

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Johtaminen ja organisaatiot

Riina Kivekäs

SILOT ORGANISAATIOKULTTUURISENA ILMENTYMÄNÄ

Työn 1. ohjaaja/tarkastaja: Professori Pia Heilmann
Työn 2. tarkastaja: Professori Iiro Jussila

TIIVISTELMÄ

| | |
|------------------------------|---|
| Tekijä: | Riina Kivekäs |
| Tutkielman nimi: | Siilot organisaatiokulttuurisena ilmentymänä |
| Tiedekunta: | Kauppakorkeakoulu |
| Pääaine: | Johtaminen ja organisaatiot |
| Vuosi: | 2014 |
| Pro gradu -tutkielma: | Lappeenrannan teknillinen yliopisto 149 sivua, 14 kuvaa, 9 taulukkoa ja 2 liitettä |
| Tarkastajat: | Professori Pia Heilmann Professori Iiro Jussila |
| Hakusanat: | siilot, siiloutuminen, organisaation rajat, organisaatiokulttuuri, elinkeinoyhtiö, asiantuntijaorganisaatio |

Organisaatioiden siiloutuminen on monissa yhteyksissä todettu haasteeksi, jopa kansalliseksi tuottavuusongelmaksi. Organisaatiokulttuurin voimaan kiinnitetään kasvavassa määrin huomiota myös johtamistutkimuksessa. Tämän työn tavoitteena oli tutkia organisaatioteorian eri lähestymistapojen kautta organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä yhtiöstrategian toteuttamiseen asiantuntijaorganisaatiossa, sekä tarkentaa siiloutumista tukevia ja toisaalta yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä elinkeinoyhtiökontekstissa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena seudullisessa elinkeinoyhtiössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation eri yksiköt huomioiden asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä, jolla on keskeinen rooli yhtiöstrategian käytännön toteutuksessa.

Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin asiantuntijaorganisaation sisäisiin rajoihin liittyviä haasteita ja siilomaiseen toimintaan johtavia organisaatiokulttuurisia syitä sekä esitettiin keinoja siilojen poistamiseen. Tutkimuksen tuloksena kiteytettiin myös organisaatiokulttuurisia aktioita, joilla voidaan edistää strategian toteuttamista asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tutkimus antoi uutta tutkimuksellista tietoa siiloista tutkimuskohteena olleen elinkeinoyhtiön toimintaympäristön kautta. Tutkimuksen perusteella elinkeinoyhtiökontekstin vaikutukset heijastuvat organisaatiokulttuurissa siiloja ja siiloutumista vahvistavana keskeisimmin kolmesta syystä, joita ovat: 1) julkiselle kehittämisorganisaatiolle asetetut laajat ja osin erisuuntaiset tehtävät, 2) kuntarahoittajien ja yritysasiakkaiden asiakkuusroolien erilaisuus sekä 3) julkisella hankerahoituksella toteutettavat projektit.

ABSTRACT

Author: Riina Kivekäs
Title: Silos as a Manifestation of Organisational Culture
Faculty: LUT, School of Business
Major: **Management and Organisations**
Year: 2014
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
149 pages, 14 figures, 9 tables and 2 appendixes
Examiners: Prof. Pia Heilmann and Prof. Iiro Jussila
Keywords: silos, silo mentality, organisational boundaries, organisational culture, business development company, specialist organisation

The silo mentality of organisations has been found to be a challenge, and even a national productivity problem, in many contexts. The impact of organisational culture is also attracting more and more attention in management research. The aim of this thesis was to study organisational culture from the perspectives of different approaches to organisational theory and to determine how organisational culture is connected to the implementation of a company strategy within a specialist organisation. Another aim was to further define the factors that support silo mentality and affect the development of a uniform organisational culture in the context of a business development company.

The study was conducted as a qualitative case study at a regional business development company. A semi-structured theme interview was used as the interview method. Individuals in the various departments of the target organisation were interviewed during the study, with particular attention paid to employees who work with customers and play a key role in the practical implementation of the company strategy.

The results of the study included recognising challenges related to internal boundaries within the specialist organisation, and reasons for the silo mentality that are related to the organisational culture. The study also outlined methods for removing the silo mentality, and summed up actions related to the organisational culture that can be used to promote the implementation of the strategy within the specialist organisation. The study also provided new research data on silos, based on the operating environment of the business development company that was the target of the study. Based on the study, it is understood that the context of a business development company has a reinforcing effect on the formation of silos and silo mentality in organisational culture. This is due to three main reasons: 1) the extensive and partly diverging tasks set for a public development organisation, 2) the differences in customer roles between providers of municipal funding and corporate customers, and 3) projects carried out using public project funding.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys | 4 |
| 1.2 Tavoite ja tutkimusongelma..... | 6 |
| 1.3 Tutkimuksen rajaus | 7 |
| 1.4 Keskeiset käsitteet | 8 |
| 1.4.1 Organisaatiokulttuuri | 9 |
| 1.4.2 Siilot – siiloutuminen | 9 |
| 1.4.3 Asiantuntijaorganisaatio | 11 |
| 1.4.4 Elinkeinoyhtiö..... | 11 |
| 1.5 Tutkielman rakenne..... | 12 |
| 2. ORGANISAATIOKULTTUURI | 14 |
| 2.1 Organisaatiokulttuurin eri lähestymistavat..... | 14 |
| 2.1.1 Moderni tulkinta..... | 21 |
| 2.1.2 Symbolistulkinnallinen lähestyminen..... | 29 |
| 2.1.3 Postmoderni tulkinta..... | 32 |
| 2.2 Alakulttuurit ja organisaatiokulttuurin vahvuus | 35 |
| 3. ORGANISAATION SISÄISET RAJAT - SIILOT JA SIILOUTUMINEN | 39 |
| 3.1 Organisaation sisäiset rajat | 40 |
| 3.2 Siilot ja siiloutuminen..... | 44 |
| 3.2.1 Siilojen purkaminen..... | 47 |
| 4. TUTKIMUSMENETELMÄT | 57 |
| 4.1 Tutkimusstrategia..... | 58 |
| 4.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta | 59 |
| 4.1.2 Aineistonkeruumenetelmä ja otos | 61 |
| 4.2 Aineiston kerääminen..... | 63 |
| 4.3 Analysointia edeltävät toimet..... | 65 |

| | |
|---|------------|
| 5. TUTKIMUSTULOKSET | 68 |
| 5.1 Tutkimusaineiston lähestyminen | 68 |
| 5.1.1 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet | 68 |
| 5.1.2 Elinkeinoyhtiö tutkimuskohteena | 70 |
| 5.2 Aineiston esittely ja analyysi..... | 74 |
| 5.2.1 Organisaation sisäiset rajat, siilot - siiloutuminen..... | 75 |
| 5.2.2 Organisaatiokulttuurin ja strategian välinen yhteys | 86 |
| 6. POHDINTA..... | 100 |
| 6.1 Siilot asiantuntijaorganisaation haasteena | 100 |
| 6.2 Organisaatiokulttuurin voima strategian toteutuksessa | 112 |
| 6.3 Organisaatiokulttuurin keinot LADECissa..... | 118 |
| 7. YHTEENVETO | 128 |
| 7.1 Johtopäätökset..... | 128 |
| 7.2 Tutkimuksen arviointia..... | 132 |
| 7.3 Jatkotutkimusideoita..... | 134 |
| LÄHDELUETTELO | 136 |

LIITTEET

KUVALUETTELO

| | |
|--|-----|
| Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskonteksti | 6 |
| Kuva 2. Tutkimuskohde ja rajaukset | 8 |
| Kuva 3. Tutkimuksen pääteemat ja käsittelyalueet | 13 |
| Kuva 4. Organisaatiokulttuurin tasot | 22 |
| Kuva 5. Kilpailevat arvot | 27 |
| Kuva 6. Näkökulma sillojen purkamiseen | 55 |
| Kuva 7. Tutkimuksen vaiheet | 57 |
| Kuva 8. Tutkimusaineiston analyysi | 65 |
| Kuva 9. Tutkimuksen pää- ja alateemat | 66 |
| Kuva 10. Elinkeinoyhtiöiden asema toimijakentässä | 72 |
| Kuva 11. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n organisaatiokaavio | 74 |
| Kuva 12. Siiloutumisen osatekijät LADECissa | 106 |
| Kuva 13. Keinoja LADEC-strategian toteutukseen | 125 |
| Kuva 14. Keinoja sillojen purkamiseen LADECissa | 126 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin eri näkökulmien vertailua | 17 |
| Taulukko 2. Yhteenvetoa organisaatiokulttuurinäkökulmien eroista | 20 |
| Taulukko 3. Siilot - siiloutuminen, Alateema 1 | 76 |
| Taulukko 4. Siilot - siiloutuminen, Alateema 2 | 79 |
| Taulukko 5. Siilot - siiloutuminen, Alateema 3 | 82 |
| Taulukko 6. Organisaatiokulttuuri, Alateema 4 | 86 |
| Taulukko 7. Organisaatiokulttuuri, Alateema 5 | 88 |
| Taulukko 8. Organisaatiokulttuuri, Alateema 6 | 92 |
| Taulukko 9. Organisaatiokulttuuri, Alateema 7 | 94 |

1. JOHDANTO

Tulevaisuus haastaa yrityksiä kiinnittämään huomiota yrityskulttuuriin aiempaa vahvemmin, jotta työyhteisöissä voidaan paremmin vastata muuttuvan ympäristön haasteisiin kestävältä pohjalta. Käynnistyneen vuosikymmenen aikana työelämän muutos on voimakkaampaa kuin pitkään aikaan. Kuluttajakansalaisuus tulee väistämättä haastamaan yrityksiä, ja perinteinen johtaja-alainen -lähtökohta joudutaan arvioimaan uudelleen. Tapoja yrityksen sisäisen kommunikaation kasvattamiselle ja parantamiselle on etsittävä ripeästi. (Halava & Pantsar 2013, 86-87) Esimerkkejä uudentyyppisestä johtamiskulttuurista on jo olemassa. Suomen ja Euroopan parhaana työpaikkana Great Place to Work -kilpailussa vuonna 2012 palkittu ohjelmistopalveluyritys Futurice on tästä oiva havainto. Yhtiössä perinteisten johtaja-alaiskäytäntöjen tilalle on kehitetty johtamiskäytäntöjä, jotka ohjaavat kaikkia ymmärtämään toimintaa kokonaisvaltaisesti ja tekemään organisaation ja sen liiketoiminnan kehittämistä tukevia päätöksiä. Liiketoiminnan asemointi on edelleen johdon tehtävään kuuluvaa. Sen sijaan liiketoiminnan kehittämisen nähdään rakentuvan arjen työssä ja asiakasrajapinnassa. Yhtiön toimintakulttuuriin liittyvät vahvasti ketteryys ja läpinäkyvyyden käytännöt. (Henry 2013, 43-44) Perinteisten johtaja-alaiskäytäntöjen tilalle on kehitettävä johtamiskäytäntöjä, jotka ohjaavat organisaatiossa kaikkia ymmärtämään toimintaa kokonaisvaltaisesti, ja tekemään päätöksiä, jotka edistävät organisaation ja liiketoiminnan kehittymistä säilyttäen herkkyyden toimintaympäristön muutoksiin sekä asiakastarpeisiin. Siksi organisaatiokulttuuriin osuva tutkimusaihe on erittäin perusteltu.

Organisaatiot pärjäisivät menneet sata vuotta nimenomaan vahvasti siiloihin nojautumalla. Nykyisin organisaatioissa tarvitaan sen sijaan vahvaa yhteistyötä, jotta ne pystyvät vastaamaan tavoitteisiin, palvelutasoon ja omistajien odotuksiin. (Baird 2013, 12) Organisaation sisäistä kommunikaatiota voidaan tarkastella organisaation kulttuuriin liittyvänä ilmiönä. Siiloutuminen organisaatioissa on monissa yhteyksissä

todettu haasteeksi – jopa kansalliseksi tuottavuusongelmaksi. Kuitenkin edelleen organisaatioiden yksiköityminen on työyhteisöjen arkea. Siilojen ylläpitäminen voi olla houkuttelevaa ja niiden syntyyn on voinut johtaa monet eri tekijät. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentuminen vaihtoehtona kaipaa selventämistä. Tätä taustaa vasten organisaatioissa ilmenevät siilot ovat ilmiönä mielenkiintoinen ja varsin ajankohtainen tutkittavaksi.

Markkinatalouden ja julkisen vallan suhde on aina ollut monimutkainen. Niiden välille on mahdotonta saada aikaan täydellistä tasapainoa, etenkin kun poliittinen, taloudellinen ja sosiaalinen ympäristö muuttuvat kaiken aikaa. Julkisen toiminnan johtamisessa tulisi kuitenkin pyrkiä lisäämään syvempää ymmärrystä niiden toiminnasta alati muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. (Roberge 2012, 421-422) Pitkälti verovaroin rahoitettavien kuntien elinkeinopolitiikan toteuttajaorganisaatioiden – seudullisten kehittämissyhtiöiden – toiminnan tarkoituksenmukaisuutta voidaan helposti kyseenalaistaa, mikäli tehokkuutta ja tuloksellisuutta ei voida osoittaa. Tästä syystä on tärkeää lisätä ymmärrystä kehittämissyhtiöiden roolista, toiminnasta ja siihen liittyvistä haasteista tuloksien esittelyn ohella.

Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:ssä yhdistyi alueen kolme aiempaa elinkeinotoimijaa. LADEC aloitti toimintansa vuoden 2013 alusta. Muutos pohjautui Lahden ja Orimattilan kaupunkien sekä Hollolan ja Nastolan kuntien päätökseen organisoida uudelleen alueen elinkeinoyhtiöt vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Osaltaan muutokseen on vaikuttanut alueen pitkäaikainen ja poikkeuksellisen raju rakennemuutos, jonka taklaamiseksi on päätetty panostaa alueen vetovoimaan, kasvuun ja yritystoiminnan uudistamiseen. LADECin tärkeä tehtävä on monipuolistaa alueen elinkeinorakennetta sekä luoda edellytykset uusien työpaikkojen syntymiseen. Keskitetyllä toimintamallilla tiivistetään yhteistyötä, madalletaan sisäisiä raja-aitoja ja selkeytetään alueen elinkeinoelämälle tarjottavaa palvelukokonaisuutta. (LADEC 2013)

Julkisen sektorin rakenteellisten uudistusten jatkuessa, monet yritys-elämästä lanseeratut uudistukset toteutuvat julkisissa organisaatioissa kuitenkin hitaasti, ja yhteistyöpyrkimykset muuttuvat helposti kilpailuksi sekä omien asemien puolustamiseksi. Aiemmin asiantuntijapositiot ja rakenteet eivät ole edellyttäneet samalla tavalla yhteistyön tekemistä kuin nykyisin. Uudistuspaine antaa tukea myös vanhahtavien toimintakulttuurien kehittämiseen. (Mönkkönen 2008, 538) Julkiselle sektorille on luotu kovat paineet muutokselle. Perinteisesti julkishallinnon organisaatiot mielletään hierarkkiseksi ja jäykiksi kokonaisuuksiksi, jotka eivät koe muuttumista tai muutokseen mukautumista tarpeellisenä. (Santalainen & Huttunen 1993, 22) Nykyisin myös julkishallinnon organisaatioille on välttämätöntä pyrkiä jatkuvan muutoksen tilaan, jotta ne voivat elinkeinoelämän suunnanmäärittäjinä toimia esimerkkinä muille.

Organisaatiot joutuvat alati sopeutumaan toimintaympäristönsä muutoksiin. Muutospaineet kohdistuvat niin organisaatioiden sisäisiin rakenteisiin kuin ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin. Ympäristön muutospaineiden hahmottaminen ja tapa reagoida niihin, kuten uudet tavat organisoida ja tehdä työtä, vaikuttavat uudistusten omaksumiseen ja sisäistämiseen (Temmes & Kiviniemi 1995; Juuti 1999). Muutos on haaste myös LADECille; organisaatioiden yhdistyttyä ja uuden yhtiön strategian täsmennyttyä tulisi nopeasti muovata toiminnot ja prosessit tehokkaiksi. Rahoittajakaupunkien ja -kuntien suunnalta tuleva paine tulee lisääntymään. Yhtiöltä odotetaan tuloksia. Organisaation toimintamalleja on syytä tarkastella uudelleen. Ei ole varaa sisäiseen reviiritaisteluun ja osaoptimointiin yksiköiden välillä. Vähentyvät resurssit tulee hyödyntää aiempaa fokusoidummin, ja mahdolliset riskipanostukset tulee tehdä tiedostaen. Joka tapauksessa niukkeneviin resursseihin on varauduttava. Yhtiössä tulisikin ratkaista se, miten toimia mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti, sekä samaan aikaan huolehtia uuden organisaation kulttuurin luomisesta siten, että organisaatio onnistuu sille välttämättömän ketteryyden saavuttamisessa alati muuttuvaan toimintaympäristöön.

nähdessä. Lisäksi ymmärrys yhtiön tavoitteista edellyttää jatkuvaa kirkastamista läpi organisaation. Edellä kuvatut lähtökohdat ja taustat huomioiden tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu asiantuntijaorganisaation organisaatiokulttuurin ja erityisesti siilo-ilmiön tarkasteluun elinkeinoyhtiökontekstissa.

Tuoreinta tutkimusta henkilöstöjohtamisesta ja innovatiivisuudesta edustaa Juutin ja Luoman (2013, 206) julkaisu, jonka mukaan organisaatioissa, joissa innovatiivisuus on strateginen päämäärä, on henkilöstöjohtamisen pyrittävä muuttamaan organisaatiokulttuuria ja rakennetta orgaaniseksi ja asiakaskeskeiseksi. Organisaatiokulttuuri on alkanut nousta vahvasti esiin johtamistutkimuksessa. Tutkija itse on työsuhteessa tutkimuksen kohdeorganisaatioon, vastaten hallinnollisten tehtävien ohella organisaation henkilöstön kehittämisasioista.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja määritellään tutkimuksen viitekehys sekä tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen rajaukset ja esitellään tiiviisti tutkimuksen keskeiset käsitteet. Luvun lopussa kuvataan työn rakenne.

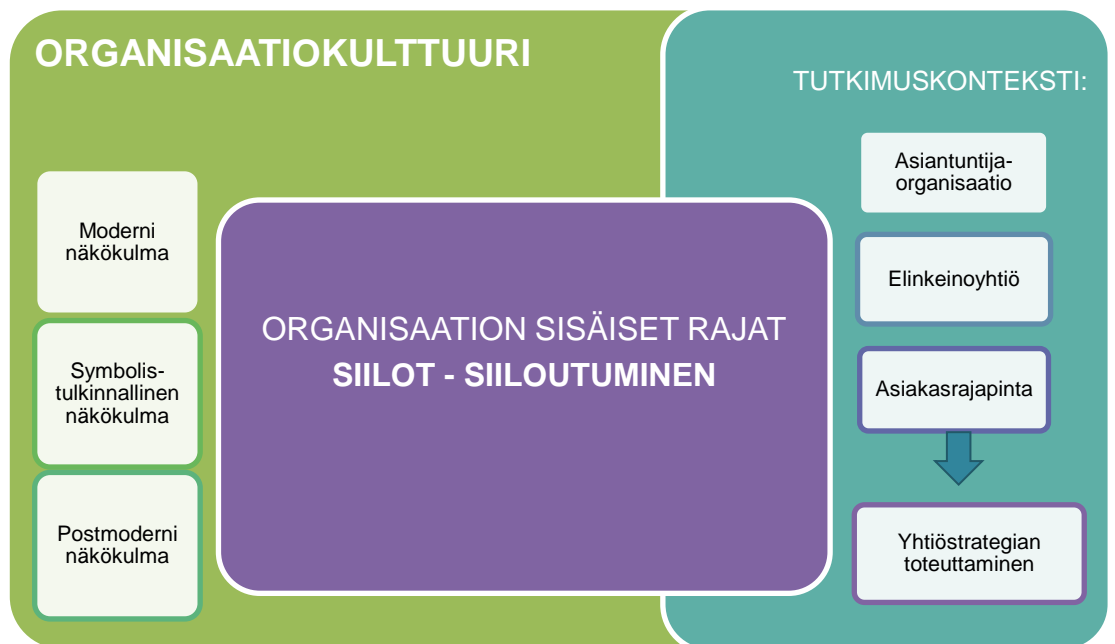
1.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Organisaatiokulttuurin tutkimus on saanut vaikutteita pääasiassa kulttuuriantropologiasta sekä sosiologiasta ja se on noussut entistä vahvemmin esille johtamistutkimuksen myötä. (Silén 1995, 15, 25) Organisaatiokulttuurin merkitystä ja sen vaikutuksia on tutkittu runsaasti (esim. Schein 2009; Hofstede 2001; Martin 2002; Chan ym.2004; Hatch & Cunliffe 2013). Organisaatiokulttuuri toimii henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoritustason välisen yhteyden välittäjänä. Organisaatiokulttuuri kohdentaa voimavaroja organisaation päämäärien suuntaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi mm. arvojen, rituaalien ja johtamisjärjestelmien avulla. Vaikkei suoraa yhteyttä organisaation tuottavuuteen todettu, kulttuuri on organisaatioille yksi keskeinen resurssitekijä. Laffin (2009, 16-17) mukaan organisaatiokulttuuriset tekijät

määrittävät keskeisesti strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Organisaatiossa työskentelevälle asiantuntijalle kytkös strategioihin ja yhteisiin toimintatapoihin voi usein jäädä hämäräksi, mikä vaikuttaa yhteisen organisaatiokulttuurin hahmottamisen vaikeuteen ja aitoon sitoutumiseen. Perinteisesti organisaatiopsykologiassa siilot kuvataan tietoisina, järkiperäisinä ja objektiivisina kokonaisuuksina. Esimerkiksi Scheinin (1990, 123-124) mukaan organisaatioissa ilmenevät siilot voivat perustua toimintoon, maantieteelliseen alueeseen, markkinoihin tai tuotteisiin, ja näiden alayksiköiden täytyy selviytyä erilaisten ulkoisten ympäristöjensä kanssa. Sopeutuessaan ulkoisiin ympäristöihin ne kehittävät uskomuksia ja oletuksia, jotka voivat poiketa organisaation ydinoletuksista. Tällaisia alakulttuureja kutsutaan usein siiloiksi. Niiden ympärilleen rakentamat rajat vaikeuttavat kommunikointia ja eri pyrkimysten integrointia organisaatioissa. Cilliers & Greyvenstein (2012, 1-3) viittaavat organisaation siiloilla kuitenkin tietoisten rakenteiden lisäksi tiedostamattomiin, mielentilaan ja asenteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat siiloihin. Siilomaisessa ajattelussa on taipumus rakentaa rajoja ja vastakkainasettelua meidän ja muiden välille, mikä vaikeuttaa luonnollisesti yhteistyötä eri tiimien tai yksiköiden välillä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa kahteen pääteemaan:

organisaatiokulttuuriin sekä organisaation sisäisiin rajoihin, siiloihin ja siiloutumiseen, jotka linkittyvät toisiinsa tässä tutkimuksessa elinkeinoyhtiön asiakasrajapinnassa tapahtuvan tarkastelun kautta. Kuvassa 1. on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskonteksti. Laajemmin valitut tutkimukseen valitut teoriat käsitellään 2. ja 3. luvussa.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskonteksti

1.2 Tavoite ja tutkimusongelma

Tulevaisuus haastaa yrityksiä kiinnittämään aiempaa vahvemmin huomiota yrityskulttuuriin, jotta työyhteisöissä voidaan paremmin vastata muuttuvan ympäristön haasteisiin kestävältä pohjalta. Organisaation sisäistä kommunikaatiota voidaan tarkastella organisaation kulttuuriin liittyvänä ilmiönä. Siiloutuminen organisaatioissa on monissa yhteyksissä todettu haasteeksi. Kuitenkin edelleen organisaatioiden yksiköityminen, eli siiloutuminen, on työyhteisöjen arkea. Sillojen ylläpitäminen voi olla houkuttelevaa ja niiden syntyyn on voinut johtaa monet eri tekijät.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia organisaatioteorian eri lähestymistapojen kautta organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä yhtiöstrategian toteuttamiseen asiantuntijaorganisaatiossa, sekä tarkentaa siiloutumista tukevia ja toisaalta yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä elinkeino-yhtiökontekstissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten siiloutuminen ilmenee asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden kokemana?
- Miten organisaatiokulttuurin keinoin voidaan vahvistaa yhtiön strategisten päämäärien saavutettavuutta?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus kohdistuu asiantuntijaorganisaation organisaatiokulttuurin ja erityisesti siilo-ilmiön tutkimiseen elinkeinoyhtiökontekstissa. Tutkimus on perusteltu paitsi käytännön työelämän tarpeiden myös akateemisen kirjallisuuden osalta. Aiemmassa tutkimuksessa siiloja ja siiloutumista on tarkasteltu organisaation rajojen kautta (mm. Ashkenas ym. 2002; Carlile 2004; Diamond ym. 2004), ja toisaalta organisaatiokulttuurisena osana (mm. Schein 2009; Cilliers & Greyvenstein 2012; Hatch & Cunliffe 2013). Ilmiö edellyttää kuitenkin edelleen syvemmän ymmärryksen kasvattamista. Aiemmassa siiloja koskevassa tutkimuksessa ei ole hyödynnetty organisaatiokulttuurin eri näkökulmia, jotka mahdollistavat ilmiön monipuolisemman tarkastelun myös työelämän tarpeita ajatellen. Tarkemmin tämä tutkimus rajataan tarkastelemaan organisaatioteorian eri lähestymistapojen kautta organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä yhtiöstrategian toteuttamiseen asiantuntijaorganisaatiossa, sekä täsmentämään siiloutumista tukevia ja toisaalta yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä elinkeinoyhtiökontekstissa. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tutkimusta nimenomaisesti elinkeinoyhtiökontekstissa toteutettuna. Näin ollen kontekstin kautta on saatavissa uutta tutkimuksellista tietoa siiloista. Tapaustudkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii ilmiöitä niiden tosielämän kontekstissa, erityisesti silloin kun ilmiön ja kontekstin raja ei ole itsestään selvä (Yin 2003,13). Tässä tutkimuksessa on kyse tapaustudkimuksesta. Tutkimus rajataan tapaustudkimukseksi elinkeinoyhtiökontekstiin. Tutkimuksen kohteena on Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n asiakasrajapintaa keskeisimmin edustava henkilöstö, joka kokee konkreettisesti organisaatiokulttuurin kautta havainnoitavat

yhtiön sisäiset rajat toteuttaessaan yhtiöstrategiaa arkisessa työssään. Tutkimuksen rajaamista kohdeorganisaation liiketoimintakehittäjiin perustellaan sillä, että he ovat avainasemassa organisaation asiakaskokemukseen nähden, ja heidän avullaan voidaan hahmottaa organisaatiokulttuuria ja yksiköiden välisiä rajoja käytännön toiminnassa. Lisäksi tarkasteltaessa ilmiötä työntekijöiden näkökulmasta, voidaan tutkimuksesta saada myös organisaation johdolle oivalluksia työkuulttuurin kehittämiseen.

Kuvassa 2. on esitetty kootusti tutkimuksen rajaukset.



Kuva 2. Tutkimuskohde ja rajaukset

1.4 Keskeiset käsitteet

Esiymmärrys tutkimuksen viitekehyksestä on muodostettu käytettävissä olevan tutkimusaineiston, aiemman tutkitun tiedon ja kokemuksen perusteella. Tutkimuksen pääkäsitteiksi ovat muodostuneet: organisaatiokulttuuri, siilot ja siiloutuminen organisaation sisäisinä rajoina, asiantuntijaorganisaatio ja elinkeinoyhtiö.

1.4.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tervehtiminen, puhuttelu, virallinen ja epävirallinen hierarkia, johtamistapa, kokouskäytännöt, tiedotuspolitiikka ja monet muut asiat. (Jussila 2013, 81)

Useimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä voidaan löytää samoja peruseriaatteita. Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaatiossa yhteisesti jaetuista konkreettisista ja ei konkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä ajattelu- ja toimintamallit, jotka ovat suhteellisen pysyviä, ilmenevät organisaatiossa eri tavoin, kuten arvoina, symboleina, rituaaleina. Ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita sekä jäsenten käyttäytymistä. Näiden mallien oppiminen tapahtuu organisaation jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurissa on siten kysymys ennen kaikkea sosiaalisesta, kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakentuu ja rakennetaan oppimisprosessien avulla. (Schein 1990; 1992; 2009; Hofstede 2001; Martin 2002)

Yrityskulttuuri- ja organisaatiokulttuuri-termejä käytetään sattumanvaraisesti kuvaamaan samaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa käytetään organisaatiokulttuuri-käsitettä, jonka tutkija on määritellyt seuraavasti:

Organisaatiokulttuuri ilmentää sitä, miten organisaatiossa tai sen tietyssä yksikössä tai ryhmässä on totuttu toimimaan. Se muodostuu niistä käyttäytymismalleista, perusoletuksista ja uskomuksista, joita yhteisön jäsenet ovat yleisesti omaksuneet. Se on myös yhteisnäkemyksellinen yhteisön päämääristä, tavoitteista ja käytettävistä keinoista.

1.4.2 Siilot – siiloutuminen

Alakulttuurit ovat organisaation kannalta periaatteessa neutraali asia – ei hyvää eikä pahasta. Niiden arvo organisaation kannalta riippuu

vaikutuksista. Alakulttuurit voivat kuitenkin heikentää koordinaatiota ja rajoittaa kommunikointia organisaatioiden osien välillä. Tätä ongelmaa nimitetään silloiksi. Tällöin on kyse erittäin vahvoista, itsenäisyyteen pyrkivistä organisaatioin osista, jotka heikentävät organisaation sisäistä yhteistyötä ja sitä kautta organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Hatch & Cunliffe 2013, 161)

Cilliers & Greyvenstein (2012, 1-3) viittaavat organisaation silloilla tietoisten rakenteiden lisäksi tiedostamattomiin, mielentilaan ja asenteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat silloihin. Siilomaisessa ajattelussa on taipumus rakentaa rajoja ja vastakkainasettelua meidän ja muiden välille, mikä vaikeuttaa luonnollisesti yhteistyötä eri tiimien tai yksiköiden välillä.

Organisaation jäsenet useimmiten käyttävät siilomaisia kuvausesimerkkejä, kun heitä pyydetään kertomaan organisaation toiminnoista. Joillekin työntekijöille sillo sanana tuo mieleen tunteen erityyksissä olemisesta ja voimattomuudesta, kuin he olisivat syvällä sillojen pohjalla. Toiset saattavat mainita, ettei vasen käsi ei tiedä mitä oikea tekee, jolla kuvataan toimintojen irrallisuutta kokonaisuudesta. Monesti sillo-metaforaä käytetään korostettaessa pitkälle erikoistunutta tietoa ja toimintaa korkeasti kouluttautuneiden asiantuntijoiden ryhmissä. Tällöin kyse on pitkälti uskosta siihen, ettei työntekijöillä ole mahdollisuutta ymmärtää toisen organisaation yksikön asioita pitkälle viedyn erikoistumisen johdosta. Diamond ym. (2004, 46-47)

Edellä esitetyn pohjalta tässä tutkimuksessa sillo tarkoittavat tiivistetysti organisaatiossa olevaa ryhmää, yksikköä, systeemiä, prosessia tai muuta organisaation osaa, joka toimii eristyksissä muista. Vastaavasti silloutumisen voidaan määritellä tässä tutkimuksessa asenteeksi, joka ilmenee jossain organisaatioissa ryhmän tai yksikön haluttomuutena jakaa tietoa ja olla vuorovaikutuksessa toisten vastaavien ryhmien yksilöiden kanssa samassa organisaatiossa.

1.4.3 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijatoiminnalla tarkoitetaan yleensä sellaista toimintaa, jonka harjoittaminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon soveltamista sekä kehittämistä. Asiantuntijatyöhön liitetään usein aineettomat tekijät. Organisaation menestymisen katsotaankin riippuvan yhä enemmän aineettoman pääoman johtamisesta. (Lönqvist et al. 2006, 26-27.)

Asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, eivätkä ne ole mitenkään selkeä toisista organisaatioista erottuva ryhmä (Eklund 1992, 36). Maunula (1992, 9-10) luonnehtii asiantuntijayhteisön organisaatioksi tai sen osaksi, jossa johtaminen on epähierarkkista ja strategiat ja operaatiot muotoutuvat usein esimiesten, asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistyönä. Sveiby (1990, 42-44) puolestaan tekee jaon asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijayrityksen välillä siinä, että asiantuntijaorganisaation tavoitteena ei ole tuottaa voittoa eikä niillä useinkaan ole ulkopuolisia markkinoita tai ongelmanratkaisusta maksavia asiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi viranomaiset, keskusvirastot, etujärjestöt ja eräät yritysten tai virastojen osastot.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatio käsitetään nimenomaisesti julkisella sektorilla toimivana voittoa tavoittelemattomana elinkeinoyhtiönä, jossa korkeasti koulutettu henkilöstö muodostaa yhtiön keskeisen tuotannontekijän kompetenssinsa kautta.

1.4.4 Elinkeinoyhtiö

Paikallinen elinkeinopolitiikka on kunta- ja seututasolla tapahtuvaa eri yhteiskuntaelämän alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamista ja toiminnan koordinoimista elinkeinotoiminnan edistämiseksi. Kunta- ja seututason elinkeinopolitiikasta voidaan käyttää yhteisnimitystä paikallinen elinkeinopolitiikka. (Ruotsalainen 2011; Sotarauta ja Linnamaa 1997)

Seudullisilla elinkeinoyhtiöillä – toisinaan elinkeinopolitiikan moottoreiksi kutsutuilla organisaatioilla on merkittävä elinkeinopolitiikan koordinaattorin ja toimeenpanijan rooli. Elinkeinoyhtiö, jota voidaan kutsua myös kehitysyhtiöksi, vastaa kuntien elinkeinopolitiikan toteuttamisesta yhdessä kuntien kanssa. (Sekes 2011a)

Eri puolilla Suomea on julkisin resurssein toteutettu elinkeinokehittämistä eri tavoin. Osassa seuduista toiminnot on keskitetty yhden organisaation toteuttamaksi, osassa toimii useita erillisiä yhtiöitä, ja jossain on päädytty kuntaorganisaation sisäiseen malliin.

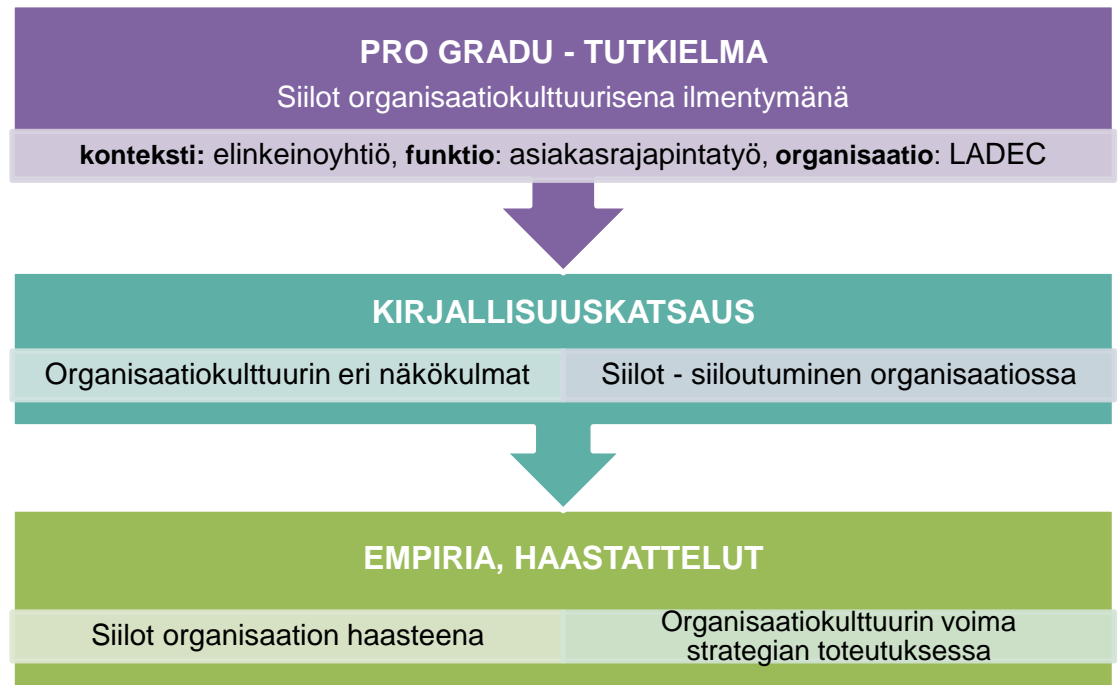
Elinkeinoyhtiö määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti:

Elinkeinoyhtiö on pääosin kuntaomisteinen seudullisen elinkeinopolitiikan toimeenpanija ja seudun elinkeinoelämän kasvun edellytysten, kilpailukyvyyn ja vetovoimaisuuden vauhdittaja, jolla voi olla generisten palvelujen ja tehtävien ohella erityisiä kehittämisen painopistealoja.

1.5 Tutkielman rakenne

Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet, asetetaan tutkimuskysymykset sekä määritellään rajaukset. Johdannon jälkeen luvussa kaksi syvennyttään tarkemmin organisaatiokulttuurin määrittelyyn ja tarkastellaan kulttuuria organisaatioteorian eri näkökulmien kautta. Luvussa kolme keskitytään siiloihin ja siiloutumiseen organisaation sisäisinä rajoina, ja tarkennetaan lähdekirjallisuuden avulla siiloihin ja siiloutumiseen vaikuttavia organisaatiokulttuurisia tekijöitä. Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimusstrategia, menetelmän valinta ja aineistonkeruun toteutus sekä tutkimuksen vaiheet. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusaineiston analyysi. Luvussa kuusi peilataan tehdyn tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen sekä kootaan ehdotukset teorian ja havaintojen pohjalta. Lopuksi luvussa seitsemän vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, esitetään johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksesta esiin nousseita potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

Kuvassa 3. on koottu tutkimuksen pääteemat ja käsittelyalueet kirjallisuuskatsauksen sekä empirian osalta.



Kuva 3. Tutkimuksen pääteemat ja käsittelyalueet

Tässä luvussa käsiteltiin yleisellä tasolla tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä määriteltiin tutkimusongelma, rajaukset ja keskeiset käsitteet. Seuraavassa kahdessa luvussa perehdytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja käsitellään organisaatiokulttuuria sekä organisaation siiloja ja siiloutumista tarkemmin.

2. ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä luvussa perehdytään organisaatiokulttuurin tutkimuskenttään ja käsitteisiin organisaatioteorian eri näkökulmien kautta. Alaluvuissa käydään läpi eri näkökulmien keskeinen anti tutkimuksen kannalta. Lopuksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin vahvuutta ja alakulttuurien merkitystä.

2.1 Organisaatiokulttuurin eri lähestymistavat

Mielenkiinto organisaatiokulttuuria kohtaan kasvoi 1970-luvun lopulla, kun länsimaissa yritykset ja kouluttajat havahtuivat japanilaisyhtiöiden synnyttämään kilpailutilanteeseen. Aiemmat johtamisen tavat eivät näyttäneet enää yhtä toimivilta kuin aiemmin, joten uusia johtamismalleja haettiin japanilaisten yritysten menestyksen pohjalta. Teknisen kilpailukyvyyn ohella myös organisaatioiden inhimillisiin tekijöihin alettiin kiinnittää huomiota. (Mills ym. 2009, 57-58)

Mutta mitä organisaatiokulttuuri oikeastaan onkaan ja miten sitä tulisi lähestyä? Yhtäältä organisaatiokulttuuri on pysyvää ja vaikeasti muutettavaa, sen todetaan edustavan yhteisölle kertynyttä oppimista. Toisaalta oleellimmat kulttuurin osat ovat oikeastaan näkymättömiä, syvällä piileviä mentaalisia malleja, jotka ovat itsestäänselvyksiä organisaation toimijoille. Yleisesti toimijat eivät kykene konkreettisesti osoittamaan organisaatiokulttuuria. Merkittävä havainto kuitenkin on, ettei ole olemassa oikeaa tai väärää, toista parempaa tai huonompaa kulttuuria. Kulttuurin onnistumisen ja toimivuuden voi määrittää kulloinkin vain sen lähiympäristö. (Schein 2009, 36)

Viime vuosikymmeninä organisaatiokulttuuria on pyritty määrittelemään monin eri tavoin. Tutkijoilla on ollut erilaisia näkemyksiä siitä, mistä lähtökohdista organisaatiokulttuuria tulisi määritellä. Tutkijoiden keskuudessa ei ole myöskään päästy yhteisymmärrykseen siitä, onko kulttuuri jotain sellaista, joka organisaatiolla on (engl. organization "has") kerryttynä ominaispiirteenä, vai onko kulttuuri ilmiö, jonka organisaatio ja

siinä toimivat jäsenet itsessään ovat (engl. organization "is"). (mm. Mauno & Ruokolainen 2005; Mills ym. 2009)

Useimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä voidaan löytää samoja peruseräiteitä. Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaatiossa yhteisesti jaetuista konkreettisista ja ei konkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä ajattelu- ja toimintamallit, jotka ovat suhteellisen pysyviä, ilmenevät organisaatiossa eri tavoin, kuten arvoina, symboleina, rituaaleina. Ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita sekä jäsenten käyttäytymistä. Näiden mallien oppiminen tapahtuu organisaation jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurissa on siten kysymys ennen kaikkea sosiaalisesta, kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakentuu ja rakennetaan oppimisprosessien avulla. (Schein 1990; 1992; 2009; Hofstede 2001; Martin 2002)

Organisaatiokulttuuri- ja yrityskulttuuri-termejä käytetään eri lähteissä kuvaamaan usein samaa ilmiötä. Halava & Pantzar (2010) jäsentävät työkuulttuurin seuraavasti: Työkuulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön kokonaisuutta, joka muodostuu kollektiivisista ja kirjoittamattomista oikean ja väärän sankaruuden ja antisankaruuden, oman kielen eli terminologian, yhteisten juhlien ja perinteiden, artefaktien, symbolien sekä arvotulkintojen kokemuksista. Työkuulttuuri siirtyy uusille työntekijöille vaivattomasti, ilman erityisiä toimenpiteitä, esimerkiksi perehdyttämistä. Samalla se on työntekijöitä voimakkaimmin ohjaava elementti. Yksittäinen työntekijä tulkitsee ja rakentaa oman lähityöyhteisön työkuulttuurin kautta suhdettaan organisaatioonsa. (Halava & Pantzar 2010, 40–41)

Monista tunnetuista ja laajimmin käytetyistä organisaatioteorian määritelmistä on löydettävissä yhdensuuntaisia viittauksia siitä, miten organisaatiokulttuuria määritetään. Niiden mukaan organisaatiokulttuuria tunnistetaan tietyn ryhmän jäsenten kesken jaetuilla merkityksillä, uskomuksilla, oletuksilla, ymmärryksellä, normeilla, arvoilla ja tiedolla. (Hatch & Cunliffe 2013, 159) Tiivistetysti kyse on organisaation jäsenten

jakamasta merkitysjärjestelmästä, joka erottaa organisaation muista organisaatioista.

Hatch & Cunliffe (2013, 163-184) jäsentävät organisaatiokulttuurin kolmeen tarkastelunäkökulmaan:

- Moderni perspektiivi; Kulttuuri on organisaation ominaisuus. Sen avulla vaikutetaan organisaation jäseniin, jotta asetetut tavoitteet toteutuvat.
- Symbolistulkinnallinen perspektiivi; Kontekstin merkittävyys ja tulkinta korostuvat. Kulttuuri rakentuu sosiaalisen toiminnan kautta yhteisössä. Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuista, kontekstiinsa ja toimijoihinsa sidottua.
- Postmoderni perspektiivi; Organisaatiokulttuuria tarkastellaan monitasoisesti. Organisaation jäsenet voivat jakaa tai olla jakamatta yhteisiä arvoja. Niistä voidaan olla samaa tai eri mieltä, tai julkituoduista arvoista voidaan olla kokonaan tietämättömiä. Kulttuurissa on yhtäaikaisesti läsnä konsensus, vastustus ja hämmennys.

Organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioteorian kentässä voidaan hahmottaa taulukon 1. avulla. Siinä hahmottuu eri näkökulmien kautta organisaatiokulttuurin keskeinen anti organisaatioteoriaan:

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin eri näkökulmien vertailua

| | MODERNI | SYMBOLIS- TULKINNALLINEN | POSTMODERNI |
|---------------------------------------|--------------------------------|---|---|
| Todellisuus on: | <i>ennalta määrätty</i> | <i>sosiaalisesti rakentunut todellisuus</i> | <i>alati muuttuva ja virtaava moninaisuus</i> |
| Tiedon uskotaan olevan: | <i>tosiasioita ja tietoa</i> | <i>erityinen</i> | <i>väliaikaista/tilapäistä</i> |
| Tieto kehittyy x:n kautta: | <i>faktojen ja infon</i> | <i>tarkoituksen ja tulkinnan</i> | <i>altistuksen ja kokemuksen</i> |
| Tieto tunnistetaan x:n kautta: | <i>tulkitsijan</i> | <i>koheesion/ johdonmukaisuuden</i> | <i>epäjohdonmukaisuuden, pirstoutumisen, hajautumisen</i> |
| Ihmisten väliset suhteet: | <i>hierarkia</i> | <i>yhteisöllisyys</i> | <i>itsensä-määrittämisen keino</i> |
| Läpitunkeva tavoite: | <i>ennakointi ja kontrolli</i> | <i>ymmärrys</i> | <i>vapaus</i> |



| | | |
|---|---|---|
| 1 kulttuurien ulottuvuudet, kansalliset erot (Hofstede) | 1 Sosiaalisten prosesien tutkimus (Strauss) | 1 intertekstuaalisuus/ tekstienvälisyys tarinoissa (Kristeva) |
| 2 organisaatiokulttuurin tasot / ilmentymismuodot (Schein) | 2 yksilön arkielämän säännöt (Garfinkel) | 2 kulttuuri fragmentaationa: pirstaloitunut / alati muuttuva kulttuuri (Martin) |
| | 3 kontekstualisointi | 3 dekonstruktio: kriittinen lukutapa |
| 3 kulttuurin kontrollimekanismit, kilpailevat arvot (Cameron & Quinn) | 4 tiheä kuvaus (Geertz) | 4 polyfoni ja dialogi |
| | 5 tarinat / kerronnallisuus | |
| | 6 teatterimetafora | |

(mukaan: Jussila 2013, 31; Hatch & Cunliffe 2013)

Organisaatiokulttuuria lähestytään tässä tutkimuksessa eri näkökulmien kautta. Modernista näkökulmasta käsitellään keskeisimmin Edgar Scheinin (1990; 1992; 2009) psykodynaamista mallia, jonka mukaan

organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta, joita ovat artefaktit, arvot ja tiedostamattomat perusolettamukset. Malli on esitetty kuvassa 4.

Lisäksi osana modernia lähestymistapaa tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuurin profiloinnin lähtökohta kulttuuristen piirteiden kuvaamisessa. Kilpailevien arvojen malli (Cameron & Quinn 1999; 2005) edustaa tätä organisaatiokulttuurin sekä organisaatiossa vallitsevien prosessien selittämiseen ja tutkimiseen käytettyä suuntausta. Profilointi voidaan pitää taloudellisena ja systemaattisena tapana kartoittaa kulttuuria ja se soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa arvioidaan kulttuurin yhteyksiä muihin organisaation ilmiöihin, kuten esimerkiksi yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Malli on esitetty kuvassa 5.

Symbolistulkinnalliseen organisaatiokulttuurin tarkasteluun käytetään tässä tutkimuksessa Anselm Straussin (Strauss ym. 1963; 1964) sosiaaliset prosessit (engl. negotiated order) lähestymistapaa, jossa keskeistä on yhteisen ymmärryksen rakentaminen neuvottelun kautta.

Postmodernia näkökulmaa tässä tutkimuksessa edustaa keskeisimmin Joanne Martinin (2002) näkemys pirstaloituneesta, alati muuttuvasta kulttuurista. Yhden kulttuurin sijaan organisaatiossa voi olla samanaikaisesti useampia organisaatiokulttuureita.

Eri näkökulmien ymmärtäminen on tärkeää organisaatiokulttuurin käsittämisessä ja erityisesti tavoiteltaessa organisaatiokulttuurin kehittymistä ja sen onnistunutta johtamista. Jokaisessa näkökulmassa on omat erityispiirteensä ja vahvuutensa, ja niiden täysimääräinen hyödyntäminen tilanteisiin suhteuttaen riippuu mielenkiinnosta, ymmärryksestä ja kyvyistä. Parhaillaan voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössämme, monet organisaatiot ovat pohtimassa keinoja tehokkuuden lisäämiseksi sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi. Toistaiseksi aika harvassa työyhteisössä on kuitenkaan lähdetty rakentamaan muutosta organisaatiokulttuurin kautta.

Taulukoon 2. on organisaatioteoriapohjalta tiivistetty eri näkökulmien keskeisiä vaikutuksia organisaatiokulttuuriin sekä niiden välillä olevia eroavaisuuksia. Taulukossa on huomioitu violetilla värillä tässä työssä lähemmin tarkasteltavat taustateoriat:

Taulukko 2. Yhteenvetoa organisaatiokulttuurinäkökulmien eroista

| MODERNI | SYMBOLISTULKINNALLINEN | POSTMODERNI |
|---|---|---|
| 1 huomion kiinnittyminen organisaatiokulttuuriin | 1 toi sosiaalisten prosessien ymmärrystä kenttätöön pohjalle (Strauss) | 1 tarinat koostuvat irrallisista palasista; niin myös kulttuuri |
| 2 organisaatiossa näkyvä ja kuuluva heijastaa arvoja; kaikilla kohteilla on symbolista arvoa. Normit (Schein) | 2 jokapäiväisen toiminnan näkeminen saavutuksina | 2 merkityksiä tulkitaan alati uudelleen; muuntuva käsikirjoitus, osa tarinasta saa muita enemmän painoa (Martin) |
| 3 kulttuurin kontrollimekanismit, kilpailevat arvot (Cameron & Quinn) | 3 tilanteet ja paikat vaikuttavat sisällön ymmärrykseen | 3 kriittistä analyysiä, todellisuussimulaatiota: kuka pääsee määrittelemään kulttuurin, syrjiikö toisia? |
| | 4 pyrkimys ymmärtää pinnan alla olevia symbolisia merkityksiä, organisaatiokulttuurin tekijöinä | 4 dialogi jatkuvaa ja mahdollistaa uudelleentulkinnan; pyrkimys erilaisuuden esiinnostoon - tasa-arvoon. Kuka, mitä, miksi? |
| | 5 kiinnostus organisaatiokulttuurin rakentumisesta tarinoiden kautta | |
| | 6 organisaatio voidaan nähdä näyttämönä; käsikirjoittaja/roolit | |

MUITA EROAVAISUUKSIA ERI LÄHESTYMISTEN VÄLILLÄ:

| | | |
|--|---|--|
| metatarinat | paikalliset tarinat | kiistanalaiset tarinat |
| organisaation identiteetti | tarkoituksen ja identiteettien konteksti | pilkahdukset ja jakamattomat tarkoitukset |
| organisaation tarinat ja sankarit | useita tarinoita ja tulkintoja | tarinoiden irrallisuus |
| arvojen, normien yhtenäisyys ja koheesio | tarkoituksen seitistö | valtataistelu ja pirstoutuminen |
| komminikointi tarinoiden ja symbolien kautta | uudelleen rakentuneet/tulkitut tarkoitukset | pimentoon jäävät asiat ja marginaaliryhmät |

(mukaillen: Jussila 2013, 92)

Yleinen näkemys on, että kulttuurissa kyse on ihmisten välisistä suhteista. Useimmat kulttuurin arviointiin tarkoitettuista kyselyistä käsittelevät seikkoja, kuten viestintää, yhteistyötä, esimies-alaisuhteita, työntekijöiden

kokeman itsenäisyyden tai valtuutuksen määrää sekä heidän osoittamaansa innovatiivisuuden tai luovuuden tasoa. Näihin yleisiin näkemyksiin perustuvissa kulttuurisissa luokitteluisa puhutaan mm. sisäisestä vs. ulkoisesta fokuksesta ja joustavuudesta vs. pysyvyydestä ja hallinnasta. Kulttuurikäsitystä ovat tarkemmin määritelleet Cameron & Quinn (1999). Vaikka nämä kulttuurikäsitukset ovat oikeita, ovat ne rajoittuneita. Organisaatiokulttuuria onkin tärkeää tarkastella eri näkökulmien kautta. (Schein 2009, 42-44)

2.1.1 Moderni tulkinta

Organisaatiokulttuurille on useita määritelmiä. Schein kuvaa sitä seuraavasti: Kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Hatch & Cunliffe 2013, 160; Schein 1990, 111)

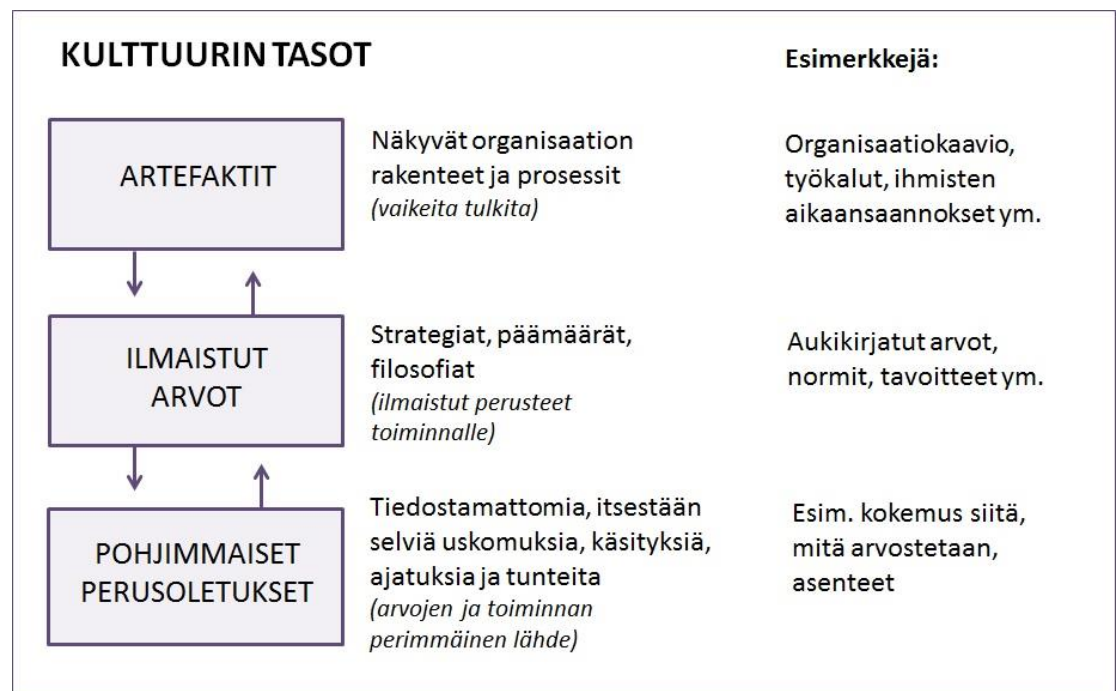
Organisaatiokulttuuri luo organisaation jäsenille mahdollisuuden ymmärtää ja siten arvioida käyttäytymistään sekä antaa käsityksen organisaatiossa saataville kokemuksille. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin näkymätön voima, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Schein (1990, 111) määrittää organisaatiokulttuurin joukoksi perusoletuksia, jotka tietty ihmisryhmä on keksinyt ja kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaation tai sen tietyn yksikön tai ryhmän jaetuista ajattelu- tai toimintamalleista. Nämä suhteellisen pysyvinä ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita sekä jäsenten käyttäytymistä, ja ne opitaan organisaation jäsenyyden kautta.

Menestyäkseen organisaation täytyy kehittää toteuttamiskelpoisia oletuksia siitä, mitä tehdä ja miten tehdä se. Organisaation tulee nähdä itsensä myös suhteessa sen eri ympäristöihin. Jotta organisaatio voi

menestyksekkäästi toteuttaa toiminta-ajatustaan, sen täytyy vastata erilaisten ympäristöjensä vaatimuksiin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Organisaation johdon onkin hyvä esittää itselleen kysymyksiä, kuten: Mikä on organisaatiosi perimmäinen toiminta-ajatus? Mikä oikeuttaa yhtiön olemassa olon laajemmassa kontekstissa? Miten organisaation strategia ja tavoitteet sopivat tähän toiminta-ajatuksen? (Schein 2009, 44-50)

Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuurin sisällöllistä käsittehierarkiaa avataan tässä tutkimuksessa kuvan 4. mukaisesti Scheinin (2009, 30) kulttuurin tasojen pohjalta, jolloin kulttuurin ilmentymistä tarkastellaan artefaktien, toimintanormien ja arvojen kautta perususkomuksiin ja -olettamuksiin.



Kuva 4. Organisaatiokulttuurin tasot (soveltaen Schein 2009, 30)

Kulttuuria ilmenee useilla eri tasoilla, joita olisi hyvä ymmärtää. Artefakteja voi havaita organisaatiossa näkyvästä käyttäytymisestä ja rakenteista. Myös organisaatioissa näkyvät riitit ja rituaalit sekä yhteinen ammattislangi

kuuluvat artefakteihin. Sosiaalisissa tapahtumissa voi havaita, miten päätökset syntyvät, miten ne tehdään, keillä on kokouksissa puheenvuorot ja miten erimielisyydet ratkotaan. Artefaktien taso on helpoiten havaittavissa, koska se koostuu asioista, joita näkee, kuulee ja tuntee, kun tarkkailee ja havainnoi organisaation toimintaympäristöä. Myös organisaation kulttuuria ilmaisevat arvot ovat helposti havaittavissa. yhteinen visio, arvot, yhtiö- ja aluekehitysstrategiat ovat juuri Scheinin mainitsemia ilmaistuja arvoja. Ilmaistujen arvojen antama informaatio on kuitenkin pinnallista, jos tehdään tulkintoja organisaatiokulttuurista. Valtakulttuurista poikkeavat työkulttuurit jäävät sellaisen tarkastelun ulkopuolelle. Organisaatiokulttuurin tasot ovat osin näkymättömiä, osin näkyvissä arjen käytännön tilanteissa. Ei siis riitä, että tulkitaan ainoastaan näkyvää toimintaa, artefakteja ja organisaation rakenteita ja prosesseja. Sen lisäksi on ymmärrettävä, mikä on arvojen ja niiden ilmenemisen perimmäinen lähde, oletukset eli tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. Jotta voidaan saavuttaa jossain määrin realistinen kuva organisaatiokulttuurista, täytyy kyetä hahmottamaan yhteisiä pohjimmaisia oletuksia. Tarkastelu kannattaa aloittaa organisaation lähihistoriasta, ja kiinnittää huomiota tilanteisiin, joissa organisaatio on kohdannut erityistä menestystä tai tappioita sekä muutostilanteisiin, joissa yhtiöiden organisaatiot ja niiden kulttuurit kohtaavat tai mahdollisesti jopa törmäävät toisiinsa. (Schein 2009, 30-36, 84)

Hatch & Cunliffe (2013, 188-189) kuvaavat yrityskulttuurin dynamiikkaa prosessina, jossa ilmaistujen arvojen toteutuminen käytännön toiminnassa edellyttää jatkuvaa vuorovaikutussuhdetta yrityksen arvojen takana olevien tekijöiden välillä. Kun organisaatiossa konkretisoidaan perusolettamusten julistaminen arvoiksi ja ne sen jälkeen tulkitaan symbolien avulla, saadaan lopputulokseksi se, mitä yrityskulttuurista organisaatiossa päällepäin näkyy. Yrityskulttuurin dynamiikka on Scheinin kulttuurin tasojen pohjalle rakennettu prosessi, jossa olettamusten, arvojen, symbolien ja artefaktien välillä vallitsee jatkuva vuorovaikutus.

Vuorovaikutuksen toimiessa voidaan olettaa, että prosessi tuo lisäarvoa toiminnalle. Vuoropuhelu on Pitkäsen (2006, 37) mukaan rupattelua, keskustelua, väittelyä tai dialogia, jota tulisi vuorovaikutuksessa tavoitella.

Scheinin (1992) mukaan pohjimmaiset perusoletukset vaikuttavat käyttäytymiseen huomattavasti enemmän kuin artefaktit ja ilmaistut arvot. Pohjimmaiset perusoletukset vievät voiton tilanteessa, jossa samanaikaisesti arvot sekä artefaktit tukevat valittua toimintaa, mutta ihmisten pohjimmaiset perusoletukset ovat siihen nähden ristiriidassa. Eskerod & Skriver (2007, 118) ehdottavatkin, että johto kiinnittää huomion organisaatiokulttuurinsa pohjalla oleviin perusoletuksiin. Jotta tiedonvaihtoa henkilöstön välillä voidaan edistää, tulee johdon sitä ennen huomioida muun muassa projektitoimintaan liittyvät organisointihaasteet sekä henkilöstön kokemukset palkitsemiskäytänteistä. Ainut tapa muuttaa onnistuneesti vallalla olevia perusoletuksia on se, että tilalle tarjoutuva perusoletus synnyttää organisaatiossa käyttäytymistä, jonka vaikutukset koetaan ylivoimaisen positiivisina.

Organisaatiokulttuuri yhdistetään johtamiseen, ja yhtiöiden johtajat rakentavat ja välittävät kulttuuria. Johto toimii moottorina, kun vuoropuhelu organisaatiossa käynnistyy, kun yhtiön toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan. Ihmettely, kyräily ja kohtaamattomuus vähentävät keskinäistä luottamusta ja lisäävät väärintulkintoja, turhautumista ja antipatioita keskinäisessä kanssakäymisessä. Muutoksen nopeus ratkaisee monia asioita, mutta se ei ole välttämättä tärkein asia, kun katsotaan asioita riittävän kauas. Kiire suosii autoritääristä käyttäytymistä ja omien reviirien puolustamista. Tiukka kontrolli, hierarkiat ja virkavaltaisuus heikentävät organisaation avainhenkilöiden valtuutusta. Vuorovaikutuksen vaje johtaa tiedon panttaamiseen ja kyseenalaistamiseen keskinäisessä kanssakäymisessä. Tarvitaankin kokemusta ja ymmärrystä kulttuurien vaikutuksista organisaatioon. Johdolla ja esimiehillä on käytössään omat kokemuksensa sekä henkilöstöltä tullut palaute. Mitä kauempana johto on muusta

henkilöstöstä, sitä enemmän tieto suodattuu matkalla; johdolta voi jäädä ongelmat havaitsematta. (Pitkänen 2006, 11-12) Riskinä on, että johto ja asiakasrajapinnassa toimiva osa organisaatiosta elävät eri todellisuuksissa, jolloin heille muodostuu erilaiset kulttuurit. (Hofstede & Hofstede 2005, 303)

Schein (1990) toteaa kulttuurien ymmärtämisen vaativan ponnisteluja. On kyettävä avartamaan omaa käsityskykyä ja tutkittava omaa ajatusprosessia, on hyväksyttävä myös muut tavat ajatella ja tehdä asioita. Kulttuurisen näkemyksen avartuminen palkitsee nämä ponnistelut. Sen kautta poikkeukset ovat selitettävissä, ja jännitteet, ristiriidat ja konfliktit ymmärrettävämpiä. Muutosvastarinta voi alkaa vaikuttamaan normaalilta. Ja mikä tärkeintä, oma nöyryys alkaa kasvaa. Tästä nöyryydestä löytyy se, mitä sanotaan viisaudeksi.

Organisaatiokulttuurin arviointi

Ihmiset eivät pääsääntöisesti tiedosta kulttuuriaan, jos sitä ei haasteta, jos ihmiset eivät koe muita kulttuureita, tai jos kulttuuria ei tehdä näkyväksi esimerkiksi havainnollistavaa mallinnusta hyödyntäen. Tästä syystä Cameron & Quinn (2011, 19) päättelevät kulttuurin nousseen suhteellisen myöhään johtajien ja tutkijoiden agendalle. Reilun 25 vuoden kehityksen jälkeen, organisaatiokulttuurin perustasta on saatu jonkinlainen konsensus. Vaikkei tutkijat olekaan täysin samaa mieltä kulttuurin määritelmästä, on keskeisistä organisaatiokulttuurin tekijöistä löydetty suhteellisen hyvä yhteisymmärrys. Näin ollen voidaan todeta, että organisaatiokulttuuria on olemassa. Se voi olla moniselitteinen, mutta sellainen on uniikkina ja muovautuvana jokaisella instituutiolla. Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentuvaa, ja syntyy tietyn ryhmän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla kun organisaatiokulttuurin käsite on kehittynyt, myös kulttuurin arviointiin on löydetty metodeja. Viime aikoina laadullisten ja määrällisten arviointien rinnakkaiskäyttöä on lisätty niiden kautta saatavan rikkaamman arvioinnin vuoksi. (Bellot 2011, 36)

Cameron & Quinn (2011, 19-20) ehdottavat kulttuuria kuvattavan Scheinin tavoin eri tasojen ja ilmentymien kautta. Heidän mukaan pohjimmaisena ovat perustavat olettamukset, jotka määrittelevät ihmisen olemista ja suhdetta ympäristöön. Näistä perusolettamuksista kumpuaa seuraavalla tasolla ilmenevät sopimukset ja normit, jotka ohjaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta. Artefaktit ovat näkyviä ja julkinen osa kulttuuria, ja niitä ilmentävät esimerkiksi rakennukset, kalusteet, logot, muodolliset tavoitteet tai vaikkapa käytössä olevat huomionosoitukset. Kuitenkin kaikkein merkittävin kulttuurin ilmentymä on kulttuuria edustavien jäsenten käyttäytyminen. Tätä voidaan kuvata lausahduksella: ”Näinhän meillä on ollut tapana toimia täällä.”

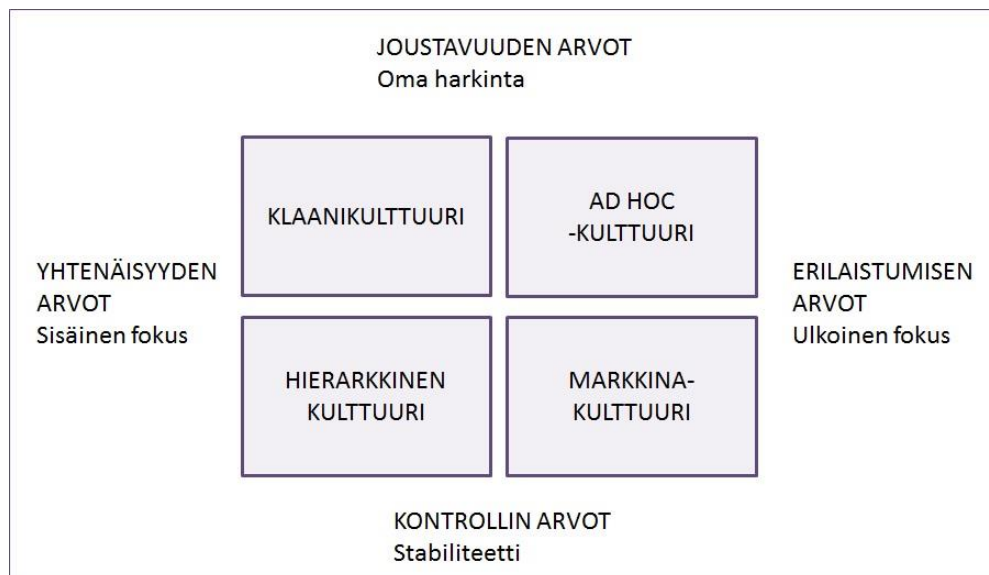
Cameron & Quinn (2011, 25) yhtyvät pitkälti postmodernia lähestymistapaa käsittelevän Martinin (1992) käsitykseen, että kulttuurin kolme elementtiä – integraatio, differentaatio, fragmentaatio – ovat läsnä organisaatiossa. Heidän mukaan kulttuurin valtatekijöiden (engl. power of culture) avulla on kuitenkin mahdollista saattaa organisaation jäsenet yhteen, ja organisaation siten selviytyä fragmentaation ja kulttuurien moninaisuuden haasteista.

Tämän päivän tuloksia ja tehokkuutta korostavassa työelämässä organisaatiokulttuuria koskevat määrälliset luvut voivat tukea kulttuurierojen näkyväksi tekemistä. Kun asiat saadaan näkyviksi, ne päätyvät myös helpommin johdon agendaan. Tätä taustaa vasten organisaatioissa tulisi:

- tunnistaa olemassa olevat alakulttuurit
- tarkastella istuuko kulttuuri valittuun strategiaan
- tunnistaa mahdolliset ristiriidat kulttuurien välillä, ja
- ottaa käyttöön vuosittainen kulttuurikartoitus.

On syytä huomioida, että organisaatiokulttuuri ja alakulttuurit näyttävät melko erilaisina riippuen siitä, tarkastellaanko niitä johdon suunnalta vai esimerkiksi asiakasrajapinnassa, jossa käytännön työ toteutuu. (Hofstede & Hofstede 2005, 310)

Organisaatiokulttuurin arvioimisessa voidaan käyttää ”organisaatiokulttuurin arviointi -työkalua” (engl. organizational culture assessment instrument; Cameron & Quinn 1999), jonka Cameron & Quinn kehittivät 1983. Se perustuu ”kilpailevien arvojen viitekehykseen” (engl. competing values framework), jossa hahmottuu neljä organisaatiokulttuurityyppiä: Klaani, Ad hoc, hierarkia, markkina. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ja oikeata organisaation luokittelujärjestelmää, vaan viitekehyksen kautta voidaan arvioida jokaisen kulttuurityypin ilmentymisastetta organisaatiossa. Arvioinnissa käytetään yleisluonteisia kysymyksiä, jolloin työkalu soveltuu käytettäväksi hyvin erityyppisissä organisaatioissa. (Bellot 2011, 34)



Kuva 5. Kilpailevat arvot (soveltaen Cameron & Quinn, 1999, s. 30)

Kuvassa 5. esitetty ”kilpailevat arvot” (engl. competing values) -malli perustuu oletukselle, että organisaatiokulttuureja pystytään luonnehtimaan kulttuuripiirteiden mukaan. Siinä on kaksi ulottuvuutta, joissa molemmissa ääripäät edustavat kilpailevia arvoja. Toisen ulottuvuuden ääripäät ovat muutos ja pysyvyys. Muutos korostaa joustavuutta, omaa harkintaa ja spontaaniutta, pysyvyys kontrollia, jatkuvuutta ja järjestystä. Toisen ulottuvuuden ääripäät ovat: Sisäinen fokus ja integraatio sekä ulkoinen

fokus ja erilaistaminen. Toisessa ääripäässä ovat yrityksen sosioteknisen järjestelmän yhdentämistä ja ylläpitoa edustavat arvot. Toisessa ääripäässä taas ovat kilpailua edustavat arvot sekä arvot, jotka liittyvät yrityksen kanssakäymiseen ympäristönsä kanssa. (Cameron & Quinn 2011)

Kaksi ulottuvuutta rajaa neljä kulttuurityyppiä, jotka on mallissa esitetty korostetuina piirtein. Kulttuurityypit ovat ryhmä-/klaanikulttuuri, Adhoc-/innovatiivinen kulttuuri, markkinakulttuuri ja hierarkkinen kulttuuri. Kulttuurityypit eroavat toisistaan siinä, mitä arvoja ne pitävät tärkeimpinä. *Ryhmä-/klaanikulttuuri* korostaa ihmisten välisiä suhteita ja joustavuutta. Sen keskeisimmät arvot ovat osallistuminen, yhteenkuuluvuus ja luottamus. Se tähtää yksilöiden kykyjen kehittämiseen ja jäsenten sitoutumiseen. Kulttuurissa korostuu myös herkkyys asiakkaiden suuntaan. *Ad hoc-/innovatiivinen kulttuuri* korostaa ulkoista ympäristöä, joustavuutta ja muutosta. Se on tulevaisuuteen suuntautunut, ja tähtää kasvuun, resurssien hankkimiseen, luovuuteen ja ympäristöön sopeutumiseen. *Markkinakulttuuri* korostaa ulkoista ympäristöä, kilpailua, nopeaa päätöksentekoa, mutta toisaalta myös pysyvyyttä. Se keskittyy tuottavuuteen, tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. *Hierarkkinen kulttuuri* korostaa organisaatiota ja pysyvyyttä keskittyen järjestykseen, rutiineihin ja turvallisuuteen. (Cameron & Quinn 2011)

Neljään ydinkulttuuriin viitaten, Ajmal & Koskinen. (2008, 12-13) toteavat tehokkaan kommunikoinnin eri kulttuurien pohjalta olevan välttämätöntä, mikäli suunnitelmille ja strategioille halutaan saada kattavasti hyväksyntä organisaatiossa, ja samalla välttää vahingoittamasta kenenkään uskomuksia ja arvoja. Johdon ymmärtäessä kulttuuriset eroavaisuudet, organisaation on todennäköisempää välttyä toiminnan tuottavuutta heikentäviltä ristiriidoilta ja väärinkäsityksiltä. Silloin voidaan myös lisätä luottamusta organisaatiossa. Rossin (2012, 93) mukaan luottamuksen puute on vahvan yrityskulttuurin fundamentaalinen este. Johtamisessa aivan keskeistä on luottamuksen rakentaminen. Ilman luottamusta johtajan

ei ole mahdollista innostaa alaisiaan. Innostavassa organisaatiokulttuurissa saadaan yksinkertaisesti suurempi osa ihmisten potentiaalista käyttöön.

Wiewiora ym. (2013) ovat tutkineet johtamisen roolia kulttuurisessa muutoksessa projektiorganisaatiokontekstissa käyttäen Cameron & Quinnin (2005) ”kilpailevien arvojen viitekehystä” (engl. competing values framework). On havaittu, että eri kulttuuriarvot vaikuttavat keskeisesti tiedonjakokäytänteisiin organisaation sisällä. Erityisesti kulttuurit, joissa korostuu markkina-tyyppi-arvot, kuten kilpailuhenkisyys ja tulokset, epäröivät tiedonjakamista. Toisaalta klaani-tyyppi-arvoja edustavat kulttuurit, jotka perustuvat pitkälti yhteistyöhön ja vähäiseen kilpailuun, ovat herkempiä jakamaan tietoa myös epäonnistumisista. Suosituksena projektiorganisaatioille tutkijat ehdottavat arvioimaan organisaatiossa voimakkaimmin vaikuttavan kulttuurityypin. (Wiewioran ym. 2013, 1171-1172)

On helpompi ymmärtää organisaation eri kulttuurien vaikutusta, kun parannetaan kulttuuri- ja organisaatioteoreettista ymmärrystä inhimillisen toiminnan merkityksestä organisaatiolle. Kun kulttuurit kohtaavat ihmisten toiminta ei ole useinkaan kovin rationaalista, vaan eri intressiryhmien välistä taktista, joskus jopa kovaa peliä. Ristiriitoja ja jännitteitä syntyy siitä, miten tavat ajatella organisaation ydintoimintaa, toimintaympäristöä, tukijärjestelmiä ja vuorovaikutusta poikkeavat organisaation sisällä. Vuoropuhelun vaje organisaatiossa kiinnittää jännitteet negatiivisiin voimiin, jos ohjaus jättää vuorovaikutukseen liittyvän mahdollisuuden taka-alalle. (Pitkänen 2006, 15)

2.1.2 Symbolistulkinnallinen lähestyminen

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä muotoutuvan useasta eri ilmiöstä, kuten organisaation riiteistä, käyttäytymisen normeista ja malleista, symboleista, uskomuksista, arvoista sekä asenteista, eettisistä koodeista ja organisaation yhteisestä historiasta. (Mäki, 2011, 26) Oman

näkemyksensä symbolistulkinnalliseen organisaatiokulttuurin tarkasteluun on tuonut Anselm Strauss, joka 1960-luvulla loi tutkimustiimensä kanssa aineistolähtöisen teorian (engl. grounded theory) osana empiiristä tutkimusta. Sairaalakontekstissa toteutetuissa tutkimuksissa ilmeni, että sairaalahenkilöstö ja potilaat neuvottelivat hoitomenetelmistä ja siten loivat yhdessä hoidolliset toimet, joita vastavuoroisesti ylläpidettiin. Tutkijat ovat myöhemmin nimenneet tähän ”neuvotelluksi järjestykseksi” (engl. negotiated order); vaikka säännöt ja hierarkia tulee huomioida, neuvotteluihin saadaan tarkemmin huomioitua se, miten organisaatio käytännössä toimii. (Strauss ym. 1963, 1964; Hatch & Cunliffe 2013,172)

Aiemmin johtamisajattelun pohjana on ollut pitkälti hierarkkinen ylhäältä alas suunnittelu sekä kontrollin kautta johtaminen. Yritysten toimintaympäristön muutosten johdosta nykyisin organisaatioilta edellytetään kuitenkin hyvin nopeaa reagointikykyä. Tästä syystä monet menestyvät yritykset ovat siirtyneet perinteisestä yksikköautonomiasta verkostoyhteistyön sekä organisaation sisäisten suhteiden hyödyntämiseen, johon Straussin ehdottama neuvoteltu järjestys tarjoaa joustavan ja sujuvuutta lisäävän tavan toimia. (Parhankangas ym. 2005, 431-439)

Straussin (1978; 1993) mukaan kaikki sosiaalinen järjestys on neuvoteltua. Ymmärtävän lähestymistavan pyrkimyksenä on ymmärtää ihmisen subjektiivisia kokemuksia ja toiminnalleen antamia merkityksiä, sekä tarkastella yksilön motivaatiota. Teorian mukaisten neuvotteluelementtien avulla voidaan tarkastella myös organisaation rakenteita ja työyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Käsitteen neuvottelu Strauss esittelee väljässä merkityksessä. Se voi ilmentää toisaalta yksilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja toisaalta laajoja yhteiskunnallisia neuvottelukonteksteja. Konfliktit ja erilaiset ristiriidat nähdään rakentavina ja eteenpäin vievinä voimina. Yleisesti ottaen tarvitaan asioita, joista ollaan eri mieltä ja joista neuvotellaan. Näin saadaan asiat sujumaan. Neuvotteluun liittyy aina jonkinlaisten

jännitteiden olemassa olo osapuolten välillä. Yksilö ja yksilön tuottamat merkityskokonaisuudet ovat keskeisiä Straussin teoriassa. Ihmiset muokkaavat elämäänsä omalla toiminnallaan ja elävät vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Ristiriitatilanteet nähdään yhteisymmärryksen loppumisen sijaan mahdollisuutena uudenlaiselle yhteisymmärrykselle. Valta ja valtasuhteet ovat monesti läsnä neuvotteluissa, etenkin työelämässä. Vaikka valtarakenteet jäävät Straussin teoriassa kapeasti tarkastelluiksi, on ne hyvä huomioida organisaatioiden sisäisen neuvottelun osana. (Strauss 1978; 1993; Lampela 2004, 23-25)

Straussin teoria voidaan (Lampelan 2004) mukaan nähdä haasteena vallitseville funktionaalisille organisaatioteorioille, jotka pyrkivät korostamaan sosiaalisten rakenteiden dominanssia suhteessa toimiviin ja päättäviin yksilöihin. Straussin tarkastelu lähtee yksilösubjektien suhteiden tarkastelusta toisiin yksilöihin ja yksilöä lähimpiin sosiaalisiin rakenteisiin. Näin ollen yksilökeskeisessä näkökulmassa voidaan tarkastella yksittäisen ihmisen suhdetta toisiin yksilöihin, viiteryhmään tai organisaatioin muihin rakenteisiin. Osittain ehkä tästä syystä neuvottelu on jäänyt johdolta vähemmälle huomiolle etenkin isommissa yrityksissä. Neuvottelussa arvostetaan spontaaniutta ja tilanteessa toimimista, jolloin ollaan avoimia yhdessä tehtävälle tulevaisuudelle. Osapuolien tulee olla hyvin motivoituneita ja joustavia, jotta voidaan toimia neuvottelemalla. Lisäksi lähtökohtana on, että ihmisillä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti yhteistyötilanteissa. (Parhankangas ym. 2005, 437)

Strauss ehdottaa viimeiseksi jääneessä teoksessaan (1993, 254), että termi ”neuvoteltu järjestys” (engl. negotiated order) korvattaisiin ”prosesuaalinen järjestys” (engl. processual ordering) -termillä. Tällä Strauss korostaa vuorovaikutuksen etenevää sekä luovaa ja rakentavaa luonnetta. Myös Parhankangas ym. (2005, 439) näkevät linkityksen luovuuteen ja uuden rakentamiseen. Ne yritykset, jotka ovat ottaneet asiakkaat tiiviisti mukaan tuotteidensa ja palveluidensa prosesseihin, ovat hyötyneet asiakkaan saamasta lisäarvosta myös itse.

Mäen (2011, 127) mukaan työkuultuurien määrittely ei saisi olla valtataistelua ja reviirien jakoa, vaan organisaatioissa tulisi mahdollistaa tulkintaforumit, joissa neuvotellaan keskeisistä artefakteista työn sisältöjen suhteen. Tulkintaforumien ei tulisi olla kertaluonteisia, vaan neuvottelun tulisi olla jatkuvasti läsnä työkuultuurissa.

2.1.3 Postmoderni tulkinta

Organisaatiokulttuurin postmodernia näkökulmaa edustava Joanne Martin (1992) ehdottaa kolmea lähestymistapaa kulttuuriin. Yhtäältä integraatio näkökulmaa, jossa oletetaan kulttuurin olevan sitä, mitä ihmiset keskenään jakavat tai toimintaa, joka sitoo ihmiset toisiinsa. Tällöin organisaatiossa on yhteisymmärrys siellä olevasta kulttuurista. Toinen Martinin ehdottama lähestymistapa tarkastelee kulttuuria differentaation, eli erilaistumisen kautta, jolloin oletetaan kulttuurin muodostuvan eri organisaatioyksiköiden kulttuureista, mikä altistaa organisaatiokulttuurin eri intressiryhmien välisille ristiriidoille. Yhteinen näkemys organisaatiokulttuurista on vain kuvitelmaa. Kolmas lähestymistapa katsoo kulttuuria frakmentaation, eli pirstoutumisen näkökulmasta. Silloin kulttuurin oletetaan olevan tulkinnanvaraista, vaikeasti ymmärrettävää, eikä sitä voi oikein tarkasti edes tietää. Kulttuuria ei tällöin voida täsmällisesti kuvata määritelmillä, vaan kulttuuria kuvataan organisaation luontaisilla ominaisuuksilla. Yksittäiset ihmiset muovaavat jatkuvasti organisaatiossa olevia kulttuureita, eikä yhtäkään kulttuuria voida todentaa.

Integraationäkökulma korostaa yhdenmukaista kulttuuria eri ilmentymien välillä. Kaikilla organisaatioiden jäsenillä uskotaan olevan lähes samantyyppiset käsitykset kulttuurin keskeisistä asioista: arvoista, normeista ja käyttäytymissäännöistä. Konsensus, ristiriitojen kieltäminen ja johdonmukaisuus korostuvat; organisaatiossa kiinnitetään huomio vain sellaisiin seikkoihin, jotka tuovat yhtenäisyyttä organisaatiokulttuuriin. (Mäkisalo 1998, 37)

Differentiaationäkökulmassa kyseenalaistetaan organisaation laaja sisäisen konsensus. Ala- ja osakulttuurit korostuvat. Vaikka yhteisiä arvoja ja normeja ei kiistettäisi, niiden ilmentymät eivät ole välttämättä johdonmukaisia keskenään. Julkituodut arvot saattavat olla tosiasiallisten arvojen kanssa ristiriidassa. Alakulttuurit voivat muodostua esimerkiksi etnisten, ammatillisten, hierarkkisten, demografisten sekä työprosessien välisten erojen pohjalle. Valtakulttuurin ja alakulttuurien välillä ei tällaisessa organisaatiossa voi koskaan esiintyä konsensusta. (Jurvansuu 1998, 58-59)

Fragmentaatio on nykyaikana väistämätön ja läpikulkeva piirre organisaatioissa. Yksilöt voivat olla samojen näkökulmien ja arvojen kautta yhdistyneitä joihinkin henkilöihin tai ryhmittymiin mutta eivät välttämättä koko organisaatioon tai osakulttuureihin. Yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys ovat samanaikaisesti ja tilannekohtaisesti vallitsevina organisaatiossa. Näin ollen selkeän rajan vetäminen valtakulttuurin ja alakulttuurin välille on vaikeaa. Ainoana jaettuna kokemuksena on epämääräisyys. Tästä syystä on merkityksellistä, miten tämä epämääräisyyden tunne organisaatiossa koetaan ja millaisia merkityksiä sille annetaan. (Jurvansuu 1998, 60; Mäkisalo 1998, 37-38)

Nykyisin organisaatioilta edellytetään verkostoitumista ja hierarkian madaltamista, mitkä luovat fragmentaatiokulttuuria. Verkostoituminen ilmenee tällöin organisaation sisäisenä periaatteena, jossa päätöksentekoa hajautetaan. Myös projektimaisuus lisääntyy, ja talon parhaat osaajat kootaan kulloinkin vaadittaviin työryhmiin. Näin ollen hankkeista tulee eripituisia, sosiaalistavia alakulttuureita, ja niiden kautta muodostuu erilaisia työkuulttuureita organisaation sisälle. (Aaltonen & Wilenius 2002, 27.)

Mäki (2011, 46) erottaa fragmentoituneesta organisaatiokulttuurista mosaiikkimaisen kulttuurin. Kumpikin kuvaa organisaation kulttuurien pirstaleisuutta, mutta mosaiikkimaisessa käsitteessä korostuu myös

erilaisten ja kerroksisten osakulttuurien yhtenäisyys. Mosaiikkimainen organisaatio voi parhaimmillaan hyödyntää erilaisia yhteisöjään ja toimijoitaan. Organisaatio voi taata heille tarvittavan itsenäisyyden, ja samalla panostaa yhteisölliseen työskentelyyn mosaiikkien rajapinnassa. Mahdollistava esimiestyö ja kannustaminen kollegiaaliseen osaamisen jakamiseen ovat merkittäviä keinoja tukea yhteisöllistä toimintaa eritaustaisissa asiantuntijaryhmissä.

Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat havainneet, ettei organisaatiokulttuurista tai sen alakulttuureista ole välttämättä aina muodostettavissa selkeää kuvaa. Samanaikaisesti voi ilmetä useita vaikeasti tulkittavia kulttuureita. Kulttuuri voidaan kokea tulkinnanvaraisena, pirstaloituneena, ja vaikeasti käsitettävänä varsinkin isoja muutoksia läpikäyvissä organisaatioissa. Useat tutkijat ovat kuvanneet nykyistä alati muuttuvaa työyhteisöjen todellisuutta postmoderniksi maailmaksi, joka on moniulotteinen, hajautunut, nopeasti muuttuva ja vaikeasti ymmärrettävä. Ei siis ole yllätys, että myös organisaatiokulttuurin koetaan jatkuvasti muuttuvan. (Martin 2002; Holstein & Gubrium 2000; Miller 2009) Näin ollen organisaation edustajat pyrkivät hahmottamaan ja ymmärtämään organisaatiossa olevia erilaisia työkuulttuureja sen sijaan, että he edustaisivat puhtaasti yhtä organisaatiokulttuuria. He muodostavat käsitystään organisaatiokulttuurista sen mukaan, miten organisaatio toimii ja miltä se näyttää tietynä ajanhetkenä. (Martin 2002; Mills ym. 2009, 63)

Postmodernissa organisaatiossa yhteisiä arvoja on vaikea löytää. Heikko yhtenäiskulttuuri ja arvojen monimuotoisuus voivat olla kuitenkin vahvuus dynaamisuutta ja innovatiivisuutta korostavassa asiantuntijoiden yhteisössä. Matalahierarkkinen, joustava, toimintaympäristöltään epävarma ja muuttuva postmoderni organisaatio on haasteellinen yhteisen arvopohjan luontiin. Siksi yhteisten arvojen löytäminen ei ole yhteisön kannalta Joensuun (2006, 184) mukaan edes välttämätöntä tai tavoiteltavaa.

Alavin ym. (2006, 217) tutkimuksen mukaan organisaatioon vaikuttavien erilaisten arvojen johdosta, tietoon liittyviä työkaluja ja tietoa ylipäättään käytetään monella eri tavoin. Erilaisten kulttuurien vuoksi organisaatiossa tulee huolehtia sekä formaalin että orgaanisen, luonnostaan henkilöstöstä lähtevän, tiedonvälitys- ja -hyödyntämiskäytänteiden rinnakkaisesta käyttämisestä. Erityisen tärkeää olisi, että johto tukisi yksiköiden välistä yhteistyötä ja rohkaisisi eri rajapinnoilla piilossa olevan osaamispääoman hyödyntämiseen.

Kulttuuria voidaan Martinin (2002) mukaan kuvata organisaation työympäristönä. Organisaatiokulttuuria tuleekin tarkastella eri näkökulmista. Sen sijaan että kulttuuri nähtäisiin organisaatiota yhdistävänä, organisaation sisäiset kulttuurit voivat olla pikemminkin toisistaan poikkeavia. Yhdessä organisaatiossa voi olla samanaikaisesti useita eri organisaatiokulttuureja, ja siksi kilpailevien kulttuurien mahdollisuus syytä huomioida organisaatioiden arjessa.

2.2 Alakulttuurit ja organisaatiokulttuurin vahvuus

Kun Schein käsittää organisaatiokulttuurin koko organisaatiota yhdistävänä tekijänä, näkevät toiset tutkijat (esim. Martin 2002; Joensuu 2006; Mills ym. 2009) organisaatiokulttuurin moninaisena joukkona eri kulttuureja. Alakulttuurit voivat muodostaa organisaation sisällä hyvin vahvoja yhteisöjä, joiden jäsenet jakavat samat perusoletukset, arvot ja symbolit. Usein alakulttuuri, jota toisinaan myös osakulttuuriksi kutsutaan, sisältää valtakulttuurille vastakkaisia elementtejä. Esimerkiksi yrityksen eri ammattiryhmillä voi olla oma alakulttuurinsa. Joku organisaation alakulttuureista voi hallita yrityksen johtoa. Esimerkiksi yrityksen johto voi koostua lähinnä insinööreistä. Tällöin yritysjohto voi olla sitoutunut teknisen kehityksen ja innovaatioiden merkityksen korostamiseen. Markkinointi voi tällöin muodostaa yrityksessä oman ammattikulttuurinsa.

Organisaation alakulttuureja korostavia näkemyksiä kutsutaan erottavaksi otteeksi, Scheinin yhtenäisyyttä korostavaa otetta taas kutsutaan

yhdistäväksi otteeksi. Erottavan otteen mukaan alakulttuurit ovat yhtenäisiä, mutta organisaation sisällä kulttuurit ovat yhteen sovittamattomia. Tämä haastaa jatkuvasti valtakulttuurin arvoja, uskomuksia, normeja ja odotuksia, jolloin organisaatiokulttuuri on hajaantunut. On myös mahdollista, että edes alakulttuurien tasolla kulttuuri ei ole yhtenäinen. Tällöin puhutaan postmodernien tutkijoiden tavoin pirstaleisesta kulttuurista. Pirstaleisuutta korostava näkökulma korostaa sitä, että kulttuurinen yhtenäisyys on pikemminkin poikkeus kuin sääntö. Eri ryhmät ja yksilöt ”neuvottelevat” organisaatiossa jatkuvasti asioiden kulttuurisista merkityksistä ja identiteeteistä. Yhtenäisyys on mahdollista vain hetkellisesti. (Hatch & Cunliffe 2013, 159-161)

Poliittinen näkökulma kulttuuriin luo koulutusorganisaatioita tutkineiden Bolmanin ja Dealin (1991) mukaan kuvan organisaatiosta erilaisten eturyhmien välisenä kilpailuna niukoista resursseista. Jokaisella ryhmällä on yhteisiä sekä omia tehtäviä sekä omat intressinsä organisaatiota kohtaan. Nämä ryhmät sosiaalistavat jäseniään omiin alakulttuureihinsa, jotka voivat olla ristiriidassa organisaation valtakulttuurin kanssa.

Alakulttuurien kehittymistä edesauttaa se, ettei organisaatiossa ole vahvaa ydinkulttuuria. Organisaation alakulttuurit eivät ole lähtökohtaisesti hyvästä tai pahasta. Alakulttuurien arvo organisaatiolle riippuu niiden olemassaolon vaikutuksista. Vastakkaiset kulttuurit voivat parhaimmillaan lisätä organisaation luovuutta, mutta alakulttuurit voivat myös heikentää koordinaatiota sekä rajoittaa kommunikaatiota organisaation eri osien välillä. Tätä ilmiötä kutsutaan usein siiloutumiseksi. Vahvan kulttuurin käsite auttaa selittämään siilojen aiheuttamaa ongelmaa. Kulttuurin vahvuutta voidaan tarkastella kahdella muuttujalla: mitä tietyssä kulttuurissa arvostetaan ja kuinka vahvasti näitä arvoja ylläpidetään. Vahvassa kulttuurissa molemmat muuttujat ovat korostuneet. (Hatch & Cunliffe 2013, 161)

Kulttuurin voimaa on korostettu EVAn (Halava & Pantsar 2010, 40-41) raportissa. Jos strategia ja työkuulttuuri ovat ristiriidassa keskenään, työkuulttuuria noudatetaan ja strategia jää toteutumatta. Työkuulttuurin ohjaamisen välineistö puuttuu suomalaisten esimiehien työkalupakeista lähinnä siksi, että työkuulttuuria on pidetty liian monimutkaisena asiana johdettavaksi. Yksilöiden erilaisuuden kasvaessa työkuulttuurin pitää tuottaa vahvempaa kollektiivista tukea kuljettaessa organisaation valittuun suuntaan. Yrityksen arvojen tunnistaminen ja niiden julkiseksi tekeminen ovat hyödyksi, mutta yrityksen arvojen määrittäminen ei yksin riitä. Työkuulttuuri puolestaan näkyy nimenomaan valintatilanteissa sekä niissä tehdyissä valinnoissa, joita yrityksen johto ei ole välttämättä edes tunnistanut valintatilanteiksi. Vahvassa kulttuurissa yksilöt tietävät päämäärään ja työskentelevät hyvin sitoutuneina tavoitetta kohti. Hatchin & Cunliffen (2013) mukaan vahvat alakulttuurit haastavat organisaation valtakulttuurin johtuen herkästi heikkoon kommunikaatioon ja koordinaation puutteeseen organisaatiossa, mikä lisää organisaation riskiä ajautua siiloiksi.

Eskerod & Skriver (2007) ehdottavat, että organisaation alakulttuureiden kautta on selittävässä projektityötehtävissä olevien työntekijöiden haluttomuus jakaa tietoa toistensa kanssa. Heidän tutkimuksensa pohjalta voidaan todeta, että projekteihin perustuvassa toiminnassa tiedonjako on rajoittunutta johtuen projektitoiminnan siilomaisesta luonteesta, ja projektihenkilöiden vähäisestä luottamuksesta muihin kollegoihinsa.

Erilaiset kulttuurit voivat edellyttää johdolta erilaista johtamisstrategiaa, ehdottavat puolestaan Fong & Kwok (2009). Heidän mukaan tarvitaan kuitenkin vielä lisätutkimusta organisaatiokulttuurien vaikutuksista tiedon jakamiseen. De Longin & Fahey (2000) mukaan kulttuurit, joissa palkitaan yksilöiden tiedonjakoa edistävää käyttäytymistä ja joissa rohkaistaan käyttämään olemassa olevaa tietoa organisaation sisällä, ovat luonteeltaan erilaisia verrattuna niihin kulttuureihin, joissa vastaavia asioista ei tapahdu. Mikäli organisaation kulttuurissa korostuu

työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus, myös tiedonvaihdosta saadaan enemmän tuloksia irti.

Kulttuurit ja erityisesti alakulttuurit vaikuttavat voimakkaasti siihen, mitkä asiat organisaatiossa koetaan tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Kulttuuri muokkaa ryhmän määritelmää siitä mikä on relevanttia tietoa, ja se vaikuttaa suoraan ryhmän tietojen koskeviin valintoihin. Alakulttuureissa johtajilla on taipumus vahvistaa jäsentensä muista ryhmistä poikkeavaa käsitystä siitä, mikä on olennaista tietoa. Tästä johtuen on tärkeää ymmärtää alakulttuurien vaikutus esimerkiksi konfliktien ratkaisemiseksi. (De Long & Fahey 2000, 116-117)

Tässä luvussa tutustuttiin organisaatiokulttuuriin organisaatioteorian eri näkökulmien kautta ja tarkasteltiin alakulttuurien vaikutusta organisaatiokulttuurille. Seuraavassa luvussa perehdytään organisaation sisäisten rajojen kautta siiloihin ja siiloutumiseen ja tarkastellaan niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä.

3. ORGANISAATION SISÄISET RAJAT - SILOT JA SILOUTUMINEN

Tässä luvussa tutustutaan siloihin ja siloutumiseen organisaation sisäisinä rajoina ja tarkastellaan siloilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi perehdytään aiemman tutkimuksen kautta organisaatiollisten silojen ja siloutumisen purkamiseen.

Rajat ovat tärkeitä ihmiselämälle, koska ne auttavat hahmottamaan ympäröivää maailmaa. Toisinaan rajojen koetaan haittaavan ja estävän toimintaa varsin arkisissa tilanteissa. Mutta miten sosiaalisesti, kulttuurisesti ja organisaatiollisesti vaikuttavat rajat tulisikaan määritellä? Kerosuon (2006, 4) mukaan perinteisesti organisaatio- ja johtamisteorioissa organisaation rajat määritellään johdonmukaisina ja objektiivisina rajaviivoina, jotka on tarkoitettu hallitsemaan organisaation ja sitä ympäröivien asioiden erottelua. Tuoreemmassa tutkimuksessa organisaation rajoja on tutkittu myös sosiaalisten ja asenteista johdettujen näkökulmien kautta. (Hernes 2003, 37-41).

Työelämässä rajoilla viitataan eroihin ja erotteluihin, jotka koskevat hyvin erilaisia ilmiöitä, organisaatioita ja instituutioita. Organisaatiollisia rajoja on tutkittu 1950-luvulta alkaen. Fyysisten rajojen ohella niitä täydentävät organisaatioissa vaikuttavat sosiaaliset rajat, kuten säännöt ja roolikäyttäytyminen. 1980-luvun lopulta alkaen tutkimushuomio on siirtynyt organisaatiotasolta työyksikötasolle, organisaation sisäisiin rajoihin. (Kerosuo 2006, 71-74; Marschall 2003, 56) Hernesin (2003; 2004) mukaan nykyinen teknologioihin ja globaaliin markkinakilpailuun perustuva kehityssuunta edellyttää tarkastelemaan rajoja uudelleen. Jatkuva muutoksen tila heijastuu väistämättä myös organisaatioissa ilmeneviin rajoihin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisiin rajoihin, ja niiden empiirinen tarkastelu tehdään yksittäisten työntekijöiden kokemukseen perustuen. Tavoitteena on selvittää organisaation sisäistä toimintaa, jota on mahdollista kehittää reagoimaan ja vastaamaan nykyistä paremmin

toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin. Jotta voidaan tarkastella lähemmin siiloja ja siiloutumista organisaatiokontekstissa, on hyvä ensin käsitellä organisaation sisäisiä rajoja.

3.1 Organisaation sisäiset rajat

Ashkenas (1999) määrittelee organisaatiot kokonaisuuksiksi, joilla on tietyt rajat. Ulkoisilla rajoilla organisaatiot erottuvat toimintaympäristöstään ja sisäiset rajat määrittelevät organisaatiohierarkian tasot sekä osastojen ja yksiköiden rajat. Ashkenas ym. (2002, 2-10) mukaan organisaatiota voidaan tyypillisesti määrittellä käyttäen näljää eri rajaa, joita ovat: vertikaalinen, horisontaalinen, ulkoinen ja maantieteellinen. Näistä kahta ensimmäistä voidaan pitää organisaation sisäisinä rajoina. Horisontaaliset rajat määrittävät osastojen ja yksiköiden tehtäväalueet, kun taas vertikaaliset rajat ovat merkinä organisaatiohierarkiasta. Horisontaaliset rajat tarkoittavat rajoja organisaation osastojen, yksiköiden sekä ryhmien välillä ja vertikaaliset rajat edustavat organisaation kerroksia eli valtasuhteita ja nimikkeitä. Molempia rajoja tarvitaan organisaation määrittämisessä.

Abbott (1995) määrittelee rajat (engl. boundaries) täsmällisiksi rajauksiksi, jotka erottavat toiminnan osat toisistaan. Rajat muodostavat eläviä kokonaisuuksia. Näitä rajoja yhdistelemällä luodaan kokonaisuuksia, kuten organisaatioita. Rajat eivät ole fyysisesti näkyviä, eikä ennalta päätettyjä, vaan ne muodostuvat ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näin ollen organisaation voidaan ajatella muodostuvan myös joukosta tapahtumia ja vuorovaikutussuhteita. Vaikka rajat eivät ole pysyviä, niillä voidaan kuitenkin osoittaa erilaisuutta ja erottaa siten kokonaisuuksia toisistaan. Kokonaisuudet kuvataan luonteeltaan pysyvämmiksi, rajojen luomiksi muodostelmiksi, jotka vaativat sisällöltään yhtenäisyyttä ja itsenäisyyttä. Jäykillä rajoilla suojataan kokonaisuutta lyhyellä aikavälillä, mutta ne tekevät sen haavoittuvaksi pidemmän ajanjakson aikana. Rajoja ei tule pitää rajoittavina tekijöinä. Niiden tehtävänä on antaa

organisaatiolle sen muoto. Rajojen ylitykset ovat välttämättömiä toiminnan joustavuuden varmistamiseksi.

Vertikaaliset rajat muodostavat organisaation hierarkian. Jonkinasteinen hierarkia on organisaatiossa tarpeellista, sillä toimintavastuut ja päätösvaltuudet on pystyttävä osoittamaan työntekijöiden välillä. Esimies-alais-suhde on luonteeltaan pysyvä, eikä sitä ole edes tarpeellista poistaa. Organisaation hierarkiatasoja tulee kuitenkin soveltaa joustavalla tavalla, auktoriteettiasemia korostamatta. (Ashkenas ym. 2002, 37).

Vertikaalinen hierarkia voi aiheuttaa organisaatioon jäykkyyttä ja turhia arvoluokituksia. Hierarkkisissa organisaatioissa yksiköiden ja toimintojen väliset rajat ovat yleensä vahvoja. Organisaation rajoja kuvataan usein viivoilla, jotka erottavat sen osia toisistaan. Rajat ovat sinänsä tärkeitä, koska niillä jäsennetään organisaatiota ja mahdollistetaan johtaminen käytännön arjessa. Rajat voivat olla luonteeltaan ja laadultaan hyvin erilaisia. Niillä kuitenkin viitataan sisä- ja ulkopuolisen todellisuuden epäjatkuvuuteen ja erotteluun. (Kajamaa 2011, 375-376)

Ashkenasin ym. (2002, 43) mukaan organisaation liiallinen hierarkkisuus näkyy sen toiminnassa ja voi oireilla esimerkiksi seuraavilla tavoilla: reaktionopeus ja päätöksenteko hidastuvat, muutosvastaisuus lisääntyy, innovatiivisuus vähenee ja valtuuttamisen puuttuminen aiheuttaa turhautumista. Tästä johtuen organisaatioissa tulisi löytää tasapaino vapauden ja kontrollin välille. Tavoiteltavaa on, että informaatio liikkuu organisaatiossa vapaasti ja tasapuolisesti, monenlaista osaamista arvostetaan, päätöksentekoa valtuutetaan myös organisaation alemmille tasoille ja palkitseminen tapahtuu suoritusten, ei nimikkeen perusteella.

Jonkinasteinen hierarkia on tarpeellista. Organisaatiot tarvitsevat johtajia. On kuitenkin osattava löytää tasapainoinen suhde johtajien auktoriteetin ja organisaation ketteryden välille. Vertikaalisten rajojen häviämiseen ja hierarkian madaltumiseen voidaan vaikuttaa vastuuta ja johtajuutta

hajauttamalla organisaation alemmille tasoille. Päätöksentekoaajat lyhenevät, kun ratkaiseviakin päätöksiä voidaan tehdä alemmilla tasoilla. (Ashkenas ym. 2002, 52) Pelkästään hierarkiatasoja vähentämällä, henkilöstön koulutusta lisäämällä, päätöksentekoa hajauttamalla tai palkitsemista muuttamalla ei onnistuta täysin organisaation rajattomuudessa. Ashkenas (1999, 5-10) Organisaation kulttuuritekijöillä on ilmeinen osa muutosten läpiviennissä.

Horisontaaliset rajat muodostavat organisaation sisäisen rakenteen sekä erottavat osastot ja yksiköt toisistaan niiden erikoisosaamisen perusteella. Horisontaalisilla rajoilla määritetään eri toimintojen erikoisalueet eli sen, mihin jokainen niistä on erikoistunut. Ne jakavat ihmiset tiettyihin alueisiin ja ryhmiin organisaation sisällä. Horisontaaliset rajat saattavat olla esteenä toimintayksiköiden väliselle vuorovaikutukselle organisaation sisällä. Horisontaalisten rajojen liiallinen korostuneisuus voi näkyä työn hidastumisena, oman reviirin suojelemisena, alatavoitteiden korostamisena yli organisaation tavoitteiden sekä sisäisenä kilpailuna (Ashkenas 1999). Pelko resurssien vähenemisestä ja päätösvallan karsimisesta saa erikoistuneet osastot ja yksiköt suojelemaan ja korostamaan itseään suhteessa muihin horisontaalisiin rajoihin ja toimintoihin. Toimintayksiköiden omien strategioiden ja tavoitteiden korostaminen yli organisaation yhteisten tavoitteiden on myös oire liian tiukoista horisontaalisista rajoista. Osastojen ja yksiköiden kilpaillessa resursseista, valtaoikeuksista ja päätösvallasta, jakaa sisäinen kilpailutilanne henkilöstöä erillisiin osioihin, jolloin kaikkia ei ajatella yhden organisaation toimijoina. Tämä estää synergian muodostumisen ja menestymisen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Ashkenas ym. 2002, 112-117)

Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyen rajoista puhuttaessa on perusteltua ymmärtää, miten ihmiset toimivat rajoja kohdatessaan, ja miten he rajat kokemuksiinsa nähden ymmärtävät. Myös rajaobjektien, kuten esimerkiksi kirjallisen ohjeistuksen, roolia tulee tarkastella kriittisesti,

ja huomioida eri näkökulmien odotukset ja vaikutukset niiden käytössä. Rajat voivat olla hyvin monimerkityksellisiä. Rajoja ylittävässä toiminnassa käytävän dialogin ei ole tarkoituskaan johtaa siihen, että alkujaan monimuotoiset ja useat erilaiset lähtökohdat muuttuvat yhdenmukaisiksi, vaan pikemminkin tavoitteena on löytää keinot luoda yhteensopivaa jatkuvuutta erilaisuuksien välillä. (Akkerman & Bakker 2011, 139-152)

Rajat ovat yleensä näkymättömiä, eikä niitä monesti tiedosteta, jollei niitä jostain syystä aleta kyseenalaistamaan. Kun rajoja ylittävää yhteistyötä kehitetään, voi organisaatiossa nousta erimielisyyksiä. Esimerkiksi näin voi tapahtua uudenlaisten työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotossa, niiden tehdessä toimintoja aiempaa läpinäkyvimmiä. (Toiviainen ym. 2009, 514, 521) Epävarmuutta ja uhkaa kokiessaan ihmisillä on taipumus hakea turvaa rajoittamalla käyttäytymistään luomalla psykologisia rajoja ympärilleen, ja sillä on usein haitallisia vaikutuksia yhteistyön sujuvuuteen organisaatiossa. Myös liian epäselvillä rajoilla on työntekoa hankaloittava vaikutus. Tarkoituksenmukaisten rajojen ylläpitäminen organisaation ja sen ympäristön välillä on johdon tehtäväkenttää. (Hirschhorn 1988, 32, 38)

Rajojen ylittämistä koulutus kontekstissa dialogisena ilmiönä tutkineet Akkerman & Bakker (2011) esittävät rajaa tulkittavan sosiokulttuurisena erona, mikä johtaa epäjatkuvuuteen toiminnassa tai vuorovaikutuksessa. Toisaalta rajaa voidaan pitää jatkumiskohtana, johon liittyy kaksi tai useampi toisilleen jollain tapaa merkityksellistä osapuolta. Sosiaalisessa kontekstissa rajoilla ei tarkoiteta niinkään selkeitä erottavia linjoja vaan ne ovat pikemmin tulkinnanvaraisia rajoja, jotka ovat tilanteesta ja asianosaisista riippuvia. Ylittäessään näitä sosiaalisia rajoja ihmiset joutuvat kosketuksiin erilaisten maailmojen kanssa, joutuen samalla etäännyttämään molemmista maailmoista. (Akkerman & Bakker 2011, 133-137) Rajoilla tapahtuvassa kohtaamisessa eri tahoja edustavien jäsenten on mahdollista tehdä keskinäisiä sopimuksia. Mikäli rajakohtaamiset muodostuvat kanssakäymisen tavaksi eri tahojen välillä, uusia toimivampia käytänteitä on mahdollista syntyä eri toimijaryhmien välille. (Wenger

1998,114) Rajaobjetit – jaetut artefaktit – voivat helpottaa toimintojen välistä kanssakäymistä tarjoamalla jaettuja viitekehyksiä vuorovaikutuksen ja yhteisten työtapojen tueksi. (Kajamaa 2011, 377-378)

Rakenteiden tärkeyttä korostava, perinteinen organisaatiomalli ei enää vastaa jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Keskustelua käydään organisaation rajojen häviämisestä ja rajattomuudesta (mm. Cross ym. 2000, Ashkenas 1999). Rajattomuudella viitataan Devannan & Tichyn (1990, 455-456) mukaan organisaation ja osastojen, hierarkiatasojen sekä ulkoisten sidosryhmien välisten rajojen läpäisevyyteen. Myös rajattomassa organisaatiossa on erotettavissa toimintayksiköitä ja hierarkiatasoja, mutta ne eivät ole verkostomaisen toiminnan esteenä, vaan mahdollistavat tiedon ja resurssien jakamisen joustavuudellaan. On siis hyvä ymmärtää, että organisaation sisäiset rajat vaikuttavat eri tasoilla. Diamond ym. (2004, 49) mukaan ihmisten tiedostamaton ja tunteista lähtevä toiminta muokkaavat merkittävästi myös organisaation strategioita ja toimintaa. Ymmärtämällä paremmin ihmisten tiedostamatonta käyttäytymistä organisaation rajoihin ja siiloihin nähden, voidaan saavuttaa syvempi taso organisaation oppimisessa ja muutoksessa.

3.2 Siilot ja siiloutuminen

Organisaation kasvamisen ja ikääntymisen myötä nousee esiin monia uusia organisaatioita koskevia ilmiöitä. Esimerkiksi syntyy vahvoja alayksiköitä, jotka voivat perustua toimintoon, maantieteelliseen alueeseen, markkinoihin tai tuotteisiin, ja näiden alayksiköiden täytyy selviytyä erilaisten ulkoisten ympäristöjensä kanssa. Sopeutuessaan ulkoisiin ympäristöihin ne kehittävät uskomuksia ja oletuksia, jotka voivat poiketa organisaation ydinoletuksista. Tällaisia alakulttuureja kutsutaan usein siiloiksi. Niiden ympärilleen rakentamat rajat vaikeuttavat kommunikointia ja eri pyrkimysten integrointia organisaatioissa. Alakulttuureja, organisaation sisäistä siiloutumista, voi syntyä myös eri

ammattiryhmien asiantuntijuuksien, kuten esimerkiksi johdon, tekniikan, talouden sekä markkinoinnin välille. (Schein 2009, 123-124)

Hatchin & Cunliffen (2013, 161) mukaan alakulttuurit ovat organisaation kannalta periaatteessa neutraali asia – ei hyvästä eikä pahasta. Niiden arvo organisaation kannalta riippuu vaikutuksista. Myös he katsovat, että alakulttuurit voivat heikentää koordinaatiota ja rajoittaa kommunikointia organisaatioiden osien välillä, mikä johtaa siloihin. Niillä tarkoitetaan erittäin vahvoja, itsenäisyyteen pyrkiviä organisaatioita, jotka heikentävät organisaation sisäistä yhteistyötä ja sitä kautta organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Cilliers & Greyvenstein (2012, 1-3) viittaavat organisaation siloilla tietoisten rakenteiden lisäksi tiedostamattomiin, mielentilaan ja asenteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat siloihin. Siilot ovat organisaation artefaktien ja suhteiden halkeilun tulosta, ja ne vaikuttavat usein kielteisesti ihmisten ja tiimien välisiin suhteisiin. Oikeastaan siilot eivät näy fyysisesti organisaatiossa, vaan kyse on pikemminkin työntekijöiden ajatusten luomasta todellisuudesta. Siilomaisessa ajattelussa on taipumus rakentaa rajoja ja vastakkainasettelua meidän ja muiden välille, mikä vaikeuttaa luonnollisesti yhteistyötä eri tiimien tai yksiköiden välillä. Kuvassa 6. on havainnollistettu yhdenlainen näkemys organisaation siloista.

Perinteisesti organisaatiopsykologiassa siilot kuvataan tietoisina, järkipäisinä ja objektiivisina kokonaisuuksina. Mikäli kuitenkin pyritään kattavasti ymmärtämään organisaatiollisia siloja, edellyttää se siloihin vaikuttavien tiedostamattomien voimien hyväksymistä, sekä myös niiden vaikutuksien huomiointia tiimi-identiteettiin. (Cilliers & Greyvenstein 2012, 1) Diamondin ym. (2004, 32) mukaan silo-metafora kuvataan varsin yleisesti organisaation jäsenten kokemuksiin ja havaintoihin perustuviksi organisaatiollisiksi rajoiksi. Kyse on nimenomaisesti organisaation jäsenten näkemyksestä, kuinka he kognitiivisesti ja tunneperäisesti hahmottavat omaa, usein varsin sirpaloitunutta ja rajoitettua,

henkilökohtaista suhdetta työhön. Raja erottaa toisistaan kaksi aluetta, ja siinä tapahtuu ihmisten välistä kohtaamista ja eroamista.

Organisaation jäsenet useimmiten käyttävät siilomaisia kuvausesimerkkejä, kun heitä pyydetään kertomaan organisaation toiminnoista. Monesti organisaatiokaaviot ovat myös siilomaisesti rakentuneita. Joillekin työntekijöille siilo sanana tuo mieleen tunteen erityksissä olemisesta ja voimattomuudesta, kuin he olisivat syvällä siilojen pohjalla. Toiset saattavat mainita, ettei vasen käsi tiedä mitä oikea tekee, jolla kuvataan toimintojen irrallisuutta kokonaisuudesta. Jotkut saattavat assosoida siilot yhteistyön, kollegiaalisuuden ja toisten kunnioittamisen puutteiksi kertoen ihmisten välisestä vastakkainasettelusta siilojen välillä. Monesti siilo-metaforaa käytetään korostettaessa pitkälle erikoistunutta tietoa ja toimintaa korkeasti koulutautuneiden asiantuntijoiden ryhmissä. Tällöin kyse on pitkälti uskosta siihen, ettei työntekijöillä ole mahdollisuutta ymmärtää toisen organisaation yksikön asioita pitkälle viedyn erikoistumisen johdosta. Yleisemmin siiloista puhuttaessa usein korostuu sosiaalinen ja psykologinen ”me vastaan muut” -ajattelumalli. Siilo-ajattelu kasvattaa horisontaalista jakautumista omiin leireihin ja mustavalkoista ajattelua organisaation osien välillä. Siiloutuminen organisaatiollisena ilmentymänä luo organisaation jäsenille paradoksin. Toisaalta he voivat tuntea sijoittuvansa johonkin siiloon. Mutta toisaalta he kokevat tarvitsevänsä siiloa suuremman todellisuuden. Diamond ym. (2004, 46-48)

Edellä esitetyn pohjalta tässä tutkimuksessa siilot tarkoittavat tiivistetysti organisaatiossa olevaa ryhmää, yksikköä, systeemiä, prosessia tai muuta organisaation osaa, joka toimii eristyksissä muista. Vastaavasti siiloutuminen voidaan määritellä tässä tutkimuksessa asenteeksi, joka ilmenee jossain organisaatioissa ryhmän tai yksikön haluttomuutena jakaa tietoa ja olla vuorovaikutuksessa toisten vastaavien ryhmien yksilöiden kanssa samassa organisaatiossa.

3.2.1 Siilojen purkaminen

Menneet sata vuotta organisaatiot pärjäsivät nimenomaan vahvasti siiloihin nojautumalla. Nykyisin organisaatioissa tarvitaan päinvastoin vahvaa yhteistyötä, jotta ne pystyvät vastaamaan tavoitteisiin, palvelutasoon ja omistajien odotuksiin. Leadership-johtaminen ja hyvin hoidettu hallinto ovat perusedellytyksiä muutosten läpivientiin. Siilot hidastavat ja hankaloittavat organisaation synergiaa tavoittelevaa toimintaa. Yhtenä esimerkkinä perinteisestä tavasta toimia on organisaation kulujen vähentäminen, jolloin jokainen yksikkö tarkastelee säästöjä omista lähtökohdistaan; mahdollistaa rajoitetun hyödyn yhtiön kannalta. Sen sijaan kyettäessä katsomaan säästöjä koko organisaation vahvuuksien kautta, pystytään saavuttamaan huomattavasti suurempi kokonaisyöty. (Baird 2013, 18)

Yleensä organisaation horisontaalisten rajojen tiukkuuteen reagoidaan muuttamalla organisaatiokaaviota, vaikka rakenteellisilla ratkaisulla saadaan harvoin onnistumisia ihmisten ja prosessien välisissä ongelmissa. Tärkeämpää on pyrkiä ratkaisemaan ongelmat pureutumalla niiden aiheuttajiin, kuin yrittää korjata ongelmaa itseään. (Ashkenas ym. 2002, 119) Horisontaalisia rajoja ei kannata täysin poistaa. Niitä voi siirrellä ja muuttaa luomaan uudenlaisia, muuttuvia jakoja, jolloin organisaatio voi toimia nopeammin ja joustavammin. Organisaation sisäisiä resursseja tulisi ennemmin yrittää ajatella koko organisaation yhteisinä. Tällöin oman reviirin suojeleminen on turhaa. (Ashkenas ym. 2002, 109) Vastuualuejaot on silti ainakin osittain säilytettävä, jotta ihmiset tietävät, mihin kuuluvat ja mitä tekevät.

Organisaation ryhmät ja yksittäiset jäsenet vaikuttavat osaltaan muutokseen. Mikäli heillä on kyvykkyyttä katsoa asioita nykyisiä toimintojaan laajemmin sekä mahdollisuus lisätä kommunikaatiota yli siilorajojen, lisää se organisaation yhteistä ajattelua sekä innovatiivisuutta. Jakamalla hyviä käytänteitä eri prosesseihin lisää koko organisaation tehokkuutta. Voidaankin sanoa, että toimiva funktioiden välinen tiedonjako

on kriittinen tekijä siilojen purkamisessa. Erityisesti huomioita tulee kiinnittää siihen, että oikeat ja riittävän kattavat tiedot ovat käytettävissä resursointia ja vahvuuksien johtamista koskevassa päätöksenteossa. (Baird 2013, 19-20)

Verkostomaisella ajattelutavalla voidaan Gooldin ja Campbellin (2003) mukaan ratkaista tarkkaan rajoitetun matriisiorganisaation ongelmia. Verkostomaisesti toimivassa matriisiorganisaatiossa yksiköt säilyttävät itsenäisen asemansa, mutta kykenevät samalla tekemään laajaa yhteistyötä vapaaehtoisen verkottumisen avulla. Kukin työntekijä on vastuussa paitsi omasta tehtävästään ja menestymisestään, myös osallistumisesta toiminnan kokonaisuuteen. Verkostomaiset organisaatiot pyrkivät win-win (voita auttamalla muut voittamaan) -toimintaan (Huttunen 1994, 41-42). Organisaatio on tällöin suuressa määrin itseohjautuva, mutta samalla rakenne, prosessit ja hierarkia ovat riittävän tarkasti määritellyt konsernistategian koordinoinnin ja maastouttamisen mahdollistamiseksi. Tavoitteena on synnyttää keskinäisistä riippuvuussuhteista etuja, joiden saavuttaminen on mahdollista ainoastaan matriisin yhteyksien avulla. Samalla tulee pystyä säilyttämään yksiköiden väliset selkeät vastuualueet, johdon aloite- ja ohjauskyky sekä päätöksentekoprosessin nopeus. (Goold & Campbell 2003)

Organisaation toiminta kohti rajattomuutta sisältää hierarkian madaltamista, auktoriteetin vähentämistä sekä horisontaalisen yhteistyön ja projektimaisuuden lisäämistä. Nykyistä toimintaympäristöä leimaa jatkuvan muutoksen sekä innovaatioiden tarve, jolloin organisaatioiden tulee olla joustavia selviytyäkseen. Esimerkkeinä muutoksista:

- vertikaaliset hierarkiat korvataan horisontaalisilla verkostoilla
 - johtajat odottavat työntekijöidensä sitoutuvan organisaation yhteisiin tavoitteisiin tehtävästä tai nimikkeestä riippumatta
 - tavoitellaan rajatonta organisaatiota, jossa yhteistyö on etusijalla.
- (Hirschhorn & Gilmore 1992)

Pyrittäessä eroon organisaation siiloutumisesta voi yhtenä riskinä olla yritys tehdä asiat liian nopeasti. Jokainen organisaatio on erilainen, joten jokaisen kohdalla on syytä erikseen pohtia, kuinka paljon muutosta voidaan kerralla sietää. (Baird 2013,18)

Tietynlaiset rajat organisaation sisällä tulevat aina olemaan välttämättömiä organisaation määrittämisen mahdollistamiseksi. Pyrkimys poistaa jäykät rajanvedot on järkevää, mutta organisaatorajojen täydellinen eliminointi on turhaa. (Ashkenas 1999, 7-10). Kun perinteiset toimintojen väliset ja hierarkkiset rajat häviävät, uudenlaiset rajat muodostuvat tärkeiksi. Uudet rajat ovat enemmän psykologisia kuin organisaatioon liittyviä; ne ovat piirtyneet organisaation jäsenten mieliin, eivät organisaatiokaavioon. Rajat muodostuvat lähinnä työyhteisön jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Kun työntekijät kykenevät samaistumaan moniin eri ryhmiin, on mahdollista muodostua koko organisaation laajuinen me-henki, mikä on ensisijaisen tärkeää rajattomassa organisaatiossa. (Hirschhorn & Gilmore 1992, 110-114)

Aiempi rajojen ylittämistä koskeva tutkimus keskittyi pitkälti yhteistyön kehittämiseen ja säilyttämiseen systeemitasolla, kun Akkermanin & Eijkin (2013, 62-63) mukaan tulisi keskittyä nimenomaisesti eri kontekstien erilaisuuden huomiointiin ja aiempaa vahvemmin yksilötasolla. Pohdittaessa horisontaalisia rajoja ylittävää yhteistyötä, on hyvä tarkastella myös sitä, mikä on raja sosiaalisissa suhteissa. Ylittäessään sosiaalisia rajoja ihmiset joutuvat kosketuksiin erilaisten maailmojen kanssa, joutuen samalla etäännyttämään molemmista maailmoista. Lisääntyvä ymmärrys voi mahdollistaa sen, että opettajat – miksei myös esimiehet – pystyvät lisäämään huomattavasti keinoja, joilla saadaan kasvatettua osallistumista ja motivaatiota muodollisten tehtävien ohella. (Akkermanin & Eijkin 2013, 70)

Carlile (2004, 555-560) esittää ratkaistavaksi kolme erilaista lähestymistapaa tiedonhallintaa koskeviin rajoihin, kun pyritään

innovatiiviseen toimintaan. 1) informaatioprosessi, joka käsittelee tietoa hakemiseen ja muistamiseen perustuen 2) tulkinnallisuus, jossa määritellään tiedon tärkeys ja yhteinen tarkoitus jaettavaksi toimijoiden välillä ja 3) poliittinen lähestyminen, jossa tiedostetaan eri osapuolien intressit estää tiedonjakoa. Keskeisinä havaintoina rajoja ylittävässä tiedonjaossa ja käyttöönotossa ovat: 1) yhteinen sanasto on tarpeellinen, muttei välttämättä riittävä rajoja ylittävässä tiedonjaossa ja käyttöönotossa. 2) Yhteisen ymmärryksen aikaan saaminen tiedon jakamiseen ja käyttöön rajoja ylittävässä toiminnassa edellyttää usein uusien sopimusten tekemistä. 3) Yhteisen tavoitteen aikaansaaminen tiedon jakamisessa ja käyttämisessä edellyttää merkittävää käytännön panostusta ja vahvaa johtamista.

Siengthein ja Bechterin (2001, 45-52) mukaan organisaation hierarkkisuus ja yksiköityminen estävät innovaatioita. Lisättäessä organisaatiossa sekä vertikaalista että horisontaalista kommunikointia esimerkiksi intranetin tai muun sisäisen viestimiskanavan keinoin, voidaan siiloutumista vähentää. Organisaation innovatiivisuus riippuu kuitenkin pitkälti siitä, miten organisaatiossa luodaan tietoa ja osaamista. Juutin ja Luoman (2013, 9) mukaan henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on puhuttu paljon siitä, kuinka saadaan sitoutettua henkilöstö organisaation tavoitteisiin sekä päämääriin, ja kuinka voitaisiin saada aikaan yhteistä näiden päämäärien suuntaista ongelmanratkaisua sekä kuinka voitaisiin lisätä joustavaa, omaehtoista organisoitumista. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtamisella on yhteys organisaation tulokseen. Kuitenkin henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on tutkittu edelleen varsin vähän.

Tänä päivänä asiakaslähtöisyys on jo varsin yleinen kirjaus yhtiöstrategioissa. Organisaatioiden haasteena on kuitenkin niissä olevan tiedon ja osaamisen siiloutuminen, mikä estää sisäisten rajojen ylittämisen kautta mahdollistuvat yhteiset tulokset, jotka toisivat juuri sen kaivatun lisäarvon asiakkaille. Jotta asiakashuomiota saadaan yhtiöissä

vahvistettua ja toisaalta aiempaan toimintaan perustuvia siloja poistettua, ehdottaa Gulati (2007) seuraavia toimenpiteitä tehtäväksi:

- Koordinaatiota; Tuetaan rakenteellisesti ja prosessien kautta työntekijöiden asiakasfokusta eri yksiköiden välisessä tiedonvaihdossa ja toimenpiteissä.
- Yhteistyötä; Rohkaistaan koko henkilöstöä kulttuurisin keinoin, kannustimin ja valtuuttamalla työskentelemään yhdessä asiakastarpeita vastaavasti.
- Kykyjen kehittämistä; Varmistetaan henkilöstön kyky asiakaslähtöisten ratkaisujen tekemiseen, ja määritellään selkeä kehityspolku niille, jotka ovat avainhenkilöitä asiakasrajapintaosaamisessa.
- Ulkoisia yhteyksiä; Hyödynnetään ulkoisia yhteistyökumppaneita kustannustehokkaiden asiakasratkaisujen kehittämisessä.

Kolme ensimmäistä toimenpidettä auttavat yhdessä asettamaan asiakkaan edun etusijalle organisaatiossa. Neljäs toimenpide lisää huomattavasti edellisten voimaa ja saavutettavuutta siirtämällä huomion organisaation silojen yläpuolelle. Yhdessä näillä toimenpiteillä organisaatioiden on mahdollista päästä siilomaisen toiminnan haasteista ja lisätä asiakasarvoltaan parempien ratkaisujen syntymistä. (Gulati 2007, 100-101)

Yhteistyö

Yhteistyö on noussut merkittäväksi menestystekijäksi työelämässä. Moniammatilliselta ja perinteisten teollisuusalojen rajat ylittävältä yhteistyöltä odotetaan ratkaisuja myös yhteiskunnallisiin ongelmiin ja Suomen kilpailukykyyn. Yhä useammassa työtehtävissä edellytetään yhteistyökykyä. Työelämän ristipaineissa on tärkeää löytää tasapaino tulosten saavuttamisen ja resurssien käytön välille; etsiä osapuolille sopivaa yhteistyötä. Asiantuntijatyössä yhteistyö on nykyään ehdoton osa työarkea. Kuitenkin kielteisimmin yhteistyö näyttäytyy työaika tuhlaavana rasitteena. Turhautumista voidaan kokea etenkin, jos yhteistyön ei koeta tuottavan tuloksia. Toisaalta myönteisimmin yhteistyö koetaan oman työn

kannalta ensiarvoisen tärkeänä, ja sillä voidaan saavuttaa tuloksia, joita yksin ei olisi saavutettavissa kovallakaan työllä. (Aira 2012, 11, 128)

Merkittävää uudenlaisen työn organisoinnin sekä tehtävä- ja roolijakorajapintojen kuvauksissa on huomio siitä, että yksilötasoisten suoritusten ohella kollektiivisten suoritusten merkitys on tullut yhä tärkeämmäksi yritysten taloudellisen menestymisen kannalta. Tehokkuutta tavoittelevat organisaatiot käyttävät tästä syystä Parviaisen (2006, 263) mukaan tiimejä. Asiantuntijatyötehtävissä kilpailu herkästi korostuu, jolloin oman asiantuntijuuden vaaliminen syrjäyttää yhteiset tavoitteet. Kuitenkin asiantuntijatyössä usein tiimin ja tiimien välinen yhteistyökyky ratkaisee onnistumisen. Vaikka johdon näkökulmasta tarkasteltuna sisäinen yrittäjäyys voi näyttäytyä toimintaa tehostavana kilpailuna työntekijöiden välillä, sisältää se myös riskejä. Käytännön kokemus on osoittanut, että elinkeinoyhtiön sisällä henkilökohtaiset tulosmittarit voivat pahimmillaan estää järjenmukaisen yhteistyön organisaation sisällä, jolloin yhteistyö muuttuu mahdottomaksi yksittäisten henkilöiden toimiessa vain omien tavoitteidensa ohjaamina.

Tiimien näkökulmasta toimiva työelämän yhteistyö edellyttää tiimiytymisen ohella hyviä vuorovaikutuskäytänteitä ja aktiivista johtamista. Tiimien kannattaakin kiinnittää huomiota vuorovaikutuskäytänteisiinsä, eli mistä ja miten asioista puhutaan, miten viestintävälineitä käytetään, ja milloin ollaan yhteydessä ja miten nopeasti vastataan. Käytänteistä sopiminen voi auttaa keskittymään tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin. Asiantuntijatyössä tämä asettaa johtamiselle haasteita etenkin, kun yhteistyötä tehdään hajautetussa mallissa – tiimien rajojen yli. Vaikea tavoitettavuus ja viesteihin vastaamattomuus on yksi keskeinen esimiestoimintaa kohtaan esitetyistä tyytymättömyyden aiheuttajista. (Aira 2012, 129-130)

Star and Giesemer (1989) ovat esitelleet rajaobjekti -käsitteen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Heidän mukaan rajaobjektit ovat

artefakteja, jotka ovat toisaalta riittävän joustavia mukautumaan erilaisten prosessiin osallistuvien ryhmien tulkintoihin, toisaalta tarpeeksi kestäviä säilyttääkseen yhteisen merkityksen erilaisissa ihmisten välisissä tilanteissa. Rajaobjekti voi olla esimerkiksi huoltomanuaali tai toimintaohje, joita käytetään kommunikoinnin välineinä. (Hölttä, 2013, 21)

Työntekijälähtöisesti toteutuva organisaation sisäisten rajojen ylittäminen voi edesauttaa uusien avausten sekä käytänteiden syntymistä. Siinäkin mielessä työntekijälähtöisesti toteutuvalla rajoja ylittävällä toiminnalla on suuri potentiaali organisaation muutoksen sekä uuden oppimisen suhteen. Jotta rajoja ylittävä yhteistyö saadaan kestäväälle pohjalle, edellyttää se rajaobjektien, toimijoiden kesken yhteisesti jaettujen artefaktien, kautta tehtävän ankkuroinnin lisäksi myös johdon vahvaa tukea. On erityisen tärkeää, että muutoksien läpiviennistä ja seurannasta vastaava johto ottaa aidosti huomioon työntekijätasolta tulevat ehdotukset, jotta oppimista voi toteutua koko organisaatiotasolla. (Kajamaa 2011, 389) Kerosuo & Toiviainen (2011, 53-54) ovat analysoineet organisaation rajojen ylittämisessä piilevää oppimispotentiaalia. Tarkastelun kohteina on käytetty laadultaan erilaisia rajoja verkostomaisessa oppimisyhteisössä, ja havaintojen mukaan organisaation sisäisen, pitkällisen oppimisprosessin tuloksena voidaan saavuttaa myös kestävää organisaation kehittymistä. Organisaatioilmapiiriä tutkineen Virolaisen (2010, 179-181) mukaan organisaation eri tiimien välinen yhteistyö ja kommunikaatio nousi yhdeksi keskeisimmäksi kehittämisen aiheeksi. Merkittävää tiimien välisen yhteistyön syntymiselle näytti olevan eri tiimeissä toimivien ihmisten tunteminen sekä yhteistyön koordinointi.

Luottamus

Yhteistyö toteutuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Niinpä toimiva yhteistyö edellyttää riittävän määrän vuorovaikutusta tarpeeksi usein. Yhteistyötä tehdessään ihmiset muodostavat sekä ylläpitävät vuorovaikutussuhteita, tiimejä ja verkostoja. Tiivein ja tuloksellisin yhteistyö toteutuu kahden välisissä vuorovaikutussuhteissa, mutta samalla

ne myös vievät eniten resursseja. Luottamus on keskeinen tekijä toimivalle yhteistyölle. (Aira 2012, 132-133)

Asioiden johtamisen korostuminen on juurtunut vahvasti yritysten kulttuuriin. Vaikka perusedellytys luottamuksen syntyyn onkin, että asioiden johtaminen on kunnossa, kasvattaa mahdollistava ja osallistuva – inhimillinen johtaminen – luottamusta yhtiön johtoon. (Pitkänen 2006, 181). Kotterin (1996, 21-27) mukaan asioiden johtajat eivät ymmärrä ihmisten johtamisen eivätkä eri organisaatiotasoilla olevien ihmisten arvoa. Heillä on tapana tukahduttaa innovatiivisuus ja aloitteellisuus. He käyttäytyvät keskitetysti ja byrokraattisesti. Johtamisen kannalta kulttuurinen tarkastelutapa merkitsee, että johtamisen ydin on merkitysten johtamista. Näin ollen tehokkain tapa johtaa ei olekaan tiukka tavoitteiden asettelu, määräysten anto ja mitattavien tulosten kontrolli, vaan perusolettamusten kautta syntyvä ryhmän sisäinen tiedostamaton kulttuurinen itseohjautuvuus. Tätä ihmisten arvoa korostavaa kulttuuria tukee ihmisten johtaminen ja aito vuoropuhelu. (Pitkänen 2006, 191)

Organisaatioiden osien välisen yhteistyön onnistumiseksi keskeistä on keskinäisen kilpailun hallinta sekä yhteistyön eri osapuolten erilaisuuden hyödyntäminen suunnittelusta toteutukseen. Yhteistyössä onnistutaan parhaiten silloin, kun osapuolet kykenevät kertomaan toisilleen avoimesti omista ja oman organisaationsa tavoitteista, taustoista ja rajoituksista. Haasteellista on usein yhteisymmärryksen löytäminen, mikä edellyttää toistuvaa ja jatkuvaa vuorovaikutusta sekä usein myös rakentavaa erimielisyyksien käsittelyä. (Aira 2012, 139-142) Kuvassa 6. on esitetty yksi näkökulma sillojen purkamiseen.



Kuva 6. Näkökulma siilojen purkamiseen (Gulati 2007, 99 julkaisussa: Harvard Business Review)

Avoimuuteen ja joustavuuteen perustuva organisaatorakenne vaatii myös johtamiselta uudistumista. Auktoriteettiin perustuva ja kontrolloiva johtamistyyli ei enää toimi. Johtajuutta tarvitaan edelleen. Osallistamisen, yhteistyön ja valtuuttamisen onnistumisen edellytyksenä on rakentava johtajuus. (Hirschhorn & Gilmore 1992)

Pitkäsen (2006, 180) mukaan luottamuksen syntyminen on monivaiheinen prosessi. Se edellyttää aina ja varsinkin erilaisissa muutostilanteissa seuraavia asioita:

- kulttuurin huomioon ottamista, jolloin yrityksen arvot ja niiden takana olevat perusolettamukset kirkastuvat
- yrityksen johdolta vuoropuhelun järjestämistä kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille, jolloin tapa ajatella yhtiön toiminnasta ja tavoitteista kirkastuu

- pelisäännöistä sopimista ja kohtaamistilanteisiin liittyvien jännitteiden sekä ilmiöiden hallitsemista, jolloin rationaalinen toiminta ja asiakas otetaan organisoinnissa huomioon
- asiakaspalvelun järjestämistä siten, että asiakas tarpeineen otetaan huomioon, tukijärjestelmien hyväksikäyttöä siten, että järjestelmät auttavat yhdensuuntaisen ja yhteisen toimintatavan syntymistä.

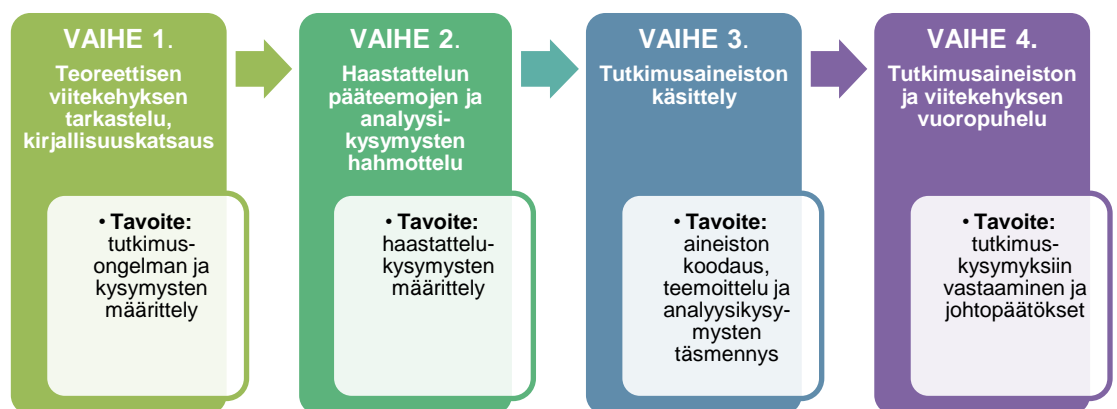
Hamelin (2007, 80-81) mukaan tulevaisuudessa tarvitaan ”korkeinta osaamistasoa” eli ennen muuta intohimoa, luovuuta ja aloitteellisuutta. Menestyvien yhteisöjen yksi tunnusmerkki on vahva sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen pääoman avainsana on luottamus, joka voi syntyä ja elää vain avoimessa, vuorovaikutteisessa, tasa-arvoisessa sekä yhteistyötä ja toisten auttamista arvostavassa yhteisössä. Vahva sosiaalinen pääoma kehittää keskinäiseen auttamiseen perustuvaa työskulttuuria. Laajemmassa perspektiivissä innovatiivisuutta ruokkiva ympäristö nähdään välttämätöntä myös kansakunnan menestykselle. Jatkossa yrityksen menestyksen kulmakivi ei ole pelkästään operatiivinen tehokkuus, vaan se kuinka saumattomasti ja sujuvasti eri toiminnot pelaavat yhteen ja miten tämä realisoituu asiakasrajapinnassa. On kuitenkin muistettava, että organisaatiot osaavat harvoin hyödyntää täysin osaamispääomaansa. Siksi tulisikin panostaa enemmän systeemien ymmärtämiseen ja luovuuden kehittämiseen (Quinn ym. 2005, 78-94). Toisaalta korkeasti koulutetuissa asiantuntijaorganisaatioissa huomiota tulisi kiinnittää myös informaatiotarpeen korostumiseen; saadun informaation laatu on yhteydessä suorituksen tasoon. (Chan ym. 2004, 18-29)

Tässä luvussa tutustuttiin silloihin ja siiloutumiseen organisaation sisäisinä rajoina, sekä tarkasteltiin siloilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, kuvataan tutkimusaineiston keruu ja analyysi vaiheineen.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, kuvataan tutkimusaineiston keruu ja analysointi sekä esitellään tutkimuksen vaiheet.

Tutkimus muodostuu neljästä vaiheesta, jotka etenevät teoreettisen viitekehyksen tarkastelun, kirjallisuuskatsauksen ja käsitteiden kautta haastattelun teemojen valintaan sekä analyysikysymysten hahmotteluun. Seuraavassa vaiheessa tutkimusaineisto käsitellään, jolloin myös tarkennetaan analyysissä käytettäviä kysymyksiä. Lopuksi päädytään ensimmäisessä vaiheessa tehdyn viitekehyksen ja tutkimusaineiston vuoropuheluun. Ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena määrittää tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tutkimuksen rajaukset huomioiden. Toisessa vaiheessa on tavoitteena muodostaa ensimmäisen vaiheen tietojen pohjalta haastattelukysymykset aineiston keruuta varten. Kolmannessa vaiheessa on tavoitteena suorittaa haastatteluin kerätyn aineiston koodaus ja teemoittelu sekä tarkentaa analyysikysymyksiä tutkimusaineiston analyysiä varten. Viimeisessä vaiheessa on tavoitteena vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tehdä tutkimukselliset johtopäätökset. Tutkimuksen vaiheet on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Tutkimuksen vaiheet

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiat voidaan tyypillisesti jaotella kolmeen pääkategoriaan: kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen ja tapaustutkimukseen. Tapaustutkimuksessa on pyrkimys ymmärtää ja kuvailla tutkimuskohdetta tai ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tapaus itsessään voi olla lähes mikä tahansa: yksilö, ryhmä, yritys tai yhteisö. Tapaustutkimus eli niin sanottu case-tutkimus koskee yhden tapauksen tutkimista, kohdistuen esimerkiksi yhteen organisaatioon. Tällöin tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Tavoitteena on mahdollisimman monipuolinen kokonaisuuden hahmottaminen. Keskeistä on myös pyrkiä ymmärtämään tutkittavien henkilöiden omia käsityksiä. Tapaustutkimuksen luotettavuus voi olla hyvä itse tutkittuun tapaukseen nähden, johtuen kerätyn tietomäärän suuruudesta. Päätelmät sen sijaan voivat olla subjektiivisia ja tulosten yleistettävyyttä vaikeaa. (Järvenpää & Kosonen 2003, 19-20; Hirsjärvi, Sajavaara & Remes 2008, 130; Metsämuuronen, 2008, 16-17)

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, eli siiloja tarkastellaan organisaatiokulttuurisena ilmiönä elinkeinoyhtiökontekstissa. Tapaustutkimus soveltuu tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska tavoitteena on kerätä yksityiskohtaista tietoa organisaatiokulttuurisista tekijöistä yhtiöstrategian toteuttamisen vahvistamiseksi. Tapaustutkimuksen valintaa tutkimusstrategiana tukee myös se, että organisaation siiloutuminen on akuutti haaste tutkimuskohteessa, jolloin ilmiö edellyttää syvemmän ymmärryksen kasvattamista. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole myöskään aiempaa tutkimustietoa saatavilla nimenomaisesti elinkeinoyhtiökontekstissa toteutettuna.

Tapaustutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valinnan - organisaatiokulttuuri ja organisaation sisäiset rajat, siilot ja siiloutuminen - lisäksi tutkimuskohdetta on lähestytty tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden kautta. Harisalonen ym. (2002, 14-21) mukaan vahva

käsitteellistäminen tasoittaa tietä käytännön toimenpiteille. Etenkin käytäntöä palvelevissa tutkimuksissa käsitteet tarjoavat hyvän lähtökohdan tutkimuksen käsitteellisille valinnoille. Käsitteiden avulla pystytään hallitsemaan monimutkaista todellisuutta. Huolellinen käsitteellistäminen minimoi sattumanvaraisuuden ja epäselvyyksien todennäköisyyden.

4.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukseen on Harisalon ym. (2002, 23) mukaan valittava sellaiset menetelmät, jotka ovat yhteensopivia tutkimusongelman analyysissä ja teoreettisissa perusteissa tehtyjen valintojen kanssa. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Siinä aineisto kootaan tyypillisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimusote suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina, ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Tutkijan pyrkimyksenä on tyypillisesti paljastaa odottamattomia seikkoja. Tästä syystä tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu hypoteesien ja teorioiden testaamisen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Koska tässä tutkimuksessa pyritään havainnoimaan ja ymmärtämään siiloja organisaatiokulttuurisena ilmiönä sekä tarkastelemaan organisaatiokulttuurin vaikutuksia strategian toteuttamiseen, soveltuu laadullinen tutkimus edellä esitetyn määritelmän mukaisesti hyvin tutkimuksen tarkoituksiin.

Kysely- ja haastattelumenetelmät ovat varsin käyttökelpoisia käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa. Niillä voidaan tutkia muun muassa työntekijöiden mielipiteitä tai arvioita työstään tai työympäristöstään. Haastattelua voidaan käyttää menetelmänä silloin, kun hankitaan yleistä tietoa tutkimuskohteesta. Haastattelulla voidaan myös tarkentaa muilla menetelmillä kerättyä aineistoa. Haastattelu voi olla strukturoitu, jolloin tutkija on laatinut kysymykset etukäteen, puolistrukturoitu tai strukturoimaton, eli niin sanottu teemahaastattelu. Teemahaastattelu koskee tiettyä aihetta, mutta siinä kysymyksiä ei ole

laadittu tarkasti etukäteen. Haastattelu on joustava menetelmä; haastattelija voi samalla tehdä havaintoja ympäristöstä tai haastateltavan toiminnasta. Lisäksi haastattelijalla on valta kontrolloida tutkimustilannetta. Riskinä on toisaalta se, että haastattelija saattaa vaikuttaa tuloksiin omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään. (Järvenpää & Kosonen 2003, 24) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä yhtiöstrategian toteuttamiseen asiantuntijaorganisaatiossa, sekä tarkentaa siiloutumista tukevia ja toisaalta yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä elinkeinoyhtiökontekstissa. Haastattelun avulla on mahdollista saada esille haasteltavien kokemuksia nimenomaisesti asiakasrajapinnasta käsin tarkasteltuna. Näiden tietojen saaminen muuta kautta olisi erittäin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Haastattelijan omat näkemykset on pyritty pitämään tietoisesti erillään haastattelutilanteissa, jotta haastattelijan vaikutus saatuihin vastauksiin olisi mahdollisimman vähäinen. Haasteltavien valinnassa on otettu huomioon kohdeorganisaation kaikki viisi toiminto- ja palvelukokonaisuutta. Lisäksi haastateltavat valinnassa huomioitiin tarkoituksella myös aiempien elinkeino-organisaatioiden edustus mahdollisimman rikkaan kokonaiskuvan muodostamiseksi, mikä on ensiarvoisen tärkeää uutta ilmiötä tutkittaessa. Pyrkimyksenä on ollut mahdollisimman edustavan haastattelijajoukon käyttäminen. Jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin toisaalta mahdollisimman kattava, mutta samalla näkökulmien keskinäisen vertailuun soveltuva, valittiin kohdejoukko haastateltavien työtehtävän ja sitä kuvaava tehtävänimikkeen perusteella. Kaikki haastateltavat toimivat yrityksen asiakasrajapinnassa liiketoimintakehittäjinä. Haastattelut suoritettiin valikoiduille henkilöille teemahaastattelun muodossa.

Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen valinta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66) Teemahaastattelu on tarkkaan määritellyn lomakehaastattelun ja täysin avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle

on tyypillistä, että siinä on selkeät käsiteltävä aihe-alueet eli teemat, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei välttämättä ole määritelty. Teemahaastatteluisa edetään ennakkoon valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. (Hirsjärvi ym. 2008, 203; Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.) Tähän tutkimukseen valittu haastattelurunko rakentuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen viitekehystä johdettujen teemojen varaan, ja sen tarkoituksena on ohjata keskustelua oikeaan suuntaan antamalla haastateltavalle kuitenkin valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavan vastauksen laajuus teeman mukaiseen pääkysymykseen vaikuttaa tarvittavien lisäkysymysten määrään ja siihen, mitä haastattelijan kannattaa loogisesti kysyä seuraavana teemojen alla olevista kysymyksistä. Tarvittaessa kysymysten uudelleen esittämisellä tai kysymyksen tarkentamisella ohjataan vastaajaa oikeaan suuntaan. Tutkimuksen haastattelutilanteista pyrittiin edellä todetuilla keinoin saamaan mahdollisimman sujuva ja riittävän keskustelunomainen antaen haastatelluille mahdollisuus omien aitojen näkemysten esiin saamiseen. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että laadullinen tutkimus teemahaastatteluna toteutettuna tarjoaa mahdollisuuden vastata tämän tutkimuksen asettamiin tutkimuskysymyksiin monipuolisesti ja tutkimuksen tavoitteita vastaavasti.

4.1.2 Aineistonkeruumenetelmä ja otos

Tyypillisenä lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle pidetään aiemmin todetusti aineiston monitahoista ja yksityiskohtaista tarkastelua hypoteesien ja teorioiden testaamisen sijaan. Laadullisella tutkimuksella ei myöskään pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sen sijaan tavoitteena on usein ilmiön kuvaaminen, ja sen teoreettinen tulkitseminen. Tästä johtuen haastateltavien omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Hirsjärvi ym 2008, 160; Sarajärvi & Tuomi 2009, 85) Tähän tutkimukseen on valittu haastateltavien kohdejoukko edellä oleva huomioiden; haastateltavat edustavat kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa toimivina ja aiemmasta kokemuksestaan johtuen kattavasti hyvin erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön nähden, jolloin

tapahtumien kohteena olevasta elinkeinoyhtiökontekstista saadaan todennäköisesti varsin kattava ja hyvä kuva. Siilojen tarkastelu organisaatiokulttuurisena ilmiönä elinkeinoyhtiökontekstissa ja organisaatiokulttuurin vaikutus yhtiöstrategian toteuttamiseen on tutkimuskohteena varsin tuore. Ja vaikka kohdeorganisaatioissa organisaatiokulttuurista sekä siiloista on viimeisen vuoden aikana jonkin verran käyty keskustelua, voidaan olettaa haastatelluilla olevan kohtuullisen vähän ennakkotietoa tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista, mikä toisaalta lisää tutkimuksen arvoa todellisten käytännön kokemusten esiin nostamisessa.

Haastateltavien valinnassa on tässä tutkimuksessa käytetty eliittiotantaa; valitaan haastateltaviksi sellaiset henkilöt, joilta oletetaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 86.) Lähtökohtaisesti tällä tutkimuksella pyritään kuvaamaan tutkittavaa ja kasvattamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaation asiakasrajapinnan todellisuuden kautta, mikä nähdään tärkeäksi myös organisaation johtamisen kannalta. Vaikka organisaatiokulttuurin tekijöistä ja yksiköiden välisestä yhteistyöstä käydään kohdeorganisaation johtoryhmätasolla keskustelua, lisää tämä tutkimus ymmärrystä siitä todellisuudesta, jota yhtiön asiakasrajapinnassa eletään. Tästä johtuen yhteinen nimittäjä haastattelijajoukon valintaan on ollut haastateltavien henkilöiden työtehtävä organisaation asiakasrajapinnassa liiketoimintakehittäjänä. Johtoryhmän jäsenet sekä esimiesasemassa olevat haluttiin tietoisesti rajata haastattelijajoukon ulkopuolelle. Haastateltavien valinnassa on otettu huomioon kohdeorganisaation kaikki viisi toiminto- ja palvelukokonaisuutta sekä aiempien elinkeinoorganisaatioiden edustus. Lisäksi haastateltavat edustavat eri tutkintotaustoja, jakautuen miehiin ja naisiin sekä eri ikäryhmien edustajiin – myös työyhteisöiän osalta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu toiminnan ja päätösten joustavuus ja avoimuus tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tämä koskee

myös haastateltavien valintaa. Kohdejoukko vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä haastatellaan. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Käytännössä haastatellaan niin monta, kuin on välttämätöntä tarvittavan tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58) Tässä tutkimuksessa haastateltava kohdejoukko määriteltiin kokonaisuudessaan etukäteen kohdeorganisaation koko ja joukon edustavuus huomioiden. Eliittiotannan perusteella kohdejoukko määrittyi lopulta kymmeneen (10) haastateltavaan henkilöön. Johtuen kohdeorganisaation suhteellisen pienestä koosta, haastateltavien taustatietoja ei tarkenneta edellä kuvattua täsmällisemmin anonymiteetin varmistamiseksi.

4.2 Aineiston kerääminen

Ennen varsinaista haastattelua päätettiin haastattelun ajankohdasta, paikasta, likimääräisestä kestosta ja haastattelun välineistöstä ja tallennuksesta. Haastatteluaikaa sovittaessa huomioitiin haastateltavan lähtökohdat. Haastattelupaikan valinnassa kiinnitettiin huomiota tilan rauhallisuuteen. Lisäksi suoritettiin yksi koehaastattelu, jonka pohjalta voitiin arvioida haastattelun todellista kestoa, teemahaastattelurungon toimivuutta sekä haastattelun tukimateriaalin tarpeellisuutta, ja tehtiin tarvittavia täsmennyksiä haastattelun sujuvuuden varmistamiseksi.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kaikkia haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse noin kahta viikkoa ennen suunniteltua haastattelujen alkamisajankohtaa. Sähköposti sisälsi haastattelijan laatiman saatteen, jolla toteutettava tutkimus linkitettiin osaksi kohdeorganisaation työkuultuurin kehittämistoimenpiteitä. Haastatteluun kutsuttavalta toivottiin suostumusta haastatteluun sähköpostitse vastaamalla. Kopio sähköpostikutsun sisällöstä on tämän tutkimuksen liitteenä. **(Liite 1.)**

Suostumukset saatuaan, tutkija sopi henkilökohtaiset 1,5 tunnin haastatteluajat haastateltavien kanssa 3.-14.2.2014 väliselle ajalle. Haastatteluajat varmistettiin sähköisin kalenterikutsuin.

Teemahaastattelun runko pohjautuu tutkimuksen analyysissä käytettyyn käsittelyjärjestykseen. Teemahaastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä. **(Liite 2.)** Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan haastateltavan kokemuksia kohdeorganisaation sisäisistä rajoista ja siiloutumisesta. Toisessa pääteemassa tarkastellaan organisaatiokulttuurin vaikutuksia ja keinoja yhtiöstrategian toteuttamiseen. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavalle taustoitettiin tutkimuksen tarkoitus sekä käytiin läpi haastattelun teemat ja niissä käytetyt pääkäsitteet. Lisäksi haastattelutilanteessa oli käytettävissä muistin tukena tulosteet kohdeorganisaation strategiasta ja arvoista. Tällä tavoin pyrittiin sujuvoittamaan haastattelutilannetta.

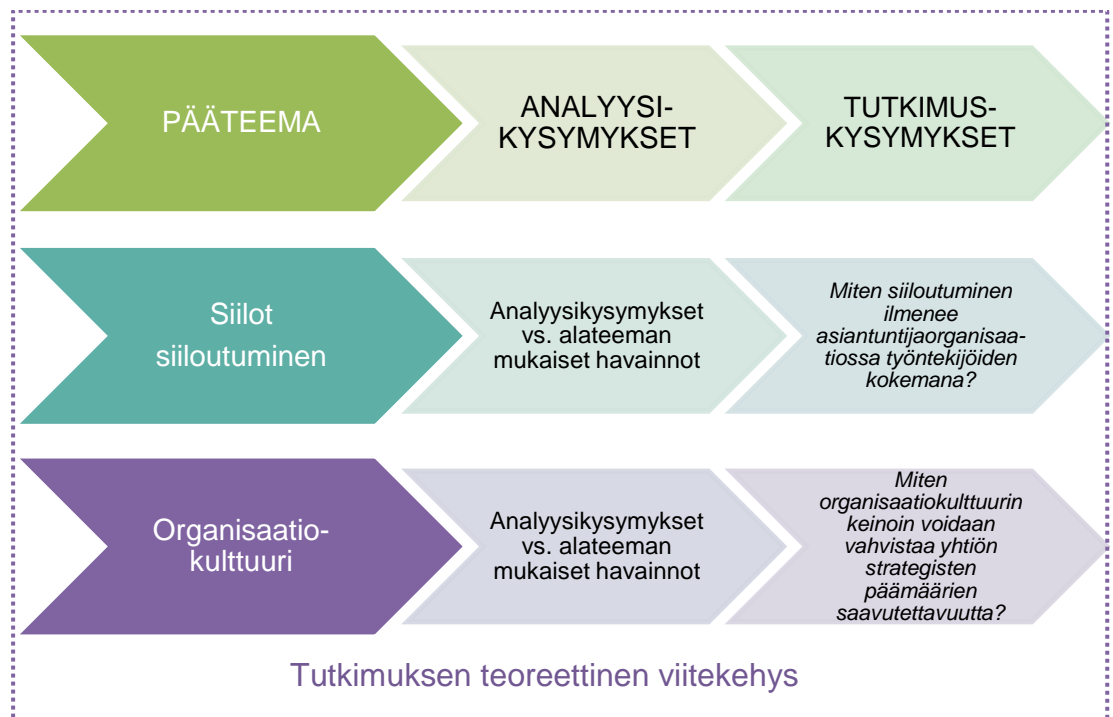
Haastattelun runko, teemat ja kysymykset olivat kaikille haastateltaville samanlaiset. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastateltaville vaihdellen sen mukaan, miten täsmällisesti he olivat haastatteluteemoihin vastanneet. Tavoitteena oli saada riittävän kattava ja syvälinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Kaikki haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana henkilökohtaisissa tapaamisissa ja kukin niistä vietiin läpi yhden tapaamisen aikana.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kymmenen (10) henkilöä. Kaikki haastattelut toteutettiin suunnitellusti 3.-14.2.2014 aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 1 tuntia 8 minuuttia. Lyhin haastattelu 53 minuuttia ja pisin 1 tuntia 38 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin koko haastattelun osalta. Kooste litteroiduista haastatteluluista on jätetty tarkoituksella tämän tutkimuksen liitteistä pois, koska sen kokonaispituus on 146 sivua. Tutkija sitoutuu luovuttamaan litteroidut haastattelut pyydettyä ainoastaan tutkimuksen tieteellistä tarkastamista varten.

Tutkimuksessa käytettävistä haastatteluista tehdyistä lainauksista on poistettu täytesanat sekä ilmeisimmät haastattelijan tunnistettavuustekijät, kuten persoonapronominien murremuodot ja oman tiiminimen maininnat. Kaikkien tutkimuksessa julkaistavien haastattelulainauksien osalta tutkija on saanut haastatelluilta hyväksynnän etukäteen.

4.3 Analysointia edeltävät toimet

Tutkimuksessa käytetyn haastattelurungon pohjautuessa tutkimuksen rajauksiin ja teoreettiseen viitekehyksen asettamiin teemoihin, oli myös aineiston analyysi loogista toteuttaa näiden samojen teemojen pohjalta. Pääteemoja tutkimuksessa on kaksi: 1) siilot – siiloutuminen organisaatiossa ja 2) organisaatiokulttuurin vaikutus ja keinot yhtiöstrategian toteuttamiseen. Alateemojen kautta tarkastellaan pääteemoihin kytkeytyviä havaintoja aineistosta. Alateemoja käsitellään syvemmin erillisiä analyysikysymyksiä hyväksikäyttäen. Kuvassa 8. on esitelty teemoihin kytkeytyvien havaintojen ja analyysikysymysten suhde työn teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin.



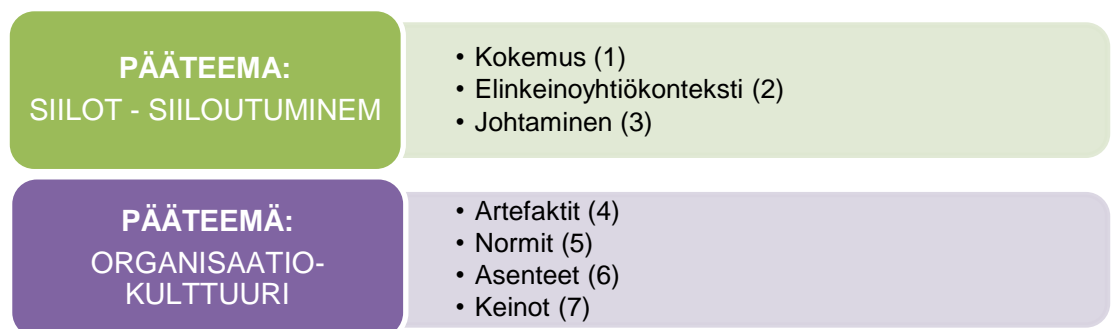
Kuva 8. Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä ja abduktiivista päättelyä. Sisällön analyysi toteutettiin käsittelemällä litteroitu aineisto haastattelurungon teemojen ohjaamana ja hyödyntäen tukena analyysikysymyksiä. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisemmalla tiedolla autetaan tai ohjataan analyysiä. Siinä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatuksia esiin nostava. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 96-97)

Tutkimusaineiston käsittely noudatti seuraavia vaiheita:

1. Aineiston litterointi ja haastattelukohtainen koodaaminen
2. Aineiston luokittelu alateemojen mukaisiin luokkiin 1-7; kirjaukset Excel-taulukkoon erillisille välilehdille.
3. Aineiston käsittely alateemaluokkien pohjalta
4. Aineiston tarkastelu alateemaluokkien sisällä analyysikysymyksiä hyödyntäen
5. Havaintoja tukevien haastattelusitaattien poiminta

Aineiston käsittelyssä ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli tehdä haastatteluaineistosta helpommin käsiteltävä. Toisessa vaiheessa haastatteluaineistosta valitut alateemat numeroitiin luokkiin 1-7, ja niiden mukaiset alateemaotsikot kirjattiin Excel-taulukkoon kukin omalle välilehdelleen. Kuvassa 9. on esitetty otsikkotasolla tutkimuksessa käytetyt pää- ja alateemat.



Kuva 9. Tutkimuksen pää- ja alateemat

Aineiston käsittelyn kolmannessa vaiheessa eri kohdissa haastatteluaineistoa olleet alateemaluokkien mukaiset vastaukset siirrettiin Excel-taulukon välilehdille. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastatelluilta kysyttiin haastattelukysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelujen edetessä haastateltavat kuitenkin esittivät havaintoja haastattelussa aiemmin tehtyihin kysymyksiin. Tästä syystä aineistojen tarkemman luokittelun yhteydessä oli tärkeää siirtää vastauksia teemojen välillä analyysin huolellisen suorittamisen onnistumiseksi. Tutkimusaineisto jaettiin seitsemään alaluokkaan. Näin analyysissä pystyttiin perusteellisemmin tarkastelemaan kaikkia havaintoja alateemaluokkiin perustuen.

Neljännessä vaiheessa alateemaluokkien alle siirrettyjä vastauksia tarkasteltiin tutkimukseen valittujen analyysikysymysten avulla. Niiden tarkoituksena oli syventää alateemojen merkitystä pääteemoihin huomioiden samalla tutkimuksen tavoitteet. Analyysikysymysten tuella aineistosta pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta merkitykselliset havainnot.

Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa aineistosta analyysikysymysten kautta nousseet havainnot yhdistettiin ja aineistosta valittiin havaintoja tukevat haastattelusitaatit, jotta aineisto voitiin esittää tiiviinä ja tarkoituksenmukaisena.

Tässä luvussa käsiteltiin tutkimusmenetelmien valintaan ja aineiston keruuseen liittyvät asiat. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimustulokset.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto, joka pohjautuu teemahaastatteluihin. Aineisto käydään läpi luvussa 4. kuvattujen alateemaluokkien mukaisessa järjestyksessä. Aineiston esittelyssä edetään siten, että jokaisen osion alussa esitellään käsiteltävä teema, alateema sekä analyysikysymykset tiivistetysti taulukkona. Analyysissä pyritään kuvaamaan aineisto kattavasti. Aineiston analysoinnissa annetaan mahdollisuus eri näkökulmien esilletulon alateemaluokkiin kohdistettujen analyysikysymysten kautta.

5.1 Tutkimusaineiston lähestyminen

Tähän tutkimukseen liittyvä käsitteistö on esitelty yhteenvetona johdannossa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sitä määrittävä käsitteistö – asiantuntijaorganisaatio sekä elinkeino-yhtiö – esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa ennen aineiston esittelyä ja analyysiä.

5.1.1 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet

Asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, eivätkä ne ole mitenkään selkeä toisista organisaatioista erottuva ryhmä (Eklund 1992, 36). Asiantuntijaorganisaatiot vaihtelevat keskenään myös rakenteeltaan, millä on vaikutusta muun muassa toiminnan joustavuuteen (Hynninen 2005, 82). Asiantuntijaorganisaatioita kuvaavat kuitenkin seuraavat yhteiset tunnuspiirteet:

- organisaatio tuottaa uutta tai olennaisesti jalostettua tietoa ja uusia ratkaisuja
- organisaation antamat neuvot ja ohjeet ovat standardoimattomia ja asiakkaan tarpeisiin sopeutettuja
- organisaation henkilöstöstä keskeinen osa on professionaaleja
- työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua
- henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso ovat yleensä korkeita ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri

- organisaation henkilöstömenot ovat pääomamenoja huomattavasti suuremmat
- organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa (Eklund 1992, 63-65; Sipilä 1991, 23; Sveiby 1997, 19.)

Asiantuntijatoiminnalla tarkoitetaan yleensä sellaista toimintaa, jonka harjoittaminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon soveltamista sekä kehittämistä. Asiantuntijatyöhön liitetään usein aineettomat tekijät. Organisaation menestymisen katsotaankin riippuvan yhä enemmän aineettoman pääoman johtamisesta. (Lönqvist ym. 2006, 26-27.) Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka ovat vaikeasti havaittavissa, mutta vaikuttavat olennaisesti yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Aineeton pääoma - käsitettä on käytetty paljon ja sen kuvaavuus on varsin epämääräinen. Eri yrityksille aineettoman pääoman tekijät muodostuvat erilaisista tekijöistä, kuten henkilöstö ja osaaminen, suhteet sidosryhmiin sekä imago. Aineettoman pääoman johtaminen on muuttunut tärkeämmäksi yritysten kilpailukyvyyn säilyttämiselle, vaikkakin keinot sekä kohteiden hallittavuus ovat vaikeita toteuttaa. (Lönqvist ym. 2010, 101.)

Maunula (1992, 9-10) luonnehtii asiantuntijayhteisön organisaatioksi tai sen osaksi, jossa johtaminen on epähierarkkista ja strategiat ja operaatiot muotoutuvat usein esimiesten, asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistyönä. Kontaktipinta asiakkaisiin on asiantuntijayhteisössä perinteistä laajempi; asiakkaat voivat olla sekä yhteisön sisä- että ulkopuolella ja tulokset eli ongelmien ratkaisut saavutetaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Asiantuntijayhteisöt voidaan jakaa kahteen päätyyppiin:

1. tiedon luomiseen, yhdistämiseen, välittämiseen ja jakeluun erikoistuneet yhteisöt kuten korkeakoulut, lakiasiantuntijayhteisöt, isojen liittojen ja yhdistysten toimistot ja tutkimus- ja tuotekehitysyksiköt
2. elämyksellisiä asiantuntijapalveluita tarjoavat yhteisöt kuten konsultointiyhtiöt, mainostoimistot ja teatterit.

Sveiby (1990, 42-44) puolestaan tekee jaon asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijayrityksen välillä siinä, että asiantuntijaorganisaation tavoitteena ei ole tuottaa voittoa eikä niillä useinkaan ole ulkopuolisia markkinoita tai ongelmanratkaisusta maksavia asiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi viranomaiset, keskusvirastot, etujärjestöt ja eräät yritysten tai virastojen osastot. Asiantuntijaorganisaation muodostavat asiantuntijat, esimiehet ja infrastruktuurista huolehtiva tukihenkilöstö sekä tilanteiden mukaan myös ulkopuoliset tahot kuten liittolaiset, yhteistyökumppanit ja asiakkaat (Maunula 1992, 11). Tukihenkilöstöä ovat organisaatiossa asiantuntijoita ja esimiehiä avustavat toimihenkilöt kuten kirjanpitäjät, assistentit, keskuksenhoitajat ja vahtimestarit (Sveiby 1990, 65-66).

Asiantuntijatyö korostaa työntekijöiden asemaa keskeisenä tuotannontekijänä. Asiantuntijoissa ovat organisaation kompetenssit eli tiedot ja taidot. Oivan (2007, 168-171) mukaan kyvykkyydet perustuvat eri pääomatekijöiden integraatioon, ei yksittäisiin resursseihin, ja ne edellyttävät johtamista. Arvonmuodostuskyky ei vahvistu itsestään, ilman kaikkien organisaatiotasojen esimiesten vahvaa johtamisotetta. Kyvykkyyksien johtamisen edellyttää sisäisten prosessien ja kokonaisuuksien johtamista. Vaikka ihmisten johtaminen sinällään, erillisenä, ei luo arvoa, on ihmisten johtaminen organisaation kyvykkyyden johtamisen kivijalka. Käytäntöjen tulee olla strategian suuntaisia, linkitetty organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatio käsitetään nimenomaisesti julkisella sektorilla toimivana voittoa tavoittelemattomana elinkeinoyhtiönä, jossa korkeasti koulutettu henkilöstö muodostaa yhtiön keskeisen tuotannontekijän kompetenssinsa kautta.

5.1.2 Elinkeino-yhtiö tutkimuskohteena

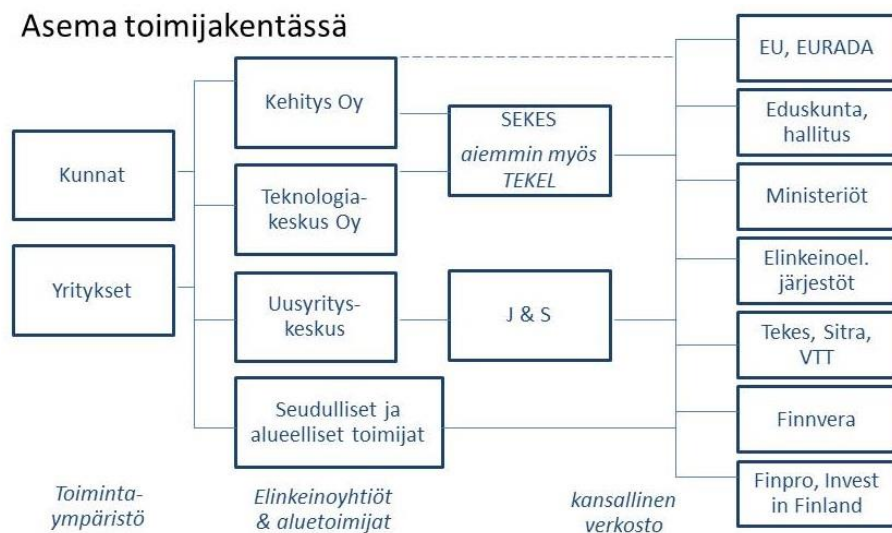
Seudullisilla elinkeinoyhtiöillä - toisinaan elinkeinopolitiikan moottoreiksi kutsutuilla organisaatioilla - on merkittävä elinkeinopolitiikan koordinaattorin ja toimeenpanijan rooli. Elinkeino-yhtiö, jota voidaan kutsua

myös kehitysyhtiöksi, vastaa kuntien elinkeinopolitiikan toteuttamisesta yhdessä kuntien kanssa. (Sekes 2011a)

Kuntien elinkeinopolitiikka on monisyinen asia. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa elinkeinopolitiikkaa tai organisaatiota sen toteuttajaksi. Oikea tapa toimia riippuu monista ympäristöön ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Ruotsalaisen (2011, 14-15) mukaan tämä monimutkaisuus näkyy siinä, että kuntien elinkeinopolitiikalla on yhtymäkohtia eri tieteenaloihin, kuten kansantaloustieteeseen, aluetaloustieteeseen, maantieteeseen, liiketaloustieteeseen, oikeustieteeseen ja hallintotieteisiin. Elinkeinopolitiikka-termiä käytetään politiikkakantasanansa tapaan useissa eri yhteyksissä. Suomessa elinkeinopolitiikka määritellään yleensä sellaisiksi kunnan toimenpiteiksi, joilla pyritään elinkeinojen edistämiseen kunnan verotulojen kasvattamiseksi ja sitä kautta tarjotaan kuntalaisille parempia palveluja. Käsitteen määrittely on yleensä vaihdellut sen mukaan, mikä on ollut tutkimuksen päätavoite.

Tässä tutkimuksessa elinkeinopolitiikasta käytetään Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 40-42; 1998) määritelmää: ”Paikallinen elinkeinopolitiikka on nykyään kunta- ja seututasolla tapahtuvaa eri yhteiskuntaelämän alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamista ja toiminnan koordinoimista elinkeinotoiminnan edistämiseksi.” Toiminnassa korostuu eri sidosryhmien välinen elinkeinopoliittinen yhteistoiminta. Tämä tarkoittaa sitä, että eri alueiden väliset erot ovat hämärtyneissä, ja toiminta organisoituu yhä useammin yhteisten teemojen ympärille eikä perustu puhtaasti institutionaalisiin lähtökohtiin. Elinkeinopolitiikka voidaan tulkita monisyiseksi toimijoiden verkostoksi, joka toimii elinkeinoelämän edistämiseksi. Kunta- ja seututaso elinkeinopolitiikasta voidaan käyttää yhteisnimitystä paikallinen elinkeinopolitiikka. (Ruotsalainen 2011, 15-16)

Eri puolilla Suomea on julkisin resurssein toteutettu elinkeinokehittämistä eri tavoin. Osassa seuduista toiminnot on keskitetty yhden organisaation toteuttamaksi, osassa toimii useita erillisiä yhtiöitä, ja jossain on päädytty kuntaorganisaation sisäiseen malliin. Muutosta tapahtuu kaiken aikaa ympäri maata, eikä yhtä suuntausta voida yleistäen pitää välttämättä muita parempana – ainakaan kaikille seuduille yhteisesti sopivana mallina. On huomioitava seutujen ja alueiden erilaiset olosuhteet; kuntarakente, koulutus- ja yliopistosektori, kehittämistoiminnan resurssit sekä toimijoiden aiemmat roolit kullakin seudulla. Kuvassa 10. on hahmotettu tätä toimijakenttää.



Kuva 10. Elinkeino-yhtiöiden asema toimijakentässä (mukailen Sekes 2011b)

Ruotsalainen (2011, 43) on koonnut aiemmista tutkimuksista havaintoja elinkeino-yhtiöistä. Niiden mukaan elinkeino-yhtiön etuina ovat päätöksenteon nopeus, toiminnan joustavuus, rahoitusmahdollisuuksien monipuolisuus, tulostavoitteiden ja vastualueiden selkeys sekä henkilöstöpolitiikan joustavuus. Haittoina ovat ohjaus-, koordinointi- ja seuranta-järjestelmän puutteellisuus, yhtiön ja kunnan intressien ristiriitaisuus, tiedottaminen sekä toiminnan epädemokratisoituminen. Mahdollisuuksina ovat paremmat yhteistyöedellytykset yksityissektorin ja

eri tahojen kanssa, tehokkaampi ja taloudellisempi toiminta sekä kunnan taloudellisen liikkumavaran laajentaminen. Uhkia ovat yhtiöiden ajautuminen eri linjoille kunnan tavoitteiden kanssa, demokraattisen kontrollin ja ohjauksen heikkeneminen ja kunnan talouden kokonaistilanteen hämärtyminen.

Elinkeinoyhtiö määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti:

Elinkeinoyhtiö on pääosin kuntaomisteinen seudullisen elinkeinopolitiikan toimeenpanija ja seudun elinkeinoelämän kasvun edellytysten, kilpailukyvyyn ja vetovoimaisuuden vauhdittaja, jolla voi olla generisten palvelujen ja tehtävien ohella erityisiä kehittämisen painopistealoja.

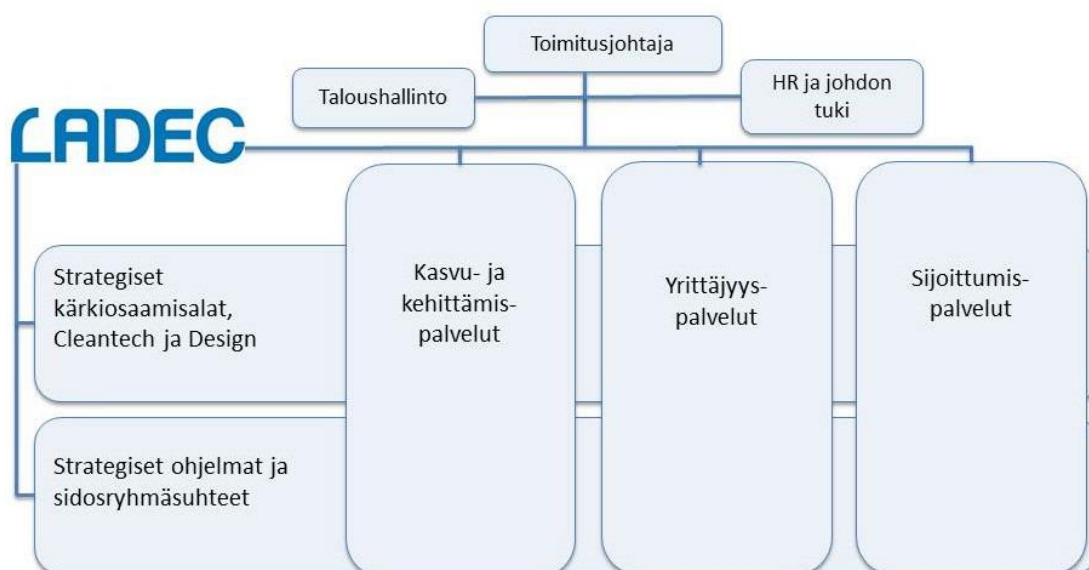
Tämä tutkimus kohdistuu tapaustutkimuksena Lahden seudulla toimivaan elinkeinoyhtiöön Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:öön, jossa yhdistyi vuoden 2013 alussa alueen kolme aiempaa elinkeinotoimijaa: Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n, pääosan Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy:n LAKESin ja Lahden alueen uusyrityskeskus ry:n toiminnoista. Uusi toimintamalli syntyi siten, että Lahden tiede- ja yrityspuisto osti pääosan Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy LAKESin liiketoiminnasta ja Lahden alueen uusyrityskeskuksen liiketoiminnan kokonaisuudessaan. LADECin toiminnan käynnistyessä henkilöstön kokonaismäärä oli 75. (LADEC 2013)

Muutosten taustalla vaikutti Lahden ja Orimattilan kaupunkien sekä Hollolan ja Nastolan kuntien päätös organisoida uudelleen alueen elinkeinoyhtiöt, jotta seutu pystyisi paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lahden seudun pitkäaikaiseen ja poikkeuksellisen rajuun rakennemuutokseen vastataan panostamalla alueen vetovoimaan, kasvuun ja yritystoiminnan uudistamiseen.

LADECin tehtävänä on kehittää Lahden seudun elinkeinoelämän kasvun edellytyksiä, kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta. LADEC tarjoaa yrityksille monipuolisia yrittäjyys-, sijoittumis- sekä kasvu- ja kehittämispalveluita, jotka kattavat yrityksen elinkaaren eri vaiheet. Seudun kilpailukyky- ja

elinkeinostrategian mukaisia osaamiskärkiä ovat cleantech, teollinen muotoilu ja käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta. Lisäksi yhtiöllä on laaja kansainvälinen yhteistyöverkosto erityisesti cleantech- ja kasvurahoitussektoreilla.

Lahti, Hollola, Orimattila ja Nastola kattaa noin 75 prosenttia Päijät-Hämeen asukasmäärästä. Omistajakaupunkien ja -kuntien välisen yhteistyön ja elinkeinoelämälle tarjottavien palveluiden keskittäminen on nähty tärkeäksi, jotta alueen liiketoiminnan kasvun edistäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Keskitetyllä toimintamallilla tiivistetään yhteistyötä, madalletaan sisäisiä raja-aitoja ja selkeytetään alueen elinkeinoelämälle tarjottavaa palvelukokonaisuutta. (LADEC 2013) Kuvassa 11. on esitetty LADECin organisaatio vuoden 2014 alussa.



Kuva 11. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n organisaatiokaavio (LADEC 2014)

5.2 Aineiston esittely ja analyysi

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella asiantuntijaorganisaation kulttuurin ja yhtiöstrategian toteuttamisen välistä yhteyttä sekä tarkentaa siiloutumiseen ja toisaalta yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin vaikuttavia

tekijöitä elinkeinoyhtiökontekstissa. Tutkimuksella haluttiin selvittää nimenomaisesti kokemuksia yhtiön asiakasrajapinnassa, jolloin tarkkaan valitun kohdejoukon kootut näkemykset ovat paljon tärkeämpiä kuin tieto siitä, kenen yksittäisen henkilön mielipiteestä kulloinkin on kysymys. Eliittiotannalla valittiin haastateltaviksi kohdeorganisaatiosta kymmenen (10) liiketoimintakehittäjää siten, että tutkimusjoukko kattoi organisaation kaikki yksiköt. Lisäksi otannassa huomioitiin yhtiöfuusiota edeltäneet kolme aiempaa organisaatiota; mukana edustus jokaisesta aiemmasta organisaatiosta.

Aineisto sisältää haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä tekstissä olevissa sitaateissa ei käytetä lähdemerkintää; näin voidaan turvata vastaajien anonymiteetti. Sitaaatteja on pyritty esittämään tasaisesti kaikilta kymmeneltä (10) haastatellulta henkilöltä.

Seuraavissa alaluvuissa on esitelty aineistoanalyysi kahden pääteeman mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä käsitellään siilot - siiloutuminen ja toisena organisaatiokulttuuri.

5.2.1 Organisaation sisäiset rajat, siilot - siiloutuminen

Ensimmäisessä pääteemassa käsiteltiin organisaation rajoja ja siilojen ilmentymistä kohdeorganisaatiossa. Teeman tavoitteena oli kuvata organisaation sisäisiä rajoja sekä täsmentää siilo- ja siiloutumisen ilmiötä asiantuntijaorganisaation asiakasrajapinnassa toimivien liiketoimintakehittäjien kokemana elinkeinoyhtiökontekstissa. Santalaisen & Huttusen (1993, 22) mukaan erityisesti julkisella sektorilla muutokselle on luotu kovat paineet. Perinteisesti ne mielletään hierarkkiseksi ja jäykiksi organisaatioiksi, jotka eivät koe muuttumista tarpeellisena. Jotta elinkeinoyhtiöt voivat toimia elinkeinoelämän suunnan näyttäjinä, niille on välttämätöntä pyrkiä jatkuvan muutoksen tilaan. Organisaation siiloilla viitataan tietoisten rakenteiden lisäksi tiedostamattomiin, mielentilaan ja asenteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat siiloihin. Siilomaisessa ajattelussa

on taipumus rakentaa rajoja ja vastakkainasettelua meidän ja muiden välille, mikä vaikeuttaa luonnollisesti yhteistyötä eri yksiköiden välillä. (Cilliers & Greyvenstein 2012,1-3)

Ensimmäinen alateema (taulukko 3.) tarkasteli haastateltavan kokemuksia yksiköiden välisistä rajoista. Analyysikysymysten avulla haettiin vastauksia siihen, millä tavalla haastateltava kokee organisaation yksiköiden väliset rajat sekä yksiköiden välisen yhteistyön asiakasrajapinnassa. Lisäksi tarkasteltiin, minkälaisia esteitä yksiköiden väliselle yhteistyölle esiintyy.

Taulukko 3. Siilot - siiloutuminen, Alateema 1

| Pääteema | Alateema 1 | Analyysikysymykset |
|-------------------------|------------|--|
| Siilot Siiloutuminen | Kokemus | Millaisina yksiköiden väliset rajat koetaan? Minkälaisia yhteistyön esteitä esiintyy? |

Analyysin perusteella organisaation sisäiset rajat koetaan kohdeorganisaatiossa vahvoiksi ja yksiköiden toiminta monilta osin hyvin siilomaiseksi, mikä ilmenee yksiköiden välisenä kilpailuna resursseista ja reviiireistä, organisaatiota koskevan tiedonjaon ja asiantuntijuuden kohtaamisen haasteina sekä erilaisten työkuultuurien välisinä näkemyseroina.

Jokainen haastateltu kuvasi organisaatiossa ilmenevän yksiköiden välillä rajoja, jotka useimmat täsmensivät tiedonkulun ja yhteistyön haasteiksi. Yleisesti haastateltava kokivat siloja ja siiloutumista olevan organisaatiossa. Osa haastatelluista koki siilot enemmänkin yksittäisten ihmisten välillä, kuin kokonaista yksikköä koskevana.

"Vähän niinku Berliininmuuri tai Kiinanmuuri ja vielä piikkilanka-aidat. Kyllä se kuvaa, et ollaan niinku Fazerin myllyn siloissa. Eikä vaihdoskuvio mitään auttanut. Jos et ole ite aktiivinen, pyörit omassa tiimissä, ja vaikka olisit aktiivinen, et välttämättä saa toisesta

tiimistä tai palikoista vastakaikua. Ja se erilainen viesti mikä tulee ylemmältä tasolta, se vaan aiheuttaa hämmennystä, ja mun mielestä ruokkii enemmän siiloutumista ja sitä asennetta.”

”Meille piirretty organisaatiokaavio, ja sen sisällä yksiköitä ja tiimejä. Big tiimien sisällä pikkutiimejä. (...) Tiimien välillä tieto liikkuu erittäin heikosti jos ollenkaan. Ihan sattumalta saattaa saada tietoa sitten toisen tiimin tekemisistä. (...) Sieltä pitäisi tulla syötettä eri yritysten tarpeista.”

”Tavallaan on sellaisia organisaation osia, ryhmiä, joista ei tiedä, mitä tekee. Joidenkin kanssa yhteistyön tekeminen hankalaa. Välttämättä ei koske kaikkia yksilöitä ryhmissä, joidenkin kanssa helpompaa. Kyllä aika pitkälti menee organisaatorakenteen mukaan, et yksi palikka toimii itsekseen. Jotenkin sekin et piirretään organisaatorakenne, se tukee, et boksi ja boksi. Ja pienet viivat ovat vaan raportointiviivoja.”

”Aika näkyviä ja selkeitä ollut, mitä nyt vuoden kokemuksella. Ja historia eri yhtiöistä. Loppuvuodesta, kun uus organisaatio tuli, on päästy eteenpäin huomattavasti, mutta ei vielääkään ole täysin saumatonta yhteistyö.”

”Mä nään ensisijaisesti henkilöiden välillä, henkilöityy. Mutta tiettyjen ihmisten aseman takia, näkyy yksiköiden välisinä. Enemmän siiloja yksittäisten ihmisten ympärillä, kuin organisaation, vaikka ehkä liikaa niin näyttäytyy.”

Yksiköiden välinen kilpailu resursseista ja reviiireistä nousi aineistosta esiin, joskin myös osa haastatelluista näki sen olevan vähäistä eikä suuremmin yhteistyötä estävää.

”Sitten nämä kilpaileekin keskenään. Saattaa hankkeista kilpailla, et saatais rahaa tälle porukalle.”

”Ei pahasti mustasukkaisia, et ei vois tehdä yhteistyötä.”

”Jonkin verran reviiirijattelua täällä. Se on inhimillistä, mutta en ole varma. Osa ihmisistä koettaa nostaa itseänsä korkeammalle.”

”Joskus tuntuu, et tiimivetäjilläkin kilpailu keskenään. Pantataan tietoa, ei kerro toinen toisilleen.”

Organisaatiossa esimiehillä, yksikön ja tiimien vetäjillä nähtiin olevan merkittävä rooli siiloutumiseen. Useampi haastateltu totesi esimiesten asettavan esteitä asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Oman tiimin rooli myös korostui organisaation yhteisen tekemisen sijaan.

"Täällä ei puhuta niinkään meidän – tarkoittaisi koko taloa, vaan aika moni puhuu minun organisaatiosta, joka vallalla."

"Näen ensinnäkin, et kateus, ja kuka siitä hommasta saa kunnian. Mä kokisin, et vois olla yks semmoinen asia, et tää on meidän porukan kehittämä juttu. Me halutaan tästä kunnia."

"Jos ihmisten aikaa pitäisi käyttää, panostaa, tiedän esimieheltä tulevan estettä."

"Yhteistyön esteenä usein hyväksymisprosessit, et katotaan voiko edetä. (...) On sellainen fiilis, et vois luottaa enemmän alaisten omaan harkintakykyyn resursoinnissa jne. kuin mitä se tällä hetkellä on."

Asiakasrajapinnassa nähtiin suureksi haasteeksi se, ettei henkilöstö tiedä ja tunne tarpeeksi toisiaan ja toistensa työtehtäviä, mikä johtuu osittain suhteellisen tuoreesta organisaatioiden yhdistymisestä. Asiakastyössä toivottiin lisättävän eri asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä nykyistä laajemmin. Toinen toistensa tunteminen nähtiin edellytykseksi yhteistyölle eri yksiköiden mutta myös saman tiimin yksilöiden välillä. Yhteistyön sujuvuuden nähtiin monilta osin henkilöityvän.

"Tällä hetkellä suurin haaste, on se, ettei tiedetä, mitä kukin täällä tekee. Tähän liittyy se, ettei tiedetä, mitä hankkeissa tehdään."

"Jotkut tyypit tiedän, niin tunnen ne, joten helpommin käytän niitä, joiden taustat tunnen. En käytä niitä, joiden jälkeen en luota."

"Tiedän, et jotkut ihmiset hoitavat hommansa. Joidenkin kohdalla tiedän jo, että helpompi melkein tehdä itse kuin yrittää niitä mukaan. On meillä ihan onnistunutta. Tehdään kaikkien tiimien kanssa, mutta personoituu."

"Oikeastaan siit lähtenyt, et jollain joku yrityskeissi, tai itsellä ollut, johon joku muu vois tuoda lisäkontribuutiota osaamisellaan."

"Mä olen sanonutkin, että kuntayhteyshenkilön mukana pitäisi olla joku asiantuntija mukana kertomassa oikeasti, mitä meidän tekemiset ovat."

"Pistäisin kuitenkin Johannan piikkiin, on avoin ja miettii oman ympyrää laajemmalta. Siis yksittäisten ihmisten kautta yhteistyötä tulee."

Useammassa haastattelussa lähimpiä kollegoja keuhuttiin. Joissakin haastateltujen kommentteissa oli nähtävissä erilaisten työkuultuurien – markkinakulttuurin ja klanikulttuurin – välisiä näkemuseroja. Lisäksi aineistosta oli havaittavissa yhteistyön esteisiin liittyvää epämääräisyyttä; aina syitä ei sanottu ääneen.

"Must tää on silleen tosi jännä työpaikka, mun mielestä yksilötasolla kun juttelee ja tekee, niin mulla ei ole oikeastaan mitään negatiivista sanottavaa. Tosi mahtavia ihmisiä töissä, ja myös tehdään asioita. Tavallaan siellä ei esteitä, mutta jossain on esteitä."

"Luodaanko kulttuuria, et palvellaan sisäisesti toinen toisiamme ja kannustetaan siihen ja kerrotaan kuinka tärkeää se on, jolloin se voi nakertaa sen tiimin tulosta."

Toinen alateema (taulukko 4.) hahmotti haastateltavan kokemuksia kohdeorganisaation toimintaympäristön vaikutuksista organisaation sisäisiin rajoihin. Analyysikysymysten avulla haettiin vastauksia siihen, mitä erityispiirteitä organisaation sisäisiin rajoihin liittyy elinkeinoyhtiökontekstissa ja toisaalta, minkälainen vaikutus julkisella hankerahoituksella on siiloihin.

Taulukko 4. Siilot - siiloutuminen, Alateema 2

| Pääteema | Alateema 2 | Analyysikysymykset |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Siilot Siiloutuminen | Elinkeino-yhtiö- konteksti | Mitä erityispiirteitä liittyy elinkeinoyhtiökontekstiin? Miten hankerahoitus liittyy siiloihin? |

Analyysin perusteella kohdeorganisaation toimintaan elinkeinoyhtiönä heijastuvat selvimmin kolme asiaa: julkiselle kehittämisorganisaatiolle asetetut laajat ja osin erisuuntaiset tehtävät, kuntarahoittajien ja yritysasiakkaiden asiakkuusroolien erilaisuus, sekä aineistosta vahvimmin esiin nouseva julkinen hankerahoitus. Näistä kolmesta hankerahoituksen koetaan liittyvän organisaation siiloutumiseen. Kuntien omistaman elinkeinoyhtiön hyvin erityyppiset tehtävät, esimerkiksi perustamisneuvonta ja aluemarkkinointi, itsessään voi aiheuttaa organisaation sisällä eriytymistä. Tämä asia ei kuitenkaan noussut esiin kovin monen haastatellun vastauksissa.

"No siinä tulee varmaan ainakin semmoinen ajatus mieleen, et Ladecin tehtäviä on niin moninaisia, (...) siinä ehkä väistämättä tulee jonkinmoista siiloutumista. Et joku tiimi hoitaa tiettyä paikkaa tästä eikä kaikkia palikoita (...) siinä ainakin hyvä eväät siiloutumiselle."

"En näe mitään yhteistä meissä. Me vaan ollaan niin erilaisissa jobeissa. Se on niin kaukana. Niinku sanoin, et tää on sekatarakauppa."

Useimmat haastatellut mainitsivat yhtenä ihmisten toimintaan vaikuttavana tekijänä yhtiön toimintaa rahoittavien kuntien sekä palveluita käyttävien yritysten välisen haasteen; osa henkilöstöstä keskittyy yritysten palveluun, kun osa henkilöstöstä kokee myös kunnat yhtiön asiakkaiksi. Tämä rahoituksen ja asiakkuuksien erityispiirre saattaa liittyä nimenomaisesti kuntaomisteisiin elinkeinoyhtiöihin.

"Siis haastavahan toi joka tapauksessa on. Kun sä palvelet yrityksiä, niin se ei välttämättä ole sitä mitä omistajat haluaa, ei aina kohtaa. (...) Varmaan on henkilöitä, jotka katsovat palvelevansa enemmän kuntia ja niitä jotka keskittyvät yrityksiin. Kyllä se vaikuttaa ihmisten prioriteetteihin."

"Jos ajatellaan et palvellaan niitä kuntia tai niitä yrityksiä ja molempia, eri tyyppisiä. Mahdollistaa, että ne jotka toimii kuntaan tai yrityksiin päin, ajatusmaailma voi olla erilainen."

Haastatellut kokivat hankerahoituksen liittyvän hyvin vahvasti organisaation siiloutumiseen. Toisaalta projektit ohjaavat ihmisten toimintaa ja yhteistyömahdollisuuksia projekteille asetettujen tavoitteiden johdosta, toisaalta projektin rahoitus on ohjaava tekijä hankerahoituksen muodostaessa merkittävän osan organisaation toiminnan resursseista.

”Projektit tekee sen niin hankalaks ainakin vielä tällä hetkellä. (...) Tiimissä ihmisillä eri hankkeet, joissa kussakin omat tavoitteet ja tekeminen. Se pirstoo sen kentän aika lailla.”

”Organisaatiossa on niin erilaisilla alueilla toimivia, osa yli maan rajojen toimivia, kansallisia. Hankkeet näyttäytyy omaa elämää elävänä.”

”Tulee mieleen toimialarajaukset hankkeissa, esimerkiks mites meidän Venäjä.. No se on se vesi-Venäjä? ei käykään. Hankkeet on niin rajattuja.”

”Rahoittajilla omat tavoitteensa, ja onko ne aina yhdenmukaisia omistajien tavoitteiden kanssa. (...) Omistajat odottaisivat suoraviivaisempaa ja tuloksia. Eivät synkronissa.”

”Tietenkin hanke, se resurssi itsessään voi asettaa myös jonkinäköisiä hidasteita matkalle.”

”Toisena mistä maksetaan. Eli mistä kustannukset katetaan, voi rajoittaa.”

”Nehän on yksi sillojen syntyisyys, sanoisin suorastaan. Et kun toimitaan tietyssä hankkeessa, tietyllä budjetilla, niin silloinhan siinä tehdään hyvin pitkälti just sen hankkeen juttuja. Jolloin saattaa olla, että yksi siiloutumisen syy tai yhteistyön este; resurssi ohjaa.”

Kolmas ja viimeinen siilot – siiloutuminen -alateema (taulukko 5.) tarkasteli haastateltavan kokemuksia johtamisen vaikutuksista yksiköiden välisiin rajoihin ja organisaation siiloutumiseen. Analyysikysymysten kautta pyrittiin selvittämään, minkälainen yhteys johtamisjärjestelmillä ja johtamiskulttuurilla on siiloihin.

Taulukko 5. Siilot - siiloutuminen, Alateema 3

| Pääteema | Alateema 3 | Analyysikysymykset |
|-------------------------|------------|---|
| Siilot Siiloutuminen | Johtaminen | Minkälainen yhteys johtamisjärjestelmillä on siiloutumiseen? Miten johtamiskulttuuri vaikuttaa siiloutumiseen? |

Analyysissä aineistosta erottuu johtamisjärjestelmien ja johtamiskulttuurien vaikutukset siiloutumiseen. Johtamiseen ja sen uudistumiseen kohdistuu paljon odotuksia kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation lähihistoria heijastui haastateltujen vastauksissa. Vaikkei organisaatioiden yhdistyminen ollut tässä tutkimuksessa varsinaisen tarkastelun kohteena, ei sitä voi täysin sivuuttaa. Kohdeorganisaatio muodostettiin aiemmin erillään toimineista elinkeinoyhtiöistä, ja se on osaltaan vaikuttanut henkilöstön kokemuksiin yhdistymisen jälkeisinä kuukausina.

”Tässä pistetty kolme erillistä. organisaatiota nippuun. Ja on pitkälti olemassa olleiden tekemisten päälle jouduttu tämä organisaatio tekemään. Siinä ei tavallaan ollut mahdollisuutta sekoittaa pakkaa niin paljon kuin olisi ehkä ollut tarvetta. (...) Piti saada toiminta jatkumaan. Se oli alusta alkaen omiaan edesauttamaan silloja.”

”Mun mielestä tää koko organisaatio olis pitänyt räjäyttää kokonaan, ja uudet johtajat palikoihin. (...) Ihminen tiedostamattaan, luonteeltaan mukavuuden haluinen ja toimii kuten on kuvitellut toimivan kymmen vuotta, mut se ei ehkä toimi nyt.”

”Jos johdon suunnalta tietyllä tavalla painotetaan jotain osaamisalaa, niinku meillä oli Cleantech aiemmin, se ehdottomasti aiheuttaa tämmöstä. Joku putki kokee tuntee olevansa muita ylempänä, ja toisin päin. (...) Sen tyyppinen johtaminen on omiaan siiloutumiselle.”

Johtamisjärjestelmien yhteydessä haastatteluaineistosta nousi esiin päätöksenteon keskittyminen, yhteistyötä edistävien prosessien vähäisyys sekä yhteistyötä tukevien tavoitteiden puuttuminen.

"Ehkä meidän päätöksenteko on loppupeleissä aika keskittynyttä. Meillä ihmisiä, jotka aika pienissäkin asioissa haluaa sanansa sanoa. Eli valta. Asiat seisoo sen takia, et siellä tasolla ihmisillä ei löydy näkemystä, mitä asioille tehdään."

"Mikä on se tiimi, joka lähtee hoitamaan esim. jotain kriisiyritystä. Ketkä lähtee niitä hoitamaan, ja ketä muita ulkopuolisia siihen otetaan mukaan?"

"Jos ei ole läpinäkyvää hankevalmisteluprosessia, että saatais vaikuttaa. Jos tällaista prosessia ei ole, niin se siilooa porukkaa, kun ei tiedetä mitä kaikkea on tarjolla. Mun mielestä sellaista valmisteluprosessia ei ole."

"Eihän meillä ole mitään kannusteita, mitkä ajaisi niistä pois.(...) Tavoitteet tietysti pitäis asettaa siten, et tukee kaikkia sektoreita, mikä mahdollistaisi siiloutumisella tavoitteeseen pääsemisen. Tavoitteet pitäis olla niin, et edellyttää yhteistyön tekoa."

Johtamiskulttuurin osalta aineiston analyysissä korostuivat toimitusjohtajan johtamismallin sekä yhtenäisen viestinnän merkitys. Johdolta odotettava luottamus henkilöstöä kohtaan tuli vahvasti esiin. Lisäksi erilaisten kulttuurien olemassaolo ja hyväksyntä nähtiin tärkeänä osana johtamista. Kohdeorganisaation johtamisen kuvattiin vahvistaneen siiloja. Organisaatiossa ilmenee erilaisia johtamiskulttuureja, ja toimitusjohtajan esimerkkiä yhteistyötä, avoimuutta ja rentoutta lisäävän johtamismallin vahvistajana kaivattiin.

"Johtamisella todellakin edesautettu siiloutumista; uusi organisaatio muodostunut. Ja johtamisella on suuri merkitys sen vähentämiseen. Meillä lisätty siiloutumista."

"Täällä erilaisia kulttuureja johtamisessa. Vois sanoa, et risteää, mut valitettavasti aika pahasti myös törmää. Semmonen vähän vanhempi malli, ja sitten uudempi perustuen avoimuuteen ja tehdään yhdessä, et tieto ja kaikki tippuu joustavammin ja vapaammin. Koska tyylit niin erilaiset eri yksiköissä, menee ihan työntekijätasolle. Tullaan just tähän, et tekee mielummin niiden kanssa, jotka ajattelee samoin."

"Toimitusjohtajan esimerkillä pitäisi nyt enemmänkin löytyä yhteistyön siemeniä yksiköiden välillä. Ehkä se, meillä tavallaan kohtalaisen byrokraattinen johtamisilmapiiri ja organisaation hakeminen yksiköissä on varsin putkessa. Pitäis saada enemmän yhteistä. Sekin, ett hankevalmistelu yhdessä. Oon kuullut et sitä tehdään jossain. Et jos tehdään ylätasolla, pitäis saada ihmiset mukaan."

"Ihmisten jokapäiväinen keskustelu on se fiiliksen luoja. Kyl se vaan niin menee, et käskyillä vaan murentaa. Pitää lähteä ihmisten omasta tahdosta vaikuttaa asioihin. Ei käskemällä. Se lyttää kaiken. (...) Johtoportaalta vois enemmän toivoa lähestyttävyyttä, rentoutta."

Siiloutumisen ehkäisyssä ja siilojen poistamisessa korostui yhtenäisen viestinnän merkitys. Linjaorganisaatio koettiin nykyisellään siiloja vahvistavana. Yhtenäisen viestin saamiseksi haastatellut toivoivat toimitusjohtajan osallistumista nykyistä vahvemmin organisaation arkeen, millä nähtiin olevan myös yhteistyötä lisäävä vaikutus. Lisäksi organisaation sisäistä tiedonvaihtoa toivottiin lisäävän koko johtoryhmän tuella.

"Johtamisessa johdonmukaisesti käytetään linjaorganisaatiota. Se on omiaan lujittamaan siiloja. (...) Organisaatio tuppaa ryhtyä toimimaan ylimmän johdon mukaan. Jos siiloutuneesti, niin organisaatio mukana. Mutta jos ylin johto osallistuu laaja-alaisesti, menee sinne ja sotkeentuu, tuollahan toi ja tuolla toi resurssi, näyttää esimerkillään."

"Olisko toimitusjohtajan asia käydä kaikissa tiimeissä kertomassa sama asia, jotta tulis kaikille samana, jottei tule synergisesti keskenään erilaisia tulkintoja."

"Nykypäivänä kaikki kehittämistyö ja yritystoimintakin pitäis olla toiminnan rajat ylittävää, eri teemoja yhdistävää. Käytännössä hyvin moni uusi yritystoiminta yhdistää eri alalta tulevia elementtejä. Täähän jää kokonaan meidän organisaatiossa tekemättä, jos eletään silloissa. Hyvätkin yritysaihiot, tai jonkun yrityksen auttaminen jää, kun ei tiedetä mitä toinen olisi siihen voinut tuoda."

"Sitä vois edelleen lisätä ja kertoa johdon taholta, mitä muissa tiimeissä tehdään."

"Johtoryhmässä rakennettaisiin yleinen paketti, jonka jokainen vie omaan tiimiinsä tiedoksi, nice to know tai sitten onko tiimillä jotain annettavaa. Edellyttää, että johtaja aidosti välittää tietoa; menossa ja valmistelussa. Et olis yleinen käytäntö."

Haastatteluissa korostettiin valtuutuksen ja luottamuksen merkitystä asiantuntijaorganisaation sisäisen yhteistyön vahvistamisessa. Myös henkilöstön omaa vastuuta luottamuksen suhteen pidettiin tärkeänä.

"Mun mielestä tämmöses työssä pitäisi olla mahdollisimman vapaata ja luottamus, et asiantuntijoilla omassa työssään ja tehtävissään pitäis olla aika vapaata. (...) Luottamus vähentää siiloutumista, ja se liittyy siihen samaan asiaan. Jos pystytään puhumaan asioista piilottelematta ja luotetaan, et tehdään yhteistyössä eikä kukaan niinku varasta tai käytä selän takana hyödyksi. Jos tarvii pelätä jotain ajatuksia työyhteisössä, se johtaa väistämättä siiloihin."

"Tavallaan sellainen tietynlainen luottamus. Mä luulen et täs jengis on keskimäärin sellaista porukkaa, joka kohtuullisen vastuullista, ja ne haluu lähtökohtaisesti vaikuttaa. Jos niille antais vastuuta enemmän, ettei tulis tarkkaa käskitystä alaspäin."

"Mun mielestä tän työn pitäis luottamukseen perustua. Jos luottamus menee, tulee jonkinlaisia sanktioita, joku valvoo sua tarkemmin. (...) Luottamus koskee sun projektia, työaikaa, kalenteria. Kalentereissa olisi hyvä olla tieto, et onko tavattavissa. Se lisäis luottamusta, ei pääse kytemään epäilykset, et aha toi pääsee noin ja mä teen näin. Mä nään monessa asiassa läpinäkyvyyden, et meidän tarvis kaikkien tehdä sen eteen hommia."

Erialaisten työkuultuurien olemassaolo ja hyväksyntä nähtiin tärkeänä osana johtamista. Kohdeorganisaatiossa vahvimmin edustetut kulttuurityypit heijastuivat myös johtamiskulttuuria koskevaan aineistoon. Johdolta ja esimiehiltä nähtiin tarvittavan tuki kaikkia kulttuureja kohtaan, mikä voi olla haasteellista muuttuvassa toimintaympäristössä.

"Selkeästi otettu tavoitteeksi, et yritykset keskiössä. Molemmissa aiemmissa yhtiöissä ollut enemmän yleishyödyllistä, ei välttämättä tuloksiin johtavaa. Yritysten osalta myös toimintaympäristön kehittäminen tärkeää."

"Tiettyjä hankkeita, jotka aiemmin käynnistynyt, niitä tavoitteita ei käytännössä enää tueta. Pakko kuitenkin hoitaa se hanke. Yhtiön tuki puuttuu. Täähän on tietyst se, et vaihtumisvyöhykkeen ongelma. Maailma ja yhtiö muuttunut. Se on ongelma tietyiltä osin. Esimiestuki pitäis siitä huolimatta olla. Kaikelle tekemiselle mitä talossa tehdään pitäis olla tuki esimiehiltä."

".. et ne hyvät asiantuntijat sais olla täällä töissä. Et saatais monistettavaa rahoitusta, et Ladecin työntekijät voivat käyttää. Sitten toisen palikan johtaja voi sanoa, et älkää käyttäkö aikaa sellaisen rahoituksen hakuun (...) Sellainen ristiriitainen viesti vaan ruokkii sitä tilannetta."

5.2.2 Organisaatiokulttuurin ja strategian välinen yhteys

Toisessa pääteemassa käsiteltiin organisaatiokulttuurin yhteyttä yhtiöstrategian toteuttamiseen kohdeorganisaatiossa. Teeman tavoitteena oli hahmottaa asiakasrajapinnassa koetun organisaatiokulttuurin merkitystä elinkeinoyhtiökontekstissa toimivan asiantuntijaorganisaation yhtiöstrategian toteuttamiseen. Mönkkösen (2008, 538) mukaan julkisen sektorin rakenteelliset uudistukset jatkuvat. Samalla monet yritys-elämästä lanseeratut muutokset toteutuvat julkisissa organisaatioissa kuitenkin hitaasti. Rossi (2012) muistuttaa yritysten strategiatyön haasteiden liittyvän edelleen strategian toteuttamiseen. Onnistuessaan johdon ja henkilöstön välinen dialogi luo pohjan kulttuurin ja strategian yhdistymiseen. Organisaatiokulttuurissa on kyse ennen kaikkea sosiaalisesta ja kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakentuu ja rakennetaan oppimisprosessien kautta. (mm. Schein 1990; 2009; Hofstede 2001; Martin 2002)

Neljäs alateema (taulukko 6.) tarkasteli haastateltavan kokemuksia kohdeorganisaation rakenteiden, prosessien ja johtamisjärjestelmien vaikutuksista yhtiöstrategian toteuttamiseen. Analyysikysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten näkyvät rakenteet, prosessit ja järjestelmät vaikuttavat yhtiöstrategian toteuttamiseen, ja toisaalta minkälaisia esteitä niistä aiheutuu strategian toteuttamiselle.

Taulukko 6. Organisaatiokulttuuri, Alateema 4

| Pääteema | Alateema 4 | Analyysikysymykset |
|-----------------------|------------|---|
| Organisaatiokulttuuri | Artefaktit | Miten näkyvät rakenteet, prosessit ja järjestelmät vaikuttavat yhtiöstrategian toteuttamiseen? Minkälaisia esteitä rakenteista, prosesseista ja järjestelmistä aiheutuu? |

Analyysin perusteella kohdeorganisaation yhtiöstrategian toteuttamiseen vaikuttavat näkyvinä, mutta vaikeasti tulkittavina olevat artefaktit – rakenteet, johtamisjärjestelmät ja prosessit. Niiden merkitys ei ole kuitenkaan erityisen korostunut aineiston mukaan. Strategian

toteuttamisen suhteen nähdään esteitä lähinnä yksiköiden rajoissa sekä hankerahoituksen ohjaavuudella.

Haastatteluaineistossa todettiin rakenteellisina esteinä joidenkin yksiköiden väliset rajat keinotekoisina ja yhteistyötä hankaloittavina. Myös hankerahoituspohjainen toiminnan resursointi nousi vastauksissa selkeästi esiin.

"Meillä organisaatiokaavio on keinotekoinen; Kake ja Osaamiskärjet, ja ne tällä hetkellä todella erillään. Jos meillä tarkoitus vähentää rajoja, se ei toteudu tällä hetkellä."

"Hankkeilla yhtiön johtaminen vaikeuttaa strategian toteuttamista. Meille on annettu hienot strategia ja visio, mut onks meille annettu parhaat työkalut toteuttaa, ni ei. Täält tulee vastaan hankkeet."

Kohdeorganisaatiossa johtamisjärjestelmiä tai prosesseja pidettiin olemattomina tai epämääräisinä. Taustalla voi osin vaikuttaa organisaation lyhyt yhteinen historia, ja toisaalta erilaiset johtamiskulttuurit. Osa haastatelluista pohti keinoja lisätä prosessimaista toimintaa selkiyttämään yhtenäisempää toimintakulttuuria organisaatiossa. Tässä yhteydessä nousi uudelleen esiin organisaation palvelut, jotka osittain vielä täsmentymättä.

"Kahvipöytäkeskustelusta muiden kanssa, ne kokeneet päätöksentekoprosessin outona. Itse ollut sen alan asiantuntijana, mut päätös tullut ylhäältä, et tää menee näin. Eikä kysytty lainkaan asiantuntijalta."

"Johtamisjärjestelmä, en miellä et meillä on. Se on epämääräinen. Meillä on paljon asioita, joista en tiedä, kuka niistä lopulta tekee päätöksen."

"Prosesseja ei hirveesti täällä ole. Toisaalta niitä olis haastava olla, kun on moninaista hommaa ja hankkeita, joissa omat. Hankeprosessia ei ole, asiakasprosessia ei ole, mitkä tukisi ja ohjaisi tekemistä."

"Pitää olla tila jokaisen tehdä omalla tavallaan, mut olis hyvä olla asioita, joita tsekataan, ei tseklis mut joku. Ehkä siltä kannalta, ett tulisi käytyä läpi tietyt tarvealueet, et voitais löytää ne osaamiset mitä täällä on. Et osataan tarjota, ja edes selvittää."

"Ai noi onkin meidän palvelut. Olisi ollut prosessina parempi, jos tiimit olis tehnyt ne. Ne olisi sisäistetty paremmin. Vaikea sisäistää sellaisia."

"En ite kartuta mitään tiukkoja prosesseja, mutta se tietyllä tavalla selkiyttäis esimerkiksi uusien hankkeiden valmistelua. Nyt sanotaan, et johtoryhmään ja se ainoa mitä on."

Viides alateema (taulukko 7.) tarkasteli haastateltavan kokemuksia ihmisten välisen vuorovaikutuksen roolista kohdeorganisaation strategian toteuttamisessa. Analyysikysymysten avulla haettiin vastauksia siihen, miten ihmisten toiminta ja vuorovaikutus heijastuvat yhtiöstrategian toteuttamiseen. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan kohdeorganisaation arvojen ja toimintatapojen ohjausvaikutusta yhtiöstrategiaan nähden.

Taulukko 7. Organisaatiokulttuuri, Alateema 5

| Pääteema | Alateema 5 | Analyysikysymykset |
|------------------------|-----------------|---|
| Organisaatio-kulttuuri | Arvot Normit | Miten ihmisten toiminta ja vuorovaikutus heijastuvat yhtiöstrategian toteuttamiseen? Milla tavalla yhtiön arvot ja toimintatavat ohjaavat strategian toteutusta? |

Analyysin perusteella ihmisten toiminnalla ja vuorovaikutuksella on keskeinen osuus organisaation strategian toteuttamisessa. Analyysissä korostuivat ihmisten tuntemisen merkitys, johtamisnäkökulma sekä erilaisten työkulttuurien vaikutukset. Kohdeorganisaatiossa yhtiön arvoja ei vielä tunnisteta ja yhtiöstrategian tulkintaa edellytetään. Myös toimintatavoissa on täsmentämisen varaa.

Haastateltujen liiketoimintakehittäjien näkemyksen mukaan arjen toiminnassa asemasta riippumattomalla kollegoiden tuntemisella on suuri merkitys.

"Kun oppii tuntemaan paremmin toiset. Ei ne otsikot ja tittelit, vaan se kun tuntee."

"Organisaatiotasolla se jos, et tunne mitä muut tekee, vaikea asettaa itseäkään kokonaisuuteen ja tuoda omaa osaamista ja organisaation osaamista esiin. Jos et tunne

muita, ei nekään varmaan sua, ja arvostaminen vaikeaa. Organisaation sisäisen dynamiikan kannalta vaikuttavaa. Myös suoraan yhteishenkeen vaikuttaa.”

”Suurin osa noista tiimien yli menevistä asioista tulee käytäväkeskusteluista, et mites tää? Tulee ihan muuten kuin virallista kautta suurimmaksi osaksi. Se edellyttää, et tietää mitä toi kaveri tos vieressä tekee, et voit taputtaa sitä olkapäähän. Niinku sit on sykroo muutenkin. Ei niin virallista.”

Johtamisnäkökulmassa haastatellut korostivat tilanteen edellyttävää nopeutta, läpinäkyvyyden merkitystä sekä tapaa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

”Tulee välillä sellainen mielikuva, että se viedään jonnekin, kun ei saa vastausta. (...) Ei joka asiaan tarvita linjausta. Tilanne menee jo ohi. Tällaista tapahtuu.”

”Jos johtaminen selkeää, läpinäkyvää, tieto kulkee, tiimit toimii enemmän yhdessä, sehän vaikuttaa positiivisesti. Nyt vaikuttaa siltä, että joku juttu lähtee kasvamaan henkilöstön kesken. Ei välttämättä ole oikeaa tietoa.”

”Nää on asioita, näistä voi monella tavalla kertoa. Millä tavalla tuot esiin; huudat räyhäät vai miten iloisesti. Antaa tietyt rajat, sitouttaa, antaa tietynlaisen vastuun, ja sit yhteen hiileen.”

Haastatteluaineistoon perustuen erilaisten työkulttuurien odotukset johtamiseen edellyttävät hyvin erilaista lähestymistä, jotta strategian toteuttamiseen saadaan valjastettua koko organisaatio mukaan. Analyysissä ilmeni vähemmän kommentteja siitä, miten voisin omalla toiminnallani auttaa toista onnistumaan. Sen sijaan useammassa vastauksessa tuotiin esiin pohdinta, saanko kollegoilta sen avun, mitä tarvitsen.

”Jotkut eri lähtökohdista töissä. Ehkä jotkut hankkeet määrittää tätä. (...) Yrittäjyyspalveluissa yritys tärkeämpää, mutta Kakessa ehkä ei asiakas niin, tai ainakin tosi vaikea havainnoida; mitä ne on ne meidän asiakkaille tarjottavat palvelut, jos niitä ei pysty kahvitilaisuuksissa kertoa.”

”Silleen paljon porukkaa ja erilaisia ihmisiä, et neljää eri kulttuuria. Työtä tehdään tavallaan niiden kautta. On sitten taas ihan henkilösuhteista kiinni, toimiiko kemiat. En

tiedä, voiko organisaatiotasolla vaikuttaa. Jos ei toimi, ei yhteistyökään suju. Ei strategian toteuttamisen este ole, mutta tietyissä tilanteissa voi hankaloittaa.”

”Mulla kommunikaatio muiden tiimien tai ihmisten kaa ei ole ollut milloinkaan ongelma, en törmännyt siihen. Olen saanut aina sen mitä omaan työhön tarvinnut, kysynyt.”

Kohdeorganisaation suhteellisen tuoreet arvot eivät haastateltujen kokemuksen mukaan juurikaan näy työarjessa; arvoja ei osattu myöskään nimetä ulkoa.

”Periaatteessa arvot pitäisi olla niin selkeät, että keskellä yötä ne muistaisi. En muista. Nämäkin arvot voisi laittaa sinne tänne meidän toimistolle esille.”

”Kun tehdään strategia ja arvot yhtiön johdossa, siitä on pitkä matka siihen, että ne on käytännössä toiminnassa. Jos yhtiön johto haluaa oikeasti ne käytäntöön, se edellyttää johdon osallistumista yhtiön arkeen.”

”On hienoja asioita, mutta tota ollaanko me tätä. Tietenkin voidaan näihin pyrkiä, ehkä se tarkoitus. Käytännön arjessa eivät ohjaa.”

Strategia nähtiin pääosin kaiken mahdollistavana, ja siinä korostuu yritysasiakasnäkökulma. Kysymyksiä herätti kuitenkin yhteisen tehtävän ja tavoitteen löytäminen strategiasta. Haastatellut kaipasivat lisäksi yhtiöstrategiasta täsmällisempää tulkintaa, eli mitä strategia tarkoittaa työntekijätasolla?

”Lähtökohtaisesti strategiasta löytyy palvelua kaikille.”

”Selkeästi otettu tavoitteeksi, et yritykset keskiössä.”

”Strategia hirmu yleinen. Ei ole tehty selkeitä valintoja. Numeerisia tavoitteita on käyty, mutta miten linkittyy omaan työhön on hakusessa. (...) Mä sanoisin, ettei niitä oikein yhteisinä tavoitteina nähdä.”

”On totta, et strategia on uusi. Ihmiset täällä töissä tarvitsevat kättä pidempää, ja jos se tulee kesäkuussa se voi yhtä hyvin tulla elokuussa.”

"Yhteinen tavoite ajatuksena; pitäis yhtenäistää porukkaa, eikä siilouttaa. (...) Mikäköhän se meidän yhtenäinen tavoite on? Se ei ehkä näy."

Haastatellut kantoivat kohtuullisen paljon huolta kohdeorganisaation hallinnollisten käytänteiden jäykkyydestä strategian tavoitteisiin nähden. Toimintaohjeisiin ja -tapoihin toivottiin enemmän selkeyttä ja sujuvuutta arjen prosesseja tukemaan. Hankkeiden osalta täsmennystä kaivattiin rahoituksen hakuun liittyviin käytänteisiin.

"Tottakai vaikuttaa yhtiön strategiaan, kuinka ketteriä me ollaan täällä. Ja siihen vaikuttaa talon tavat, käytänteet, hyväksymiskäytänteet. Kuinka ketterinä meidät nähdään täällä. Vaikuttaa suoraan moneenkin asiaan. (...) Vähemmän byrokratiaa tukis paremmin."

"Hallinnolliset proseduurit korostuu. Ne eivät tue yhtiön strategian toteuttamista."

"Mun mielestä toimintaohjeet tukee ja selkiyttää, mut et niissäkin pitäisi olla maalaisjärki. Siis, et seittemännän kerran kulminoituu tähän, et hyväksyttävä etukäteen kahvit. Tässä tulee se vastuu."

"Kaikki nyt ei oo silleen prosessikaavion kautta. Joku vaan sattuu tietämään, et se tuntee tietyn tyypin, ei niin virallisia juttuja. Olis tietysti ihan kiva, et olis tavallaan tseklisti, jos sulle tulee asiakas, joka haluaa sijoittua tänne, niin miten seuraavat stepit. Tai jos asiakas sanoo, et sillä on kehitysprosessi, niin miten rahoitusta siihen haetaan. Selkiyttäis vähän."

"Ei tiedetä mitä voi ja saa hakea. Nyt kaikki pitää asioita vakan alla, kun ei oikein tiedetä, onko sallittua vai ei."

Kuudes alateema (taulukko 8.) tarkasteli haastateltavan kokemuksia kohdeorganisaatiossa ilmenevien asenteiden vaikutuksista yhtiöstrategian toteuttamiseen. Analyysikysymysten avulla haettiin vastauksia siihen, miten asenteet heijastuvat yhtiöstrategian toteuttamiseen, ja toisaalta minkälaisia kokemuksia muutosvastaisuus on tuonut esiin.

Taulukko 8. Organisaatiokulttuuri, Alateema 6

| Pääteema | Alateema 6 | Analyysikysymykset |
|------------------------|------------|---|
| Organisaatio-kulttuuri | Asenteet | Miten asenteet heijastuvat yhtiöstrategian toteuttamiseen? Minkälaisia kokemuksia on muutosvastaisuudesta? |

Analyysin perusteella asenteiden tunnistaminen voi olla haasteellista, mutta niiden vaikutukset ihmisten toimintaan ja sitä kautta strategian toteuttamiseen tunnustetaan. Henkilöstön asenteet vaihtelevat kohdeorganisaatiossa. Myös muutosvastarintaa on ilmennyt yhtiömuutosten ja uuden strategian johdosta.

Aineistosta oli havaittavissa sekä omaa asennetta että kohdeorganisaation muun henkilöstön asenteita kuvaavia kommentteja. Oma asennetta kuvattiin eri näkökulmista seuraavasti:

"Ehdottomasti oma asenne vaikuttaa. (...) Jos joutuu toimimaan vastoin itselle tärkeitä asioita, valtava stressi."

"Mä en tiedä, oonko jotenkin outo, olen ollut neljä vuotta mukana ja joka suunnasta tullut valitusta, mut mä en ole koskaan kokenut mitään negatiivista. Oma asenne osuu ilmeisesti hyvin keskilinjaan, kun ei ole ollut hirveesti vaikeuksia löytää paikkaa."

"Ehkä tässä itsekkin pitäisi olla aktiivisempi ja oikeasti lähtee kyseleen, et mitä juttui teillä on menossa."

"Ehkä hyväkin, et monest asiast ei tiedä. Tulee turhaa mietittävää ja murehdittavaa, jos kaiken tietäis muitten asioista."

Jälkimmäisissä sitaateissa tuotiin esiin omaa aktiivista asennetta muuhun organisaation nähden ja toisaalta vain omiin tavoitteisiin ja tekemiseen keskittyvää asennetta. Luottamus, erityisesti sen puute nousi esiin haastateltujen vastauksissa pohdittaessa organisaatiossa ilmeneviä asenteita yleisemmin.

"Löytyy toimintatavoista ja asenteista eroja. Ihmiset on erilaisia. Meillähän on hyvin monimuotoinen työyhteisö, hyvin eri ikäistä eri taustoilla, ei voi olla näkymättä täs toiminnassa."

"Asenteissa tietyn tyyppistä asioiden eriarvostamista. Johtuu varmaan siitä, kun ei tiedetä, ei voida arvostaa. Näkyy tietynlainen vastakkainen asettelu ex yhtiöiden kehittämisteemojen ja henkilöstöjen välillä, ainakin alkujaan oli. Siiloja on edelleen."

"Täällä on paljon sellaista, ettei ihan luoteta, mut en tiedä mihin oikein; kaveriin vai mihin?"

Kokemukset muutosvastaisuudesta näkyivät haastatteluaineistossa kahdella tavalla. Osittain muutosvastarinta nähtiin kohdistuvan itse kohdeorganisaatioon, kun aiemmat elinkeino-organisaatiot yhdistettiin yhtiön toiminnan käynnistyessä.

"Kun tää muutos tuli, niin täällä oli todella kova muutosvastarinta ainakin siinä porukassa jossa olin. Jengi oli todella vastaan. (...) Se alkaa itse asiassa hellittää, ja alkaa tulla jo ihan positiivistakin kommenttia. (...) Kahvihuoneessa saatettiin hymyllä mut pienemmässä tilassa, erilaisten asioiden läpikäynti. Tietysti kolme firmaa, ei helppoa."

"Muutosvastarintaa oli, kun yhdistettiin. Meidät fuusioitiin, ei syntynyt uutta yhtiötä, meidät integroitiin. (...) Yritettiin väentää, kun ei.. tulee semmonen, et mennään näin."

Toinen muutosvastaisuuden kohde oli haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiolle laadittu yhtiöstrategia, joka linjasi toimintaa osin aiempia organisaatioita poikkeavasti. Merkittävimmät muutokset todettiin liittyvän aiempiin tiedepuistotoimintoihin, jolloin suurimmat asenteita haastavat muutokset kohdistuvat aiemmin tutkimustoimintaa sekä yksittäisten sektorien kehittämistä toteuttaneisiin organisaation jäseniin.

"Muutosvastarintaa olen havainnut, esimerkiksi tehdään niin kuin ennenkin, italialaistyyppinen muutosvastarinta."

"Tuolla käytävällä kuulee vielä aika paljon soraääniä. (...) Semmoiselle joka orientoitunut enemmän tutkimukseen, sen vaikeampi."

"Vaativin varmaan Asumisen ja Cleantechin muutokset. Ei olekaan enää toimialan tai sektorin kehittämistä. En tiedä onko muutosvastarintaa, mutta poisoppiminen haaste."

Seitsemäs ja viimeinen alateema (taulukko 9.) tarkasteli haastateltavan kokemuksia ja ajatuksia organisaatiokulttuurin keinoista strategian toteutumisen tukemisessa. Analyysikysymysten avulla haettiin vastausta siihen, millä organisaatiokulttuurin keinoilla voidaan edistää yhtiöstrategian toteuttamista. Lisäksi pyrittiin selvittämään miten organisaation sisäisiä rajoja – silloja – voidaan poistaa.

Taulukko 9. Organisaatiokulttuuri, Alateema 7

| Pääteema | Alateema 7 | Analyysikysymykset |
|-----------------------|------------|---|
| Organisaatiokulttuuri | Keinot | Millä organisaatiokulttuurin keinoilla voidaan edistää strategian toteutumista? Miten silloja voidaan poistaa? |

Analyysin perusteella kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa nähdään organisaatiokulttuurin keinoin voitavan edistää yhtiön strategian toteutumista neljän organisaatiokulttuuriin liittyvän johtamisen aktion avulla. Näitä toimia ovat: asiakasorientaation vahvistaminen, strategian ja arvojen arkipäiväistäminen, asiantuntijuuteen luottava osallistaminen sekä yhteiset pelisäännöt. Edellä todettujen lisäksi sillojen ja siloutumisen vähentäminen nähdään tukevan kohdeorganisaation strategian toteuttamista. Sillojen poistamiseksi tulee vahvistaa ohjausmekanismeja sekä lisätä asiantuntijoiden yhteistyömahdollisuuksia ja koko organisaatiotasolla avoimuutta tiedonjaossa.

Haastatteluaineiston mukaan yhtiöstrategian mukainen asiakasorientaatio tulee saada vahvemmin mukaan organisaation toimintaa. Esiin nostettiin muun muassa seuraavia keinoja: asiakaskontaktoinnin vahvistaminen, asiakasprosessin vastuuttaminen, asiakaspalautteen hyödyntäminen ja asiakasprosessin työkalujen täsmentäminen.

”Semmoinen hyvä tyyppi tarvittaisiin, joka olisi koko ajan yhteydessä yrityksiin. Olis toisenlainen työnkuva. Konsultti ei mun mielestä toimi niin hyvin. Talon sisältä pitäis olla. Sillä saatu yritysrajapintoittelussa hyvä kattavuus. Konsultti ei tunne riittävästi meidän

toimintaa, pitää olla edes jonkunlainen tatsi, kenelle heittää pallon, ja menee siitä eteenpäin.”

”Niin kauan kuin meidän johtoryhmätasolla ei ole asiakasprosessista vastuuta ottavaa, niin kauan tää haaste. Pitäisi vastuuttaa ja saada toimimaan. Nyt hajautettu vastuu koko talossa. (...) Yhteistyötä lisäisi se tapa, et yritysasiakasprosessiin otettaisiin eri yksiköiden väkeä mukaan. Kuulolla, et tietäis onko jotain tarjottavaa. Olisko se sitten asiakasvastaava, joka prosessia vetäis.”

”Asiakasprosessissa pitäisi problem solving asiakaskokemus -palautteen kokeminen. Pitäisi kysyä asiakastyytyväisyys. Se kertoisi, että tehdään oikeita asioita. Ja kuntaomistajilta myös onnistumiset, tyytymättömyys. (...) Myös best practices jakaminen henkilökunnan kesken.”

”Työkalu yritysrajpintaan laadukkaan toiminnan varmistamiseksi; mitkä osa-alueet käytäisiin yrityksen kanssa läpi. Kukaan meistä ei voi olla konkari kaikissa asioissa.”

Haastatteluista nousi vahvasti esiin myös strategian ja arvojen arkipäiväistämisen tarve kohdeorganisaatiossa. Samalla yhtiön johdolta odotetaan innostusta rohkeiden uudistusten toteuttamiseksi. Hankkeet on linjattava yhtiön tavoitteiden pohjalta ja vahvistaa toimintojen välistä yhteistyötä uusien tehokkaampien toimintamallien ja suuremman asiakashyödyn aikaansaamiseksi. Strategiaan liittyen aineistosta nousi esiin myös kriittisyys toimintojen painotuksiin.

”Kaivattaisiin vähän innostusta. Strategiaa ei vielä täysin jalkautettu. Vähän sellaista ihmisten omaa tulkintaa; pelkkä kirjoitettu paperi ei riitä. (...) Muodollinen kanssakäyminen aika vakavaa tällä hetkellä, osittain piiskaavaakin. Siinä ei ollut kauheasti tsemppausta.”

”Tuossa hyviä asioita, arvoissa, et lähdetäis rohkeaksi uudistajaksi myös sisäisesti. Ne oikeasti hyviä asioita. Teoilla niihin päästäisiin. (...) Ihannetilanne olis, että ne niin sisäistettyinä, et päätöksenteossa automaattisesti mukana. Automaatioksi tuleminen edellyttää tapojen muutosta.”

”Lähtee siitä, että hankkeet paremmin linjataan yhtiön tavoitteita tukeviksi.”

"Eri toimialojen välimaastoista löytyy kaikista parhaat uudet innovaatiot. Siilot sitä estämässä."

"Meidän pitäis yhtiönä alkaa tekemään enemmän niitä asioita, joilla saadaan makrotason lukuja, työpaikkoja. Tehdä niitä asioita enemmän ja joitain asioita vähemmän. Tällä hetkellä meillä suhdeluku toisenlainen. Varmaan 30 % täs yhtiössä tekee täysin töitä vain ja ainoastaan töitä työpaikkojen ja veroeurojen eteen, ja sit 70% tekee ihan muuta."

Aineiston perusteella luottamus asiantuntijoihin ja heidän ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yhteisen strategian toteutukseen. Kokemuksia tämän suuntaisesta toiminnasta on yhtiössä jo saatukin.

"Enemmän osallistamista ja kuuntelua. Kysyttäisiin meidän mielipiteitä. Moni asia vaikuttaa siltä, että on jo päätetty. Nyt työpajakäytänne hyvä. Tavallaan käsitellään tulokset yhdessä, ja päätetään niiden pohjalta jatko."

"Luottamus kuuluu mun mielestä vastuullisuuteen. Luotetaan ja autetaan ihmisiä vastuullisuuteen. Jos jotain muuta havaitaan, niin siihen reagoidaan, ei peitellä. (...) Ihmiset pitäisi kasvattaa siihen, että tämä ei ole henkilökohtainen leikkikehä. Vaan meillä on yhteinen tehtävä, ja minuun luotetaan sen toteuttamisessa."

Haastatteluaineistossa yhteisten pelisääntöjen rooli nähtiin tärkeäksi. Byrokraattisen ja valvontaan liittyvän toiminnan sijaan strategiaa nähtiin tukevan avoimuuteen osallistavat ja vastuuta antavat toimintakäytänteet.

"Pitää olla tietyt periaatteet, jotka tehdään ihmisille selväksi. Saatte toimia ja teidän pitää toimia, jokainen tekee virheitä."

"Ja sitten se että sisäiseen viestintään, jos laitat sähköpostia vaikk sitten pelisäännöt, kuinka nopeasti siihen pitää vastata. Pelisäännöt. Sekin on vastaus, et nyt en ehdi."

Siilujen poistamiseen liittyen, aineistosta nousi joukko ohjaustekijöitä ja prosessityökaluja, joita nähtiin tarvittavan strategiaa edistävän toiminnan kasvattamiseksi. Organisaation rakennetta, fyysistä ja henkistä tilaa sekä tavoitteita tulisi vahvistaa sisäistä yhteistyötä suosivaksi. Avoimuutta,

yhteistä ideointia ja toteutusta tarvitaan niin hankkeiden suunnitteluun kuin asiakastyöhönkin.

"Edelleenkin tuntuu, vaikka ennen oli enemmän päälliköitä, et yksi leveli pois tosta välistä. Se vois toimia. Vapauttaisko yhteistyötä siinä mielessä, koska nyt tuntuu, et mulle tulee heittoja joka suunnalta; mulla ikään kuin monta pomoa, ei vaan yhtä esimiestä."

"Pienyrittäjäyyspalvelut, siis perustamispalvelut ja Protomo on toisessa kerroksessa ja rakennuksena. Tosi huono juttu ihan sen kokonaisuuden kannalta, et miten asiakkaat liikkuu eteenpäin, miten henkilöt oppii tuntemaan toisensa."

"Tavoitteet tietysti pitäis asettaa siten, et tukee kaikkia sektoreita, mikä mahdollistaa siiloutumisella tavoitteeseen pääsemisen. Tavoitteet pitäis olla niin, et edellyttää yhteistyön tekoa."

"Se hankeprosessi, et olis avoinna intrassa; me suunnitellaan nyt tällaista ja kysyttäis olisiko antaa ja tuoda työkaluja kaikille."

"Voi olla muutakin kuin hanke, esim. idea, ongelma. Tukee.. aivan loistava työkalu. Ideana tehdä yhdessä, ei yksin. Yritys ja asiantuntijat yhdessä -ongelmanratkaisupajaan. Jos meillä ei ole tiettyä asiantuntijaosaamista, meidän pitäisi kutsua sitä lisää."

"Yksittäinen, joka edistää strategiaa ja yhteistyötä olisi ekosysteemihanke, jossa mukana eri sektorit, jolloin jo hanketeknisesti ohjaa yhteistyöhön. Siinä mielessä hankkeet hyviä, kun ollaan vastuussa rahoittajalle, se pakottaa. Jos hankkeessa pakko rakentaa yhteistyössä ekosysteemi, se rakentuu helpommin."

Asiantuntijaorganisaation osaaminen tulee aineiston perusteella saada tehokkaasti ja monipuolisesti asiakkaiden käyttöön. Keinoina esitettiin muun muassa: osaamiskartoitusta, tarvelähtöistä tiimityöskentelyä asiakasrapinnassa, yksiköiden välisiä sekä vastaavia työtehtäviä eri yksiköissä tekevien osaajien koordinoituja kohtaamisia.

"Ainakin tosiaan se osaamiskartoitus, kuka tekee osaa mitäkin. Auttaisi myös minitiimityöskentelyn toteuttamista; tarvelähtöinen asiantuntijatyöskentely."

"Mentiin kaikki kolme yhdessä yritykseen, ja me pystyttiin käymään monelta eri näkökulmalta läpi kehitettäviä asioita. Tällaisia lisää. Jokainen tehnyt pitkää omaa juttuaan, niin näin saadaan kudottua joustaviksi työtiimeiksi."

"Viisaus ei asu yhdessä. Tulee eri näkökulmia, kun ottaa useampia mukaan. Sillaihan me ollaan tehty, et eri taustoilla mukana."

"Voisko joskus olla vaikka kahden tiimin kimpassa järjestettyjä tilaisuuksia, jossa porukka oppis enemmän tuntemaan toisiaan ja toimintaa. Ehkä jotain formaalia, mutta myös vapaampimuotoista. Kun puuhastellaan omassa porukassa, niin pohdituttaa mitä tuolla tehdään."

"Jos halutaan yrityskehittäjät purkamaan siloja ja kehittämään yhteistä toimintaa, musta järkevää tehdä jonkinlainen toimintamalli, jossa liiketoimintakehittäjät eri sektoreilta pääsis yhdessä, kutsuttais koolle; koordinoitua."

Haastatteluaineiston mukaan myös yhtenäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus silojen purkamisessa kohdeorganisaatiossa. Edelleenkin yhtiön tehtävistä ja palveluista tarvitaan kättä pidempää arkisen toiminnan tueksi. Vaikka johdon ja toimitusjohtajan roolin merkitys tuli vahvasti esiin vastauksissa, myös henkilöstön oma aktiivisuus vuorovaikutuksen kasvattamisessa nähtiin tärkeäksi.

"Tiedonkulku on yks, miten siiloudutaan tai siilouduta. Sitä vois edelleen lisätä ja kertoa johdon taholta, mitä muissa tiimeissä tehdään."

"Lähtökohtaisesti yleensä joryn jäsenten ja esimiesten viesti pitäisi olla yhtäläinen. (...) Jos oikeasti ongelma, ja siiloutumisesta halutaan eroon, pitäisi paljon vahvemmin viestii siitä asiasta ylhäältä päin."

"Johtoryhmässä rakennettaisiin yleinen paketti, jonka jokainen vie omaan tiimiinsä tiedoksi, nice to know tai sitten onko tiimillä jotain annettavaa. Edellyttää, että johtaja aidosti välittää tietoa, menossa ja valmistelussa."

"Se mitä henkilöstöinfoissa kerrottu, en pystyis niiden pohjalta. Edelleenkään en tiedä, mitä tietyt ihmiset tekee, vaikka olen esitykset lukenut. Auttais, et olis viety tiimitasolta henkilötasolle. Kyllä monen kohdalla tietääkin. Paljon liittyy siihen, että viettää aikaa ja juttelee. (...) Kannattais aktiivisesti lähteä kyselemään asioita tiimien yli. "

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja nähdä se tutkimuskohteen tai tiedonlähteen näkökulmasta. Tutkija osallistuu itse aktiivisesti tutkimusprosessiin, eikä

pyri ainoastaan objektiiviseen mittaamiseen. Analyysivaihe voidaan jakaa kahteen osaan, jotka käytännössä nivoutuvat toisiinsa: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. (Järvenpää & Kosonen 2003, 20) Tässä luvussa käsiteltiin haastatteluaineiston analyysi ja havaintojen pelkistäminen tutkimukseen valittujen teemojen mukaisesti. Seuraavassa luvussa edetään arvoituksen ratkaisuun, kun analysoitua aineistoa peilataan tutkimuksen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimustuloksiin.

6. POHDINTA

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempien tutkimusten tuloksiin. Tämän tutkimuksen tuloksina kuvataan siilojen ja siiloutumisen ilmentymistä asiantuntijaorganisaatiossa sekä esitellään ehdotus organisaatiokulttuurin keinoista vahvistaa tutkimuksen kohdeorganisaation Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n strategian toteutusta.

6.1 Siilot asiantuntijaorganisaation haasteena

Tutkimuksessa tunnistettiin monia asiantuntijaorganisaation sisäisiin rajoihin liittyviä haasteita ja toisaalta siilomaiseen toimintaan johtavia organisaatiokulttuurisia syitä. Tässä alaluvussa näitä elinkeinoyhtiökontekstissa toimivan asiantuntijaorganisaation siiloutumisen aiheuttamia haasteita peilataan aiempaan tutkimukseen. Lisäksi tässä alaluvussa esitellään analyysin ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta organisaatiokulttuurisia syitä siilojen ilmentymiseen sekä keinoja siilojen ja siiloutumisen vähentämiseen asiantuntijaorganisaatiossa.

Aiemmassa tutkimuksessa (Abbott 1995; Ashkenas ym. 2002) organisaation sisäisiä rajoja on kuvattu toisaalta organisaation hierarkian kautta ja toisaalta yksiköiden välisillä erotteluilla. Usein nämä rajat ovat kuitenkin fyysisesti näkymättömiä ja muodostuvat pitkälti ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Rajat antavat organisaatiolle muodon ja niitä tarvitaan. Kuitenkin rajojen ylitykset ovat välttämättömiä toiminnan joustavuuden varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation sisäiset rajat koetaan kohdeorganisaatiossa hyvin vahvoiksi, mikä aiheuttaa toiminnoissa joustamattomuutta.

Diamond ym. (2004, 46) ovat todenneet organisaation jäsenten käyttävän siilomaisia kuvausesimerkkejä, kun heitä pyydetään kertomaan toiminnoista organisaatiossa. Siilo-metafora kuvataan varsin yleisesti organisaation jäsenten kokemuksiin ja havaintoihin perustuviksi organisaatiollisiksi rajoiksi. Kyse on nimenomaisesti organisaation

jäsenten näkemyksestä, kuinka he kongnitiivisesti ja tunneperäisesti hahmottavat omaa, usein varsin sirpaloitunutta ja rajoitettua, henkilökohtaista suhdetta työhön. Raja erottaa toisistaan kaksi aluetta, ja siinä tapahtuu ihmisten välistä kohtaamista ja eroamista. Tutkimuksessa organisaation yksiköiden toimintaa kuvattiin monilta osin hyvin siilomaiseksi. Jokainen haastateltu kuvasi organisaatiossa ilmenevän yksiköiden välillä rajoja, jotka useimmat täsmensivät tiedonkulun ja yhteistyön haasteiksi. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat siiloja ja siiloutumista esiintyvän organisaatiossa. Useampi kuitenkin koki siilot enemmänkin yksittäisten ihmisten välillä kuin kokonaista yksikköä koskevinä.

Monesti siilo-metaforaa käytetään korostettaessa pitkälle erikoistunutta tietoa ja toimintaa korkeasti kouluttautuneiden asiantuntijoiden ryhmissä, jolloin työntekijät eivät usko mahdollisuuteen edes ymmärtää toisen organisaation yksikön asioita pitkälle viedyn erikoistumisen johdosta. Diamond ym. (2004, 47) Tässä tutkimuksessa oli osittain nähtävissä samoja lähtökohtia osittain organisaation erikoistumista edellyttävien tehtävien sekä toisaalta aiemmin erillisinä elinkeinoyhtiöinä toteutetun operoinnin johdosta. Cilliersin & Greyvensteinin (2012) mukaan organisaation siiloilla viitataan tietoisten rakenteiden lisäksi tiedostamattomiin, mielentilaan ja asenteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat siiloihin. Siilomaisessa ajattelussa on taipumus rakentaa rajoja ja vastakkainasettelua meidän ja muiden välille, mikä vaikeuttaa luonnollisesti yhteistyötä eri tiimien tai yksiköiden välillä. Tutkimuksessa useampi haastateltu totesi esimiesten asettavan esteitä asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Oman tiimin rooli myös korostui organisaation yhteisen tekemisen sijaan.

Akkerman & Bakker (2011,134-137) ilmaisevat rajat sosiaalisina, tulkinnanvaraisin rajoina, jotka ovat tilanteesta ja asianosaisista riippuvia. Ylittäessään näitä sosiaalisia rajoja ihmiset joutuvat kosketuksiin erilaisten maailmojen kanssa, joutuen samalla etääntymään molemmista

maailmoista. Tutkimuksessa tämä ilmentyi organisaatiota koskevan tiedonjaon ja asiantuntijuuden kohtaamisen haasteina sekä erilaisten työkuultuurien välisinä näkemyseroina. Lisäksi tutkimuksessa tuli kohtuullisen vahvasti esiin yksilöiden vaikutus yksiköiden väliseen vuorovaikutukseen.

Vertikaalisen hierarkia voi aiheuttaa organisaatioon jäykkyyttä ja turhia arvoluokituksia. Hierarkkisissa organisaatioissa yksiköiden ja toimintojen väliset rajat ovat yleensä vahvoja. (Kajamaa 2011, 375) Myös Ashkenas ym. (2002, 43) toteavat organisaation liiallisen hierarkkisyyden heijastuvan organisaation toimintaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla: reaktionopeus ja päätöksenteko hidastuvat, muutosvastaisuus lisääntyy, innovatiivisuus vähenee ja valtuuttamisen puuttuminen aiheuttaa turhautumista. Tutkimuksessa linjaorganisaatio koettiin nykyisellään siiloja vahvistavana. Tätä vahvisti myös yhtiön johtamisjärjestelmien yhteydessä haastatteluaineistosta esiintyneet kuvaukset päätöksenteon keskittymisestä.

Ashkenasin (1999) mukaan horisontaaliset rajat saattavat olla esteenä toimintayksiköiden väliselle vuorovaikutukselle organisaation sisällä. Horisontaalisten rajojen liiallinen korostuneisuus voi näkyä työn hidastumisena, oman reviirin suojelemisena, alatavoitteiden korostamisena yli organisaation tavoitteiden sekä sisäisenä kilpailuna. Tämä ilmeni tutkimuksessa yksiköiden välisenä kilpailuna resursseista ja reviireistä. Lisäksi aineistossa nousi esiin yhteistyötä edistävien prosessien vähäisyys sekä yhteistyötä tukevien tavoitteiden puuttuminen. Liian epäselvillä rajoilla on vastaavasti työntekoa hankaloittava vaikutus. (Hirschhorn 1988, 38) Tutkimuksessa tuotiin esiin yksiköiden välisten tehtävien epäselvyys, ja viitattiin toisaalta rajojen keinotekoisuuteen ja toisaalta epätietoon siitä, kenen vastuulla tietyt erityiset tehtävät organisaatiossa kuuluvat.

Siilo sanana voi tuoda mieleen tunteen erityksissä olemisesta ja voimattomuudesta, kuin olisi syvällä siilojen pohjalla. Toiset saattavat mainita, ettei vasen käsi ei tiedä mitä oikea tekee, jolla kuvataan toimintojen irrallisuutta kokonaisuudesta. Jotkut saattavat assosoida siilot yhteistyön, kollegiaalisuuden ja toisten kunnioittamisen puutteiksi, kertoen ihmisten välisestä vastakkainasettelusta siilojen välillä. (Diamond ym. 2004, 46) Tutkimuksen mukaan asiakasrajapinnassa koettiin suureksi haasteeksi se, ettei henkilöstö tiedä ja tunne tarpeeksi toisiaan ja toistensa työtehtäviä, mikä on osittain selitettävissä suhteellisen tuoreesta organisaatioiden yhdistymisestä. Tähän on liitettävissä tutkimuksessa esiin nousseena organisaatiossa ilmenevät erilaiset johtamiskulttuurit, jotka osittain myös koetaan siiloja vahvistavina. Lisäksi kohdeorganisaatiossa vahvimmin edustetut kulttuurityypit, klaani- sekä markkinakulttuurit, heijastuivat myös johtamiskulttuuria koskevaan aineistoon. Niissä on havaittavissa vastakkainasettelua ihmisten prioriteettien välillä.

Seuraavaksi tarkastellaan organisaatiokulttuurisia syitä siiloutumiseen. Aiemman tutkimuksen (Schein 1990, 123-124) mukaan organisaatioissa ilmenevät siilot voivat perustua toimintoon, maantieteelliseen alueeseen, markkinoihin tai tuotteisiin, ja näiden alayksiköiden täytyy selviytyä erilaisten ulkoisten ympäristöjensä kanssa. Sopeutuessaan ulkoisiin ympäristöihin ne kehittävät uskomuksia ja oletuksia, jotka voivat poiketa organisaation ydinoletuksista. Tällaisia alakulttuureja kutsutaan usein siiloiksi. Niiden ympärilleen rakentamat rajat vaikeuttavat kommunikointia ja eri pyrkimysten integrointia organisaatioissa. Alakulttuureja, organisaation sisäistä siiloutumista, voi syntyä myös eri ammattiryhmien asiantuntijuuksien, kuten esimerkiksi johdon, tekniikan, talouden sekä markkinoinnin välille. Tämän tutkimuksen perusteella kuntien omistaman elinkeinoyhtiön hyvin erityyppiset tehtävät, esimerkiksi perustamisneuvonta ja aluemarkkinointi, itsessään voi aiheuttaa organisaation sisällä eriytymistä. Tämä asia ei noussut esiin kovin monen haastatellun vastauksissa. Sen sijaan, kuten edellä todettiin, suhteellisen

tuore organisaatioiden yhdistyminen heijastuu organisaation toimintaan; henkilöstö tiedä ja tunne tarpeeksi toisiaan ja toistensa työtehtäviä.

Alakulttuurien kehittymistä voi edesauttaa se, ettei organisaatiossa ole vahvaa ydinkulttuuria. Organisaation alakulttuurit eivät ole lähtökohtaisesti hyvästä tai pahasta. Alakulttuurien arvo organisaatiolle riippuu niiden olemassaolon vaikutuksista. Vastakkaiset kulttuurit voivat parhaimmillaan lisätä organisaation luovuutta, mutta alakulttuurit voivat myös heikentää koordinaatiota sekä rajoittaa kommunikaatiota organisaation eri osien välillä. Tätä ilmiötä kutsutaan usein siiloutumiseksi. (Hatch & Cunliffe 2013, 161) Useammassa haastattelussa lähimpiä kollegoja keuhuttiin. Joissakin haastateltujen kommentteissa oli nähtävissä erilaisten työokulttuurien – markkinakulttuurin ja klanikulttuurin – välisiä näkemuseroja. Lisäksi aineistosta oli havaittavissa yhteistyön esteisiin liittyvää epämääräisyyttä; aina syitä ei sanottu ääneen. Analyysissä aineistosta erottuu johtamisjärjestelmien ja johtamiskulttuurien vaikutukset siiloutumiseen. Johtamiseen ja sen uudistumiseen kohdistuu paljon odotuksia kohdeorganisaatiossa.

Organisaation liiallinen hierarkkisuus voi aiheuttaa esteitä vapaaseen ja tasapuoliseen informaation liikkumiseen. Se voi myös hidastaa päätöksentekoa. (Ashkenas ym. 2002, 43) Hirschhorn (1998, 32) on puolestaan todennut, että ihmisillä on epävarmuutta ja uhkaa tuntiessaan taipumus hakea turvaa rajoittamalla käyttäytymistään luomalla psykologisia rajoja ympärilleen. Tämä vaikuttaa usein haitallisesti yhteistyön sujuvuuteen organisaatiossa. Organisaatiossa esimiehillä, yksikön ja tiimien vetäjillä nähtiin olevan merkittävä rooli siiloutumiseen. Kohdeorganisaation lähihistoria heijastui haastateltujen vastauksissa. Vaikkei organisaatioiden yhdistyminen ollut tässä tutkimuksessa varsinaisen tarkastelun kohteena, ei sitä voi täysin sivuuttaa. Kohdeorganisaatio muodostettiin aiemmin erillään toimineista elinkeinoyhtiöistä, ja se on osaltaan vaikuttanut henkilöstön kokemuksiin yhdistymisen jälkeisinä kuukausina. Kohdeorganisaation johtamisen

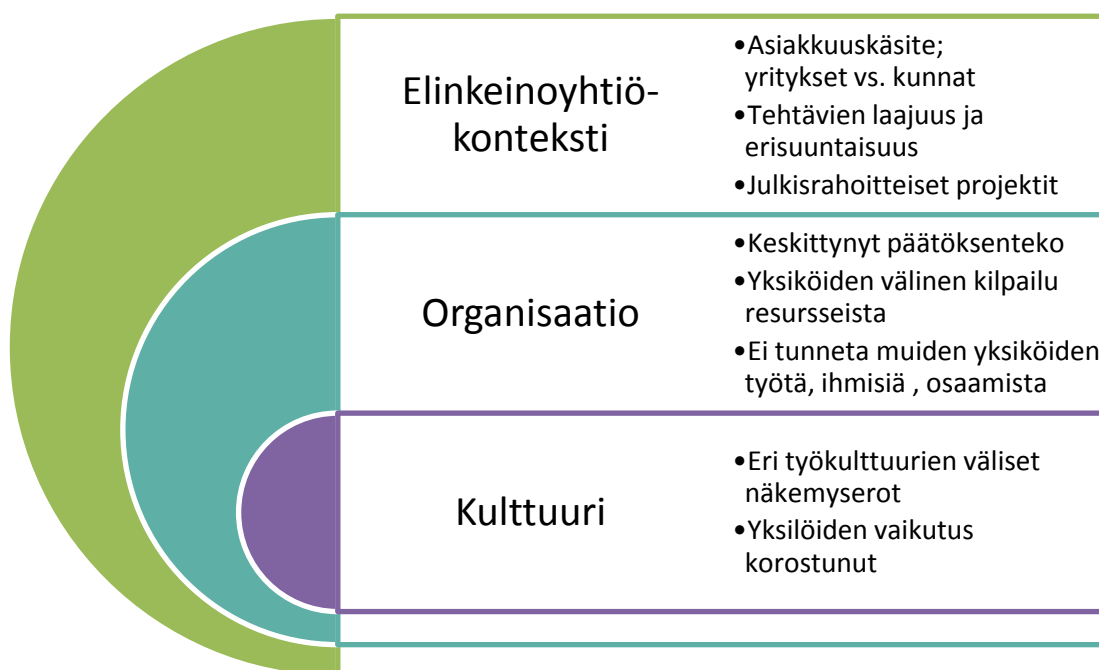
kuvattiin vahvistaneen siiloja, vaikkakin organisaatiossa ilmenee erilaisia johtamiskulttuureja.

Ashkenasin ym. (2002, 112-117) mukaan horisontaaliset rajat voivat luoda esteitä toimintayksiköiden väliselle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle organisaation sisällä. Mikäli organisaatiossa koetaan pelkoa resurssien vähenemisestä ja päätösvallan karsimisesta, se saa erikoistuneet yksiköt suojelemaan ja korostamaan itseään suhteessa muihin horisontaalisiin rajoihin ja toimintoihin. Liian tiukat horisontaaliset rajat saavat yksiköt korostamaan omia tavoitteitaan, mikä lisää organisaation sisäistä kilpailua ja estää organisaation menestymisen edellyttämän synergian muodostumisen. Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa ilmenee yksiköiden välistä kilpailua resursseista ja reviiireistä, joskin myös osa haastatelluista näki sen olevan vähäistä eikä suuremmin yhteistyötä estävää.

Aiempaa tutkimusta täydentämään tässä tutkimuksessa saatiin uusi näkökulma siilojen tarkasteluun tutkimuskohteena olleen elinkeinoyhtiön toimintaympäristön – elinkeinoyhtiökontekstin kautta. Analyysin perusteella kohdeorganisaation toimintaan elinkeinoyhtiönä heijastuvat selvimminkin kolme asiaa: julkiselle kehittämisorganisaatiolle asetetut laajat ja osin erisuuntaiset tehtävät, kuntarahoittajien ja yritysasiakkaiden asiakkuusroolien erilaisuus, sekä aineistosta vahvimmin esiin nouseva julkinen hankerahoitus. Analyysin perusteella hankkeiden vaikutus organisaation siiloutumiseen korostui. Yhtäältä projektit ohjaavat ihmisten toimintaa ja yhteistyömahdollisuuksia projekteille asetettujen tavoitteiden johdosta; hankkeiden tavoitteet ohjaavat aineiston perusteella ihmisten toimintaa selvästi organisaation omia tavoitteita vahvemmin. Toisaalta projektien rahoitus on ohjaava tekijä hankerahoituksen muodostaessa merkittävän osan organisaation toiminnan resursseista. Analyysin mukaan elinkeinoyhtiön tehtävien laajuus aiheuttaa ymmärrettävästi siiloja, koska yhteistyökohtien löytäminen funktioiden välillä on erisuuntaisten tehtävien johdosta hankalaa. Tutkimuksen mukaan siiloja lisääväksi

tekijäksi koetaan myös elinkeinoyhtiön rahoituksen ja asiakkuuksien välisen suhteen poikkeavuus perinteiseen yritystoimintaan verrattuna. Useimmat haastatellut mainitsivat silloihin liittyen yhtiön toimintaa rahoittavien kuntien sekä palveluita käyttävien yritysten välisen haasteen; osa henkilöstöstä keskittyy yritysten palveluun, kun osa henkilöstöstä kokee myös kunnat yhtiön asiakkaiksi. Tämä rahoituksen ja asiakkuuksien erityispiirre saattaa liittyä nimenomaisesti kuntaomisteisiin ja kuntien rahoittamiin elinkeinoyhtiöihin,

Kuvassa 12. on esitetty analyysin pohjalta Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n yksiköiden väliseen yhteistyöhön vaikuttavia havaintoja - siiloutumisen osatekijöitä.



Kuva 12. Siiloutumisen osatekijät LADECissa

Seuraavassa tarkastellaan analyysin ja aiemman tutkimuksen pohjalta keinoja organisaation siilojen ja siiloutumisen vähentämiseksi.

Juutin ja Luoman (2013, 9) mukaan henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on puhuttu paljon siitä, kuinka saadaan sitoutettua henkilöstö organisaation tavoitteisiin sekä päämääriin, ja kuinka voitaisiin saada aikaan yhteistä näiden päämäärien suuntaista ongelmanratkaisua sekä kuinka voitaisiin lisätä joustavaa, omaehtoista organisoitumista. Aiemmin Hirschhorn & Gilmore (1992) sekä Siengthai & Bechter (2001) ovat nostaneet esiin organisaation rajojen joustavuuden merkityksen innovaatioihin ja muutokseen perustuvassa taloudessa. Organisaation kyky luoda uutta tietoa ja osaamista on ratkaisevaa innovatiivisuudessa, ja vertikaalisen sekä horisontaalisen kommunikoinnin kasvattamisella voidaan vähentää siiloutumista. Carlile (2004) on esittänyt keskeisinä havaintoina rajoja ylittävässä tiedonjaossa ja käyttöönotossa seuraavaa: 1) yhteinen sanasto on tarpeellinen, muttei välttämättä riittävä rajoja ylittävässä tiedonjaossa ja käyttöönotossa. 2) Yhteisen ymmärryksen aikaan saaminen tiedon jakamiseen ja käyttöön rajoja ylittävässä toiminnassa edellyttää usein uusien sopimuksien tekemistä. 3) Yhteisen tavoitteen aikaansaaminen tiedon jakamisessa ja käyttämisessä edellyttää merkittävää käytännön panostusta ja vahvaa johtamista.

Analyysin perusteella kohdeorganisaation siiloutumisen ehkäisyssä ja siilojen poistamisessa korostui yhtenäisen viestinnän merkitys. Linjaorganisaatio koettiin nykyisellään siiloja vahvistavana. Yhtenäisen viestin saamiseksi haastatellut toivoivat toimitusjohtajan osallistumista nykyistä vahvemmin organisaation arkeen, millä nähtiin olevan myös yhteistyötä lisäävä vaikutus. Lisäksi organisaation sisäistä tiedonvaihtoa toivottiin lisättävän koko johtoryhmän tuella. Haastatteluaineiston mukaan yhtenäisen viestinnän lisäksi edelleen tarvitaan yhtiön tehtävistä ja palveluista selkeitä kuvauksia arkisen toiminnan tueksi. Vaikka johdon ja toimitusjohtajan roolin merkitys tuli vahvasti esiin vastauksissa, myös henkilöstön oma aktiivisuus vuorovaikutuksen kasvattamisessa nähtiin tärkeäksi. Aiemmassa tutkimuksessa (Star and Giesemer 1989; Hölttä, 2013) on käsitelty rajaobjekti -käsitettä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Rajaobjektit ovat artefakteja, jotka ovat toisaalta

riittävän joustavia mukautumaan erilaisten prosessiin osallistuvien ryhmien tulkintoihin, toisaalta tarpeeksi kestäviä säilyttääkseen yhteisen merkityksen erilaisissa ihmisten välisissä tilanteissa. Rajaobjekti voi olla esimerkiksi huoltomanuaali tai toimintaohje, joita käytetään kommunikoinnin välineinä. Kohdeorganisaation tapauksessa rajaobjektien, kuten yksiköiden palvelu- ja palveluprosessikuvauksien, käyttö voisi tukea yksiköiden välistä vuorovaikutusta.

Yhteistyö on noussut merkittäväksi menestystekijäksi työelämässä. Virolaisen (2010) mukaan olennaista organisaation eri tiimien välisen yhteistyön syntymiselle on eri tiimeissä toimivien ihmisten tunteminen sekä yhteistyön koordinointi. Aira (2012, 132-133) on puolestaan esittänyt yhteistyön toteutuvan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Niinpä toimiva yhteistyö edellyttää riittävän määrän vuorovaikutusta tarpeeksi usein. Yhteistyötä tehdessään ihmiset muodostavat sekä ylläpitävät vuorovaikutussuhteita, tiimejä ja verkostoja. Tiivein ja tuloksellisin yhteistyö toteutuu kahden välisissä vuorovaikutussuhteissa, mutta samalla ne myös vievät eniten resursseja. Luottamus on keskeinen tekijä toimivalle yhteistyölle. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation asiakastyössä toivottiin lisättävän eri asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä nykyistä laajemmin. Toinen toistensa tunteminen nähtiin edellytykseksi yhteistyölle eri yksiköiden sekä myös saman tiimin yksilöiden välillä. Analyysin perusteella yhteistyön sujuvuuden nähtiin kuitenkin monilta osin henkilöityvän.

Muun muassa Lambertin (2003) mukaan rajat aiheuttavat käytännön työtilanteissa haasteita työntekijöille, kun heidän on huomioitava työtehtävissään neuvottelu ja asioiden vertailu eri rajapintojen kanssa useat eri näkökulmat ja rinnakkaiset toiminnot huomioiden. Tutkimusaineiston perusteella osa kokee yhteistyön sujuvaksi, osa puolestaan koki siinä esteitä joko henkilökohtaisista syistä tai esimiestasolta tulevana. Ashkenasin ym. (2002, 43) mukaan organisaatioissa tulisi löytää tasapaino vapauden ja kontrollin välille.

Tavoiteltavaa on, että informaatio liikkuu organisaatiossa vapaasti ja tasapuolisesti, monenlaista osaamista arvostetaan ja päätöksentekoa valtuutetaan myös organisaation alemmille tasoille. Kajamaan (2011, 389) mukaan työntekijälähtöisesti toteutuva organisaation sisäisten rajojen ylittäminen voi edesauttaa uusien avausten sekä käytänteiden syntymistä. Siinäkin mielessä työntekijälähtöisesti toteutuvalla rajoja ylittävällä toiminnalla on suuri potentiaali organisaation muutoksen sekä uuden oppimisen suhteen. Jotta rajoja ylittävä yhteistyö saadaan kestäväälle pohjalle, edellyttää se rajaobjektien, toimijoiden kesken yhteisesti jaettujen artefaktien, kautta tehtävän ankkuroinnin lisäksi myös johdon vahvaa tukea. On erityisen tärkeää, että muutoksien läpiviennistä ja seurannasta vastaava johto ottaa aidosti huomioon työntekijätasolta tulevat ehdotukset, jotta oppimista voi toteutua koko organisaatiotasolla. Airan (2012, 129) mukaan organisaatioissa kannattaakin kiinnittää huomiota vuorovaikutuskäytänteisiin, eli mistä ja miten asioista puhutaan, miten viestintävälineitä käytetään, ja milloin ollaan yhteydessä ja miten nopeasti vastataan.

Asioiden johtamisen korostuminen on juurtunut vahvasti yritysten kulttuuriin. Vaikka perusedellytys luottamuksen syntyyn onkin, että asioiden johtamien on kunnossa, kasvattaa mahdollistava ja osallistuva – inhimillinen johtaminen – luottamusta yhtiön johtoon. Kotterin (1996, 21-27) mukaan asioiden johtajat eivät ymmärrä ihmisten johtamisen eivätkä eri organisaatiotasolla olevien ihmisten arvoa. Heillä on tapana tukahduttaa innovatiivisuus ja aloitteellisuus. He käyttäytyvät keskitetysti ja byrokraattisesti. Johtamisen kannalta kulttuurinen tarkastelutapa merkitsee, että johtamisen ydin on merkitysten johtamista. Näin ollen tehokkain tapa johtaa ei olekaan tiukka tavoitteiden asettelu, määräysten anto ja mitattavien tulosten kontrolli, vaan perusolettamusten kautta syntyvä ryhmän sisäinen tiedostamaton kulttuurinen itseohjautuvuus. Tätä ihmisten arvoa korostavaa kulttuuria tukee ihmisten johtaminen ja aito vuoropuhelu. (Pitkänen 2006, 181-191) Kohdeorganisaation johtamisen kuvattiin vahvistaneen siloja. Organisaatiossa ilmenee erilaisia

johtamiskulttuureja, ja toimitusjohtajan esimerkkiä yhteistyötä, avoimuutta ja rentoutta lisäävän johtamismallin vahvistajana kaivattiin. Johtamiskulttuurin osalta aineiston analyysissä korostuivat toimitusjohtajan johtamismallin sekä yhtenäisen viestinnän merkitys. Johdolta odotettava luottamus henkilöstöä kohtaan tuli vahvasti esiin. Lisäksi erilaisten kulttuurien olemassaolo ja hyväksyntä nähtiin tärkeänä osana johtamista.

Avoimuuteen ja joustavuuteen perustuva organisaatorakenne vaatii myös johtamiselta uudistumista. Auktoriteettiin perustuva ja kontrolloiva johtamistyyli ei enää toimi. Johtajuutta tarvitaan edelleen. Osallistamisen, yhteistyön ja valtuuttamisen onnistumisen edellytyksenä on rakentava johtajuus. (Hirschhorn & Gilmore 1992) Analyysin perusteella aineistosta erottuu johtamisjärjestelmien ja johtamiskulttuurien vaikutukset siiloutumiseen; toistaiseksi siilot eivät ole organisaatiossa merkittävästi vähentyneet. Johtamiseen ja sen uudistumiseen kohdistuu paljon odotuksia kohdeorganisaatiossa. Airan (2012, 139-142) mukaan organisaatioiden osien välisen yhteistyön onnistumiseksi keskeistä on keskinäisen kilpailun hallinta sekä yhteistyön eri osapuolten erilaisuuden hyödyntäminen suunnittelusta toteutukseen. Yhteistyössä onnistutaan parhaiten silloin, kun osapuolet kykenevät kertomaan toisilleen avoimesti omista ja oman organisaationsa tavoitteista, taustoista ja rajoituksista. Haasteellista on usein yhteisymmärryksen löytäminen, mikä edellyttää toistuvaa ja jatkuvaa vuorovaikutusta sekä usein myös rakentavaa erimielisyyksien käsittelyä. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa erilaisten työkulttuurien olemassaolo ja hyväksyntä nähtiin tärkeänä osana johtamista. Kohdeorganisaatiossa vahvimmin edustetut kulttuurityypit heijastuivat myös johtamiskulttuuria koskevaan aineistoon. Johdolta ja esimiehiltä nähtiin tarvittavan tuki kaikkia kulttuureja kohtaan, mikä voi olla haasteellista muuttuvassa toimintaympäristössä.

Luottamuksen merkitystä toimivassa yhteistyössä on korostettu aiemmassa tutkimuksessa (esim. Aira 2012; De Long & Fahey 2000). Tässä tutkimuksessa haastatellut korostivat valtuutuksen ja luottamuksen

merkitystä asiantuntijaorganisaation sisäisen yhteistyön vahvistamisessa. Myös henkilöstön omaa vastuuta luottamuksen suhteen pidettiin tärkeänä. Luottamuksen syntyminen on kuitenkin monivaiheinen prosessi, joka Pitkäsen (2006, 180) mukaan edellyttää aina ja varsinkin erilaisissa muutostilanteissa seuraavia asioita:

- kulttuurin huomioon ottamista, jolloin yrityksen arvot ja niiden takana olevat perusolettamukset kirkastuvat
- yrityksen johdolta vuoropuhelun järjestämistä kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille, jolloin tapa ajatella yhtiön toiminnasta ja tavoitteista kirkastuu
- pelisäännöistä sopimista ja kohtaamistilanteisiin liittyvien jännitteiden sekä ilmiöiden hallitsemista, jolloin rationaalinen toiminta ja asiakas otetaan organisoinnissa huomioon
- asiakaspalvelun järjestämistä siten, että asiakas tarpeineen otetaan huomioon, tukijärjestelmien hyväksikäyttöä siten, että järjestelmät auttavat yhdensuuntaisen ja yhteisen toimintatavan syntymistä.

Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa siilot ja siiloutuminen vaikuttavat heijastuvat asiakasrajapintatyöskentelyyn. Selvästi tutkimusaineiston perusteella siiloista halutaan eroon, ja tilalle kaivataan enemmän organisaation tavoitteita palvelevaa yhteistyötä ja henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Schein (2009, 123,124) on ehdottanut yhtenä keinoksi siiloutumisen poistamiseen organisaatiossa järjestettäviä tapahtumia ja tilaisuuksia, jotka mahdollistavat kommunikaation ja vuoropuhelun alakulttuurien keskinäisen ymmärryksen ja yhtenäistämisen parantamiseksi. Mikäli osa alakulttuureista edustaa enemmän ympäristön vaatimusten suuntaisia oletuksia ja arvoja, tulisi näille ihmisille ottaa mukaan avainhenkilöiksi keskeisille paikoille organisaatiossa. Bairdin (2013,18) huomautus voi olla kuitenkin aiheellinen. Pyrittäessä eroon organisaation siiloutumisesta voi yhtenä riskinä olla yritys tehdä asiat liian nopeasti. Jokainen organisaatio on erilainen, joten jokaisen kohdalla on syytä erikseen pohtia, kuinka paljon muutosta voidaan kerralla sietää.

6.2 Organisaatiokulttuurin voima strategian toteutuksessa

Tutkimuksessa havaittiin organisaatiokulttuuristen tekijöiden yhteys yhtiöstrategian toteuttamiseen. Tässä alaluvussa analyysissä kiteytyneitä asiantuntijaorganisaation strategian toteuttamiseen yhdistettäviä organisaatiokulttuurisia tekijöitä tarkastellaan organisaatiokulttuurin eri näkökulmien kautta ja peilataan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen.

Organisaatiokulttuuria lähestyttiin tutkimuksessa eri näkökulmien kautta, mitkä Hatch & Cunliffe (2013, 163-184) ovat jäsentäneet seuraavasti:

- Moderni perspektiivi; Kulttuuri on organisaation ominaisuus. Sen avulla vaikutetaan organisaation jäseniin, jotta asetetut tavoitteet toteutuvat.
- Symbolistulkinnallinen perspektiivi; Kontekstin merkittävyys ja tulkinta korostuvat. Kulttuuri rakentuu sosiaalisen toiminnan kautta yhteisössä. Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuista, kontekstiinsa ja toimijoihinsa sidottua.
- Postmoderni perspektiivi; Organisaatiokulttuuria tarkastellaan monitasoisesti. Organisaation jäsenet voivat jakaa tai olla jakamatta yhteisiä arvoja. Niistä voidaan olla samaa tai eri mieltä, tai julkituoduista arvoista voidaan olla kokonaan tietämättömiä. Kulttuurissa on yhtäaikaisesti läsnä konsensus, vastustus ja hämmennys.

Modernia näkökulmaa keskeisesti edustava Edgar Scheinin (1990; 1992; 2009) psykodynaaminen malli huomioitiin tässä tutkimuksessa jo teemahaastattelurungon muodostamisessa. Organisaatiokulttuuria koskeva teema rakentui pitkälti juuri Scheinin kolmen kulttuuritason, eli näkyvien artefaktien, havaittujen arvojen sekä tiedostamattomien perusolettamuksien pohjalta. Malli on esitetty kuvassa 4.

Lisäksi osana modernia lähestymistapaa tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiokulttuurin profiloinnin lähtökohta kulttuuristen piirteiden kuvaamisessa, jota tässä edusti Cameronin & Quinin (1999; 2005)

kilpailevien arvojen malli. Malli on esitetty kuvassa 5. Perusteluita tämän organisaatiokulttuurin sekä organisaatiossa vallitsevien prosessien selittämiseen ja tutkimiseen käytetyn suuntauksen valinnalle tutkimukseen löytyy kaksi: Toisaalta profilointia voidaan pitää systemaattisena tapana kartoittaa kulttuuria ja se soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa arvioidaan kulttuurin yhteyksiä muihin organisaation ilmiöihin, kuten esimerkiksi yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Toinen valintaperuste mallin huomioidissa oli se, että kohdeorganisaatiossa on hiljattain toteutettu työkultuurikartoitus, joka noudatti pitkälti juuri Cameronin & Quinnin mallia. Tästä toteutetusta kartoituksesta on tutkimuksen taustaksi saatu olennaista tietoa organisaatiossa ilmenevien erilaisten työkultuurien olemassa olost. Erityisen mielenkiintoista tälle tutkimukselle oli taustatietona se, että organisaatiossa on vahvasti edustettuna vastakkaiset työkultuurit: klanikulttuuri ja markkinakulttuuri. Näiden kulttuurien toisistaan poikkeavat näkemykset ja tulokulmat eri asioihin heijastuivat selkeästi myös tämän tutkimuksen analyysissä.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen organisaatiokulttuuria koskevia tuloksia ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen huomioiden samalla myös tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esiteltyt organisaatiokulttuurin eri näkökulmat.

Analyysin perusteella kohdeorganisaation yhtiöstrategian toteuttamiseen vaikuttavat näkyvinä, mutta vaikeasti tulkittavina ovat artefaktit – rakenteet, johtamisjärjestelmät ja prosessit. Niiden merkitys ei kuitenkaan korostu organisaatiokulttuuriteemaan saatujen vastausten perusteella. Strategian toteuttamisen suhteen nähdään esteitä lähinnä yksiköiden rajoissa sekä hankerahoituksen ohjaavuudella, mikä ilmeni selvästi jo aiemmin analyysin pohjalta esitellyistä silloja koskevista tuloksista. Bairdin (2013, 19-20) mukaan funktioiden välinen tiedonjako on kriittinen tekijä sillojen purkamisessa. Erityisesti huomioita tulee kiinnittää siihen, että oikeat ja riittävän kattavat tiedot ovat käytettävissä resursointia ja vahvuuksien johtamista koskevassa päätöksenteossa. Analyysin

perusteella kohdeorganisaatiossa johtamisjärjestelmiä tai prosesseja pidettiin olemattomina tai epämääräisinä, mikä voi heijastua edellä todettu huomioiden siilomaista toimintaa tukevasti. Toki taustalla voi osin vaikuttaa organisaation lyhyt yhteinen historia, ja osin siitäkin johtuvat erilaiset johtamiskulttuurit.

Aiemmissä tutkimuksissa (Pitkänen 2006; Hofstede & Hofstede 2005) todetusti johdolla ja esimiehillä edellytetään kykyä ja herkkyyttä havaita henkilöstön palaute arjen toiminnan kehittämiseen. Mitä kauempana johto on muusta henkilöstöstä, sitä suuremmalla riskillä johdolta voi jäädä ongelmat mahdolliset havaitsematta. Ja sen suuremmalla todennäköisyydellä asiakasrajapinnassa toimiva osa organisaatiota elä eri todellisuutta kuin organisaation johto. Tässä tutkimuksessa asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstö koki vahvasti tarvetta kohdeorganisaation palveluiden täsmentämiseen. Myös rajaobjekteiksi luettavia palvelukuvauksia, toisin sanoen ”kättä pidempää” koettiin tarvittavan strategian toteutuksen tueksi.

Aineiston analyysin perusteella prosessimaisen toiminnan keinoin, henkilöstöä osallistamalla, voitaisiin yhtenäistää toimintakulttuuria organisaatiossa. Organisaation toimintakulttuurin yhtenäistämisen ei tarvitse kuitenkaan tarkoittaa, että organisaation osille keskeiset erityispiirteet poistuisivat. Akkermanin & Bakkerin (2011, 139-152) mukaan rajoja ylittävässä toiminnassa käytävän dialogin ei ole tarkoituskaan johtaa siihen, että alkujaan monimuotoiset ja useat erilaiset lähtökohdat muuttuvat yhdenmukaisiksi, vaan pikemminkin tavoitteena on löytää keinot luoda yhteensopivaa jatkuvuutta erilaisuuksien välillä. Olennaisempaa on, kuten Hirschhorn & Gilmore (1992, 112-114) ovat esittäneet, että työntekijät kykenevät samaistumaan moniin eri ryhmiin. Riittävän johdon tukeman vuorovaikutuksen kautta on tällöin mahdollista muodostua koko organisaation laajuinen me-henki, joka on ensisijaisen tärkeä pyrkiessä vähentämään organisaation sisäisiä raja-aitoja.

Analyysin perusteella kohdeorganisaation yhtiöstrategian toteuttamiseen vaikuttaa vahvimmin organisaatiokulttuurin havaittujen arvojen ja normien taso. Kohdeorganisaatiossa ihmisten toiminnalla ja vuorovaikutuksella on näin ollen keskeinen osuus organisaation strategian toteuttamisessa. Analyysissä korostuivat ihmisten tuntemisen merkitys, johtamisnäkökulma sekä erilaisten työkulttuurien vaikutukset. Symbolistulkinnallista organisaatiokulttuurin tarkastelunäkökulman (Strauss ym. 1963) mukaan keskeistä on yhteisen ymmärryksen rakentaminen neuvottelun kautta. Keinona toimintaympäristön muutoksiin reagoimisessa voidaan käyttää verkostoyhteistyötä sekä organisaation sisäisten suhteiden tehokkaampaa hyödyntämistä, jossa yhteisymmärryksen lisääminen vuorovaikutuksen keinoin lisää joustavuutta ja sujuvuutta toimintatapoihin. (Parhankangas ym. 2005, 431-439) Haastateltujen liiketoimintakehittäjien näkemyksen mukaan arjen toiminnassa asemasta riippumattomalla kollegoiden tuntemisella on suuri merkitys. Lampelan (2004, 23-25) mukaan myös valtarakenteiden merkitys organisaation sisäisen neuvottelun osana on syytä ottaa huomioon; neuvotteluun liittyy aina jonkinlaisten jännitteiden olemassa olo osapuolten välillä. Parhankangas (2005, 437) huomauttaa, että lähtökohtana neuvotteluun on, että ihmisillä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti yhteistyötilanteissa.

Työkulttuurien määrittely ei saisi olla valtataistelua ja reviirien jakoa. Organisaatiossa tulisi niiden sijaan tarjota pysyvät tulkintaforumit, jolloin neuvottelu olisi jatkuvasti läsnä työkuulttuurissa. (Mäki 2011, 127) Kohdeorganisaatiossa suhteellisen tuoreita yhtiön arvoja ei vielä tunnisteta ja yhtiöstrategian tulkintaa edellytetään. Arvot eivät haastateltujen kokemuksen mukaan juurikaan näy työarjessa. Myös toimintatavoissa on täsmentämisen varaa. Yhtiön lyhyestä historiasta ja varsin tuoreesta strategiasta johtuen analyysissä esiin nousseet huomiot ovat ymmärrettäviä. Toisaalta aiempaan tutkimukseen viitaten strategian, arvojen ja toimintatapojen jatkuvaan tulkintaan on syytä varautua kohdeorganisaatiossa.

Analyysin perusteella kohdeorganisaation johtamiselta odotetaan tilanteen edellyttävää nopeutta, riittävää läpinäkyvyyttä sekä rakentavaa tapaa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Huomioitaessa teoreettisessa viitekehyksessä esitelty postmoderni näkökulma, jolloin yhden kulttuurin sijaan organisaatiossa voi olla samanaikaisesti useampia organisaatiokulttuureita, kannattaa organisaatiokulttuuria tarkastella Martinin (1992) mukaan integraatio-, differentaatio- ja frakmentaationäkökulmien kautta. Tämän tutkimuksen analyysin perusteella erilaisten työkulttuurien odotukset johtamiseen edellyttävät hyvin erilaista lähestymistä, jotta strategian toteuttamiseen saadaan valjastettua koko organisaatio mukaan.

Aiemmassa tutkimuksessa De Long & Fahey (2000, 121-122) ovat havainneet, että kulttuurit, joissa asioista selvää ottaminen ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ovat säännönmukaista, hyötyvät työntekijöidensä opettaessa toisilleen ydinliiketoimintaa edistäviä tietoja. Tällöin hyvien ideoiden käyttämisestä uudelleen eri yhteyksissä voitaisiin jopa palkita, ajatuksena ”Ei täällä keksitty, mutta täälläkin hyödynnetty”. Virheistä puhuminen ja niihin reagointi muokkaavat myös osaltaan vuorovaikutustilanteita organisaatiossa, sekä sitä kautta myös tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Davenportin ym. (1998) mukaan oppimista arvostavissa kulttuureissa, ihmiset ovat halukkaita ja vapaita jakamaan tietoa, ja myös johtajat rohkaisevat tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Tällöin ihmiset eivät koe avointa tiedon jakamista millään muotoa uhkana. Organisaatiokulttuurissa, jossa suhtaudutaan positiivisesti tietoon, arvostetaan työssä oppimista, asiantuntemusta. Niissä nopea innovatiivisuus syrjäyttää hierarkian. (Davenport ym. 1998, 52) Analyysin perusteella tutkimuksen kohdeorganisaatiossa edellä kuvatut kulttuurit eivät ole vahvasti edustettuina. Aktiivisen tiedon jakamisen ja kollegojen auttamisen sijaan aineistossa ilmeni selvästi enemmän edustusta kommenteille, joissa tuotiin esiin pohdinta, saanko kollegoilta sen avun, mitä tarvitsen. Organisaation siiloutumisella on selvästi vaikutusta tähän;

muun muassa keskinäinen kilpailu ja tiedon panttaaminen näkyy kohdeorganisaation arjessa.

Aiemmin johtamisajattelun pohjana on ollut pitkälti hierarkkinen ylhäältä alas suunnittelu sekä kontrollin kautta johtaminen. Yritysten toimintaympäristön muutosten johdosta nykyisin organisaatioilta edellytetään Parhankankaan (2005, 431) mukaan kuitenkin hyvin nopeaa reagoitakykyä. Analyysin perusteella kohdeorganisaation toiminta koetaan hyvin byrokraattisena, mikä ei tue yhtiön strategian toteutusta. Haastatellut kantoivat kohtuullisen paljon huolta kohdeorganisaation hallinnollisten käytänteiden jäykkyydestä strategian tavoitteisiin nähden. Toimintaohjeisiin ja -tapoihin toivottiin nykyistä enemmän selkeyttä ja sujuvuutta arjen prosessien tueksi. Hankkeiden osalta täsmennystä kaivattiin rahoituksen hakuun liittyviin käytänteisiin; mikä on sallittua ja mikä ei. Pitkäsen (2006, 51-52) mukaan organisaatiossa inhimilliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat muun muassa johdon toiminta ja käyttäytyminen, heidän käytössään olevat johtamisjärjestelmät ja organisaation rakenne. Kulttuurisen synergian tuloksena syntyvä luottamus tehostaa organisaation toimintaa, kun tarve kysyä ja kyseenalaistaa vähenee. Luottamus rakentaa siltaa organisaation johtamisjärjestelmän ja henkilöiden sosiaalisen ulottuvuuden välille. Luottamus vähentää ohjauksen ja valvonnan tarvetta, ja luottamus on pikemminkin erinomaisen liiketoiminnan syy kuin seuraus. Kohdeorganisaatiossa luottamuksen rakentaminen näyttäisi olevan edellä todetut huomioiden hyvin olennainen seikka, jonka kehittymiseen yhtiössä tulisikin panostaa.

Analyysin perusteella asenteilla on vaikutusta kohdeorganisaation strategian toteuttamiseen. Asenteiden tunnistaminen voi olla haasteellista, mutta niiden vaikutukset ihmisten toimintaan ja sitä kautta strategian toteuttamiseen tunnustetaan. Henkilöstön asenteet vaihtelevat kohdeorganisaatiossa. Myös muutosvastarintaa on ilmennyt yhtiömuutosten ja uuden strategian johdosta. Aiemmassa tutkimuksessa

Schein (1992) on todennut pohjimmaisten perusoletusten vaikuttavan käyttäytymiseen huomattavasti enemmän kuin artefaktit ja ilmaistut arvot. Ne vievät voiton tilanteessa, jossa samanaikaisesti arvot sekä artefaktit tukevat valittua toimintaa, mutta ihmisten pohjimmaiset perusoletukset ovat siihen nähden ristiriidassa. Siksi organisaation johdon tulisi Eskerodin & Skrivern (2007, 118) mukaan kiinnittää huomio organisaatiokulttuurinsa pohjalla oleviin perusoletuksiin. Ainut tapa muuttaa onnistuneesti vallalla olevia perusoletuksia on se, että tilalle tarjoutuva perusoletus synnyttää organisaatiossa käyttäytymistä, jonka vaikutukset koetaan ylivoimaisen positiivisina. Tämä onkin olennainen huomio, sillä luottamus, erityisesti sen puute nousi esiin haastateltujen vastauksissa pohdittaessa organisaatiossa ilmeneviä asenteita yleisemmin. Muutosvastaisuutta ilmeni kahdella tapaa. Osittain muutosvastarinta nähtiin kohdistuvan itse kohdeorganisaatioon, kun aiemmat elinkeino-organisaatiot yhdistettiin yhtiön toiminnan käynnistyessä. Toinen muutosvastaisuuden kohde oli haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiolle laadittu yhtiöstrategia, joka linjasi toimintaa osin aiempia organisaatioita poikkeavasti. Merkittävimmät muutokset todettiin liittyvän aiempiin tiedepuistotoimintoihin, jolloin suurimmat asenteita haastavat muutokset kohdistuvat aiemmin tutkimustoimintaa sekä yksittäisten sektorien kehittämistä toteuttaneisiin organisaation jäseniin. Asenteiden kriittisyyttä vahvistaa myös aiempi tutkimus (Hirschhornin 1998, 32) ihmisillä on epävarmuutta ja uhkaa kokiessaan taipumus hakea turvaa rajoittamalla käyttäytymistään luomalla psykologisia rajoja ympärilleen, ja sillä on usein haitallisia vaikutuksia yhteistyön sujuvuuteen organisaatiossa. Tästä syystä Mahdollistava esimiestyö ja kannustaminen kollegiaaliseen osaamisen jakamiseen ovat merkittäviä keinoja tukea yhteisöllistä toimintaa eritaustaisissa asiantuntijaryhmissä. (Mäki 2012, 46)

6.3 Organisaatiokulttuurin keinot LADECissa

Tämän tutkimuksen tuloksina on tunnistettu monia asiantuntijaorganisaation sisäisiin rajoihin liittyviä haasteita sekä siilomaiseen toimintaan johtavia organisaatiokulttuurisia syitä, ja toisaalta

esitetty keinoja siilojen ja siiloutumisen vähentämiseen. Tutkimuksen tuloksena havaittiin myös organisaatiokulttuuristen tekijöiden yhteys yhtiöstrategian toteuttamiseen, ja nostettiin esiin organisaatiokulttuurisia keinoja, joilla voidaan edistää strategian toteuttamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tässä alaluvussa kiteytetään tutkimuksen pohjalta organisaatiokulttuurin keinoja sujuvampaan työarkeen asiantuntijaorganisaatiossa, ja esitellään lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatiolle Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:lle ehdotus yhtiöstrategian toteuttamista tukevista organisaatiokulttuurisista aktioista.

Seuraavassa esitellään tutkimuksessa tunnistettuja organisaatiokulttuurisia keinoja asiantuntijaorganisaation työarjen sujuvoittamiseen ja peilataan analyysin tuloksia aiempaan tutkimukseen.

Analyysin mukaan kohdeorganisaation yhtiöstrategiaan kirjattu asiakasorientaatio tulee saada vahvemmin mukaan organisaation toimintaan. Tutkimusaineiston mukaan muun muassa seuraavat keinot tulisi huomioida yhtiöstrategiaa tukevin: asiakaskontaktoinnin vahvistaminen, asiakasprosessin vastuuttaminen, asiakaspalautteen hyödyntäminen ja asiakasprosessin työkalujen täsmentäminen. Analyysin tulokset mukailevat osin myös aiemmassa tutkimuksessa (Gulati 2007) ehdotettuja toimenpiteitä, joilla asiakashuomiota saadaan yhtiöissä vahvistettua ja toisaalta aiempaan toimintaan perustuvia siiloja poistettua:

- 1) Tuetaan rakenteellisesti ja prosessien kautta työntekijöiden asiakasfokusta eri yksiköiden välisessä tiedonvaihdossa ja toimenpiteissä.
- 2) Rohkaistaan koko henkilöstöä kulttuurisin keinoin, kannustimin ja valtuuttamalla työskentelemään yhdessä asiakastarpeita vastaavasti.
- 3) Varmistetaan henkilöstön kyky asiakaslähtöisten ratkaisujen tekemiseen ja määritellään selkeä kehityspolku niille, jotka ovat avainhenkilöitä asiakasrajapintaosaamisessa. Lisäksi tulee hyödyntää ulkoisia yhteistyökumppaneita kustannustehokkaiden asiakasratkaisujen kehittämisessä. Yhdessä näillä toimenpiteillä organisaatioiden on mahdollista päästä siilomaisen toiminnan haasteista ja lisätä

asiakasarvoltaan parempien ratkaisujen syntymistä. (Gulati 2007, 100-101) Tavoiteltaessa asiakaslähtöisempää työkulttuuria, nousee Kinnusen (2013, 96-98) mukaan keskeiseksi johtamiskäyttäytymisen ymmärrys. Organisaatiotasolla suurimmat haasteet liittyvät rakenteisiin ja rutiineihin sekä myös palautteenantamiskulttuuriin. Johdon tulisikin luoda sellaista organisaation ilmapiiriä, jossa johtajuutta kehitetään jatkuvasti. Erilaisten kulttuurien kohdatessa olisi erityisen tärkeää saada luotua ilmapiiri, joka fasilitoi liiketoiminnallista johtoa, innovaatioita, oppimista ja muutosta. Myös kohdeorganisaatiossa erilaisten kulttuurien ymmärtäminen ja niiden hyväksyminen on tärkeää, jotta strategian mukaisia painotuksia voidaan saada arkityössä tuloksellisesti edistettyä. Onyeason & Johnsonin (2006) mukaan useilla organisaatioilla palvelun laatu on osa strategista pääomaa, ja sen avulla voidaan parantaa asiakasuskollisuutta sekä yrityksen kilpailukykyä. Tästä syystä organisaatioissa tulisi tietoisesti parantaa toisiinsa kytkeytyvien ja strategisesti merkittävien aineettomien tekijöiden johtamista. Kohdeorganisaatiossa asiakas- ja omistajapalautetta olisi hyvä tarkastella rinnakkain, johtuen organisaation julkisrahoitukseen perustuvasta erityisluonteesta.

Ohjauksen kannalta on tärkeää, miten oppiminen organisaatiossa tapahtuu. Oppiminen uudistaa organisaation toimintakulttuuria, ja toisaalta kulttuurin on oltava salliva, jotta oppimista voi tapahtua. Toimintakulttuurin on mahdollista rakentua uudelleen johdon myötävaikutuksella. Konfliktit kuitenkin hidastavat uuden oppimista ja vanhan poisoppimista organisaatiossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 44-46) Kohdeorganisaatiossa uuden yhtiön strategia sekä arvot ovat vielä varsin tuoreet, Huhtalan (2006, 81) mukaan kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen vaatii vanhan merkitysjärjestelmän uudelleen rakentamista ja tällä tavalla uuden merkitysjärjestelmän luomista, hyväksymistä, sisäistämistä ja toteuttamista kaikilla organisaation tasoilla. Muutos voi aiheuttaa stressiä ja vastarintaa osalle työntekijöistä. Tästä syystä inhimilliset näkökulmat on tärkeä huomioida muutosprosessissa. Vastarinta voi olla kuitenkin myös positiivinen asia: Se voi antaa uusia argumentteja ja näkökulmia

prosessiin, jonka seurauksena huomataan muutoksen tuomia aitoja ongelmia. Analyysin perusteella nousi esiin suuri tarve kohdeorganisaation strategian ja arvojen arkipäiväistämiseksi. Samalla yhtiön johdolta odotetaan innostusta rohkeiden uudistusten toteuttamiseksi. Hankkeet tulee linjata yhtiön tavoitteiden pohjalta ja vahvistaa toimintojen välistä yhteistyötä uusien tehokkaampien toimintamallien ja suuremman asiakashyödyn aikaansaamiseksi. Strategiaan liittyen aineistosta nousi esiin myös kriittisyys toimintojen painotuksiin, mikä voi osittain liittyä henkilöstön luottamukseen johtoa kohtaan. Tämä ei kuitenkaan käynyt täysin selvästi ilmi analyysin perusteella.

Pitkäsen (2006, 11) mukaan organisaatio- ja yrityskulttuurin käsitteet yhdistetään johtamiseen. Johtajat rakentavat ja välittävät kulttuuria. Ylin johto toimii moottorina, kun vuoropuhelu organisaatiossa käynnistyy, kun yhtiön toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan. Muutoksen nopeus ratkaisee monia asioita, muttei ole välttämättä tärkein asia katsottaessa asioita riittävän kauas. Kiire suosii autoritääristä käyttäytymistä ja omien reviirien puolustamista. Liiallinen kontrolli, hierarkiat ja virkavaltaisuus eivät valtuuta organisaation avainhenkilöitä. Vastaavasti vuorovaikutuksen vaje johtaa keskinäisessä kanssakäymisessä tiedon panttaamiseen ja kyseenalaistamiseen, ja pahimmassa tapauksessa jopa kulttuurishokkiin. Yhtiön johto tarvitseekin tietämystä kulttuurien erilaisuudesta ja vaikutuksista. Johdon on kyettävä olemaan riittävän lähellä henkilöstöä saadakseen oikean käsityksen yhtiön nykytilasta ja tulevaisuudesta. Huomiota tulee kiinnittää inhimillisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tapa, jolla ihmiset kohtaavat toisensa ja prosessoivat keskinäisiä suhteitaan, joko vahvistaa tai heikentää johtajuuden voimaa, ohjauksen innostavuutta ja valvonnan tehokkuutta. Edellä todettua tukee myös tutkimuksen analyysi, jonka perusteella luottamus asiantuntijoihin ja heidän ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yhteisen strategian toteutukseen. Kohdeorganisaatiossa on saatu jo joitain kokemuksia tämän suuntaisesta toiminnasta lähimenneisyydessä;

toteutettu työympäristötyöpaja sekä työkuultuurikartoitus. Luottamuksen vahvistamiseksi on kuitenkin syytä tehdä edelleen ponnisteluja. De Long & Fahey (2000, 119) muistuttavatkin organisaation, sen osien ja yksittäisten työntekijöiden kesken koetulla luottamuksen tasolla olevan vaikutusta huomattavasti yksilöiden välillä jaettavan sekä yksilöiden organisaation yhteisiin tietokantoihin viemän tiedon määrään. Luottamuksen rakentuminen edellyttää panostamista luottamusta tukevien normien ja käytänteiden vahvistamiseen.

Asiakaspalvelu ja asiakashallinta ovat yrityksille kohtalonkysymyksiä. Hyvä palvelu edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa kanssakäymistä asiakkaiden kanssa sekä työyhteisön hyvää ilmapiiriä, jossa toimintaympäristön aiheuttamat jännitteet ovat hallinnassa. Hyvä palvelu edellyttää myös luottamuksellisia suhteita työyhteisössä ja siihen liittyy luottamuksellinen yhteistyö asiakkaan kanssa. (Pitkänen 2006, 43) Analyysin perusteella asiantuntijaorganisaation osaaminen tulee saada tehokkaasti ja monipuolisesti asiakkaiden käyttöön. Keinoina aineiston mukaan nähdään muun muassa: osaamiskartoitus, tarvelähtöinen tiimityöskentely asiakasrajapinnassa, yksiköiden väliset sekä vastaavia työtehtäviä eri yksiköissä tekevien osaajien koordinoitua kohtaamista. Aineiston analyysin mukaan luottamusta organisaation henkilöstön arviointikykyyn toivottiin lisää, ja edellä todetuilla keinoilla nähtiin asiantuntijoiden välistä yhteistyötä yhtiön strategiaa tukevasti voitavan vahvistaa. Ne edellyttävät kuitenkin johdolta tukevaa roolia.

Kollektiivista vastuunkantamista kuvastaa työntekijöiden venyminen toistensa tueksi yli organisaation sisäisten rajojen, vaikka se lisää heidän omaa työkuormaansa. Yksilöt jotka tuntevat kollektiivista vastuuta, pyrkivät tekemään kaikkensa tukeakseen työporukkinsa onnistumista. (Majchrzak & Wang 1996, 95) Normien ja käytänteiden tukiessa tämän kaltaista toimintaa, on todennäköistä, että vuorovaikutuksen seurauksena luodaan ja jaetaan kaikenlaista uutta tietoa eri organisaation osissa toimivien yksilöiden kesken. (De Long & Fahey 2000, 121) Organisaation sisäisen

yhteistyön kasvattamiseen tähdätessä tietyt kulttuuripiirteet ovat eduksi. Analyysin perusteella yhteisten pelisääntöjen rooli nähtiin tärkeäksi kohdeorganisaatiossa. Byrokraattisen ja valvontaan liittyvän toiminnan sijaan strategiaa nähtiin tukevan avoimuuteen osallistavat ja vastuuta antavat toimintakäytänteet. Luottamus on yksi organisaation menestyksen keskeisimmistä selittäjistä. Arvot ja keskustelut eivät johda mihinkään, jos ne eivät perustu luottamukseen. Organisaation luottamuskulttuuri selittää sen, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja toimivat sekä kuinka yritys menestyy. Luottamuskulttuuri syntyy organisaatiokulttuurien eri tekijöiden tuloksena, yhdessä yhtiön toiminnan tuloksellisuuden kanssa. (Pitkänen 2006, 53; Kouzes & Posner 1990) Lisäksi De Longin ja Faheyn (2000, 120) mukaan kulttuuriset normit ja käytänteet voivat lamauttaa vapaan ja nopean tiedonvaihdon esimiesten ja alaisten välillä, jolloin on sillä selvä yhteys heikentyneeseen tiedonvaihtoon organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen analyysissä sillojen ja siiloutumisen purkamista kohdeorganisaatiossa tarkasteltiin kahdessa eri vaiheessa; ensin aiheeseen paneuduttiin teemahaastatteluun pohjautuen tarkastellessa organisaation sisäisiä rajoja, ja toinen tarkastelu tehtiin teemahaastatteluun perustuvana yhtiöstrategian toteutusnäkökulmasta. Molemmissa analyysiosuoksissa päädyttiin toisiaan tukeviin tuloksiin. Keskeisimmin silloja ja siiloutumista kohdeorganisaatiossa voidaan tutkimuksen pohjalta vähentää seuraavia organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita huomioiden. Analyysiin ja tutkimuksessa esiteltyyn aiempaan tutkimukseen perustuen näillä nähdään lisäksi oleva myönteinen vaikutus kohdeorganisaation yhtiöstrategian toteuttamiseen:

- Kohdeorganisaation rakennetta, fyysistä ja henkistä tilaa sekä tavoitteita tulisi vahvistaa sisäistä yhteistyötä suosivaksi.
- Avoimuutta, yhteistä ideointia ja toteutusta tarvitaan läpi organisaation asiakastyöstä hankkeiden suunnitteluun.
- Luottamuksen tarve korostuu kohdeorganisaatiossa. Sen edellytyksenä on kuitenkin muun muassa riittävä vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä.

Edellä esitellyn analyysin ja aiemman tutkimuksen pohjalta kulttuuria ei voi jättää huomioimatta organisaatioissa. Pitkällä aikavälillä yrityksen voima on ihmisten erilaisuudessa. Se edellyttää kuitenkin organisaatiossa olevien kulttuurien välistä synergiaa ja luottamusta työyhteisön jäsenten keskuudessa. Kriittisiä tekijöitä tällä tiellä ovat arvojen toimivuus, yhteiset pelisäännöt, tapa ajatella yhtiön liiketoimintaa ja tapa toimia. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997) Kulttuuri edellyttää lisäksi pitkäjänteisyyttä. Pitkäsen (2006, 36) mukaan kulttuuria ja ihmisen mieltä ei voi muuttaa mekaanisesti, vaan kyse on orgaanisesta tapahtumasta, joka vaatii aikaa.

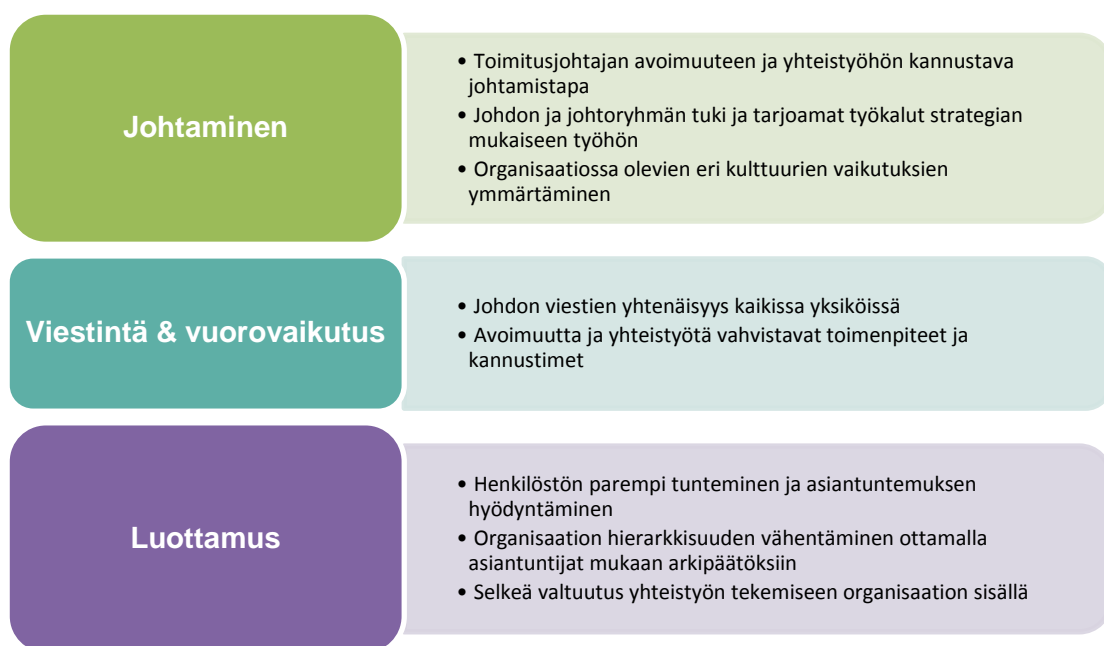
Ehdotus tutkimuksen kohdeorganisaation Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n johdolle yhtiöstrategian toteuttamista tukevista organisaatiokulttuurisista aktioista:

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston huolellisen analyysin sekä teoreettisen viitekehyksen kanssa toteutetun peilauksen perusteella, esitetään seuraavassa Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n johdolle ehdotus niistä organisaatiokulttuurisista keinoista, joilla voidaan tukea yhtiöstrategian toteuttamista. Tutkimuksen tuloksiin perustuva ehdotus on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Keinoja LADEC-strategian toteutukseen

Lisäksi yhtiöstrategian toteuttamista voidaan tutkimuksen perusteella tukea vähentämällä silloja ja siiloutumista seuraavia kuvassa 14. esitettyjä organisaatiokulttuurin keinoja huomioiden:



Kuva 14. Keinoja sillojen purkamiseen LADECissa

Edellä kuvissa 13. ja 14. on esitetty kohdeorganisaation asiakasrajapinnasta kerättyihin kokemuksiin ja lähdekirjallisuuteen pohjautuen organisaatiokulttuurin keskeisiä keinoja, joilla voidaan edistää yhtiöstrategian toteuttamista. Organisaatiokulttuurin kautta tarkasteltuna esiin nousee neljä johtamisen aktiota: strategian ja arvojen arkipäiväistäminen, asiakasorientaation vahvistaminen, asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen sekä yhteiset pelisäännöt. Edellä todettujen lisäksi sillojen ja siiloutumisen vähentäminen tukee strategian toteuttamista. Sillojen poistamiseksi tulee vahvistaa ohjausmekanismeja, lisätä asiantuntijoiden yhteistyömahdollisuuksia ja avoimuutta kaikilla organisaatiotasoilla, sekä kasvattaa luottamusta asiantuntijaorganisaation voimavarana. Tutkimus tarjoaa sen tuloksena esitettyjen keinojen kautta mahdollisuuden kiinnittää vahvemmin huomion silloihin ja siiloutumiseen organisaatiossa. Kuten Cromity & De Stricker (2001) ovat aiemmin organisaation sisäisiä rajoja ja sillojen murtamista tutkiessaan todenneet, ihmelääkettä sillojen poistamiseen ei ole olemassa. Olennaisempaa onkin kiinnittää huomiota silloihin, sillä muuten niillä on tapana vaivihkaa kasvaa ja muuttua pysyväksi ilmiöksi organisaatiossa.

Tässä luvussa peilattiin tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Pääsääntöisesti tehty tutkimus tuki aiempien tutkimusten havaintoja. Elinkeinoyhtiökontekstissa tunnistettiin kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon ja ymmärtää organisaation sisäisiin rajoihin ja kulttuureihin vaikuttavina. Näitä ovat keskeisimmin julkiselle kehittämisorganisaatiolle asetetut laajat ja osin erisuuntaiset tehtävät, kuntarahoittajien ja yritysasiakkaiden asiakkuusroolien erilaisuus, sekä julkisella hankerahoituksella organisaatiossa toteutettavat projektit. Analyysin mukaan elinkeinoyhtiön tehtävien laajuus aiheuttaa siloja, koska yhteistyökohtien löytäminen funktioiden välillä on erisuuntaisten tehtävien vuoksi haasteellista. Asiakkuusroolien poikkeavuus voi edistää siiloutumista, kun osa henkilöstöstä keskittyy yritysten palveluun ja osa puolestaan kokee tehtäviensä kautta myös kunnat yhtiön asiakkaiksi. Hankkeilla oli tutkimuksen mukaan erittäin vahva vaikutus organisaation siiloutumiseen. Julkisella hankerahoituksella toteutettavat projektit tavoitteineen ohjaavat ihmisten toimintaa ja yhteistyömahdollisuuksia organisaation tavoitteita tiukemmin. Toisaalta projektirahoituksen ohjausvaikutus korostuu myös siitä syystä, että organisaation toimintaresursseista hankerahoitus muodostaa merkittävän osan. Lopuksi luvussa esitettiin ehdotus Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:lle organisaatiokulttuurin keskeisistä keinoista, joilla voidaan edistää yhtiöstrategian toteuttamista. Esitys organisaatiokulttuurisista keinoista pohjautuu tutkimuksen tuloksiin, eikä niiden toimivuutta ole tämän tutkimuksen puitteissa testattu käytännössä. Tästä syystä ehdotukseen tulee suhtautua käytännön edellyttämällä kriittisyydellä.

7. YHTEENVETO

Tässä luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tulosten käytännön hyödyntämistä. Lisäksi luvussa tuodaan esiin tutkimuksen kontribuutio organisaatiokulttuuria sekä silloja ja siiloutumista koskevaan tutkimukseen. Lopussa arvioidaan tutkimusta ja esitetään tutkimuksen havaintojen perusteella potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia organisaatioteorian eri lähestymistapojen kautta organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä yhtiöstrategian toteuttamiseen asiantuntijaorganisaatiossa, sekä tarkentaa siiloutumista tukevia ja toisaalta yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä elinkeinoyhtiökontekstissa. Työn alussa asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. tutkimuskysymys:

Miten siiloutuminen ilmenee asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden kokemana?

Tutkimuksessa tunnistettiin monia asiantuntijaorganisaation sisäisiin rajoihin liittyviä haasteita, kuten organisaatiota koskevan tiedonjaon ja asiantuntijuuden kohtaamisen haasteita sekä erilaisten työkulttuurien välisiä näkemyseroja. Tutkimuksen perusteella organisaation sisäiset rajat koetaan hyvin vahvoiksi ja ne aiheuttavat toimintoihin joustamattomuutta. Organisaatiossa olevien yksiköiden toiminta nähdään monilta osin hyvin siilomaisena. Yksiköiden välinen tiedonkulku sekä yhteistyö takkuu. Huomattavaa on, että yksilöillä koetaan olevan melko suuri vaikutus organisaation siiloutumiseen. Myös linjaorganisaatio vahvistaa nykyisellään silloja. Siiloutumisessa yksiköiden ja tiimien rooli korostuu organisaation yhteisen tekemisen sijaan, mikä ilmenee organisaatiossa yksiköiden välisenä kilpailuna resursseista ja reviiireistä. Tutkimuksen mukaan asiakasrajapinnassa koetaan suureksi haasteeksi se, ettei

henkilöstö tiedä ja tunne tarpeeksi toisiaan ja toistensa työtehtäviä, mikä osittain selittyy suhteellisen tuoreella organisaatioiden yhdistymisellä. Tähän on liitettävissä tutkimuksessa esiin nousseena organisaatiossa ilmenevät erilaiset johtamiskulttuurit, jotka osin koetaan siiloja tukevin. Lisäksi kohdeorganisaatiossa vahvimmin edustettujen kulttuurityyppien, klaani- sekä markkinakulttuurien kesken on havaittavissa vastakkainasettelua ihmisten prioriteettien välillä.

2. tutkimuskysymys:

Miten organisaatiokulttuurin keinoin voidaan vahvistaa yhtiön strategisten päämäärien saavutettavuutta?

Tutkimuksessa havaittiin organisaatiokulttuuristen tekijöiden yhteys yhtiöstrategian toteuttamiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esiin organisaatiokulttuurisia keinoja, joilla on mahdollista edistää strategian toteuttamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen mukaan strategian ja arvojen arkipäiväistäminen on keskeistä; organisaatio tarvitsee ”kättä pidempää” kyetäkseen siirtämään ylitason tavoitteet osaksi työarkea. Johtamisen merkitystä strategian toteuttamisessa ei voi myöskään väheksyä. Strategisten tavoitteiden kirkastamisessa on eduksi, jos samalla kyetään sovittelemaan erilaisten työskulttuurien välisiä näkemuseroja yhteisen tulevaisuuden hahmottamiseksi. Johdon kyky innostaa vaikuttaa merkittävästi rohkeiden uudistusten toteuttamiseen. Arkijohtamisessa on hyvä hyödyntää modernin, symbolistulkinnallisen ja postmodernin näkökulman tarjoamat huomioidut organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen perusteella strategiaa tukevia organisaatiokulttuuriin liittyviä keinoja ovat esimerkiksi organisaation rakenteen, fyysisen ja henkisen tilan vahvistaminen yhtiön sisäistä yhteistyötä edistäväksi, sekä avoimuuden ja luottamuksen kasvattaminen. Tutkimuksen mukaan luottamus asiantuntijoihin ja heidän ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaation yhteisen strategian toteutukseen.

Tämän tutkimuksen tuloksina on tunnistettu monia asiantuntijaorganisaation sisäisiin rajoihin liittyviä haasteita sekä siilomaiseen toimintaan johtavia organisaatiokulttuurisia syitä, ja toisaalta esitetty keinoja siilojen ja siiloutumisen vähentämiseen. Tutkimuksen tuloksena havaittiin myös organisaatiokulttuuristen tekijöiden yhteys yhtiöstrategian toteuttamiseen, ja kiteytettiin organisaatiokulttuurisia keinoja, joilla voidaan edistää strategian toteuttamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella voidaan ehdottaa Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:lle käytännön suosituksina seuraavaa:

1. Yhtiön strategian ja arvojen arkipäiväistämiseen tulee kiinnittää huomiota. Organisaation rakennetta, fyysistä ja henkistä tilaa sekä kannustimia on syytä vahvistaa sisäistä yhteistyötä suosivaksi. Johdon esimerkillä on tässä huomattava rooli; johdon viestien tulee olla yhtenevät kaikissa organisaation yksiköissä. Yhtiöstrategiassa painotettua asiakasorientaatiota tulee kasvattaa organisaatiossa. Käytännön toimenpiteinä asiakasprosessin kehittämisessä tulee huomioida asiakaspalaute ja ohjata toimintaa asiakaskontaktointiin lisäämiseen. Lisäksi asiakastyöhön tarvitaan työkaluja tukemaan nykyistä paremmin organisaatiossa olevan monialaosaamisen hyödyntämistä asiakaslisäarvon kasvattamiseksi. Asiakastarvelähtöistä tiimityöskentelyä tarvitaan. Myös hankkeet on jatkossa linjattava yhtiön tavoitteiden pohjalta vahvistamaan toimintojen välistä yhteistyötä uusien tehokkaampien toimintamallien ja suuremman asiakashyödyn aikaansaamiseksi.
2. Luottamuksen tarve on korostunut. Luottamuksen kasvattamiseksi organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota yhtäältä organisaation tavoitteiden kirkastamiseen unohtamatta eri työkuulttuurien välillä olevia näkemuseroja yhteisen tulevaisuuden sovittelussa, ja toisaalta lisättävä vuorovaikutusmahdollisuuksia organisaation jäsenten välillä, jotta organisaation asiantuntijuus saadaan parhaiten käyttöön. Sen tueksi

tulee määritellä organisaation strategiaan pohjautuvat ydinkyvykkyudet ja koota henkilöstön osaaminen. Avoimuutta, yhteistä ideointia ja toteutusta tarvitaan läpi organisaation asiakastyöstä hankkeiden suunnitteluun; parhaimmillaan yksiköiden yhteisten hankkeiden kautta voidaan lisätä strategiaa tukevaa vuorovaikutusta organisaatiossa. Kolmanneksi johdolta tarvitaan luottamusta henkilöstön arviointikykyyn ja valtuutus yhteistyön tekemiseen eri toimintojen välillä, jotta organisaation tehokkuutta voidaan kasvattaa. Tämä edellyttää uudenlaisia johtamiskäytäntöjä, jotka ohjaavat kaikkia ymmärtämään yhtiön toimintaa kokonaisvaltaisesti ja tekemään päätöksiä, jotka edistävät yhtiön ja sen strategiaa tukevan toiminnan kehittymistä. Onnistuttaessa tässä erilaisten sääntöjen ja niiden valvomisen tarve vähenee organisaatiossa.

Tutkimuksellinen kontribuutio

Organisaation sisäisiä rajoja - siilojen ja siiloutumisen aiempaa tutkimusta täydennettiin tällä tutkimuksella lähestyttäessä niitä organisaatiokulttuurin eri näkökulmien kautta. Lisäksi tutkimus antoi uutta tutkimuksellista tietoa siiloista tutkimuskohteena olleen elinkeinoyhtiön toimintaympäristön – elinkeinoyhtiökontekstin kautta. Tutkimuksen mukaan elinkeinoyhtiökontekstin vaikutukset heijastuvat organisaatiokulttuurissa siiloja ja siiloutumista vahvistavana keskeisimmin kolmesta syystä, joita ovat:

1. julkiselle kehittämisorganisaatiolle asetetut laajat ja osin erisuuntaiset tehtävät
2. kuntarahoittajien ja yritysasiakkaiden asiakkuusroolien erilaisuus
3. julkisella hankerahoituksella toteutettavat projektit.

Tutkimuksen perusteella hankkeilla on näistä kolmesta suurin vaikutus organisaation siiloutumiseen. Julkisella hankerahoituksella toteutettavat projektit tavoitteineen ohjaavat ihmisten toimintaa ja yhteistyömahdollisuuksia organisaation tavoitteita tiukemmin. Toisaalta projektirahoituksen ohjausvaikutus korostuu myös siitä syystä, että organisaation toimintaresursseista hankerahoitus muodostaa merkittävän

osan. Tutkimuksen mukaan elinkeinoyhtiön laajat ja erisuuntaiset tehtävät edistävät siiloutumista, koska yhteistyökohtien löytäminen funktioiden välillä on erisuuntaisten tehtävien johdosta haasteellista. Tutkimuksen mukaan siiloja tukee myös elinkeinoyhtiön rahoituksen ja asiakkuuksien välisen suhteen poikkeavuus perinteiseen yritystoimintaan verrattuna. Tutkimuksen perusteella erilaiset asiakkuusroolit tukevat siiloutumista, koska osa henkilöstöstä keskittyy yritysten palveluun ja osa puolestaan kokee tehtäviensä kautta myös kunnat yhtiön asiakkaiksi. Tämä rahoituksen ja asiakkuuksien erityispiirre saattaa liittyä nimenomaisesti kuntaomisteisiin ja kuntien rahoittamiin elinkeinoyhtiöihin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin organisaatiokulttuurillisten tekijöiden vaikutuksia yhtiöstrategian toteuttamiseen laadullisen tutkimuksen keinoin. Teoreettinen viitekehys pohjautui organisaatiokulttuurin sekä organisaation sisäisiä rajoja, siiloja ja siiloutumista koskevaan aiempaan tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja tutkimukseen valitut haastateltavat edustivat kohdeorganisaatio Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä, joka kokee konkreettisesti organisaatiokulttuurin kautta havainnoitavat yhtiön sisäiset rajat toteuttaessaan yhtiöstrategiaa arkisessa työssään.

7.2 Tutkimuksen arviointia

Organisaatiokulttuurin toimivuuden ja onnistumisen määrittää ainoastaan lähiympäristö. (Schein 2009, 36.) Se antaa vastauksen tutkimuksen kohdeorganisaatiolle siitä, ovatko valittu visio ja toimintatavat oikeita suhteessa toimintakentän tarpeisiin ja odotuksiin. Vaikka LADEC olisi asiakasorientoitunut ja rahoittajiensa tahtoa toteuttava kestävä kasvun vauhdittaja, ja sen työtapa olisi rohkea, vahva ja luotettava, mutta sen perusoletukset olisivat ristiriidassa toimintaympäristön kanssa, menestystä ei seuraisi. Tästä syystä tämän tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella nimenomaisesti siitä lähtökohdasta, että valittu strategia ei ole ristiriidassa kohdeorganisaation toimintaympäristön kanssa.

Tutkimusraportin sisältämä esitys organisaatiokulttuurisista keinoista pohjautuu tutkimuksen tuloksiin, eikä niiden toimivuutta ole tämän tutkimuksen puitteissa testattu käytännössä. Tästä syystä ehdotukseen tulee suhtautua käytännön edellyttämällä kriittisyydellä.

Tutkimuksen yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole välttämättä yleistettävyys, vaan se voi olla myös siirrettävyys, mikä on monesti olennaisempaa laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti tapaustutkimuksessa. Tulkitseva tutkimus käsittelee säännönmukaisuuksien sijaan yksityiskohtia, joita on mahdollista arvioida myös muissa tutkimuskohteissa. Siirrettävyys tarkoittaa tällaisessa tutkimuksessa sitä, että tuloksia voidaan ikään kuin siirtää, koska tutkimuksen yksityiskohdat on kuvattu yleisten käsitteiden kautta. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 175) Mikäli jokainen tutkimusvaihe on huolellisesti argumentoitu, on tulosten siirtäminen muihin tutkimuskohteisiin mahdollista. Tässä tutkimuksessa esiin tulevia tuloksia voidaan mahdollisesti siirtää muihin suomalaisiin elinkeinoyhtiöihin ja ainakin huomioida tulokset osana kuntarahoitteisten elinkeinoyhtiöiden työkalukulttuurien kehittämistä.

Kuten mikä tahansa tutkimus, erityisesti tapaustutkimus, sisältää tämänkin tutkimus rajoitteita. Niistä merkittävin johtuu tutkimusaineiston rajoittumisesta yhteen organisaatioon, jossa aineisto on koottu hyvin lyhyellä aikavälillä ollen näin myös ajallisesta tilanteesta riippuvaa. Koska tutkimuksessa on peilattu tutkimusilmiötä teoriaan tutkimustapauksen aineistoon pohjautuen, tulee tutkimusta arvioitaessa huomioida myös tutkimuksen kohdeorganisaation mahdollinen poikkeavuus muihin vastaaviin organisaatioihin nähden.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on lopulta tutkija itse. Laadun arvioinnissa huomio tulee kiinnittää aina koko prosessiin. (Eskola & Suoranta 1998, 210-212). Reliabiliteetilla tarkoitetaan

tutkimuksen tarkkuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraista tietoa ja validiteetilla eli pätevyydellä valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. (Järvenpää & Kosonen 2003, 28-30). Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu lähinnä siksi, että ne ovat peräisin määrällisestä tutkimuksesta vastaten käsitteinä lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 136). Kritiikistä huolimatta tämän tutkimuksen laatua arvioidaan edellä esiteltyjen käsitteiden kautta.

Tutkimuksen laatuun kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen reliabiliteettiin pyrittiin vaikuttamaan muun muassa strukturoidulla haastattelurungolla, haastattelujen nauhoittamisella ja litteroinnilla sekä tutkimusmenetelmien ja valintojen perusteellisella kuvaamisella. Vastaavasti validiteettiin pyrittiin vaikuttamaan tutkimuksen huolellisella raportoinnilla sekä avaamalla aineiston analyysimenettely mahdollisimman tarkasti. Validiteettia pyrittiin parantamaan myös tutustumalla täsmällisesti teoriaan ja tutkimukseen liittyvään käsitteistöön sekä rakentamalla looginen ja analyttinen keskustelu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten välille.

7.3 Jatkotutkimusideoita

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin silloja ja siiloutumista organisaatiokulttuurisina ilmentyminä, ja ensimmäisenä laatuaan tarkastelukulmana oli elinkeino-yhtiökonteksti. Vaikka organisaatiokulttuurista ja silloista on runsaasti aiempaa tutkimusta, on organisaatiokulttuurisia keinoja sillojen poistamiseksi tutkittu vielä suhteellisen vähän. Myös organisaatiokulttuurin ja strategian toteuttamisen välisen yhteyden tutkimukseen voidaan löytää uusia tarkastelutapoja. Huomioiden yritysten toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset, on edellisiin aiheisiin perusteltua tehdä lisätutkimusta.

Uudenlainen työn muoto haastaa organisaatioita myös siiloutumisen suhteen. Organisaatiolle kriittisen vuorovaikutuksen ja sen kautta

mahdollistuvan luottamuksen syntyminen edellyttää riittävää määrää ihmisten välistä kohtaamista. Työelämän muuttuessa aika- ja paikkasidonnoisuuksista vapaammaksi, tarvitaan keinoja työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen kasvattamiseksi. Monikanavaiset virtuaaliratkaisut ovat teknologian myötä mahdollistuneet vasta viime vuosina. Voisikin olla mielenkiintoista organisaatioiden kehittämisen kannalta tutkia teknologiaratkaisujen, erityisesti sosiaalisen median mahdollisuuksia lisätä organisaation sisäistä vuorovaikutusta, ja sitä kautta vähentää siiloutumisen uhkaa organisaatioissa.

Organisaatioiden sisäisen vuorovaikutuksen osalta lisätutkimusta voisi tehdä myös mikroperspektiivissä, ja tarkentaa yksiköiden välisessä yhteistyössä kohdattavia kitkakohtia tiedonkulussa sekä toisaalta henkilö- ja ammatillisissa suhteissa. Tutkimuksella voitaisiin lisätä ymmärrystä jokaisen organisaation jäsenen roolista ja vastuusta organisaation menestymisessä.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, M & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Abbott A. 1995. Things of boundaries. *Social Research*, Vol. 62, No. 4, p. 857-882.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto 2012.

Ajmal, M. M., Koskinen, K. U. 2008. Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 1, p. 7-15.

Akkerman, S.F., Van Eijck, M. 2013. Re-theorising the student dialogically across and between boundaries of multiple communities. *British Educational Research Journal* Vol. 39, No. 1, February 2013, p. 60-72.

Akkerman, S. F. & Bakker, A. 2011. Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81. SAGE journals.

Alavi, M., Kayworth, T. R., Leidner, T. E. 2006. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 22, No. 3, p. 191-224.

Ashkenas R., Ulrich D., Jick T. & Kerr, S. 2002. *The Boundaryless Organization – Breaking the chains of organizational structure*. Second Edition. Jossey-Bass by John Wiley & Sons, Inc: San Francisco.

Ashkenas R. 1999. Creating the boundaryless organization. *Business Horizons*, September-October 1999, p. 5-10.

Baird, G. M. 2013. Money Matters -- The Future of Water Infrastructure Asset Management, Part 3: Breaking Down Organizational Silos as Barriers to Cost Savings. Journal - American Water Works Association. Vol. 105, No. 8, 2013.

Bellot, J. 2011. Defining and Assessing Organizational Culture. Wiley Periodicals, Inc. Nursing Forum, Vol. 46, No. 1, January-March, p. 29-37

Bolman, L.G. & Deal, T.E. 1991. Reframing organizations: Artistry and choice in management. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Third ed. Jossey-Bass, USA.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2005. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised ed. Jossey-Carrillo, P. San Francisco, USA.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 1999. Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison-Wesley.

Carlile, P. R. 2004. Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. Organizational Science, Vol. 15, No. 5, p. 555-568.

Chan, L. & Shaffer, M. & Snape, E. 2004. In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. International Journal of Human Resource Management, Vol. 15, No.1, p. 17-35.

Cilliers, F. & Greyvenstein, H. 2012. The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 38, No. 2, Art. 993.

Cromity, J. & De Stricker, U. 2011. Silo Persistence: It's not the Technology, it's the Culture! New Review of Information Networking, Vol. 16, No. 2, p. 167-184.

Cross R. L., Yan A. & Louis M. R. 2000. Boundary activities in boundaryless organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. Human Relations, Volume 53, No. 6, p. 841-868.

Davenport, T. H., De Long, D. W. Beers, M. S. 1998. Successful Knowledge Management Project. Sloan Management Review Vol. 39, No. 2, p. 43-57.

De Long, D., W. & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, p. 113-127.

Devanna M. A. & Tichy N. 1990. Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. Human Resource Management, Winter, Vol. 29, No. 4, p. 455-471.

Diamond, M. A., Allcorn, S., & Stein, H. F. 2004. The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relations theory. Human Relations, Vol. 57, No. 1, p. 31-53.

Eklund, K. 1992. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus, tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä.

Eskerod, P. & Skriver, H. J. 2007. Organisational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers - a case study. *Project Management Journal*. Vol. 38, No. p. 110-123.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere. Vastapaino.

Fong, P. S. W. & Kwok, C. W. C. 2009. Organizational Culture and Knowledge Management. Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 135, No. 12, p.1348-1356.

Goold M. & Campbell A. 2003. Structured networks – Towards the well-designed matrix. *Long Range Planning* 36, p. 427-439.

Gulati, R. 2007. Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review*, May 2007, p. 98-109.

Halava, I. & Pantzar, M. 2013. *Rytmitalous – Miksi yhdeksästä viiteen ei toimi*. Yhteistyössä: Seure Henkilöstöpalvelut Oy.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA-raportti. [verkkodokumentti] [Viitattu: 26.2.2014]
Saatavilla: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>

Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Talentum: Helsinki.

Harisalo, R., Keski-Petäjä, T., Tarkkari, A. 2002. *Otin kynän kynsihini: Ohjeita tutkimuksen tekijöille*. Hallintotieteen laitos, Tampereen yliopisto, Tampere.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2013. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford University Press. Hampshire.

HENRY 2013. *Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. Työn tuuli 1/2013 - aikakauskirja*. Euraprint Oy 2013.

Hernes, T. 2004. Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human Relations*, Vol. 57, No. 1, p. 9-29.

Hernes, T. 2003. Enabling and constraining properties of organizational boundaries. In N. Paulsen & T. Hernes (eds.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, 35-54. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hirschhorn L. & Gilmore T. 1992. The new boundaries of the "Boundaryless" company. *Harvard Business Review*, May-June 1992, p. 104-115.

Hirschhorn; L. 1988. *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, Massachusetts. London: The MIT Press.
Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy*.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsingin Yliopistopaino. Helsinki.

Hofstede, G. & Hofstede G. J. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill, USA.

Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. London: Sage.

Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. 2000. *The Self We Live By: Narrative Identity in a Postmodern World*. Oxford University Press. New York.

Huhtala, H. 2006. Organisaatiotutkimuksen nykysuuntauksia. Teoksessa Ahola, Kirsi, Kivistö, Sirkku ja Vartia Maarit (toim.): *Työterveyspsykologia*. Työterveyslaitos, Helsinki, s. 78-83

Huttunen P. 1994. *Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa*. Weilin+Göös. Juva.

Hynninen, K. 2005. Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. s. 77- 122. Teoksessa Tuomivaara S. (toim.) *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos.

Hölttä, V. 2013. *Beyond Boundary Objects. Improving Engineering Communication with Conscripton Devices*. Väitöskirja. Helsinki. Aalto yliopisto. Tietojenkäsittely ja insinööritiede.

Joensuu, S. 2006. *Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Jyväskylä Studies in Humanities 58. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Jurvansuu, R. 1998. Organisaatiokulttuuritutkimuksen käsitteelliset viitekehykset. Teoksessa S. Keskinen (toim.) *Yksilö ja yhteisö muutoksessa*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku: Painosalama Oy, s. 88-92.

Jussila, I. 2013. *Organisaatioteoria -luentoaineisto*. Kevät 2013. Kati12 - ohjelma. LUT School of Business, Lahti.

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Management Institute of Finland MIF.

Juuti, P. 1999. Uudet työn organisointimuodot ja työn uudet vaatimukset. Artikkelit Työterveys-lehdessä 1/1999.

Järvenpää, E. & Kosonen, H. 2003. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. HUT Industrial Management and Work and Organization Psychology. Teaching Material No 1. Otavamedia Oy, Espoo.

Kajamaa, A. 2011. Boundary breaking in a hospital Expansive learning between the worlds of evaluation and frontline work. *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 5, p 361-377.

Kakkuri-Knuutila M-L., & Heinlahti K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus.

Kerosuo, H. & Toiviainen, H. 2011. Expansive learning across workplace boundaries. *International Journal of Educational Research*, Vol. 50, p. 48-54.

Kerosuo, H. 2006. *Boundaries in Action: An Activity-theoretical Study of Development, Learning and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteet. University Press. Helsinki.

Kinnunen, T. 2013. *Simplify Leadership and Coaching Effectiveness*. Deep Lead Oy. Aldus Oy. Lahti.

Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta (Leading Change)*. Rastor, Helsinki.

Kouzes, J. & Posner, B. Z. 1990. *Johtajuuden haaste: Miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin (The Leadership Challenge)*. Rastor, Helsinki.

LADEC 2014. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n organisaatiokaavio. [verkkodokumentti] [Viitattu: 24.3.2014] Saatavilla: http://www.ladec.fi/filebank/985-organisaatio_LADEC2013_sep.jpg

LADEC 2013. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n tiedote 18.12.2012. [verkkodokumentti] [Viitattu: 11.6.2013] Saatavilla: http://www.ladec.fi/ajankohtaiset/133/lakesin_lahden_tiede- ja_yrityspuiston_ja_uusyrityskeskukseen_toiminnot_yhdistyvat_vuodenvaihteessa

Laff, M. 2009. Culture Cloud. Organizations struggle to define and capitalize on corporate culture. *T + D*. Vol. 63, No. 2, p. 16-17.

Lambert, P. 2003. Boundary-crossing place as a tool for developmental transfer between school and work. In F. Achtenhagen & E. G. John (eds.), *Milestones of Vocational and Occupational Education and Training. The Teaching-learning Perspective*, p. 181-216. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.

Lampela, M. 2004. "Tarve tulee sieltä työstä, mutta... se lähtee kuiteki siitä ittestä se halu osata." *Koulutustarve neuvoteltuna järjestyksenä*. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tietosanoma Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Nord Print.

Majchrzak, A. & Wang, Q. 1996. Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard Business Review*, September/October.

Marshall, N. 2003. Identity and difference in complex projects: why boundaries still matter in the “boundaryless” organization. In N. Paulsen & T. Hernes (eds.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, p. 35-54. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Martin, J. 2002. *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Martin, J. 1992. *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.

Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.). *Työ leipälajina*, p. 142-165.

Maunula, R. 1992. *Esimiehenä asiantuntijaorganisaatiossa. 2., uusittu painos. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.*

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp Ky.

Miller, K. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 5. ed. Texas University. USA.

Mills, J. M., Dye, K., Mills A. J. 2009. *Understanding Organizational Change*. TJ International Ltd, Cornwall, GB.

Mäki, K. 2011. *Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit: Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylä.

Mäkisalo, M. 1998. *Terveystieteiden oppilaitoksen organisaatiokulttuuri*. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopiston painantakeskus.

Mönkkönen, K. 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikka 73, 2008, 5.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Väitöskirja. Teknillinen tiedekunta, Oulun yliopisto.

Onyeaso, G. & Johnson, W. 2006. Using cointegration methods to estimate the interconnectedness of intangible strategic assets: Empirical evidence for management decision making, Management Decision, Vol. 44 No. 9, p.1231 - 1245.

Parviainen, J. 2006 (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus, toimittanut Jaana Parviainen. Tampere University Press.

Parhankangas, A., Ing, D., Hawk, D. L., Dane, G, Kosits, M. 2005. Negotiated Order and Network Form Organizations. Systems Research and Behavioral Science. Syst. Res. 22, p. 431-452.

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosesissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta.

Quinn, J. & Anderson, P. & Finkelstein, F. 2005. Leveraging intellect. Academy of Management Executive, 2005, 19:4, p. 78-94.

Roberge, I & Jesuit, D. K. 2012. "Making public management work in the global economy: lessons from Europe and North America", International Journal of Public Sector Management, Vol. 25 No. 6, p. 421-427.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Rakenne yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsingin Kamari Oy. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Ruotsalainen, T. 2011. Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittämisen edistäjänä. Väitöskirja. Kuopio. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Santalainen T. & Huttunen P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja Weilin+Göös.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Esa Print Oy, Tampere.

Schein, E. H. 1992. Organizational Culture and Leadership. 2. Ed. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. H. 1990. Organizational Culture. American Psychologist Colrytight 1990 by the American Psycht/ogical Association, Inc. 0003-066X/90/S00.75 Vol. 45, No. 2, 109-119.

Schein, E. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Sekes 2011a. Seudulliset Kehittämisyhteisöt SEKES ry:n internetsivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.12.2011]. Saatavilla <http://www.sekes.fi/>

Sekes 2011b. Seudulliset Kehittämisyhteisöt SEKES ry:n intranetsivut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.12.2011]. Sekes-yhtiöiden sisäinen dokumenttikansio.

Siengthai, S. & Bechter, C. 2001. Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 9, No.1, p. 35-57.

Silén, T. 1995. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Valitotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Weilin+Göös. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1997. Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tampere.

Star, S., and Giesemer, J. 1989. Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* 19. p. 387-420.

Strauss, A. 1993. *Continual Permutations of Action*. New York: Aldine de Gruyter.

Strauss, A. 1978. *Negotiations*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Strauss, A., Schatzman, L. Ehrlich, D., Bucher, R., Sabshin, M. 1964. The hospital and its negotiated order. *Psychiatric Ideologies and Institutions*. New York: Free Press.

Strauss, A., Schatzman, L. Ehrlich, D., Bucher, R., Sabshin, M. 1963. The hospital and its negotiated order. In Eliot Friedson (ed.) *The Hospital in Modern Society*. London: Free Press of Glencoe, p.147-169.

Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledgebased Assets*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco

Sveiby, K.E. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Temmes M. & Kiviniemi M. 1995. *Muutoksen mahdollisuudet – Arvioiteja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla*. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Toiviainen, H., Kerosuo, H. & Syrjälä, T. 2009. "Development Radar": the co-configuration of a tool in a learning network. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 21 No. 7, p. 509-524.

Trompenaars, F.& Hampden-Turner, C. 1997. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Barley, London.

Virolainen, H. 2010. *Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wiewiora, A., Trigunaryah, B, Murphy, G., Coffey, V. 2013. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management* 31, p. 1163-1174.

Yin, R., K 2003. *Applications of case study research*. 2. painos. Thousand Oaks. Sage.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukutsu

LIITE 2: Teemahaastattelurunko

LIITE 1. HAASTATTELUKUTSU

Hyvä kollegani,

Opintoni LUT:n kauppakorkeassa ovat loppusuoralla. Teen pro gradu - tutkielmaa organisaatiokulttuurin viitekehityksessä tarkastellen erityisesti organisaation sisäisiä rajoja. Case-organisaatioksi on yllätys, yllätys valikoitunut LADEC, toki yhtiön johdon suostumuksella.

Haastattelupyyntö sinulle LADECin liiketoimintakehittäjä:

Olen kiinnostunut siitä, miten sinä vahvasti asiakkaitamme lähellä toimivana olet kokenut yksiköiden väliset rajat työyhteisömme arjessa. Tutkimusmenetelmänäni käytän teemahaastattelua. Tavoitteeni on haastatella 8-10 LADECin liiketoimintakehittäjää seuraavan kahden viikon aikana, ja toivon sinun vastaavan myöntävästi haastattelupyyntöön. Haastatteluun varataan aikaa noin tunti ja se toteutetaan Tiedepuiston alueella rauhallisessa neuvottelutilassa. Haastattelu tallennetaan sähköisesti analyysia varten ja nauhoitteet tuhoataan tutkielman valmistuttua. Mahdolliset tunnistetiedot haastatelluista hävitetään raportista ennen tutkielman julkaisemista.

Kaikki kokemukset ja näkemykset ovat tärkeitä tutkimukseni kannalta. Osallistumalla ja jakamalla omat arvokkaat kokemuksesi, olet mukana vaikuttamassa myös LADECin työskulttuurin kehittämiseen. Lähetän sinulle erillisen kalenterikutsun, jonka pyydän ystävällisesti vahvistamaan ”vastaa lähettäjälle” -toiminnolla.

Parhain terveisin ja avustasi jo etukäteen kiittäen,
Riina

LIITE 2. HAASTATTELURUNKO

TEEMA: SIILOT- SIILOUTUMINEN

- Millaisina koet yksiköiden väliset rajat LADECissa?
- Mitä erityispiirteitä siiloutumiseen liittyy mielestäsi elinkeinoyhtiökontekstissa, eli LADECin kaltaisessa organisaatiossa?
- Miten johtamisella voidaan mielestäsi vaikuttaa siilojen syntyyn, ylläpitoon, poistumiseen?

TEEMA: ORGANISAATIOKULTTUURI

- Miten koet LADECin rakenteiden, prosessien ja johtamisjärjestelmien vaikuttavan yhtiöstrategian toteuttamiseen?
- Miten koet ihmisten toiminnan, puheen ja tarinoiden sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen vaikuttavan yhtiöstrategian toteuttamiseen?
- Miten koet ihmisten asenteiden ja perusoletusten vaikuttavan yhtiöstrategian toteuttamiseen?
- Minkälaiset työkuultuuriin liittyvät asiat tukisivat mielestäsi parhaiten LADECin strategian toteuttamista?