

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tietojohtaminen

Pro gradu - tutkielma

ORGANISAATIOKULTTUURIN ERITYISPIIRTEIDEN HUOMIOONOTTAMINEN OSANA
HALLITTUA MUUTOKSENHALLINTAA ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tarja-Tuulikki Virrantuomi

Huhtikuu 2016

Työn tarkastajat: Professori Iiro Jussila

Tutkijatohtori Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tarja-Tuulikki Virrantuomi

Tutkielman nimi: Organisaatiokulttuurin erityispiirteiden huomioonottaminen osana hallittua muutoksenhallintaa organisaatiomuutoksessa

Tiedekunta: LUT Kauppatieteet ja tuotantotalous

Pääaine: Tietojohtaminen

Vuosi: 2016

Pro gradu-tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 93 sivua, 6 kuvaa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Iiro Jussila ja Tutkijatohtori Pasi Tuominen

Avainsanat: Organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Organisaatiot ja niiden toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti ja organisaatiomuutokset ovat monissa yrityksissä arkipäivää. Valitettavan usein organisaatiomuutokset epäonnistuvat ja suunnittelut hyödyt niistä jäävät vähäisiksi. Syitä tähän on monia. On tutkittu, että organisaatiokulttuurilla ja organisaation kyvykkyydellä, siinä mielessä, kun ne ovat liitoksissa organisaatiomuutokseen, on huomattavia vaikutuksia organisaatiomuutosten menestyksekkäälle läpiviennille. Organisaation kulttuuri luo perustan muutoksen johtamiselle. Muutoksille altis ja vahva organisaatiokulttuuri luo jatkuvuuden, jotta sen sisällä on organisaation mielestä turvallista muuttua.

Tässä tutkimuksessa on käyty läpi Pöyryn liiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuria ja organisaatiomuutosta Suomessa. Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alue fuusioi kaksi Suomessa toimivaa liiketoiminta-aluettaan yhdeksi ja tutkimuksessa määritellään esimiesten arvioiden perusteella, minkälainen organisaatiokulttuuri kyseisellä liiketoiminta-alueella on ennen organisaatiomuutosta. Organisaatiokulttuurin erityispiirteiden ja haastattelututkimuksen yhteydessä esille tulleiden kehityskohteiden perusteella on tehty ehdotukset liiketoimintajohdolle niistä asioista, joita tulisi huomioida organisaatiomuutoksen läpiviennissä.

ABSTRACT

Author: Tarja-Tuulikki Virrantuomi

Title: Specific features of organizational culture as a part of sustainable change management in the organizational change

Faculty: LUT, School of Business and Management

Year: 2016

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology, 93 pages, 6 figures and 2 appendices

Examiners: Prof. Iiro Jussila and Post-doctoral Researcher Pasi Tuominen

Keywords: Organization culture, Organizational change, Change management

Organizations and their operating environments are constantly changing and thus organizational changes have become normal part of business everyday life. Unfortunately many organizational changes fail and the planned benefits won't be achieved. There are various reasons why changes fail. It has been studied, that organizational culture and organizational capabilities have influence on organization's performance and successful organizational change, when those are in relation to organizational change. Organizational culture creates basis for change management. Organizations that are being exposed to change and with strong organizational culture create safe environments for change.

This research summarizes Pöyry Industry business group's organizational culture and organizational change in Finland. Pöyry Industry business group merges its two business lines into one and in this research the organizational culture prior to the organizational change, will be studied based on interviews of business line managers. The key focus areas and suggestions for organizational change activities have been made based on special features of organizational culture found by the interviews of empirical study.

ALKUSANAT

Yksi unelma on lähellä toteutumista! Olen lukiosta lähtien miettinyt yliopistoon menoa, mutta oikeaa alaa ei oikein löytynyt, vaan kirjahylly täyttyi erilaisista pääsykoekirjoista. Suoritin, mieltiessäni minne hakisin opiskelemaan, tradenomin tutkinnon 90-luvulla ja menin työelämään jo ennen valmistumistani. Työelämä vei mennessään, mutta minua jäi kuitenkin kaivelemaan ylemmän korkeakoulututkinnon puuttuminen. Lähestyessäni neljänkymppin ikää ja oltuani työelämässä runsaat 15 vuotta, päätin tarttua tuumasta toimeen. Tämä hetki oli kolmisen vuotta sitten, kun löysin tietojohdamisen koulutusohjelman ja päätin hakea mukaan. Ajatus opiskelijamaailmaan menemisestä tuntui silloin mielekkäältä ja toivoin saavani siitä mukavaa vastapainoa ikuiselle puurtamiselle työelämässä. Tietojohdamisen koulutusohjelma tuki myös sopivasti työtehtäviäni.

Matka on ollut antoisa, vaikka opiskelu työn ohella on tuntunutkin aika ajoin ”hullun hommalta”. Päivääkään en kuitenkaan vaihtaisi pois. Olen näiden viimeisin kolmen vuoden aikana tutustunut moniin mielettömän hienoihin ihmisiin ja saanut myös paljon uusia näkökulmia työntekoon ja oppinut paljon uutta.

Haluaisin kiittää työnhajaajaani Iiro Jussilaa, joka on antanut hyviä neuvoja gradun loppuun saattamiseksi. Lisäksi haluaisin kiittää työantajaani Pöyryä, joka on mahdollistanut opiskeluni työni ohessa antamalla minun käydä vapaasti lähipäivinä Lappeenrannassa opiskelemissa sekä mahdollistanut pro gradu-tutkielman teon työn ohessa. Erityiskiitos menee esimiehelleni Rebecca Bleasdalelle, joka on ollut kannustava koko matkan ajan ja on ollut myöntyväinen lainaamaan kollegoitani erilaisten opintotehtävien tutkimuskohteiksi.

Lopuksi haluaisin kiittää perhettäni, miestäni Teroa sekä lapsiani Veetiä ja Venlaa, jotka ovat jaksaneet tukea opiskeluani kaiken muun kiireisen perhe-elämän keskellä ja sietäneet välillä hieman poissaolevaa ”minääni” opiskelukiireiden ollessa pahimmillaan. Kiitos myös kaikille ystäville ja sukulaisille, jotka ovat myötäeläneet ja tsempanneet opiskeluani.

Helsingissä 13.5.2016

Tarja-Tuulikki Virrantuomi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	9
1.2 Tutkimuksen rakenne	9
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGIA	10
2.1 Tutkimusmetodologia	10
2.2 Aineiston hankinnan menetelmä	11
2.3 Aineiston analyysi	13
2.4 Tutkimuksen luotettavuus	14
3. ORGANISAATIO JA ORGANISAATIOKULTTUURI	15
3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä	17
3.2 Organisaation alakulttuurit	23
3.3 Organisaatiokulttuuri globaalissa toimintaympäristössä	24
3.4 Organisaatiokulttuuri johtamisen ja muutosjohtamisen työvälineenä	27
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS: LÄHTÖTILANNE ANALYYSI PÖYRYN LIIKETOIMINTA-ALUEEN ORGANISAATIOKULTTUURISTA JA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA SUOMESSA	31
4.1 Kohde organisaation esittely	31
4.2 Pöyryn organisaatiokulttuuri	34
4.3 Pöyryn kemianliiketoiminta-alueen ja sellu- ja paperiliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuurit Suomessa	35
4.3.1 Kemianteollisuuden organisaatiokulttuuri Suomessa	37
4.3.2 Sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuri Suomessa	47
4.3.3 Yhteenveto teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuurista Suomessa	58
4.5 Organisaatiomuutos – taustat ja tavoitteet	65
4.5.1 Organisaatiomuutos liiketoiminta-alueen esimiesten näkökulmasta	70
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1 Organisaatiokulttuurin erityispiirteiden huomioonottaminen osana hallittua muutoksenhallintaa organisaatiomuutoksessa	75
5.2. Organisaatiomuutoksen painopistealueet	78
5.2.1 Viestinnälliset tarpeet ja haasteet	80
5.2.2 Organisaation sitouttaminen ja motivointi	84
5.2.3 Yhteisten toimintatapojen määrittäminen ja kehittäminen	85

5.2.4 Muita organisaatiomuutoksessa huomioon otettavia osa-alueita.....	90
6. LOPPUSANAT.....	91
LÄHDELUETTELO:.....	94
LIITTEET.....	97

1. JOHDANTO

Muutos on nykyään kaikkialla. Se on sanana toistuvasti esillä eri tiedotusvälineissä sekä arkipuheessa. Työelämäkään ei ole säästynyt muutospuheilta, syynä tähän on osin se, että siinä on tapahtunut viime aikoina suuria muutoksia ja tulee tapahtumaan tulevinakin vuosina. (Juuti & Virtanen, 2009)

Organisaatioissa toteutuvat, usein vaikeatkin muutokset, ovat yleistyneet muutaman viime vuosikymmenen aikana. Organisaatiot ovat tehneet muutoksia sopeutumaan toimintaympäristön muutokseen, kohentaneet muutoksella omaa kilpailuasemaa ja viitoittaneet muutoksella valoisampaa tulevaisuutta yrityksen toiminnalle (Kotter, 1996). Tämän päivän maailmassa monet johtajat joutuvat kohtamaan monimutkaisia ja haastavia paineita ja mahdollisuuksia, heidän täytyy usein samanaikaisesti taata yrityksen tehokkaan resurssien käytön ja samalla löytää keinoja viedä yritystä eteenpäin tehokkaasti pidemmällä aikajaksolla (Carnall, 1995). Carnallin (1995) mukaan tehokkuusnäkökulma sisältää taidon määritellä valita oikeita toimintatapoja ja samalla sopeuttaa ja muuttaa toimintaa niiden vaatimalla tavalla.

Aivan liian usein muutoshankkeet ovat kuitenkin epäonnistuneet tai jääneet pettymykseksi. Monissa muutoksissa muutoksista toivotut parannukset ovat jääneet vähäisiksi, organisaatio resursseja on tuhlatu muutosprosesseissa ja henkilöstö on joutunut kärsimään jopa loppuun palamisesta, turhautumisesta tai peloista. (Kotter, 1996)

Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon, niitä on tutkittu monenlaisten tutkimusasetelmien avulla ja niissä olevat tutkimukselliset haasteet ovat osoittautuneet vaativiksi (Juuti & Virtanen, 2009). Kaikkein vaativimpia ja merkittävimpiä haasteita on pidetty esimerkiksi organisaatiomuutosten seurausten analysointia sekä muutoksiin liittyvien tyypittelyjen pulmallisuuksia sekä radikaalien organisaatiomuutosten hallintaa (Greenwood & Hinings, 2006).

Useat tutkimukset ovat myös tutkineet henkilöstön muutosvastarintaa (mm. Martinko et al., 1996; Miller et al., 1994; Ogbonna & Wilkinsson, 2003), joissa on keskitytty tutkimaan yksilöiden muutosvastarintaa ja ne ovat pohjautuneet pääasiassa psykologian alan kirjallisuuteen sekä yksilön henkilökohtaisiin attribuutteihin (esim. avoimuus muutosta kohtaan), kognitiivisiin prosesseihin (esim. uskomuksiin omasta tehokkuudesta) ja miten yksilöt tuntevat, että he ovat päässeet käsiksi ulkoisiin resursseihin, jotka auttavat heitä läpi stressaavan organisaatiomuutoksen (esim. muutosviestintä tai pääsy vaikuttamaan päätöksentekoon) (Jones et

al., 2005). Sen sijaan organisaatiomuutoskirjallisuudessa on ehdotettu, että organisaatiokulttuurilla ja organisaation kyvykkyydellä, siinä mielessä, kun ne ovat liitoksissa organisaatiomuutokseen, on huomattavia vaikutuksia organisaatiomuutosten menestyksekkäälle läpiviennille (Cummings & Worley, 2001; Detert et al., 2000; Paton & McCalman, 2000).

Organisaatiokulttuurille on olemassa monenlaisia määritelmiä (Jones et al., 2005). Monet tutkijat ovat adoptoineet Scheinin (1987) näkemyksen organisaatiokulttuurista, jossa Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, perusoletuksiin, arvoihin ja artefakteihin (Jones et al., 2005). Scheinin (1987) mukaan artefaktit ovat itsestäänselvyyksinä pidettäviä uskomuksia ihmislunonteesta ja organisaatiokulttuurista, joka on syvällä pinnan alla. Arvot ovat jaettuja uskomuksia ja ovat sääntöjä, jotka hallitsevat henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä tehden samalla joistain asioista hyväksyttävämpiä kuin muista (Rokeach, 1973). Artefaktit ovat organisaation näkyviä osia, kuten kieli, käyttäytyminen ja materiaaliset symbolit (Jones et al., 1987). Arvoja pidetään usein organisaatiokulttuurin keskeisimpänä mittarina.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Pöyry ja sen teollisuusliiketoiminta-alue Suomessa. Pöyry on kansainvälinen konsultointi- ja suunnitteluyhtiö, joka palvelee energia-alan ja teollisuuden asiakkaita maailmanlaajuisesti sekä paikallispalveluiden kautta asiakkaita Pöyryn itsensä määrittämällä avainmarkkinoilla. Näitä avainmarkkinoita on yhtiön mukaan Suomi, Ruotsi, Keski-Euroopan maista Saksa, Itävalta sekä Sveitsi, Latinalaisessa Amerikassa Brasilia ja Kaukoidässä Thaimaa.

Tämä tutkimus on tehty Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen henkilöstöhallinnon ja liiketoimintajohdon aloitteesta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tarjota teollisuusliiketoiminta-alueen uudelle liiketoimintajohtajalle katsaus Pöyryn teollisuusliiketoiminnan organisaatiokulttuuriin Suomessa ja olla osana hänen perehdyttämissuunnitelmaa sekä antaa hänelle työkaluja uuden organisaation muutosprosessin läpiviemiseksi.

Teollisuusliiketoiminnan johto päätti vuoden 2015 lopulla muuttaa teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiota Suomessa, jonka tarkoituksena oli tukea kyseisen liiketoiminta-alueen toimia yhtiön vision toteuttamiseksi. Tämän päätöksen johdosta liiketoiminta alueen johto alkoi suunnitella organisaatiomuutosta, joka koskisi liiketoiminta-alueen toimintoja Suomessa ja muutoksessa oli tarkoitus yhdistää Suomessa toimivat kaksi liiketoiminta-aluetta, kemianteollisuus sekä sellu- ja paperiteollisuus yhdeksi yksiköksi. Muutosta suunnitelleita henkilöitä mietitytti ennen tutkimuksen aloittamista tässä tutkimuksessa käsitellyn organisaatiomuutoksen osalta erityisesti se, mitä asioita tulisi ottaa huomioon, kun kaksi kooltaan erikokoista ja toimintatavoiltaan erilaista organisaatiota

pistetään yhteen, jotta pystyttäisiin luomaan uudelle syntyvälle organisaatiolle yhteneväinen identiteetti. Heitä mietitytti myös miten varmistetaan, että kaikki muutoksen piirissä olevat henkilöt ymmärtävät ja ottavat käyttöön organisaatiomuutoksen yhteydessä tulevat uudet roolit sekä vastuut.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä aloitettiin myös yt-neuvottelut, joiden piiriin kuuluivat kaikki Suomen yksiköiden esimiehet, lisäksi Suomen liiketoiminta-alueelle oli suunnitteilla vaihtaa koko yksikön johtajaa, jota kaavailtiin tutkimuksen tekohetkellä rekrytoitavan yhtiön ulkopuolelta. Tämän vuoksi tutkimuksen tilaajat toivoivat, että selvittäisin tässä samassa tutkimuksessa organisaatiokulttuurin lisäksi myös yt-neuvotteluiden piirissä olevien esimiesten mielteitä tulevasta organisaatiomuutoksesta, joka osaltaan kertoo tulevan organisaatiomuutoksen liittyvästä esimiesten keskuudessa olevasta ilmapiiristä. Ottamalla esimiesten mielipiteet huomioon organisaatiomuutoksen suunnittelun yhteydessä, yhtiö halusi pehmentää heidän mahdollista vastarintaa kuuntelemalla heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan organisaatiomuutoksesta ja antaa heille mahdollisuuden tätä kautta vaikuttaa muutoksenhaallintaan.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on antaa suosituksia siitä, minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiomuutoksen läpiviennissä. Nämä suositukset perustuvat sekä analyysille teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuurista ja siitä esille tulleista organisaation kehittämiskohdista että esimiesten ja liiketoiminnan näkemyksiin ja odotuksiin tulevasta organisaatiomuutoksesta. Tutkimuksen yhteydessä ei ole tehty varsinaista operatiivista muutossuunnitelmaa, sen tekeminen on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle liiketoiminta-alueen itsensä hoidettavaksi.

Näiden tavoitteiden perusteella tutkimuksessa pyritään vastamaan seuraavaan kysymykseen:

Mitä asioita Pöyryn liiketoiminta-alueen johdon tulisi ottaa huomioon organisaatiokulttuurin näkökulmasta suunnitellessaan ja viedessään läpi organisaatiomuutosta teollisuusliiketoiminta-alueella Suomessa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus käsittelee organisaatiokulttuurin huomioonottamista osana hallittua muutoksenhaallintaa organisaatiomuutoksen yhteydessä ja koostuu kuudesta osiosta. Tutkimuksen

alussa on Johdanto-kappale, jossa johdattelen lukijoita tutkimuksen aiheeseen, lisäksi tästä osiosta löytyy tutkimuksen ongelma, tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuksen rakennetta käsittelevä kappale. Tämän jälkeen käsittelen tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksessa käytettyjä metodologioita. Tutkimuksen lähestymistapana on laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana tapaustutkimus, joista kerrotaan lisää edellä mainitussa kappaleessa. Lisäksi tässä kappaleessa kerrotaan lähemmin tutkimuksessa käytetyistä aineiston analyysimenetelmistä.

Tämän jälkeen tutkimuksessa käsitellään kantavana teemana olevaa organisaatiokulttuuria teoreettisesta näkökulmasta, sen eri lähestymistapoja sekä miten organisaatiokulttuuria voidaan käyttää johtamisen sekä muutosjohtamisen työkaluna. Tämä osio johdattelee lukijan seuraavaan osioon, joka on tutkimuksen empiirinen osuus. Tässä osuudessa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tehdään lähtötilanne analyysi Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen Suomen toimintojen organisaatiokulttuurista sekä käydään läpi organisaatiota koskeva organisaatiomuutos ja minkälaisia ajatuksia organisaatiomuutoksen kohteena olevilla esimiehillä on tulevasta muutoksesta. Johtopäätös-osiossa käsitellään organisaatiokulttuurin lähtöanalyysin yhteydessä esille nousseita kehitysaiheita, joita tulisi ottaa huomioon kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen suunnittelussa sekä jalkauttamisessa.

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto tehdystä tutkimuksesta.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGIA

Tutkimuksellisenä lähestymistapana tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta.

2.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa on tutkija valinnut laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ja tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa raja ilmiön ja kontekstin välillä ei ole selkeää (Yin, 2004, 16). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tutkimuskohteen kuvaamiseen ja sen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä todistamaan asioita tilastollisilla yleistyksillä, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti sopiva tulkinta

jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1999, 61). Kvalitatiivisen tutkimukselle tyypillistä on myös, että siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, suositaan mm. teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, erilaisia dokumentteja ja tekstejä aineiston hankinnassa, valitaan tutkimuksen kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, sen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia saatetaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti sekä siinä käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti (Hirsijärvi et al., 1997, 160).

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden tarkastelun keskeisenä tavoitteena on tutkimuksen määrittely, analysointi ja ratkaisu. Tämän vuoksi tapaustutkimuksessa ei ole koskaan itsestään selvää tai yhdentekevää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen, 2014). Yinin mukaan (2014, 9–15) tutkimuksen lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun tutkimuksessa mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva aihe tai tutkittavasta aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.

Tapaustutkimus Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan on usein lähestymistavaltaan kontekstuaalista (contextual), joka tarkoittaa sitä, että tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä. Kontekstin (context) muodostaa tutkittavan tapauksen ympäristö, jota voidaan määritellä joko laajempaan tai suppeampaan. Konteksti voi muodostua sekä tapauksen historiallisesta taustasta että muusta ympäristöstä, kuten esimerkiksi toimialasta, kulttuuriympäristöstä tai poliittisesta tilanteesta, jonka piirissä tapaus on ja toimii (Pettigrew & Whipp 1991; Alajoutsijärvi & Eriksson, 1998). Tämän tutkimuksen kontekstuaalisuus tulee esille organisaatiokulttuurin analyysin yhteydessä, jossa sitä pyritään ymmärtämään ja selvitetään sen yhteyttä ulkomaailmaan sekä tarkastellaan sen sisäisiä rakenteita, jotta tutkija pystyy vastamaan tutkimuskysymykseen.

2.2 Aineiston hankinnan menetelmä

Haastattelu on yksi yleisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle, näin ollen haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 1999, 86)

Tämä tutkimuksen empiirisen osan tutkimusaineiston kerääminen tehtiin puolistrukturoituina haastattelututkimuksina etukäteen laadittua haastattelurunkoa käyttäen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, joihin haastateltavat saavat vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1999, 87). Haastattelukysymykset tässä tutkimuksessa oli laadittu tukemaan organisaatiokulttuurin sekä organisaatiomuutoksen taustojen ja siihen liittyvien ajatuksien tutkimista.

Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin 5.1.-27.1.2016 välisenä aikana, jolloin haastateltiin yhteensä 9 henkilöä, joista kaksi oli henkilöstöhallinnon edustajia, 1 liiketoiminnan johdon edustaja sekä yhteensä 6 esimiestä kummaltakin liiketoiminta-alueelta sekä Vantaalta että Kouvolasta. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä Pöyryn palveluksessa ja töissä teollisuusliiketoiminta-alueella. Haastattelija oli niin ikään Pöyryn palveluksessa yhtiön konserniviestinnässä, jonka takia haastattelijan täytyi vakuuttaa sitoutumattomuutensa haastateltaville esimiehille. Osalla haastateltavista oli havaittavissa ennakkoluuloja haastattelijaa kohti hänen työtehtävänsä ja lisäksi tutkimuksen ollessa toimeksianto liiketoimintajohdon puolelta.

Luottamus on tärkeää tutkimushaastatteluita tehdessä, koska haastattelun tulos välittömästi riippuvainen saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen (Eskola & Suoranta, 1999, 94). Haastattelut suoritettiin anonymiteettisuojaaja käyttäen, jotta haastattelija sai luotua henkilökohtaisen ja luottamuksellisen suhteen haastateltavien välille. Tutkimuksessa käytetyistä suorista viittauksista ei käy ilmi haastateltavien henkilöiden nimiä eikä titteleitä. Tutkimuksen aihepiirissä oleva organisaatiomuutos kosketti jokaista haastateltavaa henkilöä ja haastateltavat kuuluivat kaikki haastatteluiden aikana yt-neuvotteluiden piiriin. Haastatteluhetkellä esimiehet olivat kuulleet hyvin vähän tulevasta organisaatiomuutoksesta ja siitä miten uusi organisaatio tulisi muotoutumaan, joten haastatteluhetkellä esimiesten omiin työrooleihin liittyi paljon epävarmuutta. Jotta heiltä saatiin mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset tutkimuskysymyksiin, anonymiteetti oli tässä tapauksessa heille suotava ja välttämätöntä.

Haastateltavat valikoituivat Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen henkilöstöhallinnon edustajien kautta. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen, joten osa organisaation esimiehistä kieltäytyi haastattelusta. Haastattelut sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen, haastattelupyynnöt sekä kutsu haastatteluun hoidettiin sähköpostin välityksellä. Haastattelut kestivät noin tunnista puoleentoista tuntiin ja ne tehtiin kahden kesken neuvotteluhuoneessa haastateltavan sekä haastattelijan välillä.

Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Haastatteluista 7 litteroitiin, kaksi haastattelua jäi litteroimatta tiukkojen haastattelujen sekä yrityksen suuntaan olleiden raportointiaikataulujen takia. Litteroimattomat haastattelut analysoitiin käsintehtyjen muistiinpanojen avulla, haastatteluiden litteroimatta jättäminen ei kuitenkaan vähennä tutkimustuloksen merkitystä eikä muuta sitä merkittävästi, haastatteluissa esille tulleet asiat olivat linjassa muihin haastatteluihin ja tukivat niistä syntynyttä käsitystä tehdystä analyysistä.

Tutkimuksen teoriaosuuden materiaalit ovat kirjallisuus- sekä artikkelilähteitä, joita on hankittu sekä kirjastoista että sähköisiä tiedonhakuportaaleita käyttäen. Tutkimuksessa on käytetty sekundäärisenä materiaalina kohdeorganisaation omia materiaaleja sekä verkkosivuja kohdeorganisaation esittelyn ja organisaatiomuutoksen taustojen esittelyn tukena.

2.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysi on ollut tässä tutkimuksessa kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin litteroitujen tutkimushaastatteluiden sisällöt, joiden perusteella muodostettiin analyysit tutkittavan organisaation organisaatiokulttuurista sekä yhteenveto tulevasta organisaatiomuutoksesta, sen taustoista sekä esimiesten ajatuksista tulevasta muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Näiden analyysien perusteella saatiin tehtyä tutkimukselle lähtötilanneanalyysi, jonka perusteella tehtiin johtopäätös-osiossa olevat suositukset asioista, joita kohdeorganisaation tulisi ottaa huomioon organisaatiomuutosta suunnitellessaan.

Litterointien analysoimisessa käytettiin teemoittelua jäsentämään aineistoa. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta teemoihin liittyviä eri haastatteluja, vastauksia tai kirjoitelmia yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemoittelu voi olla myös teorialähtöistä, jolloin teemoittelu ohjautuu jonkun viitekehyksen tai teorian mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoittelu nähdään myös suositeltavana aineiston analysointitapana erilaisten käytännöllisten ongelmien ratkaisussa, jolloin tarinoista voi poimia kätevästi käytännöllisten tutkimusongelmien kannalta oleellista tietoa (Eskola & Suoranta, 1999). Aineisto voidaan litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain ja joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa. Silloin tällöin aineistosta löytyy uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa käytetyt teemat liittyivät tutkimuksen ensimmäisen vaiheen analysoinnissa organisaatiokulttuuriin eri osa-alueisiin ja toisessa vaiheessa teemat liittyivät organisaatiokulttuurin analyysistä esille tulleita

kehitysalueisiin, joiden perusteella tehtiin analyysi mitä kohdeorganisaation tulisi ottaa huomioon organisaatiomuutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. Tutkimuksen validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän oikeellisuutta mitata sitä mitä tutkijan on ollut tarkoitus mitata. Tutkimuksen oikeellisuudessa voi ilmetä virheitä, mikäli tutkija kysyy tutkimusta tehdessään vääriä kysymyksiä, tulkitsee vastauksissa esille tulleita suhteita tai periaatteita virheellisesti tai ei näe niitä. Lisäksi oleellista on, millaisena tutkija näkee sosiaalisen todellisuuden ja millainen käsitys kielestä tutkijalla on. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Hirsjärvi et al., 2007)

Tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta voidaan puolestaan arvioida tutkimuksen metodin, ajan sekä tuloksien johdonmukaisuuksien mukaan. Metodien reliabiliteettia voidaan arvioida tutkimuskysymysten perusteella siitä, kuinka ennalta arvattavia vastauksia niistä saadaan ja kuinka luotettavina niitä voidaan sen takia pitää. Ajallinen reliabiliteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimuksen mittauksien tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Tutkimuksen johdonmukaisuutta pystytään arvioimaan tutkimustuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineitä käyttäen. (Kirk & Miller, 1986)

Tämän tutkimuksen näkemykset perustuvat haastateltavien esimiesten, henkilöstöhallinnon sekä johdon henkilökohtaisiin näkemyksiin organisaatiokulttuurista sekä organisaatiomuutoksen kulusta. Organisaatiokulttuurin kuvaus perustuu haastateltujen esimiesrooleissa työskentelevien henkilöiden näkemykseen asiasta, joka saattaa poiketa jonkin verran työntekijöiden näkemyksistä tai muiden kuin haastateltavien esimiesten näkemyksistä. Haastatteluotoksessa oli noin puolet teollisuusliiketoiminnan sen hetkisistä Suomen organisaation esimiehistä. Esimiesten näkemyksiin vaikuttavat heidän henkilökohtaiset näkemyksensä organisaation tilasta ja osan haastatelluiden henkilöiden näkemyksiin vaikutti selkeästi jonkin verran organisaatiossa ajan kuluessa tapahtuneet asiat sekä selkeästi niihin liittynyt yleinen ilmapiiri. Myös heidän taustoillaan oli selkeästi merkitystä, osa haastatelluista esimiehistä oli työskennellyt hiljattain toisessa yrityksessä ja heillä oli selvästi erilainen suhtautumistapa asioiden kulkuun, kuin niillä, jotka olivat työskennelleet kauemmin yhtiön parissa. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää luotettavana siinä mielessä, että haastateltujen vastaukset olivat liiketoiminta-alueiden sisäisissä vastauksissa monilta osin samoilla linjoilla, vain pieniä näkemuseroja saattoi tulla esille.

Tutkijan näkemykset perustuvat hänen omaan tulkintaansa haastatteluissa saaduista vastauksista ja virheelliset tulkinnat haastatteluista saaduista vastauksista ovat mahdollisia. Tutkija on myös suhteessa tutkittavaan organisaatioon - olen ollut usean vuoden ajan työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Olen myös käynyt läpi useita organisatorisia muutoksia sekä nykyisen että edellisen työnantajan palveluksessa, joka on jättänyt oman jälkensä ja ajattelutavan muutoksiin. Yritin tätä tutkimusta tehdessäni olla hyvin neutraali ja pyrin olemaan keskustelematta organisaatiomuutokseen ja organisaatioissa meneillään olevista asioista, vaikka pystyin mielessäni samaistumaan hyvin moniin organisaatiokulttuurin yhteydessä oleviin organisaation epäkohtiin. Osa esimiehistä pyrki ottamaan kontaktia ja hakemaan hyväksyntää sanomisilleen, onnistuin mielestäni hyvin olemalla ottamatta kantaa minulle esitettyihin vastauksiin. Olen haastatteluaineistoa analysoidessani pyrkinyt asettumaan organisaation ulkopuoliseen rooliin ja olen pyrkinyt välttämättään heijastamaan vastauksia omiin kokemuksiin organisaatiosta.

3. ORGANISAATIO JA ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja ne koostuvat monista eri alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajautuneista lohkoista (Schein, 1987). Organisaatio voidaan nähdä tavoite- ja tehokkuusmallina sekä järjestelmänä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet (Scott, 2003). Tavoitteet määrittelevät organisaation olemassaolon tarkoituksen, kun taas puolestaan tehokkuus ohjaa organisaatiota suunnittelemaan ja kehittämään jatkuvasti sen toimintaa (Scott, 2003). Tavoitteet toimivat työkaluina organisaatiota seuraaville henkilöille (Etzioni, 1970). Tavoitteiden ollessa yksiselitteisiä, organisaation on helppo kehittää toimintaansa, suunnata voimavaroja oikeisiin tarkoituksiin, arvioida henkilöstön saavutuksia sekä päättää investoinneista (Gortner et al., 1989). Kun taas tavoitteiden ollessa moniselitteisiä, organisaation on vaikea päättää mitä sen on järkevää tehdä ja miten tavoitteita tulisi mitata (Gortner et al., 1989). Tavoitteet voivat olla myös virallisia tai epävirallisia ja joskus organisaation epäviralliset tavoitteet voivat syrjäyttää viralliset tavoitteet, jos ne mielletään oikeammaksi kuin viralliset (Etzioni, 1970).

Organisaatio voidaan nähdä myös säilymismallina (Etzioni, 1970) tai luonnollisena järjestelmänä (Scott, 2003). Scottin (2003) mukaan organisaatio voidaan nähdä osana yhteistoiminnallisia järjestelyitä, joiden keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Säilymisen ohella tavoitteellisuus ja tehokkuus voivat toissijaisia tekijöitä, koska Etzionin (1970) mukaan organisaation olemassaoloon voi vaikuttaa myös muutkin tekijät.

Organisaatio voidaan myös nähdä vaihdantamallina, joka korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Tässä mallissa korostuu se, kuinka toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaatioiden kehittymismahdollisuuksia. Organisaatioiden menestymistä voidaan mitata sillä kuinka he kehittävät itseään ympäristön vaatimuksien mukaisesti ja pyrkivät tyydyttämään ympäristönsä tarpeet ja vaatimukset. Ympäristötekijöillä on suurempi vaikutus organisaation tekemisiin päätöksiin kuin sisäisillä tekijöillä. (Scott, 2003)

Hatchin (2006) mukaan organisaatiota voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi mielikuvaksi, joka tarkoittaa sitä, että ihmisten ymmärrys organisaatiosta riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Ihmisten miettiessä kuka hän on ja millaiseksi hän haluaisi tulla, määrittää samalla tämän käsitystä organisaatiosta (Hatch, 2006, 335). Toimintaa ohjaavat myös ihmisten arvot ja arvostukset voimakkaammin kuin organisaation ilmirakenteet (työnjako, hallinnolliset käytännöt ja prosessit).

Kulttuurilla konseptina on pitkä historia, sitä on käytetty terminä kuvaamaan ihmisten sivistyneisyyttä ja antropologit puolestaan ovat käyttäneet sitä viitattaessaan tapoihin ja rituaaleihin, joita eri yhteisöt ovat vuosien varrella kehittäneet itselleen. Viime vuosikymmeninä tutkijat ja yritysjohtajat ovat tarkoittaneet kulttuurista puhuttaessa yritysten ja organisaatioiden ilmapiiriä, arvomaailmaa ja käytäntöjä. (Schein, 2004, 7)

Vuonna 1952 Elliot Jacques kirjoitti teoksen ”The Changing Culture of a Factory”, jota voidaan pitää yhtenä ensimmäisistä teoksista, jossa kyseenalaistettiin sen aikaisten tutkijoiden tapaa keskittyä ainoastaan organisaatioiden rakenteisiin, joka johti siihen, että he samalla sivuuttivat organisaation ihmiset sekä emotionaaliset elementit. Toisin sanoen tässä teoksessa määriteltiin ensimmäisen kerran organisaatiokulttuuri konseptina. Tämä teos on sittemmin inspiroinut ja ollut esikuvana monille tunnetuille organisaatiotutkijoille. (Hatch, 2006, 179)

Kuitenkin vasta 1980-luku oli käännteentekevää aikaa organisaatiokulttuurin käsitteen synnyn osalta. Silloin alettiin havaita, että organisaatioissa oli asioita ja ilmiöitä, joille oli vaikeaa löytää selityksiä vallitsevista organisaatioteorioista. Kun asioita alettiin tutkia tarkemmin, huomattiin, että organisaatioilla oli oma sisäinen todellisuutensa, joka ohjasi ihmisten valintoja, ajattelua sekä käyttäytymistä, jotka olivat jossain määrin riippumattomia organisaation muodollisista tekijöistä. Tätä alettiin tutkimusten perusteella kutsua kulttuuriksi, joka sitten johti teoriaan organisaation kulttuurista. (Harisalo, 2009, 264)

Yritysjohtajilla on tapana puhua ”oikeanlaisesta kulttuurista”, ”laatuun panostavasta kulttuurista” ja ”asiakaskeskeisestä kulttuurista” – nämä kuvaukset heijastavat usein niitä arvoja, joita yritysjohto yrittää istuttaa organisaatioihinsa (Schein, 2004, 7). Scheinin (2004) mukaan kirjallisuudessa on todettu, että kulttuurin vahvuus kertoo myös siitä, kuinka toimiva ja tehokas organisaatio on. Vahvassa kulttuurissa Harisalon (2009) mukaan perusolettamukset, perspektiivit, arvot sekä konkreettiset tulokset tukevat toisiaan eikä niiden välillä ole toimintaa hidastavia ristiriitoja. Myös ihmiset ovat sisäistäneet tietynlaisen toimintakulttuurin läpi koko organisaation ja toimivat sen mukaisesti. Se myös ohjaa ihmisten toimintaa, ajattelua sekä valintoja. Ja samalla se vähentää johtamisen sekä ohjauksen ja valvonnan tarvetta, jolla taas on vaikutusta organisaation kustannuksiin (Harisalo, 2009, 271). Vahva kulttuuri antaa koko organisaatiolle Harisalon (2009) mukaan oman tunnusomaisen leimansa, kun taas puolestaan heikossa kulttuurissa työntekijät voivat jopa kiistää organisaatiokulttuurin olemassa olon ja samalla kehitellä tarinoita, joissa johdon saavutuksia sekä organisaation pyrkimyksiä ei arvosteta.

Van Maanenin ja Barleyn (1985) mukaan kulttuuri esiintyy työympäristössä neljällä osa-alueella: 1) *ekologisessa kontekstissa*, joka kertoo miten työpaikan toiminnot ovat järjestetty, 2) *organisaation sisäisessä topografiassa*, joka puolestaan määrittelee yrityksen tuotteita, materiaaleja, tehtäviä, teknologioita jne., 3) *historiallisissa yhteyksissä*, joka kertoo miten historia on muokannut ei pelkästään organisaation ohjeistuksia ja strategiaa vaan myös kilpailuasemaa ja markkinoiden rakennetta sekä 4) *sosiaalinen rakenne*, joka taas määrittelee työpaikkoihin liittyvät erilaiset ihmisryhmät, jotka jakavat samat kiinnostuksen kohteet sekä samat odotukset toisiaan kohtaan. Näitä edellä mainittuja ryhmiä ovat esim. työntekijät, henkilökunta, esimiehet, tavarantoimittajat sekä asiakkaat.

3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Kulttuurin liittäminen organisaatioihin on varsin nuori – käsite organisaatiokulttuuri esiintyi ensimmäisen kerran englanninkielisessä kirjallisuudessa 1960-luvulla yritysilmaston synonyymina ja vastaava ilmaisu yrityskulttuuri keksittiin 1970-luvulla (Hofstede, 1993). Mm. Hofsteden (1993) mukaan organisaatiokulttuurin määritelmiä on monia, joka takia yhtä yhteistä ja yksiselitteistä määritelmää on lähes mahdotonta löytää. Kanungon (2006) mukaan voidaan löytää yli 160 erilaista kulttuurin määritelmää, joista melkein jokaisessa on samankaltaisia kulttuurin ominaispiirteitä.

Organisaatiokulttuuri Martin & Siehlin (1983) mukaan on kulttuuria, jonka mukaan yrityksen historia asettaa organisaation jäsenille tietyt käyttäytymismallit. Kulttuuri heidän mukaansa voi kuvastaa

myös sitoutuneisuutta yritykseen tai organisaatioon ja sen arvoihin niin, että sen työntekijät tuntevat kuuluvansa organisaatioon ja tekevänsä työtä, johon he uskovat. Kulttuuri sisältää myös organisaation kontrollimekanismeja, jotka joko tietoisesti tai tiedostamattomasti hyväksyvät tietynlaiset käyttäytymismallit. Tietynlaisten organisaatiokulttuurien voidaan myös nähdä olevan yhteydessä organisaation parempaan tehokkuuteen. (Martin & Siehl, 1983)

Howard Odenin (1997) mukaan kulttuuri on organisaation todellisuutta, joka määrittelee kaikkea organisaation toimintaan ja joka sitoo organisaation jäsenet yhteen kirjoittamattomilla säännöillä sekä epävirallisilla normeilla. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä hänen mukaansa olevan jaettu käyttäytymismalleja, artefakteja, arvoja, uskomuksia sekä olettamuksia, joita organisaatio on kehittänyt oppiessaan selviytymään ja saamaan menestystä organisaation ulkoisesti sekä sisäisesti. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen tasoon, ylempi taso on ulkopuolisesti havaittavissa, kun taas alempi taso on piilossa ja sijaitsee ihmisten mielissä. Ylempi taso sisältää havainnoitavat asiat, kuten artefaktit, käyttäytymismallit, puhutavat, viralliset säännöt, teknisen osaamisen ja fyysisten objektien ja tuotteiden käytön. Kun taas alempi taso sisältää henkisen viitekehyksen (mental framework), ideat, uskomukset, arvot, asenteet, olettamukset sekä tavat kohdata ympäröivä ympäristö. Se myös sisältää sisäiset prosessit, joiden kautta organisaation jäsenet ovat oppineet tietyt käyttäytymissäännöt ja sitä hallinnoidaan tiedostamattomien sääntöjen kautta. (Oden, 1997)

Edgar Scheinin (1987, 26) mukaan puolestaan organisaation kulttuurilla tarkoitetaan perusolelutusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toimiva ryhmän mielestä ja se pitää sitä perusteltuna ja siksi opettaa sitä uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuurin muodollinen määritelmä kertoo mitä kulttuuri on, mutta se ei kerro mm. sitä miksi kulttuuri syntyy jossain organisaatiossa tai ryhmässä ja miksi se säilyy. Hänen mukaansa on tärkeää määritellä ryhmän luonnollisen kehityskulun näkökulmasta tekijöitä, jotka organisaatio kohtaa syntyvaiheestaan aina kypsyiden ja taantumisen kauteen saakka. Kulttuurin ollessa dynaaminen prosessi, Scheinin (1987) mukaan paras tapa ymmärtää sitä on kiinnittämällä huomiota yrityksen perustajien ja tärkeiden organisatorien muutoksien johtajien rooleihin ja miten ne ovat muokanneet organisaation kehittymistä. Tärkeää on hänen mielestä ymmärtää miten johtajien yksilölliset tarkoitusperät, joita on mm heidän omat tilanteen luonnehdintansa, arvot ja oletukset, muuttuvat yhteisiksi mielipiteiksi oikeista toimintatavoista, joita

ryhmän tai organisaation jäsenet pitävät oikeina tapoina toimia. Nämä tarkoitusperät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijäryhmiin. Ulkoiset tekijät tarkoittavat johtajan ja ryhmän suhdetta ympäröivään ympäristöön ja heidän tapoinsa säilyä tässä ympäristössä, kun taas sisäiset tekijät tarkoittavat johtajan ja ryhmän määritelmää ryhmän jäsenten välisistä suhteista ja miten ryhmä voi selviytyä toimintaympäristössä tehokkaan suoriutumisen ja syntyneen sisäisen hyvinvoinnin ansiosta.

Ulkoiset tekijät liittyvät ryhmän säilymiseen todellisessa ympäristössä ja sen tekijät eivät ole ryhmän jäsenten määrättävissä ja ne määrittelevät ryhmän perustarkoituksen, sen ensisijaisen sekä keskeiset tehtävät. Nämä myös antavat suunnan sille miten ryhmän tulisi mitata suoritustaan ja menestymään jatkuvasti toimintaympäristössään ottaen huomioon jatkuvasti muuttuvan ympäristön. Ryhmän eheys edesauttaa sen menestymistä. (Schein, 1987)

Scheinin (2001) mukaan organisaatiokulttuuria tulee tarkastella kolmella eri tasolla, jotta ymmärretään sitä määriteltäessä myös sen syvemmät merkitykset. Näillä tasoilla Schein (2004) tarkoittaa sitä, miten organisaatiokulttuuri näyttäytyy sen tarkastelijalle. Näiden tasojen väliin mahtuu hänen mukaan monia erilaisia uskomuksia, arvoja, normeja ja sääntöjä, joita organisaation jäsenet käyttävät kuvaamaan organisaation kulttuuria itselleen sekä muille. Ja joiden perusteella organisaation jäsenet tekevät valintoja ja päätöksiä. Scheinin (2001) mukaan organisaatiokulttuuria määriteltäessä vaarana on se, että se ymmärretään pelkästään vain tapana tehdä asioita, organisaation ilmapiirinä, perusarvona, yrityksen riiteinä ja rituaaleina, perusarvoina jne., jonka takia Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmelle eri tasolle: artefakteihin, ilmaistuihin arvoihin sekä pohjimmaisiiin perusoletuksiin. Nämä kulttuurin tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänettömään ja näkymättömään (Schein, 2001, 31).

Taso 1: Artefaktit

Artefaktien taso määrittelee sen mitä ihmiset näkee, kuulee ja tuntee, kun he tulevat keskelle uutta ryhmää ja kulttuuria. Tämä taso sisältää organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit, kuten esimerkiksi kielen, teknologiat, tuotteet, arkkitehtuurin, sisustuksen ja ilmapiirin, jonka voi havaita sen perusteella miten ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Näiden perusteella voidaan tulkita, että organisaatioilla on erilaiset tavat toimia ja siellä työskentelevillä ihmisillä tietynlaiset tavat toimia ja olla kanssakäymisissä. Mutta tosiasiasa ei kuitenkaan tiedetä miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät ja miksi organisaatio on rakentunut niin kuin on. Jotta saataisiin syvempi ymmärrys miksi asiat ovat niin kuin ovat, on organisaatiota Scheinin mukaan tarkasteltava lähemmin ja keskusteltava organisaation jäsenten kanssa asioista, joita he tuntevat ja

havaitsevat. Ainoa tapa, jolla artefakteja voidaan todella tulkita syvällisemmin, on viettää pidempi aika kyseisessä organisaatiossa. Tämän takia Schein ottaa organisaatiokulttuurin määrittelyyn mukaan myös seuraavia tasoja. (Schein 2001, 2004)

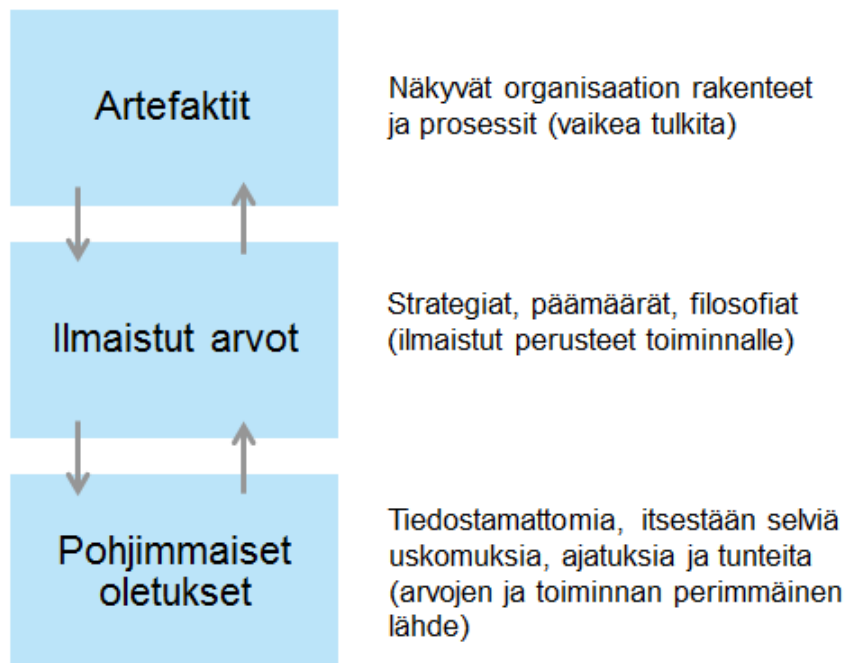
Taso 2: Ilmaistut arvot ja uskomukset

Scheinin (2004) mukaan seuraavalla kulttuurin tasolla tarkastellaan organisaation arvoja ja uskomuksia. Arvot ovat sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja, jotka organisaation jäsenien mielestä olennainen osa heidän kulttuuriaan ja toimintatapojaan. Ne määrittelevät myös sen miten organisaatiossa mielletään se, mitkä arvot ja uskomukset ovat väärin tai oikein. Jotta nämä olisi hyväksytty organisaation sisällä, on joiden niistä käytävä läpi nk. kulttuurinen transformaatioprosessi, jonka aikana nämä läpi käyvät ikään kuin hyväksynnän organisaation jäsenten välillä, jolloin siitä ensin tulee jaettuja arvoja tai uskomuksia ja ajan kanssa ja mikäli ne koetaan toimiviksi, syntyy niistä organisaatiolle toimintaa ohjaavia jaettuja oletuksia. Kaikki arvot ja uskomukset eivät käy läpi tätä prosessia, ainoastaan ne, joita voidaan todentaa empiirisesti ja joilla on jotain merkitystä organisaation ja ryhmien toiminnan kannalta. Niitä arvoja ja uskomuksia, joita ei pystytä empiirisesti todentamaan, voidaan kuitenkin arvioida sosiaalisen validoinnin kautta. Scheinin mukaan sosiaalinen validointi on prosessi, jonka aikana tietyt arvot on hyväksytty ainoastaan ryhmän jaetun sosiaalisen kokemuksen kautta, jossa ryhmän jäsenet lujittavat toistensa arvoja ja uskomuksia niin, että niitä aletaan pitää itsestään selvyyksinä. Arvot ja uskomukset ovat usein kriittisiä organisaation toiminnan kannalta ja ne ohjaavat ryhmän henkilöitä toimimaan tietyllä tavalla ja myös niitä korostetaan esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisen yhteydessä. Arvoja ja uskomuksia voidaan myös analysoida artefaktien tasolla, mutta se, mitä ihmiset oikeasti tekevät eri tilanteissa on eri kuin yritykset tuovat esille omissa arvoissaan ja uskomuksissaan. Scheinin mukaan onkin tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuuria analysoidessa se, mitkä arvot ja uskomukset ovat niitä, joita organisaatiot aidosti toteuttavat ja mitkä ovat niitä, jotka on kirjattu ylös tulevaisuuden tavoitteita silmällä pitäen. (Schein, 2004, 30-36)

Taso 3: Yhteiset piilevät oletukset

Jotta organisaatiota voidaan ymmärtää Scheinin teorian syvimmällä, kolmannella tasolla, on Scheinin (2001, 2004) mukaan otettava huomioon historialliset näkökulmat, jotka ohjaavat organisaation arvojen ja uskomusten muodostumista. Yrityksen perustajien ja johtajien arvot, kuin myös organisaatiossa toimivien tiimien arvot ja uskomukset, muokkaavat ja antavat perustan organisaation arvoille. Mikäli nämä eivät vastaa sitä, mitä organisaation todellinen toimintaympäristö sallii ja tarjoaa, organisaatio epäonnistuu eikä sen kulttuuri voi kehittyä. Nämä

arvot ja uskomukset ovat historian aikana muokkautuneet organisaation yhteisiksi ja itsestään selviksi ja ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. Schein rinnastaa organisaation tavan ohjata jäsentensä toimintaa ja ajattelua Argyriksen ja Schönin (1974) teoriaan "theories-in-use". Usein nämä ajan mittaan muodostuneet arvot ja uskomukset ovat niin syvällä, että niitä on lähes mahdotonta muuttaa. Mikäli joku yrittää niitä kyseenalaistaa tai muuttaa, aiheuttaa se usein organisaatiossa ja sen jäsenissä levottomuutta ja he ryhtyvät puolustuskannalle. Tämä tekee esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttamisen ja tiettyjen toimintatapojen poisoppimisen vaikeaksi. Ongelmana näissä arvoissa ja oletuksissa on myös se, että ne saattavat vääristää organisaation ja sen jäsenten kuvaa missä tilassa organisaatio on suhteessa sen ympäröivään toimintaympäristöön ja organisaatiossa saatetaan hyväksyä toimintaa ja toimintatapoja, jotka saattavat olla haitallisia organisaation kilpailukyvyn kannalta ja aiheuttaa ristiriitatilanteita. Yhteisiä arvoja ja oletuksia muokkaavat myös tiedostamattomat oletukset, joita ovat normaaliin elämään liittyvät näkemykset, kuten esimerkiksi ajan ja tilan käsitykset, työelämän tärkeys suhteessa muuhun elämään, perhesuhteet ja sukupuolten väliset roolit. Nämä muokkaavat luonnollisesti jollain tasolla organisaation kulttuuria ja saattavat olla myös ristiriidassa organisaatiossa vallitseviin arvoihin ja uskomuksiin.

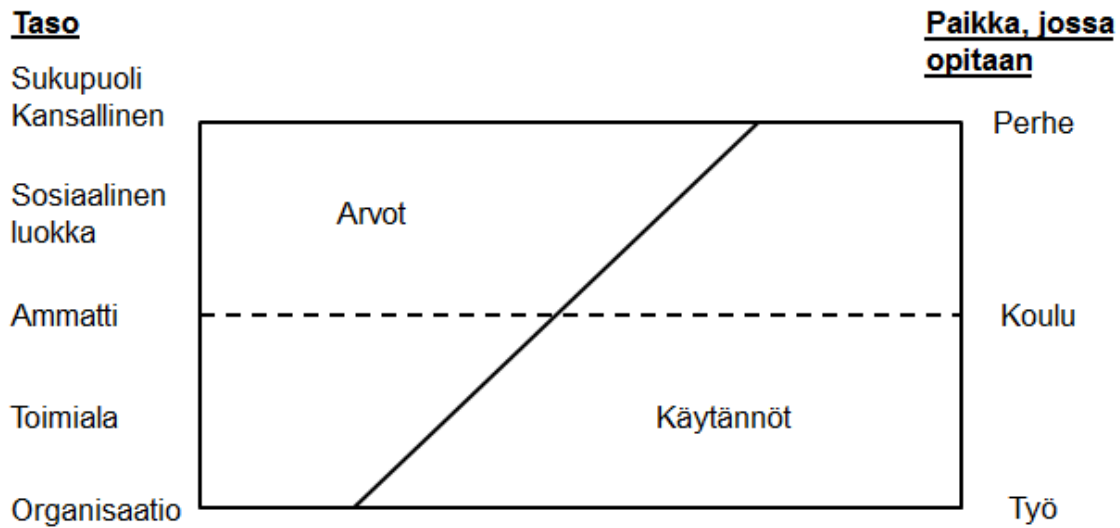


Kuva 1. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein, 1985, 2001 & 2004)

Scheinin teoriaa organisaatiokulttuurista on käytetty monien organisaatiokulttuurien tutkimuksen pohjana. Esimerkiksi Irene Lurie ja Norma Riccucci (2003) ovat tutkineet sitä kuinka artefaktien muutoksia on käytetty tukemaan ja vahvistamaan organisaatiomuutoksia. He esittivät, että vaikka organisaation johto oli sitoutunutta kulttuurillisen muutoksen läpiviemiseen ja tekivät kaikkensa sen läpiviemiseen, siitä huolimatta organisaatioiden työntekijöillä oli korkea muutosvastarinta ja työntekijät olivat sitä mieltä, että muutos ei tule menemään läpi organisaatiossa. Joten tämän perusteella Lurie ja Riccucci (2003) tulivat siihen lopputulokseen, että Scheinin teoria tuki näkemystä siitä, että vain silloin kun organisaation jäsenet näkevät jotain hyötyä tulevasta muutoksesta, he ottavat muutokset vastaan osaksi itsestään selviä toimintatapoja ja sulauttavat ne osaksi organisaation yleisiä oletuksia.

Alvessonin (2005) mukaan organisaatiokulttuurilla on suuri rooli organisaatioelämän rikkauden ja monimuotoisuuden ymmärtämisellä. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuriin muodostuu rituaaleista, myyteistä, tarinoista ja legendoista sekä tapahtumista, ideoista sekä kokemuksista, jotka ovat muokanneet organisaation elämää. Organisaatiokulttuuriin kuuluu Alvessonin (2005) mukaan myös arvot ja oletukset sosiaalisesta todellisuudesta, joissa hänen mukaan painopiste on enemmän oletuksissa organisaatiokulttuuria analysoitaessa.

Hofsteden (1993, 2005) mukaan organisaatiokulttuuri on puolestaan mielen kollektiivinen ohjelmointi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurin erottaa kansallisesta kulttuurista niiden erilainen arvojen ja prosessien roolit. Kansallinen kulttuuri on osa ihmisen kehitystä ensimmäisen kymmenen elinvuoden aikana, jolloin perhe, elinympäristö ja koulu muokkaavat yksilön arvomaailmaa. Kansalliset kulttuurierot näkyvätkin pääasiassa arvoissa eikä niinkään prosesseissa tai käytännöissä, kun taas organisaatiokulttuurissa kulttuurierot ilmenevät pääasiassa käytännöissä ja vähemmän arvojen alueella. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöön, kun tämä tulee osaksi työorganisaatiota ja hän siihen oppiminen tapahtuu työpaikalla sosiaalistumisen kautta. Monet ihmiset astuvat työelämään aikuisena, jolloin heidän perusarvonsa ovat ehtineet jo muokkautua. Lisäksi Hofstede (2005) määrittelee muutamia tasoja, joilla on vaikutusta organisaatiokulttuurin syntymiseen; sosiaalinen luokka, joka voi ajan mittaa joko nousta tai laskea; ammatilliset arvot ja niiden yhteys yksilön koulutustasoon; toimialan vaikutus työtehtäviin ja organisaation välisiin suhteisiin. Eri toimialoilla on Hofsteden (2005) mukaan erilaisia organisaatiokohtaisia käytäntöjä, joko käytännöllisistä tai perinteistä johtuen.



Kuva 2. Arvojen ja käytäntöjen tasapaino eri kulttuuritasoilla (Hofstede 2005, 285)

3.2 Organisaation alakulttuurit

Organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa sitä voidaan tarkastella osana laajempaa organisaatiota ympäröivää ympäristöä, kuten myös organisaatiota, jonka sisällä on monia alakulttuureita (Hatch, 2006, 176). Alakulttuurista puhuttaessa Hatchin (2006) mukaan tarkoitetaan organisaation osajoukkoa ja sen jäseniä, jotka identifioivat itsensä erityiseksi ryhmäksi, joka toimii osana organisaatiota ja joka toimii ryhmän jäsenten uniikin kollektiivisen ymmärryksen perusteella. Van Maanenin ja Barleyn (1985) mukaan alakulttuurit voivat rakentua jaettujen mielenkiinnon kohteena olevien asioiden ympärille ja sen vaikutuspiirissä voi olla ihmisiä, jotka jakavat samankaltaiset ammatilliset, ikäpolveliset, etniset ja työnkuvalliset identiteetit, kuin myös kulttuurilliset taustat. Vaihtoehtoisesti heidän mukaansa alakulttuuri voi muodostua myös erilaisten tuttuun asioiden ympärille, joiden kanssa työntekijät ovat tekemisissä päivittäin. Näitä voivat olla mm. jaetut työtilat tai erilaiset työkalut (esimerkiksi toimitilat, työpaikkaruokala, kahvikone tai kopiokone).

Alakulttuurit ovat myös toimiessaan samassa organisaatiossa yhteydessä toisiinsa. Siehlin ja Martinin (1984) mukaan alakulttuureilla saattaa olla dominoiva, tehostava tai kohtisuora vaikutus toisiinsa tai ne voivat olla toistensa haastavia vastakulttuureja. Heidän mukaansa vallalla olevaa kulttuuria, jolla yleensä on ylimmän johdon tuki, kutsutaan usein yrityksen kulttuuriksi (corporate culture) vaikka sitä oikeasti pitäisi kutsua alakulttuuriksi. Alakulttuurien arvo riippuu niiden

vaikuttavuudesta organisaatiossa (Hatch, 2006). Kuten on aiemmin mainittu, alakulttuurit voivat vahvistaa yrityksen yhtenäiskulttuuria, mutta niillä voi olla myös vastakkainen merkitys, alakulttuurin ollessa vahva, se voi myös mahdollisesti heikentää yrityksen yhtenäiskulttuuria (Harisalo, 2009, 271). Hatchin (2006) mukaan alakulttuureita kritisoidaan usein niiden siiloutumisen takia, jolla on sitten negatiivisia vaikutuksia eri alakulttuurien väliseen yhteistyöhön. Näin ollen vahva alakulttuuri voi tehdä vahvastakin kulttuurista heikon (Harisalo, 2009).

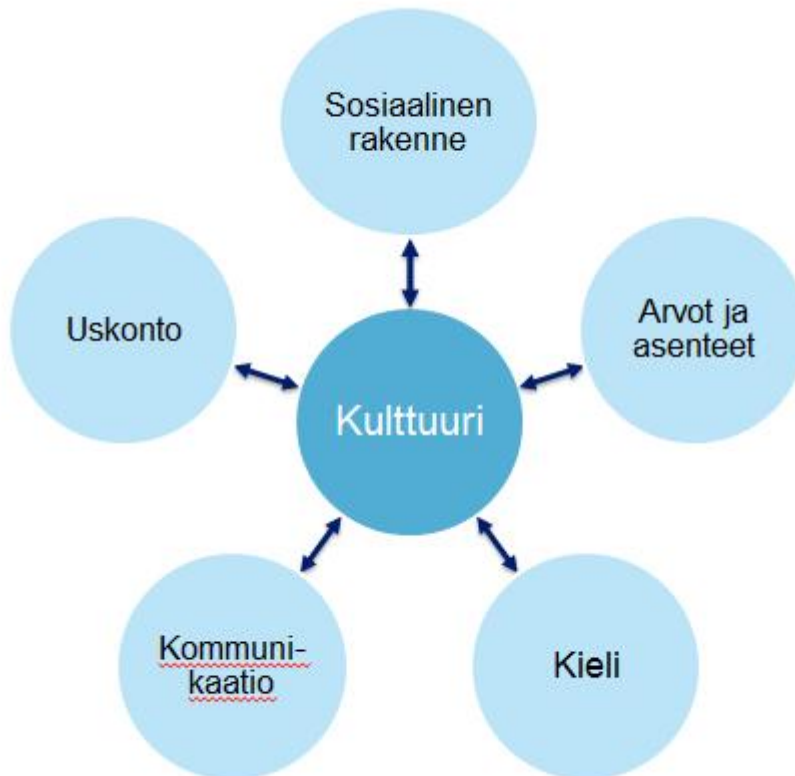
3.3 Organisaatiokulttuuri globaalissa toimintaympäristössä

Organisaatiokulttuureilla on Hatchin (2006) mukaan monimutkaiset suhteet ympäröivään maailmaan ja kulttuureihin, josta ne rekrytoivat ihmisiä työskentelemään yritykseensä. Monimutkaiseksi suhteen tekee se, että ihmisten identiteetit ja osaaminen ovat muokkautuneet erilaisten kulttuureiden mukaisesti, työntekijän kulttuurilliseen identiteettiin vaikuttaa esimerkiksi henkilön omaan kansallisuuteen ja henkilökohtaisiin taustoihin perustuvat ympäristöt, kuin myös alueelliset, toimialaspesifiset, ammatilliset ja työtehtäviin perustuvat ympäristöt. Myös kielellä on olennainen merkitys kansallisten kulttuurien kehitykselle, monissa maissa arvostetaan oman kielen tuntemusta sekä hallintaa, lisäksi lähes kaikissa kielissä on ilmaisuja, joita on aihetta välttää ja joita ei voi tietää ilman, että on perehtynyt kieleen kulttuurillisesti (Harisalo, 2009, 276). Myös erilaisella oheisviestinnällä, kuten esimerkiksi kehonkielellä, on suuri merkitys miten eri kulttuurien edustajat kohtaavat ja kohtelevat toisesta kulttuurista tulevaa ihmistä. Kuten myös uskonnolla, jolla on monissa kansallisissa kulttuureissa määräävä osa (Harisalo, 2009, 277).

Joskus organisaatiokulttuuri on ristiriidassa paikallisen kulttuurin kanssa, tämä on yleistä globaalien organisaatioiden kanssa (Hatch, 2006, 175). Joskus organisaatiokulttuurien on sopeuduttava paikalliseen kulttuuriin. Toimiessaan ulkomailla organisaatiot edustavat usein omaa kansallista kulttuuriaan, joten kohdatessaan vieraan kulttuurin, organisaatiosta tulee vieraan kulttuurin prosessoija (Harisalo, 2009, 275). Tämän takia on tärkeää, että organisaatiot ymmärtävät sosiaaliseen rakenteeseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, joka Harisalon (2009) mukaan määrittelee jokaisessa yhteiskunnassa ihmisten aseman ja roolit, lisäksi niillä on vaikutusta kansakuntien kulttuuriperimään.

Huntingtonin (2003) mukaan globaalien kulttuurien merkitys kasvaa kansainvälisessä vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa suurimmat konfliktit aiheutuvat kulttuurillisten asioiden takia. Ei niinkään poliittisten, ideologisten, taloudellisten tai teknisten tekijöiden takia. Hänen mukaansa paikallinen politiikka on etnisyyden politiikkaa ja globaali politiikka on puolestaan

kulttuurien politiikkaa. Kulttuurilliset asiat kuten esimerkiksi uskonto, kieli, historia, etniset ryhmät erottavat ihmisiä, koska niillä on merkitystä ihmisten tärkeinä pitämiin asioihin. Huntingtonin (2003) mukaan yritykset voivat toimia eri kulttuurien välittäjinä, varsinkin silloin, kun organisaatioissa työskentelee ihmisiä monista eri kulttuureista, jolloin yrityksiin tulee kiinnittää huomiota kuinka kulttuurillisista eroista johtuvia jännitteitä ja ristiriitoja voidaan ratkaista rakentavasti.



Kuvio 3. Globaaleihin kulttuureihin vaikuttavat tekijät (mukaeltu Harisalo, 2009, 276)

Hollantilaisen Geert Hofsteden “Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values” on yksi tunnetuimmista globaaleja kulttuureita koskevia tutkimuksista (mm. Harisalo, 2009, Hatch, 2006). Hofstede (1980) tunnistaa tässä tutkimuksessa viisi globaaleja kulttuureita jakavaa ulottuvuutta:

- Suhde sosiaalisuuteen (social orientation)
- Suhde valtaan (power orientation)
- Suhde epävarmuuteen (uncertainty orientation)
- Suhde tavoitteisiin (goal orientation)

- Suhde aikaan (time orientation)

Hofsteden (1980) mukaan sosiaalinen orientaatio tarkoittaa yksilöllisyyden (individualism) ja kollektiivisuuden (collectivism) välistä suhdetta. Yksilöllisyyttä korostavat kulttuurit korostavat ihmisten itsenäisyyttä, rohkeutta toimia vastoin yhteisön intressejä ja arvostuksia sekä ihmisten tasa-arvoa erilaisten sääntöjen suhteen, koska kaikilla on oltava yhtäläiset mahdollisuudet edetä elämässään. Hofsteden (1980) mukaan vahvan yksilöllisen kulttuurin maita ovat mm. Yhdysvallat, Australia, Kanada ja Englanti. Kun taas kollektivismia korostavissa kulttuureissa hänen mukaansa ryhmä tulee aina ennen yksilöitä ja yksilöiden edellytetään tekevänsä kaiken yhteisöjen puolesta, vaikka tämä olisi yksilön etujen vastaista. Lisäksi ryhmän arvostukset ohjaavat vahvasti yksilöiden valintoja ja niiden oletetaan olevan linjassa ryhmän päätösten kanssa. Myös arvot, säännöt ja normit vaihtelevat ryhmästä toiseen. Hofsteden (1980) mukaan tällaisia kulttuureja ovat monet eteläisen Amerikan maiden kulttuurit.

Suhde valtaan jakautuu Hofsteden (1980) mukaan vallan hyväksymiseen (power tolerance) sekä vallan kunnioitukseen (power respect). Valta hyväksytään Hofsteden (1980) mukaan silloin, kun se koetaan lailliseksi, ammattimaiseksi ja oikeaksi, lisäksi vallan käyttö on siten sidoksissa virallisesti hyväksytyihin lakeihin. Sen rajoittaessa ihmisten valinnan mahdollisuuksia, halutaan sen käyttöä hajauttaa keskittämisen estämiseksi. Hofsteden (1980) mukaan näin toimitaan mm. Yhdysvalloissa ja Pohjoismaissa. Sen sijaan valtaa kunnioittavissa kulttuureissa ihmiset arvostavat auktoriteettia, hierarkiaa, johtajia sekä erilaisia perinteitä. Tässä kulttuurissa elävät ihmiset pitävät luonnollisena asiana valta-asemassa olevien henkilöiden välisiä eroja ja ihmisten välistä epätasa-arvoisuutta sekä mahdollisuuksia, jotka muodostuvat heidän kulttuurillisen valta-aseman perusteella. Hofsteden (1980) mukaan tällainen kulttuuri on mm. Ranskassa, Espanjassa ja Japanissa.

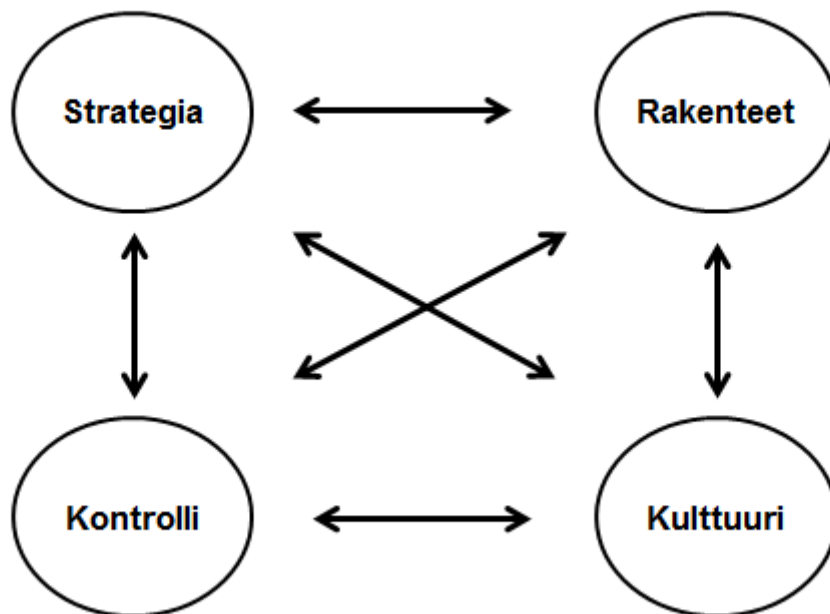
Suhde epävarmuuteen kuvaa epävarmuuden hyväksynnän (uncertainty acceptance) ja epävarmuuden välttämisen (uncertainty avoidance) välistä suhdetta. Hofsteden (1980) mukaan epävarmuuden hyväksynnän kulttuurissa ihmiset pitävät epävarmuutta elämään luonnollisena kuuluvana osana, jonka takia he hyväksyvät uudet oivallukset ja keksinnöt ja sallivat niiden kehittelyn, vaikka eivät niistä pitäisikään. Epävarmuuden hyväksynnän kulttuurissa sääntöjen ja normien venyttäminen ja rikkomisen on mahdollista. Vastaavasti epävarmuuden välttämisen kulttuurissa ihmiset arvostavat asioiden ennustettavuutta, yllätyksettömyyttä sekä varmuutta. Myös uusiin ideoihin ja oivalluksiin suhtaudutaan kriittisesti. Hofsteden (1980) mukaan ihmiset välttävät tässä kulttuurissa oma-aloitteisuutta ja turvautuvat auktoriteetteihin päätöksenteossa.

Hofsteden (1980) mukaan suhde tavoitteisiin puolestaan kuvaa aktiivisen käyttäytymisen (aggressive goal behaviour) ja passiivisen käyttäytymisen (passive goal behaviour) välistä jatkumoa. Aktiivisen käyttäytymisen kulttuurin ihmiset arvostavat hänen mukaansa päättäväisyyttä, päämäärätietoisuutta, ponnisteluita sekä aineellisia palkintoja. Ja ihmiset uskovat oman kohtalonsa olevan omista käsissä. Kun taas passiivisen käyttäytymisen kulttuurissa näitä ominaisuuksia halveksutaan ja ihmiset uskova tarvitsevänsä kollektiivista tukea selviytyäkseen haasteistaan. Hofsteden (1980) mukaan esimerkiksi Suomi kuuluu passiivisen käyttäytymisen kulttuurin maihin.

Viimeisenä näkökulmana Hofsteden kulttuuriteoriassa on suhde aikaan, joka kuvaa pitkän aikavälin (long-term outlook) ja lyhyen aikavälin (short-term outlook) välistä kulttuurillista jatkumoa. Pitkän aikavälin kulttuurin maissa arvostetaan asioiden määrätietoista tavoittelua, kun taas lyhyen aikavälin maissa arvostetaan perinteitä ja sosiaalisia velvollisuuksia pitkän aikavälin ponnisteluiden sijaan.

3.4 Organisaatiokulttuuri johtamisen ja muutosjohtamisen työvälineenä

Hofsteden & Hofsteden (2005) mukaan organisaatiokulttuuri itsessään ei ole tärkeä elementti, vaan se mitä ylin johto tekee sitä hyödyntäen. Organisaation suorituskykyä tuli arvioida peilaten sen tavoitteisiin ja organisaation ylimmän johdon tulisi tehdä strategia, joka tukee organisaation tavoitteita. Strategiat on tehty peilaten organisaation tämän hetkisiä rakenteita ja kontrollimekanismeja, joita ohjaa organisaation kulttuuri.



Kuva 4. Strategian, rakenteiden, kontrollin sekä kulttuurin väliset suhteet organisaatiokulttuurilla johtamisella (Hofstede & Hofstede, 2005, 309)

Scheinin (1987) mukaan johtajat luovat organisaatiokulttuureita ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaa olla kulttuurin luominen organisaatiolle, sen johtaminen ja joissain tapauksissa myös sen tuhoaminen. Johdon tulee olla tietoinen oman organisaation kulttuuristaan, samalla tavoin kuin yksilöt ovat tietoisia omasta luonteestaan ja persoonallisuudestaan. Scheinin (1987) mukaan oman organisaation kulttuurin ymmärtäminen auttaa ymmärtämään organisaatiossa mahdollisesti esiintyviä ongelmia, organisaatiokulttuuri antaa useimmiten selityksen miksi jotkut asiat eivät suju.

Hyvä taloudellinen suorituskyky nähdään usein yhteydessä vahvalle organisaatiokulttuurille. Organisaatiot joissa on pitkälle kehittyneet kulttuurilliset artifaktit, kuten esimerkiksi rituaalit ja organisaation tarinankerronta, jossa henkilöstö on omaksunut yrityksen arvot, nähdään omaavan menestystekijät taloudelliseen menestykseen. (Lee & Yu, 2004)

Hofsteden (1993) mukaan johdon tulisi ottaa kulttuurilliset näkökohdat huomioon organisaation strategian osana. Mitkä ovat nykyisen kulttuurin vahvuudet ja heikkoudet sekä voidaanko organisaation vahvuuksia hyödyntää paremmin ja välttää heikkouksia. Organisaatiota ja sen kulttuuria muutettaessa Hofsteden (1993) mukaan organisaatiokulttuurilla on merkitystä erilaisia

muutoksia tehtäessä. Organisaation tehdessä rakenteellisia muutoksia, kuten esimerkiksi toimintojen sulauttamista tai eriyttämistä, organisaation jäsenet sopeutuvat Hofsteden (1993) mukaan yksilöinä uuden ympäristönsä kulttuuriin, mutta ryhmänä he tuovat mukanaan oman ryhmäkulttuurinsa, jota on vaikeampi lähteä muuttamaan. Muutostilanteessa uusien tehtävien ja uuden ympäristön tuoma ympäristön uudelleenmuotoilu luo hyvät mahdollisuudet siivota vanhojen kulttuurien piirteitä, joita uuteen toimintaympäristöön ei haluta (Hofstede, 1993).

Prosessimuutoksilla ja henkilömuutoksilla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Prosessien muutokset merkitsevät uusia menettelytapoja, erilaisten valvontavaiheiden poistamista tai uusien kehittämistä tai muutoksia viestinnän käytäntöihin. Kun taas henkilöstömuutokset saattavat merkitä uudenlaisia palkkaus- ja ylennysmenettelyjä. Henkilöstöhallinnon rooli korostuu henkilöstömuutoksissa, se voi tiedostamattaan ylläpitää erilaisia toimintoja, joita ei uudessa organisaatiokulttuurissa haluta pitää yllä. Monissa organisaatioissa koulutusta pidetään keinona muuttaa organisaatiokulttuuria, mutta se on todettu olevan tehokasta, vain mikäli henkilöstö itse haluaa tulla koulutetuksi. (Hofstede, 1993)

Jotta organisaatiokulttuuri olisi altis muutoksille, on sitä kehitettävä alttiiksi muutoksille. Juuti & Virtanen (2009) puhuvat muutosalttiuden arvo- ja kustannusajureista, jotka vievät organisaatiokulttuuria muutosmyönteisempään suuntaan. "muutosalustaksi". Arvoajurit ovat heidän mukaan organisaatiomuutosten hallinnan ja johtamisen toimintatapoja, periaatteita ja menettelyjä, jotka tuottavat arvoa varsinaiseen muutosprosessiin. Kustannusajurit sen sijaan ovat näiden vastakohtia, ne luovat negatiivista lisäarvoa eli vähentävät muutosprosessissa onnistumisen todennäköisyyttä. Kustannusajureina voidaan pitää puutteellista muutosjohtamista, muutosviestinnän epäonnistumista, organisaatiokulttuurin kehittymättömyyttä sekä sitä, ettei muutoksen motiiveja tai toteutustapaa perustella. (Juuti & Virtanen, 2009)

Organisaatiokulttuuria voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä monella eri tavalla. Juuti & Virtanen (2009) ovat listanneet asioita, joita voidaan peilata organisaatiokulttuuriin ja hyödyntää organisaation kehittämisessä. Näitä voidaan pitää muutenkin heidän mukaan monien teoreetikkojen mielestä organisaation toiminnallisina kulmakivinä:

- Ihmisten johtajuuden vahvistaminen inspiroivan ja kannustavan johtamistavan integroimiseen jokaiselle organisaatiotasolle
- Strategisen johtamisen terävöittäminen, organisaation kykyä lukea tulevaisuutta ja ennakoita tulevaisuuden muutostarpeet

- Organisaation asioiden hallintakyvyn lisääminen, jota voidaan lisätä parantamalla organisaation projektinhallintataitoja sekä ottamalla käyttöön projektinhallintatyökaluja.
- Osallisuutta korostavien henkilöstöpolitiikan toimintatapojen kehittäminen ja sosiaalisten innovaatioiden tuottaminen lisäämään organisaation vuoropuhelua.
- Organisaation selviytymiskyvyn parantaminen ja vahvistaminen tunnistamalla sidosryhmäkumppanuuksia sekä hyödyntämällä niitä.
- Organisaation prosessilähtöisyys puolestaan kertoo organisaatorakenteen ja organisaation strategian välisestä suhteesta.
- Asiakastyytyväisyys menestyksen mittarina, ilman tyytyväisiä asiakkaita organisaatiota ei olisi olemassa
- Organisaation henkilöstövoimavarojen ja osaamispääoman johtaminen suoraan strategiasta sekä niiden systemaattinen ja pitkäjänteinen kehittäminen, jossa mittarina toimivat henkilöstötutkimuksen tulokset.
- Yhteiskunnallisen vastuun ottaminen korostamaan organisaation itsestään antamaa kuvaa aikaansa seuraavasta ja yhteiskunnallisten arvojen sekä vaatimuksien huomioivasta yrityksestä, yhteiskunnallinen arvostus heijastuu monin tavoin organisaation sisälle ja konkretisoi organisaation arvot ja tekee niistä edelleen johdetut toimintaa ohjaavia periaatteita.
- Organisaation tilintekovastuullisuuden korostaminen luomalla muun muassa organisaation toimintaa todentavia mittareita, tarkoituksenmukaista tulosraportointia sekä korjaamalla ja käynnistämällä toimenpiteitä havaittuja puutteita kohtaan.
- Organisaation vuorovaikutuskyvyn parantaminen viestintää ja siinä käytettävää kielenkäyttöä kehittämällä, jotta organisaatiossa tulevat muutokset pystytään perustelemaan paremmin. Toimiva viestintä on myös modernin johtajuuden syvintä olemusta.

Organisaatiokulttuurilla on tutkittu olevan tärkeä merkitys organisaatiomuutokselle. Organisaatiokulttuuri kuvailee organisaation sisäistä toimintaympäristöä (organisaation ilmasto ja kulttuuria), joka sisältää organisaation jäsenten jakamat uskomukset, oletukset ja arvot, joten on oletettavissa, että nämä ohjaavat ja muokkaavat ihmisten asennetta organisaatiomuutokselle. Organisaatiokulttuurin vaikuttaessa siihen, miten ihmiset asennoituvat organisaatiomuutokseen, on organisaation johdon määriteltävä minkä tyyppinen organisaatiokulttuuri ja mitkä sen osa-alueista tukevat organisaatiomuutosta. (Rashid et al., 2004)

Muutoksen aikaansaamista ryhmässä jarruttaa usein eniten organisaation kulttuuri. Organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa ja yritykset pakottaa kulttuuri väkisin toiseksi ei onnistu, koska sitä ei voi muuttaa väkisin. Kulttuurin on nähty muuttuvan vasta silloin, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla ja kun uusi toimintatapa tuottaa organisaatiolle tai ryhmälle ihmisiä jollain aikavälillä jotain hyötyä. Kulttuuri muuttuu vasta silloin, kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. (Kotter, 1996)

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS: LÄHTÖTILANNE ANALYYSI PÖYRYN LIKETOIMINTA-ALUEEN ORGANISAATIOKULTTUURISTA JA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA SUOMESSA

4.1 Kohde organisaation esittely

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan Pöyry-konsernia ja sen osaa Pöyry Finland Oy:n teollisuusliiketoimintaryhmää Suomessa. Olen seuraavissa luvuissa kuvannut Pöyryä konsernina ja sen toimintaa Suomessa, kuin myös teollisuusliiketoiminta-aluetta sekä globaalisti että Suomen osalta. Lähdemateriaalina yritysesittelyssä olen käyttänyt Pöyryn yleisiä yritysesittelymateriaaleja ja verkkosivuja kuin myös haastatteluista saatua aineistoa.

Pöyry-konserni

Pöyry on kansainvälinen konsultointi- ja suunnitteluyhtiö, joka palvelee energia-alan ja teollisuuden asiakkaita maailmanlaajuisesti sekä paikallispalveluiden kautta asiakkaita Pöyryn itsensä määrittämällä avainmarkkinoilla. Näitä avainmarkkinoita on yhtiön mukaan Suomi, Ruotsi, Keski-Euroopan maista Saksa, Itävalta sekä Sveitsi, Latinalaisessa Amerikassa Brasilia ja Kaukoidässä Thaimaa. Pöyry-konsernin emoyhtiö on Pöyry Oyj. Emoyhtiö on vastuussa muun muassa konsernin strategian kehittämisestä ja sen toimeenpanon valvonnasta, rahoituksesta, synergiaetujen toteuttamisesta sekä yleisestä konsernin toiminnan koordinoinnista. Pöyry tarjoaa asiakkailleen liikkeenjohdon konsultointia ja suunnittelupalveluita sekä sillä on vahvaa projektiliiketoiminnan osaamista. Pöyryn toiminnan kannalta keskeiset toimialat ovat energiantuotanto, sähkön siirto ja jakelu, metsäteollisuus, kemianteollisuus ja biojalostus, metalli- ja kaivosteollisuus, liikenne ja vesi. Pöyryllä on laaja paikallistoimistoverkosto ja yhtiön palveluksessa on noin 6 000 asiantuntijaa noin 50 eri maassa. Pöyryn liikevaihto vuonna 2015 oli 575 miljoonaa euroa, ja yhtiön osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsingissä (Pöyry OYJ: POY1V). Pöyryn pääkonttori toimii Suomessa, Vantaalla.

Pöyry Suomessa

Suomessa Pöyry on yhtiön mukaan maan johtavia konsultointi- ja suunnittelutoimistoja. Pöyryn osaamisalueet Suomessa ovat energia ja teollisuus, väyläinfra, ympäristö, vesi- ja jätehuolto sekä kiinteistöt. Pöyry palvelee asiakkaitaan Suomessa rakennushankkeiden ja investointien suunnittelussa ja konsultoinnissa. Pöyry Finland Oy on Suomessa toimiva yhtiö. Pöyryllä on tällä hetkellä Suomessa noin 1 600 työntekijää.

Teollisuusliiketoiminta-alue Pöyryllä

Pöyryn teollisuusliiketoimintaryhmän palvelut sellu- ja paperiteollisuudelle ulottuvat strategian, prosessien ja käytön kehittämisestä uusien laitosten suunnitteluun ja käynnissä olevien tehtaiden uudistamishankkeisiin. Kemianteollisuuden ja biojalostuksen sektorit toimivat myös elintarvike- ja muun prosessiteollisuuden parissa. Kun taas puolestaan metalli- ja kaivosteollisuuden osaajat toimivat kaivoksiin ja rikastusprosesseihin liittyvissä suunnittelu- ja konsultoinnin tehtävissä. Teollisuusliiketoiminta-alueen osuus koko konsernin liikevaihdosta vuonna 2015 oli vajaa 9 %.

Varsinainen operatiivinen liiketoiminta teollisuusliiketoiminta-alueella on jakautunut globaalisti alueellisiin toimintoihin. Tällä hetkellä liiketoiminta-alueella on yksiköt Aasiassa, Pohjois-Euroopassa, joka pitää sisällään toiminnot Suomessa ja Ruotsissa, Keski-Euroopassa, Puolassa ja Venäjällä. Liiketoiminta-alueella toimii kaksi teollisuuden alaa, paperi ja selluteollisuus sekä kemian teollisuus, joilla kummallakin on toimintaa kaikissa maayksiköissä. Näissä yksiköissä on yksi johtaja, joka vastaa kummastakin teollisuuden alasta. Nämä liiketoiminta-alueiden johtajat ovat vastuussa kummankin teollisuusalan liiketoiminnan osalta kyseille alueella. Poikkeuksena on Suomi, jossa on edelleen kummallakin teollisuuden alalla oma liiketoiminta-alue johtajansa. Lisäksi nämä alueelliset yksiköt raportoivat matriisissa sellu ja paperiteollisuuden ja kemianteollisuuden ja biojalostuksen osaamisalueen johtajille.

Pöyryn juuret ovat metsäteollisuudessa, jossa yhtiö on omien sanojensa mukaan globaali ykkönen, kun taas kemianteollisuuden puolella Pöyry näkee itsensä enemmän haastajan asemassa. Tämä näkyy liiketoiminnassa käytännössä esimerkiksi sillä, että sellu- ja paperiteollisuuden asiakkuussuhteet ovat yhtiön edustajien mukaan liiketoiminnan perinteikkyyden ja pitkäikäisyyden vuoksi pitkäkestoisempia ja partnereita tunnetaan pidemmältä ajalta kuin kemian puolella. Tällä on vaikutusta heidän mukaan myös näiden yksiköiden toimintatapoihin, kemianteollisuuden puolella on haastajan asemasta johtuen jouduttu ja haluttu hakea uusia toimintamalleja ja tapoja ja ottamaan mm. projektien myyntiin aktiivisempaa otetta, kun taas sellu- ja paperiteollisuuden

puolella tällaista ei ole ollut pitkien asiakassuhteiden takia. Yhtenä mainittavana erona näiden kahden teollisuustoimialan organisaatioissa ja tavassa toimia on se, että kemian teollisuuden puolella on olemassa erillinen myyntiorganisaatio, kun taas sellu ja paperiteollisuuden puolella myyntivastuuta ei ole vastuutettu erikseen. Pöyryn tasolla kemianteollisuus on yksi Pöyryn strategisista kasvualueista, johon halutaan yhtiön strategian mukaan panostaa.

Teollisuusliiketoiminta-alue Suomessa

Kuten aiemmin mainitsin, sellu- ja paperiliiketoiminnalla on pitkät perinteet Pöyryn liiketoiminnassa. Pöyryllä on jo sen perustamisvuodesta 1958 lähtien tehty tämän toimialan projekteja. Kemian teollisuuden projekteja Pöyry on puolestaan tehnyt, jo vuodesta 1975, jolloin se osti kemianteollisuuden projekteja tekevän Kupari-nimisen yhtiön ja fuusioi sen osaksi Pöyryä.

Kemianteollisuus on ollut omana liiketoimintayksikkönä vuodesta 2005 lähtien, jolloin koottiin kaikki paikallistoimistoissa työskentelevät muut kuin sellu- ja paperiteollisuuden projekteja tekeviä henkilöitä yhteen. Näitä ihmisiä oli kemian teollisuuden osajien lisäksi myös ne henkilöt, jotka tekivät kaivosteollisuuden projekteja. Paikallistoimistoissa työskentelevät henkilöt erotettiin omiksi paikallistoiminnoiksi vuoden 2009 lopulla ja muutama vuosi myöhemmin myös kaivosteollisuuden liiketoiminta erotettiin omaksi yksikökseen ja teollisuusliiketoiminta-alueelle Suomessa jäi ainoastaan jäljelle kemianteollisuuden osajia.

Teollisuusliiketoiminta-alueella työskentelee yhteensä globaalisti runsas 400 henkilöä, josta tämän tutkimuksen kohderyhmänä olevassa Suomen toiminnoissa työskentelee tällä hetkellä noin 200 henkilöä. Näistä paperi- ja selluteollisuuden sektorilla Suomessa työskentelee noin 150 henkilöä, kun taas kemian ja biojalostuksen sektorilla Suomessa työskentelee tällä hetkellä yhtiön edustajien mukaan noin 50 henkilöä. Paperi- ja selluteollisuuden työntekijöistä noin 100 henkilöä työskentelee Pöyryn Vantaan toimipisteessä ja noin 50 henkilöä Kouvolan toimipisteessä. Kemian ja biojalostuksen henkilökunta työskentelee pääasiassa Vantaalla, sen lisäksi heillä yksi henkilö työskentelee Ruotsissa.

Teollisuusliiketoiminta-alue Suomessa on johdettu pääosin Vantaalta käsin. Koko liiketoiminta-alueetta globaalisti johtava henkilö, kuin myös kummankin liiketoiminta-alueen johtajat sekä suurin osa linjaesimiehistä. Kemianteollisuuden linjaesimiehet ovat Vantaalla ja he toimivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki Suomen kemian teollisuuden liiketoiminta-alueen johtajan alaisuudessa. Sellu- ja paperiteollisuuden esimiehistä nk. johtavassa asemassa olevat, eli Pöyryn mukaan he ovat ns. discipline alueiden vetäjiä, joiden vastuulla on tietyn toiminnon johtaminen

kokonaisuudessa, työskentelevät Vantaalla. Kouvolan toimipisteessä toimivat esimiehet ovat Vantaalla toimivien esimiesten alaisuudessa ja toimivat tiiminvetäjinä. Vantaalla toimivat esimiehet toimivat suoraan alueellisen paperi- ja selluteollisuuden liiketoiminta-alueen johtajan alaisuudessa.

Suomessa näiden kahden liiketoiminta-alueen organisaatorakenteet ja sitä kautta toiminnot ovat pitkälti toistensa kaltaiset. Molemmissa organisaatioissa löytyy tällä hetkellä projektin johto (project management), prosessitiimit sekä mekaaninen suunnittelu (mechanical piping) ja sähkö ja automaatiosuunnittelu (electrical & automation) toiminnot. Kemianteollisuuden organisaation ollessa pienempi kuin paperi ja selluteollisuuden organisaatio, monet toiminnoista on yhdistetty. Yhtiön edustajan mukaan organisaatioiden rakenne on lähtökohtaisesti sama näissä kahdessa liiketoiminnassa. Haastatteluiden mukaan myös useassa yksikössä tehdään jo ristiin projekteja yhteisille eri asiakkaille.

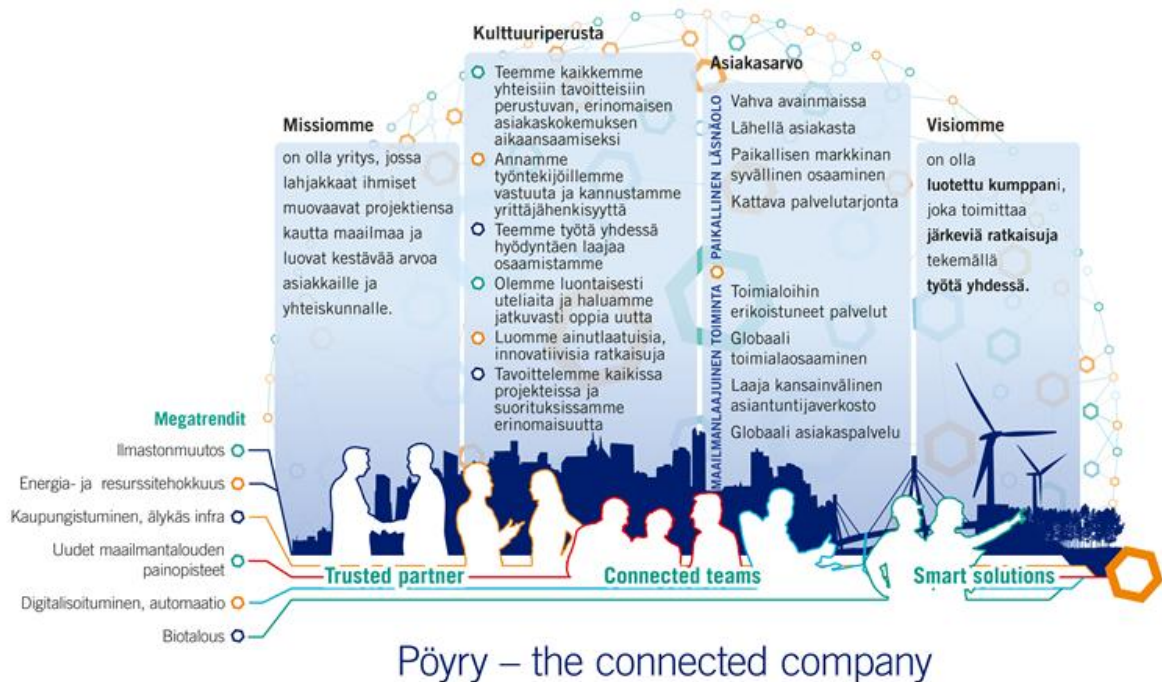
4.2 Pöyryn organisaatiokulttuuri

Pöyry on vuonna 2015 julkistanut sisäisesti uuden vision ja sen yhtenä peruspilarina on kulttuurillinen perusta, joka ohjaa ihmisten osalta toimintaa. Pöyryn kulttuuriperustaa voidaan rinnastaa koko Pöyryn tavoittelemaan organisaatiokulttuuriin. Tämä kulttuuriperusta sisältää seuraavat osa-alueet:

- Teemme kaikkeemme yhteisiin tavoitteisiin perustuvan, erinomaisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi
- Annamme työntekijillemme vastuuta ja kannustamme yrittäjähenkisyyteen
- Teemme työtä yhdessä hyödyntäen laajaa osaamistamme
- Olemme luontaisesti uteliaita ja haluamme jatkuvasti oppia uutta
- Luomme ainutlaatuisia innovatiivisia ratkaisuja
- Tavoittelemme kaikissa projekteissa ja suorituksissamme erinomaisuutta (Pöyry, 2015).

Yhteenvetona voisin todeta, että Pöyryn koko organisaatiokulttuuri tähtää asiakastyön ja sen laadun erinomaisuuteen, samalla pöyryläisiä kannustetaan ottamaan vastuuta tehtävistään ja kehittämään itseään omissa tehtävissä. Nämä kulttuuriperustat ohjaavat eri toimintoja ja niiden alakulttuureita ympäri maailman. Van Maanen ja Barley (1985) ovat todenneet, että alakulttuurit voivat rakentua jaettujen mielenkiinnon kohteena olevien asioiden ympärille ja sen vaikutuspiirissä voi olla ihmisiä, jotka jakavat samankaltaiset ammatilliset, ikäpolvelliset, etniset ja työnkuvalliset identiteetit, kuin myös kulttuurilliset taustat. Vaihtoehtoisesti heidän mukaan alakulttuuri voi muodostua myös erilaisten tuttujen asioiden ympärille, joiden kanssa työntekijät ovat tekemisissä

päivittäin. Näitä voivat olla mm. jaetut työtilat tai erilaiset työkalut (esimerkiksi toimitilat, työpaikkaruokala, kahvikone tai kopiokone). Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena olevaa teollisuusliiketoiminta-alueen Suomen organisaatiokulttuuria voidaan näin ollen pitää Pöyryn konsernin yhtenä alakulttuurina ja jota olen kuvannut seuraavassa luvussa.



Kuva 5. Pöyryn kulttuuriperusta osana "The connected company" -konseptia. (Pöyry, 2015)

4.3 Pöyryn kemianliiketoiminta-alueen ja sellu- ja paperiliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuurit Suomessa

Tässä luvussa tarkoitukseni on kuvailla ja analysoida Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuria Suomessa. Teollisuusliiketoiminta-alueen Suomen organisaatiossa on tulossa organisaatiomuutos ja organisaatiomuutoksen ja sen onnistuneen läpiviennin näkökulmasta katsoen, on tarpeellista selvittää organisaatiokulttuurin lähtötilanne nykyorganisaation kannalta. Kerron organisaatiomuutoksesta ja sen taustoista enemmän tutkimukseni luvussa 4.5. Tällä analyysillä saamme vastauksen tutkimuskysymyksenä olleeseen

kysymykseen organisaation tämän hetkisen organisaatiokulttuurin tilasta ja pystyn sen pohjalta tekemään organisaatiolle suositukset asioista, joita sen tulisi ottaa huomioon organisaatiokulttuurin osalta organisaatiomuutosta suunnitellessa ja implementoidessa.

Tätä analyysia varten on haastateltu yhteensä kuutta esimiestä kummaltakin liiketoiminta-alueelta sekä kahta henkilöstöhallinnon edustajaa kuin myös yhtä liiketoiminta-alueen johtohenkilöä. Sellu- ja paperiliiketoiminta-alue on jakaantunut Suomen osalta Vantaan sekä Kouvolan yksiköihin, haastateltaviin kuului henkilöitä kummastakin yksiköstä. Analyysi on tehty haastatteluista saatujen vastausten pohjalta. Haastatteluissa on kysytty erilaisia organisaatiokulttuurin osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä, joissa haastateltavia on pyydetty analysoimaan oman yksikkönsä toimintaa erilaisten kysymyksien avulla. Olen jaotellut analyysin tulokset kahteen eri osaan: kemianteollisuuteen ja sellu- ja paperiteollisuuteen Vantaalla ja Kouvolassa. Sellu- ja paperiteollisuuden Vantaan ja Kouvolan toimintoja käsittelen yhtenä organisaationa, vaikka yksiköt ovat olleet yhdessä organisaatiossa vasta vajaa puoli vuotta ja heidän välillään on nähtävissä vielä historiallisista syistä ja maantieteellisen etäisyydestä johtuvia eroavaisuuksia. Esimiehille asetetut kysymykset löytyvät tutkimuksen liitteenä (liite numero 1).

Lähestyn teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuria toiminnalliselta kannalta, jotta pystyn analysoimaan kulttuuria sen ja organisaation toiminnan kannalta. Scheinin (1987) mukaan kulttuuri ratkaisee ryhmän perusongelmat, joita ovat ulkoisessa toimintaympäristössä säilyminen ja tähän ympäristöön sopeutuminen sekä ryhmän sisäisten prosessien ymmärtäminen ja yhdentäminen.

Päädyin tarkastelemaan Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen eri liiketoimintayksiköiden organisaatiokulttuureja kahdesta eri näkökulmasta, ensimmäinen näkökulma tarkastelee liiketoimintayksikön suhdetta sitä ympäröivään maailmaan. Jotta organisaatio voi toteuttaa toiminta-ajatustaan ja kasvaa menestyksekkäästi on sen vastattava erilaisten toimintaympäristönsä vaatimuksiin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin (Schein, 2001). Tarkastelen tätä osa-aluetta mm. miten strategia tukee liiketoiminta-alueen toimintaa, liiketoiminta-alueen toimintaa suhteessa sen sidosryhmiin, miten työtä mitataan sekä miten virheisiin puututaan, miten historialliset tapahtumat ovat muokanneet organisaation toimintatapoja sekä miten asiakaskokemus sekä innovatiivisuus näkyvät organisaation kulttuurissa ja toiminnassa.

Toinen valitsemani näkökulma tarkastelee organisaatiota sen sisäisestä näkökulmasta, jossa otetaan huomioon ihmisten väliset suhteet organisaatiossa, erilaiset toimintamallit ja palkitsemisjärjestelmät, toiminnan kehittäminen ja muutoshalukkuus, organisaation viestintä sekä erilaiset toiminnot, jotka vaikuttavat mm. ihmisten viihtymiseen työpaikalla. Scheinin (2001)

mukaan nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa ulkoisten toimintaympäristön tekijöiden kanssa ja niillä näin ollen vaikutusta organisaation kokonaiskulttuuriin.

4.3.1 Kemianteollisuuden organisaatiokulttuuri Suomessa

Kemianteollisuuden yksikkö on toinen teollisuusliiketoimintaryhmän liiketoiminta-alueista Suomessa. Sillä on tällä hetkellä noin 50 työntekijää, joka on noin kolmannes koko liiketoimintaryhmän henkilöstöstä Suomessa. Suomessa toimivat henkilöt työskentelevät kaikki Vantaan toimipisteessä. Osa henkilöstöstä on aiemmin työskennellyt sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueen yksiköissä, joten työskentelytavat ja ajatusmallit näiden henkilöiden osalta saattavat juontaa osan nykyisistä toimintatavoista sieltä.

Organisaation suhde ympäröivään toimintaympäristöön

Kemianteollisuuden liiketoiminta-alue ja sen liiketoiminta nähdään Pöyryllä kasvavana toimialana. Pöyryllä kemianteollisuuden projekteja on jo tehty pidemmän aikaa pienellä mittakaavalla verrattuna muihin liiketoiminta-alueisiin ja tällä sektorilla uskotaan olevan runsaasti kasvupotentiaalia kemianteollisuuden markkina-alueella. Joten se nähdään usein haastajan roolissa tällä markkina-alueella. Tällä haastatteluiden mukaan on merkitystä siihen, miten tällä liiketoiminta-alueella työskentelevät ihmiset suhtautuvat ympäröivään toimintaympäristöön, kun he kilpailevat paikastaan markkinoilla haastajan roolissa.

”...kemian puolella on lähdetty aktiivisesti etsimään uusia toimintatapoja, haettu uusia toimintamalleja ja sitä kulttuuria miten me saavutetaan niitä kemianasiakkuuksia...”

Suhde yhtiön strategiaan ja visioon

Haastateltujen esimiesten mukaan koko Pöyryn strategia ja visio ovat linjassa liiketoiminta-alueen strategian kanssa. Vastauksissa tuli kuitenkin ilmi, että haastateltavat tiesivät varsin hyvin, mitkä oman liiketoiminta-alueen kasvustrategia ja liiketoiminnalliset tavoitteet ovat, mutta niiden linkittyminen koko yhtiön strategiaan suuntauksiin oli hieman epäselvää ja siinä koettiin olevan puutteita. Suurimpana haasteena nähtiin liiketoiminta-alueen koskevien yksityiskohtaisempien suunnitelmien puuttuminen. Haastateltujen esimiehien mielestä myös työntekijätason tietämys tästä aiheesta ei ollut paras mahdollinen.

Suhde sidosryhmiin – sisäiset ja ulkoiset

Suomessa toimiva kemianteollisuuden yksikön työntekijät toimivat osana globaalia kemianliiketoimintaryhmää. Eri maissa työskentelevillä henkilöillä saattaa olla erilaiset osaamisprofiilit, joita voidaan käyttää monipuolisesti hyväksi erilaisissa asiakasprojekteissa yli maaraajojen. Tässä ryhmässä on työntekijöitä Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Saksassa ja Puolassa. Eri maiden työskentelykulttuurien kohdatessa, saattaa joskus syntyä haasteita. Haasteita syntyy mm miten organisaatioita haluttaisiin rakentaa sekä työtapojen erilaisuuden takia. Esimerkiksi Suomen organisaatiossa työskentely eri projekteissa on heidän omien sanojensa mukaan välillä hyvinkin vapaamuotoista, joka saattaa puolestaan vaikuttaa saksalaisten mielestä hyvin epäorganisoidulta ja epähyväksyttävältä.

Kemian teollisuusliiketoiminnan ulkopuoliset sidosryhmät ovat asiakasyritykset sekä erilaiset yhteistyökumppanit, joiden kanssa Pöyry tekee yhdessä asiakkaalle toimeksiantoja. Suomen toiminnot tekevät pääasiassa projekteja keskisuuria ja suuria investointiprojekteja Pohjois-Euroopassa. Kemianteollisuuden asiantuntijat tekevät myös yhteistyössä sellu- ja paperiteollisuus liiketoiminta-alueen kanssa erilaisia asiakasprojekteja, erityisesti toteutussuunnittelun projekteissa. Kemianteollisuudessa asiakasyhteistyötä ylläpidetään pääasiassa myyntiorganisaation kautta, liiketoimintayksiköllä on henkilöitä, jotka työskentelevät puhtaasti myyntiroolissa ilman varsinaista projektivastuuta. Kemianliiketoiminta-alue on parin viime vuoden aikana kehittänyt runsaasti myyntiorganisaatiota ja siihen liittyviä prosesseja, ollakseen paremmin esillä markkinoilla. Myös projektinhallintaan kiinnitetään yhä enenemissä määrin huomiota, koska tämä alue haasteltujen mukaan on se, joka vaikuttaa asiakasyhteistyöhön suunnittelutyön lisäksi. Tyypillistä kemianliiketoiminta-alueen projekteille on haastateltujen mukaan se, että ne ovat Pöyryn mittakaavassa erittäin laajoja projektikonaisuuksia ja eroavat merkittävästi mm. Pöyryn alueellisten paikallispalveluiden tekemistä projekteista.

Pöyry on toiminut kemianliiketoiminta-alueella asiantuntijan roolissa, ongelmana haastateltavat näkevät, että kemianliiketoiminta-alueen ollessa varsin suuri, Pöyry on yrittänyt varsin pienillä resursseilla olla asiantuntijana asiassa kuin asiassa, mutta olematta kuitenkaan erityinen asiantuntija millään tietyllä osa-alueella. Pöyryn laaja-alaisuus nähdään monella tavalla sen kilpailuetuna, mutta myös haasteena. Tämä johtuu haastattelujen mukaan siitä, että liiketoiminta-alueen strategian suunnittelussa ei ole haastateltavien mielestä menty tarpeeksi syväälle. Haastateltavien mukaan ongelmallista on myös se, ettei tiedetä miten liiketoiminta-alueen strategia peilautuu Pöyryn muiden yksiköiden strategiaan.

Asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, koska asiakas on se, joka maksaa kemianteollisuuden liiketoimintaryhmän työntekijöiden palkat ja asiakas on se, joka määrää lopulta minkälaisia projekteja tehdään. Kemialiiketoiminta-alueella on tavoitteena luoda pitkiä asiakassuhteita, joten luottamus asiakkaan ja Pöyryn välillä on kaiken liiketoiminnan perusta. Asiakkaat sekä liiketoiminta-alueella vallitsevat käytännöt asettavat kuitenkin joskus haasteita ja ristiriitaisia ajatuksia siitä, miten liiketoimintaa olisi järkevä tehdä kustannustehokkaasti. Useimmiten haasteet liittyvät myös siihen miten toiminta Pöyryn sisällä on toteutettu kun verrataan siihen mitkä ovat markkinoiden ja liiketoiminnan vaatimukset ulkopuolisessa maailmassa.

Työn mittaaminen ja virheiden korjaaminen

Kemianliiketoiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta mitataan taloudellisin luvuin sekä työntekijöiden aktiviteettiprosentin avulla. Liiketoimintajohto asettaa yksikölle rajat, joita ne sitten seuraavat kuukausitasolla. Varsinkin aktiviteettiprosentin käyttöä pelkkänä menestyksen mittarina kritisoidaan esimiesten keskuudessa laajasti. Heidän mielestään aktiviteettiprosentti ei kerro todellisuutta projektin onnistumisesta ja projektiin käytetystä ajasta ja sen tehokkuudesta. Liiketoiminta-alueella ei esimiesten mukaan ole käytössä yhteneväisiä mittaristoja, miten esimerkiksi edellä mainittua työtehokkuutta tulisi mitata.

Korkean aktiviteettiprosentin mukaan organisaatioon tulee myös lieveilmiönä se, että aikaa ei jää kehittämiseksi eikä innovoinnille. Tällä tavalla toiminnan kehittäminen ei etene ja sillä on vaikutusta työntekijöiden osaamistasoon ja se vaikuttaa sitä kautta asiakkaalle toimitettavan projektin laatuun.

”...pitkällä aikajänteellä me tapetaan itemme siinä liian korkeella aktiviteetilla, kun me ei kehitetä toimintatapoja...”

Yksittäisen henkilön työtä mitataan myös aktiviteettiprosentin avulla, joka antaa haastateltujen mukaan suuntaa-antavaa tietoa miten ihminen suoriutuu työstään. Tämä ilmenee haastateltavien mukaan usein niin, että mitä korkeampi prosentti henkilötasolla on, sitä enemmän kyseistä henkilöä käytetään eri projekteissa ja siitä voi päätellä ihmisen henkilökohtaisen kyvykkyyden tehdä erilaisia projekteja yhtiön näkökulmasta. Useimmiten henkilön työtä ja sen laatua mitataan kuitenkin kollegoilta saadun ja asiakaspalautteen avulla. Lisäksi henkilön kanssa käydään kerran vuodessa tavoitekeskustelut, joissa käsitellään hänelle asetettuja ammatillisia tavoitteita. Tavoitteiden valvonta kuuluu työntekijöiden osalta esimiehille ja työn päivittäinen seuraaminen projektien osalta projektipäällikölle.

Mikäli liiketoiminta ei saavuta sille tavoitteita, mittareita seurataan kuukausitason sijaan viikkotasolla ja jopa henkilötasolla. Yleensä ongelmat liittyvät siihen, että työntekijöiden aktiviteettiprosentti on liian alhainen johtuen esim. työn riittämättömyydestä. Laatuongelmiin sekä virheisiin pyritään tarttumaan niiden ilmetessä. Tosin esimiehet myöntävät, että heidän liiketoiminta-alueellaan liian usein tehdyistä virheistä ei oteta oppia, vaan samat virheet toistuvat turhan usein projektista toiseen.

Innovatiivisuus ja innovatiiviset ratkaisut asiakkaille

Kemianliiketoiminta-alueella innovatiivisuus ja innovointi ovat jääneet haastateltavien mukaan vähäiseksi resurssi, aika ja rahapulan takia. Innovaatiot ja innovatiivisuus nähdään tärkeinä toiminnan kehittämisen kannalta, mutta se mitä innovatiivisuudella tässä kyseisellä liiketoiminta-alueella sekä Pöyry-tasolla ei haastateltavien mukaan ole määritetty.

Innovatiivisuudesta ja sen kehittämisestä on selkeästi monta eri koulukuntaa liiketoiminta-alueen sisällä. Erään mielipiteen mukaan se, miten toimintaa mitataan aktiviteettiprosentin perusteella, ei kannusta organisaatiota kustannuspaineiden valossa panostamaan innovaatiotoimintaan. Erilaisten kehityshankkeiden ei nähdä tuovan rahallista hyötyä organisaatioon ja ne nähdään tuottavan ainoastaan kustannuksia, joka on pois projektityöstä ja sitä kautta liiketoiminnan tuotoista.

Useimpien haastateltujen esimiesten osalta innovaatiotoiminta nähdään edellytyksenä liiketoiminnan kehittymiselle. Mutta he näkevät, että heidän organisaatioillaan ei ole aikaa eikä motivaatiota panostaa innovointiin. He yhtyvät myös edellä mainittuun mielipiteeseen, jonka mukaan korkeat aktiviteettiprosenttitavoitteet rajoittavat innovoinnille jäävää aikaa. Heidän mielestään innovatiivisuus tällä hetkellä näkyy pääasiassa ihmisten jokapäiväisessä työssä, jossa joku saattaa keksiä uuden tavan tehdä töitä. Innovatiivisuudesta ei myöskään tällä hetkellä palkita haastateltavien mukaan mitenkään erikseen.

Organisaation sisäiset rakenteet

Työorientoitunut, suhteellisen epämuodollinen, kohtuullisen rento, läpinäkyvä, luottamus, avoimuus ja iloisuus ovat adjektiiveja, joita esimiehet sanoivat kysyessäni heiltä miten he kuvaisivat organisaatiokulttuuria heidän omassa yksikössään. Olen seuraavissa kappaleissa pureutunut lähemmin eri organisaatiokulttuurin sisäisiin rakenteisiin selventämään mihin nämä adjektiivit perustuvat.

Johtaminen ja päätöksentekoprosessit

Haastatellut esimiehet kuvailivat omia päätöksentekomahdollisuuksiaan oman yksikön ja tiimin sisällä hyväksi. Kaikki haastatellut esimiehet kuuluivat liiketoiminta-alueen johtoryhmään, jossa he kokivat, että heillä oli mahdollisuus jollain tasolla vaikuttaa päätöksentekoon ja että viestintä johtoryhmän sisällä toimii. Esimiehet mainitsivat kuitenkin turhautuvansa matriisiorganisaation kompleksisuuteen ja sen hitauteen erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Esimerkkinä mainittiin rekryointiprosessit ja niihin liittyvät päätökset, joissa on haastateltujen mukaan liian monta hyväksymisporrasta ennen kuin rekryointilupa uuden ihmisen kohdalla saadaan. Pahimmillaan näissä päätöksissä on käyty neljä hyväksyntätasoa ennen kuin päätös syntyy ja siinä vaiheessa rekryoitava henkilö on saattanut jo saada päätöksen toiselta toimijalta ja rekrytoiva organisaatio menettää potentiaalisen hyvän työntekijän. Myös erilaiset pienet rahalliset hankintaehdotukset tai esimerkiksi matkustuslupiin liittyvät asiat menevät ylimmälle liiketoimintajohdolle hyväksyttäväksi. Esimiehet tuntevat, ettei heihin ja heidän omaan päätöksentekokykyyn luoteta ja sen takia he toivoisivat, että heille annettaisi mandaatti toimia vapaammin tietyillä ehdoilla.

”...se kertoo, että muhun ei luoteta, että osaanko itse arvioida onko se fiksu vai ei ole fiksu.”

Myös päätöksenteko Pöyryn konsernitasolla aiheuttaa hämmennystä kemianliiketoiminta-alueen esimiesten keskuudessa. Monet konsernitasoiset päätökset tulevat usein annettuina ja niihin ei linjaorganisaatioissa työskentelevillä henkilöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että joillain esimiehistä on vaikea hahmottaa Pöyry-tasoisia päätöksentekoelemiä ja päätöksentekomekanismeja. Myös se, millä tavoin esimiehet itse pystyisivät vaikuttamaan koko organisaation tason asioihin, ei joko tiedetty miten tai nähtiin rajallisena. Yhtenä ratkaisuna tähän nähtiin suurempien yksiköiden perustaminen, jotka itsenäisesti pystyvät vaikuttamaan työnsisältöön Pöyry-tasolla. Esimerkkinä toimimattomasta päätöksentekoprosesseista ja vaikutusmahdollisuuksista mainittiin suunnittelutoiminnassa käytössä oleva työkalu, jota pitäisi kehittää, mutta kehitykseen vaadittavat prosessit ja yhteyshenkilöt ovat hukassa. Tällä työkalun toimimattomuudella on vaikutuksia suunnittelijoiden työn tekemiseen ja liiketoiminnallisesti tärkeän datan tallentamiseen yhteiseen käyttöön.

Ihmisten väliset suhteet ja työskentelyilmapiiri

Yleinen kemianteollisuuden yksikön työskentelyilmapiiri arvioitiin kaikkien haastateltujen osalta hyväksi ja sen arvioitiin olevan heidän mukaansa keskimääräistä parempi, kuin esimerkiksi sellu- ja

paperiteollisuuden liiketoiminta-alueella Suomessa. Tätä tulosta tuki myös vuonna 2015 tehty Pöyryn henkilöstötutkimus ja HR:n arvio kyseisen yksikön työskentelyilmapiiristä.

Esimiehet itse arvioivat hyvien esimiestyöskentelyn tulosten johtuvan siitä, että heillä on omien sanojensa mukaan välitön ja läsnä oleva lähiesimiestyö ja avoin keskusteleva ilmapiiri liittyen erilaisiin asioihin ja haasteisiin. Esimiehet kertovat saaneensa palautetta työntekijöiltä, joissa he ovat sanoneet viihtyvän työssä ja pitävän mm. demokraattisesta tavasta johtaa yksikön päivittäistä toimintaa. Myös yksikössä olevilla ihmisillä todettiin olevan suuri merkitys yleiseen ilmapiiriin.

”meillä on tosi hyvää porukkaa, ihmiset pelaa tosi hyvin yhteen.”

Kemianteollisuuden yksikössä on ihmisten väliset suhteet ja toisten tunteminen ulottuu myös työpaikan ulkopuolelle. Ihmiset myös pystyvät keskustelemaan avoimesti erilaisista asioista ja arvostavat lähtökohtaisesti toistensa työpanosta. Työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat asialliset, vaikka joidenkin ihmisten tapa sanoa asioita toisille ihmisille voisi olla yhden arvion mukaan hieman diplomaattisempaa.

Esimiesten mukaan liiketoiminta-alueella vallitsee ilmapiiri, jossa autetaan toinen toisiaan, on kyse sitten kenestä tahansa ja kannustetaan kysymään epäselvissä asioissa. Myös tiedon ja osaamisen jakaminen nähdään toimivan yleisellä tasolla suhteellisen hyvin. Toki työntekijöiden joukosta löytyy henkilöitä, joille tiedonjakamisen kulttuuri on vieras ajatus ja he eivät osaa toimia määrättyillä tavoilla.

”...lähes joka kerta joku nuorempi on kumartunut jonkun vanhemman koneen ylle tai sen näkee, että nyt tuossa siirtyy sitä kokemusta ja osaamista, tai toi on kysynyt sitä...”

Yksikköön on työntekijöiden toimesta perustettu oma epävirallinen vapaa-ajan virkistystoimikunta, ”Kemian pontevat urheilu ja virkistysyhdistys”, joka on vuosien mittaan organisoinut erilaisia omakustanteisia tapahtumia ja osallistunut esimerkiksi yritysten välisiin jalkapalloturnauksiin. Tämän toiminta on kuitenkin hiipunut viime vuosina, koska yksikössä erilaisia tapahtumia ajanut eteenpäin kaksi työilmapiirin ylläpitämisen osalta avainhenkilöä, joista toinen on haastattelu hetkellä vanhempainvapaalla ja toinen on ulkomaankomennuksella. Myös organisaation tulleet uudet henkilöt eivät välttämättä ole löytäneet tietänsä tähän seuraan ja se on jäänyt kauemmin organisaatiossa työskentelevien henkilöiden jutuksi. Yksikössä ei järjestetä virallisia koko yksikköä koskevia tapahtumia, esim. kesäjuhlia, näitä esimiesten mukaan voisi olla enemmänkin. Sen sijaan eri tiimeissä saatetaan juhlistaa esimerkiksi onnistunutta projektia spontaanisti pullolla kuohuviiniä.

Esimiesten mielestä on tärkeää, että ihmiset viihtyvät työpaikallaan, jolla on heidän mielestään positiivinen vaikutus työn tekemiseen.

Työilmapiirin heikentävänä asiana nähdään esimiesten mukaan työkuorman epätasainen jakaantuminen, nämä liittyivät työmäärään ja siihen onko töitä liian paljon tai liian vähän. Myös erilaiset ongelmatilanteet projekteissa saattavat laukaista työilmapiirissä negatiivisia piirteitä.

Yksikössä on haastateltavien mukaan verrattain avoin keskustelu- ja palautteenantamiskulttuuri. Esimiehet pyrkivät omalta osaltaan edistämään palautteen antamisen kulttuuria antamalla rakentavaa palautetta sekä pyytämällä ja rohkaisemaan antamaan palautetta alaisiltaan omasta toiminnastaan. Esimiehet kokivat saavansa useimmiten suoraa palautetta alaisiltaan, tässä on kuitenkin eroja eri alaisten kohdalla – osa alaisista antoi palautetta ja osalta palautetta on saatu ainoastaan tavoitekeskusteluiden yhteydessä heiltä sitä kysyttäessä. Negatiivisen palautteen osalta oli mielestäni reilu ja siitä todettiin yleisesti, että negatiivisen palautteen tulee olla rakentavaa ja jotta sitä voi antaa, pitää olla asioista taustaselvillä, ennen kuin sitä lähdetään antamaan. Erityisesti virhetilanteissa esimiehet useimmiten suhtautuivat mielestäni yllättäen empaattisesti virhetilanteisiin, on kyse sitten palautteen antamisesta tai laadunvalvonnan yhteydessä tapahtuvasta asiasta.

”ihmisethän kuitenkin täällä meillä haluaa toimia oikein, ne haluaa tehdä asiat hyvin - - niin ensimmäisenä katsoo, että onko itse tehnyt voitavansa - - mutta sitten jos joku ei ole vaikka osannut tehdä - - niin silloin täytyy miettiä onko hänelle riittävästi kerrottu että tuu pyytään apua jos sä et selviä...”

Esimiehet saavat negatiivista palautetta myös organisaatiotason asioista, kuten työkaluista sekä työnjaoista, joiden käsittelemiseen niin, että palautteen käsittelyllä ja ongelmanratkaisulla organisaatiotasolla nähtiin olevan puutteita.

Esimiehet kokevat myös, että heillä on itsellään kohtuullisen hyvä keskustelusuhde omaan esimieheensä ja saavansa myös palautetta tältä. Jotkut esimiehistä koki kuitenkin, että keskusteluyhteys yhtiön korkeimpaan johtoon kuitenkin puuttui tai oli puutteellinen.

Osaamisen kehittäminen ja mentorointi

Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan Pöyryllä on yleisesti käytössä osaamisen kehittämisen 70-20-10 malli, jonka mukaan 70 prosenttia osaamisen kehittämisestä tapahtuu itse työssä, jolloin henkilö on itse vastuussa oman ammattitaitonsa kehittämisestä. 20 prosenttia kehittämisestä

tapahtuu puolestaan vertaistuen kautta, johon myös mentorointi kuuluu. Ja viimeiset 10 prosenttia kehittämisestä tapahtuu erilaisten kurssien ja koulutusten kautta, Näiden lisäksi on erilaisia ns pakollisia koulutuksia, kuten esimerkiksi palo- ja turvallisuuskoulutukset. Pöyryllä on lähimenneisyydessä ollut parin vuoden jakso, jolloin koulutuksia ei heikkojen taloudellisten näkymien takia saanut järjestää. Vastuu työntekijän kehittämisestä on viime kädessä esimiehen ja henkilöstöhallinnon edustajan mukaan, vaihtelee paljon esimiehittäin kuinka paljon he panostavat alaistensa kehittämiseen. Myös esimiehiä koulutetaan jatkuvasti.

Kemianliiketoiminta-alueella suhtaudutaan koulutuksiin tarpeen vaatiessa positiivisesti ja jokaiselle yksikölle on varattu koulutusbudjetti, jonka puitteissa työntekijöitä voidaan kehittää. Yleinen ilmapiiri koulutuksien suhteen on se, että niille ei tiukkojen projektiakataulujen ja runsaan työmäärän ole juuri aikaa. Osa esimiehistä kannustaa alaisiaan osallistumaan koulutuksiin ja näkee omassa tiimissään selkeitä kehittymisalueita, joihin täytyy puuttua ja näkevät, että esimerkiksi sisäiset koulutukset ovat alihyödynnetty voimavara. Osa puolestaan olettaa yksilön itse tuovan esille omat kehittymistarpeensa oman motivaationsa perusteella ja eivätkä välttämättä koe omaavansa tarpeeksi aikaa eikä taitoa arvioida työntekijöidensä osaamistarpeita.

Yleisesti tunnustetaan, että organisaatiossa on kehittämishaasteita, joihin pitäisi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi puuttua. Lisäksi toivotaan tietoa siitä, minkälaisia asioita organisaation odotetaan osaavan, jotta esimiehet osaisivat kohdentaa paremmin työntekijöilleen oikeanlaisia koulutuksia.

”...tällä hetkellä kun tää työnkuva on niin laaja ja sirpaleinen ja työnjakoa ei ole kunnolla sovittu, niin silloin sen koulutuksenkin kohdentaminen on hirveen hankalaa...”

Kemianliiketoiminta-alueen ikärakenne on huomattavan vääristynyt, työntekijöiden keski-ikä varsin korkea ja liiketoiminta-alueelta poistuu seuraavan kymmenen vuoden aikana huomattava määrä osaamista eläkkeelle. Liiketoiminta-alueelle on pyritty palkkaamaan uusia nuoria henkilöitä paikkaamaan tulevaisuuden osaajapulaa, jotka tekevät alkuun vanhemman työntekijän kanssa yhdessä projekteja. Yleisesti ottaen vanhemmat työntekijät ovat suhtautuneet esimiesten mukaan positiivisesti nuorempien kollegoiden mentorointiin, he ovat itse huomanneet siitä saadun hyödyn ja eikä heitä ole haasteltavien mukaan sen enempää tarvinnut tehtävään pakottaa.

Yleisesti ottaen yksikön uusille henkilöille on nimetty tutor, joka yleensä on kokeneempi työntekijä, joka opastaa uuden työntekijän uuden tehtävän alkuun ja opastaa ”talon tavoille”. Yksiköllä on käytössä myös virallinen perehdytysuunnitelma, jonka mukaan uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaan ja sen toimintatapoihin sekä päivittäisiin käytäntöihin. Perehdyttämissuunnitelman

pohjana käytetään Pöyryllä yleisesti käytössä olevaa perehdytysuunnitelmaa, jota yksiköt muokkaavat omiin tarkoituksiin sopivaksi.

Työskentelykulttuuri ja ihmisten suhde työntekoon

Kemianteollisuuden työskentelykulttuuria kuvaa haastateltavien mukaan asiakaslähtöisyys, joka ohjaa kaikkea työntekoa. Työtä tehdään asiakkaan tarpeiden mukaisesti, kuunnellen asiakkaan toiveita ja vaatimuksia. Haastateltavien mukaan työntekijät lähtökohtaisesti pitävät työnteosta ja omat omistautuneita työtehtävilleen sekä haluavat tehdä työnsä hyvin. Työ on pääsääntöisesti kiireistä, joten esimiesten mukaan suurimmalla osalla ihmisiä on hyvä paineensietokyky ja he osaavat käsitellä näitä asioita.

Organisaatio tunnistaa työnteossa monenlaisia kipupisteitä, jotka esimiesten mukaan liittyvät työn organisointiin sekä työn kehittämiseen. Näillä on vaikutusta työskentelytapoihin ja toimintamalleihin. Näillä on vaikutusta asiakastyöhön ja siihen minkälaisia asiakasratkaisuja asiakkaille tarjotaan ja millä lailla. Myös käytettävissä olevilla työkaluilla ja niiden heikkoudella nähdään olevan osa työnorganisointia ja siihen liittyviä ongelmia. Suurimpana ongelmana näiden asioiden ratkaisemiseksi nähdään ajan puute.

Organisaatio on käynyt läpi vuosien saatossa lukuisia organisaatiomuutoksia ja henkilöstövähennyksiä, joiden aikana joidenkin esimiesten mukaan joukosta on karsiutunut pois kaikista epämotivoitunein henkilöstö. Henkilöstö on virkaiältään korkea, jonka takia yksiköissä on juurtunut syvälle tietynlaiset toimintatavat ja mallit, joita on vaikea lähteä muuttamaan. Osa henkilöstöstä karsastaa haastattelujen mukaan uusia toimintamalleja sekä uutta teknologiaa, esimerkiksi uusia tietojärjestelmiä ja niihin liittyviä toimintatapoja.

”...jos jotain tarvis muuttaa, niin muutosvastarintahan meillä on aika massiivista - - niin nuoret, kun tulee taloon, niin niillä on (uusia ideoita), mut sitten nää jotka on pitkään istunu, niin ne (sanoo), että tätä kokeiltiin jo kymmenen vuotta sitten ei se toiminu - - kymmenessä vuodessa - - tietojärjestelmät on muuttunut ihan täysii, et sitä vois kokeilla - - ja se vois toimia nyt...”

Esimiehet arvioivat, että toimintamalleihin ja erilaisiin uusiin järjestelmiin liittyvä muutosvastarinta on kehittynyt vuosien varrella, kun kehittämistoimenpiteistä ei ole nähty liiketoimintaa tehostavia hyötyjä ja ihmisistä on tullut kyynisiä muutoksien suhteen. Myös käytössä olevat työnmittaamisen mittarit eivät tässäkään tapauksessa esimiesten mielestä kannusta toiminnan kehittämiseen.

Erilaisiin toimintatapoihin ja niiden kehittäminen nähdään kuitenkin asiana, johon tulisi puuttua. Tähän yhtenä vaikuttavana tekijänä nähdään mm asiakkaan odotukset työn tekemiseen tai tarve organisoida työtä tehokkaammalla tavalla. Esimerkiksi uuden työntekijän tullessa taloon, tulisi haastateltavien mukaan olla tarkkana, mikäli halutaan muuttaa toimintamalleja, etteivät vanhat toimintamallit ja tapa tehdä asioita siirry eteenpäin. Esimiesten mukaan ihmiset osaavat tehdä töitä, mutta se tapa millä he sitä tekevät, voisi joissain tapauksissa olla toinen. Tämä vaatii esimiesten mukaan paljon työtä ja aikaa, jota kuten jo aiemmin olen monessa eri yhteydessä todennut, rajallinen määrä.

Työskentelykulttuuriin vaikuttavat myös fyysiset tilat, jotka muokkaavat työn tekemistä ja ihmisten tapaa toimia ja käyttäytyä. Eräs haastelluista esimiehistä luonnehti osastonsa projektityötä monimuotoiseksi, jossa tehdään tiimityötä erikokoisissa ryhmissä, käydään läpi suuriakin suunnittelupapereita sekä vetäydytään välillä suunnittelemaan itsenäisesti johonkin rauhalliseen paikkaan. Hän näki, että nykyiset työtilat ovat ahtaat ja niitä on vaikea muokata projektitoiminnan eri tarpeisiin.

Tällä hetkellä suurin osa henkilöstöstä istuu avokonttorissa, jossa tiedon vaihto kulkee avonaisessa tilassa sermien yli. Ainostaan johtohenkilöillä on omat lasikopit, joiden ovet ovat haastateltujen perusteella usein avoinna. Mutta tila kokonaisuudessaan on kiinteä ja sitä on vaikea muuttaa, esimerkiksi tilapäiseksi projektityötilaksi.

Muutosjohtaminen ja muutoshalukkuus

Kuten olen jo useammassa eri otteessa maininnut, organisaatio on vuosien mittaan käynyt lukuisia muutoksia, jotka ovat jättäneet jälkensä joihinkin pitkän työuran omaaviin henkilöihin. Muutokset on useimmiten tuotu organisaatioihin ylemmältä johdolta, joihin linjaorganisaatiossa työskentelevät henkilöt eivät ole päässeet vaikuttamaan. Osa muutoksista on hyväksytty ja nähty tarpeellisena. Osa puolestaan jopa typerinä ja joilla on ollut haastateltujen mukaan jopa kilpailukykyyn alentavia vaikutuksia. Erityisesti nämä muutokset ovat jättäneet syvät jäljet moniin työntekijöihin, jotka aiheuttavat edelleenkin sen, että useisiin muutoksiin saatetaan suhtautua varauksella. Ihmiset ovat yleisesti sitä mieltä, että erilaisissa muutoksissa on puuttunut aito muutosjohtaminen ja johdolla ei ole ollut kykyä myöntää mikäli muutoksien yhteydessä on tehty virhearviointeja. Myös henkilöstölle ei ole annettu mahdollisuutta antaa palautetta eri muutostilanteiden yhteydessä. Se, miten muutoksia on aivan viime aikoina hoidettu, on nähty positiivisena suuntana parempaan ja ihmisten suhtautuminen muutostilanteisiin on parantunut.

Esimiehet näkevät, että heidän henkilöstönsä on valmis erilaisiin muutoksiin, kunhan muutoksen syyt perusteellaan ja muutoksen läpivienti organisaatioon helpottuu esimiesten mukaan sillä, että he itse uskovat muutokseen ja ymmärtävät sen alkuperäisen tarkoituksen, jotta he pystyvät sen uskottavasti viestimään ja myymään idean alaisilleen. Myös osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja siihen käytävään keskusteluun nostavat motivaatiota muutoksen läpiviemiselle organisaatioon. Eräs haastateltavista totesi seuraavasti muutoksen suunnitteluun osallistamisesta:

”ku puhutaan tällaisesta ihmisten bisneksestä, jossa lisäarvo tehdään just nimenomaan ihmisten ajattelulla ja ihmisten pitää kokea olevansa turvassa, että ne pystyy työtään tekemään hyvin - - ihmiset kuitenkin ne on oman työnsä parhaita asiantuntijoita.”

Viestintäkulttuuri

Esimiesten oman arvion mukaan kemianliiketoiminta-alueella vallitsee avoin ja hyvin toimiva viestintäkulttuuri. Kemianliiketoiminta-alueen yksikkötasoinen viestintä keskittyy kuukausi-infoihin, joissa yksikön johtaja käy läpi kuukausitasolla koko yksikköä koskevia tärkeitä asioita. Lisäksi eri tiimeissä tai osastoilla on epämuodollisempaa viestintää riippuen esimiehen mieltymyksistä. Osastoilla järjestetään erilaisia viikkopalavereja, lisäksi viestintää käydään paljon myös sähköpostin välityksellä. Lisäksi tieto kulkee työntekijöiden ja esimiesten välisessä päivittäisessä kommunikoinnissa eri työtilanteissa sekä kahviautomaatilla.

Haasteena esimiehet näkevät koko yksikkötason tai konsernitason viestintä, joka ei tavoita kaikkia organisaatiotasoja. Nämä ongelmat nähdään johtuvan pääasiassa viestien sisällöstä ja niiden ei koeta koskettavan työntekijän päivittäistä tekemistä ja viestinnässä käytetty kieli mielletään helposti yhtiötason ”jargoniksi”, johon tavallisen työntekijän on vaikea saada yhteyttä.

”.. noi päälliköt on niin kaukana tästä päivittäisestä työstä, että puhukoon siellä nyt blaa ja mä nyt koitan ymmärtää noita teidän sanoja, kun englanninkieltä kerran käytätte..”

Esimiehet näkevät, että etenkin erilaisissa muutostilanteissa viestejä täytyy toistaa tilaisuudesta toiseen, jotta niillä olisi vaikutusta tavallisen työntekijän toimintaan.

4.3.2 Sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuri Suomessa

Sellu- ja paperiteollisuuden yksikkö on toinen teollisuusliiketoimintaryhmän liiketoiminta-alueista Suomessa. Sillä on tällä hetkellä noin 100 työntekijää, joka on noin puolestaan kaksi kolmannesta

koko teollisuusliiketoimintaryhmän henkilöstöstä Suomessa. Suomessa toimivat henkilöt työskentelevät sekä Vantaan että Kouvolan toimipisteessä.

Organisaation suhde ympäröivään toimintaympäristöön

Suhde yhtiön strategiaan ja visioon

Haastateltujen esimiesten mukaan koko Pöyryn strategia ja visio ovat linjassa liiketoiminta-alueen strategian kanssa. Vastauksissa tuli kuitenkin ilmi, että haastateltavien mielestä koko yhtiön strategiset suuntaukset olivat hieman epäselviä ja miten ne linkittyivät oman liiketoiminnan toimintaan, koettiin olevan osittain epäselvää. Suurimpana haasteena nähtiin strategian jalkauttaminen omaan yksikköön, koska liiketoiminnan strategisia painoalueita ei esimiesten mukaan ole liiketoimintajohdon puolesta kunnolla määritelty.

Haastatelluiden esimiehien mielestä myös työntekijätason tietämys tästä aiheesta ei ollut paras mahdollinen ja heillä useimmilla on ollut esimiesten tapaan vaikeuksia sisäistää sen avainviestit. Myös liikkeenjohdon viestit strategian osalta eivät ole tavoittaneet työntekijöitä toivotulla tavalla.

”Ne puheet menee niin yli tuosta perustekijästä, et ei ne jaksakaan sitä edes kuunnella, koska sillä ei ole mitään konkretiaa tähän arkipäiväiseen tekemiseen.”

Suhde sidosryhmiin – sisäiset ja ulkoiset

Sellu- ja paperiliiketoiminta-alue on osa Pöyryn globaalia teollisuusliiketoimintaryhmää. Eri maissa työskentelevillä henkilöillä saattaa olla erilaiset osaamisprofiilit, joita voidaan käyttää monipuolisesti hyväksi erilaisissa asiakasprojekteissa yli maarajojen. Tässä ryhmässä on työntekijöitä Suomen lisäksi Puolassa, Venäjällä ja Kiinassa. Suomessa toiminnot jakautuvat Vantaan toimipisteeseen sekä Kouvolan toimipisteeseen. Liiketoiminta-alue tekee paljon yhteisiä projekteja Pöyryn muiden yksiköiden kanssa, etenkin kemianteollisuuden työntekijöiden kanssa.

Sellu- ja paperiliiketoiminta-alueen tärkein ulkoinen sidosryhmä on asiakkaat. Sellu- ja paperiteollisuuden asiakkuussuhteet ovat esimiesten mukaan liiketoiminnan perinteikkyyden ja pitkäikäisyyden vuoksi pitkäkestoisia ja partnereita tunnetaan pitkältä ajalta. Asiakkaiden rooli nähdään tärkeänä ja heille halutaan tuottaa laadukkaita palveluita. Sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueen asiakkaat ovat pääasiassa metsäteollisuuden yrityksiä, mutta he palvelevat myös energia liiketoiminnan sekä kemian ja ympäristöliiketoiminnan asiakkaitakin. Asiakkaat ovat sekä globaaleja että paikallisia asiakkaita. Markkinajohtajan asema sellu- ja paperiteollisuuden

johtavana suunnittelutoimistona on jossain määrin tuudittanut liiketoiminta-alueen hyvän olon tunteeseen, joka on murentunut viime vuosina kilpailutilanteen kiristyessä.

Työn mittaaminen ja virheiden korjaaminen

Sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueella tehokkuutta ja kannattavuutta mitataan taloudellisin luvuin sekä työntekijöiden aktiviteettiprosentin avulla. Liiketoimintajohto asettaa yksikölle rajat, joita se sitten seuraa kuukausitasolla. Varsinkin aktiviteettiprosentin käyttöä pelkkänä menestyksen mittarina kritisoidaan esimiesten keskuudessa laajasti. Heidän mielestään aktiviteettiprosentti ei kerro todellisuutta projektin onnistumisesta ja projektiin käytetystä ajasta ja sen tehokkuudesta sekä todellisesta kannattavuudesta. Liiketoiminta-alueella ei esimiesten mukaan ole käytössä yhteneväisiä mittaristoja, miten esimerkiksi edellä mainittua työtehokkuutta tulisi mitata. Liiketoiminta-alueella tulisi esimiesten mukaan seurata myös ihmisten koulutustarpeita, kompetensseja sekä ikärakennetta. Tällä hetkellä yksittäisten henkilöiden työtä mitataan lähinnä keskustelemalla ja kyselemällä miten työntekijällä menee ja onko työtehtävät ymmärretty. Liiketoiminta-alueella on käytössään Pöyryn tasoiset tavoitekeskustelut, joissa yksittäisten työntekijöiden työskentelyä mitataan.

Korkean aktiviteettiprosentin mukaan myös sellu- ja paperiliiketoiminta-alueen organisaatioon tulee lieveilmiönä se, että aikaa ei jää kehittämiselle eikä innovoinnille. Tällä tavalla toiminnan kehittäminen ei etene ja sillä on vaikutusta työntekijöiden osaamistasoon ja se vaikuttaa sitä kautta asiakkaalle toimitettavan projektin laatuun sekä siihen miten projekteja myydään asiakkaille.

Projekteissa seurataan yleisiä projekti toteuttamis- ja toimittamiskykyä ja tehdään virheiden analyysia ja tarvittavia korjaustoimenpiteitä tarvittaessa. Esimiehet olivat sitä mieltä, että projektien laatua pitäisi seurata enemmän jo projektin aikana, jotta välttyttäisiin projektien hätäisiltä korjaamisilta. Esimiesten mukaan laatua seurataan asiakastyytyvyydellä. Projekteihin liittyvinä korjausmenetelminä nähtiin myös resurssien korjaaminen ja sitä kautta henkilöstön vähentäminen.

Innovatiivisuus ja innovatiiviset ratkaisut asiakkaille

Sellu- ja paperiliiketoiminta-alueella innovatiivisuus ja innovointi ovat jääneet haastateltavien mukaan vähäiseksi resurssi, aika ja rahapulan takia. Innovaatiot ja innovatiivisuus nähdään tärkeänä liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Toisaalta ala nähdään vakiintuneena ja siellä vakiintuneet käytännöt ja suunnittelusäännöt eivät anna sijaa innovoinnille.

Organisaation sisäiset rakenteet

Johtaminen ja päätöksentekoprosessit

Haastatellut esimiehet kuvailivat omia päätöksentekomahdollisuuksiaan oman yksikön ja tiimin sisällä hyväksi. Osa haastatelluista esimiehistä kuuluu liiketoiminta-alueen johtoryhmään, jossa he kokivat, että heillä oli mahdollisuus jollain tasolla vaikuttaa päätöksentekoon ja että viestintä johtoryhmän sisällä toimii. Johtoryhmän jäsenet toimivat osastopäällikköinä, joiden osastoihin saattaa kuulua useampi tiimi, joita johtaa tiiminvetäjä. Osastopäälliköt työskentelevät kaikki Vantaan toimipisteessä ja tiiminvetäjiä on sekä Vantaalla että Kouvolassa. Kouvolan kaikki esimiehet ovat tiiminvetäjiä. Johtoryhmässä työskentelevät esimiehet kokivat suhteensa ja vaikutusmahdollisuutensa liiketoimintajohdon suuntaan hyväksi.

”meillä on niin sanotusti kulmahuoneitten ovet on aina auki, ja on helppo kävellä sisään ja vaikkei olis asiaakaan.”

Sen sijaan liiketoiminta-alueen esimiehistä osalla on nk. tiiminvetäjän rooli ja he kokivat vaikutusmahdollisuutensa rajoittuvan omaan esimieheensä, jonka he toivoivat vievän asioita tarvittaessa ylöspäin johdon suuntaan. Tiiminvetäjien mielestä haasteena tässä kuviossa on se, että heiltä puuttuu virallinen kanava, jonka kautta he voisivat lobata asioita tehokkaammin. He myös näkivät vaikutusmahdollisuutensa olevan rajatun muiden kuin omien projektien osalta. Niissäkin rahaan liittyvä vastuu oli osastopäälliköillä.

”kyllähän se päätösten toteuttaminen ja läpivienti olis jotenkin henkisesti helpompaa ja kevyempää jos kokis se niin että olen saanu olla itte vaikuttamassa - - kun se, että tää nyt on vaan tuolta määrätty ja näin tää nyt vaan pitää tehdä.”

Useilla esimiehillä tai tiiminvetäjillä oli myös muita rooleja, jotka koettiin tuovan haasteita päivittäisen esimiesroolin hoitamiseen. Esimiehet eivät varsinaisesti kokeneet useiden roolien haittaavan esimiestyötä. Useimmiten toinen rooleista oli projektipäällikön rooli, jonka todettiin joissain tapauksissa vievän aikaa varsinaiselta henkilöstöjohtamiselta.

Päätöksenteon nähtiin joskus olevan hidasta ja esimiehiä selvästi turhautti byrokratia, joka liittyy päivittäisten asioiden hyväksyttämiseen ylemmillä esimiehillä. Esimerkkinä oli mm koulutukseen osallistuminen ja niiden kustannuksien hyväksyttäminen ylemmällä esimiehellä.

Ihmisten väliset suhteet ja työskentelyilmapiiri

Esimiehet kuvaavat työilmapiiriä kummassakin yksikössä kohtuullisen hyväksi. Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan työilmapiiri on viimeisimmän henkilöstötutkimuksen mukaan Vantaan toimipisteessä yhtiön keskiarvoon suhteutettuna keskitasoa, kun taas Kouvolan toimipisteen työilmapiiri on arvioitu yhtiön henkilöstötutkimuksessa keskimääräistä alhaisemmaksi.

Haastateltujen Kouvolan toimipisteen esimiesten mukaan ilmapiiri haastateltavien tiimeissä on kuitenkin kohtuullisen hyvä ja ihmisten välillä ei ole suurempia konflikteja. Toimipisteessä olevat henkilöt ovat työskennelleet kauan yhdessä ja ovat erilaisten organisaatiomuutosten ja vaikeiden aikojen myötä hitsautuneet tiiviiksi ryhmäksi. Esimiehien mukaan ihmisten väliset suhteet ovat asialliset ja erilaisista asioista käydään välillä vilkaistakin keskustelua. Työpaikalla puhutaan muistakin kuin työntekoon liittyvistä asioista ja monet työntekijöistä tuntevat toisensa työpaikan ulkopuolelta ja se on henkilöstä kiinni kuinka paljon haluaa muusta kuin työn tekemiseen liittyvistä asioista keskustella. Työntekijöiden välillä vallitsee arvostus toisen työn tekemistä kohtaan ja esimiesten mukaan jokaisella on oma roolinsa ja paikkansa työyhteisössä. Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka haastatteluiden mukaan on kohtuullisen hyvin tiedossa ja pyritään ottamaan huomioon työnjaoissa.

Kouvolassa on aiemmin toiminut paikallinen henkilökunnan vapaa-ajankerho JOPAS, jonka toiminta on viime vuosien aikana hiipunut. Haastatteluissa tuli ilmi, että jotkut työntekijät kaipaivat enemmän yhteisiä aktiviteetteja, esimerkiksi sähly- tai jalkapalloturnauksiin osallistumista ja sitä kautta lisää paikallista yhteishenkeä. Erilaisia yhteisiä aktiviteetteja toki järjestetään edelleenkin, mutta osanotto niihin on erilaisista syistä jäänyt aiempaa alhaisemmaksi.

Vantaalla työntekijöiden väliset suhteet ovat työpainotteisempia kuin Kouvolassa. Toki joukossa löytyy henkilöitä, jotka ovat ystäviä työajan ulkopuolellakin ja kahvitauoilla sekä lounaalla keskustellaan työasioiden ulkopuolisista asioista. Mutta enimmäkseen haastattelujen perusteella nähdään, että työntekijät pitävät henkilökohtaiset asiat erillään työnteosta. Esimiesten mukaan työilmapiiri on tyydyttävä ja siinä voisi aina olla hieman parannettavaa, jonka kehittämiseen nähtiin esimiehillä olevan suuri merkitys. Mitään suurempia yksittäisiä haasteita työilmapiirin osalta haastatellut esimiehet eivät maininneet. Ja mikäli ristiriitatilanteita syntyisi, niihin haastatelluiden esimiesten mukaan pyrittiin selvittämään mahdollisimman pian.

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että Vantaan toimipisteen organisaatioissa on muutamia vahvoja persoonia, joiden kanssa saattaa aika ajoin ilmetä henkilöiden välisiä ristiriitatilanteita.

Yksiköissä on heidän mukaan silloin tällöin joidenkin henkilöille välillä kitkaa, joka näkyy esimerkiksi siten, että projektien resurssoinnin yhteydessä pitää ottaa huomioon, keitä henkilöitä voi pistää samoihin projekteihin erilaisten näkemuserojen takia. Joidenkin henkilöiden mielestä tällaiseen ristiriitatilanteeseen ei usein puututa, vaikka tilanne olisikin sietämätön useille eri tahoille.

Myös Kouvolan toimipisteessä koettiin ristiriitatilanteiden syntyvän useimmiten henkilöiden välisistä riidoista, jotka useimmiten alkavat hyvin pienistä asioista ja ovat liittyneet työtehtävien hoitamiseen, siihen kuka hoitaa ja mitä. Asioihin on kuitenkin puututtu esimiesten tasolta ja ongelmista ei ole tullut sen suurempia.

Toinen haastatelluissa yleisesti noussut ihmisten välinen ristiriitatilanne nähtiin Kouvolan ja Vantaan toimipisteiden välisessä yhteistyössä. Useat Vantaalla työskentelevistä esimiehistä arvioivat tilanteen johtuvan erilaisista historiallisista syistä, jotka pääasiassa johtuvat organisaatiomuutoksista ja sen kautta itsenäisyyden menettämisen liittyvistä syistä. Monet Vantaalla toimivista henkilöistä kokevat, että Kouvolan ja Vantaan toimistojen välillä vallitsee näkymätön seinä.

Kouvolassa työskentelevät esimiehet tunnistivat epäkohdat ja heidän mielestään ihmisten välillä on pientä jännitettä. Mutta yleisesti ottaen heidän mielestään yhteistyö Vantaalla työskentelevien ihmisten kanssa kuitenkin toimii. Mielestäni on hyvä muistaa, että Kouvolan organisaatio on kuulunut vastan pienen aikaa samaan organisaatioon Vantaan toimintojen kanssa ja yhteiset toimintatavat eivät ole vielä ehtineet muodostua. Yhteistyötä on rakennettu esimerkiksi pitämällä osastokokouksia vuoroin Kouvolassa ja vuoroin Vantaalla. Lisäksi esimiehet ovat järjestäneet Kouvolassa järjestettyjen kokouksien yhteyteen yhteisiä illanviettoja, jotta ihmiset oppisivat tuntemaan paremmin toisensa ja sitä kautta välimatka kahden pisteen välillä pienentyisi.

Palautteenantamisen kulttuuri ei ole kovin edistynyt sellu- ja paperiliiketoiminnan yksiköissä. Osa esimiehistä antoi mielellään palautetta alaisilleen työstä ja osa koki, että heillä olisi kehitettävää tällä saralla ja esimiehet olivat saaneet tästä palautetta henkilöstötutkimuksen kautta. Esimiehet kokivat, että he saivat vähän palautetta alaisiltaan ja heidän mielestään liiketoiminta-alueella ei ole ollut varsinaisesti palautteenantamisen kulttuuria. Yleensä palautteenantaminen liitettiin negatiivisen palautteen antamiseen tai saamiseen ja joillakin esimiehillä erityisesti positiivisen palautteen vastaanottaminen koettiin vaikeana.. Esimiehet kokivat saavansa omalta esimieheltään palautetta ja voivansa antaa palautetta hänen suuntaan.

Yksiköllä on käytössä myös virallinen perehdytysuunnitelma, jonka mukaan uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaan ja sen toimintatapoihin sekä päivittäisiin käytäntöihin. Perehdyttämissuunnitelman pohjana käytetään Pöyryllä yleisesti käytössä olevaa perehdytysuunnitelmaa, jota yksiköt muokkaavat omiin tarkoituksiin sopivaksi. Yleisesti ottaen yksikön uusille henkilöille on nimetty tutor, joka yleensä on kokeneempi työntekijä, joka opastaa uuden työntekijän uuden tehtävän alkuun ja opastaa ”talon tavoille”.

Osaamisen kehittäminen ja mentorointi

Osaamisen kehittäminen on haastatteluiden mukaan varsin passiivista sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueella Suomessa. Esimiehet suhtautuvat varsin positiivisesti henkilöstön kehittämiseen, mutta heidän mukaan iso osa henkilöstöstä on varsin tyytyväinen omaan osaamiseensa eikä ole välttämättä motivoitunut kehittämään itseään. Tätä voi selittää osaksi yksiköiden korkea keski-ikä ja sitä kautta vähentynyt tarve työvuosien vähentyessä kehittää omia kykyjään. Esimiehet analysoivat varsin yleisesti, että heidän toimialansa on varsin konservatiivinen ja siellä käytetyt fysiikan lait, jotka pätevät esimerkiksi sähkösuunnitteluun, eivät ole muuttuneet laisinkaan. Myös alalla käytössä olevat teknologiset ratkaisut nähdään kehittyvän sen verran hitaasti, ettei suurta tarvetta kouluttautumiselle näiden osalta ole. Sen sijaan yksiköissä panostetaan tällä hetkellä pääasiassa erilaisten työkalujen ja ohjelmistojen koulutukseen.

Haasteena yleisesti henkilöstön kehittämiselle nähdään kuitenkin ajan puute, korkean aktiviteettiprosentin takia ihmisillä ei ole aikaa ja mahdollisuutta osallistua koulutuksiin, vaikka tarvetta ilmenisi. Osa esimiehistä tekee yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa, jotta he osaisivat paremmin määritellä yksikkönsä koulutustarpeet ja löytäisivät kehittymismyönteiset henkilöt ja sitä kautta osaisivat ohjata heitä eteenpäin. Myös rahan nähdään olevan joissain yksiköissä esteenä koulutuksiin osallistumiselle.

Myös henkilöstön ikääntyminen on koettu suureksi ongelmaksi osaamisen osalta. Yksiköissä on alettu valmistautumaan asiantuntijoiden eläköitymiseen, tosin osa esimiehistä on sitä mieltä, että asiaan on herätty liian myöhään, ja siihen olisi pitänyt puuttua aiemmin esimerkiksi rekrytoimalla ja kouluttamalla uutta henkilöstöä. Erityisesti Kouvolan toimipisteessä eläköitymisen vaikutukset tuntuvat tietyillä erityisosaamisalueilla, jonka osaajat ovat Vantaan toimipisteessä ja joiden varassa suunnittelijat Kouvolassa joutuvat toimimaan. Haastattelujen mukaan liiketoiminta-alueella pitäisi kouluttaa henkilöitä korvaamaan poistuvat henkilöt, jotta osaamistaso säilyisi.

Liiketoiminta-alueella on jo alettu kouluttamaan nuorempia osaajia korvaamaan tämän hetkisiä asiantuntijoita. Nuoremmat työntekijät tekevät yhdessä vanhempien työntekijöiden kanssa projekteja. Ongelmana nähdään kuitenkin se, että osaamisen kehittäminen nykyisellä tahdilla on hidasta ja on aloitettu liian myöhään, koska asiantuntijaksi kehittyminen haastateltavien mukaan kestää vuosia. Myös nuorten ohjaamisen nähdään vievän paljon aikaa ja sen on usein nähty hukkuvan muiden töiden jalkoihin, aikataulujen ja aktiviteettitasojen ollessa tiukkoja.

”kehittyminen työssä hyväksi vie noin 10 000 tuntia ja ammattilaiseksi noin 15 000 tuntia, joka on meidän työvuosissa aika paljon.”

”vähän huono talous on aiheuttanut sen, että kun ei ole varaa pitää tuplamiehitystä toista oppimassa, niin se on jäänyt - - jos joku on jäänyt eläkkeelle, niin sen jälkeen voidaan sit palkata vasta tilalle.”

Työskentelykulttuuri ja ihmisten suhde työntekoon

Joustavuus, itsenäisyys, sitoutuneisuus ja ylpeys omasta työstä ovat yleisimmät sanat joita käytettiin kuvaamaan organisaation työskentelykulttuuria, kun haastatelluilta esimiehiltä kysyttiin, minkälaisena he näkisivät oman yksikkönsä työskentelykulttuurin. Työntekijät ovat haastateltavien mukaan yleisesti ottaen sitoutuneita työhönsä ja ovat projektityön luonteesta johtuen joustavia ja venyvät erilaisten aikataulujen puitteissa. Myös työntekijä nähtiin olevan joustavan esimerkiksi erilaisten henkilökohtaisten menojen suhteen, kunhan asiat ja työt hoituvat sovitulla tavalla ja aikatauluissa. Työn tekeminen on myös itsenäistä ja työntekijöillä on haastateltavien mukaan vapaus tehdä asioita omalla tavalla ja samalla turvautua ympärillä olevaan tukiverkoston.

Työntekijät ovat myös ylpeitä omista töistään ja ammattitaidostaan. Varsinkin joillakin osaamisalueilla on runsas kokemus projekteista, joissa toimintatavat toistuvat projektista toiseen, koettiin olevan arvokasta työn laadun kannalta, koska sen uskotaan lisäävän sekä kokemusta että tietämystä asiakkaiden vaatimuksista. Esimiesten mukaan monet työntekijät näkevät, että heidän työllänsä ja osaamisella on merkitystä koko liiketoiminta-alueen tuloksella, jolla on heidän mielestään positiivinen vaikutus työn tekemiseen.

”kyllä mä uskon, että jokainen arvostaa sitä, että saa tehdä hyvää työtä - - omatoimisesti ja itseohjautuvasti tekevät ja päättävät, jopa ehdottelevat että tehtäiskö näin - - sitä itsenäistä tekemistä ne arvostaa paljon.”

Kahden toimipisteen välillä nähtiin olevan eroja tietyissä työskentelykulttuuriin liittyvissä asioissa. Ensinnäkin työn tekemisen nähtiin olevan strukturoidumpaa Vantaan toimipisteessä kuin Kouvolassa. Vantaalla työskentelevien esimiesten mukaan Kouvolassa työntekijöiden roolit ovat laajempia, kun Vantaan toimipisteessä, jossa roolit ovat tiukemmin sidottu tiettyihin tehtäviin.

”Kouvolasta tulee paljon hyvää tännepäin, mut paljon saadaan täältä vietyä sit semmoista tavallaan ehkä kurinalaisuutta. Et täällähän noudatetaan ennen sääntöjä ku siel, siel sävelletään.”

Kouvolassa asia nähdään puolestaan niin, että heidän organisaatorakenteensa on matala, jonka takia työnteossa esimies-alaisuudet ja viralliset organisaatiosuhteet eivät näy, vaan niiden rooli on enemmän virallisten asioiden hoitamiseen. Se millä haastateltujen mukaan on merkitystä, on projektiorganisaatio, jossa on tietyt roolit. Myös runsaat organisaatiomuutokset ovat aiheuttaneet sen, että ihmisille erilaiset viralliset raportointisuhteet ovat jääneet niiden nopean muutossyklin takia hieman hämärän peittoon.

Kouvolan toimipiste nähtiin myös Vantaalla työskentelevien esimiesten mukaan paikkana, jossa ihmiset keskittyvät tietyn osa-alueen tekemiseen eikä heitä kiinnosta mitä koko yrityksen tasolla tapahtuu. Tämä koetaan Vantaan toimipisteessä työskentelevien henkilöiden mukaan hankalana, koska heidän vastuullaan on linjaesimiehenä myös globaalien koko organisaatiota koskevien asioiden ja toimintatapojen eteenpäin vieminen.

Kouvolassa haastateltavien mukaan koko organisaation tason viestit ja asiat kiinnostavat kaikkia ihmisiä jossain määrin, joitain ihmisiä muita enemmän. Organisaatiotason asioihin kiinnitetään erityisesti huomiota silloin, kun sillä on jotain merkitystä omaan organisaatioon tai työhön. Erään arvion mukaan kiinnostukseen saattaa vaikuttaa se seikka, että toimiston työntekijät ovat pääasiallisesti suunnittelijoita ja heidän fokuksensa on pääasiassa teknisissä yksityiskohdissa kuin koko organisaatiota koskevissa asioissa.

Muutosjohtaminen ja muutoshalukkuus

Sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alue on käynyt läpi lukuisia organisaatiomuutoksia sekä henkilöstönvähennyksiä viimeisten vuosien aikana. Nämä muutokset ovat haastateltavien mukaan jättäneet jälkeensä liiketoiminta-alueen henkilöstöön sekä Vantaalla ja Kouvolassa. Muutokset ovat olleet yleisiä ja niitä on tehty haastateltujen mukaan lyhyellä aikataululla. Usein työntekijät ja organisaatio eivät ole toipuneet edellisestä muutoksesta, kun seuraavaa muutosta on jo alettu toteuttamaan. Esimiesten arvioiden mukaan työntekijät ovat kuitenkin tottuneet muutoksiin ja eri

yksiköissä puhutaan jopa vitsaillen kevät- ja syksyorganisaatioissa, eikä jatkuvan muutoksen anneta vaikuttaa sen syvällisemmin työntekoon.

Yleisesti ottaen organisaatiota koskevat muutokset tulevat yhtiön johdolta, joihin linjaorganisaatioissa työskentelevillä esimiehillä ei ole vaikutusvaltaa. Osa esimiehistä olisi mielellään vaikuttamassa ja suunnittelemassa organisaatioissa tehtäviä muutoksia, kun taas osa esimiehistä olisi tyytyväisiä rooliin, jossa voisivat tuoda esille omaa näkemystään päätöksenteon tueksi. Muutosten jalkauttaminen ja viestiminen nähtiin olevan linjaesimiesten vastuulla.

Muutosten läpivieminen ja sen vastaanottaminen riippuu lähes jokaisen haastatellun henkilön mielestä siitä, minkälaisesta muutoksesta on kyse ja miten siitä kerrotaan ihmisille.

”minkä ihminen näkee ja kokee hyväksi asiaksi, niin kyllähän se on helpompi viedä, ku että jos tulee saneltuna joitain sellaista mikä ei miellytä, niin kyllähän sellaisen läpivieminen on aika vaikeaa.”

Heidän mielestään yksiköissä olevista ihmisistä osa suhtautuu muutoksiin lähtökohtaisesti hyvin, mutta organisaatioissa tunnistettiin ihmiset, joille muutos oli aina vastenmielinen. Tämä vaatii haastattelujen mukaan esimiehiltä pelisilmää, miten muutokset kannattaa viedä organisaatioon.

”siel on ne muutamit muutoksenvastustajat, sit on muutamit tosi innokkaat, niin se pitää vähän pelata - - se kannattaa miettiä oikeesti, et miten se asia esitetään - - ei kannata lähteä tahallaan ehkä siitä kulmasta mistä tietää, että tulee todennäköisimmin vaikeuksi...”

Esimiesten mukaan työntekijät sopeutuvat lopulta muutoksiin, useimmissa tapauksissa muutoksista ilmoitettaessa työntekijät eivät välttämättä hyväksy muutosta, mutta jonkin ajan kuluttua kuitenkin sopeutuvat siihen alkavat elämään muutoksen vaatimalla tavalla. Esimiesten mukaan työntekijät usein kommentoivat muutoksia voimakkaasti, mutta niskurointia uusia asioita tai toimintatapoja kohtaan ei juuri ole.

Haastattelujen perusteella voin todeta, että en nähnyt suuria eroja sellu- ja paperiteollisuuden yksikön kahden toimipisteen erolla, vaikka lähtökohtaisesti eri Vantaalla haastatellut henkilöt antoivat ymmärtää, että Kouvolassa muutosvastarinta on ollut erityisen korkeaa. Käydessäni läpi haastatteluja Kouvolassa työskentelevien kanssa, kävi hyvin selväksi, että menneisyydessä tehdyt muutokset kyseisen organisaation, jossa itsenäisestä yrityksestä on muotoutunut osa organisaatiota, josta on viety taloudellinen ja sitä kautta kokonaisvaltainen määräysvalta Vantaan toimistoon, on ollut vaikutuksia ihmisten toimintaan menneisyydessä. Kouvolan organisaation

edustajien mukaan viimeaikaiset muutokset ovat kuitenkin hyviä ja niiden yhteydessä organisaation toiminta on mennyt parempaan suuntaan.

”viimeinen muutos oli oikeestaan aika hyvä, koska siellä Vantaalla on niitä sellaisia tuttuja asiantuntijoita, joita me tarvitaan - - nyt kun olemme tavallaan sama osasto, niin se hyödyntäminen ja käyttäminen on paljon helpompaa.”

Viestintäkulttuuri

Sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminnassa päivittäinen ja tärkeiden asioiden viestintä painottuu pääasiassa sähköpostiviestintään. Yksikössä järjestetään kerran kuukaudessa kuukausi-infoja, joissa yksikön johtaja käy läpi koko yksikköä koskettavia asioita. Lisäksi eri osastoilla on osastopalavereja, joiden säännöllisyys vaihtelee osastokohtaisesti. Joillain osastoilla on vielä tiimikohtaisia palavereita tarpeen mukaan. Lisäksi esimiehestä riippuen, esimiehillä on usein tapana kierrellä osastoilla ja kysellä työntekijöiltä suoraan kuulumisia. Vastuu viestinnässä koettiin olevan pääsääntöisesti linjajohdolla. Lisäksi ihmisten välillä tieto liikkuu päivittäisissä työntehtämissä sekä vapaammin esimerkiksi kahvitunnilla, joita jotkut esimiehet käyttävät tilaisuutena tiedonvaihtamiseen.

”Mä harrastan paljo sitä semmosta small talkia, sitä semmosta tavallaan ihmisten kanssa liikkumista. Ja se on osoittautunut hyvin tehokkaaksi.”

Esimiesten mukaan viestintä kulkee kohtuullisen hyvin henkilö- ja tiimitasolla, mutta kun mennään koko osastotasolle tai ylemmäksi viestintä ei toimi enää niin hyvin kuin toivoisi. Yhdeksi syyksi mainittiin yleisesti ihmisten työnluonne, ihmiset liikkuvat työtehtävien puolesta eri puolella maailmaa ja saattavat työskennellä asiakkaan toimitiloissa, eivätkä välttämättä sen takia pysty osallistumaan yksikkö- tai osastotasoihin kuukausi-infoihin. Haasteena koettiin se, että miten saada kaikki työntekijät osallistumaan eri infotilaisuuksiin tai palavereihin.

”...sitten on semmoinen ihmislaatu, jotka ei tuu tällaisiin koskaan mihinkään, sellaiseen tiedotustilaisuuteen, tai että ne tulis osastopalaveriin tai muihin missä paljon ihmisiä...”

Esimiesten mukaan ylemmän tason infotilaisuuksien viestintä ei kohdistu ruohonjuuritason työn tekemiseen ja työntekijöillä on vaikeuksia ymmärtää niitä. Asioita käydään heidän mukaan läpi hyvin ylätasolla ja asiat ovat usein koko globaalia liiketoiminta-aluetta koskevia asioita, joilla ei nähdä yhteyttä omaan tekemiseen. Esimiehet kokivat myös, että he kaipasivat tukea viestien

eteenpäin viemiseen omaan organisaatioon, tällä hetkellä esimiesmateriaalien koettiin olevan liian vaikeaselkoisia ja vaikeasti eteenpäin viestittäviä.

Ihmiset myös kokevat esimiesten mukaan, että suurissa tilaisuuksissa keskustelut jäävät vähäisiksi ja aitoa keskustelua ei synny, vaikka siihen tilaisuus annettaisiinkin. Monet työntekijät käyttävätkin paljon myös omia epävirallisia verkostojaan viestien saamiseksi ja löytämiseksi, koska kokevat, että viestintä kulkee nopeammin tätä kautta ja siitä pystyy keskustelemaan.

Maantieteellinen etäisyys tuli esille myös Kouvolan ja Vantaan välisessä viestinnässä, monet esimiehet, joilla on esimiesvastuuta sekä Kouvossa että Vantaalla järjestivät osastopalavereja vuorotellen kummallakin paikkakunnalla ollakseen läsnä kummallakin paikkakunnalla. Työntekijöiden liikkuva työn ongelmiin ja erilaisten viestien ja erityisesti sähköpostiviestien valtavaan tulvaan on vastattu liiketoiminta-alueella, ottamalla käyttöön erilaisia viestintäteknologisia työkaluja helpottamaan yhteydenpitoa. Koko Pöyryllä on käytössä esimerkiksi Yammer-työkalu, joka on koko Pöyryn sisäinen sosiaalinen verkkotyökalu sekä Skype for Business pikaviestintätyökalu. Monet työntekijät vierastavat kuitenkin näitä työkaluja ja syyksi esimiehet näkevät osittain ikä- ja sukupolviasiat.

”näitä meidän Yammereita ja muita nehän on ihan yleiset vitsit et ei kukaa ota vakavasti, jos meet sanomaan, että se on Yammerissa, Ni sehä on, sutha nauretaa ulos.”

Myös päivittäisen paikkakuntien välisen henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen vähensi tiedonjakamista muissakin kuin virallisissa yhteyksissä.

”Huomasin tässä itse, että sieltä tipahtaa, kun on viikon Kouvossa niin sä oot paljon enemmän ulkona asioista, kun sä oot ollut pari päivää täällä, sä kuulet sen saman minkä kuukaudessa siellä.”

Erään mielipiteen mukaan myös viestien väärin ymmärtämisen määrä kasvaa, kun henkilökohtainen kontakti ja ihmisten tunteminen puuttuu kokonaan ihmisten välisestä viestinnästä.

4.3.3 Yhteenveto teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuurista Suomessa

Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen Suomen toimintojen kemianliiketoiminta-alue sekä sellu- ja paperiliiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurit ja niihin liittyvät toimintatavat ovat haastatteluiden ja niistä tehdyn analyysin perusteella hyvin samankaltaisia. Liiketoiminta-alueiden suhde organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön olivat pitkälti toistensa kaltaiset. Ulkoiset tekijät liittyvät Scheinin (1987) mukaan ryhmän säilymiseen todellisessa ympäristössä ja antavat suunnan

sille miten ryhmä tulisi menestymään toimintaympäristössään. Kummallakin liiketoiminta-alueella esimiehille suhde visioon ja strategiaan olivat toistensa kaltaiset ja kummankin liiketoiminta-alueen esimiehille oman liiketoiminta-alueen kasvustrategia oli kohtuullisen hyvin hallussa, mutta heillä oli lähes kaikilla haasteita oman liiketoiminta-alueen ja koko yhtiön strategian yhteensopivuuden ymmärtämisessä. Suurimmiksi ongelmiksi kummallakin liiketoiminta-alueella koettiin se, miten strategia linkittyy jokapäiväiseen tekemiseen, liiketoiminnan strategisten painopisteiden määrittelyn koettiin olevan puutteellista ja haastatteluiden mukaan varsinkin työntekijätasolla tietämys strategisista tavoitteista ei ollut parhaalla mahdollisella tasolla.

Kumpikin liiketoiminta-alue on osana globaalia teollisuusliiketoiminta-aluetta, joten eri maiden ja paikkakuntien työskentelykulttuurien välillä on eroja, jotka saattavat aika ajoin aiheuttaa yhteentörmäyksiä erilaisten työskentelytapojen ja kulttuurillisten näkemuserojen takia. Huntingtonin (2003) mukaan yritykset voivat toimia eri kulttuurien välittäjinä, jolloin tulisi kiinnittää huomiota siihen kuinka kulttuurillisia eroja ja jännitteitä voidaan ratkaista rakentavasti. Kemianteollisuuden puolella yksikön johtaja on saksalainen, joten yksikön johtamisessa ja hänen tavassaan organisoida töitä kuvastuu keskieurooppalainen johtamiskulttuuri, kun taas sellu- ja paperipuolella vallassa oleva kulttuuri tulee Vantaan toimipisteestä, johtuen siitä, että kaikki osastonjohtajat ovat Vantaalla ja myös osittain siitä, että Vantaan toimipisteellä on pidemmät perinteet toimintatavoissa ja liiketoiminta-alue on saanut alkunsa Pöyryn pääkonttorista.

Asiakaslähtöisyys on vallitseva piirre kummallakin liiketoiminta-alueella. Asiakkaat ovat tärkein ulkoinen sidosryhmä kummallekin liiketoiminta-alueelle ja kummankin tavoitteena on luoda pitkiä tuottavia asiakassuhteita. Asiakkaat muokkaavat liiketoimintaa projektien kautta sekä työnorganisoinnin sekä osaamisen näkökulmasta asettamalla vaatimuksia yhtiötä ja sen toimittamia projekteja kohtaan. Scheinin (2004) mukaan yritysjohto pyrkii ajamaan organisaatiokulttuuria tiettyyn suuntaan ja kuvaukset organisaatiokulttuurista kuvastavat usein arvoja, joita yritysjohto yrittää istuttaa organisaatioihinsa. Koko Pöyry-tason visiossa ja kulttuuriperustassa pyritään asiakastyön tärkeydestä ja yhteisistä tavoitteista erinomaisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi, joka konkretisoituu liiketoimintatason tekemisessä ja voidaan todeta olevan osana koko konsernitason alakulttuuria.

Luottamus on haastatteluiden mukaan kaiken liiketoiminnan perusta. Eroja näiden kahden liiketoiminta-alueen erolla tuli niiden markkina-aseman osalta, sellu- ja paperiliiketoiminnalla on vakiintunut asema omalla liiketoiminta-alueella, kun taas kemianteollisuus voidaan nähdä enemmänkin haastajan roolissa. Esimiehet näkivät koko Pöyryn laaja-alaisuuden monella tapaa

kilpailuetuna, mutta myös haasteena kapea-alaisen niche-osaamisen osalta. Kemianliiketoiminta on joutunut haastajan roolinsa takia panostamaan enemmän asiakas- ja myyntityöhön, kun taas sellu- ja paperipuolella kehittäminen on ollut passiivisempaa perustuen vanhoihin pitkiin asiakassuhteisiin sekä vanhaan imagoon toimialan johtavana konsulttina.

Kummallakin liiketoiminta-alueella työtä ja sen tehokkuutta mitataan pääasiallisesti taloudellisin tunnusluvuin ja työntekijöiden aktiveettiprosentin avulla. Organisaatiot kehittävät Scheinin (2001) mukaan usein erilaisia mekanismeja ympäristön tulkitsemiseen ja monille liikeyrityksille taloudellinen suorituskyky on ensisijainen virheiden havaitsemismekanismi. Molempien liiketoiminta-alueiden esimiehet kritisoivat erityisesti aktiveettiprosentin käyttöä pelkkänä menestyksen mittarina, koska se ei heidän mielestään kerro todellisuutta projektin onnistumisesta ja projektiin käytetystä ajasta ja sen tehokkuudesta. Lieveilmiönä liian tehokkaalle aktiveettiprosentille nähtiin yleisesti se, että se vie aikaa sekä liiketoiminnan että henkilöstön kehittämiseltä sekä innovoinnilta.

Asiakasprojekteja mitattiin kummallakin liiketoiminta-alueella myös jonkin verran niiden laadun osalta ja siinä ilmeneviin laatuongelmiin sekä virheisiin pyrittiin tarttumaan heti niiden ilmetessä. Virheiden korjaaminen, kuten myös niiden havaitseminen, heijastavat Scheinin (2001) yrityksen historiaa ja perustajien tai ylimmän johdon persoonaa. Se, mikä on virhe, ja miten virheisiin suhtaudutaan, vaihtelee yrityksittäin (Schein, 2001). Ongelmana liiketoiminta-alueen projektien osalta nähtiin yleisesti se, että liian usein tehdyistä virheistä ei oteta oppia, vaan samat virheet toistuvat turhan usein projekteista toiseen.

Innovatiivisuus ja innovointi ovat vähäistä kummallakin liiketoiminta-alueella vähäisten resurssien, ajan ja rahapulan takia. Suurimpana esteenä innovoinnille nähtiin kuitenkin edellisessä kappaleessa mainitut korkeat aktiveettiprosenttitavoitteet. Innovointikulttuurin rakentaminen nähdään kuitenkin tärkeänä liiketoiminnan kehittämisen kannalta, liiketoiminta-alueen on kuitenkin haastateltavien mukaan määriteltävä ensin mitä innovoinnilla tarkoitetaan ja halutaan saavuttaa sekä liiketoiminta kuin myös koko Pöyryn tasolla. Tällä hetkellä innovatiivisuus näkyy jokapäiväisessä työssä siten, että joku keksii uuden tavan tehdä töitä. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että joillain tehtäväalueilla on hyvin vakiintuneet toimintatavat, joilla ei ole sijaa innovoinnille.

Organisaatiokulttuurin sisäiset rakenteet olivat molemmilla liiketoiminta-alueilla niin ikään toistensa kaltaiset, pienillä eroavaisuuksilla. Mikäli tarkastelen organisaation valtasuhteita, sen johtamista sekä päätöksentekoprosesseja molemmilla liiketoiminta-alueilla, konsernitasoiset päätökset tulevat usein annettuina ja niihin ei linjaorganisaatiossa työskentelevillä henkilöillä ole mahdollisuutta

vaikuttaa. Sen sijaan molemmilla liiketoiminta-alueilla esimiehet kuvailivat omia päätöksentekomahdollisuuksiaan oman tiimin ja yksikön sisällä hyväksi. Johtoryhmään kuuluvat esimiehet kokivat vaikutusmahdollisuutensa yleensä ja liiketoimintajohdon suuntaan hyväksi. Kun taas tiimivetäjän roolissa olevat kokivat vaikutusmahdollisuutensa rajoittuvan omaan esimieheensä, jonka he toivoivat vievän asioita tarvittaessa ylöspäin ylemmän johdon suuntaan. Molemmilta liiketoimintaryhmiltä puuttui virallinen vaikutuskanava, jonka kautta myös tiimin vetäjät tai muu henkilökunta voisivat viedä asioita tehokkaammin eteenpäin. Päätöksentekovalta on paperi- ja selluteollisuuden liiketoiminta-alueella keskitetty Vantaan toimipisteessä ja Kouvolan toimipisteessä toimii ainoastaan tiiminvetäjiä, jolla on selkeästi jollain tasolla vaikutusta sisäisiin valtasuhteisiin ja sitä kautta ihmisten välisiin suhteisiin.

Esimiehet ovat kummallakin liiketoiminta-alueella varsin turhautuneita matriisiorganisaation kompleksisuuteen ja sen hitauteen päätöksentekoprosesseissa. Esimiehet tuntevat myös, että heiltä puuttuu organisaation suunnalta luottamus toimia tietyllä mandaatilla. Tällä hetkellä päivittäisten asioiden hyväksyttäminen omalla esimiehellä, esimerkiksi koulutuksien, pienten rahallisten hankintaehdotusten tai matkustuslupien osalta, turhauttavat. Myös rekrytointiprosessit ja niihin liittyvät päätökset ovat hitaita, joilla on haastateltavien esimiesten mukaan jo liiketoiminnan kannalta haitallisia vaikutuksia.

Scheinin (2004) mukaan valtasuhteisiin voidaan liittää oletuksia siitä, miten avoimia organisaation työntekijöiden tulee olla toisilleen. Joissain organisaatioissa työntekijöiden odotetaan olevan avoimia lähestulkoon kaikissa asioissa – jopa tunteissaan esimiestä ja toisiaan kohtaan. Yleisempiä ovat kuitenkin valtasuhteisiin liittyvät oletukset ja normit, jotka määrittelevät selvät rajat sille, mistä asioista työpaikalla voidaan puhua ja mitä asioita voidaan sanoa esimiehelle tai alaiselle. Tässä kahdella liiketoiminta-alueella oli eroja, kemianteollisuuden organisaatiossa on haastattelujen mukaan selvästi avoimempi keskustelu- ja palautteenantamisenkulttuuri kuin sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueella. Tämä tuli esille siinä, miten esimiehet pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään avoimen keskustelukulttuurin syntymistä sekä miten ihmiset kokivat esimerkiksi palautteen antamisen sekä saamisen.

Kemian teollisuuden liiketoiminta-alueella työilmapiiri arvioitiin keskimääräistä paremmaksi ja sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueella vastaavasti työilmapiiri haastateltavien sekä työilmatutkimusten mukaan on kohtuullisen hyvä. Sellu- ja paperiteollisuuden osalta Vantaan toimipisteen osalta työilmapiirissä nähtiin jonkin verran kehittämisen varaa. Kummallakin liiketoiminta-alueella ihmisten väliset suhteet ovat asialliset, asioista puhutaan suoraan, tosin välillä

ihmisten tapa kommunikoida toisilleen voisi haastateltavien mukaan olla joskus diplomaattisempaa. Työntekijöiden välillä vallitsee tulkintani mukaan auttamisen ilmapiiri, jossa autetaan toinen toisiaan ja tunnustetaan ihmisten vahvuudet sekä heikkoudet, joita pyritään ottamaan huomioon työnjaossa. Erityisesti kemianteollisuuden puolella korostui tapa toimia, jossa kannustetaan kysymään apua, mikäli joku asia on epäselvää.

Suurimmat eroavaisuudet työilmapiiriä analysoitaessa tulivat esille liiketoiminta-alueiden ja toimipisteiden välisissä henkilökohtaisissa suhteissa. Kemianliiketoiminta-alueella ja Kouvolan toimipisteessä ihmisten väliset suhteet ja tunteminen ulottuu enemmän myös työpaikan ulkopuolelle, kun taas sellu- ja paperiteollisuuden Vantaan toimipisteen työntekijät pitivät enemmän henkilökohtaiset asiat erillään työnteosta kuin muut yksiköt. Sellu- ja paperiteollisuuden Vantaan toimipisteen organisaatiossa tuli esille myös joitain henkilöiden välisiä ristiriitatilanteita, joilla on vaikutuksia mm. projektien resursointiin, myös eri paikkakuntien välisissä suhteissa ja yhteistyössä oli havaittavissa haasteita. Molemmilla liiketoiminta-alueilla kaivattiin jossain määrin enemmän yhteistä toimintaa parantamaan yhteishenkeä, Kouvolassa ja kemianteollisuudessa on aiemmin toiminut henkilöstökerhoja. Yleisesti ottaen työilmapiiri korosti yhdessä tekemisen tärkeyttä, jonka tärkeyttä korostettiin projektityön onnistumisena ja joka tuli esille kaikissa haastatteluissa.

Molemmilla liiketoiminta-alueilla tuli esille, että aikaa osaamisen kehittämiseksi on vähän, joka johtuu haastateltavien mukaan korkeasta aktiviteettiprosentista. Tarvetta henkilöstön kehittämiseksi olisi, mutta mahdollisuutta kouluttautumiselle ei ole. Tällä hetkellä yksiköissä kouluttaminen on pääosin työkalupainotteista. Suhtautuminen ja tarve osaamisen kehittämiseksi nähdään erilailla eri liiketoiminta-alueilla. Paperi- ja selluteollisuuden puolella ollaan lähtökohtaisesti tyytyväisiä omaan osaamistasoon, eikä tarvetta kehittymiseksi nähdä toimialan hitaan kehittymisen vuoksi. Kemianteollisuuden puolella puolestaan on havaittavissa tiettyjä kilpailukykyyn vaikuttavaa osaamisvajetta. Kemianteollisuuden puolella yleisesti suhtautuminen kouluttautumiseen on positiivista ja siihen kannustetaan.

Ikääntyminen on ongelma molemmilla toimialoilla, työntekijöiden keski-ikä on korkea molemmilla toimialoilla ja liiketoiminta-alueilta poistuu seuraavan kymmenen vuoden sisällä huomattava määrä työntekijöitä. Liiketoiminta-alueille on palkattu ja alettu kouluttamaan nuorempia henkilöitä paikkaamaan tulevaisuuden osaajapulaa, pääasiassa kouluttaminen tapahtuu työssä oppimisena projektien yhteydessä mentoreita käyttäen. Suhtautuminen mentorointiin vaihtelee liiketoiminta-alueittain, kemian puolella mentorointiin suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti ja se perustuu

vapaaehtoisuuteen. Kun taas puolestaan sellu- ja paperiteollisuudessa mentorointi nähdään vievän paljon aikaa ja sen koetaan hukkuvan muiden töiden jalkoihin, aikataulujen ja aktiviteettitasojen ollessa tiukkoja.

Hofsteden (1993) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöön, kun tämä tulee osaksi työorganisaatiota ja sosiaalistuu osaksi työyhteisöä. Uusille työntekijöille on molemmilla liiketoiminta-alueilla nimetyt tutorit ja käytössä on koko Pöyry-tason virallinen perehdytysuunnitelma, jonka mukaan uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaan ja sen toimintatapoihin sekä päivittäisiin käytäntöihin. Perehdyttämisuunnitelman pohjana käytetään Pöyryllä yleisesti käytössä olevaa perehdytysuunnitelmaa, jota yksiköt muokkaavat omiin tarkoituksiin sopivaksi ja tällä keinoin yksiköt tutustuttavat uudet henkilöt sisäisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Kummankin yksikön edustajien mukaan uusien henkilöiden on helppo tulla osaksi työyhteisöä ja päästä sisälle yksiköiden toimintaan. Pääosa työhön perehdyttämisestä ja tapoihin oppimisesta tapahtuu työtehtävien yhteydessä.

Asiakaslähtöisyys, joustavuus, itsenäisyys, sitoutuneisuus ja ylpeys omasta työstä kuvaavat mielestäni haastatteluista saatujen tulosten mukaan teollisuusliiketoiminta-alueen työskentelykulttuuria ja ihmisten suhdetta työhön Suomessa. Molempien liiketoiminta-alueiden työntekijät ovat yleisesti ottaen sitoutuneita työhönsä ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Ja haastatteluista kävi ilmi, että he ovat projektityön luonteesta riippuen joustavia, paineensietokykyisiä ja venyvät erilaisten projekti aikataulujen puitteissa. Haastateltujen mukaan työn itsenäisyys nähtiin positiivisena asiana, kuin myös vapaus tehdä asioita omalla tavalla ja samalla turvautua ympärillä olevaan tukiverkoston. Molemmilla liiketoiminta-alueilla on pitkän työuran omaavia henkilöitä, joiden myötä erilaiset työskentelytavat ja mallit ovat juurtuneet syväälle työskentelykulttuuriin ja niitä on vaikea lähteä sen takia muuttamaan.

Kemianteollisuuden puolella kipupisteinä työskentelynkulttuurin osalta nähtiin työn organisointiin ja kehittämiseen liittyviä asioita, joilla on vaikutusta asiakastyöhön. Erityistä mm. työskentelytapoihin ja toimintamalleihin toivottiin parannusta. Kun taas sellu- ja paperipuolella nostettiin esille Vantaan ja Kouvolan organisaatioiden erilaiset toimintamallit ja ihmisten suhtautumien koko organisaatiota koskeviin asioihin. Kouvolaissa ihmisten suhtautumista työhön leimaa liiketoiminnan paikallisuus, kun taas Vantaan toimipisteessä liiketoiminta on enemmän globaalia.

Molemmat liiketoiminta-alueet ovat läpikäyneet mittavia organisaatiomuutoksia menneisyydessä, jotka ovat jättäneet jäljen henkilöstöön. Koko organisaatiota koskevat muutokset tulevat usein tässäkin tapauksessa annettuina yhtiön puolelta, joihin linjaorganisaatiossa työskentelevillä

esimiehillä ei ole vaikutusmahdollisuutta. Osa esimiehistä haluaisi olla mukana erilaisissa muutoshankkeissa ja antaa oman panoksensa käytävään keskusteluun, osalle riittäisi rooli, jossa he voisivat tuoda oman näkemyksensä päätöksenteon tueksi. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiesten mukaan muutokset ovat menettäneet merkityksensä ja usko muutosten tehokkuuteen on vähentynyt henkilöstön keskuudessa. Osa menneistä muutoksista on hyväksytty ja nähty tarpeellisena, kun taas osa on puolestaan koettu epäonnistuneina kilpailukykyä alentavina. Muutosten läpivieminen organisaatioon ja niiden vastaanottaminen riippuu haastateltavien mukaan siitä, minkälaisesta muutoksesta on ollut kyse ja miten esimiehet itse uskovat muutokseen ja ovat ymmärtäneet muutoksen alkuperäisen tarkoituksen sekä miten siitä on kerrottu henkilöstölle. Muutosvastarintaa esiintyy aina ja esimiehet uskovat tunnistavansa ihmiset, jolle muutos on aina vastenmielistä. Esimiesten mukaan muutosvastarinnasta huolimatta työntekijät sopeutuvat lopulta muutokseen, he saattavat kommentoida muutosta, mutta varsinaista niskurointia ei ole ollut.

Viestintäkulttuurin osalta voin todeta, että kummankin liiketoiminta-alueen viestintä keskittyy pääasiassa liiketoiminta-alueilla järjestettäviin kuukausi-infoihin sekä eri tiimeissä tai osastoilla tapahtuvaan esimiehestä riippuvaan epämuodollisempaan viestintään. Tätä epämuodollista viestintää ovat pääasiassa erilaiset viikkopalaverit sekä sähköpostiviestintä. Erityisesti sellu- ja paperiteollisuuden liiketoiminta-alueella koettiin haasteena liikkuva työ, monet työntekijöistä työskentelevät asiakkaiden tiloissa ja jopa muissa maissa, joten osallistuminen tiettyinä aikoina, tietyssä paikassa järjestettäviin tilaisuuksiin on vaikeaa. Lisäksi liiketoiminta-alueella on haasteena se, että osa henkilöstöstä on haluttomia osallistumaan yhteisiin infotilaisuuksiin. Kummankin liiketoiminta-alueella tieto kulkee esimiesten ja työntekijöiden välillä päivittäisessä kommunikoinnissa pääasiassa eri työtilanteissa sekä kahviautomaatilla.

Haasteena koettiin yleisesti koko yksikötason tai konsernitason viestintä, joka ei tavoita kaikkia organisaatiotasoja toivotulla tavalla. Syyksi tähän arvioitiin se, että viestien sisällöt eivät kosketa työntekijän päivittäistä tekemistä ja viestinnässä käytetty kieli on koettu yleisesti olevan yhtiötason ”jargonia”, johon tavallisen työntekijän on vaikea saada yhteyttä. Lisäksi liiketoiminta-alueilla, varsinkin sellu- ja paperipuolen liiketoiminta-alueella epävirallisten viestintäkanavien käyttö on yleistä viestien saamiseksi sekä löytämiseksi, koska niiden koetaan olevan nopeampia kuin viralliset kanavat ja niitä käyttämällä pystyy keskustelemaan aktiivisemmin tiedotettavista aiheista, kuin suurissa tiedotustilaisuuksissa. Haasteita tuottaa myös eri paikkakuntien välinen viestintä, epäformaalin viestinnän suurimpana ongelmana nähtiin henkilökohtaisten kontaktien puuttuminen, joka näyttäisi olevan ongelma hyvin moniin esimerkiksi Vantaan ja Kouvolan toimipisteen

yhteistyön ongelmiin. Pöyryllä on käytössä modernit työkalut etäisyyksien hallintaan, mutta osa kummankin liiketoiminta-alueen työntekijöistä arastelee haastattelujen mukaan työkalujen käyttöä.

4.5 Organisaatiomuutos – taustat ja tavoitteet

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi tulevaa organisaatiomuutosta. Organisaatiomuutoksen taustoja ja tavoitteet on kartoitettu haastattelemalla teollisuusliiketoiminnan johtoa sekä henkilöstöhallinnon edustajia. Haastattelukysymykset löytyvät liitteessä 2.

Teollisuusliiketoiminta-alue on vuosikymmenien mittaan käynyt läpi useita erilaisia muutoksia. Pöyry on kasvanut vuosien varrella yritysostoin ja esimerkiksi kemian teollisuuden liiketoiminta-alue on muotoutunut 1970-luvulla Kupari nimisen yhtiön ympärille, josta tuli sittemmin osa Pöyryä. Sekä paperi ja selluteollisuus kuin myös kemianteollisuuden liiketoiminta-alueet ovat käyneet mittavia organisaatiomuutoksia sekä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella niissä on tehty myös mittavia henkilöstön vähennyksiä. Organisaatiomuutoksissa on yhdistelty ja erotettu vuoron perään eri toimintoja sekä Pöyryn eri paikkakunnilla toimivia toimipisteitä. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös monet liiketoiminta-alueen työntekijöistä ja johtohenkilöitä on työskennellyt molemmilla liiketoiminta-alueilla.

Viimeisimpiä suurempia liiketoiminta-alueen muutoksia ovat kaivosteollisuuden erottaminen kemianteollisuuden liiketoiminta-alueesta vuonna 2012 sekä syksyllä 2015 tehty sellu- ja paperipuolen organisaatiomuutos, jossa yhdistettiin Vantaalla toimineet yksiköt Kouvolan yksikön kanssa.

Organisaatiomuutokset on otettu vastaan vaihtelevasti eri puolella organisaatiota. Yleinen käsitys miten organisaatiomuutoksia käsitellään yleisesti, vaihteli haastateltavien mukaan – osa haastatelluista ajatteli, että organisaatiomuutosten osalta muutoshalukkuus eri osastoilla on pientä, osa ei nähnyt niillä olevan suurtakaan merkitystä työntekoon. Yleisesti etenkin sellu ja paperiteollisuuden henkilöstö nähtiin muutoshaluttomampana kuin kemianteollisuuden henkilöstö. Kemianteollisuuden organisaatiota pidettiinkin yleisesti joustavana organisaationa muutosten suhteen. Vantaalla työskentelevillä sekä tukitoimintoihin kuuluvilla henkilöillä oli useimmiten mielikuva, että etenkin Kouvolassa halukkuus muutosten läpiviemiseen on pienempää kuin Vantaan toimipisteessä työskentelevillä. Tämä on kuitenkin osoittautunut joskus turhaksi olettamukseksi.

”Muutoshalukkuus pulp and paperin puolella on pientä, muutosten läpivienti on haastavaa, mielellään tehdään niin kuin on ennenkin tehty ja tarve muuttumiselle nähdään keskimäärin hyvin vähäisenä - - erityisesti Kouvolan organisaatio - - siellä erityisesti se, että tulee muutoksia koetaan pelottavana - - ja sitten kemian puolella, siellä on toki käyty muutosta, mutta uskoisin, että se on joustavampi.”

”No mun mielestä se meni ihan kivuttomasti, oisin voinut olettaa, että siinä ois ollu enemmänki jupinaa ja mutinaa.. varsinkin Kouvola oli ollu siin on historialliset taustat - - ni ois voinu olettaa että se ois ollu isompikin, se oli yllättävän pieni ja vähällä selvittiin.”

Kouvolassa työskentelevät puolestaan tunnistivat yksikössään olevan tietynasteisen muutosvastarinnan, mutta samalla he totesivat, että muutoksia oli ollut ajan mittaan sen verran paljon, että niihin oli jo osittain totuttu ja kun niihin ei pysty vaikuttamaan, niihin täytyy vain sopeutua. Joten peilaten Vantaalla työskentelevien työntekijöiden ajatuksia ja kommentteja Kouvolassa työskentelevien henkilöiden vastaaviin ajatuksiin muutostilanteista, voin todeta, että Vantaalla työskentelevien yleisen käsityksen ja ennakko-oletusten muutosvastarinnan tasosta ja muutoksien läpiviemisestä Kouvolan yksikköön voidaan todeta olevan hieman todellista tilannetta negatiivisempi, kuin se itse asiassa on.

Liiketoiminta-alueilla usein tapahtuvat organisaatiomuutokset ovat keränneet kritiikkiä varsinkin esimiesten osalta. Heidän mielestään organisaatiomuutoksia suunnitellessa Pöyryllä unohdetaan liian usein liiketoiminnan luonne ja se millä syklillä projekteja tehdään. Monissa haastatteluissa mainittiin työntekijöiden puhuvan syksy- ja kevätorganisaatioista, jotka aiheuttavat haasteltavien mukaan henkilökunnan keskuudessa epäuskoa tehtyihin muutoksiin ja yhtiön aitoon muutoshalukkuuteen.

”Meidän organisaatiot vaihtuu neljästä kuuteen kuukauden välein. Meidän tyypillinen projektin läpimenoaika on puolestatoista kahteen vuoteen. Mä en muista sellaista projektia pitkään aikaan millä me olisi aloitettu projekti samalla organisaatiolla, millä se on päätetty. Mistäs me tiedetään onko se organisaatio hyvä tai onko ne kvartaaleittain välein tehtävät taloudelliset päätökset niin onko ne hyviä. Meillä ei ole siihen oikein seurantaa.”

Teollisuusliiketoiminnan johto päätti vuoden 2015 lopulla muuttaa teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiota Suomessa, jonka tarkoituksena oli tukea kyseisen liiketoiminta-alueen toimia yhtiön vision toteuttamiseksi. Organisaatiomuutoksen suunnitteluun osallistui koko liiketoiminta-alueen johtaja, joka on ollut asiaa eteenpäin vievänä voimana. Lisäksi muutoksensuunnittelussa on ollut

mukana HR edustajia, viestintäyksikön edustaja ja ihmisiä molemmista yhdistyvistä organisaatioista. Organisaatiomuutoksen suunnitteluprosessin aikana tämä edellä mainittu ydinryhmä kävi useissa eri tapaamisissa läpi ajatuksia siitä, minkälainen muutoksen tulisi olla. Suunnitelman valmistuttua se esiteltiin lopulta konsernin toimitusjohtajalle, joka hyväksyi muutoksen. Asian käsittely alkoi aikaisemmin syksyllä 2015 liiketoiminta-alueen johtoryhmässä, mutta asia päätettiin silloin pistää jäihin. Syynä tähän oli haastateltujen mukaan se, että kyseisessä johtoryhmässä oli ihmisiä, joiden työnkuvaa organisatoriset muutokset koskisivat. Joten varsinainen muutoksen suunnittelu jäi pienemmän ryhmän vastuulle.

Organisaatiomuutoksen tavoitteena on yhtiön mukaan myynnin ja avainasiakkuuksien hallinnan vahvistaminen, selkeyttää tämän hetkistä organisaatorakennetta, toimenkuvia sekä vastuita. Ja sitä kautta parantaa projektien läpiviientä ja varmistaa projektityön laadukkuus. Organisaatiomuutoksella halutaan yhtiön mukaan myös mahdollistaa liiketoiminnan sekä innovaatioiden kehittäminen.

”Tämä organisaatiomuutos perustuu menetettyihin mahdollisuuksiin. Me voimme tehdä kaiken paljon paremmin kuin nyt. Kuinka näemme silloja, me näemme ihmisten vääränlaista toimintaa, miten tämä voidaan tehdä paremmin. Todella, tämän (muutoksen) tarina perustuu menetettyihin mahdollisuuksiin ja miten voit nähdä ne.”

Yksi suurimmista ja strategisesti tärkeimmistä käytännön organisatorista ja tehtäviin liittyvistä muutoksista tulee olemaan haastatteluiden mukaan myynnin vahvistaminen koko organisaatiossa. Haastateltujen mukaan aiemmin varsinaisia myyntiroolilla työskenteleviä henkilöitä on ollut ainoastaan kemianteollisuuden organisaatiossa ja tämän organisaatiomuutoksen tarkoituksena myyntiorganisaation on suunniteltu kattavan koko organisaation. Näin ollen yhtiö on päättänyt nimittää globaalin myyntivastuun omaavat senioritason avainasiakasjohtajat. Näillä nimityksillä liiketoiminta-alueen johto haluaa korostaa myyntityön tärkeyttä, jotta edellä mainittuja menetettyjä mahdollisuuksia ei pääsisi syntymään. Näiden uusien avainasiakasjohtajien vastuulle on suunniteltu annettavan muutoksen läpivieminen liiketoiminta-alueen myyntikulttuurille.

”Meillä on jo jotain key account managereita, mutta heidän tuloksensa ovat aivan liian pienet. Ja tulos voidaan nostaa aivan uudelle tasolle. Tämä tulee olemaan se dynaaminen tuska meille viestiä näistä uusista rooleista ja mitä odotamme niiltä, ja samalla mitä odotamme organisaatiolta, jotta he tukisivat näitä rooleja.”

Organisaatiomuutoksella tulee luonnollisesti olemaan vaikutusta myös liiketoiminta-alueen organisaatorakenteeseen. Yhtiön johdon mukaan teollisuusliiketoiminta-alueen liiketoimintayksiköiden tulosvastuuta lisätään siten, että niillä on omilla maantieteellisillä alueillaan täysi tulosvastuu sekä paperi- ja selluliiketoiminnasta että kemian ja biojalostusliiketoiminnasta. Suomen osalta tämä suunnitelma tarkoittaa käytännössä nykyisten paperi- ja sellutiimin sekä kemian ja biojalostustiimin yhdistämistä uudeksi yhdeksi liiketoimintayksiköksi. Yhdistymisen taustalla syynä on ensiksi koko teollisuusliiketoiminta-alueen maaorganisaatioiden organisaatorakenteiden yhtenäistäminen. Ja tällä yhdistymisellä Suomessa halutaan näin ollen yhtenäistää organisaatorakennetta eri puolella maailmaa. Näissä kahdessa tämän hetkisessä organisaatiossa on myös paljon samankaltaisia toimintoja ja kompetensseja, jotka työskentelevät aika ajoin yliorganisaatorajojen asiakasprojekteissa. Näitä osastoja ovat esimerkiksi projektinjohto, prosessitiimit, mekaaninen suunnitteluosasto, putkistosuunnitteluosastot ja automaatio suunnitteluosastot. Kemianteollisuuden organisaatiossa joitain näitä osastoja on yhdistetty.

”Jos ajatellaan ihan konkreettisesti esimerkiksi project management, niin tavallaan meillä on jotain hyvin pieniä kompetenssi osa-alueita, joista vastaa pulp and paper [sellu ja paperi] puolella henkilö, taas kemian puolella henkilö. Eli tavallaan onko mitään relevanssia pitää niitä kahdessa eri tiimissä.”

Myös yksiköiden työrooleissa on paljon samankaltaisuuksia ja yhdistämällä eri yksiköt toisiinsa saadaan aikaiseksi suurempia yksiköitä, joissa on enemmän resursseja ja keskitettyä osaamista käytettävissä asiakasprojekteihin. Yhtenä ongelmana projektien läpiviemisen osalta on nähty mm. resurssien niukkuus tietyillä osa-alueilla, tällä hetkellä monessa yksikössä työtä tehdään lähestulkoon maksimiresursseilla ja mikäli niihin tulee poikkeamia, esimerkiksi työntekijän sairauspoissaolo, sillä on välitöntä vaikutusta projektin etenemiselle. Joten, yhdistämällä yksiköitä, yhtiö pyrkii parantamaan resurssien tehokkaamman käytön projekteissa sekä luomaan laajemman osaamis pohjan ja ydinosaamisen tehokkaamman käyttämisen projekteissa.

Toiseksi yksiköiden yhdistämisellä tavoitellaan myynnin, linjavastuuesimiestyön ja projektijohtamisen roolien selkeyttämistä, mikä mahdollistaa yhtiön mukaan projektien paremman läpiviennin, innovaatioiden sekä liiketoiminnan kehittämisen. Tällä hetkellä monella esimiesroolissa toimivalla henkilöllä saattaa olla kaksi kolmekin erilaista työroolia, jotka tekevät työnkuvasta varsin pirstaleisen ja jossain määrin vaikeasti hallittavan. Useimmiten haasteet liittyvät projektityön ja esimiestyön välisiin haasteisiin, kuten myös osastopäälliköiden ja tiiminvetäjien ristiin menevien

vastuiden ja velvollisuuksien välillä. Näissä rooleissa raportointivastuut saattavat mennä ristiin ja myös matriisiorganisaatiossa on olemassa ristiin meneviä vastuita, jotka puolestaan aiheuttavat sen, että työntekijät ja myöskään esimiesroolissa työskentelevät eivät välttämättä aina tiedä kenelle heidän pitäisi raportoida ja kenen sanaa missäkin tilanteessa pitää uskoa. Yksiköihin on myös jäänyt jäänteitä vanhoista organisaatorakenteista, esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä, joissa entinen johtaja tai esimies on edelleenkin työntekijöiden mielestä kyseisen yksikön johtaja, vaikka organisaatiomuutoksen yhteydessä virallinen vastuu on siirtynyt jo toiselle henkilölle. Roolien epäselvyyksillä on ollut myös haastateltavien mukaan negatiivisia vaikutuksia asiakastyöhön eli projektien läpiviemiseen, roolien epäselvyys on pahimmissa tapauksissa näkynyt jopa asiakasorganisaation suuntaan.

Muutoksen suunnittelun yhteydessä ei suunnittelusta vastaava ryhmä halunnut tehdä lopullisia päätöksiä organisaation rakenteesta, vaan sen tavoitteena on antaa ehdotus muutoksesta tulevan liiketoiminta-alueen johtajalle, joka viime kädessä tulee päättämään uudesta organisaatorakenteesta.

”Ja sitten nähtäväksi jää, haluaako tämä uusi vetäjä tähän struktuuriin jotain muutoksia, sitä me ei haluta hänen puolestaan päättää. - - Mutta tämä on nyt sitten tämä suunnitelma tällä hetkellä.”

Organisaatiomuutoksen tavoitteena on myös yhtiön mukaan koko uutta liiketoimintayksikköä koskevien yhteisten toimintatapojen ja parhaiden käytäntöjen kehittäminen, jotka edistävät yksiköiden innovatiivisuutta ja kykyä kehittää uusia ratkaisuja. Näillä halutaan edistää koko liiketoiminta-alueen osaamisalueiden strategiaa sekä kehitystä. Lisäksi halutaan panostaa prosessiosaamiseen eri osa-alueilla, jotta liiketoimintayksikkö pystyy paremmin toimittamaan suuren mittakaavan EPCM-projekteja* ja kehittämään sekä johtamaan näissä projekteissa tarvittavia avainresursseja keskitetysti.

**EPCM lyhenne tulee sanoista ”Engineering, Procurement, and Construction Management”. EPCM-projekteissa asiakas tekee konsulttiyhtiön, tässä tapauksessa Pöyryn, kanssa sopimuksen, että tämä hoitaa koko projektin elinkaaren ja siihen liittyvät asiat avaimet käteen tilauksena. EPCM-projektimalli on yleinen eri teollisuuden toimialoilla. (mukaelma Wikipedian määritelmästä)*

Haasteena yksiköillä on tällä hetkellä niiden omat toisistaan erilaiset tavat toimia, joihin vaikuttavat osittain historialliset syyt, joita mm on se, että eri organisaatiomuutosten yhteydessä ei ole käytetty aikaa yhteisten toimintatapojen kommunikoimiseen ja läpiviemiseen organisaatioissa. Lisäksi toimintatapojen syntyminen on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen eri toimialoilla vallitseva

käytännöt ja asiakkaiden vaatimukset tehdä projekteja. Projektitiimin huolena on ollut organisaatiomuutosta suunnitellessa, miten säilyttää ja löytää olemassa olevista toimintatavoista parhaat käytännöt, ilman, että tuhoetaan tällä hetkellä hyvin toimivia asioita ja käytänteitä.

Johtajaroolien osalta merkittävä muutos tulee yksikön johtajan roolin myötä, kumpikaan nykyisistä liiketoiminta-alueen johtajista ei ole tullut valituksi tähän rooliin, vaan siihen tulee uusi henkilö. Syynä tähän haastattelujen mukaan on se, että kumpikaan tämän hetkisistä liiketoiminta-alueen johtajista ei ollut liiketoiminnan johdon mielestä tarpeeksi kokenut ottamaan uuden suuremman yksikön liiketoiminnan vetovastuuta. Uudelle johtajalle on asetettu ensisijaiseksi tavoitteeksi projektien toimittamisen ja niistä saatujen projektikatteiden kasvattaminen ja parantaminen. Nykyisten liiketoimintayksiköiden johtajien siirtyessä Key account managereiksi myynnin puolelle, tulee uuden johtajan varmistaa, että uusi yksikkö pystyy toimittamaan myydyt projektit kannattavasti. Lisäksi häneltä odotetaan myös tuovan organisaatioon uutta positiivista henkeä, jonka johdon mukaan tulisi näkyä työn tekemisessä sekä erilaisten asioiden kehittämisessä. Häneltä odotetaan huolehtivan myös, että organisaatiomuutoksen tavoitteissa mainitut roolien selkeyttämistä sekä myynnin, linjajohdon että myös projektinjohdon osalta asiat tapahtuvat.

”Tällä hetkellä kaikki tekee vähän kaikkea ja tämän pitää tulla muuttumaan - - ettei me tehdä ihan sulasti sekaisin näitä kaikkia eri rooleja ja kukin parhaaksi katsomalla tavalla ja hetkellä.”

Lisäksi liiketoimintajohto toivoo uuden johtajan tuovan työn tekemiseen enemmän vastuullisuutta sen osalta, että työntekijät ottaisivat vastuuta myös muista kuin heidän työrooliinsa tarkasti kuuluvista asioista tai tehtävistä, joilla kuitenkin on vaikutusta organisaatioon ja sitä kautta heidän omaan työhönsä.

”...ettei pelkästään katsota, että nyt se tipahti tohon, että ottaako joku palloa vai ei. Vaan katsoo, että asiat menee loppuun asti hyvin.”

4.5.1 Organisaatiomuutos liiketoiminta-alueen esimiesten näkökulmasta

Muutosprosessin aloituksesta kerrottiin liiketoiminta-alueen henkilöstölle ja esimiehille tammikuussa 2016. Samalla aloitettiin yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskivat ainoastaan organisaation esimiehiä. Yhteistoimintaneuvottelujen tavoitteena ei ole henkilöstövähennyksiä, ainoastaan esimiespositioiden uudelleenjärjestäminen. Yhteistoimintaneuvottelut käynnistettiin yhtiön mukaan sen takia, että suunnitelluilla muutoksilla voi olla vaikutusta joidenkin esimiesten toimenkuviin Suomessa.

Kysyin haastatteluissa tutkimuksen kohderyhmän esimiehiltä mitä mieltä he olisivat tulevat organisaatiomuutoksesta ja miten he kokivat, että tämä organisaatiomuutos tulee vaikuttamaan heidän ja yksikkönsä jokapäiväiseen työhön. Tiedustelin myös heidän henkilökohtaisia odotuksiaan uuden liiketoiminta-alueen johtajan suhteen.

Esimiehiltä kysyttiin mikä heidän ensimmäinen reaktionsa oli, kun he kuulivat tulevasta muutoksesta ja minkälaisia ajatuksia se herätti heissä. Kaikki haastatellut henkilöt suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja useimmat sanoivat pystyvänsä samaistumaan asetettuihin tavoitteisiin. Lähes puolella haastateltavista esimiehistä ensimmäinen reaktio oli positiivisesta tunnelmasta huolimatta kuitenkin hieman hämmentynyt ja he ihmettelivät, miksi muutos tehtiin juuri nyt, miksei esimerkiksi edellisen sellu- ja paperipuolen organisaatiomuutoksen yhteydessä, joka tehtiin syksyllä 2015. Organisaatiomuutosta kyseenalaistettiin myös organisaation kykyyn kompetenssien oikean hyödyntämisen osalta sekä organisaatiomuutoksen organisoinnin osalta. Myös organisaatiomuutoksen yhteyttä sille asetettuihin tavoitteisiin epäiltiin ja myös organisaatiomuutoksen korjaavaa vaikutusta organisaation tämän hetkisiin ongelmiin kyseenalaistettiin. Joillain haastatelluilla yt-neuvotteluiden tuominen mukaan organisaatiomuutoksen läpiviemiseen madalsi innostuneisuutta, vaikka yleisesti positiivisena asiana koettiin se, ettei näissä yt-neuvotteluissa tehdä henkilöstöön kohdistuvia vähennyksiä.

Esimiehet kokivat yleisesti organisaatiomuutoksen tuovan helpotusta resurssien jakamiseen eri projektien välillä. Positiivisena asiana nähtiin yleisesti myös se, että yksiköitä yhdistäessä organisaatio todennäköisesti madaltuu ja syntyy suurempia yksiköitä ja asiakasprojekteja pystytään tekemään paremmilla resursseilla. Muutoksen uskottiin myös tuovan selkeyttä asiakasprojektien hallinnolliseen puoleen, esimerkiksi laskutukseen. Useat esimiehet näkivät positiivisena asiana sen, että suuremmissa yksiköissä todennäköisesti pystyttäisiin palkkaamaan uusia eritysalan osaajia, joista on tietyissä toiminnoissa pulaa. Tällä hetkellä ongelmana on nähty se, että yksiköt ovat pieniä ja yhden tai kahden ihmisen palkkaaminen yksikköön on pääluvun lisäämisen osalta prosentuaalisesti suurempi kuin suureen yksikköön ja sen takia niille ei ole välttämättä saatu rekrytointilupaa.

Monissa yhdistettävissä yksiköissä on pitkän työuran omaavia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet vuosien mittaan samoissa yksiköissä ja esimiesten mielestä organisaatiomuutosta helpottanee se, että ihmiset tuntevat jo aiemmin toisensa edellisistä organisaatioista. Myös työntekijöiden kesken on esimiesten mukaan keskusteltu keinotekoisista organisaatorajoista, kun ihmiset ovat

esimerkiksi joissain tapauksissa työskennelleet samoissa projekteissa vaikka organisaatorakenteen mukaisesti työskentelivätkin eri organisaatioissa.

”Joo tätähän on ihmetelty jo pitkään et miks tässä on tällaista, teennäistä jakoo ja sit kuitenkin tehdää koko ajan työryhmissä ja ristiin. Kaveri, joka tekee tota projektii niin istuukin sit vaan jostain syystä tos toises organisaatioissa vaikka se istuu tos vieressä, sillä on eri esimies. Onhan se vähä jotenki hassu se tilanne.”

Esimiehet myös uskoivat, että yksiköiden työntekijät tulevat reagoimaan organisaationmuutokseen myönteisesti, mikäli organisaatiomuutoksen syyt kommunikoidaan tarpeeksi hyvin. Yksiköiden yhdistämisen uskottiin tuovan myös halukkuutta ja alttiutta kehittää liiketoimintaa ja toimintatapoja läpi koko organisaation. Yhdistettävien organisaatioiden toivottiin myös tuovan muutoksia työnmittaamiseen, muutoksen uskottiin mahdollistavan muunkin kuin aktiviteettiprosentin seuraamisen työn mittaamisessa.

Varsinaiseen päivittäiseen työntekoon organisaatiomuutoksella ei nähdä haastateltavien mukaan olevan suurtakaan muutosta. Työntekijät ovat haastateltujen esimiesten mukaan olleet tyytyväisiä siihen, ettei henkilöstövähennyksiä tällä kertaa tehdä. Lisäksi he ovat olleet ihmeissään muutoksen ajankohdasta ja jakavat samat ihmetyksen aiheet kuin esimiehetkin. Ja kuten jo edellisessä kappaleessa totesinkin, työntekijöille on kokemusta samoissa yksiköissä työskentelemisestä, joten yksiköiden uudelleen organisoitumisesta ei todennäköisesti aiheudu ongelmaa tältä osin. Organisaation henkilöstö on myös haastateltavien mukaan työnluonteen takia tottuneet jatkuvaan muutokseen, sekä organisaation että asiakasprojektien osalta.

Toki joukossa on esimiesten mukaan myös henkilöitä, joille organisaatiomuutos ei ole itsestään selvyys ja heille sopeutuminen uuteen suurempaan yksikköön ja mahdollisesti uuteen esimieheen ei välttämättä ole helppoa ja kestää oman aikansa, ennen kuin tilanne normalisoituu. Osa näki myös, että jatkuvat muutokset menettävät merkityksensä, mikäli niitä ei kommunikoida kunnolla ja muutoksesta suunnittelut hyödyt eivät konkretisoidu mitenkään päivittäiseen tekemiseen.

”...en usko, että sinne kukaan mitään sellasta muutosta ole keksiny, että se nyt ensimmäisenä mitään jippii-huutoja täällä aiheuttaa. Enempiki se on sitä pelkoa ja varautuneisuutta ja muutosvastarintaa. Ja totuttu siihen, että ei nää harvoin nää on mitenkään parempaan suuntaan menny, vaikka oikeesti välillä on.”

Myös esimiehen omalla asenteella kommunikoida muutos omaan organisaatioon nähtiin olevan vaikutusta.

”...miten ne asiat sanotaan ja kommunikoidaan on tosi tärkeitä, että jos mä oisin itte esimerkiks nyt tässä sanotaan et täähän on ihan älyttömän huono juttu - - niin totta kai ihmiset siitä varmaan kuuntelis ja ne huolestuis...”

Yhtenä huolenaiheena esimiesten osalta on se, että esimiesrooleja suunniteltaessa otetaan huomioon henkilövalintojen vaikutukset kohdistuvat henkilötasolla ja henkilökemioiden osalta työntekijöihin. Esimerkiksi Kouvolassa oltiin huolissaan siitä, mikäli esimiestoiminta keskittyisi ainoastaan Vantaan toimistoon, minkälaisia vaikutuksia sillä olisi paikalliseen henkilöstöön. Myös Vantaalla työskenteleviä mietitytti jossain määrin muutokset esimiesrooleissa ja niiden vaikutukset henkilöstöön, mutta sitä ei nähty kuitenkaan erityisenä ongelmana.

Yleisesti oli kuitenkin vallallaan oletus, että työntekijöillä, perustuen heidän asiantuntijarooliinsa ja siihen missä organisaation osassa he työtään tekevät, ei ole suurta merkitystä kuka heidän esimiehensä on.

Esimiehet eivät haastattelujen perusteella pääasiallisesti olleet huolissaan omasta roolistaan uuden organisaation muodostuttua. Useimmat heistä eivät vielä tässä vaiheessa prosessia osanneet määrittellä tarkemmin, mitä tapahtuisi, mikäli muutoksia heidän omiin rooleihinsa tulisi. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että mikäli häntä ei enää valittaisi esimiesrooliin, sillä olisi jopa selkeyttävä vaikutus omaan työnkuvaan ja helpottaisi myös työkuormaa. Tällä hetkellä monella haastateltavista henkilöistä oli useampi kuin yksi työrooli. Osalle roolin mahdollinen muutoksen vaihdos olisi selkeästi vaikeampi ja mikäli organisaatio päättäisi muutoksista henkilön roolissa, tulisi sen heidän mukaan perustella hyvin ja kertoa selkeästi miten asiat tulevat hoitumaan paremmin kuin nykyisillä rooleilla. Kukaan haastatelluista ei sanonut olevansa muutoksia vastaan, vaan ennemminkin he olivat kaikki odottavalla kannalla,

”...joku kertoo, että millä tavalla toimii nyt paremmin kuin ennen. En ollakseni mustasukkainen tai vihainen, vaan ehkä enemmänkin antaakseni ehkä supportii - - Et olennaista mä näen on se, että on halu tehdä muutosta, olennaista on se et voi olla siin mukana ja olennaista on myös se, että se tehdään järkevästi.”

Riskeinä organisaatiomuutoksen osalta esimiehet näkivät mm. henkilöstön irtisanoutumisen heidän kyllästyessään jatkuviin muutoksiin. Yhtenä riskinä nähtiin myös eri yksiköiden erilaisten toimintamallien yhteentörmäys yksiköiden mennessä organisaatiomuutoksen yhteydessä yhteen.

Organisaatiomuutoksen yhtenä tavoitteena yhtiön puolesta oli selkeyttää rooleja sekä vastuita, Kysyin esimiehiltä minkälaisia odotuksia heillä oli rooleihin ja vastuisiin liittyvissä asioissa, sekä

minkälaisia asioita näiden osalta pitäisi muutoksen yhteydessä ottaa huomioon. Esimiehin mukaan rooleja ja vastuita suunnitella tulisi erityisesti ottaa huomioon miten eri yksiköt toimivat yhteen sekä minkälainen eri yksiköiden työnjako eri projekteissa tulisi olemaan. Esimiehet kaipaisivat myös suunnitelmallisempaa otetta töiden suunniteluun sekä roolittamiseen, jotka tällä hetkellä haastateltavien mukaan ovat enemmän ad hoc – pohjalla. Erityisen ongelmallista roolien koettiin olevan ennen projektien aloitusta. Roolien osalta esimiehet peräänkuuluttivat tarkempaa selvyyttä myös siitä, mitä erilaisilta työrooleilta odotetaan. Myös esimiestyön ja siihen liittyvien vastuiden osalta toivottiin selkeyttämistä. Esimiehillä oli huolen aiheena se, että organisaatiomuutoksen yhteydessä eri yksiköiden mennessä yhteen, syntyy liian suuria, hallitsemattomia yksiköitä, joiden johtamiseen esimiehillä ei riitä aikaa sillä tasolla, kun rooli vaatisi. Joillain haastatelluista operatiiviset tehtävät veivät jo suurimman osan työajasta ja he kokivat, että heille jää hyvin vähän aikaa varsinaiselle esimiestyölle.

Esimehet odottivat uuden liiketoiminta-alueen johtajan olevan henkilön, joka tuntee heidän liiketoiminnan ja joka omaa strategista näkemystä liiketoiminnan kehittämisestä ja sitä kautta vakuuttaa omalla osaamisellaan liiketoiminta-alueella työskentelevät asiantuntijat. He toivoivat uuden johtajan olevan myös kokenut muutosjohtaja, joka saa ihmiset toimimaan uusilla tavoilla ja osaa viedä muutokset ja asiat uskottavasti läpi organisaatioon. He toivoivat myös uuden henkilön tulevan toimimaan lähellä liiketoimintaa olemalla näkyvillä kaikkiin organisaation osiin paikkakunnasta riippumatta ja ottavan heidät mukaan organisaatiomuutoksen ja siihen liittyvien uusien toimintamallien suunnitteluun.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Pyyntö tämän tutkimuksen tekemiseen on alun perin tullut Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen edustajilta. Heitä mietitytti ennen tutkimuksen aloittamista tässä tutkimuksessa käsitellyn organisaatiomuutoksen osalta erityisesti se, mitä asioita tulisi ottaa huomioon, kun kaksi kooltaan erikokoista ja toimintatavoiltaan erilaista organisaatiota pistetään yhteen, jotta pystyttäisiin luomaan uudelle syntyvälle organisaatiolle yhteneväinen identiteetti. Heitä mietitytti myös miten varmistetaan, että kaikki muutoksen piirissä olevat henkilöt ymmärtävät ja ottavat käyttöön organisaatiomuutoksen yhteydessä tulevat uudet roolit sekä vastuut. Seuraavissa kappaleissa esitellään asioita ja kehityskohteita, joita Pöyryn liiketoiminta-alueen johdon tulisi, organisaatiokulttuurin ja sieltä nousseiden kehitystä vaativien asioiden perusteella, ottaa huomioon organisaatiomuutoksen suunnittelussa.

5.1 Organisaatiokulttuurin erityispiirteiden huomioonottaminen osana hallittua muutoksenhallintaa organisaatiomuutoksessa

Organisaatiomuutos on prosessi, jossa organisaatiot siirtyvät heidän nykyisestä tilastaan johonkin haluttuun tilaan kasvattaakseen tehokkuuttaan. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on löytää uusia tapoja tai parantaa käytettävissä olevien resurssien ja osaamisen käyttöä, jotta se tuottaisi enemmän arvoa ja tuottoja sen omistajille ja mahdollisille osakkeenomistajille. (Jones, 2010)

Organisaatiot tekevät organisaatiomuutoksia monista eri syistä. Tarve organisaatiomuutokselle voi syntyä mm. fuusioiden, markkinoilla tapahtuvien kilpailuaseman muutoksen, lainsäädännössä tapahtuvien muutosten, rakennemuutosten, uusien prosessien lanseerausten tai strategisen uudelleen organisoitumisen myötä (Edmonds, 2011). Organisaation toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja organisaation on vastattava muuttuvan ympäristön haasteisiin pysyäkseen säilyttääkseen kilpailuedun (Jones, 2010).

Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutoksen tavoitteena on Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen johdon mukaan myynnin ja avainasiakkuuksien hallinnan vahvistaminen, selkeyttää tämän hetkistä organisaatorakennetta, toimenkuvia sekä vastuita. Ja sitä kautta parantaa projektien läpivientiä ja varmistaa projektityön laadukkuus. Organisaatiomuutoksella halutaan yhtiön mukaan myös mahdollistaa liiketoiminnan sekä innovaatioiden kehittäminen. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on myös yhtiön mukaan koko uutta liiketoimintayksikköä koskevien yhteisten toimintatapojen ja parhaiden käytäntöjen kehittäminen, jotka edistävät yksiköiden innovatiivisuutta ja kykyä kehittää uusia ratkaisuja. Näillä halutaan edistää koko liiketoiminta-alueen osaamisalueiden strategiaa sekä kehitystä.

Jotta strategiset muutokset viedään onnistuneesti läpi, organisaation täytyy luoda tietoisuus muutoksesta, jotta kaikki muutoksen piirissä olevat sidosryhmät ymmärtävät sekä uskovat muutoksen visioon, strategiaan sekä sen käyttöönottosuunnitelmiin. Muutos täytyy tehdä myös mahdolliseksi sen sidosryhmille, jotta he uskovat, että he pystyvät muuttumaan muutoksen vaatimalla tavalla ja näin hyödyntämään muutoksen tuomat edut. Organisaation pitää ottaa eri sidosryhmät mukaan muutokseen, jotta he arvostavat muutoksen tuomia muutoksia ja haluavat toimia muutoksen tuomien uusien toimintatapojen tai asenteiden mukaisesti. (Carnall, 1995)

Organisaatiomuutokset ja muutokset yleisesti nostattavat organisaatioissa usein muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa esiintyy usein kirjallisuudessa ja tutkimuksissa

organisaatiomuutoksen yhteydessä kuvaamaan miksi organisaatioiden yritykset tehdä suuren luokan teknologisia, tuotantoon liittyviä tai johtamismallien muutoksia epäonnistuu (Oreg, 2006). Yleisin syy vastustaa muutosta on Edmondsin (2011) mukaan pelko. Ihmiset pelkäävät usein tuntematonta, epäonnistumista tai poistumista mukavuusalueelta. Edmondsin (2011) mukaan pelko muutoksesta voidaan nähdä suurempana kuin paikalleen jääminen ja vaatii jättiläismäisen askeleen uskoa siihen. Hänen mukaansa ihmiset ovat valmiita menemään kohti tuntematonta vain mikäli he uskovat, että paikalleen jääminen on suurempi riski kuin mennä kohti uutta. Pelkoon voi myös liittyä pelko työnmenetyksestä, työroolien tai työtehtävien muutoksesta (Jones, 2010). Työntekijöiden muutosvastarinta voi pahimmillaan johtaa organisaation pysähtyneisyyteen, joka näkyy poissaoloina, yhteistyökyvyttömyytenä, yrityksinä hidastaa tai pysäyttää muutos (Jones, 2010).

Tässä tutkimuksessa käsitellyssä organisaatiomuutoksessa pelot liittyivät pääasiassa oman roolin muuttumiseen. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet suhtautuivat pääasiassa hyvin tulevaan organisaatiomuutokseen ja eivät uskoneet organisaatiomuutoksen tuovan paljon muutoksia heidän omiin rooleihinsa. Organisaatiomuutokseen liittyi yt-neuvottelut, jotka toivat mukaan tietynlaisen pelon, vaikka henkilöstövähennyksiä näissä yt-neuvotteluissa ei tehtykään. Pelot liittyivät osaksi organisaation aikaisempiin läpikäymiin yt-neuvotteluihin ja niihin liittyneisiin henkilöstövähennyksiin. Organisaatiomuutoksen yhteydessä tavoitteena oli myös muuttaa organisaation toimintatapoja, joka saattoi joillekin ihmisille organisaatiossa aiheuttaa pelkoa tai vastarintaa toimintatapojen muutosten myötä. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että organisaatiossa kyti epäileväinen ilmapiiri organisaatiomuutoksia ja niistä todellisesti tulevia hyötyjä ja parannuksia liiketoimintaa kohtaan.

Organisaation arvot ja normit voivat aiheuttaa myös muutosvastarintaa. Kuten erilaiset ihmisten roolit, myös organisaation arvot ja normit voivat saada ihmiset käyttäytymään tietyllä tavalla. Mikäli organisaatiomuutos on ristiriidassa yleisesti hyväksyttävien arvojen ja normien kanssa ja pakottaa ihmiset muuttamaan toimintatapojaan, organisaatiokulttuuri aiheuttaa muutosvastarintaa. Joskus organisaation arvot ja normit ovat niin vahvoja, että vaikka toimintaympäristö muuttuisikin ja vaatisi uuden strategian tekemistä, yrityksen johto ei voi tehdä muutoksia, koska he ovat niin sitoutuneita yrityksen tapaan tehdä asioita. (Jones, 2010)

Haasteena tässä organisaatiomuutoksessa on kahden osittain erilaisten toimintatapojen omaavan sekä erikokoisen organisaation yhdistyminen. Organisaatiokulttuurin analyysin yhteydessä kävi

selväksi, että monet toimintatavat kummassakin organisaatiossa ovat samankaltaisia ja monet ihmiset ovat työskennelleet samoissa projekteissa tai ajan mittaan samoissa organisaatioissa. Ongelmaksi muodostuneet kummassakin organisaatiossa syvälle istuneet tavat toimia, joista esimiesten haastatteluiden mukaan joillakin ihmisillä saattaa olla vaikeuksia poisoppia. Syynä tähän voidaan osaksi nähdä organisaation pitkät työurat sekä niiden yhteydessä syntyneet ja organisaatiokulttuuriin syvälle juurtuneet hyväksi tavaksi koetut tavat toimia. Jotkut näistä toimintatavoista eivät enää vastaa nykyajan vaatimuksia ja vaatisivat päivittämistä. Organisaation edellisten organisaatiomuutosten yhteydessä uusien toimintatapojen juurtumista ja niiden käyttöönottoa ei haastatteluiden mukaan ole vaadittu tarpeeksi voimakkaasti. Jonka takia edellisten organisaatiomuutosten hyötyä ei välttämättä nähdä henkilöstön keskuudessa ja siitä johtuen halu muuttaa toimintatapoja on laskenut.

Muutokset eivät tapahdu hetkessä ja helposti. Johtajilla voi olla vaikeaa saada ryhmä ihmisiä hyväksymään muutos ja he voivat turhautua huomattavasti, kuinka kauan uusien työskentelytapojen omaksuminen voi kestää. Syitä muutosten epäonnistumiseen voi olla monia. Muutosten epäonnistuminen voi pahimmassa tapauksessa tulla kalliiksi organisaatiolle, se voi johtaa jopa markkinaosuuden laskuun, uskottavuuden menetykseen sidosryhmien silmissä, henkilökunnan työmotivaation laskuun tai jopa avainhenkilöiden menetykseen. (Edmonds, 2011)

Osa haastatelluista esimiehistä toi esille epäkohtana organisaation nopean muutosvauhdin, jonka seurauksena edellisistä muutoksista ei ole vielä toivuttu, kun uusi organisaatiomuutos on jo alettu tuomaan läpi organisaatioon. Myös joitain menneisyydessä tapahtuneita organisaatiomuutoksia on kritisoitu ja niiden vaikutus haastatteluiden mukaan on ollut liiketoiminnan kannalta negatiivinen.

Kotterin (1996) mukaan syitä epäonnistuneille muutoksille ovat mm. sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, byrokratia, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus sekä tuntemattoman pelko. Jotta muutokset onnistuisivat, nämä asiat on hänen mukaansa otettava huomioon ja ne on voitettava. Kotter (1996) on kehittänyt kahdeksanvaiheisen muutosprosessin, jotka liittyvät edellä mainittuihin syihin. Nämä vaiheet ovat: *Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin.*

Organisaation kulttuuri luo perustan muutoksen johtamiselle. Muutoksille altis ja vahva organisaatiokulttuuri luo jatkuvuuden, jotta sen sisällä on organisaation mielestä turvallista muuttua (Juuti & Virtanen, 2006). Organisaatiokirjallisuudessa on monia esimerkkejä siitä, kuinka organisaation johtajat ovat kyenneet luomaan organisaatioihinsa hyvän arvoperustan, joka on taannut organisaation menestyksen myös muutostilanteissa (Hemp & Steward, 2004).

Viime kädessä muutosjohtaminen on ihmisten johtamista. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan hyvän keskusteleavan johtamisen seurauksena organisaatioon voi syntyä yhteisiä uskomuksia, jotka kantavat pitkälläkin aikavälillä. Heidän mukaansa onnistuneessa muutosjohtamisessa organisaation uskomukset ja arvot säilyvät ja ohjaavat organisaatiota läpi vuosikymmenten vaikka organisaation toimintaympäristö muokkaisikin yhtiön strategiaa tai toimintatapoja. Myös Kotterin (1996) mukaan muutoksessa on kyse ihmisten johtamisesta, leaderinä olemisesta, täydennettynä projektinhallintataidoilla sekä taloudellisella tietämyksellä, teknisellä osaamisella tai strategisella osaamisella. Ihmiset muuttavat toimintaansa ainoastaan, mikäli he luottavat johdon kykyyn tehdä päätöksiä. He usein luottavat omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyyseihin (Juuti & Virtanen, 2006). Juutin ja Virtasen (2009) mukaan henkilöstö saattaa kokea, että johto tekee päätöksiä johdon kannalta edullisista näkökulmista ja haluavat lisätä organisaation tehokkuutta vähentämällä henkilöstöä, vaikka töitä kaikille riittäisikin.

Pöyryn organisaatiomuutoksessa johtajuus on erityisesti koetuksella. Liiketoiminta-aluetta tulee johtamaan uusi henkilö, joka tulee organisaation ulkopuolelta ja korvaa liiketoiminta-alueiden pitkäaikaiset ja suhteellisen pidetyt johtajat. Tämän uuden henkilön muutoksen suunnittelun ja läpiviennin tulee lisäksi lunastaa paikkansa uskottavana johtajana, joka saa organisaation puolelleen ja sitä kautta vie organisaatiomuutoksen läpi organisaatioon. Henkilöstö kokee muutosten yhteydessä myös usein, että johto erää eri maailmassa kuin henkilöstö ja johto johdon kokiessa organisaation asiat myönteisempänä kuin muut henkilöstön edustajat (Juuti & Virtanen, 2006). Tämä vaikeuttaa yhteisymmärryksen syntymistä organisaation sisällä ja ylimmän johdon sekä työntekijätason välinen kuilu tuli todennettua myös Pöyryn tapauksessa.

5.2. Organisaatiomuutoksen painopistealueet

Olen edellisissä kappaleissa käsitellyt Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuria ja organisaatiomuutokseen liittyviä sekä organisaatiomuutosta suunnittelevien tahojen että

organisaatiomuutoksen kohteena olevien esimiesten ajatuksia, saadakseni selvyuden organisaation tämän hetkisestä tilanteesta ja voidakseni tehdä ehdotuksia siitä, miten organisaatiomuutos tullaan viemään onnistuneesti läpi. Organisaatiomuutokset mahdollistavat johtajille organisaatiokulttuurin näkökulmasta istuttaa syviä oletuksiaan tehtävistä, niiden toteuttamiskeinoista, ihmisluonnosta sekä ihmistenvälisen oikeanlaisten suhteiden ylläpitämisestä (Schein, 1987). Pöyryn tapauksessa organisaatiomuutoksella halutaan kaksi liiketoiminta-aluetta yhdistäessä luoda uusia toimintatapoja sekä tarkentaa työntekijöiden rooleja.

Organisaatiokulttuurista tehdyn yhteenvedon ja sieltä löytyneiden kehitysalueiden ja epäkohtien perusteella olen tehnyt ehdotuksen siitä, minkälaisia asioita mielestäni liiketoiminta-alueen johdon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota organisaatiomuutoksen läpiviennissä. Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueella pistetään organisaatiomuutoksen yhteydessä kaksi organisaatiokulttuurillisesti samankaltaista liiketoiminta-aluetta yhteen. Näissä kahdessa organisaatiossa on hyvin syväälle organisaatioon vakiintuneiden toimintatapojensa ja erilaisten historiallisten syiden takia jonkin verran muutosvastarintaa, jota voitaisiin mielestäni alentaa ottamalla seuraavissa kappaleissa esille tulevat asiat huomioon muutosta suunnitellessa. Myös organisaation rakenteet, kuten esimerkiksi raportointimallit sekä organisaation ikärakenne osittain ovat tiellä muutoksen läpiviennille. Jotta muutos saadaan vietyä läpi, on organisaation poistettava muutosvision edessä olevat esteet pois, näitä esteitä voi joskus olla organisaatorakenteet, käytössä olevat palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmät sekä esimiehet, jotka kieltäytyvät sopeutumisesta muutokseen ja viemästä niitä läpi eteenpäin organisaatioon (Kotter, 1996).

Olen jakanut organisaatiokulttuurin analyysin yhteydessä esille nousseiden sekä organisaation toiminnassa esille tulleiden epäkohtien perusteella muutoksenhallinnassa huomioon otettavat aiheet kolmeen eri osa-alueeseen: *Viestinnän haasteet ja tarpeet, organisaation sitouttaminen ja motivointi sekä yhteisten toimintatapojen määrittäminen ja kehittäminen*. Lisäksi olen nostanut erillisiksi huomion arvoisiksi aiheiksi esille muutoksenhallinnan osalta *edellisistä organisaatiomuutoksista saaduista opeista oppimisen sekä muutosten läpiviemisen portaittain*. Käyn seuraavissa luvuissa läpi tarkemmin näitä eri osa-alueita täydentäen niitä muutosjohtamisen teorioissa esille tulevilla näkökulmilla.



Kuva 6. Muutosjohtamisen osa-alueet ja painopistealueet Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueella Suomessa

5.2.1 Viestinnälliset tarpeet ja haasteet

Viestinnällä on erittäin suuri rooli organisaatiomuutoksen läpiviennissä ja sen onnistumisessa. Huonosti hoidettu muutosviestintä muodostaa helposti huhuja ja muutosvastarintaa ja ruokkii negatiivista suhtautumista muutokseen. Mikäli organisaatiomuutos koskee toimintamallien muutosta, jolla on vaikutusta ihmisten tekemiseen, muutoksesta viestimisen tärkeys henkilöstölle korostuu ja näille kohdistetut viestinnän toimenpiteet pitäisi olla kirjattuna selkeästi muutossuunnittelussa. (Elving, 2005)

Muutoksen yhteydessä organisaatioissa voi olla hieman epävarmuutta erilaisista asioista, joita viestinnän tulisi vähentää ja lisätä samalla organisaation valmiutta muutokseen (mm. Elving, 2005, Vazirani & Mohapatra, 2012). Yksi tärkeimmistä asioista viestinnän osalta on se, että kaikki muutokseen liittyvä viestintä on läpinäkyvää ja johdonmukaista ja sen tulisi tapahtua kaikille organisaatiossa – ylhäältä alas, alhaalta ylös, sivuittain sekä eri ryhmien välillä (Austin & Currie,

2003). Kotterin (1996) mukaan huolellisestikaan laaditut viestit eivät mene perille, mikäli ne esitetään vain kerran. Näin ollen onnistuneessa muutosviestinnässä tehokas viestintä perustuu aina toistoon (Kotter, 1996).

Esimiehet ja johtajat ovat avainroolissa viestien perillemenossa. Kotterin (1996) mielestä organisaation avainhenkilöiden tulisi muutoksesta viestiessä näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä muutoksen edellyttämällä tavalla. Joskus esimiehet ja johto ovat myös muutoksen kohteina ja käyvät läpi omaa muutosprosessiaan ja he eivät välttämättä ole aina valmiita psykologisesti jakamaan tietoa tai vastaamaan kysymyksiin, joten muutosviestintäsuunnitelmassa tulisikin ottaa huomioon muitakin avainhenkilöitä vastaamaan kysymyksiin (Austin & Currie, 2003). Onnistunut muutosviestintä on myös aina kaksisuuntainen prosessi, jolloin otetaan huomioon työntekijöiden näkökulmat ja palaute ja annetaan heille kuva, että organisaatio arvostaa heidän mielipiteitään (Kotter, 1996).

Tässä tutkimuksessa käsitellyssä organisaatiomuutoksessa muutokset koskivat esimiehiä työtehtävien osalta ja organisaatiomuutos koko henkilöstöä, joten liiketoimintajohdon tulisikin ottaa tämä huomioon viestintäsuunnitelmassa ja ottaa enemmän roolia yhdessä HR:n kanssa muutoksista viestiessä. Varsinkin silloin, mikäli esimiesrooleissa ja työtehtäviin liittyvissä vastuissa tulee olemaan tiettyjä henkilöitä koskevia suuria muutoksia. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, esimiesten suhtautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen on pääasiassa myönteinen, mikäli organisaatiomuutoksen syyt kommunikoidaan tarpeeksi hyvin. Organisaatiossa on havaittavissa selvästi, että jatkuvat muutokset menettävät merkityksensä, mikäli niitä ei kommunikoida kunnolla ja muutoksesta suunnittelut hyödyt eivät konkretisoidu mitenkään päivittäiseen tekemiseen. Esimiesten roolia positiivisen viestin viejinä tulisi mielestäni korostaa.

Olen nostanut kolme viestinnällistä osa-aluetta esille, joihin mielestäni tulisi kiinnittää huomiota organisaatiomuutoksen läpiviennin aikana ja myös sen jälkeen osana uuden organisaation toimintatapoja. En ole tässä tutkimuksessa tehnyt viestintäsuunnitelmaa, ainoastaan nostanut esille asioita, joihin organisaation mielestäni kannattaisi kiinnittää huomiota. Varsinainen viestinnän suunnittelu tapahtuu organisaatiossa Pöyryn konserninviestinnän kautta ja avustuksella.

Ensimmäisenä osa-alueena nostan esille *liiketoiminta-alueen vision ja strategian uudelleenviestimisen sekä niiden sitomisen tiukasti organisaatiomuutokseen*. Tämä on mielestäni erityisen tärkeää sen takia, että Pöyryn liiketoiminta-alueen johto on henkilöstölle muutoksesta kertoessaan painottanut organisaatiomuutoksen sitomista koko yhtiön strategiaan sekä visioon. Tutkimuksessani kävi selvästi ilmi, että henkilöstön tietämys sekä koko konsernin strategiasta että

liiketoiminta-alueen strategian ja vision linkittymistä toisiinsa oli puutteellista. Tällä hetkellä vain harva osaa kertoa miten Pöyryn strategia istuu liiketoiminta-alueen strategiaan ja omiin työtehtäviin. Scheinin (1987) mukaan organisaation ulkoiset tekijät määrittelevät miten organisaatio selviää toimintaympäristössään ja nämä myös antavat suunnan miten organisaation tulisi mitata ja seurata toimintaansa ottaen huomioon ympäröivän ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön.

Muutosviestinnässä tämän osa-alueen osalta tulisi painottaa mielestäni erityisesti sitä, miten organisaatiomuutos tukee strategian ja vision eteenpäin viemistä liiketoiminta-alueella Suomessa ja miten yksittäinen työntekijä tai osasto voi vaikuttaa siihen. Kotterin (1996) mukaan tehokas viestintä muutostilanteessa on selkeää ja yksinkertaista sekä hyvin rajattua ja ammattislangia sisältämätöntä tekstiä. Joten, strategia tulisi mielestäni kytkeä yksiköiden tehtäviin ja siitä tulisi viestiä työntekijöiden ymmärtämällä kielellä, välttämällä ”jargonin” käyttämistä viesteissä sekä viestimällä paikallisella kielellä. Tarve viestinnän selkeydelle nousi esille haastatteluissa, joissa useat esimiehet totesivat edellisten organisaatiomuutosten yhteydessä käytetyn viestinnän menneen ohi työntekijöiltä siinä käytetyn vaikeaselkoisten viestien ja käytetyn kielen, joka monessa tapauksessa on ollut englantia, takia. Myös tehtyjen päätösten toivottiin linkittyvän paremmin tehtyihin työtehtäviin, jotta muutosten vaikutus omaan työhön ymmärrettäisiin ja omaksuttaisiin paremmin. Ihmisille tulee antaa myös mahdollisuus keskustella muutoksesta, tällä tavoin lisätään ihmisten halukkuutta seisoa muutoksen takana (Edmonds, 2011).

Edellisen perusteella voin todeta että strategian ja vision uudelleenviestimisellä selkeästi ja yksinkertaisesti autetaan ihmisiä ymmärtämään oman työn ja tulevan muutoksen merkityksen liiketoiminnalle ja sitä kautta edesauttamaan muutoksen hyväksymistä omassa toiminnassa.

Toisena viestinnän osa-alueena nostan esille *muutoksen tavoitteiden, uuden organisaatorakenteen, uusien esimiesroolien roolien ja vastuiden viestiminen selkeästi koko liiketoiminta-alueen henkilöstölle*. Jotta organisaatiomuutos onnistuu, on siitä viestittävä avoimesti ja läpinäkyvästi koko henkilöstölle. Muutosviestinnän tulisi vastata kysymyksiin mitä, miksi, miten ja mikä sekä vastata henkilöstön mahdollisiin huolenaiheisiin (Elving, 2005). Organisaatiomuutoksen yhteydessä tulee yhtiön edustajien mukaan muutoksia esimiesrooleihin sekä organisaatioiden yhdistyessä vaikutuksia tullee jonkin verran myös muun henkilöstön rooleihin. Organisaatioiden ikääntyessä ja muuttuessa monimuotoiseksi, yksittäiset tekijät saattavat kuulua useisiin organisaatioihin ja heidän sitä myötä heidän identiteettinsä saattaa olla sidoksissa moniin eri organisaatioihin (Schein, 1987). Tämän takia erityisen tärkeää mielestäni on, että henkilöstölle kerrotaan organisaation ja johdon odotukset eri roolien suhteen. Erityisen tärkeäksi tämän tekee

se, että haastatteluissa tuli ilmi, että useilla esimiehillä oli useampia rooleja ja heillä oli matriisiorganisaation myötä raportointivastuuta eri puolille organisaatiota, jonka jotkut esimiehet kokivat tämän epäselväksi ja turhauttavaksi. Myös liiketoimintaryhmän johdolla oli omat epäilyksensä uusien roolien omaksumiselle.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, edellisissä organisaatiomuutoksissa joidenkin työroolien määrittäminen oli jäänyt puolitiehen, joka on aiheuttanut sen, että henkilöstö ei ole aina tiennyt uusia roolejaan, vaan ovat jatkaneet toimimista vanhojen roolien ja toimintatapojen mukaisesti, jolloin muutosten vaikutukset eivät ole välttämättä aina realisoituneet ja uusien toimintatapojen jalkautuminen organisaatioon on jäänyt tapahtumatta.

Tämän organisaatiomuutoksen osalta, erityinen huomio tulisi myös kiinnittää esimiesrooleihin liittyvien tehtävien määrittämisen ja selkeyttämisen lisäksi niistä viestimiseen ei vain esimiehille, vaan myös koko organisaatiolle. Myös mahdollisten muutokset esimiesrooleissa tulisi perustella hyvin asianosaisille, jotta he hyväksyvät mahdolliset muutokset ja tukevat esimiesrooleihin valittuja heidän työssään. Tämä edesauttaa uusien toimintatapojen juurtumisen liiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuriin ja edesauttaa vanhoista rooleista luopumista.

Organisaatiomuutos nähtiin haastattelujen mukaan odotettuna muutoksena esimiesten keskuudessa ja he olivat omien sanojensa mukaan valmiita muutokselle, joten erityisen tärkeää on, että muutosviestinnällä pyritään luomaan positiivinen ilmapiiri muutokselle ja käyttämään vallalla olevaa positiivista muutosmyönteistä ilmapiiriä hyväksi sen luomiseksi.

Kolmantena viestinnän kehitysalueena haluan nostaa *sisäisen viestinnän tehostamisen organisaation sisällä*. Yhteneväisen organisaatiokulttuurin luomisen osalta on tärkeää, että ryhmä luo yhteisen viestintäjärjestelmän sekä kielen, joka mahdollistaa tapahtumien tulkinnan (Schein, 1987). Mikäli organisaatio haluaa, että sen viestimät tärkeät asiat, on ne sitten päivittäistä organisaation sisäistä viestintää tai sitten organisaation muutoksiin liittyvää viestintää, menevät läpi, on sen haastatteluista tehdyn tulkintani mukaan tehostettava viestintäänsä. Organisaation viestintäkulttuuria tarkastellessa kävi ilmi, että organisaatiossa on haasteita tiedon jakamisessa sekä kulussa, jotka johtuvat sekä ihmisten asenteista osallistua yhteisiin tiedotustilaisuuksiin kuin myös käytössä olevien viestintätyökalujen tehottomasta käytöstä. Liiketoimintajohdon tulisi luodakseen uuden organisaation viestintäkulttuurin, yhdessä esimiesten kanssa sopia yhteisistä viestintätyökaluista sekä toimintatavoista viestinnän osalta ja sitoutua noudattamaan niitä sekä vaatia niiden noudattamista koko organisaatiossa.

Suurimpana haasteena tällä hetkellä mielestäni on se, että organisaatiolla ei ole yhteneväisiä viestintätapoja ja yhteisten viestintätyökalujen käyttöä ei valvota eikä niiden yhteneväistä käyttöä vaadita työntekijöiltä. Tämän takia liiketoiminta-alueella on käytössään hyvinkin kirjavat käytännöt viestinnän osalta, joka johtaa siihen, että viestit eivät tavoita kaikkia halutulla tavalla.

Toisena haasteena yhteneväisen viestintäkulttuurin luomiseksi voidaan haastatteluiden mukaan nähdä liiketoiminta-alueen työn luonne. Liiketoiminta-alueen tulisi erityisesti ottaa huomioon liikkuvan työn ja eri toimipisteiden väliset etäisyydet viestintää suunnitellessa, suuri osa työntekijöistä tekee työtä toimipisteiden ulkopuolella esimerkiksi asiakkaan toimitiloissa, jolloin osallistuminen yksikön järjestämiin palaveriin henkilökohtaisesti on mahdotonta.

5.2.2 Organisaation sitouttaminen ja motivointi

Jotta organisaatiomuutos onnistuisi, on organisaation jäsenten oltava motivoituneita ja sitoutuneita viemään organisaatiomuutoksen läpi. Kotterin et al (1979) mukaan organisaatiomuutoksen suunnittelijoiden tulisi ottaa vähentääkseen vastarintaa tai potentiaalista vastarintaa, ottaa mukaan mahdollisuuksien mukaan muutoksen läpiviejät muutoksen suunnitteluun. Tämä etenkin silloin, mikäli muutoksen suunnittelijoilla ei ole tarpeeksi tietoa miten muutos tulisi suunnitella ja tehdä tai mikäli he tarvitsevat joukon sitoutuneita henkilöitä viemään muutosta eteenpäin. Tutkimukset osoittavat Kotterin et alin (1979) mukaan sen, että osallistuttaminen lisää sitouttamista muutoksen läpivientiin.

Organisaatiomuutoksen läpiviennin onnistumisen edellytyksenä on se, että *esimiehet on otettava mukaan uuden organisaatorakenteen ja yhteisten toimintamallien suunnitteluun*. Organisaation pitää ottaa eri sidosryhmät mukaan muutokseen, jotta he arvostavat muutoksen tuomia muutoksia ja haluavat toimia muutoksen tuomien uusien toimintatapojen tai asenteiden mukaisesti. (Carnall, 1995) Esimiehillä on myös paras tietämys oman organisaationsa toimintatavoista, ihmisistä sekä mahdollisista haasteista heidän ollessa mukana osana jokapäiväistä operatiivista toimintaa. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että esimiehet toivoivat, että heitä kuunneltaisiin uutta organisaatiota suunnitellessa.

Myös liiketoiminnan luonteen huomioon ottaminen päätöksenteon tukena tulisi huomioida muutosta suunnitellessa, johon liiketoimintajohto tarvitsee esimiehiä, joilla on ensikäden tietoa ja näkemystä minkälaisia asioita tulisi huomioida päätöksenteon pohjana. Esimiehet ovat avainroolissa muutoksen läpiviennissä, joten on ensisijaisen tärkeää, että he kokevat, että heidät on huomioitu ja heidän mielipiteitään on kuunneltu muutoksen suunnittelussa. Esimiesten on

helpompi viedä muutos läpi organisaatioon silloin, kun he itse uskovat muutokseen. Tämä tuli ilmi voimakkaasti esille haastatteluissa. Esimiehet ovat haastatteluiden mukaan tällä hetkellä myös valmiita ottamaan roolia ja antamaan oman panostuksensa muutokselle, joka on mielestäni erittäin positiivinen asia uusien roolien ja toimintatapojen käyttöönottoon sitouttamisen sekä koko henkilöstön motivoinnin osalta. Kotterin (1996) mukaan kulttuuri ja toimintatavat muuttuvat vasta silloin, kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden.

Johdolla on myös suuri rooli muutoksen uskottavalle ja tehokkaalle läpiviennille. Tämän takia *johdon tulisi ottaa näkyvä rooli muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä*. Heidän tulisi omalla sitoutumisellaan näyttää suunta muutokselle ja toimia itse henkilökohtaisesti suunniteltujen uusien toimintamallien mukaisesti näyttäen esimerkkiä muulle organisaatiolle. Heidän tulisi myös edellyttää uusien toimintamallien käyttöä organisaatiossa ja antaa tukea esimiehille näiden toimintamallien käyttöönoton yhteydessä. Rashid et al. (2004) on todennut, että organisaation johdon on määriteltävä minkä tyyppinen organisaatiokulttuuri ja mitkä sen osa-alueista tukevat organisaatiomuutosta. Ja kuten edellisessä kappaleessa ja aiemmin tässä tutkimuksessa on tullut ilmi, johdon toivotaan sitouttavan ja osallistuttavan esimiehet mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, jotta taataan motivoitunut joukko ihmisiä viemään muutosta läpi eri organisaation osiin.

Muutos on pitkä prosessi ja sen tuloksia on vaikeaa, jollei mahdotontakin ennustaa. On erittäin tärkeää, että johto seuraa ja analysoi koko muutosprosessin ajan muutosstrategian implementointia ja tekee sen perusteella tarvittavia muutoksia (Spiro, 2011). Jotta muutoksesta saadut hyödyt voitaisiin jotenkin todentaa ja mitata, on muutoksen läpiviennille asetettava tavoitteet ja mittarit, joilla voidaan seurata muutoksen läpiviennin vaikutuksia organisaatioon. Näistä saatuja tuloksia tulisi aktiivisesti raportoida koko organisaatiolle, jotta organisaatiomuutoksesta saadut hyödyt tulisivat kaikille selviksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat jatkuvien organisaatiomuutosten yhteydessä menettäneet uskonsa organisaatiomuutoksiin ja niistä saatuihin hyötyihin, joten mikäli halutaan saada nk. ”buy-in” organisaatiolta ja tuoda muutosprosessiin sen vaatimaa uskottavuutta, on johdon lisättävä läpinäkyvyyttä raportointiin.

5.2.3 Yhteisten toimintatapojen määrittäminen ja kehittäminen

Muutos on onnistunut vasta silloin, kun siitä tulee ”tapa toimia” eli se on osana joko yksikön tai koko organisaation työskentelytapoja.. Usein nähdään, että ennen kuin uudet toimintamallit ovat

juurtuneet sosiaalisiin normeihin tai yhteisiin arvoihin, ne ovat vaarassa unohtua, kun virallinen muutoshanke on ohi. Jotta muutokset tulevat osaksi organisaation toimintatapoja, on niiden juurruttamiseksi käytettävä aikaa. Organisaatiokulttuurin huomioonottamattomuus muutostilanteissa saattaa kääntyä muutostilannetta vastaan. Näin saattaa käydä, kun muutosta läpiviennistä vastaavat talousasiantuntijat sekä insinöörit saattavat pitää sosiaalisia normeja ja arvoja liian pehmeinä asioina. (Kotter, 1996)

Pöyryn tapauksessa organisaatiokulttuuri on pyritty ottamaan liiketoimintajohdon osalta huomioon, kun he ovat tilanneet tämän tutkimuksen ja osoittaneet näin mielenkiintonsa yksiköissä tapahtuvaan toimintaan. Liiketoiminta-alueen osalta erilaiset työskentelytavat ja niihin liittyvien prosessien muokkautuminen tulee tapahtumaan organisaation järjestäytyttyä ja uusien roolien selvitessä. Olen kuitenkin nostanut haastattelujen perusteella esille muutaman kehitysalueen, jotka mielestäni tulisi ottaa huomioon muutoksen läpiviennissä ja suunnittelussa, jotta näiden yhteisten toimintatapojen läpivieminen olisi helpompaa. Liiketoiminta-alueen ja koko yhtiön organisaatiokulttuurissa asiakastyö ja ihmisten välisen yhteistyön tärkeyden merkitys ovat keskeisessä roolissa, jotka olen pyrkinyt ottamaan huomioon seuraavissa organisaatiomuutoksen yhteydessä huomioon otettavissa kehityskohteissa.

Ensimmäisenä nostan esille *yhteistyön parantamisen eri yksiköiden ja paikkakuntien välillä*. Haastatteluissa kävi ilmi selkeästi eri paikkakuntien, erityisesti paperi- ja selluliiketoiminnan osalta Vantaan ja Kouvolan välisen yhteistyön haasteita. Myös organisaation kansainvälisyys ja sen kautta eri kulttuurien yhteentörmäykset aiheuttivat jonkin verran yhteentörmäyksiä ihmisten tavassa ymmärtää toisia ihmisiä ja eri maiden tapaa tehdä töitä. Mikäli yhteistyö eri organisaation osien välillä ei toimi, on yhteisten toimintatapojen käyttöönotto mielestäni vaikeaa, jollei jopa mahdotonta. Huntingtonin (2003) mukaan yritykset voivat toimia eri kulttuurien välittäjinä, varsinkin silloin, kun organisaatiossa työskentelee ihmisiä eri kulttuureista. Hänen mukaansa yrityksiä tulee kiinnittää huomiota, kuinka kulttuurillisista eroista johtuvia jännitteitä ja ristiriitoja voidaan ratkaista rakentavasti. Vahvistamalla yhteistyötä eri toimipaikkojen kesken, vahvistetaan myös yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja ehkäistään erillisten liiketoiminta-alueen sisäisten alakulttuurien syntyminen.

Yksiköiden välillä on havaittavissa mielestäni myös luottamuspulaa. Haastatteluista tekemäni tulkinnan mukaan tämä johtuu osittain siitä, että eri paikkakunnilla työskentelevät ihmiset eivät tunne toisiaan ja toistensa työskentelytapoja. Luottamuspula johtuu myös osittain historiallisista syistä, esimerkiksi Kouvolan toimipiste on aiemmin ollut oma yksikkönsä ja aikojen saatossa kaikki

päättäen päätöksensä on viety Vantaalle. Yhtenä huolenaiheena esimiesten osalta oli se, että esimiesrooleja suunniteltaessa otetaan huomioon henkilövalintojen vaikutukset kohdistuvat henkilötasolla ja henkilökemioiden osalta työntekijöihin. Esimerkiksi Kouvolassa oltiin huolissaan siitä, mikäli esimiestoiminta keskittyisi ainoastaan Vantaan toimistoon, minkälaisia vaikutuksia sillä olisi paikalliseen henkilöstöön. Myös Vantaalla työskenteleviä mietitytti jossain määrin muutokset esimiesrooleissa ja niiden vaikutukset henkilöstöön, mutta sitä ei nähty kuitenkaan erityisenä ongelmana. Rastersin (2001) mukaan on tärkeää ymmärtää vastapuolen identiteettiä luottamuksen rakentamisessa. Siksi yksilön halukkuus luottaa vastapuoleen liittyy keskeisesti myös hänen omaan identiteettiinsä osana ryhmää.

Keyzermanin (2003) mukaan luottamus on organisaation suorituskyvyn avaintekijä, joka luo ja vahvistaa liikekumppanuuksia, strategisia liittoutumia ja verkostoja. Saadakseen hyötyä ryhmästä, ryhmän jäsenten täytyy toimia yhteistyössä toistensa kanssa ja se ei onnistu ilman keskinäistä luottamusta (Keyzerman 2003). Luottamuspulaa tässä tapauksessa tulisi mielestäni rakentaa ottamalla huomioon erilaiset eri tiimien toimintatavat ja tarpeet. Liiketoiminta-alueen johdon tulisi ottaa huomioon uusia toimintatapoja luodessa eri toimipisteiden toimintatavat, tarpeet sekä luoda koko liiketoiminta-alueelle ilmapiiri, jossa toisten työpanosta riippumatta työntekijän sijainnista arvostetaan.

Työorganisaatiossa henkilöiden välinen luottamus ilmenee siten, että työntekijät tukevat toisiaan ja on tutkittu, että työntekijöiden välisellä luottamuksella on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Ferres et al., 2004). Tällä hetkellä organisaatiossa oli havaittavissa eriarvoisuutta eri toimipisteiden henkilöiden työpanokseen suhtautumisessa, erityisesti nämä tuli esille Vantaan toimipisteen sekä Kouvolan toimipisteen välisissä suhteissa. Liiketoimintajohdon tulisi mielestäni panostaa erityisesti positiivisen tulevaisuuden näkymien luomiseen ja näyttää tahto kehittää liiketoimintaa ja organisaatiota eri paikkakunnilla.

Toimipisteiden etäisyydet luovat haasteita tiedonkululle eri toimipisteiden välillä, jolla on vaikutusta yhteisten luottamuksen ja toimintatapojen synnylle. Joten mielestäni säännöllinen viestintä ja yhteydenpito eri tiimien välillä ovat hyviä keinoja lisätä ja ylläpitää luottamusta. Yksiköissä tulisi luoda myös avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa eri yksilöillä on mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille. Työntekijöiden ja esimiesten tulisi myös hyväksyä ajatus, että työkaveri tai esimies ei välttämättä ole samassa toimistossa koko aikaa. Tässä asiassa organisaatiolla on vielä opittavaa, haastatteluissa kävi ilmi, että varsinkin esimies-alaisuus suhteissa etäisyydet tuottivat jonkin verran ongelmia.

Ongelman ratkaisuna edellä kuvatuissa luottamuksen kasvattamiseen liittyvissä haasteissa näkisin virtuaaliorganisaatioissa käytössä olevien johtamismallien ja pelisääntöjen tuomisen osaksi liiketoiminta-alueella käytössä olevia johtamismalleja, jolla pystyttäisiin kuromaan paikkakuntien välisten etäisyyksien tuomia haasteita. Virtuaalisessa johtamisessa korostuu toimintatapa, jossa määritellään miten tiimille asetetaan tavoitteita, tuetaan, ohjataan ja inspiroidaan saavuttamaan tavoitteet. Virtuaalitiimien johtamisessa tyypillistä on se, että menestyvät virtuaalijohtajat ovat pikemminkin koordinaattoreita kuin johtajia perinteisessä mielessä (Saafin & Shaykhan, 2014). Organisaation tulisi, kuten aiemmin jo totesin, hyödyntää olemassa olevia viestintätyökaluja aktiivisemmin yhteydenpidossa ja tiedonjakamisessa sekä luoda niiden käytölle yhteiset toimintatavat ja toimia niiden mukaisesti. Samalla varmistuen, että työntekijöillä on valmius käyttää viestintäteknologioita.

Toinen haastatteluissa vahvasti esille tullut asia, jolla on merkitystä organisaatioiden yhdistyessä ja joka vaatii mielestäni kehittämistä liiketoiminnan ja toimintatapojen kehittämisen osalta, on *henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaminen*. Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti yrityksessä kyetään oppimaan uutta (Viitala, 2007, 170) Viitalan (2007) mukaan osaamisen johtamisen tulisi taata yrityksen osaamisen vaalimisen, kehittämisen, uudistamisen ja hankinnan strategian edellyttämällä tavalla. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on hänen mukaan turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Pöyryllä liiketoimintajohdon tulisi yhdessä esimiesten kanssa tunnistaa osaamisalueiden puutteet ja tehdä kehittämissuunnitelma henkilöstön osaamisalueiden puutteiden paikkaamiseksi, minkä avulla taataan liiketoiminnan jatkuvuus ja kilpailuetu myös tulevaisuudessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että erityisesti kemianteollisuuden asiantuntijoiden keskuudessa osaaminen joillain osa-alueilla on varsin rajoittunutta tiettyyn osaamiseen ja osaamis pohjaa pitäisi laajentaa, jotta he pystyisivät vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Osaamis pohjan laajentaminen koko liiketoiminta-alueella mahdollistaisi myös asiantuntijoiden paremman hyödyntämisen yli vanhojen organisaatorajojen ja näin pystyttäisiin takaamaan maksimaalinen hyöty organisaatiomuutoksen yhteydessä tehtävistä yksiköiden ja resurssien yhdistämisistä.

Osaamisen kehittämiselle pitää löytää myös aikaa. Tutkimuksessa kävi vahvasti ilmi, että yhtiössä käytössä olevien työn mittaamiseen käytettävien mittareiden ja niihin asetettujen tavoitteiden takia, aikaa kehittämiselle ei nykyorganisaatiossa juuri ole. Liiketoimintajohdon tulisikin miettiä, miten

löydetään aikaa kehittymiselle ja mahdollistaa organisaation puolesta henkilöstön kehittymisen. Tämä saattaa vaatia aktiviteettitason seurannan uudelleen tarkastelua.

Johdon tulisi myös kannustaa ja motivoida henkilöstöä kehittämään omaa työtään alan vaatimusten mukaisesti. Tällä hetkellä halukkuus osaamisen kehittämiseen vaihtelee kovasti eri puolella liiketoiminta-aluetta, erityisesti sellu- ja paperipuolen henkilöstön puolella ei nähdä tarvetta oman osaamiseen kehittämiseen perustuen toimialan hitaaseen kehittymiseen, vaikka todellisuudessa alalla käytettävät teknologiat ovat kehittyneet vuosikymmenien saatossa siinä missä muillakin aloilla.

Liiketoiminta-alueen yksi suurimmista haasteista osaamisen kannalta tulee olemaan henkilöstön vanheneminen, liiketoiminta-alueen henkilöstöstä poistuu seuraavan 5-10 vuoden sisällä huomattava määrä osaamista ja jotta osaamisen jatkuminen organisaatiossa on taattu, liiketoiminta-alueen on varmistettava osaamisen säilyminen systemaattisella kouluttamisella sekä rekrytoinneilla. Samalla organisaatioissa löytyy osaamisen osalta myös paljon hiljaista tietoa, joka pitäisi muuttaa pikimmiten eksplisiittiseksi tiedoksi, jotta se olisi organisaation käytössä myös vanhempien osaajien eläköityessä.

Ikääntymisen on nähty tuovan ongelmia myös erilaisten organisaation toimintamuutosten läpiviennin osalta, haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että ikääntyneen organisaation on vaikea ja he ovat myös joissain tapauksessa haluttomiakin muuttamaan toimintatapojaan johtuen vähistä jäljellä olevista työvuosista. Organisaatiolla on rekrytointien yhteydessä mahdollisuus rekrytoida heille kulttuurillisesti sopivia henkilöitä, jotka sopeutuvat uusiin haluttuihin toimintamalleihin ja haluavat poisoppia vanhoista toimintatavoista.

Kolmantena kehittämistarpeena yhteisten toimintatapojen kehittämien osalta näen *työnmittaamisen kehittämisen*. Kuten aiemmin tutkimuksessa on käynyt monessa otteessa ilmi, tällä hetkellä teollisuusliiketoiminta-alueen liiketoimintaa seurataan pääasiassa taloudellisten tunnuslukujen ja aktiviteettiprosentin avulla. Tutkimuksessa on tullut todettua, että näiden mittareiden painottaminen estää innovaatioiden syntymisen sekä ihmisten ja liiketoiminnan ja henkilöstön täysipainoisen kehittämisen. Esimiesten mukaan nämä tunnusluvut eivät myöskään kerro todellista kuvaa toiminnan laadusta ja siitä saaduista hyödyistä. Liiketoimintajohdon tulisivat tutkia mahdollisuutta muiden mittareiden luomiselle (esim. laadulliset mittarit, asiakastyytyväisyys), jotta nämä mittarit mahdollistaisivat laadun parantamisen sekä tehokkaamman virheistä oppimisen. Haastatteluissa kävi ilmi, että tällä hetkellä yhtenä organisaation ongelmana on se, että projekteissa monistuu samat virheet projektista toiseen, eikä organisaatiolla ole systemaattisia keinoja seurata ja ottaa

oppia näistä virheistä. Liiketoimintajohdon tulisi ottaa tässäkin asiassa esimiehet mukaan mittareiden kehittämiseen, jotta saataisiin liiketoimintaa mahdollisimman hyvin tukevat mittarit aikaiseksi. Tavoitteena mittareiden tarkastelulle tulisi mielestäni ollakin, että luodaan monipuolisemmat ja laadukkaammat mittarit liiketoiminnan kehittämiseksi.

Jotta organisaatiomuutos tulisi onnistumaan, olen listannut neljänneksi kehityskohteeksi organisaation *yhteneväisten palautteen antamisen ja päätöksenteon mekanismien kehittämisen* tukemaan avoimemman ja läpinäkyvämmän organisaatiokulttuurin syntymistä. Organisaation tuli antaa työntekijöille työkalut vaikuttaa päätöksentekoon ja antaa palautetta, niin että ne tavoittavat organisaation päättävät elimet. Haastatelluista esimiehistä paistoi esille turhautuminen, jolla on vaikutusta heidän motivaatioon sekä sitoutumiseen. Tällä hetkellä liiketoiminta-aluetta koskevat ylempien tason päätökset tulevat pitkälti annettuina, eikä linjaesimiehillä ole juuri vaikutusvaltaa tehtyihin päätöksiin. Lisäksi organisaatiolla on käytössä erilaisia päivittäisessä työssä käytettäviä työkaluja, jotka ovat niin ikään tulleet konsernin puolelta annettuina ja päivittäisen käytön yhteydessä niissä saattaa olla tarvetta kehittämiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa esimiehistä kaipasi tietoa siitä miten yhteisten asioiden hoitoon voisi osallistua ja antaa omaa panostaa siihen. Tällä hetkellä käytössä olevia kanavia ei juuri ole ja jos on, niin esimieskunta ei ole niistä tietoinen. Osalla esimiehistä oli suorat keskusteluyhteydet ylimpään johtoon, mutta suurimmalla osalla, varsinkin niillä esimiehillä, jotka eivät kuulu liiketoiminta-alueen johtoryhmään, ei näitä ollut.

Tämä osa-alue voidaan myös mielestäni nähdä osana henkilöstön motivointia ja sitouttamista organisaatiomuutoksen yhteydessä, mutta olen sen listannut yhteisten toimintatapojen kehittämisen alle, koska mielestäni tämä on olennainen osa organisaation päätöksenteon ja keskinäisen yhteistyön prosesseja.

5.2.4 Muita organisaatiomuutoksessa huomioon otettavia osa-alueita

Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alue Suomessa on läpikäynyt lukuisia organisaatiomuutoksia viimeisten vuosien aikana ja organisaation edustajien mukaan nämä edelliset organisaatiomuutokset eivät aina ole menneet läpi niin kuin oli suunniteltu. Syitä tähän on ollut monia. Niinpä tämän organisaatiomuutoksen läpiviennin suunnittelussa tulisi mielestäni kiinnittää huomiota menneisiin organisaatiomuutoksiin tunnistamalla hyvin ja huonosti menneet asiat ja ottaa oppia niistä. Organisaation tulisi myös enemmän hyödyntää henkilöstöltä saatua palautetta organisaatiomuutosten läpiviennin osalta, tällä hetkellä ei ole kerätty systemaattisesti palautetta

miten näissä on onnistuttu. Henkilöstö on mielestäni paras kohderyhmä kertomaan mitä asioita kannattaisi ottaa huomioon, jotta organisaatiomuutosten osalta ei tehtäisi samoja virheitä muutoksesta toiseen. Yleisin virhe muutosten läpiviemisessä tehdään siinä, ettei oteta huomioon muiden ihmisten mielipiteitä, muutokseen tarvitaan ryhmä ihmisiä, jotka jatkuvasti arvioivat muutokseen liittyviä prosesseja ja jakavat omia havaintojaan sekä kokemuksiaan (Spiro, 2011).

Organisaatiomuutoksen yhteydessä tehtävät muutokset tulisi myös implementoida portaittain. Kaikkia suunniteltuja muutoksia ei tulisi yrittää ottaa käyttöön kerralla, vaan liiketoimintajohdon tulisi tehdä muutossuunnitelma, joka on jaksottunut pidemmälle ajan jaksolle. Liiketoimintajohdon tulisi myös hyväksyä se tosi asia, että muutosten läpivienti kestää oman aikansa ja heidän tulisi myös käyttää aikaa ihmisten kanssa ja käydä muutosta läpi heidän kanssaan, jotta nämä ymmärtäisivät mistä muutoksesta on kyse ja antaa heille mahdollisuus keskustella muutoksesta ja tuoda omia mielipiteitä esille. Ihmisillä on myös rajallinen kapasiteetti ottaa vastaan muutosta, mikäli heitä vaaditaan muuttumaan kerralla liikaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatio on läpikäynyt muutoksia, joita ei ole jalkautettu kunnolla ja joidenkin mielestä muutoksia on ollut aikojen saatossa liikaa ja niistä saatuja hyötyjä ei ole ehditty aina välttämättä saamaan, kun seuraavaa muutosta on jo alettu suunnittelemaan. Kotterin (1996) mukaan yksi suurimmista virheistä muutosprosesseissa on se, että lyhyen aikavälin tuloksiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Suuriin muutoksiin menee Kotterin (1996) mukaan hyvin paljon aikaa, mutta valitettavan suuri osa johtajista ei malta odottaa konkreettista näyttöä muutosten onnistumisesta.

6. LOPPUSANAT

Tässä tutkimuksessa on käyty läpi Pöyryn liiketoiminta-alueen organisaatiokulttuuria ja organisaatiomuutosta Suomessa. Tutkimuksessa määriteltiin esimiesten arvioiden perusteella, minkälainen organisaatiokulttuuri Pöyryllä teollisuusliiketoiminta-alueella tällä hetkellä on. Organisaatiokulttuurin erityispiirteiden ja haastattelututkimuksen yhteydessä esille tulleiden kehityskohteiden perusteella on tehty ehdotukset liiketoimintajohdolle niistä asioista, joita tulisi huomioida organisaatiomuutoksen läpiviennissä.

Organisaatiot käyvät läpi jatkuvaa muutosta johtuen organisaation sisäisistä rakenteista tai ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksesta. Valitettavan usein organisaatiomuutokset epäonnistuvat ja niistä saadut hyödyt jäävät suunniteltua vähäisemmiksi. Usein syynä näihin epäonnistuneisiin organisaatiomuutoksiin löytyy johtamisesta tai organisaatiossa vallalla olevasta muutosvastarinnasta, jota ei muutosprosessin aikana kyetä poistamaan tai pienentämään.

Muutosvastarinnan suurimpana syynä on erilaisissa tutkimuksissa tullut esille pelko, joka voi johtua riippuen organisaatiomuutoksen laadusta erilaisista epävarmuustekijöistä, kuten esimerkiksi työpaikan menettämiseen tai oman työroolin tai vastuiden muutokseen liittyvistä asioista. Sen takia organisaatiomuutoksesta viestiminen ja muutoksen syiden kertominen ja perusteleminen on tärkeää, jotta muutoksen kohteena oleville henkilöille ei syntyisi epävarmuuteen liittyviä turhia pelkoja ja eikä organisaatioon pääse syntymään juoruja ja arvailuja organisaatiomuutoksesta, jotka lisäävät epävarmuuden ja negatiivisuutta muutosta kohtaan. Avoimuudella on todettu olevan myönteinen vaikutus muutoksen hyväksymiselle.

Tässä tutkimuksessa on tullut esille, että organisaatiomuutosten suunnittelussa ja läpiviennissä on tärkeää ymmärtää muutosta käyvän organisaation kulttuuria ja ottaa muutoksenhallinnassa huomioon organisaatiokulttuurin erityispiirteet. Organisaatiokulttuurin on joskus nähty olevan muutosten esteenä sen ollessa niin voimakas ja syvällä ihmisten toiminnassa, että se estää ihmisten toimintatapojen muuttumisen. Organisaatiomuutosten yhteydessä lanseerataan usein myös uusia toimintatapoja, joiden todellinen jalkautuminen jää usein puolitiehen muutosten yhteydessä, kun niiden käyttöönottoon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ja niiden jalkautumista erilaisiin perusprosesseihin ei valvota ja mitata tarpeeksi tai ollenkaan.

Organisaatiokulttuurilla on monenlaisia määritelmiä. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa kävi ilmi, useimmiten organisaatiokulttuuri määritellään yrityksen tapana toimia ja organisaatiokulttuuriin sisältyy usein organisaation arvot ja normit, jotka ohjaavat organisaation tapaa toimia. Organisaatiokulttuuria voidaan käyttää johdon työkaluna, varsinkin silloin kun halutaan esimerkiksi kehittää tai muuttaa organisaation toimintaa. Organisaatiokulttuuria itsessään on vaikea muuttaa, mutta sen ymmärtäminen tekee muutosprosessien suunnittelemisesta helpompaa. Yksi johtajuuden tärkeimmistä tehtävistä on johtaa organisaatiokulttuuria ja muokata sitä vahvaksi, jolla on tutkittu olevan vaikutusta myös organisaation taloudelliseen menestykseen.

Pöyryn tapauksessa kaksi erikoista ja eri toimialoilla toimivaa organisaatiota päätettiin yhdistää ja muodostaa niistä yksi organisaatio. Muutoksen liittyi paljon kysymysmerkkejä ja erityisenä huolenaiheena organisaation puolelta oli, miten tuleva organisaatiomuutos ja sen yhteydessä organisaation rooleihin ja vastuisiin sekä toimintatapoihin tulevat muutokset saataisiin vietyä läpi organisaatioon mahdollisimman joustavasti. Organisaatiomuutokset koskettavat ihmisiä usein sekä henkilötasolla, että uusien organisaatorakenteiden että mahdollisesti uusien työroolien tai vastuiden tasolla. Pöyryllä henkilöstö oli tottunut vaihteleviin organisaatioihin ja projektityön yhteydessä vaihtuviin työkavereihin, joten henkilöstötason muutosten ei odoteta vaikuttavan

dramaattisesti toimintatapoihin ja muutokseen organisaatioiden yhdistyessä. Suuremmat haasteet voidaan nähdä tulevan töiden organisoinnin sekä uusien toimintatapojen jalkauttamisessa, organisaatiossa on paljon kokeneita ja pitkän työuran omaavia työntekijöitä, joiden työskentelykulttuuri ja erilaiset työskentelytavat ovat hioutuneet jopa vuosikymmenien saatossa tietynlaisiksi ja sen takia niitä on vaikea lähteä muuttamaan.

Tässä tutkimuksessa on pyritty antamaan työkaluja Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen organisaatiomuutoksen läpiviennin helpottamiseksi. Organisaatioon oli valittu uusi liiketoiminta-alueen johtaja, jolle oli tärkeää ymmärtää minkälainen työskentely- ja organisaatiokulttuuri hänen tulevassaan organisaatiossa on ja minkälaisia asioita hänen tulisi ottaa huomioon, kun hän lähtee suunnittelemaan uutta organisaatiota. Tämä tutkimus on käyty hänen kanssaan läpi ja se tuki monilta osin hänen saamaansa käsitystä organisaatiosta. Hän kuunteli hänelle kerrotut ehdotukset muutoksen läpiviemisestä ja nähtäväksi jää, miten paljon hän käyttää hyväkseen annettuja ehdotuksia. Hänen mielestään tutkimus oli hyödyllinen ja hän aikoo käyttää sitä hyväkseen muutoksen suunnittelussa sekä se tullaan esittelemään myös hänen organisaatiolleen.

Henkilökohtaisesti nautin tutkimuksen tekemisestä, se opetti minulle paljon organisaatiokulttuurista sekä muutosjohtamisesta. Lisäksi pääsin tutustumaan lähemmin ja opin ymmärtämään paremmin Pöyryn teollisuusliiketoiminta-alueen liiketoimintaa sekä tutustumaan uusiin ihmisiin. Näistä saaduista opeista on minulle hyötyä henkilökohtaisten hyötyjen lisäksi myös omassa työtehtävissäni konsernin tukitoiminnoissa.

Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tutkia, miten uuden liiketoiminta-alueen johtajan suunnittelemat organisaatiomuutokset menevät läpi organisaatiossa - minkälaisia toimenpiteitä hän on käyttänyt ja miten uudet toimintatavat ja roolit otetaan vastaan, ja miten ne saadaan jalkautettua uuteen organisaatioon. Tämän tutkimuksen aikataulun puitteissa ja organisaatiomuutosten läpimenoajan ollessa pitkiä, sitä ei ollut mahdollisuutta tutkia.

LÄHDELUETTELO:

- Alajoutsijärvi, K. & Eriksson, P. (1998) In Search of Buyer-Seller Interaction: Context and narratives as keys for a more complete understanding. *Journal of International Selling and Sales Management*, Vol 4, Iss 2, pp. 89-107.
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications, Lontoo, UK.
- Austin, Jeff & Currie, Beth (2003) Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*, Vol. 2, Iss 3, pp. 229-243.
- Carnall, Colin, A. (1995). *Managing Change in Organizations*. Second edition. Prentice Hall, UK.
- Cummings, T.G. & Worley, C. (2001) *Organization Development and Change*. South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Edmonds, John (2011) Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, Iss 6, pp. 349-353.
- Elving, Wim J.L. (2005) The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Iss 2, pp. 129-138.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Etzioni, Amitai (1970) *Nykyajan organisaatiot*. Tammi, Helsinki.
- Ferres N., Connell J. & Travaglione A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 19, Issue 6, pp. 608-622.
- Gortner, Harold F., Mahler, Julianne & Nicholson, Jeanne (1989) *Organization Theory: A Public Perspective*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grover, California.
- Greenwood, R. & Hinings, B. (2006). Radical Organizational Change. Teoksessa Clegg S. ym. (toim.) *The Sage Handbook of Organization Studies*. Sage Publications, Lontoo. s. 814-842.
- Harisalo, Risto (2009) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Hatch, Mary Jo (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2nd edition. Oxford University Press Inc., New York.
- Hemp, P. & Stewart, T.A. (2004). Leading Change when Business is Good. *Harvard Business Review*, Vol. 82, Iss 12, pp. 60-70.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequenses: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, USA.

Hofstede, Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Werner Söderströmin Osakeyhtiö, Juva.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005). Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Mc Graw Hill companies, USA.

Huntington, Samuel, P. (2003) Kulttuurien kamppailu ja uusi maailmanjärjestys. Terra Cognita, Helsinki.

Jones, Gareth (2010). Organizational theory, design, and change. Sixth edition. Global edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

Jones, Renae, A., Jimmieson, Nerina, L. & Griffiths, A. (2005) The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role for Change. Journal of Management, Vol. 42, Iss 2, pp. 361-386.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009) Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kanungo, R. P.,(2006) Cross culture and business practice: are they coterminous or crossverging?. Cross Cultural Management: An International Journal, Volume 13, pp. 23-31.

Keyzerman Y. (2003) Trust in Virtual Teams. Proceedings Professional Communication Conference. IPCC 2003. IEEE International.

Kirk, Jerome & Miller, Marc, L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods, Volume 1. Beverly Hills: SAGE.

Kotter, John P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Kotter, John P., Schlesinger, Leonard A. & Sathe, Vijay (1979) Organization. Text, cases, and readings on the management of organizational design and change. Richard D. Irwin. Inc. USA.

Lee, Siew Kim Jean & Yu, Kelvin (2004) Corporate culture and organizational performance. Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, Iss 4, pp. 340-359.

Lurie, Irene & Riccucci, Norma M. (2003) Changing the "culture" of welfare offices: From vision to the front lines. Administration & Society, 34/6, 653-677.

Martin, J. & Siehl, C., (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. Organizational Dynamics, Volume 12, pp. 52-64.

Martinko, H., Henry, J. & Zmud, R.(1996) An attributional explanation of individual resistance to the introduction of information technologies in the workplace. Behavior and Technology, Vol 15, pp 313-330.

Miller, V.D., Johnson, J.R. & Grau, J. (1994) Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. Journal of Applied Communication Research, Vol 22, pp 59-80.

- Oden, Howard W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*. Quorum Books. Westport, Connecticut, USA.
- Oreg, Shaul. 2006. Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 15, Iss 1, pp. 73-101.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003) The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Iss 5, pp. 1151-1178.
- Paton, R. & McCalman, J. (2000) *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Sage, Lontoo.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991) *Managing change for competitive success*. Blackwell, Oxford.
- Rashid, Md Zabid Abdul, Sambasivan, Murali & Rahman, Azmawani Abdul (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 25, issue 2, pp. 161-179.
- Rasters, G. (2001). Trust at text value, dividing 1 million euro and how it influenced trust between members in a virtual research team. Paper presented at the EIASM Workshop on 'Trust Within and Between Organisations', Vrije Universiteit Amsterdam (NL), 29–30 November.
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Saafein O. & Shaykhian G. A. (2014). Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. *Telematics and Informatics*. Volume 31, Issue 3, pp. 459–462. Elsevier.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto, Tampereen yliopisto. [verkkodokumentti] . [viitattu 31.3.2016] Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf
- Schein, Edgar (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition. The Jossey-Bass business & management series. A Wiley Imprint, USA.
- Schein, Edgar (1987) *Yrityskulttuuri ja johtaminen*. Amer Yhtymä Oy, Weilin+Göös kirjapaino, Espoo.
- Schein, Edgar (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Laatu keskus. Tammer-Paino, Tampere.
- Scott, Richard W. (2003) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- Spiro, Jody (2011) *Leading Change Step-by-Step. Tactics, Tools and Tales*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, USA.

Van Maanen, John & Barley, Stephen R. (1985) Cultural Organization. Fragments of a Theory. Organizational Culture, toim. Frost, P., Moore, L., Louis Meryl R., Lundberg C., Martin J. SAGE Publications, Inc., USA. 31-53.

Vazirani, Nitin & Mohapatra, Sharmila (2012) Merging Organisational Culture through Communication – "Post Mergers & Acquisitions". SIES Journal of Management, March 2012, Vol 8(1) pp. 31-37.

Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Yin, Robert, K. (2014) Case study research: Design and methods. Sage. Thousand Oaks, CA.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset esimiehille

Liite 2. Tutkimuskysymykset liiketoimintajohdolle sekä henkilöstöhallinnolle

LIITE 1.

Tutkimuskysymykset: Esimiehet

- 1) Kuvaile lyhyesti nykyistä yksikköäsi sekä niiden rakennetta ja toimintaympäristöä, jossa se toimii? Mikä yksikkösi pääasiallinen tehtävä tässä ympäristössä on? Miksi yksikkösi on olemassa?
- 2) Mitä mieltä olet tämän hetkisestä Pöyryn ja liiketoiminta-alueen strategiasta ja visiosta. Tukevatko ne yksikkösi toimintaa ja päämääriä? Miten hyvin nämä mielestäsi on viestitty organisaatiossasi?
- 3) Miten nykyinen yksikkösi on muodostettu? Kauan se on ollut kasassa?
- 4) Minkälaisia muutoksia organisaatio on läpikäynyt menneisyydessä? Minkälaisia kokemuksia näistä on? Onko jotain erityistä jäänyt mieleen näistä? (hyvää tai huonoa)
- 5) Minkälaisia rooleja yksikössäsi tällä hetkellä on? Onko haasteita? muutoksen yhteydessä on tarve selkeyttää rooleja, minkälaista tarvetta roolien selkeyttämisen suhteen?
- 6) Minkälainen rakenne (ikä ja palvelusvuosirakenne) yksikössäsi on? Mitä mieltä olet siitä?
- 7) Minkälainen työskentelykulttuuri organisaatiossasi on? Minkälaisia asioita arvostetaan? Minkälainen suhde ihmisillä on työhön?
- 8) Miten kuvailisit yleisesti yksikkösi organisaatiokulttuuria? Eroaako se mielestäsi jotenkin muiden liiketoiminta-alueen yksiköiden kulttuurista? Onko siinä jotain erityispiirteitä mitä muualla Pöyryllä ei esimerkiksi ole?
- 9) Miten oman yksikkösi tavoitteet ja päämäärät on asetettu? Ovatko liiketoiminta-alueesi yksiköiden tavoitteet yhteneväisesti, vai eroavatko ne toisistaan? Miten yksikkösi tavoitteita ja päämääriä seurataan? Ovatko tavoitteet mielestäsi realistisia ja oikeita? Kuinka paljon pääset itse vaikuttamaan niihin?
- 10) Miten työtä mitataan? Onko mittauskeinot mielestäsi oikeat?
- 11) Miten huomioidaan se, että jos tavoitteita ei esimerkiksi saavuteta? Mitä silloin käytännössä tapahtuu? (etsitäänkö syyllisiä?) Minkälaisia mahdollisia korjausmenetelmiä on käytössä?
- 12) Miten suuret koko liiketoiminta-aluetta tai yksikköä koskevat päätökset tehdään? Minkälaiseksi koet omat mahdollisuutesi vaikuttaa liiketoiminnan kehittämiseen ja minkälaisen roolin haluaisit ottaa tässä? Onko sinulla yksikön esimiehenä mahdollisuutta vaikuttaa niihin mitenkään? Mitä mieltä olet siitä?
- 13) Miten päätöksenteko jokapäiväisissä omaa yksikköäsi koskevissa tilanteissa – kuka tekee päätökset? Onko päätöksentekoa mielestäsi hajautettu tarpeeksi?
- 14) Miten koet ylipäättänsä muutosten tai uusien toimintatapojen läpiviemisen organisaatioosi – mitkä ovat mahdolliset suurimmat haasteet?

- 15) Miten asioista yleisesti viestiminen yksikössäsi, mitkä ovat suurimmat haasteet? Kulkeeko informaatio hyvin? Kenellä on tällä hetkellä vastuu yksikkösi viestinnästä? Kaipaatko mahdollisesti minkälaisista tukea siihen?
- 16) Miten ammatillista osaamista pidetään yllä? Minkälainen tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuri yksikössäsi on? Miten paljon panostatte mentorointiin, vai panostatteko?
- 17) Miten innovatiivisuuteen kannustetaan yksikössäsi? Onko innovatiivisuudelle tilaa? Palkitaanko siitä jotenkin?
- 18) Minkälainen työilmapiiri yksikössäsi mielestäsi on? Mistä luulet sen johtuvan? Miten yhteen hitsautunut nykyinen yksikkösi on? Miten yhteishenkeä pidetään yllä? Onko teillä esim. jotain perinteisiä yhteistapahtumia? Miten henkilökemiat toimivat tällä hetkellä? Minkälaisia haasteita on? miten ihmiset keskustelevat keskenään – ystävällisävyisesti vai töksäytellen? Arvostavatko ihmiset toisiaan ihmisinä sekä toistensa työpanosta? Jaetaanko yksityisasiota, vai puhutaanko vain työasioista?
- 19) Onko yksikkösi mielestäsi suljettu vai avoin yhteisö? Miten helppo uusien ihmisten on tulla yksikköön? Miten uusien ihmisten perehdyttäminen tapahtuu ja mitä heille kerrotaan? Onko jotain erityistä perehdyttämishjelmaa, jossa kerrotaan esim. tiettyä tarinaa yksiköstä tai organisaatiosta, tai korostetaan tiettyjä toimintatapoja?
- 20) Miten annat työstä palautetta alaisillesi? Saatko itse palautetta alaisiltasi? Miten itse saat palautetta esimiehiltäsi? vai pitääkö sinun arvailla miten onnistuit? entä jos esimiehesi pyytää antamaan palautetta omasta työstään, kuinka mielelläsi ja todennäköisesti sanot juuri sen mitä ajattelet ja tunnet? Mitä luulet alaistesi vastaavan tähän samaan kysymykseen?
- 21) Miten erilaiset ristiriitatilanteet selvitetään yksikössäsi? Onko sinulla antaa jotain esimerkkiä mielestäsi hyvin tai huonosti hoidetusta tilanteesta?
- 22) Mitä mieltä olet tulevasta organisaatiomuutoksesta? Mitkä olivat ensimmäiset mietteesi, kun kuulit siitä? Minkälaisia tuntemuksia sinulle tuli? Miksi se mielestäsi tehdään?
- 23) Minkälaisia parannuksia/huononnuksia uskot sen tuovan liiketoiminnalle? Onko joku asia mielestäsi vaatinut erityistä parannusta nykyisessä organisaatiossa ja toimintamalleissa?
- 24) Mitä organisaatiomuutos tarkoittaa omalle yksiköllesi? Miten muutos tulee vaikuttamaan jokapäiväiseen työelämään? Minkälaisia muutoksia toivoisit, että tämä organisaatiomuutos tuo tullessaan oman yksikkösi toimintaan?
- 25) Organisaatioiden mennessä yhteen, tulee näille vain yksi vetäjä – minkälaisia odotuksia sinulla on uuden organisaation vetäjälle? Minkälaisen roolin toivoisit tämän henkilön ottavan, jotta organisaatiomuutos onnistuisi ja hän saisi ihmisten luottamuksen? Minkälaisia henkilökohtaisia odotuksia sinulla on tätä henkilöä kohtaan?
- 26) Miten eri organisaatioiden yhdistäminen mielestäsi tulee onnistumaan? Miten uskot alaistesi suhtautuvan muutokseen?

27) Miten näet oman asemasi uudessa organisaatiossa? Mikäli siihen tulee jotain muutoksia, miten suhtaudut niihin?

28) Oletko saanut mielestäsi riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta? Minkälaisista asioista ja miten toivoisit saavasi enemmän tietoa?

29) Mistä ihmiset ovat ylpeitä yksikössäsi? Mistä olet henkilökohtaisesti erityisen ylpeä yksikössäsi?

LIITE 2.

Tutkimuskysymykset: Liikkeenjohto ja henkilöstöhallinto

- 1) Kuvaile nykyisen organisaation rakennetta ja toimintaympäristöä, jossa yksiköt toimivat? Mikä yksiköiden pääasiallinen tehtävä tässä ympäristössä on? Miksi nämä yksiköt ovat olemassa?
- 2) Mitkä ovat suurimmat erot ja samankaltaisuudet nykyisten organisaatioiden toiminnan ja rakenteiden osalta?
- 3) Minkälaisia muutoksia organisaatiot ovat läpikäyneet menneisyydessä? Minkälaisia kokemuksia näistä on? Onko jotain erityistä jäänyt mieleen näistä? (hyvää tai huonoa)
- 4) Kuvaile uusi organisaatorakenne ja miten se poikkeaa nykyisestä rakenteesta?
- 5) Kerro organisaatiomuutoksen taustatekijät, miksi organisaatiomuutos tarvitaan?
- 6) Kuka on tehnyt päätöksen, että muutos tehdään? Ketä on ollut mukana ja minkälaista päätöksentekoprosessia on käytetty uutta organisaatorakennetta suunniteltaessa? Mihin uuden organisaation rakenne perustuu?
- 7) Miten kahden yhdistettävän organisaation osaaminen ja resurssit on kartoitettu ja otettu huomioon muutosta suunniteltaessa?
- 8) Millaisia strategisia etuja näiden kahden organisaation yhdistämisellä uskotaan saavutettavan? Mitkä ovat sen strategiset tavoitteet? Miten se tukee Pöyryn ja koko liiketoiminta-alueen strategiaa?
- 9) Mikä tulee olemaan suurin muutos jokapäiväisessä arjessa organisaation toiminnan osalta?
- 10) Organisaatioon on tulossa uusi vetäjä talon ulkopuolelta, miksi kumpikaan yksikön nykyisistä vetäjistä ei sopinut tehtävään? Oliko talon sisältä muita potentiaalisia ehdokkaita, miten heitä etsittiin vai etsittiinkö?
- 11) Minkälainen rooli tälle uudelle henkilölle on suunniteltu? Miten se eroaa olennaisesti edeltäjiensä rooleista?
- 12) Mitä tämän uuden henkilön uskotaan tuovan tähän uuteen organisaatioon?
- 13) Miten uskotte henkilöstön ottavan tämän uuden vetäjän vastaan? Minkälaista mahdollista muutosvastarintaa näette, että olisi odotettavissa?
- 14) Esimiesrooleihin on tulossa muutoksia, kuka ja miten päätetään kuka vastaa jatkossa ja mistä?
- 15) Mitkä asiat tulevat olemaan suurimpia muutoksia uusissa esimiesrooleissa ja minkälaisia vaikutuksia uskotte niillä olevan jokapäiväiseen toimintaan?
- 16) Miten uskotte esimiesten ottavan vastaan tulevan muutoksen rooleissa ja vastuissa?

17) Entä miten työntekijät, miten uskotte heidän reagoivan muutokseen organisaatiossa ja tiimeissä?

18) Minkälaisia keinoja teillä on motivoida ilman mahdollista esimiesroolia jääviä esimiehiä jatkamaan yhtiön palveluksessa ja antamaan täysi työpanos jatkossakin?