



JAAKKO PITKÄNEN

Jännitteet kulttuurien törmätessä,
yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
päärakennuksen luentosalissa A1, Kalevantie 4, Tampere,
28. päivänä lokakuuta 2006 klo 12.

English summary

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

Kannen suunnittelu

Juha Siro

Painettu väitöskirja

Acta Universitatis Tamperensis 1182

ISBN 951-44-6750-7

ISSN 1455-1616

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2006

Puh. (03) 3551 6055

Fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Sähköinen väitöskirja

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 562

ISBN 951-44-6751-5

ISSN 1456-954X

<http://acta.uta.fi>

ALKUSANAT

Oli joulukuu vuonna 1999, kun professori Risto Harisalo ehdotti minulle, että ryhtyisin tekemään väitöskirjaa. Ehdotus yllätti minut, vaikka olimme Riston kanssa keskustelleet monet kerrat tieteellisestä tutkimuksesta ja työelämän ilmiöistä. Asun Pirkkalassa, mutta työelämän myllerrykset olivat vieneet toimipaikkani Espoon Keilaniemeen ja Helsingin Kamppiin. Tutustuin hallinnon ja johtamisen teorioihin, kun junamatka Tampereelta Helsinkiin ja takaisin soi minulle lukutuokion. Riston pienen patistelun jälkeen ilmoittauduin keväällä 2000 jatko-opiskelijaksi Tampereen yliopistoon ja seuraavana syksynä aloitin tosi toimet hallintotieteen teorioiden parissa ja lisensiaattiseminaareissa. Olin jäänyt uteliaisuuden aiheuttamaan koukkuun.

Jokin käsittämätön tunne valtasi mieleni, kun iltaisin kerran viikossa ja lukemattomina viikonloppuina avasin Tampereen yliopiston oven ja kun pääsin samanhenkisten ihmisten seuraan. Olin viimeksi opiskellut kolmekymmentä vuotta aiemmin. Nyt vain oli kokemuksen mukanaan tuoma oppi seurani. Sinä Risto toit intohimon uuden oppimisen sekä kokemuksen, teorian, kokeilun ja tarkkailun liittoon ohjatesi väitöskirjatyötäni. Suuri kiitokseni Sinulle siitä.

Tiedeyhteisö niin kuin mikä tahansa yhteisö elää persooniensa kautta. Kohdalleni osui useita henkilöitä, jotka tekivät minuun suuren vaikutuksen. Professori Jari Stenvall ja tohtori Kaija Majoinen, te annoitte korvaamattoman palautteen tarkastaessanne väitöskirjatyöni. Erityinen kiitokseni teille. Tohtorit Timo Keski-Petäjä ja Timo Aarrevaara, te konkretisoitte tieteellistä tutkimustyötä ja erityisesti sen metodologista puolta minulle. Siitä kiitokseni teille. Kaikkia teitä eri yliopistojen tutkijoita, jotka olitte mukana, kun käsiteltiin papereitani hallinnon tutkimuksen päivillä, kiitän rakentavasta ja kriittisestä palautteesta.

Työni on tapaustutkimus, tapaus Fortum. Ilman Fortumia ja kannustavia fortumlaisia ei olisi tätä tutkimusta. Fortumlaiset vaikuttavat tämän tutkimuksen sisällössä. Kiitän Fortumin johtoa ja erityisesti haastateltavia, jotka tässä tutkimuksessa kertovat kokemuksiaan ja näkemyksiään suuressa muutoksessa.

Johtaja Mikael Frisk antoi käyttööni kaiken sen aineiston, mitä tutkimuksen tekemiseksi tarvitsin. Kiitokseni Sinulle.

Itsensä ilmaisu ja kieliasu ovat oma osaamisen alue. Tutkimustyöni tässä puoleessa tukeuduin asiantuntijoihin. Tieteellisen tekstin ilmiäsen tarkasti maisteri Isa Harisalo ja englanninkielisen yhteenvedon maisteri Salla Harisalo ja poikani Heikki Pitkänen. Kiitokseni teille.

Ystäväni Pertti Saarijärvi ja edesmennyt Tauno Rauhala edustavat ystäväpiiriäni ja sitä näkökulmaa, jota elämän kokemus tuo mukanaan tutkimukseen. Pertiltä ja Taunolta sain sitä viisautta, joka toi tähän tutkimukseen inhimillisen kosketuksen. Organisatoriset ja kulttuuriset pohdiskelut sekä saunan löylyt avasivat minulle monia umpikujia. Kiitokseni teille. Yhteisön yhteenkuuluvaisuuden tunne syntyy yhteisistä jaetuista kokemuksista. Työkaverit Kesoilin ajoilta, kiitokseni teille.

Perhe ja suku ovat se voima, joka työntää yksittäistä ihmistä eteenpäin. Erityisesti niillä sukulaisilla, joilla on elämäkokemusta, on myös viisautta, jota kannattaa kuunnella. Tunnen olevani onnekas. Ympärilläni on laaja suku ja paljon elämän mukanaan tuomaa kulttuurista kokemusta. Vaimoni Leena jakoi kanssani tämän tutkimuksen mukanaan tuoman päivittäisen tuskan ja onnen tunteen. Uskon, että olen oppinut jotain tärkeää. Vaimoni kanssa tutkimukseni taustatyötä tekivät vanhempani Liisa ja Jaakko Pitkänen sekä appivanhempani Reetta ja Reino Setälä. Isäni Jaakon viisaus, joka ohjasi tätä työtä, kuului: "Aina pitää yrittää." Kiitän teitä kaikkia lähelläni olevia ihmisiä. Isäni ja Tauno Rauhala kuolivat tämän työn aikana.

Tulevaisuus on uuden sukupolven. Tämän tutkimustyön aikana minusta tuli isoisa. Omistan tämän työni pojanpojalleni Ahdille.

Pirkkalan Toiviossa 16.9.2006

Jaakko Pitkänen

SISÄLLYSLUETTELO		sivu
	ALKUSANAT	3
	KUVIOT	9
	TAULUKOT	9
I	JOHDANTO	10
II	TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	13
	1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen	13
	2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen	16
	3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen	20
	4 Tutkimuksen rakenne	23
III	TUTKITTAVAN ILMIÖN KÄSITTEELLINEN KARTOITUS	25
	1 Pääkäsitteet	25
	2 Kulttuurit toimintaympäristössä	30
	3 Muutosprosessi	32
	4 Yrityskulttuurin dynamiikka	36
	5 Liiketoimintajännitteet muutosprosessissa	38
	6 Toimintaympäristöjännitteiden asema muutoksessa	40
	7 Järjestelmäjännitteet ja muutos	43
	8 Vuorovaikutusjännitteet ja muutoksenhallinta	47
	9 Synergia vai konflikti – luottamus vai epäluottamus	51
	10 Kulttuurien kohtaaminen vai yhteentörmäys – orgaaninen vai mekaaninen yhteisö	54
	11 Pohdinta	56
IV	KOHDEORGANISAATIO	58
	1 Energiatoimialan liiketoimintatilanne	58
	2 Fortum-konserni – kulttuurien kohtaaminen Suomessa	60

3	Fortum-konsernin synty ja sen lähtökohta, vuodet 1999 – 2002	61
4	Pohdinta	61
V	TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA KÄSITTELY SEKÄ LÄHTÖKOHTA KULTTUURIEN KOHTAAMISELLE	63
1	Tutkimusaineiston hankinta	63
2	Laadullisen aineiston käsittely	64
3	Aineiston laadunvarmistuksen arviointi	67
4	Tutkimusprosessi ja tulososan rakenne	70
5	Lähtökohta kulttuurien kohtaamiselle ja jännitteiden syntymiselle	71
6	Pohdinta	73
VI	LIIKETOIMINTAJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY	76
1	Organisoinnin epäjatkuvuus jännitteenä	76
2	Liiketoiminnan rönsyily jännitteenä	78
3	Tahtotilan puute jännitteenä	79
4	Kurittomuus jännitteenä	80
5	Valtuuttamisen esteet jännitteenä	81
6	Muutosjohtamisen puutteet jännitteenä	84
7	Liiketoiminta-ajattelun ristiriidat jännitteenä	87
8	Tehokkuusajattelun ja fortumlaisuuden ristiriidat jännitteenä	89
9	Asioiden johtamisen vaje jännitteenä	90
10	Liiketoimintajännitteet ja konsulttien roolin epäselvyys	93
11	Pohdinta	94
VII	TOIMINTAYMPÄRISTÖJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY	105
1	Ristiriitaiset näkemykset markkinoista jännitteenä	105
2	Ihmettely asiakkaan asemasta jännitteenä	106
3	Erilaiset näkemykset asiakkaan arvosta jännitteenä	107
4	Erilaiset olettamukset asiakkuusajattelusta ja yrityskuvan merkityksestä jännitteenä	109
5	Pohdinta	111

VIII	JÄRJESTELMÄJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY	113
1	Erilaiset näkemykset kulttuurin jalkauttamisesta jännitteenä	113
2	Tukijärjestelmien ja laatujärjestelmän käyttöönoton hitaus jännitteenä	114
3	Ohjaus- ja suunnittelujärjestelmien hyväksikäytön vaje jännitteenä	116
4	Laskenta-, henkilöstö- ja tietojärjestelmien mekaaninen hyväksikäyttö jännitteenä	118
5	Pohdinta	119
IX	UUOROVAIKUTUSJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY	126
1	Henkilöstön kehittämisen puutteet jännitteenä	126
2	Luottamuspuja ja johdon tuen kyseenalaistaminen jännitteenä	127
3	Ristiriitojen ilmeneminen jännitteenä	131
4	Yksilöllisyyttä torjuvat tekijät jännitteenä	133
5	Yhteisten jaettavien arvojen puute jännitteenä	134
6	Motivoinnin ja muutosajattelun ristiriidat jännitteenä	135
7	Ihmisten johtamisen vaje jännitteenä	137
8	Vuorovaikutusjännitteet ja konsulttien käytön kyseenalaistaminen	139
9	Pohdinta	141
X	TOIMINTAMALLI KAIKKIEN JÄNNITTEIDEN KÄSITTELYYN	151
1	Arvoihin sitouttaminen, tapaus Fortum Markets	151
2	Perusolettamusten käsittely, tapaus Fortum	153
3	Laadunhallinta, toimintajärjestelmä ja itsearviointi työkaluina, tapaus Fortum Markets	156
4	Tasapainotettu mittaristo ohjausvälineenä, tapaus Fortum Markets	158
5	Pohdinta	159
XI	YRITYSKULTTUURIN VAIKUTUS MUUTOSPROSESSISSA, POHDINTA	164
1	Aineistolähtöinen käsitehierarkia ja jännitteiden nelikenttä	164
2	Asioiden ja ihmisten johtaminen sekä niiden tasapaino	167
3	Verkostokulttuuri	169

4	Palvelukulttuuri	172
5	Laatukulttuuri	175
6	Dialogikulttuuri ja luottamuksen syntyminen	178
7	Muutosprosessi ja sen hallinta	182
	7.1 Kulttuurin ja oppimisen arviointi	187
	7.2 Johdettu prosessi	190
	7.3 Oppimisprosessi	194
8	Yhteenveto	197
XII	LOPUKSI	200
1	Yhteenveto tutkimuksen perusvalinnoista	200
2	Yhteenveto tarkastelun näkökulmista kulttuurien kohdatessa	202
3	Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset	203
4	Jatkotutkimuksen suuntaaminen	206
5	Jälkikirjoitus	207
	ENGLISH SUMMARY	209
	LÄHDELUETTELO	214
	LIITTEET	227

KUVIOT

- Kuvio III.1 Kulttuurin käsitehierarkia (soveltaen Schein 2001, 30-36).
- Kuvio III.2 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet.
- Kuvio III.3 Kulttuurin, strategian ja organisaation muutos (Berg 1985, 281-284).
- Kuvio III.4 Orgaaninen ja mekaaninen työyhteisö (mukaillen Harisalo et al. 2000 I, 54-60).
- Kuvio VI.1 Kulttuurin kehittyminen ja muutos (Dyer 1985, 210-228; Sathe 1985, 230-259).
- Kuvio IX.1 Yrityskulttuurien kohtaaminen ja törmääminen (mukaillen Lewis 2000, 25-34).
- Kuvio XI.1 Aineistolähtöinen käsitekartta I.
- Kuvio XI.2 Harrisonin kulttuurityypit ja Kolbin oppimistyyli (soveltaen Graves 1986, 43-47).
- Kuvio XI.3 Yrityskulttuuri ja työhön sosiaalistuminen (Kinnunen 1990, 32-35).
- Kuvio XI.4 Muutoksen hallintaprosessi ja -matriisi.
- Kuvio XI.5 Aineistolähtöinen käsitekartta II.
- Kuvio XII.1 Jännitteiden hallinta ja aineistolähtöisen käsitekartan synteesi.

TAULUKOT

- Taulukko V.1 Haastateltavien määrä ryhmiteltynä.
- Taulukko X.1 Arvojen tarpeellisuus.
- Taulukko X.2 Uskomukset erinomaisuuteen (Peters & Waterman 1995, 279-291).
- Taulukko X.3 Perusolettamukset liiketoiminnasta: Fortum / Peters & Waterman.
- Taulukko XI.1 IVO:n ja Nesteen toimintatapaeroja.

I JOHDANTO

Kulttuurien kohtaamiset ja yhteentörmäykset sekä erityisesti niitä seuranneet konfliktit ovat nousseet tiedotusvälineiden otsikoihin, kun suuret suomalaiset konsernit ovat yritysfuusioiden jälkeisissä tilanteissa sekä keskittäneet että hajauttaneet toimintaansa. Yritysfuusioita on kuvattu organisaatioiden ja yrityskauppojen kivuliaiksi harjoituksiksi, joissa tulta ja vettä yritetään yhdistää ja jotka inhimilliseltä kannalta ovat tulleet monelle ihmiselle kalliiksi. Fuusioyhtiöiden syntyä on kuvattu avioliitoksi ja pilkkomista avioeroksi, jolloin eri tilanteissa on jäänyt ilmaan monia avoimia kysymyksiä kuten omistajien rooli uudessa tilanteessa.

Jokaisessa organisaatiossa kulttuuri ilmenee erilaisissa yhteyksissä, joissa organisaation henkilöt kohtaavat toisensa. Tyypillisiä vuorovaikutustilanteita ovat tervehtimiset ja niihin liittyvät kuulumisten vaihtamiset sekä keskustelut työhön ja vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Yritysfuusioiden yhteydessä, kun kulttuurit törmäävät, henkilöiden keskinäiset kohtaamiset voivat olla tulta ja tappuraa tai kohtaamattomuutta, jolloin henkilöt eivät edes tervehdi toisiaan. Yhteentörmäykset organisaation sisällä saattavat vesittää muutoksen tai ainakin hidastavat sitä, mutta törmäykset asiakkaan kanssa ovat kohtalokkaita yrityksen koko liiketoiminnalle. Törmäykset asiakkaan kanssa ovat useimmiten viesti yrityksen sisällä vallitsevista jännitteistä ja ristiriitatilanteista.

Schein (2001) käsittelee tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta, mutta hän on muiden yrityskulttuurin tutkijoiden tavoin kiinnittänyt jännitteisiin yllättävän vähän huomiota niiden merkityksestä huolimatta. Kotter (1996) tutkiessaan johtamista ja muutosta kutistaa kulttuurin muuttamisen muutosprojektiksi tai sen osaksi. Tässä tutkimuksessa on haastateltu muutosvaikuttajia, yrityksen keskijohdon edustajia. Heiltä vaaditaan johtamistaitoja muun muassa herkkyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta aistia ilmapiiri ja tilanne sekä viestiä omia näkemyksiään muulle organisaatiolle. Muutoksessa mukana oleminen ja siinä oppiminen näkyvät muutosvaikuttajien oman käyttäytymisen tietoisena muuttumisena. Yrityskulttuuri toimii koko ajan suunnittelun ja toteutuksen vastapelurina, kun muutosta johdetaan. Tässä tutkimuksessa yrityksen keskijohdon edustajat kertovat näkemyksensä siitä,

miten ylimmän johdon luomat strategiat ovat muuttuneet toiminnaksi ja miten he ovat olleet siinä mukana.

Organisaatio- ja yrityskulttuurin käsitteet yhdistetään johtamiseen. Yrityksen johtajat rakentavat ja välittävät kulttuuria. Yrityksen johto toimii moottorina, kun vuoropuhelu organisaatiossa käynnistyy, kun yrityksen toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan. Ihmettely, kyräily ja kohtaamattomuus eivät lisää keskinäistä luottamusta, vaan aiheuttavat väärintulkintoja, turhautumista ja antipatioita keskinäisessä kanssakäymisessä. Muutoksen nopeus ratkaisee monia asioita, mutta ei välttämättä ole se kaikkein tärkein asia, kun katsotaan tarpeeksi kauas. Kiire suosii autoritääristä käyttäytymistä ja omien reviirien puolustamista. Tiukka kontrolli, hierarkiat ja virkavaltaisuus eivät valtuuta organisaation avainhenkilöitä. Vuorovaikutuksen vaje johtaa keskinäisessä kanssakäymisessä tiedon panttaamiseen ja kyseenalaistamiseen, pähkäilyyn ja jyräämiseen, eripuraan ja pattitilanteisiin – pahimmassa tapauksessa jopa vahingoniloon ja kulttuurishokkiin. Fuusiojärjestelyissä mukana olevien ihmisten kokemukset saattavat olla jopa traumaattisia. Kun fuusioitavat yritykset ovat suuria, tärkeä kysymys on, miten suuri konserni pystyy säilyttämään tai luomaan pienen yrityksen sielun ja samalla hyödyntämään suuren yrityksen mittakaavaedut.

Tarvitaan tietämystä kulttuurien erilaisuudesta ja vaikutuksesta muutokseen. Ylimmän johdon ja keskijohdon edustajilla on, paitsi omat henkilökohtaiset kokemuksensa kohtaamisista, myös muun henkilöstön tuoma viesti omista kokemuksistaan. Mitä kauempana johto on muusta henkilöstöstä, sitä enemmän tieto suodattuu liikkueessaan ja sitä ruusuisempana ja ongelmattomampana johto näkee nykytilanteen ja tulevaisuuden kuvan. Ilmiö on merkittävä, kun kulttuurit kohtaavat, olipa organisaatio suuri tai pieni. Ilmiön hallinta ja jatkuvien yhteentörmäyksien välttäminen ovat kuitenkin sitä haasteellisempia mitä suurempi organisaatio on. Siksi johtamisessa ja organisaatioiden kehittämisessä huomio on viime aikoina kiinnitetty inhimillisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tapa, jolla ihmiset kohtaavat toisensa ja prosessoivat keskinäisiä suhteitaan, joko vahvistaa tai heikentää johtajuuden voimaa, ohjauksen innostavuutta ja valvonnan tehokkuutta. Johtajuuden

voiman tärkein ulottuvuus kohdistuu jännitteiden hallintaan. Jännitteiden hallinta nostaa organisaatiossa pinnalle positiiviset ja hallitsemattomuus negatiiviset voimat.

Rehellisyys, arvostus ja kunnioitus ovat ihmisten välisten sanattomien sopimusten perusta, joka ohjaa yhtä hyvin yritystoimintaa kuin julkista toimintaa. Yritysfuusioissa jännitteitä aiheutuu tavasta ajatella varsinaista liiketoimintaa, toimintaympäristöä, tukijärjestelmiä ja vuorovaikutusta. Luottamus on yksittäisen ihmisen vastaus hänelle osoitettuun arvostukseen ja kunnioitukseen. Epäluottamus on vastaus passiivisuuteen ja ylemmyyden tunteeseen. Richard Sennettin mukaan epäluottamus ja kunnioitusvaje syntyvät siitä, että organisaatio nostaa vain harvoja ja valittuja huomion kohteeksi ja jättää monet huomiotta. Vaikka arvostus ja kunnioitus ovat ihmisten tuottamia, heidän organisaationsa kulttuuri säätelee niiden tuottamista. Ihmisten väliset jännitteet, ristiriidat ja yhteentörmäykset aiheutuvat usein asioista, joita he eivät edes tiedosta. Toista ihmistä kohtaan ei käyttäydytä loukkaavasti, mutta hänelle ei myöskään anneta arvoa. Hän ei tule nähdyksi kokonaisena ihmisenä, jonka olemassaololla on merkitystä. (Sennett 2004, 17.)

Kulttuurin ymmärtäminen vaatii ponnisteluja. Tämän näkemyksen on lausunut Edgar H. Schein ja hän jatkaa, että on avarrettava käsityskykyä ja tutkittava omaa ajatusprosessia. On hyväksyttävä, että on muitakin tapoja ajatella ja tehdä asioita. On yllättävää, miten kulttuurisen näkemyksen avartuminen palkitsee nämä ponnistelut. Poikkeukset ovat selitettävissä ja jännitteet, ristiriidat, yhteentörmäykset sekä konfliktit ovat ymmärrettävämpiä. Muutosvastarinta alkaa vaikuttaa normaalilta ja – mikä tärkeintä – oma nöyryys kasvaa. Tästä nöyryydestä löytyy se, mitä sanotaan viisaudeksi. (Schein 2001, 208.)

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Organisaatiokulttuuri on alkanut kiinnostaa tutkijoita yhä enemmän. Schein (1973 & 1985 I & 1985 II & 1987 & 1989 I & 1989 II & 1999 & 2001) on organisaatiokulttuurin tutkijana ja organisaatiopsykologina tutkinut erityisesti kulttuurin muuttamista. Kotter (1980 & 1983 & 1990 & 1992 & 1996; Kotter et al. 1986) on tutkinut liiketoimintaan liittyviä muutoksia ja johtamista, johon liittyy organisaatiokulttuurin muuttaminen. Suomalaista organisaatiokulttuuria ei ole tutkittu kovinkaan paljon lukuun ottamatta julkisen toiminnan joitakin alueita.

Kinnunen on tutkinut terveyskeskuksen organisaatiokulttuuria, jota hän on eritellyt käsitteellisesti ja empiirisesti muun muassa vertaamalla eri henkilöstöryhmien välisiä kulttuurieroja. Kinnunen pohtii, voidaanko kulttuuria tietoisesti muuttaa ja jos voidaan, niin voiko se tapahtua johtamisen keinoin (Kinnunen 1990, 135-137). Koskinen on käsitellyt tutkimuksessaan suomalaisen kansanopiston toimintakulttuuria ja sen kansainvälistymistä, jossa muutos on yksi tutkimukselle leimaa antava tekijä. Hän kysyy tutkimuksensa lopussa, minkälaista kulttuurista oppimista voi tapahtua epävirallisissa oppimistilanteissa (Koskinen 2003, 159-160). Taskinen on tutkinut oikeudenmukaisuutta ja kulttuurien kohtaamista sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisessä ja on jäänyt pohtimaan luottamuksen syntymekanismeja (Taskinen 2005, 203-204). Heikkilä (1998) on tutkinut pankkifuusiota työntekijöiden kokemuksena, jolloin johdon näkökulma on jäänyt taka-alalle. Kulttuurin muuttaminen muutosta johtamalla ja oppimalla sekä luottamuksen syntyminen ovat tärkeitä osa-alueita tämän tutkimuksen päätehtävää johdettaessa.

Schein (2001) kehottaa kohdistamaan huomion muutostilanteisiin, joissa yritysten organisaatiot ja niiden kulttuurit kohtaavat toisensa ja jopa törmäävät toisiinsa. Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin teoriassa ovat syvimpänä perusolettamukset ja uskomukset, jotka ovat organisaatiokulttuurin ydin. Tähän kulttuurin ytimeen pureutumalla tämän tutkimuksen ydinongelmaa ratkaistaan.

Teoreettinen lähtökohta kulttuurien kohtaamisessa on se, että oma kulttuuri kohtaa ystävällisen kulttuurin tai että oma kulttuuri törmää vieraaseen kulttuuriin. Kulttuurinen synergia saavutetaan, kun oman kulttuurin piirteet kehittyvät ja se toinen, ystävällinen kulttuuri sopeutuu ja myötäelää syntyneet tilanteet. Konfliktit syntyvät, kun vieras kulttuuri ajautuu umpikujaan ja eristäytyy tai väistää kohtaamistilanteissa. Kohtaamistilanteissa kulttuurin ilmenemisen varsinaisena voimana vaikuttavat yhteiset, jaetut arvot ja perususkomukset. (Lewis 2000, 25-34.)

Kohtaamattomuus, ylemmyyden tunne, tiedon panttaaminen ja konfliktit aiheuttavat muutoksen hitaan etenemisen tai muutos ei etene ollenkaan. Negatiivinen kierre etenee prosessinomaisesti. Ohjauksen vaje johtaa kriisiytyneisiin tilanteisiin. Vuorovaikutuksen vaje aiheuttaa luottamuspulan ja kunnioituksen vaje väistämistä, jännitteitä ja ristiriitoja kohtaamistilanteissa. Hankaluudet kumuloituvat, kun liiketoimintaympäristö ja markkinat joka tapauksessa muuttuvat. Tästä taas seuraa, että luottamuksen ilmapiiri murenee, kun keskinäisen kunnioituksen vaje kasvaa. Kulttuurien kohtaaminen muuttuu yhteentörmäykseksi.

Yrityskulttuurin tutkimisessa organisaatioteoreettisen näkökulman mukaan tuominen tutkimusasetelmaan auttaa ymmärtämään ydinongelmaa. Tämän tutkimuksen päätehtävää johdettaessa on pohdittu organisaatioteorian ja kulttuuriteorian suhdetta, jolloin organisaatioteoria on noussut esille vahvemmin kuin aiemmissa kulttuureja koskevissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa yrityskulttuuria tutkitaan lähinnä symbolisen organisaatioteorian kannalta jaettujen symbolien ja merkityksien järjestelmänä, jossa organisaatiot ymmärretään symbolisen diskurssin mallina. Myös transformaatio on tämän tutkimuksen yksi tutkimusalue, jolloin organisaation muodot ja käytännöt ovat osittain tiedostamattomia liiketoimintaprosessien ilmentymiä ja kulttuuri mielen universaalin, tiedostamattoman infrastruktuurin projektio. Organisaation kulttuuria sovitetaan rakenteisiin ja strategiaan, jolloin samalla tapahtuu kulttuurin transformaatio. Perinteisessä strategian johtamisteoriassa kulttuuri on instrumentti palvella ihmisen biologisia ja psykologisia tarpeita. Organisaation sosiaaliset rakenteet ja organisaation sääntöjen tuottaminen ovat edellä mainitun lisäksi tärkeitä osa-alueita, kun kulttuurit kohtaavat. (Graves 1986, 33-41; Smircich 1983 I, 339-358.)

On helpompi käsittää, mikä on kulttuurin vaikutus muutosprosessin onnistumisessa, kun parannetaan kulttuuri- ja organisaatioteoreettista ymmärrystä inhimillisen toiminnan merkityksestä organisaation toimivuudelle. Paremmen teoreettisen ymmärryksen avulla voidaan etsiä ratkaisuja käytännön tilanteisiin organisaatioiden toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä. Kulttuurien kohdatessa ihmisten toiminta ei ole useinkaan rationaalista, vaan eri intressiryhmien välistä taktista, joskus jopa kovaa peliä.

Edellä sanotun perusteella asetetaan tutkimuksen päätehtäväksi selvittää, mitä yritysfuusiossa tapahtuu, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaavat toisensa. Erilaisten kulttuurien kohdatessa ja törmätessä toisiinsa vapautuu positiivisia ja negatiivisia voimia. On tärkeää havaita, saavatko muutoksessa vallan positiiviset vai negatiiviset voimat. Ristiriidat ja jännitteet, jotka vallitsevat organisaatiossa muutoksen aikana, johtavat joko kulttuuriseen synergiaan tai jatkuviin konflikteihin. Muutosprosessia, jossa suurien yritysten organisaatiot ja kulttuurit kohtaavat, on tutkittu erittäin vähän. Suurin osa kulttuurien kohtaamista koskevista selvityksistä perustuu käytännön työtä tekevien ja konsulttien havainnoille ja niistä puuttuu useimmiten teoreettinen tai empiirinen tuki.

Ristiriitoja ja jännitteitä syntyy siitä, miten tavat ajatella liiketoimintaa, toimintaympäristöä, tukijärjestelmiä ja vuorovaikutusta poikkeavat organisaation sisällä. Perusedellytys on, että asioiden johtaminen on hallinnassa, mutta hyvin usein ihmisten johtaminen muutoksen keskellä on asioiden johtamista suurempi haaste. Suurissa organisaatioissa muun muassa rakenteet, henkilöiden valtuuttaminen ja kontrollin järjestäminen aiheuttavat joka tapauksessa ristiriitoja. Vuoropuhelun vaje organisaatiossa kiinnittää jännitteet negatiivisiin voimiin, jos ohjaus jättää vuorovaikutukseen liittyvän mahdollisuuden taka-alalle.

Asetettua päätehtävää perustellaan yritysfuusion yhteydessä tehtyjen strategisten valintojen ja niihin kytkeytyvän organisaatiokulttuurin huomioonottamisen tärkeydellä. Toteutuvatko strategiat kahden erilaisen kulttuurin kohdatessa ja mikä on kulttuurin vaikutus muutosprosessissa? Operatiivisessa toiminnassa tavoitteet kohdistuvat

resurssien erityisesti taloudellisten resurssien hallintaan. Myös fuusion synergiatavoitteiden toteutuminen on ensiarvoisen tärkeää.

2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen

Tutkimusmetodologiana kulttuuriteoreettisessa tutkimuksessa on ollut sekä positivismi että hermeneutiikka. Positivismi on hallinnut niitä tutkimuksia, joissa on tutkittu kulttuurin ilmenemistä. Yhä laaja-alaisempien organisaatioiden ja verkostojen, monimutkaisempien järjestelmien sekä niissä toimivien ihmisten ja organisaation toimintaympäristön välisten vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteiden käsitteleminen on vaikeaa, jopa mahdotonta hallita positivismiin, yleisiä säännönmukaisuuksia etsivän tutkimusotteen avulla. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tunkeutua kulttuurin syvempään olemukseen – arvoihin, perusolettamuksiin ja -uskomuksiin. Tällöin ainoastaan hermeneutiikka ja siihen liittyvät tutkimusmenetelmät ovat valintoja, jotka tuovat vastauksen tutkimusongelmaan. (Schein 2001, 30-36.)

Tutkimuksessa pyritään laadullisilla (kvalitatiivisilla) menetelmillä rakentamaan havainnoista ilmiöitä. Toimintaa selitetään sen mielen, merkityksen avulla muodostamatta yleisiä säännönmukaisuuksia. Merkitys perustuu tietoihin tai piileviin sääntöihin, merkitysrakenteisiin ja tulkinnan säännönmukaisuuksiin. Tutkimuksen metodologista suuntausta hallitsevat holistinen todellisuus- ja ihmiskäsitys. Kokonaisuus ymmärretään osien kautta ja nähdään, että se on suurempi kuin osien summa. Ihmisten toiminta ymmärretään perinteiden, tottumusten ja emootioiden tuloksena. Kollektivismi, jossa organisaation toiminta nojaa yhteisöllisyyteen, on etusijalla. Individualismi jää tässä tutkimuksessa taka-alalle.

Kotterin (1992 & 1996) näkemys, jossa kaikki toiminta on ennakoitua ja suunniteltua, ei tunnu toimivalta kulttuurin tutkimisessa. Kaikenlaiset strategiaan ja muunlaiseen toiminnan suunnitteluun liittyvät implementoinnin (jalkauttamisen) säännöt eivät tunnu soveltuvan kulttuurin tutkimiseen. Yksiselitteisesti voidaan tulkita, että kulttuurin tutkiminen on moniulotteinen prosessi, johon vaikuttavat ennalta arvaamattomat arationaaliset ilmiöt. Ilmiöiden takana vaikuttava tekijä, muttei vähäpätöisin, on

ihmisen mieli (noema). Noema on tiedon esiaste, joka ei vielä sellaisenaan riitä ymmärtämiseen eli tiedon syntyminen. Noeman kypsyminen tarkoittaa merkityksen, merkityssuhteen, syntymistä. Merkityssuhteissa hieman karrikoiden on kysymys siitä, mitä maailma merkitsee ihmiselle. Ihminen kokee maailman positiivisena, kun hän kokee muun muassa onnellisuutta, mielihyvää, yhteenkuuluvaisuutta ja intohimoa. Negatiiviset kokemukset tuottavat muun muassa ahdistusta, mielihäpeä ja pelkoa. Vahva joukkuehenki esimerkiksi kertoo siitä, että yhteisö kokee ihmisen kaikkein primaarisimmalla oivaltamisen tasolla – tuntemisessaan – yhteenkuuluvuutta, jossa on läsnä jotain perusinhimillistä (Pihlanto 1995 II, 25-29; Puhakainen 1995, 32-33, 142). Jos ihmisen toiminta olisi rationaalista, olisi mahdollista, että positivismi toisi vastauksen tutkittavaan ongelmaan.

Tämän tutkimuksen metodologiseen taustaan ja hierarkiaan tuo tukea Rauhalan (1986 & 1989) kehittänyt holistinen ihmiskäsitys, joka on perusteiltaan lähinnä filosofinen. Sen mukaan ihminen on olemassa paitsi kehollisuudessa, myös tajunnallisuudessa ja situationaalisuudessa. Kaikki nämä kolme olemassaolon muotoa ovat kietoutuneet erottamattomalla tavalla toisiinsa siten, että jokainen kokemus ilmenee samanaikaisesti kaikissa kolmessa ilman, että voitaisiin puhua niiden välisestä kausaalisuhteesta. (Ihantola 1997, 20-21; Pihlanto 1995 I, 11-15 & 2000, 9-26 & 2002, 9-13; Puhakainen 1995, 26-27.)

Tutkijalla ei välttämättä ole tietoa siitä, mistä tutkimuksen tulkinta pitäisi tehdä. Edessä on aito kysymys: sitä ei voi edes kysyä, koska ei todellakaan tiedä, mitä kysyisi. Silloin on tarkoitus löytää jotakin, jolla on merkitystä ja tuottaa siitä tulkinta. Tällaisessa tulkintaprosessissa nousevat keskeisiksi elementeiksi tiedon kerääminen tutkimuskohteesta, kielen opetteleminen, jolla voi kerätä tietoa sekä tutkijan tulkintapotentialiaali eli vaihtoehtoisten tulkintojen joukko, jonka tutkija voi kehittää tietystä informaatiosta. Tulkintapotentialiaali on sidoksissa tutkijan omaan maailmankuvaan, mutta sitä voi tietoisesti kasvattaa tutustumalla ongelma-alueeseen liittyviin tutkimuksiin.

Toteutettua tutkimusprosessia voidaan kuvata prosessin avulla, jossa tulkintapotentialiaali jalostuu prosessin edetessä. Aluksi tässä tutkimuksessa on

yrityskulttuuriin, organisaation toimintaan ja muutoksenhallintaan pohjautuneen käsiteanalyysin kautta muodostunut esiyymmärrys eli alustava viitekehys organisaatioiden ja yrityskulttuureiden kohtaamisesta sekä kohtaamistilanteiden ja muutosprosessin välisistä yhteyksistä. Tämän tietämyksen pohjalta luodaan yhteys tutkittavaan kohdeorganisaatioon ja sen toimijoihin, jotka vievät muutosta eteenpäin. Tämän jälkeen pyritään uppoutumaan tutkimuskohteeseen eli hankkimaan tietoa, oppimaan kieltä ja laajentamaan tulkintapotentiaalia. (Eskola & Suoranta 1999, 80-84; Tamminen 1993, 76-92.) (Liite 1 Ymmärrystä lisäävä iterointiprosessi.)

Toiminta-analyttisen, ihmistieteitä korostavan tutkimusotteen valitsemista tämän tutkimuksen ohjaavaksi metodologiaksi – vaihtoehto on nomoteettinen tutkimusote – perustellaan sillä, että toiminta-analyttinen paradigma, kuten Pihlanto (1995 I) ilmaisee, tavoittelee tutkittavan asian syvällistä ymmärtämistä, jolloin hermeneutiikka nousee esiin. Toiminta-analyttinen ote olettaa todellisuuden muotoutumisen olevan sidoksissa toimijoiden (aktoreiden) subjektiivisiin käsityksiin, havaintoihin ja tulkintoihin ja pyrkii ymmärtämään ilmiöitä niiden historiallista taustaa vasten tulosten ollessa usein käsitteellisten viitekehysten muodossa olevia tulkintoja inhimilliselle toiminnalle.

Oletus ihmisestä suhteellisen autonomisena ja vapaisiin valintoihin kykenevänä olentona (voluntaristinen oletus) on toiminta-analyttisen otteen perusolettamus, jonka perusteella lähestymistavan subjektiiviset ontologiaa (käsitys todellisuudesta), epistemologiaa (käsitys tiedosta ja totuudesta) ja metodeja koskevat olettamukset ovat johdettavissa. Koska tämän tutkimuksen lähestymistavassa painotetaan toimijoiden subjektiivista todellisuutta ja tietoa sekä toimijoiden kykyä luoda ympäristöään, edellytetään toimijoiden sisäiseen maailmaan tunkeutumista – idiografisia tutkimusmetodeja, kuten esimerkiksi case-metodia ja siinä sovellettavia haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. (Pihlanto 1994 I, 379 & 1994 III, 47-56.) (Liite 2 Toiminta-analyysin hierarkia.)

Toiminta-analyttista tutkimusta leimaa se, että tutkijan rikastuneen maailmankuvan, kehittyneen henkisen toiminnan ja monipuolisen situationaalisuuden tuloksena syntynyt tutkimusproblematiikka kyetään siirtämään haastateltavan tilanteen kautta

aidosti hänen maailmankuvansa osaksi. Tästä seuraa, että haastateltava pystyy rikastuttamaan tutkimustiedosta koostuvaa merkityssuhteiden joukkoa tutkijan ymmärrystä oleellisesti lisäävällä tavalla. Lopputuloksena on uutta ja ennalta odottamatonta oivaltavaa tietämystä tutkimusaiheesta. (Pihlanto 1994 II, 15-16.)

Situaatio, jossa tässä tutkimuksessa toimitaan, sopii hyvin kuvattuun tutkimusasetelmaan. Rauhalan ja Pihlannon edustama holismi ja voluntarismi tukevat toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Holismi ja arationalismi tukevat valittua metodologista suuntausta. Scheinin (1987) kulttuuriteoreettiset näkemykset viitoittavat tässä tutkimuksessa käytettyjä polkuja tutkimusprosessin eri vaiheissa, jolloin laadullisten menetelmien hyväksikäyttö kasvattaa tulkintapotentiaalia, kuten Tamminen (1993) asiaa konkretisoi.

Schein (1987 & 2001) ja Trompenaars et al. (1997 & 2001) näkevät, että kulttuuritutkimuksen tavoitteenasettelun perinne silloin, kun on menty ilmiöiden sisälle, on ymmärtävää. Ragin analysoi tutkimuksen tavoitteita valitun menetelmän – kvalitatiivinen, vertaileva, kvantitatiivinen – pohjalta. Tämän tutkimuksen teoreettiset tavoitteet, kun on valittu menetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus, ovat ensisijaisesti kuvaus ja selitys – mahdollisuus puhua ja merkityksen tulkinta – sekä toissijaisesti uusien teorioiden edistäminen. (Ragin 1994, 31-53.) Käytännöllisenä tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä kulttuurien kohdatessa ja tuottaa uutta tietoa yritysfuusioiden hallinnan tueksi.

Tämä tutkimus edustaa tapaustutkimusta (case study), jossa on yksi tapaus (single study), tapaus Fortum. Tapahtumaympäristö on aito ja tapauksen valintaperusteena on relevanssi teorian muodostamisessa, teoreettinen edustavuus. Tutkimuksessa ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa tutkittavaan kohteeseen. Tiedonintressi on kommunikatiivinen. Tässä tutkimuksessa ei ole hyvin muotoiltua teoriaa, vaan propositioita muodostetaan aineistoa analysoimalla. Tutkimus lähtee liikkeelle käytettävissä olevasta aineistosta, ei esimerkiksi teoriasta. Aineistolähtöinen, induktiivinen analyysi on perusteltu, kun tarvitaan tietoa tutkittavan ilmiön olemuksesta. Tämän tapaustutkimuksen tavoite ja tulos edustavat idiografista kuvausta ja ymmärtävää selitystä. Kuvaus ja selitys, hermeneuttinen tulkinta, on

tässä tutkimuksessa koottu käsitejärjestelmän muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 43-50.) (Liite 3 Laadullinen tutkimus ja metodin valinta.)

3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi on pohdittu vaihtoehtoina ylintä johtoa, keskijohtoa ja henkilöstöä. Tutkimuksen näkökulmaksi on asetettu yrityksen keskijohdon kokemukset, koska tutkimuksia keskijohdon näkökulmasta on erittäin vähän ja koska keskijohto kokee konkreettisesti kulttuurien yhteentörmäykset, näkee koko muutoksen ja implementoi operatiivisen muutoksen. Muutosvaikuttajat – yrityksen keskijohdon edustajat – ovat sillanrakentajia, kun ylimmän johdon tahtotilaa viestitetään organisaatiolle. Keskijohdolla on tämän lisäksi organisaatiossa laajasti käytössään kokemuksen myötä syntynyttä hiljaista tietoa (tacit knowledge). Niissä yksiköissä, joita keskijohto tässä tutkimuksessa edustaa, kohtaavat kaikkien fuusioitavien yritysten kulttuurit.

Muutos – transformaatio, joka uusien perusolettamusten ja arvojen implementoinnilla saavutetaan, on joko näennäinen, mullistava tai jotain siltä väliltä. Ylimmän johdon tehtävänä on saada muutos liikkeelle, mutta useinkaan viesti tahtotilan perillemenosta ei kulje henkilöstöltä takaisin ylimmälle johdolle. Perusolettamus on, että ylin johto tietää, mitä pitää tehdä. Henkilöstö näkee ja kokee, mikä on muutoksen lopputulos. Edellä mainitun tietämyksen ja kokemuksen lisäksi keskijohto näkee taustalla vaikuttavat asiat ja muutosprosessin eri vaiheet: miksi tehtiin, mitä tehtiin ja miten tehtiin tai jätettiin tekemättä. (Hatch 1997, 359-361.)

Organisaatioteorian pohjalta kulttuurin suhdetta vision toteutuksen keinovalikoimaan (strategiaan) voidaan kuvata Gagliardin mallia hyväksikäyttäen. Tässä mallissa yrityksen kulttuuri, strategia ja niiden implementointi nivoutuvat yhteen siten, että uudet olettamukset ja arvot tuovat lisäarvoa yrityksen strategioille ja implementoinnille. Keskijohto välittää, konkretisoi ja implementoi ylimmän johdon luomat strategiat henkilöstölle siten, kuin se on asian ymmärtänyt. Samalla keskijohto tulkitsee ja luo uusia kulttuurin olettamuksia ja niihin liittyviä arvoja, jotka vaikuttavat

tapaan ajatella ja tapaan toimia. Keskijohdon myötävaikutuksella myyttinen, kuvitteellinen tieto muuttuu punnitukseksi, koetelluksi tiedoksi. (Hatch 1997, 358-362.) (Liite 4 Kulttuuri ja strategia.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio edustaa tulosityksikkömallia. Organisaation avainosa on keskijohto, jolla on laajat toimintavastuut ja -valtuudet. Toiminnan kannalta keskijohdolla on hallussaan tulosityksiköiden strategian ja johtamisoperaatioiden formulointi. Tukihenkilöstö ja teknostrukturi on jaettu pääkonttorin ja tulosityksiköiden kesken. Pääkonttorin ja tulosityksiköiden välillä on jonkin verran epävirallista kommunikointia. Toimintaympäristö on suhteellisen vakaa ja markkinat ovat laajentuneet. Yritys on vanha ja hyvin suuri (Mintzbergin teoriassa 3. vaihe). Vallankäytön kannalta keskijohdolla on tulosityksiköiden kontrolli. (Mintzberg 1979, 18-34, 466-467 & 1983 I.)

Organisaation kontrolli ja vapausasteet sekä organisaation jäsenten vastuut ja valtuudet, joihin liittyvät valtuuttamisen esteet, ovat niitä sisällöllisiä tekijöitä, jotka aiheuttavat erilaisten organisaatioiden kohdatessa kulttuurien yhteentörmäyksiä. Valtaa ja vallan käyttöä, vaikka ne eivät olekaan tämän tutkimuksen painopistealueita, sivutaan joissakin kohdissa, kun yrityksen keskijohto kuvailee muutokseen liittyviä ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa organisaation kontrollia tarkastellaan Ouchin (Hatch 1997) ja Kotterin (1996) teorioiden pohjalta. Kontrolli ymmärretään käyttäytymisen kontrollina – sen erilaisina tasoina ja lopputuloksen kontrollina – sen erinomaisuuden erilaisina asteina. Vastuut ja valtuudet ymmärretään organisaation rakenteiden ja järjestelmien sekä valtuutettavien henkilöiden esimiesten ja taitojen toiminnallisena kokonaisuutena. (Hatch 1997, 210-217; Kotter 1996, 87-100.)

Keskijohdon valinta tutkimuksen näkökulmaksi varmistui tarkennettaessa tutkimussuunnitelmaa. Laadullisen aineiston mukaan muutos ja muutoksenhallinta organisaatiossa edellyttävät siinä toimivilta henkilöiltä jatkuvaa vuoropuhelua sekä työntekijöiden että ylimmän johdon kanssa. Asiantuntijoilla, jotka koordinoivat tulosityksikköorganisaatiossa oman osaamisalueensa toimintaa, on keskijohtoon verrattava viestinviejän ja vaikuttajan rooli. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että ylin

johto ei aina tiedä, mitä työntekijät ajattelevat. Samoin voidaan olettaa, että tieto ja siihen liittyvä merkitys eivät aina siirry työntekijöille. Tulkinta johdon strategioista ja suunnitelmista jää suurelta osin keskijohdolle. Samoin työntekijöiden käsitysten ja tuntemusten välittäminen ylimmälle johdolle jää keskijohdon vastuulle.

Kulttuurin muuttaminen organisaatiossa on suuri strateginen muutos. Scheinin (2001) mukaan se vaatii laajoja valtuuksia muutosvaikuttajalle ja tämän asian tunnistamista sekä huomioon ottamista heti muutosprosessin alkuvaiheessa. Kun Kotter (1996) käsittelee ja analysoi muutosta, hän ei näytä kiinnittävän asian tähän puoleen huomiota siinä mittakaavassa, mikä on havainto ja kokemus tässä tutkimuksessa. Kritiikki kohdistetaan ennen kaikkea aktiivisen vuoropuhelun puutteeseen. Schein (1987 & 2001) taas peräänkuuluttaa jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja muun henkilöstön välillä organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä valtuuttaminen ja valvonta ovat monissa kohdin sidoksissa toisiinsa. Vahvin sidos löytyy organisaation kulttuurista. Kun muutosvaikuttaja tarvitsee kulttuurien kohdatessa strategista johtajuutta, hän joutuu usein ylittämään toimintavaltuutensa ja tekemään nopeita päätöksiä esimerkiksi valvontaprosessin toteuttamiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset ja De Preen (1990) näkemykset ovat tässä asiassa yhdensuuntaiset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ketjun strateginen – hallinnollinen – toiminnallinen valvonta toteutuu tai sitten ketju katkeaa jossakin kohdassa muutoksen implementoinnin aikana. Organisaation kulttuuri astuu kuvaan silloin, kun organisaatio, työyhteisö, tekee päätelmiä, onko valvonnan painopiste muutosprosessin aikana eteenpäin vai taaksepäin katsomisessa.

Laadullisen aineiston mukaan muutosvaikuttajalta, tämän tutkimuksen aktorilta, edellytetään monia taitoja erityisesti silloin, kun kulttuurit kohtaavat. Hänen, kuten johdon yleensä, on edustettava monin tavoin strategista johtajuutta. Muutosvaikuttajan on oltava herkkä ja innovatiivinen (innostava johtajuus). Hänen on oltava tämän lisäksi aloitekykyinen ja rohkea, joka ottaa asiat omaan piikkiinsä (vastuullinen johtajuus). Muutosvaikuttajan on oltava se organisaation sosiaalinen kontaktipinta, joka liikuttaa ja tulkitsee tietoa sekä siirtää tai ylläpitää kulttuuria

(kulttuurinen johtajuus). Hänen on oltava henkilö, joka osaa tulkita organisaatiossa oikean ja väärän eli sen, mitä asioita pidetään arvossa (eettinen johtajuus). Muutosvaikuttajan johtajuuteen liittyvän yhtälön ratkaisevat usein ne eväät, jotka hän on saanut ylimmältä johdolta, joka on strategisen ja kulttuurisen muutoksen katalyyttinen voima.

4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakautuu kahteentoista päälukuun. Pääluke I sisältää johdannon, jossa tuodaan esille tutkimuksen perusluonne sekä sen teoreettinen ja käytännöllinen merkitys. Johdannossa maalataan maisema ja avataan ikkuna ilmiöön. Pääluke II esittelee tutkimuksen perusvalinnat eli siinä asetetaan tutkimuksen päätehtävä, tavoite ja näkökulma.

Tutkimuksen kolmannessa (III) pääluvussa määritellään avainkäsitteet: kulttuuri, yrityskulttuuri, jännite, muutos ja muutoksenhallinta. Tässä luvussa käsitellään myös kulttuurin ilmenemismuotoja muun muassa jännitteitä ja niiden takana olevia positiivisia ja negatiivisia voimia, kun toimintaympäristö muuttuu ja kun organisaatio muuttaa omia toimintatapojaan. Tässä pääluvussa kartoitetaan tutkittava ilmiö käsitteellisesti eli kootaan tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksen neljännessä (IV) pääluvussa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tapahtumia 1990-luvulla energiatoimialalla Suomessa. Ilmiöitä kulttuurien kohdatessa on vaikeaa ymmärtää, ellei tunneta, miten olosuhteet energiamarkkinoilla ovat muuttuneet ja miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet tapaan ajatella liiketoimintaa ja tapaan toimia. Tutkimus rajataan tutkimuskohteen, liiketoimintalueen ja tutkimusajankohdan näkökulmasta. Tässä pääluvussa esitellään kohdeorganisaatio.

Tutkimuksen viidennessä (V) pääluvussa kuvataan ja perustellaan tutkimusaineiston hankinta ja käsittely. Tutkimuksen toteuttamisen tapaa ohjaavat muutosprosessi ja kulttuurin eri tasot. Tässä pääluvussa arvioidaan tutkimusaineiston laadunvarmistusta

– tutkimuksen tieteellistä luotettavuutta – ja kuvataan tutkimusprosessi yksityiskohtaisesti. Lopuksi tässä pääluvussa käännetään huomio kulttuurien kohtaamiseen ja jännitteiden syntymiseen.

Tutkimuksen pääluvut VI - IX käsittelevät tutkimuksen laadullista aineistoa ja tuloksia. Yksittäisen pääluvun sisältö on syntynyt laadullisen aineiston analyysin tuloksena, jolloin on otettu huomioon kulttuurin eri tasot, ilmeneminen ja siihen vaikuttavat tekijät, sekä muutoksen prosessinomainen luonne. Päälukujen keskinäinen jako on syntynyt laadullisen aineiston analyysin lopullisena tuloksena. Tämän tutkimuksen keskeisen tuloksen muodostaa neljä jänniteryhmää. Näissä neljässä ryhmässä, tutkimuksen neljässä pääluvussa laadullinen aineisto kytketään tämän tutkimuksen viitekehykseen sekä aikaisemman tutkimuksen tuottamaan tietoon.

Pääluvussa X käydään läpi toimintamalleja kaikkien jännitteiden käsittelyyn. Ohjaus pyrkii muutostilanteessa yhteisöllisyyden lisäämiseen. Tällöin organisaatiossa käynnistetään arvoihin sitouttaminen, perusolettamusten käsittely ja toimintatapojen uudelleenarviointi.

Pääluvussa XI analysoidaan yrityskulttuurin vaikutusta muutosprosessissa. Tutkimuksen viitekehys nivotaan lopullisesti yhteen tutkimusaineiston ja sen tulosten kanssa. Kun kulttuurit kohtaavat ja muutos on suuri, ilmenee muutosprosessi erityisesti johdettuna prosessina ja oppimisprosessina. Toiminnan eri näkökulmat – varsinainen liiketoiminta, toimintaympäristö, järjestelmät ja vuorovaikutus – vaikuttavat omalla painoarvolla muutosprosessiin. Edellä mainittuun perustuen ei ole suinkaan sattuma, miten jännitteitä käsitellään ja luottamus organisaatiossa ja siihen vuorovaikutussuhteessa olevassa ympäristössä syntyy ja kasvaa.

Tutkimuksen viimeisessä, XII pääluvussa tiivistetään tutkimuksen tavoitteet ja arvioidaan, kuinka hyvin niihin on päästy. Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset niiltä osin, kun tutkimusongelma on ratkennut. Tutkimusongelma ja -prosessi ovat kirkastuneet tekemällä koko ajan uusia kysymyksiä. Loppuyhteenvedossa esitetään viimeiset kysymykset, ne jotka ovat jääneet ratkaisematta. Nämä kysymykset esitetään jatkotutkimuksen tekijöille.

III TUTKITTAVAN ILMIÖN KÄSITTEELLINEN KARTOITUS

1 Pääkäsitteet

Esiymmärrys tutkimuksen viitekehyksestä on muodostettu käytettävissä olevan tutkimusaineiston, aiemman tutkitun tiedon ja kokemuksen perusteella. Tutkimuksen pääkäsitteiksi ovat kirkastuneet yrityskulttuuri, jännite ja muutoksenhallinta. Tutkittavan ilmiön olemuksesta on tässä tutkimuksessa haettu perustietoa, jotta yleisesti ottaen ymmärrettäisiin koko ilmiö.

Kulttuurilla on sanana monia merkityksiä. Kun yhdistämme sen toiseen paljon käytettyyn sanaan yritys tai organisaatio, saamme aikaan käsitteellisen ja merkityksellisen sekamelskan. Kun keskustellaan yrityskulttuurista, on havaittavissa, että ollaan yhtä mieltä kulttuurin olemassaolosta ja vaikutuksesta. Siitä, mitä yrityskulttuuri on, ollaankin jo montaa mieltä.

Tässä tutkimuksessa yrityskulttuurin määritelmä on johdettu useista eri lähtökohdista. Scheinin (1987) mukaan tutkijat ovat vuosikymmenten aikana lähestyneet yrityskulttuurin käsitettä erilaisista näkökulmista. On kuvattu, että yrityskulttuuri on tunnelma tai ilmapiiri, joka välittyy tavasta, jolla organisaatio on vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa. Toisessa lähestymistavassa on kuvattu, että yrityskulttuuri on ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittua säännönmukaista käyttäytymistä, kuten käytetty kieli ja hienotunteisuuden, hyvän käytöksen edellyttämät rituaalit. Yksi näkökulma ottaa huomioon kulttuurikäsitteen hierarkian, jolloin esiin nousevat normit, arvot, toimintapolitiikka ja pelisäännöt. Toisen näkökulman mukaan yrityskulttuuri on toimivissa ryhmissä kehittyvät normit, kuten hyvästä työstä kunnon korvaus, joka syntyi amerikkalaisissa tutkimuksissa jo viime vuosisadan alkupuolella tai, että yrityskulttuuri on hallitsevat ilmaistut arvot, kuten tuotteiden laatu tai hintajohtajuus. Kun tämän tutkimuksen kohteena olevan yrityksen jäsenet ovat olleet tekemisissä yrityskulttuurin kanssa, yrityskulttuuri on kuvattu yrityksen (organisaation) työntekijöitä ja asiakkaita koskevaksi toimintapolitiikaksi sisältäen muun muassa laadun, ympäristön, henkilöstön ja myyntitoimintaa ohjaavan filosofian. Yksi konkreettinen yrityskulttuurin näkökulma on pelisäännöt, miten

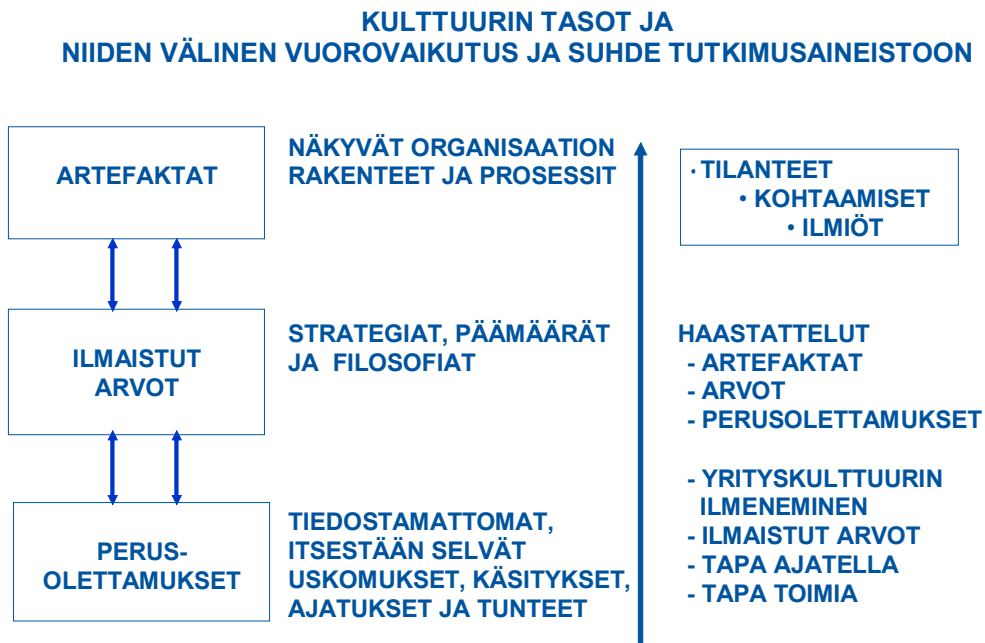
organisaatiossa selviydytään ja, mitä tulokkaan on opittava tullakseen hyväksytyksi työyhteisön jäseneksi. (Schein 1987, 23-24; Smith & Peterson 1988, 101-105.)

Graves (1986) nostaa esille kulttuurin näkökulman, jossa kulttuuri on kontekstin, tilanne- ja asiayhteyden tuote. Tähän tuotteeseen kuuluvat markkinat, jossa organisaatio operoi ja lailliset rajoitteet toiminnalle. Harrison (Graves 1986) näkee yrityskulttuurin rakenteiden ja toimintojen tuotteena – esimerkiksi keskitetyllä organisaatiolla on erilainen kulttuuri kuin hajautetulla organisaatiolla. James ja Jones (Graves 1986) tulkitsevat, että yrityskulttuuri on ihmisten työhön asennoitumisen tuote – organisaation kanssa tehtyjen yksilöllisten, psykologisten sopimusten tuote. Organisaatiokulttuuria (culture) ja työilmapiiriä (climate) käsitellään usein yhdentyvinä käsitteinä, jolloin yrityskulttuurin kannalta nousevat esille ilmapiirimuuttajat: ulkoinen vaikutus – voima – ilmapiiriin, sisäisesti havaittu käyttäytymisen ilmapiiri ja psykologinen ilmapiiri. (Graves 1986, 48-51.)

Kotterin (1996) mukaan kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne yleensä uusille jäsenille. Ryhmän jäsenet palkitsevat ne, jotka omaksuvat nämä tavat ja rankaisevat niitä, jotka eivät tapoja omaksu. Yhteiset arvot ovat ryhmän useimmille jäsenille seikkoja, jotka kannattaa ottaa huomioon ja päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. (Kotter 1992 & 1996, 129-130.) Kulttuurissa on vallan, toiminnan ja tunteiden voimat (Kettunen 1997, 183).

Sisällöllinen käsittehierarkia tässä tutkimuksessa muodostuu kulttuurin eri tasoista, joita tarkastellaan kulttuurin ilmenemisestä toimintanormien ja arvojen kautta perususkomuksiin ja -olettamuksiin. Toisaalta tässä tutkimuksessa on otettu huomioon muutoksen ja sen hallinnan prosessinomainen luonne, kun kulttuurit kohtaavat ja jopa törmäävät toisiinsa. Yrityskulttuurin käsite kohdistuu tässä tutkimuksessa perusolettamuksiin ja uskomuksiin, jotka ovat yhteisiä kaikille organisaation jäsenille. (Morgan 1998, 111-114; Schein 1987, 23-24.)

Kuvio III.1 Kulttuurin käsitehierarkia (soveltaen Schein 2001, 30-36).



Tapa ajatella kulttuuria on tiedostaa, että se ilmenee useilla eri tasoilla ja että on ymmärrettävä ja hallittava kaikkia tasoja. Ei riitä, että tulkitaan näkyvää toimintaa, artefaktoja ja organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Ei riitä edes se, miten arvot eli toimintafilosofiat, -politiikat, -strategiat ja -päämäärät tunnistetaan artefaktoina. Scheinin mukaan on ymmärrettävä, mikä on arvojen ja niiden ilmenemisen perimmäinen lähde, oletukset eli tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. (Schein 1987 & 2001, 30-36.) Tämän tutkimuksen problematiikka kulminoituu kysymykseen, mitä on yhteisön tapa uskoa, käsittää, ajatella ja tuntea. Oletus on, että tehdyt perusvalinnat tukevat asetettua tavoitetta.

Kun etsitään vastausta kysymykseen, onko yrityksellä yksi ainoa kulttuuri, muun muassa Hofstede (1991 & 2001) ja Schein (1987) painottavat, että tarvitsemme kokemukseen ja tutkimukseen perustuvaa tietoa. On tunnistettava organisaatiossa toimivia vakiintuneita ryhmiä ja selvitettävä, mitkä ovat niiden yhteisiä kokemuksia. Lisäksi on tutkittava, mitkä ovat koko organisaation jäsenten yhteiset kokemukset. Havainto ja päätelmä ovat, että yrityksessä on useita kulttuureja: johdon kulttuuri, tuotannon kulttuuri, hallinnon kulttuuri ja myynnin kulttuuri, joka vielä jakautuu

maantieteellisesti ryhmäkohtaisiin kulttuureihin. Jokaisessa organisaatiossa on tunnistettavissa myös toimintakulttuuri, johtamiskulttuuri, palvelukulttuuri ja laatukulttuuri. Voidaan puhua kulttuurien yhdentymisestä, jolloin ei pyritä hallitsemaan toista osapuolta tai kulttuurien moninaisuudesta, jolloin hyväksytään toisen osapuolen erilaisuus. Tämän lisäksi koko organisaatiolla voi olla taustalla vaikuttava oma yrityskulttuuri, jos organisaation jäsenillä on yhteinen, yhdessä eletty historia. (Robbins 2001, 511-515; Schein 1987, 25.)

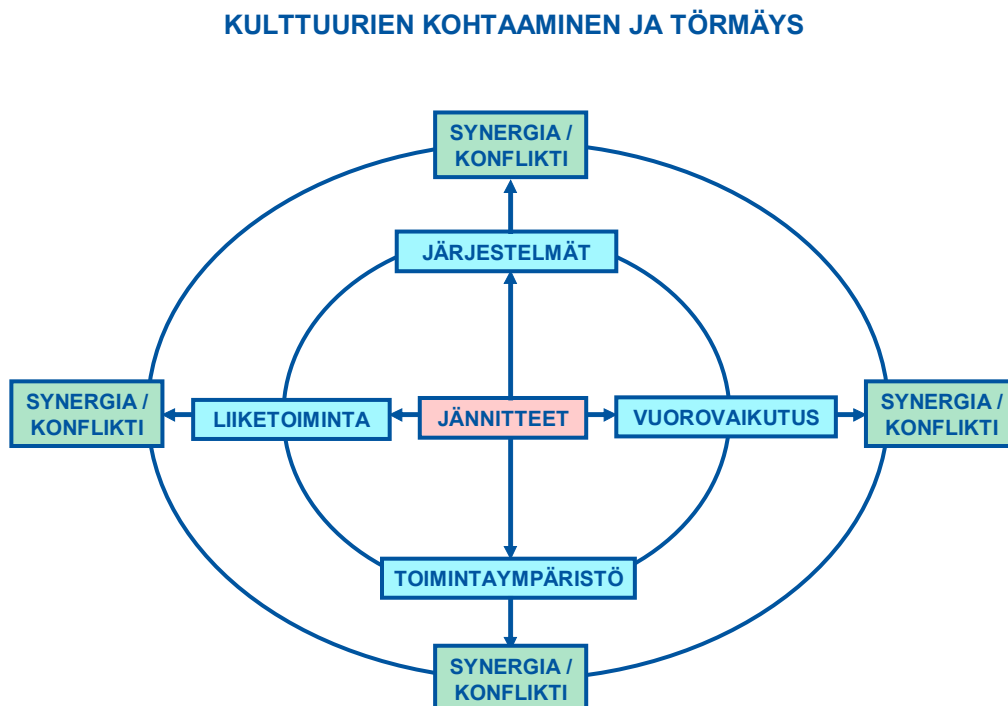
Jännite on ratkaistava ongelma sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tutkimusaineiston mukaan hyvä ilmapiiri saa aikaan jännitteen positiivisen kierteen, jolloin konsonanssi voimistuu. Huono ilmapiiri aiheuttaa jännitteen negatiivisen kierteen, jolloin dissonanssi lisääntyy. Dissonanssi on tietoon ja kokemukseen perustuva tilanne tai informaatio, joka ilmenee ristiriitana kahden kognition välillä ihmisen mielessä. Tällöin asenteet ja käyttäytyminen eivät ole sopusoinnussa keskenään. Festinger (1957) puhuu kognitiivisesta dissonanssista (cognitive dissonance), jolloin henkilö pyrkii tasapainon saavuttamiseen, konsonanssiin (consonance) kognitioiden välillä eli välttämään tilanteita ja informaatiota, jotka ylläpitävät tai lisäävät dissonanssia. (Festinger 1957, 34-41.) Dissonanssi on kahden erilaisen kognition välinen ristiriita, joka ilmenee epämiellyttävänä psykologisena tunnetilana (Deci 1975, 161-186; Festinger 1957; Pennington 2005, 76-78).

Asenne on henkinen valmiustila, joka muodostuu kokemuksen kautta. Asenne kuvaa ihmisen kognitiivisia prosesseja ja vaikuttaa hänen toimintaansa. Asenne muodostuu affektiivisesta ja kognitiivisesta osasta sekä toimintavalmiudesta. Affektiivinen osa koostuu tunteista ja kognitiivinen osa tiedoista, joita ihmisellä on tietystä kohteesta. Toimintavalmius liittyy ihmisen käyttäytymiseen tietyissä tilanteissa. Sekä affektiivinen että kognitiivinen osa vaikuttavat toimintavalmiuteen. Tutkimusten mukaan ihmiset pyrkivät sopusointuun ja johdonmukaisuuteen asenteiden eri osien suhteen. (Deci 1975, 171-182; Festinger 1957; Juuti 1999, 18-20.)

Esiymmärrys tutkittavan ilmiön pääkäsitteistä ja niiden välisistä suhteista on koottu oheisen kuvion muotoon. Aineiston mukaan jännitteet ilmenevät liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteinä. Kulttuurien kohdatessa,

kun kulttuuri otetaan muutoksessa huomioon, syntyy positiivisten jännitteiden, konsonanssin ja sosiaalisen pääoman kasvun myötä kulttuurinen synergia. Muutoksen hallinta ilmentää, kuinka toiminnan tuloksena syntyy liiketoiminnallinen tulos. Kulttuurien törmätessä korostuvat negatiiviset jännitteet ja dissonanssi, jolloin seurauksena on vääjäämättä kulttuurinen konflikti.

Kuvio III.2 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet.



Aiemman tutkitun tiedon perusteella herää kysymys, millä tavalla Kotter (1992 & 1996) näkee kulttuurin muuttamisen strategiamuutoksen osana? Schein (1987 & 2001) olettaa, että kulttuurimuutoksen implementointi on osa strategian implementointia. Tämän tutkimuksen valossa suurten muutosten kuten yritysfuusioiden yhteydessä tämä analogia on erittäin selkeä. Kulttuuri suosii tai vastustaa oman maailmankuvansa mukaista strategista ajattelua ja strategian kehittämistä. Toimintatavan strateginen muutos edellyttää aina kulttuurin muutosta. Kulttuurin muuttaminen on pitkä ja vaikea prosessi (Kettunen 1997, 189).

Keskijohdon – haastatteluaineiston – mukaan strategian jalkauttaminen on muutoksen hallinnan kannalta suuri myynti- ja ostotapahtuma. Johto myy ja

henkilöstö ostaa. Keinojen tässä tilanteessa on oltava läpinäkyviä ja uskottavia. Tässä myyntitapahtumassa ratkaisevat johdon ja henkilöstön sosiologinen, sosiaalinen etäisyys, symbolijärjestelmien kunnioittaminen ja erilaiset tulkinta- ja ymmärrysjärjestelmät. Kun johto jalkautuu, ratkaisee vakuuttava henkilökohtaisuus – tasavertaisten ihmisten kohtaaminen. Kun edellä mainittuja näkökohtia ei oteta huomioon heti muutoksen ensimmäisessä vaiheessa, erilaiset kulttuurit erittäin todennäköisesti törmäävät toisiinsa. Kun arvioidaan törmäystilannetta, päällepäin ei välttämättä näy vahvoja signaaleja, jotka ilmenevät konflikteina. Johdon on kiinnitettävä huomio heikompiin signaaleihin kuten passiivisuuteen, puhumattomuuteen ja väistämiseen kohtaamistilanteissa.

2 Kulttuurit toimintaympäristössä

Kulttuurit kohtaavat aina, kun kaksi yritystä fuusioituu tai kun yritys ostaa toisen yrityksen. Yhdistämisessä, fuusiossa (merger, fusion) pyritään sulauttamaan kaksi kulttuuria toisiinsa ilman, että kumpikaan fuusioitava yritys kokee olevansa hallitseva. Yritysosostossa, yrityskaupassa (acquisition) hankitun yrityksen kulttuurista muodostuu automaattisesti alakulttuuri yritysoston tehneen yrityksen kulttuurissa. (Vaara 1999, 7.) Molemmissa tapauksissa sulautumisen tai sekoittumisen ongelmaa yhdistää se, että uudella yrityksellä ei ole yhteistä historiaa eikä sen jäsenillä yhteisiä kokemuksia. Tästä syystä toinen osapuoli voi tuntea itsensä alempiarvoiseksi ja asemansa uhatuksi ja olla tiukasti puolustusasemissa. Tällöin negatiivinen vaihtoehto on, että kulttuurit eristäytyvät, jolloin toinen osapuoli saatetaan kokea jopa valtaajaksi. Asetelma aiheuttaa vastustusta (resistance), sopeutumattomuutta (deculturation) ja kaikinpuolista vastarintaa. Kun kulttuurit kohtaavat, ei voi välttyä siltä, että syntyy tilanteita, joissa kulttuurit törmäävät toisiinsa. (Buono & Bowditch 1989, 143-147; Nahavandi & Malekzadeh 1988, 82-84.)

Yhdistymisprosessia ohjaavat organisaatioiden päällepäin näkyvät piirteet, kuten yhteiset tai yhteen sopivat teknologiat, yhteiset liiketoimintatavoitteet, taloudellinen yhteensopivuus, yhteiset markkinat ja tuotteisiin liittyvä synergia. Synergia (yhteisvaikutus) -termille on annettu erilaisia merkityksiä. Yritysfuusioiden yhteydessä

sillä tarkoitetaan selvästi erottuvaa tai tunnusomaista uuden yhdistetyn organisaation mukanaan tuomaa etua tai hyötyä verrattuna erillisinä toimineisiin organisaatioihin. (Vaara 1995, 17.) Kun kaksi yritystä aloittaa yhteiselämän esimerkiksi yritysfuusioiden myötä, on paitsi liiketoiminnan myös yrityskulttuurin kannalta ratkaistava monia kysymyksiä. Mitä organisaatiossa toimivat henkilöt ajattelevat liiketoiminnasta, mikä on asiakkaan asema, mikä on tukijärjestelmien rooli ja miten vuoropuhelu on järjestetty muun muassa johdon ja henkilöstön välillä? (Kotter 1996; Schein 1987.)

Kulttuurien kohdatessa lopputuloksena on kolme vaihtoehtoista mallia: yrityskulttuurit ovat erillisiä, toinen hallitsee tai ne sekoittuvat. Ensimmäisenä mahdollisuutena on, että kulttuurit säilyvät erillisinä, jolloin yritykset antavat tytäryhtiöiden tai yksiköiden säilyttää oman identiteettinsä. Koetaan, että yhdistetyn organisaation voima on alakulttuurien erilaisuudessa (pluralism). Tällöin kulttuurit tarvitsevat yhdentymistä tai yhdensuuntaistamista (integration) siten, että ne eivät toimi toistensa kanssa vastakkaisten päämäärien mukaan. Tämä vaihtoehto tulee vastaan ja on toteuttamiskelpoinen, kun muun muassa markkinat ja asiakkaiden luottamus edellyttävät jatkuvuutta ja tuttua palvelukulttuuria. (Buono & Bowditch 1989; Nahavandi & Malekzadeh 1988.)

Toisena mahdollisuutena on, että toinen kulttuuri hallitsee toista (takeover). Joissain tapauksissa tämä on selvä, kuten silloin kun yritys ostaa toisen. Pitkällä tähtäimellä tämä valinta ei toimi, jos vallattu organisaatio eristyy (separation). (Buono & Bowditch 1989; Nahavandi & Malekzadeh 1988.) Tilanne on aineiston mukaan tiedostettava ja siihen on jossakin vaiheessa puututtava. Jos kulttuuri on vallankäytön väline, syntyy organisaatioon kahden kerroksen väkeä – ne, jotka käyttävät ylivaltaa ja ne jotka alistetaan. Tässä vaihtoehdossa työyhteisöstä ei synny kylämäistä, vaan pikemmin kasarmi, jossa on käskijät ja tottelijat.

Kolmas vaihtoehto on, että kulttuurit sekoittuvat (blending) tai sulautuvat (assimilation). Yleensä sekoittumisen, eli parhaiden piirteiden ottamisen molemmista yrityskulttuureista, väitetään olevan toivottava tulos. (Buono & Bowditch 1989; Nahavandi & Malekzadeh 1988.) Käytännössä tilanne on paljon monimutkaisempi,

kun molempien organisaatioiden on pystyttävä sopeutumaan ja luopumaan joltain osin omasta tavasta ajatella ja toimia. Yleensä eri kulttuureiden päälle asetetaan joukko arvoja, joilla tavoitellaan yhdensuuntaista toimintaa. Tämän jälkeen uusi organisaatio pyrkii vertailemaan eri järjestelmiä ja menettelytapoja sekä parhaita käytäntöjä. Usein kuulee, että uusi organisaatio ottaa esimerkiksi tietojärjestelmät toiselta ja henkilöstöjärjestelmät toiselta fuusioitavalta yritykseltä. Sama analogia toimii myös silloin, kun uuden yrityksen johto nimitetään. Nämä toimenpiteet pitävät yllä fuusion ulospäin näkyvää yrityskuvaa, mutta tästä ei voi vetää johtopäätöstä, että kulttuurit todella sekoittuvat. Se, miten yrityksen johto tiedostaa kulttuurin merkityksen, ratkaisee monia asioita. Ratkaistavia kysymyksiä ovat muun muassa organisaatiomallin eri muodot, prosessimaisen toiminnan huomioonottaminen sekä moniulotteinen resurssien hallinta henkilöstön, talouden ja osaamisen alueilla. (Schein 2001, 189-194; Taskinen 2005, 72-82.)

3 Muutosprosessi

Yrityskulttuurin hierarkia voidaan jakaa muutosprosessin kannalta niihin tekijöihin, jotka ovat vaikeita muuttaa ja niihin tekijöihin, jotka ovat äärimmäisen vaikeita muuttaa. Toimintanormit, jotka näkyvät päällepäin ja ilmentävät organisaation kulttuuria, ovat muutettavissa, kun muutokseen tietoisesti pyritään. Yrityksen arvoja, jotka ilmentävät kulttuurin syvintä olemusta – henkilöiden uskomuksia ja perusolettamuksia, on erittäin vaikea muuttaa. Arvojen muuttamiseen, transformaatioon, on paneuduttava intensiivisesti ja pitkäjänteisesti, koska tällöin ollaan tekemisissä ihmisten jopa vuosikymmenten aikana omaksumien uskomusten kanssa. (Kotter 1996, 129-130.)

Tässä tutkimuksessa kulttuuria tarkastellaan käyttäytymisprosessina, jolloin oletetaan, että organisaation kulttuuri muodostuu viidestä ilmapiirimuuttujasta, jotka ovat kommunikointi, motivointi, päätöksenteko, kontrolli ja koordinointi. Toinen lähtökohta tarkastelulle on, että kulttuuri on organisaatiossa aina taustalla vaikuttava tekijä – mekanismi, joka ohjaa ja muovaa käyttäytymistä. Nämä kaksi lähtökohtaa on valittu tämän tutkimuksen tarkastelukulmiksi, koska muutos tutkimuksen kohteena

olevan yrityksen fuusiotilanteissa on suuri. Bowers (Graves 1986) ja Schein (1987 & 2001) ovat tutkineet organisaatiokulttuuria muun muassa muutoksen hallinnan kannalta. Graves on tutkinut organisaatiokulttuuria useasta eri näkökulmasta.

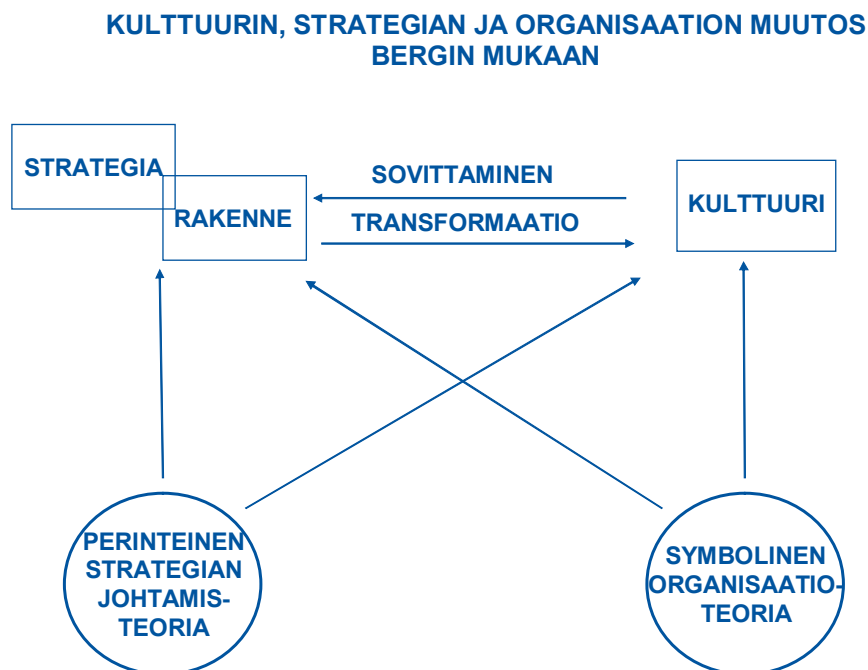
Tämän tutkimuksen ydinalue ei kulminoidu siihen, miten Thompson (Graves) näkee organisaatiokulttuurin toimivan vakiintuneen käyttäytymisen keinona tai miten Wienerin ja Vardin (Graves) mukaan organisaatiokulttuuri on sitoutumisen kannustin tai miten De Board ja Menzies (Graves) tulkitsevat organisaatiokulttuurin puolustukseksi ahdistusta vastaan tai miten Hudson (Graves) näkee organisaatiokulttuurin kausaalisten suhteiden systeeminä. Hudsonin esittämä teoria organisaatiokulttuurista kausaalisten suhteiden systeeminä on lähellä Scheinin teoriaa organisaatiokulttuurista taustalla vaikuttavana tekijänä. (Graves 1986, 1-24.)

Berg (1985) tulkitsee kulttuurin muutosta kulttuurin ilmenemisen ja strategian toteutuksen vuorovaikutuksena – transformaationa ja sovittamisena. Smircich (1983 I) näkee organisaatioteorian kannalta painopisteen joko symbolisessa organisaatioteoriassa tai klassisessa johtamisteoriassa (Graves 1986, 33-41; Smircich 1983 I, 339-358). Kotterin (1992 & 1996) teorit, kun hän puhuu johtamisesta, pysähtyvät kulttuuriteoreettisesti kulttuurin ilmenemiseen, toimintanormeihin ja arvoihin. Hän puhuu vähän arvojen takana vaikuttavista voimista, perusolettamuksista ja perususkomuksista. Tässä tutkimuksessa työnnetään taka-alalle Kotterin kulttuuriteoreettinen näkemys muutosprosessin aikana siitä, mikä on kulttuurin merkitys suuressa muutoksessa. Scheinin (1987 & 2001) tutkimustulokset, joita tukevat Bowersin (Graves 1986) ja Smircichin (1983 I) luonnehdinnat ja määrittelyt kulttuurin muuttamisesta, sopivat tutkimuksen asetelmaan. Bergin (1985) näkemys muutoksesta sopii myös tutkimusasetelmaan. Organisaatio työskentelee toisaalta strategian ja rakenteen kanssa, toisaalta kulttuurin kanssa. (Berg 1985.)

Strategia ja rakenne vaikuttavat kulttuuriin, jolloin käynnistyy transformaatioprosessi. Toisaalta kulttuuri vaikuttaa strategiaan ja rakenteeseen, jolloin kulttuuria sovitetaan organisaation toimintaan. Strategian ja rakenteen takana vaikuttaa perinteinen organisaation johtamisteoria ja kulttuurin takana symbolinen organisaatioteoria.

Näiden organisaatioteorioiden vaikutukset yrityksen elämään ovat myös ristikkäiset siten, että symbolinen organisaatioteoria vaikuttaa myös strategiaan ja sitä kautta rakenteeseen. Samalla tavalla johtamisteoriat vaikuttavat välittömästi myös yrityksen kulttuuriin. Muutosprosessia on vaikea mallintaa, mutta Berg on saanut kirkastettua oleellisen muutosprosessin ja kulttuurin suhteesta. (Berg 1985, 281-284.)

Kuvio III.3 Kulttuurin, strategian ja organisaation muutos (Berg 1985, 281-284).



Yrityskulttuuria ja sen vaikutusta muutoksenhallinnassa tarkastellaan tässä tutkimuksessa prosessina, miten kulttuuri otetaan huomioon muutoksenhallinnassa, tasona, kuinka syvälle kulttuurin tunnistamisessa mennään sekä lisäarvona, syntykö kulttuurinen synergia muutosprosessin aikana. Schein (1987) näkee, että kulttuuri on otettava huomioon koko muutosprosessin ajan, koska muutoksen nopeutta, sen vauhtia on hidastettava ja henkilöiden keskinäinen dialogi varmistettava. Jos vauhti on kova, eivät kulttuurit kohtaa, vaan törmäävät toisiinsa. Kotterin (1996) näkemys on, että aika on niin tärkeä dimensio muutoksessa, että kulttuuriin liittyvien asioiden pohtiminen on jätettävä muutoksen viimeiseksi vaiheeksi. Ensin on selvitettävä kilpailutilanne, muutosprojektin organisointi, strategiat ja niiden implementointi.

Kotterin mukaan vasta muutosprosessin viimeisessä vaiheessa paneudutaan uusien toimintatapojen juurruttamiseen yrityskulttuuriin.

Yritys, joka toimii markkinataloudessa globaaleilla markkinoilla, joutuu ottamaan huomioon kilpailijoiden toimenpiteet. Liiketoimintastrategiat, jotka on luotu, joudutaan tarkistamaan aika ajoin. Liiketoimintastrategioiden uudelleenarviointi taas aiheuttaa muun muassa yrityksen organisoinnin sekä johtamisjärjestelmien ja henkilöstöstrategian arvioinnin. Yrityskulttuuri toimii koko ajan suunnittelun vastapelurina, kun ylimmän johdon luomia liiketoimintastrategioita implementoidaan ja sen myötä yritystä organisoidaan sekä asiakkuuksia kehitetään.

Kuten havaittu muutos ja jatkuvuus ovat saman asian kaksi eri puolta, organisaation pyrkimykset heijastavat sekä halua muuttaa asioita että säilyttää ne ennallaan. Kun ollaan tekemisissä sosiaalisten järjestelmien kanssa, ei ole olemassa mitään itsestään tapahtuvaa muutosta. Organisaation sisä- tai ulkopuolella on aina joitakin, joilla on syy saada jotakin tapahtumaan. Tuloksena on eri toimijoiden erilaisten pyrkimysten vuorovaikutus, mutta lopputulos ei koskaan ole sattumanvarainen. Lewin (1948) totesi jo 1900-luvun alkupuolella, että organisaatioissa on muutokseen suuntautuneita voimia sekä voimia, jotka pyrkivät ylläpitämään vakiintunutta käytäntöä. Sosiaalisissa järjestelmissä, kuten organisaatioissa vallitsee tämän vuoksi pinnallisesti katsottuna muuttumaton tasapaino. (Schein 1987, 307.)

Kulttuurien kohdatessa käynnistyy aina prosessi, jossa organisaatio vastustaa muutosta. Sathe (Kilmann et al. 1985) kuvaa, kuinka muutoksen vastustamista voi arvioida. Hänen mukaansa muutos sisältää suuren määrän tärkeitä jaettuja olettamuksia. Tämän lisäksi muutos sisältää keskeiset jaetut olettamukset sekä liikkeen tai suunnan vieraampia jaettuja olettamuksia vastaan. Mitä hallitsemattomampana oheinen yhtälö toteutuu sitä suurempi mahdollisuus on kulttuurien yhteentörmäykselle. (Kilmann et al. 1985, 237-244.)

Kulttuurimuutoksen vastustaminen	=	Muutoksen merkitys kulttuurin sisällössä; se on, vallankumouksellinen muutos vs. lisämuutos kulttuurin sisällössä	x	Vallitsevan kulttuurin vahvuus; se on, vahva vs. heikko kulttuuri
----------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------

Kotter (1996) ja Schein (1987) puhuvat kulttuurien sekoittumisesta. Tässä tutkimuksessa sekoittuminen tapahtuu yritysfuusioiden yhteydessä. Yhdistymisprosessia seuraa synergia tai konflikti. Tutkimuksen perusvalintoja tehtäessä on päätetty tunkeutua Scheinin oppien mukaan kulttuurin ytimeen, perusolettamuksiin ja -uskomuksiin. Tällöin tutkimusta katsellaan kulttuuriteorian näkökulmasta. Yrityskulttuuria tarkastellaan tässä tutkimuksessa myös organisaatioteorian näkökulmasta, kuten Harrison, jolloin kulttuuri nähdään mm. rakenteiden ja toimintojen tuotteena (Harrison & Stokes 1992; Schein 1987).

Tämän ja aiempien tutkimusten valossa on syntynyt näkemys, että kulttuuria ei voi jättää muutoksessa vaille huomiota. Jos kulttuurin huomioon ottaminen muutoksessa priorisoituu prosessin viimeiseksi vaiheeksi esimerkiksi ajankäytön takia, sen käsittelyyn on panostettava sitäkin enemmän strategian implementoinnin jälkeen. Näyttää siltä, että kulttuuria ja ihmisen mieltä ei voi muuttaa mekaanisesti, vaan se on orgaaninen tapahtuma, joka vaatii aikaa.

4 Yrityskulttuurin dynamiikka

Hatch kuvaa yrityskulttuurin dynamiikkaa prosessina, jossa ilmaistujen arvojen toteutuminen käytännön toiminnassa edellyttää jatkuvaa vuorovaikutussuhdetta yrityksen arvojen takana olevien tekijöiden välillä. Kun organisaatiossa konkretisoidaan perusolettamusten julistaminen arvoiksi ja kun olettamukset tulkitaan symbolien avulla, on lopputulos se, mikä yrityskulttuurista organisaatiossa päällepäin näkyy. Paneutuminen tähän dynamiikkaan ratkaisee muutoksen laatutason. Jos tätä yrityskulttuurin dynamiikkaa ei ole tiedostettu, lopputulos ei välttämättä ole se, mitä haluttiin. Yrityskulttuurin dynamiikka on prosessi, jossa olettamusten, arvojen, symbolien ja artefaktojen välillä vallitsee jatkuva vuorovaikutus. Kun vuorovaikutus toimii, voidaan olettaa, että prosessi luo lisäarvoa toiminnalle. Organisaatiossa kulttuurin dynamiikka edellyttää vuoropuhelua. (Hatch 1997, 362-366.) (Liite 5 Kulttuurin dynamiikka.)

Myös tämän tutkimuksen aineiston mukaan yrityskulttuurin dynamiikka edellyttää vuoropuhelua. Vuoropuhelun hierarkia muodostuu organisaatiossa rupattelusta, keskustelusta, väittelystä ja dialogista. Yritysfuusiossa vuoropuhelu voi juuttua rupattelun tai keskustelun asteelle. Tavanomaista on, että vuoropuhelu on väittelyä.

Heikkilän et al. (2001) mukaan rupattelu (chat) on luonteeltaan toisten henkilöiden tunnistamista ja huomion osoittamista heille. Rupattelu on usein huumorilla höystettyä satunnaista puhetta, jolla ei ole mainittavia tavoitteita. Keskustelussa (discussion) voi olla jo tavoitteellinen luonne, kun ihmiset opettelevat tuntemaan toistensa mielenkiinnon kohteet ja niiden rajat. Keskustelu opettaa ihmisiä tuntemaan toisensa ja tulemaan toimeen keskenään.

Väittelyssä (debate) ihmiset yrittävät olla oikeassa ja voittaa toisensa. Väittelyssä mitataan tietämystä ja osaamista, asioiden hallintaa. Väittelyssä on voittajansa ja häviäjensä. Dialogissa ihmiset yrittävät ymmärtää toisiaan ja luoda yhteistä käsitystä uusista mahdollisuuksista. Dialogissa ihmiset yhdistävät tietonsa ja taitonsa synergisesti. Vuoropuhelu on parhaimmillaan dialogia. Dialogin vaje ilmenee puhumattomuutena, epätietoisuutena ja luotettavaksi koetun tiedon puutteena. Nämä tekijät yhdessä luovat olosuhteet huhupuheille ja tarpeettomille puntaroinneille asioiden todellisesta laidasta. Jännitteet, jotka organisaatiossa ovat normaaleja ja pitävät toimintaa yllä, saavat negatiivisen sisällön. Yhteentörmäysten riski organisaatiossa kasvaa. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 54-69.)

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan organisaatioiden välillä on suuria eroja vuoropuhelun toimivuudessa. Vaikka puhutaan, että ollaan siirtymässä dialogiin, eletään kuitenkin edelleen perinteisissä toimintatavoissa. Näyttää siltä, että henkilöt, jotka puhuvat dialogista, taivuttelevat muita omaan ajatteluunsa, asettavat esteitä toisten osallistumiselle, panttaavat tietoa ja käyttävät sitä vallankäytön välineenä. Muutosvaikuttajan pääasiallisena tehtävänä on toimia esimerkkinä ja luoda oppimiselle suotuisa ilmapiiri.

Heikkilän et al. (2001) mukaan vuoropuhelun hierarkiassa dialogi edustaa avainta innovatiivisuuteen ja tukee kulttuurin dynamiikan prosessia. Dialogi on tällä tavalla

avain kulttuurin kehittämiseen, jolloin pyritään osista kokonaisuuksiin ja merkitysten ymmärtämiseen, analyysistä synteisiin ja erilaisuuden ymmärtämiseen, varmuudesta epävarmuuteen ja luovuuteen, hierarkiasta verkostoihin ja kumppanuuteen ja kaiken kaikkiaan fragmentaarista maailmankuvasta holistiseen maailmankuvaan.

5 Liiketoimintajännitteet muutosprosessissa

Liiketoimintajännitteet ovat ristiriitoja, jotka syntyvät organisaatiossa toimivien henkilöiden erilaisesta ajattelusta koskien asioiden johtamista, toiminnan järjestämistä ja työnjakoa. Liiketoimintajännitteet syntyvät tavasta ajatella liiketoimintaa ja tavasta toimia. Tämän tutkimuksen valossa yritysfuusioiden yhteydessä liiketoimintaan liittyen puhuttelevat synergia, organisointi ja strategiset valinnat suhteessa toimintaympäristöön. Myös kontrollin muoto ja aste ovat keskeisiä toimintatapoihin liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat jännitteitä samoin kuin bisnesajattelu ja tehokkuusajattelu, jotka ohjaavat liiketoimintaan liittyviä valintoja. Johtamisessa erotetaan kaksi puolta: asiat ja ihmiset. Muutoksen näkökulmasta niillä on kuitenkin suuri ero: ihmiset osaavat vastustaa muutosta – asiat eivät. Liiketoimintajännitteet syntyvät asioiden johtamisen myötä.

Olipa organisaatio mikä tahansa, keskinäinen tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti ovat tärkeitä. Tehokas toimintatapa edellyttää joustavuutta sekä kustannuksien että asiakkaan kannalta. Yrityksen on oltava kilpailukykyinen. Yritys etsii kilpailukykyä monin eri tavoin. Aineiston mukaan yritysfuusioiden yhteydessä ensimmäisenä tulevat eteen mahdolliset synergiaedut teknologiassa, tuotannossa, asiakaspinnassa sekä erilaisten tukijärjestelmien hyödyntämisen myötä. Hallinnon osuudeksi yritysfuusioiden yhteydessä jää useimmiten kustannusten säästäminen ja toiminnan kaikinpuolinen rationointi.

Organisaatioteoria auttaa ymmärtämään kulttuurien kohtaamistilanteiden ilmiöt muun muassa jännitteet ja ristiriidat. Hatch (1997) ja Mintzberg (1979 & 1983 I) puhuvat yrityskulttuuriin liittyen organisaation rakenteiden vaikutuksesta näiden ilmiöiden yhteydessä ja Hatch tämän lisäksi organisaation kulttuurin dynaamisesta prosessista.

Hofstede (1991), Juuti (1995 & 1999) ja Schein (1987) valottavat tässä tutkimuskontekstissa organisaatiokäyttäytymisen ja organisaatiopsykologian merkitystä. Kun tarkastelee organisaation muutosprosessia kaikista näistä näkökulmista, on todettava, että se miten yritys uudessa tilanteessa organisoidaan, on tärkeää, jopa ratkaisevaa.

Kaikki se osaaminen, mikä johdolla on käytettävissään, on hyödynnettävä. Asiakkaan kannalta ydinkysymys kulminoituu toiminnan keskittämiseen ja hajauttamiseen. Miten asiakkaan luottamus saavutetaan? Kuinka lähelle asiakasta mennään? Kustannusten kannalta tärkeä asia on prosessinomainen, tehokas toiminta. Miten toimintojen ketju hallitaan? Henkilöstön kannalta tulevaisuuden ratkaisee toimiva vuoropuhelu. Miten ihmisten luottamus saadaan aikaan? Osaamisen näkökulmasta avainkysymys on innovatiivinen ja motivoiva työyhteisö. Mitä yksittäinen ihminen voittaa, jos hän panostaa yhteiseen hyvään?

Ohjeistuskulttuuri, säännöt ja kurinalaisuus, on taustalla vaikuttava tekijä, kun pyritään hallitsemaan liiketoiminnan ja sen kehittämisen aiheuttamia jännitteitä, järjestämään henkilöiden kohtaamisia, luomaan yhteisiä pelisääntöjä ja organisoimaan yritystä. Mintzberg pohtii yrityksen organisointia hajauttamisen ja keskittämisen näkökulmasta yhtenä organisaatioteorian keskeisistä näkökulmista. Tässä tutkimuksessa kulttuuri muotoutuu tämän teoreettisen näkökulman kautta. Mitä tarkoitetaan suuressa konsernissa toisaalta toiminnan koordinoinnilla toisaalta toiminnan keskittämisellä? (Mintzberg 1979, 181-213 & 1983 I.)

Mintzberg kuvaa organisaation rakenteita täydellisestä keskittamisestä täydelliseen hajauttamiseen, tyyppi A:sta tyyppi E:hen. Tyyppi C, jossa on rajoitettu vertikaalinen hajauttaminen, vastaa tulosityksikkömallia. Keskijohdolla on tässä mallissa tärkeä rooli, kun kulttuuri ja pelisäännöt organisaatiossa syntyvät ja vakiintuvat. Sana koordinointi kytketään organisaation toimintaan – jokapäiväiseen asioiden tekemiseen, sana keskittäminen vallankäyttöön – kuka päättää ja ohjeistaa.

Vapaalle kilpailulle markkinataloudessa on ominaista, että se saavuttaa itseohjautuvasti resurssien tehokkaan käytön. Itseohjautuvuutta korostavaan

näkökulmaan on tuotu toinen resurssien ohjausmekanismi, yritysorganisaatio eli hierarkkiset ohjausjärjestelmät. Markkinoita ja yrityksiä verrattaessa näyttää nousseen esiin näkemys kummastakin sopimusten ja liiketoimien toteuttamisen foorumeina, jotka ovat vaihtoehtoisia toiminnan muotoja edellä esitettyyn tapaan. Yritykset eli hierarkiat, jotka ulkoisella toiminnallaan muodostavat markkinat, voidaan nähdä hierarkioiden ja verkostojen kautta sopimusten hallintajärjestelmänä. (Pihlanto 1995 I, 7-10.) Tämä näkökulma korostuu tässä tutkimuksessa. Sopimusten hallinta tuo ratkaisevana esiin yrityksen asiakkaan, tukijärjestelmät ja luottamuksen toimijoiden keskinäisessä yhteistyössä markkinoilla.

Hatch (1997) ja Mintzberg (1979 & 1983 I) käsittelevät organisaatioteorian näkökulmasta tämän tutkimuksen kannalta primäärisiä asioita kuten rakenteita ja strategiaa sekä niiden sisältöön liittyviä ilmiöitä. Hofstede (1991), Schein (1987) sekä Juuti (1999) katselevat kulttuuriteorian kannalta henkilöstöä ja henkilöä sekä hänen osaamistaan ja taitojaan kuten myös johtoa ja johtamista sekä sen tyyliä. Tässä tutkimuksessa yhdistyvät henkilöstön käyttäytyminen, keskinäinen sopiminen, tapa ajatella ja tapa toimia. Kun tähän tarkasteluun tuodaan mukaan Pihlannon (1995 I) näkemykset verkostoista ja sopimusten hallintajärjestelmistä, voi lopputuloksen nähdä kohtaamisten ja jännitteiden hallintana, toiminnan pelisääntöinä ja organisointina.

Organisaation ohjaus ja ohjeistus sekä hallinnointi on ymmärrettävä muutosprosessin osina, jotka elävät jatkuvassa kanssakäymisessä. Tämä kanssakäyminen toteutuu vuoropuhelun myötä, kun organisaatiossa jaetaan ihmisten kesken arvot ja perusolettamukset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kulttuuri otetaan organisaation toiminnassa huomioon, jännitteiden purkaminen vapauttaa positiivisia voimia organisaatiossa.

6 Toimintaympäristöjännitteiden asema muutoksessa

Toimintaympäristöjännitteet syntyvät organisaation jäsenten ristiriitaisista suhteista markkinoihin ja ennen kaikkea asiakkaaseen. Jos jännitteet eivät ole hallinnassa

organisaation sisällä, ne heijastuvat asiakaspalveluun ja yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Yritys organisoituu markkinoiden ja asiakkaan asettamien tarpeiden mukaan. Asiakkaan tarpeet saatetaan mieltää eri tavalla. Kuitenkin asiakkaan paras pyritään ottamaan huomioon, siten kuin se ymmärretään. Yritystä johdetaan joko keskitetysti tai hajautetusti.

Kun yritys organisoituu, on tärkeää ratkaista, kuinka lähelle asiakasta mennään maantieteellisesti. Myynnin ja markkinoinnin organisoituminen ei kuitenkaan yksistään ratkaise asiakkaan luottamuksen saavuttamista. Ratkaisevaa on myös se, miten johto, hallinto ja tuotanto ottavat asiakkaan huomioon ja millaisiksi pelisäännöt asiakaskontakteissa ovat muodostuneet.

Kun yritykset, jotka ovat eläneet vapaiden markkinoiden ja kilpailun keskellä muutaman vuoden, fuusioituvat, on lähtökohta uudelle yhteistyölle haastava. Kun fuusioitavien yritysten tarinat ovat erilaisia, käsitykset asiakkaastakin ovat erilaisia. Haastatteluaineiston mukaan asiakaspalvelu ja asiakashallinta ymmärretään eri tavalla ja asiakkuuden (Customer Relationship Management) ymmärtäminen samalla tavalla, kun haetaan kumppanuussuhteita asiakkaan kanssa, on monen mutkan ja mahdollisen ristiriidan takana. Synergiaetujen hyödyntäminen asiakaspinnassa ei ole ollenkaan itsestään selvä asia.

Monopoli aikana asiakkaasta puhuminen ei ole niin elintärkeää kuin vapaan kilpailun aikana. Vapaa kilpailu edellyttää hyvää palvelua ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle. On korostettava asiakkaan kohtelua ja kohtelun dynamiikkaa. Tämän tutkimuksen valossa kohtelu, jonka yksittäinen henkilö tuottaa persoonan ammattitaidolla, voi pelastaa tai pilata kokonaisen palvelujärjestelmän. Ihmiset näkevät enemmän kuin uskovat näkevänsä, ihmiset kuulevat enemmän kuin uskovat kuulevansa, ihmiset kokevat enemmän kuin uskovat kokevansa. Sama analogia toimii organisaation sisäisissä kontakteissa. Yrityksen palvelukulttuuri säätelee kaikkia näitä tilanteita ja niistä aiheutuvia jännitteitä. Yritys voi lähestyä asiakasta painottamalla hyvää kohtelua, jolloin jokainen yksittäinen asiakaskontakti on ainutkertainen ja ratkaiseva. Yritys voi myös lähestyä asiakasta panostamalla kokonaisvaltaisiin asiakkuuksiin ja niitä tukeviin järjestelmiin.

Palvelukulttuuri on se osa yrityskulttuuria, jonka rakentaminen vie useimmiten eniten aikaa. Kun yritys on tekemisissä organisaation ulkopuolisten toimijoiden – asiakkaiden ja sidosryhmien – kanssa, vaikeusaste on moninkertainen verrattuna niihin vuorovaikutussuhteisiin, jotka toimivat organisaation sisällä. Normannin (1991) mukaan on tärkeää omaksua kokonaisvaltainen käsitys hyvään palveluun vaikuttavista tekijöistä. On kyettävä tunnistamaan palveluun vaikuttavat olennaiset menestystekijät ja antaa niiden vaikuttaa organisaation johdossa ja kulttuurissa.

Palvelukonsepti sisältää palveluajatuksen, joka on koottu yhteisiksi pelisäännöiksi. Markkinasegmentti on yhtä kuin ne asiakkaat, jotka yritys on valinnut markkinoinnin ja myynnin kohteeksi. Toimitusjärjestelmän avulla palvelukonsepti, tuotteet ja palvelut, toimitetaan asiakkaalle. Yrityskuva, imago, on asiakkaalle ja markkinoille luotu mielikuva yrityksen tuotteista ja palveluista. Yrityskulttuuri ja sen takana oleva liiketoimintafilosofia sekä toimintaympäristöstä aiheutuvat jännitteet ovat se liikelle-paneva voima, joka synnyttää ja ylläpitää yrityksen palvelun tuotannon. (Normann 1991, 37-48, 164-169.)

Normannin hyvään palveluun vaikuttavat menestystekijät – palvelukonsepti, markkinasegmentti, toimitusjärjestelmä ja yrityskuva – kattavat sekä mikro- että makrotason lähestymisen, jos yrityksen palvelukulttuuri ja liiketoimintafilosofia ylläpitävät hyvän palvelun tuotannon. Kun Porter puhuu asiakkaista, hän samalla puhuu arvoketjusta ja kilpailuedusta. Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen. Organisaatiokulttuurilla ei ole itseisarvoa, vaan se on keino saavuttaa kilpailuetua. (Lehtonen 2002, 42-48; Porter 1985, 10, 39-43.) Arvoketju kattaa yrityksen kaikki toiminnot. Suuressa muutoksessa, kun markkinat ovat juuri vapautuneet, Porterin julkituomat käsitteet eivät puhuttele yrityksen kaikkia henkilöitä samalla tavalla. Edellä kuvatussa asiassa, teoriassa, näkyy jännitteiden ja sen myötä kulttuurien yhteentörmäyksen riskeiltään suurin vaikutus: yrityksen henkilöstöllä, erityisesti johdolla ja myynnillä, ei ole yhtenevää tai vähintään yhdensuuntaista näkemystä asiakkaan palvelusta, jolloin asiakas menettää luottamuksensa yritykseen, asiakaspalvelijaansa. Grönroos (1990) ilmaisee asian kansanomaisesti: yrityksen perälauta vuotaa.

Asiakaspalvelu ja -hallinta ovat yrityksen kohtalon kysymys. Hyvä palvelu edellyttää yrityksen henkilöiden jatkuvaa kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ja työyhteisön hyvää ilmapiiriä, jossa toimintaympäristön aiheuttamat jännitteet ovat hallinnassa. Hyvä palvelu edellyttää luottamuksellisia suhteita työyhteisössä ja siihen liittyy luottamuksellinen yhteistyö asiakkaan kanssa. Tällöin toimintaympäristöjännitteet tuottavat positiivista energiaa organisaatiossa. Ansoff puhuu ympäristöä palvelevasta organisaatiosta, jolloin organisaation normeja ja arvoja määrittävät strategisen käyttäytymisen muodot, organisaation strateginen kulttuuri (Ansoff 1981, 145-152).

7 Järjestelmäjännitteet ja muutos

Järjestelmäjännitteet syntyvät organisaatiossa erilaisista tavoista ajatella ja erityisesti erilaisista tavoista toimia. Organisaation eri tasoilla ja eri osissa on ristiriitaisia näkemyksiä tukijärjestelmien hyväksikäytöstä, mikä aiheuttaa jännitteitä. Järjestelmiä otetaan organisaatiossa käyttöön muun muassa ohjauksen, suunnittelun, vuoropuhelun ja tiedonhallinnan tukemiseksi. Tavoitteena on yhteisen ja yhdensuuntaisen toimintatavan aikaansaaminen. Yritysten fuusioituessa kohtaavat erilaiset järjestelmät, jolloin jännitteiden syntyminen on yritysfuusioiden luonnollinen seuraus. Syntyvät tilanteet kulminoituvat siihen, miten jännitteet hallitaan.

Yrityksen johtaminen ja liiketoiminnan ohjaus ovat muuttuneet ja kehittyneet vuosien varrella (Levinson 1979, 250-309). 1990-luvulla ovat ajan hengessä kehittyneet tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen ja laatujohtaminen. Tasapainotettu mittaristo, Balanced Score Card (BSC) on ollut useissa suomalaisissa yrityksissä johtamisen tukena 1990-luvun jälkipuoliskolta lähtien. Strategialähtöinen toiminta ja suunnittelujärjestelmien hyödyntäminen liiketoiminnan ohjauksessa ovat vakiintuneet suomalaiseen yrityselämään.

Toimintajärjestelmien (Quality Management System) hyväksikäyttö johtamisen ja ohjauksen tukena on auttanut johtoa yrityskulttuurin ja yhteisten toimintatapojen kehittämisessä. Toiminnan itsearviointi (self-assesment) ja Euroopan laatupalkintomalli (European Quality Award) ovat olleet käytössä

toimintajärjestelmien rinnalla ja motivoineet arvioinnissa mukana olevia henkilöitä toiminnan kehittämiseen. (Lillrank 2001, 22-35.) Edellä mainittujen järjestelmien hyväksikäyttö on tukenut muutoksen hallintaa ja parantanut viestintää yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Niiden avulla on onnistuttu viestittämään asiakkaille toiminnan ja palvelun laadukkuutta. Järjestelmien myötä on myös rakennettu luottamusta asiakassuhteisiin. Ratkaisevaa on, miten erilaisissa yrityskulttuureissa on otettu vastaan ja mielletty tukijärjestelmien hyväksikäyttö muutosprosessin keskellä.

Strategisen lähtökohdan tunnistaminen yrityksen toiminnalle on elintärkeää. Toinen yhtä tärkeä lähtökohta on se, miten toimintaa operatiivisesti ohjataan. Kun liiketoimintaympäristö ja kilpailutilanne muuttuvat nopeasti, on tilanteen hallinta haasteellisempi. Kun kaiken edellä mainitun lisäksi erilaiset yritykset ja niiden kulttuurit kohtaavat, kääntyvät katseet viimeistään tällöin yrityksen johtoon. Tutkimus ja käytännön kokemus yhdessä ovat tuottaneet erilaisia järjestelmiä johtamisen ja jännitteiden hallinnan tueksi. Mitä mutkikkaampi tilanne on, sitä tärkeämpää on tukeutua kokemukseen ja tutkittuun tietoon. Aineiston mukaan muutoksenhallinnan ehkä kriittisin ulottuvuus jännitteiden hallinnan kannalta on aika. Jos innovaatio, kokemus ja tutkimus ovat tuottaneet työkaluja, niitä on syytä käyttää hyödyksi. Muutosprosessin aikana ohjausta ja suunnittelua tukevat järjestelmät yhdenmukaistavat toimintaa. Toiminnan ohjauksen kannalta on oleellista, että suunnitellaan strategia vision toteuttamiseksi ja viestitetään se organisaatiolle. Vuoropuhelun myötä henkilöstö saa konkreettisen käsityksen, mitä yrityksessä on tarkoitus tehdä. Vuoropuhelun, markkinoiden ja asiakkaiden kannalta tukeudutaan järjestelmiin, jolloin täydennetään taloudellisen tuloksen määrittämää kuvaa ulkomaailmalle siitä, mitä yritys osaa ja mikä se on. (Olve - Roy - Wetter 1999, 5-6.)

Laatukulttuuri ilmentää organisaatiossa sitä, miten hyvin tukijärjestelmät on saatu nivellettyä osaksi yrityksen jokapäiväistä operatiivista toimintaa kuten johtamista, hallintoa ja asiakasta. Lillrank (2001) kuvaa laatua sekä yrityksen ohjausta, hallintoa ja asiakaspalvelua monimuotoisena eri järjestelmien kokonaisuutena. Tulevaisuudenkuvan hän näkee verkostomaisena toimintana, jossa erikoistumisesta saatava hyöty yhdistyy joustavaan toimintatapaan. Tämä toimii parhaiten, jos osanottajien kesken vallitsee luottamus ja pitäytyminen yhteisiin pelisääntöihin.

Tässä mielessä verkostomaisen toiminnan keskeisimpiä haasteita yrityksissä on yhteisen kulttuurin kehittäminen ja tähän liittyen ihmisten keskinäinen jännitteiden hallinta.

Laadunhallinnan ja siihen kytkeytyvien järjestelmien merkitystä liiketoiminnan ja muutoksen tukena ei ole syytä aliarvioida. 1900-luvun alkupuolella neljä virhettä tuhannesta toistokerrasta oli jo laadukas tavoite. Nyt yhä useammalla toimialalla hyväksytään vain kolme virhettä miljoonasta toistokerrasta. On syntynyt Six Sigma -koulukunta, jonka iskulause kuuluu: nopeasti ja järjestelmällisesti kehittämällä erinomaisiin tuloksiin ja parannuksiin. 1900-luvun loppupuolella hierarkkiset konsernirakenteet ovat avautuneet tulosityksiköiden hakiessa erikoistumisesta saatavia hyötyjä itsenäisinä organisaatioina. Tästä syystä ja tähän perustuen on syntynyt verkostomaisia yritysketjuja ja -ryppäitä, jotka eivät toimi hierarkkisten komentoketjujen mukaan, vaan verkostojäsenten kesken markkinatalouden mukaisesti. Tällä tavalla lopputuotteeseen ja -asiakkaaseen johtava arvoketju joutuu ylittämään organisaatioiden välisiä rajoja ja kynnyksiä moneen kertaan. Tämä asettaa uudenlaisia haasteita ja veloitteita sopimusjuridiikalle ja laatujärjestelmille. Verkostojen etu on yhdistää erikoistumisesta saatava hyöty joustavaan toimintatapaan. (Pihlanto 1995 I, 7-10.) Lillrank (2001) toteaa, että tämä toimii parhaiten, jos osanottajien kesken vallitsee luottamus ja pitäytyminen yhteisiin pelisääntöihin. Näin ollen verkostomaisen toiminnan keskeisimpiä haasteita on yhteisen laatukulttuurin kehittäminen.

Kyvykkyystrategian koordinaatisto on koko ajan liikkeellä ja aiheuttaa jännitteitä, hyvin usein myös ristiriitoja organisaatiossa. Paikallaan pysyvä yritys voi pian huomata jääneensä jälkeen muista yrityksistä. Aseman ja kyvykkyyden välinen suhde on monimuotoinen. Uusi strateginen asema, joka voi liittyä esimerkiksi tuotteeseen, palveluun, markkinoihin, yritysostoon tai -fuusioon, vaatii yleensä kyvykkyyden lisäpanostuksen. Toisaalta kyvykkyyden kehittäminen voi tarjota mahdollisuuden parantaa strategista asemaa esimerkiksi tavoittamalla uusia asiakasryhmiä tai kehittämällä uusia palveluja, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Porter (1984) näkee saman asetelman kilpailutilanteessa kustannusjohtajuutena, differentointina ja

keskittymisenä, jolloin taustalla vaikuttavat aina strategian edellyttämät resurssit, taidot ja kyvykkyys. (Lillrank 2001, 32-35; Porter 1984, 57-65.)

Yrityksen johdon luomat strategiat pohjautuvat markkina-aseman tunnistamiseen ja resurssien allokointiin. Näistä toiminnan perusolettamuksista vähintään johdon on oltava yhtä mieltä organisaatiossa. Se kuinka hyvin ja yksituumaisesti asiat tehdään, ratkaisee jatkon – muutoksen – onnistumisen asteen. Käsitteen laatu alle voidaan sijoittaa kaikki se hyvä, mitä organisaatiossa muutosprosessin aikana tapahtuu. Käsitteillä nopeus, tehokkuus ja joustavuus kuvataan usein niitä muutoksen hallinnan dimensioita, jotka vievät liiketoimintaa parhaiten eteenpäin. Tukijärjestelmät, joilla tekemisen laatua hallitaan, konkretisoivat yhteisiä päämääriä ja keinoja. Henkilöillä, jotka tulevat työyhteisöön – yhteiseen organisaatioon – erilaisista kulttuureista, on oltava jotain konkreettista, johon voi tarttua. Järjestelmät, jotka tukevat yhteisiä suunnitelmia, yhteistä tekemistä ja kaikinpuolista yhdessäoloa, ovat ratkaisevia ja kantavat kulttuurin muutosta ja edesauttavat muutoksen aiheuttamaa jännitteiden hallintaa.

Peters ja Waterman (1995) kuvaavat liiketoimintamallia, joka on esitely pala palalta, kun on kartoitettu tämän tutkimuksen käsitteistöä, toisin sanoen koottu tutkimuksen viitekehys. Asiakokonaisuus, johon ennen tätä ei ole tässä viitekehyksessä puututtu, on järjestelmät. Käsite ”järjestelmät” pitää sisällään muun muassa liiketoimintakonseptit ja -proseduurit sekä tukijärjestelmät, jotka auttavat resurssien kohdistamisessa ja toiminnan karikoiden luovimisessa. (Peters & Waterman 1995, 8-19.)

Muutoksen hallinta on moniulotteinen käsite. Tässä tutkimuksessa järjestelmät nousevat keskeiseen asemaan, kun muutosta ja sen aiheuttamia ristiriitoja hallitaan. Olve et al. (1999) näkevät strategian suunnittelun ja toteutuksen perustuvan perinpohjaiseen organisaation sisäiseen vuoropuheluun. Lillrank (2001) tukeutuu tässä prosessissa toimintajärjestelmään, joka tulkitsee strategian yrityksen aseman ja kyvykkyuden kannalta. Asemastrategian kannalta ratkaisevia ovat markkina-aseman tunnistaminen ja resurssien oikea-aikainen ja oikeansuuntainen kohdistaminen.

Kyvykkyyden kannalta tärkeitä näkökulmia ovat oppiminen, kustannusten hallinta ja toiminnan sujuvuus.

Yritysfuusio on aina erilaisten kulttuurien sulatusuuni. Kaikki järjestelmät, jotka yrityksessä ovat käytössä, ovat strategisia valintoja. Jos yritys on suunnitellusti tehnyt näitä valintoja, se elää niiden mukaisesti. Strategian muuttaminen yritysfuusion yhteydessä merkitsee aina yrityskulttuurin muuttamista. Yrityskulttuurin muutos merkitsee muutosta tapaan ajatella ja toimia. Yrityksen järjestelmät on rakennettu tukemaan sen liiketoimintaa ja liiketoimintafilosofiaa. Erityisesti tämä koskee toiminnan ohjaukseen, suunnitteluun ja keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä järjestelmiä. Laadunhallinta on suuri mahdollisuus yritykselle tai mille organisaatiolle tahansa julkinen toiminta mukaan luettuna. Tämän tutkimuksen kannalta laadunhallinnan ja siihen liittyvien järjestelmien suurin anti on vuoropuhelun ja keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen organisaatiossa, toisin sanoen jännitteiden hallinta muutoksen keskellä.

8 Vuorovaikutusjännitteet ja muutoksenhallinta

Vuorovaikutusjännitteet ilmenevät osallistumisen ja kunnioituksen puutteena sekä luottamuspulana ja ne syntyvät ensisijaisesti johdon tekemisten tai tekemättä jättämisten myötä. Millä tavalla johto toimii henkilöstön kanssa? Kuinka hyvin vuoropuhelu toimii organisaatiossa? Laadullisen aineiston mukaan vuorovaikutusjännitteet syntyvät ihmisiä johdettaessa: ihmiset osaavat vastustaa muutosta. Johdon ja henkilöstön – esimiesten ja alaisten – vuorovaikutuksen määrä ja laatu heijastuvat koko organisaation ilmapiiriin. Olemassa olevat jännitteet saavat impulssin joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Organisaation jännitteiden luonteen tunnistaminen on ratkaisevaa. Mitä nopeammin syntyneisiin tilanteisiin reagoidaan, sitä paremmin muutos on hallittavissa.

Kun yritykset fuusioituvat, kohtaavat kahden erilaisen yrityksen johtajat, heidän luomansa johtamistavat ja -järjestelmät. Organisaatiot ovat heidän aikaansaannoksiaan. Organisaation ulkopuolelta tulevat johtajat toimivat tavallaan

konsultteina fuusioprosessissa. Kun johto valitaan, se on viesti, signaali organisaatiolle, sen henkilöstölle. Kun johto on valinnut johtamisjärjestelmän, organisaatio – sen henkilöstö – tuntee olonsa turvalliseksi. Mitä pidempi siirtymävaihe on, sitä haasteellisemmaksi tilanne käy henkilöstön kannalta ja erityisesti johtamisen kannalta. Haastatteluaineiston mukaan henkilöstö kokee, että organisaatiolle on löydetty ja valittu oikeat johtajat, jos tärkeät asiat on pystytty viestimään organisaatiolle selkeästi. Johdon tahtotilan selkeys ja oikea-aikaisuus viestinnän yhteydessä ratkaisevat, syntyykö keskinäinen luottamus tarpeeksi nopeasti vai nouseeko mielikuvitus lentoon.

Vuoropuhelu auttaa osallistujia vapautumaan, jotta voidaan arvioida ajatusten taustalla olevia oletuksia ja niistä aiheutuvia jännitteitä. Nopeaan ongelmanratkaisuun pyrkimisen sijaan vuoropuhelu pyrkii hidastamaan keskustelua, jotta osallistujat voisivat miettiä omia ajatuksiaan ja tunteitaan ja mitä lopulta sanovat ja mitä kuulevat muilta. On lähdettävä siitä, että keskustelijat eivät ymmärrä toisiaan. Ydinkysymys on, että toinen ihminen pysyy toisena ihmisenä. (Puhakainen 1995, 175-177; Varto 1994, 104.) Keskustelun aloittamiseksi on tarpeen luoda olosuhteet, joissa osallistujat tuntevat olonsa tarpeeksi turvalliseksi ja voivat hillitä tarvettaan voittaa väittelyt, selventää sanomisiaan ja haastaa toisiaan aina, kun ovat eri mieltä. Tarkoitus on saada osallistujat näkemään, missä heidän ajatustensa syvemmät tasot ja oletukset eroavat toisistaan. (Schein 2001, 189-201.) Lopputuloksen kannalta, syntyykö synergia vai seuraako konflikti, on tärkeää ohjauksen sosiaalisen ulottuvuuden toteutuminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten kulttuurinen johtajuus toteutuu organisaatiossa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997; Vuursteen 2001, 325-338.)

Kun vertaillaan pelkästään artefaktoja ja ilmaistuja arvoja liiketoimintaprosessien yhteydessä, tunnistetaan erot rakenteissa ja menettelytavoissa, mutta ei päästä riittävän syvälle taustalla oleviin, piileviin oletuksiin. Mitä ovat ne perimmäiset oletukset, jotka luovat näkyvät erot ja ristiriidat? Vasta sen jälkeen kun ymmärtää omia oletuksiaan, voi ymmärtää muiden ajatusten kulun. Johdon suhtautuminen vuoropuheluun, sen tärkeyden tunnistaminen ja tietoinen ohjaaminen ovat avainasemassa, kun kulttuurien yhdistämisprosessia viedään eteenpäin ja jännitteitä

hallitaan. Muutosprosessin ohjauksessa tarvitaan muutosvaikuttajia, muutosagentteja, jotka ovat valmiita pistämään itsensä likoon yhteisen asian puolesta. Aineiston mukaan kulttuurien kohtaamis- ja muutosprosessi on organisoitava siten, ettei siirtymävaihe veny tarpeettoman pitkäksi, koska pitkittyminen syö henkilöstön luottamusta johdon toimiin. On tärkeää tunnistaa muutosprosessin hallinnan työkalut, kuten johtamisjärjestelmä ja tapa toimia liittyen asioiden johtamiseen sekä vuoropuhelun merkitys johtamisessa liittyen ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen luo turvallisuutta ja ennustettavuutta toimintaan. Ihmisten johtaminen mahdollistaa dialogin ja keskinäisen vuorovaikutuksen henkilöiden välillä.

Yritysjohdon rooli ja vastuu kulminoituvat muutoksen hallinnassa joihinkin tärkeisiin kysymyksiin. Onko yritysjohto tunnistanut muutosprosessin hallinnan työkalut? Onko henkilöstö mukana muutosprosessissa? Onko johto ottanut huomioon ajankäytön merkityksen muutoksessa? Miten erilaisten yrityskulttuurien huomioon ottaminen näkyy johtamisessa, asioiden ja ihmisten johtamisen tasapainossa? Ihmisten johtamisen, johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen. Juuri tämä tehtävä luo johtajuuden vaikeimman haasteen. On saatava tapahtumaan sellaisia asioita, jotka auttavat organisaatiota omaksumaan uusia kulttuuriolettamuksia. Hallittuun kulttuurimuutokseen kykenevä johtaja voi tulla organisaation sisältä, mutta usein tällainen johtaja ei ole halukas eikä kykenevä aikaansaamaan kulttuurin muuttamista edellyttävää johtajuutta eikä hallitse muutoksen keskellä syntyviä jännitystiloja. Tästä syystä johtajuuden on tultava organisaation ulkopuolelta. (Dyer 1985, 200-208; Schein 1987, 319-333.)

Dyerin ja Scheinin tutkimustulokset ja näkemykset nousevat tarkasteluun tässä tutkimuksessa, kun arvioidaan seuraavien kysymysten merkitystä muutoksen hallinnassa. Onko organisaation sisällä toimivan mahdollista nousta oman kulttuurinsa yläpuolelle ja muuttaa sitä tarvittavaan suuntaan? Minkälaisia kehittämisohjelmia johtajuus vaatii kulttuurin ja myös organisaation ymmärtämiseksi? Johtamis- ja vuoropuhelukulttuuri on se osa yrityskulttuuria, joka reagoi erityisesti organisaation ohjaukseen – vuoropuhelun toimivuuteen, tapaan ajatella ja tapaan toimia – mutta myös muihin muutoksen hallintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Vuursteen (2001) kuvaa muutosta, jossa on tasapaino yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä ja miten asiakas ymmärretään tässä toimintamallissa. Ohjaus – ihmisten ja asioiden johtaminen – on ensisijainen näkökulma, kun ratkaistaan, miten ongelmista, ristiriidoista ja kriiseistä selviydytään. Ohjauksen ensimmäinen tehtävä on siirtyä yhteisöllisyyden – vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen – suuntaan. (Vaara 1999, 109; Vuursteen 2001, 325-338.)

Ohjauksen kannalta on tärkeää, miten oppiminen organisaatiossa tapahtuu. Argyris (1993) erottaa yksivaiheisen ja kaksivaiheisen oppimisen organisaatiossa. Yksivaiheisessa oppimisprosessissa organisaation jäsenet pyrkivät reagoimaan muutoksiin etsimällä virheitä, joita korjaamalla voitaisiin säilyttää jo omaksuttu toimintateoria. Kaksivaiheiselle oppimiselle on tyypillistä, että organisaatio pyrkii kehittämään toimintaansa siten, että ilmenneet ongelmat ratkaistaan asettamalla arvot ja normit uuteen järjestykseen ja muuttamalla toimintaa ohjaavia perusolettamuksia uusien strategioiden ymmärtämiseksi. Oppiminen uudistaa yrityksen toimintakulttuuria ja toisaalta toimintakulttuurin on oltava salliva, jotta oppimista voi tapahtua. Tällä tavalla toimintakulttuurin on johdon myötävaikutuksella mahdollista rakentua ainakin osittain uudelleen. Konfliktit hidastavat uuden oppimista ja vanhan poisoppimista organisaatiossa. (Argyris 1993, 49-68; Argyris & Schön 1978, 18-24; Nonaka & Takeuchi 1995, 44-46; Schön 1983, 114-128.)

Kotter (1996) käsittelee johtamista ja vuoropuhelua kytkettyinä oppimisen tottumuksiin, joissa hän näkee kulttuurisen perustan. Tähän perustaan liittyy halu uskaltautua turvallisten ympyröiden ulkopuolelle sekä onnistumisten ja etenkin epäonnistumisten rehellinen arvioiminen. Tämän hallitun riskinoton ohella oppimisen tottumuksiin kuuluu avoin vuoropuhelu, jolla hän tarkoittaa mielipiteiden pyytämistä, valmiutta kuunnella toisia ihmisiä ja halua tarkastella elämää avoimin mielin. (Kotter 1996, 153-161.)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta johtaminen, oppiminen ja vuoropuhelu tulkitaan toisiinsa liittyviksi prosessin osiksi. Strateginen johtajuus on osallistuvaa, mahdollistavaa johtamista. Tästä asiasta Kotter (1996), Schein (1987) ja Vuursteen (2001) ovat yhtä mieltä. Kotter ilmaisee asian välillisesti oppimistottumusten kautta,

Schein ja Vuursteen johtamisen sosiaalisen ulottuvuuden, ristiriitojen hallinnan, painottamisella. Argyris (1993) näkee varsinaisen oppimisen tapahtuvan silloin, kun vaikutetaan organisaation yhdessä jakamiin arvoihin ja olettamuksiin. Oppimisen on oltava organisaatiossa kaikkien sen jäsenten yhteistä, yhdessä oppimista. Tällöin johtaminen on osallistuvaa ja luo mahdollisuudet organisaation itseohjautuvaan toimintaan, verkostoihin ja kumppanuuteen sekä jännitteiden ja konfliktien hallintaan.

9 Synergia vai konflikti – luottamus vai epäluottamus

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi perusolettamukseksi, uskomukseksi ja vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan (Harisalo & Miettinen 2000 I). Useissa kulttuurisen synergian ja siihen liittyvän luottamuksen määritelmässä korostuu kaksi asiaa, jotka ovat vuorovaikutus ja siihen olennaisesti sisältyvä kontrolloimattomuus. Ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta ei ole sosiaalisuuteen eikä luottamukseen liittyvää pääomaa. Inhimillinen vuorovaikutus kuvaa kaikkia niitä tilanteita, joissa ihmiset kohtaavat toisensa, järjestävät keskinäisiä suhteitaan sekä ratkovat ongelmiaan. Kun yritys tunnistaa toimintaprosessejaan ja kehittää organisaatiotaan niiden mukaiseksi, muokkaa työtehtäviä, rekrytoi työntekijöitä ja palvelee asiakkaitaan, se on tekemisissä inhimillisen vuorovaikutuksen kanssa. Kontrolloimattomuus tarkoittaa sitä, että vuorovaikutukseen sisältyvät haavoittuvuuden ja epävarmuuden elementit sekä riskien ottaminen. Organisaatiossa on erityisen tärkeää ymmärtää, miten toistuvat kokemukset vuorovaikutuksesta vaikuttavat kulttuurisen synergian ja konfliktin syntymiseen – ihmisten keskinäiseen luottamukseen ja epäluottamukseen. Määritelmään sisältyvät perusolettamus ja vakaumus kuvaavat ihmisten käsitysten johdonmukaisuutta, varmuutta ja jatkuvuutta. Ne edustavat ihmisten mielessä syvemmillä olevaa käsitystä luottamuksen ja epäluottamuksen tilasta kuin heidän kokemansa mielialat, asenteet ja jopa tarpeet, jotka voivat muuttua nopeasti. (Harisalo & Stenvall 2001, 21-22.)

Organisaatiossa inhimilliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat esimerkiksi johdon toiminta ja käyttäytyminen, heidän käytössään olevat johtamisjärjestelmät ja

organisaation rakenne. Vakaumus yhteisten intressien merkittävydestä liittyy organisaation johdon julkituomiin arvoihin, pelisääntöihin, strategioihin, päämääriin ja tavoitteisiin. Vakaumus keskinäisen tuen saamisen varmuudesta liittyy organisaation johtamisjärjestelmään ja sen sosiaaliseen ulottuvuuteen. Jokaisessa organisaatiossa on tilanteita, joissa ihmisten on tuettava toisiaan, jotta he voisivat selviytyä tehtävistään. (Mitronen 2002, 362-363.) Johtamisjärjestelmän avulla varmistetaan, että ihmiset suoriutuvat erilaisista tehtävistä, haasteista ja ongelmista. Sosiaalinen järjestelmä auttaa ihmisiä huomaamatta, mutta se voi myös kieltäytyä auttamasta (Harisalo & Miettinen 2000 I, 13-31). Yrityksen kulttuuri säätelee näitä tilanteita.

Luottamus, joka syntyy ja kasvaa kulttuurisen synergian tuloksena, tehostaa toimintaa vähentämällä tarvetta kysyä, varmistaa ja epäillä. Luottamus rakentaa siltaa organisaation johtamisjärjestelmän ja henkilöiden sosiaalisen ulottuvuuden välille. Luottamus vähentää ohjauksen ja valvonnan tarvetta. Luottamus on pikemminkin erinomaisen liiketoiminnan syy kuin seuraus.

Vuorovaikutus ilmenee ihmisten tarpeena tulla yhteen ja olla yhdessä. Yhdessäolon kokemukseen perustuen ihmiset suhtautuvat uusiin ihmisiin ja tilanteisiin. Lewis (2000) näkee, että myönteiset kokemukset vahvistavat keskinäistä synergiaa, mahdollistavia perusolettamuksia ja vakaumusta ihmisten mielessä. Kielteiset kokemukset muuttavat vakaumusta varovaiseen ja torjuvaan – pahimmassa tapauksessa keskinäisten konfliktien suuntaan. Tällä tavalla yksittäisten henkilöiden kokemukset muuttuvat ajan myötä yhteisön, organisaation käyttäytymisen malliksi ja normeiksi – sosiaalisiksi pääomaksi, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan luottamuspääomaksi. (Lewis 2000, 25-34.)

Fukuyama (1995) määrittelee luottamuksen mahdollistavana tekijänä, kun on kysymys yleistetystä (generalized) luottamuksesta. Se tarkoittaa käyttäytymistä, jonka perusteella ihmiset voivat luottaa niin tuttuihin kuin tuntemattomiin erilaisten kulttuurien kohdatessa. Muun muassa kansallisessa ja kansainvälisessä ympäristössä toimivat suuret yritykset ovat yleistetyn luottamuksen seurauksia. Kun luottamus ilmenee rajoittavana tekijänä, ollaan tekemisissä erityisen (particularized) luottamuksen kanssa. Erityinen luottamus vaikuttaa siten, että ihmiset suostuvat

yhteistyöhön vain sellaisten ihmisten kanssa, jotka he tuntevat erityisen hyvin. He välttävät jakamasta tietojaan ja kokemuksiaan tuntemattomien ihmisten kanssa. Kun luottamus on luonteeltaan erityistä, ihmiset tekevät yhteistyötä perheen ja suvun kanssa ja perustavat pieniä yrityksiä. Muun muassa yritysfuusioiden yhteydessä syntyvissä tilanteissa oma kulttuuri kohtaa ystävällisen kulttuurin tai törmää vieraaseen kulttuuriin kuten Lewis asian ilmaisee. (Lewis 2000, 25-34.)

On tärkeää ymmärtää inhimillistä vuorovaikutusta organisaatiossa ja pohtia, kuinka ihmiset voisivat toimia niin, että he vahvistaisivat keskinäistä luottamustaan tietoisesti ja tiedostamatta. Tämä edellyttää käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavien periaatteiden, oletamusten ja normien tunnistamista ja määrittelyä. Kun ihmiset suostuvat toimimaan niiden mukaan, he vahvistavat käyttäytymisellään yhteiset pelisäännöt, joita tässä yhteydessä voidaan kutsua luottamussopimukseksi. (Harisalo 1996.)

Kouzes ja Posner (1990), molemmat liikkeenjohdon ja johtamistaidon tutkijoita, nostavat luottamuksen yhdeksi yrityksen menestyksen keskeisimmäksi selittäjäksi. He muistuttavat, että arvot ja arvokeskustelut eivät johda mihinkään, elleivät ne perustu luottamukselle. Kestävät arvot syntyvät vasta sitten, kun yritys on onnistunut synnyttämään luottamuskulttuurin, joka on vallalla koko yrityksessä (Harisalo & Miettinen 2000 I, 13-31). Yrityksen luottamuskulttuuri selittää sen, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja toimivat ja kuinka yritys menestyy. Luottamuskulttuuri syntyy kaikkien yrityskulttuurin eri tekijöiden tuloksena, samalla kun yrityksen toiminnan lopputuloksena syntyy liiketoiminnan tulos.

Luottamuspääoma voidaan kuvata puuna, jossa yrityksen luottamuskulttuuri muodostaa puun juuret ja strategia puun rungon. Juurien kautta puu imee voimansa, jonka keskeisiä elementtejä ovat osallistuva johtaminen, verkostot ja kylämäiset yhteisöt, asiakkaan kuunteleminen sekä laatuajattelu ja taloudellinen laskenta. Puu, jonka kasvualusta sisältää edellä mainittuja ravintoaineita, on kestävä ja näkyy kauas. Puun suurimpia haaroja symbolisoivat mahdollistava johtaminen, synergiaintressit, luonnollinen arvostus, karisma ja luova säteily sekä työympäristön laatu. (Harisalo & Miettinen 2000 I, 29-30.) (Liite 6 Luottamuspääoma.)

Harisalo et al. (2000 I) puhuvat työyhteisön luottamuskulttuurista ja yrityksen strategiasta rinnakkaisina asioina, jotka liittyvät toisiinsa ja kasvattavat yrityksen luottamuspääomaa. Pääomaa käytetään tai syödään, kun yritykset fuusioituvat ja kulttuurit kohtaavat tai törmäävät. Fukuyama (1995) määrittelee luottamuksen kaksi lajia, yleistetyn ja erityisen luottamuksen. Lewis (2000) kuvaa kulttuurien kohtaamis- ja törmäämisprosessin. Synteesi on, että organisaation luottamuspääoma (Harisalo et al.) sisältää valmiudet ja voimavarat kulttuurien kohtaamiselle ja kulttuuriselle synergialle (Lewis). Luottamuspääoman pitäisi sisältää voimavarat myös vieraan kulttuurin kohtaamiselle, jolloin luottamuspääoma sisältää yleistetyn luottamuksen (Fukuyama) elementtejä. Organisaatiolla on oltava työkalupakissa välineet, joilla kulttuurien törmäämistä voidaan vaimentaa tai jopa hallita. Keskustelukulttuuri ja sitä tukevat järjestelmät ovat tällöin avainasemassa konfliktien hallinnassa ja umpikujien avaamisessa.

10 Kulttuurien kohtaaminen vai yhteentörmäys – orgaaninen vai mekaaninen yhteisö

Samalla tavalla kuin liiketoiminnan erinomaisuus johtamisessa, hallinnossa, asiakaspinnassa ja järjestelmien hyväksikäytössä synnyttää liiketoiminnan hyvän taloudellisen tuloksen, samalla tavalla ja samanaikaisesti yrityskulttuurin tunnistaminen ja sen tietoinen hallinta tutkimusaineiston mukaan luovat yritykseen kulttuurin, jossa vallitsee positiivinen ilmapiiri. Jos yrityksessä ei ole paneuduttu erityisesti suurissa muutostilanteissa kulttuurin ilmenemiseen, taustalla vaikuttaviin arvoihin ja perusolettamuksiin, kulttuurien kohtaaminen muuttuu yhteentörmäykseksi. Yhteentörmäykset vaikeuttavat vuoropuhelua, tuovat negatiivisia jännitteitä henkilöiden kohtaamisiin ja heikentävät joko suoraan tai välillisesti asiakaspalvelua. Yhteentörmäykset murentavat henkilöiden keskinäistä luottamusta ja tällä tavoin negatiivinen kierre nakertaa yrityksen tuloksentekeyttä.

Tämän tutkimuksen viitekehys, jossa kulttuurit kohtaavat siten, että lopputuloksena on kulttuurinen synergia, tukee haastatteluaineiston mukaan orgaanisten yritysten syntymistä. Orgaanisessa yrityksessä tärkeitä ovat ihmisten teot, eivät heidän

asemansa. Orgaaninen yritys arvostaa luovuutta, kokeiluja, avoimuutta ja harkittua riskinottoa. Orgaanisen yrityksen aktiviteetit suuntautuvat toimintaympäristöön ja asiakkaiden palveluun.

Mekaaninen yritys luottaa auktoriteetin hierarkiaan. Haastatteluaineiston mukaan mekaanisessa yrityksessä ihmiset tietävät oman paikkansa. Ihmiset ja yrityksen muut osat – erilaiset toimintaa ylläpitävät rattaat – voidaan vaihtaa helposti toisiin. Mekaanisessa yrityksessä tärkeitä asioita ovat asema ja säännöt sekä niiden noudattaminen. Kun kulttuurin olemassaolo ja sen vaikutus sivuutetaan esimerkiksi yritysfuusioiden yhteydessä, on olemassa suuri riski, että lopputulos on mekaaninen, ohjeita ja hallinnointia korostava yritys. Mekaaninen yritys käpertyy sisäänpäin, jolloin toimintaympäristö ja asiakaspalvelu osin unohdetaan.

Orgaaninen ja mekaaninen yritys kuvaavat kahden yritystyyppin hallitsevia piirteitä ja ovat yrityksessä vallitsevan kulttuurin tuotteita. Harisalo et al. (2000 I) muodostavat käsitteistä nelikentän, jonka avulla voidaan kuvata orgaanisen ja mekaanisen yrityksen erilaisia ulottuvuuksia (Harisalo et al. 2000 I, 54-60; Morgan 1998, 17-33).

Kuvio III.4 Orgaaninen ja mekaaninen työyhteisö (mukaillen Harisalo et al. 2000 I, 54-60).

ORGAANISEN JA MEKAANISEN YRITYKSEN LUOKITTELU

ORGAANINEN TYÖYHTEISÖ:	MEKAANINEN TYÖYHTEISÖ:
YRITYS TYÖYHTEISÖJEN ELI KYLIEN VERKOSTONA	YRITYS KONEENA, KONEMAISENA RAKENTEENA
YRITYS YKSITTÄISENÄ TYÖYHTEISÖNÄ	YRITYS VIIDAKKONA JA OLEMASSAOLON TAISTELUNA

Burnsin ja Stalkerin (Harisalo & Miettinen 2000 I; Juuti 1999, 232-233) mukaan verkostona yritys tarkoittaa kokonaisuutta, joka muodostuu useista erilaisista organisaatioista, kylämaaisista työyhteisöistä. Yrityksien sisäiset ja keskinäiset suhteet perustuvat kumppanuudelle ja vuorovaikutteisuukselle. Koneena yritys on kuin laite, jossa mekaaniset suhteet ja välitykset ovat tärkeämpiä kuin tunteet, yhteinen kokeminen, pelot ja odotukset. Organisaatiossa yrityksessä on tärkeää oppia ymmärtämään yksittäisen työyhteisön rakennetta ja toimintaa. Organisaatio rakentuu yhteiselle työlle, jossa jokaisella on oma merkittävä asemansa. Mekaaninen työyksikkö ammentaa voimansa vastakkainasettelusta ja salailusta. Siksi se voi olla kuin viidakko, jossa käydään olemassaolon taistelua.

11 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa kulttuurien kohtaaminen määritellään muutoksen hallintaprosessina, jolloin liiketoiminnassa, toimintaympäristössä, järjestelmissä ja vuorovaikutuksessa on otettu huomioon kulttuurin vaikutus. Lopputulos on synergia ja organisaatio yritys. Kulttuurien yhteentörmäys määritellään muutoksen hallintaprosessina, jolloin kulttuurin vaikutusta ei ole otettu huomioon liiketoiminnassa, toimintaympäristössä, järjestelmissä tai vuorovaikutuksessa. Lopputulos on konflikti ja mekaaninen yritys.

Ongelmat ja konfliktit ovat osa organisaatioiden arkipäivää. Järvinen (1998) toteaa, että toimivan työyhteisön tuntomerkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten ongelmia kyetään käsittelemään ja ratkomaan. Parhaimmillaan työyhteisö käyttääkin ristiriitoja jatkuvan kehittämisen ja oppimisen välineenä. (Järvinen 1998, 15-17.)

Organisaatio yritys on oppiva organisaatio, jonka kulttuuria voi kuvata dialogikulttuuriksi. Mekaaninen yritys tukeutuu ohjesääntökulttuuriin. Jos yrityksen ohjaus pohjautuu ohjesääntöihin, ei kulttuurien kohdatessa ole tilaa kriittisyydelle ja luovuudelle. Tällöin byrokratia saa yllätteen organisaatiossa. Organisaatio pyrkii aina tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle tuotteiden ja palveluiden muodossa. Jos kontakti

asiakkaaseen heikkenee, yritys alkaa käpertyä itsensä ympärille. Yrityksen valtaa uskomus, että menestyminen jatkuu samoilla toimintatavoilla. Oppiminen ja kehittyminen ovat kuitenkin päättymätön tehtävä, koska toimintaympäristön muuttuminen pakottaa yrityksen uudistumaan. Orgaanisessa yrityksessä oppiminen on kaksivaiheista (double-loop learning), jolloin pyritään muuttamaan toimintaa ohjaavia uskomuksia. Mekaanisessa yrityksessä on kohtalokasta, jos on tehnyt virheen. Tästä seuraa, että jos henkilö ei tee mitään, hän ei myöskään tee virhettä. Orgaanisessa yrityksessä virheistä opitaan, mistä seuraa positiivinen kierre. Mekaanisessa yrityksessä virheistä rangaistaan, mistä seuraa negatiivinen kierre. Mitä suurempia eroja työyhteisön jäsenten uskomuksissa ja arvomaailmassa on ja mitä vähemmän niihin kiinnitetään huomiota sitä suuremmalla todennäköisyydellä kulttuurit törmäävät toisiinsa. Hyvin usein näitä törmäyksiä seuraa negatiivinen kierre. (Lewis 2000, 25-29, 36-51; Morgan 1998, 76-82; Ranki 2000, 32-43.)

Tehtävien organisoinnin lisäksi työyhteisöt, yritykset ja verkostot tarvitsevat sopimuksia, millä tavalla yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Suuri osa näistä sopimuksista on suullisia. Nämä pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen tai yritysverkoston toimintakulttuurin ja työn tekemisen hengen – organisaatioiden sielun. Muutos tekee organisaatioista yhä herkempiä konflikteille. Yrityksen sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely muuttuu yhä enemmän osaksi johtamistyötä ja oppimista. Voidaan puhua konfliktien ja ristiriitojen johtamisesta (conflict management). (Robbins 2001, 391-392.) Tällöin ei useinkaan ole kysymys asioiden johtamisesta (management), vaan ihmisten johtamisesta (leadership) (Järvinen 1998, 59). Organisaatio johtamisen kohteena on jatkuvassa liikkeessä. Rakenteiden, järjestelmien ja toimintaympäristön muuttuminen ja aktiivinen muuttaminen ovat kasvava haaste johtamiselle. Kaikki johtamisen ongelmat eivät ole kuitenkaan esimiehestä johtuvia, kaikkeen ei voi vaikuttaa. On tunnistettava asiat, joihin voi vaikuttaa kuten tiedon liikuttamiseen ja vuoropuheluun ja panostettava näiden taitojen oppimiseen. (Ropo 1984, 135 & 1989, 38-47.) Tukijärjestelmät muodostavat yrityksen ohjauksessa managementin ja leadershipin rajapinnan. Suomen kieleen juurtunut käsite ”johtaminen” on sikäli hyvä, ettei se erottele johtamisen lajeja. Niitä kaikkia tarvitaan.

IV KOHDEORGANISAATIO

1 Energiatoimialan liiketoimintatilanne

Tutkimuksen lähtökohtana on noin kolmenkymmenen vuoden työkokemus energiatoimialalla Suomessa. Tänä ajanjaksona muutos energiamarkkinoilla on ollut suuri asiakkaan, liiketoiminnan ja sen organisoinnin sekä liiketoiminnan ohjauksen ja johtamisen kannalta. Etenkin 1990-luvulla toimialan erilaiset organisaatiot ja niiden kulttuurit ovat kohdanneet tai jopa törmänneet yritysjärjestelyjen ja -fuusioiden myötä.

Energiatoimialan muutos 1970-luvun alkupuolelta lähtien on ollut moninainen. 1970 ja -80-luvuilla liiketoiminta oli jakautunut myytävien tuotteiden mukaan: yksi yritys valmisti ja myi öljytuotteita, toinen yritys tuotti ja myi sähköä ja niin edelleen. Kaupan keskusliikkeillä, kuten E-ryhmällä, Hankkijalla ja Keskolla oli keskeinen rooli myytävien tuotteiden markkinoijina öljytuotteiden puolella. Paikalliset sähköntuottajat, joiden omistuksessa muun muassa kunnilla oli merkittävä rooli, myivät sähköä. Valtakunnan, Suomen tasolla öljyä jalosti Neste ja sähköä tuotti Imatran Voima (IVO) sekä erityisesti teollisuudelle Teollisuuden Voima (TVO). Asiakkaan kannalta kilpailua ei markkinoilla juurikaan ollut. Energian tuottajat toimivat monopoliasemassa.

Valtakunnan energianhuollon turvaaminen oli vuosikymmenten ajan ollut sekä IVO:n että Nesteen pää- ja kunniatehtävä. Auer ja Teerimäki toteavat ennakoivasti yli 20 vuotta sitten IVO:n historiaa käsittelevässä kirjassaan uudentyyppisenä ongelmana muun muassa toiminnan laajentamisen sähköä tuottavasta yhtiöstä energiayhtiöksi. Kehittämistä nähtiin myös johtamisen yhdenmukaistamisessa, päätöksentekojärjestelmässä ja sisäisessä tiedonkulussa. (Auer & Teerimäki 1982, 267-273.) Nesteen historiaa Kuisma kuvailee jännitteiden ja suurien käänteiden ketjuksi. Yrityskulttuurin uudistamisesta puhuttiin muun muassa 1970-80 -luvun vaihteessa. IVO:n ja Nesteen yhteistyön tiivistämisestä ja fuusiosta käytiin keskustelua vuonna 1997. Näennäisestä uutuudestaan huolimatta itse perusajatus suunnitelman takana oli tosin jo neljännesvuosisadan ikäinen. (Kuisma 1997, 8-17, 517-545.) Teknillisen korkeakoulun Sähkövoimatekniikan kerho on vuosina 1984-85 koonnut Suomen sähkölaitoksista matrikkelin, jossa liki 200 sähkölaitoksen johtajaa

kuvailee moni-ilmeisesti yrityksensä toimintaa (Mantere 1985). Matrikkeliin perustuen on tulkittavissa, että muutos tai pikemminkin murros, joka tapahtui energiatoimialalla 1990-luvun lopulla, oli todella suuri.

Öljytoimialalla 1990-luvun alussa markkinat vapautuivat, hintasäännöstely purettiin ja tuonti vapautettiin lakisääteisesti. Neste otti haltuunsa öljyn vähittäiskaupan, jolloin sen osakkuus- ja tytäryhtiöt fuusioitiin emoyhtiön tiukempaan ohjaukseen. Kaupan keskusliikkeet vetäytyivät asteittain markkinointiyhtiöiden, kuten Finnoilin, Kesoilin ja Unionin omistuksesta. Neste keskittyi markkinoilla kilpailemaan kansainvälisten öljy-yhtiöiden kanssa, jotka halutessaan toivat valmiita öljytuotteita ulkomailta. (Lehto 1997, 62-70.)

Sähkötoimialalla Suomen markkinat vapautuivat asteittain 1990-luvun puolesta välistä alkaen. Kansainväliset yritykset, lähinnä Ruotsista muun muassa Vattenfall, tulivat Suomen markkinoille. Noin viiden vuoden aikana markkinoilla tapahtui täydellinen mullistus: pienet energiayhtiöt vaihtoivat omistajaa ja asiakkaat, jotka yrittivät kilpailuttaa sähköä myyviä yhtiöitä, olivat lähinnä hämillään. (Lehto 1997, 162-173.)

Suomen energiapoliittisia ja -strategisia linjauksia alettiin tarkistaa Kauppa- ja Teollisuusministeriön (KTM) toimesta 1990-luvun loppupuoliskolla, olihan valtio pääomistaja sekä Nesteessä että IVO:ssa. Syntyi päätös edellä mainittujen energiayhtiöiden yhdistämisestä, fuusioimisesta. Pää tavoite oli toimialan synergiaetujen hyväksikäyttö, josta seurasi yhtiöiden organisaatioiden yhdistäminen, Fortum-konsernin syntyminen. Tästä taas seurasi, että erilaiset yrityskulttuurit kohtasivat.

Ensimmäisen haasteen yrityksen toiminnalle aiheutti asiakas, joka edellytti laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua. Myyntiorganisaation oli tuotava viesti johdolle, joka kehitti ja muokkasi organisaatiota, tehosti toimintaa sekä arvioi henkilöstön valmiuksia uudessa kilpailutilanteessa. Parhaat valmiudet olivat myyntihenkilöstöllä, jota seurasivat tuotanto- ja hallintohenkilöstö. Henkilöitä oli toisaalta irtisanottava, toisaalta koulutettava. Toimintoja oli rationoitava ja organisoitava uudelleen, oli

tunnistettava prosessinomaiset toimintojen ketjut. Koko liiketoiminnan ohjauksessa oli löydettävä yhteiset nuotit ja yhteinen sävel. Henkilöt, jotka olivat tulleet samaan organisaatioon erilaisista yrityskulttuureista, odottivat johdon toimenpiteitä.

2 Fortum-konserni – kulttuurien kohtaaminen Suomessa

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Fortum, joka perustettiin vuonna 1998, kun Imatran Voima (IVO) ja pörssinoteerattu Neste fuusioitiin ja kun Fortum ja ruotsalainen Birka Energi (Birka) fuusioitiin vuonna 2002. Fortum vietiin pörssiin perustamisen yhteydessä.

Tutkimuskohde edustaa tulosityksikkömallia, jossa tutkimuksen kohteena ovat Fortum-konsernin johto ja esikunta, Fortum Markets sekä palveluyksiköt koskien taloushallintoa, tietohallintoa (IT) ja hallinnon tukipalveluita (Support). Tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä oli tutkimusajankohtana noin 1000 henkilöä, kun Fortum-konsernin koko henkilömäärä oli noin 15000 henkilöä. (Liite 7 Kohdeorganisaatio ja tutkimusajankohta.)

Tämä tutkimus rajataan yrityksen kotimaan, Suomen toimintoihin, koska ulkomaan toiminnot tuovat laajalla alueella uuden näkökulman kulttuurin vaikutukseen liiketoimintaan ja muutoksen hallintaan. Tutkimus rajataan suomalaiseen yrityskulttuuriin eri ilmenemismuodoissaan.

Edellä mainitut yksiköt on valittu tähän tutkimukseen, koska kaikissa näissä yksiköissä IVO:n, Nesteen ja Birkan kulttuurit kohtasivat. Kyseiset yksiköt ovat liiketoiminnan kannalta merkittäviä johtamisen, asiakaspinnan ja yhteisten palvelujen tuottamisen näkökulmasta. Muissa Fortumin yksiköissä lähinnä yksittäiset henkilöt siirtyivät yksiköstä toiseen. Jossain erityistapauksessa kokonainen osasto IVO:sta tai Nesteeltä siirtyi uuteen perustettavaan yksikköön. Tämän tyyppiset henkilö- tai osastosiirrot eivät ilmennä kulttuurien kohtaamista siinä merkityksessä, mikä on tämän tutkimuksen ongelma, tavoite ja näkökulma.

3 Fortum-konsernin synty ja sen lähtökohta, vuodet 1999 – 2002

Tutkimuksen aikajänne on 1990-luvun jälkipuoliskolta tammikuuhun 2003 eli öljy- ja sähkömarkkinoiden vapautumisen aika. Se aikakausi, jolloin asiakas on pyritty ottamaan tavalla tai toisella, ennen kaikkea asiakkaan omilla ehdoilla huomioon yrityksen toiminnassa: Neste – IVO – Fortum ja Fortum – Birka.

IVO:n ja Nesteen fuusio on ollut kahden hyvin erilaisen yrityksen liitto, vaikka sähköntuotanto ja öljynjalostus voidaan helposti kiinnittää ihmisten mielessä energian tuotantoon ja hakea omistajalähtöisesti liiketoiminnallista synergiaa. Suurin ero oli markkinoihin, kilpailuun ja asiakkaaseen suhtautumisessa. Syy tähän oli yritysten hyvin erilainen lähihistoria. IVO:ssa, sähköliiketoiminnassa markkinat olivat juuri vapautuneet. Nesteellä vapaiden markkinoiden aikaa oli ehditty elää liki kymmenen vuotta. Erilainen toimintaympäristö heijastui IVO:n ja Nesteen organisaatioiden rakenteisiin, tapaan ajatella ja tapaan toimia. IVO oli hajautettu asiantuntijaorganisaatio (adhocratia). Neste oli keskitetty tulosityksikköorganisaatio. Tästä seurasi, että käyttäytyminen oli IVO:ssa hyvin epämuodollista ja Nesteellä virallista. Suhtautuminen kontrolliin oli IVO:ssa hyvin suurpiirteistä, kun taas Nesteellä asiat hoidettiin täsmällisesti. Johtamisen kannalta IVO:ssa oli tilaa kaikenlaisille päätöksille, kun taas Nesteellä oli tiukat raamit. Kun IVO:ssa innovoitiin markkinoiden vapauduttua uusia liikeideoita, elettiin Nesteellä tiukan talouden aikaa.

Ruotsalaisen Birka Energin fuusioituminen Fortumiin, Birka-transformaatio, toi mukanaan ruotsalaisen kulttuurin. Entisten ivolaisten ja nesteläisten kokemukset Birka-transformaatiosta ovat tutkimuksessa mukana muutoksenhallinnan takia. Miten muutosprosessi sujui toisaalta IVO:n ja Nesteen fuusiossa toisaalta Fortumin ja Birka Energin fuusiossa?

4 Pohdinta

Fortum on suomalainen energiayhtiö, joka muodostettiin fuusioimalla sähköyhtiö IVO ja öljy-yhtiö Neste 1990-luvun lopulla. Fortum-konserniin fuusioitiin 2000-luvun alussa

ruotsalainen energiayhtiö Birka Energi. Muutosten ketju, jota tässä tutkimuksessa käsitellään, kesti neljä vuotta (1999-2002). Jokaisella fuusioidulla yrityksellä oli oma, omaleimainen historiansa. Kun näiden yritysten organisaatiot kohtasivat toisensa, kohtasivat myös yritysten erilaiset kulttuurit. Samanaikaisesti myös ulkoiset olosuhteet liiketoiminnan eri alueilla muuttuivat nopeassa tahdissa, kun sekä öljyettä sähköliiketoiminta olivat vapautuneet monopoliasemasta vapaaseen kilpailuun 1990-luvulla. Lisäksi valtio oli molemmissa energiayhtiöissä pääomistaja. Konsernin ylin johto vaihtui tutkimusajankohdan aikana ensiksi sisäisten järjestelyjen myötä väliaikaisena ratkaisuna ja toisen kerran siten, että ylin johto rekrytoitiin konsernin ulkopuolelta. Vuonna 2003 tutkimusajankohdan jälkeen julkistettiin Suomen valtion Fortum-konsernia koskeva suunnitelma, jonka mukaan öljy- ja sähköliiketoiminta erotetaan omiksi yhtiöikseen. Käytännössä suunnitelma tarkoitti sitä, että öljyliiketoiminta, Neste Oil, joka erotettiin omaksi yhtiöksi, vietiin pörssiin.

Muutoksen nopeutta tutkimuksen näkökulmasta ilmentää se, että konsernin henkilöstöjohto vaihtui tutkimusajankohtana kahteen otteeseen. Kun tutkimusyhteistyö konsernin henkilöstöjohdon kanssa käynnistyi keväällä 2000 ja tutkimussuunnitelma hyväksyttiin, oli yhteistyö varmistettava uuden johdon kanssa myös vuonna 2001 kahteen kertaan. Tutkimusyhteistyötä on leimannut koko tutkimustyön ajan konsernin johdon positiivinen asenne. Vaikka yhteistyökumppanit johdossa ovat vaihtuneet, ovat tutkimussuunnitelmat kiinnostaneet uusia henkilöitä. Yhteinen kieli ja kulttuurinen synergia ovat löytyneet heti.

V TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA KÄSITTELY SEKÄ LÄHTÖKOHTA KULTTUURIEN KOHTAAMISELLE

1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimussuunnitelman mukaan tämän tutkimuksen aineisto oli tarkoitus hankkia sekä lomakekyselyn että teemahaastattelujen avulla. Kyselylomakkeen kysymykset ja väittämät sekä haastattelu-teemat täsmentyivät vuoden 2002 aikana. Fortumin johto hyväksyi aineiston hankkimista koskevat suunnitelmat marraskuussa 2002. Suunnitelman mukaan haastattelujen piti palvella tutkimusta siten, että ne olisivat sekä tutkimuksen primäärinen laadullinen aineisto että ennakkohaastattelut kyselylomakkeen lopullista suunnittelua varten. Haastateltavien valintaan tutkimuksen tekemiseksi Fortumin johto antoi vapaat kädet. Lopullinen valinta tapahtui niillä kriteereillä, joita tutkimustyö edellytti. Haastatteluista sovittiin joulukuussa 2002. Ehdokkaat suostuivat haastatteluun suostuttelematta.

Tässä tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä kuusi oli tullut Fortumiin IVO-yhtiöistä ja seitsemän Neste-konsernista. Yrityskulttuurin kannalta tärkeitä muutosprosessin tarkastelupisteitä ovat markkinoiden vapautuminen, IVO:n ja Nesteen fuusio eli Fortumin synty sekä Fortumin ja Birka Energin fuusio eli Birka-transformaatio. Haastattelujen kohteena oli yhteensä 13 Fortumin avainhenkilöä, jotka tässä tutkimuksessa edustavat keskijohtoa ja, jotka kohtaavat mahdolliset törmäykset ja näkevät koko muutoksen. Haastateltavat jakautuivat entisiin ivolaisiin ja nesteläisiin eri yksiköissä seuraavasti.

Taulukko V.1 Haastateltavien määrä ryhmiteltynä.

Henkilömäärä	IVO	Neste	yhteensä
Fortum- konsernin johto ja esikunta	1	2	3
Fortum Markets	2	2	4
Yhteiset palvelut: Taloushallinto	1	1	2
Tietohallinto (IT)	1	1	2
Tukipalvelut (Support)	1	1	2
Yhteensä	6	7	13

Haastattelut suoritettiin tammi-helmikuussa 2003 Fortumin tiloissa Espoossa, Tampereella ja Vantaalla. Haastateltaville lähetettiin haastattelulomake saatekirjeineen viikkoa ennen sovittua haastattelupäivää. Kaikki haastattelut nauhoitettiin (noin 24 tuntia) ja kirjoitettiin tekstimuotoon maaliskuun 2003 puoleen väliin mennessä (noin 300 sivua) (Robson and Foster 1989, 85-99). Haastattelulomake oli suunniteltu siten, että haastateltavalla oli mahdollisuus koota teemoihin liittyviä asioita etukäteen lomakkeelle. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat palauttivat täyttämänsä lomakkeen. (Liite 8 Haastattelut, saatekirje ja haastattelulomake.)

Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin hänen oma haastattelunsa kirjoitettuna tekstinä tarkastettavaksi. Aikaa tarkastukseen oli kaksi viikkoa. Sisällöllisiä korjauksia ei tullut yhtään. Kaksi haastateltavaa halusi stilisoida tekstiä ja puolet haastateltavista kommentoi ”puhekielen karseutta tekstiksi muutettuna”. Yleisin palaute oli tulkittavissa innostamiseksi ja kannustamiseksi. Kun haastatteluaineisto oli koottu ja ensimmäiset analyysit siitä oli tehty, kävi selväksi touko- kesäkuussa 2003, ettei lisähaastatteluja eikä kyselyä enää tarvittaisi tämän tutkimuksen ongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi.

2 Laadullisen aineiston käsittely

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän valinta perustuu tutkimusongelman asettamiin vaatimuksiin sekä työn tavoitteisiin. Menetelmä voi olla määrällinen tai laadullinen – kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Tässä tutkimuksessa, jossa tarkastellaan erilaisten kulttuurien vaikutusta Fortum-konsernin kulttuuriin suuressa muutostilanteessa ja sen hallinnassa, käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. (Alkula et al. 1999, 15-19.)

Tässä tutkimuksessa myös havainnoinnilla on tärkeä rooli. Tutkimusyhteistyö ja vuorovaikutussuhde ovat ulottuneet kaikkiin tutkittaviin yksiköihin. Havainnointi on toteutunut ohjaamalla yksikön toimintaa Fortum Supportin asiakasjohtoryhmän jäsenenä vuosina 2000-2002, olemalla konsernin esikunnan, taloushallinnon ja IT:n

sisäisenä asiakkaana ja rakentamalla laatu järjestelmää Fortum Marketsissa. Vastuukenttään on kuulunut myös arvokeskustelujen ohjaaminen Fortum Marketsissa alkuvuoden 2002 aikana. Tutkimuksen tausta-aineistona ovat olleet konsernin sisäiset toimintatapa- ja henkilöstötyytyväisyystutkimukset. Vuoden 2002 lopulla toteutettuun konsernin ilmapiiritutkimukseen BEFORE (Barometer for Evaluating Fortum's Organisational Response) otettiin suunnitellusti mukaan arvosidonnaisia ja kulttuurin ilmenemiseen liittyviä väittämiä. Kyseisen tutkimuksen kyselylomakkeeseen oli myös mahdollisuus saada tämän tutkimuksen kannalta oivallisia kysymyksiä. Lisäksi julkinen sana on aktiivisesti seurannut yrityksen toimintaa. Kaikki edellä mainittu aineisto on ollut käytettävissä koko tutkimustyön ajan.

Yrityksen avainhenkilöille, muutosvaikuttajille, jotka tutkimukseen on valittu, on lähetetty ennen haastattelua haastattelulomake. Teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun kysymykset on laadittu siten, että ne puhuttelevat haastateltavia yrityksen arvovalintojen ja perusolettamusten sekä yrityskulttuurin ilmentymisen näkökulmasta. Haastattelussa on edetty tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Kysymysten ydinalueita ovat tilanteet, kohtaamiset, yhteentörmäykset ja seurannaisilmiöt. Metodologisesti korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa pyritään etsimään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun – tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn.

Tutkittavan aineiston sisältö analysoitiin kertaalleen huhtikuun – kesäkuun 2003 aikana, jonka jälkeen raportoitiin Fortumin johtoa. Toinen analysointivaihe kesti elokuun 2003 loppuun, jonka jälkeen seurasi toinen raportointi Fortumin johdolle. Tämän jälkeen tutkimusprosessin aikaisia tuloksia on raportoitu ja arvioitu hallinnon tutkimuspäivillä yhteistyössä tiedeyhteisön kanssa. Paperit, jotka tutkimuspäivillä on käsitelty, ovat koskeneet teoreettista viitekehystä ja tutkimusmenetelmää.

Seuraavat kuvaukset havainnollistavat tämän tutkimuksen laadullisen aineiston käsittelyä, joka perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineisto on aluksi hajotettu osiin, käsitteellistetty ja koottu uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisen aineiston analyysia on tehty tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on sovellettu laadullisen tutkimuksen perinteen mukaisesti. Sisällönanalyysia, jota tässä tutkimuksessa on sovellettu, voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi on myös tekstianalyysia, jossa kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällön erittely (content analysis), jota tässä tutkimuksessa on myös käytetty, on kommunikaation sisällön objektiivista, systemaattista ja määrällistä kuvailua varten soveltuva tutkimustekniikka sekä dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. (Grönfors 1985, 160-161; Tuomi & Sarajärvi 2003, 105-110.)

Laadullisissa tutkimuksissa on erilaisia kuvauksia siitä, miten tutkimuksen analyysi on periaatetasolla toteutettu ja tutkijat ovat esittäneet prosessikuvauksia laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi. Tämä tutkimus on edennyt siten, että ensin on tehty vahva päätös siitä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen on käyty aineisto läpi ja otettu siitä se, mikä kiinnostaa. Kaikki muu on jätetty ulkopuolelle. Kiinnostavat asiat on kerätty yhteen ja luokiteltu. Tämän jälkeen on kirjoitettu yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93-95.) Laadullisen aineiston sisällön analyysin vaiheet tässä tutkimuksessa olivat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja aineiston teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Aineiston pelkistämistä ja analyysiyksikön määrittämistä ohjasi tutkimustehtävä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 70-86.) (Liite 9 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.)

Laadullinen tutkimus on havaintojen tuottamista eli havaintojen pelkistämistä – olennaiseen keskittymistä ja raakahavaintojen yhdistämistä sekä arvoituksen ratkaisemista eli ymmärtävää selittämistä ja muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaamista. Havaintojen tuottamisen vaiheeseen kuuluu tekniikoita, joilla havaintojen määrää rajoitetaan hallittavan kokoiseksi. Haastattelussa käsitellään vain tiettyjä, tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja.

Analyysimahdollisuuksiltaan laajaa aineistoa, kuten tekstimassaa, tarkastellaan vain tietyistä teoreettis-metodologisesti määritellyistä näkökulmista.

Laadullinen tutkimus on monin tavoin kytköksissä kulttuurin tutkimukseen, jolloin selittäminen perustuu ymmärtävään selittämiseen. Kulttuurisista ilmiöistä puhuttaessa viitataan teoreettiseen viitekehykseen, joka ottaa merkityksen käsitteen huomioon – kohottaa sen tarkastelun keskipisteeseen. (Alasuutari 2001, 31-74.)

Schein (1987 & 2001) näkee laadullisen tutkimuksen kulttuurin tutkimuksen ainoana vaihtoehtona. Tämä siksi että ainoastaan haastattelemalla, havainnoimalla ja osallistumalla päästään pintaa syvemmälle kulttuurin perimmäisten kysymysten äärelle. Määrällisellä tutkimuksella ja kyselyillä saadaan ote ainoastaan kulttuurin ilmenemisestä, artefaktoista. Scheinin mukaan kulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana on liiallinen yksinkertaistaminen. On houkuttelevaa sanoa, että kulttuuri on tapa, jolla teemme asioita täällä, meidän yrityksemme riitit ja rituaalit, meidän yrityksemme ilmapiiri, meidän yrityksemme palkitsemisjärjestelmä tai meidän yrityksemme arvot.

3 Aineiston laadunvarmistuksen arviointi

Aineiston laadunvarmistusta – luotettavuutta (reliabiliteettia) ja pätevyyttä (validiteettia) – arvioidaan tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen aineiston pohjalta. Kvantitatiivisen aineiston hankinnasta, joka tutkimussuunnitelman mukaan oli tarkoitus toteuttaa, luovuttiin, koska tutkimukseen ja sille asetettuihin tavoitteisiin se ei olisi tuonut lisäarvoa. Kun tässä tutkimuksessa oli tarkoitus päästä kiinni myös kulttuurin ilmenemiseen vaikuttaviin tekijöihin, oli päätös laadullisesta tutkimuksesta loppuun asti harkittu.

Koska aineiston pätevyyttä ja luotettavuutta on tarkasteltava laadullisen aineiston pohjalta, tutkimuksen ongelmanasettelu ja siitä johdetut tavoitteet on otettava huomioon. Tieteellisessä tutkimuksessa on tutkittavan aineiston pätevyyden ja luotettavuuden kannalta koko ajan pohdittava ongelman rajausta, tavoitteen

asettamista ja menetelmän valintaa. Kun tutkii kirjallisuutta, näyttää siltä, että tiedeyhteisö pohtii ja kehittää koko ajan intensiivisesti tutkimuksen tekemisen konseptia ja sen reunaehtoja. (Alkula et al. 1999, 74-83; Ragin 1994, 31-53; Tuomi & Sarajärvi 2003, 16-57.) Laadullista aineistoa käyttävän tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistaminen ja testaaminen on kaikin tavoin moniselitteistä. Harkinnanvarainen ja pieni, vaikkakin kriittisesti valittu otos on keskeinen laadullisen tutkimuksen määrällisestä tutkimuksesta erottava tekijä.

Empiiristen – laadullisten ja määrällisten – tulosten pätevyyden arvioinnissa on erotettava tulosten pätevyys suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja johtopäätösten pätevyys suhteessa koottuun aineistoon. Organisaatiossa toimivien henkilöiden perimmäisten olettamusten, ilmaistujen arvojen ja artefaktojen muodostamasta kokonaisuudesta on saatavissa tutkimuksen keinoin vain osittaista tietoa. Analyysissa käytettävän aineiston ja siitä saatavan tiedon tulisi olla ristiriidatonta tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden kanssa.

Tulosten pätevyyttä vahvistaa se, että yhden henkilön toimesta on tehty kaikki haastattelut kahden kuukauden sisällä. Tällöin on varmistettu, että haastattelutilanteiden lähtökohdat ovat kaikissa haastatteluissa samat. Kaikki haastattelut olivat erittäin avoimia ja luottamuksellisia. Pelisäännöt olivat selvät sekä haastateltaville, tämän tutkimuksen aktoreille että yrityksen johdolle, joka antoi valtuutuksen tutkimuksen tekemiseksi. Lisäksi haastattelut on tehty vapaiden teemojen pohjalta. Kaikki haastattelut on purettu tekstimuotoon ja haastateltavat ovat tarkistaneet oman haastattelunsa tekstin noin kuukauden sisällä haastatteluhetkestä. Aineistoa on analysoitu useassa vaiheessa ennen käsikirjoituksen aloittamista, heti haastattelujen jälkeen sekä kahdessa vaiheessa yrityksen johdolle tutkimusaineistosta tehtyjen yhteenvetoraporttien ja niiden käsittelyn jälkeen vuoden 2003 aikana. Aineiston sisällön analyysia on syvennetty vuonna 2005, jolloin kulttuurien kohtaamistilanteiden jännitteet ja niihin liittyvät käsitteet ovat nousseet aineistosta esiin. (Nuolijärvi 1990, 127-138.) Tulosten raportoinnissa puhutaan jännitteiden nelikentästä.

Haastattelut on koottu taulukoiksi kunkin haastatteluteeman ja jännitteen osalta erikseen. Taulukoista käyvät ilmi vastaajien ja mainintojen määrät. Osassa taulukoista vastauksia on jäsennelty ja laskettu yhteen sen osoittamiseksi, kuinka tärkeänä haastateltavat pitävät kyseistä asiaryhmää. Haastattelukysymykset on pidetty yleisellä tasolla, jotta saataisiin selville haastateltavien todelliset käsitykset. Yrityksen johdon edustajan antama palaute on tukenut tässä tutkimuksessa tehtyjä valintoja. Lisäksi kun on arvioitu ja valittu käsikirjoitustekstiin lainauksia haastatteluista, osoittaa vertailu teema- ja jännitekohtaiseen mainintojen määrään, että analyysin harkinnanvaraiset valinnat ovat osuneet oikeaan. (Liite 10 Haastattelujen yhteenveto, tunnuslukuja 1 ja 2.)

Haastatteluaineisto on tiivistetty taulukoiksi ja haastatteluja edustavat lainaukset omaksi tiedostokseen. Haastattelunauhoista on katkeamaton yhteys, audit trail, analyysin lopputuloksiin. Johtopäätösten pätevyyttä parantaa osallistuminen kyseisellä hetkellä tutkittavan organisaation toimintaan. Osallistuva havainnointi on tärkeä osa tätä tutkimusta. Laadullinen analyysi on luotettavuuden kannalta ongelmallinen. Tutkimuksen toistettavuus määrälliseen, kvantitatiiviseen menetelmään verrattuna on heikko. Kulttuurin tutkimisessa tämä tosiasia on hyväksyttävä.

Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa aineiston riittävyttä, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään. Tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää. Minkäänlaista kylläntymistä ei voida saavuttaa, ellei olla selvillä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Saturaaion käsite voidaan laajentaa tulosten yleistettävyyteen. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, jo pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä. Teemahaastattelussa on saturaaion kannalta pysyttävä teeman sisällä samuuden kuvauksessa, koska erilaisuuden kuvaamiseen ei saturaaion pistettä etukäteen ole määritettävissä. Tässä tutkimuksessa kuvaillaan kokonaisuutta yhtenäisyyden, homogeenisuuden avulla.

Tutkimusaineiston homogeenisuus, josta etukäteen ei voinut olla varmuutta, ilmeni haastatteluaineiston analyysin yhteydessä. Teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin, ja

teemojen analysointi antoivat haastateltavien sukujuurista – IVO ja Neste – riippumatta ristiriidattomia ja samanlaisia tai vähintään samansuuntaisia analyysituloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73-92.)

Triangulaatio eli erilaisten menetelmien ja aineistojen yhdistäminen ja vertaaminen on tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta lisäävä menettely. Tässä tutkimuksessa havainnointi ei ole ollut järjestelmällistä. Havainnointia yrityksen toimintaan osallistumalla on käytetty haastatteluilla saadun tiedon johdonmukaisuuden tarkistamiseen. Yrityksen tekemät johtamis- ja toimintatapatutkimukset sekä henkilöstötyytyväisyystutkimukset useamman vuoden ajalta vuoden 2003 alkuun asti ovat olleet käytössä koko tutkimustyön ajan. Kun on arvioitu tämän tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, on koottu tämän tutkimuksen tärkeimmät valinta- ja päätöksentekotilanteet aika-akselille yhteenvedoksi. (Liite 11 Tutkimuksen eteneminen.)

4 Tutkimusprosessi ja tulososan rakenne

Tämän tutkimuksen tulokset on ensimmäisessä vaiheessa analysoitu teemoittain haastattelurungon sisällysluetteloon sidottuna. Teemat perustuvat Scheinin (1973 & 1985 I & 1985 II & 1987 & 1999 & 2001) teoriaan kulttuurin eri tasoista, joita ovat kulttuurin ilmeneminen eli artefaktat, ilmaistut arvot ja perusolettamukset. Toinen tulosten käsittelyyn vaikuttanut tekijä on tutkimuksen alustava viitekehys, esiymmärrys, joka on syntynyt vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston kanssa. Tutkimuksen viitekehysten sisällä kohtaavat tai törmäävät erilaiset organisaatiot ja niiden järjestelmät sekä erilaiset yrityskulttuurit, kun toimintaympäristö samanaikaisesti muuttuu nopeassa tahdissa. Tutkimusprosessi on edennyt siten, että on kiinnitetty haastattelujen puolistrukturoitu runko, toteutettu haastattelut ja analysoitu laadullinen aineisto sekä kartoitettu käsitteellisesti tutkittava ilmiö – muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimustulokset on ensimmäisessä vaiheessa koottu neljäksi kokonaisuudeksi kuin kuorimalla sipulia kerros kerrokselta. Tutkimusanalyysi on lähtenyt liikkeelle niistä

lähtökohdista, jotka olivat olemassa ennen Fortumin syntyä IVO:ssa ja Nesteellä sekä niiden kokemusten perusteella, kun ensimmäiset kohtaamiset toteutuivat uudessa organisaatiossa. Ilmaistut arvot ja pelisääntöjen syntyminen nähdään muutosprosessin osina. Tapaa ajatella tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: tavasta ajatella liiketoimintaa sekä muutoksen johtamisen näkökulmasta. Tapa toimia selittää sitä, mikä on tukijärjestelmien merkitys ja niiden vaikutus yrityskulttuurin transformaatioissa. Tuloksena tästä analyysivaiheesta on syntynyt aineistolähtöinen käsittehierarkia, joka sisältää tutkimusaineiston jännitteet ryhmiteltynä Scheinin (1987 & 2001) kulttuuriteorian mukaisesti. Aineiston sisällönanalyysin toisen vaiheen tuloksena on syntynyt jännitteiden nelikentän käsitekartta. (Grönfors 1985, 30-33.)

5 Lähtökohta kulttuurien kohtaamiselle ja jännitteiden syntymiselle

Yrityskulttuurin ilmenemistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa niistä lähtökohdista, jotka olivat vallalla kohtaavissa organisaatioissa IVO:ssa ja Nesteellä. Haastatteluaineiston mukaan ensimmäiset kohtaamiset aiheuttivat uudessa organisaatiossa ennen kokemattomia tilanteita, jännitteitä ja törmäyksiä. Kohtaamistilanteiden hallinta vapautti positiivisia voimia ja hallitsemattomuus negatiivisia voimia. Keskijohto, jota tässä tutkimuksessa haastateltiin, toimi etulinjassa muutosten keskellä.

Ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatiossa ilmenivät vuoropuhelun puutteena, ylemmyyden tunteena, kunnioituksen puutteena ja väistämisenä. Kaikesta ilmeni henkisten valmiuksien puute kohdata erilainen yrityskulttuuri. Liiketoiminnan ohjaus ei reagoinut päällepäin näkyviin ongelmiin, passiivisuuteen, jännitteisiin, ristiriitoihin ja konflikteihin. Johtamiskriisi aiheutti pahimmissa tapauksissa kaoottisia tilanteita ja traumaattisia kokemuksia. Joissakin tapauksissa voidaan puhua kulttuurishokista, jonka henkilöt kokivat kohdattuaan vieraan kulttuurin.

Ilmaistujen arvojen omaksumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa kahtena osaprosessina. Kohtaamistilanteissa punnitaan arvojen toimivuutta ja pelisääntöjen syntymistä olemassa olevien arvojen pohjalta. Yhteisten arvojen implementointi sisältää vuoropuhelun liikkeellelähdön ja sen jatkuvan ylläpidon. Yhteisen jaetun

arvomaailman omaksuminen synnyttää yhteiset pelisäännöt, jolloin sovitaan muun muassa valtuuksista ja vastuista organisaatiossa.

Arvojen ilmenemisen kohdalla haastateltavat nostivat keskeiseksi avoimuuden ja rehtyyden vaalimisen. Haastateltavien mukaan tietoa jaettiin tipottain tai sitä suorastaan pantattiin. Toinen arvojen taustalla vaikuttava tekijä oli käsitys rationaalisesta toiminnasta: hajautetaanko vai keskitetäänkö, säästetäänkö vai kehitetäänkö, pitääkö joka asiassa olla välttämättä ensimmäinen. Innovatiivisuus nousi ivolaisten haastatteluissa usein päällimmäiseksi arvoksi. Innovatiivisuus käytäntöön toteutettuna tarkoittaa muutosta, joka nesteläisten keskuudessa, aikaisempaan kokemukseen perustuen, lisäsi turvattomuuden tunnetta.

Pelisääntöjen edellytyksenä ovat organisaation yhteiset, jaetut arvot. Arvot konkretisoituvat sopimuksina, jolloin jokainen yhteisön jäsen tietää, mitä hän voi odottaa muilta ja mitä muut odottavat häneltä. Käytännössä nämä sopimukset ovat sanattomia, koska henkilöiden pitää voida luottaa toisiinsa. Voidaan puhua luottamussopimuksista. Arvomaailman pinnallisuus tuo organisaatioon epäluottamuksen ilmapiirin ja henkilöiden arvaamattoman käyttäytymisen toisiaan kohtaan.

Aineiston mukaan tapa ajatella jakaantuu tässä tutkimuksessa tapaan ajatella liiketoimintaa ja muutoksen johtamiseen. Tapa ajatella liiketoimintaa sisältää perusolettamukset ja käsitykset liiketoiminnasta. Muutoksen johtamisessa korostuu keskijohdon mukaan asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapaino. Asioiden johtaminen on ohjauksen perusedellytys. Muutoksen johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen.

Perusolettamukset ja uskomukset yhteisön jäsenillä ovat samanlaiset tai samansuuntaiset, jos yhteisöllä on yhteisiä kokemuksia liiketoiminnasta ja elämästä yleensä. Jos nämä kokemukset puuttuvat, yhteisön jäsenen käyttäytymiseen liittyvät odotukset eivät välttämättä toteudu. Ennalta arvaamattomat tilanteet luovat jännitteitä, varautuneisuutta ja muodollisuutta, jolloin kohtaamistilanteita pyritään joka tapauksessa hallitsemaan. Syntyy turhautumista, leimautumista, jännitteitä ja

ristiriitoja, kun keskinäinen kanssakäyminen on virallista. Haastattelujen mukaan yritysfuusioiden yhteydessä edellä kuvatut tilanteet ovat yleisiä ja tavanomaisia. Henkisten valmiuksien ja kulttuuristen asenteiden muokkaus tasoittaa tietä muutoksille.

Haastateltavat kokivat muutoksen johtamisen ylivoimaisen tärkeänä. Nähtiin, että johtajuuden kannalta asenne, johon liittyivät johdon näkymättömyys ja esimerkin puute, kiire ja kiinnostuksen puute, kunnioittamisen ja focuksen puute, heikensivät uskottavuutta, kun koko ajan irtisanottiin henkilöitä. Muutoksen johtamista murensivat haastateltavien mielestä myös tahtotilan puute ja johdon vaihtuessa joka kerta uudet strategiset valinnat.

Tapa toimia syntyy haastateltavien mukaan niiden kokemusten myötä, jotka organisaatiossa on koettu myönteisinä edellisissä työyhteisöissä, joissa henkilöt ovat työskennelleet. Toimintatapa ja -malli joutuvat koetukselle tilanteissa, joissa eri kulttuureista tulleet henkilöt ja erilaiset arvomaailmat kohtaavat, kun hiotaan pelisääntöjä uudessa organisaatiossa. Näissä tilanteissa myös erilaiset liiketoimintaa koskevat perusolettamukset ja uskomukset kohtaavat. Loppujen lopuksi kysymys on muutoksen johtamisesta. Tukijärjestelmien roolin haastateltavat ovat kokeneet keskeiseksi ohjauksen, henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen sekä asiakaspalvelun kannalta rakennettaessa yhteistä toimintatapaa ja kulttuuria.

6 Pohdinta

Alkuperäinen tarkoitus oli tutkia kulttuurien kohtaamista kyselyn avulla, jolloin primäärinen tutkimusmenetelmä olisi ollut kvantitatiivinen. Tämä asetelma oli tutkimussuunnitelman mukaan voimassa vielä vuoden 2002 lopulla. Kulttuuritutkimukseen ja -kirjallisuuteen perehtyminen kirkastivat ja rajasivat tutkimustehtävän vuoden 2003 alussa. Teemahaastattelun pohjaksi suunniteltu haastattelulomake ja siihen kytkeytynyt haastateltavien valinta näyttivät tutkimuksen suunnan siitä eteenpäin. Koko tutkimus rajautui muutoksen ja sen hallinnan ympärille. Löytyi käsite muutosvaikuttaja, joka sopi hyvin yrityksen keskijohdon

edustajaan. Keskijohdon edustajat ovat tässä tutkimuksessa joko jonkin yksikön tai toiminnon johtajia tai päälliköitä ja asiantuntijoita, jotka koordinoivat jotain toimintaa konsernitasolla. Haastateltavat ovat työssään vuorovaikutuksessa organisaation henkilöiden kanssa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. He ovat kiinni muutostilanteen jokaisessa käänteessä – ovat suunnittelemassa muutosta ja saamassa työntekijöiden palautetta toteutuksesta.

Keskijohdon valintaa tutkimuksen näkökulmaksi tuki se, että tulosyksikkömallissa keskijohdolla on laajat toimintavastuut ja -valtuudet. Käytännössä keskijohto pyörittää organisaatiossa yrityskulttuurin dynamiikkaa ja on etulinjassa, kun kulttuurit kohtaavat. Kun myyttinen tieto muuttuu tietämykseksi, on keskijohdolla tässä muutoksessa tärkeä rooli. Samoin keskijohdolla on tärkeä tehtävä kulttuurin sovittamisessa yrityksen rakenteisiin ja strategiaan sekä strategian implementoinnissa ja siihen liittyvässä kulttuurin transformaatiossa.

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Haluttiin tehdä oikeutta juuri todellisuuden moni-ilmeisyydelle, kun valittiin tutkimusotteeksi syvällistä ymmärtämistä tavoitteleva toiminta-analyttinen tutkimusote ja pääasiallisesti tietojenkeruumenetelmäksi teemahaastattelu ja kvalitatiivinen menetelmä. Tulosten luotettavuutta pohdittaessa sivutaan sekä tutkimuksen validiutta eli sitä, että tehdään (mitataan) sitä mitä oli tarkoituskin tehdä (mitata) että reliaabeliutta eli ei-satunnaisuutta. Tulkinnan osalta validiteetti tarkoittaa, että tulkinta on syntynyt tavalla, joka perustelee sen. Reliabiliteetti tarkoittaa, että aineistoa on hankittu järjestelmällisesti ja sen luotettavuuteen kiinnitetty huomiota. (Karma 1983, 54-60; Tamminen 1993, 90.)

Teemahaastattelun luotettavuutta määriteltäessä on haastattelemisen lisäksi otettava huomioon koko tutkimusprosessi eri vaiheineen. Menetelmän luonteen vuoksi ei pitäisi liikaa korostaa mekanistista luotettavuuden määrittelyä, vaan myös tutkijan oma, kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on käyttökelpoinen luotettavuuden ilmaisun.

Teemahaastattelun käsitevalidius pyrittiin takaamaan perehtymällä tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja prosessin edetessä huolellisesti tutkimuksen ongelma-alueeseen liittyvään teoriapohjaan, aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimusalueen käsitteistöön sekä tutkimuskohteeseen. Sisältövalidiuden varmistamiseksi varauduttiin useisiin kysymyksiin ja lisäkysymyksiin kultakin teema-alueelta. Haastatteluaineiston reliaabeliuus pyrittiin varmistamaan hankkimalla aineisto järjestelmällisesti ja kiinnittämällä huomio sen luotettavuuteen muun muassa antamalla haastateltavien itse kertoa kokemuksistaan ja havainnoistaan mahdollisimman vapaasti keskustelua liikaa ohjailematta. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 128-130.)

Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastatteluun. He olivat kiinnostuneita aiheesta ja keskustelivat mielellään ja vapautuneesti. Yhteinen keskustelukielikin löytyi kaikkien kanssa, kunhan joissakin tilanteissa kysyttiin samaa asiaa toisella tavalla. Haastateltavien varautuneisuus, jos sitä ilmeni, hävisi nopeasti haastattelun alussa. Joitakin mielestään tärkeitä asioita haastateltavat kertoivat keskusteluissa nauhoituksen jälkeen. Haastatteluista jäi se näkemys, että haastateltavat eivät pyrkineet liioittelemaan eivätkä vähättelemään aiheisiin liittyviä positiivisia ja negatiivisia näkökulmia.

Jo haastattelujen kuluessa ymmärrys ongelma-alueesta syveni, mikä vaikutti myöhempisiin haastatteluihin. Kysymykset ongelma-alueen kannalta kohdistuivat yhä tärkeämpiin asioihin. Käytännössä tämä oppiminen tarkoitti sitä, että teemakohtaiset lisäkysymykset täsmentyivät ja niiden määrä kasvoi.

VI LIKETOIMINTAJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY

1 Organisoinnin epäjatkuvuus jännitteenä

Fortumin syntyhetkellä kohtaavat organisaatiot ja niiden kulttuurit olivat hyvin erilaiset. Kehittämisen painopiste Neste-konsernissa oli voimakkaassa toimintojen keskittämisessä. Toimintojen tehostaminen ja kustannusten säästäminen sekä yhteinen hyvä olivat tärkeitä. IVO-yhtiöiden puolella korostettiin eri yksiköiden itsenäisyyttä ja vapautta toimia. Tehtiin myös tytäryhtiöjärjestelyjä, jolloin sisäinen laskutus oli laajaa. Muun muassa edellä mainituista syistä öljyliiketoimintaan muodostui yhtenäisempi kulttuuri kuin sähköliiketoimintaan. Sähköliiketoiminnassa IVO:ssa oli useita erilaisia yksikkökulttuureja. Kontrollin käsite nousi keskeisenä esille erilaisten yrityskulttuurien kohdatessa, kun uudelle organisaatiolle ja toimintatavalle koko ajan haettiin uutta, sitä parasta muotoa. Johdon nopeatahtinen vaihtuminen ja sen myötä strategian jatkuva uusiminen fuusiotilanteessa aiheuttivat epäjatkuvuuden tunteen koskien organisaation rakenteiden kehittämistä.

”IVO oli niin pirstaloitunut ja jokainen ajoi sitä omaa asiaansa ja optimoi sitä omaa toimintaansa ja omaa yksikköä yrittäjäjyys-periaatteella, niin kuin meidän yksikkömme.” (IVO,1,3,3)

”Kommunikointi puuttui IVO:n eri yksiköiden välillä. Jokainen hoiti IVO:ssa sitä omaa liiketoimintaansa omalla tavallaan, sai kehittää sellaiset järjestelmät ja sellaiset talousraportoinnit kuin niiden toiminnalle sopi.” (IVO,1,3,1)

”IVO:ssa annettiin kaikkien kukkien kukkia. Jokainen teki vähän omalla tavallaan ja konsernissa yritettiin välttää liian ohjattua toimintamallia.” (IVO,1,4,6)

”Meillä oli IVO:ssa voimakas tiimiytymisvaihe menossa. Haettiin tämmöistä yhtenäistä toimintatapaa koko yksikön kannalta palvelumielessä.” (IVO,1,2,1)

”Asiat jotka olivat tukipalveluita, keskitettiin (Nesteellä), mutta ydinliiketoiminnan puolella sitä vastuuta olisi hajautettu. Nesteellä taloushallintoa keskitettiin, IVO:lla oli toisentyypinen toimintamalli. Siellä ei mitään yhteistä systeemiä ollut.” (Neste,1,12,3)

”Kerran vuodessa oli aina jonkun tason organisaatiomuutoksia. Kehittämisen painopiste (Nesteellä): se oli siinä keskittämässä. Paikallistoimistoja lopetettiin, henkilökuntaa pistettiin ulos. Sillä haettiin taloudellista näkökohtaa.” (Neste,1,1,1)

”Sen kymmenen vuoden aikana, niin lähestulkoon, jos ei nyt ihan joka vuosi ollut organisaatiomuutos, mutta ei paljon puuttunutkaan.” (Neste,1,11,1)

”IVO:n yhtiöt olivat paljon itsenäisempiä. Silloin tällaisen konsernin keskitetyn toimintamallin hyväksyminen oli vaikeampaa heille.” (Neste,2,7,1)

Organisoinnin epäjatkuvuus on organisaation pinnallista kehittämistä, joka ilmenee organisaation rakenteiden jatkuvana muuttamisena muun muassa keskittämisenä ja hajauttamisena:

Organisaatioiden rakenteita muutettiin sekä IVO:ssa että Nesteellä ja samoin tehtiin fuusiotilanteessa Fortumin aikana nopeassa tahdissa. Haastateltavat, kahta lukuun ottamatta, ottivat monella tavalla kantaa organisaation rakenteisiin ja niiden kehittämiseen. Toimintojen uudelleenorganisointia ja organisaatiomuutoksia toteutettiin säännöllisin väliajoin paitsi toimintojen tehokkuuden parantamiseksi (Neste) ja toimintojen laajenemisen yhteydessä (IVO) myös uusien tuulien puhaltaessa prosessiorganisaatioiden suuntaan. Molemmissa yhtiöissä tiimiäydettiin. Nesteen puolella oli erilaisia keskitettyjä toimintojen tehostamisprojekteja (VIVA eli VltaviiVAistaminen ja SVA eli Shared Value Added). IVO:n puolella eri yksiköt organisoivat toimintaansa omaehtoisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Nesteen puolella organisaation formulointiin vaikuttivat ensisijaisesti talous ja siihen liittyvä kontrolli. Kun IVO:ssa ei näitä huolia ollut, ei kontrolliin kiinnitetty huomiota. Nähtiin, että henkilöstö pysyi virkeänä ja motivoituneena, kun se sai vapausasteita. Haastateltavat kuvasivat ivolaista kulttuuria luottamuskulttuuriksi, jossa ”perään ei paljon katsottu”. Fuusiotilannetta hallitsi kohtaavissa organisaatioissa epäjatkuvuus ja irrationaalinen logiikka.

2 Liiketoiminnan rönsyily jännitteenä

Strategian luominen vaati yrityksen johdolta saumatonta yhteistyötä ja strategian implementointitoimet oli kohdistettava koko organisaatioon, sen kaikkiin jäseniin. Kun tuotteisiin, palveluihin tai markkinoihin liittyvä strategia nähtiin voittopuolisesti kasvustrategiana, syntyi vääjäämättä resurssien kannalta ongelma, jota oli vaikea hallita. Organisaatiossa puhuttiin liiketoiminnan rönsyilystä, jolloin useimmiten nähtiin, että toiminta oli suuntautunut alueille, joilla yrityksellä ei ole vahvaa perusosaamista. Yksi tällainen osaamisen alue oli kansainvälistyminen.

”Nesteen puolelta vastaavasti (heillä) oli keskeistä erittäin vahva kustannustietoisuus ja varovaisuus.” (IVO,1,8,2)

”Ei ollut kenelläkään ihan selkeätä näkemystä siitä, mitä bisnestä (liiketoimintaa) meidän (IVO:n) pitäisi tehdä ja mihin meidän rahkeemme riittävät! Lähdettiin yrittämään kaiken näköistä.” (IVO,1,4,2)

”Syntyi kamalasti rönsyjä. Liiketoiminnan kasvu ja laajentuminen eikä juurikaan kiinnitetty huomiota sen perusliiketoiminnan kannattavuuden vaalimiseen.” (IVO,1,4,2)

”Se, mitä kohtasi, oli tällainen tietty innovatiivisuus. Arvoa pistettiin näiden uusien ajatusten, ideoiden syntymiseen eikä niinkään siihen, että oltaisiin arvioitu niiden kannattavuutta taikka sitä, että minkälaisen vastaanoton markkinoilla saa ja kuinka se tukee sitä perusbisnestä ja lisää meidän kannattavuutta tai asiakasuskollisuutta.” (Neste,2,11,1)

Liiketoiminnan rönsyily on toiminnan hallitsematonta suuntaamista tai kasvua, esimerkiksi kansainvälistymistä, jolloin strategialähtöinen toiminta on pintapuolista:

Liiketoiminnan suuntaaminen ja siihen liittyvien strategioiden painopiste Nesteellä oli perusbisneksessä, kun taas IVO:ssa kasvu ja kansainvälistyminen olivat tärkeitä. Yli puolet haastateltavista otti kantaa liiketoiminnan suuntaamiseen, jolloin haastateltavat puhuivat rinnakkain liiketoiminnan kasvusta ja rönsyilystä sekä kannattavuudesta, kun tarkoittivat liiketoiminnan kehittämistä. Muutos, jota toimintaympäristön muuttuminen tiesi, aiheutti monenlaisia tunnetiloja. Ivolaiset ottivat muutoksen vastaan pelkäämättä. Nesteläisillä oli toisenlainen, negatiivinen

kokemus muutoksesta. Muutos yleensä aiheutti epävarmuutta ja huolta työyhteisössä.

3 Tahtotilan puute jännitteenä

Kun muutos eteni hitaasti, toimintaa leimasi tahtotilan puute ja strategian epämääräisyys. Aika ajoin koettiin, että kaikki tuntui pysähtyneen tai menttiin operatiivisessa toiminnassa jopa taaksepäin. Pysähtyneisyyden tunnetta ruokkivat muutosvastarinta, tietoinen jarruttaminen, esimiesten sanelu ja kaikinpuolinen toisen osapuolen välttely. Toimintatavat koettiin käytännön toteutuksessa ristiriitaisiksi. Hidas tiedonkulku lisäsi ristiriitoja. Päätöksiä, joita tehtiin päivittäisessä työssä, kyseenalaistettiin. Ihmettely valtasi ihmisten mielen.

”Johtoryhmän kokoukset oli aika ympäri pyöreää keskustelua eikä niitä systemaattisesti käsitelty jonkin liiketoiminnan periaatteiden kautta. Edusti tietyn tyyppistä johtamiskulttuuria.” (IVO,2,4,3)

”Kun näiden yritysten, IVO:n ja Nesteen, rakenteita muutettiin, sehän kesti niin älyttömän kauan.” (Neste,2,7,3)

”Strategian ja tahtotilan puute siinä näkyi. Ei oikein tiedetty, mitä konserni oikeasti haluaa.” (Neste,2,5,1)

”Semmoinen tuntuma on tullut: ei ole niin selkeä, kirkas ajatus ollut, että mikä se focus on paitsi nyt ihan viimeisinä vuosina. Nythän se on selkeytynyt. Nyt ei enää voi valittaa, mutta juuri siinä alkuvaiheessa ... ei sitä suoraan sanottuna hirveästi ollut. Olihan ne perusstrategiat niin kuin lauseina ymmärrettäviä, mutta se ei näkynyt missään käytännön ”actionissa”, miten niihin oli rakennettu toimintatapaa tai -mallia.” (Neste,6,5,5)

”Tilanne on aika lailla kolmen vuoden aikana säilynyt patti-tilanteena. Patti on ehkä väärin, koska se on niin kuin kärjistynyt koko ajan ja huonompaan päin menossa.” (Neste,2,13,2)

”Hallituksen puheenjohtaja, talousjohtaja ja toimitusjohtaja, heidät piti saada pois vanhojen yhtiöiden tiloista. Minulle jäi mielikuva, ettei heillä ollut hyvä yhteishenki. Kaikki kolme vetivät omaan suuntaan. Yksi tulee valtion

maailmasta, toinen tulee sähköyhtiöstä, mistä monopoli on juuri pantu poikki, toinen taas tulee öljy-yhtiöstä, joka on juuri ollut kuralla ja on nyt nousussa.”
(Neste, 2, 9, 1)

Tahtotilan puute on päättämättömyyttä, joka ilmenee strategisten valintojen keskeneräisyytenä, muutoksen hitautena ja siitä johtuvana ihmettelynä, jolloin johdon rooli on näkymätön:

Ainoastaan yksi haastateltava ei maininnut mitään yrityksen tahtotilasta. Puolet haastateltavista koki ylimmän johdon ja henkilöstöjohdon näkymättöminä. Tätä kokemusta lisäsi johdon maantieteellinen etäisyys alkuvaiheessa Helsingin keskustassa. Toimipaikkoina Vantaan Myyrmäki ja Espoon Keilaniemi kamppailivat linjalla sähkö – öljy. Henkilöstöhallinnon ratkaisuja yksittäisen henkilön asemaan odotettiin koko ajan. Ylintä johtoa pidettiin epäoikeudenmukaisena muun muassa nimityspolitiikassa. Koettiin, että isännän ääni puuttui, kun johto ei ollut yksituumainen. Päätöksenteossa nousi esille kolme erilaista näkemystä: omistajatahon kanta, jota edusti valtionhallinto ja operatiivisen johdon kanta, joka vielä jakaantui ivolaiseen ja nesteläiseen näkemykseen. Johto näytti neljän haastateltavan mielestä jopa eristäytyneen. Näytti siltä, että muutoksen suunnittelussa valmiuksien luominen kohtaamiseen oli jätetty huomiotta.

4 Kurittomuus jännitteenä

Kuri voidaan kiteyttää aineiston mukaan kahteen pelisääntöön, joita olivat budjettikuri talouden puolella ja kokouskuri kohtaamistilanteisiin liittyen. Nesteen toimintakulttuuri edusti kuria ja IVO:n kulttuuri kurittomuutta. Nesteen kulttuuri painottui johtamisen näkökulmasta asioiden johtamiseen ja IVO:n kulttuuri ihmisten johtamiseen, johtajuuteen. Kun ivolainen johtamismalli oli jättänyt kontrollin ja ohjeistuksen sivummalle, on lopputulos tulkittavissa kurittomuudeksi. Nähtiin, että organisaation itseohjautuva toiminta, joka ohjauksen näkökulmasta perustuu johtajuuteen, edellyttää joka tapauksessa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.

”Kun asioita on (Nesteellä) tietyllä tavalla byrokraattisesti (virkavaltaisesti) hoidettu, niin se ohjasi niin paljon sitä toimintaa. Se oli se pääasia (Nesteellä), että meillä on hyvät lomakkeet täytetty.” (IVO,2,2,2)

”Nesteläiset olivat täsmällisempiä ehkä johtuen osittain, että heillä oli - olen kokenut sillä tavalla, että Nesteellä oli tällainen hierarkkinen kulttuuri ja tosiaan täsmällinen kulttuuri. Nesteen puolelta oltiin täsmällisempiä kokouksen aikataulun suhteen, tavoitteiden asetannan suhteen. Mistä tämä ehkä johtui: Nesteessä (oli) ehkä tarkempi, hierarkkisempi kulttuuri. IVO:n puolella se oli sillä tavalla vähän rönsyilevämpää, ei niin tavoitehakuista.” (IVO,2,8,2)

”Ei oikein ollut sellaista kokouskuria. Siellä sovittiin kyllä jotain, mutta niitä ei oikeastaan kirjattu.” (Neste,2,1,1)

”Neste oli Neste-konserni ja IVO oli IVO-yhtiöt, joka jo nimenä kertoi sen. Nesteellä oli selkeitä konserniohjeita ja konsernitiedotteita, yksikköohjeita ja yksikkötiedotteita.” (Neste,2,5,2)

Kurittomuus on yhteisten pelisääntöjen väheksymistä, joka ilmenee muun muassa resurssien käytössä ja kokouskäytännöissä:

Kitkaa aiheuttavina yksittäisinä asioina ylitse muiden nousivat rahankäyttö, kokouskäytäntö ja ohjeistaminen. Koettiin, että toisaalta nesteläiset elivät niukkuudessa ja ivolaiset käyttivät rahaa ja toisaalta nesteläisillä oli kuri ja ohjeet, kun taas ivolaiset elivät kurittomuudessa. Toimialan liiketoimintatilanne ruokki tätä ajatusta. Esimerkkinä mainittakoon, että ivolainen kulttuuri salli muitta mutkitta kokouksesta poistumisen kesken kokouksen, kun välillä piti hoitaa muita asioita. Samoin se salli kokouksen työjärjestykseen ja muistiokirjauksiin vapausasteita, joita nesteläinen toimintamalli ei hyväksynyt. Haastateltavat ottivat reippaasti kantaa kurittomuuteen. Tosin kaksi haastateltavaa ei maininnut kurittomuutta lainkaan.

5 Valtuuttamisen esteet jännitteenä

Valtuuttamisen esteinä nähtiin pelisääntöjen puuttuminen, josta aiheutui töiden priorisoinnin puuttuminen. Priorisoinnin puute puolestaan aiheutti ajankäytön suunnittelemattomuuden, kun kaikki eteen tulevat työt yritettiin hoitaa

mahdollisimman hyvin. Tässä tilanteessa vallankäyttö ilmeni monella negatiivisella tavalla muun muassa ylemmyyden tunteena, muurin rakentamisena (ivolaisuus vs. nesteläisyys), käskyttämisenä ja vallan lillumisena.

”Pelisäännöthän muovautuvat sen johtajan mukaan. Kun arvomaailmaan kuuluu tiukka management (asioiden johtaminen) ja tuloksen seuranta ym., sittenhän ne ovat sellaiset.” (IVO,4,4,5)

”Birka-transformaatioprojektissa meillä oli selkeät pelisäännöt. Nyt ei vaan oteta käyttöön jommankumman käytäntöä, vaan nyt haetaan parhaita käytäntöjä.

Arvokeskustelu auttoi, kun luotiin näitä pelisääntöjä ja tuota uutta toimintatapaa.” (IVO,4,10,5)

”On herättänyt närää, että miksi ei kerrota, että ei me mitään apinoita olla. Kyllähän näistä voi puhua jo aiemmin. Ihmiset ymmärtävät, jos muutoksia tulee, vaikka keskeneräisinä, mutta ei tarvitse valmiina syöttää kaikkea.” (IVO,4,2,6)

”Joskus tuli (tunne), että kun oli ivolainen, niin oli se ivolainen leima. Pelisäännöt syntyivät yhteisen toiminnan kautta ainoastaan.” (IVO,4,3,3)

”Öjyläisten maanläheisyys hämmensi sähköläisiä. On ollut erilaisia tilaisuuksia, kun arvoista on puhuttu. Melkein joka myyntikokouksessa myyntijohto jollain lailla näihin arvoihin puuttuu.” (Neste,4,1,4)

”Pakkohan meitä oli laittaa yksiin tilaisuuksiin, samoihin tilaisuuksiin. Pakko oli sitä jäätä jollain murtaa.” (Neste,4,1,2)

Valtuuttamisen esteet aiheutuvat keskeneräisistä pelisäännöistä ja epäselvästä vastuunjaosta, jolloin valtaa käytetään mielivaltaisesti tai sitä ei käytetä ollenkaan ja jolloin työaikaa venytetään epätietoisena töiden priorisoinnista:

Haastateltavat, yhtä lukuun ottamatta, kuvailivat kuinka pelisäännöistä sovittiin. Niistä keskusteltiin lähinnä kehittämistoimenpiteiden, kokouskäytäntöjen ja ohjeistamisen yhteydessä, jos henkilöiden tutustumiseen toisiinsa ja työhön perehdyttämiseen oli yleisesti ottaen kiinnitetty huomiota. Pelisääntökeskustelut olivat tutustumis- ja perehdyttämistoimenpiteiden takana. Keskustelujen kohteena olivat muun muassa asiakasvastuu – joko ulkoinen tai sisäinen asiakas – sekä eettisyys operatiivisessa

toiminnassa. Tiedon kululle ja raportoinnille annettiin erityinen arvo sekä ivolaisten että nesteläisten haastateltavien keskuudessa.

”IVO:n puolella oltiin erittäin sitoutuneita siihen uuden kehittämiseen ja tekivät erittäin pitkää päivää, työajoilla ei ollut merkitystä. Nesteen puolella työajan suhteen oli tällainen järjestelmällisyys.” (IVO,2,8,2)

”Ovat tänä päivänäkin aika tiukoilla ihmiset. Oletetaan vain, että siellä yöt ympäriinsä tehdään hommia, koska halutaan pitää organisaatio pienenä. Alkuvaiheessa oli miehitystä ikään kuin, ei nyt tuplasti, mutta kuitenkin enemmän kuin käytännössä olisi välttämättä tarvinnut, niin nyt on tilanne melkein päinvastainen. Kulttuurissa tapahtunut ainakin väliaikaisesti muutos: vapaa-aika ja työaika tavallaan sekoittuvat.” (Neste,2,12,5)

Ajan käyttö nousi keskeiseen asemaan, kun töiden priorisointiin ei löytynyt yhteisiä sääntöjä. Henkilöt käyttivät yleisesti vapaa-aikaansa työntekoon. Kun aika kului kokousten pitämiseen, usein myös henkilöihin tutustumiseen tai asioiden päähkäilyyn, oli varsinaiset työt tehtävä omalla ajalla työpäivän päätteeksi tai viikonloppuna, joissakin tapauksissa vuosilomalla. Kaksi haastateltavaa kuvaili, että tilanteet saattoivat aiheuttaa traumaattisia kokemuksia ja depression viittaavia oireita joissakin työyhteisön jäsenissä.

”Ivolaisesta näkökulmastahan Neste vaikutti hyvin tämmöiseltä keskushallintojohtoiselta. Valtaa ei delegoitu kovin pitkälle sinne liiketoimintaan, vaan se päätös pidettiin hyvin keskitettynä.” (IVO,1,10,2)

”Valta niin kuin lilluu, eikä kukaan halua ottaa vastuuta eikä kehittämiskäytäntöä.” (Neste,4,13,2)

”Ei ollut vastuuta ja valtuuksia. Tiimityöstä puhuttiin, mutta ei tiimityötä ollut.” (Neste,2,9,2)

”Miten arvot näkyvät tai muu, niin vastuut ja roolit eri toiminnoille eivät olleet selkeitä. Kesti aika kauan, ennen kuin ne selkeytyivät, että kuka vastaa uudessa korporaatioissa sitten jostakin. Selkeä virstanpylväs on ihan tuo ulkopuolisen ylimmän johdon tulo, kaikki asiat ovat jämäköityneet. Keskustelu

siitä, että olemmeko IVO-yhtiö vai Neste-yhtiö, niin sehän on loppunut tyystin.”
(Neste,6,7,3)

Vallankäytön kannalta haastateltavat kahta lukuun ottamatta nostivat esille ylemmyyden tunteen ja epäoikeudenmukaisuuden. Syntyi kokemus, että rakennettiin muuria IVO / Neste. Johdon signaalit koettiin heikkoina. Valta tuntui lilluvan, kuten yksi haastateltava asiaa kuvasi. Näytti siltä, että johto ei reagoinut sen paremmin törmäystilanteisiin kuin henkilöiden kohtaamattomuuteen organisaatiossa.

6 Muutosjohtamisen puutteet jännitteenä

Johdon vaihtuminen tiesi uusia tuulia ja henkilöstön ”pompottelua”. Koettiin, että elettiin kauan ilman minkäänlaisia arvoja. Kun yhteisesti jaettavat arvot puuttuivat, koettiin, että johtoa, johtamista etsittiin. Johtamisen uskottavuutta murensivat kokemus asioiden pitkään jatkuvasta keskeneräisyydestä, strategisten valintojen epäjohdonmukaisuudesta, organisointien epäjatkuvuudesta ja kohtelun epäoikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuuden vajetta lisäsi muun muassa johdon harjoittama nimityspolitiikka, joka välittömästi heijastui työyhteisön ilmapiiriin. Koettiin myös, että kun taloon tuli ylin johto ulkopuolelta, liki main kaikki jämäköityi.

”Meillä on syntynyt sellainen mielikuva, että tämä strategia-asiakin, sitä on ollut erilaisia versioita milloin minkäänlaisia eri vuosina.” (IVO,6,6,3)

”Oikeudenmukaisuus on pohja, joka täytyy olla. Jos se puuttuu, niin silloin ei ole, mille rakentaa. Täytyy kunnioittaa, arvostaa toista, toisia ihmisiä. Täytyy olla avoimia ja nostaa kaikki epäkohdat pöydälle. Ihmiset kokisivat, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti niin siinä leadershipilla (ihmisten johtamisella) on erittäin tärkeä tehtävä.” (IVO,3,8,4)

”Jos puhutaan Fortumista, niin Fortumin lähtökohtahan oli se, että Nesteen arvot vain lakkasivat olemasta, ei ollut mitään arvoja.” (Neste,3,13,3)

”Arvoja, mitä oli siihen saakka ollut, unohdettiin täysin. Arvothan oli vasta, kun toimitusjohtaja ulkopuolelta tuli taloon. Siirtymävaiheen aikana oli arvomaailma hakusessa.” (Neste,3,9,3)

Muutosjohtamisen puutteet aiheutuvat strategisten valintojen keskeneräisyydestä ja arvojen puuttumisesta, jolloin muutosten koordinointi kutistuu yksipuoliseksi tekniseksi talouden ohjaukseksi:

Haastateltavat, kolmea lukuun ottamatta, toivat esille ohjauksen vaikutuksen organisaation arvomaailmaan. Pelkkä talousohjaus kuvattiin lyhytjänteiseksi pörssiyhtiön toiminnaksi. Henkilöstön kannalta olisi otettava muitakin elementtejä ohjaukseen esimerkiksi ”Balanced Score Card” –systematiikalla. Nähtiin, että keskinäinen kunnioitus ja arvostus tuottavat oikeudenmukaisen kohtelun, josta seuraa luottamuksen ilmapiiri. Nämä tilanteet koettiin totuuden hetkinä, jolloin organisaatiossa vaikuttavat jännitteet saavat joko positiivisen tai negatiivisen suunnan.

”Yksikön vetäjä niissä yleensä luennointityyppisesti kertoi, missä mennään ja mitä tässä on tulossa. Äänekkäämmät kritisoivat ja ottivat asioita esille. Oli iso osa, joka vain purnasi mielessään.

Liiketoiminta-alueisiin olisi aktivoitava sitä puolta, että siellä käydään sitä keskustelua avoimemmin niistä vielä auki olevista asioista. Ihmiset kokisivat, että tämä ei ole vielä niitattu: (voi) esittää omia näkemyksiä ja vaikuttaa.” (IVO,6,2,5)

”Karrikoitu ero IVO:n ja Nesteen johdon välillä oli, että Nesteessä oli tavallaan kunnan focus siinä perusliiketoiminnassa ja sen kannattavuudessa. IVO:ssa pääasia oli laajentaa ja saada uutta liiketoimintaa. Focus ei keskittynyt siihen perusliiketoimintaan.” (IVO,6,4,4)

”Jos ajatellaan koko muutosprosessia siitä, kun IVO-Neste -yhtymä muodostettiin tähän päivään saakka, niin eihän ne (muutokset) ole olleet (johdonmukaisia). Tämä johtamistapa on mennyt ihan mullinmallin! Ei semmoista mielikuvaa anna, että se olisi ollut kauhean johdonmukaista. Tällä hetkellä on tahtotila, mihin suuntaan mennään.” (IVO,6,6,5)

”Sitä ei nyt niin peikkona nähty, vaikka se nopeasti huomattiinkin, että Nesteen puolella on erilainen kulttuuri, erilainen johtamismalli.” (IVO,2,10,4)

”Kun vertaa tähän Birka -yhdistymiseen, niin tämä (Birka) on ottanut vain muutaman prosentin siitä ajasta. Tämä (Birka) on paremmin ja selkeämmin

johdettu ja selkeämmin informoitu henkilöstölle, asetettu tavoitteet.”
(Neste,6,7,2)

”Kurista lipsumisia oli ennen. Konsernin johtokin on nyt paljon jäməkämpää. Kaikilla on selkeät raamit, minkä mukaan voi toimia. Se on antanut tiukkuutta ja raameja, mutta samalla vapauksia niiden raamien sisällä toimia enemmän. Päinvastoin kaikilla on helpompaa, kun on annettu selkeästi jotakin raameja.”
(Neste,6,7,3)

”Muutostilanteessa nyt tämän viimeisen kolmentoista vuoden aikana osaa arvostaa sitä yhteisen vision ja strategian merkitystä tässä yhteisen kulttuurin luomisessa.” (Neste,6,11,4)

”Oli IVO:n kulttuuri, oli Nesteen kulttuuri, molemmat olivat tyytyväisiä tahollaan ja osasivat elellä talon tapojen mukaan. Sitten aika yks kaks vaan äkisti tuli se, että nyt olemme kaikki onnellisia fortunlaisia. Se oli aikamoinen muutos, josta kukaan ei paljon mitään tiennyt. Oli aikakausi, jolloin kaikki oli mahdollisimman sekaisin kuin ikinä voi olla, siis ihmiset ja organisaatiot.” (Neste,6,13,3)

”Iso asiahan muutoksessa on sen vanhan unohtaminen eikä uuden oppiminen. Miten se kulttuuri muuttuu, kun toisaalta ei samalla rekrytoida uusia ihmisiäkään, niin silloin voi taas kysyä, että mistä tulevat ne uudet ajatukset.”
(Neste,6,5,6)

Muutosjohtaminen ja muutoksenhallinta koettiin johtamisen myötä epäjohdonmukaisiksi sekä strategisten valintojen että uudelleenorganisointien yhteydessä. Yli puolet haastateltavista mainitsi muutosjohtamisen useampaan kertaan. Uusi, talon ulkopuolelta tullut johto toi selkeämmän johtamisen mallin, johon liittyi muun muassa parantunut, henkilöstölle kohdistunut informaatio. Hyvänä esimerkkinä johtamisen selkeytymisestä haastatteluissa mainittiin useampaankin kertaan Birka-transformaation suunnittelu ja toteutus. Edelleen kuitenkin koettiin, että valmiuksia erilaisten kulttuurien kohtaamiselle ei johto ollut luonut riittävästi.

7 Liiketoiminta-ajattelun ristiriidat jännitteenä

Johtaminen, erityisesti muutosjohtaminen, perustuu olettamuksiin erinomaisesti hoidetusta liiketoiminnasta, tapaan ajatella liiketoimintaa. Liiketoiminnan painopistealueita voivat olla esimerkiksi toiminnan laajentaminen tai tehostaminen. Fuusiotilanteessa synergiaetuja haetaan aina hallinnosta ja useimmiten myös asiakaspinnasta ja tuotantoprosessien järjestämisestä. Kun yhteistä näkemystä liiketoiminnan järjestämisestä ei synny tai odotukset ovat suuremmat kuin todelliset mahdollisuudet, syntyy organisaatiossa jännitteitä, jotka hallitsemattomina purkautuvat ristiriitoina ja konflikteina.

”Se oli kanssa yksi niitä IVO –kulttuurin virheitä, kun luultiin, että olemalla ensimmäinen ollaan menestyjä.” (IVO,5,4,5)

”IVO:n puolella oli katsottu, että meidän täytyy laajentua ja oltiin valmiita laittamaan tietyllä tavalla riskirahaa järjestelmiin. Nesteen puolelta tulleet, niin heillä oli jo tällainen vakiintunut liiketoiminta, jolloin he katsoivat operatiivisen toiminnan tehostamisnäkökulmasta.” (IVO,2,8,2)

”Fortumin alkutaipaleen yksi isoin ongelma, että yhtiö muodostettiin, mutta sitten oikeasti ei kerrottu, mitä sillä yritetään tehdä. Käynnistyminen kesti pitkän aikaa, oli erilaisia vaiheita. Selviteltiin asioita kuukausia. Liian pitkän aikaa meni siihen tahtotilan muodostamiseen.” (Neste,5,5,3)

”IVO panosti tutkimustoimintaan runsaasti ja Neste panosti tutkimustoimintaan runsaasti. On menty todella paljon alaspäin tai karsittu sitä toimintaa, että ei ole Fortumin tehtävä tehdä perustutkimusta. Jos siinä jää puhtaasti sen ulkopuolisen kehityksen varaan, niin pitkän päälle se ei ole hyvä asia. On näkemyskysymys, mitä aikajännettä halutaan. Tietty kehittämistoiminta pitäisi kuitenkin säilyttää.” (Neste,5,5,5)

Liiketoiminta-ajattelun ristiriidat aiheutuvat erilaisista näkemyksistä tai näkemyksen puutteesta koskien liiketoimintafocusta, synergiaetua ja tulosvastuuta, jolloin muun muassa suhde toiminnan kehittämiseen on ristiriitainen:

Bisneksen tekoon liittyen perusbisnes, jota nesteläinen ajattelu edusti ja uusi bisnes, jota ivolainen ajattelu edusti, koettiin vastakkainasetteluna. Yli puolet haastateltavista

mainitsi tämän asetelman useaan kertaan. Liiketoiminta-ajattelu ja bisneksen teko, kun haastateltavat sen mainitsivat, nähtiin tulosvastuuna. Pörssiin meno ja siihen liittyvät pörssisäännöt kuten viestintä mainittiin haastatteluissa useaan kertaan. Ilmeni, että julkinen sana toimi aika ajoin nopeammin kuin sisäinen tiedottaminen. Bisneksen tekemisen kannalta suhde kehittämiseen ja tutkimukseen oli kolmen haastateltavan mielestä osin unohdettu.

”Ihmisillä oli aika vaikea ymmärtää sitä, mikä hyöty tässä on, kun meillä ei ole toiminnan kannalta mitään yhteistä. Synergisyys tavallaan kyseenalaistettiin. Öljy tehdään ihan toisella tavalla ja voimalaitokset toimivat toisella tavalla.”
(IVO,5,2,3)

”Kirjoitin tänne, että ”synergiaa fuusiossa ei nähty asiakkaiden ja kilpailijoiden kannalta”. IVO:n ja Nesteen fuusiota ajetaan kuin käärmettä pyssyyn. Lehdistö toi sitä ilmapiiriä. Enemmän sitä luki ehkä lehdistä kuin meille tiedotettiin.”
(IVO,5,3,4)

”Elettiin paljon sellaisen uskomuksen varassa, jota ei kunnolla haluttu tai uskallettu kohdata. Luultiin ehkä, että siinä on enemmän synergiaa kuin mitä siinä loppujen lopuksi oli.” (IVO,5,4,2)

”Kauhean suuria synergiaetuja ei olisi lähdetty heti edes hakemaan. Pääasia oli vain yhdistää nämä ja saada tällaista suuruuden ekonomiaa jollain tavalla ja turvata molemmat yhtiöt riittävällä koolla.” (IVO,5,10,1)

”Kun haettiin sitä synergiaa, niin ajateltiin, että yhden kontaktin aikana pystytään laajentamaan sitä asiakassuhdetta.” (Neste,5,11,5)

”Synergiaetua, sanottiin, että se haetaan nimenomaan hallinnosta, ei niinkään bisneksestä. Mistään asiakaspinnastakaan ei puhuttu siihen aikaan vielä synergian kannalta.” (Neste,5,12,2)

Kaikki haastateltavat käsittelivät laajasti synergiahyötyjä IVO:n ja Nesteen toimintojen yhdistyessä. Muutostilanteessa asiakaspinta ja hallinto, mukaan luettuna tietojärjestelmät, koettiin synergiaetua tuottaviksi. Nähtiin myös, että suuruuden ekonomia tuo kilpailuetua vapautuvilla energiamarkkinoilla. Toisaalta haastatteluissa mainittiin synergiaharhasta, joka oli syntynyt päätöksiä tehtäessä. Toiminnallinen

synergia yhdistettiin haastatteluissa myös operatiiviseen yhteiseen / yksikön etuun Fortumissa.

8 Tehokkuusajattelun ja fortumlaisuuden ristiriidat jännitteenä

Tehokkuus ja siihen liittyvä saneeraaminen ja virtaviivaistaminen olivat nousseet ajan myötä yhdeksi perusolettamukseksi. Yleiset uskomukset, usko tasa-arvoon ja fortumlaisuuteen olivat koetuksella, kun koettiin, että liiketoiminnassa ”jalat ovat irti maasta”. Perusolettamusten pinnallisuus ilmeni arvovajeena. Kun arvokeskustelut käynnistettiin, alkoi fortumlaisuus saada konkreettista sisältöä. Kun työyhteisön jäsenten ajattelutavat lähenivät toisiaan, tiedettiin paremmin, mitä toisilta henkilöiltä saattoi odottaa. Tällöin myös jännitteet yhteentörmäysten välttämiseksi saatiin paremmin hallintaan.

”Prosessien tehokkuus on meille (IVO:lle) ehkä se tärkein ollut, että prosessi saadaan toimimaan laadullisesti ja tehokkaasti.” (IVO,5,3,3)

”Tuli sellaista, että onpa tämä nyt aika vanhakantaista touhua. Matkalaskujen tarkastus, joka pani monelle karvat pystyyn. Moni kritisoi (IVO:ssa), että se matkalasku tekee pitemmän lenkin kuin missä matkalla on itse ollut.

Tuli lisäbyrokratiaa omalla tavallaan. Miksi sitä ei voi tehdä suoraviivaisemmin.” (IVO,5,2,3)

”Ajatusmallin muuttaminen, että ollaan konsernitason yksikkö, joka konsolidoi näitä palveluja ja hakee sitä kautta suuruuden hyötyä, poistaa päällekkäistä tekemistä, kehittämistä ja managementia.” (IVO,5,10,4)

”Se on vähän itsestä kiinni, miten sinä näihin asioihin suhtaudut. Ainoa yhteentörmäys oli tietysti se rahankäyttö. Me budjetoimme samalla tavalla kuin ennenkin ... uudet tavoitteet sähkön puolelta. Meillä taas oli tiukka budjetti ... hyvä, että saatiin kaffet tarjota palavereissa.

Suorastaan huudettiin jossain kokouksissa: ei tästä tule mitään.

Sitä (budjetointia) sitten opettelivat myös nämä entiset sähkön ihmisetkin ja sitä myöten saatiin hallintaan.” (Neste,5,1,2)

”Hallinnon rooli, pääasiallinen tehtävä varmaan on ja toimia siten, mitä heille on annettu päämääräksi säästöissä ja muissa.” (Neste,5,1,4)

”Se taaperrus kesti siihen nykyjohdon tuloon asti, siitä lähtien vasta Fortum-fuusio on alkanut. Nykyjohto on kovalla kädellä vienyt asioita oikeaan suuntaan. Mielestäni ei vielä ole sellaista fortumlaista tapaa ajatella ja tehdä.” (Neste,6,13,4)

Tehokkuusajattelun ristiriidat aiheutuvat erilaisista näkemyksistä koskien taloutta ja rahankäyttöä, säästämistä ja saneerausta, jolloin prosessien virtaviivaistaminen vaikeutuu. Fortumlaisuuden ristiriidat johtuvat erilaisista uskomuksista koskien liiketoiminnan erinomaisuutta, teknologian voimaa ja oikeudenmukaisuuden tärkeyttä, jolloin reaali maailman tunnistamisessa on vaikeuksia:

Haastateltavat kahta lukuun ottamatta puhuivat tehokkuusajattelusta ja fortumlaisuudesta. Fortumlaisuus käsitteenä tarkoitti ivolaisille eri asioita kuin nesteläisille. Yhteiset jaetut arvot alkoivat lähentää työyhteisön jäsenten ajatusmaailmaa. Vaikka fortumlaisuuden sisällön painotukset olivat haastateltavilla erilaisia, kaikki ilmoittivat olevansa fortumlaisia, toinen puoli haastateltavista tosin vasta pienen miettimisen jälkeen.

9 Asioiden johtamisen vaje jännitteenä

Asioiden johtaminen on kaiken johtamisen perusta ja lähtökohta. Liiketoimintajännitteet syntyvät asioiden johtamisen myötä. Erinomainen liiketoiminta näyttäytyy muun muassa organisoinnissa, liiketoiminnan suuntaamisessa, tahtotilassa, kurinalaisuudessa, valtuuttamisessa, muutoksessa, liiketoiminta-ajattelussa, arvoissa ja pelisäännöissä. Yrityksen kulttuuri säätelee jännitteiden syntymistä katseltaessa toimintaa muun muassa edellä mainituista näkökulmista. Jännitteet ovat sekä mahdollisuus että uhka organisaatiolle.

”Hänellä ei ollut sellaista kovaa managementia. Hän edusti sitä ivolaista ja luottamus pohjaista managementia tai leadershipiä.” (IVO,6,4,4)

”Konsernin ohjaus on sitä, että se pyytää RONAa ja EVAa, sehän on tietoinen valinta. Pörssiyhtiön johtamisessa ei paljon kiinnosta, mitä siellä yrityksessä tehdään, vaan tulos kiinnostaa.” (Neste,6,7,4)

”Näitten muutosten jälkeen yksittäinen fortunlainen on sellaisessa tilanteessa, kun on saneerattu ja ihmisiä poistettu rivistä, niin iso osa tietää saavansa kenkää, vielä suurempi osa pelkää saavansa kenkää ja kukaan ei voi olla varma työtulevaisuudestaan. Kauanko öljy on mukana tässä sähköyhtiö Fortumissa ja ostaako sen öljypuolen nyt sitten Statoil vai Lukoil.” (Neste,6,13,3)

”Muutostilanteessa vaaditaan sitä managementia, jolloin sanotaan, että mitä täytyy tehdä ja mihin täytyy keskittyä hyvin selkeästi. Kun tavallaan näissä asioissa on päästy rullaamaan eteenpäin, niin sitten ehkä tämän leadershipin mukaan tuominen entistä voimakkaammin alkaa onnistua.” (Neste,6,11,4)

Asioiden johtamisen vaje ilmenee toiminnan mittaamisen kapeutena strategian ja laadun kannalta, jolloin talousohjaus ja hierarkkisuus korostuvat ja jolloin nimityspolitiikka ei ole läpinäkyvää:

Ohjauksessa korostui talouden merkitys. Talouden mittarit, jotka ohjasivat tuloksen tekemistä ja taseen hallintaa olivat kaikkein tärkeimpiä. Merkillepantavaa oli, että haastatteluissa mainittiin nimeltä kaksi mittaria: EVA (Economic Value Added) ja RONA (Return on Net Assets). Kaikki haastateltavat pohtivat asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapainoa. Mainintojen määrällä mitattuna johtaminen ja johtamisen aiheuttamat jännitteet puhuttivat haastateltavia ylivoimaisesti eniten verrattuna muihin liiketoimintajännitteisiin. Haastatteluissa tuli esiin toiminnan tasapuolinen ohjaaminen kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla esimerkiksi KPI (Key Performance Indicators) -mittariston avulla. Nähtiin, että talouden pitäisi muodostaa vain yksi painopistealue ohjauksen näkökulmasta.

”Sitten kun yhteinen kieli löytyi, niin yhteinen sävel löytyi. Haettiin ne organisaatiomallit.” (IVO,6,2,2)

”Optimointi vain hoidettiin eri tavalla. Optimointi tapahtui liiketoiminnoittain IVO:n puolella. Nesteen puolella haettiin tällaisia korporatio-tason optimointeja. Jos niitä kokemuksia (ajattelee), mitä tässä on syntynyt viimeisen

parin vuoden aikana, on hyvin vaikea liiketoiminnan näkökulmasta ymmärtää kaikkia konsernihyötyjä. Mutta se optimointimalli oli erilainen. Se oli aika paljon kiinni siitä liiketoiminnan johdosta.” (IVO,6,10,3)

”Ennen kokeiltiin kaikenlaista. IVO:n ja Nesteen yhdistymisvaiheessa se oli sellaista hapuilevampaa. Ohjaus on tiivistynyt koko ajan.” (IVO,6,10,7)

”Monet asiakkaat vaativatkin sitä, että tehdään tietyllä tavalla asiat. Kuten tämä öljyn ja sähkön yhdistäminen. Silloin oltiin sitä mieltä, että ne pitäisi olla erikseen. Kun oli toimittu enemmänkin, niin palattiin.” (Neste,6,1,5)

”Muutokseen tottuminen on iso asia: ei tule mitään ohjeita eikä näkemyksiä eikä kannanottoja. Kaikki käsitellään vain muutaman luvun kautta.

Suurin ongelma varmaan on se, että se ohjausmalli ei ole ihan selvä tai sanotaanko se on ristiriitainen. Bisnekset ovat tiukassa tulosvastuussa ja hyvin itsenäisessä asemassa. Konserni ei ohjaa bisnes-yksiköitä juurikaan muuta kuin taloudellisten lukujen perusteella.” (Neste,6,5,4)

”Kulttijohtajista tulee sellainen mielikuva, että ne saarnaavat sitä toimintatapaa ja viestiä ja vievät sen läpi. Semmoistahan meillä ei ole tapahtunut. Tavoitteet annetaan ja sitten, mihin pitää pystyä.

Kesti pitkän aikaa, ettei tehty mitään ratkaisua, että minkälaisia johtamiskäytäntöjä ja johtoryhmiä ja muita oikeasti on.” (Neste,6,5,5)

Uudelleenorganisointien yhteydessä puhutti kaikkia haastateltavia keskusjohtoisuuden, hierarkioiden ja yhtiöittämisen välinen tasapaino sekä asioiden johtamisen ja hallinnon merkitys muutoksessa. Näkökulmia, joita organisoitaessa pidettiin tärkeinä, olivat henkilöiden kompetenssit ja delegoinnin määrä eli vastuut ja valtuudet, samoin integroinnin aste ja asiakaspalvelun rooli. Ohjausmalli oli pitkän aikaa ristiriitainen, jolloin esimiehet muun muassa ottivat nopeissa päätöksentekotilanteissa vastuuta enemmän kuin sitä heillä oli. Asiat saatiin sujumaan, mutta epätietoisuus pelisäännöistä häiritsi vastuunkantajia.

”Silloin alkuvaiheessa koko nimityspolitiikka meni aina sen kyseisen toimitusjohtajan mukaan, kun tätä organisaatiota rakennettiin.” (Neste,6,13,2)

Yli puolet haastateltavista ilmoitti, että johdon nimitykset tapahtuivat pitkän aikaa ”pärstäkertoimen” mukaan. Tämänlaatuisella menettelytavalla oli välillinen vaikutus koko organisaation tapaan toimia. Nimityspolitiikan uskottavuus oli koetuksella kaikkien haastateltavien mielestä. Asiantuntemusta ruvettiin nimityksissä johdonmukaisesti arvostamaan vasta sen jälkeen kun ylintä johtoa oli rekrytoitu talon ulkopuolelta.

10 Liiketoimintajännitteet ja konsulttien roolin epäselvyys

Haastatteluissa kannettiin huolta liiketoiminnan ohjauksesta ja yllättävän paljon asiakkaasta muutoksen keskellä. Toiminnan kehittäminen koettiin tärkeänä, mutta kehittämiseen liittyvän yhteistyön konsulttien kanssa nähtiin vievän aikaa. Ajan puute toi mukanaan asioiden priorisoinnin ja näkemyksien ristiriidan. Koettiin, että liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita saattoi jäädä tekemättä tai ne tehtiin omalla ajalla. Kun konsultit vielä aika ajoin vaihtuivat, ei syntynyt luottamusta konsulttien toimintaa kohtaan. Yhteistyö konsulttien kanssa aiheutti jännitteitä, jotka heijastuivat organisaatiossa jännittyneinä suhteina operatiiviseen johtoon.

”Konsulttina oli toiminut MacKinsey. Ne maalasivat semmoista tulevaisuutta, missä kaikki tämän tyyppinen liiketoiminta tulevaisuudessa tulee toimimaan täysin internet-pohjaisesti. Kehitysmahdollisuuksia, missä voi yhdistää sitten sähköä ja muita hyödykkeitä. Tarjooma piti tehdä houkuttelevaksi asiakkaalle.”
(IVO, konsultit, 4,5)

”Konsulttien komennolla ruvettiin organisoimaan. Pitäisi olla niin, että konsultit sanovat, että tässä on hyvä idea ja sitten johto ja päättäjät pistävät toimeksi eikä suinkaan, että ulkopuoliset vetävät sitä. Tässäkin kohdassa, siellä oli konsultteja aivan hirveästi. Se oli konsulttivetoinen se alkuorganisaatio.”
(Neste, konsultit, 12,1)

”Sattui konsultti tulemaan sisälle ja sillä oli tämmöinen hyvä malli ja ajattelin, että otetaan tämä malliksi.” Hölmöä tulla sanomaan, että tämmöinen vähän kuin sattumaratkaisu.” (Neste, konsultit, 5,5)

”Konsulttien käyttö oli ehkä semmoinen asia, mihin itse ei ollut tottunut, että projektia vetää konsultti talon ulkopuolelta. Oli sellainen tunne, että konsultit ehkä ruokkivat myöskin omalta osaltaan sitä innovatiivisuutta. Tietty kritiikki ikään kuin puuttui.” (Neste,konsultit,11,3)

”Samoin tehtiin kuin lisäkin kirkkoa tämmöistä johtamismallia ”Corporate Governance”. Samoin tehtiin investointimanuaalia, josta tuli hirmu-opus, jota ei koskaan ole käytännössä kunnolla sovellettu. Molemmissa oli konsultit mukana. Tämä konsulttien hyväksikäyttö näin laajassa mittakaavassa, hullummaksi menee.” (Neste,konsultit,12,5)

”Sitä henkeähän tässä on edelleen, että koko ajan talo on täynnä kaiken maailman konsultteja. Konsulttitoimistot ovat vaihtuneet kulloinkin vallassa olevan herran mukaan. Englantia puhuvia ihmisiä hienot puvut päällä tulee ja lentää Lontooseen ja takaisin. He (konsultit) ovat tuomassa tänne jotain know-howta, mukamas.” (Neste,konsultit,13,7)

Yli puolet haastateltavista otti oma-aloitteisesti ja aktiivisesti kantaa konsulttien rooliin ja kertoi kokemuksista, joita syntyi vuorovaikutustilanteissa konsulttien kanssa. Konsulttien hyväksikäyttö tuotti liian helposti sattumaratkaisuja, kuten yksi haastateltava ilmaisi. Oli syntynyt kokemus, että muutoksen johtamisessa konsulteilla oli liian keskeinen rooli. Näytti myös siltä, että johto ei luottanut omaan henkilöstöön, varsinkin kun koettiin, että konsultit toimivat vastuualueensa ulkopuolella. Kun management lisääntyi, konsulttien roolin nähtiin kirkastuvan.

11 Pohdinta

IVO:n ja Nesteen toiminnan kehittämisen painopisteet ja toiminnan erot kulminoituvat organisaatioteorian näkökulmasta katsottuna kontrolliin – kontrollin piirteisiin ja mittaamiseen. Siinä missä ivolaisen kontrollin perusolettamukset ilmenivät organisaation hierarkian, perinteiden ja luottamuksen kautta, siinä nesteläisen kontrollin olettamukset tulivat esille hierarkian, markkinoilla tapahtuvan kilpailun ja taloudenpidon kautta. Kulttuuritutkimuksen kannalta eroja on syytä tarkastella monestakin näkökulmasta. Kontrollia lähestytään markkinoiden (market),

virka­val­taisuu­den (bureaucracy) ja k­laanin, heimon (clan) näkö­kul­mas­ta. Kon­tro­llin piir­teitä voi tarkas­tel­la siihen vaikuttavien me­ka­nis­mien, olet­ta­mus­ten sekä kon­tro­llin muo­don ja fo­cuksen kautta. Voi­daan nimetä esimerk­kejä siitä, miten kon­tro­lli ilmenee orga­ni­saation toimin­nas­sa. IVO:n kul­tuuria voi kuvata virka­val­taisuu­den ja k­laanin sekoitukseksi ja Nesteen kul­tuuria markkinoiden ja virka­val­taisuu­den yhdistelmäksi. (Hatch 1997, 337-341.)

Kun tarkas­tel­laan IVO:n ja Nesteen kul­tuuri­en vä­lisiä eroja orga­ni­saatioteorian ja kon­tro­llin näkö­kul­mas­ta, on vaikeaa löytää mitään yksittäistä eroa, jossa poikkeama olisi muita suurempi. Markkinatalouden pelisäännöt, joihin IVO:ssa oli monopolitalouden jäl­keen käytännössä juuri tutustuttu 2-3 vuoden aikana, olivat Nesteellä olleet käytössä 7-8 vuoden ajan. Nesteen toimintaperiaatteisiin ei enää 90-luvulla ollut kuulunut pelkästään valtakunnan öljynhuolto.

Öljyliiketoiminnassa, jota Neste edusti, markkinat määrä­si­vät reunaehdot koko liiketoiminnalle. Kilpailu toi mukanaan talouden ja tuotoksen kon­tro­llin sekä hinnoittelun ja tuloksenteon merkityksen. Kun toimintaa suunniteltiin, talouden suunnittelu ja siihen liittyvä aikajänne sekä budjetointi, jossa focus oli tuloksen tekemisessä, olivat painopistealueita.

Sähkøliiketoiminnassa, jota IVO edusti, vaalittiin perinteitä. Luottamus oli perusolettamuksena itseisarvo, jolloin kon­tro­lli oli monin eri tavoin symbolista ja liittyi vakiintuneisiin rituaaleihin ja seremonioihin. Työyhteisöön sitoutuminen ja sen myötä sosiaalistuminen oli se me­ka­nis­mi, joka toi esille liiketoiminnan ideologisen, aatteellisen perustan. Valtakunnan sähkö­huolto ja vastuun kantaminen siitä olivat kunniakysymys yritykselle. Liiketoimintaan valmentautuminen ja kaikinpuolinen koulutus palvelivat niitä arvosidonnaisia tavoitteita, joita liiketoimintaympäristö edellytti.

Sekä Nesteellä että IVO:ssa virka­val­taisuus näyttäytyi erilaisina sääntöinä sekä hierarkiaan sidottuna käyttäytymisen kon­tro­llina. Tärkeää oli tietyn tehtävän hoitamiseen tähtäävät toimenpiteet. IVO:ssa tähän sääntöön liittyviä tarkastuksia

toteutettiin tapauskohtaisesti yksiköstä ja henkilöstä riippuen, kun taas Nesteellä tämän säännön soveltamiseen ei juurikaan ollut poikkeuksia.

Kontrollia voidaan mitata nelikentässä, jossa tietämys muutosprosessista, transformaatiosta, on erinomaista tai puutteellista ja kyky mitata tuloksia on korkea tai matala. Erinomaista toimintaa (business excellence) ja sen taidokasta mittaamista edustavat käyttäytymisen tai lopputuloksen kontrolli (behaviour or outcome control). Puutteellista toimintaa ja matalaa kykyä mitata tuloksia voi kuvata klaanin tai heimon kontrolliksi (clan control). Kontrolli on keskeinen organisaation sisäinen ohjaustekijä (Mitronen 2002, 79-85). Tässä tutkimuksessa tehdyt tulkinnat kontrollin piirteistä ja mittaamisesta ovat yhdensuuntaisia Ouchin teorioiden kanssa. (Hatch 1997, 327-341; Ouchi 1982.) (Liite 12 Kontrollin piirteet ja mittaaminen.)

Haastateltavat käyttivät johdonmukaisesti Nesteestä puhuttaessa termiä Neste-konserni ja IVO:sta puhuttaessa termiä IVO-yhtiöt. Nämä termit olivat myös virallisessa käytössä. Haastattelujen yhteydessä kävi selväksi, että yrityksille annetut nimet kuvasivat hyvin toiminnan rakenteita ja dimensioita näissä yrityksissä. IVO:n rakenne oli asiantuntijabyrokratian ja avoimen organisaation (adhocratia) sekoitus, kun taas Nesteen organisaatorakenne oli tyypillinen tulosityksikkömalli. Tyypillisiä eroja oli

- koordinoitimekanismeissa, jonka kohdalla IVO:ssa taidot olivat standardoituja. Melkein kaikki olivat korkeakoulututkinnon suorittaneita. Nesteellä toiminnan tulokset oli standardoitu.
- organisaation avainosassa. IVO:ssa operatiivinen ydintoiminta ja tukihenkilöstö olivat paljolti sama asia ja edustivat organisaation avainhenkilöitä. Nesteellä keskijohto oli keskeisessä roolissa.
- suunnitteluparametreissa, jolloin ivolaisten käytöksessä oli vähän muodollisuutta, kun taas nesteläisten käytöksessä oli paljon muodollisuutta. IVO:ssa oli vähän kontrollia ja Nesteellä kontrolli oli suorituskontrollia.
- toiminnassa keskijohdon kohdalla. IVO:ssa oli paljon yhteistä sopimista, kun taas Nesteellä keskijohdolla oli tulosityksiköiden strategian ja johtamisoperaatioiden formulointi. IVO:ssa päätöksenteko tapahtui alhaalta ylös (bottom up). Nesteellä päätöksenteko oli eriytetty pääkonttorin ja tulosityksiköiden välillä.

- kontingenssitekijöihin liittyen. IVO:ssa valta ja kontrolli perustuivat asiantuntemukseen. Nesteellä valtaa ja siihen liittyvää kontrollia käytti keskijohto. (Mintzberg 1979, 18-34, 348-467.)

Yrityskulttuurin erilaisuus organisaatioteorian kannalta näin perustavaa laatua olevissa asioissa ei voi olla aiheuttamatta yhteentörmäyksiä. Ainoastaan sellainen muutokseen valmistautuminen ja ennakoiva suunnittelu, jossa yrityskulttuurien erilaisuus otetaan huomioon, estää kulttuurien jatkuvan törmäämisen toisiinsa. Ristiriitoja ja jännitteitä ei estä mikään eikä siihen ole tarvettakaan, vaan tärkeätä on niiden tunnistaminen ja hallinta suurten muutosten keskellä.

Tarkastelussa, joka kohdistuu organisaatioihin – IVO:oon ja Nesteeseen – ennen kulttuurien kohtaamista, tutkimuksen painopiste on primäärisesti organisaatioteoreettisessa näkökulmassa. Tällöin Ouchin (Hatch 1997; Ouchi 1982) ja Mintzbergin (1979 & 1983 I & 1983 II & 2003) teorial tukevat tulkintoja organisaatioiden välisistä eroista, joita tämän tutkimuksen aineistosta nousee esiin sekä organisaatio- että kulttuuriteorian kannalta. Organisaatio- ja kulttuuriteoria selittävät toisaalta kulttuurien hallittua kohtaamista, toisaalta kulttuurien hallitsematonta törmäämistä toisiinsa.

Muutoksen ja kehittämisen esteenä organisaatioteorian kannalta ovat valtuuttamisen vaikeudet. Organisaatiossa toimivat henkilöt ymmärtävät vision, jota johto on viestittänyt, mutta he kokevat, että heidän kätensä ovat sidotut. Valtuuttamisen esteitä ovat viralliset rakenteet, esimiehet, järjestelmät ja taidot. (Kotter 1996, 87-100.)

Haastateltavien mukaan pelisääntöjen syntymistä estivät erilaiset valtuuttamiseen liittyvät näkökohdat, useimmiten rakenteet. Viralliset rakenteet aiheuttivat muureja yhteistyölle ja esimiesten vallankäyttö sekä oman aseman pönkittäminen hidastivat muutosta. Henkilöt, jotka aiemmin olivat kokeneet itsensä taitaviksi, kokivat uudessa tilanteessa itsensä kädettömiksi. Tukijärjestelmät, jotka oli valjastettu tilanteiden ja resurssien hallintaan, koettiin vieraiksi. Valtuuttamisen esteinä koettiin rakenteet, jotka vaikeuttavat työhön tarttumista, esimiehet, jotka pelkäävät oman asemansa

puolesta ja jarruttavat uuden vision toteuttamiseksi tehtäviä toimenpiteitä, taidot, jotka muutoksessa katoavat ja järjestelmät, jotka yhtäkkiä tuntuvat vierailta.

Haastateltavien mielestä pelisääntökeskustelut ovat arvokeskustelujen luonnollinen jatkotoimenpide. Vastuut ja valtuudet ovat näiden keskustelujen ydinaihe. Pörssi-sääntöjen noudattaminen oli tiedottamisen ja vuorovaikutuksen kannalta haasteellinen tehtävä tässä muutoksessa. Yritysjohto joutui taiteilemaan pörssitiedottamisen kanssa, kun henkilöstö toisaalta turhautui virallisen tiedonkulun hitauteen. Yritysjohto pyrki pörssisääntöjen tulkinallaan varmistamaan toimintansa laillisuuden, mikä johti siihen, että henkilöstö koki julkisen sanan joiltain osin sisäisen tiedotuksen kanavaksi.

Edellä kuvattu tilanne valtuuttamisen esteistä on tyypillinen muutosprosessin vaikea asia. Pelisääntökeskusteluihin, jos niitä käydään, kulminoituvat kaikki ne epäselvyydet, jotka ovat olemassa, kun vuoropuhelu organisaatioissa ei ole toiminut. Kohtaamattomuuden kierre toteutuu tällöin väistämättä yhteentörmäyksenä. Näin voi tapahtua missä tahansa yhteisössä, jossa ei ole vuorovaikutusta puhumattakaan tilanteesta, jossa kulttuurit kohtaavat. Siihen, minkä takia muutosprosessi organisaatiossa pysähtyy tai ainakin hidastuu, on monia syitä tai selityksiä – ”mutta kun”, kuten Kotter (1996) asian ilmaisee. Kun ottaa huomioon Kotterin näkemykset ja kytkee niihin Mintzbergin (1979) teorian organisaation rakenteista, lopputuloksen voi ilmaista lyhyesti: Keskity asiakkaaseen..., mutta kun itsenäiset siilot eivät viesti toisilleen, niin se taas hidastaa kaikkea. (Kotter 1996, 87-91; Morgan 1998, 76-82, 147-179.) (Liite 13 Valtuuttamisen esteet ja rakenne vision esteenä.)

Valtuuttamisen (empowerment) esteet ja rakenne vision esteenä muodostavat kulttuurin muuttamisen kanssa hankalan yhtälön. Yritysten fuusioituessa kulttuurit kohtaavat aina. Tällöin ohjauksen ja hallinnon on pyrittävä reagoimaan nopeasti markkinoihin ja asiakkaaseen. Tukijärjestelmien on taivuttava palvelemaan muutosta sekä vuoropuhelua muutosta toteuttavien henkilöiden ja muutoksen kohteena olevien henkilöiden välillä.

Erinomaisessa viestinnässä ei ole kysymys pelkästään lähettämisestä ja vastaanottamisesta. Erinomainen tiedottaminen ei ole koneellista käsittelemättömän tiedon välittämistä. Erinomainen tiedottaminen on mennyt hukkaan, ellei kukaan kuuntele. Viestintä työyhteisössä merkitsee sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin, yhteiseen kulttuuriin. Tiedon välittäminen on eettinen kysymys. Erinomainen tiedon välittäminen merkitsee ihmisten kunnioittamista. Kun pelisääntöjen syntymistä estää mikä tahansa toteutunut uhka, on erittäin mahdollista, että kulttuurit törmäävät. Kun kulttuurit törmäävät, kaikki yrityksen toiminnassa hidastuu. Ihmisen mieli estää muutoksen. On todellinen haaste löytää hyvän hallinnon mukaisesta viestinnästä käyttökelpoinen työkalu. Epäselvä kielenkäyttö merkitsee yleensä hämärää tai keskeneräistä ajattelua. Silloin kun viestinnän selkeys on löydetty esimerkiksi vuoropuhelun avulla, sitä pidetään itsestäänselvyytenä. (De Pree 1990, 90-96.)

Tehtävien organisoinnin ja viestinnän lisäksi työyhteisö tarvitsee sopimuksia siitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Nämä pelisäännöt määrittelevät yrityksen sisäisen toimintakulttuurin ja työn teon hengen. Ne kertovat, mitkä ovat yleiset käyttäytymissäännöt ja mitä voi toisilta odottaa. Yksittäinen henkilö voi aiheuttaa ristiriitoja ja konflikteja, jos ei esimerkiksi ole tiedossa, että sellaiseen perusasiaan kuin havaittuihin epäkohtiin on aina heti syytä puuttua.

Pelisäännöistä keskusteleminen ja niistä sopiminen ovat keskeisiä elementtejä, kun organisaatiossa käytetään valtaa ja samalla sen jäseniä motivoidaan toiminta-ajatuksen mukaiseen toimintaan. Erityisesti tämä näkökulma korostuu, kun erilaiset kulttuurit kohtaavat. Parhaassa tapauksessa syntyy kulttuurinen synergia, jossa työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen visioon ja päämäärään. Pahimmassa tapauksessa kulttuurit törmäävät yhä uudestaan ja uudestaan toisiinsa.

Haastateltavien mukaan kulttuurin kannalta katsottuna johtajuudella, osallistuvalla, mahdollistavalla johtamisella on kantava voima, kun kulttuuria pyritään muuttamaan tai säilyttämään. Kova asiajohtaminen ja hallinnointi eivät välttämättä edes tiedosta yrityskulttuurin dynamiikkaa. Jos kriisi kyseenalaistaa organisaation johtajuuden kyvyt ja käytännöt sekä samalla symbolit, uskomukset tai rakenteet, tarvitaan kulttuurin kehittymisen kannalta uusi johtajuus uusilla olettamuksilla. Tätä kulttuurin

kehittymisen mallia tässä tutkimuksessa analysoidaan, kun puhutaan vanhasta ja uudesta johtajuudesta ja johtajuuteen liittyvästä kulttuurimallista. Jos uusiin johtajiin, uuteen johtajuuteen luotetaan, uudet johtajat perustavat uuden kulttuurieliitin.

Tutkimusaineiston laajin yksittäinen, haastateltavia eniten puhuttanut kohta on muutoksen johtaminen: ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen ja niiden välinen suhde. Kun ylin johto vaihtui usein ja siirtymävaiheen aikana uutta johtoa osattiin odottaa, syntyi useassa tilanteessa ihmisille itsetutkiskelun paikka: miten minun itseni olisi muututtava, jotta selviän tulevista muutoksista. Ilmapiiri yrityskulttuurin muutokselle tai kehittämiseksi oli otollinen. Johtajuuden malli oli koetuksella, kun organisaation uskomuksia, symboleja ja rakenteita koko ajan kyseenalaistettiin. Uusi, talon ulkopuolelta tullut johto loi uuden johtajuuden mallin, jossa asioiden johtamisella oli merkittävä rooli. Henkilöstön luottamus johtoon kasvoi. Syntyi uusi yrityskulttuurin malli. Dyer esittää yrityskulttuurin kehittymisen prosessina, kun yrityksen johtajuus muuttuu. (Dyer 1985, 200-208 & 1986: 42-56; Juuti 1994, 159-161.)

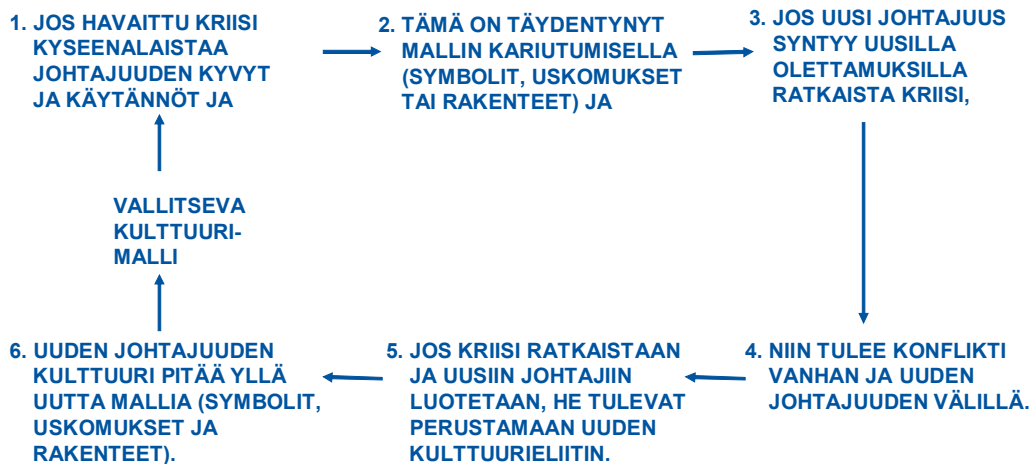
Muutoksen johtamisen kannalta Fortumissa kävi juuri Dyerin esittämällä tavalla. Kun 2-3 vuotta oli yritetty omin voimin eikä yhteistä luottamusta syntynyt, katseet kääntyivät konsernin ulkopuolelle. Johto vaihtui yrityksen ylimmän johdon ja henkilöstöjohdon alueilla. Tämä toimenpide sinänsä oli ratkaiseva kulttuurien kohtaamisen kannalta: uskottavuus johtoon kasvoi riittävästi. Loppu oli kiinni ulkopuolelta rekrytoidun johdon toimenpiteistä. (Dyer 1985, 210-228; Kotter et al. 1986, 562-570; Sathe 1985, 230-259.)

Uusien henkilöiden rekrytointi vanhan johtajuuden aikana palvelee yleensä kulttuurin säilyttämistä organisaatiossa. Henkilöiden rekrytointiin verrattavia tilanteita ja johdon signaaleja ovat organisaation sisäiset tehtäväsiirrot ja nimitykset. Vanhat organisaatiossa toimivat henkilöt pyrkivät vastustamaan muutosta. Henkilöiden käyttäytyminen ja organisaation kulttuurin mukainen kommunikointi vahvistavat vallitsevaa kulttuurimallia. Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että jos uusi johtajuus ei tule organisaation ulkopuolelta, mikään ei muutu tai muutos kestää liian kauan. Sathen mukaan vanha johtajuus kulttuurien kohdatessa aiheuttaa ristiriitoja. Usein tarvitaan kriisi, esimerkiksi kahden erilaisen kulttuurin yhteentörmäys, ennen

kuin jotain tapahtuu. Se jotain on esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta rekrytoitu johto. (Sathe 1985, 230-259.)

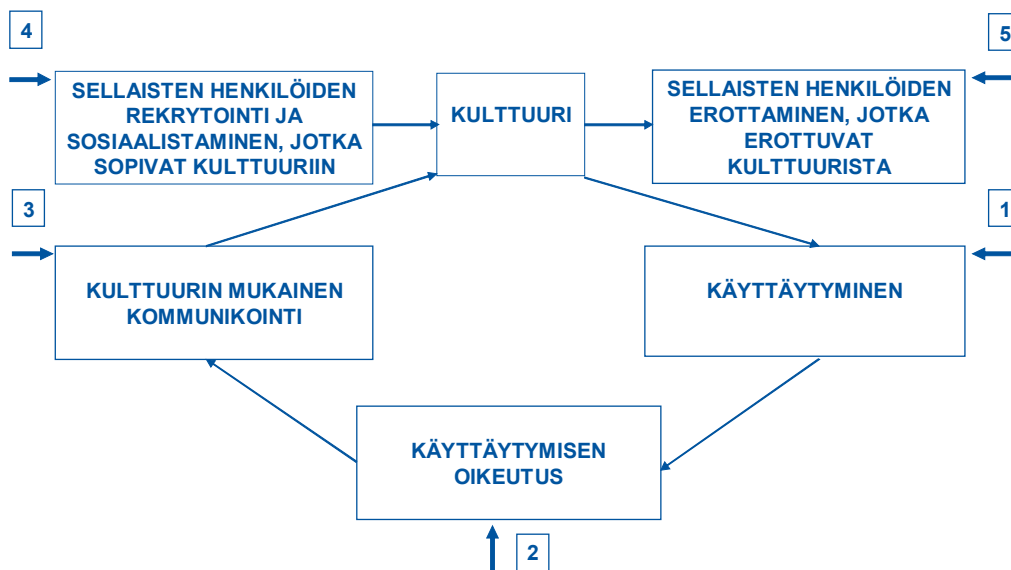
Kuvio VI.1 Kulttuurin kehittyminen ja muutos (Dyer 1985, 210-228; Sathe 1985, 230-259).

KULTTUURIN KEHITTYMINEN DYERIN MUKAAN



KULTTUURIN TULKINTA JA MUUTOS SATHEN MUKAAN

KUINKA KULTTUURI PYRKII SÄILYTTÄMÄÄN ITSENSÄ:



Johtamisen on oltava johdonmukaista ja avointa. Johdonmukaisuus ja jatkuvuus auttavat ymmärtämään ihmissuhteita ja toimintaohjelmia ja luovat näkyvää järjestystä. Erinomaisuus, sitoutuminen ja osaaminen ovat saavutettavissa johdonmukaisuuden avulla. Rationaalisesti toimivassa yrityksessä arvostetaan luottamusta, inhimillistä arvokkuutta ja lojaalisuutta. (Robbins 2001, 336-341.) Rationaalinen logiikka on uskottavaa. Yrityksen liiketoiminnan tunteminen ja taloudellisen perustan ymmärtäminen ovat tärkeitä. Vain sellainen ihmisryhmä, jolla on yhteinen tiedon lähde ja joka jatkuvasti oppii yhdessä, voi pysyä elinvoimaisena.

Jatkuvuus on elinvoimaisessa yrityksessä konkreettista, käsin kosketeltavaa. Se ei ole teoreettista eikä selittämätöntä vaan ymmärrettävää. Se on ihmisten tunne siitä, että heidän elämänsä ja työnsä liittyvät toisiinsa, ovat erottamattomia. Se on kokemus siitä, että heidän elämänsä on etenemässä kohti tiedossa olevaa päämäärää. Johtamisen tehtävä on luoda jatkuvuuden edellytykset, vaikka toimintaympäristö muuttuu nopeassa tahdissa. (De Pree 1990, 25-33.)

IVO:n ja Nesteen fuusioituessa jatkuvuus oli koetuksella. Muutos ilmeni epäjatkuvuutena. Johto vaihtui useampaan kertaan, organisaation rakennetta muutettiin nopeassa tahdissa ja toimitilajärjestelyjä tehtiin rakenteiden muuttuessa. Johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden puute aiheuttivat epäluottamusta. Epäluottamus sai mielikuvituksen liikkeelle. Kun työaikaä käytettiin muuhun kuin työn tekemiseen, ihmisten mieleen tulivat yrityksen arvot, jotka puuttuivat. Jokainen toimi omien uskomustensa varassa. Työntekijöillä oli kulttuurin käsittelyn vaje. Eri tilanteissa ihmiset eivät aina edes tunnistanee liiketoiminnan ja elämän hallinnan takana olevia mahdollisia uskomuksia ja perusolettamuksia: he putosivat kartalta, mistä taas seurasi, että kulttuurit törmäsivät. Jännitteiden luonne sai negatiivisuuden leiman. Prosessi yhteisten arvojen ja niiden takana olevien uskomusten jakamiseksi työyhteisössä käynnistyi vuonna 2002.

Vanha johtajuus ei kyennyt säilyttämään vanhaa yrityskulttuuria elinvoimaisena, vaan tarvittiin uusi johtajuus ja sellaisten henkilöiden rekrytointi ja sosiaalistaminen, jotka sopivat kulttuuriin. Uusi johtajuus pyrki hallitsemaan ristiriidat ja jännitteet, jotka estivät tai ainakin hidastivat muutosta.

Konsultin rooli yrityksen johdon tukena määräytyy kahden perusolettamuksen kautta. Ensinnäkin yrityksen johto tarvitsee organisaation ulkopuolelta tietoa päätöksenteon tueksi. Toiseksi organisaation ulkopuolelta tulevien asiantuntijoiden vastuut ja valtuudet on määriteltävä selkeästi. Kun organisaation ulkopuoliset asiantuntijat, esimerkiksi konsultit, tukevat yrityksen johtoa päätöksenteossa, on tunnistettava missä asioissa konsultit ovat asiantuntijoita. Ovatko he yrityksen näkökulmasta asiantuntijoita ideoinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä, mutta eivät esimerkiksi johtamisessa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa? Konsulttien vastuut ja valtuudet ovat jääneet määrittelemättä tai tiedotus on jäänyt hoitamatta, jos yrityksen oma henkilöstö kokee, että konsultit ovat mukana operatiivisessa toiminnassa tai että konsultti on tekemässä työtä, joka kuuluu heille.

Kun organisaatio, työyhteisö tai yritys etsii juuriaan ja tutkii itseään, sen jäsenet tarkkailevat omaa kulttuuriaan: kulttuurin ilmenemistä, ilmaistuja arvoja ja perusolettamuksia. Kulttuuriset asiat kirkastuvat vuorovaikutuksen myötä yhteisössä. Asiakkaat, tavaran ja palvelun toimittajat, alihankkijat, konsultit ja muut sidosryhmät edustavat muita yhteisöjä, joissa vallitsee jokin muu kulttuurimalli. Verkostoituminen erilaisten sidosryhmien kanssa edellyttää sopimista, kumppaneiden keskinäistä sopimusta.

Johdon konsultit toimivat yrityksen johdon valtuuttamina. Kun johto antaa vastuuta konsulteille, se myös itse ottaa vastuun siitä, että vastuut ja valtuudet ovat selvät. Konsulttien käyttö edellyttää tietysti, että vastuut ja valtuudet omassa organisaatiossa ovat selvät.

Yrityksen oman henkilöstön ja konsulttien välille syntyy jännitteitä ja yhteentörmäyksiä, ellei yrityksen johto ole sopinut yhteistyön pelisäännöistä. Haastateltavat kuvasivat konsulttien asianmukaista, oikeaa roolia, johon kuuluu muun muassa ideointi, kehittäminen ja suunnittelu, mutta ei operatiivinen toiminta, päätöksenteko ja johtaminen. Pelisääntöjen puuttuminen ilmenee yrityksen ilmapiirin huononemisenä. Johtajuusmuuttajat eivät ole tukeneet hyvän ilmapiirin syntymistä. Johtajuusmuuttajat ovat korreloineet ilmapiirimuuttujien kanssa negatiivisesti. Yrityksen kulttuuri muodostuu ilmapiirimuuttujista, joita ovat kommunikointi,

motivointi, päätöksenteko, kontrolli ja koordinointi. Bowersin mukaan nämä muuttujat korreloivat johtajuusmuuttujien kanssa, joita ovat johdon tuki, päämäärän korostaminen sekä työn ja vuorovaikutuksen vauhdittaminen. (Graves 1986, 5-15.)

VII TOIMINTAYMPÄRISTÖJÄNNITEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY

1 Ristiriitaiset näkemykset markkinoista jännitteenä

Markkinoiden huomioonottaminen ja vapaa kilpailu toivat uuden ulottuvuuden liiketoimintaan monopoliajan päätyttyä. Olosuhteet markkinoilla olivat hyvin erilaiset öljy- ja sähköliiketoiminnassa. Öljyliiketoiminnassa oli jo harjoitettu kilpailua vapailla markkinoilla ennen Fortumin syntyä useamman vuoden ajan. Markkinoiden ja kilpailun aiheuttamat rakennemuutokset toimintojen järjestelyissä olivat jatkuneet vuosittain Nesteen puolella. Monopoliajan rönsyily, josta Nesteen puolella oli päästy eroon, jatkui IVO-yhtiöiden puolella liiketoiminnan laajenemisena. Markkinat ja kilpailijat alkoivat kuitenkin aiheuttaa monenlaista huolta taloudenpidossa tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun takia sekä tuloksen tekemisen kannalta. Miten toimintaa oli kontrolloitava? Kilpailija-ajattelun tuominen toimintaan oli haaste.

”IVO:ssa koko ajan oli päällimmäisenä halu laajentua, halu kasvaa, saada uutta liiketoimintaa.” (IVO,1.4.1)

”Nesteen ja IVO:n ylin johto oli aikanaan tällainen patruuna. (Fortum) Markets on siihen vanhaan yrityskulttuuriin verrattuna vähän outo lintu tässä koko yrityskokonaisuudessa. Kun vähän kauemmas katsoo, niin kyllä se tämmöinen vuorineuvoskulttuuri oli, monopolitaustaisen yhtiön ajatusmaailma.” (IVO,5,8,6)

”Kun on päästy siitä vanhasta monopoliasemasta ulos, niin sitten on hirveä hinku olla kaikkein parhaita tekemään bisnestä. Nesteen kohdallahan oli ollut 80-luvulla se vaihe, kun se bisneksen teko oli mukavaa ja sitten huomattiin, että se pitää myöskin tulla sille viimeiselle riville.” (Neste,1,5,3)

”Leimaa antavaa oli se, että IVO:n puolella elettiin vielä tällaisessa monopolimaailmassa enemmän kuin Nesteellä. Siellä oli vanha patruuna-aikainen kulttuuri.” (Neste,1,12,3)

”Nesteen puolella ennen Fortumin perustamista, niin siellä näkyi tietysti se, että se monopoliasema oli purkautunut ja se oli ruvennut vaikuttamaan siihen. Asiakaskin oli olemassa ja sitä ruvettiin sitten hyysäämään enemmän kuin ennen.” (Neste,1,12,1)

Ristiriitaiset näkemykset markkinoista aiheutuvat markkinoiden vapautumisesta, lama-ajan kokemuksista ja kaiken kaikkiaan kilpailija-ajattelun kypsymättömyydestä: Yli puolet haastateltavista kuvaili energiatoimialalla tapahtunutta murrosta 1990-luvulla Suomessa. Sekä IVO että Neste olivat vastanneet valtakunnan energiahuollosta ja käyttäneet monopoliasemaa. Kilpailua ei juurikaan ollut lukuun ottamatta sähkön- ja öljyntoimittajien keskinäistä käden vääntöä energian käytön kokonaistaloudellisesta paremmuudesta. Kun energiamarkkinat vapautuivat, asiakas tarpeineen oli tunnistettava ja otettava huomioon. Pelisäännöt toimintaympäristön kanssa muuttuivat totaalisesti. Haastatteluissa tuli seikkaperäisesti esille siirtymävaiheen muutoksenhallintaan liittyvät ilmiöt ongelmiseen.

2 Ihmettely asiakkaan asemasta jännitteenä

Asiakkaan asemointi ja asiakaspalvelu mainittiin keskeisinä Nesteen toiminnassa. Puhuttiin asiakastyytyväisyydestä, toiminnan läpinäkyvyydestä ja asiakasluottamuksesta. Kun IVO:n liiketoiminnassa ei ollut kilpailua, ei myöskään asiakasta loppuasiakkaan ominaisuudessa tunnistettu. Nesteläiset lähestyivät asiakkaan murheita mikrotasolla, asiakkaan kohteluna palvelutilanteessa. Ivolaiset pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan ongelmia makrotasolla, useimmiten erilaisilla palvelujärjestelmillä.

”IVO:ssa ei pienasiakkaita ollut aikaisemmin. Nehän tulivat tavallaan fuusion myötä. IVO:ssa ei ollut sellaista käsitystä kuin kuluttaja-asiakas. Semmoinen ajattelu ja kulttuuri puuttuivat täysin.” (IVO,1,4,1)

”IVO:n puolella oltiin kiinnostuneita vain suurista linjoista ja puhtaasta kehittämisestä. Neste Markkinoinnilla ja Länsivoimalla oli konkreettisesti kädet savessa suuren asiakasmäärän kanssa. IVO-taustaisilla oli rima valtavan paljon korkeammalla. Länsivoimalla ja Nesteellä katsottiin, että kun saadaan nämä pikkujutut kuntoon, niin asiakkaat ovat ihan tyytyväisiä.” (IVO,2,8,2)

”Tuli yhdessä kokouksessa oikein kina siitä, mistä ne asiakkaat oikeasti tykkäävät. Meinas mennä siihen, että näitä meidän (asiakas)tilaisuuksia ei

järjestetä enää ollenkaan, että kun piti oikein todistaa, että asiakas oikein toivoo. Nämä ovat asiakkaan omia toivomuksia.

Ruohonjuuritason kinoja meillä käytiin, ennen kuin ne loksahdi paikalleen. Huomattiin, että kaikki asiakkaat ovat tärkeitä.” (Neste,2,1,2)

”IVO:n historiassa on eri tavalla ollut se asiakas. Ei ole ollut sitä kuluttaja-asiakasrajapintaa kovin hirveästi.” (Neste,5,5,3)

”Kulttuurin muutos siihen myyntihenkisyyteen, asiakaslähtöisyyteen ja tuloksen varmistamiseen muuttui (Nesteellä) aika radikaalisti 90-luvulla.” (Neste,1,11,1)

”Omasta mielestäni sanoisin, että (asiakkaista) ei (ole pidetty huolta) niin paljon kuin aikaisemmin. On tapahtunut tietynlainen asennemuutos. Tietty asiakkaan arvostus, sitä minä kaipaen.” (Neste, 5,1,8)

Ihmettely asiakkaan asemasta aiheutuu erilaisista näkemyksistä koskien palveluiden kehittämistä, asiakashinnoittelua ja asiakastyytyväisyyttä:

Asiakkaan asemointi herätti ivolaisten ja nesteläisten välisissä keskusteluissa suuria tunteita. Kun asiakas käsitteenä ymmärrettiin eri tavalla, piti yhdessä ihmetellä, mitä se asiakas oikein haluaa. Nesteen puolella oli totuttu vuosien varrella suuriin asiakasmääriin (kymmeneen tuhansiin), kun taas IVO:ssa asiakkaita oli vain murto-osa (kymmeniä) siitä. Neste oli jo päässyt tekemisiin loppuasiakkaiden (kuluttaja-asiakkaiden) kanssa, kun taas IVO:n asiakkaat olivat tukkuasiakkaita. Yli puolet haastateltavista, erityisesti Fortum Marketsin edustajat kertoivat havainnollisesti kokemistaan jännitteistä ja yhteentörmäyksistä.

3 Erilaiset näkemykset asiakkaan arvosta jännitteenä

Asiakas ja asiakaslähtöisyys koettiin tärkeänä. Asiakkaan arvottaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle toivat haastatteluissa esille kahdenlaista suhtautumista asiakkaaseen:

kaiken kattava asiakkaan huolien hoitaminen (Customer Relationship Management eli CRM), joka oli ivolainen tapa ajatella asiakkaan parasta ja

asiakkaan yksittäisten murheiden hoitaminen pala palalta (Customer Care) tuloksen teon ohella, joka oli nesteläinen tapa ajatella asiakkaan parasta. Ivolainen lähestymistapa asiakkaaseen oli teoriapainotteinen. Nesteläinen malli toimia asiakkaan kanssa oli käytännönläheinen.

”Asiakkuuksien merkitys nähtiin (IVO:ssa) erittäin tärkeänä, bisneksen laajentaminen siellä pienasiakasmyyynnissä ja myös suurasiakasmyyynnissä, asiakkuuden ymmärtäminen ja asiakkaille uusien palveluiden tarjoaminen.” (IVO,5,8,1)

”Asiakkaan hoito tuntui kamalan vaikealta Fortumissa. Perustettiin sellainen CRM asiakkuuden hoitoon, joka meillä (Nesteellä) oli niin kamalan yksinkertaista. Sen (asiakkaan) kanssa, ”face to face” hoidetaan homma. Se oli niin kummallista, että sitä asiakkuutta piti hoitaa, oikein opetella jossain CRM:ssä.

Oikein huvittivat ne argumentit, mitä se asiakas haluaa. Aina on koettu ja tiedetty, kuinka asiakas pitää hoitaa. Se tuntui tosi oudolta. Siihen (asiakkaan hoitoon) piti oikein ruveta opettelemaan ja tehdä omia systeemejä. Eihän se oikein mihinkään johtanut se CRM.” (Neste,3,1,3)

”Eroavaisuus öljyn ja sähkön osalta oli juuri se, kuinka paljon näitä asiakkuuksia pidettiin itsestäänselvyytenä.” (Neste,2,11,2)

Erilaiset näkemykset asiakkaan arvosta ilmenevät asiakkaan huolenpidon ja asiakassuhteen, kumppanuuden tärkeyden erilaisena korostamisena:

Käsitys asiakkaasta aiheutti monenlaisia törmäyksiä, vaikka kaikki tarkoittivat yhteistä hyvää, kuten yli puolet haastateltavista ilmaisi. Haastattelujen perusteella voi vetää sen johtopäätöksen, että toisen osapuolen näkemyksiin ei ollut tutustuttu, vaan omaa mallia tyrkytettiin ainoana oikeana. Suuret taloudelliset panostukset CRM:ään aiheuttivat myös jännitteitä ja ristiriitoja. Kun ylin johto tuli talon ulkopuolelta, käynnistyivät keskustelut siten, että etsittiin tuloksen teon ja asiakaskäsityksen tasapainoa. Keskustelua tosin auttoi lisääntynyt management.

4 Erilaiset olettamukset asiakkuusajattelusta ja yrityskuvan merkityksestä jännitteenä

Asiakkaan ja palvelutehtävän, asiakkuusajattelun, kohdalla nähtiin asiat kahdella eri tavalla, IVO:n ja Nesteen tavalla. Markkinoiden vapautumisen myötä toimintatapojen koettiin vaikeutuneen. Asiakaskin piti ottaa huomioon tulosta tehtäessä. Tuloksen teko toi mukanaan muun muassa tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun sekä katteiden laskemisen. Nesteläisyys oletti, että asiakkuusajattelu oli osa liiketoiminta- ja tehokkuusajattelua. Ivolaisten olettamus lähti siitä, että asiakkuusajattelu oli itseisarvo. Toisin sanoen jos asiakkuuskonsepti vain saadaan toimimaan, potentiaaliset asiakkaat ilman muuta tulevat oikeiksi asiakkaiksi ja pysyvät asiakkaina. Huoli uuden yrityksen, Fortumin yrityskuvasta (imagosta) ja tunnettuudesta oli todellinen.

”Kaikki halusivat uskoa siihen kokonaisasiakkuuteen, niin kuin sähkön ja öljyn yhdistämiseen. Siihen sitten yhdistyi se vanha, ehkä ivolaisten, management: ei seurattu kunnolla kustannuksia, ei seurattu kunnolla tulosta.” (IVO,5,4,2)

”Kun ajatellaan näitä tuloksia näistä yrityskuvatutkimuksista, niin eihän Fortum nimenä ole vielääkään niin tunnettu kuin varsinkin Neste ja IVO:kin aikanaan olivat. Vieläkin ollaan perässä siitä. Fortum-brandi ei ole tunnettu, Neste on tutumpi. Fortumhan ei näy, kun Neste-asemat näkyvät tuolla.” (IVO,5,6,5)

”IVO:ssa oli toimittu jakeluyhtiöiden kanssa eli erittäin suurten asiakkaiden kanssa ja niille tukkumyyjänä. Sinne oli sitten kehittynyt sitä tukeva kulttuuri.” (IVO,1,8,1)

”He (IVO:ssa) eivät tehneet sitä päivittäistä operatiivista työtä, vaan siellä rakennettiin asiakkuuskonsepti, (jolloin) todella ymmärretään asiakkaan tarpeet sillä tavalla, miten kukaan ei ole aikaisemmin ymmärtänyt ja saadaan luotua aivan erilainen asiakaspalvelukulttuuri ja koko se asiakaspalvelukonsepti.” (IVO,5,8,3)

”Perustettiin porttaaleja: asiakas menee päätteelle ja tilaa sieltä milloin mitään. Nyt on ymmärretty, että ilman ihmistä ei tulla toimeen. Asiakas tietää, kenen kanssa on tekemisissä ja yhdessä funtsitaan niitä juttuja.” (Neste,5,1,4)

”Ei se Nesteelläkään ollut läpi konsernin ihan selkeätä, mikä se asiakas oikeasti on. Molemmissa vielä näkyy se monopoliasema.” (Neste,5,5,3)

”Minunkin kaikki kaverit muistavat, että olen Nesteellä töissä edelleen, vaikka siitä on jo aikaa, mutta niin kauan. Harvoin ne puhuvat, että olen Fortumilla. Kun se Neste on olemassa, eihän se siitä häviä, koska ihmisille on alun pitäenkin ollut tuttuja ne Nesteen huoltoasemat. Sähköhän ei ole ollut koskaan IVO:n sähköä.” (Neste,5,7,4)

”Sama yhteinen tavoite viime kädessä, mutta keinot sen saavuttamiseksi olivat erilaisia. Se maksimointi ei välttämättä pitkässä juoksussa ole paras vaihtoehto, se voiton maksimointi. Jos sen kautta se luottamus asiakassuhteessa häviää, voi olla että häviää koko asiakkuussuhde.” (Neste,5,11,3)

”Joskus tuntuu kummalliselta, kun asiakas tuntee huonosti Fortumin, mutta Nesteen tuntee kauhean hyvin. Nesteessä aikoinaan jumpattiin tuota strategiaa ja haettiin niitä erinomaisuuksia ja argumentteja.” (Neste,5,11,7)

Erilaiset oletukset asiakkuusajattelusta ilmenevät asiakastuntemuksen ja asiakaspalvelun tärkeyden sekä asiakas- ja tulosajattelun eriateisena huomioonottamisena. Erilaiset oletukset yrityskuvan merkityksestä näkyvät brandiajattelun, palvelun ja tuotemerkin sameudessa sekä yrityksen nimen ja logon tunnettuuden vähydessä:

Haastateltavia puhuttivat asiakaspinnassa erityisesti palvelutehtävän ja yrityskuvan merkitys. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kertoivat havainnoistaan, miten jännitteet ilmenivät ja oletuksistaan, miksi niissä oli negatiivisuuden leima. Johtajuusmuuttujiin liittyen ohjauksesta puuttui ennen kaikkea kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen vauhdittaminen. Asiakaspalvelukulttuuri perustui niihin perusolettamuksiin ja arvoihin, jotka olivat syntyneet IVO:n ja Nesteen aikana vuosien varrella asiakkaan asemasta ja yleensä toimintaympäristössä vaikuttavista markkinoista. Asiakaspalvelukulttuuria ilmensi markkinoilla oleva samea kuva yrityksestä, Fortumista.

5 Pohdinta

Yrityksen on otettava toimintaympäristö huomioon kaikessa toiminnassaan. Toimintaympäristöön vaikuttavat kulttuuri, politiikka, teknologia, lait sekä sosiaaliset, taloudelliset ja fyysiset olosuhteet. Lähempänä yritystä toimivat asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, liiketoimintakumppanit, erilaiset sidosryhmät sekä julkisen toiminnan sääntelyvirastot ja erilaiset korporaatiot muun muassa ammattiliitot. (Hatch 1997, 63-98.) Yrityksen on luotava suhteet, pelisäännöt, kaikkien sen ympärillä toimivien organisaatioiden kanssa.

Fortumin tapauksessa poliittiset päättäjät muodostivat kriittisen tekijän, joka muodostui omistajanäkökulman kautta julkisen toiminnan intresseistä. Monopoliajan ajattelu, jota julkisen toiminnan omistajataho edusti, ei vastannut operatiivisen liiketoiminnan tavoitteita, jotka operatiivinen johto oli asettanut päämääräksi. Markkinoiden huomioonottamisessa ja kilpailija-ajattelussa oltiin törmäyskurssilla.

Tämä asetelma ei edesauttanut yhdensuuntaisen näkemyksen syntymistä IVO:n ja Nesteen fuusiotilanteessa suhtautumisessa asiakkaaseen. Palvelukuilun poistamisessa oli monia esteitä, kun ei ollut yhteisesti jaettuja kokemuksia liiketoiminnasta eikä asiakaspalvelusta, yhteistä palvelukulttuuria. Monopoli aika oli tukenut virastokulttuuria, jolloin byrokratia ja virallisuus näkyivät päällimmäisinä asiakaspalvelussa (Neste), tai rajatonta luottamuskulttuuria, jolloin yritykselle ominaisia pelisääntöjä ei ollut tunnistettavissa toiminnassa (IVO). (Hatch 1997.)

Asiakaspinnan synergiaetuja etsittiin, kun Fortumia organisoitiin. Fortum Markets muodosti sähkö- ja öljyliiketoiminnan yhteisen rajapinnan asiakkaaseen päin siinä kaupankäynnissä, jota hoidettiin suoraan kuluttaja-asiakkaisiin. Jännitteet ja ristiriidat kasvoivat, kun tälle markkinasegmentille luotiin palvelukonseptia. Nesteläinen ajattelu lähti yksittäisen asiakkaan kohtelusta, kun taas ivolainen ajattelu lähti asiakkuusajattelusta ja tukijärjestelmien laajasta hyväksikäytöstä asiakaspalvelussa. Palvelunhallinnan kannalta toimitusjärjestelmän synergiaa haettiin markkinoinnista ja tuotteiden tilausten hallinnasta, koska sähkön ja öljyn tuotanto ja toimitukset tapahtuivat täysin eri tavalla. Sähkö- ja öljyasiakkaiden yhteinen asiakasrekisteri oli

haaste. Ennen IVO:n ja Nesteen fuusiota tai fuusion yhteydessä oli molempiin yhtiöihin jo fuusioitu joukko jakeluyhtiöitä, IVO:n puolella Länsivoima ja Nesteen puolella Finnoil, Kesoil ja Union. Asiakaspalvelussa nähtiin paljon päällekkäisyyttä ja palvelun hallinnan ei nähty tukevan tehokasta, rationaalista toimintaa. (Normann 1991, 45-48.)

Fortumin yrityskuvan ja imagon luominen oli tavoite, johon haastateltavien mielestä oli pyrittävä. Palvelukuilun poistaminen oli yhteinen tavoite. Palvelukuilu oli syntynyt fuusioiden myötä erilaisten kulttuurien ja ajattelutapojen kohdatessa. Erilaiset ajattelutavat olivat vaikuttaneet toimintatapoihin. Laatujärjestelmä, joka rakennettiin Fortum Marketsiin, loi yhteiset pelisäännöt, yhteisen tavan ajatella ja toimia. (Normann 1991, 164-169.)

Yhteinen etu, kumppanuus ja verkostoituminen, johti yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Uudessa fuusion jälkeisessä tilanteessa ruvettiin selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä säännöllisillä kysely- ja haastattelututkimuksilla. Asiakkailta pyydettiin määräajoin ehdotuksia ja ideoita palveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi. Samalla asiakkaita rohkaistiin reklamoimaan epäkohdista, joita esiintyi tuotteiden ja palvelun laadussa. Asiakaskontaktien pohjalta asiakkaiden kanssa organisoitiin yhteisiä tilaisuuksia ja työryhmiä, joihin integroitiin myös öljynjalostus ja sähkövoimantuotanto toimitusjärjestelmiseen. Asiakasluottamusta haettiin, kun yrityksen johtoa kannustettiin kulkemaan asiakkaiden kesellä. (Harisalo 1988, 130-139.) Markkina- ja kilpailija-analyyseillä pyrittiin tunnistamaan asiakkaiden suhtautumista tehtyihin muutoksiin. Laadunhallinta ja siihen liittyvät järjestelmät tukivat muutoksen hallintaa ja tehtyjä valintoja. Yhteisten arvojen implementointi tuki kulttuurin transformaatiota sekä jännitteiden ja ristiriitojen hallintaa.

Kilpailuetu on strategia, johon jokainen yritys pyrkii. Monet suuret yritykset ovat hajauttaneet toimintaansa itsenäisyysperiaatteen mukaisesti. Synergiaetu on siirretty sivummalle. Horisontaalinen organisaatio asettaa vertikaalisen organisaation rinnalle mekanismeja varmistamaan, että kilpailuetua tuottavaa synergiaa käytetään hyväksi. Tuloksena on organisaatio, jota ajan myötä yhdistää joukko yhteisiä arvoja ja perusolettamuksia liiketoiminnasta, yhteinen palvelukulttuuri. (Porter 1985, 453-491.)

VIII JÄRJESTELMÄJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY

1 Erilaiset näkemykset kulttuurin jalkauttamisesta jännitteenä

Henkilöstön sitouttaminen uusiin arvoihin aiheutti haastatteluissa monenlaista tulkintaa. Kun Fortumin syntyäika, 2-3 vuotta, elettiin ilman arvoja, koettiin, että sen jälkeen ulkopuolelta tullut johto käskytti uudet arvot. Toisaalta käskyttämistä pidettiin tarkoituksenmukaisena ja nopeana tapana toimia. Arvojen implementointi kiinnosti haastateltavia. Mikä on oikea tapa organisaatiossa synnyttää yhteiset jaetut arvot? Julistetaanko arvot johdon tiedotteella vai yhteisellä sopimisella? Huomion kiinnittäminen yhteisiin arvoihin nähtiin erittäin tärkeänä, mutta jatkotoimenpiteenä pelisäännöistä sopiminen koettiin yhtä tärkeänä. Yhteiset arvot ilmensivät yhteisiä perusolettamuksia ja yhdessä sovitut pelisäännöt ilmensivät yhteisiä arvoja.

”Yritysjohdo toteaa ne (arvot) ja sitten ruvetaan henkilöstöä aivopesemään tai se syntyy keskusteluiden kautta, mikä on meille tärkeää. Hyvä idea siinä on ollut, että on nämä varsinaiset arvot ja sitten niille on keksitty toinen tapa sanoa sama asia.” (IVO,3,8,3)

”Meille sanottiin, että tämä ei ole mikään Nesteen museo vaan tämä on Fortumin pääkonttori. Uskon, että jos sen (Raaden muotokuvan) olisi annettu olla siinä, niin se olisi ollut enemmänkin osoitus yhtiössä olevasta arvomaailmasta. Meillä on edelleen tässä talossa kaksi vihamielisesti toisiinsa suhtautuvaa leiriä.” (Neste,3,13,4)

Erilaiset näkemykset kulttuurin jalkauttamisesta ilmenevät arvojen ja sääntöjen puuttumisena, jolloin sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan on kyseenalaistunut:

Yli puolet haastateltavista kertoi omia kokemuksiaan ja näkemyksiään arvojen implementoinnista. Jaettavien arvojen sisällöllinen puoli koettiin puhuttelevaksi ja selkeäksi. Implementointiin liittyvät vapausasteet nähtiin kuitenkin liian suurina. Organisaatiossa oli syntynyt kokemus, että kaikki se mikä ei suoranaisesti tue operatiivista toimintaa, vie liikaa aikaa. Perusolettamusten, arvojen ja normien eli yrityskulttuurin muuttaminen organisaatiossa on monivaiheinen ja aikaa vievä

prosessi. Se ei ole projekti, vaikka muutoksen käynnistämisen ensimmäiset vaiheet on syytä toteuttaa tiukan konseptin mukaan projektinomaisesti.

”Yhteinen sävel oli hirvittävän vaikea löytää ... työn kautta. Jatketaan vain samaan malliin molemmissa puulaakeissa. Oli kaksi niin erilaista firmaa. Konkreettisia caseja ei löytynyt, mitkä tässä pelaavat yhteen.” (IVO,4,2,3)

”Onhan se ollut iso muutos, että menttiin pörssiin. Sehän vaikuttaa jo siihen, miten meille kerrotaan asioita. Tänä päivänä kuulet uutisista, mitä meidän yhtiöllemme kuuluu.” (IVO,4,3,3)

”Molemmat osapuolet olivat ihan yhtä sitoutuneita työhönsä. Ehkä oli sellainen tilanne, ettei pelisääntöjä sitten viime kädessä oikein tullut.” (Neste,4,11,4)

”Valmiudet näillä henkilöillä oli yleensä kohdata toisensa, oliko siinä tehty mitään työtä: ei tehty mitään. Se oli vaan, että ihmiset pantiin sinne toimimaan, pakkosauma.” (Neste,2,12,4)

Yhteisymmärrykseen ja vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten yhteydessä erilaisuus koettiin voimavarana, kun siitä hallitsemattomana oli tullut uhka toiminnalle. Sitoutumista toimintaan ja sääntöjen implementointia eli pelisääntöjen luomista edesauttoivat yhteiset tilaisuudet ja seminaarit, jotka tosin alkuvaiheessa koettiin väkerrykseksi. Termi ”pakkosauma” kuvaa hyvin sekä operatiivisen johdon että henkilöstön suhtautumista IVO:n ja Nesteen fuusioon vuosina 1999-2001. Yhteisen kielen löytämiseksi laadittiin jopa sanakirjoja IVO – Neste. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta ottivat kantaa siihen, kuinka yhteiset pelisäännöt eivät ottaneet syntyäkseen.

2 Tukijärjestelmien ja laatujärjestelmän käyttöönoton hitaus jännitteenä

Tukijärjestelmien hyväksikäyttöä, johon laatutoiminta kytkettiin, pidettiin Nesteen toimintaa kehitettäessä tärkeänä. IVO:ssa laatutoiminta nähtiin ideointina ja eräänlaisena kulissina. Tämä vastakkainasettelu aiheutti laatutoiminnan hitaan liikkeellelähdön. Yritysjohto ei nähnyt muutoksen alkuvaiheessa tarvetta sitoa resursseja laatujärjestelmän rakentamiseen. Toinen syy laatutoiminnan hitaaseen

liikkeellelähtöön oli siihen sidottavien henkilöresurssien määrä ja laatu: oliko laatutoiminta koko organisaation asia vai riittikö siihen muutama laatuasiantuntija. Ohjeistuksen puute joka tapauksessa aiheutti yhteistyössä pattiilanteita, jolloin tilanteiden keskeneräisyys vaikeutti toimenpiteiden priorisointia.

"Tukijärjestelmillä on semmoinen vaikutus, että se vapauttaa resursseja niihin oikeisiin asioihin." (IVO,7,2,6)

"Aloitetaan laadunhallinnasta. On hyvä, että on yhtenäinen toimintatapa. Se systematiikka tulee siihen organisaatioon. Silloin se tapa käsitellä asioita on systemaattisempaa." (IVO,7,2,6)

"On mielettömän hyvä juttu tämä toimintajärjestelmä. Sopii todella niin kuin käsi hanskaan siihen perusfilosofiaan, mikä täällä johdolla on: focus liiketoimintaan ja se pitää saada läpinäkyväksi." (IVO,7,4,6)

"Ohjeen tekemisessä on aina se oppimisprosessi. Kun asia pitää panna kirjallisesti paperille, niin usein osoittautuu, ettei sitä ole olemassa. Kyllä se pakottaa tähän mietintään, kun se seisoo siinä paperilla: näinkö meidän pitäisi tehdä, eihän tässä ole mitään järkeä." (IVO,7,6,4)

"Laatutyö on yksi hyvä esimerkki. Nesteellä haettiin Euroopan laatupalkintoa ja panostettiin yleensä toimintaprosesseihin. Yritettiin toiminta nähdä prosesseina eikä organisaationa tai tulostavastuuna. (IVO:ssa,) siellä on laatujärjestelmiä ollut kulissien takia." (Neste,1,5,3)

"Jokainen kehittää laatua omista lähtökohdistaan. Konsernina meillä ei ole yhdistävää tekijää. Ympäristöpuolella siinä on koordinointia. Kun mennään toimintaprosessien ja asiakaspalvelun kehittämiseen, niin ei ole semmoista yhtenäistä prosessia ja laadunkehittämistyötä." (Neste,7,5,4)

"Yhden semmoisen kivijalan laatujärjestelmä antaisi sille kehittämiselle ja kaikissa muutostilanteissa, mitä tässä tuleekaan, niin siinä se myös helpottaa." (Neste,7,7,5)

Tukijärjestelmien käyttöönoton hitaus ilmenee toisaalta ideoiden pursuamisena, toisaalta prosessien ja niiden rajapintojen tunnistamisen puuttumisena sekä laatutoiminnan kyseenalaistamisena. Laatujärjestelmän käyttöönoton hitaus näkyy laatupolitiikan puuttumisena, jolloin työhön perehdyttämisen ja vuoropuhelun

liikkeellelähtö tapahtuvat hitaasti sekä asiakaspalvelun kehittäminen ja työhön sitoutuminen ovat monen mutkan ja esteen takana. Erilaiset näkemykset ohjeiden tarpeellisuudesta ilmenevät sekä konsernin että yksiköiden ohjeiden puuttumisena: Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta ottivat kantaa laadunhallinnan hyväksikäyttöön. Laatujärjestelmän (toimintajärjestelmän) merkitys korostui liiketoimintaprosessien tunnistamisessa, yksiköiden välisen yhteistyön organisoimisessa, ohjauksen ja bisneksen tekemisen tukemisessa muun muassa asiakaspinnassa. Koettiin, että laatujärjestelmä edesauttaa vuoropuhelua, perehdyttämistä ja sitoutumista. Nähtiin, että konsernitason laadunohjaus, joka puuttui, parantaisi toiminnan koordinoitua, yhteisen tai vähintään yhdensuuntaisen toimintatavan implementointia ja toisi sitä kautta lisäarvoa liiketoimintaan. Oli syntynyt oivallus, että laadunhallinta voisi tukea muutoksenhallintaa ja kulttuurin transformaatiota kulttuurien kohdatessa.

3 Ohjaus- ja suunnittelujärjestelmien hyväksikäytön vaje jännitteenä

Tukijärjestelmien, muun muassa ohjaus- ja suunnittelujärjestelmien käyttäminen lisää asioiden johtamista, luo valmiuksia konseptoinnille sekä auttaa liiketoimintatilanteen asemoinnissa ja vertailussa kilpailijoihin (benchmarking). Fortumin ohjausjärjestelmä perustuu monilta osin niihin käytäntöihin, joita sen edeltäjäyhtiöissä IVO:ssa ja Nesteellä oli ollut käytössä. Eri aikoina 1990-luvulla on puhuttu tavoitejohtamisesta, laatujohtamisesta, arvojohtamisesta ja kaiken kattavasti tulosjohtamisesta. Ohjausjärjestelmän avulla on haettu toiminnan koordinoitua, useimmiten yksipuolisesti talouden näkökulmasta. Ohjauksen ja johtamisen taustalla oleva järjestelmä on painottanut eri aikoina tavoitteita ja niiden asettamiseen liittyvää suunnittelua, laatua, asiakaspalvelua ja prosessinomaista toimintaa sekä arvoja ja niihin kytkeytyvää toimintapolitiikkaa.

Strategiaprosessi kytkee konsernin strategian liiketoiminnan suunnitteluun ja tulosjohtamiseen. Järjestelmä tai malli, josta on sovittu, tukee pitkän ja lyhyen aikavälin, strategisen ja operatiivisen, suunnittelun sitomista toisiinsa. Samalla se tukee vastuuhenkilöiden keskinäistä vuoropuhelua organisaation eri tasoilla,

suunnittelun taustalla olevien tietojen siirtymistä samanlaisena kaikille vastuuhenkilöille ja suunnitteluparametrien asettamista.

”Lähdettiin mittaamaan kunnolla poikkeamia ja niitä analysoidaan asiakkaan huomioonottamisena ja omien toimintatapojen terveenä kehittämisenä. Mitataan, mitä mieltä asiakas on meistä ja yritetään kohdistaa ne toimenpiteet siellä, missä menee eniten pieleen.” (IVO,7,4,5)

”Jos minä olisin toimitusjohtaja, niin minä ehdottomasti asettaisin muitakin KPI (Key Performance Indicators) -indikaattoreita BU:ille (Business Units) kuin vain taloudelliset indikaattorit. Pitää olla tavoitteita muilla osa-alueilla ja kun tavoitteita on, niitä pitää seurata.” (IVO,7,4,6)

”Kun on laatujärjestelmä, ja sitä seurataan, niin nyt pystyy siihen rajapintaan saakka asettamaan vaatimukset toisillekin.” (IVO,7,8,4)

”Ohjeistuskulttuuri, siinä on varmaan ollut tosi iso ero. IVO:nkaan puolella ei ole sillä tavalla varmaan kuljettu konserniohjeiden perässä. Nesteen puolella se oli hyvin selkeä systeemi.” (Neste,7,5,4)

”Yhtiön johdon rooli on siinä merkittävä, meillä on yksi, yhteinen visio/strategia niihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tukijärjestelmät tukevat tätä yhtä yhteistä visiota ja strategiaa. Toimintajärjestelmä, laatujärjestelmä on äärimmäisen hyvä.” (Neste,7,11,6)

Ohjaus- ja suunnittelujärjestelmien hyväksikäytön vaje ilmenee talousohjauksen yksipuolisena korostamisena, jolloin muu resurssiohjaus on jäänyt taka-alalle:

Fortumin tulosjohtaminen (Fortum Performance Management) vakiintui kahden vuoden aikana malliksi tai järjestelmäksi, joka kuvattiin aikaan sidottuna prosessina ja jonka osia olivat sopiminen raportoitavista tuloksista välitilinpäätöksineen (Interim Closing), kuukausikohtainen tulosityksiköiden (Business Units) raportointi (Management Reporting) sekä neljännesvuosittainen ylimmän johdon tuloskatselmointi (Performance Review) ja vuosittainen suunnittelukatselmointi (Planning Review). Yli puolet haastateltavista kuvaili järjestelmän toimivuutta, sen vahvuuksia ja heikkouksia. Järjestelmä tuki parhaiten talouden suunnittelua ja seurantaa vallalla olevassa tulosityksikköorganisaatiossa. Haastateltavia vaivasi

muiden liiketoimintaa tukevien ohjausparametrien vähäinen painoarvo jatkuvassa muutoksessa.

4 Laskenta-, henkilöstö- ja tietojärjestelmien mekaaninen hyväksikäyttö jännitteenä

Laskenta-, henkilöstö- ja tietojärjestelmien rooli muutoksenhallinnassa on välttämätön. Kun kulttuurit kohtaavat, järjestelmät edesauttavat ja konkretisoivat vuoropuhelua. On tärkeää, että tiedolla on yhteiset lähteet ja että tieto liikkuu. Ei riitä, että ohjaus- ja suunnittelujärjestelmät, joista on sovittu, tuovat organisaation eri osat ja yksittäiset vastuuhenkilöt lähemmäksi toisiaan. Organisaation jokainen henkilö on kytkettävä vuoropuheluun mukaan. Johtamistaidot, johtajuus, auttavat aidon vuoropuhelun, dialogin luomisessa. Näitä taitoja ja niiden käyttöä tukevat esimiesalaiseskustelut. Kun kaikki henkilöt organisaatiossa käyvät esimiehensä kanssa läpi liiketoimintaan ja omaan kehittämiseensä liittyvät tarpeet vuoden varrella sovituin määräajoin, varmistetaan mahdollisen kriittisen tiedon siirtyminen eteenpäin organisaatiossa. Tällainen kriittinen tieto liittyy tavoitteiden asettamiseen liiketoiminnan ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta, parannustoimenpiteiden ja -ehdotusten dokumentoimiseen ja niiden arvioimiseen sekä palautteen antamiseen.

”Henkilöstöhallinnon puolella olisi varaa tiukentaa käytäntöjä ja toimintamalleja. Täytyy saada yhtenäiset järjestelmät konserniin.” (IVO,7,4,6)

”Konsernin suunnalta voisi tulla enemmän sabluunoita. Kehityskeskustelutuloskeskustelu -mallit on käytössä. Jäisi tekemättä suurimmalta osalta yksiköitä, ellei konsernin kautta tulisi tällaisia pakotteita. Sitä voisi viedä eteenpäin sinne suuntaan, että vielä astetta järjestelmällisemmin seurataan henkilöstön kehittymistä ja kehittämistarpeita.” (IVO,7,8,4)

”Jos ei näitä tukijärjestelmiä olisi, ihmiset eläisivät kuin pellossa. Ne (tukijärjestelmät) ovat se yrityksen kivijalka.” (Neste,7,1,5)

”Se on harva, joka osaa kehityskeskusteluja käydä ihan siinä merkityksessä, missä niitä pitäisi käydä. En minäkään oman esimieheni kanssa ... me ne blanketit täydennetään.” (Neste,7,7,4)

”Kun ruvettiin käytännön asioita hoitamaan, molemmilla oli se asenne, että meillä toimitaan paremmin, meidän systeemit ovat modernimpia ja parempia.”
(Neste, 2, 12, 2)

Laskentajärjestelmien mekaaninen hyväksikäyttö ilmenee universaalien laskentatoimen tunnuslukujen ja vertailulukujen hyödyntämisenä, jolloin oman liiketoiminnan erityispiirteet ovat jääneet taka-alalle. Henkilöstöjärjestelmien mekaaninen hyväksikäyttö näkyy muun muassa virallisissa esimiesalaiseskusteluissa, jolloin kehittämistoimenpiteiden viestintä ja konkreettisuus sekä sitoutuminen ovat jääneet puolitiehen. Tietojärjestelmien mekaaninen hyväksikäyttö ilmenee yksikkökohtaisten järjestelmäratkaisujen suosimisessa, jolloin sekä vertikaalinen että horisontaalinen koordinointi on jäänyt tehottomaksi erityisesti yhdenmukaisen toimintatavan ja yhteisen oppimisen kannalta:

Haastateltavat kolmea henkilöä lukuun ottamatta puhuivat laskenta-, henkilöstö- ja tietojärjestelmistä. Nähtiin, että kyseiset järjestelmät eivät kaikilta osin tukeneet erinomaista liiketoimintaa. Vaikka järjestelmien rakentamiseen oli panostettu, niiden hyväksikäyttö oli jäänyt puolitiehen. Oli syntynyt kokemus, että niitä sovellettiin mekaanisesti. Esimerkkinä mainittiin henkilöstöjärjestelmien pinnallinen käyttö. Nähtiin, että paneutuminen yksittäiseen henkilöön muun muassa hänen kompetensseihinsa ja vuoropuheluun hänen kanssaan, kannustaa, motivoi ja innostaa koko työyhteisöä. Aktiivinen henkilökohtainen tiedon liikuttaminen, vuorovaikutus, synnyttää positiivisia jännitteitä ja purkaa negatiivisia jännitteitä, joita puhumattomuus ja kohtaamattomuus aiheuttavat.

5 Pohdinta

Fortumin syntyessä ja sen jälkeen vuoteen 2001 asti yhteisistä arvoista ei puhuttu. Ivolaiset ja nesteläiset puhuivat arvoista, niin kuin he arvot oman kokemuksensa myötä ymmärsivät. Kun arvoilla ei ollut yhteistä jaettava sisältöä, ei myöskään niiden takana olevilla perusolettamuksilla voinut olla yhteistä sisällöllistä merkitystä. Yrityskulttuurin dynamiikka, joka on esitelty teoreettisen viitekehyksen yhteydessä, ei toiminut organisaatiossa eli vuorovaikutussuhdetta artefaktojen, arvojen,

olettamusten ja symbolien välillä ei ollut. Vuonna 2001 ja siitä eteenpäin lähinnä Fortumin ja Birkan fuusiotilanteessa käynnistettiin projekteja, joilla vauhditettiin arvojen implementointia. Näiden projektien avulla johdon julistamille arvoille pyrittiin löytämään yhteistä sisältöä. Fortumin arvokeskusteluissa käytettiin muutosprosessin mallia, jonka Allen on esittänyt teoreettisesti vaihe vaiheelta (Allen 1985, 332-350). (Liite 14 Normatiivisten systeemien muutosprosessi.)

Normatiivisten systeemien muutosprosessin malli toimii, kun mikä tahansa liiketoimintaan liittyvä hanke toteutetaan ideasta pilotoinnin kautta toteutukseen. Arvojen implementointi on syytä aloittaa intensiivisesti ja systemaattisesti esimerkiksi oheisen mallin mukaisesti vaihe vaiheelta vyöryttämällä läpi organisaation. Kulttuurin muuttaminen ei ole hanke tai projekti, joka viedään läpi tietyssä aikataulussa ja sitten muutos on toteutettu. Arvojen implementointikaan ei ole projekti, mutta arvojen implementoinnin liikkeellelähtö on syytä toteuttaa projektinomaisesti ja systemaattisesti vaihe vaiheelta kaikkia organisaation voimavaroja hyödyntäen.

Vaihe I

Arvot ja johtajuus on ymmärrettävä kokonaisuutena.

Asetetaan muutoksen kohde, suunnitellaan ja analysoidaan muutosohjelma. Nykyinen, olemassa oleva normijärjestelmä tunnistetaan, analysoidaan ja sen vaikutukset arvioidaan.

Ideoidaan tavoitteiden mukainen normijärjestelmä ja asetetaan muutostavoitteet.

Muodostetaan toimintaryhmät ja sitoutetaan johto muutostyöhön.

Vaihe II

Toteutetaan johtajuusvalmennus sekä tutustutaan organisaation henkilöihin työpajoissa. Muutokseen sitoutuminen aloitetaan työseminaareissa eri organisaation tasoilla ja osissa.

Vaihe III

Kehitetään yksilön, ryhmien, ryhmien välisiä ja koko organisaation taitoja.

Kehitetään erityisesti muutoksen toteuttamiseen liittyviä valmiuksia yksilö- ja ryhmätasolla, johtamisen sekä toimintatapojen alueella.

Vaihe IV

Arvioidaan muutosohjelman toteutumista.

Arvioidaan ja uudistetaan muutostyötä sekä sovitaan muutosohjelman ja -työn laajentamisesta. Kytetään muutostyö osaksi operatiivista toimintaa.

Arvojen implementointi ja sen myötä kulttuurin muuttaminen yrityksessä ei onnistu pelkästään kertaluontoisena edellä kuvatun mallin mukaisena projektina, vaan se vaatii jatkuvaa pitkäjänteistä työtä ja asiaan paneutumista. Yrityksen arvoihin sitoutuminen edellyttää kulttuurin tunnistamista, kuten Schein (2001) asian näkee. Kotterin (1996) käsitys tukee nopeaa projektin läpivientiä, jossa arvot ja kulttuuri istutetaan organisaatioon projektin viimeisenä vaiheena.

Kulttuurisen synergian löytäminen edellyttää muutoksen ohjausta ja siihen liittyvää kaksivaiheista oppimista (Argyris 1993). Tunnetta synergian löytämisestä haastateltavat eivät viestineet vuosien 1999 ja 2000 kokemuksista. Tästä seurasi jatkuvia ristiriitoja ja jännitteitä, konflikteja ja epäluottamusta. Toinen vaihtoehto, joka myös toteutui, oli itseensä käpertyminen ja sulkeutuminen sekä leiriytyminen ivolaisiin ja nesteläisiin.

Allenin (1985) normatiivisten systeemien muutosprosessissa vaihe IV nousee tästä syystä erittäin tärkeäksi, koska se voidaan tulkita linkiksi kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan operatiiviseen toimintaan. Arvokeskustelut ovat työyhteisön sisällä tapahtuvaa vuoropuhelua ja vuorovaikutusta parhaimmillaan. Kun arvokeskustelut ovat muuttuneet luontevaksi osaksi jokapäiväistä vuoropuhelua, syntyy mahdollisuus ymmärtää eri kulttuureista tulleiden henkilöiden näkemyksiä ja niiden takana olevia perusolettamuksia ja uskomuksia.

Allen on laatinut esimerkkikyselyn kulttuurin arvioimiseksi koskien vallitsevia normeja. Kyselyssä ovat päällimmäisinä kulttuurin ilmentymiseen liittyvät asiat, mutta siinä on myös kohtia, jotka menevät pintaa syvemmälle. Tässä tutkimuksessa kyselyä, jota ei toteutettu, suunniteltiin samoista lähtökohdista. (Allen 1985, 342.) (Liite 15 Kulttuurin arviointi.)

Kun johto valitsee ohjausjärjestelmän, se viestii henkilöstölle monia yrityskulttuurin takana olevia asioita kuten edustamaansa arvomaailmaa ja niitä perusolettamuksia,

joihin se uskoo rakentaessaan erinomaiseen toimintaan perustuvaa yritystä. Haastateltavat näkivät, että johdon valitsema ohjausjärjestelmä tuki parhaiten talouden ohjausta. Haastateltavat puhuivat Fortumista pörssi-yhtiönä, johon kytkeytyi ajan hengen mukaan vahva omistajanäkökulma ja kvartaalitalouden piirteet. Haastateltavat odottivat ohjaukselta ja sitä tukemaan rakennetulta järjestelmältä laajempaa liiketoiminnan koordinoitua, jossa otetaan huomioon suuremmalla painoarvolla talouden ohella esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö, prosessit sekä laatu ja ympäristö (Olve – Roy – Wetter 1999).

Organisaatioteorian näkökulmasta tulosten (output) standardointi ja horisontaalinen hajauttaminen tukivat valittua tulosityksikkö- (divisioona)mallia. Keskijohdolla oli tärkeä koordinaattorin rooli, joka korostui määrämuotoisessa ja tiukasti aikatauluihin sidotussa raportoinnissa. Koordinoinnin mekanismi on nähtävä horisontaalisen hajauttamisen jatkumona. (Mintzberg 1979, 181-214.) Mintzbergin näkemys koordinoinnin mekanismista ja Fortumin sovellus tästä mallista (Performance Management Process), jossa on mukana Ouchin (Hatch 1997) teoria kontrollin piirteistä, ovat ohjauksen näkökulmasta samansuuntaiset. (Liite 16 Koordinoinnin mekanismi ja Performance Management Process.)

Tulosten standardointi oli tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä monella tavalla looginen ratkaisu koordinoinnin mekanismina (Mintzberg 1979). Tulosten standardointi ei välttämättä kuitenkaan tarkoita sitä, että mitataan primäärisesti talouden tuloksia eikä sitä, että mittaamistuloksissa voittopuolisesti tarvitsee olla mittaamisperiodina kvartaalivuosi (Olve et al. 1999). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella laajempi tulosten standardointi ja liiketoiminnan erinomaisuuden mittaaminen tukevat ohjausta ja auttavat vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä huomattavasti enemmän kuin valittu tulosten mittaamislaajuus. Kontrollin käsite voidaan Ouchin mukaan laajentaa vuoropuheluksi, avoimuudeksi ja läpinäkyvyydeksi, jolloin tuottavuus hyvin usein versoo luottamuksesta, hienotunteisuudesta ja läheisyydestä. (Hatch 1997; Ouchi 1982, 17-23.)

Organisaatiossa oppiminen on moniulotteinen käsite. Tulosten mittaamisstandardien määrittely ja tulosten mittaaminen ovat oppimisprosesseja. Luovan ajattelun

ensimmäinen askel on ennakkoluuloton kokeilu. Talouden mittarit ovat universaaleja ja standardoituja. Kaikki muut kuten asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja toiminnan laatuun kohdistuvat mittaukset ovat organisaatiossa tapahtuvia räätälöityjä prosesseja, oppimisprosesseja. Edellä mainittujen mittareiden kehittäminen on organisaation sisäisen dialogin tulosta (Heikkilä et al. 2001).

Muutoksenhallinta edellyttää organisaatiolta yhdenmukaista näkemystä tulevaisuuden odotuksista ja tasapuolista tavoitteiden asettamista organisaation eri yksiköille. Kun kahden yrityksen erilaiset ihmiset kohtaavat ja kun kaksi erilaista kulttuuria kohtaa, järjestelmä, joka tukee vuoropuhelua, edesauttaa yhteisen ymmärryksen löytämistä. Kun organisaatio pohtii tulevaisuuttaan, ylin johto strategioita ja muut vastuuhenkilöt strategian implementointia eli strategioista johdettuja suunnitelmia ja tavoitteita, järjestelmä, joka tukee uusien olettamusten ja arvojen implementointia, auttaa kulttuurin muuttamista ja kehittämistä. Haastateltavat, jotka edustivat keskijohtoa, näkivät, että käytössä oleva järjestelmä tuki suunnittelua ja että suunnitteluparametrit tukivat käytössä olevaa tulosityksikkömallia. (Hatch 1997; Mintzberg 1979.) Kehittämisen tarvetta nähtiin johdon tahtotilan selkeydessä tai ainakin sen viestimisessä organisaatiolle. (Liite 17 Strategian kytkentä suunnitteluun.)

Tutkimusaineiston mukaan yrityksen henkilöstön on tiedettävä yrityksen strateginen tahtotila, joka sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen, arvot sekä päämäärät ja tavoitteet. Johtamisjärjestelmä tukee tätä prosessia. Tahtotilan implementointi, vieminen organisaatioon eläväksi toiminnaksi, on strategian implementoinnin ensimmäinen vaihe. Seuraava ratkaiseva vaihe on ympäristöanalyysiin paneutuminen. Jos yrityksen sisäinen tilanne ei aiheuta muutosta, yrityksen toimintaympäristö joka tapauksessa aiheuttaa strategian tarkistamisen. Ympäristöanalyysin keskeinen kohde on asiakas ja asiakassegmentit, joissa yritys toimii.

Tämän tutkimuksen keskeinen sisältö kohdistuu strategiasta johdettuihin operatiivisiin suunnitelmiin tai pikemminkin siihen prosessiin, miten strategian implementointi on yrityksessä hoidettu. Tulosityksikköorganisaatiossa keskijohdolla on tässä prosessissa

keskeinen rooli. Miten välittyy ylimmän johdon tahtotila työntekijöille? Välittyvätkö liiketoiminnan arvot ja perusolettamukset johdolta henkilöstölle? Strategiasta johdetut suunnitelmat liittyvät muun muassa talouteen, henkilöstöön ja kehittämiseen investointien muodossa. Strategian luonne voi olla moninainen. Se voi edustaa jatkuvuutta, kasvua, sopeutumista tai esimerkiksi kustannusjohtajuutta. Kun organisaatio toimii suunnittelussa näin monilla alueilla, on organisaation kulttuuri otettava muutoksessa huomioon. Muutos hidastuu tai pahimmassa tapauksessa vesittyy, ellei kulttuurin merkitystä muutoksen keskellä osata tai haluta arvioida.

Esimies-alaiskeskustelut tai kehityskeskustelut – termi riippuu vuodenaikaan sidotusta suunnittelu- tai seurantatilanteesta – olivat vakiintuneet osaksi Fortumin sisäistä vuoropuhelua. Haastateltavat kokivat, että järjestelmä, keskustelusystematiikka tuki omalta osaltaan kulttuurien kohtaamista ja yhdensuuntaista toimintaa. Siitä kuinka syvällisiä keskustelut olivat, haastateltavat eivät olleet yksimielisiä. (Hatch 1997.)

Keskustelusystematiikka luo organisaatiossa puitteet asioiden johtamiselle, mutta myös ihmisten johtamiselle. Arvokeskustelut ja kehityskeskustelut yhdessä auttavat yrityskulttuurin dynamiikan toteuttamista. Organisaation artefaktat symboloituvat ja symbolien tulkinnalla saadaan ote ihmisten perusolettamuksista. Kun tältä pohjalta julistetaan yrityksen arvot, ne toteutuvat käytännön työssä ja toimenpiteissä. Tämän dynaamisen prosessin myötä yrityksen luottamuspääoma kasvaa samalla, kun ihmiset rohkaistuvat epäviralliseen kommunikointiin yli tulosityksikkörajojen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Kun rajat kaatuvat ja kynnykset mataloituvat, organisaatio muuttuu kylämäiseksi yhteisöksi. (Harisalo & Miettinen 2000 I.)

Usein kuulee sanottavan, että asiat hoituisivat paremmin, jos vain tekisimme enemmän yhteistyötä. Tämä toteamus pitää sisällään käsityksen, että yhteistyö on helppoa ja että kyse on vain siitä, ryhdytäänkö siihen vai ei. Tällöin usein unohtuu, että yhteistyö vaatii paljon ja että se on konfliktiherkkä tapa tehdä työtä. (Järvinen 1998, 30-44.)

Yrityksen ohjausjärjestelmä, suunnittelujärjestelmä ja keskustelusystematiikka arvokeskusteluineen luovat pohjan yhdensuuntaiselle toiminnalle ja häiriöttömälle tiedon kululle. Jos toiminta ei ole yhdensuuntaista eikä tiedonkulku häiriötöntä ja aktiivista, kasvaa työyhteisössä riski jännitteille, ristiriidoille ja konflikteille. Laadunhallinta omalta osaltaan tukee erinomaista liiketoimintaa – business excellence. (Hatch 1997; Mintzberg 1979; Peters & Waterman 1995.) (Liite 18 Keskustelusystematiikka.)

Kaikkien tukijärjestelmien merkitys on nähtävä laadunhallinnan ja laatujärjestelmän kautta. Kun yrityksen johto asettaa yritystoiminnalle ohjaus- ja suunnitteluparametreja, se tarvitsee siihen järjestelmiä. Kun yrityksen taloudellista tilannetta arvioidaan, siihen tarvitaan laskentajärjestelmiä. Henkilöiden vuorovaikutusta aktivoivat keskustelua tukevat järjestelmät. Tietojärjestelmien merkitys korostuu siinä, että yrityksessä tiedolla on yhteiset lähteet ja että tieto liikkuu aktiivisesti. Muutoksenhallinnassa tukijärjestelmillä on ratkaiseva asema. Erilaisten kulttuurien kohdatessa tukijärjestelmien rooli korostuu erityisesti. Jos laadunhallinta kuuluu yrityksen toimintatapoihin, yritys on vahvoilla suurten muutosten keskellä.

IX VUOROVAIKUTUSJÄNNITTEIDEN TUNNISTAMINEN JA KÄSITTELY

1 Henkilöstön kehittämisen puutteet jännitteenä

Henkilöstön kehittämiseen panostettiin sekä IVO:ssa että Nesteellä. Koettiin, että toiminnassa oli tekemisen meininki. Oli tiimivalmennusta ja Nesteen puolella sen lisäksi leadership-valmennusta. Molemmissa yhtiöissä koettiin, että henkilöstön kehittäminen auttoi myös liiketoiminnan kehittämisessä. Oli syntynyt oivallus siitä, että organisaation toiminta muodostuu prosesseista, jotka luovat lisäarvoa yrityksen palveluiden käyttäjille. Vaikka ajattelutavat, perusolettamukset liiketoiminnasta tuntuivat olevan erilaiset, päämäärät ja tavoitteet olivat samat: hyvä tuote ja hyvä palvelu. Näytti siltä, että yrityskulttuurien erilaisuuden tunnistaminen ja käsittely olisi vaatinut nopeita toimenpiteitä yrityksen johdolta. Näytti myös siltä, että johto ei tunnistanut negatiivisia jännitteitä eikä reagoinut heikkoihin signaaleihin kuten puhumattomuuteen ja kohtaamattomuuteen.

”Melkein kaikki henkilöt olivat korkeakoulututkinnon omaavia, koulutustaso oli erittäin korkea. IVO:lla oli erittäin vahva kehittämisfocus toiminnassa.”
(IVO,1,8,1)

”Kun tämmöiseen muutosprosessiin lähdetään, olisiko hyvä henkilöstöhallinnon puolelta jonkun valmistella sitä asiaa ihmisille. Henkisesti ja kulttuurisesti raput olisivat matalampia. Koen, että törmäyksiä ei tule, kun on valmiuksia siihen.” (IVO,6,3,5)

”Nesteen aikana 90-luvulla käytiin tämä arvoprosessi ja leadership-valmennusprosessi. Panostettiin siihen, että tämmöisiä tiimityötaitoja ja leadership-taitoja käytiin läpi. Se oli aivopesua, joka jollain tavalla muodosti yhtenäisen tai yhteisen pohjan. Ehti jollain tavalla juurtumaan.” (Neste,1,5,3)

”Nesteessä oli tekemisen meininki. Toimintoja keskitettiin, luotiin öljyketjua, toimintaa tehostettiin, arvokeskustelut oli käyty, saatiin henkilökohtaiset arvokirjat. Yhteishenkeä, Neste- ja me-henkeä saatiin nousemaan.”
(Neste,1,9,1)

Henkilöstön kehittämisen puutteet kulminoituvat johtamistapojen yksipuolisuuteen ja muutosvalmiuksien keskeneräisyyteen, jolloin vuorovaikutuksen ja sen myötä motivoinnin tärkeyttä ei ole otettu huomioon:

Henkilöstön valmiuksiin kohdata suuri muutos otti kantaa yli puolet haastateltavista. Ennen fuusiota oli molemmissa yhtiöissä, IVO:ssa ja Nesteellä panostettu tiimityö- ja vuorovaikutustaitoihin sekä johtajuustaitoihin. Nähtiin, että yksittäiset henkilöt tunnistivat yrityskulttuurin merkityksen fuusion yhteydessä, mutta heillä ei ollut työkaluja käsitellä syntyneitä jännitteitä. Haastatteluissa ilmeni, että ainakin keskijohto oli pohtinut kulttuurisen johtajuuden vajetta, kun kokemukset kulttuurien törmäämisestä nousivat esille. Näytti siltä, että fuusioitavilla yrityksillä, niiden organisaatioilla ei ollut valmiuksia kohdata erilaista, vierasta kulttuuria.

*”Se ivolainen kulttuuri oli sitä, että oltiin kärsivällisiä, uskottiin ja luotettiin.”
(IVO,1,4,3)*

”Ei Nesteelläkään ollut mikään yhtenäinen kulttuuri. Tehtiin kaikenlaisia prosesseja yhtenäistämisen eteen Nesteellä, niin siellä oli ehkä enemmän semmoista.” (Neste,1,5,2)

Liiketoiminnan ohjaus ja johtamistapojen kehittäminen, joihin liittyivät päätöksenteko, päätösten seuranta ja vuorovaikutus, puhuttivat enemmän Nesteestä keskusteltaessa. Johtamistapojen kehittämisestä puhui yli puolet haastateltavista. Asioiden johtamisen vähäinen rooli IVO:n johtamistavassa mainittiin useampaan kertaan. Haastateltavat näkivät, että johtamisen eroavuuksiin vaikutti erityisesti henkilöstön koulutuksellinen rakenne. Nesteellä oli koulutukseltaan eritasoisia henkilöitä. IVO:ssa oli paljon korkeakoulututkinnon suorittaneita. Näytti siltä, että sekä asioiden johtamisen että strategisen johtajuuden ulottuvuuksissa oli vajetta, joka esti kulttuurien tasapainoisen kohtaamisen ja synnytti negatiivisia jännitteitä.

2 Luottamuspuola ja johdon tuen kyseenalaistaminen jännitteenä

Keskinäisen luottamuksen tietoinen parantaminen nähtiin tärkeänä sekä ivolaisten että nesteläisten puolella. Oli syntynyt epäilyksiä toisaalta hierarkkisten rakenteiden

toimivuudesta, toisaalta liian monien vapausasteiden innostavasta voimasta. Kehitys oli lähtenyt liikkeelle prosessiorganisaatioiden ja tiimien suuntaan. Oli syntynyt aavistus toimintaverkostojen ja keskinäisen luottamuksen voimasta. Kynnys, joka tulevan organisaation piti vielä ylittää, oli erilaisten kulttuurien kohtaaminen sekä vanhojen toimintaperiaatteiden ja -tapojen puolustaminen.

Arvot kytkettiin kiinteästi luottamuksen syntymiseen työyhteisössä. Kun arvoista ei puhuttu, luottamus arvojohtamiseen oli koetuksella. Tämän seurauksena ihmiset leimautuivat helposti eri leireihin. Yhteishenkeä ja kulttuurista synergiaa haettiin. Toisaalta sähköntuotannossa (Loviisa, Imatra) ja öljynjalostuksessa (Naantali, Porvoo) vallitsi pioneerihenkinen ylpeys omasta osaamisesta.

”Oli perusluottamus ihmisten välillä. Oli luottamusta eikä siinä syntynyt ristiriitoja.

Heti kun ristiriitoja syntyy, niin eihän se sitten toimi. Harva puukotti selän takana.” (IVO,2,4,4)

”Vältettiin kaikkia konflikteja. Jos oltiin jostain asiasta eri mieltä, niin sitten ei päätetty mitään, mikä oli huono asia. Haettiin konsensusta ja, jos sitä ei löytynyt, siirryttiin seuraavaan aiheeseen. Siitä oli toiminnalle haittaa.” (IVO,2,10,2)

”Ivolaisuus tai nesteläisyys mielestäni näkyi selvästi. Jos jalostamalla tapahtui jokin vahinko, öljyvahinko, niin ivolaiset nauroivat ruokapöydissä.” (IVO,2,2,2)

”On sitouduttu Fortumin johtoon, kun Fortumin johdon tahdon ilmaus tuodaan selkeästi. Se luottamus täytyy niin kuin ansaita.” (IVO,3,2,4)

”Ei ole mitään hirveän negatiivisia kokemuksia. Puhun luottamuksesta yksityisiin ihmisiin. Organisaatioiden välillä oli selkeää antipatiaa, oli totuttu toimimaan niin eri tavalla.” (Neste,2,5,4)

”Yrityskulttuuri ja toimintatavat ovat olleet oikeastikin erilaiset. Ihmiset vain olettavat, että hommat tehdään eri tavalla tai ovat tottuneet tekemään eri tavalla. Syntyy väärintulkintoja, jännitettä, ihmeellisiä tilanteita ja vääriä oletuksia.” (Neste,2,5,2)

”Ei luottamusta syntynyt eikä sitä ole tänä päivänäkään. Eikä minkään näköistä toimintoa, että me olisimme ymmärtäneet toisiamme, tai olisimme

*tutustuneet toistemme ajatusmaailmaan tai kulttuuriin, ei sellaista ollut.”
(Neste,2,13,1)*

”Pomo aina huokaisi, että meillä on eri kieli IVO:n kanssa! Me ei ymmärretä toinen toisiamme, vaikka puhutaan samasta asiasta. Käytetään erilaisia termejä.” (Neste,2,9,1)

*”Ensi kokoontumisessa tuli esiin se: me ollaan IVO:ssa tulosityksikkö. Tehän Nesteessä vain olette tuollainen kuluerä. Se oli ensimmäinen konflikti.”
(Neste,2,9,2)*

”Kun tapasin ivolaisia, sähkötaustaisia henkilöitä, se oli aika järisyttävää. Asia, ettei tervehditty käytävällä, kun tultiin vastaan. Semmoista kyräilyähän se oli puolin ja toisin. Vastakaikua ei tullut. Meni monta kuukautta tai jokunen aika, ennen kuin oppi ketään oikein tuntemaan.” (Neste,2,1,1)

Luottamuspula ilmenee turvattomuuden tunteena, kohtaamattomuutena, vastakkainasetteluna, vahingonilona ja yhteishengen puutteena, jolloin johto on näkymätön ja yhteisiä arvoja ei ole. Johdon tuen kyseenalaistaminen kulminoituu ulkopuolisen avun käyttöön, jolloin konsulttien vaihtuminen, muotivirtausten vaikutus ja pelisääntöjen epämääräisyys ovat leimaa-antavia:

Luottamus muodostui avainsanaksi haastateltavien keskuudessa. Jokainen haastateltava mainitsi useaan kertaan käsitteet luottamus ja epäluottamus. Uuden organisaation ilmapiirin keskeisimmäksi ominaisuudeksi nousi luottamuspula. Keskinäinen epäluulo, jota julkinen sana ruokki, tuntui häiritsevän jokapäiväistä työtä. Tilanne aiheutti turhautumista ja turvattomuuden tunnetta. Keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön puute ruokkivat mielikuvitusta. Haastateltavat kertoivat, että luottamus yksityisiin ihmisiin syntyi, mutta yhteisen linjan puute murensi sitä työyhteisössä. Muun muassa henkilöstöetujen erilaisuus (IVO / Neste) lisäsi kyräilyä. Toimintamalli, jota ajettiin kuin käärmettä pyssyyn, aiheutti varauksellisuutta ja kaikinpuolista spekulointia. Puskaradion rooli kasvoi suhteettomiin mittoihin.

Haastateltavat näkivät vastakkainasettelun IVO – Neste -otteluna. Yhteisen kielen puute toi kohtaamattomuutta. Konsensusta haettiin eri tavoin hienotunteisesti

yksittäisten henkilöiden keskuudessa. Toisaalta vähäteltiin toisen osapuolen osaamista ja koettiin jopa vahingoniloa naapurin epäonnistumisesta.

”Tiukoilla asioilla saadaan työkalu siihen yhteisen kielen syntymiseen. Leadership-osuutta olisi voinut olla enemmän. Sitä asiaa pyöriteltäisiin enemmän siinä ympäristössä ja oltaisiin näkyvillä. Syntyisi yhteinen luottamus siihen johtoon ja johtoryhmän toimintaan.” (IVO,6,2,5)

”Infotilaisuuksia auditoriossa pidettiin hyvinkin taajaan. Uusien viestien esilletulo ehkä jossain vaiheessa laantui. Ihmiset tiesivät ne asiat jo etukäteen. Siitä tuli semmoinen turhautuminen. Puskaradiot toimivat ja viestit kiirivät ennemmin kuin tämä virallinen tiedotus oli.” (IVO,6,2,5)

”Henkilöt, tiimin vetäjät ja heidän tiiminsä, sitten oli johto tuolla ja sitten oli välissä ... ei oikein mitään tämän viestinnän kannalta. Siinä oli tietynlainen ”gappi”.” (IVO,6,2,5)

”Haettiin luottamusta. Oli päällikkötason, esimiestason, johdon tilaisuuksia, joissa käytiin asioita läpi. Ei siellä ollut mitään selkeää teemaa.” (Neste,6,9,4)

”Arvot liittyivät juuri tähän rahankäyttöön ja käytettävissä oleviin resursseihin. Luottamuksen löytyminen, se oli toki varsin pitkä taival. Johdolta tuli ohjeita, että ei pidä keskittyä siihen rahan käyttöön ja säästää kaikissa mahdollisissa tilanteissa.” (Neste,6,11,3)

”Tässä ei ole IVO:n ja Nesteen kulttuurit kohdanneet, vaan olemme olleet valtataistelun silmäkkeessä.” (Neste,2,13,10)

Haastateltavat kahta lukuun ottamatta mainitsivat useaan kertaan johdon roolin luottamuksen syntymisessä. Tärkeänä pidettiin johdon näkymistä ja osallistumista sekä vuorovaikutuksen syntymistä työyhteisössä. Virallista viestintää pidettiin sanahelinänä. Epävirallinen viestintä, puskaradio, toimi tehokkaasti ja ruokki itseään spekulatioiden myötä. Luottamus johtamiseen ja johtoon oli koetuksella, kun vielä omistajan eli valtion rooli aiheutti hämmennystä. Haastateltavien mielestä ”valtio hääräili” keskellä operatiivista johtamista. Ulkopuolisten konsulttien, johdon tukihenkilöiden roolia haastateltavat pitivät keskeisenä – joissakin tapauksissa jopa operatiivisessa työskentelyssä.

3 Ristiriitojen ilmeneminen jännitteenä

Ristiriidat aiheutuvat negatiivisista jännitteistä, joita ovat muun muassa muutosvastarinta, epävarmuus ja reviirien puolustaminen. Kulttuurien törmäystilanteissa negatiiviset jännitteet johtavat umpikujaan, ellei ohjaus reagoi ristiriitoihin. Ristiriitojen kautta organisaatio voi oppia, jos sillä on henkisiä valmiuksia käsitellä konflikteja. Konfliktit voivat olla organisaatiolle yhtä hyvin mahdollisuus kuin uhka. Pahin vaihtoehto konkretisoituu, jos ristiriidat ja konfliktit johtavat passiivisuuteen ja puhumattomuuteen. Vuorovaikutus on avain innovatiivisuuteen ja ongelmien ratkaisuun.

”Sieltä (Nesteeltä) tuli ihan älyttömästi semmoista jarrutusta.” (IVO,2,2,2)

”Narinaa tuli pitkin matkaa, ”ei voida ehtiä, ei voida ..., ei voida.” (IVO,2,2,2)

”Porukka tuli paikalle ja sitten ruvettiin pähkäilemään. Aikaa oli vaikka kuinka paljon ja sitä voitiin pysähtyä pidemmäksikin aikaa istuskelemaan, juttelemaan, rupattelemaan aiheesta. Se monesti jäi, että aiheesta oli keskusteltu, mutta mitä sitten.” (IVO,2,2,3)

”Nesteläiset ovat semmoisia, että ne kyllä jyräävät neuvotteluissa. Nesteläiset eivät kuuntele ja ne ovat ihan kauheita. Ei niiden kanssa voi neuvotella.” (IVO,2,3,1)

”Emme me koskaan jyränneet mitään, kaikki aina neuvoteltiin ja suunniteltiin. Mutta saimme kuulla kokouksesta toiseen samaa valitusta.” (Neste,2,7,2)

”IVO-yhtiöiden ihmiset ovat olleet viime kädessä paljon aktiivisempia kuin mitä Neste-sukuiset. Ivolaiset tyypillisesti kaikki ottavat irti sen tiedon aktiivisesti ja ovat mielellään kehittämässä.” (Neste,2,7,2)

”Avoimuus, näkemys siitä, että mitkä pöytäkirjat voi antaa vapaasti ja kuinka valmiiksi asiat pitää tehdä. Tulkitaan, että se on kulttuuriero.” (Neste,2,5,3)

Ristiriitojen ilmeneminen kulminoituu muutosvastarintaan – salailuun, epäilyyn ja epävarmuuteen koskien toimintatapoja ja muun muassa kokouskäytäntöjä, jolloin vallalle pääsevät reviirien puolustaminen, leimautuminen ja leirytyminen:

Kokouksia pidettiin säännöllisesti, vaikka aikaa kului, kun järjestäytyminen oli hidasta ja osallistujat myöhästelivät. Oli pakko tehdä päätöksiä ja tiedottaa asioista. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kertoivat, miten ihmiset vastustivat muutosta. Haastateltavien mielestä jouduttiin usein kylmiltään vuoropuheluun, jolloin pelisääntöjä haettiin jonkin aikaa. Alkuvaiheessa kokoukset olivat muodollisia ja useimmiten pinnallisia. Henkilöiden persoonalliset piirteet nousivat helposti pinnalle pähkäilynä, sättimisenä tai jyräämisenä. Vastustaminen, jarruttaminen ja tiedon pantaaminen toisin sanoen muutosvastarinta lisäsi ristiriitoja ja jännitteitä. Toisaalta kohtaamattomuus ja väistäminen erilaisissa tilanteissa aiheuttivat epäluuloja toista osapuolta kohtaan.

”Juttu lensi, että ivolaiset yleensä totuttelee Nesteeseen tuolla terassilla. Meidän piti oikein totutella siihen!” (IVO,2,3,1)

”Ihmisillä oli epävarmuustekijöitä, että puolin ja toisin ihmeteltiin.” (IVO,2,3,1)

”Ääripäiden ihmiset kokivat, että tämä ei ole työyhteisö, missä he haluavat työskennellä. On liian iso ”gappi” ajatusmaailman välillä. Johdon päässä pikkuhiljaa ajatusmaailma alkoi lähestyä toisiaan.” (IVO,2,8,3)

”Jännitteitä tietenkin siinä oli, että tuleeko nyt sitten toisesta leiristä mitään oikeata hyvää ratkaisua ... pieni epäily, antipatia.” (Neste,2,5,5)

Työyhteisön tunnelmaa kuvasivat ihmettely ja pelko. Virallisen tiedottamisen ohella koettiin salailua, joka johti epävarmuuteen, kuten haastateltavat kolmea lukuun ottamatta päättelivät. Luottamusta murensi toisen osapuolen ylimielisyys ja välinpitämättömyys. Syntyi kokemus, että toiseen osapuoleen totuteltiin. Sähkön ja öljyn yhdistämistä kuvattiin pakkoavioliitoksi. Kun fuusion toimintamallina käytettiin pakkoa, ihmiset puolustautuivat. Kun ihmisten piti puolustautua, aikaa käytettiin työpaikalla muuhun kuin rationaaliseen toimintaan.

”Hänen ryhmänsä edelleen pidetään tämmöisessä lintukodossa siellä. Leimaa kaikkia niitä ihmisiä, jotka ovat siinä hänen ryhmässään, vain sen takia ei sitä rakennetta murreta. Se ylläpitää sitä varauksellisuutta näiden leirien välillä.” (IVO,2,4,2)

”Oli todella paljon ristiriitoja organisaatiossa ja organisaatioiden välillä. Klikkiydettiin yhtiöksi yhtiön sisälle.” (IVO,2,4,4)

”Me öljyn ihmiset emme ymmärtäneet sähköstä mitään ja sähköläiset eivät ymmärtäneet meidän töistä mitään. Me oltiin selvästi kahdessa eri kategoriassa.

Sitä oikein vastustettiin sitä: me ollaan me.” (Neste,2,1,1)

”Meidät öljyläiset luokiteltiin semmoisiksi junteiksi.” (Neste,4,1,3)

Haastateltavien mielestä ristiriidat aiheuttivat leiriytymistä, johon liittyi toisen osapuolen vastustaminen ja klikkiytyminen. Henkilöt, jotka hakeutuivat yhteistyöhön toisen osapuolen kanssa, kokivat leimautuvansa. Ylemmyyden tai epävarmuuden tunne ja muutosvastarinta aiheuttivat reviirien puolustamista, mikä taas lukitsi tilanteita. Haastateltavat kolmea lukuun ottamatta kertoivat havainnoistaan, miten asetelma johti vastakkainasetteluun ja negatiivisuuden kierteeseen kohtaamistilanteissa.

4 Yksilöllisyyttä torjuvat tekijät jännitteenä

Viime vuosikymmenet ovat yhä enenevässä määrin korostaneet ihmisen yksilöllisyyttä myös työyhteisössä. Sosiaalisuus kulttuurisena perusolettamuksena on jäänyt taka-alalle. Muutoksen keskellä kuitenkin ohjauksen sosiaalinen ulottuvuus painottuu organisaatiossa. Vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Tällöin joutuvat koetukselle myös yksittäisen ihmisen henkiset valmiudet, asenteet. Kun kulttuurit kohtaavat esimerkiksi työyhteisössä, kenen viime kädessä pitää joustaa? Jokaisen ihmisen on syytä pitää peiliä työpöydällään.

”Persoonien tapa on toimia sillä tavalla, että se tieto on valtaa. Tietoa ei haluta jakaa, koska koetaan, että silloin se oma asema jotenkin kärsii.” (IVO,2,3,2)

”Yksikön johtaja oli henkilönä sellainen, että sillä oli näkemykset ja kaikki sen mukaan sitten toimivat.” (IVO,2,6,1)

”Ruotsalaisilla on enemmän tällöinen kollektiivinen tietoisuus. Ihmiset tietävät, miten asiat ovat menossa. Suomen puolella voi olla, että tieto ei liiku.

Enemmän siellä keskustellaan ... kollegat keskenään ja esimiehet ja alaiset. Ruotsissa kaikki tietävät, jos joku tietää.” (Neste, 2, 5, 6)

Yksilöllisyyttä torjuvat tekijät ilmenevät muun muassa henkilöiden persoonallisuuden ja tietotaidon väheksymisenä, jolloin vallalla olevaa ystävä- ja kaverisuhdetta vaalitaan:

Yli puolet haastateltavista viittasi useaan otteeseen kulttuurin ohella henkilön persoonaan ja yksilöllisyyteen. Haastateltavien mielestä pelkästään kulttuuri ei aiheuta törmäyksiä, vaan sen lisäksi henkilökemiat. Tällöin nousivat esiin tutustumisrituaalit ja henkilöiden taustat muun muassa koulutus. On vaikea kuvitella kulttuurien hallittua kohtaamista organisaatiossa, ellei tunne kohdattavia henkilöitä. Kohdattaviin henkilöihin tutustuminen on yhtä tärkeää kuin oman kulttuurin piirteisiin tutustuminen. Tässä yhteydessä kuriositeettina nousee esille myös eri kansallisuuksien keskustelukulttuuri – ero suomalaisuuden ja ruotsalaisuuden välillä.

5 Yhteisten jaettavien arvojen puute jännitteenä

Yhteisten arvojen jakaminen ei onnistunut, kun ei ollut mitään jakaa tai tarkemmin ilmaistuna henkilöillä ja organisaation eri osilla oli omat, mahdollisesti IVO:n ja Nesteen arvot. Kohtaavien yritysten rakenne oli erilainen ja organisaatioteorian näkökulmasta katsottuna liiki pitäen kaikki organisaation dimensiot olivat erilaisia. Suurin ero kulminoitui kontrollin käsitteeseen. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että seurauksena oli keskinäisiä ristiriitoja tai kohtaamattomuutta, jolloin ongelmista ei edes puhuttu. Oma kulttuuri kohtasi vieraan kulttuurin, jolla oli erilainen arvomaailma.

”Taloudellinen rahan käyttö ja tuloksen teko tietyllä tavalla ja kustannusten tiukka seuranta, niin se ei välttämättä liittynyt siihen kulttuuriin, jota ylin johto edusti sieltä IVO:n suunnalta. Se oli ihan selkeä kulttuuriero.” (IVO, 3, 4, 4)

”Jos Fortumin nykyisiä arvoja katsoo, niin Nesteellä oli raha ja tuloksen tekeminen, se oli keskeisin, ja IVO:ssa oli nämä kolme muuta. Miten Fortumia nyt ohjataan: se minusta painottuu siihen tuloksen tekemiseen. (Ettisten

arvojen kannalta) IVO:ssa että Nesteellä molemmat ovat pyrkineet toiminnassaan ottamaan huomioon ympäristön.” (IVO,3,8,3)

”Arvomaailmaa liipaten voisi sanoa, että sellainen päätöksenteon vapaus ja jonkinlainen luovuus on enempi sallittu siellä IVO:n puolella. Nesteen puolella piti noudattaa näitä yhteisiä pelisääntöjä tiukemmin. Se ajattelumalli oli ihan erilainen. IVO:n puolella oli hyvin paljon tilaa. Siellä oli tilaa tehdä järkeviä ja vähemmän järkeviä päätöksiä.” (IVO,3,10,3)

”Nesteessä tämmöinen avoimuus ja rehtiys ja toisen huomioon ottaminen ... sehän ei sujunut tässä uudessa Fortumissa ollenkaan alkuunsa. Jostain syystä sellainen avoimuus ja rehtiys puuttui ihan täysin.” (Neste,3,1,3)

”Ollaan löydetty oikeat yhteiset arvot. Oma käytös ja ystävällisyys on kaikista paras. Ennakkoluulottomuus on kaikista tärkein.” (Neste,3,1,4)

Yhteisten jaettavien arvojen puute ilmenee muutoksen vastustamisena ja turvattomuuden tunteena, jolloin ilmapiiristä puuttuu avoimuus, rehtiys, ystävällisyys, ennakkoluulottomuus ja innovatiivisuus:

Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kuvasivat arvomaailman ilmenemistä ja siinä tapahtunutta kehitystä fuusion ensimmäisistä hetkistä vuodesta 1999 haastattelutilanteeseen vuoden 2003 alkuun. Haastatteluissa korostui yhteisten jaettujen arvojen tärkeys. Ilmeni selkeästi, että alussa olivat IVO:n arvot ja Nesteen arvot, joilla oli hyvin vähän yhteisiä piirteitä. Näytti siltä, että molemmin puolin omakin arvomaailma kirkastui vasta, kun pikku hiljaa tutustui toiseen osapuoleen. Kun ylin johto tuli oman työyhteisön ulkopuolelta ja se julisti Fortumin arvot, oli ensimmäisen kerran olemassa kulttuurien kohtaamisen jälkeen työyhteisöllä yhteiset arvot, joita oli mahdollista jakaa.

6 Motivoinnin ja muutosajattelun ristiriidat jännitteenä

Muutos motivoi ja innosti ivolaisia. Kun ivolainen näki muutoksen mahdollisuutena, koki nesteläinen muutoksen uhkana. Oppimista seuraa yleensä muutos, myös ajattelussa. Ivolainen oppi kokeilemalla ja tarkkailemalla, kun taas nesteläinen oppi kokemalla ja käsitteellistämällä. Muutoskulttuuri sisältää rohkeutta ottaa riskejä. Jos

yksittäisen ihmisen kokemukset muutoksesta ovat negatiivisia, hän alkaa torjua ja vastustaa niitä. Muutoskulttuuri ja elinikäisen oppimisen tottumukset kulkevat käsi kädessä.

”Olen porukoille kertonut sitä tarinaa arvoista sieltä päin, että pitää toimia oikeudenmukaisesti ja ottaa toiset huomioon ja yhteishenkeä pitää olla ja avoin kehittämishakuisuus ja sitä kautta tulee tuloksia. Yrityksen virallinen tarina on niin päin, että tuloksia pitää tulla ja niin – mutta siinä pitää ottaa huomioon, että ei tehdä vääryyttä. Kun ihmisillä on jatkuva tulospain, se stressaa ja ahdistaa. Erilainen painopiste, erilainen kulttuuri ja kaikki ne nivoutuu toisiinsa ja se on kokonaisuus.” (IVO,5,8,5)

”Näkökulma tässä muutoksessa tuntuu ohjaavan kaikkea tekemistä tämmöiseen lyhytnäköiseen. Jonkun täytyy osata katsoa sellaisella pidemmällä aikajänteellä näitä asioita.” (IVO,5,10,4)

”Nämä (IVO:ssa) olivat hyvin itsenäisiä tulosityksiköitä. Siinä oli yhtiöityminen tapahtunut. Siellä oli sellaista tekemisen meininkiä. Paperia oli pilvin pimein ja projektit täydessä vauhdissa.” (IVO,1,2,1)

”(Fortumin alkuvaiheessa) oli ehkä enemmän juuri tätä innovatiivisuutta ja tätä luovuutta ja pyrittiin löytämään lisäarvoa perusbisneksen ulkopuolelta. Nyt sitten taas keskitytään ihan siihen perusbisnekseen.” (Neste,5,11,4)

”Jos minun täytyy tehdä työni toisella tapaa, niin minun täytyy myöskin ikään kuin nähdä ne edut, mitä siitä toimintatavan muutoksesta minulle aiheutuu. Jos se uhkaa tiettyä perusturvallisuuttani, niin silloin se muutosvastarinta ilman muuta on paljon suurempi. Tällainen muutoskulttuuri varmaan pikkuisen vaihtelee, mutta luulen, että olemme tiedostaneet entistä paremmin, että se muutos on pysyvä olotila.” (Neste,5,11,5)

Motivoinnin ristiriidat ilmenevät kannustuksen, tiimiyhteistyön ja asiakasyhteistyön puuttumisena. Muutosajattelun ristiriidat näkyvät epäjohtonmukaisuutena ihmisten johtamisessa ja uuden oppimisessa, jolloin toimintaperiaatteissa asettuvat vastakkain muun muassa pehmeät arvot vs. kovat arvot ja ongelmat esiin vs. ongelmat piiloon:

Muutosajattelu, joka sisältää transformaation, oli ruvennut elämään ihmisten mielessä. Muutosajattelu ja innovatiivisuus olivat perusolettamuksia, jotka kuuluivat ivolaiseen kulttuuriin. Yli puolet haastateltavista kuvaili, millaisia kaksivaiheisen oppimisen elementtejä fuusion eri vaiheissa muutoksen aikana nousi esille. Muutoshan edellyttää uuden oppimista ja vanhan unohtamista. Motivointiin ja kannustukseen liittyen kaivattiin systemaattisempaa valmennusta. Valmennuksen aiheina mainittiin muun muassa vuorovaikutustaidot koskien esimerkiksi asiakaspalvelua ja tiimitoimintaa. Haastateltavat näkivät, että Birka-transformaation toteutuksessa oli opittu IVO:n ja Nesteen yhdistymisen aikaisista kokemuksista.

7 Ihmisten johtamisen vaje jännitteenä

Ihmisten johtaminen edellyttää, että asioiden johtaminen on hallinnassa. Seuraava edellytys ihmisten johtamiselle on, että jännitteet, ristiriidat ja konfliktit ovat hallinnassa. Ihmisten johtaminen on usein konfliktien johtamista. Johtamisen erinomaisuus arvostaa yksilöllisyyttä. Muutoksien hallinta nostaa kuitenkin ohjauksen sosiaalisen ulottuvuuden tarkastelun polttopisteeseen. Toiminnan erinomaisuus voidaan saavuttaa, kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, yhteiset jaetut arvot ja perusolettamukset. Onko käytännössä mahdollista, että työyhteisön sisältä noussut johtajuus hallitsee muutoksessa erilaisten kulttuurien kohtaamistilanteet?

”Kovat asiatkin siellä ovat takana. Mutta se leadership -osuus siinä painaisi enemmän. Sillä on hirveän paljon merkitystä, miten se asia esitetään, ettei siihen tuoda semmoista ennakkolatausta tai se oma asenne kuitenkin siinä näkyy. Toisessa (Nesteellä) on selvä käskytysohjeistus esimieheltä ja toisessa (IVO:ssa) on tiimi, niin silloin ne prosessoivat niitä asioita hiukan eri tavalla.”
(IVO,6,2,4)

”Tätä nykyistä yrityskulttuuria leimaa niin valtavasti tämä kannattavuuden parantaminen, jatkuva parantaminen ja slimmataan henkilöstöä koko ajan. Siinä on tietty juju toimintatavalla, mikä nyt on ja mikä leimaa tätä nykyistä yrityskulttuuria. Miten se pitkällä aikavälillä leimaa henkilöstön toimintaa ja lojaalisuutta firmaa kohtaan.

Luottamus on aika paljonkin murentunut. Sillä on merkitystä firmalle tulevaisuudessa. Kulttuuri on muuttunut. Mielestäni se on hyvin radikaalisti muuttunut. Henkilöstö voimavarana: työpanosta kyllä nyt syödään tämmöisellä toimintatavalla.” (IVO,6,4,5)

”Se on tärkeä se euro, mutta se on lyhytnäköistä katsoa vain tätä hetkeä. Selkeästi on muuttunut hierarkkisemmaksi ja tiukemmaksi tämä kulttuuri.” (IVO,6,4,6)

”Johdon lyhyt teksti: yritystä ei voi ohjata enää käskyillä ja tämmöisillä ohjekirjeillä. Pitää tottua tekemään yhteistyötä ja keskustelemaan... Se ei oikein näy missään ... ja muuta. Viesti kuulostaa ihan oikealta, mutta se (ei) oikein näy missään ...sen tukemiseen ei sitten panosteta riittävästi, että se varmasti menisi läpi.” (Neste,6,5,6)

Ihmisten johtamisen vaje ilmenee osallistumisen ja kunnioituksen puutteena sekä jatkuvuuden ja lojaalisuuden puutteena, jolloin viestintä on virallista ja johdon antama esimerkki puuttuu:

Kommunikoinnin ja tiedonkulun tärkeys korostui. Joidenkin haastateltavien mielestä painopisteen siirtäminen laajempaan koordinointiin ja vuoropuheluun oli ensiarvoisen tärkeää. Johdon kannustus yhteistyön tekemiseen ja keskusteluun kuulosti oikealta, mutta koettiin, ettei viesti näkynyt käytännössä. Johdolta odotettiin osallistumista, joka näkyisi myös aktiivisessa kuuntelussa. Kaikki haastateltavat pohtivat asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapainoa.

”Koko tiimin palaverit olivat sellaisia ... ne olivat tiedoksiantotilaisuuksia.” (IVO,6,3,2)

”Minkälainen hyöty on siitä, että meillä on ylin johto, joka ei olekaan ollut tekemisissä näiden kahden (IVO:n ja Nesteen) kanssa: se on koko yhtiön kannalta hyvä.” (IVO,6,6,3)

”Mutta niin kuin muutoksenhallinta muutoksen hallintana, mikä on kaikkein vaikeimpia taiteen lajeja, ...niin minusta se on ollut IVO-Neste – yhdistymisessä niin kohtuullisen heikkoa just sen osallistumattomuuden takia, mikä tuossa Birka-hommassa oli viety niin monelle tasolle ja oli hirveän määrätietoista tarkkoine aikatauluineen.” (Neste,6,7,6)

”Viestikapula sinkoili edestakaisin nesteläisen ja ivolaisen kädessä. Jos nyt ajatellaan, että isoja fuusioita ja oppikirjoja katsotaan, ainahan siinä pitäisi olla ulkoinen vetäjä. Ulkoa tullut on ensimmäinen ja paras johtaja tähän tilanteeseen.” (Neste,6,13,7)

Johtamistavassa kaikki haastateltavat kritisoivat vuorovaikutuksen, tiedottamisen ja kuuntelun puutetta sekä leadershipin, osallistumisen ja mahdollistamisen puutetta. Päätöksenteossa ilmeni käytännön ratkaisujen puute. Kun ohjausta pidettiin ristiriitaisena ja epäoikeudenmukaisena, siitä seurasi motivaation ja sitoutumisen puutetta. Kun muutosta johdetaan, ihmiset yleensä vastustavat sitä. Muutosprosessi tuottaa jännitteitä ja ristiriitoja, jotka johdon on hallittava. Johtamistavan koettiin jämäköityneen sekä asioihin että ihmisiin liittyen, kun ylin johto tuli talon ulkopuolelta. Haastatteluissa mainittiin useampaan kertaan, että talon ulkopuolelta tullut johto on paras vaihtoehto suuressa muutoksessa, jota tämän tutkimuksen kohteena oleva tapaus edustaa.

8 Vuorovaikutusjännitteet ja konsulttien käytön kyseenalaistaminen

Yritykset, myös Fortum, käyttävät alihankkijoita ja palveluiden tuottajia erilaisiin tarkoituksiin. Kun yritys rationoi toimintaansa, muutoksenhallintaan liittyy muun muassa palveluiden ulkoistamista ja sen myötä verkostoitumista. Tällöin yrityksessä nähdään, että ydinliiketoimintaan kuulumattomat työt kannattaa ostaa ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Toisaalta yrityksen johto arvioi, että se tarvitsee muutoksen keskellä tukea, joka auttaa ja nopeuttaa päätöksentekoa. Kun organisaation ja siinä toimivan työyhteisön kanssa tulee vuorovaikutukseen ulkopuolisia henkilöitä, laaditaan sopimus ja pelisäännöt, miten toimitaan. Kun pelisäännöt ovat epäselvät tai niistä ei ole riittävästi tiedotettu, syntyy kohtaamistilanteissa jännitteitä, jopa yhteentörmäyksiä. Tällaiset tilanteet aiheuttavat väistämättä henkilöstön työmotivaation ja tuottavuuden alenemisen.

”Konsultit tulivat minulta kysymään, haluatko kertoa jotain tälle tiimille. Ensimmäisen kerran olin ne (suunnitelmat) paperilla nähnyt, niin en minä nyt

kyllä koe, että minä olisin fiksu ihminen menemään sitä kertomaan, mitä tässä pitää tehdä.” (IVO,konsultit,3,2)

”Konsultteja vain näkee, kun ne käyvät oppia antamassa.”(IVO,konsultit,6,3)

”Juostiin trendien tai konsultti-juttujen perässä. Entistä ei oltu vielä viety loppuun, niin uutta jo aloitettiin.” (Neste,konsultit, 7, 1)

”Ei tykätty siitä, että konsultteja oli talo täynnä eikä siitä tykätä tänä päivänäkään. Organisaatio on sitä mieltä aika paljon, että itsekin osataan tehdä, että miksi niin paljon konsultteja. Ei kukaan varmaan sano, etteikö niitä (konsultteja) ollenkaan tarvittaisi.” (Neste,konsultit,12,1)

”Onhan tässä isoja askeliakin, kun Birkat ja muut ovat tulleet. Se kyllä näkyy organisaation turhautumisena, kun varmaan täällä osattaisiin jotain itsekin.

Se aika turhauttavaa on, että konsultit hoitavat niin paljon asioita.

Ymmärrän, että sieltä haetaan vinkkejä, mutta se että niillä teetetään työ, joka maksaa vielä paljon enemmän kuin oman henkilökunnan tekemä. Se sotii minun käsitystäni vastaan liikkeenjohtamisesta.” (Neste,konsultit,12,4)

”Birka-transformaation yhteydessä korkea-arvoisten konsulttien avustuksella käytiin taas kerran läpi toimintamalli.” (Neste,konsultit,5,1)

”Kulloinkin voimassa ollut toimitusjohtaja on ottanut omia konsulttejansa taloon ja samalla niin kuin nöyryyttänyt talon oman väen, että ei teistä ole mihinkään, viisaus on ulkopuolella.

Kaikki nyt ei mene läpi, kaikki konsulttien ketkutukset sun muut. Ilolla menen mukaan siihen, minkä koen kehittävän meidän toimintoja tai Fortumin toimintoja. Rooli näillä konsulteilla tässä tekemisessä on aivan liian suuri rooli, aivan liian suuri rooli.” (Neste,konsultit,13,7)

Konsulttien käyttö johdon tukena ei varsinaisesti kuulunut tämän tutkimuksen haastatteluaiheisiin, mutta yli puolet haastateltavista otti yllättävän paljon kantaa sekä konsulttien käyttöön että rooliin muutoksenhallinnassa. Konsulttien käytöstä liiketoiminnan kehittämisessä mainittiin useampaan kertaan. Tällöin puhuttiin konsulttien liian keskeisestä roolista, trendien perässä juoksemisesta ja lyhyestä aikajänteestä konsultteja käytettäessä. Kokemukset konsulteista ennen Fortumin syntyä viittaavat myös siihen, että johtokaan ei ollut tyytyväinen konsulttien rooliin. Organisaatiossa oli syntynyt mielikuva, että pelisääntökeskusteluja konsulttien

kanssa oli käytävä koko ajan. Kun ulkoisten olosuhteiden muuttuminen toi epävarmuutta, konsulttien käyttö toi joka tapauksessa turvallisuuden tunnetta.

Haastateltavien mielestä kohtaamistilanteissa loi usein jännitteitä konsulttien oppimestarin rooli. Oma väki, joka mielestään oli kokenutta ja koulutettua, ei välttämättä sopeutunut oppilaan asemaan. Tilanteet, joissa konsultit ja konsulttitoimistot vaihtuivat, murensivat työmotivaatiota. Jos henkilöstön ja konsulttien välinen vuorovaikutus ei toiminut, ei myöskään suunnitelmien ja päätösten toteutusvaihe voinut onnistua parhaalla mahdollisella tavalla. Kukaan ei kritisoinut konsulttien käyttöä periaatteellisista syistä. Ymmärrettiin ulkopuolisen avun tarve. Haastatteluissa kuvailtiin yhteistyötä konsulttien kanssa Fortumia edeltäneeltä ajalta erilaisiin kehittämistilanteisiin liittyen sekä fuusioprosessiin liittyen aina haastatteluhetkeen asti.

9 Pohdinta

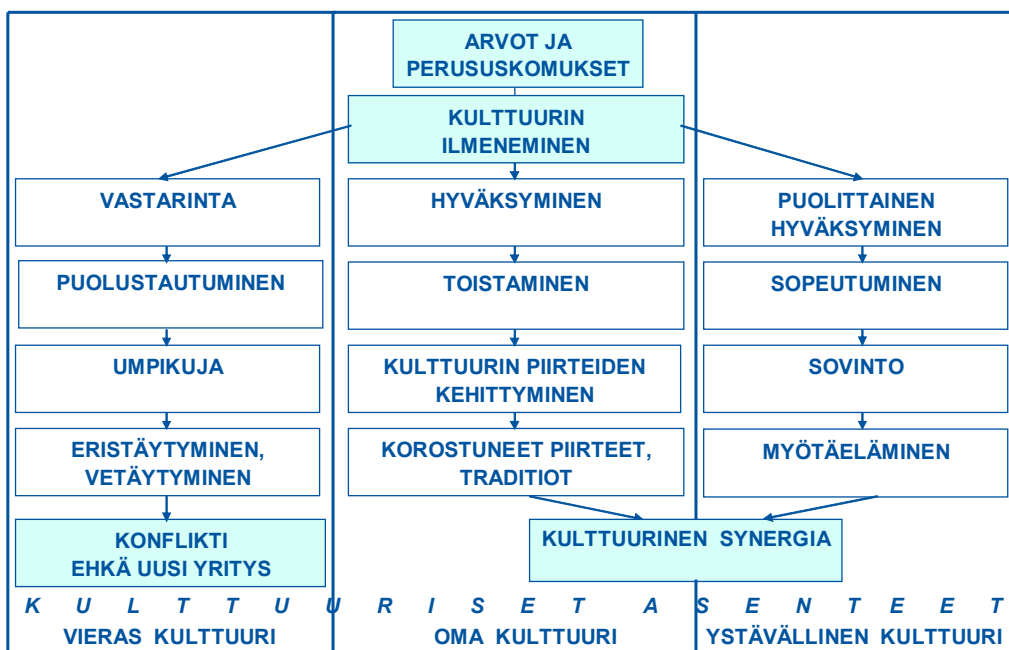
Kulttuuri ilmentää organisaatiossa vallitsevia arvoja ja perusolettamuksia. Kun kahden erilaisen yrityksen, IVO:n ja Nesteen, erilaiset kulttuurit kohtasivat, prosessi eteni siten, että lopputuloksena oli joko kulttuurinen synergia tai konflikti. Lewisin (2000) mukaan sen toisen kulttuurin voi nimetä ystävälliseksi tai vieraaksi sen mukaan, mikä on lopputulos. Lopputulos ei ole sattuma, vaan monien siihen vaikuttavien tekijöiden summa. Taustalla vaikuttavat aina kulttuuriset asenteet.

Kulttuurien ilmenemisen taustalla ovat aina arvot ja perususkomukset. Kulttuurien kohtaaminen ja sen ilmeneminen voidaan jakaa yhteiseen hyväksymiseen, puolittaiseen hyväksymiseen tai vastarintaan. Kun kohtaavat kulttuurit hyväksyvät toisensa, kulttuurin piirteet kehittyvät siten, että perinteet korostuvat. Puolittainen hyväksyminen edellyttää sopeutumista, sovintoa ja myötäelämistä toisen osapuolen kanssa. Kun kulttuurit törmäävät, on tuloksena vastarinta, puolustautuminen, umpikuja sekä eristäytyminen ja mahdollinen peräytyminen. (Lewis 2000, 25-34.)

Kun kulttuurit ilmenevät toisen osapuolen hyväksymisenä ja toinen kulttuuri koetaan ystävällisenä, on lopputuloksena kulttuurinen synergia. Jos taas toinen kulttuuri koetaan vieraana, vastarintaa koetetaan murtaa siten, että yritetään kohtaamista uudestaan. Parhaassa tapauksessa lopputuloksena on kulttuurinen synergia, kun mieli hyväksyy muutoksen. (Lewis 2000, 25-34, 267-287.)

Kuvio IX.1 Yrityskulttuurien kohtaaminen ja törmäminen (mukaillen Lewis 2000, 25-34).

KULTTUURIEN KOHTAAMINEN JA TÖRMÄÄMINEN LEWISIN MUKAAN



Tämän tutkimuksen aineistossa kulttuurit törmäsivät toisiinsa. Yritysfuusiota edeltänyt aika oli kohtaavissa yrityksissä hyvin erilainen. Ne ponnistelut, joilla fuusiotilanteessa luotiin valmiuksia jännitteiden ja ristiriitojen ratkaisemiseksi, jäivät keskeneräisiksi. Haastateltavien mukaan suurimmat tekijät, jotka aiheuttivat kurssin ajautumisen törmäyslinjalle, olivat tahtotilan puute, luottamuspuula ja muutosvastarinta. Kaikissa edellä mainituissa tekijöissä on johtajuusmuuttujien leima. Epävarmuuden ilmapiiri, reviirien puolustaminen ja kurittomuus olivat suoria seurauksia siitä, että johtajuusmuuttujien voimaa ei tiedostettu.

Tämän tutkimuksen aineiston ja Bowersin (Graves 1986) mukaan organisaation kulttuuriin vaikuttaa viisi ilmapiirimuuttujaa, jotka ovat kommunikointi, motivointi, päätöksenteko, kontrolli ja koordinointi. Erilaisissa kohtaamistilanteissa

haastateltavien mukaan erityisesti luottamuksen puute esti aitoa vuorovaikutusta ja kommunikointia. Kommunikoinnin puute taas aiheutti ihmettelyä ja pelkoa ja sen myötä motivaation puutetta. Päätöksenteon hitaus, joka johtui selkeän tahtotilan puutteesta, aiheutti muutoksen hitaan etenemisen. Toiminnan kontrolli ja koordinointi ilmenivät erilaisina organisaation eri puolilla riippuen siitä, oliko vastuullinen esimies IVO:sta vai Nesteeltä.

Kulttuuria voidaan kuvata käyttäytymisprosessina, joka päällepäin näkyvissä kohtaamistilanteissa ilmenee eriasteisina jännitteinä ja kohtaamisina tai törmäyksinä.

Organisaation kulttuuriin vaikuttaa viisi ilmapiirimuuttujaa:

- kommunikointi: kuinka sinun ideasi ja ehdotuksesi otetaan vastaan
- motivointi: kuinka paljon voit katsoa eteenpäin tulevia töitäsi joka päivä
- päätöksenteko: missä laajuudessa henkilöt, jotka tekevät päätöksiä, ovat tietoisia hierarkian alemman tason ongelmista
- kontrolli: kuinka paljon vaikutusvaltaa on hierarkian eri tasoilla koskien sinun osastoasi
- koordinointi: missä määrin henkilöt eri osastoilla suunnittelevat yhdessä ja koordinoivat pyrkimyksiään

Ilmapiirimuuttujat korreloivat organisaatiossa neljän johtajuusmuuttujan kanssa, jotka ovat johdon tuki, päämäärän korostaminen, työn vauhdittaminen ja vuorovaikutuksen vauhdittaminen. Aineiston mukaan ilmapiiri on yksiselitteisesti johtamisen funktio organisaatiossa.

Kun tarkastellaan edellä olevia ilmapiirimuuttujia ja johtajuusmuuttujia yhdessä, käy selville johtajuuden välitön vaikutus yrityksen ilmapiiriin. Sama tosiasia tulee esille myös tämän tutkimuksen aineistosta, kun analysoidaan ivolaisen ja nesteläisen johtajuuden esiintymistä Fortumissa. Johdon antama tuki, päämäärän korostaminen, työnteon vauhdittaminen ja vuorovaikutuksen vauhdittaminen ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. (Graves 1986, 1-15.)

Tämän tutkimuksen aineistosta nousevat ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatiossa, Lewisin (2000) kuvaus kulttuurien kohtaamisesta ja Bowersin (Graves 1986) näkemys organisaation kulttuurin muodostumisesta tukevat toisiaan.

Kun kulttuurista synergiaa ei syntynyt ensimmäisissä kohtaamisissa kahden erilaisen kulttuurin välillä, oli yritettävä toisen ja ehkä kolmannenkin kerran. Johtajuusmuuttujien vaikutus organisaation ilmapiiriin ilmeni selkeästi. Prosessi eteni siten, että johtajuusmuuttajat vaikuttivat ilmapiirimuuttujiin, jotka puolestaan aiheuttivat kulttuurisen synergian tai konfliktin syntymisen.

Edellä kuvattu prosessi aiheuttaa pohdintaa. Mikä tässä kuvauksessa on input? Output on joka tapauksessa joko synergia tai konflikti. Haastateltavat esittivät tulkinnan kannalta monia mielenkiintoisia näkökulmia siihen, mikä on tämän prosessin katalyyttinen voima. Mitkä ovat johtajuusmuuttujiin vaikuttavat parametrit? Miten johdon tuki näkyi muutoksessa? Miten yhteinen, jopa yhteisesti jaettu päämäärä korostui tavoitteissa? Miten työtä ja vuorovaikutusta vauhditettiin? Haastateltavien mukaan kaikki nämä asiat tunnistettiin Fortumissa ja kaikissa toimenpiteissä oli niitä elementtejä, jotka luovat suotuisan lähtökohdan hyvälle työyhteisön ilmapiirille.

Onko niin, että edellä esitettyihin kysymyksiin – haasteisiin – Fortumin johdolla ei ollut paljoakaan mahdollisuuksia antaa vastauksia keskijohdolle, muutosvaikuttajille, jotka yrittivät viestittää konsernin tahtoa, päämäärää ja visiota varsinaisen työn tekijöille? Uskomukset, perusolettamukset liiketoiminnasta, elämästä yleensä eivät kohdanneet fuusion jälkeen 2-3 vuoden aikana. Ohjauksen vaje, johtamiskriisi korosti kulttuurissa passiivisuutta, ylemmyyden tunnetta ja kunnioituksen puutetta. Oma kulttuuri kohtasi vieraan, joissakin tapauksissa vihamielisen kulttuurin. Haastateltavien mukaan organisaation hierarkia ja byrokratia aiheuttivat turhauttavia kokemuksia ja autoritääristä käyttäytymistä sekä vuorovaikutustilanteissa epäluottamusta, konflikteja ja pahimmassa tapauksessa kulttuurishokin, josta toipuminen vei oman aikansa.

Kulttuurisen synergian syntyminen edellyttää kulttuurin dynamiikan liikkeellelähtöä. Tutkimusaineistoon perustuen kulttuurin dynamiikka ei lähtenyt liikkeelle. Pelkkä tahto ei riitä. Scheinin (2001) mukaan tarvitaan tietoa ja ennen kaikkea vastaanottavaa mieltä – viisautta. Haastateltavien kokemuksista voi tulkita, että on kohtalokasta, jos yrityksen toiminta muutoksessa perustuu luuloihin eikä tietoon.

Kun Fortumin arvoja implementoitiin ja niistä siinä yhteydessä keskusteltiin, jokainen yksikkö hoiti sitouttamisen omalla tavallaan. Se, että arvoista keskusteltiin samansisältöisesti tai ainakin samansuuntaisesti, haastateltavat kokivat tärkeänä. Aineistoon perustuen on pääteltävissä, että arvojen tunnistaminen ja arvoista keskusteleminen työyhteisössä ovat lähtölaukaus luottamuskulttuurin syntymiselle. Luottamuspääoman kasvu puolestaan moninkertaistaa arvokeskustelujen substanssiarvon.

On mahdollista, että arvokeskustelujen takana myös Fortumin tapauksessa piilee megatrendien vaikutus. Puhutaan paradigman muutoksesta. Paradigma tarkoittaa sisäistä järjestelmää, jonka perusteella tulkitsemme ympäristöämme. Se on ajatusmalli, jota pidämme itsestään selvänä ja jota emme koskaan kyseenalaista. Se on teorianamme, ymmärryksemme maailmasta. Kulttuuri, muun muassa yrityskulttuuri muuttuu hitaasti, mutta paradigma vielä hitaammin. Yhteisten jaettujen arvojen keskeinen tehtävä on tuottaa taloudellista hyvinvointia sidosryhmilleen. Kuitenkin useimmat yrityksen ongelmat ovat lähtöisin henkilöistä, jotka ovat kompetentteja, mutta jotka eivät jaa yhteistä tulevaisuutta ja arvomaailmaa, joita samaan suuntaan vetäminen vaatii.

Aaltosen ja Junkkarin (2000) mukaan uuteen paradigmaan kuuluu, että ihmiset löytävät yksilöllisyytensä. Yhtenäisyyskulttuurin tilalle on tullut moniarvoisuus. Vanhojen arvojen tilalle on tullut uusia. On hyväksyttävä se, että yhteisöllä voi olla erilaisia arvoja, joista rohjetaan keskustella. Tällaisia murroksia voidaan jäljittää monilla elämänalueilla. Yliopistot ovat saaneet rinnalleen haastajia, taiteiden eri lajit sekoittuvat, psykologian ja elämäntieteiden ulottuvuudet kiinnostavat, armeijassa opiskellaan modernia johtamistaitoa.

Muutosta pohdittaessa on inhimillisten dimensioitten kannalta helppo ymmärtää, että olemme epävarmoja ja avuttomia kohdatessamme muutoksen. Kun ajatus ei kanna mielen muutokseen, erilaiset kulttuurit törmäävät toisiinsa. Paradigman muutosta, jossa on paljolti eettisiä painotuksia, Aaltonen ja Junkkari (2000, 37-45) kuvaavat aika-akselia keskiaika – uusi aika – postmodernismi muun muassa seuraavilla avainsanoilla:

teoria	teismi . . – rationalismi – relativismi
tieto	usko – totuus – mielipide
auktoriteetti	ilmoitus – järki – konsensus
moraali	hyvä – hyvyys – maku
päämäärä	siveys .. – kauneus – ylellisyys
sankari	pyhimys – nero – julkkis / kuuluisuus

Arvojen implementoinnin yhteydessä vuodesta 2002 lähtien Fortumissa haettiin kulttuurista synergiaa erilaisten kulttuurien kohdatessa. Kun Fortum Marketsissa yksittäisten henkilöiden käyttäytymiseen pyrittiin vaikuttamaan, todettiin, että ”todelliset arvomme näkyvät päivittäisessä työssä”. Kun puhuttiin henkilöiden asenteista, uskomuksista ja arvoista, asia ilmaistiin siten, että ”arvot ovat kuin tähtiä taivaalla: ne ohjaavat meitä, mutta niitä ei voi koskaan saavuttaa”. Keskusteluissa käytettiin seuraavia ohjauslauseita:

Yhteishenki ilmenee, kun fortumlainen viestii avoimesti ja antaa rakentavaa palautetta, kuuntelee aktiivisesti sekä kunnioittaa työtoveriaan.

Korkea etiikka ilmenee, kun fortumlainen puhuu aina totta, ottaa vastuuta eikä puhu pahaa selän takana.

Luovuus ja uudistumisen halu ilmenevät, kun fortumlainen näkee ongelmat mahdollisuuksina, pystyy näkemään uuden oppimisen hyödyt eikä sano koskaan ”kyllä, mutta”.

Yhteisten, jaettujen arvojen hyväksi kannattaa työskennellä ja nähdä vaivaa. Arvoja ja niiden takana olevia uskomuksia ja perusolettamuksia uhkaa kuitenkin aina muutos eikä muutosta voi mikään yritys välttää. Yrityksen toimintaympäristö joka tapauksessa muuttuu. Yrityksiä fuusioidaan. Pienistä yrityksistä tulee suuria yrityksiä. Suuret yritykset muuttuvat nopeasti instituutioiksi, jotka suosivat byrokratiaa. Byrokratia edellyttää työyhteisössä ihmisten välisiltä suhteilta ja kanssakäymiseltä erittäin vähän. Byrokratia pystyy tukahduttamaan innovatiivisuuden ja tasapäistämään työyhteisön jäsenet. Muutosvaikuttajien, tämän tutkimuksen tarinoiden kertojien, on koko ajan työskenneltävä yrityksen ja sen kulttuurin uudistamiseksi. Tarinoiden kertojien on koko ajan vahvistettava yhteisiä jaettuja arvoja. Tämä edellyttää, että yrityksellä on arvot, yhteiset jaetut arvot. Tarinoiden

kertojat, muutosvaikuttajat, huolehtivat yrityksen arvojen jatkuvasta ylläpidosta ja tarkistamisesta. Jatkuva uudistuminen valmistaa työyhteisöä muutoksiin ja useimmiten yrityksen vääjäämättömiin kriiseihin. (De Pree 1990, 75-83.)

Muutos, uudistuminen ilmenee ihmisten aitona palveluna. Uudistuminen ilmenee ulospäin suuntautuvana palvelukulttuurina. Yhteiset arvot luovat pohjan yhteisille tarinoille. Muutosvaikuttajat ovat tämän tärkeän viestin välittäjiä. Kun ei ole tarinoiden kertojia, ei ole jaettuja arvoja, uudistumista eikä kylämäistä työyhteisöä – kulttuurit ja ihmiset törmäävät toisiinsa. Tällöin työyhteisöstä syntyy kasarmi, jossa ei ole sijaa vuoropuhelulle, dialogille. Heikkilän et al. (2001) mukaan dialogi on erinomainen luovuuden ammentamisen lähde.

Arvojen toimivuus on ensisijaisesti kiinni johtamisen laadusta. Jos johtamista joudutaan etsimään kuten Fortumin tapauksessa, on tilanne hankala ja haasteellinen. Kun johtaminen on löydetty ja arvojen tärkeys tunnistettu, on arvojen implementointi Allenin (1985) mukaan seuraava haaste. Arvojen implementointi sisältää kulttuurin muuttamisen elementtejä, jolloin kulttuurin vaikutus tähän muutokseen on tunnistettava (Schein 1987). Tässä yhteydessä on syytä palata tämän tutkimuksen viitekehukseen, muutokseen ja sen hallintaan. Arvojen muutoksen takana voi olla vielä suurempi muutos, paradigman muutos (Aaltonen et al. 2000). Yhteisten arvojen jakaminen organisaatiossa voi saada tällöin lisää vaikeusasteita. Organisaatio saattaa joutua valitsemaan yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välillä. Tällöin nousee ratkaisevaksi tekijäksi se, millaisena organisaatio näkee asiakkaan arvon toiminnassa.

Muutosvaikuttajat ratkaisevat tämän tarinan jatko-osat. Jos ei ole tarinan kertojia tai edes tarinaa, muutos pysähtyy (De Pree 1990). Yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, miten vuoropuhelun dynamiikka lähtee liikkeelle. Parhaassa tapauksessa vuoropuhelu on dialogia, jossa ei ole voittajia eikä häviäjiä (Heikkilä et al. 2001). Dialogi tuottaa organisaatiossa luottamusta, jolloin työyhteisöstä muodostuu erittäin todennäköisesti kylämäinen (Harisalo & Miettinen 2000 I).

Yritystä kannattaa lähestyä sosiaalisena organismina ja kiinnittää huomio yritysorganisaatiota ohjaavaan sosiaaliseen logiikkaan, joka saattaa poiketa täysin rationaalisesta logiikasta. Se nojautuu pelisääntöihin, jotka ovat muotoutuneet sosiaalisessa organismissa. Osa säännöistä on tarkoituksella laadittuja, mutta osa on jopa tuntemattomia esimerkiksi yrityksen johdolle tai ainakin heidän valvontansa ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa on näyttöä siitä, että sosiaalinen logiikka saattaa vaikuttaa myös organisaation käyttäytymiseen kokonaisuutena. Sosiaalista organismia voidaan luonnehtia organisaatiossa keskenään vuorovaikutussuhteessa olevien jäsenten ja ryhmien kollektiiviksi (collectivity). Kollektiivin käsitteeseen sisältyy yhteistyöperuste, koheesion, yhteenkuuluvaisuuden tunne (feeling of cohesion). Kollektiivin jäsenet kehittävät pelisääntöjä ja menettelytapoja, jotka tekevät mahdolliseksi kollektiivin koossapysymisen ja jotka säätelevät sen jäsenten välisiä suhteita. (Berg 1979, 233-237; Pihlanto 1981, 1-11.)

Mielenkiintoinen ilmiö tämän tutkimuksen kannalta on Bergin tutkimustulos, jonka mukaan edellä mainitut mekanismit ovat paitsi tiedostettuja (esimerkiksi formaali organisaatorakenne) myös osittain tiedostettuja (esimerkiksi normit ja rituaalit) tai tiedostamattomia (esimerkiksi organisaation ja ulkomaailman luonnetta koskevat jäsenten peruskäsitykset ja kuvitelmat). Itse asiassa koko organisaatio kehittyy osittain tiedostetun, osittain tiedostamattoman toiminnan muun muassa viestinnän tuloksena. (Berg 1979.) Tästä voi päätellä, että organisaation kulttuuri säätelee ja ohjaa tätä kehitystä.

Konsulttien käyttö muutoksen hallinnassa tuo kulttuurien kohtaamiseen yhden ulottuvuuden lisää – konsulttien ja konsulttiorganisaation kulttuurin. Kun organisaatiossa jo muutenkin ilmenee jännitteitä ja yhteentörmäyksiä, ei konsulttien mukanaolo tuo helpotusta muutokseen eikä nopeuta sitä, ellei pelisäännöistä ole konkreettisesti sovittu. Tämä pätee erityisesti silloin, kun toimitaan johdon konsulttien kanssa ja ollaan tekemisissä esimerkiksi liiketoimintastrategioiden kanssa.

Konsulteille, erityisesti johdon konsulteille, muodostuu vuorovaikutussuhteessa henkilöstön kanssa usein kaksi erilaista roolia, jotka ovat oppimestarin rooli: ”konsultit ovat kaikkietäviä” ja syntipukin rooli: ”konsultit ovat kaikkeen syyllisiä”. Kumpikin

rooli tai molemmat roolit yhdistettyinä hidastavat muutoksen implementointia. Yrityksen ilmapiiri kadottaa luottamuksellisuuden. Kokoukset, joissa konsultit ovat mukana, muuttuvat virallisiksi. Päällepäin kaikki saattaa näyttää hyvältä, kun organisaation jäsenillä on yhteinen syntipukki – konsultti, mutta pinnan alla kytevät negatiiviset asenteet. (Ranki 2000, 60-63.)

Kulttuurien kohtaamisen kannalta konsulttien käyttö johdon tukena on monisäikeinen tapahtuma erilaisine ilmiöineen. Haastateltavien mukaan johdon tarve käyttää konsulttia ei synny siitä, etteikö oma organisaatio osaisi liiketoimintaa eikä siitä, etteikö oma organisaatio hallitsisi muutosta. Yrityksen ulkopuolista, neutraalia näkemystä löytyy painettuna tekstinä ja luontaisten kontaktien yhteydessä informaatio- ja koulutustilaisuuksissa yrityksen ulkopuolella.

Näyttää siltä, että yrityksen johdon ja muun henkilöstön väliltä on murentunut kulttuurinen synergia ja luottamus. Johto kokee olevansa yksin. Yrityksen henkilöstö ei tule ajatelleeksi johdon asemaa muutoksen keskellä. Työntekijöiden omat ongelmat täyttävät mielen. Useinkaan muutos ei sisällä pelkästään positiivisia asioita ja aiheuta onnistumisten kierrettä. Hyvin usein muutos sisältää negatiivisia asioita ja sisältää uhan epäonnistumisten kierteestä. Jos toiminnan sopeuttaminen – saneeraus – tuo mukanaan esimerkiksi irtisanomisia, ihminen – tässä tapauksessa johtaja – tarvitsee tukea. Konsulttien käyttö johdon tukena ei välttämättä vahvista managementia, vaan heikentää leadershipiä. Johtajuus on toisaalta vahvasti sidottu organisaation rakenteisiin mutta toisaalta erittäin vahvasti sidottu tiettyihin henkilöihin, jotka edustavat organisaation toimintakulttuuria. (Järvinen 1998, 194-200.)

Kun yrityksessä päädytään ulkopuolisen asiantuntijan käyttämiseen organisaation muutostilanteessa, yhteistyö konsulttien kanssa ei ole niin yksinkertaista kuin äkkipäätä voisi kuvitella. Se edellyttää sekä yritykseltä että ulkopuoliselta konsultilta tietoa organisaation ja työyhteisön toiminnan lainalaisuuksista, mutta ennen kaikkea avointa, vastuullista ja rehellistä yhteistyösuhdetta. (Järvinen 2001, 197.) Konsulttien kanssa toimiessaan yritys ei pyri kulttuuriseen synergiaan transformaatioprosessin kautta. Parhaimmillaan saavutetaan keskinäinen sanaton luottamus, jota voi kuvata käsitteellä luottamussopimus (Harisalo 1996). Tällöin haastateltavien mukaan

yhteistyö on kumppanuutta ja se toimii verkostomaisesti. Yhteistyötä tukevat avoin tiedonvälitys, rakentava kritiikki ja sitovat sopimukset.

X TOIMINTAMALLI KAIKKIEN JÄNNITTEIDEN KÄSITTELYYN

1 Arvoihin sitouttaminen, tapaus Fortum Markets

Vuonna 2001 Fortumin johto julisti Fortumin yhteiset arvot. Oli kulunut 2-3 vuotta niin, ettei yrityksen arvoista puhuttu kuin epävirallisesti käytäväkeskusteluissa. Ennen Fortumin syntyä sen edeltäjäyhtiöissä erityisesti Nesteen puolella arvokeskusteluihin oli panostettu paljon, joten ainakin osalle henkilöstöä asia ja siihen liittyvät käsitteet olivat tuttuja. Nyt jokainen yksikkö parhaaksi katsomallaan tavalla sai tehtäväkseen arvokeskustelujen käymisen.

Fortum Marketsissa arvokeskustelut kytkettiin sertifioidun laatujärjestelmän käyttöönottoon. Yhteiset arvot olivat toimintapolitiikan perusta ja ne viestitettiin henkilöstölle iskulauseella ”yrityskulttuurin laatua”. Arvojen merkitys ymmärrettiin siten, että mitä paremmin ne sisäistettiin, sitä parempi ilmapiiri ja yhteisymmärrys organisaation sisällä työyhteisössä syntyivät ja sitä paremmin ymmärrettiin arvojen takana olevia yksittäisten ihmisten perusolettamuksia. Kun yrityksen johto edellytti vuoropuhelua, arvoista keskusteltiin. Kun arvoista keskusteltiin, syntyivät yhteiset pelisäännöt. Kun pelisäännöt syntyivät, otettiin asiakaskin huomioon ja asiakaspalvelu ymmärrettiin koko organisaatiossa samansuuntaisesti.

Fortum Marketsissa käytiin ensimmäiset arvokeskustelut erikseen sovittujen henkilöiden ohjaamina. Vuoropuheluryhmille tehtiin kysymys: Miksi Fortumin arvoja tarvitaan? Henkilöt ja ryhmät arvioivat erikseen ja yhdessä arvojen tarpeellisuutta. Samoissa vuoropuheluryhmissä keskusteltiin siitä, mikä on arvojen vastaista toimintaa ja mikä arvojen mukaista toimintaa. Kun puhuttiin yhteishengestä, sydän lämpimänä, arvojen vastaista toimintaa kuvattiin oman esimerkin puuttumisena muun muassa ylimielisyytenä, epätasällisyytenä ja syyttelynä, tiedon salaamisena, omaan pussiin pelaamisena ja idean varastamisena toiselta sekä siten, ettei pidetä lupauksia. Arvojen mukaista toimintaa kuvattiin siten, että luotetaan toisten tekemiseen – vapauden tunne toiminnassa; luodaan avointa ja positiivista ilmapiiriä – kukaan ei keikuta venettä; koetaan yhteistä onnistumista – ollaan samassa veneessä sekä kannustetaan toisia – kaikki soutavat samaan suuntaan ja samassa tahdissa.

Luovuudesta ja uudistumisen halusta, mieli avoimena, puhuttaessa arvojen vastaista toimintaa kuvasivat kiireen ja pelon ilmapiiri (ja sen aiheuttaminen), kaavoihin kangistuminen sekä tuen ja töiden priorisoinnin puute. Arvojen mukaista toimintaa kuvasivat kokonaisymmärryksen lisääminen muutoksessa – riittävästi tietoa; positiivinen asenne ja uteliaisuus – muutos on mahdollisuus sekä luottamus työkavereiden tukeen – kyseenalaista, älä pelkää.

Kun keskustelun kohteena oli korkea etiikka, kädet puhtaina, arvojen vastaista toimintaa olivat lupausten pettäminen, ei pidetä sopimuksista kiinni ja tietojen pimittäminen. Arvojen mukaista toimintaa olivat tosiasioiden rehellinen kertominen – avoin yhteistyö; vastuun ottaminen tekemisistä – pidetään ihmisistä huolta sekä oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen – toistemme arvostaminen.

Seuraava taulukko ranking-listan muodossa antaa vastauksen esitettyyn kysymykseen.

Taulukko X.1 Arvojen tarpeellisuus.

Miksi Fortumin arvoja tarvitaan?	Ryhmä					Lkm	% -osuus	Ranking
	1	2	3	4	5			
Luo / yhtenäistää yrityskulttuuria	3		4	3	4	14	25	1.
Parantaa yrityskuvaa			2	2	3	7	12	2.
Antaa pelisäännöt		3		1	2	6	11	3.
Tukee johtamista / ohjaa toimintaa		1	1		4	6	11	3.
Antaa vastuuta	2			2		4	7	5.
Motivoi henkilöstöä		2	2			4	7	5.
Tukee yksilöitä	4					4	7	5.
Tukee ohjeistusta	3					3	5	8.
Kytkee toimintaympäristöön					2	2	3	9.
Luo luottamusta		1	1			2	3	9.
Mahdollistaa muutoksen				2		2	3	9.
Säästää resursseja	2					2	3	9.
Edustaa pysyvyyttä		1				1	2	13.
Yhteensä	14	8	10	10	15	57	100	

Edellä oleva aineisto on syntynyt Fortum Marketsissa viiden vuoropuheluryhmän, noin sadan henkilön, keskustelujen tuloksena. Kolme ryhmää päätti aloittaa arvokeskustelut valitsemalla aiheeksi yhteishengen. Yksi ryhmä valitsi aiheeksi luovuuden ja uudistumisen halun samoin kuin korkean etiikan. Aihepiirin erinomaiset tulokset, pää kylmänä, päätti jokainen vuoropuheluryhmä jättää jatkokeskustelujen aiheeksi.

Fortum Marketsin henkilöiden arvojen tärkeysjärjestystä voi tulkita eri tavoin. Edellä olevassa ranking-listassa on sadan henkilön tuottama priorisointi, kun kohteena on yhteishenki, luovuus ja uudistumisen halu, korkea etiikka sekä erinomaiset tulokset. Arvokeskusteluissa asetettiin vastakkain toisalta arvot ja menestystekijät, toimintatavat ja politiikat, onnistumisen tunne ja tiimihenki vs. rakenne, prosessit ja ydinosaamiset sekä toisalta innostaminen, kannustaminen ja motivointi vs. tehokkuus ja tuottavuus. (Liite 19 Arvokeskustelujen yhteenveto, tapaus Fortum Markets.)

2 Perusolettamusten käsittely, tapaus Fortum

Erinomaisissa yrityksissä on joitakin uskomuksia, jotka ovat leimallisia koko organisaatiolle. Petersin ja Watermanin (1995) tutkimusten mukaan ensimmäisenä nousee esille uskomus ”olla paras” oman liiketoiminnan alueella ja viimeisenä, seitsemäntenä, taloudellinen kasvu ja tuloksen tekemisen tärkeys. Tähän väliin mahtuu yksityiskohtien hoitaminen, yksilöllisyys, palvelu ja laatu, innovaatiohenki sekä epämuodollinen tiedonkulku ja vuorovaikutus. (Peters & Waterman 1995, 279-291.)

Seuraavassa listassa on esitetty uskomukset, jotka Petersin ja Watermanin (1995) mukaan vallitsevat erinomaisesti toimivissa yrityksissä. Käsitykset niiden uskomusten kanssa, jotka haastateltavat esittivät tässä tutkimuksessa, ovat monelta osin yhtäläiset tai vähintään samansuuntaiset Petersin ja Watermanin tutkimusten kanssa.

Taulukko X.2 Uskomukset erinomaisuuteen (Peters & Waterman 1995, 279-291).

USKOMUKSET ERINOMAISUUTEEN PETERSIN JA WATERMANIN MUKAAN

ERINOMAISISSA YRITYKSISSÄ VALLITSEVAT USKOMUKSET, JOTKA SISÄLTÄVÄT PERUSARVOJA

1. USKOMUS "OLLA PARAS"
2. USKOMUS YKSITYISKOHTIEN HOITAMISEN TÄRKEYTEEN
3. USKOMUS IHMISTEN YKSILÖLLISYYDEN TÄRKEYTEEN
4. USKOMUS LAADUN JA PALVELUN PAREMMUUTEEN
5. USKOMUS, ETTÄ SUURIN OSA ORGANISAATION JÄSENISTÄ PITÄISI OLLA INNOVAATTOREITA
6. USKOMUS KOMMUNIKOINNIN EPÄMUODOLLISUUDEN TÄRKEYTEEN
7. SELKEÄ USKOMUS TALOUDELLISEN KASVUN JA TULOKSEN TÄRKEYTEEN

Kun asetetaan rinnakkain tämän tutkimuksen – Fortumin keskijohdon näkemys tavasta ajatella liiketoimintaa, joka edustaa kulttuurisia perusolettamuksia, sekä Petersin ja Watermanin edellä esitetty näkemys, saadaan seuraavanlainen rinnastus:

Taulukko X.3 Perusolettamukset liiketoiminnasta: Fortum / Peters & Waterman.

Fortum	Peters – Waterman
1. Toiminnan synergia, yhteinen etu	1. Olla paras
2. Asiakkuus, palvelu	2. Yksityiskohtien hoitaminen
3. Muutos ja sen hallinta	3. Ihmisten yksilöllisyys
4. Bisnesajattelu, tuloksenteko	4. Laadun ja palvelun paremmuus
5. Tehokkuusajattelu	5. Suurin osa innovaattoreita
6. Fortumlaisuus mm. usko teknologiaan	6. Kommunikoinnin epämuodollisuus
7. Viestintä, tiedonkulku	7. Taloudellinen kasvu ja tulos

Fortumin keskijohdon näkemyksen leimaa-antava piirre on muutos, jossa päällimmäisinä ovat fuusiotilanne ja kulttuurien kohtaaminen, kun verrataan sitä

Petersin ja Watermanin näkemykseen. Synergia ja siihen kytkeytyvä suuruuden ekonomia, josta omistajataho ja operatiivinen johto viestittivät fuusion yhteydessä, olivat iskostuneet päällimmäisenä ja tärkeimpänä uskomuksena fortumlaisten mieleen. Johtajuusmuuttajat vaikuttivat organisaation ilmapiirimuuttujiin. Kun tähän päämäärään tähtäävät suunnitelmat eivät tuottaneet tulosta, syntyi henkilöiden mielessä ensimmäinen perustavaa laatua oleva ristiriita ja epäily koko päämäärän mielekkyydestä. Henkilöiden epäily herätti pelon ja muutosvastarinnan, joka ilmeni leiriytymisenä ja klikkiytymisenä, vetäytymisenä tai puolustautumisena. Sosiaalinen logiikka sivuutti rationaalisen logiikan (Berg 1979). Turvattomuuden tunne ja eloonjäämisahdistus valtasivat ihmiset. Tätä kulttuurishokkia tuki toisaalta tehokkuusajattelu, toisaalta panosten vähentäminen uuden kehittämiseltä. Keskijohto, jota haastateltavat edustivat, joutui seuraavan kysymyksen eteen: Miten asian tila pitäisi ilmaista työntekijöille ja miten työntekijöiden ilmeiset pelkotilat tulisi viestiä johdolle? (Schein 2001, 131-140.)

Edellä oleva tulkinta perustuu Fortumin keskijohdon näkemyksen niihin kohtiin, jotka eivät kohtaa Petersin ja Watermanin näkemystä. Petersin ja Watermanin näkemyksessä on neljä tärkeää kohtaa, joita ei esiinny Fortumin listalla: Olla paras, yksityiskohtien hoitaminen, ihmisten yksilöllisyys ja innovaattoreiden rooli. Muutoksen keskellä edellä mainitut asiat eivät olleet päällimmäisinä haastateltavien mielessä. Liiketoimintaan liittyvät ajatukset pyörivät arjen ongelmissa. Kulttuurien kohtaamisen kannalta haastateltavien näkökulma oli varmasti oikea – lyhyellä tähtäimellä. Kehittämiseen liittyen haastatteluissa ilmeni selkeästi huoli pitemmän aikajänteen muutoksen hallinnasta.

Korkeimmalla prioriteetilla kohtaavat

asiakkuus, laatu ja palvelun paremmuus (Fortum 2. / Peters & Waterman 4.)

viestintä, kommunikoinnin epämuodollisuus .. (Fortum 7. / Peters & Waterman 6.)

bisnesajattelu, taloudellinen kasvu, tulos(Fortum 4. / Peters & Waterman 7.)

Muihin rinnastuksiin ei tässä tutkimuksessa voi ilman reunaehtoja ottaa kantaa.

Haastateltavat viestittävät edellä mainitulla Fortumin näkemyksellä yksiselitteisesti, mikä liiketoiminnassa on tärkeää ja mihin ensisijaisesti suuressa muutostilanteessa on kiinnitettävä huomiota – kulttuurien yhteentörmäyksen välttämiseksi.

Muutoksen hallinta on ristiriitojen ja konfliktien hallintaa. Yrityksellä, joka hallitsee kulttuurien yhteentörmäykset, on vahva kulttuuri. Vahva kulttuuri edellyttää tarinoiden kertojia, jotka ovat muutosvaikuttajia. Henkilö, joka on muutosvaikuttaja, on spontaani, luova ja herkkä. Jos organisaatiossa ei ole muutosvaikuttajia, muutoksen toteutus hidastuu ja pahimmassa tapauksessa vesittyy. Muutosvaikuttajat ovat tilapäisjohtajia, jotka ottavat tilanteen mukaan enemmän vastuuta kuin heillä on valtuuksia. Muutosvaikuttajat ovat asiantuntijoita ja ”mielen hallinnan jättiläisiä”. (De Pree 1990, 49-53, 70-74.)

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että yrityskulttuurin dynamiikka ei lähtenyt liikkeelle eikä Gagliardin malli toteutunut (Hatch 1997). Keskijohto ei saanut valtuutusta strategian implementoimiseksi (Kotter 1996). Keskijohto ei myöskään päässyt tulkitsemaan eikä luomaan uusia olettamuksia ja arvoja, jotka olisivat vaikuttaneet organisaation tapaan ajatella ja toimia. Perusolettamukset olla paras, yksityiskohtien hoitaminen, ihmisten yksilöllisyys ja innovaattorin rooli eivät mahtuneet muutosvaikuttajien mieleen suuressa muutoksessa. Matkaa erinomaisesti toimivaan yritykseen, joka oli tavoitteena, oli juuri edellä mainittujen perusolettamusten verran erilaisten kulttuurien kohdatessa ja törmätessä. (Peters & Waterman 1995.)

3 Laadunhallinta, toimintajärjestelmä ja itsearviointi työkaluina, tapaus Fortum Markets

Suhtautuminen laadunhallintaan Fortumin syntyvaiheessa oli hyvin ristiriitainen. Kun Fortum Energiatalossa, josta myöhemmin syntyi Fortum Markets, alettiin pohtia laadunhallinnan työkalujen hyväksikäyttöä, oli johdollekin epäselvää se lisäarvo, jonka laadunhallinta ja sen myötä laatujärjestelmä toisi liiketoiminnalle. Arveltiin, että järjestelmän rakentaminen ja ylläpito nopeasti muuttuvassa tilanteessa olisi työläs ja sitoisia resursseja liian paljon. Syntyi ristiriita tämän tutkimuksen aktoreiden ja johdon välillä. Laadunhallinnan asiantuntijat edustivat näkemystä, että järjestelmä tukee ja nopeuttaa muutosta. Johdon näkemys oli, että järjestelmä kangistaa muutoksen aiheuttamia toimenpiteitä. Vuoropuhelu, jota Marketsissa – Fortumin

asiakaspinnassa – käytiin, selkeytti järjestelmän merkityksen. Löytyi yhteinen ymmärrys laadunhallinnan järjestelmien lisäarvosta. Nesteen puolella laatujärjestelmä, josta ruvettiin käyttämään nimeä toimintajärjestelmä, tuli kriittiseksi työkaluksi toimittaessa yhteistyössä ennen kaikkea suurten teollisuusasiakkaiden kanssa. IVO:n puolella koko järjestelmän hyväksikäyttö herätti hämmennystä. Kaikesta huolimatta järjestelmän rakentamiseen osoitettiin resurssit ja yhteinen ymmärrys konkretisoitui, kun puhuttiin laadusta.

Fortum Marketsissa laadunhallinta päätettiin rakentaa ja kuvata siten, että Fortumin yhteiset arvot muodostavat koko järjestelmän kivijalan, toimintapolitiikan. Asiakkaat ja heidän tarpeidensa tyydyttäminen ovat keskeisiä mittareita arvioitaessa liiketoiminnan tuloksia. Liiketoimintaprosessit ja niiden virtaviivaisuus ovat avainasemassa kehitettäessä toiminnan tehokkuutta ja hallintoa. Ohjaus ja siihen liittyvät mittaaminen ja toiminnan kehittäminen ovat se voima, joka työntää organisaatiota parempaan suorituskyykyyn. Taustalla toimii koko ajan yrityskulttuuri sekä työyhteisön henkilöiden asenteet ja käyttäytyminen.

Koettiin, että oli tärkeää saavuttaa yhtenäinen tai vähintään yhdensuuntainen ymmärrys liiketoiminnasta ja sen tavoitteista, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä ja toiminnan tehokkuuden parantamisesta sekä keskinäisestä kanssakäymisestä ja sen eri muodoista toiminnan eri tasoilla. Kun yhdensuuntainen ymmärrys kasvoi, nähtiin, että laadunhallinta tuki muutoksenhallintaa, kun toimintaympäristö koko ajan muuttui. Kun konseptoidut toiminnat oli kuvattu, laadunhallinta tuki kansainvälistymistä, vuoropuhelua sekä yhtenäisten toimintatapojen ja keskinäisen luottamuksen rakentamista.

Itsearviointi ja Euroopan laatupalkintomalli ovat olleet käytössä toimintajärjestelmän rinnalla, kun johto on aktivoinut vuoropuhelua organisaatiossa eri henkilöiden ja toimintayksiköiden välille. Tällöin on kiinnitetty huomiota toimintatapoihin koko liiketoiminnan ja erityisesti johtamisen näkökulmasta koskien johtajuutta, toimintaperiaatteita ja strategiaa, henkilöstöä, kumppanuuksia ja resursseja sekä prosesseja. Liiketoiminnan tuloksia on mitattu laajasti koskien asiakastytyväisyyttä,

henkilöstötyytyväisyyttä, yhteiskunnallisia tuloksia sekä yrityksen liiketoiminnallisia tuloksia ja suorituskykyä. (Olve – Roy – Wetter 1999, 162-188.)

Kun järjestelmä on pakottanut koko henkilöstön vuorovaikutussuhteeseen ja nimetyt muutosagentit ovat vauhdittaneet vuoropuhelua, on johto voinut muutoksen keskellä priorisoida ajankäyttöään esimerkiksi strategisten valintojen ja niiden implementoinnin pohdintaan. Vuoropuhelun lisääminen on kasvattanut yhteisymmärrystä ja keskinäistä luottamusta sekä tietoisuutta erilaisuudesta, kun erilaiset yrityskulttuurit ovat kohdanneet.

4 Tasapainotettu mittaristo ohjausvälineenä, tapaus Fortum Markets

Fortum Marketsissa laadunhallinnan rinnalla otettiin vuonna 2002 käyttöön tasapainotettu mittaristo (tulokortti), Balanced Score Card (BSC). Fortum Marketsin suurasiakkaat -yksikössä, Business to Business (B2B), mittariston avulla suunnitellaan ja seurataan strategiaa ja tavoitteita sekä laaditaan koko ajan muuttuvia toimintamalleja, jotka perustuvat taloudellisiin tuloksiin, asiakastuloksiin, henkilöstötuloksiin ja laatuun, ympäristöön, terveyteen ja turvallisuuteen liittyviin tuloksiin sekä prosessituloksiin. Tasapainotettu mittaristo palvelee vision ja strategian toteuttamista sekä organisaatiossa tapahtuvaa osallistumista, viestintää ja oppimista. Tasapainotettu mittaristo ottaa huomioon koko yrityksen liiketoiminnan ja antaa yrityksessä tapahtuvalle muutokselle viitekehyksen. (Olve – Roy – Wetter 1999, 234-235.)

Haastateltavien mielestä pitkäjänteinen liikkeenjohtaminen edellyttää muutakin kuin taloudellisten lukujen seurantaa. Strateginen suunnittelu ja toiminnan suunnittelu sekä suunnitelmien seuranta ovat konkreettisempia, kun ne mittaroidaan koko liiketoiminnan alueella. Liiketoiminnan perusteet konkretisoituvat ja toiminnan tuntemus lisääntyy, kun suunnitelmien laadinta ja operatiivinen toiminta on puettava tunnuslukujen muotoon. Samoin kanssakäyminen henkilöstön kanssa selkeytyy ja viestin perillemeno varmistuu ja tulee läpinäkyväksi. Kun liiketoimintaympäristö koko ajan muuttuu ja toimintaa on koko ajan suunnattava ja kun erilaiset henkilöt sekä

yrityskulttuurit kohtaavat, tukee tasapainotettu mittaristo muutoksen hallitsemista ja siihen liittyvää johtamista ja oppimista (Laamanen 2001, 241-248).

5 Pohdinta

Kulttuurikysymys nousee esille, kun oman kulttuurin kehittäneet organisaatiot fuusioituvat ja ryhtyvät erilaisiin yhteistyöhankkeisiin. Pällimmäinen havainto on, että kulttuuriin kiinnitetään yllättävän vähän huomiota, ennen kuin uusi organisaatio on luotu. Kun uusi organisaatio aloittaa toimintansa, päätetään, että otetaan molemmista kulttuureista parhaat puolet muun muassa järjestelmät. Yritysjohdon päätös käytännössä osoittaa yleensä jotain muuta.

Yritysjohdo, joka tekee päätöksiä, toimii monien uskottavuuteen vaikuttavien tekijöiden kanssa. Ensimmäisenä uskottavuuden tason ratkaisee henkilöstö ja toiseksi asiakas ja muut sidosryhmät. Suunnittelulle ei yleensä ole paljon aikaa, joka on otettava yhtenä suunnittelun dimensiona huomioon. Jos suunnittelu on pintapuolista ja ensisijaisesti yrityksen mainetta, imagoa, pyritään varjelemaan, päätökset pitkällä tähtäyksellä saattavat olla kestävämpiä. Kun yrityskulttuurin kannalta tärkeitä asioita kuten erilaisia perusolettamuksia ja symboleja, joita organisaatio viestittää, ei ehditä tunnistaa, törmäysriski muutoksen keskellä kasvaa.

Kun yrityskulttuuria verrataan sipuliin, nämä yritysesimerkit kuvaavat sitä, mitä näkyy ja avautuu, kun sipulia kuoritaan kerros kerrokselta artefaktoista ilmaistuihin arvoihin. Matka kulttuurin tuntemukseen on yrityksessä puolella välissä, kun on käsitelty ja analysoitu artefaktat, kuten esimerkiksi päällepäin näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit sekä ilmaistut arvot, kuten esimerkiksi strategiat, päämäärät ja filosofiat. Tällöin ei vielä ole varmuutta, onko yrityksellä sielua. On käsiteltävä ja analysoitava perusolettamukset, kuten esimerkiksi tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet.

Edellä esitetyt yritysesimerkit edustavat yhdenlaista tapaa juurruttaa yritykseen arvoja ja sopia pelisäännöistä. Toimintamalli on sama kuin Allenin (1985) malli

normatiivisten järjestelmien muuttamiseksi. Koko tämän prosessin ratkaisevin asia on, kuinka uskottava se on. Jos organisaatiossa on luottamuspääomaa riittävästi, prosessi varmistaa osaltaan muutoksen hallinnan. Jaetut uskomukset ja ihanteet, yhteiset tavoitteet, keskinäinen kunnioitus ja välittämisen tunne ovat sitoutumisen ja arvojärjestelmän ydin. Tämä järjestelmä ja siihen sitoutuminen mahdollistavat yhdessä työskentelemisen siten, että lopputuloksena on aito vuoropuhelu kaikessa yrityksen toimintaan liittyvässä keskinäisessä kanssakäymisessä muun muassa jännitteiden käsittelyssä.

Tämä tutkimus osoittaa, että on useita yritystoiminnan rapautumisen merkkejä, kun asioiden hoitaminen alkaa muuttua mekaaniseksi ja kun orgaanisen toiminnan lähtökohta puuttuu. Kun yrityksen toiminnasta katoaa yhteinen henki, tulee tilalle pinnallisuus. Pinnan alla kytevät ristiriidat avainhenkilöiden välillä eikä ihmisillä ole aikaa juhliin eikä rituaaleihin. Yrityksessä ei enää kerrota tarinoita ja jos kerrotaan, niitä ei ymmärretä. Ihmiset pitävät asiakkaita häiritsevinä sen sijaan että näkisivät mahdollisuuden palvella. (De Pree 1990, 97-100; Frost et al. 1985, 13-23.) Haastatteluaineisto osoittaa, että kun johto luottaa rakenteisiin ihmisten sijasta, se johtaa luopumiseen kunnioituksesta, tyylistä ja kohteliaisuudesta.

Yrityskulttuurien törmääminen on perin juurin inhimillinen tapahtuma. Työyhteisön jäsenet voivat purkaa tunteitaan ja pysyä pinnalla muutoksen keskellä, kun uuden oppiminen ahdistaa. Jos johtajuusmuuttajat pääsevät vaikuttamaan tapahtumien kulkuun, on toinen puoli muutoksesta saatu hallintaan. Se, miten oppiminen käynnistyy, on toinen puoli muutoksen onnistumista. Tutkimusaineisto, Argyriksen (1993 & 1999) teoria kaksivaiheisesta oppimisesta ja Hatchin (1997) teoria yrityskulttuurin dynamiikasta selittävät, miten tästä eteenpäin käy.

Kun liiketoimintaympäristö muuttui ja yrityksen toimintaa kehitettiin, haastateltavat kokivat, että tukijärjestelmillä on keskeinen asema uuden yrityskulttuurin juurruttamisessa. Järjestelmä, joka on otettu käyttöön, viestii aina johdon suhtautumista kyseisen liiketoiminta-alueen sisältöön. Jos järjestelmää ei ole valittu, haastateltavien mielestä useissa tapauksissa toiminnan suunta ei ole selvillä. Järjestelmien valinta ilmentää johtamisen jämäkkyyttä, managementia. Valitut

järjestelmät ja niiden toimivuus edustavat osallistuvan johtamisen ja hallinnoinnin tasapainoa.

Kun kaksi yrityskulttuuria kohtaa ja organisoidutaan yhdeksi yritykseksi, on haaste suuri. Kun sen lisäksi muutoksenhallintaa tukee konsulttiyritys, jolla on oma yrityskulttuuri, on toimintatapojen muokkaaminen vieläkin suurempi haaste. Peters ja Waterman (1995) kuvaavat viitekehystä ja liiketoimintamallia kehikon avulla, McKinsey 7-S Framework, jossa keskeisellä sijalla ovat yhteiset arvot, muun muassa kulttuuri ja perususkomukset. Järjestelmät, proseduurit ja konseptit ovat olennainen osa viitekehystä. Tähän malliin liittyen edellä mainitut tutkijat kuvaavat ja käsittelevät uskomuksia, jotka vallitsevat erinomaisesti toimivissa yrityksissä.

Dynaaminen, prosessiluonteinen johtamistyyli korostuu eteenpäin pyrkimisessä, kehittämisessä ja muutoksessa. Järjestelmät nivoutuvat keskeisesti tähän prosessiin. Japanilainen kulttuuri – kaizen-työyhteisön malli, jossa oppiminen on jatkuvaa – kytkee järjestelmät samaan kategoriaan strategian ja rakenteen kanssa eli kovaan tavaraan (hardware). (Heikkilä & Heikkilä 2001, 203-223; Morgan 1998, 83-86.) Peters ja Waterman näkevät järjestelmät pehmeän tavaran (software) puolella. (McKinsey 7-S -kehikko). Tämän tutkimuksen perusteella voi tulkita, että järjestelmillä on sillanrakentajan tehtävä johtamisessa. Järjestelmät auttavat sekä asioiden että ihmisten johtamista.

McKinsey 7-S -kehikko sijoittaa liiketoiminnan ytimeen yhteiset arvot – kulttuurin ja perususkomukset, joiden kautta kulkevat vuorovaikutusyhteydet liiketoiminnan ”kovaan tavaraan” strategiaan ja rakenteeseen sekä ”pehmeään tavaraan” osaamiseen, ihmisiin, johtamiseen ja järjestelmiin. Kun tarkastellaan tätä kehikkoa tämän tutkimuksen viitekehyksessä, suurin yhteinen tekijä on yhteiset jaetut arvot, kulttuuri ja perususkomukset. Tämän tutkimuksen viitekehys edellyttää, että kulttuuri on otettava muutoksessa huomioon. 7-S -kehikko osoittaa, että kulttuurilla on keskeinen asema erinomaisesti toimivissa yrityksissä (business excellence). Järjestelmät, proseduurit ja konseptit tukevat liiketoimintaa ja jatkuvaa muutosta. (Peters & Waterman 1995, 3-26.) (Liite 20 McKinsey 7-S -kehikko.)

Liiketoiminta on aina tärkeiden ristiriitojen sekoitus: kustannukset vs. palvelu; toiminta vs. innovaatio; muodollisuus vs. epämuodollisuus; kontrollisuuntautuminen vs. ihmissuuntautuminen. On huomionarvoista, että erinomaisesti toimivien yritysten arvo- ja uskomusjärjestelmät hallitsevat nämä ristiriidat. Vastakkain joutuvat yrityksen kovat ja pehmeät arvot ja niiden takana olevat uskomukset (values, basic beliefs). (Peters & Waterman 1995, 3-26, 279-291.)

Monimutkaisuus ja epävarmuus ovat enenevässä määrin yritystoiminnan haasteita. Erilaiset kulttuurit ja arvojärjestelmät vaativat tukijärjestelmiltä entistä enemmän, mutta ne myös auttavat ratkaisevasti muun muassa jännitteiden hallinnassa. Haastateltavien mielestä standardiratkaisut eivät enää tänä päivänä riitä, kun erilaiset ihmiset, erilaiset kulttuurit kohtaavat esimerkiksi yritysfuusioiden yhteydessä. Yrityksen on panostettava omaa osaamistaan järjestelmien rakentamiseen ja niiden jatkuvaan ylläpitoon. Moninaisuus ja vastakohtaisuudet sekä niiden hallinta ovat olennaisia ulottuvuuksia erinomaisissa järjestelmissä.

Ristiriidat ja kaaos, kun ne pitkittyvät, ovat yritykselle tuottamaton tilanne, minkä vuoksi ne purkautuvat joko taantumana tai uutena järjestyksenä. Taantuma merkitsee kontrollin tiukentumista, mikä puolestaan tuottaa uusia jännitteitä ja johtaa uusiin jännitystiloihin. Uusi järjestys puolestaan merkitsee, että muutokset tehdään ja toiminta paranee. Tutkimusaineiston mukaan uusi järjestys ottaa huomioon muuttuneen toimintaympäristön ja kilpailutilanteen, jolloin ratkaisun avain piilee yrityksen kulttuurissa ja perinteissä.

Kilpailuetu on riippuvainen innovatiivisuudesta ja aloitteellisuudesta, minkä takia menestys pohjautuu transformaatioon, yrityksen muuttumiskykyyn ja muutoksen hallintaan. Se kuinka kestäväällä pohjalla muutos on, riippuu paljolti siitä, millä tavalla kulttuuri on otettu muutoksessa huomioon. Kulttuurin huomioon ottaminen edellyttää vuoropuhelua ja vuorovaikutusta ja sen myötä asiakkaan ja yhteistyökumppanin aseman tunnistamista organisaatiossa. Innovatiivisin ratkaisu syntyy ihmisten ja verkostojen yhteistyönä ja oppimisen tuloksena. Tällöin myös estetään luonnollisella tavalla henkilöiden keskinäiset ristiriidat ja ”parran pärinät”. (Lagus & Lillrank & Helin 2001, 164-168.) Muutoksissa vaikeuksiin ajautuneille yrityksille on yhteistä nähdä

työntekijät ongelmien syynä eikä ratkaisuna. Kuitenkaan ihmiset eivät ole muutoksen kohde, vaan ihmisissä on muutos. Yhteisö, joka saa jokaisen jäsenensä mukaan muutostalkoisiin, viestii eteenpäin katsovasta ihmiskäsityksestä. (Ylikoski 1994, 10-14.) Tämän tutkimuksen aineiston mukaan organisaation ilmapiiri heijastaa muutokseen liittyviä tunnetiloja. Ilmapiiri voi vaihdella innostuksesta ja uteliaisuudesta jännittyneeseen ja jopa lamaannuttavaan huoleen tulevaisuudesta.

XI YRITYSKULTTUURIN VAIKUTUS MUUTOSPROSESSISSA, POHDINTA

1 Aineistolähtöinen käsitehierarkia ja jännitteiden nelikenttä

Kehittämisen painopiste ennen organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamista oli hyvin erilainen kohtaavissa yrityksissä IVO:ssa ja Nesteellä. Kohtaamiset päätyivät yhteentörmäyksiin useimmiten sen takia, että kontrollin käsitettä sovellettiin eri tavalla. Kontrolliin yhdistyi hyvin usein kommunikointi, jota toteutettiin kohtaavissa organisaatioissa sen mukaan, millainen oli yrityksen rakenne. Toiminnan koordinointi ilmeni kohtaavissa yrityksissä eri tavalla organisaation rakenteisiin sidottuna. Tällöin myös päätöksenteko toteutui joko hajautettuna tai keskitettynä. Henkilöstön motivointiin panostettiin molemmissa yrityksissä, mutta lähtökohdat olivat edellä mainituista syistä hyvin erilaiset. (Graves 1986.)

Ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatiossa ilmenivät ohjauksen puutteena. Asioiden johtaminen ei onnistunut, kun varjeltiin yrityksen imagoa ja yhteistä hyvää. Yhteinen hyvä tarkoittaa tässä tapauksessa sekä omistajia, markkinoita, asiakaskuntaa että henkilökuntaa. Ratkaistava yhtälö oli ylipääsemätön – epäyhtälö. Johtajuusmuuttujien vaikutus ilmapiirimuuttujiin oli selkeä. Kunnioituksen puute ilmeni passiivisuutena ja ylemmyyden tunteena. Vieras kulttuuri koettiin usein vihamielisenä, jolloin uudessa organisaatiossa koettiin vuorovaikutuksen vajetta. (Kotter 1996; Lewis 2000; Sennett 2004.) (Liite 21 Ensimmäisten kohtaamisten käsitejärjestelmä, avainsanoja.)

Aiemmat omaksutut arvot aiheuttivat ristiriitoja kohtaamistilanteissa. Hämmennystä aiheutti arvovaje. Ei ollut yhteisiä arvoja. Johtamista etsittiin eikä asiakkaan arvoa yhteisesti tunnistettu. Arvokeskusteluilla oli sosiaalinen tilaus, kun koettiin, että toiseen osapuoleen ei luotettu. Koettiin, että uuden oppiminen ei onnistunut ensimmäisellä kerralla. Tarvittiin uutta asennoitumista oppimiseen ja hyväksyntää virheille. Koettiin, että muutos oli nopeampi kuin ihmisen mieli. Oli tarve hidastaa muutoksen vauhtia. (Argyris 1993 & 1999; Schein 2001.)

Pelissäännöistä sopiminen koettiin tärkeänä yhteistyön ja vuoropuhelun kannalta. Sekä konfliktit että kohtaamattomuus koettiin muutosta hidastavina tekijöinä. Yhteinen näkemys valtuuttamisesta, vallasta ja vastuusta, nopeutti päätöksentekoa ja muutosta yleensä. Kun pelisääntöjä ei ollut konkreettisesti määritelty, sosiaalinen logiikka ja rationaalinen logiikka olivat vuorotellen vallalla tilanteesta riippuen. Pelissäännöistä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä luottamussopimus. Uuden yrityksen kulttuuri säätelee muutoksen hallintaa, monessa tapauksessa myös mielen hallintaa ja luottamussopimuksen syntymistä. (Berg 1985; Harisalo 1996; Kotter 1996.)

Tapa ajatella liiketoimintaa muodostaa muutoksenhallinnan perimmäisen kysymyksen tässä tutkimuksessa. Yritysfuusioiden yhteydessä on aina kysymys toiminnan suunnitellun synergian hyväksikäytöstä. Muita ydinkysymyksiä ovat asiakkuusajattelu vs. kilpailija-ajattelu vs. tehokkuusajattelu vs. muutosajattelu. Perusolettamukset liiketoiminnasta, bisnesajattelu, on yritystä eteenpäin työntävä voima. Jos näissä oletuksissa on ratkaisemattomia, puhumattomia kohtia, muutos pysähtyy. Yhdenmukaiset tai ainakin samansuuntaiset oletukset kommunikoinnista ja keskinäisestä kanssakäymisestä ratkaisevat muutoksen onnistumisen. (Berg 1985; Peters & Waterman 1995; Schein 1987.)

Muutoksen johtaminen on ylivoimaisen tärkeä vaikuttava tekijä muutoksen hallinnassa. Yritysten fuusioituessa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapaino ratkaisee lopputuloksen. Henkilöstö seuraa herkällä korvalla muutoksen johtamista. Päätöksenteon loogisuus yksittäisissä asioissa ratkaisee johdon uskottavuuden. Rationaalinen logiikka on uskottavaa. Jatkuvuus on elinvoimaisessa yrityksessä käsin kosketeltavaa. Suuressa muutoksessa, joka sisältää kulttuurin transformaation, ei johtajuus kasva yrityksen sisältä. Tarvitaan johtajuutta, joka katselee sekä operatiivista että strategista liiketoimintaa kaiken yritystoiminnan ylä- ja ulkopuolelta. (De Pree 1990; Dyer 1985.)

Tapa toimia perustuu yrityksen käyttämiin tukijärjestelmiin. Kun yritys, sen johto, valitsee käyttämänsä järjestelmät, se viestii koko henkilökunnalle oleellisen puolen toimintatavoistaan. Kulttuuriset perusolettamukset säätelevät tehtyjä valintoja. Onko

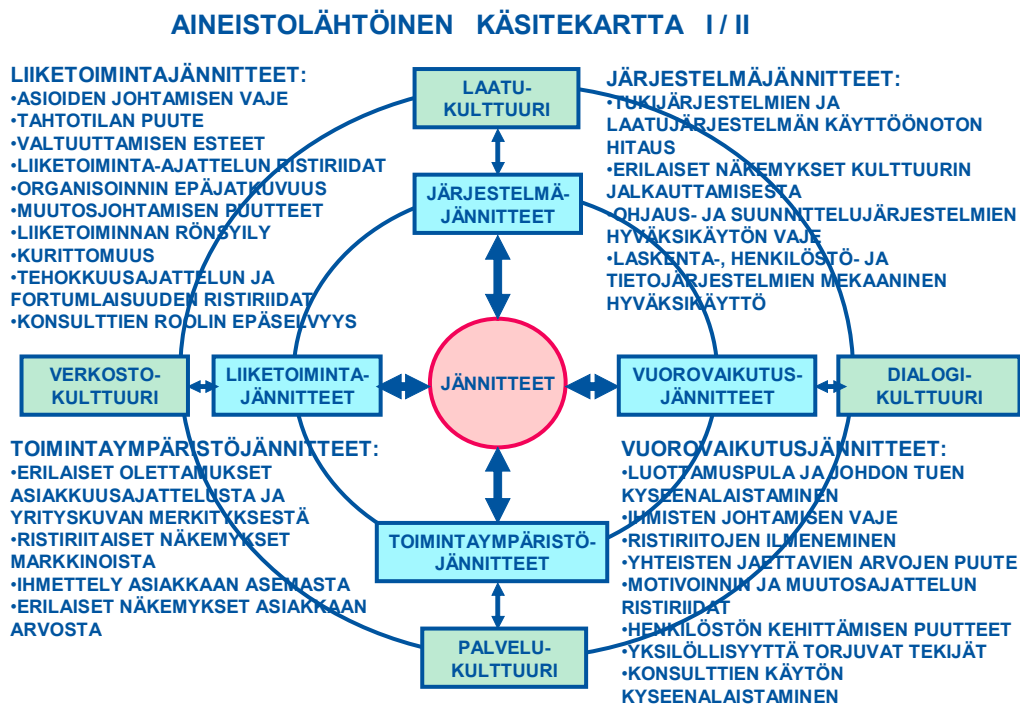
painopiste lyhyessä tähtäimessä vai pitkässä tähtäimessä? Onko painopiste taloudessa vai laajemmin laadun hallinnassa? Onko painopiste asioiden johtamisessa vai ihmisten johtamisessa? Kaikkiin edellä esitettyihin kysymyksiin löytyy vastaus yrityksen käyttämistä järjestelmistä ja niiden hyväksikäytöstä sekä järjestelmiin liittyvästä raportoinnista. (Heikkilä et al. 2001; Olive et al. 1999; Peters & Waterman 1995.)

Aineistolähtöisestä käsitehierarkiasta löytyy kulttuurin käsitehierarkia, joka sisältää artefaktat, ilmaistut arvot ja perusolettamukset. Aineistolähtöisessä käsitehierarkiassa kohtaavat toisensa aineistosta nousevat jännitteet ja Scheinin (1987 & 2001) kulttuurin määritelmä. Tässä tutkimuksessa kulttuurien kohdatessa jaetaan artefaktat kahteen osaan, jolloin yritysfuusioiden yhteydessä kulttuurin ilmenemistä selittävät kehittämisen painopisteet ennen fuusioita sekä ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatiossa. Ilmaistujen arvojen kohdalla käsitellään aiemmin omaksuttujen arvojen toimivuutta kohtaamistilanteissa ja pelisääntöjen syntymistä. Perusolettamukset sisältävät tavan ajatella liiketoimintaa ja muutoksen johtamiseen liittyvän ajattelun. Tapa toimia sisältää tukijärjestelmien hyväksikäytön muutoksenhallinnassa. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä yrityskulttuurit kohtaavat toisensa ja törmäävät toisiinsa. (Liite 22 Jännitetaulukko ja aineistolähtöinen käsitehierarkia.)

Aineistolähtöinen käsitehierarkia sisältää kulttuuriteoreettisen analyysin ongelman ratkaisun kannalta. Kulttuurien kohtaaminen on tutkimuksen perustehtävä. Jännitteet, jotka ohjaavat muutosta, saavat aikaan positiivisen kierteen tai negatiivisen kierteen. Liiketoimintajännitteet muodostavat lähtökohdan kaikille tämän tutkimuksen jännitteille. Toimintaympäristöjännitteet ja järjestelmäjännitteet selittävät monia yrityksessä ilmeneviä jännitteitä ja ristiriitoja. Vuorovaikutusjännitteissä piilee monien kohtaamistilanteiden ratkaisu muutoksessa.

Tässä tutkimuksessa kaikki edellä mainitut jännitteet muodostavat nelikentän, joka sisältää ne voimat, jotka vaikuttavat muutoksessa. Kaikki jännitteet sisältävät näkökulman kulttuuriteoriaan eli artefaktat, arvot ja perusolettamukset. Tätä nelikenttää kutsutaan tässä tutkimuksessa aineistolähtöiseksi käsitekartaksi.

Kuvio XI.1 Aineistolähtöinen käsittekartta I.



2 Asioiden ja ihmisten johtaminen sekä niiden tasapaino

Kulttuurin dimensioita voi kuvata sanoilla syvä, laaja ja pysyvä. Kulttuuri sisältää organisaation yhteiset perusolettamukset. Nämä perusolettamukset organisaatio on oppinut ratkoessaan suhteitaan toimintaympäristöön ja käsitellessään sisäisiä tehtäviään. Vaikka kulttuuri ilmenee näkyvässä käyttäytymisessä, rituaaleissa, ilmapiirissä ja ilmaistuissa arvoissa, sen ytimenä ovat yhteiset piilevät olettamukset. Jos yrityksen johtaja ei ole tietoinen näistä olettamuksista eikä johda niitä, nämä olettamukset ohjaavat yritystä ja sen johtajaa. Kulttuuri on sosiaalisen oppimisen tulosta. Ajattelu- ja käyttäytymistavoista, jotka ovat yhteisiä ja jotka toimivat, tulee kulttuurin elementtejä. Viesti kulttuurisista realiteeteista yrityksen johdolle on, että jos aiotaan tosissaan johtaa organisaation kulttuuria, suurin eteen tuleva vaara on, ettei täysin ymmärretä kulttuurin vaikutusta ja voimaa organisaation toiminnassa. (Juuti 1994, 158-159; Schein 1989 I, 278-296 & 2001.)

Yrityksen kulttuuri on oikea niin kauan kuin organisaatio menestyy tehtävässään. Jos yritys alkaa epäonnistua, tämä merkitsee, että kulttuurin elementeistä on tullut

toimimattomia ja niiden täytyy muuttua. Oikean kulttuurin kriteeri on se, mikä mahdollistaa yrityksen menestymisen omassa tehtävässään aidosti globaaleilla ja aidosti vapaille markkinoilla. Kun organisaation ulkoiset ja sisäiset olosuhteet muuttuvat, samalla tavalla käy myös kulttuuristen oletusten toimivuudelle tai oikeellisuudelle. Kulttuuri kehittyy organisaation muuttuvien olosuhteiden mukana.

Haastattelujen avainsanoja – kulttuurien eroja, tapaus Fortum: ohjaus ja osallistuminen

Neste: management / valvonta -> leadership -> luottamus

IVO: leadership / ei valvontaa -> management -> luottamus

Kun IVO:n ja Nesteen kulttuurit kohtasivat, oli ohjauksen näkökulmasta katsottuna toiminnassa suuri ero. Haastateltavat puhuivat Nesteen kohdalla tiukasta asioiden johtamisesta ja valvonnasta, kun taas IVO:n kulttuuria kuvattiin ”luottamuskulttuuriksi, jossa tekemisen perään ei paljon katsottu”. Haastateltavat kuvasivat sitä kehityskulkua, kuinka molemmissa kulttuureissa pyrittiin samaan päämäärään erilaisista lähtökohdista. Tämä päämäärä oli oman henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen saavuttaminen.

Kun organisaatiolla on kulttuuri, sielu, sen perustana olevat yhteiset oletukset vaikuttavat laajasti organisaation toimintaan. Toiminta-ajatus, visio, strategia, kieli, ryhmänormit yhteisön jäsenyydestä, mittaamis- ja kannustusjärjestelmät sekä ajan, tilan, työn ja ihmiskäsityksen piirteet heijastuvat kaikki kulttuurissa. Myös kaikkien edellä mainittujen käsitteiden tunnistaminen, ymmärtäminen, käyttöönotto ja soveltaminen yrityksen toimintaan on johdon ymmärryksen ja päätösten takana. Toinen puoli käytännön toteutusta on asioiden johtamista ja organisointia (Hatch 1997; Mintzberg 1979 & 1983 I & 1983 II & 2003) ja toinen puoli ihmisten johtamista ja vuorovaikutusta myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Bryman 1993, 1-13; Trompenaars and Hampden-Turner 2001). Yrityskulttuurin vaikutus näkyy asioiden ja ihmisten johtamisen tasapainossa (Bennis & Nanus 1986, 25-26; Kotter 1996; Schein 2001, 202-204).

Yrityskulttuurin vaikuttavat tekijät organisaation ohjauksessa heijastuvat siihen, kuinka aitona johdon osallistuminen ja vuoropuhelu työyhteisössä ilmenee, kuinka yhdenmukaiseen tapaan toimia yrityksessä on päästy, kun lähtökohtana ovat yhteiset jaetut arvot sekä kuinka syvästi yrityksessä ajatellaan liiketoimintaa ja sen perusteita. Organisaation kulttuurissa korostuu joko yksilöllisyys tai yhteisöllisyys. Ristiriitojen ja jännitteiden keskellä ohjaus pyrkii yhteisöllisyyden ja vuoropuhelun lisäämiseen. Pitkällä aikavälillä yrityksen voima on kuitenkin ihmisten erilaisuudessa, mutta valmiutta tähän tilanteeseen pääsemiseksi ei ole, ennen kuin kulttuurinen synergia ja luottamus työyhteisössä on saavutettu. Kriittisiä tekijöitä tällä tiellä ovat arvojen toimivuus, yhteiset pelisäännöt, tapa ajatella liiketoimintaa ja tapa toimia. Ohjauksella on tärkeä tehtävä eteen tulevien karikoiden välttämässä ja hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. (Trompenaars and Hampden-Turner 1997, 50-67; Vuursteen 2001, 325-338.)

3 Verkostokulttuuri

On tärkeää ymmärtää, että toiminta-ajatus, strategia ja rakenne ovat kaikki kulttuuristen olettamusten värittämiä. Kulttuuri vaikuttaa tehtäviin ja rakenteisiin. Sitä ei voi erottaa itsenäiseksi elementiksi. (Berg 1985, 281-284.) Haastateltavien mukaan työyhteisön pelisääntöjä luotaessa henkilöiden kohtaaminen on tärkeää. Jos henkilöiden kohtaamista ei ole eikä viestintää sen tukemiseksi ole järjestetty, jää rakenne byrokraattiseksi eikä luonnollisia ja aitoja kontakteja – verkostoja – työyhteisön sisällä ja sidosryhmien kanssa synny. Yrityksen sisäisten toimintaprosessien tehokkuus syntyy jatkuvasta yhteistyöstä asiakkaiden kanssa. Yrityksen sisäiset ja ulospäin luomat, toimivat tai toimimattomat verkostot selittävät monia asioita. Verkostot syntyvät luottamuksen myötä. Yrityksen sisäiset verkostot syntyvät epävirallisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen kautta. Yritysten väliset verkostot syntyvät periaatteella ”kun annat, saat enemmän kuin annat”. Verkostojen hyväksikäyttö ja kokemukset ovat nostaneet esille yritysten toimintaa koskevia myyttejä ja uskomuksia kuten organisaatiomyytti, riippuvuusmyytti ja instituutiomyytti.

Tämän tutkimuksen aineiston valossa viisi myyttiä on relevanttia – kolme edellämainittua ratkaisevaa, kun pyritään toimimaan erinomaisesti toimivana yrityksenä – business excellence. Suomalaisen yrityskulttuurin uskomukset ja myytit ovat helposti havaittavia sekä yksityisen että julkisen toiminnan keskustelussa Suomessa.

Organisaatiomyyttiin sisältyy oletamus, että organisaatio ei ole annettu, vaan verkostot muokkaavat ja kehittävät sitä koko ajan. Riippuvuusmyytti osoittaa, että yritysten riippuvuutta ympäristöstään ei voida pitää ongelmana, vaan yrityksen olemassaolon edellytyksenä. Instituutiomyytti pitää sisällään ajatuksen, että verkostojen avulla on mahdollista selittää sitä, miksi suuret organisaatiot eivät ole kyenneet saavuttamaan yliotetta taloudesta. Fragmentaatiomyytti olettaa, että verkostojen avulla on mahdollista integroida yhteiskunnan ja talouden jatkuvasti eriytyviä ja erikoistuvia tehtäviä. Standardisaatiomyytti selittää verkostojen avulla, miksi taloudessa ja yhteiskunnassa on jatkuvasti erilaisia käsityksiä ja uuden luomista huolimatta massiivisesta ja kunnianhimoisesta pyrkimyksestä yhdenmukaistaa ja samankaltaistaa. (Harisalo 1988, 140-142.)

Hallinnoinnin ja organisoinnin kannalta verkostojen ylläpitäminen, muokkaaminen ja muuttaminen ovat jatkuvia prosesseja. Kulttuuriset tekijät ovat verkostoille yhtä tunnusomaisia kuin taloudelliset tekijät. Verkostojen tärkein ominaisuus on siinä, että verkostot palkitsevat niitä, jotka vahvistavat toisia. Verkostoja voidaan pitää taloudellista ja sosiaalista toimintaa ohjaavana järjestelmänä ja merkitysten symbolisena järjestelmänä. (Mitronen 2002, 51-61; Smircich 1983 II, 160-172.)

Perinteinen käsitys verkostosta perustuu hierarkialle. Hierarkkinen verkosto kuvaa organisaatiota, joka on rakentunut ylhäältä alaspäin haarautuviin osiin. Hierarkkinen verkosto ei edistä verkostoon osallistuvien suoria yhteyksiä. Hierarkkinen verkosto ei myöskään ole joustava.

Vertainen-vertainen verkostoilta puuttuu kokonaan hierarkia ja niitä on kahta eri tyyppiä: vuorovaikutteinen verkosto ja funktionaalinen verkosto. Kun vuorovaikutteiset verkostot kuvaavat osapuolten keskinäisiä suhteita, funktionaaliset

verkostot kuvaavat puolestaan sitä, kuinka osapuolet toimivat suhteessa toisiinsa. (Harisalo 1988, 143-148.)

Haastattelujen avainsanoja – kulttuurien eroja, tapaus Fortum: hallinto, johtaminen ja viestintä

Neste: keskitetty malli (hallinto), johon sisältyy ohjeistus, raportointi ja seuranta

IVO: useita malleja (hallinto), johon ei välttämättä sisälly ohjeistusta, raportointia eikä seurantaa

Neste: viestinnässä tiukka hierarkkinen ja virallinen kommunikointi

IVO: viestinnässä epävirallinen kommunikointi

IVO:n ja Nesteen kulttuurien kohdatessa Nesteen organisaatio oli hierarkkinen ja IVO:n organisaatio vertainen-vertainen organisaatio. Tästä yleistyksestä ei vielä voi vetää johtopäätöstä, että jommassakummassa yrityksessä olisi liiketoiminta hoidettu paremmin. Asioiden ja ihmisten oikeaoppinen johtaminen pikemminkin ratkaisee monia asioita. Kun puhutaan yrityskulttuurin vaikuttavista tekijöistä hallinnon näkökulmasta, on ehdottomasti pidettävä mielessä ohjauksen näkökulma. Prosessi etenee niin, että ensin vaikuttaa ohjaus, sitten hallinto ja lopuksi – mutta ei vähäpätöisimpänä – asiakas. Yrityskulttuurin vaikuttavat tekijät hallinnon näkökulmasta heijastuvat siihen, miten asiakaslähtöisiksi ja tehokkaiksi yrityksen toimintaprosessit on organisoitu sekä miten konkreettisiksi organisaation pelisäännöt on sovittu ja viestintä kuten henkilöiden kaikinpuolinen kohtaaminen on järjestetty.

Organisaatiot ovat nopeassa tahdissa kehittyneet rakenteen, järjestelmien ja kulttuurin osalta. Prosessinomainen, suora toiminta, jossa asiakas on otettu huomioon, vaikuttaa yrityksen rakenteisiin. Johtamiseen liittyvät järjestelmät tuottavat yhä enemmän tietoa suorituksista ja asiakkaista. Johtamisvalmennus koskee laajasti koko organisaatiota ja vuorovaikutteinen kulttuuri jakaa henkilöille valtaa ja vastuuta. Päätökset organisaatioissa tehdään avoimesti ja riskejä siedetään. (Kotter 1996, 141-151.) (Liite 23 Organisaatioiden kehittyminen.)

Edellä oleva näkemys kuvaa organisaatioiden kehittymistä 1900- ja 2000-luvulla. Tämän tutkimuksen perusteella kuvattu murros organisaatioiden kehittämisessä

yhdistettynä kontrollin piirteisiin näkyi selvästi IVO:n ja Nesteen fuusion yhteydessä kulttuurien törmäämisenä.

Analyysin tulokset organisaatioiden kehittymisestä ovat yhdensuuntaisia Kotterin tutkimustulosten kanssa: organisaatio- ja kulttuuriteoreettiset näkemykset kohtaavat synergisesti tämän tutkimuksen aineiston kanssa. Organisaation rakenne ja järjestelmät ovat monin tavoin avainasemassa, kun arvioidaan kulttuurisia näkökulmia kehitykselle. Yrityskulttuurin kannalta tämän tutkimuksen valossa nousevat avainasemaan seuraavat käsiteparit: sisäänpäin – ulospäin; keskitetty – hajautettu; suurpiirteisyys – täsmällisyys; hitaus – nopeus; poliittisuus – avoimuus/vilpittömyys; riskien kaihtaminen – riskien sietäminen. (Scholz 1990, 233-253.)

4 Palvelukulttuuri

Asiakaslähtöisyys, joka on osa yrityksen palvelukulttuuria, tarkoittaa tietoista pyrkimystä toimia asiakkaiden tarpeiden, huolien ja toiveiden mukaisesti. Vaikka asiakkaista ja heidän palvelemisestaan puhutaan paljon, asiakas koetaan usein häiriötekijänä ja kiusanhenkenä. Menestyvät yritykset pyrkivät tavoittamaan asiakkaan ja pitämään hänet. Asiakaslähtöiset yritykset etsivät aktiivisesti asiakkaiden mielipiteitä, käsityksiä, ideoita, kritiikkiä ja valituksia ja pitävät näitä kehittämisohjelmien ja innovoinnin lähteinä. (Normann 1991, 43-48; Peters & Waterman 1995, 156-171.)

Asiakaslähtöisyyden on oltava koko organisaation läpäisevä periaate. Yritys on asiakaslähtöinen, kun se kytkee asiakkaat uusien tuotteiden ideointiin, kehittämiseen ja kokeiluun asiakkuusajattelun (Customer Relationship Management) mukaisesti. Luovan työskentelyn – vuorovaikutuksen – menetelmien soveltaminen potentiaalisten asiakkaiden kanssa tuottaa yritykselle monia muitakin merkittäviä hyötyjä kuin vain uusia tuoteideoita. Vuoropuhelu ja verkostoituminen auttavat ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja elämäntilanteita aikaisempaa paremmin ja syvällisemmin. Asiakkaat ovat mukana innovaatioprosessin kaikissa vaiheissa. Vielä senkin jälkeen,

kun asiakas on hankkinut tuotteen tai palvelun, yrityksen on pidettävä häneen yhteyttä. Asiakslähtöisyyteen kuuluu, että yritys rohkaisee asiakasta valittamaan, tutkii valitukset ja tiedottaa ratkaisuista asiakkaille. Tähän liittyen yritys myös testaa säännöllisesti henkilökuntansa asenteet asiakasta kohtaan. Tosiasia on, että yrityksen on antauduttava asiakkaiden testiin säilyttääkseen asiakkaiden luottamuksen ja säilyäkseen markkinoilla. (Harisalo 1988, 136; Harisalo & Miettinen 2000 II, 180-182.)

Hyvä palvelu, palvelukulttuuri, johtamisen ja hallinnon kriteerinä tarkoittaa sitä, että organisaatiota kehitetään ja suunnataan hyvän palvelun vaatimusten ja kriteereiden näkökulmasta: hyvästä palvelusta tehdään auktoriteetin johtava periaate. Yritys voi tutkia, onko esimerkiksi organisaation keskijohto, tämän tutkimuksen aktori, lähempänä organisaation hierarkiaa kuin asiakkaan tarpeita. Samoin yritys voi tutkia missä määrin toimintaa tukevissa prosesseissa voidaan ottaa asiakkaiden tarpeet huomioon.

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan on tärkeää omaksua kokonaisvaltainen käsitys hyvään palveluun vaikuttavista tekijöistä. On myös kyettävä tunnistamaan palveluun vaikuttavat olennaiset menestystekijät ja annettava niiden vaikuttaa yrityksen johdon kulttuurissa niin, että toimintaa voidaan uudistaa ja sen jälkeen säilyttää pitkän aikaa markkinoiden niin salliessa.

Palvelukulttuurin kehittäminen on yrityksen kriittinen tehtävä. Asiakslähtöisen toiminnan keskeisiä käsitteitä ovat palvelun ja tuotteen jatkuva analyysi, auktoriteetin avaaminen sekä hyvä palvelu johtamisen ja hallinnon kriteereinä. Jokaisen yrityksen on kyettävä löytämään näihin ongelmiin omat vastauksensa. Vastausten innovatiivisuus on merkittävä kilpailuetu ja siksi myös menestystä määrittävä tekijä. (Harisalo 1988, 130-139; Normann 1991, 164-176.)

Haastattelujen avainsanoja – kulttuurien eroja, tapaus Fortum: asiakas

Neste: asiakaspalvelu ja asiakaskohtelu

IVO: asiakkuus ja asiakasjärjestelmät

Neste: kehittäminen pienin askelin, pala palalta

IVO: suurin askelin, kokonaisvaltaisesti, muun muassa asiakkuusajattelu (CRM)

Asiakas ymmärrettiin nesteläisessä kulttuurissa konkreettisesti. Puhuttiin kuluttaja-asiakkaasta. Ivolaisessa kulttuurissa asiakkaan tunnistaminen tuotti vaikeuksia. Vapaiden markkinoiden lyhyt, eletty ajanjakso näkyi molempia kulttuureita edustavien henkilöiden suhtautumisessa asiakkaaseen. Kun nesteläiset pyrkivät ratkaisemaan asiakkaiden arkipäivän murheita, ivolaiset pyrkivät ratkaisemaan asiakkaiden kaikki huolet – ennakoitua ja ennakoimattomaa – yhdellä kertaa. Näin suuri ero asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunnistamisessa aiheutti kulttuurien kohdatessa suuria vaikeuksia. Kun tähän yhteyteen vielä lisätään uuden teknologian – internetin – laajat hyväksikäyttösuunnitelmat, joita ivolainen asiakasajattelu edusti, oltiin vahvalla törmäyskurssilla tärkeimmällä liiketoiminnan osa-alueella – asiakaspinnassa. Yrityskulttuurin tärkein vaikutus kohdentuu asiakkaaseen. Onko asiakkaan asema tunnistettu? Onko asiakaspalvelun tärkeys tunnistettu (customer service / care) ja asiakkaan palvelua tukevat järjestelmät otettu käyttöön (customer management)? Onko asiakas otettu huomioon kumppanina (Customer Relationship Management)?

Asiakkuusajattelun keskeisiä elementtejä ja tavoitteita ovat kumppanuus ja viime kädessä verkostoituminen. Fortumissa puhuttiin tuoteorientoituneesta ”vanhasta kartasta” ja asiakasorientoituneesta ”uudesta kartasta”. Vanhan kartan keskeinen kysymys on, mistä yritys saa tuotteille asiakkaita. Nähtiin, että tuotelähtöistä ajattelua tukivat perinteinen markkinointi ja hinnan asetanta. Uuden kartan mukainen kysymyksen asettelu on, miten asiakkaamme tuottavat itselleen arvoa. Asiakaslähtöiseen ajatteluun kuului tuotteen lisäksi palvelun tuottaminen. Tämä asiakkaalle tuotettu tarjooma syntyi vuorovaikutteisena prosessina, jossa kohtasivat yrityksen prosessi ja asiakkaan arvontuotantoprosessi. (Lillrank 1990, 49-50, 56-58.) Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä tätä yhteistyötä kutsuttiin asiakkuudeksi, kumppanuudeksi ja verkostoitumiseksi. (Liite 24 Asiakkuusajattelu, tapaus Fortum Markets.)

IVO:n ja Nesteen asiakasajattelun suurin ero kulminoitui siihen, miten tähän yhteiseen tavoitteeseen päästään. Nesteläinen ajattelu edusti mikrotasoa, jossa asiakkaan ongelmat ratkaistaan pienin askelin yhteistyössä asiakkaan kanssa muun

muassa asiakaskohtelua kehittämällä. Ivolainen ajattelu lähti makrotasolta. Asiakkaan kaikki huolet ratkaistaan kerralla esimerkiksi tukijärjestelmiin perustuen. Nesteläinen näkemys asiakkaan parhaasta perustui kokemukseen, kun taas ivolainen näkemys perustui kokeiluun ja tukihenkilöinä toimivien konsulttien käsitykseen markkinoiden haltuunotosta.

Erilaiset kulttuurit törmäsivät, kun oma kulttuuri kohtasi vieraan kulttuurin (Lewis 2000). Kulttuurista synergiaa etsittiin erilaisilla yhteistyöfoorumeilla johdon, markkinoinnin ja myynnin välisissä keskusteluissa. Yhteistä ymmärrystä ei löytynyt, kunnes konsernin management ja talous autoivat yhteisen tahtotilan ja vision löytämisessä.

5 Laatumarkkinointi

Tukijärjestelmien merkitys korostuu mitä suurempi muutos yrityksessä on hallittavana. Tällöin ohjausjärjestelmät vahvistavat koordinaointia ja kontrollia ja suunnittelujärjestelmät tukevat tulevaisuuden ennakoitua. Laskentatoimen järjestelmät auttavat taloudellisten resurssien ja ohjauksen hallinnassa ja henkilöstöjärjestelmät edesauttavat kompetenssien vahvistamisessa ja ydinosaamisalueiden suuntaamisessa sekä vuoropuhelun järjestämisessä. Tietojärjestelmät tehostavat yhteisen tiedon hyväksikäyttöä ja informaation liikkumista. Laadunhallinnan järjestelmät nivovat yhteen kaikkien edellä mainittujen järjestelmien hyväksikäytön, jolloin yritykseen syntyy yhteinen tai vähintään yhdensuuntainen toimintatapa.

Laadunhallinta ja sitä tukevat järjestelmät auttavat yhteisen toiminta- ja palvelukulttuurin luomisessa. Laatu teknisenä asiana pelkistyy helposti virheiden ja niiden kustannusten laskemiseksi. Laadussa on kuitenkin paljon iloisempi positiivinen puoli kuten Lillrank (2001) toteaa. Loppuun asti ajateltu ja tehokkaasti toimitettu tuote ja palvelu ratkaisevat asiakkaan ongelmia, tuovat lisäarvoa hänen elämäntilanteeseensa ja perustelevat hyvän hinnan ja jatkuvan liiketoimintasuhteen, jotka puolestaan ovat yrityksen menestymisen perusteita.

Jatkuva suoraviivainen kehittäminen ei riitä strategiaksi ilman ainutlaatuisia kilpailijoista erottuvaa asemaa. Laatujohtamisen ja siihen liittyvän laatumarkkinan merkittävin ja pysyvin anti yritysjohdon ajattelulle on käsitys strategiasta kahtena ulottuvuutena. Ensimmäinen on perinteinen kilpailuasemaan perustuva strategia, jossa yritys määrittelee suhteensa markkinoihin ja päättää, mitä asiakkaita se haluaa palvella arvotarjouksillaan – tuotteen, palvelun, teknologian, jakelun, liiketoimintasuhteen ja hinnan muodostamalla kokonaisuudella. Toinen ulottuvuus on organisaation kyvykkyys tai toiminnan erinomaisuus. Tähän kuuluu kyky tulkita toimintaympäristö oikein, kerätä ja tulkita olennaista tietoa, reagoida nopeasti ja asianmukaisesti muutoksiin, toimia systemaattisesti ja luotettavasti. Jos laatu ymmärretään laajasti organisaation koko toiminnassa näkyvänä erinomaisuutena tai kyvykkyytensä, laatua ei ole tarpeen rajoittaa jonkin erityisen tekniikan mukaiseksi toiminnaksi. (Laamanen 2001, 232-239; Lillrank 1990, 89-92; Tuominen & Lillrank 2000, 14-16.)

Viime vuosikymmenten, lähinnä viime vuosikymmenen aikana vanhakantaiset tai niin kuin Harisalo (1988) ilmaisee vanhan kapitalismin aikaiset, tiukat konsernirakenteet ovat avautuneet eri yksiköiden hakiessa erikoistumisesta saatavia hyötyjä itsenäisinä organisaatioina. Yrityksen eri osat toimivat verkostojäseninä. Hierarkkiset rakenteet ovat väistyneet. Tällä tavalla asiakkaaseen johtava arvoketju ylittää organisaatioiden välisiä rajoja moneen kertaan. Tämä toimintamalli vaatii entistä enemmän järjestelmiltä ja keskinäiseltä sopimiselta. Verkostomaisen toiminnan ylivoimainen etu on yhdistää erikoistumisesta saatava hyöty joustavaan toimintatapaan. Tässä asetelmassa ehdoton edellytys on, että osapuolten välillä on luottamus ja yhteisesti sovitut pelisäännöt. Yhteinen laatumarkkinatuturi on verkostoitumisen keskeisin haaste. (Harisalo 1988; Lillrank 2001, 22-35.)

Laatutyötä Lillrank (2001) havainnollistaa laatuluudalla, jossa luudan varsi koostuu standardeista, prosesseista ja ohjeista. Laatuluudan toinen pää merkitsee, että kaikkia tilanteita ei voi ohjeistaa, vaan henkilöstön pitää voida ja osata säveltää vapaasti uusissa tilanteissa esimerkiksi asiakaspalvelussa. Erityisesti yllättävissä tilanteissa punnitaan henkilöstön asiakaslähtöisyys. Prosessien ja konseptien toimivuutta sekä liikeidean ja laatulupauksen toteutumista arvioidaan makrotasolla

auditoinneilla ja laatujärjestelmän työkaluilla. Yksilösuoritusta mikrotasolla ei voi ulkopuolinen auditoija arvioida. Laatukulttuuri ohjaa yksittäistä asiakaspalvelijaa, kun hän kohtaa asiakkaan. Laatukulttuuriin vaikuttaa arvoilla, visioilla ja tavoitteilla johtaminen. Järjestelmät tukevat organisaation ohjausta, hallintoa ja huolenpitoa asiakkaasta. Yrityksen kulttuuri ja sen vaikutukset on koko ajan otettava huomioon, kun tukijärjestelmiä suunnitellaan ja otetaan käyttöön. (Kostama 2001, 80.) (Liite 25 Laatuluuta.)

Haastattelujen avainsanoja – kulttuurien eroja, tapaus Fortum: talous, laadunhallinta

Neste: tavoitteet, budjetit ja tiukka seuranta

IVO: tavoitteet, budjetit ja väljä seuranta

Neste: laatu – asiakaspinta, prosessit, vuorovaikutus ja ohjaus

IVO: laatu – ideoinnin ja innovoinnin työkalu, kulissi (mappeja)

Neste: systemaattisuus ja ohjeistus

IVO: innovatiivisuus, ei ohjeita

IVO:n ja Nesteen väliset kulttuurierot näkyivät taloudenpidossa lähinnä ohjausjärjestelmän hyväksikäytössä. Nesteellä oli totuttu kontrolliin, kun IVO:ssa luotettiin ja annettiin vapausasteita. Laadunhallinnassa nesteläisyys edusti byrokratiaa, ivolaisuus innovatiivisuutta. Nesteläinen systemaattisuus pyrki toimintaprosessien hallintaan, vuorovaikutuksen järjestämiseen ja asiakkaiden huomioon ottamiseen.

Laatufilosofiaa, johon on kytketty laatujärjestelmien hyväksikäyttö, on pyritty noudattamaan joissakin Fortumin yksiköissä. Kokemukset Fortum Marketsissa ovat olleet haastateltavien kokemuksen mukaan erittäin myönteisiä. Laatujärjestelmä on auttanut yhteisten ja yhdensuuntaisten toimintatapojen luomisessa ja kehittämisessä, kun erilaisista kulttuureista tulleet henkilöt ovat kohdanneet. Laadunhallinta on tukenut yhteisen toiminta- ja laatukulttuurin syntymistä kyseisessä liiketoimintayksikössä. Fortumin konsernitason koordinointi, joka laadunhallinnasta puuttui, koettiin ensiarvoisen tärkeäksi kehittämisalueeksi.

Laadunhallinta kokoaa kaikki organisaation tukijärjestelmät yhteisen sateenvarjon alle. Toimintapolitiikan määrittelevät yhteiset, jaetut arvot. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation suorituskykyä säätelevät yrityskulttuuri, henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen. Asiakas, markkinat, omistaja, yhteiskunta ja lait asettavat toiminnan tarpeet ja vaatimukset. Asiakastyytyväisyys viime kädessä ratkaisee liiketoiminnan tuloksen. Lähtökohta on, että operatiiviset prosessit toimivat tehokkaasti. Toiminnan ohjaukseen liittyvät mahdollistavat tekijät työntävät organisaatiota eteenpäin. Laaja liiketoiminnan eri osa-alueiden mittaaminen antaa signaalit virheiden korjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Harisalo & Miettinen 2000 II, 182-184.)

6 Dialogikulttuuri ja luottamuksen syntyminen

Tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi on kirkastunut ja jalostunut muutoksen hallintaprosessi, jossa tarkastellaan yrityskulttuurin vaikutusta liiketoiminta-, järjestelmä-, toimintaympäristö- ja vuorovaikutusjännitteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa muutos nähdään sekä johdettuna prosessina että oppimisprosessina. Tukijärjestelmien merkitys korostuu, kun yritys pyrkii saavuttamaan yhdensuuntaisen tavan toimia. Ohjauksen – johtamisen – merkittävä ulottuvuus kulttuuria manipuloitaessa on osallistuminen ja mahdollistaminen tai ainakin vuoropuhelu, parhaimmillaan dialogi organisaation sisällä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Hallinnon oleellinen tehtävä vahvan kulttuurin luomisessa on organisointi, yhteisten pelisääntöjen luominen ja verkostomaisen toiminnan aikaansaaminen. Tällöin toiminnan prosessit toimivat tehokkaasti ja tiedolla on yhteiset lähteet ja tieto liikkuu. Asiakasnäkökulma on asiakaslähtöisyyttä, jolloin kulttuuri pitää sisällään palvelun ja parhaassa tapauksessa kumppanuuden yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kaikkien tukijärjestelmien rooli on ymmärrettävä laatuajattelun kautta. Tämän tutkimuksen mukaan kun laadunhallinta kuuluu yrityksen toimintatapoihin, madaltuvat ylitettävät kynnykset siinäkin tilanteessa, kun erilaisten yritysten erilaiset kulttuurit kohtaavat.

Yrityksellä ei ole elämää eikä mahdollisuutta ilman muutosta. Kun toimintaympäristö ja markkinat muuttuvat, on yrityksen pakko muuttua. Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, on kulttuuri ja sen vaikutukset tunnistettava. Se miten kulttuuri otetaan muutoksessa huomioon, ratkaisee monia elintärkeitä asioita yrityksen tulevaisuudessa. Muodostuuko yritykseen

verkostokulttuuri liiketoiminnan näkökulmasta?

palvelukulttuuri toimintaympäristön näkökulmasta?

laatukulttuuri liiketoiminnan ja toimintaympäristön huomionottavien järjestelmien näkökulmasta?

dialogikulttuuri vuorovaikutuksen näkökulmasta?

luottamuskulttuuri koko muutoksenhallinnan näkökulmasta?

Vuoden 2002 lopulla toteutettiin Fortumissa laaja ilmapiiri- ja toimintatapatutkimus (BEFORE – Barometer for Evaluating Fortum’s Organisational Response), johon tämän tutkimuksen haastatteluissa haastateltavat viittasivat. Ohessa oleva synteesi on yhteenveto kehittämisalueista, joihin tämän tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä päädyttiin. Se on koottu ranking-listan muotoon sen mukaan, kuinka usein eri yksiköissä samat kehittämisalueet toistuivat. Käsite, joka yhteisesti kuvaa kehittämisalueita, on vuorovaikutukseen liittyvä keskustelukulttuuri. Laadullisen aineiston mukaan toiminnan ja keskustelukulttuurin erinomaisuutta kuvaavat oikea-aikaisuus, laadukkuus, selkeys, säännöllisyys ja suunnitelmallisuus. (Liite 26 Kehittämisalueita aiheittain.)

Toimintatapatutkimus BEFORE – yhteenveto kehittämisalueista, tapaus Fortum

Vuorovaikutuksen parantaminen

Toiminnan ja tavoitteiden selkeyttäminen

Tiedonkulun parantaminen

Kehittäminen ja osaaminen

Johdon osallistuminen

Ilmapiirin parantaminen

Sitoutumisen parantaminen

Tutkittavan ilmiön käsitteellisen kartoituksen yhteydessä on kuvattu luottamuspääoma puuna. Edellä olevan synteessin kehittämiskohteet ja puun juuret, jotka symbolisoivat luottamuskulttuurin kasvualustaa, ovat samansisältöiset. Synteesistä puuttuu ”asiakkaan ääni”, joka ei tule ensimmäisenä mieleen, kun työpaikan ilmapiiriä ja toimintatapoja kehitetään. Asiakkaan ääni kuuluu varmasti paremmin, kunhan edellä mainitut kehittämiskohteet on toteutettu.

Luottamuskulttuuri pitää sisällään yritykselle tärkeän pääoman – luottamuspääoman. Luottamuspääoma läpäisee koko yrityksen. Se on myös läsnä kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisensa erilaisissa pienissä yhteisöissä. Se on yhteiskunnallisesti, kuten myös liiketoiminnallisesti, tärkeämpi kuin lait, järjestelmät ja erilaiset valtakoneistot, koska niiden elinvoima riippuu siitä, missä määrin ihmiset luottavat niihin. Luottamuspääoma on samalla kertaa sekä päämäärä että keino. Ihmisten on ponnistettava hankkiakseen luottamuspääomaa, jota he voivat käyttää keinona muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo & Miettinen 2000 I, 23-29.)

Luottamuksen syntyminen on monivaiheinen prosessi. Se edellyttää aina ja erityisesti erilaisissa muutostilanteissa

kulttuurin huomioon ottamista, jolloin yrityksen arvot ja niiden takana olevat perusolettamukset kirkastuvat,
 yrityksen johdolta vuoropuhelun järjestämistä kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille, jolloin tapa ajatella liiketoimintaa kirkastuu,
 pelisäännöistä sopimista ja kohtaamistilanteisiin liittyvien jännitteiden sekä ilmiöiden hallitsemista, jolloin rationaalinen toiminta ja asiakas otetaan organisoinnissa huomioon,
 asiakaspalvelun järjestämistä siten, että asiakas tarpeineen otetaan huomioon, tukijärjestelmien hyväksikäyttöä siten, että järjestelmät auttavat yhdensuuntaisen ja yhteisen toimintatavan syntymistä.

Muutoksen onnistumista auttaa avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus muutoksen kohteena olevien ja muutosta toteuttavien henkilöiden välillä. Luottamuksellisen ja toisia kunnioittavan vuorovaikutuksen taustalla on aina perusolettamuksia ja normeja. Ihmiset tukevat toisiaan ja tukiessaan toisiaan saavat aikaiseksi hyviä, jopa

erinomaisia tuloksia. Ihmiset ratkovat ongelmia yhdessä ja jakavat avoimesti kaiken käytössään olevan tiedon. Ihmiset käyttävät toistensa vahvuuksia yhteiseksi hyväksi työtä tehdessään. Ihmiset kunnioittavat toisiaan ja luottavat toisiinsa.

Fukuyama erottaa yleistetyn luottamuksen erityisestä luottamuksesta silloin, kun luottamus syntyy keskenään tuntemattomien henkilöiden välillä. Tilanne on analoginen tämän tutkimuksen aineiston kanssa, kun kaksi erilaista kulttuuria kohtaa. Lewis määrittelee kohtaavan kulttuurin ystävälliseksi tai vieraaksi sen mukaan, syntyykö kulttuurinen synergia vai jääkö se syntymättä. (Fukuyama 1995; Lewis 2000.)

Arvojen juurruttaminen organisaatioon edellyttää keskinäiseen luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä työyhteisössä (Kouzes & Posner 1990) ja intensiivistä muutosprosessin käynnistämistä (Allen 1985). Parhaassa tapauksessa yhteisistä pelisäännöistä sopiminen synnyttää organisaatiossa sanattoman luottamussopimuksen. Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että pelisääntöjen syntymisen pahimpia esteitä ovat valtuuttamisen vaikeudet ja yrityksen rakenne. (Harisalo 1996; Kotter 1996.)

Mahdollistava, osallistuva johtaminen kasvattaa luottamusta johtoon. Perusedellytys on kuitenkin, että asioiden johtaminen on kunnossa. Yrityskulttuurin tulkintaa ja kulttuurin kehittämistä edesauttaa hyvin usein kriisi, joka edellyttää uutta johtajuutta ja uusia johtajia yrityksen ulkopuolelta. (Dyer 1985; Sathe 1985.)

Luottamus on keskeinen, usein toistuva käsite tämän tutkimuksen laadullisessa aineistossa. Luottamuksen rakentaminen tulee esille, kun puhutaan kehittämisen painopisteestä Fortumia edeltäneissä organisaatioissa. Luottamus on kaikkein useimmin mainittu ilmapiiritekijä, kun haastatteluaineistossa puhutaan ensimmäisistä kohtaamisista uudessa organisaatiossa, Fortumissa. Luottamus mainitaan myös siinä yhteydessä, kun on puhe arvojen toimivuudesta. Kun tutkimusaineistossa käsitellään muutoksen johtamista, asioiden ja ihmisten johtamisen merkitystä, luottamus yrityksen johtoon nousee keskeisenä esille.

7 Muutosprosessi ja sen hallinta

Haastateltavien mukaan yrityskulttuurin vaikutus näkyy johtamisessa, sen myötä organisoitumisessa ja toimintaprosesseissa sekä resurssien, kuten henkilöstön, materiaalin ja talouden hallinnassa. Kulttuuri näkyy yrityksen – sen organisaation – suhtautumisessa asiakkaaseen. Yrityskulttuuri näkyy ja vaikuttaa kaikessa yrityksen toiminnassa. Yrityskulttuurin huomioon ottaminen vakiintuneessa liiketoimintatilanteessa on tärkeää, mutta suuressa muutoksessa elintärkeää, koska me ihmiset olemme erilaisia ja toisensa kohtaavat organisaatiot ovat erilaisia.

Kulttuurin muodostumisen teoriassa, kun lähestytään tutkimusongelmaa, on kolme teoreettista tarkastelunäkökulmaa: sosiodynaaminen teoria, johtajuusteoria ja oppimisteoria. Sosiodynaamisella teorialla selitetään ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä ja emotionaalisia ilmiöitä sekä sitä, miksi joukko ihmisiä jakaa yhteisen näkemyksen ongelmasta ja kehittää yhteisen jaetun ratkaisun. Tämän ohella voidaan tarkastella ryhmään liittymisen ja kiinnittymisen ilmenemistä. Johtajuusteorian avulla tarkastellaan johtajan ja ryhmän suhteita sekä johtajan persoonallisuuden ja johtamistyylin vaikutusta ryhmässä. Johtajuuden ainutlaatuisena tehtävänä on hallinnon ja liikkeenjohdollisen toiminnan vastapainona olevan toimintakulttuurin luominen. Oppimisteoreettinen tarkastelu kohdistuu ryhmien kognitioiden, tunteiden ja käyttäytymismuotojen oppimiseen. Yrityksen toimintakulttuurin sanotaan olevan opittua. Tällä tavoin sitä voidaan ymmärtää kehityksen ja oppimisteorian kautta. (Schein 1987, 161-187.)

Transformatiivisen muutoksen dynamiikka sisältää kolme päävaihetta. Sulautuminen sisältää motivaation luomisen muutokselle. Tällöin vallitseva tilanne kyseenalaistetaan (diskonfirmaatio). Tilanteet voivat liittyä yrityksessä ilmenneeseen tyytymättömyyteen tai uhkatekijään, kriisiin tai skandaaliin, uuteen karismaattiseen johtajuuteen, muutokseen liittyviin koulutusohjelmiin tai fuusiojärjestelyihin. Jokin edellä esitetty tilanne laukaisee eloonjäämisahdistuksen tai syyllisyyden tunteen ihmisten mielessä. Tämä tilanne edellyttää turvallisuuden luomista oppimisahdistuksen voittamiseksi. Oppiminen sisältää uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten ymmärtämisen. Oppiminen tapahtuu roolimalleja

jäljittelemällä ja niihin samastumalla kokemuksen myötä, tutkiskelemalla ja tarkkailemalla tai kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta. Vakiinnuttaminen sisältää uusien käsitteiden ja merkityksien sisäistämisen. Tässä vaiheessa oppija yhdistää uudet käsitteet uuteen käyttäytymiseen, identiteettiin ja käsitykseen omasta itsestä sekä vallitseviin suhteisiin sosiaalisessa ympäristössä. (Kaye 1983, 157-160; Morgan 1998, 254-257; Robbins 2001, 551-553; Schein 1989 II, 421-438 & 2001, 131-146.)

Kun yritykset kohtaavat toisensa siinä tilanteessa, että pitäisi elää yhdessä, ovat haasteet moninaiset. Kun yritysten historia sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä on erilainen ja, kun yritykset vielä joutuvat etsimään synergiaetuja rationaalisen ja kustannustehokkaan toiminnan kannalta, on haaste vaativa. Yrityskulttuurin dynamiikan liikkeellelähtö edellyttää transformatiivisen muutoksen dynamiikkaa ja kaksivaiheista oppimista. (Argyris 1993; Hatch 1997; Smith & Peterson 1988, 117-126.)

Kun toimitaan yhteistyössä konsulttien kanssa, on aivan erityisesti oltava yhteinen näkemys tavasta toimia. Yhteinen näkemys syntyy, kun vuoropuhelun avulla molemmiin puolin käsitellään tapaa ajatella sekä yrityskulttuuriin liittyviä arvoja ja perusolettamuksia. Lopputuloksena ovat yhteiset pelisäännöt ja molemminpuolinen luottamus. Kun organisoidutaan, toimivien verkostojen luominen on tärkeätä. Tutkimusaineiston mukaan valmistautuminen ja paneutuminen henkilöiden kohtaamiseen eli siihen, miten vuoropuhelu on järjestetty, ja pelisääntöjen luomiseen eli siihen, mitä kanssakäymisestä sovitaan, parantaa törmäystilanteiden tunnistamista ja ristiriitatilanteista selviytymistä.

Muutoksenhallinta ymmärretään tässä tutkimuksessa prosessiksi, jota säätelevät liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteet. Kun yrityksen tai minkä tahansa organisaation toiminta-ajatus – missio – määritellään, ovat kaikki edellä mainitut jännitteet vaikuttamassa toiminnan onnistumiseen. Kun organisaatio visioi toimintaansa tai luo toimintastrategiaansa, on muutoksen hallinta varmistettava. Organisaation toiminnan erinomaisuus syntyy, kun muutoksen hallintaprosessin eri vaiheisiin paneudutaan syvällisesti.

Muutoksen hallintaprosessi määritellään tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden avulla. Kulttuuri ilmentää organisaation arvomaailmaa ja sen taustalla olevia perusolettamuksia, jolloin ohjaus ja osallistuminen perustuvat vuoropuheluun ja siihen osallistuvien henkilöiden tapaan ajatella ja toimia. Hallinto ja ohjeistaminen ovat tiedon välittämistä ja sen myötä syntynyttä kohtaamista ja vuorovaikutusta, pelisääntöjen rakentamista sekä toiminnan organisointia, jossa asiakkaan ja markkinoiden huomioon ottaminen on palvelua, yhteistyötä sekä kumppanuutta. Tällöin toimintaprosessit molemmin puolin otetaan huomioon. Järjestelmät, jotka tukevat muutoksenhallintaa, koskevat ennen kaikkea ohjausta ja suunnittelua mutta myös laatua, taloutta ja laskentaa, henkilöstöä sekä tietoa. Muutoksenhallinta on ennen kaikkea resurssien ja riskien hallintaa aika-akselilla. Kun muutoksenhallinta on onnistunut, syntyy tai vahvistuu keskinäinen luottamus ja vahva yrityskulttuuri.

Tämän tutkimuksen löydöksistä on tehty synteesejä ja analyysejä, joilla on konkretisoitu haastatteluista tehtyjä keskeisiä havaintoja. Synteetit ovat syntyneet haastatteluaineiston analyysin ja erittelyn aikana. Samassa yhteydessä on kartoitettu tutkittava ilmiö käsitteellisesti eli kiinnitetty tämän tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys. Teoreettiseen viitekehukseen perustuen syntyy tässä vaiheessa seuraava kiteytetty synteesi tutkimuksen ydinkohdista. Suluissa olevien tutkijoiden nimet edustavat teoriaa, johon tässä tutkimuksessa on ensisijaisesti tukeuduttu.

Tutkimuksen avainsanat ja -käsitteet

liiketoiminta: organisointi, pelisäännöt, tehokkuus, bisnes, management (Hatch, Mintzberg)

toimintaympäristö: markkinat, asiakkaan asemointi, asiakkaan arvottaminen, asiakkuus (Normann)

tukijärjestelmät: ohjaus, suunnittelu, laatu, talous, henkilöstö, tieto (Lillrank, Peters & Waterman)

vuorovaikutus: osallistuminen, motivointi, leadership (Kotter, Schein)

luottamus: luottamuspääoma, yrityskylä (Harisalo)

kulttuuri: ilmeneminen, arvot, perusolettamukset (Schein)

kulttuuri: kohtaaminen, yhteentörmäys (Lewis)

Ilmiöitä on helpompi ymmärtää, kun etsii tekijöitä, jotka aiheuttavat törmäyksiä kulttuurien kohdatessa. Toimintatapojen erot IVO:n ja Nesteen välillä aiheuttivat erilaisia jännitteitä ja ristiriitatilanteita. Pitkään eletty markkinoiden monopoliaika aiheutti hämmennystä, kun siirryttiin vapaan markkinatalouden aikaan. Kun Neste omassa toiminnassaan oli jo luonut valmiuksia vapaalle kilpailulle, IVO otti vielä ensimmäisiä askelia vapaan kilpailun suuntaan.

Kulttuuri on opittua. Kun markkinoilla ei ole kilpailua, on varaa olla suurpiirteinen, epävirallinen, innovatiivinen ja vapaa. Mutta kun kilpailu on vapaata, onko pakko olla täsmällinen, järjestelmällinen, muodollinen ja tiukka. Tämä vastakkainasettelu ei aiheuta ristiriitoja eikä törmäyksiä erinomaisesti toimivissa yrityksissä, kun ihmisillä on valmiuksia käsitellä muun muassa näistä syistä aiheutuneita kohtaamisia. (Peters & Waterman 1995.) Tämän tutkimuksen aineistossa nousevat avainasemaan muutoksen johtaminen sekä ihmisten oppiminen ja toiminnan kehittäminen muutoksen keskellä.

Monopoliaika ja kilpailun puute sinänsä eivät selitä kuin osan IVO:n ja Nesteen toimintatapojen eroista. Tutkimusaineiston mukaan kulttuuriset erot johtamisessa, joka sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamisen, ovat ensisijainen vaikuttava tekijä syntyneeseen tilanteeseen. Kun johto oppii ja sopeutuu uusiin tilanteisiin, koko organisaatio kokee itsensä selviytyjäksi (Dyer 1985; Kotter 1996).

Tutkimusaineistosta on noussut esille IVO:n ja Nesteen kulttuureille ominaisia ilmiöitä, joista on koottu synteesi. Kun havainnot, löydökset, asetetaan pareittain IVO – Neste, saa keskeisistä toimintakulttuurien välisistä eroista konkreettisemmän kuvan. Jännitteet, ristiriidat ja yhteentörmäykset ovat ymmärrettäviä, kun arvioi inhimillistä toimintaa näiden kulttuuristen erojen keskellä.

Oheiset avainsanat esiintyvät säännöllisesti haastatteluissa ja tämän kirjan tekstissä, tutkimusaineiston ja teorian vuoropuhelussa, tapaus Fortum vuodet 1999-2002:

Taulukko XI.1 IVO:n ja Nesteen toimintatapaeroja.

IVO: vapaat markkinat vuodesta 1995 alkaen	NESTE: vapaat markkinat vuodesta 1990 alkaen
-----	-----
laajentaminen	tehostaminen
uuden kehittäminen	kustannustehokkuus
suuret linjat	käytännön ongelmat
rima korkealla	pienet asiat
uusi bisnesmalli	jalat maassa / turhautuminen
suurpiirteisyys	täsmällisyys
epävirallisuus	hierarkkisuus
rönsyily	tavoitehakuisuus
työ on harrastus	erikseen työ ja vapaa-aika
korkeakoulututkinto	eriateisia tutkintoja
innovatiivisuus	järjestelmällisyys
vapaus	muodollisuus
ongelmat esiin	ongelmat maton alle
asiakkuus	asiakaspalvelu
vastuuta/valtuuksia	tiukat raamit
tilaa järkeville/vähemmän järkeville päätöksille .	tiukat raamit

Toimintatapojen eroavuudet aiheuttivat monenlaisia jännitteitä ivolaisten ja nesteläisten kohtaamisissa. Organisaatioteoria (mm. Hatch 1997; Kotter 1996; Mintzberg 1979; Morgan 1998) ja kulttuuriteoria (mm. Hofstede 1991; Schein 1987) selittävät ilmiöitä ja niiden takana olevia voimia erittäin pitkälle. Normannin (1991), Lillrankin (2001), Petersin & Watermanin (1995) sekä Harisalon et al. (2000 I) teorit tukevat kahta edellä mainittua teoriaa. Toimintatapojen erot voidaan tulkita päällepäin näkyvien ilmapiirimuuttujien kautta eli kommunikoinnin, motivoinnin, päätöksenteon, kontrollin ja koordinoinnin avulla. Toinen, pintaa syvemmälle menevä tarkastelukulma on perusolettamukset ja uskomukset, jotka liittyvät liiketoimintaan eli miten ymmärretään esimerkiksi tuloksenteko, asiakkaan asema, toiminnan tehokkuus, synergiaetu ja muutos. Arvot tai pikemminkin arvovaje, jota ilmeni IVO:n ja Nesteen

kulttuurien kohdatessa, ilmentää perusolettamusten ja uskomusten erilaisuutta. Liiketoimintatilanne ja toimintaympäristön nopea muuttuminen selittävät osittain jännitteitä ja ristiriitoja. Keskinäinen kunnioitus ja avoimuus sekä luottamus, joita haettiin, syntyivät, kun vierasta kulttuuria tunnusteltiin ja se koettiin loppujen lopuksi ystävälliseksi.

7.1 Kulttuurin ja oppimisen arviointi

Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto on tuonut esille monia kulttuurien välisiä eroja, jotka aiheuttavat organisaatiossa jännitteitä. Harrisonin (Graves 1986) organisaatiokulttuurin mallia voi käyttää hyväksi, kun arvioi yrityksen kulttuuria. Koordinaatiston akseleina ovat organisaation rakenteeseen liittyvä keskittämisen aste (centralization) ja käyttäytymiseen liittyvä muodollisuuden aste (formalization).

Roolikulttuurissa (role) organisaation rakenne on tarkasti määritelty ja henkilön asema perustuu useimmiten koulutukseen. Valta organisaatiossa on keskittynyt tiukasti johdolle. Muodollisuutta kuten tehtävänimikkeitä – titteleitä – arvostetaan, mutta organisaation tavoitteisiin ei välttämättä ole sitouduttu. Monet säännöt ja virkavaltaisuus ovat tehokkaan toiminnan esteenä. Roolikulttuuria tukevat laadullisesta aineistosta nousevat käsitteet muodollisuus, virallisuus ja kuri. Tämän tutkimuksen aineistossa tätä kulttuurityyppiä edustaa ohjeistuskulttuuri. Roolikulttuuri ja ohjeistuskulttuuri sisältävät tutkimuskontekstissa käsitteinä samansuuntaisia ominaisuuksia.

Tehtäväkulttuurissa (task) korostuvat henkilöiden välinen yhteistyö, tiimityöskentely ja asiantuntemus. Päätöksenteko perustuu monissa asioissa tiimityöhön. Johtamistapa on osallistuva. Tämän tutkimuksen laadullisessa aineistossa käsite luottamuskulttuuri on hyvin lähellä tehtäväkulttuuria. Tämä kulttuurityyppi sisältää paljon positiivista arvolatausta kuten käsitteet sisäinen ja ulkoinen tasapaino, yhteistyö, vuorovaikutus ja osallistuminen. Luottamuskulttuuri on ymmärrettävä laajana kokonaisuutena, joka sisältää verkosto-, laatu-, palvelu- ja dialogikulttuurin.

Valtakulttuurille (power) on ominaista, että valta on keskitetty johdolle. Usein organisaation rakenne on jonkin verran epämääräinen. Koska päätökset tekee ylin johto, muodollisella rakenteella ei ole juurikaan merkitystä. Henkilöt ottavat tämän tosiasian huomioon – ovat alistuneet tilanteeseen. Tyypillistä on, että johdon ja muun henkilöstön välillä on paljon ristiriitoja. Valtakulttuuri ilmenee tämän tutkimuksen aineistossa käskytykskulttuurina, jolle on ominaista kohtaamattomuus ja ylemmyyden tunne organisaatiossa.

Yksilökulttuurissa (atomistic) yksilöllisyys ja luovuus korostuvat. Toimintaohjeet ja säännöt, jos niitä on, ovat pölyttyneet kansioihin. Toiminnan tuloksia arvostetaan, oli ne saatu millä tavalla hyvänsä. Käsite rönsyilykulttuuri kuvaa tämän tutkimuksen laadullisessa aineistossa parhaiten tätä kulttuurityyppiä. Rönsyilykulttuurille on ominaista organisaatiossa vallitseva kurittomuus liiketoiminnallisissa asioissa ja epävirallisuus keskinäisessä kanssakäymisessä.

Harrisonin kulttuurimalliin Kolb (Graves 1986; Kolb 1984) on sovittanut oppimiseen liittyviä teorioita. Kolb olettaa, että ihmiset oppivat neljällä erilaisella tavalla: kokemuksen myötä, tarkkailemalla, käsitteellistämällä ja kokeilemalla. Harrisonin ja Kolbin käsiteparit:

keskittäminen (high centralization) ja kokemus (experience)

hajauttaminen (low centralization) ja tarkkailu (observation)

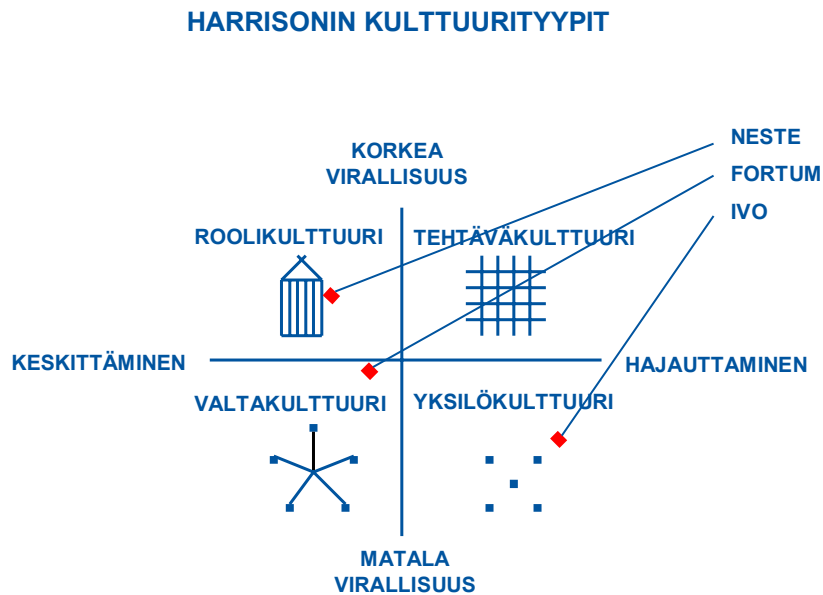
virallisuus (high formalization) ja käsitteellistäminen (abstract conceptualization)

epävirallisuus (low formalization) ja kokeilu (experimentation)

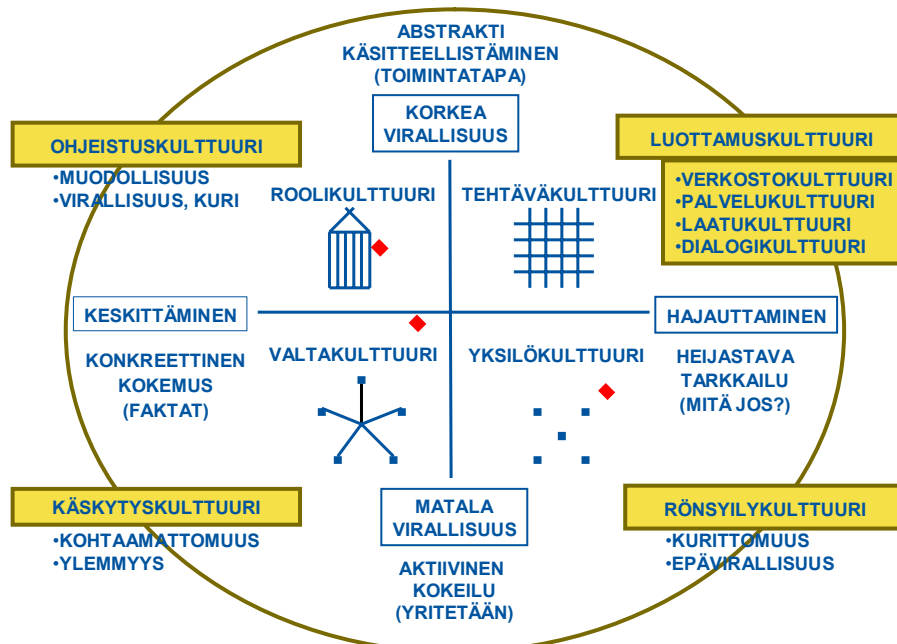
Hietala (1987) jakaa organisaatiokulttuurin strategisen käyttäytymisen ja muutoksenhallinnan kannalta suoritusmotiivia korostavaan, yhteisöorientoituneeseen ja valtaorientoituneeseen kulttuuriin. Suoritusmotiivia korostava ja yhteisöorientoitunut kulttuuri tukevat innovatiivisuutta, osallistumista, ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä organisaatiossa. Valtaorientoitunut kulttuuri suosii aikaisempia menestysmalleja, omahyväisyyttä ja toimintaa ja vähättelee ajattelua. (Hietala 1987, 98-99; Luoma 1994, 66-72.) Aineiston tulokset sekä Gravesin ja Hietalan esittämät näkemykset organisaatiokulttuurin malleista ovat yhdensuuntaiset.

Laadullisen aineiston perusteella on tehty oheinen arvio IVO:n, Nesteen ja Fortumin kulttuureista, kun on tulkittu aineistossa esiin tulleita kulttuurien välisiä eroja (Graves 1986, 43-47; Kolb 1984, 39-43).

Kuvio XI.2 Harrisonin kulttuurityypit ja Kolbin oppimistyyli (soveltaen Graves 1986, 43-47).



AINEISTON JA HARRISONIN KULTTUURITYYPIT / KOLBIN OPPIMISTYYLIT



Kuvioon XI.2 on koottu keskeisiä havaintoja siitä, miten haastateltavat ovat nähneet jännitteet ja niiden takana olevat voimat. Aineisto, Harrisonin kulttuuryypit ja Kolbin oppimistyyli on sijoitettu kuviossa samaan koordinaatistoon, jolloin IVO:n kulttuuri edustaa yksilökulttuuria, Nesteen kulttuuri roolikulttuuria ja Fortumin kulttuuri valtakulttuuria. Aineisto osoittaa, että Fortumin kulttuuri on IVO:n ja Nesteen kulttuurin välimaastossa enemmän valtakulttuurin kuin tehtäväkulttuurin vaikutuspiirissä. Oppimisen ohella kontrolli, joka puuttuu kuviosta, on aineiston mukaan merkittävä tekijä kulttuurin muuttamisessa. Aineistossa käyttäytymisen kontrolli liittyy roolikulttuuriin ja lopputuloksen kontrolli valtakulttuuriin. Yksilökulttuurissa on klaanin / heimon kontrolli vallitseva ominaisuus. Tehtäväkulttuurissa ilmenee käyttäytymisen tai lopputuloksen kontrolli. (Graves 1986; Kolb 1984.)

7.2 Johdettu prosessi

Organisaatiota voidaan johtaa asioita johtamalla ja ihmisiä johtamalla. Asioiden johtaminen koostuu prosesseista, joilla ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Ihmisten johtaminen eli johtajuus muodostuu prosesseista, joilla organisaatiot alun alkaen perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi (Kotter 1990).

Asioiden johtamiseen sisältyy suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Lopputuloksena on jonkinasteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia ja muutoksia (Kotter 1990). Esimerkiksi asiakkaat odottavat ajallaan tulevia toimituksia ja osakkaat budjetissa pysymistä ja osakkeen arvon nousua.

Ihmisten johtamiseen kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Tuloksena on pitkän aikavälin muutoksia sekä kyky aikaansaada suuria ja hyödyllisiä muutoksia. Tällaisia muutoksia ovat asiakkaiden haluamat uudet tuotteet sekä henkilöstön ja johdon välisten suhteiden uudistaminen, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Kotter 1990, 42-45, 162-165.)

Asioiden johtamisen korostaminen on juurtunut tässä ajassa yritysten kulttuuriin niin syväälle, ettei vastuuhenkilöinä toimivia työntekijöitä rohkaista opettelemaan ihmisten johtamista. Tämä johtuu hyvin suuressa määrin aikaisemmasta menestymisestä. Oireet etenevät aineiston mukaan seuraavaan tapaan: Menestymisen tuloksena yritys saavuttaa valta-aseman markkinoilla, mikä puolestaan edesauttaa kasvua. Jonkin ajan kuluttua tärkeimmäksi haasteeksi tulee kasvavan organisaation pitäminen hallinnassa. Tällöin huomio siirtyy sisäänpäin ja organisaatio arvostaa asioiden johtamiseen liittyviä taitoja. Kun organisaatiossa tähdennetään asioiden eikä ihmisten johtamista, toteutuvat byrokraattisuus ja sisäänpäin kääntyminen. Mutta koska menestyminen yleensä jatkuu lähinnä markkinoilla saavutetun valta-aseman ansiosta, tähän ongelmaan ei kiinnitetä huomiota ja yritys alkaa olla epäterveen ylimielinen.

Kaikki nämä piirteet tekevät muutoshankkeesta ja sen hallinnasta entistä vaikeamman. Asioiden johtajat eivät ymmärrä ihmisten johtamisen eivätkä eri organisaatiotasoilla toimivien henkilöiden arvoa. Heillä on tapana tukahduttaa innovatiivisuus ja aloitteellisuus. He käyttäytyvät keskitetysti ja byrokraattisesti. Asioiden johtajat eivät ymmärrä asiakkaiden eivätkä välttämättä omistajien arvoa. He toimivat nurkkakuntaisesti ja jopa politikoiden. Asioiden johtaminen synnyttää yritykseen tosin vahvan, mutta ylimielisen kulttuurin. (Kotter 1996, 21-27.)

Johtamisen kannalta kulttuurinen tarkastelutapa merkitsee, että johtamisen ydin on merkitysten johtamista. Tehokkain tapa johtaa ei olekaan tiukka tavoitteen asettelu, määräysten anto ja mitattavien tulosten kontrolli, vaan perusolettamusten kautta syntyvä ryhmän sisäinen tiedostamaton kulttuurinen itseohjautuvuus kulttuurin dynamiikan prosessin tuloksena. Ihmisten johtaminen ja aito vuoropuhelu tukevat tällä tavalla vahvan ja eri organisaatiotasoilla toimivien ihmisten arvoa korostavan kulttuurin syntymistä. (Harisalo & Stenvall 2001, 33-35; Kinnunen 1990, 136-137; Kotter 1996, 24.)

Suurten muutosten aikaansaaminen käytännössä voidaan esittää vaiheistettuna prosessina (Kotter 1996), joka alkaa muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostamisella. Tähän vaiheeseen kytkeytyvät markkinoiden ja kilpailutilanteen

tutkiminen sekä kriisien ja merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen. Organisoituminen aloitetaan perustamalla ohjaava tiimi. Tiimin on oltava riittävän vahva, jotta se pystyy ohjaamaan muutosta. Lisäksi on varmistettava, että ryhmä tekee työtä tiiminä. Muutos tarvitsee vision ja strategian. Visio on laadittava muutoshankkeen ohjenuoraksi ja strategia vision toteuttamisen varmistamiseksi. Muutosvisiosta on viestittävä tehokkaasti ja avoimesti sekä uuden vision että uusien strategioiden osalta. Samalla ohjaava tiimi havainnollistaa esimerkkien avulla toimintamallit, joita henkilöstön odotetaan noudattavan. Seuraavassa vaiheessa on paneuduttava henkilöstön valtuuttamiseen vision mukaiseen toimintaan. Valtuuttamista edesauttaa esteistä irtautuminen kuten muutosvisiota heikentävien järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen sekä riskien ottamiseen sekä uusiin ideoihin ja toimenpiteisiin kannustaminen. Ensimmäiset onnistumiset on varmistettava nopeassa tahdissa. Tähän vaiheeseen kuuluvat muun muassa näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnittelemisen, parannuksista aiheutuvien hyötyjen toteuttaminen ja parannukset mahdollistaneiden ihmisten näkyvä palkitseminen. Parannusten vakiinnuttamiseen ja uusien muutosten toteuttamiseen kuuluvat kaikkien yhteensopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muuttaminen sekä muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten kuten esimerkiksi muutoksen vauhdittajien (muutosagenttien) rekrytointi ja valmentaminen. Viimeisenä, kahdeksantena vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Tavoitteena on parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella. Tällöin on korostettava uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisiä yhteyksiä.

Tutkimusaineiston mukaan muutoksen aikaansaamisen esteitä ovat sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspuula, yhteistyön puute, puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen pelko. Jos ihmismieli muuttuu ohjelmoidusti vaiheittain, oheinen muutosprosessin kahdeksanvaiheinen kuvaus on toimiva. Melkein aina hyvinkin suunniteltuun prosessiin eksyy kuitenkin jokin yksittäinen asia kulttuurin vaikutuksesta. Sitä ei välttämättä nähdä prosessin toteutusvaiheen aikana, vaan se alkaa hiertää jälkeensä jonkun prosessiin osallistuvan mielessä. Tällöin joudutaan usein vastakkain kahden muutoksessa

vaikuttavan ulottuvuuden kanssa, jotka ovat kulttuuri ja ajankäyttö. Kun joitakin asioita kiirehditään, jäävät jotkin asiat vähemmälle. Tällainen vähemmälle jäävä asia on useimmiten kulttuurin vaikutus muutoksessa, mutta tämä valinta ei useinkaan toimi, kun asioita katsotaan pidemmälle eteenpäin. Johtajat, jotka eivät ole oppineet aikaansaamaan muutoksia, ja muutosta vastustavat kulttuurit muodostavat kohtalokkaan yhdistelmän. Rakenteet, järjestelmät, koulutuksen puute tai esimiehet estävät muutoksen eivätkä valtuuta vision toteuttamisesta kiinnostuneita henkilöitä. Henkilöt, jotka ovat tottuneet ajattelemaan virallisten rakenteiden eivätkä kulttuurin mukaan, eivät useinkaan juurruta uusia toimintatapoja organisaation kulttuuriin. Fuusiot eivät tuotakaan tulokseksi toivottuja synergioita eikä saneerauksilla saadakaan kustannuksia kuriin. Kun muutoshankkeessa on liiaksi asioiden johtamista ja liian vähän ihmisten johtamista, muutos etenee nihkeästi. Muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saada aikaan pakottamalla. (Harris & Moran 1999, 100-103, 171-177.)

Ilman pätevää asioiden johtamista uudistusprosessi saattaa riistäytyä hallinnasta. Mutta useimmissa organisaatioissa on vielä suurempana haasteena ihmisten johtaminen. Vain sen voimin saadaan ihmiset motivoitumaan siten, että he muuttavat toimintamallejaan. Vain sen voimin muutos saadaan juurtumaan osaksi organisaation kulttuuria.

Tutkimusaineiston perusteella vuorovaikutteiseen kulttuuriin kuuluvat avoin tiedonvälitys, rakentava kritiikki ja sitovat sopimukset. Jos yrityksen toimintakäytännöissä ei anneta arvoa edellä mainituille asioille, erilaiset kulttuurit törmäävät ennemmin tai myöhemmin. Toiminnan kehittäminen edellyttää mahdollisuutta puhua ja jakaa näkemyksiä. Tämä tosiasia pätee yhtä hyvin työyhteisön jäsenten keskinäisiin suhteisiin kuin asiakasyrityksen ja konsulttiyrityksen suhteisiin. Johdon on järjestettävä yrityksen henkilöille ja yhteistyökumppaneille tilaisuuksia vuoropuheluun, dialogiin, jolloin voidaan käsitellä luovasti perusolettamuksia ja uskomuksia uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi.

Johtamisen pohdiskelun tavoitteena ei ole tuottaa suuria karismaattisia tai tunnettuja johtajia. Erinomaisen johtajuuden merkit näkyvät ensi sijassa johdettavissa. Yltävätkö

alaiset kykijensä ylärajoille? Oppivatko he? Ovatko he palveluhenkisiä? Saavuttavatko he vaaditut tulokset? Kykenevätkö he muuttumaan joustavasti? Entä kykenevätkö he ratkomaan ristiriitoja? Edellä mainitut tekijät nousevat esiin, kun pohditaan ihmisten johtamista – mahdollistavaa, osallistuvaa johtamista. (Bennis & Nanus 1986, 148-151; De Pree 1990, 25.)

Muutoksen johtamisen painotuksissa Scheinillä (2001) ja Kotterilla (1996) on selkeä ero, joka koskee kulttuurin mukaan ottamista muutosprosessiin. Schein pitää tärkeänä kulttuurin huomioon ottamista heti muutosprosessin alusta lähtien, jolloin prosessia on syytä hidastaa. Kotter kytkee kulttuurin muutosprosessiin vasta prosessin loppuvaiheessa ja nopeuttaa tällä tavoin prosessia. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on noudatettu lähinnä Kotterin mallia, jolloin kulttuurin merkitystä ei haastateltavien mukaan ole otettu kaikilta osin huomioon tai edes tunnustettu. On huomionarvoista, että yrityksen johtajan ja päätöksentekijän tärkeä vastapeluri muutoksen hallinnassa on aika. Aika-akselilla on saatava tapahtumaan asioita ja ennen kaikkea on tehtävä päätöksiä.

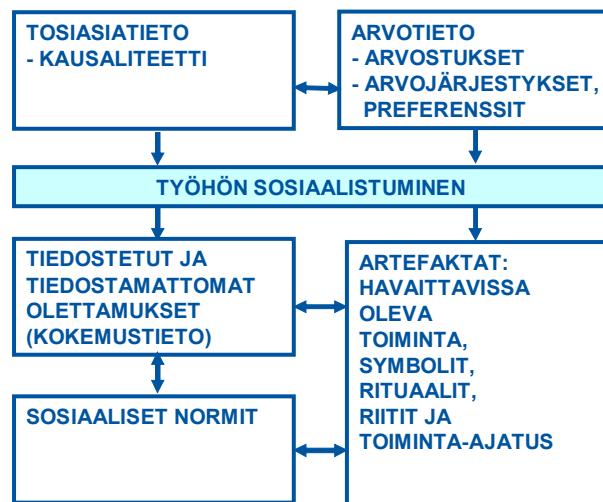
7.3 Oppimisprosessi

Organisaation eri tasojen välisiä riippuvuussuhteita selittää oppimisteoreettinen työhön sosiaalistumisen prosessi. Inputtina tässä prosessissa on tosiasia- ja arvotieto keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Varsinainen prosessi on työhön sosiaalistuminen. Outputin muodostavat tiedostetut ja tiedostamattomat oletukset, artefaktat sekä sosiaaliset normit keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tosiasioita ja arvoja koskeva tieto muuttuu organisaatiossa ja siinä toimivissa ryhmissä osittain tiedostetuiksi ja tiedostamattomiksi perusolettamuksiksi, kokemustiedoksi, organisaation perustehtävien suorittamiseen kytkeytyvissä toistuvissa oppimistilanteissa. Organisaation oppiminen on nähtävä muutoksina sekä henkilöstön yhteisesti muodostetuissa ja yhteisesti jaetuissa käsityksissä että työn tekemisessä yhdessä. (Kinnunen 1990, 32-35; Sarala & Sarala 1999, 80-81, 142-143; Schein 1987, 185-188.)

Kulttuurin muutos on transformatiivinen prosessi, koska on opittava pois jotakin, ennen kuin voi oppia jotakin uutta. Nimenomaan poisoppiminen on tuskallista ja aiheuttaa muutosvastarintaa: hyväksytäänkö vai hylätäänkö muutos vai jätetäänkö se pöydälle. Muutos merkitsee aina luopumista jostain yksittäisen ihmisen kohdalla. (Ylikoski 1994, 46.)

Kuvio XI.3 Yrityskulttuuri ja työhön sosiaalistuminen (Kinnunen 1990, 32-35).

YRITYSKULTTUURIN SISÄISET YHTEYDET



Motivaatio poisoppimiseen ja jonkin uuden oppimiseen syntyy sen ymmärtämisestä, että nykyisellä tavalla jatkettaessa ei saavuteta asetettua tavoitetta. Organisaatiossa koetaan muutoksen aiheuttamaa jännitettä ja eloonjäämisahdistusta. Sen ymmärtäminen, mitä jonkin uuden oppimiseen saattaa sisältyä, aiheuttaa oppimisahdistusta, koska saattaa tulla väliaikaisesti osaamattomaksi. Jotta muutos tapahtuisi, eloonjäämisahdistuksen täytyy ylittää oppimisahdistus. Tällainen tilanne saavutetaan, kun vähennetään oppimisahdistusta siten, että organisaation jäsenille luodaan turvallisuudentunnetta muun muassa viestimällä selkeästi ja nopeasti muutokseen liittyvistä onnistuneista toimenpiteistä. (Schein 2001, 205; Virkki 1995, 46-48.)

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston tulokset osoittavat, että organisaatio oppii yhteisistä kokemuksista. IVO:n ja Nesteen fuusiossa, Fortumin synnyssä (v. 1999-

2001), haastateltavat kokivat tiedon puutetta, näkemyksen puutetta, organisoinnin hitautta, ohjauksen puutetta ja rönsyilyä. Fortumin ja Birka Energin fuusiossa, Birka transformaatioissa (v. 2002...2003), haastateltavat näkivät selkeän prosessin, pelisäännöt, selkeän maalin, toimivan ohjauksen ja selkeän strategian.

Haastateltavien suurin huoli edelleen Birka-transformaation jälkeen oli ohjatun vuoropuhelun puute ja siihen kytkeytyvä valmiuksien luominen kohdata erilaisia ihmisiä ja erilaisia kulttuureja. Arvokeskustelut, joita käytiin eri toimintayksiköissä, tukivat yhteisymmärryksen syntymistä ja lisäsivät turvallisuuden tunnetta.

Kaksivaiheinen oppiminen (Argyris 1993) ja työhön sosiaalistuminen (Kinnunen 1990) ovat molemmat kuvauksia oppimisprosessista. Työhön sosiaalistuminen on kaksivaiheista oppimista, jossa vallitsee yrityskulttuurin dynamiikka (Hatch 1997). Kulttuurin dynamiikka edellyttää transformatiivisen muutoksen dynamiikkaa (Schein 2001). Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto osoittaa, että Birka-transformaation eli Fortumin ja Birka Energin fuusion suunnittelussa ja toteutuksessa oli kaksivaiheisen oppimisprosessin elementtejä. Kun prosessin lopputulos vielä sisältää elinikäisen oppimisen tottumukset (Kotter 1996), joissa perustana ovat kulttuuriset perusolettamukset, on organisaatio ottanut pitkän harppauksen kohti erinomaisesti toimivaa yritystä (Peters & Waterman 1995). Kulttuurin oppiminen tapahtuu yhteisten tarinoiden, rituaalien, symbolien ja kielen välityksellä (Robbins 2001, 524-526).

Elinikäisen oppimisen tottumusten perustana ovat kulttuuriset perusolettamukset. Riskien ottaminen, johon sisältyy halu uskaltautua turvallisten ympyröiden ulkopuolelle, on ensimmäinen askel tällä tiellä. Voidaan käyttää ilmaisua ”itsensä likoon laittaminen”. Avoimuus uusia ideoita kohtaan, halu tarkastella elämää avoimin mielin, mahdollistaa muutoksen, ”avaa pelikentän”. Avoin mieli ilmenee toisaalta mielipiteiden pyytämisenä, tietojen ja ideoiden aktiivisena keräämisena muilta, toisaalta tarkkaavaisena kuuntelemisena, valmiutena kuunnella toisia. Koko prosessin ehkä tärkein vaihe on nöyrä itsepohdiskelu, joka tarkoittaa onnistumisten ja etenkin epäonnistumisten rehellistä arvioimista. (Kotter 1996, 153-161.)

Tutkimusaineistosta nousee esille Kotterin näkemys elinikäisen oppimisen tottumuksista. Jos oppiminen perustuu perusolettamuksiin, siinä on jotain pysyvää. Nöyryys auttaa kynnyksen ylittämistä. Johtaja, joka myöntää virheensä, herättää kunnioitusta organisaatiossa. Schein (2001) ilmaisee saman asian niin, että on avarrettava käsityskykyä ja tutkittava omaa ajatusprosessia. Tämän tutkiskelun takaa löytyy viisaus.

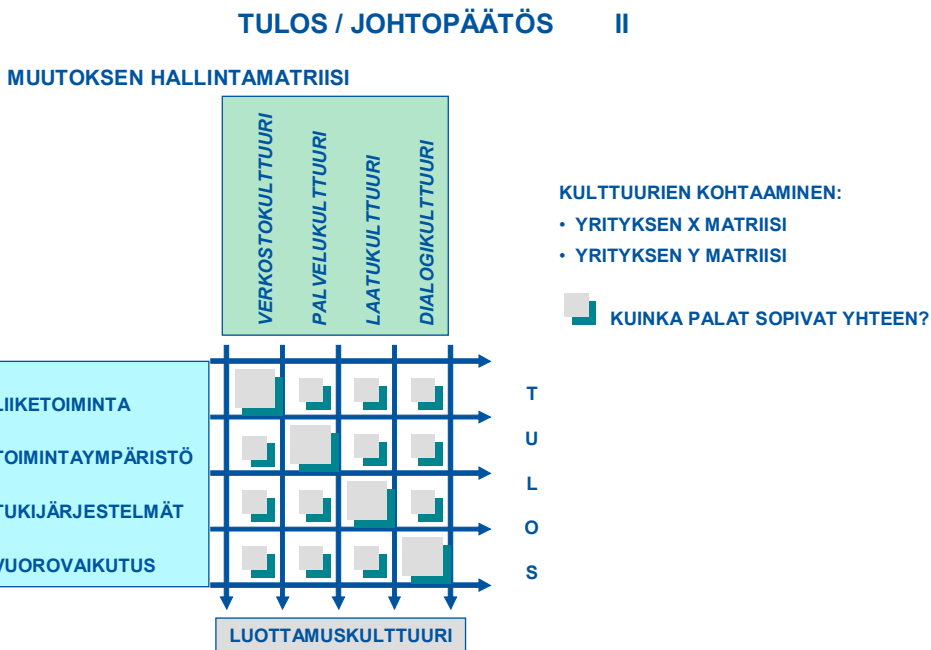
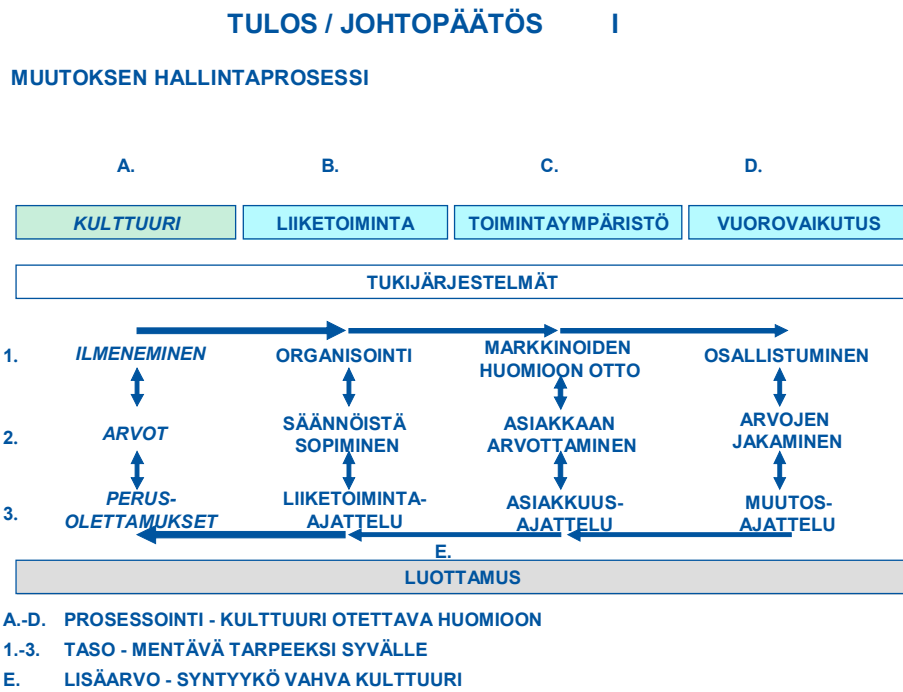
8 Yhteenveto

Käsite luottamuskulttuuri kokoaa tämän tutkimuksen keskeisimmän tuloksen sisällön. Organisaatiossa toimivien ihmisten keskinäiset jännitteet ovat vapautuessaan valtava voima sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Johtaminen pyrkii organisaatiossa henkilöstön kanssa sisäiseen tasapainoon ja toimintaympäristön kanssa ulkoiseen tasapainoon. Johtaminen ja oppiminen ovat niitä prosesseja, jotka sekä yritystoiminnassa että julkisessa toiminnassa ovat oleellisesti vaikuttamassa kulttuurien hallittuun kohtaamiseen.

Liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteiden hallinta saavat aikaan liiketoiminnan erinomaisen tuloksen. Tämän tutkimuksen tulosten valossa verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuuri muodostavat nelikentän. Tämä nelikenttä sisältää muutoksen tarvitsemat voimat kulttuurien hallitulle kohtaamiselle ja luottamuskulttuurin syntymiselle.

Oheiset kaksi kuviota, muutoksen hallintaprosessi ja muutoksen hallintamatriisi, kuvaavat tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia, kun erilaiset yrityskulttuurit kohtaavat. Mitä suurempi muutos on, sitä tärkeämpää on ottaa kulttuuri huomioon. Muutoksen laatutason ratkaisee se, kuinka syvälle kulttuurin tunnistamisessa mennään. Syntynyt vahva kulttuuri saa lisäarvona aikaan lujan luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen.

Kuvio XI.4 Muutoksen hallintaprosessi ja -matriisi.



Organisaation kulttuuri on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kaikkeen toimintaan yrityksessä ja erityisesti toiminnan ohjaukseen. Ohjaus etsii tasapainoa seuraavien käsiteparien välillä: fissio ja management vs. fuusio ja leadership; ohjeistus ja

analyysi vs. luovuus ja synteesi; sopimus ja hierarkia vs. luottamus ja verkosto; formaali ulkoinen muutos vs. informaali sisäinen muutos. Luottamuskulttuuri sisältää tämän tutkimuksen mukaan kaksi kulttuurista perusolettamusta: osista kokonaisuuksiin ja hierarkioista verkostoihin.

Kuvio XI.5 Aineistolähtöinen käsittekartta II.



Tässä tutkimuksessa kulminoituvat suuri muutos ja erilaisten kulttuurien kohtaaminen Suomen kokoisessa mittakaavassa. Globalisoituvassa, vapaassa kilpailussa kaikki kokemuksesta opittu koituu tulevaisuudessa viisaudeksi. Fortumin tapaus on tietynlainen testiympäristö – laboratorio – yksinkertaisemmallekin tapaukselle vakiintuneessa liiketoimintatilanteessa. Toinen tilanne, joka tässä tutkimuksessa on jäänyt suunnitellusti taka-alalle, on ahdistus ja uupumus organisaatiossa. Nämä tärkeät tämän tutkimuksen päätehtävän osaongelmat jäävät jatkotutkimuksen tekijän ratkaistaviksi.

XII LOPUKSI

1 Yhteenveto tutkimuksen perusvalinnoista

Tämän tutkimuksen päätehtävä on selvittää, mitä yritysfuusiossa tapahtuu, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaavat toisensa. Johdettaessa tämän tutkimuksen päätehtävää on käytetty seuraavia kysymyksiä:

Onko kulttuurien kohtaamisella ollut muutosprosessin aikana vaikutusta henkilöiden käyttäytymiseen?

Onko kulttuurien kohtaamisella ollut vaikutusta henkilöiden arvomaailmaan sekä yhteisiin pelisääntöihin ja normeihin?

Onko kulttuurien kohtaamistilanteissa esiintynyt toisen / jonkin kohtaavan kulttuurin ylivaltaa?

Onko muutosprosessin aikana asiakas ja palvelutehtävä otettu huomioon?

Onko muutosprosessin aikana johtamis- ja tukijärjestelmillä (liittyen managementiin) ja johtajuudella (liittyen leadershipiin) ollut merkitystä?

Kulttuurin syntyyn vaikuttaa se, että tietyillä ihmisillä, esimerkiksi työyhteisöllä, on ollut merkittäviä yhteisiä kokemuksia, jotka vaikuttavat heidän maailmankatsomukseensa ja tapaansa ymmärtää tapahtumia ja ratkaista ongelmia, jännitteitä ja ristiriitoja. Jotta yhteisölle muodostuisi yhtenäinen näkemys heitä ympäröivästä maailmasta ja yhteiset tavat vastata käyttäytymisellään erilaisiin tilanteisiin, heidän on täytynyt olla kauan yhdessä ja oppia ratkaisemaan esiintyviä jännitteitä samalla tavalla. Kulttuuri on joukko perusolettamuksia, joita tietty yhteisö on omaksunut ja kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Näitä perusolettamuksia pidetään tosiasioina ja siksi ne opetetaan uusille ryhmään liittyville henkilöille.

Kulttuurissa on eri syvyystasoja. Kulttuuria tutkittaessa on tarkasteltava sitä, miten syvällisiä tai pinnallisia yhteisesti omaksutut, toimintaa ohjaavat tekijät, perusolettamukset ja uskomukset ovat. Normit ja asenteet ovat tietoisten kokemusten takana. Normit kuvaavat käyttäytymismalleja, joita on noudatettava. Normin noudattamista tuetaan pakottein. Sosiaaliset normit siirtyvät sukupolvelta toiselle

kertomusten ja rituaalien välityksellä. Asenteet ovat henkisiä valmiuksia, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja jotka ovat syntyneet ja muodostuneet kokemusten kautta. Asenne merkitsee taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin kohteeseen, henkilöön tai tilanteeseen. (Schein 1987 & 2001.)

Kulttuuristen erojen luonnetta voidaan tutkia kansallisuuden, ammatin ja organisaation tasolla. Tässä tutkimuksessa sosiaalisten normien oppiminen tapahtuu organisaatiossa, työpaikalla. (Hofstede 1991 & 2001.) Tässä tutkimuksessa on tutkittu yrityskulttuurien kohtaamista ja törmäämistä toisiinsa yritysten fuusioituessa. Myös Lewis (2000) on tutkinut kulttuurien kohtaamista. Scheinin, Hofsteden ja Lewisin teoriat ohjaavat tämän tutkimuksen tutkimusprosessia.

Tutkimusongelman ratkaisua tukevat kulttuuriteoria ja organisaatioteoria. Kulttuuriteoria on luonteva lähestymiskulma kulttuurien kohdatessa. Organisaatioteoria tukee erinomaisesti asetettua tutkimustehtävää. Kun kulttuurien kohtaamispaikka ja taso on organisaatio ja sosialisointipaikka on työpaikka, liittyy muun muassa organisaation rakenteisiin, valvontaan ja valtuutukseen monia ongelmia, jotka aiheuttavat ristiriitoja ja jännitteitä erilaisten kulttuurien kohdatessa. Se kuinka uskottava organisaation johto on, ratkaisee ainutkertaisia ongelmia – tapaus Fortum. Johdon uskottavuus syntyy arvojen toimivuudesta ja yhteisten pelisääntöjen rakentamisesta. Kun kaksi yritystä fuusioituu, kuinka kahden yrityksen ja työpaikan arvot ja uskomukset sopivat yhteen? Miten yksittäisen ihmisen arvot ja tapa ajatella sopivat yhteen työyhteisön käytäntöjen ja toimintatapojen kanssa? (Hofstede 1991, 175-204.)

Tässä tutkimuksessa on tutkittu, miten kahden suuren suomalaisen yrityksen kulttuurit ovat vaikuttaneet muutosprosessin onnistumisessa yritysfuusioiden yhteydessä. Miten näiden yritysten arvomaailmat ovat kohdanneet? Millaisia perusolettamuksia näiden arvojen takana on ollut vaikuttamassa? Millaisia henkisiä valmiuksia henkilöillä on ollut kohdata suuri muutos?

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää eri kulttuureille ominaista organisaatiokäyttäytymistä ja kulttuurien välisiä eroja. Tämän tutkimuksen

pääongelman vastaus on idiografinen kuvaus (ainutkertainen tapahtuma) ja hermeneuttinen (ymmärtävä) selitys eli toimintaa selitetään sen mielen ja merkityksen avulla.

Tutkimuskohteen kuvaus ja määrittely rajataan Fortumin yksiköihin, joissa kohtaavat IVO:n, Nesteen ja Birka Energian kulttuurit ja joissa muutosprosessin vaiheet etenevät yritysfuusioiden ketjuna. Muutoksen aikajänne on Fortumin synty eli vuodet 1999-2002. Tämä tutkimus on rajattu suomalaisen kulttuurin tutkimiseen. Suomalaista organisaatiokulttuuria on tutkittu vähän. Kulttuurien kohtaamista ja törmäämistä ei ole tutkittu juuri lainkaan.

Ihmismieli on ohjelmoitu kolmella tasolla: ihmisluonto, joka on universaali ja peritty, kulttuuri, joka on tunnusomainen tietylle yhteisölle ja on opittu sekä persoonallisuus, joka on tunnusomainen yksilölle ja on sekä peritty että opittu (Hofstede 1991 & 2001). Tämä tutkimus on rajattu kulttuurin tutkimiseen, kun yrityskulttuurit kohtaavat ja jopa törmäävät. Lewisin (2000) mukaan oma kulttuuri kohtaa ystävällisen kulttuurin tai oma kulttuuri törmää vieraaseen kulttuuriin. Tämän tutkimuksen viitekehityksessä kulttuurin muuttaminen, transformaatio, on johtamis- ja oppimisprosessi.

2 Yhteenveto tarkastelun näkökulmista kulttuurien kohdatessa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kulttuurien kohtaamista ja muutoksenhallintaa yrityksen keskijohdon, muutosvaikuttajien näkökulmasta. Keskijohdon edustajat, Fortumin avainhenkilöt näkevät koko muutoksen, kohtaavat törmäykset ja ovat sillanrakentajina etulinjassa, kun ylimmän johdon tahtotilaa viestitetään organisaatiolle. Keskijohdon edustajat, joita on haastateltu, kertovat, miten kulttuurin julistaminen on tapahtunut ja miten kulttuurin syvyys, kulttuurin eri tasot on otettu huomioon. Yrityksen kulttuuri muodostuu tavasta ajatella, tuntea ja reagoida. Kulttuuri välittyy symbolien välityksellä. Sen keskeisin sisältö välittyy arvojen kautta. Kulttuuri on kollektiivinen toimintaohjelma tai tapa ajatella, joka erottaa yhteisön toisista. Se perustuu arvojärjestelmille, mutta vaikuttaa myös yksittäisten ihmisten arvoihin. Kulttuurin syvimmillä tasolla ovat perusolettamukset ihmisluonnosta, todellisuudesta

ja yhteisön sekä sen ympäristön välisistä suhteista. Jokaisessa organisaatiossa on omaksuttu tiettyjä perusolettamuksia, jotka vaikuttavat organisaation johtamiseen, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaation toimintaan. (Hofstede 1991 & 2001.)

Muutosvaikuttajilla, jotka tässä tutkimuksessa ovat yrityksen keskijohdon edustajia, on keskeinen rooli, kun organisaatioon implementoidaan uusia arvoja ja olettamuksia. Muutosvaikuttajat pitävät liikkeellä yrityskulttuurin dynamiikkaa. Kun yrityksen käytännöt ja tapa toimia muotoutuvat, ne näkyvät rituaaleina, sankaruuksina ja symboleina. Hatchin (1997) yrityskulttuurin dynamiikka ja Hofsteden (1991) malli kuvaavat samaa asiaa eri näkökulmasta. Hatchin malli on prosessikuvaus kulttuurin synnystä ja elämästä. Hofsteden malli on kuvaus siitä, miten arvot konkretisoituvat rituaaleina, sankareina ja erilaisina symboleina. (Hatch 1997, 358-366; Hofstede 1991, 3-19.)

”Kulttuurinkantajat”, ruotsin kielen sana ”kulturbärare”, kyseenalaistavat arvokäsityksiä ja kulttuuriasenteita. Muutostilanteissa yritykset tarvitsevat muutosvaikuttajia, jotka ovat kulttuurinkantajia. Muutosvaikuttajat ovat yrityksessä toimivia henkilöitä, jotka ovat luovia ja rohkeita – itse asiassa sankareita, jotka pistävät itsensä likoon ja avaavat pelikentän yhteisen asian puolesta.

3 Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset

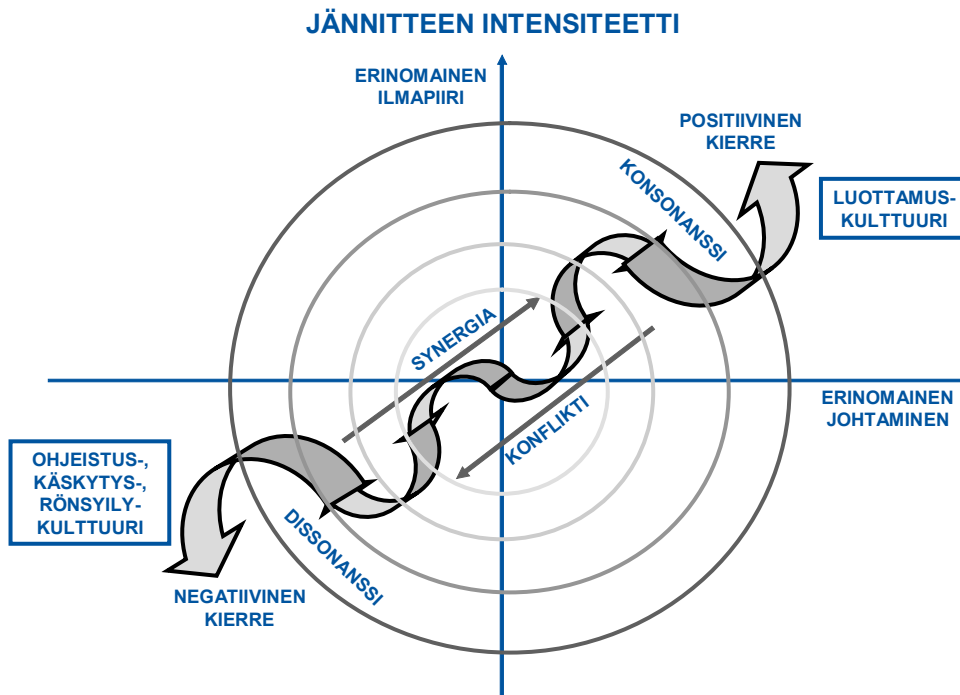
Ensimmäinen johtopäätös on, ettei voida ymmärtää organisaation ilmiöitä, jännitteitä, ristiriitoja ja tilanteita, ellei oteta kulttuuria huomioon. Organisaatiossa toimivien henkilöiden, johdon ja henkilöstön, aktiivinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä muutoksen onnistumiseksi. Kulttuurin merkitys on ratkaiseva, kun ratkotaan organisaation sisäisiä ongelmia. Tätäkin tärkeämpää on, että inhimillinen vuorovaikutus tukee ja auttaa yksittäistä ihmistä. Ihminen tarvitsee toisia ihmisiä ja vuorovaikutusta heidän kanssaan. (Ylikoski 1994, 65.) Yrityskulttuurin vaikutus näkyy johtamisessa, sen myötä organisoitumisessa ja toimintaprosesseissa sekä resurssien, kuten henkilöstön, materiaalin ja talouden hallinnassa. Yrityskulttuurin vaikutus on erittäin keskeinen. Ihmiset, jotka kohtaavat toisensa, ovat erilaisia.

Organisaatiot, jotka kohtaavat toisensa, ovat erilaisia. Kun yritykset kohtaavat toisensa siinä tilanteessa, että pitäisi elää yhdessä, ovat haasteet moninaiset. Kun yritysten historia on erilainen ja kun yritykset vielä joutuvat etsimään synergiaetuja rationaalisen ja kustannustehokkaan toiminnan kannalta, on haaste vaativa.

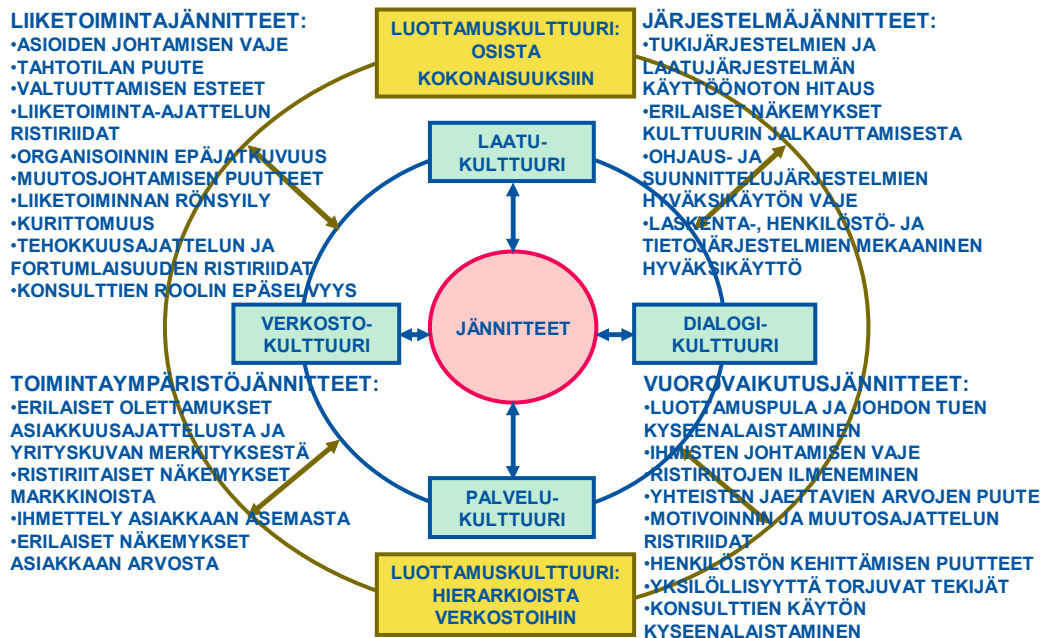
Toinen johtopäätös on, että fuusioihin perustuva muutosdynamikka perustuu itsensä tuntevien organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamiseen. Muutosprosessin hallinta erilaisten kulttuurien keskellä organisaatiossa edellyttää kurinalaista johtamista (management) ja osallistuvaa, mahdollistavaa johtajuutta (leadership). Yrityksellä ja sen organisaatiolla on oltava selkeä missio, toiminta-ajatus, yhteinen visio siitä, mihin ollaan menossa, yhteisiin arvoihin perustuvat toimintapolitiikat ja toimintaympäristön huomioon otettava liiketoimintastrategia ja päämäärät. Parhaassa tapauksessa kulttuurit sekoittuvat, jolloin uusi organisaatio ottaa toimivimmat elementit kummastakin kulttuurista. Tämä edellyttää valmiutta tulkita kulttuureja, ennen kuin uusi organisaatio on alkanut toimia. Uuteen organisaatioon valmistautumisessa on olennaista, että molempien organisaatioiden henkilöillä on ainakin omasta organisaatiostaan mahdollisimman suuri ymmärrys. On kiinnitettävä erityinen huomio vuoropuhelun organisointiin ja systemaattiseen valmennukseen, jotta muutoksessa syntyvät jännitteet saadaan hallintaan.

Kolmas ja keskeisin johtopäätös tässä tutkimuksessa on, että yritysfuusio on taitolaji, jossa kilpaillaan johtamisessa, oppimisessa ja jännitteiden hallinnassa. Jännitteet, joita ohjaus kohtaa muutoksen keskellä, ovat liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteet. Jännitteiden hallinta saa liikkeelle positiiviset voimat ja kulttuurisen synergian. Jännitteiden hallitsemattomuus nostaa esille negatiiviset voimat ja konfliktin. Yrityksen ilmapiiri on johtamisen funktio. Oheisessa kuviossa on esitetty, kuinka yhteisön luottamuskulttuuri vahvistuu, kun jännitteen positiivinen kierre ja konsonanssi voimistuvat. Tämän tutkimuksen mukaan luottamuskulttuuri pitää sisällään verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuurin. Luottamuskulttuuri sisältää kaksi olettamusta: osista kokonaisuuksiin ja hierarkioista verkostoihin. Jännitteen negatiivinen kierre ja dissonanssi lisääntyvät, kun yhteisössä on vallalla ohjeistus-, käskyty- tai rönsyilykulttuuri. Yrityksen on hallittava toimintaympäristön muuttumisen nopeus ja ihmismielen muuttumisen hitaus.

Kuvio XII.1 Jännitteiden hallinta ja aineistolähtöisen käsitekartan synteesi.



AINEISTOLÄHTÖISEN KÄSITEKARTAN SYNTEESI



Melkein aina, niin kuin Fortuminkin tapauksessa, on pystyttävä kohtaamaan muuttuva toimintaympäristö, kilpailutilanne ja asiakas sekä sitouttamaan oma organisaatio ja työyhteisö sovittuun toimintatapaan. Muutoksenhallinta on ennen

kaikkea sekä johtamis- että oppimisprosessi, jonka lopputuloksena luottamus pääoma yrityksessä kasvaa. Tutkitun tiedon hyväksikäyttö tukee näitä prosesseja. (Argyris 1993 & 1999; Nonaka and Takeuchi 1995; Schein 1987 & 2001.)

4 Jatkotutkimuksen suuntaaminen

Tämä tutkimus kuvaa (idiografinen kuvaus) ja selittää (hermeneuttinen selitys), miten yrityskulttuuri on otettava muutoksessa huomioon. Tämä tutkimus antaa vastauksen siihen, mikä on yrityskulttuurin vaikutus muutoksen hallinnassa.

Laadullisen tutkimusaineiston laajin osa-alue koskee muutoksen johtamista, johon tässä tutkimuksessa on paneuduttu vain yhtenä osaongelmana. Asioiden ja ihmisten johtamisen tasapainon merkitys johtamisessa on edelleen jäänyt ainakin osittain arvoitukseksi. Asioiden johtamisella ja ihmisten johtamisella on molemmilla tärkeä merkitys. Kun asioiden johtamisen tuottama vakaus ja ihmisten johtamisen tuottama muutoshalukkuus ovat tasapainossa, yrityksellä on mahdollisuus selviytyä turbulenteista ajoista. Tämän tutkimuksen perusteella vastakkain joutuvat talous- ja henkilöstöressurit.

Jatkotutkimuksen aihe:

Pienen yrityksen sielu – suuren yrityksen mittakaavaedut

Taluspainotteisen ja henkilöstöpainotteisen yrityskulttuurin tasapaino

Muutoksen hallinta on vanhan poisoppimista ja uuden oppimista. Tämän tutkimuksen aineistossa tehokkuus ja innovatiivisuus asetetaan vastakkain. Pidentyneistä työpäivistä ja kiireestä on tullut hyve. Toisaalta haastateltavat tässä tutkimuksessa ovat antaneet ymmärtää, että muutos on mahdollinen vain, jos mieli hyväksyy sen. Vuoropuhelun ja inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys muutoksen keskellä korostuu tässä tutkimuksessa. Vuoropuhelua on hidastettava. Itsetuntemusta ja oman organisaation kulttuurin tuntemusta on parannettava, ennen kuin voi ymmärtää toisen organisaation kulttuuria. Ratkaiseeko nopeus yrityksen kilpailukyvyyn?

Jatkotutkimuksen aihe:

Sitoutuminen – omistautuminen – uhrautuminen

Hitauden kulttuuri ja luova laiskuus vai kiireen kulttuuri ja tehokkuus

5 Jälkikirjoitus

Jokainen, joka joutuu kosketuksiin tämän maailman kanssa tietää, että on monta syytä itkeä. Itkemme voittoja ja tappioita. Useimmat ihmiset itkevät kohdatessaan niin ihailtavia kuin paheksuttavia tekoja. Seuraava lista on syytä ymmärtää symbolisena niille perusolettamuksille ja arvoille, jotka yrityksessä vallitsevat.

Mitä meidän tulisi itkeä?

Pinnallisuutta

Itsekunnioituksen puutetta

Epäoikeudenmukaisuutta

Herkkyyttä

Kiitoksen sanoja

Eroa

Röyhkeyttä

Ideoitten, periaatteiden ja laadun pettämistä

Roskan puhumista

Asiakkaan pitämistä häiriötekijänä

Työskentelyä tehtävässä, jossa ei koskaan saa tehdä parastaan

Ihmisten kyvyttömyyttä nähdä eroa sankarien ja kuuluisuuksien välillä

Mielihyvän ja mielekkyyden sekoittumista toisiinsa

Johtajia, jotka katsovat tulosta, mutta unohtavat käyttäytymisen

Johtajia, jotka eivät koskaan sano ”kiitos”

Ihmisten seuratessa johtajia, jotka ajattelevat enemmän valtaa ja asemaa

kuin luottamusta ja kyvykkyyttä

Ihmisiä, jotka luovat joukkuehenkeä

Oheinen lista kertoo paljon ihmisten johtamisen taidon lähtökohdista, mutta ennen kaikkea se kertoo paljon myös yrityksen kulttuurista (De Pree 1990). Tämän tutkimuksen aineiston mukaan yrityksen johdon on tarpeellista olla tietoinen yrityksensä kulttuurista samalla tavalla kuin jokaisen henkilön on tarpeellista olla tietoinen omasta persoonallisuudestaan. Useimmiten tätä tietoisuutta ei tarvita, mutta vaikeuksien kohdatessa – kun asiat eivät suju niin kuin pitäisi – on tarpeellista tietää, miten omat perusolettamuksemme vaikuttavat ongelmaan ja sen ratkaisuun.

Hyvän esimerkin erilaisten maailmankatsomusten kohtaamisesta tarjoaa vuoden 2004 lopulla ilmestynyt Juha Pihkalan ja Esko Valtaojan kirja ”Nurkkaan ajettu Jumala?”. Kirjassa keskustelun muodossa teologi ja tähtitieteilijä kamppailevat maailmanselityksestä. Kirja on kahden eri maailmoja edustavan keskustelijan vuoropuhelua, dialogia parhaimmillaan. Dialogi lisää ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta kahta erilaista maailmaa edustavien ihmisten välillä ja saa lukijan pohtimaan ja epäilemään varmoina pitämiään asioita. Kirjan kirjoittajat tai pikemminkin keskustelijat ovat – näyttää siltä – muutosvaikuttajia. Esko Valtaoja toteaa kirjan lopussa yhtä viisaasti kuin Edgar H. Schein tämän tutkimuksen johdannossa, että ihmismielen voima ei ole koskaan ollut siinä, että me kaikki ajattelemme samalla tavalla. Erilaisuus aiheuttaa jännitteitä, ristiriitoja, kiistoja, epäluuloa ja vihamielisyyttä, mutta erilaisuudessa on myös meidän suurin rikkautemme, kunhan vain osaamme sitä oikein käyttää.

Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, ongelma on usein siinä, että ihmisillä on erilaiset perusolettamukset, erilainen kieli sekä erilainen maailmankuva ja -katsomus – toisin sanoen erilainen kulttuuritausta. Kulttuurierojen havaitseminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, mikä meni vikaan, vaikka kaikilla oli hyvä tahto.

ENGLISH SUMMARY

The main objective of this study is to clarify what occurs in a company merger when two different organisational cultures meet. The solution for the research problem is supported by the culture theory and the organisation theory. The culture theory is a natural angle of approach when the cultures meet. The organisation theory supports excellently the set study task. When the meeting place and level of cultures are the organisation and the place of socialisation is the workplace, many problems which cause conflicts and tensions when different cultures meet are connected to the organisational structures, control and empowerment among other things.

The purpose of this study is to describe and to understand characteristic organisational behaviour and differences between cultures. The answer for the main problem in this study is an idiographic description (a unique event) and hermeneutic (understanding) explanation. In other words the operation is explained with the help of its mind and significance. This study extract is operation analytic, emphasising anthropology. This study is a qualitative case study.

In this study the meeting and change management of cultures are examined from the point of view of the middle management of the company, i.e. the change agents. The middle management gets to observe the entire change and the collisions and is in the front line to bridge the separate divisions inside the organisation when the will of the top management is communicated down. The representatives of the middle management who have been interviewed tell how the depth of the culture and the declaring of the culture have taken place, and how the different levels of culture have been taken into consideration. The culture of the company consists of the way to think, to feel and to react. That culture is conveyed through symbols. Its most central contents are conveyed through values. Culture is collective plans of actions or ways of thinking that distinguishes one community from another. It is based on the value systems but also affects the values of individuals. At the deepest level of culture the basic assumptions are derived from human nature and from reality and relations between a community and its environment. In every organisation there are certain

adopted basic assumptions which affect the management of the organisation, organisation behaviour and the operation of the organisation.

The change agents, which in this study are the representatives of the middle management of the company, will have a central role when new values and assumptions are implemented to the organisation. The change agents keep the dynamics of the enterprise culture on the move. When practices of the company and the way to operate takes shape, they are seen as rituals, heroisms and symbols.

The birth of a culture is affected by the fact that certain people, for example a work community, have had significant common experiences which affect their world view and their way to understand events and to solve problems, tensions and conflicts. Tension is a situation or information, based on knowledge and experience, occurring as a conflict between two cognitions (cognitive dissonance). Herein, people aim to reach balance (consonance) between cognitions. In order to form a uniform view on the world surrounding them and to adopt common ways to respond to different situations, the people of a community have had to live together for a long time and learn to solve appearing tensions the same way. Culture is the result of learning based on common experiences of the community and the changing of a culture is a leaded process. A culture is an array of basic assumptions which a certain community has adopted and has developed when learning to adapt to its external environment and trying to retain its internal solidity. These basic assumptions are considered as facts and therefore they are taught to new people joining the group.

There are different levels in culture. When studying a culture, it must be examined how profound or superficial are the jointly adopted factors, basic assumptions and beliefs that direct operation. Behind conscious experiences there are norms and attitudes. The norms represent behaviour models that must be followed. Complying with norms is supported by sanctions. Social norms pass from one generation to another through stories and rituals. Attitudes equal to mental readiness directing the behaviour of a human being having been created and formed through experiences. Attitude means the tendency to react approvingly or rejectingly towards an object, a person or a situation.

The frame of reference of the study is change and its management. One dimension of the study task is time and the use of time. The slowing of a change brings many problems. How credible the management of an organisation is can solve unique problems – case Fortum. The credibility of the management is based on the functionality of the values and the building of common rules. When new people come to the workplace, they have basic assumptions on life gained in the family circle and through education. How will these values and beliefs fit together with the values and beliefs of the workplace? How will the values and beliefs of two companies and workplaces fit together when two companies merge? How do the values of individuals and their way to think fit together with the practices and customs of the work community?

In this study it has been examined how the cultures of two big Finnish companies have effected the success of the change process associated with company mergers. How have the values of these companies met? What kind of basic assumptions behind these values have been having effect? What kind of mental readiness to meet a big change have the persons had?

The description and definition of the research subject are limited to the units of Fortum in which the cultures of IVO, Neste and Birka Energy meet and in which the phases of the change process proceed as a chain of company mergers. The time span of the change is the birth of Fortum, in other words years 1999-2002. This study has been limited to examining of the Finnish culture. Finnish organisational culture has been studied to some extent. The meeting and colliding of cultures have nearly been studied at all.

The phenomena, tensions, conflicts and situations of an organisation cannot be understood if organisational culture is not taken into consideration. Active cooperation and interaction of people working in an organisation, i.e. the management and the staff, are important for the success of a change. The significance of the culture is crucial when problems inside an organisation are being solved. Even more important is that the human interaction supports and helps an individual. People need other people and interaction with them. The effect of an

enterprise culture can be seen in the management, and with it, in organisation and operation processes as well as in the management of such resources as human, material and financial resources. The effect of the enterprise culture is extremely central. The people who meet are different. The organisations that meet are different. When companies meet in a situation where they should live side by side, the challenges will be diverse. When the history of the companies is different and the companies still have to look for the synergic advantages from the viewpoint of rational and cost-efficient operation, the challenge is demanding.

Controlling the change process in the middle of the different cultures in an organisation requires disciplined management and participating leadership. Within a company and the organisation there must be a clear mission, a business idea, a common vision on the direction, operation policies based on common values as well as a business strategy and goals that take into consideration the business environment. The change dynamics that are based on the mergers are based on the meeting of organisations and cultures knowing themselves. At the very best the cultures blend in which case the new organisation adopts the most functional elements from both cultures. This requires readiness to interpret cultures before the new organisation begins to operate.

In preparing for a new organisation it is essential that the persons from both organisations have as vast understanding as possible at least on their own organisation. When a new organisation is being formed, it is important to divide people into groups that are able to improve the understanding of cultures by a mutual dialogue. By creating a genuine discussion, i.e. a dialogue, the defensive attitude and the misconception of similarity can be overcome. Systematic training intensifies interaction and the feeling of the cohesion. Special attention must be paid to the organising of dialogue and to systematic training so that the tensions created during the change can be controlled. The tensions that the control faces during the change are business tensions, business environment tensions, system tensions and interaction tensions. Having the tensions under control releases positive energy, whereas the lack of control on tensions releases negative energy. It can be that in

spite of careful preparation the energy of the organisation is not enough, but a common will is needed to hire external help.

The concept of trust culture summons up the contents of the most central result of this study. The tensions between people working in an organisation possess a huge power in both positive and negative sense. The management attempts to create an internal balance with the organisation and the staff and an external balance with the business environment. Leading and learning are the processes that essentially affect the controlled meeting of cultures both in entrepreneurship and in public sector. The networking culture, service culture, quality culture and dialogue culture form a four-dimension field as the result of this study. This four-dimension field contains the powers needed for the change in order to enable a controlled meeting of cultures and the development of trust culture.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen Tapio & Junkkari Lari 2000. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY, Juva.

Alasuutari Pertti 2000. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Alkula Tapani & Pöntinen Seppo & Ylöstalo Pekka 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Juva.

Allen Robert F. 1985. Four Phases for Bringing About Cultural Change. In Kilmann Ralph H. & Saxton Mary & Serpa Roy and Associates (eds.) Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Ansoff H. Igor 1981. Strateginen johtaminen (Strategic Management). Weilin + Göös kirjapaino, Espoo.

Argyris Chris 1993. Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. Jossey-Bass, San Francisco.

Argyris Chris 1999. On Organizational Learning. Blackwell, Oxford.

Argyris Chris & Schön Donald 1978. Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, Reading.

Auer Jaakko & Teerimäki Niilo 1982. Puoli vuosisataa Imatran Voimaa. Oy Kirjapaino F. G. Lönnberg, Helsinki.

Bennis Warren & Nanus Burt 1986. Johtajat ja johtajuus. Tampereen Kirjapaino Oy, Tampere.

Berg Per-Olof 1979. Emotional Structures in Organizations. A Study of the Process of Change in Swedish Company. Studentlitteratur, Lund.

Berg Per-Olof 1985. Organization Change as a Symbolic Transformation Process. In Frost Peter J. & Moore Larry F. & Louis Meryl Reis & Lundberg Craig C. & Martin Joanne (eds.) Organizational Culture. Sage Publications, Beverly Hills.

Bryman Alan 1993. Charisma and Leadership in Organizations. Sage Publications, London.

Buono Anthony F. & Bowditch James L. 1989. The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

De Pree Max 1990. Ihmisten johtamisen taito (Leadership Is An Art). Denali, Helsinki.

Deci Edward L. 1975. Intrinsic Motivation. Plenum Press, New York.

Dyer W. Gibb Jr. 1985. The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. In Kilmann Ralph H. & Saxton Mary & Serpa Roy and Associates (eds.) Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Dyer W. Gibb Jr. 1986. Cultural Change in Family Firms. Anticipating and Managing Business and Family Transitions. Jossey Bass, San Francisco.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Festinger Leon 1957. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press, Stanford.

Frost Peter J. & Moore Larry F. & Louis Meryl Reis & Lundberg Craig C. & Martin Joanne 1985. Organizational Culture. Sage Publications, Beverly Hills.

Fukuyama Francis 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Hamish Hamilton, London.

Graves Desmond 1986. Corporate Culture – Diagnosis and Change. Auditing and Changing the Culture of Organizations. Frances Printer (Publishers), London.

Grönfors Martti 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Grönroos Christian 1990. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, Lexington.

Harisalo Risto 1988. Uusi kapitalismi. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri ja taloudellinen hyvinvointi. Yrittäjien Fennia. Helsinki.

Harisalo Risto 1996. Luottamussopimus. Oriveden malli politiikan ja hallinnon elvyttämiseksi. Tampereen yliopisto, hallintotiede, sarja C no 16. Tampere.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2000 I. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Vammalan kirjapaino, Vammala.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2000 II. Globalisaatio – Avoin vai suljettu talous. Hakapaino, Helsinki.

Harisalo Risto & Stenvall Jari 2001. Luottamus johtamiseen ministeriöissä. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Harris Philip R. & Moran Robert T. 1999. Managing Cultural Differences. Leadership Strategies for a New World of Business. Gulf Publishing Company, Houston.

Harrison Roger & Stokes Herb 1992. Diagnosing organizational culture. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.

Hatch Mary Jo 1997. Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press, New York.

Heikkilä Jorma & Heikkilä Kristiina 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen. WSOY, Porvoo.

Heikkilä Titi 1998. Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Väitöskirja. Report / Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology, no 7. Espoo.

Hietala Kari 1987. Yrittäjyyden edistäminen. Myyttejä, mielikuvia, asenneilmastoja. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 1982. Teemahaastattelu. Kyriiri Oy, Helsinki.

Hofstede Geert 1991. Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Omnia Books, Glasgow.

Hofstede Geert 2001. Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, London.

Ihantola Eeva-Mari 1997. Organisaation budjetointi-ilmapiirin ymmärtäminen organisatoris-sosiaalisessa kontekstissaan. Väitöskirja. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Juuti Pauli 1994. Organisaatiokulttuurin muuttaminen. Teoksessa Lindström Kari (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Juuti Pauli 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Juuti Pauli 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Järvinen Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Porvoo.

Järvinen Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Karma Kai 1983. Käyttäytymistieteiden metodologian perusteet. Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Kaye Rachelle 1983. Quality Assurance – A Strategy for Planned Change. In Luke Roice D., Krueger Janelle C. and Modrow Robert E. (eds.) Organization and Change in Health Care Quality Assurance. Aspen Publishers, Rockville.

Kettunen Pertti 1997. Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. WSOY-Kirjapainoyksikkö, Juva.

Kilmann Ralph H. & Saxton Mary & Serpa Roy and Associates 1985. Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Kinnunen Juha 1990. Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Väitöskirja. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Kolb David A. 1984. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Koskinen Helena 2003. Pohjoismaisilta juurilta kohti maailmanlaajuista toimijuutta? Suomalaisen kansanopiston toimintakulttuuri ja sen kansainvälisyys 2000-luvun alussa. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Kostama Hanna 2001. Laatu kulminoituu asiakaspalvelussa. Teoksessa Lagus Antti J. & Lillrank Paul & Helin Kari (toim.) Johdettu muutos. Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Salpausselän Kirjapaino, Hollola.

Kotter John P. 1980. Valta johtaa (Power in Management). Oy Ylä-Vuoksi, Imatra.

Kotter John P. 1983. Yritysjohtajan profiili (The General Managers). Mäntän Kirjapaino Oy, Mänttä.

Kotter John P. 1990. Johtajuus menestystekijänä (The Leadership Factor). Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.

Kotter John P. 1992. Corporate Culture and Performance. Free Press, New York.

Kotter John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta (Leading Change). Rastor, Helsinki.

Kotter John P. & Schlesinger Leonard A. & Sathe Vijay 1986. Organization: Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change. Irwin, Homewood.

Kouzes James M. & Posner Barry Z. 1990. Johtajuuden haaste: miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin (The Leadership Challenge). Rastor, Helsinki.

Kuisma Markku 1997. Kylmä sota, kuuma öljy. Neste, Suomi ja kaksi Eurooppaa. WSOY, Porvoo.

Laamanen Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Lagus Antti J. & Lillrank Paul & Helin Kari 2001. Johdettu muutos. Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Salpausselän Kirjapaino, Hollola.

Lehto Eero 1997. Monopoli vai kilpailu? Yksityistäminen, sääntely ja kilpailurajat. WSOY, Juva.

Lehtonen Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Levinson Harry with Molinari Janice and Spohn Andrew G. 1979. Organizational Diagnosis. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Lewin Kurt 1948. Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics. Harper, New York.

Lewis Richard D. 2000. When Cultures Collide. Managing Successfully Across Cultures. Nicholas Brealey Publishing, London.

Lillrank Paul 1990. Laatumaa. Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lillrank Paul 2001. Laadun kehitys ja tietoyhteiskunta. Teoksessa Lagus Antti J. & Lillrank Paul & Helin Kari (toim.) Johdettu muutos. Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Salpausselän Kirjapaino, Hollola.

Luoma Esko 1994. Yritysten strategisen kokonaiskäyttämisen suhde henkilöstön kehittämiseen ja menestymiseen. Väitöskirja. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 46. Helsinki.

Mantere Veikko 1985. Suomen sähkölaitokset (Sähkövoimatekniikan kerho). Vaasa Oy, Vaasa.

Mintzberg Henry 1979. The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg Henry 1983 I. Structure in Fives. Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg Henry 1983 II. Power in and around Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg Henry 2003. The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Pearson Education, Harlow.

Mitronen Lasse 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Morgan Gareth 1998. Images of Organization. Sage Publications, Thousand Oaks.

Nahavandi Afsaneh & Malekzadeh Ali R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. Academy of Management Review 13.

Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.

Normann Richard 1991. Service Management. Strategy and Leadership in Service Business. John Wiley & Sons, Chichester.

Nuolijärvi Pirkko 1990. Keskustelututkimus. Teoksessa Mäkelä Klaus (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Painokaari Oy, Helsinki.

Olve Nils-Göran - Roy Jan - Wetter Magnus 1999. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä (Balanced Scorecard i svensk praktik). WSOY, Porvoo.

Ouchi William 1982. Teoria Z: japanilainen johtamismalli länsimaissa (Theory Z). Rastor, Helsinki.

Pennington Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia (The Social Psychology in Small Groups). Tammer-Paino, Helsinki.

Peters Tom & Waterman Robert H. 1995. In Search of Excellence. Harper Collins, London.

Pihkala Juha & Valtaoja Esko 2004. Nurkkaan ajettu Jumala? Keskustelukirjeitä uskosta ja tiedosta. Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.

Pihlanto Pekka 1981. Yritys sosiaalisena organismina. Sarja Keskustelua ja raportteja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 1/1981.

Pihlanto Pekka 1994 I. The Action-oriented Approach and Case Study Method in Management Studies. Scandinavian Journal of Management, Vol. 10, No. 4.

Pihlanto Pekka 1994 II. Tutkija ja tutkimus ihmiskäsityksen valossa. Sarja Keskustelua ja raportteja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 8: 1994.

Pihlanto Pekka 1994 III. Humanistisen laskentatoimen hahmottelua. Tiedeideaali ja ihmiskäsitys. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-4: 1994.

Pihlanto Pekka 1995 I. Markkinat, hierarkiat ja aktori. Sarja Keskustelua ja raportteja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 13: 1995.

Pihlanto Pekka 1995 II. Välinejohtaja ja osallistuva johtaja. Erilaiset informaation käytön profiilit. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9: 1995.

Pihlanto Pekka 2000. An Actor in an Individual Situation. The Holistic Individual Image and Perspectives on Accounting Research. Series Discussion and Working Papers. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. 4: 2000.

Pihlanto Pekka 2002. Understanding Behaviour of the Decision-maker in an Accounting Context. The Theater Metaphor for Conscious Experience and the Holistic Individual Image. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-1: 2002.

Porter Michael E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat (Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors). WSOY, Juva.

Porter Michael E. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään (Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance). Weilin+Göös kirjapaino, Espoo.

Puhakainen Jyri 1995. Kohti ihmisen valmentamista. Holistinen ihmiskäsitys ja sen heuristiikka urheiluvalmennuksen kannalta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Ragin Charles C. 1994. Constructing Social Research. Pine Forge Press, Thousand Oaks.

Ranki Anneli 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Rauhala Lauri 1986. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Gaudeamus, Helsinki.

Rauhala Lauri 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. SHKS, Helsinki.

Robbins Stephen P. 2001. Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Robson Sue and Foster Angela 1989. Qualitative Research in Action. Hodder & Stoughton, London.

Ropo Arja 1984. Alaisten johtaminen yrityksessä. Empiirinen tutkimus eräiden johtamisongelmien selittämiseksi. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Sarja A 1: Tutkimuksia 27.

Ropo Arja 1989. Leadership and organizational change. Väitöskirja. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Sarala Urpo & Sarala Anita 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere.

Sathe Vijay 1985. How to Decipher and Change Corporate Culture. In Kilmann Ralph H. & Saxton Mary & Serpa Roy and Associates (eds.) Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Schein Edgar H. 1973. Organisaatiopsykologia (Organizational Psychology). Gummerus, Jyväskylä.

Schein Edgar H. 1985 I. How Culture Forms, Develops and Changes. In Kilmann Ralph H. & Saxton Mary & Serpa Roy and Associates (eds.) Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Schein Edgar H. 1985 II. The Clinical Perspective in Fieldwork. Sage, Newbury.

Schein Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (Organizational Culture and Leadership). Weilin+Göös kirjapaino, Espoo.

Schein Edgar H. 1989 I. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. In Leavitt Harold J., Pondy Louis R. and Boje David M. (eds.) Readings in Managerial Psychology. The University of Chicago Press, Chicago.

Schein Edgar H. 1989 II. Management Development as a Process of Influence. In Leavitt Harold J., Pondy Louis R. and Boje David M. (eds.) Readings in Managerial Psychology. The University of Chicago Press, Chicago.

Schein Edgar H. 1999. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison Wesley, Reading (Mass.).

Schein Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta (The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change). Tammer-Paino, Tampere.

Scholz Christian 1990. The Symbolic Value of Computerized Information Systems. In Gagliardi Pasquale (ed.) Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape. de Gruyter, Berlin.

Schön Donald A. 1983. Organizational Learning. In Morgan Gareth (ed.) Beyond Method. Strategies for Social Research. Sage Publications, Beverly Hills.

Sennett Richard 2004. Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa (Respect in a World of Inequality). Vastapaino, Tampere.

Smircich Linda 1983 I. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3.

Smircich Linda 1983 II. Studying Organizations as Cultures. In Morgan Gareth (ed.) Beyond Method. Strategies for Social Research. Sage Publications, Beverly Hills.

Smith Peter B. & Peterson Mark F. 1988. Leadership, Organizations and Culture. An Event Management Model. Sage Publications, London.

Tamminen Rauno 1993. Tiedettä tekemään. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Taskinen Helena 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopio.

Trompenaars Fons & Hampden-Turner Charles 1997. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey, London.

Trompenaars Fons & Hampden-Turner Charles 2001. 21 Leaders for the 21st Century. How Innovative Leaders Manage in the Digital Age. McGraw-Hill, New York.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tuominen Carita & Lillrank Paul 2000. Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä. Tuurna Sami (toim.) Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000. Helsinki.

Vaara Eero 1995. Making Success and Failure in Mergers and Acquisitions. A Study of Managerial Actors in Two Cases. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki.

Vaara Eero 1999. Towards a Rediscovery of Organizational Politics: Essays on Organizational Integration Following Mergers and Acquisitions. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki.

Varto Juha 1994. Filosofinen ihmiskäsitys ja toiseus. Teoksessa Lehtovaara Jorma & Jaatinen Riitta (toim.) Dialogissa – matkalla mahdollisuuteen. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja A21. Tampere.

Virkki Matti 1995. Muutos funktiosta tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-160. Helsinki.

Vuursteen Karel 2001. Change within Continuity. In Trompenaars Fons & Hampden-Turner Charles (eds.) 21 Leaders for the 21st Century. How Innovative Leaders Manage in the Digital Age. McGraw-Hill, New York.

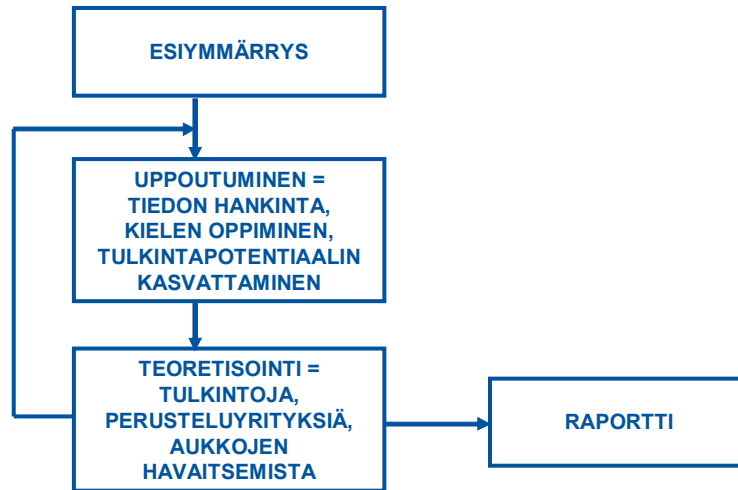
Ylikoski Matti 1994. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Länsi-Savo Oy, Mikkeli.

LIITTEET

- Liite 1 Ymmärrystä lisäävä iterointiprosessi (Tamminen 1993, 83-90).
- Liite 2 Toiminta-analyysin hierarkia (Pihlanto 1994 I, 379).
- Liite 3 Laadullinen tutkimus ja metodin valinta (synteesi Tuomi & Sarajärvi 2003, 43-50).
- Liite 4 Kulttuuri ja strategia (soveltaen Hatch 1997, 358-362).
- Liite 5 Kulttuurin dynamiikka (Hatch 1997, 362-366).
- Liite 6 Luottamuspääoma (soveltaen Harisalo & Miettinen 2000 I, 29-30).
- Liite 7 Kohdeorganisaatio ja tutkimusajankohta.
- Liite 8 Haastattelut, saatekirje ja haastattelulomake.
- Liite 9 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (synteesi Tuomi & Sarajärvi 2003, 110-115).
- Liite 10 Haastattelujen yhteenveto, tunnuslukuja 1 ja 2.
- Liite 11 Tutkimuksen eteneminen.
- Liite 12 Kontrollin piirteet ja mittaaminen (Hatch 1997, 337-341).
- Liite 13 Valtuuttamisen esteet ja rakenne vision esteenä (soveltaen Kotter 1996, 87-91).
- Liite 14 Normatiivisten systeemien muutosprosessi (Allen 1985, 336-346).
- Liite 15 Kulttuurin arviointi (Allen 1985, 342).
- Liite 16 Koordinoinnin mekanismi (Mintzberg 1979, 194-198) ja Performance Management Process.
- Liite 17 Strategian kytkentä suunnitteluun.
- Liite 18 Keskustelusystematiikka.
- Liite 19 Arvokeskustelujen yhteenveto, tapaus Fortum Markets.
- Liite 20 McKinsey 7-S -kehikko (synteesi Peters & Waterman 1995, 8-19).
- Liite 21 Ensimmäisten kohtaamisten käsitejärjestelmä, avainsanoja.
- Liite 22 Jännitetaulukko ja aineistolähtöinen käsittehierarkia.
- Liite 23 Organisaatioiden kehittyminen (Kotter 1996, 151).
- Liite 24 Asiakkuusajattelu, tapaus Fortum Markets.
- Liite 25 Laatuluuta (Kostama 2001, 80).
- Liite 26 Kehittämisalueita aiheittain.

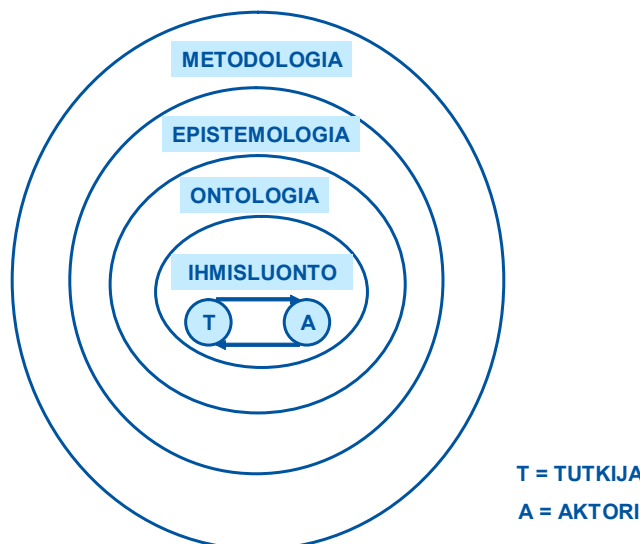
Liite 1 Ymmärrystä lisäävä iterointiprosessi (Tamminen 1993, 83-90).

HERMENEUTTINEN KEHÄ TAMMISEN MUKAAN



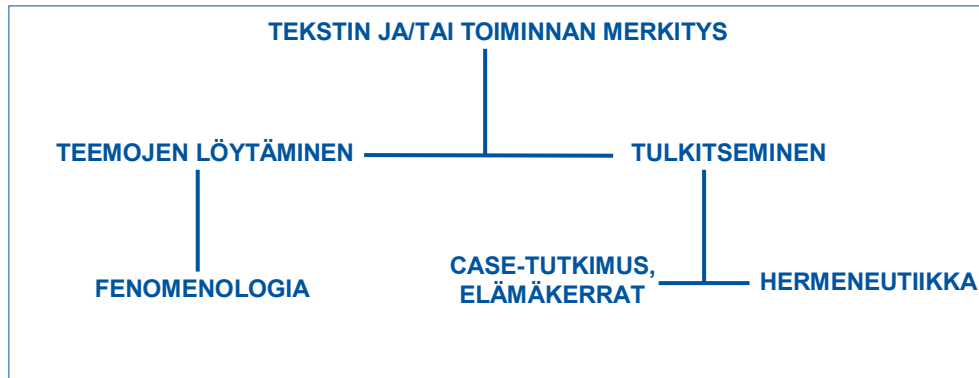
Liite 2 Toiminta-analyysin hierarkia (Pihlanto 1994 I, 379).

TOIMINTA-ANALYYTTINEN LÄHESTYMISTAPA SUBJEKTIIVISTEN OLETUSTEN HIERARKIA



Liite 3 Laadullinen tutkimus ja metodin valinta (synteesi Tuomi & Sarajärvi 2003, 43-50).

LAADULLINEN TUTKIMUS JA METODIN VALINTA TEKSTIN JA/TAI TOIMINNAN MERKITYS TUTKIMUKSEN KOHTEENA



YHTÄLÄISYYKSIEN JA ERITYISYYKSIEN HAKEMINEN
TEEMOJEN ETSIMINEN FENOMENOLOGIEN METODIN AVULLA
HERMENEUTTINEN TULKINTA

Liite 4 Kulttuuri ja strategia (soveltaen Hatch 1997, 358-362).

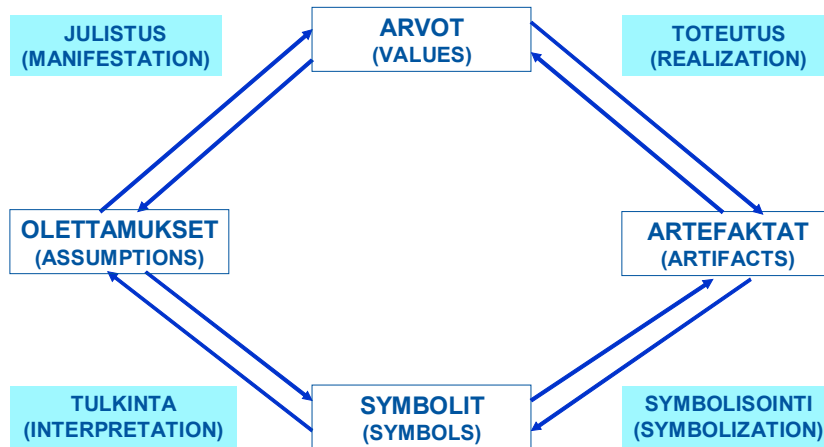
NÄKÖKULMAN ASETTAMINEN KULTTUURI SUHTEESSA STRATEGIAAN, GAGLIARDIN MALLI

KOLME MUUTOSTYYPPIÄ: NÄENNÄINEN MUUTOS (APPARENT CHANGE)
MULLISTAVA MUUTOS (REVOLUTIONARY CHANGE)
KULTTUURINEN KASVU (CULTURAL INCREMENTALISM)



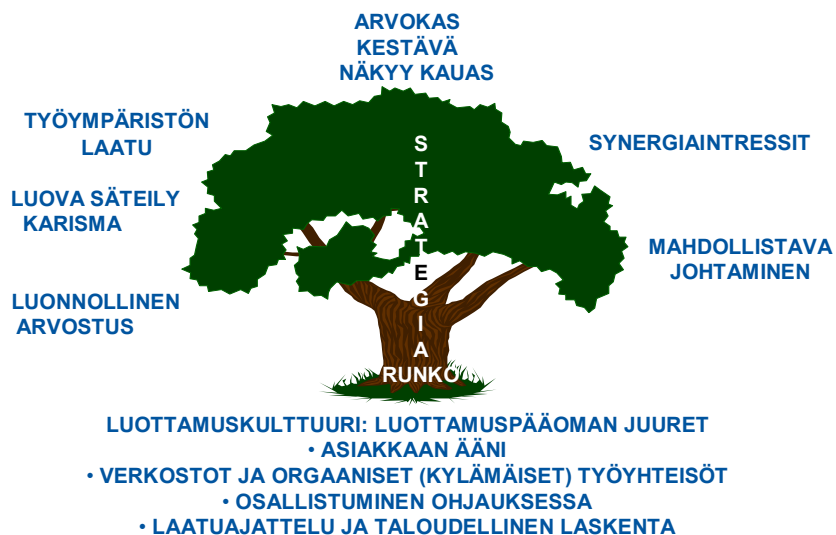
Liite 5 Kulttuurin dynamiikka (Hatch 1997, 362-366).

YRITYSKULTTUURIN DYNAMIIKKA PROSESSINA



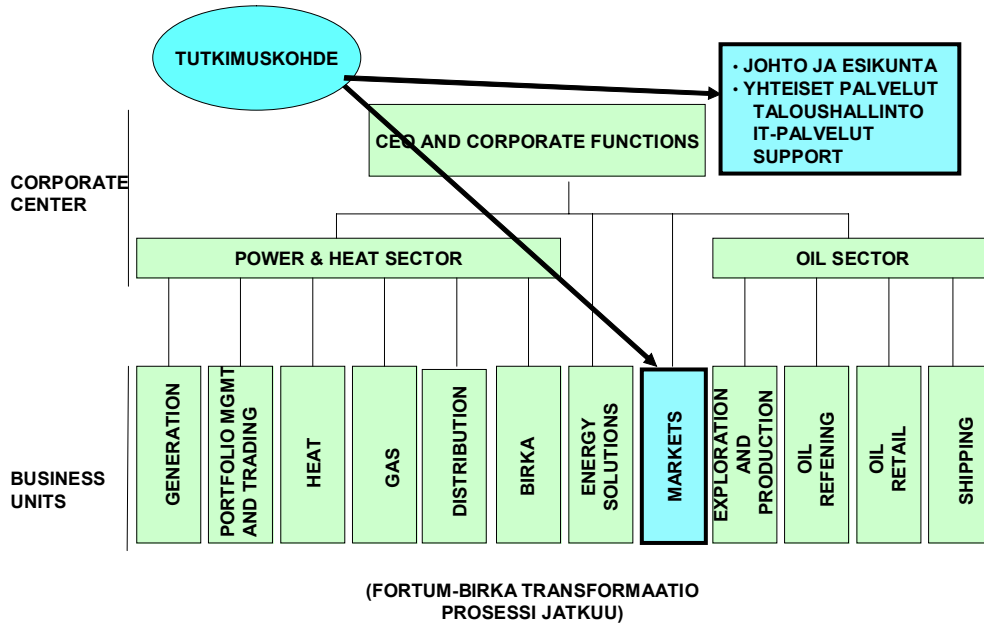
Liite 6 Luottamuspääoma (soveltaen Harisalo & Miettinen 2000 I, 29-30).

LUOTTAMUSKULTTUURI, LUOTTAMUSPÄÄOMA PUUNA

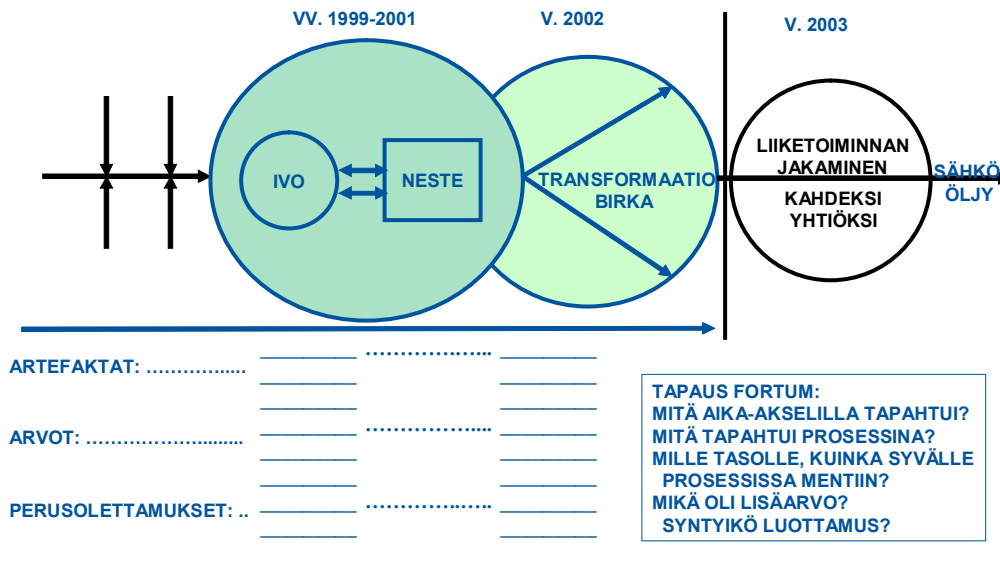


Liite 7 Kohdeorganisaatio ja tutkimusajankohta.

FORTUM 2001 / 2002 - LIIKETOIMINTAYKSIKÖVETOINEN ORGANISAATIO



KULTTUURIEN KOHTAAMINEN / TAPAUS IVO - NESTE - BIRKA



Liite 8 Haastattelut, saatekirje ja haastattelulomake.

TAMPEREEN YLIOPISTO

5.1.2003

Saate

Jaakko Pitkänen

ARVOISA HAASTATELTAVA

Tutkin Fortum-konsernin yrityskulttuuria. Tutkimukseni aihe on ”Kulttuurien kohtaaminen ja muutoksenhallinta, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa”. Tavoitteeni on saada vastaus kysymykseen *miten muutosvaikuttajat arvioivat yrityskulttuurin vaikutusta muutoksenhallintaan (tilanteet, kohtaamiset, ilmiöt) ja miten yrityskulttuuri on vaikuttanut muutosprosessin onnistumisessa (johtaminen, toimintaprosessit, resurssien hallinta).*

Tarkastelen kulttuurien kohtaamista ja muutoksenhallintaa muutosvaikuttajien (avainhenkilöiden) näkökulmasta. Yrityskulttuurin kannalta tärkeitä muutosprosessin tarkastelupisteitä ovat markkinoiden vapautuminen, IVOn ja Nesteen fuusio sekä Birka-transformaatio. Olen erityisen kiinnostunut Fortumin synnystä – tilanteesta, jossa IVOn ja Nesteen toiminnot yhdistettiin:

- onko kulttuurien kohtaamisella ollut muutosprosessin aikana vaikutusta henkilöiden käyttäytymiseen
- onko kulttuurien kohtaamisella ollut vaikutusta henkilöiden arvomaailmaan sekä yhteisiin pelisääntöihin ja normeihin
- onko kulttuurien kohtaamistilanteissa esiintynyt toisen / jonkin kohtaavan kulttuurin ylivaltaa
- onko muutosprosessin aikana asiakas ja palvelutehtävä otettu huomioon
- onko muutosprosessin aikana johtamis- ja tukijärjestelmillä (management) ja johtajuudella (leadership) ollut merkitystä

Tutkimuksen kannalta haastatteluilla on kaksi tarkoitusta: toisaalta ne ovat osa tutkimuksen kvalitatiivista aineistoa, toisaalta ne ovat ennakkohaastatteluja, kun valmistelen kyselyä ja sen pohjana olevaa lomaketta.

Haastattelut ovat osa empiiristä aineistoa, kun teen väitöskirjaa. Kokemukseni ovat synnyttäneet uteliaisuuden. Tutkimukseni tulokset tuovat uutta tietoa tutkittavalle organisaatiolle sekä parhaassa tapauksessa hallinnolle yleensä ja sen tutkimukselle.

Sinun kokemuksesi ja näkemyksesi auttavat tutkimusongelman ratkaisussa. Haastattelut ovat luottamuksellisia.

Kiitän avustasi ja tuestasi!

Jaakko Pitkänen

e-mail: jaakko.j.pitkanen@uta.fi

puh: 5029248

Liite **HAASTATTELULOMAKE**

Haastattelun pvm

Jaakko Pitkänen, 5.1.2003

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

Nimi:

Yksikkö:

Henkilöstöryhmäsi on johto (1) / ylempi toimihenkilö (2): _____

Ennen Fortumia työkokemuksesi on hankittu

IVO-ryhmässä (1) / Neste-ryhmässä (2) / muualla tai sitä ei ole (3): _____

Työkokemuksesi Fortumissa ja sen edeltäjäyhtiöissä (vuotta): _____

YRITYSKULTTUURIN ILMENEMINEN

1. Kuvaile, millaista oli työskennellä Fortumia edeltäneessä organisaatiossa (IVOssa / Nesteessä / muualla) ja missä oli kehittämisen painopiste! Mikä oli tärkeää? Mikä oli vähemmän tärkeää?

2. Kuvaile, millaisia olivat ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatiossa, Fortumissa (mahdolliset jännitteet, käytetyt sanat, ...)! Mihin kiinnitit huomiota?

ILMAISTUT ARVOT

3. Kuvaile, miten aiemmat omaksutut arvot sopivat yhteen kohtaamistilanteissa Fortumissa! Mikä aiheutti hämmennystä? Miten luottamus syntyi?

4. Kuvaile, miten pelisäännöt syntyivät! Oliko toisen / jonkin kulttuurin ylivaltaa ja mahdollisia yhteentörmäyksiä? Miten törmäystilanteet selvitettiin?

TAPA AJATELLA JA YRITYSKULTTUURI

5. Kuvaile fortumlaisten tapaa ajatella (liiketoimintaa)! Millaisia perusolettamuksia ja käsityksiä esiintyi mm. muutoksesta, kehittämisestä, palvelutehtävästä, asiakkaista ja kilpailijoista?

6. Kuvaile muutoksen johtamista kohtaamistilanteissa! Mikä merkitys oli kurinalaisella johtamisella (management) ja johtajuudella (leadership)?

TAPA TOIMIA JA YRITYSKULTTUURI

7. Kuvaile tukijärjestelmien merkitystä ja niiden vaikutusta yrityskulttuuriin! Miten järjestelmät mm. laadunhallinnassa, henkilöstöhallinnossa, taloushallinnossa ja tietohallinnossa edesauttoivat rakennettaessa yhteistä toimintatapaa ja kulttuuria?

KIITOS!

Liite 9 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (synteesi Tuomi & Sarajärvi 2003, 110-115).

AINEISTOLÄHTÖISEN LAADULLISEN ELI INDUKTIIVISEN AINEISTON ANALYYSI:

1. AINEISTON REDUSOINTI ELI PELKISTÄMINEN
2. AINEISTON KLUSTEROINTI ELI RYHMITTELY
3. AINEISTON ABSTRAHOINTI ELI TEOREETTISTEN KÄSITTEIDEN LUOMINEN



AINEISTON PELKISTÄMISTÄ JA ANALYYSIYKSİKÖN MÄÄRITTÄMISTÄ OHJAA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.

Liite 10 Haastattelujen yhteenveto, tunnuslukuja 1 ja 2.

TAPAUS FORTUM

N = NESTE, I = IVO

TUNNUSLUKUJA 1

HAASTATELTAVA	SIVUJEN LKM	VALITTUJEN SITAATTIEN LKM		
N1	23		51	
I2	21		35	
I3	19		22	
I4	18		47	
N5	20		53	
I6	17		28	
N7	27		26	
I8	18		29	
N9	17		17	
I10	20		25	
N11	22		29	
N12	23		32	
N13	26		37	
YHTEENSÄ	271		431	
		%	%	
I:T YHTEENSÄ	113	42	186	43
N:T YHTEENSÄ	158	58	245	57

KULTTUURITUTKIMUS, HAASTATTELUJEN YHTEENVETO

TAPAUS FORTUM

N = NESTE, I = IVO

TUNNUSLUKUJA 2

AIHE, TEEMA	MAININTOJEN LKM	%-OSUUS	SITAATTIEN LKM	%-OSUUS
YRITYSKULTTUURIN ILMENEMINEN				
1. KEHITTÄMISEN PAINOPISTE ENNEN FORTUMIA	189	14	53	12
2. ENSIMMÄISET KOHTAAMISET FORTUMISSA	289	21	99	23
ILMAISTUT ARVOT				
3. OMAKSUTUT ARVOT JA KOHTAAMISTILANTEET	105	7	30	7
4. PELISÄÄNNÖT JA KOHTAAMISTILANTEET	124	9	24	6
TAPA AJATELLA JA YRITYSKULTTUURI				
5. TAPA AJATELLA LIIKETOIMINTAA	183	13	51	12
6. MUUTOKSEN JOHTAMINEN	344	25	122	28
TAPA TOIMIA JA YRITYSKULTTUURI				
7. TUKIJÄRJESTELMIEN HYVÄSIKÄYTTÖ	148	11	37	9
KONSULTTIEN KÄYTTÖ				
YHTEENSÄ	1382	100	431	100

SISÄLTYY YLLÄ OLEVIIN LUKUIHIN

Liite 11 Tutkimuksen eteneminen.

JÄNNITTEET KULTTUURIEN TÖRMÄESSÄ**Tutkimuksen eteneminen:**

9/1974-	Tutkimuskohteessa työskentely (Kesoil, Neste, Fortum)
4/2000	Tutkimusaiheen valinta
4/2000-	Yrityksen johtamis- ja toimintatapatutkimusten ja henkilöstön tyytyväisyystutkimusten systemaattinen kokoaminen
	Kontaktit ohjaajan kanssa
2/2002	Tutkimussuunnitelman esittely lisensiaattiseminaarissa sis. käsikirjoituksen sisällyluettelon
3-10/2002	Tutkimusaineiston kokoaminen: yrityksen tutkimukset, pöytäkirjat, virallinen dokumentaatio mm. vuosikertomukset
6-12/2002	Haastattelujen ja kyselylomakkeen suunnittelu
	Tutkimussuunnitelman päivitys
10/2002-	Päätoiminen tutkiminen
1-2/2003	Haastattelujen toteutus
3/2003	Konsultointi ohjaajan kanssa I
3-6/2003	Aineiston analyysi I ja tutkimusaineiston riittävyyden varmistaminen
7/2003	Aineistopohjainen raportointi yrityksen johdolle I
6/2003	Konsultointi ohjaajan kanssa II
7-8/2003	Aineiston analyysi II
8/2003	Aineistopohjainen raportointi yrityksen johdolle II
9-10/2003	Materiaalin kokoaminen käsikirjoitusta varten
10/2003	Konsultointi ohjaajan kanssa III
11/2003-	Käsikirjoitustyö
12/2003	Tutkimuspaperin esittely (Hallinnon tutkimuksen päivät / Vaasa)
12/2003	Konsultointi ohjaajan kanssa IV
1/2004-	Käsikirjoitustyö
3/2004	Konsultointi ohjaajan kanssa V
4/2004-	Käsikirjoitustyö
5/2004	Konsultointi ohjaajan kanssa VI
6/2004-	Käsikirjoitustyö
11/2004	Konsultointi ohjaajan kanssa VII
11/2004-	Käsikirjoitustyö
12/2004	Tutkimuspaperin esittely (Hallinnon tutkimuksen päivät / Helsinki)
2/2005	Konsultointi ohjaajan kanssa VIII
2/2005-	Käsikirjoitustyö
4/2005	Konsultointi ohjaajan kanssa IX
4/2005-	Käsikirjoitustyö
6/2005	Konsultointi ohjaajan kanssa X
6/2005-	Käsikirjoitustyö
9/2005	Konsultointi ohjaajan kanssa XI
9/2005-	Käsikirjoitustyö

Liite 12 Kontrollin piirteet ja mittaaminen (Hatch 1997, 337-341).

KONTROLLIN PIIRTEET

LÄHDE	MEKANISMI	OLETTAMUS	MUOTO	ESIMERKKI	FOCUS
MARKKINAT (MARKET)	HINNAT TULOS	KILPAILU TALOUS	TUOTOKSEN KONTROLLOI	TUOTOKSEN AIKATAULU BUDJETTI	TULOKSET (RESULTS)
VIRKA- VALTAISUUS (BUREAUCRACY)	SÄÄNNÖT VALVONTA	TOIMIVALTA HIERARKIA	KÄYTTÄYTYMISEN KONTROLLOI	TARKASTUS VALVONTA	TOIMENPITEET (ACTIONS)
KLAANI/HEIMO (CLAN)	SITOUTUMINEN SOSIAALISTU- MINEN	PERINTEET LUOTTAMUS	SEREMONIALLINEN/ SYMBOLINEN KONTROLLOI	VALMENNUS AATTEELLISUUS VARMENTAMINEN	ARVOT ASENTEET

KONTROLLIN MITTAAMINEN

TIETÄMYS TRANSFORMAATIOPROSESSISTA (KNOWLEDGE OF THE TRANSFORMATION PROCESS)

		ERINOMAINEN	PUUTTEELLINEN
KYKY MITATA TULOKSIA (ABILITY TO MEASURE OUTPUTS)	KORKEA	KÄYTTÄYTYMISEN TAI LOPPUTULOKSEN KONTROLLOI (BEHAVIOUR OR OUTCOME CONTROL)	LOPPUTULOKSEN KONTROLLOI (OUTCOME CONTROL)
	MATALA	KÄYTTÄYTYMISEN KONTROLLOI (BEHAVIOUR CONTROL)	KLAANIN/HEIMON KONTROLLOI (CLAN CONTROL)

Liite 13 Valtuuttamisen esteet ja rakenne vision esteenä (soveltaen Kotter 1996, 87-91).

VALTUUTTAMISEN (EMPOWERMENT) ESTEET

MUUTOSPROSESSI:

KULTTUURI --> LIIKETOIMINTA --> TOIMINTAYMPÄRISTÖ --> VUOROVAIKUTUS
----- **JÄRJESTELMÄT** -----



RAKENNE VISION ESTEENÄ

MUUTOSPROSESSI:

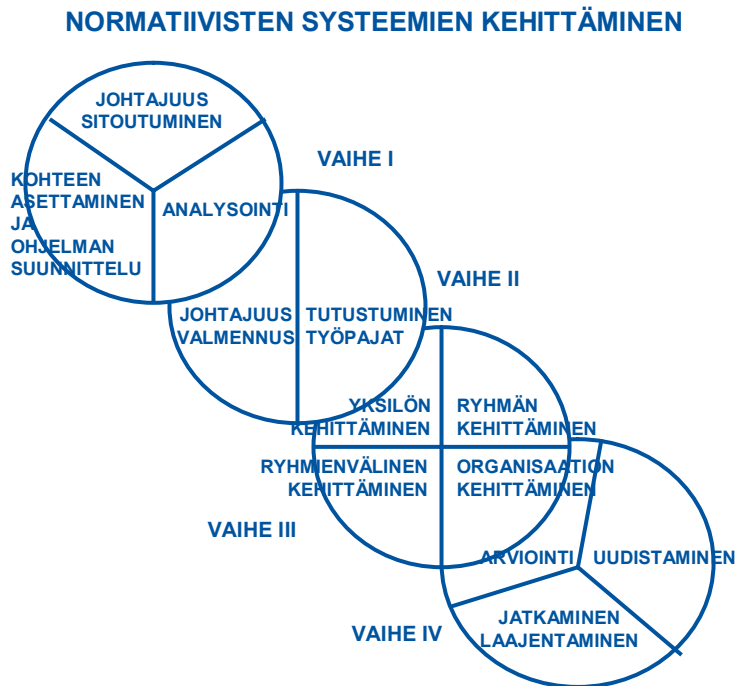
KULTTUURI --> LIIKETOIMINTA --> TOIMINTAYMPÄRISTÖ --> VUOROVAIKUTUS
----- **JÄRJESTELMÄT** -----

VISIO

RAKENNE

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • KESKITY ASIAKKAASEEN..... • ANNA ALEMMAN TASON TYÖNTEKIJÖILLE ENEMMÄN VASTUUTA..... • PARANNA TUOTTAVUUTTA, JOTTA KUSTANNUKSET SAADAAN ALHAISEMMIKSI..... • JOUDUTA KAIKKEA..... | <ul style="list-style-type: none"> • ..., <i>MUTTA KUN</i> RESURSSIT JA VASTUU TUOTTEISTA JA PALVELUISTA OVAT RAKENTEEN TAKIA LIIAN HAJALLAAN. • ..., <i>MUTTA KUN</i> KESKIJOHDON EDUSTAJAT NEUVOVAT TYÖNTEKIJÖITÄ JÄLKIKÄTEEN JA ARVOSTELEVAT HEITÄ. • ..., <i>MUTTA KUN</i> PÄÄKONTTORIN SUURET ESIKUNNAT OVAT KALLIITA JA KÄYNNISTÄVÄT JATKUVASTI KALLIITA TOIMINTATAPOJA JA HANKKEITA. • ..., <i>MUTTA KUN</i> ITSENÄISET SIILOT EIVÄT VIESTI TOISILLEN, MIKÄ TAAS HIDASTAA KAIKKEA. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Liite 14 Normatiivisten systeemien muutosprosessi (Allen 1985, 336-346).



Liite 15 Kulttuurin arviointi (Allen 1985, 342).

**ESIMERKKIKYSELY KULTTUURIN VALLITSEVISTA NORMEISTA:
ARVOSTELUASTEIKKO 1-6**

TÄÄLLÄ

-
- A. IHMISET OVAT TÖYKEITÄ TOISILLEN
 - B. IHMISET PUKEUTUVAT RENNOSTI
 - C. KAHVITAUOT OVAT MIELLYTTÄVIÄ
-

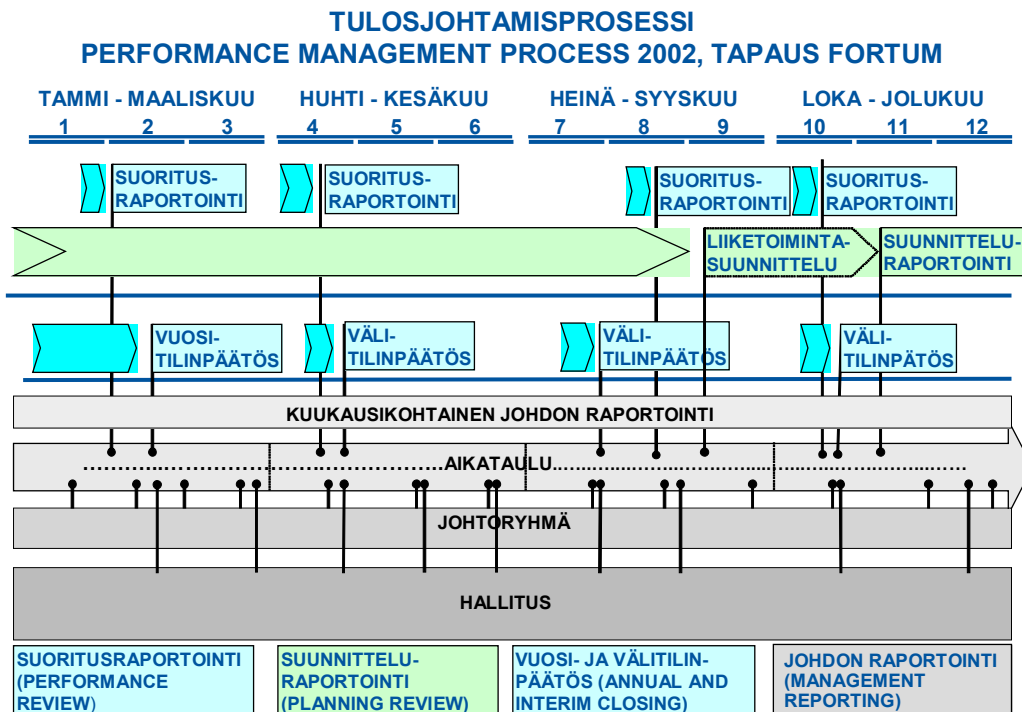
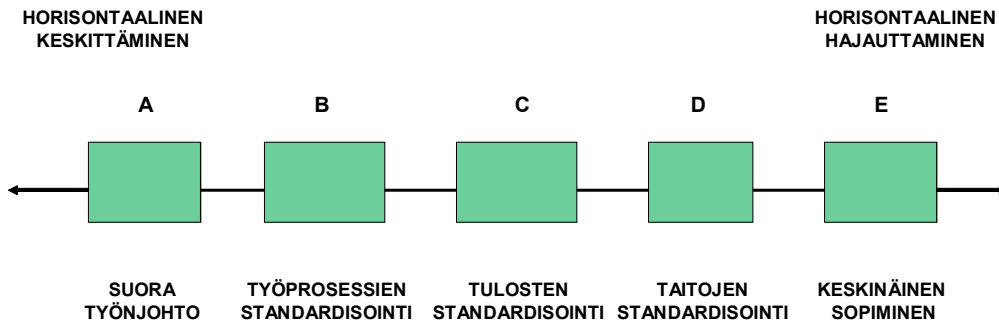
TÄÄLLÄ

1. YLLÄPIDETÄÄN EDISTYSTÄ JA TOIMINTAA KEHITETÄÄN
2. IHMISET SUUNNITTELEVAT SÄÄNNÖLLISESTI TYÖNSÄ PÄÄMÄÄRIÄ JA TARKASTELEVAT EDISTYMISTÄ
3. UUDET IHMISET ORIENTOITUVAT JA VALMENTAUTUVAT TYÖHÖNSÄ KUNNOLLA
4. JOHTAJILLA ON AIKAA SEURATA NIITÄ TÖITÄ, JOITA HE OVAT ANTANEET IHMISILLE
5. TOIMINTAPOLITIIKAT JA -MALLIT OVAT AVUKSI, NE YMMÄRRETÄÄN HYVIN JA NIITÄ PÄIVITETÄÄN
6. IHMISET HYVÄKSYVÄT NEGATIIVISEN KÄYTÖKSEN JA NORMIT RAKENTAVASTI
7. IHMISET VÄLTÄVÄT SYYTTELEMISTÄ JA KESKITTYVÄT ETSIMÄÄN RAKENTAVIA RATKAISUJA
8. IHMISET OVAT TYYTYVÄISIÄ PALKKAANSA
9. IHMISET TUNTEVAT, ETTÄ HEIDÄN TYÖNSÄ ON TÄRKEÄÄ
10. IHMISET TUNTEVAT, ETTÄ ORGANISAATIO TARJOAA HYVÄN TYÖTURVALLISUUDEN

Liite 16 Koordinoinnin mekanismi (Mintzberg 1979, 194-198) ja Performance Management Process.

ORGANISAATION RAKENTEET KOORDINOINNIN MEKANISMI

HORISONTAALISEN HAJAUTTAMISEN JATKUMO:



Liite 17 Strategian kytkentä suunnitteluun.

STRATEGIAPROSESSIN KYTKENTÄ LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUUN JA TULOSJOHTAMISEEN, TAPAUS FORTUM

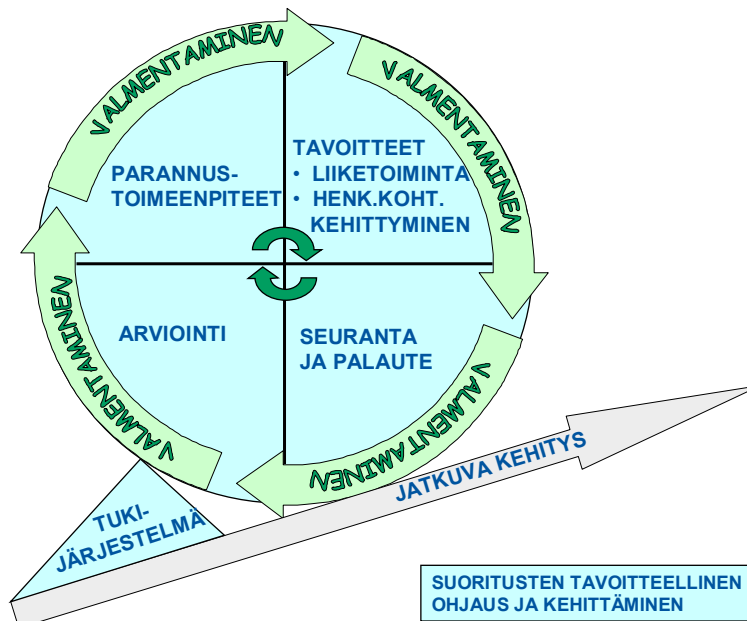


KYTKENTÄ:

- BU:N ROOLI MÄÄRITELTY OSANA KONSERNIN STRATEGIAA
- BU:N ROOLI MUODOSTAA POHJAN BU:N STRATEGIALLE
- BU:N TAVOITTEET LINKITETTY KONSERNIN STRATEGISIIN TAVOITTEISIIN
(BU = BUSINESS UNIT = TULOYKSIKKÖ)

Liite 18 Keskustelusemantiikka.

ESIMIES - ALAISKEKUSTELUT, TAPAUS FORTUM TAVOITEKEKUSTELUT, KEHITYSKEKUSTELUT



Liite 19 Arvokeskustelujen yhteenveto, tapaus Fortum Markets.

ARVOKESKUSTELUJEN YHTEENVETO

TAPAAUS FORTUM MARKETS

VASTAUSJÄRJESTYS

VASTAUKSET,
RANKING-LISTA

MIKSI FORTUMIN ARVOJA TARVITAAN?	RYHMÄ					LKM	RANKING
	1	2	3	4	5		
TUKEE YKSILÖITÄ	4					4	5.
TUKEE OHJEISTUSTA	3					3	8.
LUO/YHTENÄISTÄÄ YRITYSKULTTUURIA	3	4	3		4	14	1.
SÄÄSTÄÄ RESURSSEJA	2					2	9.
ANTAA VASTUUTA	2		2			4	5.
ANTAA PELISÄÄNNÖT		3	1		2	6	3.
TUKEE JOHTAMISTA JA TOIMINTAA		1	1		4	6	3.
LUO LUOTTAMUSTA		1	1			2	9.
MOTIVOI HENKILÖSTÖÄ		2	2			4	5.
EDUSTAA PYSYVYYTTÄ		1				1	13.
PARANTAA YRITYSKUVAA			2	2	3	7	2.
MAHDOLLISTAA MUUTOKSEN				2		2	9.
KYTKEE TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN					2	2	9.
YHTEENSÄ	14	8	10	10	15	57	

RANKING-JÄRJESTYS

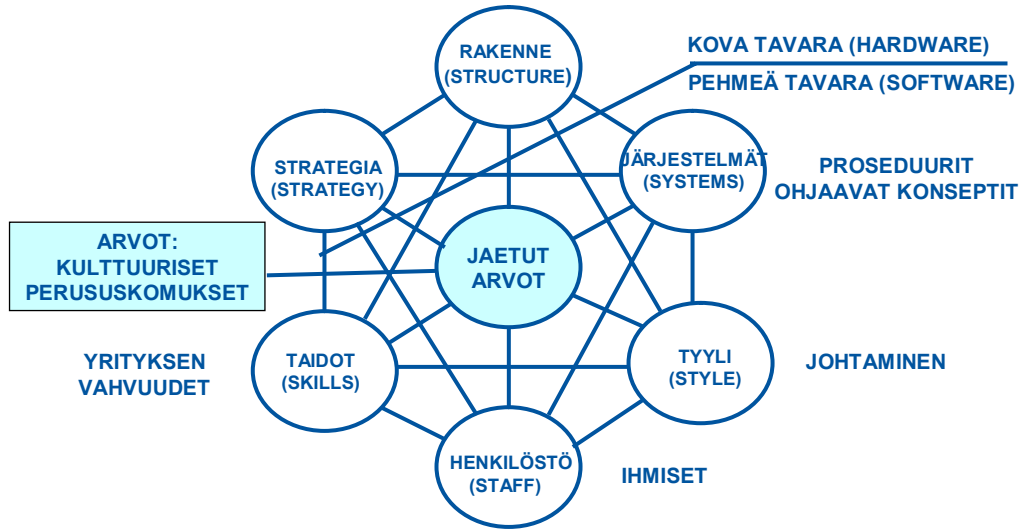
VASTAUKSET, RANKING-LISTA

MIKSI FORTUMIN ARVOJA TARVITAAN?	RYHMÄ					LKM	%	RANKING
	1	2	3	4	5			
LUO/YHTENÄISTÄÄ YRITYSKULTTUURIA	3	4	3	4		14	25	1.
PARANTAA YRITYSKUVAA			2	2	3	7	13	2.
ANTAA PELISÄÄNNÖT		3	1	2		6	11	3.
TUKEE JOHTAMISTA JA TOIMINTAA		1	1		4	6	11	3.
ANTAA VASTUUTA	2			2		4	7	5.
MOTIVOI HENKILÖSTÖÄ		2	2			4	7	5.
TUKEE YKSILÖITÄ	4					4	7	5.
TUKEE OHJEISTUSTA	3					3	5	8.
KYTKEE TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN					2	2	3	9.
LUO LUOTTAMUSTA		1	1			2	3	9.
MAHDOLLISTAA MUUTOKSEN				2		2	3	9.
SÄÄSTÄÄ RESURSSEJA	2					2	3	9.
EDUSTAA PYSYVYYTTÄ		1				1	2	13.
YHTEENSÄ	14	8	10	10	15	57	100	

Liite 20 McKinsey 7-S -kehikko (synteesi Peters & Waterman 1995, 8-19).

JAETTUIJEN ARVOJEN JA PERUSUSKOMUSTEN ASEMA

7-S -KEHIKKO



Liite 21 Ensimmäisten kohtaamisten käsitejärjestelmä, avainsanoja.

Johtajuusmuuttujat → ilmapiirimuuttujat, vieras kulttuuri

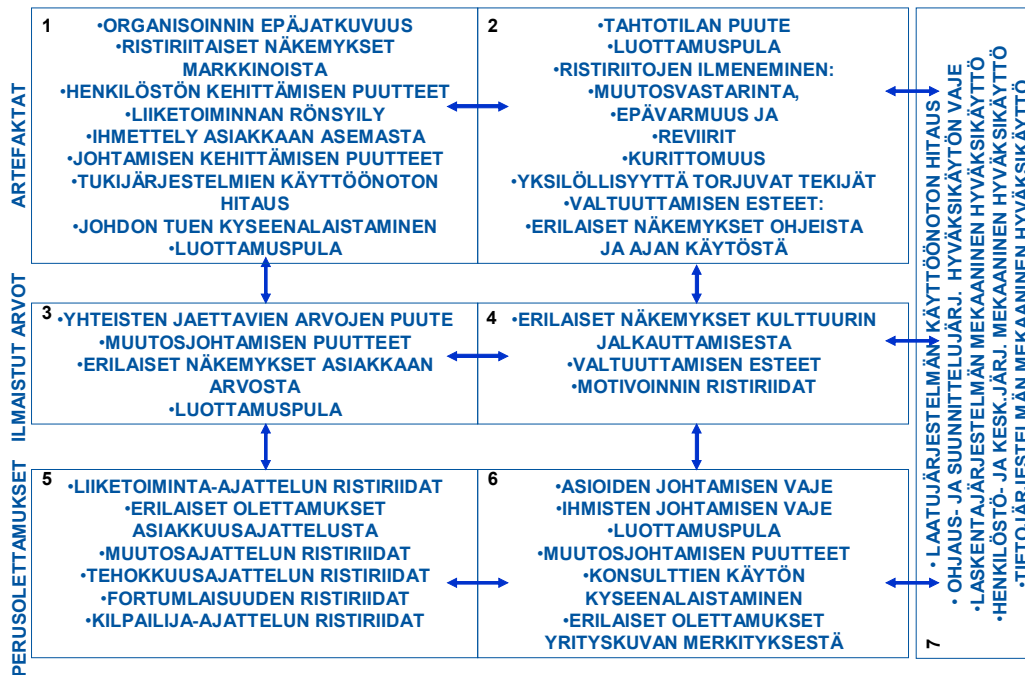
Management: → johtamisvaje	Leadership: → passiivisuus	Leadership: → ylemyys	Ilmapiiri: vieras kulttuuri
ei kontrollia	ei tervehtimistä	me ollaan me	järisyttävä tapaaminen
ei vastuita	kyräily	junttiporukkaa	ihmisten erilaisuus
ei valtuuksia	ei vastakaikua	leima otsassa	ei kokouskuria
ei tahtotilaa	ihmettely	autoritääriinen käyttäytym	ei kirjaamista
johtamiskriisi	kankea alku	epäoikeudenmuk käytös	jäykkiä tilaisuuksia
→	kuuntelemattomuus	oma reviiiri	vahingonilo
<i>hierarkiat</i>	kohtaamattomuus	leiriytyminen	pähkäily
<i>byrokratia</i>	hankauksia	→	rupattelu
	eri kieli	<i>parempaa väkeä</i>	totuttelu toiseen
	vääriä oletuksia	<i>kahdessa eri kategoriassa</i>	jännitteitä
	väärintulkintoja		ristiriitoja
	antipatia		ristiriitaisia näkemyksiä
	hermot kireällä		yhteentörmäystilanteita
	tyytymättömyys		hierarkkinen käyttäytym
	hitaus		tyrääminen
	muodollisuus		eripura
	turhautuminen		kinastelu
	pakkosauma		pattitilanne
	→		vastustaminen
	<i>nurja asenne</i>		jarrutus
	<i>traumaattinen kokemus</i>		tiedon panttaaminen
			kyseenalaistaminen
			kaottisuus
			→
			<i>konflikti</i>
			<i>kulttuurishokki</i>
			<i>luottamuspula</i>

Liite 22 Jännitetaulukko ja aineistolähtöinen käsittehierarkia.

JÄNNITTEIDEN NELIKENTTÄ KÄSITEKARTTA, YHTEENVETO

	RANKING	HAASTATELTAVIEN MÄÄRÄ N=13 MAININTOJEN MÄÄRÄ	
		YHTEENSÄ	YHTEENSÄ
1. LIIKETOIMINTAJÄNNITTEET (10 KPL)			
ORGANISOINNIN EPÄJATKUVUUS	5.	11	58
LIIKETOIMINNAN RÖNSYILY	7.	8	21
TAHTOTILAN PUUTE	2.	12	81
KURITTOMUUS	8.	11	18
VALTUUTTAMISEN ESTEET	3.	13	77
LIIKETOIMINTA-AJATELUN RISTIRIIDAT	4.	13	64
MUUTOSJOHTAMISEN PUUTTEET	6.	12	47
TEHOKKUUSAJATELUN RISTIRIIDAT	9.	10	16
FORTUMLAISUUDEN RISTIRIIDAT	10.	5	10
ASIOIDEN JOHTAMISEN VAJE	1.	13	179
2. TOIMINTAYMPÄRISTÖJÄNNITTEET (5 KPL)			
		YHTEENSÄ	YHTEENSÄ
RISTIRIITAISET NÄKEMYKSET MARKKINOISTA	2.	9	39
IHMETTELY ASIAKKAAN ASEMASTA	3.	8	18
ERILAISET NÄKEMYKSET ASIAKKAAN ARVOSTA	4.	8	17
ERILAISET OLET. ASIAKKUUSAJATELUSTA	1.	11	41
ERILAISET OLET. YRITYSKUVAN MERKITYKSESTÄ	5.	6	9
3. JÄRJESTELMÄJÄNNITTEET (8 KPL)			
		YHTEENSÄ	YHTEENSÄ
TUKIJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖNOTON HITAUUS	8.	5	9
ERILAISET NÄK. OHJEIDEN TARPEELLISUUDESTA	7.	10	11
ERILAISET NÄK. KULTTUURIN JALKAUTTAMISESTA	2.	12	52
LAATUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTON HITAUUS OHJAUS- JA SUUNNITTELUJÄRJESTELMIEN HYVÄKSIKÄYTÖN VAJE	1.	12	89
LASKENTAJÄRJESTELMIEN MEKAANINEN HYVÄKSIKÄYTTÖ	3.	8	16
HENKILÖSTÖJÄRJESTELMIEN MEKAANINEN HYVÄKSIKÄYTTÖ	4.	6	15
TIETOJÄRJESTELMIEN MEKAANINEN HYVÄKSIKÄYTTÖ	5.	8	15
	6.	8	13
4. VUOROVAIKUTUSJÄNNITTEET (9 KPL)			
		YHTEENSÄ	YHTEENSÄ
HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN PUUTTEET	6.	10	38
JOHDON TUEN KYSEENALAISTAMINEN	7.	8	18
LUOTTAMUSPULA	1.	13	126
RISTIRIITOJEN ILMENEMINEN	3.	12	88
YKSILÖLLISYYTTÄ TORJUVAT TEKIJÄT	8.	7	12
YHTEISTEN JAETTAVIEN ARVOJEN PUUTE	4.	12	40
MOTIVOINNIN RISTIRIIDAT	9.	7	10
MUUTOSAJATELUN RISTIRIIDAT	5.	9	40
IHMISTEN JOHTAMISEN VAJE	2.	13	95

AINEISTOLÄHTÖINEN KÄSITEHIERARKIA



Liite 23 Organisaatioiden kehittyminen (Kotter 1996, 151).

RAKENNE, JÄRJESTELMÄT, KULTTUURI

1900-LUKU

RAKENNE

- BYROKRAATTINEN

MONITASOINEN

- ORGANISAATIO PERUSTUU AJATUKSEEN, ETTÄ YLIN JOHTO HUOLEHTII ASIOIDEN JOHTAMISESTA
- TOIMINTAPERIAATTEET JA MENETTELYTAVAT AIHEUTTAVAT MUTKIKKAITA KESKINÄISIÄ RIIPPUVUUKSIA

JÄRJESTELMÄT

- SUORITUKSISTA KERTOVIA TIETOJÄRJESTELMIÄ ON VÄHÄN
- SUORITUSTIETOJA JAETAAN VAIN JOHTAJILLE
- JOHTAMISVALMENNUS JA TUKIJÄRJESTELMÄT ON TARKOITETTU VAIN JOHDOLLE

KULTTUURI

- SISÄÄNPÄIN SUUNTAUTUNUT
- KESKITETTY
- HITAUTS PÄÄTÖKSENTEOSSA
- POLIITTISUUS
- RISKIEN KAIHTAMINEN

2000-LUKU

RAKENNE

- PROSESSINOMAINEN (EI BYROKRAATTINEN); SÄÄNTÖJÄ JA HENKILÖSTÖÄ ON VÄHEMMÄN
- TASOJA ON VÄHEMMÄN
- ORGANISAATIO PERUSTUU AJATUKSEEN, ETTÄ JOHTO HUOLEHTII IHMISTEN JOHTAMISESTA JA ALEMMAN TASON HENKILÖT ASIOIDEN JOHTAMISESTA
- TOIMINTAPERIAATTEET JA MENETTELYTAVAT AIHEUTTAVAT VÄHÄN (ASIAKKAIDEN PALVELEMISTA VARTEN) SISÄISIÄ RIIPPUVUUKSIA

JÄRJESTELMÄT

- SUORITUKSISTA KERTOVIA TIETOJÄRJESTELMIÄ ON PALJON JA NE ANTAVAT TIETOJA ERITYISESTI ASIAKKAISTA
- SUORITUSTIETOJA JAETAAN LAAJALTI
- JOHTAMISVALMENNUS JA TUKIJÄRJESTELMÄT KOSKEVAT SUURTA IHMISJOUKKOJA

KULTTUURI

- ULOSPÄIN SUUNTAUTUNUT
- HENKILÖLLE JAETAAN VALTAA JA VASTUUTA
- NOPEUS PÄÄTÖKSENTEOSSA
- AVOIMUUS JA VILPITTÖMYYS
- RISKEJÄ SIEDETTÄÄN PAREMMIN

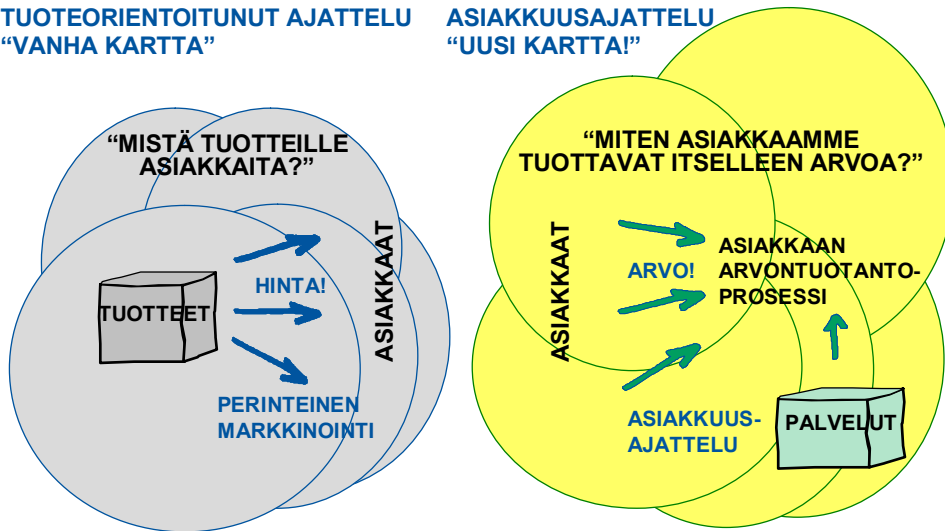
Liite 24 Asiakkuusajattelu, tapaus Fortum Markets.

ASIAKKUUSAJATTELU, VANHA KARTTA / UUSI KARTTA

AUTETAAN ASIAKASTA TUOTTAMAAN ITSELLEEN ARVOA POISTAMALLA HÄNEN HUOLIAAN

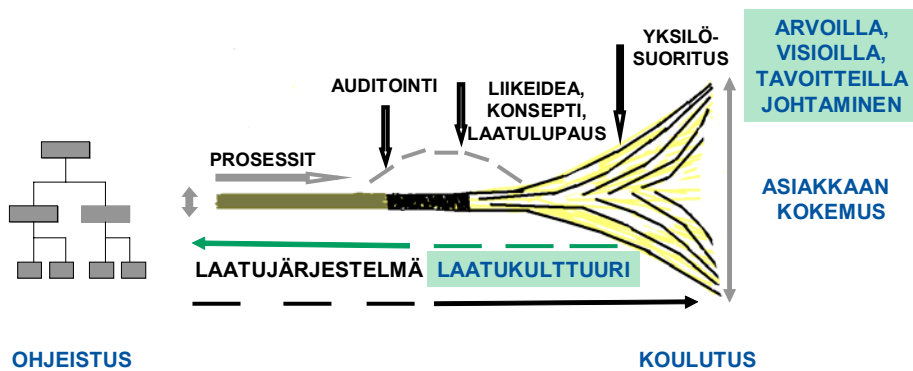
TUOTEORIENTOITUNUT AJATTELU "VANHA KARTTA"

ASIAKKUUSAJATTELU "UUSI KARTTA!"



Liite 25 Laatuuta (Kostama 2001, 80).

LAATUKULTTUURI JA LAATULUUTA



Liite 26 Kehittämisalueita aiheittain.

**BEFORE 2003 - Barometer for Evaluating Fortum's Organisational Response
Case Fortum**

KEHITTÄMISALUEITA

VUOROVAIKUTUKSEN PARANTAMINEN

Asioiden keskustelu jo suunnitteluvaiheessa
Tiedotustilaisuuksista keskustelutilaisuuksia
Palautetta työstä (myös onnistumisista)
Mahdollisuus vaikuttaa
Esimies-alaiskeskustelujen laadun parantaminen

TOIMINNAN JA TAVOITTEIDEN SELKEYTTÄMINEN

Jokainen henkilö johonkin tiimiin
Työtehtävien kuvaukset
Tehtävien selkeys
Tavoitteiden selkeys
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus tehtävissä

TIEDONKULUN PARANTAMINEN

Yhteistoiminta- ja infotilaisuuksia lisää
Eri yksiköiden ja paikkakuntien välinen tiedonkulku paremmaksi
Tiedonkulun säännöllisyys
Tiedonkulun oikea-aikaisuus

KEHITTÄMINEN JA OSAAMINEN

Kehittämisen suunnitelmallisuus
Perehdyttäminen
Ydinosamisaalueiden hallinta
Esimiestyöskentelyn kehittäminen

JOHDON OSALLISTUMINEN

Johto keskusteluihin mukaan
Corporate-tason infoa lisää
Corporate-tason INTRA paremmaksi

ILMAPIIRIN PARANTAMINEN

Työtyytyväisyyden parantaminen
Kiirettä vähemmän
Vapaamuotoista toimintaa ja seurustelua lisää

SITOUTUMISEN PARANTAMINEN

Motivointi ja kannustaminen