

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**ORGANISATORISEN IDENTITEETIN  
MUODOSTUMINEN ORGANISAATIOKULTTUURIN  
NÄKÖKULMASTA**

Yrityksen hallinto  
Pro gradu -tutkielma  
Heinäkuu 2012  
Ohjaaja: Johanna Kujala

Aku Hiltunen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto      Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijä:                                 HILTUNEN, AKU  
Tutkielman nimi:                   Organisatorisen identiteetin muodostuminen  
   organisaatiokulttuurin näkökulmasta  
Pro gradu -tutkielma:             89 sivua, 3 liitesivua  
Aika:                                     Heinäkuu 2012  
Avainsanat:                          organisaatiokulttuuri, organisatorinen identiteetti,  
   sisällönanalyysi, imago

---

Tämä tutkimus käsittelee organisatorisen identiteetin muodostumista organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna. Identiteetin merkitys organisaatioille on viime vuosina korostunut globalisaation ja tiedonvälityksen nopeutumisen myötä. Tutkimuksen teoriaosuudessa on pääpaino organisaatiokulttuurilla, jota pidetään tässä tutkimuksessa yhtenä osatekijänä, joka vaikuttaa organisatorisen identiteetin muodostumiseen.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Veikkaus Oy, joka on suurin ja tunnetuin kotimaisista rahapeliyhtiöistä. Tutkimusaineisto on kerätty tekemällä kuusi teemahaastattelua kevään ja kesän 2010 aikana. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä rahapeliala on murroksellisessa tilanteessa toimintaympäristön muuttuessa ja useiden ulkoisten tekijöiden uhatessa Veikkauksen totuttuja toimintamalleja. Internet on tuonut kansainvälisten rahapeliyhtiöiden tarjonnan myös suomalaisten helposti saataville. Uhan Suomessa pitkään käytössä olleelle monopolijärjestelmälle muodostaa myös sen ristiriitaisuus Euroopan unionin perusperiaatteita vastaan.

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
1.1	Aihealueen merkitys	5
1.2	Aihevalinnan tausta ja aihealueen esittely	6
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.4	Keskeiset rajaukset	9
1.5	Metodologia	10
1.6	Keskeiset käsitteet	12
1.7	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne	13
<b>2</b>	<b>Organisaatiokulttuuri ja organisatorinen identiteetti</b>	<b>15</b>
2.1	Organisaatiokulttuurin, organisatorisen identiteetin ja imagon vuorovaikutus	15
2.2	Organisatorinen identiteetti	18
2.3	Kulttuuri	19
2.4	Organisaatiokulttuuri	21
2.4.1	Organisaatiokulttuurin synty ja kehitys	27
2.4.2	Organisaatiokulttuurin tutkiminen	29
2.5	Teorian yhteenveto	33
2.6	Empiiristä tutkimusta ohjaava viitekehys	34
2.6.1	Oletetut perusidentiteetit	35
2.6.2	Teoreettinen viitekehys	36
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>39</b>
3.1	Tutkimusote	39
3.2	Aineiston keruu	40
3.3	Aineiston analysointi	43
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen empiirinen osuus</b>	<b>47</b>
4.1	Kohdeorganisaation esittely	47
4.1.1	Veikkaus Oy	47
4.1.2	Historia	48
4.1.3	Veikkaus tänään	48
4.1.4	Pelitarjonta ja voitonjako	50
4.1.5	Toimintaympäristön muutos	50
4.2	Aineiston analyysi	53
4.2.1	Yleishyödyllinen valtionmonopoli	53
4.2.2	Peliviihdettä tarjoava valtionyhtiö	63
4.2.3	Rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys	65
4.2.4	Epävarmasta tulevaisuudestaan vaitonainen valtionmonopoli	72

4.2.5	Veikkaus empiirisen analyysin perusteella.....	75
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>77</b>
5.1	Johtopäätökset.....	77
5.2	Viestini Veikkaukselle.....	81
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	82
	Lähteet.....	85
	LIITE 1. Teemahaastattelurunko.....	90
	LIITE 2. Haastattelut.....	92

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Identiteetin rakentuminen.....	15
Kuvio 2	Kulttuurien erot eri tasoilla.....	27
Kuvio 3	Organisatorisen identiteetin muodostuminen.....	38

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Kulttuuri- ja organisaatioteorioiden yhtymäkohdat.....	22
Taulukko 2	Organisaatiokulttuurin kehitysvaiheet.....	28
Taulukko 3	Roolien esiintyminen aineistossa.....	76

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen merkitys

Organisatorisen identiteetin merkitys on korostunut viime vuosina. Tämä johtuu paljolti siitä, että sen merkittävyydestä ollaan tullut tietoiseksi tiedonvälityksen nopeutuessa ja maailman globalisoituessa. Aikana, jolloin Internetin välityksellä voidaan uutinen saattaa silmänräpäyksessä lähes jokaisen kuluttajan tietoon, on identiteetin varjeleminen otettava vakavasti. Gioia ym. (2000, 63) mainitsevat kiinnostuksen selittyvän osaltaan identiteetti-ilmion kaksinaisella luonteella – yhtäältä sitä voidaan käsitellä yksilötasolla ja toisaalta organisaatiotasolla. Organisaationäkökulmasta ilmiötä voidaan ajatella läpinäkyvyyden lisääntymisenä. Ennen yritykset toimivat enemmän pimennossa - poissa jatkuvasta valokeilassa olemisesta. Hatch ja Schultz (2004) kokevat myös organisaatioiden raja-aitojen hämärtyvän lisänneen identiteetin hallinnan haastavuutta.

Organisaation on tärkeää tiedostaa kuinka eri sidosryhmät mieltävät sen. Sidosryhmiä on jokaisella toimijalla lukuisia, kuten asiakkaat, rahoittajat, alihankkijat, omistajat ja niin edelleen. Pioneerin roolissa organisatorisen identiteetin tutkimuksessa vaikuttaneet Albert ja Whetten (1985) huomasivatkin, että organisaatio voi luoda itsestään useamman identiteetin eri tilanteiden tarpeisiin. Organisatorisen identiteetin tutkimisen tärkeyttä lisää se, että se on myös keskeinen tapa erottua kilpailijoista, mutta koska sen kokemiseen liittyy aina vahva tulkinnallisuus, on sen käyttäminen kilpailukeinona haastavaa.

Organisatorinen identiteetti elää jatkuvasti (Gioia ym. 2010, 63). Organisaatiokulttuuri on yksi dynaamisen palapelin palasista, joka omalta osaltaan vaikuttaa identiteetin muodostumiseen. Organisaatiokulttuuri on noussut muotitermiksi viime vuosikymmeninä. Liiketaloustieteellisen tutkimuksen keskiössä se oli erityisesti 1980-luvulla, Japanin noustua merkittäväksi talousmahdiksi (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 179). Englanninkieliseen kirjallisuuteen termi organizational culture vakiintui 1960-luvulla (Hofstede 1994, 179). Tutkimuskohteena

organisaatiokulttuurissa on kysymys vanhemmasta ilmiöstä kuin organisatorisen identiteetin tapauksessa.

Organisaatiokulttuurin tutkimus on viime vuosina siirtynyt identiteetin tutkimuksen suuntaan. Todellisuudessa nämä kaksi termiä ovat ilmiöinä vahvasti toisiinsa kietoutuneina. Tässäkin tutkimuksessa lähestytään identiteettiä rooleja, niin kuin ne kulttuurissa näyttäytyvät. Itse identiteetille ei ole tämän tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa annettu niin suurta painoarvoa kuin organisaatiokulttuurille, vaan se nähdään pikemminkin kulttuurin määrittäjänä – ikään kuin kehyksenä, johon sitä tukevat kulttuurin ilmenemismuodon palaset sopivat.

## **1.2 Aiheenvalinnan tausta ja aihealueen esittely**

Tämä tutkimus on osa Pelitoiminnan tutkimussäätiön rahoittamaa tutkimushanketta. Pelitoiminnan tutkimussäätiö on suomalaisten rahapelisäätiöiden - Raha-automaattiyhdistyksen, Veikkaus Oy:n ja Finntoto Oy:n - keväällä 2008 perustama säätiö. Sen tavoitteena on tukea, edistää ja rahoittaa rahapelaamisen tutkimista, niin kulttuurisena kuin yhteiskunnallisenakin ilmiönä. Tutkimussäätiö myös osallistuu pelitoimintaan liittyvien tapahtumien järjestämiseen ja alan julkaisuiden tuottamiseen. (Tutkimussäätiön [www-sivut](#)).

Tampereen teknillisen yliopiston professori Tuomo Peltonen on tutkinut Veikkauksen identiteettiä jo aiemmin, ja hänen kauttaan kuulin mahdollisuudesta tehdä aiheesta pro gradu -tutkielma. Tartuin mahdollisuuteen, koska olen jo vuosia harrastanut rahapelejä jossain muodossa ja harrastuneisuuden kautta luonnollinen kiinnostus alaa kohti oli jo olemassa. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä toimivalla Veikkauksella, on toimilupa urheiluedonlyöntiin, lottoon ja raha-arpoihin. Nämä kolme ovat rahapelien segmenttejä, joihin en ole oman harrastuneisuuteni kautta juurikaan tutustunut. Tätä voidaan tutkimuksellisesti pitää hyvänä asiana, koska minulle ei ollut muodostunut aihealueesta vahvoja ennakkokäsityksiä.

Suomessa on käytössä rahapeliä osalta toimilupajärjestelmä. Luvat myönnetään aina määräajaksi. Tällä hetkellä toimiluvat ovat Veikkauksella, Raha-automaattiyhdistyksellä ja Fintotolla. Voittovarot käytetään yleishyödyllisiin tarkoituksiin, kuten liikunnan ja kulttuurin tukemiseen. Merkittävä ero Veikkauksen ja RAY:n toiminnassa on kuitenkin se, että RAY:llä on oma talon sisäinen osasto, joka joka vuosi päättää voitonjaosta. Tähän sisältyy riskejä, jotka muun muassa mediassa vuonna 2008 suurta huomiota saaneen vaalirahoituskohun muodossa ovat realisoituneet. Veikkauksen voitonjaosta sen sijaan päättää opetusministeriö tietyn ennaltamäärätyn voitonjakosuhteen pohjalta. Toimilupiin perustuvalla monopolijärjestelmällä on Suomessa pitkä historia ja varsinkin poliittiselta taholta vahva tuki. Kannatus on niin vahva, että edes medialta ei juuri nähdä nykyistä järjestelmää kyseenalaistavia kannanottoja.

Tilanne on kuitenkin todennäköisesti hiljalleen muuttumassa. Suomen päätöstä pitää monopoleja yllä on muun muassa EU:n toimesta useasti haastettu. Euroopan yhdistymistäkin suurempana uhkana kansalliselle pelimonopolille voidaan pitää Internetin välityksellä tarjottavia ulkomaisten pelinjärjestäjien palveluita. Arpajaislaki uudistui hiljattain. Ensimmäinen vaihe tuli voimaan 1.10.2010 ja toinen vaihe 1.1.2012. Uudistuneen lainsäädännön myötä valtio sai kovempia keinoja puuttua laittomasti pelejään mainostavien ulkomaisten pelintarjoajien toimintaan. Asiakkaan näkökulmasta suurin uuden lain tuoma muutos on yhtenäinen 18-vuoden ikäraja kaikille peleille.

Ala on monella tavalla murroksessa. Teknologia on mahdollistanut pelien tarjoamisen globaalisti. Mikään ei estä suomalaista pelaajaa käyttämästä ulkomaisten pelintarjoajien palveluja. Tässä mielessä monopolista puhuminen on Veikkauksen tapauksessa, ainakin vedonlyönnin osalta, melko keinotekoista. Monopolilla on myös sanana yleisesti melko negatiivinen kaiku. Useat EU-maat ovatkin purkaneet kansallisia pelimonopolejaan ja siirtyneet vaihtoehtoisiin tapoihin järjestää pelitarjontaa. Esimerkiksi Viro on ottanut käyttöön lisenssijärjestelmän, jossa lupa järjestää rahapelejä vaatii tiettyjen ehtojen täyttämisen ja lisenssin myöntämisen. Lisenssijärjestelmästä on hyviä kokemuksia myös useassa muussa maassa ja asiasta on Suomessakin herännyt laajaa keskustelua. Tässä poikkeuksellisessa tilanteessa Veikkauksen on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, minkälainen kuva siitä muodostuu nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Monopolia on Suomessa kansan keskuudessa pidetty pitkään itsestään selvyytenä. Nyt tilanne on muuttumassa ja organisatorinen identiteetti joutuu mahdollisesti kovallekin koetukselle.

Suomessa julkinen sektori on kautta linjan muuttunut markkinalähtöisempään suuntaan. Perinteisiltä valtionyhtiöiltä odotetaan tehokkuutta ja ajanhermolla pysymistä aivan toisella tavalla kun vielä kaksi vuosikymmentä sitten. Monet yksityiseltä puolelta tutut työkalut, esimerkiksi taloudelliset mittarit, on otettu käyttöön myös valtionyhtiöissä. Veikkaus on myös joutunut tämän muutoksen kouriin jo ennen EU-aikaa ja ulkomaisen kilpailun uhkaa. Onkin mielenkiintoista tarkastella, kuinka tämä näkyy organisaatiokulttuurin ja organisatorisen identiteetin muutoksessa

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Veikkaus Oy:n organisatorista identiteettiä. Identiteetin tarkastelussa lähdetään tässä tapauksessa liikkeelle organisaatiokulttuurista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisen kuvan Veikkauksesta sen työntekijöiden kertomukset muodostavat. Haastatteluin kerätyn empiirisen aineiston pohjalta analysoin vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja tutkin minkälainen dynamiikka sen ja organisatorisen identiteetin välillä vallitsee. Näin syntyneitä kuvia identiteetistä verrataan Peltosen (2010) muodostamiin Veikkauksen perusidentiteetteihin, joita voisi kutsua myös rooleiksi. Näitä on kolme kappaletta: yleishyödyllinen valtionmonopoli, peliviihdettä tarjoava valtionyhtiö ja rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys. Teoriaosassa esitellään malli, joka toimii tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana. Tavoitteena on tämän mallin mukaisesti tutkia minkälaista identiteettiä organisaatiokulttuuri heijastaa, sekä verrata sitä edellä esitettyihin perusidentiteetteihin.

Organisaatiokulttuurin ohella olen myös kiinnostunut millaisena Veikkauksen työntekijät näkevät työnantajansa tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Monopoliasema on jatkuvassa ristipaineessa, koska Suomen poliittinen johto haluaisi säilyttää tilanteen nykyisen kaltaisena, mutta EU ja kansainväliset kilpailijat jatkuvasti haastavat tämän pyrkimyksen (Peltonen 2010). Tutkimuksen pääpaino ei kuitenkaan ole tulevaisuuden näkymissä, vaan liiketoiminnallinen näkökulma on tuotu mukaan niissä kohdin, missä se luontevasti nivoutuu organisaatiokulttuurillisiin kysymyksiin.



### **Tutkimusongelma:**

- *Minkälainen organisatorinen identiteetti Veikkaukselle muodostuu organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna?*

Lähtökohtana on se, että organisatorinen identiteetti ja organisaatiokulttuuri elävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Empiirisen tutkimuksen kohteena on organisaatiokulttuuri, mutta teoreettisen esiyymmärryksen pohjalta oletetaan, että siitä voidaan tehdä päätelmiä myös organisatorisesta identiteetistä.

### **Tutkimuksen alaongelma:**

- *Miten Veikkauksen työntekijät näkevät tulevaisuutensa nykyisessä markkinatilanteessa ja kuinka vallitseva organisaatiokulttuuri tukee tätä näkemystä?*

Tämä alaongelma voidaan nähdä pääongelmalle alisteisena siinä mielessä, että identiteetti on jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa muutoksessa ja koska organisaatiokulttuuri ja identiteetti elävät tämän tutkimuksen taustalla olevan oletuksen mukaan vuorovaikutuksessa, tulee myös organisaatiokulttuuri muuttumaan. Vastausta haetaan siihen, onko työntekijöiden näkemys tulevaisuudesta ja nykyinen organisaatiokulttuuri toisiaan tukevia vai ristiriitaisia.

## **1.4 Keskeiset rajaukset**

Keskeisin raja on se, että tätä tutkimusta varten haastateltiin vain Veikkauksen työntekijöitä, eikä esimerkiksi asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Tämä oli organisaatiokulttuuria käsittelevässä työssä luonnollinen valinta, koska organisaatiokulttuuri on kiinteästi organisaatioon liittyvä ilmiö. Sitä ei ole mielekästä lähteä tutkimaan ulkoa päin, koska silloin lähestyttäisiin identiteetin ja imagon käsitteitä. Lähtökohtana oli haastateltavien osalta saada mahdollisimman kattava

edustus eri organisaatiotasojä sekä toimintoja. Kuitenkin niin, että aivan ylin johto jätettiin tietoisesti pois.

Toinen keskeinen rajaus on se, että työssä ei pyritty menemään kovin syvälle organisatorisen identiteetin teoreettiseen taustaan, vaan keskityttiin organisaatiokulttuuriin. Organisatorista identiteettiä on tarkasteltu pääasiassa sen muodostumisen ja vuorovaikutusdynamiikan näkökulmasta.

## **1.5 Metodologia**

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen metodologisten valintojen perusteluja. Tarkempi kuvaus tutkimusmetodeista on kappaleessa kolme. Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusprosessin alusta asti tämä oli selvä valinta. Kvantitatiivista tutkimusta tästä aiheesta ei olisi edes ollut mielekästä toteuttaa, koska aihe on luonteeltaan hyvin vaikeasti mitattava ja käsitteellinen. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa kokonaisvaltaisemman käsityksen muodostamisen, joka on tässä työssä keskeisenä tavoitteena.

Teoria on kerätty käymällä läpi alalla yleisesti keskeisenä pidetyt kirjat ja artikkelit. Eri tutkimussuuntauksiin on tutustuttu laajasti, vaikka ne eivät edustaisikaan samaa näkökulmaa. Näin on pyritty löytämään tälle tutkimukselle parhaiten soveltuva lähestymistapa, sekä samalla esittelemään lukijalle organisaatiokulttuurin tutkimuksen monimuotoisuus.

Empirian pääasiallisen aineisto on kerätty haastattelemalla kuutta Veikkauksen työntekijää. Haastatteluiden käyttö aineistonkeruumenetelmänä oli myös tutkimusprosessin alusta asti selvää, koska mahdollisimman rikkaan kuvauksen mahdollistama aineisto oli tähän työn keskeisenä tavoitteena. Koskinen ym. (2005, 106) toteavatkin haastattelun olevan usein ainoa tapa kerätä ihmisten asioille antamia tulkintoja ja merkityksiä. Minulle oli myös tärkeää päästä tekemään haastatteluja henkilökohtaisesti, eikä esimerkiksi kerätä aineistoa sähköpostihaastatteluin. Mielestäni haastateltavien kohtaaminen kasvotusten mahdollistaa aineiston syvemmän tarkastelun, ja vähentää virheellisten tulkintojen mahdollisuutta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu ei ole tiukasti sidottu lomakehaastattelu, eikä

täysin avoin keskustelu, vaan jotain näiden kahden ääripään välimaastosta. Vain aihepiirit on lyöty lukkoon ja kysymysten muoto sekä järjestys elävät haastattelutilanteen mukaan (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002, 195). Teemahaastattelurunko testattiin opiskelutoverini toimiessa haastateltavana. Tässä vaiheessa kysymyksiin ei päädytty tekemään merkittäviä muutoksia, mutta sain varmuutta varsinaisten haastatteluiden tekemiseen, koska minulla oli parempi ymmärrys tilanteen etenemisestä. Koehaastattelu saattaa tuntua merkityksettömältä, mutta se toimii hyvänä harjoituksena varsinaista tilannetta varten.

Mielestäni haastatteluin kerätyn aineiston tapauksessa on myös aina huomioitava reaktiivisuus. Reaktiivisuudella viitataan siihen, että haastateltavien käytös muuttuu, kun he tietävät olevansa tutkittavana (Koskinen ym. 2005, 52). Pyrin välttämään tätä luomalla haastattelutilanteista mahdollisimman rentoja ja keskustelunomaisia. Mielestäni ideaali tilanne olisi, jos haastateltavat unohtaisivat olevansa haastateltuina ja keskustelisivat yhtä vapautuneesti kuin esimerkiksi ystävänsä kanssa.

Lähtiessäni keräämään aineistoa oli ajatus tehdä tämä tutkimus fakthanäkökulmaa käyttäen. Tällä termillä viitataan siihen, että tutkija on kiinnostunut niistä tiedoista, mitä hänelle kerrotaan. Esimerkiksi haastateltaessa ollaan kiinnostuttu niistä asioista (faktoista), joita haastateltava kertoo. Tämä ei toki tarkoita, että lähdekritiikin voisi täysin unohtaa. (Koskinen ym. 2005). Fakthanäkökulman vastakohtana usein esitetään näytenäkökulma. Tämä on kuitenkin hieman keinotekoinen jako ja todellisuudessa molemmilla lähestymistavoilla on joku rooli lähes kaikessa laadullisessa tutkimuksessa (Koskinen ym. 2005). Myös tässä tutkimuksessa on piirteitä molemmista näkökulmista, koska myös asioita, joita ei suoraan sanottu, on osittain käytetty analyysissa.

Haastatteluin kerätty aineisto on analysoitu käyttäen sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin lähtökohtana on objektiivisuus ja systemaattisuus. Sen avulla aineisto saadaan luokiteltua niin, että siitä voidaan tehdä havaintoja. (Kyngäs & Vanhanen 1999). Analyysivaiheen keskeinen tavoite oli tuoda esiin aineiston keskeiset piirteet tavalla, joka on lukijalle ymmärrettävä ja selkeä. Sisällönanalyysin yhteydessä mainitaan lähes poikkeuksessa termit deduktiivinen ja induktiivinen, joten ne on yleisyytensä takia myös tässä työssä huomioitava. Deduktiivinen lähestymistapa viittaa siihen, että teoriasta muodostetaan viitekehys, jonka kautta aineistoa tarkastellaan.

Deduktiiviseen lähestymistapaan liittyy myös induktiivisia piirteitä ja jyrkkä kahtiajako ei mielestäni palvele tutkimuksellisia tavoitteita kovinkaan hyvin. Näitä termejä on käsitelty tarkemmin varsinaisessa metodologiakappaleessa.

## 1.6 Keskeiset käsitteet

### *Organisaatiokulttuuri*

Termillä organisaatiokulttuuri viitataan niihin arvoihin ja käsityksiin, jotka koko organisaatio kokee yhteisiksi. Kulttuuria rakentavat epäviralliset normit, tarinat, rituaalit ja uskomukset. Lojaliteetti ja sitoutuminen yhteisiin asioihin on keskeistä vahvan organisaatiokulttuurin muodostumisessa. (Frost ym. 1991, 11–13).

Yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuuri näkemyksistä on Scheinin (1985) tapa jakaa organisaatiokulttuurin muodostavat tekijät kolmeen ryhmään: artefakteiksi, arvoiksi ja perusoletuksiksi. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiokulttuuri koostuu sekä näkymättömistä asioista, että konkreettisesti havaittavista tekijöistä, kuten sovituista toimintamalleista. Organisaatiokulttuuri ei koskaan synny tyhjästä, vaan sen alullepanijana on aina jonkin yksittäisen henkilön persoonallisuus, josta kehitys alkaa (Frost ym. 1991, 8-38).

### *Organisatorinen identiteetti*

Identiteetti on se, millaisena eri sidosryhmät näkevät yrityksen. Kulttuuria voidaan pitää pääasiassa abstraktina, mutta identiteetti voidaan puolestaan nähdä huomattavasti konkreettisempänä käsitteenä. Dutton ja Dukerich (1991) lähestyvät identiteetin käsitettä organisaation sisältä päin, joka määritelmänä poikkeaa merkittävästi muiden keskeisten tutkijoiden käsityksestä. Heidän mukaansa kysymys on siitä, miten jäsenet näkevät organisaation, johon he kuuluvat. Organisatorinen identiteetti muodostuu kaikille organisaatioille ajan myötä, mutta yhä enenevässä määrin sitä pyritään tietoisesti rakentamaan. Identiteetin rakentaminen on kuitenkin haastavaa, mutta siihen tulisi panostaa halutunlaisen yrityskuvan aikaansaamiseksi. Kaikista

yksinkertaisimmillaan identiteettiä kuvaa vastaus kysymykseen, keitä tai mitä me (organisaationa) olemme (Albert ja Whetten 1985).

### *Organisaation imago*

Imago on joukko kuvia, jotka organisaatiosta ulospäin heijastuvat (Bernstein 1984). Hatch ja Schultz (2002) määrittelevät sen kokonaisnäkemykseksi organisaatiosta. Yhteisenä piirteenä kaikissa imagon määrittelyissä korostuu se, että imago muodostuu aina vastaanottajan mielikuvien perusteella, eikä sitä täten voida valmiina ja eksaktina antaa.

## **1.7 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne**

Tämä tutkimus sisältää sekä teoreettisen että empiirisen osuuden. Teoriaosuudessa on esitelty keskeisimpien organisaatiokulttuurin tutkijoiden teorit ja tulkinnat aiheesta. Organisaatiokulttuurin ilmenemismuodoista symbolien, sankarien ja rituaalien rooli on nostettu keskeiseksi. Toisena kantavana ajatuksena on Peltosen luomat mahdolliset roolit Veikkaukselle. Kyseessä olevan aiheen osalta tärkeimpien tutkijoiden määrittäminen oli verrattain helppoa ja teoriakappaletta voidaankin pitää kattavana tutustumisena organisaatiokulttuuritutkimuksen alaan. Merkittävimpien teorioiden esittelyä on pidetty tärkeämpänä kuin suurta lähdemäärää. Metsämuuronen (2003, 16-17) korostaakin, että keskeisintä on valikoida mukaan edustava joukko luotettavia tutkimuksia, sen sijaa, että pyrkisi esittelemään kaiken löytämänsä.

Teoriaa voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Joko niin, että valitaan perusteoria, jota voidaan pitää vakaana, koeteltuna ja laajasti aikaisemmissa tutkimuksissa sovellettuna. Tavoitteena on testata tätä totena pidettyä teoriaa, ja tuloksena, joko vahvistaa tai uudelleen määritellä se. Toinen lähestymistapa on joustavampi ja siinä teoria oletetaan jatkuvasti kehittyväksi ja siksi sen todenpitävyyttä ei ole hypoteeseilla edes mielekästä yrittää todistaa. Tähänastinen teoreettinen pohja vain ohjaa tutkimusta oikeaan suuntaan. Teoria on tavallaan vain joukko ideoita, joita käytetään hyväksi tutkimuksen tekemisessä. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 41).

Tämä tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa kerrotaan aihealueen merkityksestä, aihevalinnan taustoista ja esitellään aihealue lyhyesti. Ensimmäisessä kappaleessa myös asetetaan tutkimukselle tavoitteet, tutkimusongelmat ja keskeiset rajaukset. Tämän jälkeen esitellään käytetty tutkimusmetodologia ja tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsitteet. Johdantokappaleen päättää tämän tutkimusraportin rakenteen esittely.

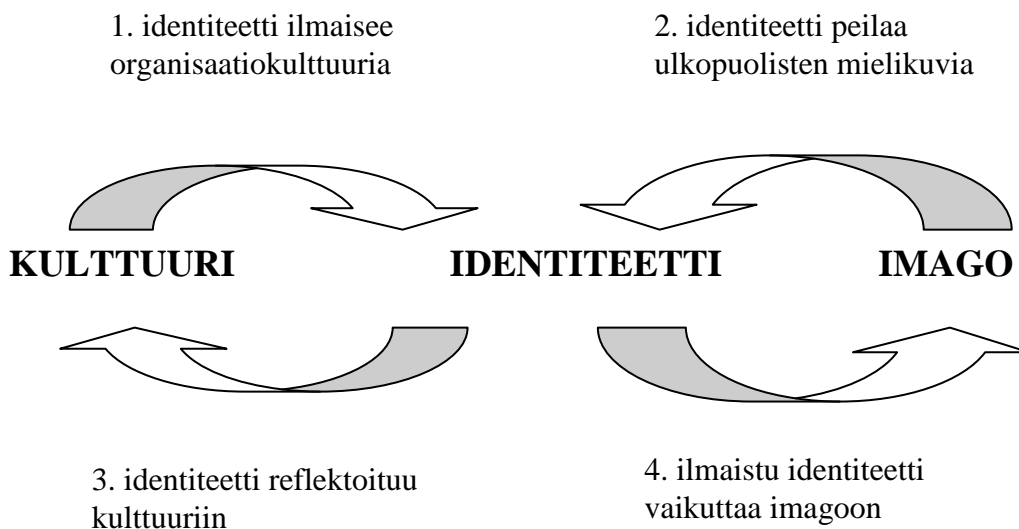
Toisessa pääkappaleessa paneudutaan organisaatiokulttuuriin teoriaan aikaisemman kirjallisuuden näkökulmasta. Tarkastelu aloitetaan esittelemällä malli, jonka mukaan organisaatiokulttuurin, organisatorisen identiteetin ja imagon vuorovaikutuksen oletetaan muodostuvan. Kappaleessa 2.1 tutustutaan organisatoriseen identiteettiin tarkemmin, jonka jälkeen siirrytään yleisen kulttuurin käsitteen kautta organisaatiokulttuurin teoriaan. Tämän jälkeen käsitellään organisaatiokulttuurin syntyyn, kehitykseen ja tutkimiseen liittyviä vallalla olevia teorioita tarkemmin. Nämä ovat näkökulmia, joita tutkija voi tutkimuksensa lähtökohdiksi ottaa. Seuraavaksi teoriasta kootaan synteesi jolloin muodostuu käsitys siitä, miten organisaatiokulttuuri tässä tutkimuksessa nähdään. Tämä toimii taustalla olevana mallina, johon johtopäätöksissä palataan. Tässä vaiheessa esitellään myös Peltosen luomat perusidentiteetit, jotka toimivat analyysia osittain ohjaavana taustaoletuksena.

Kolmannessa pääkappaleessa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat tutkimusotteesta aineiston keräämiseen, sekä aineiston analysointiin. Neljännessä pääluvussa on tutkimuksen empiirinen osuus. Kappaleen aloittaa kohdeorganisaation esittely, jossa pyritään antamaan lukijalle Veikkauksesta mahdollisimman kattava kuva sillä perusoletuksella, että yritys ei ole ennalta missään määrin tuttu. Yritysesittelyn jälkeen pohdimme toimintaympäristöä kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tätä seuraa aineiston analysointi aiemmin esiteltyjen perusidentiteettien pohjalta jaoteltuina. Viimeisessä pääluvussa on tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, jossa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa aiemmin käytyyn teoreettiseen keskusteluun. Tuloksista pyritään löytämään yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia siihen, mitä organisaatiokulttuurista on kappaleessa kaksi muodostetun esiyymmärryksen valossa tiedetty. Tässä kappaleessa pyritään myös löytämään vastauksia tutkimukselle asetettuun tutkimuskysymykseen. Kappaleen päättää tutkimuksen arviointi ja muutama ajatus mahdollisiksi jatkotutkimuksen aiheiksi.

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI JA ORGANISATORINEN IDENTITEETTI

### 2.1 Organisaatiokulttuurin, organisatorisen identiteetin ja imagon vuorovaikutus

Tämän tutkimuksen teoreettisen mallin taustaoletukseksi olen valinnut Hatchin ja Schultzin kehittämän mallin, joka kuvaa organisaatiokulttuurin, identiteetin ja imagon vuorovaikutussuhteita. Mallia voitaneen pitää yhtenä kokonaisvaltaisimmista teorioista näiden kolmen ilmiön sidosteisuuden kuvaamiseksi, joka on viime vuosina esitelty. Imagoa ei tämän tutkielman osalta käsitellä, vaan keskitytään ainoastaan kuviossa 4 näkyvän mallin vasempaan puoleen. Esittelen tässä kuitenkin mallin myös imagon osalta vuorovaikutusdynamiikan havainnollistamiseksi. Organisaatiokulttuuri ja identiteetti ovat tiukasti toisistaan riippuvaisia. Varhaisessa aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa pohdittiinkin, kuinka näitä kahta voi edes tarkastella erillisinä ilmiöinä (Hatch & Schultz 2002).



Kuvio 1. Identiteetin rakentuminen (Hatch & Schultz 2002, 2004).

Mallin ajatuksena on, että sen kaikki kolme osa-aluetta linkittyvät toisiinsa neljän eri prosessin kautta. Taustaoletuksena on identiteetin rakentuminen molemmista ilmiöistä – organisaatiokulttuurista sekä imagosta. Jos linkit toiseen näistä katkeavat, on seurauksena jompikumpi seuraavista kriiseistä. Narsismiksi kutsutaan tässä mallissa tilannetta, jossa identiteetti rakentuu vain organisaatiokulttuurista. Näin uskotaan käyneen Royal Dutch Shellin tapauksessa, jossa ympäristöaktivistien, etupäässä Greenpeacen, kritiikkiin ei edes yritetty vastata, vaan se jätettiin tyystin huomioimatta. Toinen kriisin tyyppi on tilanne, jossa identiteetti rakentuu vain imagosta. Tällöin seurauksena on ylisopeutuminen. Tämän kaltaiseen tilanteeseen ajaudutaan, jos kiinnitetään liikaa huomiota ulkoisiin sidosryhmiin ja pyritään miellyttämään heitä, unohtaen täysin organisaation oma kulttuurinen perusta. (Hatch 2002.)

Hatchin ja Schultzin -mallin mukaan organisaatiolla on tiettyjä perusoletuksia identiteetistään, jotka osaltaan rakentavat vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Vastaavasti identiteettiä muokkaa organisaation sisällä vallitseva kulttuuri. Vuorovaikutussuhde on näin ollen olemassa siis molempiin suuntiin. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan väittää, että kumpikaan, kulttuuri tai identiteetti, muodostuu pelkästään, tai edes pääasiallisesti, mainitusta riippuvuussuhteesta. Esittelen seuraavassa tämän mallin mukaiset linkit organisaatiokulttuurin, identiteetin ja imagon välillä.

*1. Identiteetti ilmaisee organisaatiokulttuuria.* Aina kun organisaation jäsenet käyttävät sanaa 'me', viitaten organisaatioon, rakennetaan tällä osaltaan identiteettiä. Identiteettiä tukevat symbolit valitaan niin, että ne ovat sopusoinnussa symbolien kanssa, jotka ovat osa organisaatiokulttuuria. Kulttuurin voidaan myös ajatella tavallaan *tarttuvan* artefakteihin, joille on annettu kulttuurin mukainen tarkoitus. Toisin sanoen vaikka artefakti ei alun perin liittyisi kyseessä olevan yrityksen organisaatiokulttuuriin, toimii se sille kyseisessä kontekstissa annetun merkityksen välittäjänä. Tätä selittää tunneperäisten ja esteettisten tekijöiden suuri painoarvo organisaatiokulttuurin kokemisessa. (Hatch & Schultz 2002, 2004)

*2. Identiteetti peilaa ulkopuolisten mielikuvia.* Tämä linkki on tavallaan peili, jota ulkopuoliset katsovat ja jonka kuvassa näkyy se, miten organisaatio näkee itsensä.



Tämän ominaisuutensa ansiosta se myös motivoi ryhdistäytymään asioissa, jotka saavat julkista mielenkiintoa. Keskeistä on siis kysyä pitävätkö organisaation jäsenet (metaforallisesti ja organisaatiotasolla) peilikuvastaan vai pitäisikö sitä mahdollisesti jotenkin muuttaa. (Hatch & Schultz 2002, 2004)

3. *Identiteetti reflektoituu kulttuuriin.* Kulttuuri rakentuu osaltaan myös siitä, miten organisaation jäsenet itsensä näkevät. Tätä linkkiä myöten identiteettiin peilautuneet imagon heijastukset vaikuttavat lopulta myös organisaatiokulttuuriin. Vallitseva kulttuuri on kuitenkin pohja, johon identiteettien muodostuminen pohjautuu. Toisin sanoen, muun muassa perusarvot ja oletukset luovat kontekstin sille, kuinka tämän linkin kautta tulevia reflektoitumia tulkitaan. On toki myös muistettava, että linkin 1. kautta identiteetti ilmaisee organisaatiokulttuuria. Joten konteksti, jonka värittämänä organisaation jäsenet itseään tulkitsevat, on osittain heidän itsensä luoma. (Hatch & Schultz 2002, 2004)

4. *Ilmaistu identiteetti vaikuttaa imagoon.* Identiteetti heijastuu ulkopuolisille sidosryhmille ja suurelle yleisölle esimerkiksi mainosten, lehdistötilaisuuksien, analyysien, logojen, toimitilojen ja työntekijöiden pukeutumisen kautta. Identiteetin ilmaiseminen voi toki olla myös tahatonta muun muassa eleiden ja näkyvien asenteiden kautta. Tämän mallin ulkopuolisilla tapahtumilla, jotka eivät tule organisaation sisältä, voi olla suurikin vaikutus imagoon. (Hatch & Schultz 2002, 2004). Esimerkkinä tästä voisi mainita lento-onnettomuuden, jossa syyllinen on ulkopuolinen taho. Syyttömyydestä huolimatta tämän kaltaisella katastrofilla voi olla suuri vaikutus lentoyhtiön imagoon ja kuten tässä kuvatussa mallista käy ilmi, lopulta myös organisaatiokulttuuriin.

Tämä Hatchin ja Schultzin kehittämä malli siis kuvaa organisaatiokulttuurin, organisatorisen identiteetin ja imagon vuorovaikutussuhdetta jatkuvana kiertokulkuna, jossa kaikki jossain määrin vaikuttaa kaikkeen. Tästä on pääteltävissä, että identiteetti ei voi koskaan olla staattinen. Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksena saatava käsitys kohdeyrityksen organisatorisesta identiteetistä on vain sen hetkinen kuvaus, joka ei enää seuraavalla viikolla täysin pidä paikkaansa.

## 2.2 Organisatorinen identiteetti

Organisatorisen identiteetin määrittelystä on löydettävissä lukuisia tulkintoja, jotka jo lähtökohdiltaan poikkeavat huomattavasti toisistaan. Van Riel ja Balmer (1997, 340) väittävät identiteetin olleen alunperin synonyymi logoille ja muille visuaalisille elementeille, joista organisaatio tunnistettiin. Symbolismi oli tärkeää sekä tunnistettavuuden kannalta, että strategian viestimisen välineenä. (van Riel ja Balmer 1997, 340). Tänä päivänä osa tutkijoista lähestyy aihetta organisaation sisäisenä kysymyksenä. Esimerkiksi Duttonin ja Dukerichin (1991) mukaan kysymys on lähinnä siitä, millaisena organisaation jäsenet itse näkevät organisaationsa. Mielestäni toisena ääripäänä voidaan pitää ajatusta, jonka mukaan organisatorisessa identiteetissä on kysymys pääasiassa ulospäin viestittävästä kuvasta. Tämän tyyppinen tulkinta lähestyy jo imagon käsitettä ja on hyvin markkinointisuuntautunut. Tällä tarkoitan sitä, että identiteetti lähinnä nähdään muokattavana ominaisuutena, jolla organisaatio saadaan näyttämään houkuttelevammalta sidosryhmien silmissä. Muun muassa Markkanen (1999) korostaa hyvin paljon identiteetin ulkoisia ja näkyviä osia, kuten brändiä. Lehtonen (1998, 135-136) määrittelee organisatorisen identiteetin puolestaan koostuvan huomattavasti abstrakteimmista tekijöistä, kuten ainutlaatuisuudesta suhteessa muihin organisaatioihin. Ainutlaatuisuus on kuitenkin aina aikaansaannos tai seuraus jostain, mitä on tietoisesti tai tiedostamatta tehty tai tapahtunut.

Organisatorisen identiteetin tutkimuksen hajanaisuudesta huolimatta Albertin ja Whettenin (1985) esittämää kysymystä ”keitä me olemme?” voidaan edelleen pitää kysymyksenä, jolla on yksinkertaisinta kuvata organisatorisen identiteetin olemusta. Heidän näkemyksessään korostuvat tekijät, jotka tekevät organisaatiosta muista erottuvan – ne asiat, joista se tunnistetaan. Tunnistettavuutta ja erottuvuutta painottavat myös Elsbach ja Kramer (1996). He mainitsevat myös jo organisaatiokulttuurissa esille tuomani perusarvojen käsitteen. Näin ollen myöskään identiteetin ja organisaatiokulttuurin välinen raja-aita ei ole täysin selkeä. Hatch ja Schultz (2002, 2004) olettavat organisatorisen identiteetin muodostuvan ja muokkautuvan organisaatiokulttuurin ja imagon jatkuvassa ristipaineessa. Näitä vuorovaikutussuhteita käsiteltiin jo lähemmin kappaleessa 2.1.

Organisatorinen identiteetti on kaiken kaikkiaan hyvin tulkinnallinen käsite, eikä ole kovin yksinkertaista tuomita jyrkästi toisistaan poikkeaviakaan käsityksiä vääriksi. Hieman kärjistäen voisikin väittää, että organisatorisen identiteetin dynaaminen luonne on niitä harvoja ominaisuuksia, joista tutkijat ovat pääsääntöisesti yhtä mieltä. Dynaamisuutta ja jatkuvaa muutosta korostaa edellä mainittu ristiriita sisäisistä ja ulkoisista vaikuttimista. Jos identiteetti mielletään organisaatiotason minäkuvana, luo jatkuva muutos tietynlaista epävarmuutta. Ihminen perusluonteensa mukaisesti kokee epävarmuuden lähtökohtaisesti epämiellyttävä. Näin ollen organisatorisen identiteetin dynaamisuutta ei voisi, ainakaan suuressa määrin, pitää toivottavana ominaisuutena. Toinen organisatoriselle identiteetille leimallinen ominaisuus on sen vaikea hallittavuus.

### **2.3 Kulttuuri**

Jotta organisaatiokulttuurin käsitettä voidaan tutkia, on paikallaan tutustua aluksi kulttuurin käsitteeseen yleisemmällä tasolla. Kulttuuri tarkoittaa yksilötasolla tiettyä ajatusmallia. Tätä mallia ei voi geneettisesti periä, vaan se siirtyy perintönä ympäristöstä, jossa kasvaa. Se on siis opittu ja ensimmäinen kulttuurin oppimispaikka on luonnollisesti perhe ja koti, johon syntyy. Hofstede (1994) kutsuu tätä mallia mielen ohjelmoinniksi. Hänen mukaansa sana kulttuuri, viittaa useimmissa länsimaisissa kielissä yhteiskuntaan. Tätä kautta onkin johdettavissa esimerkiksi sanan taiteeseen tai kirjallisuuteen viittaavat merkitykset.

Hofstede (1994) pitää ihmisluontoa ikään kuin perustana, jonka päälle kulttuuri opitaan. Ihmisluontoon kuuluu muun muassa kyky tuntea iloa ja surua. Kulttuuri, eli opitut toimintamallit, vaikuttavat siihen, mitä yksilö näillä tunteilla tekee. Persoonallisuus voidaan nähdä ihmisen käyttäytymisen ylimpänä tasona, koska se on tulos siitä, miten kulttuuri on muokannut ihmisluontoa. Persoonallisuus on täysin yksilöllinen – ei ole olemassa kahta persoonaltaan täysin samanlaista ihmistä. Koska persoonallisuus on kulttuurin ja ihmisluonnon tulos, on osa siitä perittyä ja osa opittua. (Hofstede 1994)

Kulttuurin ilmenemismuodot voidaan jaotella monella eri tavalla. Pyrittäessä käyttämään tarkempaa jaottelua, on usein seurauksena se, että lokeroinnista ei tule täysin kattavaa. Hofsteden (1994) esittämä jako on todennäköisesti karkein

mahdollinen, mutta toisaalta se on myös kaikenkattava. Tähän jaotteluun kuuluu neljä ryhmää: symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Termejä käytetään hyvin yleisellä tasolla ja esimerkiksi symboleiksi luetaan muun muassa sanat, eleet ja hiustyylit perinteisempien symboleiden ohella. Vastaavasti sankarit kategoriaan kuuluvat esimerkiksi televisio-ohjelmat ja rituaaleihin kulttuurille tyypilliset urheilulajit. Arvot eroavat muista kolmesta ryhmästä siten, että ne eivät ole ulkopuoliselle helposti nähtävissä. Niitä on myös vaikein muuttaa. Hofstede (1994) viittaa psykologien käsitykseen siitä, että perusarvojärjestelmä sisäistetään kymmenenteen ikävuoteen mennessä, jonka jälkeen perusarvojen muuttaminen on melko vaikeaa. Hän mainitsee myös arvoihin usein liittyvän seuraavan ristiriidan. Yleisesti oikeana pidetty, mitä ”kuuluu” pitää oikeana (*desirable*) eroaa monessa tilanteessa siitä, mitä ihmiset omalla kohdallaan valitsisivat (*desired*). (Hofstede 1994). Ensin mainittu viittaa siis siihen, miten yleisen moraalikäsitteen mukaan tulisi valita ja jälkimmäinen siihen, minkä valinnan omista itsekkäistä lähtökohdistaan asiaa tarkasteleva ihminen todellisuudessa haluaisi tehdä.

Fatehi (2008) korostaa yhtenä keskeisimmistä asioista, jotka tulee ymmärtää kulttuurien välisissä yhteistyösuhteissa, jakoa ihmis- ja tehtäväorientoituneisiin kulttuureihin. Osa kulttuureista on ihmisorientoituneita. He arvostavat ihmissuhteita kaiken perustana ja ovat valmiita uhraamaan aikaa suhteiden ylläpitämiseksi. Osa kulttuureista taas on selkeästi tehtäväorientoituneita. Tälle jakautumiselle on mielenkiintoinen selitys. Ne kansat tai ryhmät, jotka eivät juurikaan liikkuneet, ymmärsivät, että he tulevat viettämään valtaosan elämästään samojen ihmisten kanssa ja pitivät näitä siksi tärkeänä investointina tulevaisuuteen. Mobiilimmat (ja usein nuoremmat) kansat, kuten Yhdysvallat, näkevät ihmissuhteet vain tilanteeseen sidottuina ja ovat valmiimpia ja taitavampia luomaan uusia suhteita tilanteen tai asuinpaikan vaihtuessa. Fatehin mukaan tehtävä- ja asiaorientoituneet kulttuurit ovat todellisuudessa huolissaan lopulta vain ajasta; tiedostetaan ajan rajallisuus ja on tärkeää saavuttaa mahdollisimman paljon. Kulttuureista puhuttaessa on syytä varoa tekemästä liian jyrkkää yleistystä kulttuureiden ja valtioiden rajojen yhteneväisyydestä. (Fatehi 2008)

## 2.4 Organisaatiokulttuuri

Kulttuureista on puhuttua todennäköisesti vuosisatojen ajan, mutta organisaatioiden yhteydessä termi on melko tuore. Muotitermiksi se on noussut vasta viime vuosikymmeninä. Englanninkieliseen kirjallisuuteen termi *organizational culture* vakiintui 1960-luvulla ja termi *corporate culture* vuosikymmentä myöhemmin (Hofstede 1994,179). 1980-luvun alussa Yhdysvaltalaisen ja erityisesti Japanilaisten yritysten huomattavaa menestystä kilpailijoihin nähden perusteltiin organisaatiokulttuurin luomilla vahvuuksilla (Alvesson 2002, 1). Tätä voitaneen pitää ajankohtana, jolloin organisaatiokulttuurin käsite laajemmin yleiseen tietoisuuteen. Alvesson (2002, 2) näkee organisaatiokulttuurin ymmärtämisen tärkeyden tienä ymmärtää organisaation elämää kaikessa rikkaudessaan ja kaikissa muodoissaan. Sathe (1985) määrittää organisaatiokulttuurin niiden keskeisten ja tärkeiden olettamien joukoksi, jonka yhteisön jäsenet jakavat.

Antropologiaa, eli ihmistutkimusta, voidaan tietyssä mielessä pitää organisaatiokulttuuritutkimuksen kantaisänä. Smircich (1983) yhdistää artikkelissaan antropologiaa ja organisaatioteoriaa niin, että syntyy viisi organisaatio- ja johtamistutkimuksen teemaa. Nämä teemat on esitelty taulukossa 1. Tarkoituksena on luoda monitieteelliset linkit alojen välille ja samalla selventää organisaatiokulttuurin teoreettista taustaa. Taulukon 1 keskimmaisessä sarakkeessa olevat teemat ovat pikemminkin näkökulmia, eivätkä suoraan tutkimussuuntauksia, vaikka myös niitä vastaaviin tutkimussuuntauksiin viitataan. Antropologian ja organisaatioteorian linkittäminen on melko järkeenkäypää, mutta niistä luotuja teemoja voidaan pitää hyvin yleistävinä ja ehkä osin jopa epäloogisia. Smircich on kuitenkin kiistatta yksi keskeisimpiä organisaatiokulttuuritutkijoita, jota hänen teoriaan ei tässäkin tutkimuksessa voi sivuuttaa.

Taulukko 1. Kulttuuri- ja organisaatioteorioiden yhtymäkohdat (Smircich 1983).

<b>Antropologian kulttuurikäsitteet</b>	<b>Teemat organisaatiojohtamistutkimuksessa ja</b>	<b>Organisaatioteorian organisaatiokäsitteet</b>
Kulttuuri on väline yksilön biologisten ja psykologisten tarpeiden tyydyttämiseksi. <i>funktionalismi</i>	Vertaileva johtajuusteema	Organisaatiot ovat sosiaalisia välineitä tiettyjen tehtävien suorittamista varten. <i>klassinen johtamisteoria</i>
Kulttuuri toimii säätelevänä ja sopeuttavana mekanismina. Se yhdistää yksilöt sosiaaliin rakenteisiin. <i>rakennefunktionalismi</i>	Organisaatiokulttuuriteema	Organisaatiot ovat sopeutuvia organismeja, joiden olemassaolo perustuu vuorovaikutukseen ympäristön kanssa. <i>kontingenssiteoria</i>
Kulttuuri on jaettujen kognitioiden järjestelmä. Ihmismieli luo kulttuurin rajallisten sääntöjen kautta. <i>etnotiede</i>	Kognitiivinen organisaatioteema	Organisaatiot ovat tietojärjestelmiä, jotka perustuvat organisaationjäsenten yhteisesti jakamiin merkityksiin. <i>kognitiivinen organisaatioteoria</i>
Kulttuuri on järjestelmä, joka koostuu jaetuista symboleista ja tarkoituksista. Symbolinen toiminta vaatii tulkinnan ja selityksen tullakseen ymmärretyksi. <i>symbolinen antropologia</i>	Organisaatiosymbolismi	Organisaatiot ovat symbolisia rakenteita, joita ylläpitävät symboliset mallit, joiden tarkoitukset ovat yhteisesti jaettuja. <i>symbolinen organisaatioteoria</i>
Kulttuuri on ihmismielen tiedostamaton universaali heijastuma. <i>struktuurialismi</i>	Organisaation tiedostamattomat prosessit	Organisaation muodot ja käytännöt ovat ilmentymiä tiedostamattomille prosesseille. <i>transformationaalinen organisaatioteoria</i>

*Vertaileva johtajuus.* Kulttuuria pidetään taustamuuttujana. Se on joko selittävä tekijä organisaation toiminnalle, tai laajempi kehys, johon uskomukset ja sitä kautta organisaation kehitys perustuvat. Kulttuuri on tämän näkemyksen mukaan joka tapauksessa itsenäinen muuttuja, joka linkittyy osaksi organisaatiota sen jäsenten ja heidän intressiensä kautta. Sisältäpäin se vaikuttaa organisaation kehitykseen, rakenteisiin, uskomuksiin ja arvoihin. Ympäristön vaikutus on siis erittäin tärkeässä roolissa. Vallitsevan kansallisen kulttuurin muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat tekijät, kuten uskonto ja lainsäädäntö, ovat luoneet pohjan organisaatiokulttuurille. (Smircich 1983)

*Organisaatiokulttuuri.* Tälle teemalle voisi ehkä osuvampana suomennoksena toimia *yrityskulttuuri*. Kulttuuri nähdään organisaation tuotteena, tai eräänlaisena instrumenttina, jolla on selvä tarkoitus. Se on johdon tietoisesti luoma ”kulttuuripaketti”, joka tarjotaan valmiina kaikille organisaation jäsenille. Kulttuurin tarkoitus on tätä kautta sitouttaa ja ohjata. Yhtenevällä organisaatiokulttuurilla on myös vahvasti stabilisoiva vaikutus. Samalla tavalla kuin yritys tarjoaa asiakkailleen tiettyä tuote- tai palvelupakettia, tarjoaa se sisäisille asiakkailleen valmista kulttuuria. Sosialisatioprosessit, joilla kulttuuri johdon toimesta ’syötetään’ organisaatiolle, ovat tämän teeman mukaisten tutkimusten keskiössä. (Smircich 1983). Tämä on mielestäni tässä esiteltävistä teemoista liiketoiminnallisin ja sitä kautta käytännönläheisin.

*Kognitiivinen organisaatioteema.* Tätä suuntausta edustavien antropologien tavoitteena on löytää sääntöjä, jotka määrittävät ne tekijät, joiden kautta maailmankuva muodostuu. Organisaation jäsenten yhteisesti kokemat uskomukset ja heidän jakamansa ajattelutavat, ovat kulttuurin perusta. Organisaatiokulttuuria ei siis ole tietoisesti rakennettu, kuten edellisessä teemassa, vaan se on tiedostamatta syntynyt ja kehittynyt. (Smircich 1983). Tässäkin tutkielmassa käsiteltävä Schein edustaa tätä lähestymistapaa. Aiemmin esitelty Hofsteden näkemys kulttuurin osatekijöiden kerroksellisuudesta, jossa symbolit, sankarit ja rituaalit ovat näkyviä ja arvot näkymättömiä, tukee myös osittain tätä teemaa. Perustana on siis sääntöjen löytäminen. Huomionarvoista on kuitenkin, että organisaation jäsenten ei tarvitse tulkita niitä samalla tavoin, vaikka ne näyttäytyisivätkin ulkopuoliselle tarkkailijalle säännönkaltaisina toimintamalleina (Smircich 1983).

Näin ollen löydettyjä sääntöjä tarkastellaan pikemminkin organisaatio- kuin yksilötasolla. Organisaation jäsenten ajatellaan sekä ajattelevan, että toimivan kulttuurin ohjaamana, mutta mielenkiinto kohdistuu ajatusmalleihin lähinnä tietojärjestelmä tasolla. Nimenomaan näiden tietojärjestelmien toiminnasta pyritään muodostamaan sääntöjä, jotka selittävät käyttäytymistä organisaatiotasolla.

*Organisaatiosymbolismi.* Tämä teema korostaa nimensä mukaisesti symbolisia merkityssuhteita. Organisaatioiden jäsenten keskinäiset suhteet rakentuvat näiden symbolisten järjestelmien ja toimien kautta. Yhteisesti jaetut symboliset tekijät ovat

myös koko organisaatiokulttuurin perusta. Symboli -käsitettä käytetään tässä erittäin laajassa merkityksessä ja siksi tätä teema on melko haastava suomenkielellä selkeästi kuvata. Keskeisintä tässä teemassa kuitenkin on, että symbolien tehtävä on sitoa organisaatio eheäksi kokonaisuudeksi ja antaa yhteinen merkitys. Symbolismi muodostaa sillan abstraktien ja konkreettisten kulttuurin osatekijöiden välille, mikä luo eheän pohjan, minkä päälle organisaatiokulttuuri rakentuu. Tätä teemaa noudattavat tutkimukset pyrkivät kuvaamaan symbolisten tekijöiden kautta ne ilmiöt, johon organisaation synty ja olemassaolo perustuvat. (Smircich 1983)

*Organisaation tiedostamattomat prosessit.* Tämä teema pitää sisällään oikeastaan kaksi teemaa, mutta ne ovat niin tiukasti sidoksissa toisiinsa, että Smircich on lokeroinut ne saman otsikon alle. Ensimmäinen näistä on strukturalistinen organisaatiotutkimus, joka perustuu lähes suoraan strukturalistiseen antropologiaan. Se olettaa, että ihmismieleen on sisäänrakennettu tiettyjä psyykkisiä ja fyysisiä toimintamalleja, joita ei voida hallita. Nimenomaan tämän takia tätä teemaa kutsutaan tiedostamattomaksi. Näitä toimintamalleja ei juurikaan ymmärretä ja siksi tämän teeman mukaisilla tutkimuksilla ei ole ollut paljoa tarjottavaa organisaatiotutkimukselle. Toinen teema käsittelee psykodynaamista organisaatiokulttuuritutkimusta. Myös sen lähtökohtana ovat tiedostamattomat prosessit, joista kulttuuri muodostuu. Organisaation toimintaa ohjaavat näiden tiedostamattomien prosessien heijastumat. Tämän näkökulman mukainen lähestymistapa voidaan nähdä ikään kuin käänteisenä verrattuna esimerkiksi kognitiiviseen organisaatiokulttuuritutkimukseen. Tiedostamattomia prosesseja tutkittaessa pyritään selvittämään, mitä ihmisen pään sisällä tapahtuu ulkoisten ilmiöiden perusteella, eli ollaan kiinnostuttu asioista myös yksilötasolla organisaatiotason sijaan. Teeman voisi muotoilla kysymyksen muotoon seuraavasti: ”mitä organisaation toimintamallit paljastavat ihmismielestä?” Toinen ratkaiseva ero verrattuna muihin näkökulmiin on nimeen omaan paneutuminen tiedostamattomiin tekijöihin. Molemmat tässä kuvatut teemat pyrkivät erottamaan kokemukset ja niiden syyt reaalisista tapahtumista. Toisaalta näkökulman mukaan organisaatorakenne on myytti, vaikka juuri rakenne otetaan mukaan yhtenä selittävänä tekijänä käyttäytymiselle. (Smircich 1983). Näkökulman monipuolisuutta puolustaa se, että jossain mielessä asioita tutkitaan kahdella eri tasolla samanaikaisesti. Tämä on ilmeisen haastava, ja mielestäni ongelmallinen, tutkimusnäkökulma, eikä ole saavuttanutkaan kovin suurta suosiota.



Aiemmin hieman kritisoinkin tapaa, jolla Smircich oli luonut organisaatiokulttuuritutkimuksen teemoja antropologian ja organisaatiotutkimuksen yhdistelmänä. Teemat ovat hieman yleistäen esitelty alenevassa järjestyksessä toteuttamiskelpoisuuden ja hyödynnettävyyden suhteen. En tiedä onko tämä ollut alkuperäinen tarkoitus. En myöskään halua rajata omaa näkökulmaani tämän tutkielman osalta jyrkästi mihinkään Smircichin teemoista, mutta kolme ensin esiteltyä tarjoavat varmasti kaikki käyttökelpoisia ajatuksia. Symbolismi ja tiedostamattomat prosessit ovat toki pohtimisen arvoisia teemoja, mutta tutkimusta määrittäviksi näkökulmiksi niistä ei ainakaan tämän tutkimuksen osalta ole. Halusin ne kuitenkin tuoda tässä esiin kattavan kokonaiskuvan luomiseksi. Mainitsemisen arvoinen huomio Smircichin ajatuksiin tutustumisen jälkeen on, että myös Hofsteden tausta on johtajuustutkimuksen lisäksi nimenomaan antropologissa.

Organisaatiokulttuurin kanssa hyvin läheinen käsite on organisaatioilmapiiri (*organizational climate*). Näiden kahden termin selkein selittävä ero löytyy niiden historiasta; organisaatiokulttuurin tausta on antropologiassa, kun taas organisaatioilmapiiri on lähinnä psykologinen käsite. Ensin mainittu on pääasiassa tutkijoiden käyttämä, kun taas jälkimmäinen on saanut suosiota konsulttien parissa. Organisaatiokulttuuria käsittelevät tutkimukset ovat pääasiassa kvalitatiivisia, mutta organisaatioilmapiiriä tutkitaan myös kvantitatiivisesti. Muilta osin käytännön erot näiden käsitteiden välillä eivät ole kovin merkittäviä. Osa tutkijoista pitääkin niitä lähes synonyymeinä. Yhtäältä esimerkiksi Schein näkee ne täysin erillisinä ilmiöinä. (Kauppi 2001, 27–29)

Aikaisemmin viittasin Hofsteden (1994) ajatukseen kulttuurista mielen ohjelmointina. Organisaatiokulttuuria voisi samaa ajatusta noudattaen pitää organisaation jäsenten mielten ohjelmointina, siltä osin kun se on yhteisesti jaettu. Kuten myöhemmin tuon esiin, pitävät eräät tutkijat voimakkaasti yhteiseksi koettua kulttuuria tavoiteltavana asiana ja toiset taas eivät pidä sitä lainkaan tavoiteltavana.

Toinen perustavanlaatuinen, ja mielestäni keskeisin, jako liittyy siihen, miten kulttuuri nähdään suhteessa organisaatioon. Ensimmäisen näkökannan mukaan organisaatiolla on kulttuuri ja toisen näkökannan mukaan itse organisaatio on kulttuuri. Ensin mainittu

lähestymistapa on käytännönläheisempi ja analyttisempi. Se on myös tähän pro gradu –tutkielmaan valitsemani perusoletus.

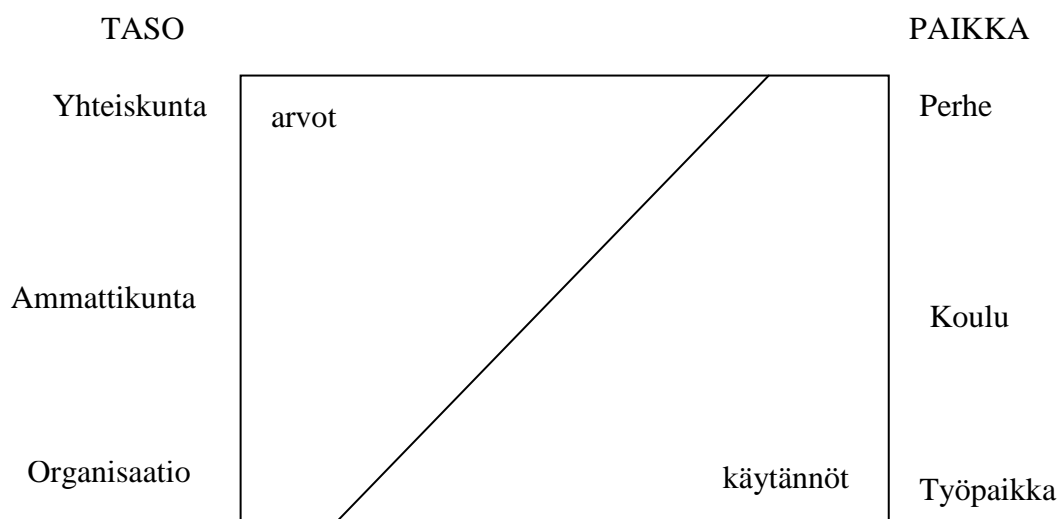
Schein (1985, 13-21) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Nämä tasot ovat artefaktit, arvot ja perusoletukset. Tämä jako on tutkijoiden keskuudessa laajasti hyväksytty ja siihen viitataan useimmissa organisaatiokulttuuria käsittelevissä teoksissa. Saamastaan suosiosta huolimatta, pidän Scheinin luokittelua melko haastavana, mutta toki onnistuneena. Sen lisäksi, että luokittelussa siirrytään fyysisten ja havaittavissa olevien, sekä näkymättömien tekijöiden välillä, luodaan siinä myös vuorovaikutussuhteet eri metatasoilla olevien ilmiöiden välille. Koen esimerkiksi haastavaksi ymmärtää kuinka yhteisön arvoilla on vaikutus ihmisluontoon, jonka tulisi olla perustaso kaikelle toiminnalle ja siten lähes muuttamattomissa oleva.

Jacquesin (1951, 251) mukaan organisaatiokulttuurilla on kolme ominaispiirrettä: se on opittu, se on jaettu ja se siirtyy organisaation jäseniltä toisille. Hänkin myöntää, että se missä määrin kulttuuri on jaettu, vaihtelee tapauskohtaisesti. Uusien jäsenien on kuitenkin opittava ja ainakin osittain myös hyväksyttävä vallitseva kulttuuri, jotta se tulisi osaksi heidän toimintaansa. Tämä määritelmä ei ole iästään huolimatta vanhentunut tai selkeästi ristiriidassa uudemman kirjallisuuden kanssa.

Yhteenvetona voitaneen todeta, että vanhimmat löytämäni määritelmät organisaatiokulttuurista ovat muultakin osin melko hyvin linjassa tuoreampien tutkijoiden käsitysten kanssa. Oikeastaan käsitys organisaatiokulttuurin perusoletuksista ei ole viime vuosikymmeninä kovin merkittävästi muuttunut, mutta sen merkittävyys organisaation kannalta on ymmärretty vasta viime vuosikymmeninä.

Aloitin organisaatiokulttuuriin tutustumisen yksilötason kulttuurista. Kuvio 2 kuvaa arvojen ja käytäntöjen painoarvojen suhdetta eri tasoilla. Ylimpänä olevan yhteiskuntatason voi ajatella olevan lähinnä kappaleessa 2.3 esiteltyä yksilötasoa. Esimerkkinä paikasta, jossa tämä taso on edustettuna, toimii koti. Yhteiskuntatasolla arvojen suhteellinen osuus on suurin. Kuvion puolella välissä arvojen ja käytäntöjen suhteellinen osuus on yhtä suuri. Esimerkiksi lääkärin ammatti pitää sisällään tietyn ammattietiikan mukanaan tuoman arvomaailman, mutta ammattitaito koostuu myös suuresta joukosta käytäntöjä. Siirryttäessä organisaatiotasolle, on yhteisten arvojen

osuus pieni suhteessa vallitseviin käytäntöihin. Kuten olen edellä maininnut, arvot ovat tärkeä ja vaikeiden muokattavissa oleva osa kulttuuria. Käytännöt ovat sitä vastoin organisaatiokulttuurin osatekijöistä se osa, joita on helpointa muokata. Tämän tutkimuksen osalta liikutaan näin ollen alueella, jossa käytännöillä on suurempi rooli ja arvot ovat pienemmässä merkityksessä, koska tutkimuskohteena on työpaikka ja organisaatio.



Kuvio 2. Kulttuurien erot eri tasoilla (Hofstede 1994, 182)

#### 2.4.1 Organisaatiokulttuurin synty ja kehitys

Tutkijat ovat ilmeisen yksimielisiä siitä, että organisaatiokulttuuria on kokonaisuutena erittäin vaikea, ellei mahdoton, tietoisesti muuttaa. Varmaa on myös, että se ei lakkaa olemasta niin kauan, kuin itse organisaatiokin on olemassa. Näin ollen voidaan päätellä, ettei organisaatiokulttuurilla ole kuin kaksi vaihetta – synty ja kehitys. Kauppi (2001) on tästä hieman poiketen päätenyt kuvaamaan organisaatiokulttuurin muodostumista kolmena kehitysvaiheena, jotka ovat alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin kehitysvaiheet (Kauppi 2001)

VAIHE 1	VAIHE 2	VAIHE 3
<p>Perustaja/johtaja tuo organisaatioon omat artefaktinsa, arvonsa, oletukset ja uskomukset ja välittää ne alaisilleen.</p> <p><i>Organisaatiokulttuuri = johtajan arvot, uskomukset ja oletukset</i></p>	<p>Kulttuuri leviää organisaation jäsenten keskuudessa sosiaalisen kanssakäymisen ja ongelmanratkaisun välityksellä.</p> <p><i>Organisaatiokulttuuri = johtajan ja muun jäsenistön arvot, uskomukset ja oletukset.</i></p>	<p>Yksittäisistä organisaation jäsenistä voi tulla kulttuurin luoja kehittämällä ratkaisuja erilaisiin yhteisöä koskeviin ongelmiin ja välittämällä ne onnistuneesti muulle jäsenistölle.</p> <p><i>Organisaatiokulttuuri = ydinkulttuuri + alakulttuurit</i></p>

Ensimmäisessä vaiheessa perustaja tuo tietoisesti tai tiedostamattaan mukanaan omat arvonsa, oletuksensa ja muut kulttuurin osatekijät. Perustajan, tai ensimmäiseksi johtajaksi valitun, roolia korostetaan usein tutkimuksissa ja tämä onkin helposti ymmärrettävissä. On myös organisaatioita, joissa perustajan karisma on niin vahva, että se leimaa koko organisaatiota myöhemmissäkin vaiheissa. Hyvä suomalainen esimerkki on Trainers' House, joka vieläkin henkilöityy vahvasti perustajaan Jari Sarasvuohon. Suuryrityksistä puhuttaessa ensimmäisenä tulevat mieleen Bill Gates ja Microsoft, jo edesmennyt Steve Jobs ja Apple sekä Richard Brunson ja Virgin –konserni. Kaikki johtajat eivät toki toivo näin vahvaa yhteyttä persoonan ja yrityksen välillä yleisön silmissä. Ellsonin (2004, 60) mukaan osa toimitusjohtajista kokee kulttuurista puhumisen kritiikkinä heidän johtamiskykyjään ja persoonaansa kohtaan.

Kaupin (2001) organisaatiokulttuurin kehitysmallin toisessa vaiheessa kulttuuri on levinnyt henkilöstölle ja johtajan tuomat arvot kollektiivisesti hyväksytyt. Organisaatiokulttuuri on iskostunut yhteiseksi tavaksi toimia ja se välittyy henkilöstön keskuudessa normaalin sosiaalisen kanssakäymisen ja ongelmanratkaisutilanteiden yhteydessä. Sisäistetty organisaatiokulttuuri alkaa myös osaltaan ohjata organisaation toimintatapaa. Sitä ohjaavat toki myös jäsenten oma kulttuuritausta, koska jokaisella

yksilöllä on historia ja omat uskomukset, jotka eivät täysin katoa mihinkään, vaikka liittyisi kulttuurisesti kuinka vahvaan organisaatioon tahansa.

Kaupin (2001) mallin kolmannessa vaiheessa organisaation toiminta on vakiintunut ja yksittäisistä jäsenistä voi tulla ongelmanratkaisutilanteiden kautta kulttuurinluojia. Tämä kolmas vaihe on mielestäni hieman keinotekoinen, koska se ei käytännössä eroa millään merkittäväällä tavalla toisesta vaiheesta. Kaikki jäsenet omalta osaltaan muokkaavat kulttuuria alusta asti jo olemassaolollaan. Toki toisten rooli nousee paljon merkittävämmäksi kuin toisten. Kauppi (2001) liittää tähän vaiheeseen myös osakulttuurien ja/tai nurkkakulttuurien syntymisen.

Useimmat organisaatiokulttuurin muuttamiseen tähtäävät prosessit voivat viedä kymmenenkin vuotta tai jopa pidempään. Ne tähtäävät vallitsevan ja halutun kulttuurin välisen aukon pienentämiseen, jossa haastavinta on organisaation perusoletusten muuttaminen. (Buch & Wetzel 2001, 43).

## **2.4.2 Organisaatiokulttuurin tutkiminen**

1980-luvulta alkaen organisaatiokulttuurin tutkiminen on saanut osakseen laajaa kiinnostusta. Se nähtiin sekä raikkaana vaihtoehtona numeroiden murskaamiselle, että mahdollisuutena parantaa tuottavuutta moraalin, harmonian ja muiden vaikeasti hallittavien tekijöiden kautta. Näistä ajoista lähtien organisaatiokulttuurin tutkimusta on kuitenkin leimannut tietty epämääräisyys. Toisinaan se on jo tuomittu umpikujaksi ja samanaikaisesti osa tutkijoista on nähnyt sen ratkaisuna useimpiin epäkohtiin, joita organisaatiot elinkaarensa aikana kohtaavat.

Frost ym. (1991, 8) ovat kuvanneet kolmen näkökulman mallin, joka on alun perin Martinin ja Meyersonin kehittämä. Näitä seuraavana esiteltäviä näkökulmia, useat tutkijat pitävät kolmena tärkeimpänä organisaatiokulttuurin tutkimuksen saralla.

### **Integraationäkökulma**

Tämän näkökulman mukaan kulttuuri on pääasiassa yhteneväinen läpi organisaation. Kaikki organisaation jäsenet näkevät vallitsevan kulttuurin samassa valossa ja mitään

alakulttuureita ei ole selkeästi havaittavissa. Organisaation olemassaolosta, eli mitä tehdään ja miksi se on tekemisen arvoista, vallitsee yhteisymmärrys. Integraationäkökulman mukaan tavoiteltava organisaatiokulttuuri on juuri sellainen, jossa monitulkintaisuutta ei ole havaittavissa ollenkaan. Virallisten toimintatapojen, kuten ohjeiden ja sääntöjen, tulee olla sopuoinnussa epävirallisten normien sekä erilaisten tarinoiden, rituaalien ja muiden kulttuurin ilmenemismuotojen kanssa. Yhteisten arvojen jakaminen johtaa lojaliteetin ja tehokkuuden paranemiseen. Kaikkea monitulkintaisuutta pyritään näin ollen viimeiseen asti välttämään ja riidat, epäselvyydet sekä alakulttuureiden syntyminen nähdään organisaatiokulttuurin puuttumisena tai ainakin sen heikkoutena. (Frost ym. 1991, 8-38)

Organisaatiokulttuuri ei koskaan synny tyhjästä. Se kyllä elää, tai sitä voidaan muokata, mutta alullepanijana on aina jonkun persoonallisuus. Normaalisti yrityksen perustaja tai johtaja on ensimmäinen kulttuurin muokkaaja ja luoja. Vastaavasti siihen, minkälaisen kulttuurin hän panee alulle vaikuttaa hänen aikaisempi kokemuksensa. Myös organisaation tai ryhmän yhdessä kokemat asiat muokkaavat kulttuuria. Esimerkiksi hyväksi havaittu toimintamalli tietyssä ongelmatilanteessa jättää jälkensä organisaatiokulttuuriin. Näin ollen jäsenten tekemillä valinnoilla on myös roolinsa kulttuurin kehittämisessä – jos jotain tiettyä ratkaisua ei koskaan edes kokeilla, ei sillä ole myöskään mahdollisuutta vaikuttaa organisaatiokulttuurin evoluutioon. Integraatio näkökulman ihannoiman johtajan on tiedostettava tämä, jotta kulttuuri saadaan pidettyä vahvana eli yksitulkintaisena. (Frost ym. 1991, 8-38). Tässä näkökulmassa on piirteitä taulukossa 2 esitellystä kahdesta ensimmäisestä vaiheesta. Kuten edellä mainitsin, poikkeaa Kaupin (2001) kolmevaiheinen jako tältä osin monien muiden tutkijoiden näkemyksestä.

Eräissä poikkeuksellisissa tilanteissa voidaan integraationäkökulman mukaista kulttuuria pitää lähes ainoana käyttökelpoisena vaihtoehtona. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii valtava ja nopeasti koottava Olympia-organisaatio. Poikkeuksellisen tästä tekee kokonsa lisäksi sen väliaikainen luonne. Riittää, että kilpailut saadaan kunnialla ja ongelmitta järjestettyä. Tapahtuman jälkeen tämän väliaikaisen organisaation jäsenet palaavat takaisin sinne mistä olivat muutama kuukausi aikaisemmin tulleet, eikä heidän tarvitse enää miettiä koko kilpailuja tai tulla toimeen keskenään. Kilpailuita järjestävä taho käytti tämän joukon motivoimiseksi useita tunteisiin vetoavia tarinoita ja pyrki

korostamaan kuinka nyt ollaan tekemässä yhdessä jotain suurta ja historiallista. Aikaa kulttuurin kehittymiselle ei yksinkertaisesti ollut ja se pyrittiin korvaamaan *olympiahengellä*. Toisin sanoen perinteitä, ja sitä kautta yhteisöllisyyttä, ei syntynyt siinä ajassa, jonka tämä organisaatio oli olemassa. Siksi siihen tarvittavia elementtejä pyrittiin tarjoamaan valmiina tarinoiden, rituaalien ja seremonioiden muodossa. (Frost ym. 1991, 8-38)

### **Differentaationäkökulma**

Differentaationäkökulman mukaan kaikki organisaation jäsenet eivät näe kulttuuria samalla tavalla, vaan on selkeästi havaittavissa eri alakulttuureita. Nämä alakulttuurit voivat siitä huolimatta olla sopusoinnussa keskenään, mutta niiden välillä voi esiintyä myös konflikteja ja ristiriitoja. Tyypillisesti eri työntekijäryhmät edustavat omaa alakulttuuriaan. Tämän näkökulman mukaan eri alakulttuurin sisällä vallitsee kuitenkin harmonia ja yhteisymmärrys. Ne ovat ikään kuin omia saarekkeitaan, joiden keskinäistä suhdetta ei ole tarkkaan määritelty, mutta joiden sisällä tilanne on kuten integraationäkökulman mukaisessakin kulttuurikäsitteessä. (Frost ym. 1991, 8)

Eri alakulttuurien olemassaoloa voidaan yrittää piilottaa esimerkiksi yhteneväisellä vaatetuksella tai tietyillä toimintaohjeilla. Toisinaan eri kulttuurien muodostaminen voi olla myös tietoinen valinta. Tämän kaltaisen organisaation kulttuurin muuttaminen on kuitenkin vielä haastavampaa kuin integraationäkökulman mukaisen kulttuurin. Eri kulttuurien rajat alkavat helposti murtua tai ne kehittyvät epätoivottuun suuntaan. Erityisen vaikeaa on yhtenäistää alakulttuureita, jotka ovat syntyneet esimerkiksi rodun, sukupuolen tai, ehkä yleisimpänä esimerkkinä, organisatorisen aseman perusteella. (Frost ym. 1991, 55–114). Yksi keino näiden eri alakulttuurien rajojen hälventämiseksi on järjestää jokin tilaisuus, jossa kaikki kokevat olevansa osa jotain yhteistä ja tittelit sekä erilaiset roolit organisaatiossa on hetkeksi unohdettu. Tutuimpana esimerkkinä tällaisesta yhteisestä kokemuksesta voisi mainita pikkujoulut tai kesäjuhlat. Tässä näkökulmassa on nähtävissä yhteneväisyyksiä Kaupin (2001) organisaatiokulttuurin kolmanteen kehitysvaiheeseen, jossa organisaatiokulttuurin nähdään muodostuvan ydinkulttuurista ja siihen liittyvistä useista alakulttuureista.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on ollut tyypillistä olettaa, että yksi organisaatio edustaa yhtä kulttuuria. On kuitenkin yleisempi tilanne, että kulttuureita on useita. Tämä on ilmiönä tärkeä hyväksyä, koska esimerkiksi muutosten läpiviemiseen eri alakulttuureille tulee mahdollisesti käyttää täysin eri keinoja. Tietoinen kulttuurin muuttaminen tulisikin aloittaa eri alakulttuurien tutkimisella ja näissä vallalla olevien motiivien ja uskomusten selvittämisellä. On myös tärkeä ymmärtää, mikä näitä eri ryhmiä pitää kasassa, eli miksi kulttuurit eivät sekoitu keskenään. (Frost ym. 1991, 55–114).

### **Fragmentaationäkökulma**

Fragmentaationäkökulman mukaan monitulkintaisuus ja ristiriitaisuus on väistämätöntä ja pakollinen osa organisaatiokulttuuria. Tästä näkökulmasta tehdyt tutkimukset keskittyvätkin siihen, kuinka ristiriitaisuudet koetaan ja kuinka ne ilmenevät kulttuurissa. Yhteisymmärrys ja ristiriidat vuorottelet jatkuvasti ja tähän suhtaudutaan täysin luonnollisena ja hyväksyttävänä ilmiönä. Sekä täydellinen yhteneväisyys, että täydellinen epäyhteneväisyys, ovat erittäin harvinaisia, eivätkä välttämättä edes tavoiteltavia tiloja. Fragmentaationäkökulman mukaan organisaatiosta ei ole löydettävissä edes alakulttuureita, joiden sisällä vallitsisi selvä konsensus. (Frost ym. 1991, 8, 115–156).

Organisaation elämän monitulkintaisuus johtuu lukuisista eri tekijöistä kuten erilaisista uskomuksista, ristiriitaisista odotuksista tai konkreettisista ongelmista, joita ei ole pystytty ratkaisemaan. Fragmentaationäkökulma ei pidä sisällään oikeastaan mitään valmiita oletuksia organisatorisesta kulttuurista tai organisaation jäsenistä. Sen mukaan yksilöt kokevat samat ilmiöt lähtökohtaisestikin eri tavalla ja esimerkiksi yritykset rakentaa kulttuuria tarinoiden ja epävirallisten normien avulla voivat vaikuttaa jokaiseen persoonaan erilailla. Niiden tekijöiden suhteet, joilla pyritään rakentamaan tai tukemaan organisaatiokulttuuria, nähdään epäselvinä ja mahdottomina määritellä. Esimerkiksi ajatusta yhteisestä kokemuksesta ei fragmentaationäkökulman mukaan voisi edes olla olemassa. Konsensus voidaan saavuttaa vain hetkellisenä, tiettyyn yksittäiseen asiaan liittyvänä ilmiönä, mutta kulttuurisena ilmiönä sen ei nähdä olevan mahdollista. Tietämättömyyttä voidaan luonnollisestikin poistaa tietoa lisäämällä ja kouluttamalla,



mutta se onkin ainoa epäselvyyden ja monitulkintaisuuden aiheuttaja, johon edes nähdään olevan mitään vaikutusmahdollisuuksia. (Frost ym. 1991, 8, 115–156).

Fragmentaationäkökulma on tässä esitellyistä uusien ja siten vähiten tutkittu. Fragmentaationäkökulman käyttökelpoisuus tutkimuksellisenä lähtökohdiana on melko kyseenalainen, koska sen mukaan organisaatiokulttuuria ei ole varsinaisesti edes olemassa. Integraatio- ja differentaationäkökulmat sen sijaan soveltuvat paremmin lähtökohdiksi tälle tutkimukselle. Niiden ei ole näkemyksinä tarkoitus kilpailla keskenään tai sulkea toisiaan pois. On mahdollista löytää molempia näkökulmia tukevia havaintoja ja uskon, että tässä tutkimuksessa näin tuleekin käymään.

Edellä esiteltyjä näkökulmia voi hyödyntää joko tutkimuksen rajaamisessa tai vaihtoehtoisesti tulosten analysoinnissa. Sen lisäksi tutkija voi tehdä monia valintoja rationaalisesti tai intuitiivisesti. Kaiken kaikkiaan kulttuurin tutkiminen kvalitatiivisesti on melko tulkinnanvarainen tehtävä ja yleisesti hyväksytyjä ohjeita ja sääntöjä on olemassa niukalti. Tämän takia omien oletuksiensa käyttökelpoisuutta tuleekin mahdollisuuksien mukaan jatkuvasti tarkkailla. (Frost ym. 1991, 157–161).

## 2.5 Teorian yhteenveto

Lähestymistapa organisatoriseen identiteettiin riippuu pitkälti siitä, minkä ajatustavan tutkija haluaa omaksua. Balmer ja Wilkinson (1991) toteavatkin, että yksi keskeisimmistä ongelmista organisatorisen identiteetit tutkimuksessa on se, että tutkijoiden keskuudessa ei vallitse minkäänlaista yhteisymmärrystä ilmiön perusluonteesta (Balmer & Wilkinson 1991, 20–33). Tarpeen mukaan termiä voidaan käyttää niin tietynlaisen sisustuksen, kuin myyntikoulutuksen tarpeellisuudenkin yhteydessä.

Organisaatiokulttuurin käsite nousi laajempaan tietoisuuteen noin kolmekymmentä vuotta sitten. Petersin ja Watermanin teos 'In Search of Excellence' avasi useiden johtajien silmät vahvan organisaatiokulttuurin liiketaloudelliselle merkitykselle (Lewis 2002). Siitä lähtien sitä on tutkittu laajasti, mutta tästä huolimatta tutkijat eivät ole

päässeet täysin yhteisymmärrykseen sen luonteesta. Tänä päivänä vahvaa organisaatiokulttuuria ei pidetä kaikissa tapauksissa toivottavana asiana. Jossain tapauksissa voi olla myös hyväksi, että organisaation sisälle syntyy useita toisistaan poikkeavia kulttuureita. Organisaatiokulttuuritutkimuksen juuret ovat antropologiassa, mutta kaikki tätä taustaa vasten muodostetut mallit ovat hyvin teoreettisia ja niistä melko vaikea löytää käytännön näkökulmia aiheen tutkimiseen. Hyvin käyttökelpoinen puolestaan on Scheinin malli, jossa organisaatiokulttuurin rakennusosat jaetaan kolmeen tasoon: artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin. Tätä luokittelua on tämänkin työn aineiston keräämis- ja analysointivaiheessa hyödynnetty.

Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yhteisymmärrys siitä, että organisaatiokulttuuria on hyvin vaikea tietoisesti muuttaa ja että muutosprosessi on aina hyvin pitkä. Usein tähän onkin yritetty etsiä oikopolkua muuttamalla vain ulkoisia ja fyysisiä organisaatiokulttuurin tunnusmerkkejä. Merkittävin osa organisaatiokulttuurin muutoksesta on kuitenkin tehtävä ihmisten kautta. Uusilta jäseniltä vaaditaan kulttuurin oppimisen lisäksi myös sen hyväksyminen, jolloin on selvää, ettei tällaista muutosta voida pakottaa organisaation läpi, vaan sille on annettava riittävästi aikaa.

Organisaatiokulttuurin tutkimukseen liittyy eri näkökulmia, joissa on pääasiassa kysymys siitä, miten kulttuuri nähdään. Esimerkiksi integraationäkökulman mukaan kulttuuri on yhteneväinen läpi organisaation ja differentaationäkökulman mukaan on aina selkeästi havaittavissa eri alakulttuureita.

## **2.6 Empiiristä tutkimusta ohjaava viitekehys**

Tässä kappaleessa muodostan viitekehysten siitä, miten teoreettisen esiymmärryksen pohjalta organisatorisen identiteetin muodostuminen nähdään tässä tutkimuksessa. Tutustumme kuitenkin tätä ennen taustaan, jonka pohjalta Peltonen on muodostanut Veikkauksen oletetut perusidentiteetit, joita mukailen aineisto on kappaleessa neljä analysoitu.

### 2.6.1 Oletetut perusidentiteetit

Peltosen (2010) ajatus Veikkauksen kolmesta perusidentiteetistä on tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen taustalla. Eri identiteetit on muodostettu organisatorisessa identiteetissä havaittujen ristiriitaisuuksien pohjalta. Peltonen (2010) on havainnut, että Veikkauksen ulospäin viestimä kuva ei täysin vastaa organisaation sisällä vallitsevaa kulttuurista identiteettiä. Veikkauksella on valtionyhtiönä hyvin byrokraattisten toimintatapojen perinne, joka näkyy esimerkiksi päätöksenteon hitautena ja kankeutena. Valtionyhtiöillä on kuitenkin paine yritysmäistää toimintaansa ja pienentää kuilua julkisen ja yksityisen puolen toimijoiden välillä. Julkisille organisaatioille on myös ulkoapäin, eri sidosryhmien kautta, paine toimia asiakaslähtöisemmin. Aiemmin toiminta on ollut pääasiassa tuotantolähtöistä ja Veikkauskin on voinut perustella toimintaansa lähes pelkästään yhteiskunnallisin perustein. Näin yksipuolinen olemassaolon oikeutus ei finanssivetoisemmaksi muuttuneessa yhteiskunnassa enää näiden roolien taustalla olevan ajatuksen mukaan riitä. Ristiriita on ilmeinen, valtion halutessa säilyttää monopolit, mutta ajan hengen samanaikaisesti vaatiessa liiketaloudellista tehokkuutta. Imagollisesti tehokkuuden ajatus on viety jopa niin pitkälle, että Veikkauksen oletetaan kykenevän aidosti haastamaan kansainvälisiä kilpailijoita. Tässä vaiheessa lainsäädännön rajoittaessa ulkomaista tarjontaa, ovat kansainväliset kilpailijat kuitenkin pääasiassa kuviteltuja.

Veikkauksen toimiessa lakisääteisen monopoliaseman turvissa, on sen identiteetti vielä suuremmassa ristipaineessa kuin muilla valtion omistamilla yrityksillä. Yleiseurooppalainen suuntaus on ollut kohti valtionyritysten yksityistämistä ja kilpailukentän avaamista. Veikkauksellakin on sisäinen tarve näyttäytyä identiteetiltään tässä trendissä mukana olevalta, vaikka juridinen asema ei välttämättä muuttuisikaan. Byrokraattinen valtionyhtiön imago saatetaan kokea jopa häpeällisenä. Vähintään se on mielikuvallinen rasite, jota ei haluta missään nimessä korostaa. Monopoliin liittyy myös mielikuvatasolla yleisesti negatiivinen kaiku. Monopolin säilyttämistä puoltavat perustelut ovat helposti ontuvia ja ideologisesti värittyneitä.

Veikkauksen oletetut perusidentiteetit (Peltonen 2010, 101):

1. *Veikkaus on yleishyödyllinen valtionmonopoli.* ”Veikkaus on kokonaan Suomen valtion omistama yritys, jossa päätösvaltaa käyttävät poliitikot ja johtavat virkamiehet. Veikkauksen tarkoituksena on tuottaa turvallisesti ja maltillisesti rahapelipalveluja. Se tukee myös osaltaan julkista kolmatta sektoria mittavan, voittovaroista tuloutettavan rahasumman kautta. Yhtiö on elimellinen osa valtionkoneistoa.”

2. *Veikkaus on peliviihdettä tarjoava valtionyhtiö.* ”Veikkaus toimii viihteellisen pelaamisen toimialalla. Sen profiilina on tarjota jännitystä ja voitonmahdollisuuksia eri peleissä. Näin se on osa viihteellistä tietokone- ja konsolipelien, vedonlyönnin ja lottoamisen muodostamaa kulttuurista kokonaisuutta. Valtionyhtiönsä sen tarkoitus on kuitenkin pitää rahapelaaminen uhkapelin kaltaisen toiminnan ulkopuolella.”

3. *Veikkaus on rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys.* ” Veikkaus toimii kuten mikä tahansa avoimessa kilpailutilanteessa oleva liikeyritys. Se pyrkii houkuttelemaan asiakkaita uusilla tuotteilla ja aktiivisella markkinointiviestinnällä. Samalla se on myös tehokkaasti ja järkevästi hoidettu moderni liikeyritys, jonka tarkoituksena on tuottaa voittoa. Veikkaus on periaatteessa samassa asemassa muiden potentiaalisten rahapelien toimilupaa hakevien yhtiöiden kanssa.”

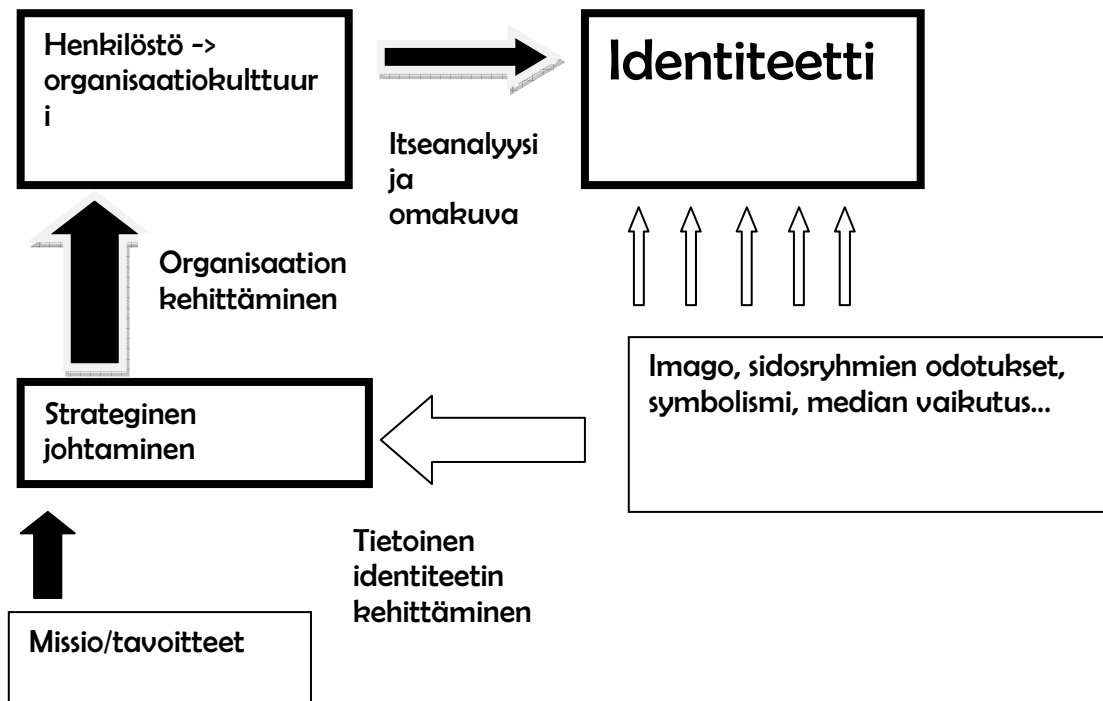
## 2.6.2 Teoreettinen viitekehys

Olen muodostanut kuviossa 3 olevan mallin, joka kuvaa sitä miten organisatorinen identiteetti oletetaan tässä työssä muodostuvan. Albertin ja Whettenin (1985) alkuperäisen määritelmän mukaan organisatorinen identiteetti on perusluonteeltaan erikoislaatuinen ja pysyvä. Suhteellisen pysyvyyden korostaminen on keskeistä myös muulle vanhemmalle identiteettiteorialle. Tästä ajatuksesta on mielestäni syytä luopua ja tässä työssä organisatorisen identiteetin dynaaminen luonne hyväksytään sen luontaisena ominaisuutena.

Malli on koottu Markwickin ja Fillin (1997) ajatusta mukaillen. Sitä on hieman yksinkertaistettu ja tuotu mukaan suhteelliset vaikutussuhteet niin, että paksumpi ja tummempi nuoli kuvaa suurempaa merkitystä. Myös van Rekom (1997) on esittänyt

mallin, jossa identiteetti nähdään syntyvän imagon ja strategian vuorovaikutuksessa. Mielestäni johtamisella, ennen kaikkea sillä, mihin johto puheissaan organisaatiota vertaa ja millaisena se henkilöstölle esitetään, on suuri merkitys organisaatiokulttuurille. Tämän takia strateginen johtaminen on otettu tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen mukaan alkuperäisestä Hatchin ja Schultzin mallista poiketen.

Identiteetin oletetaan ilmaisevan organisaatiokulttuuria Hatchin ja Schultzin (2002) mallin mukaisesti. Tässä mallissa on ilmaistu vain ne tekijät, jotka vaikuttavat identiteettiin. En väitä, ettei myös toisensuuntaisia vuorovaikutussuhteita olisi olemassa, kuten kappaleessa 2.1 esitin. Tämän työ keskittyy kuitenkin identiteetin muodostumiseen ja siksi olen tehnyt mallista mahdollisimman yksinkertaisen. Johtamisen rooli on nostettu teorian ulkopuolelta keskeiseksi, mitä kuvaa kuvion vahvin nuoli. Organisaation kehittämisellä viitataan muun muassa niihin tietoisiin valintoihin, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen. Kaikki muut identiteetin muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat samassa laatikossa, joten mitään niistä ei ole tässä tutkimuksessa nostettu keskeiseen rooliin. Tästä laatikosta lähtee eräänlaista palautelinkkiä kuvaava nuoli strategisen johtamisen laatikkoon. Tätä kautta tehdään tietoisia muutoksia organisaatiokulttuuriin, jotka lopulta heijastuvat identiteettiin. Korostan vielä, että todellisuudessa myös esimerkiksi identiteetistä on yhteys organisaatiokulttuurin suuntaan, mutta tässä on keskitytty vain identiteetin muodostumiseen ja siksi kaikki siihen liittymätön on jätetty selkeyden vuoksi kuviosta pois.



Kuvio 3. Organisatorisen identiteetin muodostuminen.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimusote

Tutkimusotteella tarkoitetaan metodologisia perusratkaisuja, jotka tutkimukseen on valittu (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 313). Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta kutsutaan myös kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Sille on luonteenomaista tutkittavan aineiston rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1999, 84). Tämä mahdollistaa sen, että aineistoa voidaan lähestyä monella eri tavalla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen on paljon rajoitetumpaa ja ohjeisiin nojaavampaa. Näin vaikeasti hahmotettavaa aihetta tutkittaessa onkin luonnollista valita laadullinen tutkimusmenetelmä.

Muita laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, jotka tässä tutkimuksessa tulevat selkeästi esiin, ovat ihmisten käyttö tiedonkeruun lähteenä, sekä aineiston kerääminen reaali maailman tilanteista (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2002). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 236) korostavat laadullisen tutkimuksen ainutkertaista luonnetta, jossa yksittäiset tapaukset nostetaan suureen rooliin. Tutkittavia tapauksia on laadullisessa tutkimuksessa yleensä huomattavan vähän ja siksi yleistysten tekemisen kanssa tulee olla varovainen.

Metodologiakirjallisuudessa tutkimukset usein jaotellaan fakta- tai näytenäkökulmiin perustuviksi (ks. Alasuutari 1999; Koskinen ym. 2005). Faktanäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että ollaan kiinnostettu niistä tiedoista, joita haastateltavat kertovat. Ei ole keskeistä pitääkö tutkija kaikkea kuulemaansa totena, mutta tutkimuksellisesti kerrottua tarkastellaan faktana (Koskinen ym. 2005, 62). Alasuutari (1999, 90-91) ilmaisee saman asian niin, että faktanäkökulmassa tehdään selkeä ero esitettyjen väitteiden ja maailman, jota nämä väitteet kuvaavat, välillä. Ei ole myöskään merkitystä miten asiat kerrotaan, vaan pelkästään sillä, mitä kerrotaan (Alasuutari 1999, 90-93).

Näytenäkökulmassa puolestaan ajatellaan aineistoa näytteenä, josta voidaan tehdä erilaisia havaintoja. Näytteen ominaisuuksia voidaan tutkia ja tästä tehdä päätelmiä siitä kokonaisuudesta, jota näyte edustaa. Mistään laajemmasta ilmiöstä näytteen ei edes oleteta kertovan mitään. (Koskinen ym. 2005, 64-66).

Koskinen ym. (2005, 27) myöntävät fakta- ja näytenäkökulman erottelemisen olevan käytännössä hankalaa. Tämä tutkimus on pääosin tehty fakthanäkökulmaa käyttäen. Analyysiä kirjoittaessani kuitenkin huomasin, että näin jyrkkä näkökulman rajaaminen ei ollut analysoinnin rikkauden kannalta tutkimuksellisesti järkevää. Aineisto kerättiin haastatteluin ja aina kun kaksi ihmistä keskustelevat, välittyy osa viestistä muutenkin kuin varsinaisten sanojen välityksellä. Olisi ollut aineiston tuhlaamista, jättää muita huomioita hyödyntämättä. Kävin myös useamman kerran kohdeyrityksen toimitiloissa ja muutamia niistä tehtyjä havaintoja on myös analysoitu. Artefaktit ovat Scheinin (1985, 13–21) jaottelun mukaan keskeinen osa organisaatiokulttuurin tunnusmerkkejä, kuten edellä kävi ilmi, joten havaintojen tekeminen on tässä tutkimuksessa perusteltua.

### **3.2 Aineiston keruu**

Empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluja käyttäen. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, joka viittaa siihen, että haastattelutilanteen etenemisistä ei pyritä ehdottoman tarkoin kontrolloimaan. Vastaavasti strukturoidussa haastattelussa jopa vastausvaihtoehdot saattavat usein olla ennalta annettu (Koskinen ym. 2005, 104). Tuomi ja Sarajärvi (2003, 77) mainitsevat teemahaastattelun metodologisessa mielessä korostavan tulkinnallisuutta ja asioille annettuja merkityksiä.

Teemahaastattelua ohjaavat, nimensä mukaisesti, ennalta valitut teemat. Tarkkojen kysymysten puuttuminen vapauttaa haastattelutilanteen suurelta osin tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavan äänen paremmin esiin. Haastattelu on toki vuorovaikutustilanne siinä missä kaikki ihmisten välinen kommunikointi ja kaikessa vuorovaikutuksessa luodaan yhdessä uusia merkityksiä. Toisin sanoen haastattelijan läsnäolo vaikuttaa aina jollain tavalla vastauksiin. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 47-49). Ilmiötä, jossa tutkittava muuttaa käytöstään, koska on tutkimuksen kohteena, kutsutaan reaktiivisuudeksi (Koskinen ym. 2005, 52). Tämä on toki jossain määrin itsestäänselvyys, mutta silti huomioimisen arvoinen asia. Pohdinkin ilmiötä pitkään ennen haastatteluita. Pyrin ratkaisemaan mahdollisen ongelman luomalla haastattelutilanteesta mahdollisimman vapautuneen ja rennon. En esimerkiksi kiirehtinyt varsinaisiin kysymyksiin tai edes haastattelutilaan, vaan pyrin tutustumaan haastateltaviin ihmisiin, eikä pelkästään aineiston lähteenä. Mielestäni laadullista



tutkimusta tekevän tutkijan onkin tärkeää panostaa tilanteen vuorovaikutusdynamiikan rakentamiseen. Tuskin koskaan on hedelmällistä tehdä vuorovaikutustilanteesta jäykkä ja jännitteinen.

Empiirinen aineisto koostuu kuudesta Veikkauksen työntekijän haastattelusta. Pitkällinen haastatteluiden sopimisprosessi kertoo omaa tarinaansa organisaatiokulttuurista. Tämä vaikeus oli hieman yllättävää, koska minulle oli nimetty valmis tutkimusprojektista tietoinen kontakti, jonka kautta haastatteluiden sopiminen oli tarkoitus hoitaa. Vaihdoimme sähköposteja koko kevään 2010 ajan ja tilanne ei tuntunut etenevän. Jouduin useasti kertomaan tutkimuksen tavoitteista ja omista intresseistäni kattavasta saatekirjeestä huolimatta. Tämä on tutkijalle haastava tilanne, koska hyökkäävämpi lähestymistapa todennäköisesti ei ainakaan edesauta prosessin etenemistä. Ensimmäisen vierailuni jälkeen asiat etenivät kuitenkin helposti ja erittäin joustavasti. Alkuperäinen tarkoitus oli saada kymmenen haastateltavaa. Kohdeyrityksen puolelta määrä rajattiin kuitenkin viiteen. Onnistuin lopulta suostuttelemaan myös yhteyshenkilönä toimineen haastateltavaksi, joten haastatteluiden kokonaismäärä on kuusi.

Tavoitteena ollut kymmenen haastattelun saaminen olisi toki saattanut parantaa reliabiliteettia hieman kuuteen haastatteluun verrattuna, mutta aineisto alkoi satureitumaan jo tällä määrällä, joten otosta voitaneen pitää riittävänä. Tavoitteena oli valita haastateltavat niin, että eri organisaatiotasot ja toiminnot ovat mahdollisimman hyvin ja kattavasti edustettuina, kuitenkin siten, että ylin johto jää tarkastelun ulkopuolelle. Veikkaus toimii opetusministeriön alaisuudessa ja tämän takia ylimmän johdon rooli eroaa tavanomaisemman yrityksen johdosta. Tämä johtuu siitä, että lainsäädäntö määrittelee Veikkauksen toimintaa monilta osin ja täten kaikkia ratkaisuja ei pystytä tekemään puhtaasti liiketaloudellisin perustein, kuten yksityisesti omistetussa yrityksessä voitaisiin tehdä

Haastateltavien pyynnöstä he kaikki saivat teemahaastattelurungon muutamia päiviä ennen varsinaista haastattelutilannetta. Olisi mielestäni ollut tutkimuksellisesti järkevämpää, jos kysymyksiä ei olisi ollut mahdollista nähdä etukäteen. Pelkäsin, että vastauksista tulee liian mietittyjä ja tietyllä tavalla vähemmän aitoja. Neljä haastateltavaa kuudesta ei kuitenkaan ollut edes ehtinyt avaamaan sähköpostin liitteenä

lähettämäni lomaketta ja näin ollen huoleni tulosten vääristymisestä osoittautui turhaksi.

Ensimmäinen haastateltava oli pitkään talossa ollut HRD-asiantuntijan roolissa toimiva nainen. Hän oli aloittanut Veikkauksessa 1990-luvun alussa tiedotusosastolla ja suorittanut noin työsuhteen puolesta välissä toisen tutkinnon, joka mahdollisti siirtymisen henkilöstönkehittämistehtäviin. Toinen haastateltava oli myöskin pidempään Veikkauksella työskennellyt nainen. Hän on suorittanut Tampereen yliopistossa hallintotieteiden maisterin tutkinnon ja työskennellyt ensimmäisen kerran Veikkauksella jo opiskeluaikanaan tiedottajan tehtävissä ja siirtynyt valmistumisensa jälkeen vakinaisiin tehtäviin. Hän vietti kesken työuransa viisi vuotta ulkomailla ja Suomeen palattuaan aloitti yhteiskuntavastuutehtävien parissa. Tehtävä oli Veikkauksessa käytännössä uusi ja hän onkin toiminut pioneerin roolissa yhteiskuntavastuuasioiden kehittämisessä. Tämä oli huomattavan pitkä haastattelu. Nauhoite on yli kaksi tuntia pitkä, mutta varsinaisen haastattelutilanteen ulkopuolellakin keskustelimme noin tunnin pidempään. Kolmas haastateltava oli haastatelluista ainoa Tampereen toimipisteessä työskentelevä veikklauslainen. Hän oli 2005 vuonna taloon tullut mies, joka toimii tällä hetkellä neuvonnan esimiehenä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hän vastaa Tampereen toimistosta. Hänen taustansa on matkatoimistoalalla. Neljäs haastateltu oli 36-vuotias mies, joka toimii tällä hetkellä tuotantopäällikkönä. Hän on koulutukseltaan tietotekniikan diplomi-insinööri ja on ennen nykyistä tehtäväänsä toiminut laatupäällikkönä, kehityspäällikkönä ja palvelupäällikkönä. Hänen vastuullaan on noin sadan hengen tiimi, joka vastaa tuotantopalveluista. Viides haastateltava oli 31-vuotias nainen, joka toimii tällä hetkellä HR-tehtävissä. Osittain hänen vastuullaan on myös liiketoiminnan kehittäminen. Hän on tullut Veikkaukselle vuonna 2004 ja opiskellut sekä kasvatus-, että kauppatieteitä. Viimeinen haastateltu oli 29-vuotias nainen, joka on palvellut Veikkauksessa 10 vuotta. Hän on aloittanut silloisen Veikkaajalehden tilaajapalvelussa ja toimii tällä hetkellä tiedottajana. Hän kirjoittaa muun muassa lehdille lähetettävät lottovoittajauutiset.

En näe ongelmaksi, että haastateltavat on mahdollista tunnistaa yllä olevasta kuvauksesta. Haastatteluja ei yritetty järjestää mitenkään salassa ja tutkimukseen osallistujat olivat joka tapauksessa ainakin lähimpien kollegoidensa tiedossa. Päädyin kuitenkin jättämään tunnistenumerot analyysissä olevista lainauksista pois, ettei kukaan

koe yksityisyyttään tältä osin loukatun. Taulukko haastatteluista on tämän työn liitteenä numero 2.

Haastateltavien luvalla kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoittaminen onkin käytännössä välttämätöntä, jos kaikki sanottu halutaan aineistoon mukaan. Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluna, jonka uskon edesauttaneen sitä, että tilanteista muodostui hyvin rentoja ja luontevia. Toisinaan jopa niin rentoja, että haastateltavat huomasivat kertoneensa asioita, joita organisaation ulkopuolisille ei olisi tarkoitus kertoa. Kaksi tälläistä kohtaa on poistettu materiaalista litterointivaiheessa haastateltavien pyynnöstä.

Viisi haastattelua tehtiin Vantaalla Veikkauksen pääkonttorissa ja yksi Tampereen toimipisteessä. Tilat vaihtelivat neuvotteluhuoneista, työhuoneisiin ja kahvioihin. Tilanne järjestettiin kuitenkin aina niin, että saimme olla haastateltavan kanssa kaksin ja ilman suurempia ulkopuolisia häiriötekijöitä. Kaikki haastateltavat olivat varanneet haastattelua varten työpäivästään riittävän pitkän ajan ja kertaakaan haastatteluissa ei jouduttu kiirehtimään ajan loppumisen takia.

Pääaineiston lisäksi hankin yhteensä 14 kappaletta Veikkauksen julkaisuja, kuten henkilöstölehden (yks X kaks) ja asiakaslehden (X-Veikkaus) numeroita. Näitä on hyödynnetty Veikkauksen esittelyssä ja kokonaiskuvan muodostamisessa esimerkiksi mainonnasta, mutta varsinaisiin tuloksiin ne eivät ole vaikuttaneet, eikä niihin ole erikseen viitattu.

### **3.3 Aineiston analysointi**

Aineiston analysointiin on käytetty sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on hyvin laaja ja paljon käytetty työkalu aineiston analysoinnissa. Sisällönanalyysiksi voidaan kirjallisuuden perusteella kutsua kaikkia niitä metodeja, joissa aineisto tiivistetään jollain tavalla luokkiin tai kategorioihin (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 6). Sisällönanalyysin lopputuloksena muodostetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita tai malleja (Kynäs & Vanhanen 1999). Tässä työssä aineisto on analysoitu siihen sisältyvien ilmaisuiden perusteella niin, että painoarvo on merkityksillä.

Metsämuurosen (2003, 198) esittelemä malli on yksi selkeimmistä löytämistäni kaavoista sisällönanalyysin tekemiseksi. Siihen kuulu yksinkertaistettuna seuraavat seitsemän vaihetta: tutkijan ”herkistyminen” aineistolle, aineiston sisäistäminen ja teoretisointi, aineiston karkea luokittelu, tutkimustehtävän ja käsitteiden täsmennys, uusi poikkeukset ja esiintymistiheyden huomioiva luokittelu, ristiinvalidiointi ja viimeisenä vaiheena johtopäätösten ja tulkintojen tekeminen. (Metsämuuronen 2003, 198). Tätä kaavaa on myös tässä työssä pidetty ensimmäisten vaiheiden osalta ohjeellisena analysointijärjestyksenä. Esiintymistiheyden huomioiminen suhteellisen pienellä otoksella ei kuitenkaan ole mielekäästä ja myös yksittäiset ja ainutlaatuiset lausunnot ovat saaneet huomiota, jos ne ovat sopineet kokonaiskuvaan. Kiviniemi (1999, 77) korostaakin aineistoa yhdistävän kokonaisrakenteen, eräänlaisen juonen, löytämisen tärkeyttä.

Laadullinen tutkimus on tapana jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tuomen ja Sarajärven (2003, 97) mukaan tämä jako on hyvin ongelmallinen. Deduktiivisuus viittaa teorialähtöisyyteen, joka tarkoittaa sitä, että empiirinen aineisto liitetään käsitteisiin, jotka ovat jo valmiiksi olemassa (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 116). Deduktiiviseen sisällönanalyysiin liittyy usein analyysirunko, joka on rakennettu teorian tai vastaavan ennalta olevan tiedon pohjalta. Tässä työssä luokittelun pohjana käytettiin kuitenkin muodostamaani asiasanalistaa, eräänlaista vihjeiden luetteloa, eikä varsinaista analyysirunkoa. Kuten mainittu, jako deduktiiviseen ja induktiiviseen analyysiin ei ole ongelmaton ja selkeä. Siksi sen ei kannata antaa rajoittaa tutkimuksen tekemistä tarpeettomasti. Tässäkin tutkimuksessa on käytännössä sekä deduktiivisia, että induktiivisia piirteitä. Analyysin pohjana kulkevat rinnakkain Peltosen luomat Veikkauksen oletetut roolit, sekä organisaatiokulttuurin teoriassa keskeisinä pidetty jako symboleihin, sankareihin ja rituaaleihin. Aikaisempaan tutkimukseen nojaaminen analyysissä viittaa deduktiivisten piirteiden suurempaan rooliin.

Haastatteluin koottu aineisto on litteroitu sanasta sanaan. Koskinen ym. (2005, 318-319) toki huomauttavat, että näin tarkka litterointi hyvin harvoin on tarkoituksenmukaista. Päädyin tähän ratkaisuun kuitenkin siitä syystä, että mitään materiaalia ei menetettäisi vielä litterointivaiheessa, eikä nauhoituksiin olisi enää varmasti tarvetta palata. Niin sanotut täytesanatkin säilytettiin litterointivaiheessa. Raportissa käytetyissä lainauksissa niitä on hieman karsittu luettavuuden

helpottamiseksi. Halusin myös tehdä litteroinnin mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, jotta tilanne on vielä molempien osapuolien muistissa tuoreena mahdollisten jatkokysymysten ja epäselvien tilanteiden selvittämiseksi. Kaikkiaan materiaalia kertyi 41 sivua.

Tämän jälkeen analysointi on aloitettu lukemalla aineisto useaan kertaan läpi kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tätä voidaan pitää sisällönanalyysin ensimmäisenä vaiheena. Prosessin toinen vaihe oli analyysiyksikön valinta. Tuomen ja Sarajärven (2003, 95) mukaan varsinainen analyysi tosin varsinaisesti alkaa vasta kolmannessa vaiheessa, jossa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Nämä termit ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia. Tässä työssä olen käyttänyt mainittuja termejä niin, että kutsun luokitteluksi jakoa, jossa jaoin aineiston neljään luokkaan: symbolit, sankarit, rituaalit ja muut, näihin kategorioihin sopimattomat, kulttuurin ilmenemismuodot. Tämän jälkeen teemoittelin aineiston jälleen neljään kategoriaan: Kolme näistä olivat Peltosen luomat Veikkauksen perusidentiteetit ja neljänteen jäi jälleen kaikki materiaali, joka ei sopinut muihin teemoihin.

Teemoittelusta aineistosta etsitään analyysirunkoon sopivia teemoja (Kyngäs 1995, 5). Tämä on koko käytetyn metodin ydinajatus – tiettyä olettaa tukevien ”todisteiden” etsiminen aineistosta. Näin on tässäkin tutkimuksessa toimittu sillä erotuksella, että analyysirunko on korvattu edellä mainitulla asiasanalistalla. Käytännössä asiasanalista oli kuusi A4:sta seinällä, joihin olin koonnut ilmaisia, jotka viittasivat tietyn identiteetin suuntaan. Esimerkiksi ”benchmarkkaaminen kilpailijoihin” oli yksi asiasanalistan ilmaisu, joka viittasi perusidentiteetin suuntaan, jota Peltonen kutsuu nimellä *rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys*. Tätä valittua metodologiaa voisi kuvata myös niin, että ilmaisuista tehtiin eräänlaisia kokoelmia, joissa haettu ilmiö esiintyy.

Teemoittelu on näin ollen muodostettu aikaisemmin esiteltyjen Veikkauksen perusidentiteettien pohjalta, mutta jätetty melko väljäksi, jotta mahdollisimman suuri osa aineistosta saadaan hyödynnettyä. Tämä jättää myös tilaa löytää usein toistuvista asioista mahdollisesti uusia perusidentiteettejä. Tämä oli neljännen teeman muodostamisen tarkoitus. Teemahaastattelun joustavasta ja puoliavoimesta luonteesta johtuen, aineistossa on paljon materiaalia myös varsinaisten teemojen ulkopuolta - niin

sanotusti asian vierestä. Tätä materiaalin osaa saatiin hyödynnettyä muun muassa vastatessani tutkimukselle asetettuun alaongelmaan.

Symbolit, sankarit ja rituaalit olivat haastatteluiden teema-alueet. Nämä toimivat myös luokitteluvaiheen jakokriteereinä. Päädyin kuitenkin raportointivaiheessa korvaamaan termit paremmin organisaatiokulttuurin ilmenemismuotoa kuvaavilla. Näin lukija saa paremman kuvan kategorian tosiasiallisesta sisällöstä.

Tuloksia käsiteltäessä on käytetty runsaasti suoria lainauksia aineistosta. Nämä toimivat yhtäältä esimerkkeinä ja toisaalta pyrkivät tuomaan haastateltavien äänen esiin, jolloin lukijalle piirtyy paremmin kuva minkälaisesta Veikkauksesta haastateltavat kertovat ja miten nämä kertomukset on tässä tutkimuksessa tulkittu.

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

### 4.1 Kohdeorganisaation esittely

#### 4.1.1 Veikkaus Oy

Veikkaus on suurin, ja yleisön keskuudessa tunnetuin, suomalainen rahapeliyhtiö. Veikkaus on valtion sataprosenttisesti omistama osakeyhtiö ja sen pääkonttori sijaitsee Vantaalla. Tampereella toimii pienehkö, lähinnä asiakaspalveluun keskittynyt yksikkö. Tämän lisäksi yrityksen palkkalistoilla on yksittäisiä työntekijöitä muualla Suomessa sijaitsevien myyntipisteiden tukena. Tällä tavalla laskettuna toimipaikkoja on kaikkiaan kuusi kappaletta, mutta käytännössä lähes kaikki, asiakaspalvelua lukuun ottamatta, tapahtuu Vantaan Pähkinärinteessä. Vuonna 2009 työntekijöiden kokonaismäärä oli 318 kappaletta ja luku on pysynyt historiallisesti hyvin vakaana. Vaihtuvuus on poikkeuksellisen pientä ja työsuhteet pitkiä. Keskimääräinen työsuhteen kesto on ihmisten elämäntyylin muuttuessa toki laskenut, mutta se on vieläkin lähes 13 vuotta. Rekisteröityneitä pelaajia oli 1 077 566 kappaletta. (Great Place to Work 2010, cultural audit -kysely; Veikkauksen vuosi 2009).

Veikkauksen voitonjaosta päättää sosiaali- ja terveysministeriö. Rahapelien järjestäminen on tarkoin määritelty arpajaislaissa ja toimintaa valvoo sisäasiainministeriö. Tästä taustasta johtuen vastuullisuus ja turvallisuus korostuvat kaikessa toiminnassa, arvoista lähtien ja mainontaan asti ulottuen.

Veikkauksen visio on olla ”maailman paras rahapeliyhtiö vuonna 2013”. Toimitusjohtaja Risto Niemisen sanoin tämä edellyttää, että on ”osattava yhdistää toisiinsa vastuullisuus ja tuottavuus, asiakkaan tarpeiden huomiointi ja hyvät sidosryhmäsuhteet sekä laadukas esimiestyö ja osaava henkilöstö”. Veikkauksen tavoitteena on ensi vuonna olla maailman paras kaikilla näillä osa-alueilla. Tavoitteet ovat siten erittäin kunnianhimoiset. (Great Place to Work 2010, cultural audit -kysely)

### **4.1.2 Historia**

Veikkaus perustettiin Talvisodan jälkimainingeissa vuonna 1940. Näin ollen vuonna 2010 juhlittiin yrityksen 70-vuotista taivalta. Perustajajäseniä olivat Suomen Valtakunnan Urheiluliitto, Työväen Urheiluliitto ja Suomen Palloliitto. Koko alkuaikojen historiaa voidaankin pitää hyvin urheilukeskeisenä. Yrityksen alkuperäinen nimi oli Oy Tippaustoimisto Ab. Ensimmäinen pelituote oli Vakioveikkaus. Helsingissä vuonna 1952 järjestetyt olympialaiset olivat merkittävä tapahtuma Vakioveikkauksen tunnettavuuden lisäämiseksi. Samoihin aikoihin tosin loppui urheilun yksinasema edunsaajana. Voittovaroja päätettiin jakaa muidenkin kohteiden hyväksi. 1958 Veikkaus tuotti ensimmäisen tv-mainoksensa. (Veikkauksen www-sivut).

Merkittävämpänä vuosikymmenenä Veikkauksen historiassa voitaneen pitää 1970-lukua. Tällöin lanseerattiin Lotto, joka nousi välittömästi Suomen kansan suosioon ja on säilyttänyt asemansa tähän päivään saakka. Toinen vuosikymmenen merkkitapahtuma oli Veikkauksen osakekannan myyminen Suomen valtiolle. 1980-luvulla esiteltiin Ässä- ja Casino-arvat, jotka ovat myös säilyttäneet suosionsa aivan viime vuosiin saakka. (Veikkauksen www-sivut).

1990-luvulla Veikkaus eli voimakkaan kasvun aikaa. Osittain tätä selitti pelivalikoiman lähes kolminkertaistuminen (Veikkauksen www-sivut). Veikkaus oli ensimmäinen kansallinen rahapeliyhtiö joka jo vuonna 1997 tarjosi pelejä Internetin välityksellä (Yhteiskuntaraportti ja vuosikertomus 2011). Kasvu jatkui 2000-luvulla edelleen osittain sähköisen pelaamisen ansiosta, mutta myös siksi, että Veikkauksen fokus alkoi siirtyä asiakaslähtöisyyteen. Tätä myös useat haastateltavat yleensä korostivat. Veikkaus-kortilla on ollut suuri merkitys kasvun vauhdittajana. Tätä ennen useimmat asiakkaat olivat anonyymejä, eikä heistä demografisessa mielessä voitu tehdä kuin arvailuja. 2002 esitelty Keno vakiinnutti nopeasti asemansa toiseksi suosituimpana pelinä. Jokerihahmo on myös tullut kansalle tutuksi viimeistään tällä ajanjaksolla.

### **4.1.3 Veikkaus tänään**

Veikkauksen toimitusjohtajana toimii Risto Nieminen. Hän ilmoitti tämän vuoden huhtikuussa jättävänsä tehtävänsä vuoden 2012 loppuun mennessä. Hallituksen



puheenjohtajana toimii entinen ministeri Suvi-Anne Siimes. Veikkauksella on myös erillinen, tätä nykyä harvinainen, hallintoneuvosto, jonka puheenjohtaja on Ilkka Kanerva. Hallintoneuvosto koostuu muutenkin pääasiassa kansanedustajista. Veikkaus on siis käytännössä poliitikkojen johtama. Liiketaloudellisessa mielessä Veikkausta johtaa kaksi johtoryhmää, operatiivinen ja strateginen johtoryhmä. Operatiivinen johtoryhmä on nimensä mukaisesti vastuussa päivittäisestä toiminnasta operatiivisella tasolla. Molemmat johtoryhmät tosin koostuvat merkittävässä määrin samoista henkilöistä. (Veikkauksen [www-sivut](#)).

Veikkauksen tulos on parantunut jatkuvasti epäsuotuisasta taloustilanteesta huolimatta. Varsinkin viime vuosina paremmalla asiakastiedon hyödyntämisellä on ollut tässä suuri rooli. Talon sisällä puhutaankin ”tunnistautuneista pelaajista”. Tämä tarkoittaa käytännössä Veikkaus-kortilla pelaavia asiakkaita. Vuonna 2011 liikevoittoa kertyi 961,0 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos oli 514,1 miljoonaa euroa, josta kasvua viime vuoteen oli noin kaksi prosenttia. Liikevaihtoa kertyi 1792,7 miljoonaa euroa, joka on tähän mennessä suurin koskaan saavutettu luku. Liikevaihto on kasvanut tasaisen varmaa tahtia pankki- ja talouskriisistä huolimatta. Verkkopelaaminen kasvoi yli kaksikymmentä prosenttia, mutta myyntipaikkamyyni pysyi lähes edellisvuoden lukemissa. (Yhteiskuntavastuuraportti & vuosikertomus 2011). Huomionarvoinen asia, joka korostaa Veikkauksen erityistä luonnetta, on henkilöstökulujen häviävän pieni rooli hyvistä henkilöstöeduista huolimatta. Veikkauksella henkilöstökulujen osuus on perinteisesti ollut prosentin ja kahden välissä liikevaihdosta.

Viime vuosi oli myös, ainakin symbolisessa mielessä, merkittävä, koska Veikkaus perusti Veikkaus Solutions Oy:n, jonka tehtävänä on selvittää kansainvälisiä toimintamahdollisuuksia. Uuden yhtiön myötä Veikkaus on nyt myös virallisesti konserni ja tekee tästä eteenpäin myös konsernitilinpäätöksen. Uuden yhtiön perustaminen kertoo osaltaan siitä, että Veikkaus hyväksyy realiteetit ja on valmis muuttamaan maailman mukana. Kappaleessa 4.1.5 käsittelemme lisää muuttuvaa toimintaympäristöä.

#### 4.1.4 Pelitarjonta ja voitonjako

Markkinoinnillisesti Veikkaus jakaa pelitarjontansa *haaveilupelieihin*, joita ovat esimerkiksi Lotto ja Jokeri, enemmän taitoon perustuviin *harrastamispeleihin*, kuten Vakioveikkaus ja Pitkäveto, sekä *jännityspeleihin*, joita ovat muun muassa Casino-arvat. Liiketoimintamielessä jako perustuu tuoteryhmiin ja on tuloslaskelmassa esitetty seuraavasti: *arvontapelit, arvat, pelisalipelit, vedonlyönti ja veikkauspelit*.

Veikkauksen voitonjaosta päättää eduskunta, sen toteuttaa opetusministeriö ja toimintaa valvoo sisäasiainministeriö. Voittovarojen jakosuhteet ovat siis lakitasoisesti ennalta määrätty ja keskimäärin Veikkaus tulouttaa valtiolle lähes 10 miljoonaa euroa viikoittain. Voittovarot jaetaan niin, että vuonna 2009 taide sai 204,7 miljoonaa euroa (44,4 %), liikunta 124,4 miljoonaa euroa (27,0 %), tiede 87,1 miljoonaa euroa (18,9 %) ja nuorisotyö 44,8 miljoonaa euroa (9,7 %). Esimerkkinä on hyvä mainita, että vuonna 2004 kaikista valtion liikuntaan osoittamista varoista 98 % tuli Veikkauksen voittovaroista. Yhteiskunnallinen rooli on siis merkittävä. Vuonna 2003 lottopelit tuottivat 45,6 % kokonaistuotosta. Muille online-arvontapeleille vastaava luku oli 22,3 %, taitopeleille 19,0 % ja arvoille 13,1 %. (Tapionlinna 2004; Veikkauksen vuosi 2009).

#### 4.1.5 Toimintaympäristön muutos

Suomessa on pitkät perinteet pienimuotoiselle rahapelaamiselle. Pelaaminen on mielletty harmittomaksi ajanvietteeksi, jolla arkeen on saatu hieman lisää jännitystä lottoarvonnan seuraamisen tai kaupan eteisessä olevien peliautomaattien muodossa. Näitä harva ihminen mieltää uhkapeleiksi. Täysin sattumaan perustuva tulos ja negatiivinen odotusarvo ovat kuitenkin juuri uhkapelin tunnusmerkkejä.

Harmittomuutta ja tietynlaista hyväksyttävyyttä on myös mainonnalla tietoisesti korostettu. Veikkaus sekä RAY käyttävät mielellään mainoslauseita, jotka korostavat sitä, että voitot jäävät kotimaahan. Esimerkiksi ”Suomalainen voittaa aina” on varmasti jokaiselle tuttu slogan. Toisaalta myös suoraan pelaamiseen kannustavat, astetta aggressiivisemmat lauseet, kuten ”Jos et veikkaa, et voi voittaa”, ovat koko kansalle tuttuja. Hyväksyttävyyden saamisen tarve on ehkä viime vuosina entisestään lisääntynyt, koska media on nostanut peliongelmaiset yhdeksi suosikkiaiheistaan

rahapelien saralla. Suomalainen rahapelikeskustelu onkin ollut hyvin ongelmalähtöistä 2000-luvulta lähtien (Tammi 2008, 179-183). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön vastuulla on tutkia rahapelaamisesta aiheutuvia ongelmia. 2003 tehdyn kyselyn mukaan riskiryhmään kuuluu 1,5 prosenttia väestöstä ja tähän lukuun onkin useasti viitattu *virallisena* ongelmapelaajien määränä (Tammi 2008, 179).

Hiljattain voimaan tullut uusi arpajaislaki toi merkittäviä uusia rajoituksia mainontaan ja Veikkauskin joutuu tarkkaan pohtimaan mainoslauseidensa sanamuotoja. Arpajaislain uudistuminen toi mukanaan myös 18-vuoden ikärajan kaikkiin peleihin, sekä kielsi kaiken ulkomaisten pelintarjoajien mainonnan. Lain ensimmäisenä ”uhrina” voisi pitää Pokerisivut.com -lehteä. Ulkomaiset pelintarjoajat olivat merkittävä tulonlähde ko. lehdelle ja näin ollen mainonnan kieltäminen teki julkaisusta mahdotonta. Tämä herätti huomattavasti keskustelua varsinkin nettipokeripiireissä ja lisäsi negatiivista suhtautumista kansallista pelimonopolia kohtaan.

Hieman yleistäen voisikin väittää, että suomalainen rahapelaamiskulttuuri sai kehittyä (tai olla kehittymättä) täysin omassa rauhassaan ja ilman ulkopuolisia häiriöitä ensimmäiset puoli vuosisataa Veikkauksen perustamisen jälkeen. Veikkaus toki kehitti aktiivisesti uusia pelejä, erityisesti 90-luvulla, ja oli yksi pioneereista online-tarjonnan saralla, mutta merkittävää ulkoista uhkaa toiminnalle ei ollut läsnä.

Ulkomaisten kilpailijoiden uhka on leimannut suomalaista rahapelikeskustelua vahvasti Euroopan unioniin liittymisestä asti. Internetin pelitarjonta on kasvanut valtavasti koko 2000-luvun ajan erityisesti nettipokeribuumin myötä, mutta myös vedonlyönnin tarjonta on kattavaa. Julkisessa keskustelussa keinot uhan torjumiseksi ovat voittopuolisesti painottuneet teknisiin ratkaisuihin. Tiettyjen URL-osoitteiden blokkaminen varmasti hillitsee satunnaisten pelaajien asioimista ulkomaisten pelintarjoajien Internet-sivuilla. Osaava pelaaja kuitenkin löytää aina keinot tämän kaltaisten keinojen kiertämiseksi. Tiettyjen osoitteiden blokkauksesta Internet-operaattoreiden taholta voidaan myös pitää eettisesti hieman kyseenalaisena keinona, koska näin voimakkaisiin toimenpiteisiin on yleensä ryhdytty vain rikollisuuden tai muuten erittäin haitallisen toiminnan hillitsemiseksi.

Toinen useasti julkisessa keskustelussa esiintuotu keino rahapeleihin virtaavien rahojen pitämiseksi kotimaassa, on rahansiirtojen rajoittaminen juridisin rajoittein. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pankeilla ja muilla maksunvälittäjillä ei olisi lupa siirtää varoja ulkomaisille peliyhtiöille. Luottokorttimaksuliikennettä on kuitenkin käytännössä hyvin vaikea valvoa. Lisäksi pelien rahaliikenne kulkee jo muutenkin suuressa määrin niin sanottujen nettilompakoiden kautta. Kolme käytetyintä nettilompakkoa ovat Moneybookers, Netteller ja PayPal, jotka toimivat kaikilla suurimmilla pelisivustoilla. Netteller tarjoaa asiakkailleen jopa debit-korttia, jolloin voitot on helppo kotiuttaa käteiseksi rahaksi täysin ilman suomalaisia välikäsiä. Tällöin myöskään verottaja ei saa mahdollisesti veronalaisista voitoistaan osuuttaan. Onkin käytännössä selvää, että kaikki tekniikkaan perustuvat yritykset rajoittaa ulkomaisten pelintarjoajien palveluiden käyttöä on mahdollista haluttaessa kiertää.

Poliitikkojen ja muiden virkamiesten lausunnoista saa usein kuvan, jonka mukaan ulkomaiset pelintarjoajat olisivat pahoja, vaarallisia ja jopa rikollisia. Näin asia kuitenkin harvoin on ja jopa virheellistä tietoa pyritään levittämään kansalaisten mielipiteiden pitämiseksi kansalliselle pelitarjonnalle suotuisina. Suomalainen pelaamisen kulttuuri on perustunut suurelta osin mielikuviin ja harmittomaan ajanvietteeseen, jossa esimerkiksi lottoon sijoitetaan viikoittain muutama euro, sen enempää sijoituspäätöstä rationalisoimatta. Pelaaminen perustuu enemmän perinteeseen, kuin harkittuun päätökseen. Harva lottoaja on esimerkiksi tietoinen, tai edes kiinnostunut, todennäköisyyksistä ja palautusprosentteista. Vastakohtaisesti ammattimainen ja voittoatavoitteleva pelaaminen perustuu pelkästään todennäköisyyksiin ja odotusarvoihin. Pasi Falk ja Pasi Mäenpää julkaisivat tutkimuksensa pohjalta teoksen *Lottomiljonäärit*, josta löytyvä tyypillisen lottoajan profiili kuvaa mielestäni hyvin perinteistä suomalaista pelikulttuuria. Tutkimuksen mukaan 40 prosenttia suomalaisesta aikuisväestöstä lottoaa viikoittain, eniten lottoavat keski-ikäiset ja keskituloiset miehet ja korkeammin koulutetut lottoavat keskimääräistä vähemmän (Falk & Mäenpää 1997, 199).

## 4.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus etsiä aineistosta viitteitä, jotka puoltavat käsitystä Veikkauksen erilaisista identiteeteistä. Aineisto on teemoiteltu karkeasti neljään ryhmään, joista kolme on jo aiemmin esitelty. Neljänteen ryhmään sijoitettiin kaikki aineisto, joka tuki selkeästi erilaista kuvaa Veikkauksesta, kuin muut kolme ryhmää.

Kappaleessa 2.6 tarkemmin esitellyt Peltosen luomat perusidentiteetit ovat seuraavat (Peltonen 2010, 101):

- 1. Veikkaus on yleishyödyllinen valtionmonopoli.*
- 2. Veikkaus on peliviihdettä tarjoava valtionyhtiö.*
- 3. Veikkaus on rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys.*

### 4.2.1 Yleishyödyllinen valtionmonopoli

#### **Voitonjako**

Veikkauksen voittovarojen käyttö oli kaikille selvää ja sitä on ilmeisesti johdon toimesta myös tuotu aktiivisesti esiin. Lähes kaikki haastateltavat pitivät myös voittovarojen käyttöä yleishyödylliseen tarkoitukseen erittäin tärkeänä osana Veikkauksen toimintaa. Se esitettiin sekä oikeutuksena toiminnalle, että myös ylpeyden aiheena.

*”Myös perustekemisenä siis se, että me tuotetaan siinä myös hyvää yhteiskunnalle rahallisesti...”*

*”varmaan aika tyypillistä et väittäisin, että semmonen 90 prosentti versus 10 prosentti, et jos kysytään miksi on hienoo olla veikkauksella et on ylpee siitä et on myös hyvä työnantaja, mut se eettinen puoli. Väittäisin et jos*

*tekee tosta käytävä gallubin, niin lähes jokainen vastaa, et kyl se on aika sisäänrakennettu.”*

*...(voittovarojen käytöstä) ei sitä nyt tuputeta, mut ehkä se näkyy enempi siinä ammattiylpeydessä. Et siitä ollaan ylpeitä, tämän verran, et miljoona euroo päivässä, yheksän miljoonaa viikossa.”*

*”Kyllä mä uskoisin että siitä saa voimaa. Meil on fiksuja ihmisiä töissä ja uskoisin, et se on tärkeä asia suurimmalle osalle meidän työntekijöistä (mihin voittovarot käytetään). Se on mulle hirvittävän tärkeä”.*

Useimmat myös tunsivat jossain mielessä työskentelevänsä valtionyhtiössä, mutta sen ei varsinaisesti koettu näkyvän arkipäiväisessä toiminnassa. Näissäkin keskusteluissa puhe kääntyi helposti takaisin voitonjakoon ja Veikkauksen rooliin mekanismina, jolla valtio kerää varoja avustuskohteisiin. Helposti haluttiin tehdä eroa ahneisiin kilpailijoihin, joiden ainoa tavoite on kerätä rahaa omistajilleen.

*”Mä väitän palkkojen kohdalla, et tää on valtionyhtiö, mut ei sitä muuten käsitä ja ei sitä ajattele. Tietty se kun meidän kaikki päätökset menee ministeriöön ja sillai niin tiettyhän se siellä sit näkyy...”*

*”Mä uskoisin, et jos tää ois yksityinen, niin rahanteko motiivi vois olla vähän toinen.”*

*”On tää siis kun sen nyt esittää näin niin enempi valtionyhtiö, kun me aina puhutaan et veikkaus tuottaa ja veikkaus sitä ja veikkaus voittovaroilla., niin se jotenkin et veikkaus on se joku juttu, joka tuottaa rahaa sinne. Kyllä se on aika isossa roolissa mihin ne rahat menee.”*

Yksi haastatelluista piti edunsaajuutta, niitä tahoja jotka toimivat voittovaroilla, eniten Veikkausta symboloivana asiana. Useampikin henkilö tuntui olevan hieman harmissaan, että yleisön keskuudessa ei oltu riittävän tietoisia voittovarojen jaosta hyviin tarkoituksiin. ”Suomalainen voittaa aina” -slogan on kyllä kaikille tuttu, mutta harva on varmasti lopulta pohtinut sen sisältöä.

## Tilat

Vantaan pääkonttori on rakennuksena hyvin virastomainen. Ulkoapäin suorastaan ankea rakennus tuo mieleen lähinnä valtion virastotalon. Sijainti Pähkinärinteessä, Länsi-Vantaalla, ei myöskään synnytä kuvaa kovin modernista yrityksestä. Pähkinärinne on pääasiassa 1970-luvulla rakennettu harmaa kerrostaloalue Vihdintien varressa, kaukana Helsingin sykkeestä.

*”tää on periaatteessa siellä missä meidän asiakkaatkin on, et jos ajattelee suomalainen lähiö, et on kerrostalot, vähän luontoa ja valtateiden välissä, et semmonen perussuomalainen.”*

Miljöötä voitaneen pitää suorana vastakohtana osoitteelle, jonne moderni yritys haluaisi pääkonttorinsa sijoittaa. Rakennuksen sisälle astuttaessa yleisilme muuttuu hieman nykyaikaisemmaksi. Haastateltavat valittivat tilojen joustamattomuutta, vaikka tilanteen parantamiseksi olikin tehty paljon töitä. Monien mielestä veikkauksellisuutta voisi korostaa sisustuksessa enemmänkin. Tiloissa on kyllä melko paljon esimerkiksi Veikkauksen logoja ja julisteita, mutta nämä ovat lähinnä niitä elementtejä, joilla ulospäin näkyvää imagoa viestitään yleisölle. Organisaation sisällä niiden sanoma ei samalla tavalla kohtaa ja ehkä olisi syytä miettiä, olisiko olemassa tapa jolla haluttua kulttuuria saataisiin viestittyä paremmin.

*”Tää rakennus on jäänyt tonne 70-luvulle. Mielikuvana niin meidänhän pitäis olla ruoholahdessa niissä high-tech taloissa kaikkien niitten muitten trendikkäiden firmojen kanssa. Onhan Veikkaus semmonen vakavanha väinämöinen, et Veikkaus on aina ollu ja tulee aina oleenkin.”*

*”Semmosia nostoja, jotka vois näkyä esimerkiks näissä tiloissa ihan eri tavalla kun nyt. sitä vois hyvänen aika lähtee hakemaan vaikka haaveilun erilaisia elementtejä, että meillä ois kaikki neukkarit puettu erilaisia haaveita kuvastaviks tai sitten ois keno-huone tai loton ympärille rakennettu joku käytävä... ..eihän tää tila sellasta kuvasta millään tavalla.”*

*”Tää vois parhaillaan olla semmonen business dynamo, josta tulee eläväisempi kuva kun tommoset valtion viraston harmaat sermit joitten takaa ei näy ihmisiä.”*

Toisaalta vastakkaisiakin mielipiteitä oli, mutta nämä jäivät yksittäisiksi huomioiksi. Aiemmat työpaikat luovat luonnollisesti merkittävän vertailupohjan tilojenkin suhteen ja täten ihmisten työhistoria luo taustan, jota vasten arvio muodostuu. Melko harva Veikkauksen työntekijöistä vierailee työnsä puolesta muissa organisaatioissa ainakaan säännöllisesti ja siksi vertailukohtia on todennäköisesti vähemmän, kuin monilla muilla suomalaisilla työntekijöillä.

*”Ei tää missään nimessä mun mielestä oo semmonen steriilin kalsea ympäristö.”*

Pääkonttorin käyttötavat ovat muuttuneet vuosien varrella radikaalisti. Ennen tietotekniikan kehittymistä suuri määrä työtä tehtiin käsin. Esimerkiksi lippujen tarkistamiseen oli varattu suuri sali, jossa jokainen lipuke tarkistettiin manuaalisesti. Nyt samoihin tiloihin on rakennettu nykyaikaisia toimistotiloja ja tässä ei vallalla olevan käsityksen mukaan olla onnistuttu kovin hyvin.

Vieraillessani Veikkauksen pääkonttorissa olin hämmästynyt, että osa osastoista oli ihan kirjaimellisestikin lukittujen ovien takana. Tähän ei sinällään näyttänyt olevan mitään turvallisuuteen tai vastaavaan seikkaan liittyvää perustelua. Tiedon kulkeminen osastojen välillä koettiin muutenkin hyvin ongelmalliseksi. Tämä on tyypillinen piirre byrokraattiselle organisaatiolle ja vaikka ongelman poistamiseksi oli tehty työtä, ei siinä oltu kovin hyvin vielä onnistuttu. Tämä on selkeä esimerkki siitä, kuinka fyysiseen toimintaympäristöön liittyvillä ratkaisuilla pystytään vaikuttamaan organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Tiedonkulun haasteet on tuotu esiin tässä kohtaa, koska tilat ovat niihin kiistämättä osasyllinen. Vallitseva ilmapiiri, organisaatiokulttuuri ja totutut toimintamallit toki myös ovat osa tätä ilmiötä. Alla oleva lainaus on hyvä esimerkki organisaation kehittämiseksi kuviossa 3 nimetyn nuolen merkityksestä organisaatiokulttuurin muokkaamiseksi. Tavoitteet ja korulauseet eivät ole yksin ongelmaan ratkaisu, vaan ne on johtamisen kautta saatava myös käytännössä toteutettua.



*”Kyllähän siihen aina liirumalaarumeina täitä yli toimintarajojen jne., mut ei siinä työn varsinaisessa. Jotain mitä pitäs ne toisessa päässä taloo päättää mikä ehkä pitäs tässäkin tietää, niin informaation kulkuu se vaikeuttaa.”*

## **Palkitseminen**

Palkitsemisessa nousi useasti esille yksi mielenkiintoinen ilmiö, joka kertoo vahvaa kieltään, joko virastomaisesta taustasta tai yksinkertaisesti suomalaisesta luonteesta. Mahdollisesti molemmat vaihtoehdot ovat totta. Kysymys on palkitsemisvälineestä, jonka nimi on Onnistumisen nosto. Onnistumisen nosto toimii niin, että kuka tahansa voi ehdottaa kenelle tahansa mistä tahansa syystä onnistumisen nostoa. Tämän jälkeen ehdotus esimiehen hyväksynnän jälkeen siirretään intranettiin, jossa palkitun kuva tai nimi ja perustelu huomioimiselle, on jonkin tietyn aikaa esillä. Yleisesti tätä pidettiin melko hyvänä palkitsemiskeinona, mutta ilmeisesti kukaan ei henkilökohtaisesti halunnut itseään huomioitavan näin. Se koettiin nolona, kiusallisena ja jopa häpeällisenä. Oletus kuitenkin oli, että varmasti jollekin muulle tämä olisi hyvä palkitsemiskeino. Kysymykseksi jääkin, kuka tämä joku muu on? Onnistumisen nosto oli lyhyenä olemassaoloaikanaan myös jo menettänyt suuren osan arvostuksestaan, koska ”nostot” oli usein tehty täysin arkipäiväisistä syistä. Teoista, mitkä eivät olleet mitenkään poikkeuksellisia, vaan lähinnä osa palkitun henkilön toimenkuvaa.

*”Sehän on inflaatio koko jutulle, kun kiitetään periaatteessa päivänselvistä asioista.”*

Veikkauksella on kyllä olemassa riittävä valikoima palkitsemiskeinoja ja niitä on aktiivisesti viime vuosina kehitetty. Näiden palkitsemiskeinojen käyttö sen sijaan tuntui ontuvan kautta linjan. Toisin sanoen työkalut ovat olemassa, mutta kukaan ei osaa niitä käyttää. Tässäkin ilmiössä näkyy kulttuurin muuttamisen kankeus ja hitaus.

*”Miten motivoidaan parempiin suorituksiin, niin sitä yritetään kehittää, mut se ei oo Veikkauksen yrityskulttuurissa mikään vahvin lenkki. On kaikkia keinoja. On suorituslisiä ja muuta mut niistä ollaan hiljaa ja et*

*kuka niitä on saanu. Et oli tosi hyvä projekti et ollaan hiljaa, mut tos on sulle siitä hyvästä 500 euroo.”*

Ilmiö näkyy myös siinä, että varsinkin vanhemmat työntekijät ovat mieluummin hiljaa ja tietämättöminä, kuin julkisesti kysyisivät ja ottaisivat kantaa. Ennen tämä oli vallitseva kulttuuri, mutta nyt toivottaisiin proaktiivisempaa otetta jokaiselta organisaatiotasolta.

*”kyllä ehkä et suuta avataan, siis kaikki työkaluthan on siihen, että meil on intranetissä ideasampot, johon sä voit tykittää ideaa niin paljon kun susta vaan lähtee ja niistä palkitaan. Sitä tuetaan et palautetta saadaan, mut sit voi olla et jos meil on johtoinfo mis on joku kipee aihe ja kysytään et onks jotain kysyttävää, niin täys hiljaisuus ja kun ovi avautuu niin ei jumankauta, että ei voi olla totta. ...tämmönen julkinen sanominen (on ongelma)”*

Useimmat palkitsemisen arvoiset suoritukset liittyvät yleensä niihin suorituksiin, joilla on suoraa taloudellista merkitystä, joka viittaisi kolmannen roolin suuntaan. Useassa erimerkissä kuitenkin oli palkittu myös positiivisesta asenteesta. Toki tälläkin voi välillisesti olla vaikutus tulokseen parantuneen työilmapiirin välityksellä.

*”just tämmösiä aurinkoisia ihmisiä palkitaan, että logistiikassa on esim tämmönen nauravainen henkilö, jonka kyllä kuulee, että yleensä alkaa nauru kuulumaan jo aika pitkältä, että semmoset hyvät huomenet.”*

Veikkauksen varsinaiset henkilöstöjuhlat ovat hyvin perinteisiä ja niistä jäi hyvin vaatimaton kuva tämän päivän standardeilla arvioiden. Kukaan ei varsinaisesti ilmaissut suoraan tyytymättömyyttään, mutta ei toisaalta ollut näistä tapahtumista kovin innoissaankaan. Lattea ilmaisu ”ihan kiva” tuli esiin ja vastaava kuva muodostui kertomusten perusteella itsellenikin. Joulujuhla pidettiin pääkonttorin ruokalassa ja keväisin tai syksyin on käyty Vierumäellä ulkoilemassa koko yrityksen voimin. Tällä vuotuisella tapahtumalla on nimikin, mutta haastateltava ei tätä muistanut. Kaiken kaikkiaan tapahtumista annettiin sellainen kuva, että ne tuskin ainakaan nuorempiin työntekijöihin vetoavat. Yhteiset juhlat on tyypillisesti niitä harvoja tapahtumia, joissa

koko henkilöstöllä on mahdollisuus viettää aikaa yhdessä. On hieman erikoista, että näistä ei ole tehty houkuttelevampia. Veikkaus on kuitenkin vielä suhteellisen pieni organisaatio, ainakin niin pieni, että useimmat organisaation jäsenet ovat tavanneet toisensa. Pienestä henkilöstömäärästä johtuen olisi melko helppo järjestää tapahtumia enemmänkin, joilla saatettaisiin saada parannettua osastojen välistä tiedonkulkua, joka nyt koettiin ongelmalliseksi.

Veikkauksella on myös henkilöstölle tarkoitettu kesänviettopaikka, mutta tämän koettiin jääneen niin ajastaan jälkeen, ettei se houkutellut enää tämän päivän mukavuuksiin tottuneita ihmisiä. Muutama vuosikymmen sitten kesänviettopaikan käyttöaste oli erittäin korkea, mutta nyt mökit olivat pääasiassa tyhjillään. Tällä on ehkä suurempi merkitys työntajakuvaan esimerkiksi rekrytointivaiheessa, kuin varsinaisesti organisaatiokulttuuriin, mutta se kertoo omaa kieltää siitä, että kaikilta osin ei olla enää ihan ajanhermolla.

## **Henkilöstö**

Veikkaus on ollut muutama vuosikymmen sitten kuin suuri perhe. Kaikki asuivat lähellä pääkonttoria, kävivät samassa kaupassa ja viettivät iltaisin vapaa-aikaansa yhdessä. Saman perheen kolmekin sukupolvea on parhaillaan ollut edustettuina Veikkauksen palkkalistoilla. Yhteisö on ollut äärimmäisen vahva ja monilla ihmisillä ei käytännössä ole ollut elämän osa-aluetta, joka ei tavalla tai toisella ole liittynyt Veikkaukseen.

*”...(henkilökunnan puhelinluettelo vielä 10 vuotta sitten) se oli semmonen aanelosen kokonen pahvi jos oli niinku aakkosjärjestyksessä tai niinku sukunimet niin siel saatto olla kuus lainetta ja ne oli kaikki sukua toisilleen.”*

*”se on aika semmonen yhdistävä tekijä veikkauslaisille, semmonen perhekeskeinen, et vähän semmonen me-henki.”*

Selkeimmin tämä identiteetti näkyy juuri Veikkauksen henkilöstössä. Työsuhteet ovat luonteeltaan hyvin tyypillisiä perinteiselle valtionyhtiölle ja työntekijöiden suhtautuminen työnantajaansa poikkeaa ajalle tyypillisestä kuvasta, jossa työpaikkaa

vaihdetaan helposti ja vahvaa suhdetta organisaatioon ei synny. Hieman iäkkäämmät ihmiset tuntuivat jossain mielessä romantisoivan tätä vanhaa aikaa, jolloin yhteisöllisyys oli voimissaan, mutta nuoremmat näkivät tässä myös selkeitä ongelmia. Tosin kukaan haastateltavista ei ollut työskennellyt yrityksessä niin kauaa, että henkilökohtaisesti olisi elänyt aikaa, jolloin veikkausperheilmio oli vahvimmillaan.

*”Ne on enempi kummajaisia, jotka viihtyy pari vuotta ja lähtee pois. Yksi kommentoi, joka monta vuotta seurasi ja halus. Se oli sen entisen duunin kautta jotenkin ollu jossain konsulttitehtävissä tai jotain ja se katto et tois unelma, et sinne on päästävä töihin. Hän sano et nyt hän ymmärtää kun sillon mielti et miten hemmetti siel ei voi olla yhtään paikkaa auki ja sit jos on niin sinne hakee niinku tuhat hakemusta. Niin se kommentoi et nyt hän ymmärtää kun on saanu jalan oven väliin, että eihän täältä kukaan lähde pois.”*

*”...aikaisemmin... ...niin tossa on toi pähkinärinteen ostari niin jengi meni sinne, et silloin nuorena ja viriilinä aina lähettiin perjantaina duunin jälkeen parille, niin siellä istu jengi, et sen käytännössä sen baarin nimi ois voinu olla veikkaus. Se sama veikkausperhe istu siel baarissa ja ne asu täs ympäristössä. Sit ne kävi samassa ruokakaupassa. Sit niitten lapset on samoissa tarhoissa ja kouluissa... ...sairastahan se on siis.”*

Haastateltavat edustivat tietyllä tavalla karkeasti jakaen kahta ryhmää. Osan katsantokanta oli hyvin liiketoimintasuuntautunut, mikä tukee kolmatta oletettua identiteettiä, mutta suurempi oli ryhmä, jonka puheissa isänmaallisuus oli jatkuvasti läsnä. Nämä eivät toki ole mitenkään toisensa poissulkevia arvoja. Jälkimmäisen ryhmän motiiviksi paljastui aina jatkuva huoli edunsaajista. Tämä oli hyvin tunnepitoinen kysymys. He kokivat Veikkauksen velvollisuudeksi rahoittaa edunsaajiaan. Muita vaihtoehtoja ei edes haluttu nähdä ja tyypillinen perustelu tuntui rivien välissä olevankin klassinen ”koska näin se on aina ollut”. Tämä ei toki ollut kaikkien suhtautuminen. Osa suhtautui asiaan niin, että näin tehdään tällä hetkellä, tämä on yksi tapa kanavoida varoja hyviin kohteisiin, mutta jossain vaiheessa ehkä on käytössä jokin muu tapa.

*”että ne tuotot mitä me saadaan ohjautuu tieteelle, taiteelle ja nuorisotyölle. se on mulle hirvittävän tärkeää. ...musta on tosi hienoo, että sata miljoonaa vuodessa menee suomalaiselle urheilulle.”*

*”en välttämättä (ole monopolin kannalla), siis valtion kannalta kyllä, mutta puhtaasti yrityksen kannalta näkisin, että on se sitten lisenssimalli tai joku muu, olis kilpailun kannalta hyvä, koska se pakottais meitä kirtittämään itteämme että miten me tehdään.”*

*”kyllähän se on aika iso menetys jos se nykyään yli 11 miljoonaa euroa viikossa, mitä meiltä lähtee yhteiskunnalle.”*

Sosiaalisten haittojen kurissapitäminen oli, edunsaajien auttamisen lisäksi, toinen keskeinen argumentti nykyisen järjestelmän säilyttämisen puolesta. Tätä ajatusta on myös median kautta aktiivisesti tuotu esiin. Villi ja vapaa oli veikkauslaisten suusta usein kuultu sanapari kilpailijoista puhuttaessa. Oli mahdotonta välttyä mielikuvalta, että ulkomaiset rahapeliyhtiöt nähdään Veikkauksessa mielellään pahoina ja vaarallisina. On tosin mahdotonta sanoa, onko tämä mielikuva syntynyt henkilöstölle median välityksellä vai kumpuaako ajatus organisaation sisältä. Tämä tukee yhtäältä myös toisen oletetun identiteetin olemassaoloa.

*”Jos menis muualle vois olla eettinen ongelma sen jälkeen et on ollu täällä töissä, et kyllähän se on jotenkin rakennettu, et ne on lainausmerkeissä vihollisia (muut rahapeliyhtiöt). Jos nyt joutus lähtee niin ois se tavallaan semmonen rotsinkääntö.”*

*”...rahapeleihin niin siihen tulee helposti rahanpesua ja tämmöstä pimeetä.”*

Veikkauksella uudet työpaikat ovat viime vuosiin saakka tulleet aina ensin sisäiseen hakuun. Tämä yhdistettynä äärimmäisen pieneen vaihtuvuuteen takasi pitkään sen, että ulkopuolisilta vaikutteilta pysyttiin eristyksissä. Nyt käytäntö on haastateltavien mukaan muuttumassa tai jo muuttunut ja avoimet positiot ilmoitetaan yhtä aikaa sekä sisäisessä, että ulkoisessa haussa.

Lähes kaikki sankareiksi nostetut hahmot edustivat hyvin suomalaista arkkityyppiä. Arjen puurtajaa, jolla oli pitkän kokemuksen kautta kertynyt laaja osaaminen. Henkilöitä, joilla oli pitkä työura Veikkauksella ja joita kunnioitettiin nimen omaan senioriteetin takia. Tarinaniskijä, joka muistaa mitä tapahtui tänä päivänä puoli vuosisataa sitten, oli veikkauksella tyypillinen kulttimaineeseen noussut hahmo. Varmasti jokainen uusikin työntekijä tulee kuulemaan tarinoita henkilöistä, jotka ovat olleet jo vuosia eläkkeellä.

*”Vainion Irma, joka oli yli 30 vuotta täällä... ..häntä kyllä lämmöllä muistellaan et oli kyllä niin hyvät jutut aina...”*

Yksikään sankariksi tai kulttihahmoksi nostettu henkilö ei varsinaisesti ollut noussut maineeseensa erinomaisten suoritustensa ansiosta. Esimiesasemassa olevat korostivat kyllä yrittäjämäistä asennetta tärkeänä ominaisuutena, mikä viittaisi kolmannen identiteetin suuntaan, mutta kukaan ei maininnut ketään merkittävää henkilöä, joka muistettaisiin vaikkapa innovatiivisuudestaan. Tässä toistuu näin ollen jo edellä mainittu ilmiö, jossa on pyritty ainakin puheiden tasolla kehittämään toimintaa, mutta käytännön tasolle muutokset eivät ole vielä ulottuneet.

Veikkauksen henkilöstöstä merkittävä osa on jäänyt 2000-luvulla eläkkeelle. Tilalle on tullut uusia, dynaamisia ja nuoria osajia. Vaikka toisaalta on haluttu kehittää ja tehostaa toimintaa, on myös tietynlaista vanhaa veikkauslaisuutta pidetty yllä. Ymmärsin, että tämä on tietoinen valinta, joka johtuu siitä, että suomalaisuus ja tietynlainen yhteisöllisyys ovat arvoja, joista veikkauslaiset ovat tänäkin päivänä ylpeitä. Tarinoiden kertominen vanhoista työntekijöistä on siihen käyttökelpoinen keino. Ennen tämä uusien tulokkaiden ”veikkauslaistaminen” hoitui itsestään vanhojen työntekijöiden toimesta. Nyt vanhat konkarit ovat kuitenkin käyneet määrällisesti niin vähin, että identiteetti tässä mielessä saattaa alkaa rakoilemaan.

## 4.2.2 Peliviihdettä tarjoava valtionyhtiö

### Eettisyyden ja markkinoinnin ristiriita

Tämä identiteetti on hallitseva Veikkauksen julkaisuissa ja mainoksissa. Organisaation sisällä se ei kuitenkaan käytännössä juuri näy muuten, kuin samoina elementteinä, joita markkinoinnissa käytetään. Iltapäivälehtien lukijoille tulee ehkä yllätyksenä, että lehtien lottovoittajauutiset ovat suoraan Veikkauksen lähettämiä tiedotteita sanasta sanaan. Yksi haastatelluista kertoi, että lehti vain laittaa oman toimittajansa nimen lehtijutun alle. Ne ovat siis käytännössä mainoksia, joilla ylläpidetään haaveilun ja unelmoinnin ilmapiiriä, johon loton myynti pitkälti perustuu. Useimmat lottovoittajat haluavat pysyä anonyymeinä. Lehdillä ei ole mitään keinoa saada voittajien yhteystietoja haastattelua varten, joten tämä on ainoa tapa toimia, jos lottovoittajista ylipäättään halutaan uutisoida. Veikkaus luonnollisesti haluaa hyödyntää myös tätä kautta saatavan mahdollisuuden markkinoida tuotteitaan, joten se mielellään lähettää nämä tiedotteet lehdille.

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että Veikkauksen pääasiallinen tehtävä on tuottaa vastuullinen kanava rahapeliä tarjoamiseksi. Toisinaan keskustelu sai hyvin paatoksellisen sävyn. Lähtökohtainen ajatus oli, että rahapelejä pelataan joka tapauksessa ja Veikkaus on paras vaihtoehto niiden järjestäjäksi. Veikkaus sai eräänlaisen pelastajan roolin *pahoilta* yksityisiltä pelintarjoajilta.

*”..kaikki halua pelata, niin mieluummin kun se et täällä olis villi ja vapaa toiminta, et täällä olis semmosia osakeyhtiöitä, joiden tarkoitus ois tuottaa omistajilleen hirvittävä määrä rahaa, et he vois ostaa purjeveitä ja muita..*

*”Me tuotetaan iloa, viihdettä suomalaisille”*

*Me ei kuitenkaan haluta lisätä ongelmapelaamista sen kustannuksella et me saatas lisää tuottoja.”*

Useampi haastateltava korosti, että kaikki tuotteet käyvät läpi tarkan tutkimuksen ja eettisen arvioinnin, jolla pyritään varmistamaan se, että tuote ei varmasti lisää ongelmapelaamista. Tämä on melko ristiriitainen ajatus siinä mielessä, että pelien

myyntiä pyritään kuitenkin jatkuvasti kasvattamaan niitä aktiivisesti mainostamalla. Veikkaus markkinoi tuotteitaan todella näkyvästi ja suomalaisessa mittakaavassa todella merkittävä mainostaja.

Veikkauksen harmittomuus, vaarattomuus ja hyväntahtoisuus oli kantavana teemana monopolijärjestelmää puolusteltaessa. Yksikään haastatelluista ei kertonut olevansa Veikkauksella töissä siksi, että se on rahapeliyhtiö, eli, että kiinnostus palaamista kohtaa olisi ollut määrittävä tekijä työpaikan valinnassa

### **Symbolismi ja viihtyisyys**

Veikkauksen roolia peliviihdeyhtiönä tukee Tampereen toimipisteessä vallitseva välitön ja rento ilmapiiri. Tätä toki edesauttaa pieni työntekijämäärä, noin 25 henkilöä, mutta viihteellisyys ja hyvä henki näkyy myös itse tiloissa. Neuvotteluhuoneet on nimetty rotvalliksi ja moroksi ja samanlaista ahtautta kun Vantaalla, ei ole havaittavissa. Tilat ovat toimivat, mutta eivät kovin veikkauslaiset. Edes logoja tai Veikkauksen julisteita ei ole ripustettu seinille.

Yksikään haastateltava ei varsinaisesti nähnyt, että Veikkauksella olisi syntynyt omaa talonsisäistä kieltä. Omat lyhenteet liittyivät lähinnä peleihin. Esimerkiksi moniveto on *monari*. Muut erikoistermit liittyivät lähinnä tekniikkaan, eivätkä olleet Veikkaukselle varmasti mitenkään uniikkeja.

Työntekijöiden erinomainen viihtyminen ja rento ilmapiiri tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Tämä oli ihan aitoa arvostusta olosuhteita kohtaan ja ihmiset olivat oikeasti kiitollisia kattavista työntekijäeduista, joita muualla ei voinut edes kuvitella olevan tarjolla. Muutamat edut olivat niin poikkeuksellisia, että en edes tiennyt minkään työnantajan niitä tarjoavan.

*”(edellisiin työpaikkoihin verrattuna) tää on ihan taivas ja työntekijäedut on ihan huippuluokkaa.”*



Varsinainen symbolismi on usein tavalla tai toisella pelaamiseen liittyvää. Esimerkiksi usein logoissa toistuva pallon muoto yhdistetään sekä urheiluun, että arvontapalloihin. Värimaailmaa ei pidetty kovin veikkauslaisena, mikä on hieman ristiriidassa muualla korostuvan suomalaisuuden kanssa. Muilta osin logoihin oltiin tyytyväisiä. Symboliikasta ei ole oikeastaan löydettävissä mitään Veikkauksen sanomaa eteenpäin vievää, jo mainittuja yhteistä hyvää ja unelmointia korostavien sloganeiden lisäksi. Kuten mainittu, ovat pelit yleensä pääosassa, mutta nekin lähes poikkeuksetta mielikuvien, eikä varsinaisen informaation välittämisen kautta.

*”se tulee näistä pelaamiseen liittyvistä, että on ollu palloja, numeroita on yks risti kaks, on rastia ruudussa.”*

*”Toisaalta punanen menee niin suoraan tosta rajan yli itään, et jos pitäs et minkävärinen ois veikkauksen logo niin kyllä se ehkä rakentus jollekin sinivalkoiselle finnairhenkiselle enemmän.”*

Talon sisälläkään kaikkien logojen merkityksestä ja sisällöstä ei ollut kaikilla haastateltavilla täysin yhteneväinen käsitys. Hiljattain lanseerattu ristinomainen sininen symboli tulkittiin suomenlipuksi tai ruksiksi, jos sen virallista merkitystä ei tiedetty. Sen henkilön mukaan, jonka toimenkuvaan visuaalinen ilme lähinnä liittyi, kertoi logon todellisuudessa olevan tarkoitus esittää voitosta riemuitsevaa henkilöahmoa. On sinällään mielenkiintoinen havainto, että monitulkintaisessa symbolissa nähdään ensimmäisenä suomen lippu, koska aiemmin mainitsin suomalaisuuden olevan veikkauslaisille verrattain tärkeältä vaikuttava arvo.

#### **4.2.3 Rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys**

##### **Vahva usko omaan kilpailukykyisyyteen**

Useimmat haastateltavat korostivat sitä, että Veikkaus pärjäisi hyvin vapaassakin kilpailussa. Osa jopa kertoi tällä hetkellä toimittavan vapaassa kilpailussa. Tämä ei käytännössä ole totta, koska muut palveluntarjoajat eivät saa mainostaa Suomessa. Jos mainonnalla ei olisi merkitystä, ei sitä tehtäisi. Vanhempien työntekijöiden

eläköityminen ja nuorempien tuleminen heidän työtään jatkamaan, on auttanut merkittävästi uudistumisprosessissa. Varsinkin ne henkilöt, jotka ovat hankkineet johtamiskokemusta jo aiemmin muissa yrityksissä, ovat vieneet Veikkausta voimakkaasti modernimpaan suuntaan. Pitkän uran Veikkauksessa tehneille muutos ei kuitenkaan ole aina ollut helppo.

*”Veikkaus pärjäis kyllä ihan minkälaisessa kilpailutilanteessa tahansa ja itse asiassa tällä hetkellä mehän ollaan ihan täydessä kilpailutilanteessa esimerkiksi urheilupelaamisessa..”*

*”Mä pidän tätä yhä enemmän bisneksenä enkä todellakaan valtionyhtiönä. Täällä on jotain sellasia heijastuksia jäljellä yrityskulttuurissa totta kai.”*

Alla oleva lainaus on mielenkiintoinen. Kautta linjan on korostettu Veikkausta turvallisena vaihtoehtona, jolla saadaan ongelmapelaaminen pysymään kurissa. Tässä kuitenkin otetaan linjaksi tarjota pelejä niille, jotka eivät ole riskiryhmässä. Toisin sanoen peliongelmaisille löytyisi parempiakin palveluntarjoajia.

*”Sit taas semmosille ihmiselle, joilla se pelaaminen pysyy hanskassa, me ollaan parempi kun kukaan muu tarjoaa niitä pelejä...”*

Laadukkuus sai sanana usein hyvin laajoja merkityksiä. Se on mielestäni tässä yhteydessä hyvin epämääräinen termi ja ehkä juuri siksi, sitä käytettiin kuvaamaan lähes kaikkia niitä hyviä ominaisuuksia, joita modernin yrityksen tulee edustaa. Kertomuksista muodostui mielikuva, että laadukkuus oli johdon tietoisesti lanseeraama termi, jota on helppo käyttää kaikissa niissä tilanteissa, joissa ei löydetty sanaa, jolla olisi ollut konkreettisempi sisältö.

### **Taloudelliset arvot ja yrittäjämäinen asenne**

Taloudelliset arvot korostuivat lähinnä uusissa toimintamalleissa, joita Veikkauksessa on viime vuosina otettu ilmeisen kiivaaseen tahtiin käyttöön. Yksityiseltä puolelta tutut talouden mittarit ovat myös Veikkauksella käytössä ja omaa tehokkuutta seurataan tarkasti. Uusilla työntekijöillä, jotka ovat tulleet yritykseen yksityiseltä sektorilta ja

tuoneet edellisen työpaikan oppejaan mukanaan, on ollut tässä epäilemättä suuri merkitys.

Aikaisemmin mainittuihin ongelmakohtiin, kuten tiedonkulun haasteisiin on pyritty tekemään parannuksia. Nämä eivät ole välttämättä aina täysin onnistuneet, mutta suunta on oikea ja ongelmia ei ole yritetty peitellä. Esimerkkinä eri yksiköiden välisen tiedonkulun parantamisesta on käytäntö, jossa vierailaan säännöllisesti toisen, ehkä omaan työtehtävään täysin liittymättömänkin, yksikön palavereissa.

Työntekijöiden asenteessa on havaittavissa yrittäjämäisiä piirteitä, mikä johtuu varmasti myös lojaliteetista työnantajaa kohtaan, että myös yrittäjämäisemmän kulttuurin tietoisesta luomisesta. Tämä on toki myös perinteinen suomalainen piirre, jossa turhasta ei valiteta ja hommat hoidetaan. Luonnollisesti mukana saattaa olla myös omia urakehitykseen liittyviä intressejä.

*”Harvoin näkee kellokorttiin kello neljä jonoo. Aika lojaleja työnantajaa kohtaan sillai ja ehkä kyllä välillä jopa liikaakin. Keskiverto veikkauslainen kyllä hoitaa sen homman, ettei oo ihan justiinsa et onko se nyt kaks tuntii ylimäärästä, et semmonen joustaminen.”*

*”Se tekemisen malli on ollu niin eri et jos nyt siis tehdään eikä meinata, et kaikki tapahtuu ja se mikä tänään oli pysyvää niin voi huomenna olla ihan (erilaila). Se on ollu ehkä vähän vaikee, et jossain tilanteissa on aiheuttanu ristiriitoja. Ajattelumalli et näin on aina tehty ja se on hyvä, ei enää kohtaakaan nykymaailmassa.”*

Veikkauksella on käytössä melko kattava paletti palkitsemiskeinoja jo mainitusta Onnistumisen nostosta alkaen. Lopulta kuitenkin eniten arvostettiin taloudellista palkitsemista, ainakin silloin, kun palkitseminen osui omalle kohdalle. Varsinkin tilanteissa, joissa yritykselle on aikaansaatu suoranaista rahallista hyötyä, toivottiin myös palkittavan rahallisesti. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, toivottiin palkitsemisesta julkisempaa ja näkyvämpää.

*”on myös palkittu tällöinen henkilö, joka löysi urheilupuolelta yhden tiedon, jonka hän taas välitti eteenpäin, jonka seurauksena me ei tehty tuloksenjulkaisussa ja voitonmaksussa virhettä. selkee rahansäästö.”*

Veikkaus käyttää liiketoimintaan liittyvien tapahtumien tiedottamiseen muun muassa auditoriossa järjestettäviä johtoinfoja. Nämä ovat kaikille avoimia, mutta eivät pakollisia tapahtumia, jotka jossain tapauksissa myös webcastataan muihin toimipisteisiin. Muita vastaavia tapahtumia ovat esimerkiksi kauppatori, jossa käsitellään tuote- ja markkinointiasioita, sekä uutistori, jossa viestintäjohtaja kertoo kuinka Veikkaus on ollut mediassa esillä. Näillä on varmasti onnistuttu parantamaan tiedonkulussa ilmenneitä ongelmia.

Veikkauksen mainonta on palkittua ja sitä pidettiin haastateltujen keskuudessakin pääsääntöisesti onnistuneena, modernina ja laadukkaana. Mainonta on myös kohdennettu onnistuneesti. Esimerkiksi loton mainonta on tarkoitettu koko kansalle ja se on siksi tehty sellaiseksi, että kaikki sen ymmärtävät. Vedonlyöntimainonta puolestaan on suunnattu pienemmälle kohderyhmälle ja vaatii hieman enemmän taustatietoja auetakseen täysin. Haastateltavat pitivät mainontaa Veikkauksen näköisenä ja nykyaikaisena, mutta kuitenkin sopivasti suomalaisuutta korostavana.

Näkyviä persoonia arvostetaan Veikkauksessa. Tätä voisi luonnehtia niin, että persoonallisuutta arvostetaan, mikä on ristiriidassa sen melko byrokraattisen kulttuurin kanssa, jota muuten voitaisiin pitää vallitsevana. Tästä syystä nämä esimerkit on sijoitettu tähän identiteettiin, koska ne edustavat esiin nostettua yrittäjämäistä asennetta. Kukaan ei osannut nimetä organisaatiosta jäsentä, jonka puuttuminen haittaisi merkittävästi liiketoimintaa. Tämä kertoo omaa kieltään siitä, että organisaation suunnittelussa on tässä mielessä onnistuttu liiketoiminnan näkökulmasta. Haasteet pystytään kohtaamaan, vaikka joku avainhenkilö siirtyisikin kilpailijan palkkalistoille.

*”rempsee tekemisen meininki... ..nyt jumankauta tehdään eikä meinata.”*

*”Semmonen takakiree mistä puhutaan. Tiäkkö hyvä tyyppi mut vähän joka asiasta vähän vinksallaan. Ja sit just sillai julkisesti hän saatto ilmottaa ja*

*vähän sillai tyhmänäkin. Sit hyvässä ja pahassa niin kyllähän entisestä toimitusjohtaja Ahteesta puhutaan edelleen.”*

*”Onhan niitä tärkeitä, mut ei niinkään työn tekemisen kannalta. Siihen mä en usko et jos joku puuttuis siitä renkaasta niin ei tulis työn tekemisestä mitään. Semmosia persoonia ei oo.”*

## **Muutos kohti yksityisen yrityksen toimintamalleja**

Veikkauksen nähtiin 2000-luvulla muuttuneen paljon markkinalähtöisempään ja yritysmäisempään suuntaan.

*”kuuden ja puolen vuoden aikana tää on muuttunu sillai, et tää on viimeset pari kolme vuotta ollu julkinen ja voisi toimintatavoiltaan ihan hyvin olla vaikka semmonen että ollaan julkinen pörssiyhtiö sillai et yrityskulttuurissa ei oo mitään semmosta ettei voitas olla. ”*

Hieman vahingossa toistui kuitenkin lauseet, jossa Veikkausta verrattiin yritykseen, niin kuin se ei sitä olisi. Vaihtoehtoisesti sama ajatus lipsahti esimerkiksi muodossa, ”että normaalissahan firmassa..”.

Käytettävässä kielessäkin näkyy pyrkimys trendikkyiden suuntaa. Tällä on pyritty kehittämään kuvaa modernista yrityksestä, mutta kaikki eivät kokeneet hienojen termien lanseeraamista kovin mielekkäänä. Tämä on yleinen ja näennäisen helppo keino yrityskulttuurin modernisoimiseksi, mutta kovin tehokkaana konstina sitä tuskin voidaan pitää. Kaksi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että hienot ja modernit termit ovat jo liiankin aktiivisessa käytössä ja häiritsevät työntekoa. Tässä ei kuitenkaan ollut kysymys Veikkauksen omasta kielestä, vaan organisaatioon levinneestä business-sanastosta.

*”...et suomenkieli ois ihan paikallaan ja siihen syyllistyy itsekin ihan liikaa. Semmonen tietty konsulttikieli on.”*

*”Nyt se on vähän rauhottunu (uusien termien lanseeraaminen), mut just tos 2000-luvun alkupuolella ei ollu yhtään palaveria, jolle ei ois ollu joku*

*aasimersu et oli trendikästä. Varmaan joku mainostoimisto oli siinä vaiheessa keksiny.”*

*”Skeptikolle tulee semmonen olo et joku on käyny trainers housesta kertomassa et nää on tosi kivoja (termejä) kun laitatte nää.”*

Veikkauksessa järjestetään ilmeisen paljon esimiesten koulutusta. Yksi tärkeä asia, jota tällä on pyritty saamaan aikaan, on keskustelun lisääminen. Avoin keskusteluympäristö on askel modernin yrityksen suuntaan, pois vanhoista valtionyhtiöajoista. Toinen esimiestyön kautta haettu parannus on ryhmäkohtaisten erojen pienentäminen. Osa organisaation toimintojen mukaan jaetuista osastoista istuu ihan kirjaimellisestikin lukittujen ovien takana ja näin on päässyt syntymään alakulttuureita ja kuppikuntia. Tästä pyritään tietoisesti eroon, mutta työtä on vielä paljon edessä. Suurin vaikutus ongelmalla on sisäiseen tiedonkulkuun.

*”Jokainen tekee intohimolla sitä omaa juttuansa niin se, että kun harvalla meillä on, että se ei kosketa ketään, vaan se on osa jotain suurempaa kokonaisuutta... ..tän tiedonkulun kannalta ehkä kokee semmosta, ettei pääse vaikuttamaan johonkin päätöksiin tai juttuihin siinä vaiheessa kun on mahdollista vaikuttaa.”*

Risto Niemisen aloittaminen toimitusjohtajan tehtävässä oli ilmeisen merkittävä kulminaatiopiste Veikkauksen polulla kohti nykyaikaista liikeyritystä. Monet työntekijät eivät kuitenkaan olleet halukkaita proaktiivisempaan työotteeseen, koska vallalla oli ollut aina kulttuuri, jossa esimiehet käskevät ja muut tekevät. Vanhojen työntekijöiden suhtautuminen esimiehiin oli perinteisesti hierarkioita korostavaa, jota nykyisessä Veikkauksessa ei tavoitella. Vanhempien ikäluokkien eläköityminen on kuitenkin merkittävästi helpottanut tätä haastetta ja tehnyt varmasti myös organisaatiosta avoimemman.

*”Se oli aikamoinen ponnistus monelle vähän niinku siitä moodista, että sulle on sanottu, että älä mieli liikaa, tee vaan. Niin yhtäkkiä semmoseen moodiin, että mieli itte, et sä saa valmiita vastauksia.”*

*”...ne niata niksauttaa suurin piirtein kun johtaja astuu huoneeseen.”*

Modernin yrityksen toimintamalleista kielii asiakaslähtöisyyden korostaminen. Tämä nostettiin keskeiseksi kilpailukeinoksi viime vuosikymmen puolessa välissä ja sillä onkin saavutettu erittäin hyviä tuloksia. Veikkauksortilla tunnistautuvien pelaajien myötä selvisi muun muassa se, että nuoret naiset eivät pelaa Veikkauksen pelejä. Nyt näihin ongelmakohtiin on puututtu, joista anonyymien pelaamisen aikana ei oltu edes tietoisia.

*”...siks kun meillä on sitä asiakaskäyttämistietoa mitä me hyödynnetään hirveen monipuolisesti. Se on hirveen arvokasta ja nyt meillä onkin, että mitäs meidän pitäis kehittää...”*

Viime vuosina Veikkaus on modernisoinut brandi-ilmettään nopeaan tahtiin. Uudistuksia pidettiin yleisesti onnistuneina. Veikkauksesta syntyy nykyaikainen mielikuva ja käytetyt logot ja symbolit kestävät kansainvälisenkin vertailun.

Yhteenvetona voisi todeta, että kulttuuri on muuttunut paljon modernimpaan suuntaan, mutta kysymykseksi jääkin, kuinka suuri osa tästä muutoksesta on saatu aikaan johtamisen kautta. Länsimainen elämäntapa on epäilemättä muuttunut viime vuosikymmenien aikana yksilökeskeisempään suuntaan. Ihmisten elämä ei rakennu enää samassa määrin työnantajan ympärille, kuin menneinä vuosikymmeninä, jolloin koko yksilön identiteetti rakentui pitkälti työpaikan tai ammatin varaan. Maailma on muuttunut ja Veikkaus sen mukana.

*”Kulttuuri on muuttunu, et enää ihmiset ei halua kun ne viettää niin paljon duunissa aikaa ja muuta, et ehkä se ajatusmalli siitä, et hirmu kivaa et mennäänks yhdessä kauppa ja muuta on muuttunu. Nyt ihmiset on et jos ollaan vapaalla niin ollaan pois siitä työkavereista ja muusta.”*

Jonkin verran keskustelua herätti mahdollinen vanhan ja uuden sukupolven välinen koflikti. Muutamia vuosia sitten oli ilmeisen selkeästi nähtävissä nämä kaksi eri ryhmää, mutta tätä ei koettu enää varsinaiseksi ongelmaksi. Asiasta kyllä puhuttiin,

mutta nyt ollaan ilmeisesti vaiheessa, jossa vanhemmat työntekijät ovat eläköityneet siinä määrin, että ongelma on jäämässä taka-alalle.

#### **4.2.4 Epävarmasta tulevaisuudesta vaitonainen valtionmonopoli**

Neljännän identiteetin olemassaolo tuli jo aineiston keruun alkuvaiheessa selväksi. Epävarmuus ja huoli tulevasta ovat avainsanoja tässä, tämän tutkimuksen tuloksena löydettyssä uudessa roolissa. Haastatteluja tehtäessä uusi arpajaislaki ei ollut vielä astunut voimaan ja keskustelu toistuvasti eksyi epävarmuuteen sen tulevista vaikutuksista. Tämä oli kuitenkin aihe, jota selvästi haluttiin välttää ja voisikin sanoa, että rivien välistä oli luettavissa enemmän kuin varsinaisista kommenteista.

Asian suhteen vallitsi kautta linjan hyvin odotteleva tunnelma. Veikkaus oli jo etukäteen tehnyt tiettyjä muutoksia, joita tulevan lain tiedettiin edellyttävän. Esimerkki tällaisesta ennakoinnista on yleisen 18 vuoden ikärajan käyttöönotto.

*”Mehän vaan odotellaan.”*

*”Kuinka tän rahapelikentän pitäis olla organisoitu täällä Suomessa.”*

*”Tilanteet on muuttunu niin paljon kahden vuoden aikana, että en tiedä enää. Vai pitäiskö sitten olla lisenssipohjainen järjestelmä. Nää on sit isoja poliittisia järjestelmiä.”*

*”Me ennakoidaan lain voimaantuloa.”*

Kappaleessa 4.2.2 sivuamani eräänlainen kilpailijoiden demonisointi, juontaa varmasti osittain juurensa epävarmuudesta. Ulkomaisten pelintarjoajien leimaaminen epäeettisiksi, on ilmeisen helppo argumentti oman toiminnan puolustamiseksi.

*”Kyllähän se on jotenkin rakennettu, et ne on lainausmerkeissä vihollisia.”*



*”Jos sä meet pelaa jollekin ulkomaiselle peliyhtiölle, niin se raha menee niitten yksityisten yhtiöitten omistajien taskuihin.”*

*”Jos ne rahat menis johonkin yksityisen taskuun, niin mä en välttämättä olis täällä töissä.”*

Perusteet kilpailijoita vastaan ovat näin ollen melko mustavalkosia. Tietyissä mielessä saman asian kääntöpuoli on se, että ainoa vahva peruste oman aseman puolustamiseksi on voitonjakojärjestelmään vetoaminen. ’Suomalainen voittaa aina’ -ideologia on se, mihin haluttiin turvautua ja tämän odotettiin, tai ainakin toivottiin, olevan myös asiakkaille riittävä intressi asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Epävarmuus oli kuitenkin selkeästi läsnä näissäkin kommentteissa, koska ei ole selvää, että näin ideologinen perustelu riittää rationaaliselle kuluttajalle.

Ne henkilöt, jotka suhtautuivat Veikkaukseen tunnetasolla voimakkaimmin, joille esimerkiksi edunsaajat olivat erittäin tärkeitä, korostivat myös pääsääntöisesti voimakkaimmin Veikkauksen selviytymistä vapaan kilpailun olosuhteissa. Väittäisin, että he yrittivät uskotella varmoja selviämismahdollisuuksia vähintään yhtä paljon itselleen, kuin minullekin. Otos ei ollut toki tilastollisessa mielessä riittävän suuri, että voisin väittää asian olevan tällä tavoin yleisellä tasolla. Tietyissä mielessä tämä on kuitenkin ihan ymmärrettävä reaktio.

*”Monelle uudellekin veikkauslaiselle on hyvin tärkeätä se veikkauksen tuotto. Se että minkä eteen me tätä tehdään on kiistatta merkityksellinen asia.”*

*”Joskus ajattelee et meidän tyytymättömät asiakkaat lyö tällä monopoliasemalla, niin he ajattelee, et jos tätäkin ei olis tämä iskunpaikka olis heiltä pois.”*

*”Mä puhun paatoksella tästä, et suomalainen voittaa aina, niin mun mielestä se on ideologiana hieno.”*

*”Kyllä Veikkaus olisi olemassa ja pärjäisikin vielä, vaikka järjestelmä muuttuisi.”*

*”Mekin halutaan mielellämme kertoa, et mihin se tuotto käytetään.”*

*”Kyllä se tähän suomalaiseen järjestelmään kuuluu ja on hyvä valtiolle ja meidän edunsaajille, et tää on tämmönen yksinoikeusjärjestelmä.”*

*”Meillä on hirvee halu viestiä, että nää ei oo veromarkkoja vaan nää on kiitos kun pelaatte meidän pelejä.”*

*”Meidät on perustettu aikanaan sitä varten, että urheilulle kerätään varoja. Se on ollu se syy vuonna 40. Se on se meidän juttu.”*

Viimeisestä lainauksesta tulee esiin myös yksi merkittävä ongelma. Perinteisesti tuloksen tekeminen ei ole Veikkauksessa mitenkään lähtökohtaisesti rakentunut osaksi organisaation perusluonnetta. Tätä on pyritty johtamisen kautta muuttamaan, kuten kappaleessa 4.2.3 kävi ilmi. Ei ole varmaa, taipuuko organisaatiokulttuuri tällaiseen asennemuutokseen riittävän nopeasti, jos markkinatilanne tulee radikaalisti muuttumaan. Tämä on varmasti tiedossa ja aiheuttaa osaltaan epävarmuutta oman selviytymisen suhteen. Veikkaus on myös aina järjestänyt toimintansa tarkkojen lakien, eettisten ohjeiden ja toimilupaehtojen varaan, jolloin suurempia linjauksia ei ole tarvinnut miettiä. Tämä voidaan ajatella niin, että kilpailun vapauttaminen olisi Veikkaukselle tavallaan turvaköysien irrottaminen ja ensimmäistä kertaa tarvittaisiin kapteeni laivaa ohjaamaan.

*”Jos tää ois yksityinen niin rahantekomotiivi vois olla vähän toinen.”*

*”Liiketoiminta on vaan se väline.”*

*”Kun on sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu. Taloudellinen vastuu, niin meidän ei tarvi yhtään miettiä sitä.”*

*”Meidän tavoitteena ei ole missää nimessä maksimoida meidän myyntiä.”*

*”Meillä ei ole tuotannollis-taloudellisia syitä.”*

*”Mua ei rahapelit kiinnosta niin paljon. Mun mielestä tää on vaan niin hieno tää kuvio. Rahapelit on meille vaan väline.”*

#### **4.2.5 Veikkaus empiirisen analyysin perusteella**

Veikkauksesta on 2000-luvulla eläköitynyt suuri määrä vuosikymmeniä palvelleita työntekijöitä. Heille epävarmuus ja mahdollinen toimintaympäristön radikaali muutos olisi epäilemättä ollut todella vaikea. Jos kansalliset pelimonopolit tulevat nyt tiensä päähän, on todellinen onni, että vanhempi sukupolvi ehti juuri siirtyä pois työelämästä. Muutosvastarinta on kuitenkin yksi Veikkauksen organisaatiokulttuuria leimaava piirre. Tässä on taustalla pitkään hyvin stabiilina pysyneet olosuhteet, joissa muutokselle ei ole ollut tarvetta. Tästä on seurannut se, että veikkauksilaiset on todennäköisesti turvallisuushakuisempia, kuin suomalaiset työntekijät keskimäärin.

Kukaan haastatelluista ei ollut varsinaisesti kiinnostunut rahapeleistä. Niiden nähtiin nyt vain sattumoisin olevan tuote, jota veikkaus tarjoaa. Tämä luo hyvin mielenkiintoisen ennakoasetelman liiketoiminnan tekemiselle. Yrittäjämäistä asennetta tavoitellaan ainakin johdon taholta ja piirteitä tästä oli henkilöstössäkkin havaittavissa. Intohimon ja mielenkiinnon puuttuminen omaa tuotetta kohtaan on kuitenkin varmasti rajoite, tämän tavoitteen laajamittaiselle saavuttamiselle.

Taulukkoon 3 on koottu Veikkauksen erilaisia identiteettejä puoltavat keskeiset havainnot. Yleishyödyllisen valtionmonopolin rooli näkyy odotetustikin niissä tekijöissä, jotka ovat vuosikymmeniä pysyneet ennallaan. Henkilöstön suhtautuminen sekä työnantajaansa, että Veikkauksen yhteiskunnalliseen merkitykseen eivät tue kovin modernia käsitystä organisaatiosta, mikäli vertailukohtana pidetään niitä yrityksiä, joiden kanssa Veikkaus joutuisi mahdollisesti markkinoiden vapautuessa kilpailemaan. Peliviihdettä tarjoavan yhtiön rooli jäi melko ohueksi organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna. Rahapelimarkkinoilla toimivan yksityisen yrityksen rooli on selkeästi suunta, johon Veikkaus haluaa kehittyä. Lähes kaikki tätä kehityssuuntaa puoltavat havainnot ovat kuitenkin kuitenkin johdon liiketoiminnallisia ratkaisuja ja vähemmässä määrin jo organisaatiokulttuuriin juurtuneita tunnusmerkkejä. Tässä on

nähtävissä selkeimmin nuoremman työntekijäsukupolven merkitys Veikkauksen tulevaisuudelle. Uusien organisaationjäsenten kiivas rekrytointitahti viime vuosina, voitaneenkin nostaa merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi, jolla muutosta organisaatiokulttuurissa on saatu aikaan.

Taulukko 3. Roolien esiintyminen aineistossa.

<b>Yleishyödyllinen valtionmonopoli</b>	<b>Peliviihdettä tarjoava valtionyhtiö</b>	<b>Rahapelimarkkinoilla toimiva yksityinen yritys</b>	<b>Epävarmasta tulevaisuudestaan vaitonainen valtionmonopoli</b>
Voitonjaon tärkeys	Markkinoinnillisuus	Usko omaan kilpailukykyyn	Odottava ilmapiiri
Tilojen vanhanaikaisuus	Peleihin keskittyvä symbolismi	Uusien toimintamallien lanseeraaminen	Kilpailijoiden mustamaalaaminen
Suhtautuminen palkitsemiseen	Henkilöstön viihtyvyys	Asiakslähtöisyyteen panostaminen	Tunnetason argumentteihin vetoaminen
Henkilöstön suhtautuminen työnantajaansa		Ulkoisen ilmeen modernisointi	Tuloskeskeisyyden oudoksuminen

Useimpien haastateltavien tapauksessa rivien välistä oli jossain vaiheessa keskustelua luettavissa huoli Veikkauksen epävarmasta markkinatilanteesta. Tämä oli selvästi epämieluisia keskustelunaihe, josta haluttiin siirtyä nopeasti eteenpäin. Epävarmuus näkyi selkeimmin odottavana ilmapiirinä tulevaisuuden kehityssuunnasta. Tämä näkyi myös siinä, kuinka kilpailijoihin suhtauduttiin ja mitkä tekijät nähtiin oman olemassaolon perusteluina. Luvat rahapelien järjestämiseksi ovat ennenkin myönnetty määräajaksi. On kuitenkin käytännössä ollut aina selvää, että ne jaetaan Veikkaukselle, Raha-automaattiyhdistykselle ja Fintotolle. Jatkossa tästä ei voida olla varmoja. Euroopan unioni on toistaiseksi sulkenut rahapelit vapaan liikkuvuuden periaatteen ulkopuolelle, mutta luonut kuitenkin paineen monopolien purkamiseksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Johtopäätökset

Kaikki Peltosen (2010) muodostamat eri identiteettejä edustavat roolit, olivat selkeästi havaittavissa Veikkauksen organisaatiokulttuurin perusteella. Toisia haluttiin selkeästi korostaa ja toisia vähätellä. Vanhahtava virastomainen käsitys Veikkauksesta tuntui saavan osan haastateltavista jyrkästi puolustuskannalle. En edes pyrkinyt tarjoamaan mitään näistä identiteeteistä, mutta useasti kiirehdyttiin silti karkottamaan valtionyhtiön leimaa Veikkauksen hartioilta. Välillä tuntui, että kaikki tähän suuntaan viittaava oli kuin kirosana työpaikastaan ylpeille veikkauksilaisille. Ylpeys onkin ehdottomasti yksi keskeisimmistä termeistä veikkauksilaisesta luonnehdittaessa. Käytän termiä tässä ainoastaan sen positiivisessa merkityksessä, organisaatiokulttuuria ja yhteishenkeä lujittavana tekijänä.

On selvää, että Veikkauksessa on tehty paljon töitä yhtiön modernisoimiseksi. Paljon on myös saatu aikaan, mutta työtä on vielä edessä. Yhtiö nojaa hyvin vahvasti turvallisen hyväntekijän rooliinsa. Se vetoaa toki joihinkin asiakkaisiin, mutta jos jossain vaiheessa pelejä tarjotaan kansainvälisille markkinoille, ei sillä liene ole kilpailukeinona suurta merkitystä muiden maiden kansalaisten kannalta.

Odotin toisen oletetun identiteetin, peliviihdettä tarjoavan valtionyhtiön, suurempaa heijastumista organisaatiokulttuurista. Odotukseni osoittautui vääräksi. Tämä on pikemmin imago, jonka Veikkaus pyrkii viestinnällään ulospäin heijastamaan. Asiakkaan roolista tarkasteltuna, se on siinä myös onnistunut. Mainonta sekä kaikki julkaisut, kuten Veikkauksen asiakaslehti, ovat hyvin mielikuvapainotteisia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa henkilöstöstä kokee Veikkauksen mainonnan melko hajanaiseksi ja ehkä osittain sekavaksikin. Tässä on taustalla asiakaslähtöisyyden tavoittelemisen, mihin on viime vuosina uhrattu paljon voimavaroja. Eri asiakassegmenttien olemassaolo on tunnustettu ja esimerkiksi vedonlyöjille suunnattu mainonta on hieman vaikeampiselkoisempaa kuin lottoa pelaaville kohdennettu mainonta, joka on niin selkeää, että sanoma varmasti aukeaa kaikille. Nämä erilaiset asiakasryhmät osittain ristiriitaistavat identiteettiä. Ammattimaisemmille pelaajille on

tarve korostaa kolmannen roolin mukaista identiteettiä, jossa pyritään olemaan vakavastiotettava kilpailija kansainväliselle pelitarjonnalle. Lottoajiin puolestaan puree paremmin peliviihdettä tarjoavan valtionyhtiön imago, jossa haaveilulla ja elämyksillä on suuri painoarvo.

Yleishyödyllisen valtionyhtiön identiteetti näkyi lähinnä vaikeasti muutettavissa asioissa. Päällimmäisenä jäi mieleen veikkauslaisten hyvin suomalainen suhtautuminen palkitsemiseen. Keskiverto veikkaslainen on vieläkin hyvin nöyrä, oman työnsä puurtaja, joka ei halua olla esillä. Henkilötasolla tietynlaisesta vanhanaikaisuudesta oltiin jopa ylpeitä. Tämä ilmiö liittyy arvoihin, jotka pyrittiin tässä työssä jättämään analyysin ulkopuolelle. Teoreettisessa tarkastelussa kävi ilmi, että arvoja on hyvin vaikea väkisin muuttaa. Niille kannattaa pikemminkin vain antaa tilaa ja aikaa muuttua.

Veikkaus ei ole ehkä samassa mittakaavassa perhe, kuin menneinä vuosikymmeninä, mutta me-henki on silti hämmästyttävän vahva. Mietittäessä minkälainen kulttuuri tämän päivän työelämässä yleisesti vallitsee ja kuinka helposti ja nopealla syklillä ihmiset vaihtavat työpaikkoja, on veikkauslaisten lojaalisuus työntajansa kohtaa hämmästyttävän vahva. Lojaalina näyttäytyvä käytös voi tietysti johtua muistakin seikoista kuin aidosta tunnetason lojaalisuudesta. Poikkeuksellisen vahvan sitouttamisen saattaa saada aikaan esimerkiksi maksamalla huomattavasti paremman korvauksen työpanoksesta kuin vaihtoehtoiset työntajat. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että veikkauslaisten lojaalisuus ei johdu mistään materiaalisista seikoista, vaan siitä, että ne ihmiset, joiden on hyvä olla veikkauksessa, ovat sinne tulleet. Veikkauksella on toki muutamia työsuhde-etuja, joita kukaan ei edes uskoisi kenenkään työntajan enää 2000-luvulla tarjoavan. Veikkaus esimerkiksi maksaa kaikkien työntekijöidensä kaikki lääkkeet. Tai kuinka monta muuta työpaikkaa tiedät, jossa siirrytään kesäisin lyhennettyyn työaikaan? Tämän tutkimuksen perusteella väittäisin kuitenkin, että nämä eivät ole, ainakaan tässä tapauksessa, ratkaisevia seikkoja yleiselle viihtyvyydelle, poikkeuksellisen pitkille työsuhteille ja ylpeydelle työntajastaan. Selitys on yksinkertaisesti se, että oikeat ihmiset ovat löytäneet oikeaan paikkaan.

Veikkaus on kiistatta pyrkinyt uudistamaan imagoaan erityisesti 2000-luvulla. Tätä muutosta on pääasiassa pyritty aikaansaamaan kahdella tavalla. Ensimmäinen keino on fokuksen siirtäminen asiakaslähtöisempään suuntaan tuotokeskeisestä ajattelusta.

Tämän eteen on tehty paljon ansiokasta työtä, joka on tuottanut merkittäviä tuloksia. Toinen keino liittyy brändi-ilmeen uudistamiseen ja muihin ulkoisiin organisaatiokulttuurin ilmentymiin. Tässä on epäilemättä ollut mainostoimistolla suuri rooli. Ulkoisen ilmeen päivittämistä voidaankin teoreettisen tarkastelun pohjalta pitää yksinkertaisimpana yrityksenä identiteetin ja imagon muokkaamiseen. Tämä on myös keino, johon usein ensimmäisenä turvaudutaan. Hatchin ja Schulzin mallin mukaan identiteetti heijastelee yleisön vaalimia mielikuvia, jota tässä mallissa kutsutaan imagoksi. Identiteettiin heijastuneet muutoksen välittyvät lopulta myös organisaatiokulttuuriin, sen heijastellessa muuttunutta identiteettiä omia perusoletuksiaan vastaan. Näin varmasti käy lopulta Veikkauksenkin tapauksessa, mutta muutos on hidas. Tämä ilmenee myös tämän tutkimuksen tuloksissa niinä ensimmäisen roolin mukaisina byrokraattisina piirteinä, jotka kulttuurissa on vielä selkeästi havaittavissa. Keskeistä olisi saada muutos haluttuun suuntaan aikaan samanaikaisesti myös organisaation sisällä, eikä odottaa organisaatiokulttuurin muuttuvan itsestään ulkoisten vaikuttimien mukana. Tässä on mielestäni johtamisella suurin rooli. Esimerkiksi sillä, mihin johto puheissaan Veikkausta vertaa. Tällä on suuri merkitys työntekijöiden mielikuviin. Aina on löydettävissä esimerkkiorganisaatio, johon vertaamalla Veikkauksella menee hyvin ja toisaalta aina löytyy esimerkki, johon rinnastamalla toiminta on huonoa.

Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea väittää, että ulkoiset artefaktit kuten logot, jotka teoreettisen esiyymärryksen perusteella nostettiin keskeiseksi kulttuurin ilmenemismuodoksi, varsinaisesti ilmaisisivat Veikkauksen organisaatiokulttuuria. Pikemminkin asia on niin päin, että niillä pyritään ilmaisemaan identiteettiä, jonka mukaisena yleisölle halutaan näyttäytyä. Toisin sanoen identiteetin muokkaamiseen käytettyjä ilmaisun välikappaleita on suoraan tuotu organisaation sisälle, ilman sen suuremmin harkittua tarkoitusta.

Veikkausta voitaneen pitää melko äärimmäisenä esimerkkinä ristiriitaisten ja moninaisten identiteettien ristipaineesta. Samanaikaisesti Veikkaus pyrkii toteuttamaan tarkoin säädelyä kansallista tehtävää edunsaajatahojen rahoittajana, sekä näyttäytymään vakavana kilpalijana kansainvälisille pelintarjoajille. On hyvin vaikea keksiä mitään toista esimerkkiä Suomesta, jossa vallitsisi vastaavan kaltainen ongelma. Esimerkiksi

Valtion Rautatiet tai Alko eivät kohtaa vastaavaa painetta, joka Veikkauksen identiteettiä haastaa, vaikka yhtäläillä valtionyhtiöitä ovatkin.

Veikkauksen asemassa on myös muutamia tekijöitä, jotka tekevät sen tilanteesta yksinkertaisemman ja selkeämmän. Ensinnäkin Veikkaus ei ole lähtenyt mukaan ilmeisen yleiseen trendiin, jossa nimet, logot ja yhtiökieli muutetaan englanniksi näennäisesti kansainvälisen identiteetin luomiseksi. Tämä on laaja ilmiö niidenkin yritysten joukossa, jotka eivät edes aktiivisesti pyri globaaleille markkinoille. Veikkauksen asiakkaat ovat suomalaisia ja heille halutaan esittäytyä suomalaisena palveluntarjoajana. Veikkauksella on kuitenkin tarve kehittää liiketoimintaan liittyvät käytäntönsä ja ulkoinen ilmeensä kansainvälisen vertailun kestäviksi. Tässä on organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna suurelta osin kysymys ylpeydestä ja arvostuksen etsimisestä, eikä niinkään tässä tapauksessa käytännön vaatimuksista. Tältä osin organisaatiokulttuuri näyttäytyi tämän tutkimuksen perusteella melko yhtenäisenä ja Frostin (1991) integraationäkulman mukaisena. Ylpeys omasta työstä ja harmaasta valtionyhtiönimagosta eroon pääseminen, tuli selkeästi esille. Tätä tutkimusta tehdessä minulle syntyneen käsityksen mukaan juuri ajatusmaailmaan liittyvät tekijät, ovat tärkeä rakennuspilari organisaation minuutta muodostettaessa.

Toinen Veikkauksen roolia yksinkertaistava elementti on sijoittajien puuttuminen sidosryhmäverkostosta. Tämä on erittäin iso tekijä. Yksityisesti omistettu, varsinkin julkisen kaupankäynnin kohteena oleva yritys, joutuu käyttämään huomattavan osan voimavaroistaan sijoittajayhteistyöhön ja itsensä sijoittajien silmissä houkuttelevaksi muokkaamiseen. Kolmas identiteetti olisi todennäköisesti hallitsevammassa roolissa, jos rahoitusta jouduttaisiin hakemaan sijoittajamarkkinoilta. Tilanteen muuttuminen tällaiseksi olisi Veikkaukselle valtava haaste, koska tällainen näkökanta toiminnassa on hyvin vieras, eikä siihen löydy juuri viitteitä vallitsevan organisaatiokulttuurin suunnalta.



## 5.2 Viestini Veikkaukselle

Johdantokappaleessa asetin tutkimuksen alaongelmaksi kysymyksen:

*Miten Veikkauksen työntekijät näkevät tulevaisuutensa nykyisessä markkinatilanteessa ja kuinka vallitseva organisaatiokulttuuri tukee tätä näkemystä?*

Tässä kappaleessa pyrin vastaamaan tähän kysymykseen, sekä jakamaan omia ajatuksiani Veikkauksen tilanteesta. Haastatteluiden tekemisestä on nyt kulunut kaksi vuotta. Uuden arpajaislain molemmat vaiheet ovat astuneet voimaan. Mitään radikaaleja muutoksia markkinaympäristössä ei kuitenkaan ole tapahtunut, kuten vuonna 2010 pelättiin.

Erottautuminen kilpailijoista ja omien perusarvojen julkituominen ei ole Veikkauksen identiteetin keskeinen ongelma, kuten monen muun yrityksen tapauksessa on. Veikkaus on jo erittäin tunnettu ja erottuva kotimaassaan. Suomen rajojen ulkopuolella sillä ei edes ole tarkoitus olla asiakkaita, joten kansainvälisestä näkyvyydestä ei ole ollut tarvetta huolehtia. Tätä taustaa vasten organisaatiokulttuuri tukee hyvin vallitsevaa tilannetta. Ongelma liittyy mahdolliseen tilanteen muuttumiseen, johon ei mielestäni todellisuudessa olla valmiita, vaikka näin onkin ehkä uskoteltu.

Monopolin perusteleminen käy vuosi vuodelta haastavammaksi. Poliitikot ovat edelleen vahvasti monopolin takana, vaikka kevään 2011 eduskuntavaalit ravistelivatkin Suomen poliittista kenttää ja saivat aikaan sen, että useita vakiintuneita oletuksia on uskallettu jyrkemmin haastaa. Veikkauksen henkilöstä turvautuu ainakin ajatuksen tasolla pitkälti siihen, että Veikkaus pärjäisi varmasti todellisessakin kilpailussa. Moni on kuitenkin huolissaan siitä, olisiko tilanne todellisuudessa näin, vaikka asiaa ei mielellään myönnetäkään. Monopoli sotii vahvasti EU:n peruseriaatteita ja uusliberalistista maailmankuvaa vastaan. Veikkaus joutuukin varmasti tulevaisuudessa luomaan uusia perusteluja olemassaolonsa oikeutetuksi myös suuren yleisön silmissä. Yhteinen hyvä on vahvasti iskostettu niin mainontaan, kuin henkilöstön ajatuksiinkin. Turvallisuuteen ja heikompien, kuten lasten, suojelemiseen viittaaminen vetoaa tunteisiin ja on siten helppo tie perustella olemassaoloa. Mielestäni haastatteluissa voimakkaasi korostunut yleishyödyllisyyteen ja hyvän tekijän rooliin nojautuminen on kuitenkin tulossa tiensä

päähän. Tämä koskee erityisesti ulospäin suunnattua viestintää. Uusille asiakassukupolville ”suomalainen voittaa aina” tunnuslause ei ole uskoakseni niin tunteita herättävä kuin vanhemmille ihmisille. On keksittävä jotain uutta.

On kiistatta valtava projekti korvata voittovarojen jakaminen jollain uudella mekanismilla, jolla nykyiset avustuskohteet saisivat valtiolta rahoituksensa. Tämä on epäilemättä suuri tekijä, miksi asiaa ei ole haluttu vakavasti poliitikkojen taholta ainakaan julkisesti edes harkita. Toki tämä ei ole Veikkauksen asia. Veikkaus ainoastaan toteuttaa sille annettua tehtävää, joka on kaiken lisäksi niin tarkkaan säädely, että esimerkiksi riskinhallintamielessä toiminnan laajentaminen muille aloille ei ilmeisesti ole mahdollista. Tässä mielessä henkilöstön vahva usko tai uskotteleminen Veikkauksen pärjäämiseen, on lopulta lähes ainoa vaihtoehto. Mikäli usko omaan tekemiseen romahtaisi, ajauduttaisiin vielä haastavampaan tilanteeseen.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen reliabiliteetilla viitataan tulosten toistettavuuteen, eli siihen, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Koskinen ym. (2005, 256) mainitsevat, että reliabiliteetilla on merkitystä oikeastaan vain kahdessa kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvässä tilanteessa, joista kumpikaan ei koskenut tätä tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa sen määrittelemisen ei ole kovin yksinkertaista. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastateltavien erilainen valinta saattaisi antaa erilaisia tuloksia. Tiettyjen aihealueiden osalta aineisto tosin alkoi saturoitumaan jo tällä otoksella. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että samat asiat alkavat toistua. Tutkimusta suunniteltaessa oli tavoitteena saada kymmenen haastateltavaa, eli neljä enemmän kuin lopulta toteutui. Suurempi aineiston määrä olisi ehkä mahdollistanut rikkaamman empiirisen kuvauksen, mutta en usko, että sen avulla olisi saatu aikaan merkittävästi erilaisia johtopäätöksiä.

Reliabiliteetin ohella toinen tutkimuksen arviointiin liitettävä termi on validiteetti. Validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tulos ja tulkinta ilmaisevat tutkimuksen kohdetta (Koskinen ym. 2005, 254. ks. Grönfors 1982, 173–179). Tutkimusraportissa on

olennaista, että lukijalle muodostuu oikea kuva tutkittavan ilmiön keskeisistä piirteistä (Koskinen ym. 2005, 250). Tässä tutkimuksessa tähän on pyritty käyttämällä runsaasti suoria lainauksia haastatteluista ja nostamalla esiin aineistosta ne johtolangat, jotka kertovat ilmiöstä tutkimuskysymyksen kannalta jotain oleellista. Oleellisten asioiden poimiminen laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin lopulta valinta, jonka tutkija joutuu tekemään ja näin ollen tutkijan vaikutusta ei saa koskaan täysin eliminoida. Mielestäni tässä tutkimuksessa tutkijan vaikutuksen minimoimisessa tuloksiin onnistuttiin hyvin. Tätä edesauttoi se, että minulla ei ollut ennalta mitään suhdetta Veikkaukseen – ei edes asiakassuhdetta. Vuosittain useat pro gradu –tutkijat käyttävät kohdeorganisaationa yritystä, jossa he itse työskentelevät, tai johon muuten ovat sidoksissa.

Tämän tutkimuksen teossa haasteellisimmaksi koin ennalta valitussa tutkimusmetodissa pysymisen aineiston analysoinnin osalta. Alkuperäinen ajatus oli käyttää deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistoa analysoidessani kuitenkin ymmärsin, että tässä työssä on myös induktiivisia eli aineistolähtöisiä piirteitä. Kysymys oli lopulta siis vain siitä, että yritin ottaa metodologiakirjallisuuden tarjoamat työtavat liian annettuina. Tässä piilee mielestäni hyvä opetus kaikille ensimmäistä tieteellistä tutkimustaan tekeville tutkijoille: metodologian käsitteet ovat vain termejä, jotka auttavat tieteellisen tutkimuksen tekemisessä, eivät kahleita, jotka rajoittavat sen tekemistä.

Yin (2009, 43) sanoo, että yksittäisestä tapauksesta voidaan tehdä yleisiä oletuksia teoreettisen viitekehyksen avulla. Tätä ei kuitenkaan ole syytä tulkita niin, että tämän tutkimuksen tulokset olisivat missään määrin yleistettävissä muihin kuin kohdeorganisaatioon. Veikkaus on asemaltaan ja toiminnan luonteeltaan hyvin poikkeuksellisessa asemassa, kuten kappaleesta 4.1 käy ilmi. Yleistettävyyden käsite on mielestäni hieman haastava laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkimuksen kohteena on normaalisti yksittäinen tapaus.

Tämän tutkimuksen lisäksi saman tutkimusprojektin osana oli työnalla pro gradu – tutkielma, jossa tutkittiin Veikkauksen imagon vaikutusta identiteettiin. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin lehtiartikkeleista. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi lähestyä samaa asetelmaa yleisön ja Veikkauksen asiakkaiden näkökulmasta, esimerkiksi kyselytutkimusta hyödyntäen. Erittäin kiinnostavaa olisi myös tutkia jossain

toisessa EU-maassa toimivaa entisestä kansallista pelimonopolia, joka on viime vuosina yksityistetty, tai jonka kilpailuympäristö on aidosti avattu vapaalle kilpailulle. Ennustin, että Veikkauksen asema tulee lähivuosina radikaalisti muuttumaan, jolloin myös tämän tutkimuksen asetelmaan olisi mielenkiintoista muutaman vuoden kuluttua palata.

## *Lähteet*

### KIRJAT JA ARTIKKELIT

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino

Albert, S & Whetten, D.A. 1985. Organizational Identity. Teoksessa Hatch, M. J. Schultz, M. Organizational Identity. Great Britain: Oxford University Press, 89–118.

Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. Great Britain: Sage.

Balmer, J & Wilkinson, A. 1991. Building Societys: change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*. 17 (2), 20–33.

Bernstein, D. 1984. Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications. Great Britain: Holt, Rinehart & Winston Ltd.

Buch, K & Wetzel, D. 2001. Analyzing and realigning organizational culture. *Leadership & Organizational Development Journal*. 22 (1), 40–44.

Dutton, J. & Dukerich, J. 1991. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 517–554.

Ellson, T. 2004. Culture and positioning as determinates of strategy. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Elsbach, K. & Kramer, R. 1996. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*. 41 (3), 442–478.

Falk, P. & Mäenpää, P. 1997. Lottomiljonäärit: Tutkimus suomalaisista lottovoittajista. Tampere: Gaudeamus.

- Fatehi, K. 2008. *Managing internationally: Succeeding in a Culturally Diverse World*. USA: Sage.
- Frost, P, Moore, L, Louis, M, Lundberg, C & Martin, J. 1991. *Reframing Organizational Culture*. USA: Sage.
- Gioia D, Schultz, M & Corley, K. 2000. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 63–81.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2004. *Organizational identity*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hatch, M & Schultz, M. 2002. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*. 55, 989–1018.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tammi.
- Hirsjärvi, S, Remes, P, & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organizations: intercultural cooperation and its importance for survival*. Great Britain: Harper Collins.
- Jacques, E. 1951. *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Institute.
- Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 40:3, 301–327.
- Kauppi, U. 2001. *Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatiossa*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–84.
- Koskinen, I, Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Gummerus.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–12.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. Viestinnän jäljillä. Juva: WSOY.
- Lewis, D. 2002. Five years on – the organizational culture saga revisited. *Leadership & Organizational Development Journal*. 23 (5), 280–287.
- Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen – tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.
- Markwick, N & Fill, C. 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*. Vol 31 iss 5, 396-409.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Peltonen, T. 2010. Julkisorganisaatioiden identiteetti globalisaation paineissa: tarkastelussa Veikkaus Oy. *Hallinnon Tutkimus*. 29 (2), 91-100.
- Sathe, V. 1985. *Organizational Behavior: Corporate Culture*. Homewood: R. D. Irwin.
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–258.

Tammi, T. 2008. Yksinoikeus peleihin, yksinoikeus ongelmiin? Miksi rahapeliongelmistä tuli yhteiskunnallinen huolenaihe? *Yhteiskuntapolitiikka*. 73 (2), 176–183.

Tapionlinna, E. 2004. *Pelin henki. Faktaa Veikkauksen toiminnasta*. Jyväskylä: Veikkaus Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

van Rekom, J. 1997. Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*. Vol 31 iss 5 s. 410–422.

van Riel, C. & Balmer, J. 1997. Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5), 340–355.

Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

WWW-SIVUT

Pelitoiminnan tutkimussäätiön www-sivut: <[www.pelisaatio.fi](http://www.pelisaatio.fi)> 8.11.2009

Veikkauksen www-sivut: <[www.veikkaus.fi](http://www.veikkaus.fi)> 20.11.2010

MUUT LÄHTEET

Great Place to Work 2010. Cultural Audit -kysely. Veikkaus Oy.

Veikkauksen vuosi 2009. Yhteiskuntavastuuraportti ja vuosikertomus.



## Veikkauksen Yhteiskuntavastuuraportti & vuosikertomus 2011

## **LIITE 1. Teemahaastattelurunko**

### Taustatiedot:

*Ikä?*

*Koulutus?*

*Kauan työskennellyt Veikkauksessa?*

*Tehtävä? (Muissa tehtävissä ennen tätä?)*

### Yritys:

Miksi Veikkaus on olemassa?

*-Mikä on Veikkauksen ydintehtävä?*

*-Minkälainen Veikkaus on yrityksenä?*

### Henkilöstä ja Veikkaus työpaikkana:

Minkälainen on tyypillinen "veikkauslainen"?

*-Mitä henkilöstölle merkitsee olla Veikkauksen työntekijä?*

*-Kerro joku tarina, joka kuvaa hyvin sitä, minkälainen Veikkaus on työpaikkana?*

### Symbolit:

Mikä täällä symboloi hyvin sitä, mitä Veikkaus sinulle edustaa?

*-Käytetäänkö täällä sanoja/termejä/sanontoja, joita käytetään vain täällä? (esimerkkejä/tarinoita näistä)*

*-Mitä mieltä olet Veikkauksen logoista ja symboleista?*

*-Entä mainonnasta?*

### Sankarit:

Minkälaisia ihmisiä täällä arvostetaan?

*-Tuleeko mieleesi joku erityinen työntekijä, jonka tarinaa kerrotaan yhä uudelleen ja uudelleen?*  
*-Ketä itse pidät erityisen tärkeänä organisaatiolle?*

#### Rituaalit:

Mitä Veikkauksessa juhlitaan ja mitä palkitaan?

*-Miten näihin suhtaudutaan ja mitä ne henkilöstölle merkitsevät?*

*-Miten saavutuksista palkitaan?*

*-Minkälaista palkitsemista itse arvostat?*

#### Tarinat ja avoin kysymys:

Kerro tarinoita yrityksestä, arkipäiväisistä tapahtumista, ongelmista, johdosta, työntekijöistä jne... ?

Vapaa keskustelu asioista, joista haastateltava haluaa kertoa, tai jotka ovat nousseet merkittävinä esiin haastattelun kuluessa.

## LIITE 2. Haastattelut

Haastateltava	1	2	3	4	5	6
Päivämäärä	29.4.2010	19.5.2010	27.5.2010	17.6.2010	17.6.2010	17.6.2010
Haastattelun kesto t:mm	1:10	2:02	0:40	0:50	0:53	1:01
Sukupuoli	Nainen	Nainen	Mies	Mies	Nainen	Nainen
Tehtävä	HRD-asiiantuntija	Yhteiskunta-vastuupäällikkö	Neuvonnan esimies	Tuotanto - päällikkö	Liiketoiminta/HR	Tiedottaja
Ikä	-	-	-	36	31	29
Toimipaikka	Vantaa	Vantaa	Tampere	Vantaa	Vantaa	Vantaa
Työsuhteen kesto vuosia	20	10-20	5	6	6	10