko liikuntajärjestökentän työnjaon, roolien ja toimintakulttuurin uudistamista (Valon strategia 2013–2015; yhteinen tekeminen on kilpailuetumme, 2012, 8). Suomalainen liikuntajärjestökenttä onkin yhteisen vision hyväksymisen jälkeen muuttunut sekä rakenteellisesti että kulttuurillisesti.

Suomalainen liikuntajärjestökenttä koostuu tällä hetkellä monista erikokoisista ja eri tasoilla toimivista toimijoista. Liitteessä (ks. Liite 1, Kuvio 1) kuvataan suomalaisen liikuntajärjestökentän rakentumista ennen SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioitumista. Viime vuosina tapahtuneita liikuntajärjestökentän rakenteellisia muutoksia kuvataan puolestaan tarkemmin liitteessä kaksi (ks. Liite 2, Kuvio 1 ja Kuvio 2). Seuraavaksi esitellään kuitenkin yleisesti suomalaisen liikuntajärjestökentän tämän hetkisiä toimijoita, jotta lukija ymmärtäisi liikuntajärjestökentän monimutkaisuuden.

Vuodesta 2000 lähtien Opetus- ja kulttuuriministeriössä on toiminut kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoyksikkö, jonka alaisuudessa toimii myös erillinen liikuntayksikkö. Valtionhallinnossa on myös erillinen valtion liikuntaneuvosto. (Kokkonen 2013, 263.) Valtion liikuntaneuvoston tehtävänä on käsitellä liikunnan ja liikuntapolitiikan kannalta tärkeitä asioita. Liikuntaneuvosto seuraa muun muassa liikunnan kehitystä, tekee esityksiä sekä aloitteita liikunnan kehittämiseksi ja

antaa lausuntoja liikuntamäärärahojen käytöstä. (Neuvoston tehtävät, Valtion liikuntaneuvosto.) Näiden edellä mainittujen yksiköiden toiminta ja vaikutusvalta eivät kuitenkaan näyttäyty kansalaisille kovin konkreettisina. Lähimpänä kansalaisia toimivatkin liikunta- ja urheiluseurat, joiden tehtävänä liikuntalain (L 1998/1054, 2.1§) mukaan on kansalaisten liikuttaminen. Yleensä lasten ja nuorten liikuttamisesta sekä kilpaurheilun edistämisestä vastaavat seurat (Rahnasto 2011, 43) ja muusta liikunnasta kunnat.

Lähes kaikki seurat kuuluvat oman lajinsa valtakunnalliseen lajiliittoon, joka vastaa yhdessä seurojen kanssa kansalliseen kilpailutoimintaan liittyvistä tehtävistä. Lisäksi lajiliitoilla on iso rooli urheiluseurojen toiminnan ohjauksessa sekä huippu- ja kilpaurheilun koordinoinnissa. (Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22, 2004.) Entiset SLU:n alueet, nykyiset alueorganisaatiot, vastaavat omalla maantieteellisesti rajatulla alueellaan muun muassa koulutuspalveluista, neuvonnasta, edunvalvonnasta ja palvelutuotannosta. Alueorganisaatiot pyrkivät tukemaan lajiliittojen toimintaa. Alueorganisaatioiden tarkoituksena oli ennen Valo ry:n syntymistä toimia myös SLU:n ja toimialojen yhteistyöorganisaationa. (SLU-Alueet. Osaamista ja intohimoa liikuttaa, 2008.) Tällä hetkellä alueorganisaatioiden rooli ja tehtävät hakevat vielä muotoaan.

Näiden kaikkien edellä mainittujen toimijoiden lisäksi keskeinen toimija liikuntajärjestökentässä on Valo ry, jonka Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry, Nuori Suomi ry ja Kuntoliikuntaliitto ry perustivat vuonna 2012 (Valo, vuosikertomus 2012 [2013], 6). Tässä tutkimuksessa varsinaisena tutkimuskohteena ovat kulttuuriset lähtökohtatekijät ja niiden ilmeneminen Valon fuusioprosessissa¹. Näitä tekijöitä tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen luvussa viisi, jossa myös kohdeorganisaatiot (SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto ja Valo) esitellään tarkemmin. KPMG:n keväällä 2014 tekemä selvitys (Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilän määrittäminen Suomessa, 2014) keskittyi suomalaisen liikuntahallinnon rakenteellisen puolen selvittämiseen ja arviointiin, minkä takia tässä tutkimuksessa on relevanttia keskittyä liikuntajärjestökentän tutkimiseen kulttuurisesta näkökulmasta.

¹ *Valon perustamisesta on tekeillä tutkimus (Liikunnan kansalaistoiminnan muuttuvat rakenteet ja eetokset), josta on julkaistu jo osajulkaisu (Lehtonen, 2014). Lehtosen kanssa käydyn keskustelun jälkeen päädyttiin tarkastelemaan Valon perustamista organisaatiokulttuurin näkökulmasta, sillä siitä näkökulmasta liikuntajärjestöjen rakenteellisia muutoksia ei ole vielä Suomessa tutkittu. Myös Valon ennakointijohtaja ja tämän tutkimuksen yhteyshenkilönä toiminut Juha Heikkala kannusti tarttumaan tähän näkökulmaan.*

Valo ry ehti toimia itsenäisenä organisaationa reilun vuoden ennen kuin se yhdisti operatiivisen toimintansa Olympiakomitean kanssa keväällä 2014 (Yle Urheilu, 23.4.2014). Toimintojen yhdistämistä Olympiakomitean kanssa käsitellään tässä tutkimuksessa ainoastaan jatkotutkimusehdotusten yhteydessä luvussa kuusi.

Seuraavaksi määritellään tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin vastaamalla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan.

2.2 Tutkimusongelman määrittely

Suomalaista liikuntajärjestökenttää koskevaa tutkimusta ei ole paljon tehty, mutta liikunnan kansalaistoimintaa on Kosken (2006, 3) mukaan tutkittu Suomessa erityisesti seurahistoriikkien muodossa. Ne eivät kuitenkaan täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Toinen suosittu tutkimuksen kohde liikuntajärjestökentässä on ollut kansalaisten liikuntakäyttäytyminen. Hallinnon tutkimuksen perinteisiin nojaavaa tutkimuksellista lähestymistapaa, jota tämä tutkimus edustaa, on Kosken (2006, 3–4) mukaan käytetty myös jonkin verran. Tieteelliseksi tutkimukseksi luokiteltua tutkimusta liikuntajärjestöistä organisaatioina ei ole Suomessa kuitenkaan juuri tehty. Tällä hetkellä nimenomaan Valoa koskevaa tutkimusta tekee Lehtonen, jonka julkaisu ”Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012” on osa laajempaa tutkimushanketta ”Liikunnan kansalaistoiminnan muuttuvat rakenteet ja eetokset”.

Yritysfuusioita on tutkittu niin Suomessa kuin maailmallakin paljon (ks. esim. Sääntti 2001; Amy & Mansour 2004; King, Dalton, Daily & Cavin 2004), mutta järjestöjen fuusioituminen ja täten myös niiden tutkiminen Suomessa on ollut vähäistä. Kuitenkin esimerkiksi kuntaliitoksia on Suomessa tutkittu fuusioprosesseina (ks. esim. Kuntaudistus Prosessina: Institutionaalinen johtajuus kuntamuutoksessa 2012). Fuusioprosesseja voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, joista yksi on fuusioprosessin tutkiminen organisaatiokulttuurien yhdistymisenä (ks. esim. Pitkänen 2006). Fuusioprosessin tutkiminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta on ollut kuitenkin melko vähäistä, ja esimerkiksi Pitkänen (2006) on tutkinut yrityskulttuurin vaikutusta muutosprosessiin nimenomaan siinä esiintyvien jännitteiden kautta.

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on suomalaisessa liikuntajärjestökentässä tapahtunut fuusio, jota tarkastellaan siinä ilmenneiden kulttuuristen lähtökohtatekijöiden kautta. Aikaisempaan tutkimukseen tutustumalla tutkija oli muodostanut tutkimuksen alussa hypoteesin siitä, että yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit ilmenevät selvästi fuusioprosessissa.

Aineiston keruuvaiheessa kuitenkin selvisi, etteivät yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit juurikaan ilmenneet fuusiossa. Tämän jälkeen analyysivaiheessa keskityttiinkin nimenomaan selvittämään sitä, mitkä kulttuuriset tekijät fuusioprosessissa sitten ilmenivät ja miten.

Tutkimusongelman tehtävänä on tässä tutkimuksessa lisätä ymmärrystä siitä, miten kulttuuriset lähtökohtatekijät ilmenivät Valon fuusioprosessin aikana. Tutkimusongelma on jaettu seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi, joiden avulla varsinainen tutkimusongelma on tarkoitus ratkaista.

- Millaisia olivat SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuurit?
- Millainen on suomalaisen liikuntajärjestökentän toimialakulttuuri?
- Mitkä olivat Valon fuusioprosessin keskeiset vaiheet?

Kuviossa yksi on esitetty tämän tutkimuksen empiirinen problematiikka. Kuvion tarkoituksena on kuvata sitä asetelmaa, joka on toiminut tämän tutkimuksen innoittajana.



Kuvio 1 Tutkimuksen empiirinen problematiikka

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksessa tietoisesti tehtyjä rajauksia, joiden esiin tuominen on tutkimuksen ymmärtämisen kannalta tärkeää.

2.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, joten se on rajattu ainoastaan tässä tutkimuksessa esitettävään fuusioprosessiin ja sen tarkastelemiseen kulttuurin näkökulmasta. Jo tässä vaiheessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen aineisto koostuu suurimmaksi osaksi haastateltavien kokemuksista, joita tutkija on analysoinut. Tutkija on pyrkinyt kokemusten mahdollisimman objektiiviseen kuvaamiseen, mutta tästä huolimatta aineiston käsittelyyn vaikuttavat aina tutkijan omat lähtökohdat. Tätä problematiikkaa käsitellään lisää luvuissa 4.2.1 ja 4.3.

Edellä esitellyistä syistä johtuen tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yleistettävää tietoa eikä sen tarkoituksena ole pyrkiä luomaan yleistä käsitystä fuusioprosessissa ilmenevistä kulttuurisista lähtökohtatekijöistä. Lisäksi on hyvä huomioida, että teoreettinen viitekehys on valittu juuri tähän tapaukseen sopivaksi ja sitä on täydennetty vielä analyysivaiheessa. Tämän tutkimuksen keskeiset teoreettiset tarkastelut on koottu lukuun 3.3.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut perehtyä suomalaisessa liikuntajärjestökentässä vuosina 2012–2013 tapahtuneeseen fuusioprosessiin siinä ilmenneitä kulttuurisia tekijöitä tarkastellen. Tarkoituksena ei ole kuvata varsinaista muutosprosessia tarkasti vaan ainoastaan tarkkuudella, joka on riittävä tapauksen ymmärtämisen kannalta. Muutosta kuvataan saatavilla olevan dokumenttiaineiston ja haastatteluissa kerrottujen kuvausten avulla. Organisaatiomuutoksen johtamista käsitellään niin ikään ainoastaan tutkimuksen kannalta relevantiksi katsotulla tavalla. Sen käsitteleminen on koettu tärkeäksi, jotta kokonaisvaltainen teoreettinen ymmärrys organisaatiomuutoksesta olisi mahdollinen.

Tutkimusta varten on haastateltu ainoastaan operatiivisia työntekijöitä eikä organisaatioiden hallituksissa työskentelevää luottamusjohtoa. Tutkimusta ei ole suoritettu toimeksiantona, vaan tutkimuksen kohde valikoitui tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen perusteella.

2.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Kahdessa ensimmäisessä pääluvussa lukija johdatetaan aiheeseen, tutkimuksen tarkoitusta perustellaan sekä määritellään tutkimuksen tutkimusongelma ja -kysymykset. Lisäksi esitellään tutkimuksen keskeisiä rajauksia.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Aluksi käsitellään organisaatiomuutoksen käsitteen kompleksisuutta, minkä jälkeen tarkastellaan

organisaatiomuutosta osana organisaation toimintaympäristön muutosta. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin fuusioon, joka on toinen tutkimuksen pääkäsitteistä. Lopuksi fuusiota tarkastellaan erityisesti organisaatiokulttuurien yhdistymisenä. Seuraavaksi käsitellään toiseen pääkäsitteeseen eli organisaatiokulttuuriin liittyvää teoreettista keskustelua. Aluksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin käsitteellistämistapoja, minkä jälkeen esitellään erilaisia organisaatiokulttuurintutkimuksia. Viimeisessä organisaatiokulttuuria käsittelevässä luvussa käsitellään problematiikkaa siitä, voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa. Lopuksi luvussa 3.3 kootaan yhteen ne fuusioon ja organisaatiokulttuureihin liittyvät teoreettiset käsittelyt, jotka ovat tämän tutkimuksen analyysivaiheen kannalta relevantteja.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto sekä miten se on kerätty, luokiteltu ja analysoitu. Viidennessä pääluvussa esitellään aineiston pohjalta tehty analyysi. Analyysin aluksi kerrotaan, miten lopulliseen luokitteluun on päädytty ja miksi. Analyysin ensimmäisessä alaluvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen esittämällä aineiston pohjalta rakentuneet kuvaukset SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton kulttuureista. Analyysin toisessa alaluvussa vastataan puolestaan tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen kuvaamalla liikuntajärjestöjen toimialakulttuuria kolmen eri tekijän kautta. Viidennen pääluvun viimeisessä alaluvussa vastataan lopuksi kolmanteen tutkimuskysymykseen esittelemällä Valon fuusioprosessin keskeiset vaiheet. Samalla vastataan tutkimuksen tutkimusongelmaan liittämällä fuusioprosessin tarkasteluun kulttuuristen lähtökohtatekijöiden ilmenemisen tarkasteleminen.

Empiirisen analyysin jälkeen luvussa kuusi esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi luvussa seitsemän on listattu tässä tutkimuksessa käytetty lähdeaineisto. Liitteet löytyvät tutkimuksen lopusta.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Organisaatiomuutos

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on liikuntajärjestökentässä tapahtunut organisaatiomuutos, jossa kolme liikuntajärjestöä fuusioitui ja perusti kokonaan uuden organisaation, Valon. Seuraavaksi käsitellään muutoksen ja erityisesti organisaatiomuutoksen käsitteen kompleksisuutta. Alaluvuissa mielenkiinnon kohteina ovat organisaatiomuutokset osana ympäristön muutosta ja organisaatiomuutos fuusioprosessina.

Muutoksen käsite on väljä ja epätäsmällinen, mutta huolimatta siitä, ettei sitä läheskään kaikissa tapauksissa pystytä operationalisoimaan, voidaan se usein määritellä suhteellisen tarkasti. Muutos tulee käsittää alakäsitteenä sille mitä ollaan muuttamassa. (Vartola 2004, 51–52.) Vartolan (2004, 53) mukaan muutoksella tarkoitetaan minkä tahansa ilmiön, rakenteen tai piirteen siirtymistä kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti tietynä hetkenä tilasta toiseen. Sillä ei ole merkitystä onko tämä muutos negatiivista vai positiivista vaan tärkeintä on se, että muutoksen tapahtuminen voidaan näyttää toteen. Jotta muutoksesta voidaan puhua, on käsitys alkutilasta kuitenkin oltava selkeä. Myös Stenvallin ym. (2007, 24) mukaan muutoksella tarkoitetaan tilasta toiseen siirtymistä. Juuti ja Virtanen (2009, 12–13) puolestaan kuvaavat muutoksen käsitettä sanoilla absoluuttisuus ja suhteellisuus. Muutos on heidän mukaansa absoluuttista, koska muutosta ei voi estää. Muutos on myös suhteellista, koska muutos nähdään ja koetaan aina subjektiivisesti.

Tässä tutkimuksessa muutoksen kohteena on organisaatio ja seuraavaksi tarkastellaan organisaatiomuutosta tutkimuksen kannalta relevantilla tavalla.

3.1.1 Organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta

Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon maailmalla, mutta myös Suomessa (ks. esim. Pitkänen 2006; Turpeinen 2011; Vartola 1978). Juutin ja Virtasen (2009, 16) mukaan organisaatiomuutoksia on monenlaisia, mutta itse organisaatiomuutos on ilmiönä vaikeasti määriteltävissä. Vartolan (2004, 52) mukaan organisaatiomuutoksen määrittelemisestä tekee vaikeaa nimenomaan organisaation käsite, sillä yleinen organisaatioteoria on ainoastaan joukko yleistyksiä, jotka on havainnollistettu organisaation kontekstissa. Burken (2008, 115) mukaan organisaatiomuutoksen teoriaa ei olekaan varsinaisesti olemassa ja siksi organisaatiomuutosta tulee tarkastella muiden teorioiden kautta.

Dawsonin (2012, 11) mukaan organisaatiomuutos voidaan pelkistetysti käsittää uutena tapana organisoida ja työskennellä, mutta myös hän on sitä mieltä, että se on loppujen lopuksi paljon kompleksisempi asia kuin mitä tämä määritelmä antaa olettaa. Organisaatiomuutoksen teoreettiset juuret ovat organisaatioteorioissa, joiden avulla organisaatiomuutosta voidaan lähestyä kolmesta erilaisesta näkökulmasta, joita ovat teknisbyrokrattinen, poliittinen ja kulttuurinen näkökulma. Nämä kolme näkökulmaa ohjaavat huomiota erilaisiin asioihin muutostilannetta tutkittaessa. (Dawson 2012, 12–13.)

Burken (2008, 21) mukaan organisaatiomuutoksia pyritään hahmottamaan usein yksinkertaisten ne kahden ääripään avulla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi valinnat strategisen muutoksen ja operatiivisen muutoksen välillä. Ajan kuluessa organisaatiot kuitenkin useimmiten tarvitsevat molempia ääripäitä, sillä ensin on hahmotettava millaisesta muutoksesta on kysymys ja vasta tämän jälkeen voidaan yrittää löytää työkaluja muutoksen läpiviemiseen (Burke 2008, 21 [Pascale, Milleman & Gioja 2000, 38]). Stenvall ja Virtanen (2007, 24–25) kuvaavat erilaisia organisaatiomuutoksia neljän eri muutostyyppin avulla (ks. Taulukko 1).

Muutosten aikahorisontti	NOPEA	HIDAS
Muutosten kohdistaminen		
SUPPEA	MUUTOSTYYPPI 1: -Inkrementaalinen, mutta nopea muutos -Koskettaa ainoastaan osaa organisaatiosta. -Tavoitteena toimintatapojen muuttaminen -Realistiset riskit	MUUTOSTYYPPI 2: -Inkrementaalinen ja hidas muutos -Koskettaa ainoastaan osaa organisaatiosta -Olemattomat riskit -Toimintatapojen muuttaminen tavoitteena
LAAJA	MUUTOSTYYPPI 3: - Radikaali ja nopea korkean riskin muutos - Koko organisaation toimintaa koskettava - Riskien tunnistaminen kriittistä - Lopullinen tavoite organisaatiokulttuurin muuttaminen	MUUTOSTYYPPI 4: -Radikaali, mutta hidas pitkän aikajänteen muutos -Koko organisaation toimintaa koskettava -Riskien tunnistaminen oleellista -Lopullinen tavoite organisaatiokulttuurin

Taulukko 1 Neljä erilaista muutostyyppiä Stenvallin ja Virtasen (2007, 24–25) esittämää jaottelua mukaillen

Organisaatiomuutokset voidaan siis luokitella inkrementaalisiin ja radikaaleihin muutoksiin (Stenvall & Virtanen 2007, 24–25 [Trice & Beyer 2005]). Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutos nähdään radikaalina koko organisaatiota koskevana ja nopeassa aikataulussa toteutettavana muutoksena eli taulukossa esitettyinä muutostyyppinä kolme. Stenvallin ja Virtasen (2007, 26) mukaan juuri tämä tyyppi on kaikista haastavin ja erityistä muutosjohtajuutta vaativa organisaatiomuutos.

Organisaatiomuutoksen etenemistä on kuvattu useiden ajallisesti etenevien mallien avulla (ks. esim. Kotter 1996, 29–138). Esimerkiksi Lewinin mukaan onnistunut organisaatiomuutos etenee kolmen askeleen mukaisesti. Ensimmäisen askeleen (unfreezing) tarkoituksena on ”sulattaa” sen hetkinen käyttäytyminen tilannekohtaisten keinojen avulla. Henkilökunnalle voidaan esimerkiksi osoittaa miten iso kuilu sen hetkisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä on. Toinen askel (moving) tarkoittaa siirtymistä kohti haluttua toimintaa. Kolmannen askeleen (refreezing) tarkoituksena on mahdollistaa saavutetun tilan mahdollisimman hyvä pysyvyys. (Burke 2008, 142 [Lewin 1947, 344].)

Muutos on Stenvallin ym. (2007, 25) mukaan kuitenkin aina riski organisaatiolle. Heidän mukaansa esimerkiksi Farias ja Johnson (2000) väittävät yli puolten muutoksista epäonnistuvan. Tämä voi johtua monista eri tekijöistä kuten organisaatiomuutoksen johtamisesta tai organisaatiokulttuurista. Vaikka organisaatiomuutos on riski, ovat muutosprosessit kuitenkin välttämättömiä, sillä ilman muutoksia organisaatiot menettäisivät elinvoimansa (Stenvall ym. 2007, 53). Myös Kotterin (1996, 4–13) mukaan organisaatiomuutosten kielteiset seuraamukset ovat jossain määrin välttämättömiä, mutta kielteisiltä vaikutuksilta on mahdollista myös välttyä, jos huomioidaan yleisimmät virheet organisaatiomuutosta toteutettaessa.

Toimijoiden ja rakenteiden välisen suhteen haltuunotto on organisaatioteorian näkökulmasta tärkeää. Näiden kahden välillä on olemassa kausaalinen suhde (Stenvall ja Virtanen 2007, 24). Seuraavaksi käsitelläänkin lyhyesti organisaatiomuutoksen johtamista, sillä hyvän johtamisen avulla toimijoiden ja rakenteiden onnistunut yhdistäminen muutoksessa on mahdollista.

Organisaatiomuutoksen johtaminen

Burken (2008, 23) mukaan on tärkeää erottaa toisistaan organisaatiomuutoksen sisältö ja prosessi. Organisaatiomuutoksen sisällöllä pyritään vastaamaan kysymykseen ”mitä” ja prosessilla kysymykseen ”miten”. Organisaatiomuutoksen johtaminen on vastaus kysymykseen ”miten” koska

johtamalla ohjataan muutosprosessia. Muutosprosessia tarkasteltaessa nousee esiin kysymys siitä, tulisiko muutosta pyrkiä tietoisesti hallitsemaan vai olisiko sen hyvä muodostua tilanteeseen sopivalla tavalla. Stenvall ja Virtanen (2007, 44–45) ovat tarkastelleet tätä kysymystä ja kuvaavat näitä kahta tapaa kahden erilaisen mallin avulla. Heidän mukaansa intuitiivista toimintamallia voidaan kuvata sellaiseksi, jossa luotetaan siihen, että muutos toteutuu sille parhaalla tavalla ”vähän kuin itsestään”. Tämä toimintatapa on tyypillinen esimerkiksi alansa huippuasiantuntijoille, jotka toimivat intuitiivisesti. Toinen malli on muutoksen toteuttaminen rationaalisen suunnittelumallin avulla. Tällöin muutoksen läpivienti ja toteuttaminen nähdään täydellisesti kontrolloituna prosessina. Tämän mallin juuret ovat klassisessa ja uusklassisessa organisaatioteoriassa. Kumpikaan näistä edellä esitetystä ääripäästä ei kuitenkaan ole Stenvallin ja Virtasen (2007, 45–46) mukaan täysin todellisuudentajuinen, vaan heidän mukaansa tarkasteluun tulisi ottaa mukaan uusi näkökulma, joka tarkastelee sitä, miten organisaatiot ja siellä toimivat ihmiset oppivat.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 43–44) mukaan taitava muutosjohtajan tulee ymmärtää organisaation historiaa ja sen aiheuttamia rajoituksia luodakseen edellytyksiä tulevaisuuden toiminnalle. Tärkeää on myös ymmärtää millaisesta muutosprosessista on kysymys. Tällöin johtamistoimenpiteet on mahdollista kohdentaa oikein. Burken (2008, 248–264) mukaan johtajan tulisi huomioida myös erilaisia asioita organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Ennen muutoksen alkua johtajan tulisi tiedostaa omat motiivit ja arvonsa, huomioida organisaation ulkoinen toimintaympäristö, osoittaa henkilöstölle muutoksen tarve ja kirkastaa muutoksen suunta. Varsinaisessa muutosvaiheessa johtajan tulisi kiinnittää huomiota muutosviestintään, herättää henkilökunta muutokseen ja pystyä käsittelemään mahdollinen muutosvastarinta. Varsinaisen muutosprosessin jälkeen johtajan tulisi erilaisin toimin pyrkiä implementoimaan muutos mahdollisimman hyvin, minkä jälkeen tulisi saavutettu tila myös pyrkiä ylläpitämään.

Organisaatiomuutosta johtavan tulisi huomioida myös henkilöstön erilaiset kokemukset muutoksen edetessä. Esimerkiksi Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) mukaan organisaation henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen prosessinomaisesti. Heidän mukaansa tämä prosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat lamaantumisvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lamaantumisvaihe on ensimmäinen vaihe, jonka henkilöstö kokee organisaatiomuutoksesta kuullessaan. Lamaantumisvaiheessa henkilöstö vastaanottaa informaatiota rajoitetusti, joten viestintä tässä vaiheessa voi olla ongelmallista. Lamaantumisvaiheen jälkeen henkilöstö alkaa ajoittain uskoa muutoksen onnistumiseen ja mielekkyyteen, mutta tunteet vaihtelevat kuitenkin tämän vaiheen aikana paljon, mikä kuluttaa henkilöstöä. Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa

aidosti uskoa, että muutoksesta selvitään eikä mennyttä enää nähdä nykyistä parempana aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Myös johto ja henkilöstö voivat kokea edellä esitetyt muutosprosessin vaiheet hyvinkin eri tahtiin. Johto saa usein informaation nopeammin ja on täten enemmän selvillä siitä missä muutosprosessissa mennään. Henkilöstölle tämä informaatio tulee viiveellä, ja siksi he ovat eri vaiheessa prosessia kuin johto. (Stenvall & Virtanen 2007, 53.) Myös Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan johto ja henkilöstö kokevat muutoksen eri tavoin. Heidän mukaansa johto kokee organisaatiossa tapahtuvan muutoksen usein myönteisemmin kuin muu henkilöstö. Organisaation muutoskykyä kuvaakin nimenomaan se, miten nopeasti henkilöstö käy läpi nämä edellä esitetyt muutosprosessin vaiheet (Stenvall & Virtanen 2007, 52). Varsinkin fuusioprosessissa on keskeistä huomioida, että voimakas muutos vaikuttaa eri tavalla erilaisissa organisaatioissa ja erilaisilla toimenkuvilla työskenteleviin henkilöihin (Stenvall ym. 2007, 81).

Johtaminen on Juutin ja Virtasen (2009, 146–147) mukaan ilmiö, jonka ihmiset muodostavat yhdessä. Johtaminen on sen vuorovaikutuksen tulosta, joka työpaikalla tapahtuu. Vuorovaikutukseen vaikuttaa organisaatiossa tapahtuva viestintä, jonka tärkeyttä muutoksen yhteydessä Juuti ja Virtanen (2009, 151–152) korostavat. Heidän mukaansa esimiehen tulee luoda avointa kulttuuria myöntämällä suoraan muutostilanteessa, mikäli hän ei tiedä mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Pahinta mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä on henkilöstölle valehteleväminen, sillä tällöin hän menettää henkilöstön luottamuksen.

Organisaatiomuutos voi lähteä liikkeelle organisaation sisäisestä tarpeesta tai organisaation ulkoisesta paineesta. Seuraavaksi käsitellään näkökulmaa, jonka mukaan organisaation toimintaympäristön muutos pakottaa myös organisaation muuttamaan toimintaansa.

3.1.2 Organisaatiomuutos osana ympäristön muutosta

Modernin organisaatioajattelun voidaan nähdä perustuvan pitkälti muun muassa Lawrencen ja Lorschin tiivistämään kontingenssiteoriaan, joka painottaa organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen merkitystä. Teorian lähtökohtana on avointen systeemien teoria, jonka mukaan ympäristön muutos pakottaa lopulta myös organisaatiot muuttamaan omaa toimintaansa selviytyäkseen ympäristön muuttumisen aiheuttamista uusista haasteista. (Vartola 2004, 55.) Uusien organisaatioteorioiden voidaan nähdä rakentuvan vanhempien osista, sillä niissä on nähtävillä useita samoja piirteitä ja käsitteitä (Kallio 1995, 30 [Kast & Rosenzweig 1985, 118]). Kallion (1995, 30)

mukaan voidaan sanoa, että myös kontingenssiteoria on kehittynyt aikaisempien teoriasuuntausten pohjalle.

Avointen systeemien teorian taustalla vaikuttaa yleinen systeemiteoria, jonka perusajatuksena Vartolan (2004, 57) mukaan on organisaation rakentuminen systeeminä, joka sisältää neljä alajärjestelmää (tavoitteiden ja arvojen alajärjestelmä, tekninen alajärjestelmä, psykososiaalinen alajärjestelmä ja rakenteellinen alajärjestelmä) ja niitä koossapitävän johtamisjärjestelmän (Kast & Rosenzweig 1973, 4). Huomioitavaa tässä ajattelussa on se, että rakenne on ainoastaan yksi systeemin alajärjestelmistä ja koossapitävänä voimana nähdään nimenomaan johtaminen ja hallinto. (Vartola 2004, 58.)

Kallion (1995, 31) mukaan systeemiteorian tasolta siirtyminen lähemmäs empiiristä organisaatioiden todellisuutta tapahtuu luonnollisesti ja johdonmukaisesti juuri kontingenssiteorian kautta. Donaldsonin (2001, 3) mukaan kontingenssiteoria tulee erottaa universaaleista organisaatioteorioista, joiden mukaan on olemassa ”paras” tapa organisoida, joka toimii kaikissa organisaatioissa riippumatta esimerkiksi niiden koosta, toimialasta tai toimintaympäristöstä. Kontingenssiteorian perusajatuksena on myös Kallion (1995) mukaan se, ettei ole olemassa yhtä kaikille organisaatioille yhteistä mallia optimaalisen organisaatorakenteen luomiseksi, vaan organisaatioiden rakentuminen on aina kontekstisidonnaista. Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja lukuisissa tutkimuksissa onkin havaittu, että yhteiskunnan ja samalla organisaatioiden toimintaympäristöjen muutos vain nopeutuu. Syy organisaatiomuutoksiin onkin yleensä laajemmissa koko yhteiskuntaa koskeavissa muutos- ja kehitysprosesseissa, joita organisaatiot eivät juurikaan pysty hallitsemaan. (Kallio 1995, 31–32.)

Juuti ja Virtanen (2009, 22–25) kuvaavat organisaatioiden suhdetta ympäristöönsä kahdella toisistaan poikkeavalla tavalla. Realistisesti painottuneen näkökulman mukaan muutos ympäristössä vaatii muutosta myös organisaatiossa, mutta ne ovat kuitenkin toisistaan erillisiä. Realistisen näkökulman mukaan ainoastaan hyvän suunnitelman avulla voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Suunnitelmista vastaa organisaation johto ja henkilöstö toimii ainoastaan johdon ohjeistuksen passiivisena toteuttajana, jolloin organisaatio menestyy silloin kun se löytää oikean päämäärän ja loogisesti tavoittelee sen saavuttamista. (Juuti & Virtanen 2009, 22–23.) Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset luovat itse oman ympäristönsä ja organisaationsa ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Tämän näkökulman mukaan emme elä asioiden vaan tapahtumien maailmassa, jolloin jokaiseen tapahtumaan liittyy

sosiaalisia merkityksiä, joita ainoastaan siihen kulttuuriin kuuluvat ihmiset pystyvät tulkitsemaan. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kaikki muuttuu jatkuvasti, joten ei ole mahdollista edetä tietyn logiikan mukaisesti kohti kaukaista päämäärää, kuten realistisesta näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella. (Juuti & Virtanen 2009, 23–25.)

Toimintaympäristön muutos voi pakottaa organisaatiot etsimään uusia organisoitumisen muotoja tai yhdistämään toimintansa toisen organisaation kanssa fuusioitumalla. Seuraavaksi käsitelläänkin fuusioprosessia organisaatiomuutoksena.

3.1.3 Fuusio organisaatiomuutoksena

Seuraavaksi käsitellään fuusioon liittyvää tutkimusta, koska fuusio on toinen tämän tutkimuksen pääkäsitteistä. Yleensä fuusiolla (merger) tarkoitetaan kahden eri organisaation yhteensulautumista, jolloin tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman paljon synergiaetuja (Turpeinen 2011, 24; Navahandi & Malekzadeh 1988, 80). Synergialla tarkoitetaan organisaatioiden fuusioituessa Vaaran (1995, 17) mukaan selkeää tai tunnusomaista etua tai hyötyä, jota organisaatiot eivät saisi, jos jatkaisivat toimintaansa erillisinä organisaatioina (Pitkänen 2006, 30–31). Toiminta on siis tehokkaampaa yhdessä kuin erikseen, ja organisaatiot suoriutuvat perustehtävästään paremmin yhdessä kuin erikseen (Turpeinen 2011, 24). Fuusio on yleensä ylemmän johdon strateginen ratkaisu, jolla se pyrkii reagoimaan ympäristön luomiin muutoshaasteisiin (Lubatkin 1983, 223; Vaara 2003, 86). Organisaatioiden fuusio voidaan nähdä myös vuorovaikutteisena prosessina, jossa yhteen sulautuvat toimijat opettelevat toimimaan yhdessä ja tekemään yhteistyötä (esim. Kärkkäinen 2004, 70), jotta saavuttaisivat jo edellä mainitut synergiaedut (Turpeinen 2011, 38).

Fuusiot voidaan perinteisesti jakaa neljään eri luokkaan (Cartwright & Cooper 1992, 2–3; Walter 1985, 311). Tämä luokittelu perustuu siihen ajatukseen, että jokaisen fuusion taustalla vaikuttavat erilaiset motiivit, joiden takia fuusioprosessiin ylipäätään ryhdytään.

1 Vertikaaliset fuusiot

Myyjä-ostaja – suhde on olemassa tai se voisi mahdollisesti olla olemassa. Kysymys on siis fuusiosta, jossa toinen organisaatio on selkeästi myyjän roolissa ja toinen ostajan roolissa. (Cartwright & Cooper 1992, 2–3; Walter 1985, 311.) Suurin muutos vertikaalisissa fuusioissa on kontrollin siirtäminen myyjältä ostajalle (Länsisalmi 1995, 38).

2 Horisontaaliset fuusiot

Organisaatiot toimivat samassa tai eri toimintaympäristössä (markkinoilla), mutta heitä yhdistää saman tuotteen tuottaminen (Cartwright & Cooper 1992, 2–3; Walter 1985, 311). Länsisalmen (1995, 38) mukaan horisontaalisissa fuusioissa pyritään yleensä tyydyttämään molempien organisaatioiden asiakkaiden tarpeet, mutta hieman isommilla resursseilla.

3 Samankeskiset fuusiot

Organisaatiot ovat hyvin samanlaisessa tilanteessa kuin horisontaalisissa fuusioissa, mutta niitä yhdistää vielä tiukemmin tuotteen samankaltaisuus ja mahdollinen teknologioiden samankaltaisuus. (Cartwright & Cooper 1992, 2–3; Walter 1985, 311.)

4 Ryväsfuusiot

Organisaatioilla ei ole käytännössä mitään yhteistä (Cartwright & Cooper 1992, 2–3; Walter 1985, 311). Länsisalmen (1995, 39) mukaan ryväsfuusioilla voidaan tavoitella kilpailukykyistä, persoonatonta ja rationaalista organisaatiokulttuuria.

Fuusio voidaan nähdä pitkäkestoisena prosessina, josta on erotettavissa monia erilaisia vaiheita. Fuusiossa voidaan erottaa joko kaksi tai kolme eri ajallista ulottuvuutta. Kaksivaiheisessa fuusiossa tarkastellaan aikaa ennen fuusiota (pre-merger) ja aikaa fuusion jälkeen (post-merger). Kolmivaiheisessa tarkastelussa edellisten lisäksi käsitellään aikaa välittömästi fuusion jälkeen (during the merger stage), jolloin akuutti muutosprosessi on vielä käynnissä. (Turpeinen 2011, 29, [esim. Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisic & Hoeven 2000, 674].) Tässä tutkimuksessa keskitytään aikaan ennen fuusiota (pre-merger) sekä aikaan välittömästi fuusion jälkeen (during the merger stage).

Organisaatiofuusioihin liittyvää tutkimusta on tehty erityisesti liiketaloustieteissä ja strategisen johtamisen alueella. Fuusiota voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstöhallinnon näkökulmasta tai kuten tässä tutkimuksessa, kulttuurisesta näkökulmasta. (Turpeinen 2011, 25.) Tarkastelunäkökulmaksi valittiin kulttuurin näkökulma, koska fuusion onnistumisessa oleellista on nimenomaan fuusion osapuolten yhteen hioutuminen. Juutin ja Virtasen (2009, 155) mukaan pysyvyys muuttuvissa tilanteissa syntyy nimenomaan organisaation arvoista ja kulttuurista. Organisaation kulttuuri luo edellytykset muutokselle. Fuusion onnistumisessa on kyse loppujen lopuksi uuden organisaatiokulttuurin muodostumisesta eli akkulturaatiosta, jota käsitellään seuraavaksi.

Fuusio organisaatiokulttuurien yhdistymisenä

Kirjallisuus ei tarjoa selkeää määritystä kulttuurien yhdistymiselle varsinkaan fuusion yhteydessä. Se voidaan yleisesti nähdä kuitenkin sopeutumisprosessina ja fuusioituneiden organisaatioiden hyväksyntänä. Fuusioitumisen jälkeisissä prosesseissa on havaittavissa aina erilaisia ja joskus toisilleen vastakkaisiakin kulttuurisia elementtejä. (Cai 2007, 69.) Kulttuurinäkökulmasta on Vartolan (2004, 211–216) mukaan tullut merkittävä organisaatioiden muutosten epäonnistumista selittävä tekijä sekä organisaatioiden että hallinnon tutkimuksessa. Tämä voi johtua siitä, ettei organisaatiokulttuuria ole helppo konkretisoida, joten sitä on helppo ”syyttää” epäonnistumisesta.

Ongelmalliseksi fuusion tekee Länsisalmen (1995, 40) mukaan juuri se, että siinä kaksi erilaista organisaatiokulttuuria pyritään yhdistämään. Myös Turpeisen (2011, 39) mukaan monet tutkijat (esim. Datta & Grant 1990, 41; Datta 1991, 293; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber 1992, 321; Olie 1994, 384; Schraeder & Self 2003, 514–515; Taskinen 2005, 86; Homburg & Bucerius 2006, 349, 360) ovat olleet sitä mieltä, että fuusioituvien organisaatioiden erilaisuus vaikeuttaa merkittävästi fuusion onnistumista. Organisaatioiden välillä vallitsevasta kulttuurisesta erilaisuudesta voi seurata myös niin sanottua akkulturaatiivista stressiä (Very, Lubatkin & Calori 1996, 59). Lopulta kulttuurien yhteensopimattomuus voi johtaa koko fuusion epäonnistumiseen (van Dick, Wagner & Lemmer 2004, 122).

Organisaatioiden yhteensovittamista on kuvattu usein dynaamiseksi ja haasteelliseksi prosessiksi, joka aiheuttaa helposti kulttuurisia yhteentörmäyksiä ja vastakkainasettelua (Terry & Callan 1998, 78). Lisäksi se voi laskea työntekijöiden työmoraalia ja johtaa avainhenkilöiden menetyksiin (Bryson 2003, 14–18). Tällöin organisaatioiden jäsenet ryhmittyvät helposti omiksi osapuoliksi yhdistyneiden organisaatioiden mukaisesti (Hogg & Terry 2000, 133; Pepper & Larsson 2006, 57–62), jolloin eri ryhmien väliset statuserot tulevat näkyviin (Boen, Vanbeselaere, Brebels, Huybens, & Millet 2007, 381). Toista osapuolta saatetaan pitää myös ongelmallisella tavalla erilaisena ja omaa kulttuuria pyritään puolustamaan (Roald & Edgren 2001, 320; Dackert, Jackson, Brenner, & Johansson 2003, 720).

Navahandi & Malekzadehin (1988, 82–83) mukaan Berry (1983, 1984) esitti neljä eri tapaa, joilla uuden organisaatiokulttuurin syntyminen (acculturation) fuusioprosessin kautta voi tapahtua.

1. Integraatio

Integroituessaan organisaatiot haluavat säilyttää omat kulttuurinsa ja identiteettinsä sekä pysyä autonomisina, jolloin integroiminen johtaa Berryn (1983) mukaan rakenteelliseen, muttei kulttuuriseen assimiloitumiseen. Integraatiossa molempien organisaatioiden kulttuuri ja käytös muuttuvat jonkin verran, mutta kumpikaan ei pyri manipuloimaan toista. (Navanhandi & Malekzadeh 1988, 82–83)

2. Assimilaatio

Assimilaatiossa toinen organisaatio haluaa nimenomaan ottaa omakseen toisen organisaation kulttuurin ja identiteetin (Berry 1983, 1984). Assimilaatio tapahtuu yleensä silloin kun toinen organisaatioista kokee, että sen organisaatiokulttuuri ja käytännötoiminnot ovat epäpäteviä ja vähentävät organisaation suorituskykyä. (Navanhandi & Malekzadeh 1988, 82–83)

3. Eriytyminen

Eriytymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatiot eivät halua assimiloitua millään tasolla. Tällöin toinen organisaatioista fuusioituu toiseen organisaatioon, mutta se jää omaksi irralliseksi kokonaisuudekseen, jolla on oma organisaatiokulttuuri, toimintatavat, prosessit ja rakenteet. (Navanhandi & Malekzadeh 1988, 82–83)

4. Uuden kulttuurin syntyminen

Kokonaan uusi kulttuuri syntyy silloin kun organisaatio ei halua säilyttää omaa kulttuuriaan, muttei myöskään assimiloitua toisen organisaation kulttuuriin. Uuden kulttuurin syntyminen aiheuttaa Berryn (1983, 69) mukaan sen, että ihmiset ovat epätietoisia siitä mitä tulee tapahtumaan ja voivat kadottaa identiteettinsä. (Navanhandi & Malekzadeh 1988, 82–83)

Vaaran (1999, 7) on kuitenkin sitä mieltä, että aina kun kaksi organisaatiota fuusioituu, kohtaa kaksi toisilleen vierasta kulttuuria, jotka pyritään sulauttamaan toisiinsa ilman, että kumpikaan kulttuureista olisi hallitseva (Pitkänen 2006, 30). Tällöin pyritään yhdistämään molempien organisaatiokulttuurien hyvät puolet tai luomaan kokonaan uusi kulttuuri. Tällöin kysymys on akkulturaatioprosessista (Navahandi & Malekzadeh 1988, 81–82). Akkulturaatio on määritelty seuraavalla tavalla: kahdessa kulttuurisessa systeemissä tapahtuvat muutokset, joiden tuloksena

tapahtuu molemmin suuntainen kulttuurinen diffuusio (Navahandi & Malekzadeh 1988, 81–82 [Berry 1980, 215]).

Turpeinen (2011) käsittelee kulttuurien yhteensovittamistilannetta kahdesta erilaisesta fuusiotutkimuksen orientaatiosta käsin. Hänen mukaansa tämä on välttämätöntä koska organisaatiokulttuureita käsittelevät tutkimukset eivät muodosta yhtä yhtenäistä paradigmaa. Pragmaattisen kulttuurinäkömyksen mukaan syynä fuusioitumisen integraatio-ongelmiin ovat nimenomaan organisaatiokulttuurien eroavaisuudet, kun taas konstruktionistisen lähestymistavan mukaan vastakkainasettelut syntyvät osana organisaation jäsenten tulkinta- ja oppimisprosesseja. (Turpeinen 2011, 39.)

Organisaatioon tulisi luoda fuusiota toteutettaessa integraatiota edistävät olosuhteet ja sekoittaa eri kulttuureista tulleet työntekijät niin, että yhteistyö käynnistyy luonnollisesti (Turpeinen 2011, 42 [Buono, Bowditch & Lewis 1985, 477–498; Moilanen 1993, 157–169; Leroy & Ramanantsoa 1997, 871–891; Valtee 1999, 175; Schein 2001, 189–201; Heino, Vuori, Taskinen & Turpeinen 2005, 158]). Yhteistyön tekeminen helpottaa työntekijöiden sopeutumista ja vähentää ennakkoluuloja (Puustinen 1998, 151). Lisäksi tulevaisuudesta keskusteleminen ja toiminnan suunnitteleminen yhdessä ovat hyviä yhteisöllisyyden vahvistamisen keinoja (DiFonzo & Bordia 1998, 299).

Useissa fuusiotutkimuksissa organisaatiotoimijoita kohtaan on asetettu tietynlaisia ennakkooletuksia, jotka Turpeisen (2011, 51–52) mukaan sivuuttavat yhdistyvien organisaatioiden moninaisuuden. Hän kritisoikin tätä lähtökohtaa fuusiotutkimukseen sillä fuusiotilanteet ovat harvoin homogeenisiä ilmiöitä. Fuusiot ovat monimutkaisia (Turpeinen 2011, 52 [Larsson & Finkelstein 1999, 1]), itseohjautuvia (Stenvall ym. 2007, 116) ja täten myös arvaamattomia prosesseja, joten mikään fuusio ei ole täysin samanlainen. Kulttuurista yhteensopivuutta kuvaavien mallien ja yleispätevien muutoksenhallintaohjeisen soveltamista ovat kritisoineet Turpeisen (2011, 59) mukaan myös muun muassa Gertsen ja Söderberg (1998, 179), joiden mukaan kontekstin erityisyys fuusion yhteydessä tulee aina ottaa huomioon. Konteksti, jossa fuusio tapahtuu, on tärkeä huomioida, jos todella halutaan, että muutostutkimuksesta olisi hyötyä fuusioituneelle organisaatiolle (Turpeinen 2011, 52 [Halford & Leonard 2006]).

Toinen Turpeisen (2011, 57) huomio kohdistuu ennako-käsitykseen siitä, että muutoksen vastustaminen on luonnollinen piirre ihmisessä. Muutosvastarinta-käsitettä käytettäessä sivuutetaan usein mahdollisuus työntekijöiden myönteisestä suhtautumisesta muutosta kohtaan, ja fuusiotutkimuksen yhteydessä on vain harvoin raportoitu työntekijöiden positiivisista

muutoskokemuksista (Turpeinen 2011, 57 [Lohrum 1996, 35]). Työntekijöiden mielipide muutoksesta ei myöskään välttämättä muodosta yhtenäistä linjaa (Turpeinen 2011, 57 [Lohrum 1996, 4–7, 177]), mutta silti vain muutamat tutkijat ovat korostaneet työntekijöiden erilaisia kokemuksia fuusiosta (Turpeinen 2011, 57 [Cavanagh 1996, 48]). Kuitenkin esimerkiksi kuntafuusioita koskevissa tutkimuksissa on raportoitu työntekijöiden muutoskokemusten olleen erilaisia riippuen muun muassa työssä etenemisen mahdollisuuksista. (Turpeinen 2011, 57.) Siinä missä fuusio on toisille haaste, voi se saada toiset sitoutumaan organisaatioon entistä vahvemmin (Engeström, Rosengren & Hallberg 2002, 17). Fuusiota saatetaan jopa odottaa positiivisin mielin (Turpeinen 2011, 61 [Gertsen & Söderberg 1998, 188]) ja erilaiset kulttuurit voidaan kokea vetovoimaisina (Very ym. 1996, 79). Niin ikään kaikki integraatiopyrkimykset eivät pääty ristiriitoihin ja kireään ilmapiiriin fuusioituneiden organisaatioiden työntekijöiden välillä (Turpeinen 2011, 61). Myös yhteiset kokemukset saattavat muuttaa työntekijöiden suhtautumista toisiinsa (Gleibs, Noack & Memmende 2009).

Kulttuuriset yhteentörmäykset ovatkin mahdollisesti yliproblematisoituja fuusioiden yhteydessä (Very, Lubatkin, Calori & Veiga 1997, 609), mikä saattaa johtua siitä, että kulttuurien eroja helposti ”demonisoidaan” (Riad 2005, 1550). Kulttuuri on esimerkiksi saatettu esittää voimana, jota johtajien tulisi hallita, jotta fuusioitumisesta olisi todella hyötyä. Tämän kaltaiset pragmaattiset mielikuvat ja ennako-oletukset kuitenkin lisäävät jo itsessään kulttuuristen erojen ongelmallisuutta, ja todellisista tai kuvitelluista kulttuurieroista voi tulla itseään toteuttavia ennusteita (Tienari, Vaara & Kaihua 1999, 237).

3.2 Organisaatiokulttuuri

Seuraavaksi käsitellään organisaatiokulttuurin käsitettä, joka on toinen tämän tutkimuksen keskeisistä käsitteistä. Organisaatiokulttuuri on Länsisalmen (1995, 43) mukaan helposti aistittavissa oleva ilmiö, mutta silti sitä on vaikea määritellä tai mitata. Myös Cartwright ja Cooper (1996, 60) ovat sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri on paljon käytetty, mutta vähemmän ymmärretty konsepti. Organisaatiokulttuurin käsitteestä onkin olemassa useita erilaisia määritelmiä, jotka Cartwrightin ja Cooperin (1996, 60) mukaan pyrkivät kaikki refleктоimaan sosiologisen ja antropologisen kulttuurin määritelmän olemusta. Tällöin organisaatiokulttuuri nähdään arvoina, tunteina, asenteina ja odotuksina. Silénin (1995, 27) mukaan organisaatiokulttuurin määrittelyn keskiössä ovat olleet organisaatiokulttuurin ”näkyvyys” ja ”näkymättömyys”. Lisäksi Navahandin ja Malekzadehin (1988, 79–80) mukaan kulttuuri voidaan määritellä monin eri tavoin, jotka kaikki tarkastelevat sitä erilaisesta näkökulmasta ja eritasoisesti analysoiden.

Tässä tutkimuksessa keskeisenä lähtökohtana on, että organisaatiokulttuuri koostuu niin näkyvistä kuin näkymättömistäkin osista, mutta niitä molempia on mahdollista tarkastella. Organisaation näkymättömien osien voidaan nähdä tulevan ilmi organisaation näkyvissä osissa. Seuraavaksi käsitellään teoreettisia lähtökohtia, joiden kautta organisaatiokulttuurin käsite on tässä tutkimuksessa ymmärretty.

3.2.1 Organisaatiokulttuurin käsitteellistäminen

Seeckin (2012, 207) mukaan kulttuuriteoriaparadigma on johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alan tuoreimpia vakiintuneita paradigmoja. Organisaatiokulttuuri on ollut 1980-luvulta lähtien yksi keskeisimmistä aiheista niin tieteellisessä tutkimuksessa kuin käytännön johtamisessakin (Hofstede 1993, 38; Alvesson 2002, 1; Seeck 2012, 208–213). Organisaatiokulttuuri-käsite otettiin ensimmäiseksi käyttöön 1960-luvulla, jolloin sitä käytettiin yritysilmasto-käsitteen synonyyminä (Hofstede 1993, 257).

Kulttuuri itsessään on jo merkittävä ja kompleksinen aihe, jota on vaikea ymmärtää. Kulttuuri-käsitteellä ei ole joidenkin tutkijoiden mukaan edes antropologisesti hyväksytyä määritelmää (Alvesson 2002, 1, [Borowsky 1994, Ortner 1984]), mutta vielä enemmän vaihtelua esiintyy kirjallisuudessa, joka käsittelee organisaatiokulttuuria. Vaikka kansalliset kulttuurit vaikuttavat myös organisaatioiden sisäisiin kulttuureihin, voidaan organisaatiokulttuuri nähdä täysin kontekstisidonnaisena ikään kuin kansallisen kulttuurin alakulttuurina (Cartwright & Cooper 1996, 59). Kulttuurin yhteyttä ja vaikutusta organisaation muuhun toimintaan on vaikea konkreettisesti osoittaa. Esimerkiksi japanilaisten organisaatioiden menestystä pidettiin 1980-luvun kirjallisuudessa kulttuurin ansiona, mutta myöhemmin niiden suorituskyvyn heikentyessä kulttuurin ja menestyksen välistä suhdetta ei enää korostettu. (Alvesson 2002, 1–3.) Organisaatio on kuitenkin Hofsteden (1993, 38) mukaan täysin erilainen sosiaalinen järjestelmä kuin perinteisesti kulttuurin yhteydessä mielletty kansakunta, joten on varottava vetämästä suoria johtopäätöksiä organisaation ja kulttuurin, sellaisena kuin se perinteisesti ymmärretään, välille.

Vartolan (2004, 215) mukaan organisaatiokulttuuri nousi yhdeksi tutkituimmista alueista niin hallinnon kuin organisaatioidenkin tutkimuksessa nimenomaan siksi, että organisaatioiden epäonnistumisia muutostilanteissa ei osattu enää selittää. Positiivisia tuloksia odotettiin, mutta organisaatioiden uudistamispyrkimykset onnistuivat keskimäärin heikosti. Tutkijatkaan eivät osanneet tieteellisesti selittää, miksi pyrkimykset kerta toisensa jälkeen epäonnistuivat. Taustalla tuntui yleisesti olevan jotain, jota ei osattu tieteellisesti selittää. (Vartola 2004, 215.) Stenvallin ym.

(2007, 81) mukaan organisaatiokulttuurin merkitys usein tunnustetaan, mutta sen tietoinen hyödyntäminen on vaikeaa, koska sen käsitteellistämisestä ei vallitse yksimielisyyttä. Tästä huolimatta Pfefferin (1994, 6) mukaan perinteiset menestystekijät ovat menettämässä merkitystä organisaatioiden suorituskykyä mitattaessa, mikä antaa organisaation kulttuurille ja ihmisten johtamiselle suuremman painoarvon. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation toimintoihin aina jokapäiväisestä johtamisesta siihen kuinka tietoa organisaatiossa luodaan. (Alvesson 2002, 2, 42.) Organisaatiokulttuurin tutkimus on Alvessonin mukaan (2002, 2, 42) suunnannut mielenkiintoa enemmän organisaatioiden ”pehmeään puoleen”, ja myös Hofsteden (1993, 38) mukaan ”yrityskulttuuri” on nimenomaan kokonaisvaltainen pehmokäsite, jolla oletetaan kuitenkin olevan suuria vaikutuksia.

Funktionalistisesta näkökulmasta katsottuna kulttuuri on kuitenkin Sántin (2001, 71) mukaan organismin ydin, joka pyrkii harmoniseen toimintaan ja samalla sopeuttamaan toimintansa sekä ulkoisen että sisäisen ympäristön vaatimuksiin. Organisaatiokulttuurin ydin ovat Cartwrightin ja Cooperin (1996, 59) mukaan taas arvot. Lähtökohtana koko organisaatiokulttuuri-ajattelussa on puolestaan Seeckin (2012, 207) mukaan se, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrittelee sen, miten organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan.

Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin erilaisiin organisaatiokulttuurin tarkastelunäkökulmiin ja määrittelytapoihin.

Organisaatiokulttuurin määrittelyä

Esimerkiksi Gravesin (1986, 48) mukaan on olemassa kolme erilaista näkökulmaa käsitellä kulttuuria:

1. Kulttuuri kontekstin tuottamana [esim. Payne & Pugh 1976]
2. Kulttuuri organisaation rakenteiden tuottamana [esim. Harrison 1972]
3. Kulttuuri ihmisten asenteista muodostuvana [esim. James & Jones 1974]

Kulttuuria on mahdollista lähestyä kaikista näistä näkökulmista, joista jokainen luo omanlaisensa mielikuvan kulttuurista. Jokaisessa näistä näkökulmista on Gravesin (1986, 48) mukaan kuitenkin se ongelma, että niissä kulttuuri nähdään objektiivisena asiana, vaikka todellisuudessa sen tutkiminen objektiivisesti ei ole mahdollista. Gravesin mukaan esimerkiksi kulttuurissa elävät eivät koe sitä samalla tavalla kuin kulttuuria ulkopuolelta tarkastelevat ihmiset. Tässä tutkimuksessa

lähdetään liikkeelle siitä oletuksesta, että myös kukin kulttuurissa elävä kokee kulttuurin subjektiivisesti, joten kulttuurin objektiivinen tutkiminen ei ole mahdollista edes organisaation sisältä käsin. Aina kun ihmisten kokemuksia tutkitaan, ollaan tekemisissä subjektiivisten asioiden kanssa.

Säntin (2001) mukaan organisaatiokulttuuria on mahdollista lähestyä kolmella eri tavalla. Filosofisen lähestymistavan tarkoituksena on perehtyä siihen mitä kulttuuri pohjimmiltaan on ja miten sitä olisi mahdollista tutkia. Organisaatioteorioihin perustuvassa lähestymistavassa kulttuuria lähestytään nimenomaan organisaatioiden näkökulmasta käsin. Tällöin keskeisiä kysymyksiä ovat, onko kulttuuri todellinen ilmiö ja voidaanko kulttuuria tutkia. (Säntti 2001, 41, 70.) Oppimisteoriaan perustuva lähestymistapa on Säntin (2001, 41) mukaan relevantin lähestymistapa, koska kulttuuri syntyy organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten välisen oppimisprosessin kautta.

Tässä tutkimuksessa nostetaan esille erityisesti Hofsteden, Scheinin, Baten ja De Vriesin näkemyksiä organisaatiokulttuurista. Seuraavaksi käsitellään näiden tutkijoiden näkemyksiä siitä mitä organisaatiokulttuuri on. Luvussa 3.2.2 eritellään tarkemmin, miten he ovat näihin näkemyksiin tutkimustensa kautta päätyneet.

Hofsteden (1993, 258) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä”. Organisaatiokulttuuri on siis jotain, joka tekee jokaisesta organisaatiosta omanlaisensa. Vaikka tutkijat eivät olekaan löytäneet yhteisymmärrystä siitä mitä organisaatiokulttuuri on, voidaan Hofsteden, Hofsteden ja Minkovin (2010, 344) mukaan uskoa kaikkien hyväksyvän organisaatiokulttuurin käsittävän seuraavia piirteitä. Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentuva, vaikeasti muutettavissa oleva ja organisaation ”pehmeäksi” mielletty osa. Lisäksi organisaatiokulttuuria voidaan kuvailla holistisuuden (kokonaisuus on enemmän kuin yksilöiden summa) ja historiallisuuden (organisaation historian vaikutus) avulla. Myös antropologinen arvoja korostava lähestymistapa organisaatiokulttuuriin on Hofsteden ym. (2010, 344) mukaan yleisesti hyväksytty. Kulttuuri voidaan Hofsteden ym. (2010, 5–6) mukaan nähdä kollektiivisena ilmiönä koska se on aina jaettu samassa toimintaympäristössä toimivien ihmisten kanssa. Heidän mukaansa mikään ryhmä ei ole olemassa ilman kulttuuria vaan jaettujen sääntöjen luominen on jokaisen ryhmän elinehto. Nämä säännöt eivät välttämättä ole auki kirjoitettuja, mutta ne ovat silti olemassa ja ohjaavat ryhmän toimintaa. Hofsteden ym. (2010, 6) mukaan kulttuuri täytyy nähdä yhtä laajana

ja monitasoisena käsitteenä kuin sosiaalinen antropologia sen näkee. Tällöin kulttuuri pitää sisällään niin ihmisen ajattelun, tunteet kuin tavallisen jokapäiväisen käyttäytymisenkin. Hofsteden ym. (2010, 7) mukaan kulttuurista onkin erotettavissa neljä erilaista tasoa: rituaalit, sankarit ja symbolit sekä arvot.

Scheinin (1965/1969, 12) mukaan organisaatiokulttuuri on puolestaan monimutkainen ryhmäproessin tuottama lopputulos (Seeck 2012, 235). Vartolan (2004, 216) mukaan Schein (1987) määritteli organisaatiokulttuurin olevan ”perusolettamusten ja uskomusten kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on yhteinen organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluontoisella, itsestään selvällä tavalla.” (ks. myös Seeck 2012, 236). Organisaatiokulttuurin muodostavat Scheinin (1987, 24) mukaan kaikkein pysyvimmät ja vaikeimmin muokattavissa olevat osatekijät (Seeck 2012, 236). Organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset luovat jatkuvasti itse organisaatiokulttuuria joka päiväisessä kanssakäymisessä. Samalla kulttuuri toimii organisaation toiminnan mahdollistajana, sillä sen luomat ”säännöt” ohjaavat sosiaalista kanssakäymistä. (Schein 2010, 3.) Kulttuuri on konseptina kuitenkin abstrakti ilmiö. Scheinin mukaan hyödyllisen konseptin tulisi selventää epäselviä tapahtumia tuomalla esille tutkittavissa olevia tapahtumia organisaatiossa. Tällaisiksi tapahtumiksi hän listaa muun muassa ryhmän normit, organisaation ilmaston ja ”pelin säännöt”. Nämä esimerkit liittyvät kaikki organisaatiokulttuuriin tai heijastavat sitä, mutta minkään niistä ei voida nähdä muodostavan kokonaista kulttuuria.

Kulttuurille on Scheinin mukaan ominaista rakenteellinen pysyvyys, syvyys, laajuus ja mallinnus (patterning) tai integraatio. (Schein 2010, 14–16.) Scheinin (2010, 7) mukaan kulttuurin valta on voimakas, koska se on tietoisuutemme ulkopuolella. Ihmisten käytös on mahdollista nähdä, mutta käytöksen taustalla vaikuttavien voimien havaitseminen on lähes mahdotonta (Schein 2010, 14). Organisaatiokulttuurin konsepti auttaa selittämään sellaisia tilanteita, joissa ulkopuolisena tarkastelijana näyttää siltä, että ”fiksut ihmiset toimivat tyhmästi”. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen tavallaan normalisoi epänormaaleilta vaikuttavat tilanteet, jolloin niitä pystyy käsittelemään eri tavalla. (Schein 2010, 9.) Scheinin (2010, 13–14) mukaan pelkkä ”hyvän” tai ”huonon” organisaatiokulttuurin rakentaminen ei riitä organisaation optimaalisen toiminnan mahdollistamiseksi, vaan tällöin tulee ottaa huomioon myös kulttuurin suhde organisaatiota ympäröivään toimintaympäristöön. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurissa on olemassa kolme eri tasoa: artefaktit, normit ja arvot sekä perusoletukset. (Schein 2010, 23–33.)

Baten (1984, 45) mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation henkinen syvärakenne, joka on implisiittinen, jaettu ja sosiaalistettavissa organisaation uusiin jäseniin. Implisiittisyys tarkoittaa sitä, etteivät organisaatiossa työskentelevät useimmiten kykene tunnistamaan oman organisaationsa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri on siis jotain, joka ei ole nähtävissä. Organisaatiokulttuuri on Baten mielestä myös jaettu, mikä tarkoittaa, että kaikilla organisaatioilla on omanlaisensa organisaatiokulttuurit. Organisaatiokulttuuri on aina uniikki ja organisaatiosta riippuvainen osatekijä. Lisäksi organisaatiokulttuuri pyritään sosiaalistamaan työyhteisön uusiin jäseniin erilaisten epävirallisten käyttäytymissääntöjen avulla. (Bate 1984, 45–47.)

Myös Kets de Vriesin (2011, 71–72) mukaan organisaation kulttuuri on se, joka tekee jokaisesta organisaatiosta erityisen. Hänen mukaansa organisaation kulttuurin ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös organisaation konkreettisia toimintatapoja ja valintoja. Organisaatiokulttuuri on Kets de Vriesin (2011, 75) mukaan myös organisaation yhdessä pitävä liima. Tämä tulee esille erityisesti rekrytointiprosessin yhteydessä, sillä työhönottotilanteessa arvioidaan paljon sitä, kuinka hyvin työnhakija sopeutuisi organisaation kulttuuriin. Hyvin organisaatiokulttuuriin sopiva uusi työntekijä sopeutuu uuteen työhönsä nopeammin, omaa työtehtävissään paremman suorituskyvyn ja pysyy organisaation palveluksessa kauemmin kuin työntekijä, joka ei sovi organisaation kulttuuriin. (Kets de Vries 2011, 76.)

Alvesson ja Smircich edustavat niin sanottua kriittisen johtamisen tutkimussuuntaa. Heidän mukaansa organisaatiokulttuureja ei edes tulisi yrittää kontrolloida ja hallita. (Seeck 2012, 231 [Alvesson 1990, 39].) Alvessonin (2002, 2) mukaan kulttuurin vaikutusta esimerkiksi tehokkuuteen on vaikea konkreettisesti osoittaa, sillä silloin organisaatiokulttuurin ilmiötä yksinkertaistetaan helposti. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurin rikkaus on kuitenkin siinä, että sen avulla organisaation toimintaa pystytään tarkastelemaan kokonaisuudessaan.

Seuraavaksi käsitellään erilaisia lähestymistapoja organisaatiokulttuurin tutkimiseen ja siihen, voidaanko sitä ylipäätään tutkia. Tämän jälkeen esitetään valittujen tutkijoiden organisaatiokulttuuritutkimusten tuloksia, joiden pohjalta he ovat päätyneet kukin omaan näkemykseensä siitä mitä organisaatiokulttuuri on.

3.2.2 Organisaatiokulttuurin tutkiminen

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käsitellään erilaisia organisaatiokulttuuritutkimuksia, ja avataan keskustelua siitä, onko organisaatiokulttuurin tutkiminen ylipäätään mahdollista. Nämä tutkimukset

ovat toimineet ymmärryksen luojina organisaatiokulttuurin käsitteeseen tutustuttaessa sekä innoittajina teemahaastattelurunkoa luotaessa.

Kuten jo aikaisemmin kävi ilmi, voidaan organisaatiokulttuurin käsitettä lähestyä monista eri näkökulmista käsin. Myös organisaatiokulttuurin tutkimusta voidaan lähestyä eri tavoin. Silénin (1995, 28–37) mukaan organisaatiokulttuuritutkimusta on mahdollista lähestyä viidellä erilaisella tavalla.

Organisaatiokulttuurin vertaileva tutkimus

Ympäristö, jossa organisaatio toimii, nähdään myös organisaation sisäistä toimintaa selittävänä tekijänä. Esimerkkinä vertailevasta organisaatiokulttuuritutkimuksesta voidaan pitää Hofsteden (1980) tutkimusta, jonka mukaan organisaatioita ympäröivä kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatioiden kulttuureihin viiden arvoulottuvuuden kautta. Vertailevassa organisaatiokulttuuritutkimuksessa ympäristö ymmärretään yleensä laajana taustamuuttujana, joka vaikuttaa organisaation arvojen syntymiseen. (Silén 1995, 28–29.)

Korporatiivinen organisaatiokulttuuritutkimus

Organisaatiot ovat korporatiivisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen mukaan sosiaalisia instrumentteja, jotka syntyvät organisaation toiminnan sivutuotteena. Organisaatiokulttuuri on siis organisaation sisäsyntyinen muuttuja. Korporatiivinen organisaatiokulttuurin tutkimuksen perusta on monilta osin yhteneväinen kontingenssiteorian kanssa. Organisaatiokulttuuria on myös usein kuvattu liimaksi, joka pitää organisaation yhtenäisenä ja koossa. Tieteellisen liikkeenjohdon näkemys organisaatiosta koneena on myös osittain korporatiivisen organisaatiokulttuuritutkimuksen kanssa samoilla linjoilla. Tätä tutkimussuuntausta on kritisoitu muun muassa siitä, että se yksinkertaistaa organisaatiokulttuurin käsitettä (Alvesson 1991, 184). (Silén 1995, 29–32.)

Kognitiivinen organisaatiokulttuuritutkimus

Organisaatiokulttuuri nähdään organisaation jäsenten yhteisesti omaksumina ajattelutapoina ja erilaisina uskomusten ja perusolettamusten järjestelminä. Keskeisimpänä tutkijana voidaan pitää Scheinia, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on monitasoinen ilmiö. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurin pintatasoa on mahdollista tutkia, mutta syvemmät perusolettamukset ovat ihmisten tiedostamattomissa. Kognitiivisen organisaatiokulttuuritutkimuksen mukaan

organisaation jäsenet luovatkin kulttuuria itse osittain tiedostamattomien sääntöjen ja logiikoiden pohjalta. (Silén 1995, 32–33.)

Symbolinen organisaatiokulttuuritutkimus

Tutkijat tulkitsevat, että symboliset merkityssuhteet synnyttävät ihmisten väliset suhteet organisaatiossa ja samalla myös organisaation rakenteet ja prosessit. Symbolinen organisaatiokulttuuritutkimus tarkastelee organisaation toiminnan muotoutumista ja sen ylläpitoa symbolisen toiminnan avulla. Tarkoituksena on tulkita organisaatiossa koordinoituja toimintaprosesseja erilaisten symbolisen kautta. (Silén 1995, 33–35.)

Strukturalistinen ja psykodynaaminen organisaatiokulttuuritutkimus

Näiden lähestymistapojen mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten tiedostamattomien prosessien ilmentymä. Strukturalistinen organisaatiokulttuuritutkimus perustuu pitkälti Lèvi-Straussin ajatuksiin, joiden mukaan organisaatiokulttuuritutkimuksen tavoitteena on paljastaa organisaation rakenteiden ja prosessien takana olevia piilotettuja merkityksiä. Psykodynaaminen organisaatiokulttuuritutkimus perustuu puolestaan freudilaiseen tutkimusperinteeseen eikä sitä ole hyödynnetty kovinkaan paljon. (Silén 1995, 36–37.)

Organisaatiokulttuuritutkimuksessa kulttuuri on Smircichin (1983) mukaan nähtävissä joko muuttujana tai metaforana. (Seeck 2012, 213.) Muuttujana kulttuuri on jotain, joka organisaatiolla on, kun taas metaforana organisaatio itsessään on kulttuuri. (Seeck 2012, 215 [Strati 1998, 1381].) Tutkimukseen vaikuttaakin oleellisesti se, nähdäänkö organisaatiokulttuuri organisaation ominaisuutena vai onko organisaatio itsessään kulttuurin tulos. Myös Martin (1985, 95) erottaa toisistaan kulttuuriset pragmaatikot ja kulttuuriset puhdasoppiset, joilla on erilainen näkemys siitä, voidaanko organisaatiokulttuuria johtaa. Pragmatikkojen mukaan organisaatiokulttuuria pystytään johtamaan ja tulee johtaa haluttuun suuntaan. Puhdasoppisten mielestä kulttuurin johtaminen on mahdotonta, koska se syntyy ihmisten syvimpien tarpeiden ilmiasuna. (Martin, 1985, 95.) Organisaatiokulttuuri on nähty muuttujana erityisesti käytännönläheisessä kirjallisuudessa, jonka mukaan organisaatiokulttuuria voidaan mitata. Organisaatiokulttuurin mittaamiseen ja ohjaamiseen on kehitetty erilaisia operationaalisia keinoja. (Seeck 2012, 216.) Tätä lähestymistapaa on kuitenkin arvosteltu, sillä myös kaikki organisaatiossa tapahtuvat muutokset muuttavat automaattisesti samalla organisaatiokulttuuria (Seeck 2012, 216 [Gilmore, Shea & Useem 1997]).

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään muuttujana, mutta se ei tarkoita, että kulttuuri operationalisoitaisiin numeerisesti mitattavaksi asiaksi kuten eräissä tutkimuksissa on tehty (ks. esim. Hofstede ym. 2010). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on, että kulttuuria voidaan mitata nimenomaan konkretisoimalla ja tiettyyn pisteeseen asti myös yksinkertaistamalla sen sisältöä. Näin päästään käsiksi kulttuurin näkyviin tasoihin, minkä jälkeen on mahdollista myös löytää syvempiä oletuksia ja arvoja näiden konkreettisten tekijöiden taustalta.

Hofstede ja kulttuurin dimensiot

Hofstede & Hofstede (2005) ovat määritelleet perinteisen kulttuurin mitattavaksi viiden erilaisen dimension kautta, joista neljä sopii heidän mukaansa myös organisaatiokulttuurin mittaamiseen. Kaikki Hofsteden esittelemänsä dimensiot perustuvat korrelaatioille (Hofstede ym. 2010, 32). Valtaetäisyyden (power distance) ja epävarmuuden välttämisen (uncertainty avoidance) avulla mitataan sitä, kuinka itse organisaatio koetaan (Hofstede & Hofstede, 2005, 56). Individualismin ja maskuliinisuuden avulla taas määritellään ajatuksia organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä (Hofstede & Hofstede 2005, 242).

Tutkimustulokset ovat kuitenkin osoittaneet, että nämä neljä dimensiota ovat ainoastaan osittain hyödyllisiä organisaatiokulttuureita ymmärrettäessä (Hofstede & Hofstede 2005, 36). Myöhemmin Hofstede ym. (2010, 354–358) ovatkin määritelleet kuusi nimenomaisesti organisaatiokulttuuria koskevaa dimensiota:

4. Proessorientoitunut vai tavoiteorientoitunut (process oriented versus results oriented)

Onko organisaatio keskittynyt toiminnan keinoihin vai tavoitteisiin?

5. Työntekijäorientoitunut vai työorientoitunut (employee oriented versus job oriented)

Onko organisaatio keskittynyt ihmisiin, jotka työskentelevät organisaatiossa vai varsinaiseen työntekoon?

6. Nurkkakuntainen vai ammattimainen (parochial versus professional)

Millaisessa roolissa työntekijät näkevät organisaation heidän elämässään olevan?

7. Avoin systeemi vai suljettu systeemi (open system versus closed system)

Miten ihmiset suhtautuvat toinen toisiinsa ja millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee?

8. Löysä vai tiukka kuri (loose versus tight control)

Kuinka tiukka kuri organisaation päivittäisessä toiminnassa vallitsee?

9. Normatiivisuus vai pragmaattisuus (normative versus pragmatic)

Mikä on viime kädessä organisaation tärkein tehtävä?

Dimensiot yksi, kolme, viisi ja kuusi liittyvät tutkimusten mukaan siihen millaista työtä organisaatiossa tehdään ja millaisilla markkinoilla se toimii. Dimensiot kaksi ja neljä puolestaan liittyvät historiallisiin tekijöihin ja esimerkiksi organisaation perustajan ajatuksiin. (Hofstede ym. 2010, 358–359.) Kuten Hofstede ym. (2010, 346) itsekin esittivät, ovat nämä organisaatiokulttuurin dimensiot selvästi konkreettisempia kuin Hofsteden (2005) aikaisemmin esittelemät kansallisen kulttuurin dimensiot. Kaikki edellä esitetyt kuusi organisaatiokulttuurin dimensiota ovat myös sellaisia, jotka organisaatiossa työskentelevät pystyvät tunnistamaan. Organisaatiokulttuuri koostuu ennemminkin organisaation jakamista päivittäisistä käytänteistä. (Hofstede ym. 2010, 346.) Hofsteden ym. (2010, 346) mukaan organisaation ytimenä tulisikin nähdä nimenomaan organisaation yhteiset käytänteet. Organisaatioiden välisessä vertailussa niissä on heidän mukaansa enemmän eroja kuin sisäistetyissä arvoissa, vaikka perinteisissä kansallisia kulttuureita tarkastelleissa tutkimuksissa on todettu toisin. Tätä organisaatiokulttuurin ja kulttuurin välistä eroa voidaan osittain selittää sillä, ketä on tutkittu. Johtajien arvot nimittäin näkyvät työntekijöiden käytännön toiminnassa. (Hofstede ym. 2010, 346.)

Scheinin artefaktit, normit ja arvot sekä perusolettamukset

Scheinin (2010) mukaan organisaatiokulttuuri on hahmotettavissa kolmitasoisesti. Artefaktit ovat hänen mukaansa kaikista konkreettisimpia organisaatiokulttuurin piirteitä ja perusolettamukset puolestaan tietoisuuden ulkopuolisia merkityksiä. Näiden välimuotona ovat arvot ja normit, jotka syntyvät Scheinin mukaan organisaation sisäisten ryhmäprosessien tuloksena.

Artefaktit

Artefaktit ovat Scheinin (2010, 23–25) mukaan sellaisia ilmiöitä, jotka on mahdollista havaita konkreettisesti tai ”tuntea” tullessaan uutena ryhmään. Näitä ovat esimerkiksi rituaalit, kertomukset,

fyysinen ympäristö, tutkittavissa oleva käytös ja yleinen ilmapiiri. Tutkijat pystyvät kuvailemaan näkemäänsä ja kokemaansa, mutta he eivät kuitenkaan pysty muodostamaan samoja ajatusmalleja, joita tutkittavalla ryhmällä ja sen jäsenillä on. Voikin olla todella harhaanjohtavaa analysoida artefakteja sinällään, koska jokaisen henkilön tulkintaan vaikuttavat hänen omat tunteensa. (Schein 2010, 23–25.)

Arvot ja normit

Scheinin (2010, 25–27) mukaan organisaatiokulttuurin normit ja arvot syntyvät yleensä ryhmäprosessissa. Tämä mahdollistaa sen, että ne todella ovat koko ryhmän jakamia ja sisäistämiä. Ryhmäprosessin kautta syntyvät jaetut arvot syntyvät yleensä yhden henkilön arvojen ja normien pohjalta. Useimmiten tämä henkilö on ryhmän johtaja. Kuitenkin ainoastaan empiirisesti testatut ja todella toimiviksi todetut arvot ja normit muuttuvat ryhmän perusolettamuksiksi. Scheinin mukaan on olemassa kolmenlaisia arvoja ja normeja: konkreettiset perusolettamukset, jotka ohjaavat toimintaa; ideologian tai filosofian osana olevat ja tulevaisuuteen tähtäävät tavoitteet. (Schein 2010, 25–27.)

Perusolettamukset

Kun jokin arvopohjainen ratkaisu toimii jatkuvasti, alkaa ryhmä pitämään sitä itsestäänselvyytenä. Se mikä on ollut aluksi ainoastaan hypoteesi, muuttuu lopulta siis palaksi todellisuutta. Perusolettamukset vaativat koko ryhmän konsensusta, mikä tekee niistä todella vaikeasti muutettavia. Kun kulttuuri ohjaa ryhmän jäsenten ajatuksia, voi se toimia jopa puolustusmekanismina esimerkiksi muutosta vastaan. (Schein 2010, 27–29.)

Säntin (2010, 73) mukaan Scheinin malli on kyseenalaistettu, koska maailma muuttuu todella nopeasti, jolloin Scheinin kuvaamalle prosessille ole välttämättä aikaa. Yhteisten kokemusten kautta syntyvät yhteiset arvot eivät välttämättä ehdi muodostua perusolettamuksiksi ennen kuin seuraava muutos jo käynnistyy ja organisaation tulee uudistaa kulttuuriaan. (Schein 2010, 73.)

Organisaatiokulttuurin dimensiot Baten mukaan

Bate (1984, 49) on tutkinut organisaatiokulttuuria erityisesti organisaation ongelmanratkaisukyvyyn näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa pohjalta hän on nostanut esille kuusi kulttuurin dimensiota, jotka vaikuttivat tutkittavien organisaatioiden ongelmanratkaisukykyyn. Affektiivinen orientoituminen, kenen on vastuu -orientoituminen, hierarkkinen orientoituminen,

muutosorientoituminen, individualismi-kollektivismi – orientoituminen ja yhtenäisyysmoniarvoisuus – orientoituminen mittaavat kaikki omalla asteikollaan organisaation jäsenten tyypillistä käyttäytymistä. Bate määritteli kuhunkin dimensioon liittyvät käyttäytymissäännöt, jotka vallitsivat hänen tutkimissaan organisaatioissa. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näiden dimensioiden sisältöjä mukailen Baten (1984, 63) esittämää jaottelua.

- Affektiivinen orientoituminen: tunteettomuus

Tunteiden näyttäminen ja henkilökohtaisten suhteiden luominen koetaan negatiiviseksi asiaksi (Bate 1984, 49–52).

- Kenen on vastuu -orientoituminen: persoonallistamattomuus

Organisaation ongelmat koetaan kollektiivisiksi eikä niistä oteta siksi henkilökohtaista vastuuta (Bate 1984, 52–53).

- Hierarkkinen orientoituminen: alistuminen

Organisaatiossa vallitsee hierarkkinen suhtautuminen kaikkeen tekemiseen, jolloin suoria käskyjä nimenomaan odotetaan (Bate 1984, 54).

- Muutosorientoituminen: konservatismi

Muutokseen ei uskota ja siksi sen eteen ei tehdä mitään (Bate 1984, 55–56).

- Individualismi-kollektivismi -orientoituminen: eristäytyminen

Organisaatiossa halutaan työskennellä itsenäisesti (Bate 1984, 56–57).

- Yhtenäisyys – moniarvoisuus – orientoituminen: antipatia

Organisaation sisälle on syntynyt vastakkaisia klikkejä (Bate 1984, 57).

Baten tutkimuksen mukaan organisaation jakamat kulttuuriset näkemykset ohjaavat pitkälti organisaation jäsenten käyttäytymistä määrittelemällä mikä on hyväksyttyä, luonnollista, saavuteltavaa ja tehokasta (Bate 1984, 59). Baten tutkimuksesta on myös havaittavissa se, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan organisaation jäsenten toimintaan. Aikaisemmin Seligman (1975) esitti väitteen, jonka mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaisi organisaation jäsenten

toimintaan ainoastaan silloin kun taustalla on ollut konkreettinen epäonnistunut kokemus. (Bate 1984, 59.)

On kuitenkin huomioitava, että Baten tutkimus on vain yksi esimerkki siitä, miten organisaatiokulttuuria voidaan tutkia eivätkä nämä dimensiot ole yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin. (Vartola 2004, 217–218.) Myös Bate itse myöntää, että lisätutkimus on tarpeen (1984, 60). Tästä huolimatta Baten tutkimusta tukevat muut tutkimukset, joista on löydettävissä samankaltaisia tuloksia. Esimerkiksi Hofsteden (2005) valtaetäisyyden ja individualismin dimensiot ovat hyvin lähellä Baten määrittelemiä alistumisen ja eristäytymisen käyttäytymissäantöjä (Bate 1984, 60). Kaiken kaikkiaan voidaan todeta tämänkin tutkimuksen vahvistava käsitystä siitä, että organisaatioissa on olemassa eräänlainen ”syvärakenne”, jota ei ole mahdollista havaita ainoastaan organisaation ilmapiiriä tutkimalla. (Vartola 2004, 217–218.)

Kets de Vries ja neuroottisen organisaatiot

Kets de Vriesin (2011, 73) mukaan organisaatiokulttuurin konsepti on edelleen monimutkainen. Sen lisäksi, että sitä on vaikea kuvata, on sitä myös vaikea johtaa ja muuttaa. Kuten yksilöillä, myös jokaisella kulttuurilla on Kets de Vriesin mukaan oma persoonallisuus, ja varsinkin keskitetysti johdetussa organisaatiossa johtajan persoona heijastuu usein organisaation kulttuuriin (Kets de Vries 2011, 83). Kets de Vries on tutkinut nimenomaan häiriintyneiden johtajien johtamia organisaatioita, joissa johtajien persoona vaikuttaa suoraan heidän johtamistyyliinsä. Tämän takia hänen mallinsa on sovellettavissa lähinnä organisaatioihin, jotka voidaan nähdä häiriytyneinä. Kets de Vriesin mukaan malli on kaikista käytännöllisin organisaatioissa, joissa valta on keskittynyt tai organisaatioissa, jotka ovat pieniä ja yhtenäisiä. (Kets de Vries 2011, 92–93.)

Kets de Vries luonnehtii erilaisia neuroottisia organisaatioita seuraavien vastakohtaparien avulla (Kets de Vries 2011, 96, 99):

Sisäinen-ulkoinen (internal-external): *”Keskittykö organisaatio enemmän subjektiivisiin kokemuksiin, sisäisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin vai organisaation ulkopuolisiin tapahtumiin?”*

Aktiivinen-passiivinen (active-passive): *”Perehdytäänkö asioihin itse ja pyritään aktiivisesti kehittymään vai tyydytäänkö ainoastaan reagoimaan kun se on välttämätöntä?”*

Korkea kontrolli-matala kontrolli (high control-low control): *”Halutaanko toimintaa kontrolloida sääntöjen avulla vai vallitseeko kontrollia kohtaan rennompi asenne?”*

Impulsiivinen-harkitseva (impulsion-deliberation): *”Reagoidaanko asioihin ja muutoksiin nopeasti vai harkitaanko vaihtoehtoja huolellisesti ennen varsinaista päätöstä?”*

Laaja-kapea (broad-narrow): *”Onko organisaatio avoin monille tekijöille vai keskittyykö se vain tiettyihin yksityiskohtiin?”*

Edellä kuvattuihin vastakohtapareihin tukeutuen Kets de Vries (2011, 96) soveltaa organisaatioiden tutkimiseen viittä tunnettua neuroottista tyyliä: vainoharhainen (paranoid), pakkomielteinen (compulsive), huomionhakuinen (histrionic), masentunut (depressive) ja skitsoidinen tai erillinen (schizoid/detached). Tyypillisesti vainoharhaisessa (paranoid) organisaatiossa vallitsee epäluottamus, joka johtaa helposti esimerkiksi toiminnan motiivien ylitulkintaan. Organisaation ilmapiiri on kylmä, rationaalinen ja tunteeton. (Kets de Vries 2011, 97–98.) Pakkomielteisessä (compulsive) organisaatiossa perfektionismi on keskeisessä roolissa (Kets de Vries 2011, 97–98). Organisaatio pyrkii suojautumaan ulkopuolisilta tekijöiltä, jotta asiat voidaan tehdä suunnitellusti ja toiminta olisi täten mahdollisimman laadukasta (Kets de Vries 2011, 104–107).

Huomionhakuinen (histrionic) organisaatio on impulsiivinen ja vaarallisen estoton. Johtajat tekevät päätöksensä lähinnä intuitioon perustuen eivätkä välitä tosiasioista. Työntekijät idealisoivat johtajia, joten he ovat helposti manipuloitavissa ja kontrolloitavissa. (Kets de Vries 2011, 107–110.) Masentavassa (depressive) organisaatiossa syyllisyyden ja arvottomuuden tunteet ovat yleisiä (Kets de Vries 2011, 97–98). Masentavassa organisaatiossa ainoastaan rutiininomaiset tehtävät saadaan hoidetuiksi, sillä organisaatio ei toimi aktiivisesti. Jotta masentava organisaatio selviää, on sen ympäristön oltava vakaa eikä kilpailua voi juurikaan esiintyä, koska organisaatio ei kykene muutoksiin. Organisaatiossa vallitsee johtajuustyhjiö ja johtajuus perustuvat enemmän asemaan kuin asiantuntijuuteen, mikä johtaa siihen, ettei johtajilla ole itseluottamusta johtaa organisaatiota mihinkään suuntaan. (Kets de Vries 2011, 110–113.) Myös skitsoidisessa (schizoid/detached) organisaatiossa vallitsee johtajuustyhjiö. Johtaja on usein kokenut pettymyksiä, joiden takia hänen on vaikea tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johtajaa käytetäänkin usein hyväksi ja hänen luottamuksestaan taistellaan, jotta saataisiin ajettua omia etuja. (Kets de Vries 2011, 113–116.)

Kets de Vriesin (2011, 116) mukaan on huomattava, että neuroottiset johtajat eivät ole ainoastaan heikkous vaan myös mahdollinen voimavara organisaatioille. Tämä vaatii kuitenkin oikeanlaisen tilanteen ja ympäristön, jotta neuroottinen käyttäytyminen voidaan kääntää organisaation kannalta voitoksi. Pääsääntöisesti nämä edellä esitellyt neuroottiset tyylit aiheuttavat haittaa organisaatioille. (Kets de Vries 2011, 116.)

3.2.3 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Juutin ja Virtasen (2009, 140) mukaan erilaiset uskomusjärjestelmät ja arvot kantavat organisaatiota tulevien muutosten läpi, jos organisaatiomuutoksen johtamisessa on onnistuttu. Heidän mukaansa organisaatiomuutoksessa kaikki riippuu pitkälti juuri siitä, miten muutosta johdetaan ja millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa vallitsee. Organisaatiokulttuuria tulee muuttaa ja uudistaa systemaattisesti samaan tahtiin kuin itse organisaatiokin muuttuu. Kulttuurin ja siihen liittyvien arvojen uudistaminen on kuitenkin muutosjohtamisessa vaikeinta. (Juuti & Virtanen 2009, 155–156, 158.) Organisaatiokulttuurin muutos voidaan nähdä tärkeänä ja jopa tärkeimpänä tekijänä organisaatiomuutoksessa, sillä fuusion jälkeisessä tilanteessa organisaatiokulttuuri on usein heikko johtuen kulttuurisista eroavaisuuksista (Cai 2007, 71).

Organisaatiokulttuuria muuttujana tutkittaessa on kiinnitetty huomiota siihen, että organisaatio muuttuu, mutta sitä pyritään myös tietoisesti muuttamaan. Tarkoituksena on johtamisen avulla muokata organisaatiokulttuuria, jotta saavutettaisiin kilpailuetuja ja innovatiivisuutta. (Seeck 2012, 216–217 [Scheeres & Rhodes 2006, 225–226].) Kun organisaatiokulttuuri nähdään metaforana eikä muuttujana, voidaan uuden organisaatiokulttuurin luomista kutsua uuden elämäntavan keksimiseksi (Seeck 2012, 218 [Morgan 1998, 143]). Tällä Morgan (1998, 143) tarkoittaa tutkijan tulkinnan mukaan sitä, ettei organisaatiokulttuurin muuttaminen ole helppoa. Tietoiset yritykset muuttaa organisaatiokulttuuria ovatkin Sántin (2001, 71) mukaan hitaita ja voivat maksaa organisaatiolle paljon, mutta ne eivät kuitenkaan ole mahdottomia. Tämän takia organisaation tulisi luoda strategiset suunnitelmat ja kehittämistavoitteet organisaatiokulttuuria silmällä pitäen. Organisaatiokulttuurin elementtien erottaminen ja kulttuurin vaikutusten ymmärtäminen ovat tärkeitä asioita silloin kun organisaatiomuutosta implementoidaan (Osborne & Brown 2005, 76). Uuden kulttuurin rakentaminen ei tarkoita ainoastaan uusien mainoslauseiden keksimistä tai uuden johtajan palkkaamista, vaan kokonaan uutta elämäntyyliä (Morgan 2006, 138).

Myös Gravesin (1986, 129) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta vaikeaa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen alkaa hänen mukaansa vallitsevan organisaatiokulttuurin tunnistamisella. Tämän jälkeen on mahdollista arvioida sitä, kuinka hyvin se sopii organisaation sen hetkiseen tilanteeseen, minkä jälkeen on mahdollista tavoitella organisaatiokulttuurin muuttamista. Gravesin (1986, 129–132) mukaan tämä voi tapahtua kolmella eri tasolla, joita ovat käytöksen muutos, asenteiden muutos ja arvojen muutos. Näistä viimeisin on hänen mukaansa vaikeinta, sillä se vaatii aluksi johtavassa asemassa olevien henkilöiden arvojen muuttumista. Myös Duck (2001) on sitä mieltä, ettei organisaatiokulttuuria muuteta muuttamalla

kulttuuria, vaan muuttamalla aluksi ihmisten käyttäytymistä. Kulttuurin muutos tukee organisaatiomuutosta kokonaisuudessaan. (Burke 2008, 23.) Institutionalisaatio voidaankin nähdä prosessina, jossa sosiaalisen järjestelmän toimijat hyväksyvät uuden kulttuurin elementit. (Cai 2007, 66–67.)

3.3 Organisaatiokulttuurit ja fuusio

Edellä luvuissa 3.1 ja 3.2 on pyritty luomaan laajempi ymmärrys tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Seuraavaksi kootaan yhteen aineiston analyysivaiheen kannalta oleellimmat teoreettiset tarkastelut ja perustellaan miksi juuri niiden ymmärtäminen on relevanttia tämän tutkimuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on organisaatiomuutos, jota tarkastellaan fuusiona. SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto yhdistivät toimintonsa ja perustivat kokonaan uuden organisaation Valon. Fuusioitumisen tarkoituksena oli synergiaetujen saavuttaminen ja päällekkäisten toimintojen poistaminen. Kyseessä oli samankeskinen fuusio, sillä fuusioituneita organisaatioita yhdistivät monet asiat kuten yhteinen tuote, yhteinen tavoite (”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa 2020”) sekä yhteinen toimiala. Lisäksi fuusion päämääränä oli täydellinen toimintojen yhdistäminen, joka toteutui kokonaan uuden organisaation perustamisena.

Kontingenssiteoreettisen tarkastelun mukaan organisaatioiden tulee huomioida toimintaympäristönsä muutos ja pyrkiä muuttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. Organisaatiomuutos on aina riski, mutta samalla myös elinehto organisaatioille. Tässä tutkimuksessa fuusion osapuolet olivat jääneet jälkeen koko yhteiskunnan kehityksestä. Ne päätyivät toteuttamaan teoreettisen tarkastelun mukaisen radikaalin organisaatiomuutoksen fuusioimalla koko toimintansa yhdeksi organisaatioksi. Kun toteutetaan näin radikaali, nopeasti etenevä organisaatiomuutos, on tavoitteena aina viime kädessä myös organisaatiokulttuurin muutos.

On tärkeää huomioida, ettei organisaatiokulttuurin käsite ole kuitenkaan yksiselitteinen. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset kokevat organisaatiokulttuurin usein eri tavoin kuin sitä ulkopuolelta tarkastelevat, eikä organisaatiokulttuuria voida koskaan tarkastella täysin objektiivisesti. Organisaatiokulttuuria on mahdollista tarkastella erilaisista näkökulmista käsin, mutta loppujen lopuksi organisaatiokulttuuri koetaan aina subjektiivisesti. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin käsitteen ymmärtämiseksi käsiteltiin muun muassa seuraavia kuvauksia. Hofsteden ym. (2010) mukaan organisaatiokulttuuri on kollektiivinen ilmiö, joka näkyy niin

organisaation päivittäisessä toiminnassa kuin sen sisäistämässä arvoissakin. Myös Scheinin (2010) mukaan organisaatiokulttuuri syntyy ryhmäprosessin tuloksena, mutta hänen mukaansa organisaatiokulttuurissa on olemassa myös taso, jota ihmiset eivät pysty tiedostamaan. Baten (1984) mukaan organisaatiokulttuuri on niin ikään jotakin, jota organisaatiossa työskentelevät eivät pysty havaitsemaan. Kets de Vries (2011) puolestaan korostaa sitä, että organisaatiokulttuuri on aina ainutlaatuinen.

Keskeinen kysymys organisaatiokulttuureita tarkasteltaessa liittyy siihen, voidaanko organisaatiokulttuuria ylipäättään tutkia. Kun organisaatiokulttuuri ymmärretään muuttujana, eli jonakin, jonka organisaatio omistaa, nähdään sen tutkiminen ja myös muuttaminen mahdolliseksi. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on äärimmäisen hidas ja vaikea, muttei kuitenkaan mahdoton prosessi. Muutos lähtee liikkeelle organisaatiossa työskentelevien ihmisten käyttäytymisen muuttamisesta, minkä jälkeen on mahdollista vaikuttaa myös asenteisiin ja lopulta arvoihin.

Kun organisaatiot fuusioituvat, yhdistyy erilaisia organisaatiokulttuureita. Organisaatiokulttuurien erilaisuuden on todettu vaikeuttavan fuusioprosessin onnistumista (ks. esim. Terry & Callan 1998, 78), mutta kulttuurien erilaisuutta ja sen vaikutusta fuusioprosessiin on usein yliproblematisoitu. Organisaatiokulttuuria on helppo syyttää fuusion epäonnistumisesta, koska se on jotakin, joka on vaikeasti määriteltävissä. Fuusiot eivät kuitenkaan ole homogeenisiä ilmiöitä, vaan jokaista fuusioprosessia arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös sen konteksti.

Luvussa viisi esitettävässä tutkimuksen empiirisessä analyysissä on tarkoitus aineiston avulla selvittää miten kulttuuriset lähtökohtatekijät ilmenivät SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioprosessin aikana.

4 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska ihmisen kokemusta on vaikea mitata ja kokemus on aina subjektiivinen asia. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pystytään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ei ole tarkoitus määrätä mikä on tärkeää, vaan kohde määrittelee sen itse. Tutkimusjoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotannalla niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja tarkoituksena oli valita tutkimusjoukko mahdollisimman heterogeeniseksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 161, 164.)

Tämä tutkimus toteutettiin myös tapaustutkimuksena, joka on Eriksonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan enemmän lähestymistapa kuin varsinainen aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Samaa mieltä ovat myös Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 9) joiden mukaan tapaustutkimus sisältää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, minkä takia se tulisi nähdä nimenomaan tutkimustapana metodin sijaan. Se, mitä tapaus on, voidaan määrittellä monella tavalla, mutta oleellista tapaustutkimuksessa on rajata tapaus muusta kontekstista (Erikson & Koistinen 2005, 5; Laine ym. 2007, 9). Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on usein vain yksi, ja se voi olla esimerkiksi jokin ilmiö tai tapahtumankulku (Laine ym. 2007, 9). Tapaustutkimus on Peltolan (2007, 111) mukaan kuitenkin harvoin ainoastaan havainto jostain empiirisestä tapahtumasta, vaan sen tarkoituksena on tuottaa tietoa esimerkiksi prosesseista, ilmiöistä ja olosuhteista, jotka on sidottu johonkin erityiseen aikaan ja paikkaan.

Tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää, että tutkimus voi vaikuttaa tapauksen käsitteisiin, mutta myös tapaus voi vaikuttaa tutkimuksen käsitteisiin (Laine ym. 2007, 11). Tässä tutkimuksessa yläkäsitteet olivat tiedossa ennen empiirisen aineiston keruuta, mutta tutkimuksen alakäsitteet muotoutuivat nimenomaan tapauksen mukaisesti.

Seuraavaksi esitellään tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodi ja perustellaan miksi se on relevantti juuri tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen tarkastellaan fenomenologista tutkimusotetta eli ihmisten kokemusten tutkimista, minkä jälkeen käydään läpi vaiheet, jotka ovat johtaneet empiirisen aineiston lopulliseen luokitteluun. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen haasteita ja rajoituksia.

4.1 Aineisto ja sen keruu

Tutkimusmenetelmällä eli tutkimusmetodilla tarkoitetaan niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja tehdään (Hirsjärvi ym. 2013, 183). Tutkimusmetodin valintaan vaikuttaa millaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli löytää kokemusperäistä tietoa heterogeeniselta tutkimusjoukolta. Hyviä tutkimusmetodeja kokemusten tutkimiseen ovat Hirsjärven ym. (2013, 173–174) mukaan haastattelut, kyselylomakkeet ja asenneskaalat. Tämän tutkimuksen aineisto koostuukin pääasiallisesti haastatteluista, mutta myös dokumenttiaineistoa on hyödynnetty. Dokumenttiaineiston saatavuus oli rajoitettua, sillä kaikki tarvittavat sähköiset materiaalit eivät olleet saatavilla johtuen vielä kesken olevasta muutostilanteesta.

Haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää ja välittää kuva haastateltavien kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41). Haastattelut sopivat tämän tutkimuksen metodiksi, koska ennalta oli vaikea ennustaa millaisia vastauksia tutkimusjoukko mahdollisesti tuottaisi. Haastattelut veivät aikaa, eikä niihin pohjautuvaa tutkimusta olekaan hyvä tehdä liian tiukalla aikataululla. Lisäksi haastatteluihin liittyy monia virhelähteitä, jotka voivat johtua esimerkiksi haastattelutilanteesta, haastateltavasta tai haastattelijasta. Huolimatta rajoitteista, koettiin, että haastattelu oli tämän tutkimuksen kannalta relevantein metodi tutkimuksen kohde, tutkimuskysymyksen asettelu ja sen vahva liittyminen kokemukseen huomioiden. (Hirsjärvi ym. 2013, 205–206.) Myös Scheinin (2010, 11, 25) mukaan nimenomaan organisaatiokulttuuria tutkittaessa henkilöstön kanssa keskusteleminen vie tutkijan ”toiselle tasolle”, jossa hän pystyy syventymään organisaatiokulttuurin tutkimiseen tarkemmin.

Tämän tutkimuksen yhteyshenkilönä toimi Valon ennakointijohtaja Juha Heikkala, joka auttoi dokumenttiaineiston hankinnassa ja haastateltavien valinnassa. Heikkalalle määriteltiin tarkat kriteerit, jotka haastateltavien tuli täyttää, minkä jälkeen hän toimitti listan mahdollisista haastateltavista. Listan perusteella haastattelupyyntö lähetettiin 12 Valon työntekijälle, joista 10 vastasi. Tutkimusta varten haastateltiin siis kymmentä Valon työntekijää, joista seitsemän oli haastatteluhetkellä johtavissa tehtävissä ja kolme asiantuntijatehtävissä. Kaksi haastateltavista oli työskennellyt sekä SLU:ssa että Nuoressa Suomessa. Edellisten lisäksi haastateltavista kolme oli työskennellyt SLU:ssa ja kolme Nuoressa Suomessa. Loput kaksi haastateltavaa olivat työskennelleet Kuntoliikuntaliitossa. Haastattelut toteutettiin keväällä 2014 maaliskuu-, huhti- ja toukokuun aikana Valo-talolla Helsingissä.

Haastateltavien joukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti niin, että heillä oli mahdollisuus kuvailla sekä yhdistyneitä organisaatioita että Valoa. Haastateltavien nimiä eikä toimenkuvia julkaista tässä tutkimuksessa, koska kysymyksessä on pieni organisaatio ja tutkimusaiheeseen liittyvät kommentit olivat joissakin tapauksissa henkilökohtaisia. Haastatteluihin viitataan tässä tutkimuksessa mainitsemalla ainoastaan, kuinka monen haastateltavan kommentissa sama kokemus tai näkemys on noussut esille.

Yksilöhaastattelu on tavallisin haastattelun muoto (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61), mutta tämän tutkimuksen yhteydessä harkittiin myös haastattelun toteuttamista ryhmähaastatteluna. Yksilö- ja ryhmähaastatteluja on mahdollista käyttää myös toisiaan täydentävinä, kuten Lähteenmaa (1991) teki helsinkiläisiä nuorisoryhmiä koskevassa tutkimuksessaan. Sulkusen (1990) mukaan ryhmähaastattelu onkin mielekäs erityisesti ryhmien kulttuureja tutkittaessa. Ryhmähaastattelussa ryhmä voi vaikuttaa sekä negatiivisesti että positiivisesti aineistoon. Ryhmä voi auttaa muistamaan tarkemmin tai korjaamaan väärinymmärryksiä, mutta toisaalta ryhmässä voi olla joku dominoiva henkilö, joka pyrkii määräämään keskustelun suunnan (Hirsjärvi ym. 2013, 211.) Haastattelut päädyttiin toteuttamaan tässä tutkimuksessa yksilöhaastatteluina, koska ihmisten kokemukset ovat subjektiivisia ja ryhmähaastattelutilanne olisi voinut vääristää niitä.

Haastattelut toteutettiin teema- eli puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemakokonaisuudet, mutta annettiin tilaa myös jokaisen haastateltavan omista subjektiivisista kokemuksista nouseville ajatuksille. Teemahaastattelu suunnataankin Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956, 3-4) mukaan nimenomaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan etukäteen analysoimista tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Teemahaastattelu koettiin tässä tutkimuksessa sopivimmaksi tutkimusmetodiksi, koska se tuo tutkittavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teemahaastattelutilanne voidaan nähdä prosessina, joka käynnistyessään kantaa itsensä loppuun asti parhaalla mahdollisella tavalla, jota ei voi ennakkoon määritellä. Teemahaastattelussa esille voi nousta arvokasta tietoa, jollaista ei edes etukäteen olisi osannut lähteä hakemaan. Tässä tutkimuksessa toteutetuissa teemahaastatteluissa kaikkia haastattelun näkökulmia ei lyöty lukkoon, mutta niitä lähestyttiin kuitenkin jostain ennalta määrittelystä näkökulmasta käsin. Analyysivaiheessa tuleekin huomioda, etteivät kaikki tässä tutkimuksessa esille nostetut aiheet nousseet keskusteluun kaikissa teemahaastattelutilanteissa. Siksi ei voidakaan olettaa, että analyysissä raportoitu yhden haastateltavan kokemus tarkoittaisi sitä, että todellisuudessa ainoastaan yksi henkilö olisi ollut tätä mieltä asiasta. Jos asia olisi tullut esille kaikissa keskustelutilanteissa, olisi raportoitu määrä voinut olla toinen.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa keskeisinä teemoina olivat organisaatiokulttuuri sekä organisaatiossa tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset. Teemahaastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (ks. Liite 3). Teemahaastattelurunko muotoutui tutkijan teoreettisen esiymmärryksen avulla. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin hyvissä ajoin ennen haastattelua. Osa haastateltavista oli tutustunut kysymyksiin ja jäsentänyt vastauksiaan, mutta suurimmalla osalla ei ollut aikaa kysymysten läpikäymiseen ennen haastattelua.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jolloin haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 9 tuntia 19 minuuttia ja 31 sekuntia. Litterointi oli olennainen osa aineistoon tutustumista ja sen tarkkuus tulisikin määrittellä suhteessa tutkimusintressiin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–14). Litterointia ei Nikanderin (2010, 242–243) mukaan tarvitse toteuttaa täydellisellä tarkkuudella tapauksissa, joissa haastattelulla pyritään selvittämään asiasisältöjä. Tässä tutkimuksessa päätettiin litteroida koko kerätty haastatteluaineisto, koska se on tutkimuksen tärkein aineisto. Litterointia ei kuitenkaan toteutettu niin tarkasti kuin silloin, jos tutkittavana ilmiönä olisi ollut esimerkiksi haastatteluvuorovaikutus. Tässä tutkimuksessa litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 200 sivua.

4.2 Aineiston analyysi

Silloin kun haastattelua käytetään aineiston tuottamisen tapana, on Ruusuvuoren ym. (2010, 11) mukaan tuloksena yleensä laaja massa tekstiä, jota on mahdollista lähestyä monella eri tavalla. Heidän mukaansa alustavan analyysin työstäminen olisikin hyvä aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jottei kynnyksanalyysivaiheen aloittamiseen olisi liian korkea. Käytännössä analyysin eri vaiheet limittyvät toisiinsa luontevasti (Ruusuvuori, 2010, 12). Niin on käynyt tätäkin tutkimusta työstettäessä, sillä litteroitavaa materiaalia oli paljon, ja sitä litteroitaessa tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset tarkentuivat jatkuvasti. Tämä jatkui myös litteroidun tekstin luokitteluvaiheessa ja vielä teoriaosuuden täydennysvaiheessakin. Aineiston analyysi on siis jatkuva ja monisäikeinen prosessi. Vaikka osa haastatteluista tuntui tuottavan laadukkaampaa informaatiota, huomattiin litterointivaiheessa, että myös huonommiltä tuntuneet haastattelut sisälsivät loppujen lopuksi paljon tutkimusongelman kannalta relevanttia informaatiota.

Litteraatio on jo sinällään tulkittu versio analysoitavasta haastattelutilanteesta. Vaikka litterointi tehtäisiin kuinka tarkasti hyvänsä ja litteraatiota tarkennettaisiin analyysiprosessin edetessä, ei se silti koskaan pysty tarjoamaan tyhjentävää informaatiota nauhoitetusta tilanteesta. (Ruusuvuori 2010, 427.) Litteroinnin aikana tutkija tekee jatkuvasti valintoja sen suhteen mikä on

tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia eli litterointikin on jatkuvaa tulkintaa (Ruusuvuori 2010, 428). Tämän tutkimuksen litteroidusta aineistosta vain murto-osa päätyi varsinaisen analyysin pohjaksi. Litteroitua tekstiä oli valtavasti ja sen karsiminen tapahtui nimenomaan tutkijan teoreettisen esiymmärryksen avulla ja myöhemmin analyysivaiheessa aineistolähtöisen luokittelun avulla. Nikander (2010, 433) on kuitenkin sitä mieltä, että vaikei kaikkea aineistoa voi milloinkaan saada täysin lukijan ulottuville, mahdollistaa litteroitu aineisto lukijan tekemät tulkinnat, lisää analyysin läpinäkyvyyttä ja tuo lukijan kaikin tavoin lähemmäs aineistoa. Reflektiivisellä litterointikäytännöllä Mary Bucholtzin (2000, 1462) mukaan tarkoitetaan sitä, että tutkija ymmärtää oman roolinsa puretun tekstin tuottamisessa, tulkinnassa ja siinä, miten hänen haastattelemansa henkilöt puheen esittävät. Useimmiten hyvän laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteiksi riittävät kuitenkin omaa aineistoa koskevien teoreettisten, eettisten ja käytännöllisten valintojen pohtiminen ja esittäminen lukijalle sekä epätäydellisyyden hyväksyminen (Nikander 2010, 442). Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessiin etenemistä mahdollisimman tarkasti, jotta lukija ymmärtäisi tutkijan tekemät valinnat.

Aineiston analyysi toteutetaan tässä tutkimuksessa sisällönanalyysinä, joka nähdään usein menettelytapana, jolla dokumentit on mahdollista analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti (Kyngäs & Vanhanen 1999). Sisällönanalyysin on konkreettisesti tekstianalyysiä, jossa pyritään etsimään tekstien merkityksiä. Teksteiksi voidaan käsittää väljästi kaikki dokumentointi, joka on mahdollista taltioida kirjalliseen muotoon. Tällaista dokumentointia ovat esimerkiksi puhe, raportit ja haastattelut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.) Eskola (2001) jakaa sisällönanalyysit aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä tutkimuksessa analyysi toteutetaan teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä, jota voidaan kutsua myös teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi. Se voidaan nähdä eräänlaisena induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn välimuotona, jolloin voidaan puhua abduktiivisesta ajattelusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97).

Vaikka analyysi on toteutettu sisällönanalyysinä, haastatteluista saatuja tietoja käsitellään tässä tutkimuksessa kokemuksina eikä absoluuttisina totuuksina. Keskeisimpänä empiirisenä aineistona tässä tutkimuksessa ovat haastattelut, jotka ovat pohjimmiltaan ihmisten kokemuksia ja toimivat tutkimuksen analyysin pohjana. Siksi seuraavaksi avataan tarkemmin fenomenologian eli kokemuksen tutkimuksen erityispiirteitä.

4.2.1 Kokemusten tutkiminen

Virtasen (2006, 152) mukaan fenomenologia voidaan ymmärtää filosofiana, lähestymistapana tai metodina. Tässä tutkimuksessa fenomenologiaa käytetään lähinnä lähestymistapana tutkittavaan aiheeseen, jolloin oleellista tämän tutkimuksen kannalta on fenomenologiseen tutkimukseen liittyvien rajoitteiden ymmärtäminen tutkijan näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole siis käsitellä fenomenologiaa lähemmin filosofiana eikä metodina.

Fenomenologian keskeisin tutkimuskohde on ihmisen kokemus (Virtanen 2006, 152). Virtasen (2006, 165) mukaan kokemusta voidaan kutsua myös merkityssuhteeksi, koska se on suhde subjektin, toiminnan ja kohteen välillä. Fenomenologiassa tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan tutkittavaa kohdetta eli kokemusta juuri sellaisena kuin se on (Virtanen 2006, 159 [Latoma 2005, 17–89]). Tämä on välttämätöntä, koska todellisuus koetaan subjektiivisesti. Tutkijan kannalta tämä asettaa erilaisia haasteita, joista yksi on Virtasen (2006, 167–168) mukaan ilmiön kohdellisuus, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan omat lähtökohdat vaikuttavat subjektiivisen kokemuksen tulkintaan. Varto (1996, 27–29) kutsuu tätä tutkijaprofiiliksi, joka sisältää viisi lähtökohtaa (tiedekäsitys, tutkimuksellinen viitekehys, maailmakäsitys, teoreettinen käsitys tutkimustyöstä, käsitys tiedon luonteesta). Tutkijaprofiilia kuvatessa tulee tutkijan keskittyä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, jotta lukija saa käsityksen niistä lähtökohdista, jotka tutkijalla on ollut tutkimuksen alkuvaiheissa (Virtanen 2006, 198). Myös Perttula (1995, 102–104) nostaa esille yhdeksän kriteeriä, joiden avulla fenomenologisesti suuntautuneen tutkimuksen luotettavuutta tulisi hänen mielestään arvioida (Virtanen 2006, 201–204.) Sekä tutkijaprofiili että edellä esitetyt kriteerit on huomioitu tässä tutkimuksessa. Niitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3, jossa tarkastellaan tutkimuksen haasteita ja rajoitteita.

Fenomenologian kaksi keskeistä käsitettä ovat deskriptio ja reduktio. Deskriptiolla tarkoitetaan sekä tutkittavan esittämää kuvausta kokemuksestaan että tutkijan antamaa kuvausta tästä kokemuksesta. Ensimmäinen näistä muodostaa tavan, jolla aineisto tuotetaan ja toinen sen, millaiseksi analysoitava aineisto muodostuu. Näiden kahden deskription välillä tulisi vallita mahdollisimman tarkka vastaavuus. Reduktiolla puolestaan tarkoitetaan käytännössä tutkijan omien ennakko-oletusten syrjäyttämistä, jotta ilmiötä olisi mahdollista tarkastella moninaisesti. (Virtanen 2006, 169 [Perttula 1995, 43–45; Latoma 2005, 50; Varto 1992].)

Aineistoa hankittaessa tutkijan tulee itse vaikuttaa mahdollisimman vähän haastateltavien kokemuksiin ja pitää kysymykset suhteellisen avoimina, jotta subjektiiviset kokemukset tulevat

esiin. On myös tärkeää löytää tutkimukseen mukaan henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiötä aitoja kokemuksia. (Virtanen 2006, 170–172.) Tässä tutkimuksessa kaikilla haastateltavilla oli olemassa aitoja kokemuksia tutkittavasta tapauksesta.

Seuraavaksi käsitellään aineiston luokitteluprosessin vaiheita, jotta lukijalle syntyisi mahdollisimman selkeä kuva analyysiin johtaneista vaiheista.

4.2.2 Aineiston luokittelu

Tässä tutkimuksessa alkuperäistä tutkimusongelmaa jouduttiin tarkastelemaan uudelleen luokitteluvaiheen aluksi. Ruusuvooren ym. (2010, 12) mukaan tutkijan olisikin syytä tarkastella alun perin asettamaansa tutkimusongelmaa kriittisesti myös empiirisen aineiston keräämisen jälkeen. Haastatteluiden aikana selvisi, että vastaus alkuperäiseen tutkimusongelmaan, ”Miten SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuurit näkyvät Valo ry:ssä”, on tutkijan asettaman hypoteesin vastainen. Tämän takia tutkimusongelma muotoiltiin uudelleen niin, että sen avulla pyrittiin löytämään alkuperäisen hypoteesin vastaista tulosta selittäviä tekijöitä.

Analyysi aloitettiin kuitenkin luokittelemalla litteroitu aineisto teemahaastattelurungon mukaisiin teemoihin. Tämän jälkeen luokittelua muutettiin sisällönanalyysille ominaisella tavalla, jolloin analyysin alaluokat määriteltiin aineistolähtöisesti, mutta analyysin yläluokat tuotiin valmiina aineiston ulkopuolelta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta aineiston yläluokiksi määräytyivät yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit ja fuusioprosessin vaiheiden kuvaaminen. Aineistolähtöisesti yhdeksi yläluokaksi määräytyi vielä toimialakulttuuri. Alaluokat määräytyivät aineistolähtöisesti luokitellun edetessä, minkä jälkeen haastatteluaineistosta valittiin kunkin alaluokkien keskeisimmät sitaatit, työstettiin ne sisällöllisesti ymmärrettävään muotoon ja lähetettiin tarkastettaviksi haastateltaville. Tämän jälkeen paneuduttiin tutkimuksen teoriaosuuden täydentämiseen haastatteluaineiston kannalta relevantilla tavalla. Lopuksi alaluokkiin jaotelluista sitaateista nostettiin esille teoreettisen tarkastelun kannalta keskeisiä teemoja.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 97) mukaan tutkijan ajatteluprosessissa valmiit mallit ja aineistolähtöisyys kulkevatkin käsi kädessä vaihdellen painotuksia koko analyysin ajan. Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen keskeisimpiä haasteita ja rajoituksia.

4.3 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet

Tässä tutkimuksessa kuten kaikissa tutkimuksissa oli omat haasteet ja rajoitteensa, joista kerrotaan seuraavaksi. Jo tutkimuksen teoreettisiin valintoihin liittyi haasteita ja rajoitteita, sillä organisaatiokulttuurin käsite on vaikea käsitteellistää ja konkretisoida muuten kuin esimerkkien avulla. Tämän takia tutkijan oma tulkinta analyysivaiheessa on merkittävässä roolissa. Aiemmin luvussa 4.2.3 esitelty tutkijaprofiili ja muut ihmisten kokemuksia tutkittaessa huomioitavat tekijät asettivat myös haasteita tälle tutkimukselle. Tutkijan teoreettinen esiyymmärrys syntyi ennen empiirisen aineiston keräämistä lähinnä teoreettisen tarkastelun pohjalta, eikä tutkija välttämättä ehtinyt syventyä ongelman teoreettiseen tarkasteluun tarpeeksi syvällisesti ennen aineiston keruuvaihetta.

Tutkija on henkilökohtaisesti kiinnostunut liikuntajärjestökentässä tapahtuvista muutoksista ja hänellä olikin tarkka hypoteesi tutkimustyön alussa. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty mahdollisimman tarkkaan ja objektiiviseen kokemusten kuvaamiseen, mutta myös tutkijan omat kokemukset ovat saattaneet häiritä objektiivisen analyysin tekemistä (ks. esim. Ruusuvuori 2010, 15).

Lisäksi tutkimusongelman epäselvyys empiiristä aineistoa kerätessä tuotti haasteita. Osaltaan tutkimusongelman epäselvyyteen vaikuttivat kohdeorganisaatiossa tapahtuneet muutokset, jotka vaikuttivat oleellisesti haastatteluiden sisältöön. Kahden ensimmäisen haastattelun aikana ei ollut vielä varmaa yhdistäisivätkö Valo ja Olympiakomitea toimintansa. Kun tieto operatiivisten toimintojen yhdistämisestä huhtikuussa varmistui, siirtyi myös haastatteluiden fokus selkeästi menneistä tulevaan.

Koska tutkimuksen laajuus ja haastateltavat oli lyöty lukkoon jo ennen varmistusta siitä, että Olympiakomitea yhdistyy Valon kanssa, päätettiin haastattelut Olympiakomitean työntekijöiden kanssa jättää väliin. Tämän takia myös varsinainen tutkimusongelma päätettiin kohdistaa ainoastaan SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioitumiseen Valoksi.

Itse haastatteluiden sisältöön on osaltaan vaikuttanut organisaation pieni koko ja yleinen liikuntapiirien pienuus. Tämä näkyi siinä, että noin puolet haastateltavista oli varovaisia sanavalinnoissaan ja pyysi jättämään mielestään arkaluontoisia sitaatteja julkaisematta. Myös sitaattien tunnistettavuus, siitä huolimatta, että sitaatit julkaistiin nimettöminä, huoletti osaa haastateltavista. Lisäksi haastatteluiden sisältöön on voinut vaikuttaa se, että seitsemän kymmenestä

haastattelusta kuului haastatteluhetkellä Valon johtoryhmään, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että heidän näkemyksensä olivat osittain hyvin yhdenmukaiset (ks. esim. Eskola & Suoranta 1996, 139).

Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 34 minuutista tuntiin ja neljäänkymmeneen minuuttiin, mikä saattaa vääristää tässä tutkimuksessa analyysin pohjana käytettävää aineistoa. Luonnollisesti eniten sitaatteja valikoitui mukaan tutkimukseen pisimmistä haastatteluista ja vähiten lyhimmistä. Toisaalta pidemmissä haastatteluissa keskustelu ajautui helposti sivuraiteille varsinaisesta tutkimusongelmasta, jolloin relevanttia aineistoa ei syntynyt lopulta todellisuudessa yhtään sen enempää kuin lyhemmissä haastatteluissakaan.

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen empiirinen analyysi, joka jakautuu kolmeen päälukuun. Luvussa 5.1 eritellään dokumentti- ja haastatteluaineiston kuvausten sekä kokemusten perusteella SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuureita, minkä jälkeen luvussa 5.2 käsitellään liikuntajärjestökentän toimialakulttuuria. Kulttuuristen lähtökohtatekijöiden määrittelyn jälkeen luvussa 5.3 kuvataan miten kulttuuriset lähtökohtatekijät ilmenevät Valon fuusion aikana. Erityisesti keskitytään kulttuuristen lähtökohtatekijöiden ilmenemiseen suhteessa toisiinsa. Lukujen luokittelu pohjautuu lähinnä teemahaastattelurunkoon, joka on tutkimuksen liitteenä kaksi. Lukujen luokitteluun on vaikuttanut myös teoreettinen tutkimus koskien näkökulmaa, jossa fuusiota käsitellään organisaatiokulttuurien yhdistymisenä.

Teoria toimii tässä tutkimuksessa keinona, joka on auttanut empiirisen todellisuuden ymmärtämisessä. Sen lisäksi teoria toimii päämääränä, sillä johtopäätöksissä (ks. luku 6) esitellään jatkotutkimusehdotuksia, joiden avulla fuusioiden tutkimista kulttuurisesta näkökulmasta voitaisiin jatkaa. Tutkimuksessa käytettävä teoreettinen käsitteistö on kuitenkin operationalisoitu aineistolähtöisesti. Empiirisessä analyysissä olisi voitu hyödyntää mitä tahansa luvussa 3.2.2 esiteltyä jaottelua organisaatiokulttuurin piirteiden tunnistamiseen, mutta tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuureita on eritelty kaikkia esiteltyjä tutkimuksia yhdistellen. Ongelmana kaikissa luvussa 3.2.2 esitellyissä tutkimuksissa on tutkijan mukaan niiden mustavalkoinen ajattelutapa. Organisaatiokulttuuria kuvattiin ääripäiden avulla, joista toinen oli ”hyvä” ja toinen ”huono”. Todellisuudessa mikään organisaatiokulttuurin piirteitä ei voida kuitenkaan luokitella huomioimatta organisaation toimintaympäristöä (Schein 2010, 13–14).

Tapausorganisaatioita on tässä tutkimuksessa useampia sillä tutkimuksessa käsitellään sekä Valon perustamista edeltäneitä vaiheita että Valon ensimmäistä toimintavuotta. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa on yhteensä neljä tapausorganisaatiota: SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto ja Valo. Kaikki tapausorganisaatiot esitellään vasta tämän luvun yhteydessä sillä haastatteluaineiston pohjalta saadut kuvaukset organisaatioista ja saatavilla ollut dokumenttiaineisto liittyvät vahvasti kulttuuristen piirteiden hahmottamiseen ja samalla tutkimuksen empiiriseen analyysiin. Tutkimuksen empiirinen analyysi perustuu lähinnä empiirisesti kerätylle haastatteluaineistolle, mutta haastatteluaineiston tukena on käytetty lisäksi relevanttia dokumenttiaineistoa.

5.1 Vanhat kulttuurit taustatekijöinä

Tässä luvussa kuvataan SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuureja haastatteluaineiston ja relevantiksi katsotun dokumenttiaineiston pohjalta. Seuraavaksi kuvattavia organisaatiokulttuureja olisi ollut mahdollista eritellä jokaisella luvussa 3.2.2 esitellyllä tavalla, mutta tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuureja lähestytään nimenomaan aineistolähtöisesti kolmesta eri näkökulmasta (imago, johtajuus, minäkuva). Seuraavaksi esitettävät kuvaukset eivät pyri kuvaamaan organisaatiokulttuurien syvintä olemusta, vaan organisaatioille tyypillistä toimintaa, niissä vallinneita käytänteitä ja organisaatioissa sisäistettyjä arvoja. Hofsteden ym. (2010, 346) mukaan organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa tulisivatkin huomioida juuri organisaation yhteiset käytänteet, koska usein ne eroavat enemmän toisistaan kuin organisaatioiden arvot erilaisten organisaatioiden välisessä tarkastelussa.

5.1.1 Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry liikuntajärjestöjen edunvalvojana

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry perustettiin marraskuussa 1993, jolloin sen jäseniksi hyväksyttiin 93 järjestöä (Kokkonen 2013, 136). SLU:n syntyprosessiin vaikutti Kokkonen (2013, 136) se, että liikuntajärjestökentän yhdentämisestä oli tullut päänäkökohta suomalaisessa liikuntajärjestökentässä. Yhdentämisen lisäksi tavoitteena oli muuttaa järjestötoiminnan luonnetta niin, että myös kansalaisilla olisi mahdollisuus osallistua liikuntajärjestökenttää koskevaan keskusteluun. Heikkalan (1998, 110) mukaan SLU:n perustamisen jälkeen liikunnan järjestökenttä kuitenkin pikemminkin monimutkaistui ja hajaantui, kuin yksinkertaistui ja yhdenmukaistui.

Imago: Kattojärjestö

SLU:n roolina oli toimia ainoastaan palvelu-, edunvalvonta- ja yhteistyöorganisaationa (Heikkala 1998, 12–13). Sen ajatuksena oli olla eräänlainen mahdollistaja toiminnalle, jota muut järjestöt järjestävät (Heikkala 1998, 99). Kaikkien haastateltavien mukaan SLU olikin ennen kaikkea perinteinen kattojärjestö, jonka tehtävänä oli nimenomaan kokonaisuuksista huolehtiminen ja strategiseen toimintaan keskittyminen. SLU halusi olla varteenotettava toimija muiden kattojärjestöjen kanssa, ja myös SLU:n ulkopuolelta tuli vaatimuksia ja odotuksia liittyen nimenomaan SLU:n kattojärjestö-rooliin. Kolmen haastateltavan mukaan kaikki eivät kuitenkaan pitäneet siitä, että SLU koki edustavansa yhdellä äänellä suomalaista liikuntaa ja urheilua:

”Silloin SLU:n viestintäjohtaja katsoi, että hän johtaa suomalaisen liikunnan ja urheilun viestintää, ja huomasin, että joidenkin työkavereiden osalta se kyllä kipunoi tästä näkökulmasta.”

SLU:n sisällä oli kuitenkin omaksuttu ja hyväksytty järjestön kattojärjestöasema, jolloin Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto toimivat ainoastaan jäsenjärjestöjen roolissa. Tämä saattoi vaikuttaa myös siihen, että fuusioituminen edellä mainittujen jäsenjärjestöjen kanssa oli SLU:lle jopa mieluinen asia:

”Se, että mentiin yhteen, ei ollut SLU:n hallitukselle hankala asia vaan päinvastoin. Se oli SLU:n hallitukselle ihan selkeää. Toki siinä oli sitten se, että SLU:n hallitus varmaan jossain alitajunnassaan mietti, että ”aha tämä menee sillä tavalla, että SLU säilyy ja nämä muut fuusioidaan SLU:hun”. Kun ajattelee henkilökuntaakin, niin täällä varmaan osa oli pitkään ajatellut, että ”ei ole mitään järkeä, että nuo on tuossa yksinään”, ja ”ei muuta kun tähän vaan, meille SLU:hun”.”

SLU antoi eri aloilla toimiville liikuntajärjestöille, kuten Nuorelle Suomelle, Kuntoliikuntaliitolle ja Olympiakomitealle, päävastuun omien toimialojensa (lapset ja nuoret, terveysliikunta ja huippu-urheilu) kehittämisestä (Kokkonen 2013, 137). Myös yksi haastateltava totesi, ettei SLU hakenut kunniaa vaan oli ikään kuin tarjoamassa sitä toimialajärjestöille.

Johtaminen: Asiantuntijuus

Kahden haastateltavan mukaan johtamiskäytännöt SLU:ssa eivät olleet loppuun asti harkittuja tai välillä jopa tuntui, ettei niitä ollut ollenkaan. Myös Kokkosen ja Pyykösen (2011, 47) mukaan tämä oli varsinkin SLU:n toiminnan alkuvuosina iso ongelma. Kokkosen ja Pyykösen (2011, 14) mukaan SLU oli ikään kuin valtionhallinnon jatke, sillä rahoitusta säätelemällä se saatiin lähtemään mukaan erilaisiin yhteiskunnallisiin projekteihin, joilla ei tosiasiallisesti ollut mitään tekemistä varsinaisen liikunta- ja urheilutoiminnan kanssa. Tämä vaikutti myös johtamiskulttuuriin SLU:ssa, sillä toiminnalla ei ollut selkeää suuntaa eikä missiota, vaan toiminnanohjaus tuli organisaation ulkopuolelta tilannekohtaisesti.

”SLU:ssa silloinen pääsihteeri suuntautu yhdessä vaiheessa hyvin paljon ulkosuhteisiin ja erilaisiin yhteiskunnallisiin verkostoihin, jolloin kukaan ei johtanut sisäisesti sitä organisaatioita. Monessa asiassa näkyi se, ettei kukaan miettinyt sitä kokonaisuutena.”

”SLU oli aika pirstaleinen ja tavallaan hajanainen. Siellä oli vähän sellaista ad hoc – johtamista tai -kulttuuria, että mennään pala kerrallaan.”

SLU:ssa työskenteli kolmen haastateltavan mukaan asiantuntijoita, mikä saattoikin mahdollistaa sen toimimisen ilman selkeää johtamisjärjestelmää. Jokaisen asiantuntijan työtä arvostettiin ja työntekemisen tapa oli melko vapaa. Tämä kuitenkin aiheutti osaltaan sen, ettei yhteistyötä juurikaan tehty, vaan jokainen tiimi pyrki parantamaan ainoastaan omaa tulostaan. Kolmen haastateltavan mukaan SLU:ssa vallitsi myös toisia arvostava kulttuuri ja ylpeys siitä, että oltiin nimenomaan SLU:ssa töissä. Asiantuntijat tekivät kukin omaa tulosaluettaan eikä heidän välillään ollut mustasukkaisuutta, kuten yhden haastateltavan mukaan esimerkiksi Nuoressa Suomessa oli. Asiantuntijoiden johtaminen on aina erilaista kuin tavallisten rivityöntekijöiden, ja myös SLU:ssa asiantuntijoille annettiin paljon vapautta toimia niin kuin he parhaaksi näkivät.

Minäkuva: Ameba

Kokkosen mukaan SLU:n tarkoituksena oli koota kaikki liikuntayhteisön järjestötoimijat yhteen ”sateenvarjo-organisaation” alaisuuteen. Tästä huolimatta SLU:n perustamisprosessin aikana hämärtyi, miksi uutta järjestöä oltiin edes perustamassa. (Kokkonen 2013, 136.) Myös erityisesti niille haastateltaville, jotka eivät olleet työskennelleet SLU:ssa, sen tarkoitus ja rooli liikuntajärjestökentässä olivat jääneet epäselviksi. SLU ei pyrkinyt tuomaan esille omaa brändiään vaan keskittyi enemmän muiden toiminnan mahdollistamiseen, mikä saattoi osittain vaikuttaa siihen, etteivät ulkopuoliset tieneet mitä SLU:ssa oikeastaan tehtiin.

”Jos mietin ihan itseäni kun tulin liikuntajärjestöön, niin minulla oli hyvin heikko käsitys siitä, mikä on SLU ja mitä se tekee. Nuoren Suomen rooli oli puolestaan ihan selvä ja Kuntokin oli tuttu.”

Varsinkin 1990-luvun alussa valtion hallinto loi paineita SLU:lle. Sen tuli ottaa toiminnassaan huomioon kaikki liikunnanharrastajat ja ajaa koko Suomen etua. (Kokkonen 2013, 144, [Heikkala 1998, 143].) Myös kolme haastateltavista mainitsi SLU:n ajaneen hankkeita, jotka tuntuivat ulkopuolelta tulleilta eikä niillä tuntunut olevan juurikaan yhteyttä liikunnan ja urheilun varsinaisten tavoitteiden kanssa.

”SLU näytti enemmän sellaiselta hötöltä ihan ilman omaa syytäänkin. Välillä vähän kummeksuttiin sitä, että ihmisiä palkattiin esimerkiksi seksuaalisten vähemmistöjen ja tasa-arvon hankkeisiin. Ne tulivat tavallaan yhteiskunnan suunnasta ja niille annettiin

rahoitusta. Se varmaan siihen järjestörakenteeseen ja historialliseen aikaan sopi. Oli selkeästi yksi kattojärjestö, ja sillä oli sitten tulostavoitteiltaan vähemmän selkeitä operaatioita.”

SLU:n tarkoitus oli toimia nimenomaan edunvalvontaorganisaationa, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei toiminnan tavoitteita ollut mahdollista mitata niin konkreettisesti kuin esimerkiksi Nuoressa Suomessa. Se, ettei toimintaa pystytty mittaamaan, saattoi vaikuttaa puolestaan siihen, ettei SLU:n toiminta näyttänyt ulkoapäin katsottuna niin selkeältä.

”Nuorelle Suomelle ja Kunnollehan ovat olleet tyypillistä näkyvät teot kuten kampanjat, esitteet ja julkaisut. SLU on sitten tällaisena liikuntapoliittisena vaikuttajana ja edunvalvontaorganisaationa varmaan jäänytkin etäämmälle kansalaisista, ja se on ollut näkymättömämpää se tuote.”

”Ehkä se työntekemisen tapa oli SLU:ssa jäsentymättömämpää. Tavoitteet eivät olleet niin kirkkaita eikä tavoitteiden toteutumista seurattu niin tarkasti.”

Kaiken kaikkiaan haastateltavilta oli vaikea saada selkeitä kommentteja liittyen SLU:n toimintaan ja kulttuuriin. SLU koettiin etäiseksi ja osaa niistä kommentteista, joita SLU:sta saatiin, voidaan kuvata ympäripyöreiksi. Kuvaavaa on myös se, että vaikka kolmen haastateltavan mukaan SLU koki toimivansa kattojärjestön asemassa muiden liikuntajärjestöjen yläpuolella, vallitsi Heikkalan (1998, 109) mukaan liikuntajärjestökentässä SLU:n perustamisen jälkeen vallan tyhjiö.

5.1.2 Monipuolinen ja kasvatuksellinen liikunta Nuori Suomi ry:n toiminnan perustana

Nuori Suomi ry perustettiin SLU:n tavoin vuonna 1993, mutta sen juuret SVUL:in alaisena ohjelmalla ulottuvat 1980-luvulle. Nuori Suomi -ohjelman tarkoituksena ja tavoitteena oli kasvattaa nuoria osaksi yhteiskuntaa niin, että he omaisivat terveen itsetunnon ja urheilulliset elämäntavat. Tärkeäksi arvoksi nousi heti toiminnan alkaessa lasten ja nuorten omaehtoisuus, ajatus heidän omilla ehdoillaan toteutettavasta liikunnasta ja urheilusta. Ohjelman avulla haluttiin luoda liikuntakulttuuriin nimenomaan kannustava ja motivoiva ympäristö, joka kehittäisi ominaisuuksia monipuolisesti ja kasvatuksellisesti. (Haarma 2008, 15–17.)

Liikuntajärjestökentän murroksen myötä vuonna 1993 Nuori Suomi -ohjelma erotettiin SVUL:in toiminnasta omaksi järjestöksi, Nuori Suomi ry:ksi. Järjestön tärkeimmäksi tehtäväksi nousi ”lapsilähtöisen liikunnan toteuttamisen edistäminen koko liikunnan kentässä”. (Haarma 2008, 28–

29.) Alle kouluikäisten toiminnassa Nuori Suomi on kiinnittänyt erityistä huomiota päiväkotiohjaajien kouluttamiseen erilaisten hankkeiden kautta ja alle kouluikäisten lasten mukaan saamiseen seurojen toimintaan. (Haarma 2008, 35–37.) Vuosien 1998–2000 strategiassa Nuori Suomi päätti keskittyä alle 13-vuotiaisiin lapsiin ja laajentaa samalla toimintasektoriaan perhe- ja kouluympäristöön. Samalla toiminnan päätehtäväksi otettiin päivittäisen liikunnan edistäminen lasten arkipäivässä. 2000-luvulla Nuori Suomi tuli monille tutuksi muun muassa Liikuntaseikkailu Maailmanympäri -tempauksesta (Haarma 2008, 56–58) ja alle kouluikäisille tarkoitetuista liikuntaleikkikouluista (Haarma 2008, 52–53).

Imago: Tuotekehittäjä

Nuori Suomi keskittyi erityisesti konkreettisiin tekoihin. Nuori Suomi -ohjelman toiminta alkoi SVUL:in alaisuudessa urheiluseuroille tarkoitetun lajikohtaisen tavoitejärjestelmän kehittämisellä. Tavoitejärjestelmässä oli neljä eri ikätasoa, joista jokaiselle ikäryhmälle rakennettiin sopivat tiedolliset, urheilulliset ja kasvatukselliset tavoitteet. Järjestelmän toteuttamisessa kiinnitettiin huomiota erityisesti nuoria kannustaviin ja motivoiviin seikkoihin. Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi jokaiselle ikäryhmälle valituissa tunnusväreissä. Lisäksi erilaisten materiaalien tarkoituksena oli toimia kannustamiskeinona, kehityksen seuraamisvälineenä ja ohjaajilla harjoitusten suunnittelun apuna. (Haarma 2008, 19.) Tämä on vain yksi esimerkki siitä tuotekehittäjän imagosta, joka Nuorelle Suomelle vuosien varrella rakentui.

Kaikki haastateltavat kuvasivat Nuorta Suomea nimenomaan tuotekehittäjänä tai hankeorganisaationa, jonka toiminta oli kaikin puolin riippuvaista hankkeista. Osittain tämän takia Nuori Suomi oli kehittynyt erityisen hyväksi tuotekehittäjäksi, jonka tarkoituksena oli tuotteistaa idea ja markkinoida se käyttöön esimerkiksi aluejärjestöille. Aluejärjestöt eivät puolestaan olleet innoissaan siitä, että Nuori Suomi antoi toimeksiantoja heidän työntekijöilleen ikään kuin ohi alueiden omien esimiesten.

”Olen puhunut täällä hankehelveteistä. Nyt siitä ollaan hakeutumassa eroon, kun sen heikkoutenahan on ollut hidas kehittämistyö. Se ohjaus ja raha ovat ohjanneet myös ajattelua. Välttämättä ei ole tehty niitä juttuja mitä olisi pitänyt tehdä, vaan niitä mitä se rahoittaja on tahtonut.”

Nuoren Suomen toimintaa ohjasikin pitkälti raha. Haarman (2008, 15–17) mukaan Nuori Suomi -ohjelma oli alussa lähes kokonaan yritysten rahoittama ohjelma, jota lähdettiin rakentamaan ja

markkinoimaan tuotteena, mikä oli silloin uusi asia suomalaisessa liikuntajärjestökentässä. Nuori Suomi -ohjelma oli tässä suhteessa edelläkävijä. Myös kahdessa haastattelussa Nuori Suomi kuvattiin organisaationa, joka oli selkeästi edelläkävijä myös esimerkiksi sosiaalisen median käytössä. Lisäksi Nuori Suomi oli rakentanut vahvan ja tunnetun brändin, joka aiheutti joissakin toimijoissa myös negatiivisia ajatuksia.

”Kyllähän Nuori Suomi on ollut enemmän ajassa, jos ajattelee sitä heidän tuotteistamistaan ja markkinointiaan. Sieltä on tullut konkreettisia ja älyttömän hyviä työkaluja, joita edelleen käytetään ja kehitetään.”

”Kun oli sisäisesti vahva organisaatio, niin se sai ulospäin myös negatiivista aikaan, mitä ainakaan itse en silloin huomannut kun olin sisällä. Osa rupesi inhoamaan, inhosi tai inhoaa edelleen sitä, että miten jollakin on oikeus omia lasten urheilua. Suomessahan kuitenkin jonkun verran alkoi olemaan yhtäsuuruusmerkit lasten urheilun ja Nuoren Suomen välillä, mistä osa ei pitänyt.”

Koska Nuori Suomi oli taloudellisesti riippuvainen erilaisista hankkeista, vaikutti se suoraan myös työntekijöihin. Nuoressa Suomessa suurin osa työsuhteista oli määräaikaista johtuen hankkeista. Vaihtuvuus työntekijöissä oli suurta ja työsuhteiden jatkuminen oli kiinni valtion rahoituksesta.

Johtaminen: Hierarkkisuus

Haastateltavista neljä kuvasi Nuoren Suomen johtamista selkeästi hierarkkisemmaksi kuin muiden organisaatioiden johtamista. Johtaminen perustui selkeään visioon ja missioon, ja kaikkea tekemistä johdettiin niitä silmällä pitäen. Tämä kuitenkin teki organisaatiosta myös kankean eikä työntekijöiden ammattitaitoon luotettu samoin kuin esimerkiksi SLU:ssa tehtiin.

”Nuoressa Suomessa oli huomattavasti tiukempi ote, joka johtui siitä, että niillä oli paljon selkeämpi yhteinen missio ja visio, jotka määrittivät sen mitä ne tekevät.”

”Nuoressa Suomessa piti aina kysyä lupa jokaiseen asiaan. ”Luottamuksen kulttuuri” oli ehkä erilainen. Se on sellainen tärkeä sana.”

Hierarkkisuus koettiin myös positiivisena asiana, sillä se mahdollisti työn tehokkuuden ja laadukkuuden. Erilaiset kampanjat ja prosessit olivat pitkälle hiottuja ja suunniteltuja. Ylipäättään suunnittelemiseen käytettiin paljon aikaa, jotta varmistettiin laadukas lopputulos. Nuoressa

Suomessa strategia toimi myös selvänä suunnan näyttäjänä, ja sen avulla saatiin rajattua toiminta kohdistumaan oikeisiin asioihin.

”Ehkä tietämättä vielä muusta tavasta tehdä, niin se tekeminen oli toimivaa, tehokasta ja laadukasta. Ei varmasti lähtenyt käsistä huonoa tekemistä. Se oli hyvin vaikuttavaa se Nuoren Suomen tekeminen.”

Haastateltavista kaksi oli kuitenkin sitä mieltä, että hierarkkinen johtaminen tappoi tietynlaisen luovuuden Nuoren Suomen tekemisestä. Vahva osallisuuden kulttuuri nousi taas esille kahden muun haastateltavan kommentteista. Heidän mukaansa Nuori Suomi oli demokraattinen organisaatio, jossa henkilökunta osallistettiin myös esimerkiksi strategian suunnitteluun. Haastateltavien kommentit olivat juuri johtamisen suhteen useassakin suhteessa ristiriitaisia. Kolmen haastateltavan mielestä se oli ollut unelmatyöpaikka, kun taas haastateltavista kaksi ei pitänyt hierarkkista johtamista kunnioittavana.

Minäkuva: Arvot

Nuoressa Suomessa arvot olivat merkittävässä osassa myös jokapäiväisessä työskentelyssä. Ihmiset olivat tulleet Nuoreen Suomeen töihin nimenomaan sen arvoilmaston takia. Lasten ja nuorten liikuttaminen oli ollut jokaiselle organisaatiossa työskennellylle tärkeää. Nuoren Suomen työntekijät kokivat erityistä ylpeyttä tekemästään työstä ja siitä, että saivat olla osana Nuoren Suomen organisaatiota. Myös yksi niistä haastateltavista, jotka eivät olleet työskennelleet organisaatiossa, oli sitä mieltä, että Nuori Suomi olisi ollut hieno paikka olla töissä.

”Kaikilla ihmisillä, jotka olivat tulleet Nuoreen Suomeen töihin, oli ollut aika selkeä syy siihen. Se oli hyvin arvolähtöinen työpaikka ja kaikilla oli saman suuntaiset arvot koskien sitä, miksi sitä työtä tehdään ja mikä siinä on tärkeää. Sillä tavalla se oli hyvin tiivis työyhteisö, ja ihmiset olivat kovin ylpeitä siitä Nuoresta Suomesta ja omasta työstään.”

” ”Me Nuoressa Suomessa” -henki oli vahva. Ja viittaa siihen, mitä aikaisemmin puhuin tästä, että sinne oli hakeutunut sellaisia ihmisiä, joille se oli iso asia. Olen kuvannut sitä täälläkin ihan avoimesti, että kun kulki paljon esiintymässä ja kertoi olevansa Nuoresta Suomesta, niin silloin oli ylpeyttä äänensävyssä. En tosin tuolla seurapuolella ole juuri käynyt, kun siellähän on ollut kovaakin kritiikkiä Nuori Suomi -

ideologiaa kohtaan, mutta kuntakontekstissa koin, että arvostettiin sitä. Oli helppo mennä sinne ja tuli kuulluksi, kun kertoi, että on Nuoresta Suomesta.”

Ehkä juuri vahva arvoilmasto vaikutti siihen, että puolet haastateltavista koki Nuoren Suomen sisäänpäin lämpeneväksi tai jopa sisäsiittoiseksi organisaatioksi. Tämä näkyi yhden haastateltavan mukaan myös siinä, että henkilöt, jotka eivät sisäistäneet tai omaksuneet organisaation arvoja ja ideologiaa, lähtivät Nuoresta Suomesta ennen pitkää pois.

Nuoressa Suomessa käytiin paljon arvokeskusteluja ja arvot oli sisäistetty osaksi toimintaa paremmin kuin muissa organisaatioissa. Nuori Suomi oli alun perin ollut ainoastaan osa toisen organisaation toimintaa, ja siitä muodostui itsenäinen organisaatio vasta siinä vaiheessa, kun sille ei enää ollut paikkaa toisen organisaation sisällä. Tämä kuvastaa sitä, kuinka tärkeäksi asiaksi lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun edistäminen on koettu. Intohimo sitä kohtaan on huokunut koko Nuoren Suomen toiminnan ajan myös organisaation ulkopuolelle.

”SVUL:in aikaanhan oli jo tämä Nuori Suomi – ohjelma, ja kun sille ei ollut enää paikkaa niin se syntyi pullautuksena ulos. Päätettiin panna Nuori Suomi pystyyn ihan omana organisaationansa.. Kun se ei saanut ymmärrystä isossa kuvassa, niin tehtiin oma organisaatio. Tämä on ihan timantti eli ulkoisessa paineessa se kiteytyi.”

”Nuori Suomi oli omansa. Niillä oli kyllä se intohimo mielestäni aika voimakas.”

Nuoren Suomen toiminnassa leimallisinta oli siis suuri intohimo lasten ja nuorten liikuntaa kohtaan. Nuorelle Suomelle Valoon liittyminen ei ainakaan aluksi ollut kahden haastateltavan mukaan mieluinen asia, sillä heillä oli vahva identiteetti ja selkeä käsitys siitä millaista hyvän lasten ja nuorten liikunnan tulisi olla.

5.1.3 Kuntoliikuntaliitto ry – liikuntaa koko kansakunnalle

Suomen Kuntourheiluliitto ry perustettiin vuonna 1961. Perustamisen taustalla oli 1960-luvun alussa herännyt aikaisempaa suurempi kiinnostus fyysisen kunnon hoitamista kohtaan. Liitolle oli tarvetta myös siksi, että suomalaisten elintavat olivat muuttuneet muun muassa työn automatisoitumisen takia. Kuntourheiluliiton tehtäväksi määriteltiin erityisliittojen avustaminen eikä niinkään erilaisten työmuotojen haaliminen. (Kuntoliikuntaliitto 1961–2011, 50 vuotta suomalaisten kunnon asialla [2011] 6.)

Heti toiminnan alusta asti Kuntourheiluliitto otti koulutustoiminnan isoksi osaksi toimintaansa. Vuonna 1967 SVUL:lta vuokrattiin tilat, joista kuntokoulutoiminta alkoi. Toiminta laajeni vuosien varrella, kunnes vuonna 1999 kuntokeskukset päätettiin myydä, sillä ne olivat leimanneet liiton toimintaa jo monien vuosikymmenten ajan. (Kuntoliikuntaliitto 1961–2011, 50 vuotta suomalaisten kunnan asialla [2011] 10, 15.)

Suomen Kuntourheiluliitto ry vaihtoi nimensä Suomen Kuntoliikuntaliitto ry:ksi vuonna 2005. Kuntoliikuntaliiton perusperiaate on koko sen toiminnan ajan säilynyt samana. Liitto on halunnut tehdä kuntoliikunnasta muotiasian, joka ihmisten on helppo ottaa omakseen. (Kuntoliikuntaliitto 1961–2011, 50 vuotta suomalaisten kunnan asialla [2011] 17.)

Imago: Eristäytyminen

Kolme niistä haastateltavista, jotka eivät olleet työskennelleet Kuntoliikuntaliitossa, kokivat sen etäiseksi. Kuntoliikuntaliitto oli sijainnut osan ajasta eri kaupunginosassa, joten kosketuspinta siihen oli konkreettisestikin jäänyt heikoksi.

"Ne olivat tuolla Arabianrannassa silloin kun olen ollut vielä täällä. En ollut sitten niin läheisesti niiden kanssa tekemisissä."

"Minulla oli semmoinen käsitys, että se on pieni organisaatio, joka kovasti halusi olla jotain paljon enemmän ja isompaa. Ehkä sen takia se toimi voimakkaasti kansainvälisesti. Kun olin välillä aika tiiviistikin tekemisessä muutamien ihmisten kanssa siellä työryhmissä, niin en oikeastaan koskaan ymmärtänyt, miksi heidän täytyi tavallaan erikseen näitä juttuja mieltä."

1970-luvulla Kuntourheiluliitto alkoi järjestää itsenäisiä, urheiluseuroista riippumattomia, ohjelmia. Erityisesti työpaikkaliikunnan merkitystä kansakunnan kunnan kohottamisessa korostettiin. Työpaikkaliikunnasta tuli vuosien varrella yksi Kuntourheiluliiton painopistealueista. (Kuntoliikuntaliitto 1961–2011, 50 vuotta suomalaisten kunnan asialla [2011] 13, 16.) Kuntoliikuntaliiton keskeisin toiminnan tavoite olikin lisätä fyysistä aktiivisuutta ja nimenomaan aikuisten fyysistä aktiivisuutta. Nuori Suomi ja SLU kokivat tämän ajatuksen vieraaksi, sillä se ei ollut heidän toimintansa keskiössä. Aikuisten fyysisestä aktiivisuudesta huolehtiminen tarkoitti myös sitä, että Kuntoliikuntaliitto teki töitä työyhteisöjen kanssa. Nuori Suomi ja SLU työskentelivät taas seurojen ja kuntapuolen toimijoiden kanssa. Kuntoliikuntaliitto puolestaan alkoi lähestyä seuroja vasta aivan sen viimeisinä toimintavuosina.

”Kunnon haasteena kai aikoinaan ja loppuun saakka oli, että ne eivät oikein saaneet sitä kontaktipintaa lajiliittoihin ja seuroihin. Ihan vasta viime vuosina ne alkoivat miettimään esimerkiksi seurojen harrasteliikunnan markkinoita, eli sitä, miten seuroja voi auttaa tekemään hyviä juttuja.”

Kuntoliikuntaliitto vastustettiin kolmen haastateltavan mukaan kaikista eniten organisaatioiden yhdistymistä. Kuntoliikuntaliitto yritti viimeiseen asti pysytellä itsenäisenä organisaationa, mutta lopulta sen jäsenjärjestöt kävelivät johdon yli.

Johtaminen: Johtajakeskeisyys

Kaikki haastateltavat mainitsivat Kuntoliikuntaliittoa leimaavana tekijänä sen johtajan ja hänen persoonallisen tapansa johtaa. Kuntoliikuntaliiton toiminta kulminoituikin suurelta osin heidän pitkäaikaisen johtajansa persoonallisuuteen.

”Hän oli ja on edelleenkin persoona. Hän oli semmoinen visionääri, eli hän ei ollut toiminnan tekijä. Joskus tuntui siltä, että minä olen täällä maassa, hän menee kuussa ja minun pitää saada hänet kiinni. Kerran tai muutaman pääsin sinne kuuhun, mutta sitten hän oli hypännyt jo Marsiin. Eli tämä kuvastaa sitä, että hän katsoi sitä kokonaisuutta hirveän laajasti. Hän pelasi tavallaan shakkia tässä hommassa, ja jos et ymmärtänyt hänen shakkiaan, niin se voi olla että siinä tuli sitten ongelmia joidenkin ihmisten kanssa.”

”Kunto on vähän kauempana. Se näyttäytyi minulle hyvin johtajakeskeisenä. Jotenkin niin, että vastuualuejohtajakaan eivät voineet tehdä selkeästi omia tulosalueitaan. En oikein osaa siitä sanoa enempää, etten mene ihan liukkaille jälle.”

Johtaja ei kuitenkaan varsinaisesti johtanut työntekijöitä eikä Kuntoliikuntaliitossa ollut yhtenäistä tapaa johtaa. Johtamista kuvattiinkin kahdessa haastattelussa muun muassa poukkoilevaksi. Yksi haastateltava, joka ei ollut työskennellyt Kuntoliikuntaliitossa, koki, ettei siellä varmastikaan voinut olla kovin avoin ja luottamuksellinen kulttuuri. Kuntoliikuntaliitossa työskennelleet puolestaan kokivat, että he saivat suhteellisen vapaastikin tehdä töitä silloin kun johtaja työskenteli omien mielenkiinnonkohteidensa parissa.

”Sillä oli oma näkemys ja vähän erikoinenkin tapa välillä toimia. Ongelma oikeastaan oli siinä, että hän muutti mieltään. Hän saattoi innostua jostain muusta asiasta kesken kaiken ja jättää ihan kesken toisen.”

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitelty Kets de Vriesin (2011, 83) neuroottisia organisaatioita koskeva tutkimus perustui siihen, että erityisesti keskitetyissä organisaatioissa johtajan persoona voi heijastua organisaation kulttuuriin. Kets de Vriesin neuroottisista tyyleistä erityisesti huomionhakuisen (histrionic) tyylin voidaan nähdä kuvaavan Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuuria. Tällöin johtaminen organisaatiossa perustuu johtajan intuitioon, toiminta on estotonta ja valta keskittynyttä (Kets de Vries, 2011, 107–110). Yksi haastateltavista kuvasi Kuntoliikuntaliittoa kuitenkin kahden kerroksen väkenä, jossa operatiivisesta toiminnasta vastasivat kaikki muut paitsi johtaja.

”Siellä oli tällainen kahden kerroksen väkeä. Hän (johtaja) askarteli siellä omassa todellisuudessaan, mutta sitten siellä oli lisäksi paljon operatiivisia tekijöitä. Kulttuuri oli aika operatiivinen, eli tehtiin asioita jopa suoraan liikkujien kanssa.”

Kuntoliikuntaliiton johtaja ei siis itse halunnut osallistua operatiiviseen toimintaan, ellei koskenut hänen mielenkiintonsa kohteita.

Minäkuva: Perhe

Kuntoliikuntaliitto oli yhdistyneistä organisaatiosta pienin, mikä leimasi myös sen toimintaa ja roolia liikuntajärjestökentässä. Erityisesti ne haastateltavat, jotka olivat työskennelleet Kuntoliikuntaliitossa, kuvasivat sitä sellaisten piirteiden avulla, jotka ovat tyypillisiä juuri pienelle organisaatiolle. Kaksi haastateltavista kuvasi Kuntoliikuntaliittoa perhemäiseksi, mutta samalla sen pienuus näkyi sisäänpäin kääntyvyytenä.

”Koska Kuntoliikuntaliitto oli pieni organisaatio, melkein kaikki asiantuntijat olivat johtoryhmässä ja asioita valmisteltiin enemmän yhdessä, jolloin oltiin myös tietoisempia asioista.”

”Se oli hyvin paljon pienimuotoisempaa, ja ehkä tämmöistä sisäänpäin kääntyvää.”

Taloudesta pystyttiin huolehtimaan itse koska toiminta oli pienimuotoista. Talousasiat hoidettiin tehokkaasti, omavaraisuusaste oli korkeampi kuin muilla organisaatioilla ja jokainen vastasi itse oman tulosalueensa budjetoinnista. ”Tee se itse” -kulttuuri vallitsi muutenkin Kuntoliikuntaliitossa.

1990-luvulla havahduttiin siihen, että liitto oli ottanut paljon erilaisia toimintoja hoitaakseen, vaikka sen resurssit ja kapasiteetti olivat ääri rajoilla. Vuonna 1999 kuntokeskusten myynnin yhteydessä painopisteitä tarkennettiin uudestaan, jolloin mukaan tulivat kuntosalitoiminta ja järjestötoiminta, kansalaisliikunnan jäädessä pois. (Kuntoliikuntaliitto 1961–2011, 50 vuotta suomalaisten kunnan asialla [2011] 14–15.) Yhden haastateltavan mukaan henkilöiden toimenkuvat olivat toiminnan loppuun asti olleet laajoja ja töitä oli ollut enemmän kuin niitä oli ehditty tekemään. Kun hankerahoitusta saatiin, ei palkattu uutta työntekijää vaan vanhat työntekijät hoitivat uudenkin projektin läpiviennin. Tämä taas puolestaan aiheutti henkilöriippuvuutta.

”Taloudenpito oli valtavan tehokasta, selkeää ja suoraviivaista Kuntoliikuntaliitossa.”

”Kun tuli joku tällainen uusi raha, niin ei koskaan palkattu henkilökuntaan. Me teimme ihan omasta selkärangasta sen työn sitten.”

”Joskus tuntu, että siellä oli niin kiire juosta, ettei oikein sen pyörän selkään kerennyt. Erittäin vähillä resursseilla tehtiin paljon asioita.”

Varmasti osittain Kuntoliikuntaliiton pienuudestakin johtuen siellä vallitsi perhemäinen ja yhteisöllinen ilmapiiri. Lisäksi oltiin ylpeitä siitä, että oltiin töissä nimenomaan Kuntoliikuntaliitossa, sillä se oli vanha järjestö ja useat työntekijät olivat olleet siellä töissä jo vuosikymmenten ajan.

”Se oli vähän perhemäinen. Kaikki mahtuivat saman ison neuvottelupöydän ympärille. Vaikka välillä valitettiin sitä ja tätä, nii oli kuitenkin myös aivan mieletön ylpeys siitä, että ”me ollaan täällä töissä ja me tehdään asiat hyvin”. Lisäksi siellä vallitsi semmoinen mieletön välittäminen toinen toisistaan, eli vaikka välillä otettiin yhteen, niin silti ulospäin oltiin perhe. Se näkyi esimerkiksi siinä, että ihmiset pitivät tärkeinä ansiomerkkejä ja vastaavia. Ne laittoivat ne aina ja olivat niin ylpeitä niistä. Muista miten vuolaasti ne itkivät kun tuli tämä yhdistyminen.”

5.2 Liikuntajärjestöjen toimialakulttuurin piirteet

Seuraavaksi kuvaillaan sitä toimialakulttuuria, jossa tämän tutkimuksen keskiössä olevat organisaatiot (SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto ja Valo) ovat toimineet. Esimerkiksi Payne ja Pugh (1976) ovat määrittäneet yhdeksi organisaatiokulttuurin lähestymistavaksi sen ymmärtämisen kokonaan kontekstin tuottamana (Graves 1986, 48). Myös Turpeisen (2011, 52 [Halford & Leonard

2006]) mukaan organisaation konteksti tulisi aina huomioida fuusioitumisen yhteydessä, jotta muutostutkimuksesta olisi todellista arvoa organisaatiolle.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin, miten tunne, liikuntajärjestötyöskentelyn erityispiirteet ja yhteisöllisyyden tavoittelemisen kuvaavat tämän tutkimuksen mukaan liikuntajärjestöjen toimialakulttuuria.

5.2.1 Liikunta on tunneasia

Liikuntajärjestöissä työskentelevät ihmiset ovat alun perin hakeutuneet työskentelemään nimenomaan liikuntajärjestöihin sen takia, että liikunta on heille tärkeä asia. Tämä piirre on havaittavissa myös muissa kolmannella sektorilla toimivissa organisaatioissa. Ainoastaan harvoin esimerkiksi yrityksiin hakeudutaan töihin sen takia, että yrityksen taloudellinen tulos koetaan itselle tärkeäksi. Lisäksi suurin osa suomalaisissa liikuntajärjestöissä työskentelevistä ihmisistä työskentelee vapaaehtoisina, mikä kertoo entisestään siitä, että liikunta on todella asiana ihmisille tärkeä.

”Ehkä kaikille näille vanhoille järjestöille on yhteistä nimenomaan sen työn merkitykselliseksi kokeminen ja ettei tämä ole mikä tahansa työpaikka. Se juttu, mitä me teemme, on oikeaa ja tärkeää.”

Yleinen käsitys työnteosta on se, että silloin kun työllä koetaan olevan merkitystä, on työ myös sen tekijälle mielekästä. Yhden haastateltavan mukaan positiivisena vaikutuksena tästä seuraa se, että työtä tehdään mielellään, tehokkaasti ja innovatiivisesti. Toisaalta hänen mukaansa työn merkityksellisyys voi aiheuttaa mustavalkoista ajattelua ja lyhytnäköisyyttä.

”Muita ikään kuin avaintekijöitä on ennen kaikkea tunne, ja että on ihan hirveästi intohimoa. Koko juttu rakentuu sen varaan, että ihmisillä on se intohimo tähän asiaan ja substanssiin. Se on heikkous ja se on vahvuus. Se tuo siihen sen valtavan nosteen, että ihmiset tekevät vapaaehtoisina tai ammattilaisina pitkiä päiviä ja sekoittavat työn ja vapaa-ajan. Mutta sitten samaan aikaan se kaventaa ajattelun siihen, että se kuuluntaryöntö on maailman tärkein asia ja mikään muu ei merkkää mitään. Yhdistys on virallisen määritelmän mukaisesti ihmisten yhteenliittymä heille merkityksellisten asioiden toteuttamiseksi. Eli merkitys-sana on siinä sen kaiken avain. Miksi jengi hakeutuu töihin tänne? Sen takia, että halutaan olla tekemässä jotain sellaista, jossa on sydän mukana. Se tuottaa tähän kulttuuriin tietynlaisen hyvän draivin, mutta se

aiheuttaa myös sen intohimon kautta semmoista fanaattisuutta ja jopa tietynlaista ahdasmielisyyttä joskus.”

Tutkimuksen analyysin mukaan liikuntajärjestössä vallitsee edellisessä sitaatissakin kuvattu innostunut ja vahva tekemisen kulttuuri, joka näkyy tutkimuksen mukaan myös tietynlaisena pragmaattisuutena. Vaikka vain kolme haastateltavista osasi kuvata konkreettisesti tunteen merkitystä liikuntajärjestöissä, kaikkien haastateltavien taustojen ja kommenttien perusteella voidaan olettaa, että liikuntajärjestöt työorganisaatioina poikkeavat huomattavasti esimerkiksi yrityksistä. Työ, jota liikuntajärjestöissä tehdään, on lähellä sydäntä, ja suurimmalla osalla liikunta on ollut aina osa heidän elämäänsä. Liikunta ei ole vain työtä, vaan se on elämäntapa. Kahdeksalla haastateltavalla kymmenestä olikin vahva liikunta- ja urheilutausta, ja siksi työskenteleminen liikuntajärjestössä tuntui erityisen mielekkäältä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan osoittanut minkäänlaisia merkkejä siitä, että jokin laji olisi hänen mielestään ylitse muiden, vaan kommentteista loisti nimenomaan kiinnostus koko liikunta- ja urheilukenttää kohtaan. Intohimosta liikuntaa kohtaan kertoo myös se, että liikuntajärjestöissä oli työskennelty pitkään eikä sieltä ollut haluttu lähteä pois, ja jos oli jouduttu lähtemään, niin takaisin oli ollut kova halu palata.

”Minulla on kilpaurheilutausta, ja olen tehnyt pääasiassa lasten ja nuorten, mutta myös jonkun verran aikuisten ohjaus- ja valmennushommia. Lopulta aina on kuitenkin sydän palannut tänne liikunnan puolelle.”

”Olen ollut itseasiassa tuolla yrityspuolella aikaisemmin töissä, mutta muuten elämään on kyllä kuulunut tämä liikunta ja urheilu. Joissain muodoissa olen koko ikäni ollut seuratoiminnassa mukana. Sen jälkeen kun se oma aktiiviura on ollut ohi, niin sitten valmentajana. Joskin sitäkin tuli tehtyä jo silloin nuorempana. Että se liikunta ja urheilu on jotenkin ollut ihan punainen lanka koko ajan itsellä.”

Haastatteluiden perusteella Valoon on nimenomaan hakeutunut työskentelemään ihmisiä, joille liikunta on keskeinen osa elämää. Haastateltavista kaksi oli jopa sitä mieltä, ettei liikuntajärjestössä ole mahdollista olla töissä, ellei liikuntaa ja urheilua rakasta. Tämä sama tekijä nousi esille myös Kokkosen ja Pyykösen (2011, 10) urheilujohtajia koskevassa tutkimuksessa. Niin ikään Harri Syväsalmi korosti tätä johtamisen näkökulmasta Urheilujohtamisen seminaarissa (3.9.2014) toteamalla, ettei muita voi innostaa, jos ei itse ole innostunut asiasta. Intohimoinen ja tunteiden merkitys ovat olleet läsnä myös suomalaisessa liikuntakulttuurissa valinneesta vastakkainasettelusta liikunnan ja kilpaurheilun välillä. Haastateltavasta seitsemän oli kuitenkin sitä mieltä, että liikunnan

ja urheilun vastakkainasettelu on hälvenemässä. Vastakkainasettelu aiheutti tulevaisuutta ajatellen edelleen kahdessa haastateltavassa tietynlaista huolta.

”Ihan selkeästi se vastakkainasettelu on vieläkin olemassa, mutta se on hälventynyt todella paljon ihan vaan johtuen siitä, että me olemme alkaneet tehdä yhdessä asioita ja löytäneet ne yhtymäpinnat. Lasten urheilussa on esimerkiksi syntynyt todella hyviä yhteistyökuvioita tänne koulupuolelle ja varhaiskasvatukseen kun niitä yhdessä tehdään. Silloin nähdään, että samoista lapsistahan on kysymys ja itseasiassa samoista tavoitteistakin, että sitä päivittäisen liikunnan ja urheilemisen määrää halutaan lisätä ja monipuolistaa.”

”Hieman arveluttaa tässä Valossa, ja varsinkin nyt kun neuvotellaan myös Olympiakomitean yhdistymisestä, että minkälainen arvojen masuuni tästä tulee.”

Liikunnan ja urheilun vastakkainasettelu on kuitenkin tiedostettu hyvin Valossa ja on tehty paljon töitä, jotta siitä vastakkainasettelusta päästäisiin pois. Koska liikunta on tunneasia, ei kaikkia vastakkainasetteluja ole vielä saatu kitkettyä pois. Vastakkainasettelu on kuitenkin yhden haastateltavan mukaan mahdollista nähdä myös positiivisena asiana, jolloin toiminnassa tulee huomioida molempien ääripäiden tavoitteet ja ymmärtää, että ne tarvitsevat toisiaan menestyäkseen.

5.2.2 Liikuntajärjestöyöskentelyn erityispiirteet

Suomalaisissa liikuntajärjestöissä työskentelevistä ainoastaan murto-osa on ollut kokopäiväisiä työntekijöitä, ja liikuntajärjestötoiminta perustuu vapaaehtoisuudelle. Silloin kun kokopäiväiset työntekijät ovat yleistyneet liikuntajärjestöissä, huomiota ei ole kiinnitetty johtamiseen tai koulutukseen, vaan kokopäiväiseksi työntekijäksi on perinteisesti noustu nimenomaan vapaaehtoisen ruohonjuuritason kautta tai henkilökohtaisilla suhteilla.

”Kyllähän nämä urheilujärjestöt varmasti kaipaavat semmoista myllerrystä. Se vanha kaarti on lähtenyt ja nyt tulee uusi kaarti, jotka ajattelevat vähän eri tavalla. Vanhassa kaartissa oli paljon semmoisia, 50–70-ikävuoden välillä olevia henkilöitä, jotka olivat pitkään olleet täällä ja tottuneet tiettyjä kabinetti-istuntoja pitämään.”

Leimallista suomalaisten liikuntajärjestöjen historialle ovat olleet juuri haastateltavan kommentissakin esille nousseet kabinetti-istunnot, jotka haastateltavista kaksi nosti esille haastatteluiden yhteydessä. Myös Kokkosen ja Pyykkösen (2011, 13–14) haastattelemat

urheilujohtajat kertoivat avoimesti näistä istunnoista, joissa valtion määrärahat jaettiin herrojen kesken. Isot asiat sovittiin aluksi pienemmässä piirissä, minkä jälkeen tarvittaessa niiden tueksi haettiin kentän kannatus. Tämä kulttuuri on kadonnut suomalaisesta liikuntajärjestökentästä, tai ainakaan se ei noussut esille tätä tutkimusta varten kerätyssä empiirisessä aineistossa. Harri Syväsalmi nosti pienet piirit kuitenkin esille myös positiivisena asiana Urheilujohtamisen seminaarissa (3.9.2014). Hänen mukaansa pienen Suomen etu on nimenomaan se, että ihmiset tuntevat toisensa organisaatorajoista huolimatta. Pitkään liikunta- ja urheilujärjestöissä työskennelleille onkin syntynyt hyvät verkostot, joiden avulla töitä on jatkossa saanut helpommin niin sanotusti suhteilla. Seitsemän kymmenestä haastateltavasta mainitsi edenneensä urallaan helposti, joista kaksi jopa töitä hakematta. Tämä saattaa johtua myös siitä, että vain harvalla työntekijällä on liikuntajärjestöistä sen luokan kokemusta ja osaamista, jollaista esimerkiksi Valossa tarvitaan.

”Tuttujen kautta, sanotaanko näin, että ei ole paljon tarvinnut hakea työpaikkoja.”

”En ole koskaan töitä hakenut varsinaisesti. Yleensä se menee niin, että kysytään vähintään, että oletko kiinnostunut.”

Liikuntajärjestöissä piirit ovat siis edelleen pienet, vaikka kabinetti-istunnoista on pyritty ja päästykin osittain eroon. Valo on pyrkinyt toiminnallaan olemaan suunnannäyttävä muille liikuntajärjestöille. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että töitä tulisi tulevaisuudessa tehdä avoimemmin ja enemmän yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa. Matka tähän on kuitenkin pitkä ja vanhat toimintatavat vaikuttavat edelleen liikuntajärjestökentässä.

Suomalaisia liikuntajärjestöjä leimaa myös se, ettei liikuntajärjestöissä työskentelevillä ei ole koskaan ollut yhtenäistä koulutus pohjaa. Suomessa ei ole oppilaitosta, joka kouluttaisi järjestöosaajia saati liikuntajärjestöosaajia. Yhtenäisen koulutuksen puuttuminen voi vaikeuttaa ammatti-identiteetin muodostumista, mikä taas vaikeuttaa osaltaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin syntymistä. Liikuntajärjestöissä työskenteleviä yhdistääkin koulutuksen sijasta edellisessä luvussa käsitelty tunne. Myös Harri Talonen nosti Urheilujohtamisen seminaarissa (3.9.2014) esille sen, että liikuntajärjestöissä työskentelevää heterogeenista joukkoa tulisi johtaa nimenomaan heitä yhdistävän tunteen ja intohimon avulla. Myös eräs haastateltavista kuvasi liikuntajärjestöissä työskentelevää joukkoa mielenkiintoisesti:

”Täällä on niin monen näköistä ihmistä mukana. Eräs järjestöneuvos, on kiteyttänyt tämän ajatuksen hyvin toteamalla, että ”järjestöt ovat monien todellisuuksien kiteytyksiä”. Siinä on minun mielestäni hirveä viisaus.”

Erityistä nimenomaan liikuntajärjestöissä on edelleen se, että myös johtavissa asemissa olevat liikuntajärjestöjen työntekijät ovat mahdollisesti edenneet urallaan niin sanotusti ruohonjuuritasolta. Esimerkiksi aktiivinen toimija pienessä paikallisessa urheiluseurassa on voinut edetä työurallaan piirijärjestöstä aluejärjestön kautta lajiliittoon, ja sieltä vielä mahdollisesti muihin suurempiin liikuntajärjestöihin. Täysin liikuntajärjestöille ominaisen kulttuurin ulkopuolelta tulevalle liikuntajärjestöjen työskentelemisen logiikka voi tuntua vieraalta. Tämä piirre nousi esille myös Kokkosen ja Pyykkösen (2011, 8-9) haastatteleminen urheilujohtajien kommentteista, sillä heidän mukaansa urheilujohtaminen on pitkäjänteistä työtä. Myös tässä tutkimuksessa neljä haastateltavista kuvasi järjestötyöskentelyn hitautta, joka koettiin ongelmallisena. Yhden haastateltavan mukaan erityisesti järjestökentän ulkopuolelta tulevat työntekijät voivat kokea sen hankalana asiana. Liikuntajärjestöt ovat jääneet rakenteellisesti jälkeen muusta yhteiskunnallisesta kehityksestä ja organisaatiot ovat usein vielä melko byrokraattisia.

”Kun tänne on tullut toimareita ulkopuolelta, niin ne ovat ihmetelleet sitä, että kuinka hemmetin pitkään täällä pitää jauhaa asioita ja kuinka monen tahon kanssa pitää sopia. Ne ovat vähän tuskastuneet.”

Kun SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto päättivät yhdistää voimansa, joutui liikuntajärjestökenttä kohtaamaan myös ensimmäistä kertaa tilanteen, jossa jouduttiin käynnistämään yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanottavien määrä nousi kolmeenkymmeneen. Nyt kun tapahtuu nopeasti uusi organisaatiomuutos, on liikuntajärjestöjenkin koskemattomuus ja tietynlainen lintukotomaisuus historiaa.

”Täällähän ne (yt-neuvottelut) eivät ole olleet arkipäivää.”

”Ehkä kaikille järjestöille on kuitenkin yhteistä ollut semmoinen vähän lintukotomaisuus, että on kuviteltu, ettei täällä voi mitään pahaa tapahtua. Yt-prosessi oli ihan hirveä järkytys silloin, ja kaikki varmaan kokivat sen melkein pä ensimmäistä kertaa elämässään. On ollut pitkiä työsuhteita ja ei olla oltu ehkä muualla töissä, niin sitten tuli varmaan semmoinen järkytys, että ”voiko täällä tapahtua jotain tällaista”. ”

Myös Kokkosen ja Pyykkösen (2011, 7) haastattelemat urheilujohtajat ovat olleet sitä mieltä, että suomalaisessa liikuntajärjestökentässä on kuviteltu jo pitkään, ettei yhteiskunnallinen kehitys koske liikuntaa ja urheilua. Ympäristön muutos vaikuttaa kuitenkin väistämättä kaikkiin organisaatioihin, eivätkä liikuntajärjestötkään voi enää eristäytyä yhteiskunnallisesta kehityksestä.

Erityisesti yksi haastateltavista tunnisti itse liikuntajärjestöissä vallitsevan pragmaattisen ajattelutavan, mutta myös muiden haastateltavien kommentteista tämän pystyi lukemaan rivien välistä. Haastateltavien tapa kertoa organisaatiokulttuurista ja -muutoksesta heijastivat nimenomaan pragmaattista kerrontaa. Haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuuria ja -muutosta vertailemalla organisaatioiden käytänteitä ja tapoja toisiinsa. Lisäksi he esittivät konkreettisia esimerkkejä erilaisista tilanteista, joissa ovat huomanneet esimerkiksi tietynlaisen toimintatavan vallitsevan.

”Muista että nämä ovat hyvin pragmaattisia organisaatioita. Kyse on ihan siitä, että miten tämä tapahtuma tai kampanja järjestetään.”

Pragmaattisuus ei välttämättä ole negatiivinen asia. Esimerkiksi operatiiviseen tekemiseen keskittyminen tarkoittaa samalla myös korkeaa osaamisen tasoa. Tämä konkretisoitui esimerkiksi Nuoren Suomen toiminnassa, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.2.2. Nuori Suomi oli operatiivinen toimija, jonka tarkoituksena oli tuottaa vähän konkreettisia asioita, mutta sitäkin laadukkaammin. Organisaation kehittäminen ja johtaminen eivät ole olleet liikuntajärjestöjen tehtävälistoilla. Kuuden haastateltavan mukaan suunta on nyt muuttumassa. Varsinkin tämän tutkimuksen keskiössä olevien järjestöjen rooli on muuttumassa pragmaattisesta toteuttajasta liikuntajärjestökenttää kehittäväksi ja samalla liikkujaa paremmin palvelevaksi organisaatioksi. Asioita ehkä hahmotetaan edelleen pragmaattisesti, mutta silti tarkoituksena on toimia suunnannäyttäjänä ja edelläkävijänä koko liikuntajärjestökentän uudistuksessa.

5.2.3 Jatkuva kilpailusta kohti aitoa yhteisöllisyyttä?

Suomen kansalaissota vuonna 1918 aloitti vastakkainasettelun, kun SVUL päätti erottaa jäsenyydestään kaikki seurat, joiden jäsenistä yli puolet oli osallistunut ”kapinaan”. Työväenluokka perusti vuonna 1919 oman liikuntajärjestönsä Työväen Urheiluliitto TUL:in. SVUL:ilaiset halusivat kaikin keinoin estää TUL:ilaisia osallistumasta vuoden 1920 Antwerpenin olympialaisiin, sillä Lauri Pihkalan mukaan ”marxilaisia ei tarvita mihinkään”. (Viita 2007, 48–49, 77.) Vastakkainasettelu hellitti vasta kun vuoden 1940 kotikisojen järjestäminen aloitettiin ja koko urheilukentän apuja tarvittiin (Kokkonen 2007, 116–117). Aina 1990-luvun alkuun asti tietynlainen

poliittinen jännite oli kuitenkin läsnä liikuntajärjestöjen toiminnassa. Vasta SLU:n perustamisen myötä puoluepolitiikka on alkanut pikkuhiljaa poistua liikuntajärjestöistä.

SLU:n perustamisesta huolimatta kilpailutilanne liikuntajärjestöjen välillä kuitenkin jatkui kaikkien haastateltavien mukaan myös 1990-luvulla. Kyse ei ollut poliittisesta kilpailusta vaan ennemminkin kilpailtiin vähenevistä resursseista ja siitä, kuka sai milläkin liikunnan osa-alueella toimia. Tämä kilpailu johti myös osaltaan siihen, että unohdettiin toiminnan varsinainen tavoite kokonaan.

”Siinä rinnalla olivat sitten nämä muut toimialajärjestöt. Pahinta olikin ehkä juuri se, että ne kilpailivat keskenään. Esimerkiksi SLU:lla oli Hyvä Seura -hanke ja sitten Nuorella Suomella Sinettiseura-hanke. Ja vaikka kuinka juteltiin, että nämä pitäisi laittaa yhteen, niin kumpikaan ei oikein voinut luopua siitä omastaan.”

”Kaikki olivat niin rakastuneita omaan järjestöidentiteettiinsä, ja ajattelivat asioita sen oman työnkuvansa kautta eivätkä sen ihmisen, liikkujan tai urheilijan kautta. Oma tontti oli tärkeämpi kuin se liikkuja.”

Kilpailuasetelmaa vahvisti entisestään se, että SLU oli perustettu puolueettomaksi kattojärjestöksi, jonka tehtävät koostuivat ainoastaan edunvalvontatehtävistä. Viiden haastateltavan mukaan Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto näkivät SLU:n kuitenkin yhtenä toimialajärjestönä heidän rinnallaan. SLU puolestaan näki itsensä toimialajärjestöjen yläpuolella johtajan asemassa. Tätä asemaa Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto eivät SLU:lle missään vaiheessa luovuttaneet, mikä johti kilpailuun organisaatioiden välillä.

”Kilpailusuhde oli selkeästi olemassa. SLU:n näkövinkkelistä SLU oli kattojärjestö, jonka osia kaikki muut olivat ja SLU johti sitä kokonaisuutta. Eivätkä Nuori Suomi ja Kunto missään vaiheessa antaneet sitä johtajuutta SLU:lle. SLU näki tilanteen sillä tavalla, että SLU oli kattona ja muut sen alla. Nuoressa Suomessa ja Kunnossa se sama kuva piirrettiin niin, että oli olemassa kolme rinnakkaista toimijaa. Siihen tämä silloin oikeastaan kulminoitui.”

Kilpailutilanne järjestöjen välillä aiheutti myös sen, että kaikki tekivät itsenäisesti töitä, joten toiminnassa oli paljon päällekkäisyyksiä. Haastateltavien mukaan sama koski ja koskee edelleenkin koko suomalaista liikuntajärjestökenttää. Aikaisemmin liikuntajärjestökenttää oli johdettu hierarkkisesti ja rahoitus oli riippunut siitä, kuinka hyvin ylhäältä tulevia käskyjä totteli. SLU:n perustamisen jälkeen jokainen järjestö lähti omille teilleen ja tietyllä tavalla liikuntajärjestökentän

yhteisöllisyyskin katosi. Tämä on se tilanne, jota Valon perustamisella pyritään nyt korjaamaan. Edelleen liikuntajärjestökentässä on kahden haastateltavan mukaan kuitenkin paljon erimielisyyttä ja jopa kaunaisuutta toisia järjestöjä kohtaan. Kokkosen ja Pyykkösen (2011, 55) mukaan liikuntajärjestökentän johtaminen kokonaisuutena on käytännössä nykypäivänä mahdotonta. Koska tilanne on jatkunut jo useamman vuosikymmenen ajan, koetaan sen ratkaiseminen erityisen haastavaksi.

”Vuonna 1993 tehtiin se edellinen rakennemuutos, ja sen seurauksena tämä porukka hajosi kuin varpusparvi. Sitä ennen oli eletty korporatiivisessa järjestelmässä, joka oli hyvin hierarkkisesti johdettu. Mauri Oksanen istui rahasäkin päällä täällä näin ja johti pelolla näitä lajiliittoja. Jokainen liitto tiesi, ettei Mauria kritisoida. Siinä rinnalla oli vielä TUL vihollisena. Silloin oli hyvin selkeä asetelma.”

”Jopa ministeriön virkamiehet jossain palavereissa puhuvat sillä tavalla väheksyvästi. Jotenkin me olemme tällä hetkellä tässä suomalaisessa liikuntajärjestökentässä kyllä säälittävässä tilassa, jos puhutaan koko liikuntakulttuurista. Täällä on hyvin paljon epäluottamusta ja kaunaisuutta. Viha voi olla kuitenkin vähän liian kova sana. Tämä on iso yhteiskunnallinen ja yhteinen haaste. Vaikka on kirjoitettu tämä ”Suomi on maailman liikkuvin urheilukansa 2020”-visio, jonka kaikki ainakin näennäisesti hyväksyvät, niin emme me yhteisiä ratkaisuja ja yhteistä tahtotilaa ole saaneet sen eteen.”

Tätä samaa ongelmaa kuvastaa osaltaan myös yhden haastateltavan kommentit liittyen siihen, ettei nykyään enää järjestetä vapaa-ajan tilaisuuksia, joissa olisi mahdollista vaihtaa kuulumisia eri järjestöissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Ihmiset järjestöissä ovat vaihtuneet, eikä yhteisöllisyyttä ole vaivaannuttu luomaan uudelleen.

Valon perustamisen taustalla oli koko liikuntajärjestökentän yhteinen visio, joka kuitenkin jätettiin tarkoituksella suhteellisen yleiselle tasolle. ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa 2020” on visio, joka mahdollisimman monen toimijan oli mahdollista hyväksyä. Valon toimintaa johtaa siis eräänlainen kompromissiratkaisu, mistä voidaan päätellä, että uutta kilpailutilannetta halutaan kaikin tavoin välttää.

”Kaikillahan oli sama tavoite, että ”lisää liikettä” ja sitten synnytetään vielä se visio, että ”olemme maailman liikkuvin urheilukansa”. Mehän saimme sitten sen suhteellisen

hyvin aikaiseksi, mutta se jäi yleiselle tasolle. Se oli pakko nostaa yleiselle tasolle, jotta kaikki voivat siinä jollain tavalla olla mukana.”

Järjestöjen välisen kilpailun lisäksi liikuntajärjestökentässä on ollut kilpailua myös liikunnan ja urheilun välillä. Yksi haastateltavista totesi, että vastakkainasetteluun voi osittain vaikuttaa jo pelkästään se, että nämä kaksi sanaa ovat erillisiä suomen kielessä. Jos molempia kuvattaisiin yhden ja saman sanan avulla, voisi tilanne olla toinen. Kaikki haastateltavat tunnustivat liikunnan ja urheilun vastakkainasettelun, ja suurimman osan mielestä se oli hälvenemässä hyvää vauhtia. Tämä ajattelu oli vahvaa erityisesti Nuoressa Suomessa ja vanhempien ikäluokkien työntekijöissä. Seuraavaksi tarkastellaankin fuusioituneiden organisaatioiden organisaatiokulttuureiden erityispiirteitä haastateltavien kokemuksiin ja kuvauksiin perustuen.

5.3 Monesta yhdeksi: Valo – valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry

SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto yhdistivät voimansa perustamalla 18.6.2012 uuden yhteisen liikuntajärjestön, joka nimettiin Valoksi syksyllä 2012 (Taustaa. Valo, Valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio ry). Valon syntyprosessissa on nähtävissä paljon samoja piirteitä kuin SLU:n syntyprosessissa 1990-luvulla. Molemmat prosessit lähtivät liikkeelle ylätasolta, ja niiden taustalla olivat samat ajatukset päällekkäisten toimintojen poistamisesta ja yhteisöllisyyden parantamisesta liikuntajärjestökentässä (Kokkonen, 2013, 136). Valon syntyprosessi voidaankin nähdä ikään kuin jatkona SLU:n kesken jääneelle perustamisprosessille. Valon perustamisen taustalla oli edellisten lisäksi pyrkimys reagoida toimintaympäristön muutoksiin. (Kokkonen 2013, 208–209.) Molemmissa muutosprosesseissa tavoitteena oli myös liikuntajärjestökentän yhteisöllisyyden lisääminen (ks. Kokkonen 2013, 136).

Valo yhdisti operatiivisen toimintansa Olympiakomitean kanssa keväällä 2014, mikä vaikutti myös sen hallinnolliseen rakentumiseen (Yle Urheilu, 23.4.2014). Seuraavaksi kuitenkin esitellään lyhyesti Valon hallinnollista rakentumista ennen toimintojen yhdistämistä. Valossa korkeinta päätösvaltaa käytti yhdistyksen kokous, joka kutsuttiin koolle kaksi kertaa vuodessa. Yhdistyksen kokoukseen osallistuivat jäsenjärjestöjen edustajat. Keväällä 2014 Valossa oli 79 jäsenjärjestöä, joista suurin osa on lajiliittoja. (Valo ry:n päätöksenteko & Valo ry:n jäsenjärjestöt, Valo, valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio ry.) Toimeenpanevana elimenä Valossa toimi sen hallitus. Hallitus koostui puheenjohtajasta, kahdesta varapuheenjohtajasta, kuudesta hallituksen jäsenestä ja kahdesta varajäsenestä. Hallitus valittiin kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallitus asetti avukseen erilaisia työryhmiä, joiden lisäksi sen alaisuudessa toimi järjestön toimisto, jota

johti hallituksen valitsema pääsihteeri. (Valo ry:n päätöksenteko, Valo, valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio ry.)

Valo pyrki edistämään kansalaisten liikkumista elämänkaarimallin avulla. ”Vauvasta vaariin ja muksusta muoriin” -periaate kuvasi sitä, että toiminnan tulisi tukea kaikkien kansalaisten liikkumista ikään, sukupuoleen ja terveydentilaan katsomatta. (Valon strategia 2013–2015; yhteinen tekeminen on kilpailuetumme, 2012, 3.) Valo pyrki toteuttamaan omalta osaltaan liikuntajärjestökentän yhteistä visiota (”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa 2020”) neljän strategisen valinnan avulla, joita olivat arvostus ja resurssit, menestyvä urheilu, liikunnallinen elämäntapa ja yhdistävät palvelut. (Valon toiminta- ja taloussuunnitelma 2013, 2012.)

Seuraavaksi esitellään Valon fuusioprosessissa keskeisiksi koetut vaiheet, jotka perustuvat Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) esittämälle jaottelulle. Samalla käsitellään miten edellä luvuissa 5.1 ja 5.2 esitellyt kulttuuriset lähtökohtatekijät ovat ilmenneet Valon fuusioprosessissa. Tutkimuksen analyysivaiheessa nousi esille fuusioprosessin kolme keskeistä vaihetta, joihin kulttuuriset lähtökohtatekijät erityisesti vaikuttivat. Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) esittelemän jaottelun mukaan ne ovat lamaantumisvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe.

5.3.1 Lamaantumisvaihe: Muutokseen orientoituminen

Yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuuriset erot ilmenivät erityisesti ennen varsinaista fuusioprosessia muutokseen orientoitumista tarkastellessa. SLU:n henkilökunta koki fuusioitumisen positiivisena asiana, ja kattojärjestö-roolinsa takia olisi ollut tyytyväinen myös tilanteeseen, jossa muut organisaatiot olisivat fuusioituneet SLU:hun. Nuoressa Suomessa puolestaan oltiin huolissaan niiden tuotteiden kohtalosta, joita he olivat vuosien varrella kehittäneet. Myös arvojen ristiriitatilanteet mietityttivät Nuoren Suomen henkilökuntaa. Kuntoliikuntaliiton hallitus vastusti fuusioitumista viimeiseen asti, kunnes jäsenjärjestöt pakottivat myös Kuntoliikuntaliiton lähtemään fuusioon mukaan. Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton suhtautuminen muutokseen voidaan nähdä Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) esittelemän jaottelun lamaantumisvaiheena, jolloin henkilöstön ensimmäiset reaktiot muutosprosessiin voidaan tulkita muutosvastarinnaksi.

Tutkimuksen analyysin mukaan toimialakulttuuri vaikutti kuitenkin positiivisesti organisaatioiden henkilöstön muutosorientoitumiseen. Yksi liikuntajärjestökentän erityispiirteistä on ollut lintukotomaisuus, joka on tämän tutkimuksen mukaan voinut toimia positiivisena tekijänä Valon fuusioprosessissa. Liikuntajärjestökentässä oli jo pidemmän aikaa puhuttu muutoksesta, mutta mitään ei ollut tapahtunut moneen kymmeneen vuoteen, joten muutosta osattiin odottaa. Lisäksi

muutokselle oli selkeästi tarvetta, sillä jo vuonna 1993 SLU:n perustamisella oli tavoiteltu yhteisöllisyyden lisäämistä ja kilpailutilanteesta eroon pääsyä. SLU:n perustaminen ei ollut kuitenkaan edistänyt yhteisöllisyyttä vaan aiheuttanut tilanteen, jossa kaikkien haastateltavien mukaan SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto näkivät toisensa kilpailijoina (ks. myös Kokkonen 2013).

Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että suhtautuminen muutokseen on aina subjektiivinen asia. Heidän mukaansa myös SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioprosessissa henkilökunta eteni muutosprosessissa eri tahtiin, mikä vaikutti myös siihen, miten he muutokseen suhtautuivat. Stenvallin ja Virtasen (2007, 51–53) mukaan tämä on yleistä, ja toimii samalla mittarina organisaation muutoskyvyille.

Kaikki johtoryhmässä työskennelleet haastateltavat korostivat sitä, miten tärkeää on nähdä muutoksen tarve toiminnan tavoitteen näkökulmasta eikä omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta. Liikuntakulttuurissa kaikkia toimijoita yhdistää rakkaus liikuntaa ja urheilua kohtaan, mikä tämän tutkimuksen mukaan selittää myös osaltaan sitä, että SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto pystyivät keskittymään vastustuksesta huolimatta toiminnan tavoitteisiin fuusioprosessin alussa.

”Sinällään nämä ovat lilliputtimuutoksia, mutta meille, ketkä olemme tässä duunissa, nämä ovat valtavia. Pitää kerralla muuttaa tämän koko konsernin tapa tehdä töitä ja ajatella. Siis tähän sattuu aivan kauheasti. Se fiilis, mikä nyt melkein kaikilla on ollut, on se, että joku tulee koskemaan meidän itsenäisyyteemme, jolloin se avaimenreikä on tämän kokoinen (pieni). Kun oikeasti pitäisi katsoa tätä kokonaisuutta ja miten me näitä miehiä ja naisia, tyttöjä ja poikia palvelemme.”

SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioituminen oli kolmen haastateltavan mukaan henkilöstölle kuitenkin rankka puristus ja muutosvastarintaa aiheuttivat tutkimuksen analyysin mukaan yhdistyvien organisaatioiden organisaatiokulttuurit. Vahva toimialakulttuuri sen sijaan yhdisti SLU:ta, Nuorta Suomea ja Kuntoliikuntaliittoa, mikä mahdollisti lopulta yhdistymisen muutosvastarinnasta huolimatta.

Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että muutokselle tulisi aina antaa aikaa, jotta se saataisiin toteutettua mahdollisimman hyvin. Myös uuden ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittyminen vaatii oman aikansa. Toisaalta kaikki haastateltavat kokivat, että muutos ja kehittäminen nähtiin

jatkuvina prosesseina nykymaailmassa, mikä kertoo siitä, että Valossa on havahduttu siihen, ettei toimintaa voida jatkaa omassa lintukodossa muusta yhteiskunnallisesta kehityksestä välittämättä.

5.3.2 Toiveen heräämisvaihe: Toiminnan käynnistäminen puhtaalta pöydältä

Kaikkien haastateltavien mukaan SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuurit eivät enää juuri näy Valon päivittäisessä toiminnassa. Aineiston analyysi tukee näitä näkemyksiä, sillä yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurien piirteitä ei haastateltavien kuvauksista löydetty. Seuraavaksi esiteltävä toiminnan käynnistämisen vaihe voidaan nähdä Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) mukaisen jaottelun toiveen heräämisvaiheena.

Syitä nopeaan sopeutumiseen voi olla monia. Kahden haastateltavan mukaan Valoon ei perustettu omia osastoja jokaiselle järjestölle, vaan tavoitteena oli alusta asti kokonaan uuden organisaation ja sen kulttuurin luominen. Vanhoista organisaatiosta pyrittiin päästämään irti eikä poimittu tietoisesti jokaisesta yhdistyneestä organisaatiosta sen parhaita toimintatapoja (ks. esim. Navahandi & Malekzadeh 1988, 81–82). Täydellinen organisaatioista luopuminen ja puhtaalta pöydältä aloittaminen aiheuttivat kuitenkin kolmen haastateltavan mukaan joillekin henkilöille tunteen siitä, että aikaisemmin oli tehty väärä tai huonoja asioita, koska niistä luovuttiin. Erityisesti näin kokivat henkilöt, jotka olivat jo pidempään työskennelleet kyseisessä organisaatiossa ja heille oli ehtinyt muodostua tunneside organisaatioon. Lisäksi täysin uuden organisaation perustaminen johti tilanteeseen, jossa toimintatapoja ja selkeää tekemisen suuntaa haettiin.

Epävarmuuden sietokykyä koeteltiinkin nimenomaan heti organisaatioiden yhdistyttyä, kun Valossa vielä haettiin yhteistä toimintatapaa. Tämä vaihe saattoi joistakin henkilöistä tuntua epäselvältä, kun ei enää voitu toimia vanhojen tottumusten mukaisesti (ks. esim. Berry 1983, 69). Tutkimuksen mukaan toimialakulttuurin merkitys oli etenkin tässä vaiheessa fuusioprosessia merkittävä, sillä se oli epävarmuuden tilanteessa ainoa asia, joka Valossa työskenteleviä yhdisti. Liikunnan ja urheilun merkitys sekä muista tässä tutkimuksessa esitellyistä toimialakulttuurin piirteistä eroon pääseminen auttoivat Valon työntekijöitä keskittymään toiminnassaan nimenomaan sisältöihin tilanteessa, jossa vallitsi organisaatiokulttuurinen tyhjiö.

Kaikki haastateltavat kertoivat, etteivät vanhojen organisaatioiden kulttuurit enää juurikaan näkyneet Valossa. Kolme haastateltavista kuitenkin havaitsivat vielä silloin tällöin toisten organisaatioiden toimintatapoja. Tämä näkyi esimerkiksi silloin, kun Valo pyrki heti toimintansa käynnistettyä muuttamaan toimintatapaansa liikuntajärjestöille perinteisestä hankkeisiin perustuvasta tavasta kokeilukulttuuriin. Vaikka periaatteessa SLU, Nuori Suomi ja

Kuntoliikuntaliitto halusivat samojen tavoitteiden toteutuvan, alkuvaiheessa yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit vaikuttivat vielä selkeästi siihen, miten esimerkiksi kokeilukulttuuriin suhtauduttiin.

”Tämä on hirveän iso muutos. SLU-taustaiset ihmiset kipuilevat esimerkiksi kysymällä, että ”voiko kattojärjestö tehdä tämmöistä?”. Nuori Suomi -porukka taas kysyy, että ”miksei me tehdä täällä sitä mallia valmiiksi?”.”

Seitsemän haastateltavan mielestä organisaatioiden yhteen hitsautuminen tapahtui kuitenkin yllättävän nopeasti, sillä puoli vuotta yhdistymisen jälkeen esimerkiksi lounaalla käytiin yhdessä eikä istuttu enää SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton pöydissä. Vaikka organisaatiossa onkin puhuttu ”kolmen heimon yhdistymisestä”, rajat näiden heimojen välillä ovat rikkoutuneet nopeasti. Yhdistymisvaiheessa ei korostettu organisaatiokulttuurien yhdistämisen vaikeutta, mikä on voinut auttaa henkilökuntaa suhtautumaan avoimesti fuusioprosessiin (ks. esim. Tienari, Vaara & Kaihua 1999, 237). Organisaatiossa sisäistettiin ajatus uuden organisaation perustamisesta, eikä vanhojen organisaatioiden yhdistämisestä.

”Puoli vuotta suurin piirtein meni, ja nyt on porukka kyllä sekoittunut. Se on minun mielestäni se suurin mittari, että ihmiset tekevät töitä ristiin ja sitä kautta tätä hengaamista tapahtuu myös eri ryhmissä kuin aikaisemmin.”

”Tämä on tietysti yksi tutkimustulos mielestäni, että ihmiset ovat sopeutuneet. Aika nopeasti se muutos tapahtui. Kun me tulimme yhteiseen toimistoon tammikuussa, niin jo kesän jälkeen porukka meni yhteisiin pöytiin. Se oli mielestäni ihan konkreettinen esimerkki. Tämä kertoo siitä, että jengi adaptoituu aika nopeasti tähän tilanteeseen. Nämä ovat hyviä tyyppejä, haluavat katsoa eteenpäin ja vanhat ikään kuin unohtuvat.”

Lisäksi yhdistymisen jouhevuuteen on voinut vaikuttaa Kuntoliikuntaliiton silloisen johtajan lähteminen ennen fuusioitumista. Kuntoliikuntaliiton keskeisenä tehtävänä oli ollut työyhteisöliikunta, joka on nyt Valossa jäänyt yhden haastateltavan mukaan vähemmälle huomioille kuin esimerkiksi lasten ja nuorten liikunta. Tähän on voinut osaltaan vaikuttaa myös se, että Kuntoliikuntaliiton alaisuudessa toiminut kuntokeskustoiminta siirrettiin kokonaan osakeyhtiön alaisuuteen, mikä tarkoitti samalla sitä, ettei Kuntoliikuntaliitosta siirtynyt Valoon kuin kourallinen työntekijöitä. Yhden haastateltavan mukaan Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuurista ei ollutkaan enää juuri mitään jäljellä.

”Meillä on yksi työyhteisöhanke, ja sitten lasten ja nuorten hankkeita on kuitenkin aika monta. Eli se aikuisten liikunnan osuus on aika pieni. Minä olen kuitenkin sitä mieltä, että eiväthän ne lapset itse lähde harrastuksiin eikä se lapsi itse maksa sitä, vaan aikuiset maksaa, niin sen ajattelun pitäisi lähteä sieltä aikuisten kautta tietyllä tavalla. Pitäisi muistaa myös se, että aikuisten liikuntakäyttämiseen vaikuttaminen on yhtä tärkeää kuin siihen koululiikuntaan panostaminen.”

Kaiken kaikkiaan yhteistoimintaneuvottelut johtivat tilanteeseen, jossa yli kolmannes kaikista työntekijöistä ei enää jatkanut työskentelyä Valossa. Jos organisaatioiden työntekijät olisivat siirtyneet kokonaisuudessaan uuteen organisaatioon, olisi organisaatioiden yhdistäminen voinut olla vaikeampaa. Vaikka yhdessä työskenteleminen oli kaikille uutta, koettiin se kaikkien haastateltavien mukaan kuitenkin positiivisena asiana (ks. esim. Puustinen 1998, 151; vrt. Hogg & Terry 2000, 133; Pepper & Larsson 2006, 57–62). Erityisesti kaksi haastateltavista oli tottunut laajoihin toimenkuviin ja yksintyöskentelyyn, joten tiimityöskentely ja erityisesti uusien ihmisten kanssa työskenteleminen koettiin rikastuttavaksi kokemukseksi.

”Mehän emme olleet koskaan tehneet yhteistyötä, ja nyt kun kerrankin pääsimme työskentelemään yhdessä, niin se oli todella mukava. Se oli hauskaa aikaa.”

Jos Valo olisi perustettu esimerkiksi fuusioimalla Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto osaksi SLU:ta, olisi se voinut olla käytännössä nopeampi, mutta ei luultavasti yhtään sen helpompi prosessi ainakaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta katsottuna. Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto olivat tehtävänkuviltaan selkeitä ja operatiivisia organisaatiota, kun taas SLU:n rooli oli jäänyt kaikin puolin hieman häilyväksi.

Kaikkien haastateltavien mukaan myös Valon uudistettu avokonttori on mahdollistanut spontaanit kohtaamiset arjessa, mikä on taas osaltaan voinut vaikuttaa organisaatioiden yhteen hitsautumiseen.

”Fyysiset tilat vaikuttavat todella paljon. Se että on tila, jossa on mietitty sitä, että syntyy niitä luontevia kohtaamisen paikkoja, jolloin tavallaan ne organisaatorajat häviävät. Vaikea kuvitella edes mitä me olisimme, jos me toimisimme samanlaisissa tiloissa joissa ennen toimittiin. Olen todella tyytyväinen, että näitä tiloja mietittiin huolella.”

”En pitäisi ihan vähäisenä tämän meidän avokonttorinkaan merkitystä tässä. Se on luonut myös sellaista yhteisöllisyyttä ja luottamusta sekä niitä spontaaneja keskusteluja.”

Yhden haastateltavan mielestä fyysisissä tiloissa olisi myös parantamisen varaa. Fyysiset tilat ovat jakautuneet kahteen siipeen, mikä osaltaan vesittää edellä mainittujen spontaanien kohtaamisten täydellisen toteutumisen. Molemmissa siivissä tämä ajatus toimii erikseen, mutta siipien välisiä kontakteja ei juurikaan synny. Lisäksi Kuntoliikuntaliiton omistuksessa aikaisemmin ollut kuntokeskustoiminta ei ole samassa kerroksessa Valon kanssa, mikä on eristänyt sen muun organisaation toiminnasta.

Organisaatioiden ja niiden organisaatiokulttuurien nopeaan integroitumiseen on tutkimuksen mukaan kaikista edellä mainituista tekijöistä vahvimmin vaikuttanut nimenomaan se, että organisaatioissa työskenteleviä yhdisti intohimo liikuntaa ja urheilua kohtaan. Vaikka erityisesti Nuoressa Suomessa ja Kuntoliikuntaliitossa vallitsivat vahvat organisaatiokulttuurit, eivät työntekijät identifioituneet organisaatioon vaan pikemminkin siihen asiaan, jota organisaatio ajoi. Nuoressa Suomessa tämä asia oli lasten ja nuorten liikunta ja urheilu, Kuntoliikuntaliitossa aikuisten liikuttaminen ja SLU:ssa yhteisöllisyyden tavoittelemisen koko liikuntajärjestökenttään. Sisällöt merkitsivät siis yhdistyneiden organisaatioiden työntekijöille enemmän kuin varsinaiset organisaatiot.

5.3.3 Sopeutumisvaihe: Toimintatavan tietoinen kehittäminen

Valon tarkoituksena oli ottaa aktiivisempi rooli kuin sen edeltäjänä pidetyllä SLU:lla oli ja ottaa kantaa myös liikuntapoliittisiin kysymyksiin. Pyrkimyksenä oli ottaa pirstaleinen liikuntajärjestökenttä haltuun kokonaisuudessaan. (Kokkonen 2013, 209, [Kuntoliikuntaliiton, Nuoren Suomen ja SLU:n päätösesitys uuden järjestön perustamiseksi 12.6.2013].) Ajatus kokonaisuuden haltuunotosta kumppanuspohjalta on haastava, vaatii paljon suunnittelua ja erityisesti yhteistyötä kaikkien liikuntajärjestökentän toimijoiden kesken. Valo ei Lehtosen (2014, 63) mukaan ollutkaan vielä vuonna 2013 saavuttanut koko liikuntajärjestökentän suosiota.

Toimialakulttuuri ilmeni selkeästi Valoon fuusioprosessin jälkeisessä sopeutumisvaiheessa, jolloin koko toimintatapa pyrittiin muuttamaan päinvastaiseksi kuin liikuntajärjestöissä on perinteisesti totuttu. Toimialakulttuuri on ilmennyt myös siinä, että Valo pyrkii toimimaan suunnannäyttäjänä liikuntajärjestökentän yhteisöllisyyden parantamisessa.

Valo on seitsemän haastateltavan mukaan pyrkinyt tietoisesti muuttamaan koko toimintatapansa erilaiseksi kuin mihin SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto olivat tottuneet. Valon toiminnan taustalla on ollut vuonna 2009 määritelty liikuntayhteisön yhteinen visio ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa – 2020” (Kokkonen 2013, 2009). Valon strategian tarkoituksena oli toteuttaa tätä yhteistä visiota parhaalla mahdollisella tavalla (Valon strategia 2013–2015; yhteinen tekeminen on kilpailuetumme, 2012, 3). Valo onkin päättänyt keskittyä entistä enemmän varsinaiseen toiminnan tavoitteeseen kuin organisaation brändin markkinoimiseen.

”Minun mielestäni on tärkeää ymmärtää, kumpi on keskiössä asia vai organisaatio. Se on yksi niistä asioista, joita koitamme nyt muuttaa. Me emme ole siis bränditalo, koska se ei ole ensisijaisen tärkeää, että meidän brändimme näkyy. Ensisijaisen tärkeää on se, että liikunta ja urheilu menevät eteenpäin.”

Toiminnan kehittämisen keskiössä on siis nimenomaan sisältöön ja tavoitteeseen keskittyminen. Haastateltavista puolet oli sitä mieltä, että osallistaminen on tärkeää organisaation kehittämisessä, mutta arviot siitä, kuinka hyvin Valo on siinä onnistunut, vaihtelivat hieman. Toisaalta tarkoituksena ei välttämättä ole ollutkaan kaikkien henkilöiden osallistaminen heti prosessien alkuvaiheissa.

”Jos vertaan Nuoreen Suomeen, niin siellä henkilöstöstä jokainen pääsi osallistumaan ja sitä strategiaa työstettiin yhdessä. Kun taas täällä Valossa sen teki pari kolme henkilöä.”

”Itsellä on ollut aina halu olla humaani organisaationjohtaja, mutta se vaan tahtoo olla kauhean hidasta. Nii hehän (Virtanen ja Juuti) puhuvat siinä kirjassa vähän tällä tavalla marxilaisittainkin vallankumouksen etujoukoista. Että joskus kun asioita halutaan saada eteenpäin, niin ei kaikkia 50:tä millään saa mukaan. Silloin on se joku ryhmä, joka lähtee tekemään asioita toisella tavalla. Ja he eivät tuominneet sitä tai sanoneet, että se on väärin.”

Kun kaikki toimijat osallistetaan prosessiin alusta alkaen, on toiminta hidasta, mikä taas on ollut liikuntajärjestöille tyypillistä. Sitaatin kuvaamalla tavalla toiminta saadaan nopeasti käynnistettyä, jolloin pysytään myös jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä paremmin mukana. Haastateltavista kahdeksan mainitsikin kokeilukulttuurin isona osana Valon uutta toimintatapaa, jolla koko liikuntajärjestökentän yhteisöllisyyttä pyritään kehittämään. Kokeilukulttuurin keskiössä

on yhteistyö koko liikuntajärjestökentän kanssa. Tekemisen on tarkoitus olla nopeaa ja ennakoivaa, eli kaikkea muuta kuin mitä se on hankekulttuurin aikana ollut. Kokeilukulttuurissa henkilökunnan on tarkoitus irtaantua perinteisistä asiantuntijarooleista ja lähteä asiakasrajapintaan kehittämään toimintaa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Kaksi haastateltavista kuitenkin myönsi, ettei tämä ole heille helppoa, sillä esimerkiksi hankkeet ja asiantuntijaroolissa toimiminen ovat olleet jo pitkään toimialakulttuurissa vallitsevia käytänteitä.

”Innosta, yhdistä, uudista” toimivat viiden haastateltavan mukaan ”arvoina”, jotka ohjaavat Valon jokapäiväistä toimintaa. Haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että nämä kolme sanaa korvasivat perinteiset arvot, mutta haastateltavista kaksi muuta kaipasi vielä erillistä arvokeskustelua. Kaikki eivät ole näitä kolmea sanaa välttämättä vielä sisäistäneet ja yksi haastateltavista koki ne myös ylhäältä käsin annetuiksi.

”Jos katsoo meidän vanhoja organisaatioita, niin sieltä löytyvät selkeästi arvot, mutta nyt Valon tekeminen ja toimintakulttuuri on rakennettu ”innosta, uudista, yhdistä”-ajatukseen. Jos arvomaailmaa rakennetaan sillä tavalla, että joku työryhmä miettii ”että nämä on nämä meidän arvot”, ja sitten ne näytetään kaikille, niin se ei välttämättä siirry siihen jokapäiväiseen tekemiseen. Nyt kun on joku projekti, niin mietitään, että onko tämä nyt mietitty innostavaksi ja toimitaanko me tässä nyt innostajina? Onko tämä uutta ja saako tällä yhdistettyä näitä lajiliittoja yhteen? Vaikka niitä ei voi ehkä arvoina ajatella, niin siinä toiminnan- tai tekemisen tavassa ne ovat ihan ytimessä.”

Kokeilukulttuuri ja uudet ”arvot” kertovat siitä, että Valo on todella pyrkinyt kehittämään toimintaansa. Kehittämisen suunta on selkeästi poispäin liikunnan kattojärjestöille perinteisistä piirteistä kuten hanketoiminnasta, brändin mainostamisesta ja suhteiden hyödyntämisestä kohti toimintatapoja, joiden avulla koko liikuntajärjestökentän yhteisöllisyyttä saataisiin lisättyä.

”Nyt haetaan työtapaa, jossa ihmiset otetaan vahvasti mukaan ja sitten edetään nopeasti. Ei mitään pitkiä hankesuunnitelmia.”

Valo on heti toimintansa alkuhetkistä lähtien pyrkinyt pois erityisesti Nuoressa Suomessa vallinneesta hankekulttuurista. Hankkeet ja projektit ovat hallinneet liikuntajärjestöjä aina 1990-luvulta lähtien kun tulosohtaus otettiin käyttöön valtion rahoituksessa. SLU ja erityisesti Nuori Suomi olivat riippuvaisia hankkeista, mikä tarkoitti muun muassa suurta vaihtuvuutta henkilöstössä

ja epävarmuutta rahoituksessa. Kuntoliikuntaliitto oli yhdistyneistä järjestöistä ainoa, joka pystyi toimimaan niin, että omavaraisuusaste oli korkeampi kuin valtion hankerahoituksen osuus.

Valossa on tehty paljon töitä yhteisöllisen toimintatavan rakentamiseksi. Haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että Valo toimii esimerkkinä myös muille liikuntajärjestöille, jolloin koko liikuntajärjestökentän yhteisöllisyyttä saadaan kehitettyä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että aikaa ja energiaa on käytetty valtavasti uuden organisaation kehittämiseksi. Lisäksi organisaation henkilöstöhallintoon on ensimmäistä kertaa palkattu kokopäiväinen työntekijä, mikä kertoo selkeästi Valon kehittämisen painopisteistä. Joidenkin mielestä ajan käyttäminen erityisesti organisaatiokulttuurin kehittämiseen on ollut turhaa. Kotterin (1996, 4–13) mukaan organisaatiomuutoksen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria on kuitenkin tärkeää, jotta organisaatiomuutosten kielteisiltä vaikutuksilta voitaisiin välttyä.

Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työntekijöitä tulee kannustaa oma-aloitteisuuteen, jolloin on äärimmäisen tärkeää, että toiminnan tavoitteet ovat koko organisaatiolle selkeitä.

”Pitää olla ratkaisukeskeinen. Se on minun mielestäni tärkeä sana. Asioita ei saa jättää ongelmiksi, vaan ne pitää itse ratkaista. Jos menee ongelman kanssa johtajan luokse, niin pitää olla ratkaisu mukana. Sen ihmiset usein unohtaa. Ne heittävät sen ongelman ilmaan, mutta he eivät mieti itse, mikä se ratkaisu voisi olla.”

Valossa tavoitteiden konkreettinen määrittäminen oli viiden haastateltavan mukaan jäänyt hieman kesken. Tutkimuksen analyysin mukaan toimialakulttuurin piirteet vaikuttavat toimintaan myös tiedostamattomasti, jolloin toimialakulttuurista kumpuavat toimintaa yhdistävät tavoitteet ohjaavat toimintaa myös silloin, kun niitä ei ole konkreettisesti määritetty.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kulttuuristen lähtökohtatekijöiden ilmeneminen Valon fuusioprosessissa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten kulttuuriset lähtökohtatekijät ilmenivät liikuntajärjestöjen fuusioprosessissa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena koskien SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioitumista Valoksi. Koska tutkijan hypoteesina tutkimuksen alussa oli, että yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit ilmenevät selkeästi fuusioprosessissa, teoreettisessa tarkastelussa kiinnitettiin huomiota erityisesti fuusioprosessin tarkastelemiseen organisaatiokulttuurien yhdistymisenä. Jo aineistoa kerättyä kävi kuitenkin ilmi, että yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit ovat integroituneet nopeasti eikä niiden ilmenemistä fuusioprosessissa juuri havaittu. Sen sijaan aineiston analyysivaiheessa huomattiin, että liikuntajärjestöjen toimialakulttuuri ilmenee fuusioprosessin aikana selkeästi.

Kun fuusiota on tarkasteltu kulttuurin näkökulmasta, on sitä perinteisesti tutkittu nimenomaan organisaatiokulttuurien yhdistymisenä, jolloin huomiota on kiinnitetty lähinnä yhdistyneiden organisaatiokulttuurien erilaisuuteen ja samanlaisuuteen (ks. esim. Pitkänen 2006; Turpeinen 2011). Näihin keskittynyt tutkimus on korostanut erityisesti organisaatiokulttuurien vaikutusta fuusion epäonnistumiseen (ks. esim. van Dick, Wagner & Lemmer 2004, 122). Näissä tutkimuksissa tarkastelun ulkopuolelle on usein jätetty tässä tutkimuksessa keskeisimmäksi kulttuuriseksi lähtökohtatekijäksi noussut toimialakulttuuri.

Tutkimuksessa oli aluksi tarkoitus selvittää millaisia olivat yhdistyneiden organisaatioiden eli SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton organisaatiokulttuurit. Organisaatiokulttuurin määrittäminen yksiselitteisesti on kuitenkin hankalaa eikä sitä kaikkien näkökulmien mukaan voida mitata eikä täten kehittää (ks. esim. Seeck 2012, 231 [Alvesson 1990, 39]). Tutkimuksessa organisaatiokulttuuri on kuitenkin nähty muuttujana, jolloin se näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa ja sen muuttaminen on hidas sekä vaikea, muttei mahdoton prosessi. Organisaatiokulttuurin muuttaminen lähtee liikkeelle organisaatiossa työskentelevien käytöksen muuttamisesta, minkä jälkeen on mahdollista muuttaa myös organisaatiossa työskentelevien asenteita ja arvoja (ks. esim. Burke 2008, 23; Graves 1986, 129–132).

Yhdistyneitä organisaatiokulttuureita tarkasteltiin tutkimuksessa kolmella eri tasolla (imago, johtaminen, minäkuva), jotka määriteltiin aineistolähtöisesti. Vaikka tasot määriteltiin

aineistolähtöisesti, vaikutti niiden määrittelyyn myös tutkijan teoreettinen esiyymmärrys, joka oli saavutettu perehtymällä luvussa 3.2.2 esitettyihin erilaisiin tapoihin tutkia ja käsittää organisaatiokulttuuria (ks. esim. Hofstede ym. 2010; Schein 2010). Tutkimuksen analyysin mukaan yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit erosivat toisistaan melko selkeästi. SLU oli asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnan tarkoitus jäi epäselväksi ainakin sitä ulkopuolelta tarkastelleille. Nuori Suomi puolestaan oli selkeä arvo-organisaatio, jossa operatiivista työskentelyä johdettiin hierarkkisesti. Kuntoliikuntaliitto oli pieni, perhemäinen ja eristäytynyt organisaatio, jonka toimintaa leimasi vahvasti sen johtajan persoonallisuus.

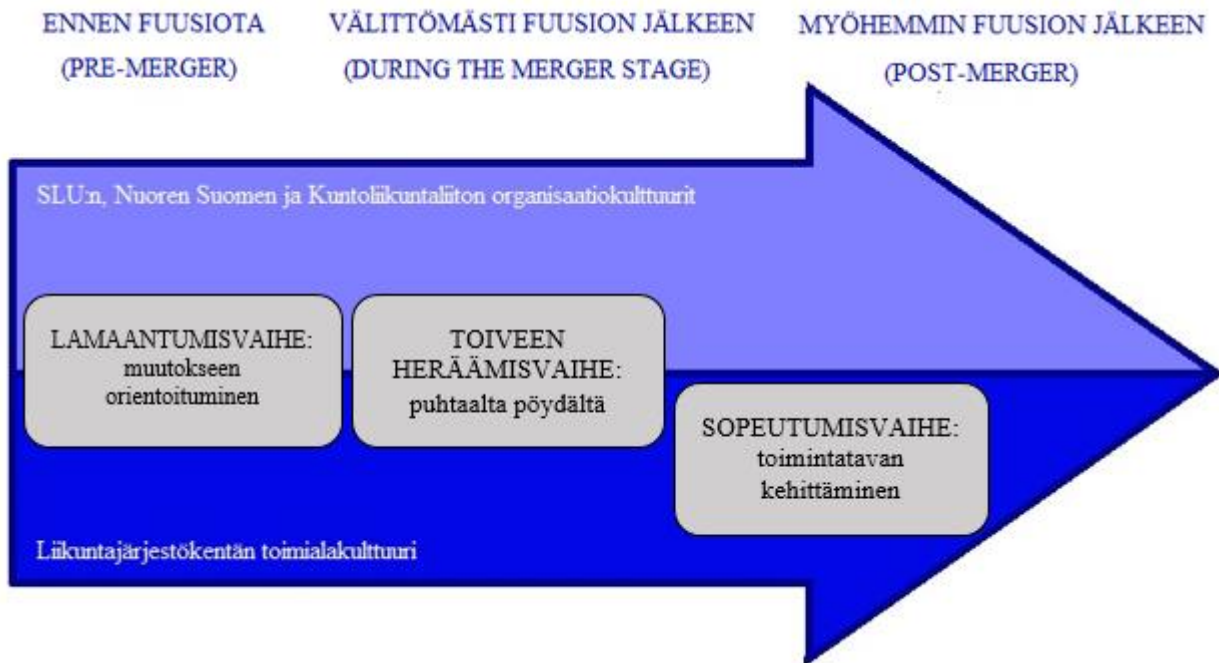
Tässä tutkimuksessa toimialakulttuurina oli suomalaisten liikuntajärjestöjen toimialakulttuuri eli liikuntakulttuuri, jossa kaikista hallitsevin tekijä on tutkimuksen mukaan tunne. Liikunnan merkitys ja sitä kohtaan tunnettu intohimo yhdistävät kaikkia haastateltavia sekä muita liikuntajärjestökentässä työskenteleviä. Tutkimuksen analyysin mukaan kaikki liikunnan parissa työskentelevät haluavat tehdä jotain, jossa sydän on todella mukana. Liikuntakulttuuria leimasivat myös liikuntajärjestötyöskentelylle ominaiset piirteet, jotka olivat jo pitkään vallinneet suomalaisessa liikuntajärjestökentässä. Näistä suurin osa oli nimenomaan sellaisia, joita haluttiin uudistaa ja muuttaa. Muutosta toivottiin myös koko suomalaisen liikuntajärjestökentän historian ajan jatkuneeseen kilpailutilanteeseen, joka on ollut liikuntakulttuuria leimaava tekijä. Kilpailua on esiintynyt niin toimijoiden kuin asioidenkin välillä, mikä on näkynyt mustasukkaisuutena ja yhteistyön vähyytenä esimerkiksi SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton välillä.

Valon fuusioprosessin keskeiset vaiheet määriteltiin hyödyntämällä Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) esittämää organisaatiomuutokseen liittyvää jaottelua (lamaantumisvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe), jossa huomioidaan se, että henkilöstö voi olla eri vaiheissa organisaatiomuutosta, koska muutos koetaan prosessinomaisesti. Tämä nousi esille myös tutkimuksen aineistosta. Fuusiota tarkasteltiin puolestaan ajallisesti Turpeisen (2011, 29 [esim. Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisie & Hoeven 2000, 674]) esittämän jaottelun kolmen vaiheen kautta (pre-merger, during the merger stage ja post-merger).

Lamaantumisvaiheena käsiteltiin tässä tutkimuksessa muutokseen orientoitumista ennen varsinaista fuusiota (pre-merger). Toiveen heräämisvaiheeksi määriteltiin puolestaan toiminnan aloittaminen puhtaalta pöydältä heti fuusioitumisen jälkeen (during the merger stage). Sopeutumisvaihe sijoittui tässä tutkimuksessa Turpeisen (2011, 29) esittämän jaottelun kahden viimeisen vaiheen

välimaastoon (during the merger stage ja post-merger). Sopeutumisvaihe ilmeni tutkimuksen mukaan toimintatavan tietoisena kehittämisenä.

Kuviossa kaksi esitetään kootusti, miten tutkimuksen tutkimusongelmaan on vastattu tutkimuskysymysten avulla.



Kuvio 2 Kulttuuristen lähtökohtatekijöiden ilmeneminen Valon fuusiossa

Ennen fuusioitumista (pre-merger) yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit ilmenivät vahvasti työntekijöiden muutosorientoitumisessa, mutta samalla siinä ilmeni myös toimialakulttuuri. Haastateltavien kommenttien mukaan Kuntoliikuntaliitossa ja Nuoressa Suomessa fuusioitumista vastustettiin loppuun asti, mutta SLU:ssa se koettiin mieluiseksi asiaksi. Kuntoliikuntaliitossa ja Nuoressa Suomessa henkilöstön reaktiot muistuttivat Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) kuvaamaa lamaantumisvaihetta, joka käynnistyy henkilöstön kuullessa ensimmäisen kerran organisaatiomuutoksesta. SLU:n rooli kattojärjestönä on tutkimuksen mukaan mahdollisesti vaikuttanut siihen, ettei lamaantumisvaihe ollut siellä niin selkeästi nähtävissä.

Myös toimialakulttuuri ilmeni muutosorientoitumisessa. Liikuntajärjestökentän erityispiirteisiin sekä jatkuvaan kilpailutilanteeseen oli jo pitkään haluttu muutosta, mutta sitä ei ollut pystytty toteuttamaan koska organisaatiot toimivat erikseen. Muutokselle oli siis olemassa selkeä tarve, joten sitä osattiin odottaa. Muutokseen suhtauduttiin lopulta suhteellisen positiivisesti koska tutkimuksen mukaan kaikkia yhdisti intohimo liikuntaa ja urheilua kohtaan. Tämän kautta syntyi ymmärrys siitä,

ettei liikuntaa ja urheilua voida viedä eteenpäin, ellei fuusioitumista toteuteta. Toimintaa alettiin hahmottaa fuusion lähestyessä sisältöjen kautta rakenteiden sijaan.

Fuusioitumalla SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto tavoittelivat synergiaetuja ja päällekkäisten toimintojen poistamista, jotka ovat yleisiä syitä fuusioitumiseen (ks. esim. Turpeinen 2011, 24; Navahandi & Malekzadeh 1988, 80). Tapausta käsiteltiin Stenvallin ja Virtasen (2007, 24–25 [Trice & Beyer 2005]) esittelemän jaottelun mukaisena radikaalina muutoksena, jolloin lopullisena muutosprosessin tavoitteena on uuden organisaatiokulttuurin synnyttäminen eli akkulturaatio (Navahandi & Malekzadeh 1988). SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioituminen toteutettiin perustamalla kokonaan uusi organisaatio eikä yhdistyvien organisaatioiden organisaatiokulttuureita haluttu edes lähteä yhdistämään.

Organisaatiokulttuurien yhdistämistä on usein kuvattu haasteelliseksi prosessiksi (Terry & Callan 1998, 78) ja erilaisten kulttuurien yhdistäminen on monien tutkijoiden mukaan vaikeuttanut merkittävästi fuusioprosessin onnistumista (Turpeinen 2011, 39 [esim. Datta & Grant 1990, 41; Datta 1991, 293; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber 1992, 321; Olie 1994, 384; Schraeder & Self 2003, 514–515; Taskinen 2005, 86; Homburg & Bucerus 2006, 349, 360]). Huolimatta siitä, että tutkittavat organisaatiokulttuurit olivat tässäkin tutkimuksessa erilaisia, eivät näkyneet fuusioprosessissa esimerkiksi klikkiytymisenä tai arvojen selkeänä ristiriitana. Velyn ym. (1997, 609) mukaan kulttuuriset yhteentörmäykset ovatkin usein yliproblematisoituja. Myös Tienari ym. (1999, 237) ovat sitä mieltä, että organisaatiokulttuuristen erojen korostaminen johtaa helposti tilanteeseen, jossa kulttuurieroista voi tulla itseään toteuttavia ennusteita.

Henkilöstölle tehtiinkin heti selväksi, että toiminta aloitetaan puhtaalta pöydältä eikä yhdistyneiden organisaatioiden toimintoja tai kulttuureita pyritä edes yhdistämään. Kaikki työntekijät sekoitettiin, jolloin olisi voinut luulla, että organisaatiokulttuurit olisivat törmänneet toisiinsa. Kaikki haastateltavat kuvailivat kuitenkin yhdessä työskentelemistä rikastuttavaksi ja antoisaksi kokemukseksi. Kun yhteistyö käynnistyy luonnollisesti työntekijät sekoittamalla, on uuden kulttuurin synnyttäminen mahdollista (Turpeinen 2011, 42 [Buono, Bowditch & Lewis 1985, 477–498; Moilanen 1993, 157–169; Leroy & Ramanantsoa 1997, 871–891; Valtee 1999, 175; Schein 2001, 189–201; Heino, Vuori, Taskinen & Turpeinen 2005, 158]).

Jos Valoa olisi lähdetty rakentamaan uutena organisaationa ilman vahvaa ja kaikille yhteistä toimialakulttuuria, olisivat vanhojen organisaatioiden organisaatiokulttuurit voineet nousta

selkeämmin esiin ja aiheuttaa ongelmia. Mikään ryhmä ei Hofsteden ym. (2010, 5–6) mukaan ole nimittäin olemassa ilman kulttuuria, vaan ryhmä luo oman kulttuurinsa.

Tämän tutkimuksen analyysin mukaan puhtaalta pöydältä aloittamisen mahdollisti nimenomaan toimialakulttuuri. Intohimo liikuntaa ja urheilua kohtaan auttoi henkilöstöä keskittymään toiminnan sisältöihin rakenteiden asemesta, jolloin puhtaalta pöydältä aloittaminen sujui suhteellisen kivuttomasti. Suurin osa henkilöstöstä pystyi sisäistämään Valon yhteiset toiminnan tavoitteet, koska ne nousivat yhteisestä halusta ja tarpeesta muuttaa liikuntajärjestöjen toimintaa ja lisätä yhteisöllisyyttä koko liikuntajärjestökenttään. Tämä vaihe voidaan nähdä toiveen heräämisvaiheeksi Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) luokittelussa. Kolme haastateltavista kuvasi sitä, kuinka työskenteleminen muuttui pian fuusioitumisen jälkeen innostavaksi yhteistyöksi. Henkilöstö oli kuitenkin vielä eri vaiheissa muutosta, mikä on Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan normaalia.

Kaikki edellä mainitut tekijät ilmenivät siten, että vain puoli vuotta fuusioprosessin toteutumisen jälkeen (during the merger-stage) yhdistyneiden organisaatioiden henkilöstö oli sekoittunut, eivätkä yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuuriset piirteet enää juurikaan näkyneet päivittäisessä toiminnassa. Valo on yhdistymisen jälkeen pyrkinyt tietoisesti poistamaan toiminnastaan liikuntajärjestöille perinteisiä piirteitä ja korostamaan yhteisöllisyyden merkitystä suomalaisen liikuntajärjestökentän kehittämisessä. Se on pyrkinyt omalla toiminnallaan olemaan myös esimerkkinä muille liikuntajärjestöille, jotka vielä kilpailevat toistensa kanssa.

Fuusioprosessista oli haastatteluja tehtäessä kulunut ainoastaan reilu vuosi. Valolle ei ollut vielä muotoutunut omaa selkeää organisaatiokulttuuria, sillä organisaatiokulttuurin rakentuminen on hidas prosessi. Toimintaa Valossa kuvattiin kuitenkin innostavaksi, mikä kertoo tämän tutkimuksen mukaan siitä, että toimialakulttuurissa vallinnut intohimo liikuntaa ja urheilua kohtaan on siirtynyt myös osaksi Valon uutta ja yhdistyneille organisaatioille yhteistä organisaatiokulttuuria. Valossa vallitsikin keväällä 2014 sopeutumisvaihe (Stenvall & Virtanen, 2007, 51), jolloin työntekijät eivät enää muistelleet aikoja, jolloin asiat olivat paremmin vaan keskittyivät tulevaisuuden rakentamiseen.

Tutkimuksen mukaan yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuurit ilmenivät fuusioprosessin edetessä vähemmän kuin vahva toimialakulttuuri. Toimialakulttuurin uskotaan tämän tutkimuksen mukaan vaikuttavan myös uuden kulttuurin syntymiseen eli akkulturaatioon. Toimialakulttuurin keskeisimmän piirteen eli tunteen, voidaan uskoa toimivan uuden organisaatiokulttuurin ”peruspilarina”, jonka varaan organisaatiokulttuuri alkaa rakentumaan.

Kokkosen (2013, 200) mukaan huoli siitä, miten liikunnan vapaaehtoistyön käy tulevaisuudessa, on kasvanut 2000-luvulla. Tämän tutkimuksen mukaan toimialakulttuurissa vallitseva intohimo liikuntaa ja urheilua kohtaan on kuitenkin niin voimakas piirre, ettei huolta tästä pitäisi olla.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen johtopäätösten perusteella erilaisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, voi tapauksen onnistunut analysointi nostaa esille uusia tarkastelukulmia tutkimusaiheeseen liittyen. Loppujen lopuksi myös tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ihmisten välistä toimintaa yleisellä tasolla. (Leino 2007, 214.) Tämän tutkimuksen mukaan organisaation tulisi kiinnittää fuusioprosessin toteuttamisen yhteydessä huomiota paitsi yhdistyvien organisaatioiden organisaatiokulttuureihin myös toimialakulttuuriin.

Tutkimusta olisi voinut laajentaa ajallisesti niin, että tarkastelussa olisi ollut pidempi aika fuusioprosessin jälkeen. Tällöin olisi ollut mahdollista tutkia sitä, toimiiko toimialakulttuuri todella uuden kulttuurin syntymisen pohjana. Tässä tapauksessa se ei ollut kuitenkaan mahdollista, koska pian sopeutumisvaiheen jälkeen Valo yhdisti operatiivisen toimintansa Olympiakomitean kanssa.

Tätä tapaustutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa niin, että myös kansallinen kulttuuri otettaisiin tarkastelussa huomioon. Tällöin tutkimus voitaisiin toteuttaa vertailevana kulttuurin tutkimuksena esimerkiksi Suomen ja Norjan välillä, sillä myös norjalaiset liikuntajärjestöt ovat viime vuosien aikana fuusioineet toimintaansa (Mäkinen 2010, 9–11). Tässä tutkimuksessa resurssit eivät riittäneet kansallisen kulttuurin vaikutusten analysointiin eivätkä kansainvälisen vertailun toteuttamiseen. Jos kansallinen kulttuuri olisi otettu huomioon tutkimuksessa, olisi kulttuurisia lähtökohtatekijöitä ollut kolme.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle on niin ikään jätetty erilaisten alakulttuurien tutkiminen, mikä olisi mielenkiintoista sillä sekä aineiston että teoreettisen tarkastelun mukaan ihmiset kokevat muutosprosessin eri tahtiin (ks. esim. Stenvall & Virtanen 2007, 51). Tarkastelu voitaisiin tällöin kohdistaa siihen, vaikuttavatko alakulttuurit muutosprosessin kokemistahtiin.

Toisaalta tätä tutkimusta voitaisiin jatkaa niin, että tapaukseksi valittaisiin keväällä 2014 tapahtunut Valon ja Olympiakomitean operatiivisten toimintojen fuusioituminen. Valossa oltiin huolissaan tulevasta operatiivisten toimintojen yhdistämisestä nimenomaan siksi, että organisaatioiden

toiminnan tavoitteet ovat olleet sisällöllisesti aikaisemmin todella erilaiset. Olympiakomitea on ollut perinteikäs huippu-urheilu-organisaatio, jonka toiminta on ollut paljon näkyvämpää kuin Valon. Tällöin huolta kolmessa haastateltavassa aiheutti erityisesti se, miltä yhdistyminen näyttää ulospäin. Viisi haastateltavista kuvasikin avoimesti sitä, että keväällä 2014 alkoi uusi epävarmuuden aika, kun neuvottelut Valon ja Olympiakomitean operatiivisten toimintojen yhdistämisestä alkoivat.

”Tässä on ollut monenlaisia vaiheita, jos ajattelee viime kevääseen. Sen viime kevään jälkeen oli sitä toipumista ja tekemisen rakentamista, tavoitteiden ja työnkuvien määrittelyä, täsmentämistä ja sitä ajattelun rakentamista. Sitten syksy oli jo hyvää vauhtia ja alkutalvikin oli oikein hyvää, mutta sitten tuli taas tämä epävarmuuden aika.”

”Olisi ollut tietysti ihan kohtuullista, että kun aloimme päästä urillemme, niin olisimme saaneet tehdä töitä rauhassa. Mutta nyt tavallaan poliittisten päättäjien, rahoituksen ja suoraan sanoen ministerin tämmöisestä osittain demagogisesta lähtökohdasta meitä rapattiin. Turhan nopeasti tuli nyt tämä uusi.”

Valon ja Olympiakomitean operatiivisten toimintojen yhdistämistä tutkittaessa erityinen mielenkiinto voitaisiin kohdistaa siihen, ilmeneekö liikuntajärjestöjen toimialakulttuuri samalla tavalla kuin SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton fuusioituessa. Valolle ei ehtinyt kuitenkaan syntyä omaa organisaatiokulttuuria eikä muutos ole enää ainutkertainen asia liikuntajärjestökentässä, joten jo lähtökohdat tutkimukseen olisivat erilaiset.

Tutkimisen arvoista olisi myös eri toimialoilla tapahtuneiden fuusioiden vertaileminen, jolloin toimialakulttuurin vaikutusta fuusioprosessiin olisi mahdollista tutkia tarkemmin. Tällöin olisi mahdollista vertailla erilaisten toimialakulttuurien ilmenemistä, ja analysoida tarkemmin miksi juuri tietynlaiset toimialakulttuurit ilmenevät fuusioprosessissa selkeämmin kuin toiset. Tästä näkökulmasta olisi mielenkiintoista vertailla myös kolmannen sektorin fuusioprosesseja julkisella ja yksityisellä sektorilla toteutuneisiin fuusioprosesseihin.

7 LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alvesson, M. (1990) On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* 33 (1), 31–49.
- Alvesson, M. (1991) Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency. *Hallinnon tutkimus* 3, 181–191.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications Ltd (UK).
- Amy, L. P. & Mansour, J. (toim.) (2004) *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*. Malden: Blackwell.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Shapiro, B. T., Belisie, P. & Hoeven, E. (2000) Anatomy of Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the pre- during- post- stages (part 2). *Management Decision* 38 (10), 674–84.
- Bate, P. (1984) The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving. *Organization Studies* 5 (1), 43–66.
- Berry, I. W. (1980) Social and Cultural Change. Teoksessa Triandis, H. C. & Brislin, R. W. (toim.) *Handbook of Cross-cultural Psychology*, vol. 5. Boston: Allyn & Bacon, 211–279.
- Berry, I. W. (1983) Acculturation: A Comparative Analysis of Alternative Forms. Teoksessa Samuda, R. J. & Woods, S. L. (toim.) *Perspectives in Immigrant and Minority Education*. Lanham, MD: University Press of America, 66–77.
- Berry, I. W. (1984) Cultural Relations in Plural Societies: Alternatives to Segregation and Their Sociopsychological Implications. Teoksessa Miller, N. & Brewer, M. B. (toim.) *Groups in Contact*. Orlando, FL: Academic Press, 11–27.
- Boen, F., Vanbeselaere, N., Brebels, L., Huybens, W. & Millet, K. (2007) Post-merger Identification as a Function of Pre-merger Identification, Relative Representation, and Pre-merger Status. *European Journal of Social Psychology* 37, 380–389.
- Borowsky, R. (1994) *Assessing Cultural Anthropology*. New York: McGraw Hill.
- Bryson, J. (2003) Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations* 25 (1), 14–30.
- Bucholtz, M. (2000) The Politics of Transcription. *Journal of Pragmatics* 32 (10), 1439–1465.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. III. (1985) When Cultures Collide: The Anatomy of Merger. *Human Relations* 38 (5), 477–500.
- Burke, W. W. (2008) *Organization Change. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cai, Y. (2007) *Academic Staff Integration in Post-Merger Chinese Higher Education Institutions*. Tampere: Tampere University Press.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992) *Mergers and Acquisitions: the Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1996) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Cavanagh, S. J. (1996) Mergers and Acquisitions: Some Implications of Cultural Change. *Journal of Nursing Management* 4, 45–50.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1992) Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal* 13 (5), 319–334.
- Dackert, I., Jackson P. R., Brenner, S. O. & Johansson, C. R. (2003) Eliciting and Analysing Employees' Expectations of a Merger. *Human Relations* 56 (6): 705–725.
- Datta, D. K. (1991) Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-acquisition Integration. *Strategic Management Journal* 12, 281–297.
- Datta, D. K. & Grant, J. H. (1990) Relationships between Type of Acquisition, The Autonomy Given to the Acquired Firm and Acquisition Success: An Empirical Analysis. *Journal of Management* 16 (1), 29–44.
- Dawson, P. (2012) *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.
- van Dick, R., Wagner, U. & Lemmer, G. (2004) Research Note: The Winds of Change – Multiple Identifications in the Case of Organizational Mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (2), 121–138.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998) A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change. *Human Resource Management* 37 (3 & 4), 295–303.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Duck, J. D. (2001) *The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. New York: Crown Business.
- Engeström, A. K., Rosengren, K. & Hallberg, L. R. M. (2002) Balancing Involvement: Employees' Experiences of Mergering Hospitals in Sweden. *Nursing and Health Care Management Issues. Journal of Advanced Nursing* 38 (1), 11–18.
- Erikson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavilla: http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf. Luettu 10.9.2014.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Farias, G. & Johnson, H. (2000) Organizational Development and Change Management: Setting the Record Straight. *The Journal of Applied Behavioural Science* 36 (3), 376–379.
- Gertsen, M. C. & Söderberg, A. M. (1998) Foreign Acquisitions in Denmark: Cultural and Communicative Dimensions. Teoksessa Gertsen, M. C., Söderberg, A. M. & Torp, J. E. (toim.) *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter, 167–196.
- Gilmore, T. N., Shea, G. P. & Useem, M. (1997) Side Effects of Corporate Cultural Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science* 33 (2), 174–189.

- Gleibs, I. H., Noack, P. & Memmende, A. (2009) We Are Still Better Than Them: A Longitudinal Field Study of Ingroup Favouritism During a Merger. *European Journal of Social Psychology*.
- Graves, D. (1986) *Corporate Culture – Diagnosis and Change. Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Palgrave Macmillan.
- Halford, S. & Leonard, P. (2006) Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities. *Organization Studies* 27 (5), 657–676.
- Harrison, R. (1972) Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*. May-June, 119–128.
- Heikkala, J. (1998) Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. *Acta Universitatis Tampereensis* 641. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Heino, K., Vuori, J., Taskinen, H. & Turpeinen, M. (2005) Kulttuuriset ilmentymät sairaalaorganisaatioiden yhdistämisessä. Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Kuopio: Kopijyvä, 136–163.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2013) *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Tallinna: Gaudeamus.
- Hofstede, G. H. (1980) *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. H. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi*. Helsinki: WSOY.
- Hofstede, G. H. & Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000) Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review* 25 (1), 121–140.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2006) Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal* 27, 347–367.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974) Organizational Climate. A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin* 81, 1096–1112.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kallio, O. (1995) Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan: kunnan toimintaympäristön tilannetekijöiden merkitys etsittäessä selityksiä kuntien toimintamallien ja rakenteen muuttumiseen 1980-luvun alusta 90-luvun alkuun. *Acta Universitatis Tampereensis Ser.* 457. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985) *Organization and Management: a Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw Hill.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1973) *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago: Science Research Associates.

- Kets de Vries, M. F. R. (2011) *Reflections on Groups and Organizations: On the Couch With Manfred Kets de Vries*. Chinchester: John Wiley & Sons Ltd.
- King, D. R., Daton, D. R., Daily, C. M. & Cavin J. G. (2004) Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indicators of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal* 25 (2), 187-200.
- Kokkonen, J. (2007) Oikeiden olympiakisojen maa. Teoksessa Tikander, V., Viita, O., Vilen, M. & Paavola, E. (toim.) *Sadan vuoden olympiadi: suomalaisen olympialiikkeen historia*. Porvoo: WSOY, 108–173.
- Kokkonen, J. (2013) Liikuntaa hyvinvointivaltiossa – Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 2. Keuruu: Suomen Urheilumuseosäätiö.
- Kokkonen, J. & Pyykkönen, T. (2011) Suomalainen urheilujohtaja, itse asiasta kuultuna. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro 24. Helsinki: Suomen Urheilumuseosäätiö.
- Kotter, P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11, 3–12.
- Kärkkäinen, J. (2004) Onnistuiko psykiatrian yhdentyminen somaattiseen hoitojärjestelmään? Psykiatrisen hoitojärjestelmän kehitys Suomessa ja sairaanhoitopiiriudistuksen arviointi psykiatrian näkökulmasta. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia 138. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 9–38.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999) Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science* 10 (1), 1–26.
- Leino, H. (2007) Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 214–227.
- Latomaa, T. (2005) Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Helsinki: Dialogia, 17–88.
- Leroy, F. & Ramanantsoa, B. (1997) The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: An Empirical Study. *Journal of Management Studies* 34 (6), 871–894.
- Lewin, K. (1947) Group Decision and Social Change. Teoksessa Newcomb, T. M. & Hartley, E. L. ym. (toim.) *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt, 330–334.
- Lohrum, C. (1996) Post-acquisition integration: Towards an Understanding of Employee Reactions. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*. Nr 65.
- Lubatkin, M. (1983) Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *Academy of Management Review* 8 (2), 218–225.
- Lähteenmaa, J. (1991) Hip-hoppareita, lähiöläisiä ja kultturelleja. Nuorisoryhmistä 80-luvun lopun Helsingissä. Nuorisoasiainkeskus. Julkaisuja 1. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Länsisalmi, H. (1995) Fuusio, alasajo, saneeraus: miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956) *The Focused Interview. A Manual of problems and procedures*. Glencoe, IL: Free Press.

- Martin, J. (1985) Can Organizational Culture be Managed? Teoksessa Frost, P. J., Moore L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (toim.) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 95–98.
- Moilanen, L. (1993) Yritysfuusion vaikutukset esimiesten työuupumukseen, työrooliin ja työyksiköiden toimintakykyyn. *Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 7 (3), 157–169.
- Morgan, G. (1998) *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morgan, G. (2006) *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Navahandi, A & Malekzadeh, A. (1988) Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review* 13 (1), 79–90.
- Nikander, P. (2010) Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432–445.
- Olie, R. (1994) Shades of Culture and Institutions in International Mergers. *Organization Studies* 15 (3): 381–405.
- Ortner, S. (1984) Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 16: 126–166.
- Osborne, S. P. & Brown, K. (2005) *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Oxon: Routledge.
- Pascale, R. T., Milleman, M. & Gioja, L. (2000) *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*. New York: Crown Business.
- Payne, P. & Pugh, D. S. (1976) Organisation Structure and Climate. Teoksessa Dunnette, M. (toim.) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chigago: Rand McNally, 1125–1173.
- Pekkala, J. & Heikkala, J. (2007) Liikunnan kansanliikkeen ‘neljäs tie’? Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Helsinki: SLU.
- Peltola, T. (2007) Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 111–129.
- Pepper, G. L. & Larsson, G. S. (2006) Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research* 34 (1), 49–71.
- Perttula, J. (1995) Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen Fenomenologinen Instituutti.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business Studies.
- Pitkänen, J. (2006) Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67637/951-44-6751-5.pdf?sequence=1>. Luettu 8.9.2014.
- Puustinen, S. (1998) Kuohuttava kuntaliitos. Tutkimus kolmen kuntaliitoksen edellytyksistä ja esteistä. Actasarjan julkaisuja nro 89. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rahnasto, I. (2011) *Huippu-urheilun johtaminen*. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Riad, S. (2005) The Power of “Organizational Culture” as a Discursive Formation in Merger Integration. *Organization Studies* 26 (10), 1529–1554.

- Roald, J. & Edgren, L. (2001) Employee Experience of Structural Change in Two Norwegian Hospitals. *International Journal of Health Planning and Management* 16, 311–324.
- Ruusuvuori, J. (2010) Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–30.
- Scheeres, H. & Rhodes, C. (2006) Between Cultures. Values, Training, and Identity in a Manufacturing Firm. *Journal of Organizational Change Management* 19 (2), 223–236
- Schein, E. H. (1965/1969) Organisaatipsykologia. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, E. H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. (2001) Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Rosti, P. Tampere: Laatukeskus.
- Schein, E. H. (2010) Jossey-Bass Business and Management: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schraeder, M. & Self, D. (2003) Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: an Organizational Culture Perspective. *Management Decision* 41 (5), 511–22.
- Seeck, H. (2012) Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seligman, M. E. P. (1975) Helplessness: on Depression, Development, and Death. San Fransisco: Freeman.
- Silén, T. (1995) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), 339–358.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) “Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Actasarjan julkaisuja nro 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Strati, A. (1998) Organizational Symbolism as a Social Construction. A Perspective from the Sociology of Knowledge. *Human Relations* 51 (11), 1379–1402.
- Sulkunen, P. (1990) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.
- Säntti, R. (2001) How Cultures Interact in International Merger. Case MeritaNordbanken. *Acta Universitatis Tamperensis* 819. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67038/951-44-5105-8.pdf?sequence=1>. Luettu 10.9.2014.
- Taskinen, H. (2005) Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio: Kopijyvä. Saatavilla: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-27-0077-8/. Luettu 10.9.2014.
- Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998) In-group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 2, 67–81.

- Tienari, J., Vaara, E. & Kaihua, K. (1999) Talouden diskurssien uusintamisen jäljillä – Eli miten yritysjärjestelyä käsitellään suomalaisessa lehdistössä. *Hallinnon Tutkimus* 3: 232–250.
- Trice, H. M. & Beyer, J. (2005) *Changing Organizational Cultures*. Teoksessa Shafitz, J. M. ym (toim.) *Classics in Organization Theory*. Belmont: Thomson & Wadsworth, 383–398. (Alkuperäisteos vuodelta 1993).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turpeinen, M. (2011) *Muutoksen ja arvioinnin paikka: Henkilöstö arvioi erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista*. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66750/978-951-44-8444-5.pdf?sequence=1>. Luettu 8.9.2014.
- Vaara, E. (1995) *Making Success and Failure in Mergers and Acquisitions. A Study of Managerial Actors in Two Cases*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vaara, E. (1999) *Towards a Rediscovery of Organizational Politics: Essays on Organizational Integration Following Mergers and Acquisitions*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vaara, E. (2003) Post-acquisition Integration Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy and Politicization. *Journal of Management Studies* 40 (4), 856–894.
- Valtee, P. (1999) *Organisaation muutos ja henkilöstö. Henkilöstön kokemuksia Uudenmaan erikoissairaanhoidon piirissä toteutetuista organisaatiomuutoksista. Kyselyyn perustuva analyysi*. Tampere.
- Varto, J. (1992) *Fenomenologinen tieteen kritiikki*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Varto, J. (1996) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: International Methelp.
- Vartola, J. (1978) *Administrative Change, Strategies of Development and Current Problems in the Central Administration of the State of Finland*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vartola, J. (2004) *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Very, P., Lubatkin, M. & Calori, R. (1996) A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers. *International Studies of Management & Organizations* 26 (1), 59–86.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Veiga, J. (1997) Relative Standing and The Performance of Recently Acquired European Firms. *Strategic Management Journal* 18 (8), 593–614.
- Virtanen, J. (2006) *Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana*. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp, 151–213.
- Walter, G. A. (1985) *Culture Collisions in Mergers and Acquisitions*. Teoksessa Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (toim.) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 301–314.

Muut painetut lähteet

- Kuntaudistus prosessina: Institutionaalinen johtajuus kuntamuutoksessa. (2012) Valtiovarainministeriön julkaisuja 23/2012. Tampere: Valtiovarainministeriö. Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120619Kuntaudistus_prosessina.pdf. Luettu 16.9.2014.

Kuntoliikuntaliitto 1961–2011, 50 vuotta suomalaisten kunnan asialla (2011). Suomen Kuntoliikuntaliitto.

Kuntoliikuntaliiton, Nuoren Suomen ja SLU:n päätösesitys uuden järjestön perustamiseksi 12.6.2012.

L 1998/1054. Liikuntalaki.

Mäkinen, J. (2010) Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. KIHU:n julkaisusarja nro. 17. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Saatavilla: www.kihu.fi/tuotostiedostot/.../2010_mak_urheilun_r_sel23_30358.pdf. Luettu 12.9.2014.

Valon strategia 2013–2015: yhteinen tekeminen on kilpailuetumme (2012) Valo, valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio ry. Saatavilla: <http://www.oll.fi/wp-content/uploads/2012/11/Asiakirja-16-Valon-Strategia-2013-2015.pdf>. Luettu 8.9.2014.

Valo, vuosikertomus 2012 (2013).

Valon toiminta- ja taloussuunnitelma 2013 (2012).

Haastattelut

Haastattelu 1, 31.3.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 2, 31.3.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 3, 8.4.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 4, 9.4.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 5, 9.4.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 6, 9.5.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 7, 9.5.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 8, 13.5.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 9, 13.5.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Haastattelu 10, 13.5.2014 Helsinki. Tekijän hallussa, Tampere.

Muut

Harri Syväsalmi, liikunta- ja nuorisoyksikön johtaja, Opetus- ja kulttuuriministeriö. Urheilujohtamisen seminaari 3.9.2014 (Johtajussymposium). Tampereen yliopisto.

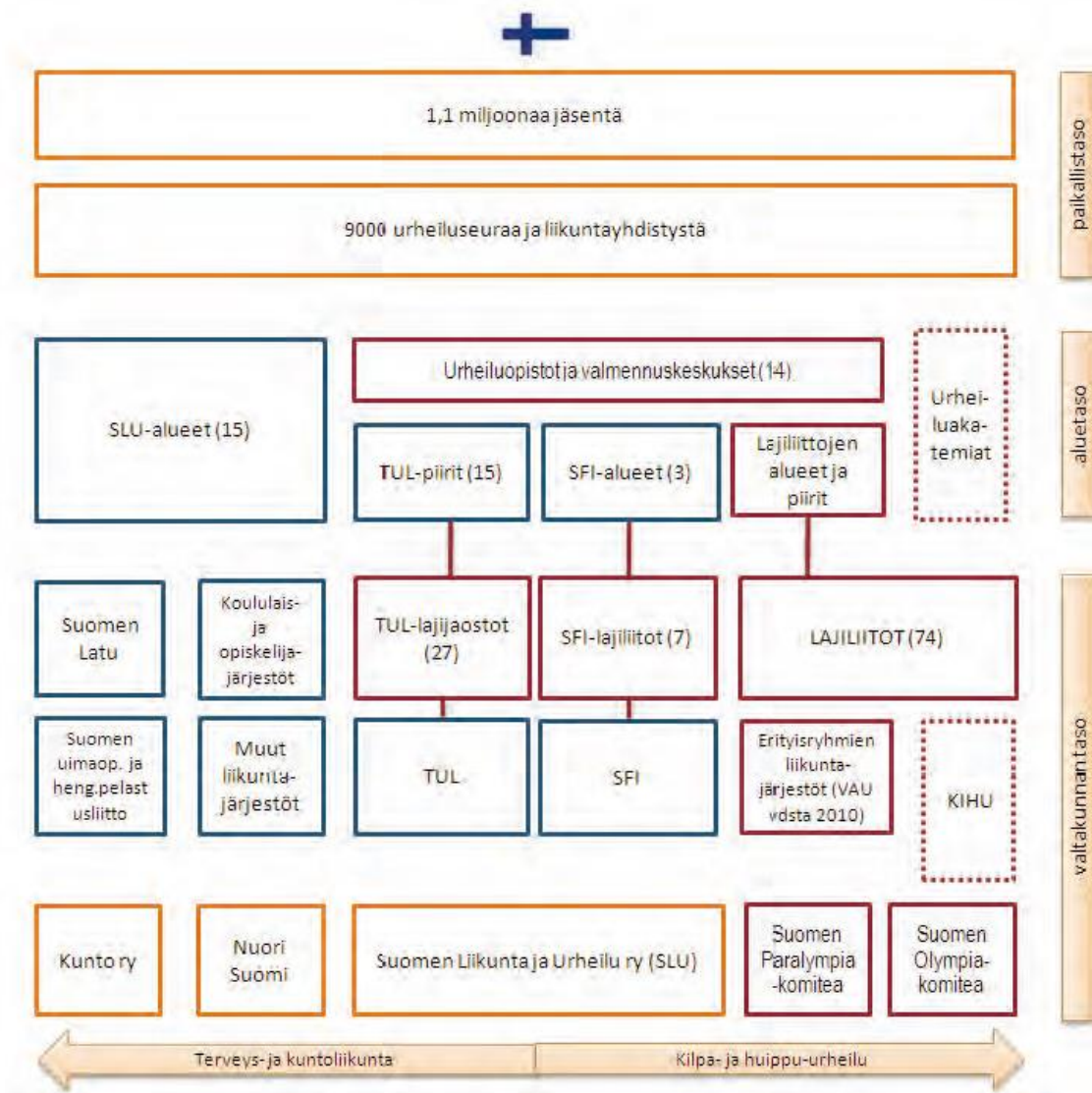
Harri Talonen, kehitysjohtaja, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Johtamiskorkeakoulu. Urheilujohtamisen seminaari 3.9.2014 (Johtajussymposium). Tampereen yliopisto.

Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22 (2004) Opetusministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Saatavilla: http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2004/huippu-urheilutyoryhman_muistio?lang=fi. Luettu 8.9.2014.

Koski, P. (2006) Katsaus liikunnan kansalaistoiminnan tutkimukseen Suomessa. Opetusministeriö. Saatavilla: http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/muut_julkaisut/katsaus_liikunnan_kansalaistoiminnan_tutkimukseen_suomessa_%28pasi_koski_2006%29.567.news. Luettu 8.9.2014.

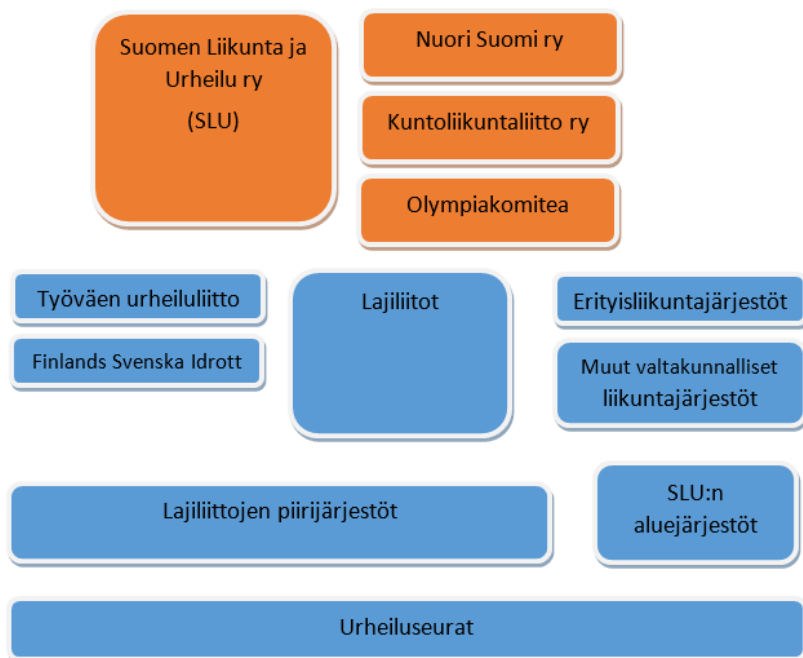
- Lehtonen, K. (2014) Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009-2012. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 283. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus. Saatavilla: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/onks-yhteista-todellisuutta-liikuntajarjestojen-rakenneuudistus-2009-2012>. Luettu: 8.9.2014.
- Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilan määrittäminen Suomessa (2014) KPMG Oy Ab.
- Neuvoston tehtävät, Valtion liikuntaneuvosto. Saatavilla: http://www.liikuntaneuvosto.fi/valtiosivusto/mika_on_valtion_liikuntaneuvosto. Käyty 8.9.2014.
- SLU-Alueet. Osaamista ja intohimoa liikuttaa (2008) Saatavilla: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2008/09/liikuntajarjestot/Timo_Hamalainen_SLU.pdf. Käyty 8.9.2014.
- Valo ry:n jäsenjärjestöt. Valo, valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio ry. Saatavilla: <http://www.sport.fi/valo/keita-olemme/jasenjarjestot>. Käyty 8.9.2014.
- Valo ry:n päätöksenteko. Valo, valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio ry. Saatavilla: <http://www.sport.fi/valo/keita-olemme/paatoksenteko>. Käyty 8.9.2014.
- Yle Urheilu, 23.4.2014. Olympiakomitea ja Valo yhdistävät operatiiviset toiminnot –henkilökuntaa vähennetään ainakin 12:lla. Saatavilla: http://yle.fi/urheilu/olympiakomitea_ja_valo_yhdistavat_operatiiviset_toiminnot_-_henkilokuntaa_vahennetaan_ainakin_12lla/7203693. Luettu 16.9.2014.

LIITE 1

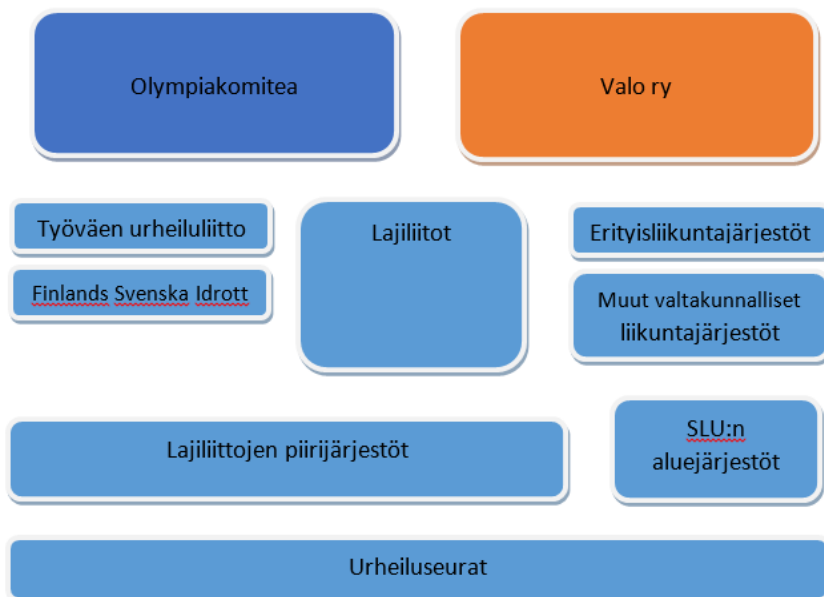


Kuvio 1 Suomalainen liikuntajärjestökenttä ennen Valoa (Mäkinen 2010, 16)

LIITE 2



Kuvio 1 Liikuntajärjestökenttä ennen Valon perustamista (1993–2012)



Kuvio 2 Liikuntajärjestökenttä Valon perustamisen jälkeen (2013–2014)

LIITE 3

Teemahaastattelurunko

1. Oma tilanteesi ennen fuusiota ja sen jälkeen

Missä yhdistyneistä organisaatioista työskentelit, milloin ja kuinka pitkään?

Millainen toimenkuva ja minkälaisia työtehtäviä sinulla oli vanhassa organisaatiossasi?

Millainen toimenkuva ja minkälaisia työtehtäviä sinulla on nyt Valo ry:ssä?

2. Organisaatiokulttuuri-käsitteen määritteleminen

Mitä mielestäsi tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla?

3. SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto ennen fuusiota

Kuvaile lyhyesti vanhan organisaatiosi kulttuuria.

Kuvaile lyhyesti käsityksiäsi muiden fuusiossa mukana olleiden organisaatioiden kulttuureista.

Onko yhdistyneiden organisaatioiden kulttuureista löydettävissä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia? Mitä?

Mikä oli vanhan organisaatiosi suhde muihin fuusiossa mukana olleisiin organisaatioihin ennen fuusiota?

4. Valo ry:n tilanne fuusion jälkeen

Miten ja mitkä vanhan organisaatiosi kulttuurin piirteet ovat nähtävissä Valo ry:ssä?

Miten ja mitkä yhdistyneiden organisaatioiden organisaatiokulttuuriset samankaltaisuudet ja/tai eroavaisuudet näkyvät Valo ry:ssä?

5. Tulevaisuusagenda

Minkälainen organisaatiokulttuuri Valo ry:lle on muotoutumassa?