



**LUT**  
Lappeenranta  
University of Technology

**LUT School of Business and Management**

**Kansainvälinen Liiketoiminta**

**Kandidaatintutkielma**

**Yrityskulttuurin rooli monikulttuurisessa  
yrityksessä**

**Organizational Culture's role in multicultural  
environment**

**Minna Virtaneva**

**Ohjaaja:** Hanna Salojärvi

**Opponentti:** Aino Laineenoja

# TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Minna Virtaneva

**Akateeminen yksikkö:** LUT School of Business and Management

**Koulutusohjelma:** Kansainvälinen liiketoimi

**Ohjaaja:** Hanna Salojärvi

Kandidaatintutkielma käsittelee yrityskulttuurin roolia monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Yrityskulttuuri on yrityksiä yksilöivä ominaisuus, joka syntyy henkilöstön yhteistoiminnasta ja ylläpitää yrityksen yhtenevyyttä. Ilmiötä tutkitaan olemassa olevan teorian sekä empiirisen aineiston kautta. Empiriassa tutkimuskohteena toimii suomalainen lifestyle-myymäla Marimekko. Tutkimuksen tavoite on tutkia ilmiötä objektiivisesti aiemman tutkimustiedon sekä subjektiivisten kokemusten kautta. Päättökysymys on ”Millä tavalla yrityskulttuurin rooli näkyy kansainvälisessä yrityksessä?”. Päättökysymystä tutkitaan apukysymysten kautta, jotka ovat: ”Mistä yrityskulttuuri muodostuu?”, ”Minkälainen rooli yrityskulttuurilla on yrityksessä?” ja ”Minkälaisia hyötyjä yrityskulttuurilla on kansainvälisessä yrityksessä?”. Käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Aineiston keruumenetelminä toimii haastattelu sekä havainnointi. Haastateltavina on kaksi työntekijää Marimekolta. Ensimmäinen on globaalin jälleenmyynninjohtaja ja toinen on tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö. Tutkimusilmiön havainnointi tapahtui kirjoittajan työsuhteen kautta.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin yrityskulttuurin merkittävimmät roolit ja niiden ilmentyminen yrityksen toiminnassa. Yrityskulttuurin rooli luoda yhteisiä toimintatapoja näkyy enemmän monokulttuurisessa toimintaympäristössä. Yhteinen mentaliteetti ja arvokäsitys vaikuttavat kuitenkin olevan globaaleja rooleja. Yrityskulttuurin rooli monikulttuurisessa toimintaympäristössä esiintyy parhaiten henkilöstön ajattelutavassa, päättelykyvyssä ja arvoasetelmissa. Näiden kolmen roolin kautta yrityskulttuuri luo yhtenevyyttä monikulttuurisen yrityksen sisälle.

Tutkimuskohde on moniselitteinen ilmiö ja tutkimustulos on pintaraapaisu siitä, mitä tutkimusaiheesta voidaan saada laajempien tutkimusten kautta. Esimerkiksi mielenkiintoinen jatkotutkimus on tutkia millä tavalla koulutusohjelmat luovat yhtenevyyttä kansainvälisen yrityksen toiminnalle.

## SUMMARY

**Author:** Minna Virtaneva

**Faculty:** LUT School of Business and Management

**Study Program:** International Business

**Instructor:** Hanna Salojärvi

The topic of this bachelor's thesis is "*organizational cultures role in a multicultural environment*". Organizational culture is a feature that unifies organizations. It is interesting to examine how strongly does organizational culture unify multicultural corporations. The thesis' phenomenon is examined through theoretical and empirical outcomes. The empirical part is examined via Finnish lifestyle-store called Marimekko. Marimekko works globally and has a distinctive organizational culture called the Mari-spirit (Marihenki). The goal of the bachelor's thesis is to examine the topic objectively based on the earlier researches' and through subjective experience. The main research question is "How does organizational culture show in international corporations?". To get the answers to this main research problem help questions were evolved and they are the following: "How does organizational culture evolve?", "What kind of a role does organizational culture have in a corporation?" and "What benefits do organizational culture have for multinational corporations?". The research method is qualitative. The used data collecting methods were interviewing and observing. Two employees from Marimekko were interviewed for the bachelor's thesis. The first one was the head of global retail and the second one was the store manager of the factory outlet.

The most important roles of organizational culture and how do they show in corporations were the main research outcomes. The main role of organizational culture is to evolve similar working habits but this role shows more clearly in monocultural corporation. Shared values and mentality are another important role for organizational culture and these roles show more in global environment. The organizational cultures role in multinational environment shows best in the common ways of thinking, reasoning and value setting of the employees. The topic is ambiguous and the research result is only a perfunctory result of the topic. However the thesis is a good basis for possible follow-on researches. For example an interesting topic would be to examine the ways that training programs unify international corporations.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.2. Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet.....	1
1.3. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne.....	3
1.4. Tutkimusmenetelmä .....	5
1.5. Rajaukset.....	6
1.6. Kirjallisuuskatsaus .....	7
<b>2. YRITYSKULTTUURI KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ.....</b>	<b>9</b>
2.1. Yrityskulttuurin kehittyminen kulttuurista .....	9
2.2. Yrityskulttuurin rakentuminen osaksi organisaatiota .....	11
2.2.1. Yrityskulttuurin hahmottaminen organisaatiossa .....	12
2.2.2. Yrityskulttuurin vaikutus organisaation johdossa .....	17
2.3. Yrityskulttuurin rooli yrityksessä .....	19
2.3.1. Yrityskulttuurin olemassaolon tehtävät .....	20
2.3.2. Arvot yrityskulttuurin ytimenä .....	21
2.4. Yrityskulttuurin erityispiirteet monikulttuurisessa yrityksessä .....	23
<b>3. MARIMEKON YRITYSKULTTUURI.....</b>	<b>26</b>
3.1. Marimekon yrityskulttuuri Marihenki .....	26
3.1.1. Marihenki ja sen arvot.....	28
3.1.2. Marihenki globaalissa ympäristössä .....	29
<b>4. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>32</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>34</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>40</b>

## **KUVALUETTELO**

**Kuva 1.** Teoreettinen viitekehys

**Kuva 2.** Schein (1987, 32) Kulttuurin kolmitasoisuus

**Kuva 3.** Smircich (1983) Organisaatio on kulttuuri

**Kuva 4.** Smircich (1983) Organisaatiolla on kulttuuri

## **LIITELUETTELO**

### **Liite 1.**

Haastattelukysymykset Marimekon globaalin jälleenmyynninjohtaja Aleksii Routama

### **Liite 2.**

Haastattelukysymykset Marimekon tehtaanimyymälän outletin myymäläpäällikkö Marja Frimodig

# 1. JOHDANTO

Liiketoiminta on muuttumassa vuosi vuodelta kansainvälisemmäksi ja yritysten konttorit alkavat olla maantieteellisesti yhä laajemmin levittäytyneitä samalla kun henkilöstö muuttuu monikulttuurisemmaksi. Tällaisen laajan verkoston ja monikulttuurisuuden johtaminen on haasteellista ja vaatii johdolta jatkuvaa toiminnan kontrollointia, jotta yrityksen kaikkien pisteiden toiminta pysyisi tasalaatuisena. Erityisesti asiakaspalvelualan yritykset pyrkivät luomaan myymälöihinsä yhtenevyyden tunnetta. Tämä on myös tutkielman tutkimuskohteen lifestyle-myymäälä Marimekon tavoite. Marimekolla on myymälöitä yli 140 eri puolilla maailmaa (Marimekko 2015a.). Marimekon päämäärä on luoda tunne, että kaikissa sen myymälöissä on maailmanlaajuisesti yhtenevä tunnelma ja palvelu. Tällaisen kansainvälisen yhtenevyyden saavuttaminen luo yritykselle uusia haasteita.

Miten toiminnan yhtenevyyttä, informaation jakoa sekä kontrollia voidaan luoda monikulttuurisen ja maantieteellisesti hajanaisen yrityksen sisälle? Yrityskulttuuri on tekijä tai ominaisuus, joka luo yrityksen toimintaan yhtenevyyttä. Yrityskulttuuri luo työntekijälähtöistä sitoutumista yhteistä päämäärää sekä toimintatapaa kohtaan. (Aaltonen & Junkkari 1999, 103) Hyvin rakennettu yrityskulttuuri johtaa organisaatiota ja henkilöstöä näkymättömästi yrityksen arvojen mukaiseen suoritukseen. Tässä tutkielmassa tutkitaan juuri sitä, millainen rooli yrityskulttuurilla on monikulttuurisessa toimintaympäristössä.

## 1.2. Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on löytää erilaisia näkemyksiä yrityskulttuurista monikansallisessa toimintaympäristössä ja siten vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tutkii objektiivisesti yrityskulttuurin merkitystä kansainvälisessä yrityksessä. Tällä tavalla on tarkoitus saada objektiivisia vastauksia aikaisemman tutkimustiedon sekä subjektiivisen kokemuksen kautta. Tutkielman tarkoitus ei ole luoda kaiken kattavaa teoriaa vaan olla enemmänkin pohtiva. Tarkoitus ei ole siten luoda hypoteeseja eikä teorioita kyseessä olevasta ilmiöstä.

Tarkoitus on kohdistaa tutkimustulokset Marimekkoon ja siitä saada näkemys, miten yrityskulttuuri esiintyy Marimekon kansainvälisessä viitekehyksessä.

Tutkimus rakentuu teoriaosiosta sekä empiriaosiosta. Tavoite on saada tutkimustuloksia, jotka ovat luotettavia sekä, tutkimusaineiston määrään suhteutettuna, kattavia. Tutkimustulokset ovat toivottavasti sellaisia, joilla on mahdollista pohjustaa pitemmälle vietyä tutkimusta kuten Pro Gradu-tutkielmaa. Johtopäätöksiin tutkimuksella on tarkoitus antaa teoreettiset, empiiriset sekä näistä kahdesta yhteiset, kytketyt johtopäätökset. Pohja tutkielmalle lähti mielenkiinnosta kansainvälistyviä yrityksiä kohtaan ja siitä, millä tavalla tai minkä avulla maantieteellisesti hajanainen yritys voi pysyä yhtenevänä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys rakentui seuraavien kysymyksen kautta: millä tavalla yrityskulttuuri esiintyy monikulttuurisessa yrityksessä? Minkälaisia rooleja sillä mahdollisesti on kansainvälisessä mittakaavassa? Millaisia haasteita monikulttuurisuus luo yrityskulttuurin yhtenevyydelle? Entä millaista standardointia yrityskulttuuri mahdollisesti voi luoda? Millä tavalla monikulttuurisuus esiintyy yrityskulttuurissa? Näistä syntyi seuraavanlainen tutkimuskysymys:

***”Millä tavalla yrityskulttuurin rooli näkyy kansainvälisessä yrityksessä?”***

Tutkimuksen alaongelmat seuraavat päätutkimuskysymystä ja ne ovat:

**”Mistä yrityskulttuuri muodostuu?”**

**”Minkälainen rooli yrityskulttuurilla on yrityksessä?”**

**”Minkälaisia hyötyjä yrityskulttuurilla on kansainvälisessä yrityksessä?”**

Yrityskulttuurikäsite on määriteltävä, jotta päätutkimuskysymystä voitaisiin ymmärtää. Tämän takia ensimmäinen apukysymys käsittelee yksinkertaisesti yrityskulttuurin muodostumista eli minkälaisia piirteitä yrityskulttuuriin kuuluu. Toinen apukysymys perustuu myös ensimmäiseen apukysymykseen. Siinä pohditaan yrityskulttuurin

merkitystä yrityksessä yrityskulttuurin rakenteen kautta. Kolmas apukysymys on jo pidemmälle viety kysymys. Siinä hyödynnetään yrityskulttuurikäsitteen teoriaa sekä yrityskulttuurin rooleja. Jotta yrityskulttuurin hyötyjä voidaan tarkastella, on tiedettävä, mikä yrityskulttuuri on ja mitä merkityksiä sen olemassaololla on. Kun kaikkiin kolmeen apukysymykseen on saatu vastaukset, on näistä vastauksista tavoite saada tutkimustulos päätutkimuskysymykselle.

### **1.3. Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne**

Teorettinen viitekehys (Kuva 1) rajoittuu kansainvälisiin Marimekko-raameihin. Raamien sisällä tutkitaan yrityskulttuurin esiintymistä sekä rooleja monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Yrityskulttuuri tulee tutkimuksen mukaan näkymään monikulttuurisessa toimintaympäristössä sen ominaisuuksien mukaan. Ominaisuudet ovat arvot, päämäärät ja standardointi, kuten viitekehyksessä (kuva 1) ilmenee. Nämä ovat tutkimuksessa yrityskulttuurin pääasialliset esiintymistavat. Nuoli monikulttuurisesta toimintaympäristöstä yrityskulttuuriin kuvaa, miten monikulttuurisuus voi esiintyä mahdollisesti yrityskulttuurin ominaisuuksissa. Nuolet käsitteistä tekevät ringin kahden päätutkimuskohteen ympärille. Tämä esittää, millä tavalla molemmat käsitteet ovat tekemisissä toistensa kanssa, koska tutkimuksessa esiintyy lievästi molemminpuolista näkyvyyttä.

Tutkimuksen ensimmäinen osio, eli johdanto käsittelee tutkimuksen aihetta sekä rakennetta. Toisessa osiossa alkaa tutkimuksen teoria. Teoriaosio alkaa kulttuurikäsitteestä, joka toimii pohjatietona yrityskulttuurikäsitteelle. Yrityskulttuuri käsitellään sitten osana organisaatiota sekä millä tavalla se esiintyy organisaatiossa. Teoriaosio päättyy yrityskulttuurin erityispiirteisiin monikulttuurisessa ympäristössä. Teoriaosion jälkeen seuraa empiriaosio. Empiriaosio alkaa Marimekon ja sen yrityskulttuurin esittelyllä. Empiriassa käsitellään teoriassa esille tulleita ilmiöitä Marimekon kautta. Empiriaosio loppuu Marimekon käsittelyyn globaalissa kontekstissa. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin, jossa käydään läpi tutkielman tulokset. Johtopäätöksissä saadaan tutkielman kautta koostetut vastaukset pääongelmaan ja apuongelmiin.





**Kuva 1.** Teorettinen viitekehys

## 1.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, jotta tutkielman moniulotteista ja kompleksia ilmiötä voidaan tutkia syvällisesti. Kvalitatiivisen lähestymisen avulla voidaan olla enemmän kiinnostuneita siitä, millainen on tutkimusaiheen yksityiskohtainen rakenne, eikä niinkään sen yleisluontainen jakauma. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden sekä havainnoinnin kautta.

Tutkielman tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelumetodi, koska tarkoitus on saada sellaista tutkimusaineistoa, joka on kuvailevaa sekä sisältää tunteita. Itse haastattelutekniikka oli avoin haastattelu, eli ei-strukturoitu. Avoin haastattelutapa valittiin, koska haastateltavia on vähän ja heidän tausta sekä kokemukset ovat erilaiset. Haastattelutilanteessa oli mukana haastattelukysymyksiä, joiden tarkoitus oli ohjeistaa keskustelua eteenpäin. Molempien haastateltavien kohdalla kysymyksiin päädyttiin vastaamaan epäjärjestyksessä ja uusia kysymyksiä syntyi haastattelussa. Haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esille itselle tärkeitä asioita ja painottaa kysymysten ulkopuolella olevia ilmiöitä.

Haastatteluaineisto kerättiin kahdelta eri henkilöltä, kahdella eri haastattelutavalla. Haastateltavina olivat globaalin jälleenmyynninjohtaja (head of global retail) sekä Marimekon tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö. Globaalin jälleenmyynninjohtajan haastattelu suoritettiin kasvotusten Marimekon tehtaanmyymälässä. Haastattelu kesti noin 30 minuuttia ja se nauhoitettiin samalla, kun haastattelukysymysten vastauksia dokumentoitiin ylös. Tämä sen vuoksi, että haastattelija pystyi keskittymään paremmin itse haastatteluun. Herttoniemen outletin myymäläpäällikön haastattelu suoritettiin puhelimitse. Puhelu kesti noin 40 minuuttia. Tämänkin haastattelu nauhoitettiin samalla, kun haastattelun avainsanoja kirjoitettiin ylös.

Tutkimusaineistoa kerättiin myös havainnoinnin kautta. Kirjoittaja on itse työskennellyt Lappeenrannan Marimekon liikkeessä puoli vuotta sekä viikon periodin Marimekon Herttoniemen tehtaanmyymälän outletissä. Tämä havainnointi toimi alkuperäisenä inspiraationa kandidaatintutkielmalle. Työsuhde on mahdollistanut kirjoittajalle kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen sisältä. Tämä on mahdollistanut myös realistisia näkemyksiä siitä, millainen Marimekon yrityskulttuuri on käytännössä. Havainnoinnissa on auttanut Lappeenrannan Marimekon myymäläpäällikkö Sami Kärkkäinen. Myymäläpäällikkö

koulutti kirjoittajan ja antoi tarvittaessa erilaisiin tutkielmaan kohdistuviin kysymyksiin vastauksia.

Kirjallisuudessa on ollut keskustelua, siitä tuleeko organisaatiokulttuuriin liittyvät tutkimukset tehdä tapaustutkimuksina vai etnografisina tutkimuksina. Suurin ero näillä kahdella metodilla on se, että sallitaanko niillä yleistyksien ja teorioiden luominen sekä aikaväli, jolla tutkimukset tehdään. Etnografisissa tutkimuksissa havainnointi- ja tutkimusaika on pidempi. Tapaustutkimuksia kritisoidaan siitä, että niiden tulokset ovat jo itsessään kulttuurin vaikutuksen alla eli ne eivät sovi objektiivisen tutkimuksen tekemiseen. Kuitenkin, jos tutkimuksella on tarkoitus luoda yleistyksiä, on tapaustutkimus paras vaihtoehto, kunhan kulttuurin vaikutus huomioidaan tutkimustuloksissa. Etnografisessa tutkimuksessa hankitaan tuloksia havainnoinnin kautta, jotta ilmiöön saadaan objektiivinen lähestyminen. Etnografinen tutkimus kuitenkin vaatii pitkää aikaväliä, jotta tulokset todella olisivat kulttuurista riippumattomia. Etnografisissa tutkimuksissa on myös päästävä syvemmälle tutkimusaiheesta, jotta ilmiön todellista luonnetta päästää analysoimaan. (Deshpande & Wedster Jr. 1989) Lähiaikoina tutkijat ovat todenneet, että näiden kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen on paras tapa tutkia organisaatiokulttuuria, koska silloin saadaan objektiivista tulosta ilman pitkäaikaista havainnointia. (Deshpande & Wedster Jr. 1989).

## **1.5. Rajaukset**

Tutkimus on rajattu siten, että se tukee parhaimmalla mahdollisella tavalla tutkimustuloksia. Tämä tarkoittaa sitä, että käsitellyistä käsitteistä on painotettu niitä piirteitä, jotka ovat oleellisia tutkimukselle. Esimerkiksi kulttuurikäsitteestä on jätetty pois etnisyyteen liittyvät tekijät ja keskitytty vain ryhmädynamiikkaan ja ryhmän rakentumiseen kulttuurin kautta. Perusteena se, että kulttuuri käsitteenä on niin laaja ja monijakoinen asia, että sille ei ole selvää lyhytselitteistä määritelmää.

Sama monijakoisuus pätee myös yrityskulttuurikäsitteeseen, josta Aaltonen ja Junkkari (1999, 103) totesivat, että on helpompaa määritellä mitä yrityskulttuuri ei ole kuin mitä se on. Yrityskulttuurikäsite on myös rajattu sellaiseksi, joka tukee parhaiten Marimekko-sidonnaista empiriaa. Yrityskulttuurikäsitteessä on keskitytty ominaisuuksiin, jotka tulevat

esille havainnoinnin sekä haastattelun kautta Marimekon yrityskulttuurista. Koska yrityskulttuuri on tutkimuksen tärkein käsite, niin sitä pyritään avaamaan mahdollisimman laajasti. Yrityskulttuurikäsitteen määritelmä tässä tutkielmassa perustuu professori Edgar H. Scheinin vuosina 1985-1987 toteuttamiin organisaatiotutkimuksiin. Scheinin yrityskulttuurimääritelmät valittiin, koska monen tutkimukseen valitun teorian pohja on itsessään syntynyt juuri Scheinin kulttuuri- ja organisaatiokulttuuritutkimuksista.

Tutkimuksen tuloksissa Marimekon kannalta on hyvä huomioida se, että Marimekko on vasta lähiaikoina alkanut kunnolla kansainvälistymään ja kansainvälisyys on vielä lapsen kengissä. Näin toteaa yksi haastateltavista (Routama 2015). Tulokset, jotka tästä tutkielmasta seuraa, ovat melko lyhyen aikavälin perusteella tehtyjä päätelmiä. Tämä lyhytjänteisyys siten rajaa sitä, kuinka laajaa tulosta tutkimuksesta voidaan antaa.

## **1.6. Kirjallisuuskatsaus**

Kulttuurista sekä yrityskulttuurista löytyy hyvin laajalti erilaista kirjallisuutta. Kirjallisuutta on erityisesti Edgar H. Scheinin kirjaan ”Organisaatiokulttuuri ja johtaminen” (1968-2004) viitattuna paljon. Useampi tutkija on käyttänyt tämän kirjan eri painoksia lähteinään heidän artikkeleihinsa. Esimerkiksi tutkijat kuten Schneider (1988) sekä Deshpande ja Webster (1989) ovat molemmat käyttäneet Scheinin organisaatioteorioita heidän tutkimuksiensa lähteinä. Organisaatiokulttuurin, eli yrityskulttuurikäsite on muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana yhä tärkeämmäksi ja sitä on tutkittu siten yhä enemmän (Sadri & Lees 2001). Yrityskulttuuritutkimuksia on tehty monia liittyen siihen, miten organisaatio toimii ja millä tavalla tämä kulttuuri vaikuttaa sen toimintaan (Janicijevic 2013). Ihan ensimmäisiä tutkimuksia organisaatiokulttuurin olemassaolosta olivat Hawthornen tutkimukset, joissa esiintyi työryhmien sisäisiä kulttuureja kuten ammattikulttuureita tai projektiryhmäkulttuureita (Lunenburg 2011). Näiden tutkimuksien antama tutkimusaineisto on sittemmin lisännyt tutkimusaineistoa organisaatiokulttuurista.

Vaikka monikulttuurisuuden käsite sekä kansainvälisyys ja globalisoituminen alkavat olla nyky maailmassa arkipäivää, on niitä tutkittu melko vähän. Tutkimuksia on vähän suhteutettuna siihen, miten oleellisia käsitteitä kaikki kolme nykyisin ovat. Tämä kuitenkin johtuu enimmäkseen vain siitä, että käsitteet ovat olleet vain pari vuosikymmentä olemassa (Ghoshal & Bartlett 1990). Erityisesti monikulttuurisen yrityksen johtamisesta

tutkimustaustaa ei löydy niin paljoa (Lauring 2013). Tutkimustietoa löytyy kuitenkin paljon aiheesta, millä tavalla tulla parhaiten toimeen ja selvitä tehokkaimmin toisissa kulttuureissa. Näistä kuuluisimpia tutkimuksia ovat Geert Hofsteden (1967-69, 1971-73) suorittamat kulttuuritutkimukset. Erityisesti hänen tutkimuksensa monikulttuurisesta yrityksestä vuosina 1967-73, joiden tarkoitus oli löytää yleistyksiä kulttuurieroista, ovat herättäneet tutkijoita tekemään jatkotutkimuksia monikulttuurisuudesta yrityksen sisällä (Hofstede 1980).

Kiinnostus monikulttuurisia yrityksiä kohtaan nousi suosioon 1980-luvun loppupuolella, minkä johdosta se on jatkuvasti alkanut kiinnostaa tutkijoita enemmän. Erityisesti tutkimusmielenkiintoa on herättänyt se, millä tavalla monikulttuurisuus edistää yrityksen liiketoiminnallista tehokkuutta (Ghoshal & Bartlett, 1990, 1603). Monikulttuuristen yritysten tutkimisessa näkökulmien painopisteenä on toiminut useimmiten poliittinen, sosiaalinen, taloudellinen sekä demografinen näkökulma, mikä viittaa siihen, että monikulttuurista yritystä muokkaa siellä työskentelevien ihmisten tai työpaikan sijainnin kulttuuri (Kogut & Sander 1993, Lorbiecki & Jack 2000). Monikulttuurisuudesta on siten reilusti tutkimuksia näkökulmasta, joissa painotetaan työntekijöiden kansallisia eroja.

## 2. YRITYSKULTTUURI KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ

Yrityskulttuurin ymmärtämisessä auttaa, että ymmärtää yleisesti, mitä pelkkä kulttuurikäsite tarkoittaa. Käsite yrityskulttuuri on periaatteessa sama kuin kulttuuri, mutta rajatumpi. Kulttuuri käsittelee laajimmillaan koko ihmiskunnan yhteistä kulttuuria. Yrityskulttuurikäsite supistaa samat teoriat sekä periaatteet pätemään yrityksen sisälle, joka sekin on omalla tavallansa pieni yhteiskunta (Allaire ja Firsirotu 1984).

Kulttuuri on käsite, joka on saanut paljon huomiota organisaatiotutkimuksissa. Kulttuuri on ollut rakentamassa yhteisten toimintatapojen sekä käsityksien syntymistä yhteiskuntiin. Kulttuurikäsite nousi pinnalle 1970-luvun lopulla, kun yrityksiä alettiin tutkia elävinä organisaatioina. Organisaatiot eivät olleet enää mekaanisesti toimivia työkoneneita. (Meriläinen & Tienari 2010, 93) Kulttuurin ymmärtäminen auttaa monessa eri tilanteessa. Näitä tilanteita, sekä muita kulttuurin tärkeitä ominaisuuksia, avataan seuraavissa alaosissa.

### 2.1. Yrityskulttuurin kehittyminen kulttuurista

Mikä tai mitä tai millainen kulttuuri on- kysymyksiä on monia. Kulttuuri on asia, jonka voi nähdä ja tuntea, mutta samalla se on kuitenkin näkymätön sekä epäkonkreettinen asia. Kulttuuri on yleensä ensimmäinen asia, jonka ihminen tuntee, kun hän liittyy johonkin uuteen ryhmään. Esimerkiksi aloittaessa työt uudessa työpaikassa, kulttuuri on ensimmäinen asia, jonka uusi työntekijä huomaa/tuntee. Näin toteaa Lunenburg (2011) organisaatiokulttuurin ymmärtämistä käsittelevässä artikkelissaan. Lunenburg (2011) toteaa myös artikkelissaan, että useimmiten uusi työntekijä kuvailee ensimmäisenä uuden työpaikan ilmapiirin eikä konkreettista työtä. Kulttuurin voi siis nähdä ryhmän sisällä olevana tunnettavana ja toisaalta näkymättömänä asiana. Näkymättömänä se huokuu organisaation kulttuuria uudelle työntekijälle tai ulkopuoliselle henkilölle. Kulttuuri esiintyy ensimmäisenä yrityksen ilmapiirin kautta. (Allaire & Firsirotu 1984)

Se, että uudesta yrityksestä koetaan ensimmäisenä kulttuuri, on luonut sekaannusta kulttuurikäsitteen ja ilmapiirikäsitteen välille (Deshpande & Webster Jr. 1989). Ilmapiirin on kyllä sanottu olevan merkittävä tekijä, kun mietitään kulttuuria. Se on ensimmäinen niin

sanottu näkyvä piirre, joka kulttuurista ”näky” ulkopuoliselle. (Lunenburg 2011) Tutkimuksia ilmapiirin ja kulttuurin välillä on tehty oletuksilla, että molemmat ovat joko omia erillisiä ilmiöitänsä tai että ne ovat vain kaksi eri tapaa nähdä ryhmän yhtenäinen rakenne. Käsitteet linkittyvät yhteen sen kautta, että molemmat edustavat ryhmän sisäistä psykososiaalista käytöstapaa (Denison 1996). Ilmapiirikäsitteen on koettu olevan vain yksi osa kulttuuria, koska kulttuuri on käsitteenä kattavampi. Ilmapiirin ohella kulttuurikäsite sisältää paljon muitakin ryhmän ominaisuuksia, kuten esimerkiksi ryhmän arvot sekä yhtenäiset käytösmallit. (Deshpande & Webster Jr. 1989)

Yksi tapa ymmärtää kulttuuria on verrata sitä yrityksen luonteeksi (Lunenburg 2011). Luonne kuvastaa yrityksen yksilöllisiä piirteitä, jotka erottavat sen muista yrityksistä. Jos mietitään tilannetta, jossa on kaksi yritystä, jotka toimivat samanlaisessa ympäristössä ja joiden henkilöstön tausta on sama, niin voisi olettaa, että niin niiden kulttuuritkin olisivat samanlaisia. Kuitenkin tutkittaessa, näillä kahdella yrityksellä voi olla hyvinkin päinvastaiset käytösmallit (Schein 1987, 161). Ihmisiltä löytyy myös yksilöivät luonteet, vaikka he olisivat eläneet samoissa oloissa, samoilla opeilla. Kulttuuri toimii yrityksen yksilöivänä luonteenä.

Trompenaars ja Hampden-Turner (2000) mainitsevat, että kulttuuri on jaettu järjestelmä ymmärryksestä. Tämä viittaa siihen, että yhden kulttuurin sisällä olevan ryhmän jäsenet jakavat samoja näkemyksiä siitä, miten jokin asia tulee ymmärtää. Tämä näkemys luo vaatimuksia siihen, miten monikulttuurista ja laajalti hajautunutta yritystä tulee johtaa. Vaatimuksia syntyy siihen, miten hallinnoida saman yrityksen maantieteellisesti hajanaisia pisteitä, joissa on mahdollisesti omat ymmärtämistapansa (Fischer 2009). Näkemys pohjautuu Geert Hofsteden (1983) tutkimuksiin ja kertoo, että kulttuuri on se tekijä, joka luo ryhmän sisälle yhtenäistä tapaa asioiden näkemiseen eli kulttuuri on tämä jaettu järjestelmä ymmärryksestä. Tällainen jaettu näkemys asioista luo eri ryhmille eroa heidän toimintatapoihin (Hofstede 1980). Kulttuuritutkimuksien yksi päämäärinä on ymmärtää, mitkä toimintatavat tekevät toisesta yrityksestä toista paremman (Puusa et al. 2014, 17). Hofsteden (1983) tutkimukset totesivat, että juuri jaettu järjestelmä ymmärryksestä on yksi piirre, millä toinen yritys on toista tehokkaampi.

Hofstede (1983) on kehittänyt myös järjestelmän, joka kuvaa, millä tavalla ihmisryhmän ympäristö ohjelmoi ryhmää henkisesti. Kuten aikaisemmin hieman käsiteltiin niin ryhmä, joka toimii yhdessä, luo oman käsitejärjestelmän sekä tavan ymmärtää asioita. Käsite

”kollektiivinen henkinen ohjelmointi” (collective mental programming) on Hofsteden (1983) mukaan tapa, jolla ryhmä oppii ajattelemaan ja päättämään samalla tavalla. Kun miettii jotakin maata ja sen instituutioita, niiden piirteet ovat siellä asuville ihmisille monen vuoden jälkeen kuin ohjelmointikoodeja. Ohjelmointikoodit luovat kansalaisille tietyn tavan toimia ja ajatella. Tähän sopii hyvin sanonta siitä, miten seura tekee kaltaisekseen, koska se on juuri mitä kulttuuri tekee ryhmälle. Kulttuuri yhdistää ryhmän jäseniä ja luo sitä kautta yhteenkuuluvuutta.

Nämä teoriat kulttuurista luonteena ja ryhmän sisäisenä ymmärryksen järjestelmänä ovat vain alkukatsaus siitä, miten kulttuurin voi nähdä ja ymmärtää. Kulttuuri on monijakoinen asia ja sitä voisi tutkia rajattomasti. Edgar Schein (1987, 26) pyrki kuitenkin kiteyttämään kulttuurin käsitteen seuraavasti: *”Perusolehtusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”*

## 2.2. Yrityskulttuurin rakentuminen osaksi organisaatiota

Yrityskulttuuritermin ja teorian syntyperää ei täysin voida määrittää, mutta sen kehittyminen pohjautuu kulttuuritutkimuksiin. Kun huomattiin kulttuureiden syntyvän ryhmien sisälle, alettiin pohtia, syntyykö tällainen oma kulttuuri myös yrityksen sisälle. Kulttuuri toimii jonkinlaisena johtajana ryhmälle ja sillä on selkeitä vaikutuksia ihmisten käyttäytymiseen. Tällainen pohdinta loi mielenkiintoa alkaa tutkia enemmän käsitettä yrityskulttuuri tai toisten enemmän suosimaa termiä organisaatiokulttuuri. (Tienari & Meriläinen 2010, 93-94) Yrityskulttuuria voi kutsua myös organisaatiokulttuuriksi, koska termit tarkoittavat samaa asiaa. Ne ovat vain eri tavalla suomennettuja. Tässä tutkimuksessa näitä käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina.

Käsite yrityskulttuuri on paljon tutkittu aihe ja sille on ollut haasteellista löytää yksiselitteistä merkitystä (Puusa et al. 2012, 17). Helpompaa olisi todeta asioita, jotka eivät kuulu yrityskulttuuriin, kuin selittää, mitä yrityskulttuuri on (Aaltonen & Junkkari 1999, 103). Kun kulttuuria on tutkittu ajan saatossa, on se useimmiten rajoittunut etnisiin sekä kansallisiin pohdintoihin. Näihin rajoittuvat kulttuuritutkimukset ovat olleet olemassa paljon kauemmin



kuin tutkimukset kulttuurista yrityksen sisällä. Vaikka nykyisin termi yrityskulttuuri ja konsepti organisaatiokulttuurista alkavat olla osa klassista liiketoiminnan sanastoa, niin sen olemassaolo ei kuitenkaan aina ole ollut itsestään selvä. (Schein 1987, 21)

Organisaatiokulttuuri ja kulttuuri itsessään ovat molemmat nousseet vain kahden vuosikymmenen sisällä suurta painotusta saaneiksi käsitteiksi liiketoimintamaailmassa (Sadri & Lees 2001). Organisaatiokulttuurin liittyvät artikkelit ja tutkimukset alkoivat yleistyä 80-luvulla ja uutta kirjallisuutta tulee jatkuvasti lisää (Puusa et al. 2014, 18). Käsitteenä voidaan olettaa, että organisaatiokulttuuri koetaan tärkeäksi liiketoiminnallisen menestymisen maailmassa. Kulttuureita on sanottu olevan tunnistettavissa erilaisilla tasoilla, joita on maantieteelliset kulttuurit, formaalit kulttuurit sekä organisaatiokulttuurit (Trompenaars & Hampden-Turner 2000).

### **2.2.1. Yrityskulttuurin hahmottaminen organisaatiossa**

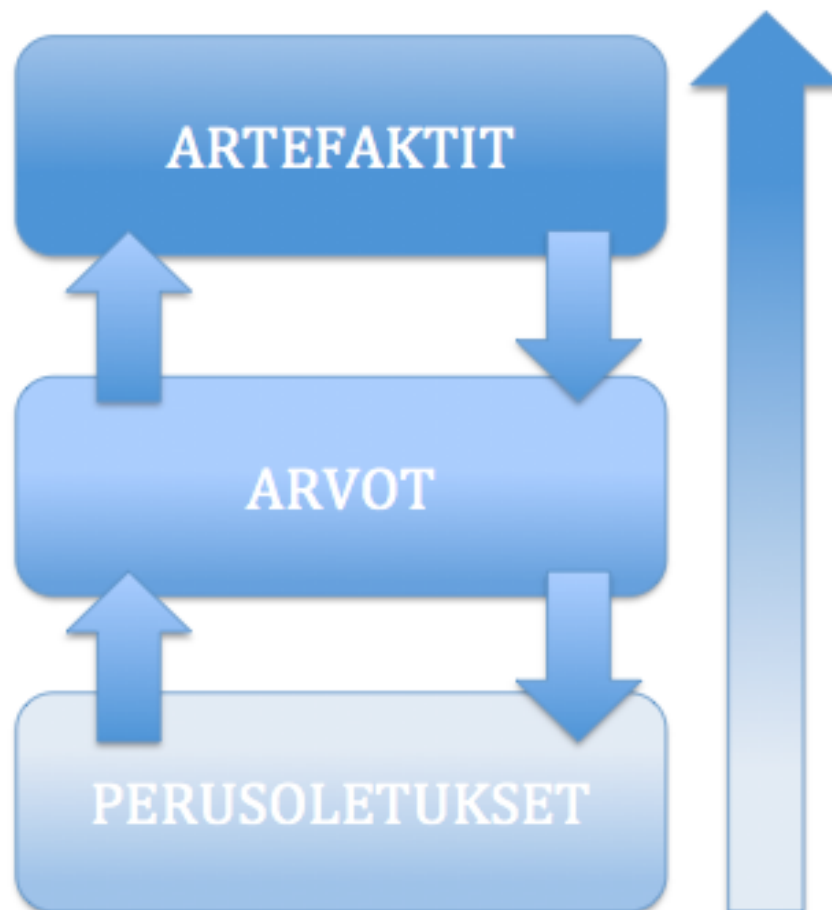
Schein (1987) kuvailee kirjassaan, että kulttuuri voidaan nähdä kolmitasoisena ilmiönä ja tätä ilmiötä voidaan käyttää hyväksi, kun kuvaillaan organisaatiokulttuuria. Tämän kolmitasoisien ilmiön osatekijät toimivat kerroksittain ja sen osat ovat järjestyksessä uloimmasta tasosta sisimpään: taso 1: Artefaktit, taso 2: Arvot sekä taso 3: Perusoletukset. Tämä kolmitasoinen ilmiö ilmentää hyvin yrityskulttuurin luonnetta sen syy ja seuraus luonteen takia. Se myös avaa hieman kulttuurin käsitettä helpommin hahmotettavaksi, kun sen niin sekasortoisesti olevat piirteet on jaoteltu paremmin ymmärrettäviin ryhmiin. (Schein 1987, 32-38) Seuraava kuva (kuva 2) hieman hahmottaa tätä Scheinin kehittämää kolmitasoista mallia kulttuurista. Kuvassa visualisoidaan sitä, miten nämä eri tasot ovat toistensa kanssa vaikutusyhteydessä ja miten vahva niiden näkyvyys on ulkoisesti.

Taso 1 eli artefaktit viittaa kulttuurin näkyvimpään tasoon. Tälle tasolle sisältyy kaikki ulkoisesti huomattavat erilaisuudet, kuten fyysiset piirteet, käytösmallit, tekniset taidot sekä kansallisuuteen viittaavat tekijät kuten etnisyys. Kaikki tekijät eivät ole ensisilmäyksellä näkyvillä, mutta lyhyellä tähtäimellä kulttuuriominaisuudet tulevat esille. (Schein 1987, 32-33) Tämän tason piirteet ovat useimmiten niitä tekijöitä, joiden pohjalta organisaation monikulttuurisuuden näkyvyys määritellään (Tienari & Meriläinen 2010, 28).

Toinen taso eli arvot ovat kulttuuriominaisuuksina testattavissa fyysisen ympäristön kautta. Fyysinen ympäristö viittaa siihen ympäristöön, johon arvoilla on vaikutusta. Esimerkiksi Marimekon osalta sen yrityksen arvot ovat eettisiä ja tämä eettisyys näkyy vaatetuotannossa. Arvot voivat olla näkyviä tai näkymättömiä. Yrityksissä esille tuodaan positiiviset näkyvät arvot kuten ekologisuus ja kestävyys. Näkymättömiä arvoja taas voivat olla piirteet, kuten arvot rahallisesta voitosta tai johtajan asemasta. Arvot ovat kuitenkin pohjimmiltaan kulttuurin sellaisia osia, jotka näkyvyydellään ja itsestäänselvyydellään ohjaavat ihmisten ja organisaation käyttäytymistä. Arvot voivat kuitenkin olla ristiriidassa ryhmän perusoletusten kanssa. Se, että jokin asia on esimerkiksi organisaation arvo, ei takaa, että organisaatio oikeasti ajattelisi näin. Esimerkiksi yritys voi arvostaa ekologisuutta, mutta kuitenkin päätöksenteko tilanteessa kokee paremmaksi vaihtoehdoksi rahallisen säästön. Arvojen ja perusoletuksien ristiriidasta useimmiten seuraa yrityksen moraalittomuutta. (Schein 1987, 34-35)

Perusoletukset eli tason 3 kulttuuriominaisuudet viittaavat ryhmän sisäisiin, itsestään selviin ja näkymättömiin piirteisiin sekä oletuksiin todellisuudesta ja käytösmalleista. Perusoletuksiin kuuluvat ryhmän sellaiset ominaisuudet, joita ei mietitä vaan ne pikemminkin tunnetaan. Taso kolme toimii ryhmän alitajuntana. Perusoletukset voivat olla hyvinkin selkeitä jokaiselle ryhmän jäsenelle, mutta kuitenkin niitä ei välttämättä tuoda mitenkään esille. Esimerkkinä tästä tilanne, jossa alainen ei uskalla korjata esimiehensä virheitä, jotta esimies ei menettäisi kasvojansa. Vaikka tämän tiedostaa koko organisaatio, ei sitä välttämättä kuitenkaan tuoda julki. Tämä kuvaa perusoletusten luonnetta ja kulttuurin syvintä ydintä, ainakin Edgar Scheinin tutkimuksien perusteella. (Schein 1987, 35-38)

Perusolelutukset voidaan nähdä yrityksen alitajuntana ja näkymättömänä osana, joka kuitenkin vaikuttavat kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan. Arvot ja artefaktit kuuluvat enemmän kulttuuritutkinnassa sen pinta- eli näkyvään tasoon. Kaikki kolme tasoa ovat vaikutussuhteessa toisiinsa. Pintatasolla olevat ilmiöt kuvaavat enemmän piirteitä, joita esimerkiksi moninaisuuden johtaminen sisältää. Perusolelutukset ovat ominaisuuksia, jotka vaikuttavat molempiin pintatason osiin ja ovat tekijöitä, joita ei välttämättä saa selville edes kysymällä tai tutkimalla. Niiden olemassaolon tiedostaminen on kuitenkin oleellista, koska silloin on helpompi ymmärtää minkä takia joku toinen henkilö toimii ja ajattelee eri tavalla. Jos jonkin organisaation perusolelutuksia ymmärtää edes pinnallisella tasolla, on päässyt jo hyvin syväälle yrityksessä. Useimmiten itse organisaation jäsenetkään eivät näe tai tiedosta näitä omia perusolelutuksiaan. (Juuti et al. 2014, 20).



**Kuva 2.** Schein (1987, 32) Kulttuurin kolmitasoisuus

Linda Smircich (1983) on kehittänyt näkökantaa siitä, millä tavalla kulttuuri ja organisaatio nähdään yhdessä. Ensimmäisen näkemyksen mukaan organisaatiolla on kulttuuri eli kulttuuri on organisaation ominaisuus. Toisessa näkemyksessä taas organisaatio nähdään itsessään kulttuurina. Tällä viitataan siihen, että kulttuuri toimii metaforana organisaatiosta yksilönä (Deshpande & Webster Jr. 1989). Smircich (1983, 343) kuvaa ensimmäistä näkemystä sellaisena, jossa kulttuuri syntyy niin sanotusti ulkopuolelta yritykselle erilaisten ympäristön tekijöiden kautta. Toinen näkemys taas kuvaa sitä, millä tavalla kulttuuri kehittyy organisaatiossa sisältäpäin.

Näkemys, jossa organisaatio on kulttuuri perustuu siihen, että kulttuuri nähdään enemmän asiana, mitä organisaatio on, kuin mitä sillä on (Deshpande & Webster Jr. 1989). Tässä näkemyksessä organisaation sisällä olevat ihmiset rakentavat yritykseen oman kulttuurinsa yhdessä toistensa kanssa (Smircich 1983). Schall (1983) totesi, että antropologisesti tarkasteltuna kulttuuri ei ole asia, jonka kulttuuri omistaa vaan pikemminkin se on organisaation ominaisuus. Organisaatiokulttuuri koetaan sisäsyntyisenä ominaisuutena, koska se ohjaa organisaatioita sisältäpäin sen kehittämien arvojen, normien ja asenteiden kautta (Janicijevic 2013). Tämä kuitenkin edellyttää, että ryhmän normit, arvot sekä asenteet ovat ryhmän jäsenten itse kehittämiä. Seuraava kuva (Kuva 3) visualisoi, miten organisaatio on Smircichin (1983) mukaan kulttuurikontekstin sisällä ja tämän kontekstin sisällä organisaatio syntyy ja kehittää omat toimintatapansa. Allaire ja Firsirotu (1984) kuvaavat yrityksiä pieniksi yhteiskunniksi, joissa kulttuuri kehittyy samalla tavalla kuin yhteiskunnissa. Organisaatioon luodaan omat arvot, normit, rakenne ja sosiaaliset tavat siellä olevien ihmisten parhaimman kokeman tavan mukaan. Yritykset luovat omat insituutionsa yhteiskunnan tavoin.



**Kuva 3.** Smircich (1983) Organisaatio on kulttuuri

Toinen näkemys kulttuurista on nähdä kulttuuri niin sanotusti ulkoapäin annettuna eli organisaatiolla on kulttuuri. Kun organisaatiolla on kulttuuri, yritykselle annetaan noudatettavat arvot, rakenneominaisuudet, tavoitteet sekä normit. Tämä kulttuurikonsepti muokkaa yrityksen toimintaa. (Smircich 1983) Trompernaars ja Hampden-Turner (2000) kuvaavat, että kulttuuri on ihmisen luoma konsepti. Konsepti on ulkoisesti annettu ja ryhmä on ottanut sen käyttöön. Esimerkiksi yritysjohto sekä valtio antavat jatkuvasti erilaisia arvoja, normeja sekä sääntöjä henkilöstölle/kansalaisille. Ihmiset alkavat noudattaa näitä annettuja piirteitä ja alkavat niiden kautta luoda kulttuuria (Lunenburg 2011). Tässä organisaation ominaisuudessa uskotaan siihen, että johtaja pystyy muovaamaan yrityskulttuuria sen mukaan, miten annetut motivaatiot ja ymmärrykset adaptoidaan organisaatioon (Deshpande & Webster Jr. 1989), Tämä ulkoinen kulttuuri seuraa hyvin Hofsteden (1983) kollektiivista tapaa ymmärtää asioita eli ryhmän henkistä ohjelmoimista. Kuva 4 demonstroi taas visuaalisesti sitä, millä tavalla kulttuuriominaisuudet sekä kulttuurikonsepti annetaan organisaatiolle ulkoapäin, joko johdon aloitteesta tai ympäröivän ympäristön paineesta.



**Kuva 4.** Smircich (1983) Organisaatiolla on kulttuuri

Yrityskulttuurin voi siten nähdä kahdella eri tavalla organisaatiossa. Suurin ero näissä kahdessa eri tavassa on, miten organisaatiolla on annettu kulttuurikonsepti eli minkälaisia arvoja, normeja ja rakennetta organisaatio seuraa. Joko nämä on luotu yrityksen sisällä organisaation muodostuessa tai organisaation ulkopuolelta jonkin pakottavamman voiman kautta. Organisaatio on siten kulttuuri tai organisaatiolla on kulttuuri ellei samaan aikaan molempia. Organisaatiossa voi olla piirteitä, jotka ovat ulkoapäin annettuja, mutta ajansaatossa ne on sisäistetty yleisiksi käytännöiksi ja niiden pohjalta organisaatio on alkanut kehittyä yksilöidyksi kulttuuriksi. Näin esimerkiksi tutkimuskohteella Marimekolla.

### 2.2.2. Yrityskulttuurin vaikutus organisaation johdossa

Scheinin (1987, 66-67) mukaan kulttuuri on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Tämä vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten ihmiset toimivat yhdessä. Kulttuuri on hänen sanojen mukaan dynaaminen ja vaatii molempien kulttuurin sekä ryhmän vaikutuksen ollakseen olemassa (Schein 1987, 66). Kulttuuri ei voi muodostua ilman ihmisryhmää, eikä joukosta ihmisiä tule ryhmää ilman kulttuuria. Tämä vuorovaikutus kuvaa, miten kulttuurin dynaamisuus vaikuttaa ryhmään kuvainnollisesti johtajan

asemassa. Kulttuuri rakentaa ihmisten yhteistoimintaa. Kulttuurin on todettu vaikuttavan ryhmään luoden sille parhaimpia käytösmalleja siitä, miten kannattaa ja tulee toimia yhdessä (Puusa et al. 2014, 18).

Kulttuuri on vahva toiminnanjohtaja juuri sen abstraktisuuden takia, koska sitä ei voi kukaan konkreettisesti omistaa tai käyttää dominoivasti johdossa hyväkseen (Fairfield-Sonn 2001). Tutkijat ovat todenneet, että kulttuurin muokkaaminen ei ole johdon toimeksiantojen avulla mahdollista, vaan pikemminkin vain optimista ajattelua (Schein 1987, 23; Smircich 1983). Jos jollakin ryhmällä ei ole selvää johtajaa, toimii kulttuuri johtajana, koska se ohjaa näkymättömästi niin sanotulla ”näkymättömällä kädellä” ryhmää yhteiseen suuntaan ja päämäärän (Puusa et al. 2014, 23). Eli kulttuuria voi kuvailla näkymättömäksi johtajaksi.

Vaikka kulttuuria on haastavaa ellei mahdotonta johtaa, on sen ymmärtäminen kuitenkin suuri aputekijä organisaatiota johdettaessa. Johtaja, joka ymmärtää yrityksensä kulttuuria ja sen henkilökunnan kulttuuria on johtaja, joka tuntee, mitä hän johtaa. Tällainen johtaja tietää paremmin, miten kontrolloimatonta kulttuuria voidaan käyttää vahvuutena muun muassa strategiaa luodessa (Lunenburg 2011). Esimerkiksi, jos johtaja tuntee organisaationsa kulttuurin vahvuudet ja heikkoudet, osaa hän spesifioida yrityksen toimintatavat kulttuuripiirteisiin sopiviksi. Jos organisaatiossa toimitaan selvästi tehokkaammin kollektiivisesti, on viisasta laittaa työntekijät työskentelemään tiimeissä ja tekemään yhteisprojekteja. Hyvä kulttuurituntemus auttaa johtajaa erityisesti muutoksia tehdessä. Johtajan muutosjohtaminen tulee todennäköisemmin onnistumaan, kun johtaja on tietoinen siitä, millä tavalla organisaatiossa reagoidaan muutoksiin eli millainen vastarinta muutoksia kohtaan syntyy. (Aksoy et al. 2014, 303)

Kulttuuri ei ole pelkästään sitä, miten johtaja käyttää kulttuuritietoisuuttansa johtamiseen vaan myös sitä, miten yrityskulttuurissa johtaja ja johtajuus nähdään. Kulttuuri muokkaa johtajuutta samoin kuin johtajuus pyrkii johtamaan kulttuuria. Malby (2006, 5) toteaa hyvin artikkelissaan ”*How does leadership make difference to organisational culture and effectiveness?*”, miten johtaja voi olla jossakin organisaatiossa tehokas johtaja, mutta kuitenkin samaa tehtävää tehtäessä eri organisaatiossa tehokkuus ei ole samalla tasolla. Johtajan oman yrityksen yrityskulttuuri niin sanotusti opettaa johtajaa toimimaan kulttuuriin sopivalla tavalla. Kuten aikaisemmin on todettu, yrityskulttuuri on

organisaatiokohtainen. Jokainen organisaatio siten vaatii oman johtamistyylin menestyäkseen.

Scheinin (1987, 20) mukaan johtaminen voidaan nähdä kulttuurin luomisena ja sellaisena, jossa johtaja osaa työstää kulttuuria ja käyttää sitä vahvuutena johtamisessa. Kulttuuri koetaan kuitenkin usein vain luksuslisäarvona johtamisessa eikä kulttuurijohtamisen vahvuutta osata arvostaa yritysjohdossa (Trompenaars & Hampden-Turner 2000). Johtajan tulee osata johtaa organisaatiota sen omilla arvoilla ja arvostaa näitä arvoja muun muassa ylennyksiä tai potkuja antaessa. Tällainen yhteisten arvojen mukaan toimiminen vahvistaa yrityskulttuuria sen kautta, että se mikä on koettu oikein niin myös palkitaan sen mukaisesti. (King & Demarie 2014, 28) Johtaja antaa jatkuvasti esimerkkiä siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Näiden arvojen tulee olla alitajunnassa toimivan yrityskulttuurin kanssa yhteneviä, jotta organisaation sisälle ei synny ristiriitoja toimintamalleista.

### **2.3. Yrityskulttuurin rooli yrityksessä**

Kulttuuritutkimuksissa päädytään lopputulokseen, että kansainvälisessä ilmapiirissä elävän ihmisen tulisi olla tietoinen kulttuureiden olemassaolosta, jotta voisi toimia johdonmukaisesti ja välttää henkilökohtaisia kulttuurishokkeja. Koska yritykset ovat omia kulttuureitansa, tulee asianomaisen henkilön tiedostaa eriävät organisaatiokulttuurit, jotta voi sopeutua niihin. (Schein 1987, 21) Esimerkiksi ulkoinen projektiluontaisesti palkattu henkilö ei voi tehdä työtään yhtä hyvin kuin lokaali työntekijä, koska ulkopuolinen henkilö joutuu opettelemaan yrityksen peruskäytösmallit alusta alkaen. Tällainen uuden opiskelu hidastaa työntekoa ja mahdollisesti johtaa virheisiin. Tilanne muistuttaa hyvin paljon sellaista, jossa työntekijä siirretään toiseen maahan töihin ja joutuu siellä kokemaan kulttuurishokin tai kun turisti saapuu ulkomaille, tulee hänen ymmärtää maan tapoja selvitäkseen maassa. Kulttuuriymmärrys on niin sanottu elinehto selvitäkseen uudessa yrityksessä.

Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari (1999, 114) summaavat yrityskulttuurin merkityksen seuraavasti: *”Yrityskulttuuri on jo olemassa olevien, yleisesti omaksuttujen sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmä. Niiden avulla muodostetaan mielikuva ympäristöstä ja tapahtumista, joiden keskellä ollaan.”*



### 2.3.1. Yrityskulttuurin olemassaolon tehtävät

Organisaatiokulttuurin olemassaolon syytä ei voida täysin yksiselitteisesti määritellä. Sitä kuitenkin voidaan pohtia minkälaisia merkittäviä tehtäviä sekä tarkoituksia sen olemassaololla on organisaatiossa. Tällaisiksi tehtäviksi ja tarkoituksiksi on koettu olevan ainakin organisaation identiteetin rakentaminen, organisaatioryhmän sitouttaminen ja motivoiminen sekä organisaation sosiaalisen järjestelmän ylläpitäminen (Aaltonen & Junkkari 1999, 103). Schein (1987, 96) puhuu siitä, että organisaatiokulttuurin tärkeä tehtävä yrityksessä on myös vähentää työntekijöiden ahdistusta tuomalla työtekoon johdonmukaisuutta.

Organisaatiokulttuurin olemassaolon on oletettu olevan perusta tiimityöskentelyn mahdollisuudelle (Körner, Wirtz, Bengel & Göritz 2015). Organisaatiokulttuurin on sanottu olevan liima, joka pitää yrityksen yksittäiset osat yhtenäisenä kokonaisuutena (Tsai 2011, Schneider 1988). Yrityskulttuurin piirteet luovat organisaatiolle yhteisen toimintataperustan ja auttavat sen ylläpitämistä. Tämä johtuu siitä, että yrityskulttuuri johtaa ihmisiä alitajunnallisesti ja auttaa ideoiden kehittymistä sisältä päin, jolloin niitä on yksilönä tiimissä helpompi noudattaa (Körner et al. 2015). Yrityskulttuuri auttaa yrityksen organisoitumisessa, mikä tukee yrityksen rakennetta sekä strategiaa ja poistaa työntekijöiden epämääräisyyteen liittyvää ahdistusta (Bogdanowicz 2014).

Yrityskulttuuri luo organisaatioon järjestystä, koska se antaa ryhmän jäsenille arvoja ja normeja, joiden mukaan toimia (Eaton & Kilby 2015). Yrityskulttuuri on itsessään yksilöiden arvorakenne, joka luo yhteyttä organisaatioon ja jonka tarkoitus on kiihdyttää ja kehittää yrityksen stabiilisuutta pitkällä aikatahtaimella (Aksoy, Apak, Eren & Korkmaz 2014). Tällainen yhteinen arvojärjestelmä helpottaa ryhmän järjestäytymistä sellaiseksi, jossa on helppo ylläpitää yhteisymmärrys kaikesta. Kulttuuri kuvainnollisesti toimii organisaation kapellimestarina tai taustamusiikkina, joka määrittelee yhteen sointuvaa toimintaa ja ohjaa mekaanisesti työntekijöiden päätöksentekoa (King & Demarie 2014).

Organisaatiokulttuuri auttaa yhteisöä sitoutumaan yhteiseen päämäärään ja auttaa työryhmää hahmottamaan tavoitteet paremmin ja sitoutumaan tähän päämäärään (Weaver 2001). Yrityskulttuurin on nähty olevan suuremmassa johtoasemassa yrityksen strategiaan nähden. Tilanne, jossa organisaatiokulttuuri ei tue haluttua strategiaa, johtaa strategian epäonnistumiseen. Yrityskulttuuri liikkuu ihmisten alitajunnassa ja strategia

ulkoisessa suorituksessa. Jos strategia ei mene yksi yhteen työntekijöiden sisäisten arvojen, motivaatioiden sekä normien kanssa, ei strategiaa tulla noudattamaan sen alkuperäisellä tarkoituksella. (Eaton & Kilby, 2015, Bogdanowicz 2014) Yrityskulttuurin olemassaololla on merkittävä rooli johdon asemassa, kun pyritään saamaan henkilöstö työskentelemään yhteiseen päämäärään eteen. Sen lisäksi, että yrityskulttuuri luo organisaatiolle yhteistä päämäärää, toimii se myös henkilöstön motivoimisessa. Koska tavoiteltu tulos on yrityskulttuurin avulla muotoutunut yhteiseksi tavoitteeksi, on sen toteuttamisen motivaatiot suuret. Motivaatio työtehtävään suurempi, kun se ei ole tullut käskystä. Käskystä annettuun työtehtävään ei synny positiivista tunnesidettä, joka edistää työtehtävän hyvää toteuttamista. Henkilöstön motivoiminen on yksi organisaatiokulttuurin tärkeimmistä tehtävistä. (Fischer 2009)

Kaikki nämä yrityskulttuurin olemassaolon piirteet ovat tärkeitä, kun mietitään organisaation toimintaa globaalissa mittakaavassa. Ilman yhteisiä pelisääntöjä eli omatoimisesti rakentuvaa toiminta- ja käytösmallia, yhteisiä tavoitteita tai sosiaalisen ilmapiirin ylläpitoa, kansanvälinen organisaatio ei voisi toimia yhtenäisesti. Organisaatiokulttuuri tarjoaa yritykselle toiminnan pohjan, joka ohjaa jokaista organisaation pistettä ilman, että johdon tulee jatkuvasti olla tekemässä päätöksiä ja ohjaamassa toimintaa yhtenäiseksi. Kuten alussa mainittiin, kulttuuri toimii kuin toimintaa kontrolloiva näkymätön käsi tai orkesteria ohjaava kapellimestari. Eaton ja Kilby (2015) toteavat organisaatiokulttuurin tärkeyttä käsittelevässä artikkelissaan, että yrityksen kulttuuriin panostaminen on investointia yrityksen pitkäkantoiseen menestymiseen, koska oikeanlaiseksi rakentunut kulttuuri hoitaa ilmaiseksi niitä johdon tehtäviä, joita muuten on mahdoton hoitaa kaikenkattavasti sekä yhtenäisesti.

### **2.3.2. Arvot yrityskulttuurin ytimenä**

Organisaation arvoja voidaan tunnistaa kysymällä, mihin ryhmä on valmis sitouttamaan niukkoja voimavarojansa (Aaltonen & Junkkari 1999, 114). Nouseeko valta, raha, aika tai jokin muu asia muita korkeammalle prioriteetille. Yksinkertaisesti summattuna arvot ovat niitä asioita, joita yritys pitää tärkeinä ja jotka toimivat vakaumuksena paremmasta päämäärästä (Aaltonen & Junkkari 1999, 60).

Aikaisemmin teoriaosiossa käytiin läpi Lunenbergin (2011) teoriaa arvoista ja niiden ominaisuuksista toimia yrityksen persoonapiirteinä, kun kulttuuri toimii yrityksen luonteena. Arvot toimivat yrityksessä ominaisuuksina, jotka antavat osviittaa siihen, miten yrityksen tulee toimia. Kulttuurimetafora toimii samalla tavalla kuin ihmisellä persoonapiirteet. Schein (1987, 35) totesi kulttuurin kolmitasoisessa teoriassa, että arvot eivät ole aina täysin nähtäviä. Useimmiten ne arvot, joilla pelataan liikemaailman kentällä, ovat tyrkyttäen esillä. Arvoja on persoonapiirteiden tavalla sellaisia, jotka ovat saman tien nähtävissä ja niiden toiminta on ennakoitavissa. Piirteitä on kuitenkin myös näkymättömiä, jotka ovat salassa pidettyjä joko tiedostetusta tai tiedostamatta.

Edgar Scheinin (1987, 34-35) mukaan arvot ovat yksi kolmesta yrityskulttuurin osasta. Arvot on oletettu olevan yrityskulttuurin merkittävimpiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat ryhmän oppimiseen ja kehittymiseen, koska kulttuuriarvot asettavat yritysten toimintaan standardeja (Aksoy et al. 2014). Arvot ohjaavat työntekijöitä päätöksenteossa. Kun kaikilla on yhteiset standardit ja niin sanotut oikeanlaiset näkemykset siitä, mikä on oikein ja mikä väärin organisaatiossa (Aaltonen & Junkkari 1999, 60-61), päätöksenteko ja työnteko helpottuu. Helppous syntyy, kun työntekijän osaa olettaa, mitä hän voi tehdä ilman vahvistuksen saamista. Oletus perustuu luottoon siitä, että näin meillä yrityksessä asiat tehdään, joten näin muutkin tekevät eli näin minäkin teen.

Arvoja on sanottu olevan kahdenlaisia. Nämä kaksi jaottelutapaa ovat terminaaliset arvot (terminal value) sekä instrumentaaliset arvot (instrumental value). Terminaaliset arvot ovat sellaisia, joita organisaation jäsenet pyrkivät saavuttamaan, kuten hyvä laatu ja menestyminen. Instrumentaaliset arvot ovat sellaisia, joissa pyritään haluttuun käytösmalliin, kuten esimerkiksi työnteko aikataulussa ja yhteistyö. Molemmat arvot voidaan myös kuvailla dominoivina arvoina, jolloin ne ovat arvoja, jotka vaikuttavat suorituksen korkeaan tasoon. (Lunenburg 2011) Tällaiset arvot toimivat yrityksen menestyksen arvona. Jos arvot ovat korkealla standardilla, vaikuttaa ne työn kaikkiin osa-alueisiin.

Schein (1987, 31) pitää kulttuurin kolmitasomallin perusoletuksia kulttuurin ytimenä. Hän kuitenkin painottaa sitä, että hän pitää artefaktit ja arvot perusoletusten ilmentymänä ja haluaa pitää nämä osatekijät erillisinä teoriassaan. Aaltonen ja Junkkari (1999, 59-61) puhuvat kuitenkin, miten sana arvo toimii yläkäsitteenä. Arvo voi olla konkreettista arvostamista jotakin asiaa tai esinettä kohtaan esimerkiksi yrityksensä menestyksen

arvostaminen. Arvokäsitteellä voidaan myös viitata etiikkaan esimerkiksi jotkin kulttuurin käytösmallit voidaan kokea arvojen mukaisiksi eli yleisesti hyväksytyiksi. Etiikalla viitataan enemmän tekoihin ja ajatuksiin liittyviin arvoihin kuten totuudellisuuteen tai kunnianhimoon. Etiikalla viitataan ihmisen todellisuuden ymmärtämiseen (Aaltonen & Junkkari 1999, 16). Schein (1987, 36) vahvistaa, että perusoletukset ovat ryhmällä tai yksilöllä todellisuuden ymmärtämistä. Etiikka ja perusoletukset voivat molemmat olla ulospäin vääristyneitä, koska molemmat pohjautuvat kokonaan yksilön kokemukseen oikeasta ja väärästä tavasta (Schein 1987, 36). Jos arvoja katsotaan Scheinin (1987, 32) kulttuurin kolmitasomallia laajemmin, toimivat arvot kaiken kattavampana käsitteenä yrityksen kulttuurin ytimenä.

## **2.4. Yrityskulttuurin erityispiirteet monikulttuurisessa yrityksessä**

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan eri kulttuureista tulleiden ihmisen hajaantumista ympäri maailmaa, ja organisaatioihin luoden näin etnistä sekoittumista (Tienari & Meriläinen 2010, 25). Monikansallinen yritys taas tarkoittaa sellaista yritystä, jossa pääkonttorit sekä siellä työskentelevät ihmiset sijaitsevat maantieteellisesti hajautuneesti (Ghoshal & Bartlett 1990). Yrityskulttuuri on yksi oleellisimmista keinoista, joiden avulla voidaan yhdistää monikulttuurisia tiimejä toimiviksi kokonaisuuksiksi (Hajro & Pudelko 2015). Useimmiten tällaiset heterogeeniset yritykset kokevat ongelmia hajanaisen integraation, vajavaisen kommunikation sekä konfliktien kautta (Bassett-Jones 2005). Yrityskulttuurin mahdollistama toiminnan yhteneväisyys on tarpeen, kun monikulttuurisen ja monikansallisen yrityksen toimintaa pyritään standardoimaan.

Yhdysvalloissa on kehitetty käsite, joka kuvaa johtajuutta monikulttuurisessa organisaatiossa. Tämä käsite on moninaisuuden johtaminen (diversity management). Käsite tarkoittaa sitä, että jokaista organisaation ryhmän jäsentä tulee johtaa yksilönä. (Tienari & Meriläinen 2010, 64) Moninaisuuden käsitteellä viitataan sellaisiin tekijöihin ihmisissä, jotka koetaan merkityksellisiksi kyseisessä ajassa ja paikassa. Esimerkiksi Suomessa vaaleat hiukset eivät ole moninaisuuden tekijä, mutta vaaleat hiukset taas Espanjassa on. Näitä tekijöiden eroavuuksia voidaan kuvailla joko näkyvinä tai näkymättöminä tekijöinä. (Tienari & Meriläinen 2010, 28-29) Näkyvistä tekijöistä hyviä esimerkkejä ovat ulkonäköpiirteet ja fyysiset ominaisuudet. Näkymättömiin tekijöihin

kuuluu hieman suurempi skaala erilaisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi uskonto sekä kansalaisuus. Olemassa on myös välimaasto tekijöitä kuten ikä, mutta tällaisia tekijöitä ei ole niin monia. Osa tällaisista tekijöistä on hyvä huomioida johtamisessa, mutta jotkin tekijät on tasa-arvoperiaatteen mukaan tarpeen jättää kokonaan huomioimatta.

Moninaisuuden johtamisella on tarkoitus johtaa yksilöitä ja tämän kautta parantaa heidän hyvinvointia ja tehokkuuttaan yrityksessä. Tämä yksilöjohtaminen on sitä, että johdossa huomioidaan ihmisten monikulttuurisia ominaisuuksia ja käytetään niitä vahvuuksina työtehtävissä (Tienari & Meriläinen 2010, 29). Monikulttuurisella johtamisella on tarkoitus auttaa työntekijöitä sisäistämään toisten ihmisten sekä työympäristön kulttuuriominaisuuksia sekä helpottamaan ekspatriaatteja sopeutumaan uuteen työympäristöön (Shieh & Wang 2009). Rashid, Sambasivan ja Johari (2003) toteaa, että monikulttuurisuuden huomioiminen johdossa parantaa, vahvistaa sekä tehostaa yrityksen liiketoimintaa. Monikulttuurisella johtamisella on todettu olevan vaikutusta siihen, että se vähentää kulttuurivähemmistöjen syrjintää työpaikalla sekä parantaa organisaation muutosta siten, että erilaiset erilaisuuskategoriat ovat huomioitu (Lorbiecki & Jack 2000). Monikulttuuristumisen myötä moninaisuuden johtaminen on tullut jatkuvasti tärkeämmäksi johdon työkaluksi.

Määrä, mitä monikulttuurisuudesta sekä kansainvälisen yrityksen johtamisesta, organisoimisesta sekä toimimisesta on kirjallisuutta, kertoo siitä ettei kyseessä ole yksinkertaisesti hallinnoitava asia. Globalisoitumisen kautta yhä useampi yritys on siirtänyt konttoreitaan sekä työvoimaa maantieteellisesti laajemmalle (Ghoshal & Bartlett 1990). Haasteita ja ristiriitoja syntyy eniten silloin, kun eri kansallisuudet kohtaavat. Tällaiset ristiriidat ovat useimmiten syypää siihen, miksi kansainvälistyminen epäonnistuu yrityksillä. Ristiriitoja voitaisiin välttää, jos monikulttuurisuus huomioitaisiin johdossa. (Shieh & Wang 2009). Schein (1987) painottaa, että kulttuurierojen takia johdon tulee huomioida neljä eri tekijää. Nämä neljä tekijää ovat sijainnin rakenne, monikulttuurisuuden yhteiselo, kulttuurikonfliktit sekä kulttuurin ilmentyminen.

Organisaation sijainti kuvaa konttorin sijaintia ja siellä vallitsevaa kulttuuria. Huomioitavaa on, miten tämä dominoiva kulttuuri soveltuu yrityksen alkuperäisen kulttuurin kanssa. Monikulttuurinen yhteiselo voidaan saavuttaa, kun paikallista kulttuuria eikä yrityskulttuuria pyritä kumoamaan toisella. Kulttuureiden välille pyritään etsimään keino, jolla ne saadaan toimimaan yhdessä ja vältetään kulttuurikonfliktit. Kulttuurikonfliktit viittaavat sellaisiin

haasteisiin, jotka tulevat esille erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Kulttuurikonfliktit on koettu kaikista haasteellisimmiksi näistä neljästä tekijästä. Kulttuurin ilmentyminen on parhaimmillaan sellaista, jossa paikallinen kulttuuri on saatu sopeutettua tehokkaasti yrityskulttuuriin. Tällainen onnistunut sopeuttaminen lisää muun muassa yrityksen innovatiivisuutta sekä työmotivaatiota. (Shieh & Wang 2009)

Monikulttuurisuudesta haasteita on argumentoitu syntyvän kielimuurien kautta, koska ne haastavat sujuvaa kommunikointia yrityksessä. Haasteita syntyy myös sen kautta, kun yritykseen syntyy organisaation sisäisiä ryhmiä esimerkiksi ammatti- tai etnisiä ryhmiä, joille kehittyy omia parhaimpia käytäntöjä. Näistä haasteista seuraa huonoa laatua sekä ilmapiiriä, mitkä vaikeuttavat muun muassa asiakaspalvelua. (Bassett-Jones 2005) Yrityskulttuuri voi olla tässä kehittämässä organisaatiota positiivisempaan suuntaan (Rashid, Sambasivan & Johari 2003). Jos kulttuurin arvoihin kuuluu laaja kommunikointi, voi työntekijöiden oma-aloitteinen yhteydenpito helpottua. Tällä voidaan välttää kielimuurien syntymistä, kun yritykselle on valittu selkeä yhteinen kieli.

Monikulttuurisuuden ylläpitäminen sekä moninaisuuden johtaminen on nähty kilpailullisina etuina yrityksissä. Kilpailullinen etu syntyy, koska kansainvälisesti hajautuneella yrityksellä on laajempi innovatiivisuuden verkko. Verkko syntyy, koska yrityksen pisteet ovat maantieteellisesti hajautuneita. Tämä hajautuneisuus luo laajemman informaatioverkoston, jonka avulla yrityksen innovatiivisuus paranee. Se, että eri maissa ajatellaan eri tavalla, mahdollistaa uusien ideoiden syntymistä. Ideat eivät rajoitu vain yhden maan maailmankatsomukseen. Tämä laaja informaatioverkosto taas vahvistaa yrityksen päätöksentekokykyä. Koska tietoa on laajemmin saatavilla, on päätösten tekeminen yleisesti helpompaa. (Basset-Jones 2005) Monikulttuurisuus voi siten kehittää yrityksen sisäistä päätöksentekokykyä, mikä taas on yrityskulttuurin tärkeimpiä tehtäviä.

### 3. MARIMEKON YRITYSKULTTUURI

On melkein mahdotonta, että suomalainen toteaisi, ettei ole koskaan kuullut Marimekosta. Marimekko yrityksenä ja sen menestystarina ovat yksi Suomen tunnetuimmista. Marimekko syntyi pienestä kangaspainoyrityksestä nimeltänsä Printex vuonna 1949. Tämän pienen, mutta hyvin erilaisen kangaspainoyrityksen perustajana oli silloin Viljo Ratia, jonka vaimosta Armi Ratiasta tuli yksi Marimekon kulttihahmoista. Armi koki, että kankaiden tulee olla omalaatuisia ja luovia. Hän palkkasi nuoria taitelijoita suunnittelemaan tehtaalle erilaisia printtejä. Erikoisista kankaista tehdyt luovat vaatteet lähtivät ensimmäisen muotinäytöksen jälkeen mallien päältä myyntiin ja Marimekko siirtyi kauppaketeriin. (Marimekko 2015e.) Tämän jälkeen Marimekon vaatteiden myynti on lisääntynyt ulkomaille ja vaateliikkeitä on perustettu yli 140 kappaletta eri puolille maailmaa (Marimekko 2015a.). Marimekolla on ollut vuosikymmenien saatossa erilaisia vahvoja toimitusjohtajia sekä jatkuvasti vahventuva yrityskulttuuri. Tämä yrityskulttuuri on nimeltään Marihenki ja sen sydämenä toimivat Marimekon arvot.

Ensimmäinen haastateltava kandidaatintutkielmaan on Alekski Routama, joka toimii Marimekon globaalin jälleenmyynninjohtajana (head of global retail) Suomessa ja on kehittämässä globaalia koulutusohjelmaa Marimekolle. Toinen haastateltava on Marimekon tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö Marja Frimodig. Molemmat työskentelevät vakituisesti Marimekon pääkonttorilla Herttoniemessä. Routama on työskennellyt pääkonttorilla noin kaksi vuotta ja käynyt melkein kaikissa Marimekon myymälöissä sekä konttoreissa. Frimodig on työskennellyt Marimekolla viimeiset 15 vuotta. Hän havainnoi hyvin kokemuksellansa sen, miten Marimekon kulttuuri on kehittynyt ajansaatossa.

#### 3.1. Marimekon yrityskulttuuri Marihenki

Marimekon yrityskulttuuri koetaan hyvin lämpimänä, aitona sekä rehtinä. Nämä kolme sanaa olivat haastateltavien ensimmäiset adjektiivit, kun he kuvailivat, millaisena Marimekon yrityskulttuuri nähdään ja koetaan. Globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama kuvaili Marihenkeä vahvana ja tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö Frimodig taas hyvin kannustavana. Molemmat käyttivät reilusti superlatiiveja kuvaillessaan Marimekon

yrittäjäkulttuuria. Käytännössä nämä ominaisuudet saavat vahvistusta. Marimekon yrittäjäkulttuuria on kuvailtu sen nettisivuilla, pörssitiedotteissa sekä yleisissä puheissa rehtinä, avoimena ja yhdessä tekemisenä (Marimekko 2015d.). Marimekon ilmapiiri kuvaa hyvin sen yrittäjäkulttuuria. Kirjoittaja koki vahvaa yhdessä tekemisen tunnetta sekä avointa ilmapiiriä, kun aloitti työskentelyn Marimekolla. Marimekon yrittäjäkulttuuri heijastuu vahvasti sen ilmapiiristä. Marimekolla yrittäjäkulttuurin näkyvin rooli on luoda henkilökunnalle positiivista, rohkeaa ja inspiroivaa ilmapiiriä. Tämän ilmapiirin tulee siirtyä asiakaskohtaamisessa asiakkaaseen. Kirjoittaja itse on kokenut, että Marihenki luo tietynlaista ilmapiiriä työpaikalla. Ilmapiiri on rohkaiseva ja iloinen. Jokainen haaste otetaan vastaan ennakkoluulottomasti, koska myyjällä on varmuus, ettei hän ole yksin. Ilmapiiri rakentuu vahvasti Marimekon vaalimiin arvoihin.

”Marimekko on tunnebusiness”, kuvailee globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama, koska asiakaspalvelijan tavoite on siirtää omaa hyvää tunnettansa asiakkaaseen. Routama kutsui tätä myyntitapaa nimellä ”transfer-of-emotions” eli tunteiden siirtämistä. Marihenki luo henkilöstölle motivoivia ja innostavia tunteita, jotka sitten heidän kauttaan parantavat asiakaspalvelukohtaamisia. Ilmapiirin tulee näkyä työntekijöissä yrittäjäkulttuurin kautta. Routaman mielestä Marihenki näkyy parhaiten juuri myymälöiden puolella. Molemmat Routama ja Frimodig uskovat, että Marihenki näkyy parhaiten työntekijöiden asenteissa, toimintatavoissa sekä asiakaskohtaamisissa myymälöiden puolella.

Routaman ja Frimodigin mukaan Marihenki tulee vahvasti esille työntekijöiden omistautumisen kautta. Routama kuvaili Marimekon yrittäjäkulttuuria sellaisena, jossa työporukka on hyvin omistautunutta työlle. Työntekijät eivät voisi kuvitella työskentelevänsä missään muualla. Frimodig tukee Routaman sanoja kuvailemalla Marimekon työporukkaa täysillä työtätekevänä sekä työmoraalisena. Marimekon yrittäjäkulttuuri heijastuu näkyvimmin henkilöstön motivaatioon. Marimekon nettisivut toteavat myös, että Marimekon menestys syntyy lujasti sitoutuneesta henkilöstöstä. Henkilöstölle annetaan luovuuden vapauksia ja niiden annetaan näkyä tuottavina suorituksina. Asiakaspalvelussa painotetaan henkilöstön aitoja tunteita sekä välittämistä. (Marimekko 2015f.) Henkilöstön aitous on välttämätöntä, jotta asiakkaille tulisi aidosti palveltu olo, vahvistavat Frimodig ja Routama.

Tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö Frimodig toteaa Marihengen ominaisuudeksi marimekkolaisuuden. Esimerkiksi Marimekon rekrytoinnista hän sanoo, että valituilla



ihmisillä on sitä jotain marimekkolaisuutta. Frimodigin sanoin: ”marimekkolainen on jokin tietynlainen tyyppi”. Tämä kuvaa hyvin kulttuurin ominaisuutta. Kulttuuria ei näe ja sitä on vaikea kuvailla, mutta sen silti tiedostaa. Schein (1987) ja Lunenberg (2011) totesivat, että kulttuuri on monijakoinen ja määrittelemätön asia, jonka ensikosketuksessa vain tuntee. Frimodigin kuvailu marimekkolaisuudesta on juuri tätä kulttuurisen samanlaisuuden tuntemista. Käsite ”marimekkolaisuus” toimii Marimekolla kollektiivisena henkisenä ohjelmointina (collective mental programming) (Hofsteden 1983). Jokaisessa työntekijässä löytyy se samankaltaisuus heidän ajattelutavassaan.

### 3.1.1. Marihenki ja sen arvot

Marimekolla yrityksen arvoja painotetaan paljon ja ne otetaan usein esille yrityksen sisällä sekä ulkopuolella (Routama 2015, Marimekko 2015c.). Marimekko ei pelkää tuoda arvoja esille ja nojautua niihin. Marimekon johtaminen käytännössä painottuu arvoihin perustuvaan tekemiseen ja johtamiseen (Frimodig 2015, Routama 2015). Marimekon arvot toimivat Marihengen ytimenä ja näitä arvoja on kuusi kappaletta ja ne ovat seuraavat:

*”Elämää, ei esittämistä  
Rehtiyttä kaikkia ja kaikkea kohtaan  
Maalaisjärkeä  
Yhdessä tekemisten meininkiä  
Rohkeutta epäonnistumisen uhalla  
Iloa”*

(Marimekko 2015c.)

Teoriassa oli esillä instrumentaalisia sekä terminaalaisia arvoja. Marimekon arvot ovat kaikki enemmän instrumentaalisia arvoja, koska ne tavoittelevat tiettyä käytösmallia. Näistä kaikista kuitenkin seuraa terminaalaisia-arvoja, kuten aitoutta ja laatua. Nämä arvot koetaan Marimekon sisällä jokapäiväisessä työssä. Arvot ovat sellaisia, jotka ovat inspiroimassa työntekoa, ohjaamassa valintoja sekä auttamassa mission ja vision saavuttamista (Marimekko 2015a.). Nämä arvot toimivat yrityskulttuurin ytimenä

Marimekolla. Globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama ja samalla Marimekon kansainvälisen koulutusohjelman kehittäjä toteaa, että Marimekon arvot ovat juuri niitä tekijöitä yrityksessä, jotka yhdistävät Marimekon eri liikkeitä Suomessa ja globaalilla tasolla.

Routaman mukaan Marimekon arvot näkyvät yksilön toiminnassa, kun hän vastaa kysymykseen ”miten yksilö näkyy Marimekon yrityskulttuurissa?”. Hän kertoo myös, että uusi työntekijä oppii yrityskulttuurin, kun hän saapuu yritykseen. Tämä oppiminen tapahtuu yhdessä tekemisen kautta. Koulutusohjelmat, joita Marimekolla käytetään, ovat rohkeita ja erilaisia. Kun uusi työntekijä on oppinut yrityskulttuurin, alkaa hän toimimaan sen mukaisesti. Routama jatkaa kertomalla, että käytännössä yksilö vahvistaa kulttuuria eli Marihenkeä. Marihenki kehittää työntekijöille yhteisesti jaettua ymmärrysten järjestelmää (Hofstede 1983). Se luo henkilöstölle samanlaista tapaa ajatella ja toimia, jotta Marimekon tavoitteet yhtenäisestä asiakaspalvelusta sekä ilmapiiristä voitaisiin saavuttaa maailmanlaajuisesti.

Routama painottaa, että Marimekon arvot ovat tärkeitä niiden vaikutusvallan takia. Niitä tulisi käyttää aktiivisemmin kaikessa tekemisessä. Arvoista tulisi myös keskustella enemmän yrityksen sisällä, jotta niiden todellinen tarkoitus tulisi esille ja toteutuisi. Arvojen jatkuvalla esiintuonnilla edesautetaan arvojen mahdollistamia yhtenevyyttä luovia ominaisuuksia. Molemmat Routama että Frimodig painottavat haastatteluissaan Marihengen arvoja ja niiden helppoutta. Helppoudella viitataan arvojen yleispätevyyteen. Frimodig painotti moneen otteeseen, miten arvot sopeutuvat jokaisen ihmisen elämään normaaleiksi elämänohjeiksi. Globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama painotti Marimekon arvoista eniten ilo-arvoa, koska se näkyy ihmisissä kaikilla Marimekon työpaikoilla.

### **3.1.2. Marihenki globaalissa ympäristössä**

”Gloaalissa kontekstissa arvot luovat sen mahdollisuuden, että Marimekko on samanlainen joka puolella maailmaa”, sanoo globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama Marihengen luomista mahdollisuuksista. Tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö Frimodig toteaa, että yrityksen arvot ovat globaaleja asioita. Hän jatkaa kuvaillen, että yrityskulttuuri on globaalikieli ja Marihenki on universaali asia. Tehtaanmyymälän

myymäläpäällikkö puhui haastattelussa siitä, millä tavalla Marihenki on alkanut ”globalisoimaan” Marimekon liikkeitä Suomen sisällä. Marihenki on ollut hänen mukaansa erityisesti mukana siinä, että Suomen Marimekon liikkeet toimivat yhtenäisesti. Frimodigin mielestä yrityskulttuuri yhdistää organisaatiota, koska se auttaa tietämään, mitä odottaa, kun liikutaan myymälöiden välillä. ”Missä vain, kaikki samalla tavalla”, lopettaa Frimodig.

Marihenki yrityskulttuurina toimii myymäläpäällikön mukaan hyvänä universaalina kielenä kaikille Marimekon liikkeille maailman ympäri. Globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama toteaa, että Marihengen arvot ovat tekijöitä, jotka tuovat ihmisiä yhteen ja mahdollistaa sen, että liikkeet voivat olla samanlaisia kaikkialla. Hän jatkoi, että Marimekolla huomaa yhteisentävän toimia, kun matkustaa Marimekon pääkonttoreiden välillä. Kaikki työntekijät ovat hänen mukaan todella tuttavallisia toisillensa. Routama kokee, ettei kulttuurierot esiinny Marimekolla kovinkaan vahvasti. Hän vastasi kysymykseen monikulttuurisuuden näkymisestä seuraavanlaisesti: ”Omien markkinoiden ja kaikkien kanssa toimitaan enemmän tai vähemmän samalla tavalla. Ei ole tarvetta miettiä, mistä kulttuurista kukakin on, ja mitä voi sanoa ja mitä ei”. Marihenki mahdollistaa helposti toteutettavan yhteistyön, kun luo yritykselle oman kulttuurin ja välttää monikulttuurisuuden luomat muurit ja esteet.

Yrityskulttuurin vaikutusta strategian onnistumiseen käsiteltiin aikaisemmin teoriassa. Globaalin jälleenmyynninjohtajan Routaman haastattelun mukaan tämä myös näkyy käytännössä. ”Kulttuuri on paljon voimakkaampi kuin mikään muu, se ajaa ihan kaiken ohi. Jos strategia ja visio aina nostetaan kaikessa esiin siinä, mitä tavoitellaan, ei niistä ole mitään hyötyä, jos kulttuuri ei tue niitä”, kuvailee Routama yrityskulttuurin tärkeyttä. Yrityskulttuuria verrattiin teoriassa yrityksessä toimivaan näkymättömään johtajaan. Routama mukaan käytännössä yrityskulttuurilla on johtoaseman rooli. Yrityskulttuuri asettaa kriteerejä sekä rajoitteita sille, miten muun muassa strategiaa voidaan toteuttaa. Kansainväliselle yritykselle strategian onnistuminen on tärkeätä toteutua jokaisessa pisteessä. Varsinkin Marimekolla, kun päämäärä on luoda yhtenevä tunnelma jokaiseen Maripisteeseen. Yrityskulttuurin merkitys strategian rakentamisessa pätee myös kansainvälisessä mittakaavassa.

Globaalissa ympäristössä Routama toteaa, ettei Marihenki ole yhtä oleellinen tekijä kuin Marimekon arvot sekä laaja informaatiojako. Hänen sanojen mukaan: ”Marihengellä ei ole vielä sellaisia voimia, että se voisi luoda yksinään globaalia yhtenevyyttä”. Molemmat Routama sekä Frimodig kertoivat, että Marimekon kehityksessä suurin huomattava ero on informaationjaon parantuminen. Nykyään esimerkiksi kaikki myymäläpäälliköt ovat tietoisia muidenkin myymälöiden tuloksista. Kirjoittaja on myös huomannut työsuhhteessa, että myymälät kommunikoivat jatkuvasti toistensa kanssa. Myymälöiden välinen tsemppaaminen ja kuulumisten kyseleminen on jokapäiväistä arkea Marimekolla. Sitä voidaan sitten miettiä, onko Marimekon vahva yrityskulttuuri johtanut tähän informaation parantumiseen. Marihengen yksi kuudesta arvosta on ”yhdessä tekemisen meininkiä”, mikä voi alitajuntaisesti kehittää lifestyle-myyvälän tiedonjakoa.

## 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Koko tutkielma alkoi pohdinnasta, mitä yrityskulttuuri on ja millainen rooli sillä on kansainvälisessä yrityksessä. Tutkimusongelmiin lähdettiin etsimään vastausta yrityskulttuurin teoreettisen tulkinnan sekä haastatteluiden kautta. Tutkielma alkoi yrityskulttuurin teoreettisesta pohdinnasta ja siirtyi empiriaan käsittelemään tutkimusilmiötä Marimekon kautta. Empiriassa käsiteltiin Marimekkoa haastateltavien mielipiteiden, kokemusten sekä ajatusten kautta.

Tässä viimeisessä luvussa annetaan päätutkimusongelmaan sekä apuongelmiin kootut vastaukset. Vastaukset jakautuvat teoreettisiin, empiirisiin sekä näistä kahdesta kytkettyihin vastauksiin. Kytkeytyissä vastauksissa tehdään johtopäätökset, miten yrityskulttuuri teoriassa ja Marimekon yrityskulttuuri käytännössä vastaavat yhdessä tutkimusongelmiin. Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, tulee vastaukset johtaa apuongelmista, joihin vastataan ensimmäiseksi.

### *”Mistä yrityskulttuuri muodostuu?”*

Yrityskulttuuri on moniselitteinen ilmiö, joka koetaan tapaussidonnaisesti. Yrityskulttuuri on yksilöllinen ja organisaation identifioiva ominaisuus. Tutkijoiden mukaan se on yhteinen tapa ajatella ja toimia yrityksen sisällä (Schein 1987, 26; Aaltonen & Junkkari 1999, 114). Yrityskulttuuri on rakenteeltaan samanlainen kuin kulttuuri esimerkiksi yhteiskunnassa. Yritys-sana kuitenkin rajaa käsitteen rajoittumaan vain organisaation sisälle.

Marimekon osalta yrityskulttuuri muodostuu Marimekon arvoista sekä henkilöstön marimekkolaisuudesta. Yrityskulttuuri syntyy Marimekon työntekijöiden tavasta toimia arvojen mukaisesti niin ajatuksen tasolla kuin käytännössäkin. Marihenki syntyy juuri henkilöstön yhteisestä mentaliteetissa tehdä työtä ja tämä mentaliteetti näkyy erityisesti myymälöissä asiakaskohtaamisissa.

Tässä tutkielmassa yrityskulttuuri nähtiin muodostuvan yksilöllisistä tavoista, jotka kehittyvät ryhmän yhteistoiminnan kautta. Kulttuuri ei synny ilman ryhmää, eikä ryhmä muodostu ilman kulttuuria. Yrityskulttuuri muodostuu henkilöstön yhteisestä tavasta ajatella ja heidän parhaimmiksi näkemistä tavoista toimia. Lyhyesti sanottuna yrityskulttuuri rakentuu henkilöstön tavoista toimia yhdessä.

*”Minkälainen rooli yrityskulttuurilla on yrityksessä?”*

Yrityskulttuuri yhdistää yrityksen henkilöstöä. Se auttaa henkilöstöä ryhmäytymään ja toimimaan yhdessä. Yrityskulttuuri antaa yritykselle rakenteen. Rakenne on sellainen, jota koko organisaatio noudattaa ajattelematta. Yrityskulttuuri rakentaa yrityksen sisälle johdonmukaisuutta, joka vähentää työntekijöiden ahdistuneisuutta. Yrityskulttuuri antaa organisaation henkilöstölle laatu- sekä tavoitepäämääriä. Jos yrityskulttuurin rooli summataan yhdeksi, on yrityskulttuuri organisaation näkymätön kapellimestari, joka johtaa koko tiimiä soittamaan yhteiseen nuottiin.

Marimekolla yrityskulttuurin näkyvin rooli on luoda henkilökunnalle positiivista, rohkeaa ja inspiroivaa ilmapiiriä. Toinen rooli yrityskulttuurilla on auttaa työntekijöitä päätöksenteossa ja yhteistyössä. Yrityskulttuurin arvot helpottavat työntekijöitä antamalla heille toimintatapamalleja. Yrityskulttuuri luo Marimekolla myös samankaltaisuuden tunnetta konttoreihin sekä myymälöihin. Myymälöiden puolella yhtenevyys tulee standardoidun ja laadukkaan palvelun kautta. Konttoreiden puolella yhtenevyyden tuntee sen kautta, että yhteistoiminta on helppoa eri maiden konttoreiden välillä, koska kaikki tietävät millä tavalla organisaatiossa tulee toimia.

Tässä tutkielmassa yrityskulttuurin rooli koettiin olevan yrityksen standardointi maailmanlaajuisesti. Yrityskulttuuri helpottaa yrityksen informaatiojakoa, koska vaivaton yhteistyö helpottaa henkilöstön kommunikointia. Vahva yrityskulttuuri tukee kaikkia organisaation tehtäviä, koska se on työntekijöiden alitajunnassa. Yrityskulttuuri tukee yrityksen strategiaa, visiota sekä missiota.

*”Minkälaisia hyötyjä yrityskulttuurilla on kansainvälisessä yrityksessä?”*

Yrityskulttuuri luo kansainväliselle yritykselle yhteisiä toimintatapoja, tavoitteita ja päämääriä. Yrityskulttuurin roolit tukevat yritystoiminnan onnistumista myös globaalilla tasolla. Suurin hyöty yrityskulttuurista on sen luoma yhtenevyys yritykseen siten, että kommunikointi ja tiimityöskentely tehostuu. Yhteistyö on helppoa, kun tietää, että kaikkialla toimitaan samalla tavalla kuin omalla sijainnilla. Yrityskulttuuri myös vähentää kulttuurieroja juuri yhtenevyyden luonnin kautta. Yrityksen sisällä, maasta maahan on helppo liikkua, jos yrityskulttuuri on vahva ja tukee yrityksen toimintatapoja.

Marimekolla yrityskulttuuri yhdistää eri Maripisteitä. Yrityskulttuuri auttaa tietämään, mitä odottaa, kun liikutaan myymälöiden välillä. Marihenki luo lämmintä ilmapiiriä ja toimii universaalina kielenä. Marimekolle yrityskulttuurin hyödyt globaalilla tasolla ovat parempi informaatiojako, yhdessä tekemisen meininki sekä kulttuurierojen vähentyminen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: *”Millä tavalla yrityskulttuurin rooli näkyy kansainvälisessä yrityksessä?”*. Kun apukysymyksiin on vastattu, voidaan niiden avulla jäsenellä vastaus päätutkimuskysymykseen. Yrityskulttuurin rooli luoda yhteisiä toimintatapoja ilmentyy enemmän monokulttuurisessa toimintaympäristössä. Marihenki ei ole vielä siinä vaiheessa, että se yksinään voisi luoda globaalia yhtenevyyttä. Yrityskulttuurin rooli monikulttuurisessa toimintaympäristössä näkyy kuitenkin henkilöstön ajattelutavassa, päättelykyvyssä ja arvoasetelmissa. Näiden kolmen roolin kautta yrityskulttuuri luo yhtenevyyttä monikulttuurisen yrityksen sisälle.

Tutkimuskohde on moniselitteinen ja tapaussidonnainen ilmiö. Saatua tutkimustulos on pintaraapaisu siitä, mitä kyseisestä ilmiöstä voidaan todeta. Tutkielma on kuitenkin hyvä pohja jatkotutkimuksille, joissa tutkitaan tarkemmin yrityskulttuurin merkitystä. Esimerkiksi mielenkiintoinen jatkotutkimus on tutkia millä tavalla yrityksen koulutusohjelmat luovat yhtenevyyttä kansainvälisen yrityksen toiminnalle.

## LÄHTEET

- Aaltonen T. & Junkkari L. (1999). Yrityksen arvot & etiikka, 1. painos, WSOY yritysulkaisut, Juva
- Aksoy M., Apak S., Eren E. & Korkmaz (2014). Analysis of the effect of organizational learning-based organizational culture on performance, job satisfaction and efficiency: A field study in banking sector, International journal of academic research, Vol. 6, No.1, January 2014
- Allaire Y. & Firsirotu M. E. (1984). Theories of Organizational Culture, Organizational studies, 5/3: 193-226, EGOS
- Bassett-Jones (2005). The paradox of diversity management, Creativity and innovation, Article in Creativity and innovation management, Vol. 14, No. 2, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
- Bogdanowicz M. (2014). Organizational culture as a source of competitive advantage – case study of a telecommunication company in poland, International journal of contemporary management, 13(3), pp. 53-66
- Denison D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and Organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, The academy of management review, Vol. 21, Issue 3
- Deshpande R. & Webster E. F. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda, The journal of marketing, Vol. 53, No. 1, pp. 3-15, American Marketing Association
- Eaton D. & Kilby G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy?, The journal for quality and participation, January 2015, pp. 4-7
- Fairfield-Sonn J. (2001); foreword By Williams L. Corporate culture and the quality organization, 1. Painos, Greenwood Publishing Group Inc., Westport
- Fischer R. (2009). Where is culture in cross cultural research? An outline of a multilevel research process for measuring culture as a shared meaning system, International journal of cross cultural management, Vol. 9 (1), pp. 25-49



- Ghoshal S. & Bartlett C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of management review*, Vol. 15, No. 4, pp. 603-625
- Hajro A. & Pudenko M. (2015). Multinational teams in the context of organizational culture: A multi-company case study, *Academy of management*
- Hofstede G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American theories apply abroad?, 42-63, *Organizational Dynamics*, AMACOM, a division of American management association
- Hofstede G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of international business studies*, Vol. 14, No. 2, Special issue on cross-cultural management. Pp. 75-89, Palgrave Macmillan Journals
- Janicijevic N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure, *Economic annals*, Volume LVIII, No. 198
- Kandola R. & Fullerton J. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, 2. painos, Institute of Personnel development, London
- King D. R. & Demarie S. M. (2014). Turning up organizational culture, *Industrial Engineer*, November 2014, pp. 26-30, Institutet of industrial engineers
- Kogut & Zander (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of international business studies*, Fourth Quarter, pp. 624-645
- Körner M, Wirtz M. A., Bengel J. & Göritz A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams, *BMC Health Service Research* 15:243
- Lauring J. (2013). International diversity management: Global ideals and local responses, *British journal of management*, Vol. 24, 211-224, John Wiley & Sons Ltd, Oxford
- Lorbiecki & Jack (2000). Critical turns in the evolution of diversity management, *British journal of management*, vol. 11, special issue, pp. 17-31

Lunenburg F. C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, National forum of educational administration and supervision journal, Vol. 29 No. 4, Sam Houston State University

Malby B. (2006). How does leadership make difference to organisational culture and effectiveness?, 1. painos, Northern Leadership academy, Leeds

Marimekko a. (2015). Me yrityksenä [verkkolähde] [viitattu 5.11.2015] Saatavilla: <http://company.marimekko.fi/me-yrityksena>

Marimekko b. (2015). Yrityksen tavoitteet ja strategia, [verkkolähde] [viitattu 5.11.2015] Saatavilla: <http://company.marimekko.fi/me-yrityksena/tavoitteet-ja-strategia>

Marimekko c. (2015). Marihenki; Arvot [verkkolähde] [viitattu 6.11.2015] Saatavilla: [https://marimekko.com/fi\\_fi/meista/core-values](https://marimekko.com/fi_fi/meista/core-values)

Marimekko d. (2015). Marimekko-laiseksi: Marimekko työpaikkana [verkkolähde] [viitattu 24.11.2015] Saatavilla: <http://company.marimekko.fi/marimekko-laiseksi/marimekko-tyopaikkana>

Marimekko e. (2015). Meistä: Marimekon tarina [verkkolähde] [viitattu 27.11.2015] Saatavilla: [https://marimekko.com/fi\\_fi/meista/marimekon-tarina](https://marimekko.com/fi_fi/meista/marimekon-tarina)

Marimekko f. (2015). Marimekko-laiseksi: Henkilöstö – osaavia, luovia, sitoutuneita marimekko-laisia [verkkolähde] [viitattu 2.12.2015] Saatavilla: <http://company.marimekko.fi/marimekko-laiseksi>

Marimekon globaalin jälleenmyynninjohtaja Routama A. 16.11.2015, Kandidaatintutkielma haastattelu, Haastattelija Minna Virtaneva, Herttoniemi

Marimekon tehtaanyymälän outletin myymäläpäällikkö Frimodig M., 23.11.2015, Kandidaatintutkielma haastattelu, Haastattelija Minna Virtaneva, Puhelinhaastattelu, Lappeenranta

Metsämuuronen J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 1. painos, International Methelp, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä

Puusa A., Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen T. (2012). Akatemiasta markkinapaikalle, Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina, 1. painos, Talentum Media Oy, Helsinki

- Puusa A., Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen T. (2014). Akatemiasta markkinapaikalle, Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina, 4. painos uudistettu, Talentum Media Oy, Helsinki
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708- 728.
- Sadri G. & Lees B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage, *Journal of management developement*, Vol. 20 No. 10, pp. 853-859., California State University, California
- Schall M. (1983). A Communication-rules approach to organizational culture, *Administrative science Quarterly*, 28, pp. 557-581
- Schein E. H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, suomennos Liljamo R. & Miettinen A., 3. Painos, Weiling + Göös, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Schein E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4. painos, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco
- Schneider S. C. (1988). National vs Corporate Culture: Implications for Human resource management, *Human Resource Management*, Summer 1988, Vol. 27, No 2, pp. 231-246, John Wiley & Sons, Inc.
- Shieh C.-J. & Wang I-M. (2009). The relationship among cross-cultural management, learning organization and organizational performance in multinationals, *Social behavior and personality*, 37 (1), pp. 15-30, Society for Research Inc.
- Smircich L. (1983). Concept of culture and Organizational analysis, *Administrative Science Quarterly* 28, 339-358
- Tienari J. & Meriläinen S. (2010). Johtaminen ja organisointi, 1.-3. painos, WSOYpro OY, Helsinki
- Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (2000). *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in business*, 2. Painos, Nicholas Brealey Publishing, London

Tsai Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction, *BMC Health Serv Res.* 2011;11:98–106

Weaver G. R. (2001). Ethics programs in global business: Culture's role in managing ethics, *Journal of business ethics* 30, pp. 3-15, Kluwer academic publisher, Netherlands

## LIITTEET

**Liite 1.** Haastattelukysymykset Marimekon Globaalin jälleenmyynninjohtaja Aleksii Routama

### MONIKULTTUURISUUDEN VAIKUTUKSET YRITYSKULTTUURIIN

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET:

##### Yleistieto kysymykset:

Mikä on ammattinimikkeesi?

Kauan olet työskennellyt Marimekolla?

Missä pisteessä tai pisteissä?

##### Marimekon yrityskulttuuri kysymykset:

Millaisena näet Marimekon yrityskulttuurin?

Millaisena näet Marihengen?

'Miten Marimekon kulttuuri on kehittynyt ajansaatossa?

Kuinka tärkeä osa Marihenki on Marimekkoa?

Entä minkälaisia mahdollisuuksia Marihenki luo Marimekolle?

Miten yksilö näkyy Marimekon yrityskulttuurissa?

Koetko vaikuttaneesi jotenkin Marimekon yrityskulttuuriin?

Minkälaisissa tilanteissa Marihenki ei ole toiminut?

Jos Marihenki olisi ihminen niin millainen hän olisi?

Marimekon monikulttuurisuus kysymykset:

Millä tavalla olet ollut tekemisissä muiden Marimekon pisteiden kanssa Suomessa että ulkomailla?

Osaatko kuvailla millainen Marihenki oli ennen kuin Marimekosta tuli kansainvälinen yritys?

Millä tavalla Marihenki on kehittynyt kansainvälisyyden kautta?

Miten helppoa Marihenkeä on toteuttaa Suomen ulkopuolella?

Millä tavalla Marihenki näkyy yrityksen henkilöstön rekrytoinnissa?

Minkälaisia haasteita tässä toteuttamisessa on tullut vastaan? - Eroja maa, kansallisuus tasolla tai etnisyydessä?

Miten Marimekon monikulttuurisuus näkyy sinulle jokapäiväisessä työssä?

Miten Marihenki yhdistää Marimekon eri pisteitä Suomessa?

Miten Marihenki yhdistää Marimekon eri pisteitä Suomen ulkopuolella?

**Liite 2.** Haastattelukysymykset Marimekon tehtaanmyymälän outletin myymäläpäällikkö Marja Frimodig

## MONIKULTTUURISUUDEN VAIKUTUKSET YRITYSKULTTUURIIN

### HAASTATTELUKYSYMYKSET:

#### Yleistieto kysymykset:

Mikä on ammattinimikkeesi?

Kauan olet työskennellyt Marimekolla? Missä pisteessä tai pisteissä?

#### Marimekon yrityskulttuuri kysymykset:

Millaisena näet Marimekon yrityskulttuurin?

Millaisena näet Marihengen?

Miten Marimekon kulttuuri on kehittynyt ajansaatossa?

Kuinka tärkeä osa Marihenki on Marimekkoa?

Entä minkälaisia yhtenäisyyksiä Marihenki luo Marimekolle?

Miten yksilö näkyy Marimekon yrityskulttuurissa?

Minkälaisissa tilanteissa Marihenki ei ole toiminut?

Jos Marihenki olisi ihminen niin millainen hän olisi?

#### Marimekon monikulttuurisuus kysymykset:

Millä tavalla olet ollut tekemisissä muiden Marimekon pisteiden kanssa Suomessa että ulkomailla?

Millä tavalla Marimekon kansainvälisyys, globalisoituminen näkyy Suomen konttorissa?