

# Kirjallisuuskatsaus organisaatio- kulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jou rnaaleissa?

*Hannele Huhtala & Aino Laakso*

## ABSTØCT

*Literature review on organizational culture theories: what they are and how they have been discussed in international and Finnish scientific journals*

The organizational culture paradigm is considered to be one of the five most important organizational and management paradigms of the 20th century. In the first part of the review we search for answers to the following questions: How did the cultural paradigm develop and how has it been discussed in the international publications in its field? in the second part of the review we examine the arrival of the cultural paradigm in Finland and find out how and when discussion on the cultural paradigm started in Finnish scientific journals. The results from six international databases are divided into six main categories. Based on the review, the cultural paradigm seems to have retained the multifaceted and multithematic character that it has had from the start. Even though organizational culture is, on the one hand, considered to be a tool and researched as something that promotes goals and efficiency, the critique regarding activities based on profit has, however, remained relevant to the present day in discussions on the cultural paradigm. In Finland, thinking in terms of the cultural paradigm in both academic and pragmatic form dates back to the 1980's. In Finland cultural theories have not been written about much in scientific journals, even though their importance is also recognized here.

## T11V1STEMÄ

Organisaatiokulttuuriparadigmaa pidetään yhtenä viidestä merkittävimmästä 1900-luvun organisaatio- ja johtamisparadigmasta länsimaissa. Katsauksen ensimmäisessä osassa etsitään vastausta kysymyksiin: Mitkä ovat kulttuuriparadigman paasuuntaukset ja miten niistä on keskusteltu alan kansainvälisissä julkaisuissa? Katsauksen toisessa osassa tarkastellaan kulttuuriparadigman rantautumista Suomeen ja kysytään, miten ja milloin kulttuuriparadigmasta keskustelu saapui suomalaisiin tieteellisiin joulnaaleihin. Tulokset kansainvälisistä tietokannoista jakautuvat kuuteen pääkategoriaan. Katsauksen perusteella kulttuuriparadigma näyttää säilyttäneen alusta asti vallinneen monitahoisen ja moniteemaisen luonteensa. Siinä, missä kulttuuria toisaalta tarjotaan työkaluksi ja tutkitaan työkaluna suhteessa tavoitteisiin ja tehokkuuteen, niin myös hyötyyn perustuvan toiminnan kritiikki on alusta nykypäivään asti kulkenut mukana kulttuuriparadigman keskusteluissa. Kulttuuriparadigman ajattelu on sekä akateemisessa että pragmaattisessa muodossa rantautunut Suomeen 1980-luvulla. Suomessa kulttuuriteorioista on tieteellisissä joulnaaleissa kirjoitettu vähän, vaikka kulttuuriteorioiden merkitys on täälläkin tunnustettu.

Asiasanat: *kirjallisuuskatsaus, organisaatiokulttuuri, suomi, yrityskulttuurit*

## JOHDANTO: ORGANISAATIOKULTTUURIPARADIGMAN SYNTY-AKATEEMINEN JA PRAGMAATTINEN KENTTÄ

Tutkimme paraikaa vuonna 2005 alkaneessa hankkeessa yritysjohtamisen historiaa Suomessa 1900-luvulla, erityisesti eri organisaatio- ja johtamisparadigmojen Suomeen tuloa ja niistä käytyä akateemista keskustelua. Tutkimuksemme tarkoituksiin etsimme syksyllä 2005 ja keväällä 2006 systemaattisesti analysoitua ja yhteen koottua tietoa organisaatiokulttuuriparadigmasta Suomessa. Emme kuitenkaan löytäneet yhtään kotimaista kirjallisuuskatsausta aiheesta. Päätimme tutkia asiaa tarkemmin, ja teimme systemaattiset artikkelihaut sekä kansainvälisistä että kotimaisista tietokannoista. Lisäksi teimme Suomen tilanteesta tietokantahaun perusteella valituista joumaaleista tarkemmat haut ja kirjoitimme tuloksista tämän artikkelin. Organisaatiokulttuuriparadigmaa pidetään yhtenä viidestä merkittävimmästä 1900-luvun organisaatio- ja johtamisparadigmasta länsimaissa (Barley & Kunda 1992, 364; Abrahamson 1997, 494; Shafritz & Ott 2001, 6), joten katsauksen tekeminen aiheesta myös Suomessa lienee perusteltua.

Kirjallisuuskatsauksen aiheena on siis johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma, sen synty 1980-luvun alussa ja sen sisällä muodostuneet näkökulmat aina 1980-luvulta nykypäivään, painottuen vuoden 1995 jälkeiseen aikaan tuoreimman keskustelun taltioimiseksi. Katsauksen ensimmäisessä osassa etsitään vastausta kysymyksiin: Mitkä ovat kulttuuriparadigman pääsuunnaukset ja miten niistä on keskusteltu alan kansainvälisissä julkaisuissa? Katsauksen toisessa osassa tarkastellaan kulttuuriparadigman rantautumista Suomeen ja kysytään, miten ja milloin keskustelu organisaatiokulttuuriparadigmasta saapui suomalaisiin tieteellisiin journaaleihin. Tätä tarkastellaan tutkimalla suomalaisissa tieteellisissä journaaleissa kulttuuriteorioista tai kulttuuriteoreettista viitekehystä käyttäen kirjoitettuja tekstejä ja käytyä keskustelua. Nämä journaalit ovat Työelämän tutkimus, Hallinnon tutkimus sekä Työ ja ihminen -aikakauslehti. Artikkelin aluksi maarittelemme pääkäsitteet, sitten esittelemme aineiston ja menetelmät, minkä jälkeen keskustelemme

t l k i t

tuuriteorioilla ja organisaatiokulttuurilla? Kulttuuriteoriaparadigma on viimeisimpiä vakiintuneita paradigmoja organisaatio- ja johtamistutkimuksen alalla (Barley & Kunda 1992; Guillén 1994a). Se on organisatorisiin symboleihin, merkitysjärjestelmiin ja kulttuuriin liittyvä lähestymistapa organisaatioihin ja johtamiseen. Lähestymistavan teorioiden premissinä on, että jokaiseen organisaatioon liittyy kiinteästi kulttuuri tai alakulttuurien monimuotoisuus, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Gareth Morgan (1997, 138) erittelee, että kulttuuria voidaan ilmaista jaettuina arvoina, merkityksinä, uskomuksina sekä ymmärtämisenä ja kasittamisena. Morganin (ibid.) mukaan kulttuuri on yhteisen todellisuuden rakentamisen ja uudelleen rakentamisen tapa, jonka avulla ihmiset voivat ymmärtää yhteisellä tavalla tapahtumia, tekoja, objekteja, sanomisia ja tilanteita. Edgar Scheinin (2001, 370) mukaan organisaatiokulttuuri on monimutkaisen ryhmäprosessin lopputulema ja viittaa niihin ryhmän tai organisation elementteihin, jotka ovat kaikkein pysyvimpiä ja vaikeimmin muokattavissa. Kulttuuri ryhmädynaamisena katkokäsitteenä pitää Scheinin (ibid. 372) mukaan sisällään puhutun kielen, tavat ja traditiot, ryhmänormit, arvot, vakiintuneet toimintatavat, pelisäännöt, ilmapiiriin, jaetun osaamisen, ajattelutavat, mielikuvat, kielelliset paradigmat sekä jaetut merkitykset ja symbolit.

Organisaatiokulttuuriteoriat juontavat juurensa 1980-luvun alkuun Yhdysvaltoihin, jolloin pohjois-amerikkalainen teollisuus kohtasi kilpailua idästä ja lännestä. Teollisuuden ongelmien voittamiseksi työyhteisöjen oli muututtava joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi. Tähän haettiin keinoja organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun ideologioista (Barley & Kunda 1992, 380). Itse asiassa organisaatiokulttuurin nousu tapahtui samanaikaisesti kahdella eri kentällä Yhdysvalloissa useiden vaikuttavien tekijöiden seurauksena. Ensiksikin organisaatiokulttuurit ilmestyivät akateemiseen keskusteluun 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa, kun joukko tutkijoita kiinnostui tutkimaan organisaatioita symbolisen interaktionismin ja antropologian näkökulmista: näiden organisatorisen symbolismin uranuurtajien (ks. esim. Morgan ym. 1983, 7-15) mukaan organisaatioita tulisi tutkia sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä. Tämä liike syntyi myös vastavetona vallitsevalle organisaatioiden konkreettiseen rakenteeseen keskittyvälle raken-

neanalyttiselle paradigmalle. (Barley ym. 1988, 32.)

Toiseksi organisaatiokulttuurit nousivat esiin muutamien liikkeenjohdon konsulttien ja sovelta-vaan tutkimusta tekevien tutkijoiden julkaisuissa, joiden pääasiallisena kohdeyleisönä olivat yritysjohtajat ja muut liike-elämän käytännön toimijat. Tästä pragmaattisesta rintamasta tuli lopulta edellä esiteltyä akateemista rintamaa merkittävämpi ja näkyvämpi toimija, kun kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan 1980-luvun alussa lisääntyi räjähdysmäisesti. Näiden konsulttien ja tutkijoiden (esim. Peters ja Waterman 1982, Pascale ja Athos 1982, Ouchi 1982, Deal ja Kennedy 1983) mukaan johtajat olivat aliarvioineet arvojohtamisen, lojaalisuuden rakentamisen ja tulkintoihin vaikuttamisen merkityksen keskittyesään taloudellisiin ja rakenteellisiin eli pääasiassa materiaalsiin seikkoihin. (Barley ym. 1988, 31.) Japanilainen johtaminen nousi erityisesti käytännön toimijoille suunnatussa kirjallisuudessa esiin, ja esimerkiksi Pascale ja Athos (1982) suosittavat japanilaistyylistä "vahvaa" kulttuuria menestyksen takeeksi. Ajallisesti kulttuuriparadigman nousu tapahtui 1980-luvun alussa: Henri Broms ja Henrik Gahmberg (1983, 482) toteuttivat tietokantahaun liiketoimintaa käsittelevistä artikkeleista hakusanalla "myth", myytti. Vuonna 1979 hakusana löytyi 50 artikkelista, kolme vuotta myöhemmin, vuonna 1981, hakusana löytyi jo yli 500 artikkelista.

Mitä me sitten tarkoitamme paradigmalla? Johtamisen teorioita ja niistä kumpuavia käytännön johtamistekniikoita ja -malleja voidaan Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992, 363) mukaan käsitellä ideologisen komponentin sisältävinä retoriikkoina, jotka jäsentyvät historiallisesti eri paradigmoiksi. Mauro Guillénin (1994a, 7-15) mukaan paradigmat muodostuvat teknisestä ja ideologisesta komponentista; ne ovat toisiinsa yhteydessä olevien ideoiden ja tekniikoiden kerrostumia, jotka tarjoavat selvästi omintakeisen tavan saada esille ja ratkaista ongelmia. Barley ja Kunda erottavat viisi historiallista paradigmaa Yhdysvalloissa: teollisen parantamisen (1870-1900), tieteellisen johtamisen (1900-1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923-1955), systeemi-rationalismin (1955-1980) ja organisaatiokulttuurikoulukunnan (1980-) (ibid. 364). Johtamisoppien historian tutkijoista samankaltaista jakoa käyttävät esimerkiksi Mauro F. Guillén (1994a, 1994b) ja Eric Abrahamson (1997). Myös Daniel A. Wren

(2005) sekä Jay M. Shafritz ja J. Steven Ott (2001, 3-6) jäsensivät johtamisoppien historiaa samantyyppisellä paradigmajaoittelulla.

## SAMAAN AIKAAN SUOMESSA

Suomea voidaan kuvailla teollisuusmaaksi vasta toisen maailmansodan jälkeen (Hjerpe 1982, 408). Riitta Hjerppen mukaan teollisuustuotannon osuus bruttokansantuotteesta oli vuosina 1948-68 noin 30 % ja 70-luvulla hieman tätäkin suurempi, Suomessa toisin kuin monissa teollisuusmaissa teollisuustuotannon osuus ei laskenut palveluelinkeinojen hyväksi vaan maa- ja metsätaloudesta siirryttiin suoraan palvelu-aloille. 1970-luvun teollisuus oli monipuolista ja perustui kansainväliseen moderniin teknologiaan ja enenevissä määrin koulutetun ammattitaitoisen työvoiman käyttöön (ibid.). Muissa länsimaissa tehtyjen tutkimusten mukaan palvelusektorin kehittyessä ammatillisesti koulutettujen työntekijöiden määrä lisääntyi ja heidän identiteettinsä oli enemmän sidoksissa ammattiryhmään kuin tiettyyn organisaatioon (Barley & Kunda 1992, 380). Tämän saman voidaan jossain määrin olettaa tapahtuneen myös Suomessa. Myös kansainvälinen kauppa oli Suomessa kasvanut aina 1950-luvulta lähtien, vaikka 1970-luvun puolivälissä lama koetteli teollisuutta. Viennin suuri osuus monien aiemmin kotimarkkina-aloina tunnettujen teollisuudenalojen tuotannosta oli Hjerppen mukaan 1970-luvulla paras osoitus teollisuuden kyvystä mukautua kovaan kansainväliseen kilpailuun (Hjerpe 1982, 409).

Organisaatiokulttuuriteorioihin kuuluvat käytännön liikkeenharjoitukseen suuntautuneet pääteokset suomennettiin nopeassa tahdissa, muutaman vuoden viiveellä ilmestymiseen nähden. Käännettyjen kirjojen lisäksi on syytä mainita, että Kehittyvä liikkeenjohto -lehti, joka perustettiin vuonna 1963 (vuodesta 1971 vuoteen 1980 Kehittyvä yritysjohto, 1981-1994 Kehittyvä yritys), käänsi systemaattisesti kansainvälisiä lehtijuttuja suomeksi ja vaikutti varmasti näin osaltaan johtamisoppien omaksumiseen Suomessa.

Thomas J. Petersin Menestyksen profiileja -kirjasta otettiin kolmen vuoden (1983-1985) aikana viisi painosta. Myös Edgar Scheinin teokset käännettiin nopeasti ja niistä otettiin useita painoksia. Lisäksi Arto-tietokantaan tehdyistä kirjallisuus-

Taulukko 1: kulttuuriparadigman pääteokset ja niiden kääntäminen suomeksi

Teos	Alkuteos julkaistu	Käsiännös suomeksi
Schein, Edgar		
Organizational Psychology	1965	1969
Career Anchors: Discovering Your Real Values	1985	1987
Organizational Culture and Leadership	1985	1987
Pascale, Richard Tanner		
The Art of Japanese Management	1981	1982
Ouchi, William		
Theory Z	1981	1982
Deal, Terrence & Kennedy, Allan A.		
Corporate Cultures	1982	1983
Peters, Thomas J. & Austin, Nancy		
In Search of Excellence	1982	1983
A Passion for Excellence	1985	1989
Kanter, Rosabeth Moss		
When Giants Learn to Dance	1989	1990
Hofstede, Geert		
Cultures and Organizations: Software of the Mind	1991	1993

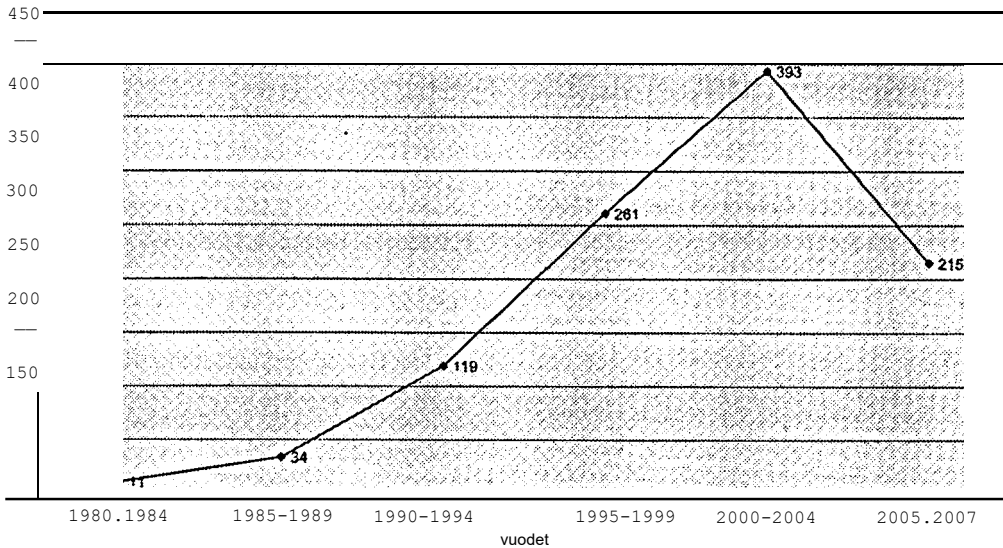
hauista voi alustavasti otaksua, että 80-luvulla aiheesta kirjoittivat Talouselämä ja ammattilehdet, kun taas 1980-90 luvun vaihteessa aiheesta kirjoittivat enemmän akateemiset joutaalit ja 90-luvun puolivälissä aiheesta alkoi tulla opinnäytteitä, pro gradu -töitä ja väitöskirjoja. Tämä on kuitenkin vain alustava olettaamus, joka vaatii lisää tutkimustietoa, sillä Arto-tietokannasta aiheesta haettaessa ongelmaksi nousee, että artikkeleista pääosa on saatavilla vasta 90-luvulta lähtien.

## MENETELMAT

Kirjallisuuskatsaus rajattiin pääasiassa koti- ja ulkomaisiin tieteellisiin vertaisarvioituihin julkaisuihin, joista empiiristen tutkimusten osalta rajattiin yksityistä sektoria koskeviin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaus omana metodinaan on mielekäs, koska yhteiskuntatieteen eri tahoilla tuotetun tiedon palaset eivät yhdisty toisiinsa mekaanisesti, vaan tutkijan tehtävä on yhdistää ne (Kallio 2006). Kuten edellä olevasta kulttuuriparadigman

syntyä esittelevästä osiosta käy ilmi, kulttuuri saa varsin monitahoisia määreitä ja kulttuuriparadigman sisältä löytyy monia näkökulmia heti syntyhetkestä lähtien. Tällöin systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tarpeellinen ja lähestyy englanninkielisen käänöksensä (review) kahtalaista merkitystä: toisaalta katsauksessamme kyse on kuvailevasta yleiskatsauksesta, toisaalta mukana on myös arviointi ja kritiikki. Tomi J. Kallion (2006, 26) sanoin "laadullinen review-tutkimus on lähdeaineiston tarkastelun systemaattisuuden ideologian varaan rakentuva yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa, jolla tavoitellaan yleiskatsauksellisuutta liittyen tiettyyn ongelmaan, aihepiiriin tai diskurssiin". Tavoitteenamme ei ole antaa tyhjentävää selvitystä monitahoisen kulttuuriparadigman kaikilla kentillä käytävästä keskustelusta, vaan esitellä muutaman esimerkin avulla pääsuuntauksia avaavasti ja asettaa kulttuuriparadigma esittelyn avulla paikoilleen organisaatiotutkimuksen kenttään sekä selvittää, millaista keskustelua asiasta on Suomessa akateemisissa joutaaleissa käyty. Suomalaiset akateemiset

## Osumat hakusanalla "organizational culture"



Kuva 1: Osumien maara hakusanalla "organizational culture" SSC/ -viitetieto

journaalit eivät ole ainut organisaatiokulttuuria Suomessa tunnetuksi tehnyt ja levittänyt foorumi, mutta kotimaisen konsulttikirjallisuuden sekä ulkomaisen käännskirjallisuuden vaikutuksen selvittäminen kulttuuñparadigmakeskus-teluun Suomessa ei ollut tämän katsauksen laajuuden puitteissa mahdollista. Seuraavaksi esitellään aineiston keruumetodit ensin kansainvälisistä, sitten kotimaisista julkaisuista. Metodien ja aineiston määrää koskeneiden yhteenvedojen jälkeen siirrytään kertomaan tuloksista.

#### AINEISTON KERUU KIRJALLISUUSKATSAUKSEEN KANSAINVÄLISISTÄ JULKAISUISTA

Aineiston keruussa lähdettiin liikkelle Gareth Morganin urauurtavasta teoksesta *Images of Organization* (1997), jossa Morgan esittelee muiden muassa kulttuurin metaforana, jonka kautta organisaation toimintaa voidaan tutkia ja ymmärtää. Toisena lähtöpisteenä oli Barleyn, Meyerin ja Cashin artikkeli *Cultures of Culture* (1988), jossa kirjoittajat tutkivat akateemisten ja ammatillisesti orientoituneiden organisaatiokult-

tuuritekstien suhteita toisiinsa. *Cultures of Culture* ja *Images of Organization* sisältävät tiiviin kuvauksen organisaatiokulttuuriparadigman synnystä sekä esittelyn paradigman perustaviin henkilöihin, artikkeleihin ja kirjoihin. Näihin lähteisiin tutustumisen jälkeen ja osin myös näiden perusteella oli mahdollista muotoilla sopivat hakusanat artikkeleiden hakua varten viitetietokannoista.

Hakusanoina käytettiin seuraavia: "organizational culture", "corporate culture", "organizational symbols OR symbolism", "organisaatiokulttuuñ" ja "yrityskulttuuri". Englannista testattiin aluksi sekä brittienglannin kirjoitusasua *organisation* että amerikanenglantilaista *organizationia*, joista amerikanenglantilainen muoto osoittautui vallitsevaksi. Organisaation sisällä tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä tutkiva "organizational climate" -keskustelu puolestaan suljettiin pois, koska hakutulosten perusteella se näyttää olevan organisaatiokulttuurista eroava, oma tieteellinen keskustelunsa (ks. esim. Denison 1996).

Englanninkielisten tieteellisten vertaisarvioitujen artikkelien osalta käytettiin tietokantoja PsychInfo, Emerald, JSTOR sekä Blackwell synergy. Koska haluttiin kattaa koko kulttuuri-paradigman elinkaari, aikahaarukka oli varsin

laaja, 1980-2006. Hakuja tehdessä kävi varsin pian selväksi, että artikkeleita löytyy jo hakusanaalla "organizational culture" runsaammin kuin on mahdollista käydä läpi kohtuullisessa ajassa (useita tuhansia), joten työekonomisista syistä haut kohdistettiin vuosiin 1980, 1985, 1990, 1995-2006. Painotus on siis vuoden 1995 jälkeisessä ajassa tuoreimman keskustelun taltiointiseksi. Tiheämpi tarkasteluväli vuodesta 1995 alkaen on perusteltua myös julkaisemisen kokonaisvolyymien kasvun takia: Social Science Citation Indexillä tehdyn haun perusteella 1995-2006 on julkaistu yhteensä yli viisinkertainen määrä artikkeleita organisaatiokulttuurista vuosiin 1980-1994 verrattuna (ks. Kuva 1).

Kaikista valituista artikkeleista käytiin systemaattisesti läpi lähdeluettelot ja otettiin katsaukseen mukaan saatavilla olevat, usein toistuvat lähteet. Tämän lisäksi tarkistettiin Social Science Citation Indexillä 1980-1995 julkaistut eniten viitauksia keränneet kymmenen artikkelia hakusanaalla organizational culture, ja otettiin mukaan ne, jotka eivät jo muilla keruutavoilla olleet tulleet valituiksi. Myös varsinaisista julkaisuvuoden perusteella tehdyistä hauista pois jääneiden vuosien useimmin muissa artikkeleissa viitatuut artikkelit saatiin siis mukaan katsaukseen. Tällä tavoin viiden vuoden aikaväli varsinaisissa hauissa vanhempien (1980-1995) artikkelien osalta katsottiin riittäväksi, eivätkä myöhemmät koehaut vuosilta 1983 ja 1992 tuottaneet uusia relevantteja osumia. Lisäksi katsauksessa on käytetty muutamaa kuittuuriparadigman syntyhistorian kannalta keskeistä kirjaa, jotka nimettiin synty-historiaa kuvaavissa artikkeleissa (Pondy ym. 1983, Deal & Kennedy 1983, Schein 1987, Ouchi 1982, Peters & Waterman 1982, Pascale & Athos 1981). Tällainen lähdeluetteloiden hyödyntäminen on myös metodikirjallisuuden suosittama tapa relevanttien tekstien etsinnässä (ks. esim. Hart 2000, 35).

Katsaukseen valikoitui lopulta kaikkiaan 29 artikkelia kansainvälisistä lehdistä vuosilta 1980-2006. Artikkeleita olisi ollut monin verroin enemmän. Valikoimiskriteereinä käytettiin: 1) osu-matarkkuutta suhteessa hakusanaan, eli käytännössä sitä, että hakusana oli otsikossa, abstractissa tai avainsanoissa, 2), empiiristen tutkimusten rajaamista yksityiselle sektorille ja 3) sitä, että valittu artikkeli tuo esiin jonkin uuden näkökulman; kun tavoitteena oli luoda yleiskuva kulttuuriparadigmaan, ei ollut syytä ottaa mukaan

esimerkiksi kaikkia lukuisia löytyneitä kulttuurin muuttamista koskevia tekstejä vaan vain muutama esimerkki tällaisen keskustelun olemassaolosta ja vastaavasti muutama esimerkki jostain muusta löydetyistä kulttuuriparadigman alateemasta.

## AINEISTON KERUU KATSAUKSEEN KOTIMAISISTA JULKAISUISTA

Katsausta varten käytiin läpi Hallinnon tutkimus-lehdet 1987-2006, Työelämän tutkimus-lehdet 2003-2006 sekä Työ ja ihminen-lehdet 1987-2006. Hallinnon tutkimuksessa katsottiin läpi otsikot ja kulttuurinäkökulmaa indikoivat aihepiirit, ja löydettyt artikkelit tarkasteltiin lähemmin. Työ ja ihminen sekä Työelämän tutkimus-lehdistä käytiin läpi otsikot samalla periaatteella kuin Hallinnon tutkimuksesta. Lisäksi Työ ja Ihminen-aikakauskirjan vuosikertojen avainsanaluettelosta etsittiin kulttuurinäkökulman terminologiaa, ja näiden perusteella löytyneet tekstit tarkasteltiin lähemmin. Katsaukseen valikoitui 25 tekstiä, joista 12 Hallinnon tutkimuksesta, 12 Työ ja ihminen-lehdestä sekä yksi Työelämän tutkimuksesta. On syytä muistaa, että Työelämän tutkimus-lehti on perustettu vasta vuonna 2003. Lisäksi käytettiin asiansanahakua hakusanaalla "yrityskulttuuri" uusien kotimaisten lehtiartikkelien viitetieto-kanta Artosta. Arto sisältää sekä yleislehtiä että akateemisten julkaisujen viitetietoja, kuitenkin pääosin vasta 1990-luvun alusta lähtien. Kaiken kaikkiaan haku tuotti 237 osumaa, mutta ei relevantteja tieteellisiä tekstejä.

## TULOKSET

Ensiksi osiossa esitellään tulokset kansainvälisistä tietokannoista kokonaisuudessaan, minkä jälkeen esitetään tulokset suomalaisista julkaisuista.

Tulokset kansainvälisistä tietokannoista on ryhmitelty artikkelin pääteeman mukaan kuuteen pääkategoriaan:

I Perusteluja kulttuurinäkökulmalle: miksi juuri kulttuurinäkökulma?

II Kulttuuri muuttujana

III Kulttuurin muuttujanäkökulman lupaukset organisaation tehokkuudelle ja menestymiselle

IV Kulttuurit metaforana

V Kulttuuri ja organisaatiomuutos

V1 Vahva yhtenäinen organisaatiokulttuuri, vastakulttuurit ja monikulttuurinen organisaatio

## TULOKSETI : PERUSTELUJA KULTTUURINÄKÖKULMALLE: MIKSI JUURI KULTTUURINAK KULMA?

Kulttuurinäkökulman esiinnousulle ja suosiolle juuri 1980-luvun alussa on monia syitä. Muutamat sosiologit ja organisaatiotutkijat olivat 1970-luvun kuluessa esittäneet, että organisaatioiden toiminnan ymmärtäminen edellyttää myös organisaatioiden sisäisten rituaalien ja tulkintarakenteiden ymmärtämystä, ja kulttuurisen näkökulman piirteitä oli vilahdellut satunnaisesti organisaatio-teoreetikkojen teksteissä jo 1940-luvulta lähtien. Kuitenkin vasta 1970-luvun loppupuolella ja 1980-luvun alussa kulttuurinäkökulma nostettiin uudelleen ja eksplisiittisesti esiin. (Barley ym. 1988, 31.) Käytännön liiketoimintaympäristässä länsimaisilla yrityksillä oli samaan aikaan vaikeuksia kilpailla japanilaisten yritysten kanssa, jotka alkoivat saavuttaa kansainvälistä markkinajohtajuutta. 1960-luvun mekanistisin, organisaatiotekniikan analyysiin perustuvien johtamisopein markkinajohtajuuden saavuttaneet amerikkalaisyritykset huomasivat, että rationaaliset toimintatavat purivat yhä huonommin tuottavuusongelmiin. (Morgan 1997, 119; Barley ym. 1988, 31.) Lisäksi perinteisten teollisuusalojen taantumisessa ja palvelusektorin kehittyessä ammatillisesti koulutettujen työntekijöiden määrä lisääntyi, ja heidän identiteettinsä oli enemmän sidoksissa ammattiryhmään kuin tiettyyn organisaatioon. Tällaisten työntekijöiden asiantuntemuksen nähtiin olevan vaikeammin hallittavissa kuin perinteisen työvoiman. Lojaalisuutta työpaikkaa kohtaan ei siten voitu enää pitää itsestäänselvyytenä. Yritysten väitettiin unohtaneen moraalisen auktoriteettiaseman, sosiaalisen yhtenäisyyden, laadun ja joustavuuden niiden otettua käyttöön rationaaliset kontrollijärjestelmät. Toisaalta perinteisiä auktoriteetteja kohtaan osoitettua lojaalisuutta murensivat kansallisten, paikallisten ja uskonnollisten paternalististen kulttuurien heikkenevä asema liitteessä massakulttuurin, median ja erilaisten liikkeiden kasvavaan kirjoon. Samaan aikaan ydinperheen aseman paternalistisena

sosialisaation välineenä korvasivat erilaiset sosia-lisoivat laitokset, kuten koulut ja viranomaiset. (Alvesson 1990,32,43-44; Barley & Kunda 1992, 380-382)

Alvesson (1990, 34) pohtii kulttuuriteorioiden suosiota 1980-luvulta lähtien edellä esitettyjen tekijöiden pohjalta eräänlaisesta teoñoiden markkinapaikan näkökulmasta. Hänen näkemyksensä on, että akateeminen ja pragmaattinen siipi tarvitsevat toisiaan ja on olemassa myös kirjoittajia, joiden tekstit puhuttelevat sekä käytännön toimijoita ja maallikoita että akateemista yhteisöä, joten on hankalaa vetää tiukkoja rajoja "oikean" tieteellisen tutkimuksen ja pinnallisemmän pragmaattisen orientaation välille. Alvesson (ibid. 39) jakaa kulttuurinäkökulman edustajat puritaaneihin, prgamaatikoihin ja akateemisiin pragmaatikoihin. Puritaanien (esim. Linda Smircich ja Alvesson itse) mukaan kulttuureita ei voi eikä myöskään saa yrittää hallinnoida tai kontrolloida. Pragmaatikot puolestaan ovat Petersin ja Watermanin kaltaisia suurelle yleisölle kirjoitta-via konsultteja. Akateemiset pragmaatikot (esim. Edgar Schein) puolestaan toisaalta pitävät kiinni akateemisen tutkimuksen standardeista, mutta heidän intressinaan on selkeästi tuottaa tietoa siitä, kuinka kulttuureja hallinnoidaan.

Pragmaattisten menestysteosten, kuten Petersin ja Watermanin teoksen *In Search of Excellence* (1982) suosio hyödytti kuitenkin myös akateemista siipeä, etenkin akateemisia pragmaatikkoja. Kun kulttuuri nousi yleiseen tietoisuuteen akateemisen maailman ulkopuolella, niin myös esimerkiksi opiskelijoiden huomio kiinnittyi siihen. Suosion seurauksena saatiin myös resursseja akateemisen tutkimuksen tekoon. Vuorovaihtuksen toiselta puolelta akateeminen kiinnostus organisaatiokulttuuriin loi uskottavuutta ja muoti-ilmiötä vakaamman pohjan. Koko kulttuurinäkökulman työstämisen kentästä tuli sekä rahallisesti kannattavaa että akateemisesti legitimiä. Alvesson (1990, 40) argumentoi, että kulttuureita kohtaan ilmenneen kiinnostuksen viriäminen samaan aikaan sekä akateemisella että pragmaattisella kentällä antoi koko paradigmalle merkittävän nosteen siihen verrattuna, että keskustelu kulttuureista olisi saanut alkunsa yksinomaan jommallakummalla kentällä. Majken Schultzin ja Mary Jo Hatchin (1996, 550-551) mukaan on myös mahdollista ajatella, että akateeminen ja pragmaattinen kenttä täydentävät toisiaan, ja organisaatiokulttuuria (ja muitakin paradigmoja)

olisi hedelmällistä tutkia eri näkökulmien vuoropuhelun kautta.

1980-luvun loppuun mennessä kulttuurin ja sitoutumisen käsitteet olivat kietoutuneet monenlaisiin yrityksiin elvyttää Amerikkalainen teollisuus, esimerkiksi laatujohtamisliikkeeseen (total quality management, TQM) (Barley & Kunda 1992, 381). Toisaalta japanilaisen johtamisen ja vahvan organisaatiokulttuurin ilosanomaan sekoittui myös soraääniä. Esimerkiksi Morgan (1997, 125) muistuttaa, että japanilaisten yritysten menestystarinoissa jätetään usein mainitsematta työnteon pimeämmät puolet, erityisesti se, kuinka tuhoisasti pitkät työpäivät tai asuminen pysyvästi satojen kilometrien päässä läheisistä työpaikan asuntoloissa, "isoveljen valvonnassa", vaikuttavat esimerkiksi perhe-elämään ja kuinka vahvaan yhteishenkeen väistämättä sekoittuu valtavasti paineita täyttää yrityksen vaatimukset ja normit.

## TULOKSET U: KULTTUURI MUUTTUJANA

Kulttuurinäkökulma organisaatioon noudattaa Linda Smircichin (1983) mukaan kahta lähestymistapaa: kulttuuri voidaan nähdä organisaatioiden tutkimuksessa joko muuttujana tai metaforana. Tässä luvussa käsitellään kulttuuria muuttujana vertailevassa johtamistutkimuksessa ja yritysten kulttuurien tutkimuksessa, minkä jälkeen seuraavassa luvussa pohditaan muuttujanäkökulman lupauksia organisaation tehokkuudelle ja menestykselle. Tulosluvussa IV siirrytään käsittelemään kulttuuria metaforana. Smircichin (1983, 347) mukaan vertaileva johtamistutkimus ja yritysten kulttuurien tutkimus asettuvat yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa funktionalistiselle paradigmalle. Tavoitteena on siis tutkimuksen avulla tuottaa sellaisia lausumia organisaatioiden ja kulttuurien suhteista, joiden soveltamisesta on apua käytännön johtamistyötä tekeville.

Kulttuuri muuttujana liittyy erityisesti liikkeenjohdon toimijoille suunnattuun kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Vertailevassa johtamistutkimuksessa kulttuuri nähdään riippumattomaksi taustamuuttujaksi tai selittäväksi muuttujaksi. Vertailevassa johtamistutkimuksessa tutkitaan organisaatorakenteiden (makrotaso) tai asenteiden ja toimintatapojen eroja johtamiskäytännöissä (mikrotaso) eri maissa, jolloin kansalliset kult-

tuurit ovat toimintaa selittäviä muuttujia. (Smircich 1983, 344.) Edellä mainittu 1980-luvun alun laaja kiinnostus japanilaisinjohdusmenetelmiin kuuluu vertailevan johtamistutkimuksen alaan.

Tällaisesta tutkimuksesta on hyötyä monikansallisille yrityksille -1980-luvulla globaalin liiketoiminnan merkitys kasvoi muutoinkin ja esimerkiksi William Ouchin Teoria Z (1982) ja Richard Pascalen ja Anthony Athosin Japanese Management (1981) saavuttivat nopeasti suuren suosion. Ouchi asettaa teoksessaan vertailuun byrokraattisiin sääntöihin, aseisiin ja komentoketjuihin nojaavat organisaatiot (A-organisaatiot) sekä klaanimaiset, kulttuurin kautta johdetut organisaatiot (Z-organisaatiot). Alfred Jaeger (1983, 93) sekä Kimberly Bates, Susan Amundson, Roger Schroeder ja William Morris (1995, 1576) asettivat empiiristen tutkimustensa kohteina olevat organisaatiot eräänlaiseen jatkumoon, jonka toisessa ääripäässä on Max Weberin (1946) mukainen byrokraattinen A-organisaatio ja toisessa ääripäässä kulttuuriseen kontrolliin nojaava Ouchin Z-organisaatio. Molemmat siis myöntävät, ettei ääripäitä puhtaimmassa muodossaan ehkä ole olemassa, vaan organisaatioissa on sekä byrokraatian että klaanin piirteitä.

Yritysten kulttuurien tutkimus puolestaan näkee kulttuurin organisaation sisäisenä muuttujana. Tämän tutkimuksen piirissä organisaatiot itsessään nähdään kulttuuria tuottaviksi kokonaisuusiksi (Deal & Kennedy 1983, 104; Peters & Waterman 1982, 20). Tällaisen tutkimuksen lähestymistapa on kontingenssiteoreettinen: organisaation toiminta on sidoksissa monien ulkoisten ja sisäisten muuttujien muodostamaan kokonaisuuteen. Klassisen 1960-luvun kontingenssilähestymistavan (ks. esim. Woodward 1965) mukaan muuttujia ovat esimerkiksi organisaation koko ja rakenne, ja yrityskulttuurien tutkimus on täydentänyt tätä lähestymistapaa tuomalla mukaan organisaation sisällä tapahtuvat sisäiset prosessit. Teesinä on, että symboliset ja kulttuuriset ulottuvuudet vaikuttavat organisaation kokonaisuuteen tasapainoon ja tehokkuuteen. (Smircich 1983, 344.)

Organisaatiokulttuureista organisaation ominaisuuksina on tehty erilaisia typologioita ja työkaluja organisaatiokulttuurin mittaukseen (esim. Cooke & Rousseau 1988 Kleinin ym. 1995 mukaan; Xenikou & Furnham 1996; Zeitz ym. 1997 Carmelin 2005 mukaan; Denison & Mishra 1995). Tyypillisiä mitattavia ulottuvuuksia ovat



esimerkiksi viestintä, luottamus, sosiaalinen koheesio, työn haastavuus ja aggressiivisuus. Esimerkkinä tällaisten työkalujen käytöstä Phillip Braddy, Adam Meade ja Christina Kroustalis (2005) ovat käyttäneet organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien mittausta tutkiessaan organisaatioiden verkkosivujen vaikutusta potentiaalisten rekrytoitavien käsitykseen organisaation kulttuurista; tutkijoiden mukaan sekä verkkosivujen visuaalinen ulkoasu (esim. kuvitus) että sivujen sisältämä sanallinen tieto vaikuttivat sivun katsojien käsityksiin organisaation kulttuurista.

### TULOKSET III: KULTTUURIN MUUTTUNUT KOKULMAN LUPAUKSET ORGANISAATION TEHOKKUDELLE JA MENESTYMISELLE

Useat 1980-luvun alun menestyskirjat (Peters & Waterman 1982, Deal & Kennedy 1983) esittävät, että yritykset, joissa on "vahva" kulttuuri, ovat todennäköisesti menestyvämpiä kuin heikolla kulttuurilla varustetut. Kirjallisuus korostaa, että symbolisia ja kulttuurisia työkaluja voidaan käyttää organisaation jäsenten panosten ja energian mobilisointiin ja koordinointiin. Mielenkiinnon kohteena yrityskulttuurien tutkimuksen piirissä on ennen kaikkea se, kuinka organisaatioiden sisäisiä kulttuureja muokataan ja muutetaan liikkeenjohdon tarkoituksien kannalta oikeisiin suuntiin (Smirnoich 1983, 346). Vahvuuden lisäksi kulttuurin täytyy olla laadullisesti oikeanlainen. Menestyskirjojen mukaan taloudellinen menestys uudessa, turbulentissa toimintaympäristössä edellyttää, että työntekijät sitoutuvat yritykseen liittäen oman hyvinvointinsa suoraan yrityksen hyvinvointiin. Vahvan kulttuurin luvataan myös tuottavan rahallista hyötyä (Barley & Kunda 1992, 382-383, ks. myös Deal & Kennedy 1983, 11-12). Tiettyjä kulttuurin piirteitä on myös empiirisissä tutkimuksissa liitetty organisaation menestykseen: Daniel Denisonin ja Aneil Mishran (1995, 218) tutkimuksessa havaittiin neljän ИРудетyn organisaatiokulttuuripiirteen (osallistuminen, johdonmukaisuus, mukautuvuus, missio) korreloivan positiivisesti toiminnan laadun, työntekijöiden tyytyväisyyden ja organisaation yleisen suorituskyvyn kanssa. Kulttuuri voi olla myös tärkeä katalyytti, joka vaikuttaa organisaation muiden ominaisuuksien, kuten organisaation sukupuolijakauman ja suorituskyvyn, välisiin suhteisiin (Dwyer ym. 2003, 1017).

Alfred Jaegerin (1983) tutkimuksessa verrattiin "heikon" ja "vahvan" organisaatiokulttuurin monikansallisten yritysten globaalia toimintaa. Tutkimuksessa huomattiin kulttuurilla johdetun Z-yrityksen vievän kulttuurinsa mukanaan perustaessaan uuden haarakonttorin uuteen maahan. Kirjoittajan mukaan Z-organisaatiot siis saattavat uuteen maahan rantautuessaan tuoda mukanaan enemmän arvokkaita johtamistaitoja kuin A-organisaatiot. Toisaalta taas vahvat organisaatiokulttuuriset käytännöt saattavat olla haitallisiakin, jos ne ovat ristiriidassa uuden maan tapakulttuurin kanssa tai jopa lainsäädäntöä vastaan (Jaeger 1983, 101-102). Yritysten välistä kansainvälistä yhteistyötä koskeneessa katsauksessa taas pääteltiin, että kaikkein haitallisinta yhteistyön onnistumisen kannalta olivat ammatteihin liittyvien kulttuurien eroavaisuudet eivätkä kansalliset tai organisaation hajuiset kulttuurit (Sirmon & Lane 2004, 315).

### TULOKSET IV: KULTTUURIT METAFORANA

Kulttuurin näkeminen muuttujana tarkoittaa, että kulttuuri nähdään organisaation ominaisuudeksi: kulttuuri on jotain sellaista, jota organisaatiolla on. Kulttuurin käyttäminen metaforana sen sijaan tarkoittaa, että organisaatio on kulttuuri. Kulttuurin metaforana toivat keskusteluun edellä mainitut symbolisen näkökulman käyttäjät 1980-luvulla. Sen sijaan, että organisaatiot nähtäisiin kulttuuria tuottaviksi kokonaisuuksiksi, metaforanäkemys merkitsee, että myös itse organisaatiot ovat kulttuurin(sa) tuotteita eikä organisaation kulttuurilla ole siten selkeästi määritettävissä olevia rajoja (Strati 1998, 1381). Kulttuuri on näin metafora, jonka kautta organisaation toimintaa voi selittää ja ymmärtää. Yleisesti ottaen metaforia käytetään, jotta uusia tai outoja asioita voidaan kuvata tuttua sanastoa käyttäen. Kulttuurin tulo organisaation ymmärtämisen metaforaksi 1980-luvun alussa edusti merkittävää siirtymää: siinä missä organisaation vertauskuvina oli aiemmin käytetty konkreettisia esineitä (kuten konetta tai koneistoa) tai eliöitä, kulttuurimetafora toi mukaan psykologiset ja sosiaaliset prosessit antaen ymmärtää organisaatioiden olevan jäsentensä tietoisuuden ilmentymiä (Smirnoich 1983, 347; Louis 1983, 39; Strati 1998, 1381). On kuitenkin huomattava, että kulttuuri voidaan määrittää hyvin eri tavoin: sillä voidaan

viitata yhteisesti jaettuun tietoon (kognitiivinen antropologia), se voidaan määrittää jaettujen merkitysten järjestelmäksi (symbolinen antropologia) tai se voidaan nähdä mielen tiedostamattomien toimintojen manifestaatioksi (psykodynamiikka) (Smircich 1983, 348-353):

Kuten kulttuurin muuttujaksi käsittävässä tutkimuksessa, myös kulttuurin metaforaksi käsittelevässä tutkimuksessa huomio on kielessä, symboleissa, myyteissä, tarinoissa ja rituaaleissa. Metaforinen lähestymistapa ei kuitenkaan pidä näitä asioita kulttuurisina esineinä vaan prosesseina, joiden avulla luodaan ja muokataan merkityksiä, joista koko organisaatio rakentuu. Mielenkiinnon kohteena ei ole se, mitä organisaatiot saavuttavat ja kuinka se saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti vaan se, miten organisaatio on muodostunut ja mitä organisoituminen oikein tarkoittaa. (Smircich 1983, 353.)

Joanne Martin, Martha Feldman, Mary Jo Hatch ja Sim Sitkin (1983) tutkivat organisaatioissa kerrottuihin myyttisiin tarinoihin liittyviä yleisiä teemoja. Vaikka organisaation jäsenet useimmiten kuvaavat omaa organisaatiotaan ja sen tarinoita

ainutlaatuisiksi, organisaatiossa kerrotut myyttiset tarinat ovat usein hyvin samansisältöisiä ja ilmaisevat samankaltaisia huolenaiheita. Tutkijoiden löytämät yleisesti esiintyvät organisaatiossa kerrotut tarinat liittyvät seuraaviin kysymyksiin:

Onko Suuri Johtaja inhimillinen?

Voiko Pieni Ihminen nousta huipulle?

Saanko potkut, kun yritys on vaikeuksissa?

Auttaako yritys minua, kun minun täytyy muuttaa työni perässä?

Kuinka pomo reagoi virheisiin?

Kuinka yritys suhtautuu vastoinkäymisiin?

Organisaatiossa kerrotut tarinatyytit voidaan nähdä kuvauksiksi siitä, millaiseksi maailma organisaation sisältä nähdään sekä lausunnoksi siitä, miten organisaatio maailmaan ristiriitaisuukseen suhtautuu (Martin ym 1983, 449). Tämä "ainutlaatuisuuden paradoksi" selittyy Jesper strandgaard Pedersenin ja Frank Dobbinin mukaan sillä, että organisaatiokulttuurin raken-

*Taulukko 2: Eri näkemyksiä metaforiseen lähestymistapaan (mukaelma Smircich 1983, 348-353)*

Näkemyks	Kulttuurin määntelmä	Mielenkiinnon kohde ja tutkimuksen tehtävä
Kognitiivinen antropologia	Kulttuuri on yhteisesti jaettua tietoa.	Ihmissen toiminnan ohjautuminen organisaatiossa erilaisten tietorakenteiden, sääntöjen ja käsikirjoitusten avulla. Tutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä selvittämään, kuinka jaetut oletukset, uskomukset ja normit vangitsevat organisaation jäseniä tuottavuutta haittaaviin toimintatapoihin.
Symbolinen antropologia	kulttuuri on jaettujen merkitysten järjestelmä	Kulttuuria rakentava ja jilleenrakentava symbolinen diskurssi; kuinka yksilöt kulttuurisessa ympäristössään tulkitsevat ja ymmärtävät kokemuksiaan ja kuinka nämä tulkinnat ja ymmärrykset kokemuksista suhteutuvat toimintaan.
Psykodynamiikka	Kulttuuri on tiedostamattomien prosessien ilmentymä.	Tiedostamattomien prosessien ja niiden tietoisten manifestaatioiden välinen dynamiikka. Tutkijoita askarruttaa, mitä organisoitumisen rakenteet ja käytännöt paljastavat ihmismielestä. (ks esim Allcorn 1995)

nuspalikat tulevat usein organisaation ympäristöstä (strandgaard Pedersen & Dobbin 2006, 901).

Empiirisestä tutkimuksesta käy esimerkiksi Mina Vaughnin (1995) tutkimus, jossa tutkija analysoi Geneva Steel -terästehtaan arkistodokumentteja ja 17:ää haastattelua symbolistisesta näkökulmasta kiinnittäen erityistä huomiota tarinoin, rituaaleihin, kieleen ja symbolista merkitystä sisältäviin esineisiin. Utahissa sijaitsevan tehtaan symboliympäristön tarkastelussa erityisesti uskonnolliset symbolit nousivat tärkeään asemaan. Vaughn esittää, että johtajuuden tutkimuksen tulisi pyrkiä selvittämään, kuinka symbolinen toiminta pitää yllä koheesiota, saa ihmiset toimimaan, lisää sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja selvittää menneitä konflikteja (Vaughn 1995, 240-241).

## TULOKSET V: KULTTUURI JA ORGANISAA-TIOMUUTOS

Kun kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, niin kulttuurin muuttuminen ja tietoinen muuttaminen tulevat myös keskusteluun mukaan, ja varsinkin "konsulttisiipi" on laatinut runsaasti toimintaohjeita kulttuurin muuttamiseen, ensimmäisten joukossa mm. William Ouchi 1982. Ajatuksena on, että yrityskulttuurin perustavanlaatuisia arvoja, uskomuksia ja jaettuja merkityksiä on mahdollista johtamisen keinoin manipuloida ja muokata esimerkiksi kilpailuetujen, innovatiivisuuden ja sosiaalisen koheesion saavuttamiseksi (Scheeres & Rhodes 2006, 225-226). Käytännössä muokkaus tapahtuu esimerkiksi toimintaa ohjaavien "virallisten" perusarvojen, sääntöjen ja perusviestien kautta, jotka tuodaan työntekijöiden ulottuville esimerkiksi työpaikalla olevien julisteiden tai multimedia-materiaalin kautta tai uusien työntekijöiden perehdytysoppaissa (Scheeres & Rhodes 2006, 226-227; Kunda 1992, 50-58). Scheeresin ja Rhodesin (2006) esimerkkitapaus kulttuurinmuutosprojektista osoittaa, kuinka ongelmallinen voi olla yritys pakottaa monimuotoinen ihmisryhmä omaksumaan kollektiivinen identiteetti; väkinäinen kollektiivisen identiteetin muokkaus voi kääntyä itseään vastaan - "uuden" kulttuurin omaksumisen sijaan voidaankin maksua keinoja, joilla "uuden" kulttuurin sisällä pärjätään "vanhan" kulttuurin arvoja muuttamatta (ibid. 231,

Gilmore ym. 1997, 185-186). Toisaalta, muutokset organisaatioissa koskettavat joka tapauksessa myös kulttuuria, haluttiinpa sitä tietoisesti muuttaa tai ei (Gilmore ym. 1997, 175). Muutokset voivat aiheuttaa edellä mainitun "vanhan" kulttuurin pönkittymisen lisäksi muitakin vaikeuksia: auktoriteettiasemien epämääräistymistä kun vanhat valtarakenteet on hajotettu eivätkä uudet ole vakiintuneet, tarpeettoman jyrkkää vastakainasettelua hyvän "uuden" ja pahan "vanhan" välillä sekä pahoja pettymyksiä ja syytelyä, kun alun korkealentoisista muutossuunnitelmissa luvattuja positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ei ilmenekään (Gilmore ym. 1997, 179-180).

Antonio Stratin (1998, 1382) mukaan symbolistisen lähestymistavan mukaisen tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin tuottaa tietoa organisaation kaikilta osa-alueilta kuin keskittyä vain sellaiseen tutkimukseen, josta on hyötyä liikkeenjohdon ja organisoinnin käytännön toimijoille. Tällaisen organisaatio on itsessään kulttuuri - ajattelun mukaan kulttuurijärjestelmä on historiallisesti pitkäaikainen koostumus, joka on monimuotoinen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kulttuuria ei voi hallita tai muuttaa kenenkään yksittäisen henkilön tai ryhmän tahdon mukaan. Tästä lähtökohdasta organisaation kulttuurin muokkaaminen on melkoinen haaste, kuten Morgan (1997, 143, korostus HH&AL) osuvasti ilmaisee: "Uusien organisaatioiden ja johtamisen muotojen kehittämisen haaste on pitkälti kulttuurisessa muutoksessa. Se on haaste, joka edellyttää olemassa olevia liiketoiminnan realiteetteja ylläpitävien ajattelutapojen, visioiden, paradigmojen, mielikuvien, kielikuvien, uskomusten ja jaettujen merkitysten muuttamista, sekä sellaisen uuden yksityiskohtaisen kielen ja käyttäytymisen koodin luomista, jonka avulla toivottua uutta todellisuutta voidaan elää päivittäin. Tästä näkökulmasta käsin yrityskulttuurin luomisessa ei ole kyse vain uusien iskulauseiden keksimisestä ja uuden johtajan hankkimisesta. Kyse on uuden elämäntavan keksimisestä."

Kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen vaatii siis vanhan merkitysjärjestelmän uudelleen rakentamista ja tällä tavalla uuden merkitysjärjestelmän luomista, hyväksymistä, sisaistamista ja toteuttamista kaikilla organisaation tasoilla. Tämä muutos aiheuttaa yleensä stressiä ja vastarintaa osalle työntekijöistä. Se vaatii paljon uutta energiaa ja oppimista ja on siksi usein myös pelotta-

vaa (Huhtala 2006, 81). Inhimilliset näkökulmat on tämän takia tärkeä huomioida muutosprosessissa. Tällaisen muutoksen toteuttaminen kulttuurisena muutoksena pakon sijasta on tietysti haasteellista. Se on useiden vuosien, jopa vuosikymmenten työ, ja vaikka inhimillinen näkökulma huomioitaisiinkin, niin silti vastarintaa varmasti syntyy. Vastarinta voi olla myös positiivinen asia: Se voi antaa uusia argumentteja ja näkökulmia prosessiin, jonka seurauksena huomataan muutoksen tuomia aitoja ongelmia.

#### TULOKSETVI: VAIVA YHTENAINEN ORGANISAATIOKULTTUURI VS. VASTAKULTTUURIT VS. MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO

Smircichin (1983, 346) mukaan yritysten kulttuurien tutkimus viittaa suurelta osin yhteen organisaatiokulttuuriin jättäen huomiotta mahdollisuuden, että organisaatiossa mitä todennäköisimmin on useampia ala- ja jopa vastakulttuureita. Näin optimistisesti ja jopa hummoshenkisesti esitelty yhtenäisen yrityskulttuurin käsite voi käytännön johtamistyössä olla yhtä käyttökelvoton ja jäykkä työkalu kuin jotkut aiemmat tekniset ja kvantitatiiviset johtamismenetelmät. Vahvan kulttuurin varjopuolista on kirjoittanut myös Gideon Kunda etnografisessa tutkimuksessaan amerikkalaisesta teknologiayrityksestä (1992). Kundan kohtaama työntekijöiden suhtautuminen yrityksensä kulttuuriin on ambivalentti: yrityksen työntekijät aistivat yrityksensä kulttuurin pimeän puolen kuten implisiittisen kannatuksen terveydelle vaaralliseen työtahtiin aina lähellään (ibid. 18-19). Samantapaiseen johtopäätökseen päätyy Catherine Casey (1999, 169-170), jonka mukaan "perhettä" jäljittelevä organisaatiokulttuuri aiheutti tutkitun organisaation työntekijöille ristiriitaisia tunteita, koska toisin kuin aidossa perheessä, "organisaatio-perheellä" ei ole oikeaa tunne-sidettä työntekijöihinsä; "organisaatio-perheen" jäsenistä hankkiudutaan tarvittaessa eroon ilman empatiaa. Myös Alvesson ja Willmott (2002) sekä Willmott (1993) kritisoivat työntekijöiden identiteettien muokkaamista kulttuurilla johtamisen keinoin; johtaminen tunkeutuu ihmisen identiteetin yksityiselle alueelle ja johtamisella pyritään tuottamaan "tarkoituksenmukaisia yksilöitä" (ks. myös Rose 1999).

Kuten edellä on todettu, Dealin ja Kennedyn (1982, 20) sekä Petersin ja Watermanin (1982,

75) mukaan vahva, yhtenäinen kulttuuri on menestyksen edellytys, eikä alakulttuureista teoksissa juuri keskustella. Kuitenkin esimerkiksi Kathleen Gregory (1983, 365) mukaan yhtenäiskulttuuri soveltuu vertauskuvana huonosti suuriin, sisäisesti erikoistuneisiin ja nopeasti muuttuviin organisaatioihin; koska ihmiset ovat useamman ryhmänjäseniä ja liikkuvuus organisaation sisällä on suurta, ihmiset kantavat erilaisia kulttuureja mukanaan eri tilanteisiin ja organisaatiot voidaan pikemminkin nähdä ajallisesti muuttuvana, kulttuuristen kontekstien läpileikkauksen tuloksena kuin stabiilina, rajattuna ja yhtenäisenä kulttuurina. Täten voisi Gregory (ibid.) mukaan olla todenmukaisempaa puhua vahvoista tai heikoista organisaatioista vahvojen ja heikkojen kulttuurien asemesta.

Kontingenssinäkemyksen kulttuuriin luovat Wilkins ja Ouchi (1983). Heidän näkemyksensä on, että koko organisaation laajuiset yhtenäiskulttuurit ovat melko harvinaisia ilmiöitä. Sen sijaan organisaation suoriutumisen kannalta tärkeämpi tekijä on niin sanottu paikallinen organisaatiokulttuuri, ja se on menestymisen kannalta tärkeämpi joissakin organisaatioissa kuin toisissa. Toisin sanoen paikallisesti jossain organisaation osassa olemassaoleva kulttuuri vaikuttaa suoriutumiseen, mutta vain tietyissä organisatorisissa ja toimintaympäristön liittyvissä olosuhteissa. Kulttuurinen kontrolli toimii epävarmoissa ja kompleksisissa olosuhteissa, mutta huomommin perinteisessä byrokraattisessa organisaatiossa (Wilkins & Ouchi 1983, 468, 471). Seth Allcornin (1997, 414, 422) mukaan niinkin konkreettiset asiat kuin yrityksen tietoverkot osana organisaatorista ympäristöä synnyttävät kokonaan oman, perinteisen hierarkkisen organisaation rinnalla elävän virtuaalisen organisaation (parallel virtual organization, PVO), jossa työntekijät ja johtajat kohtaavat toisensa tasavertaisina, ilman virallisen organisaatiokaavion mukaan tuomia rasitteita kuten rooleja ja protokollaa. Virtuaalisella organisaatiolla on myös oma avoimuutta, luottamusta, osallistumista ja kollektiivista päätöksentekoa vaativa kulttuurinsa. Vaikka Allcorn suistuukin tämän päivän tilanteen perspektiivistä katsottuna vuoden 1997 tilanteessa nousussa olleeseen it-huumaan, ovat hänen huomionsa konkreettisen organisaatiohierarkian ja epämuodollisen verkkotodellisuuden yhteensovittamisesta mielenkiintoisia.

## MITEN JA MILLAISENA KESKUSTELU ORGANISÄATIOKULTTUURISTA RANTAUTUI SUOMEEN?

Kotimainen keskustelu käsitellään seuraavaksi lehdittäin. Yleisesti ottaen Hallinnon tutkimus keskittyi lehdistä eniten kulttuuriparadigman määrittämiseen ja sijaintiin organisaatiotutkimuksen kentässä ja kulttuuriin johtamisen työvälineenä. Työ ja ihminen -lehdessä taas oltiin eniten työntekijätasolla, käsiteltiin kulttuuria ja ihmisten todellisuutta työpaikoilla sekä työn muuttuvien vaatimusten ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta. Työelämän tutkimuksen ainoassa löytyneessä artikkelissa taas suunnattiin katse kulttuuriparadigman jälkeiseen sosiaalisen pääoman tutkimukseen ja pohdittiin sen ja edeltäjänsä kulttuuriparadigman suhdetta.

## HALLINNON TUTKIMUS

Hallinnon tutkimus on ilmestynyt vuodesta 1982, ja siinä julkaistaan julkiseen hallintoon sekä yrityksen ja järjestöjen hallintoon kohdistuvaan tutkimukseen liittyviä artikkeleita. Tutkijoiden saatavilla olivat Hallinnon tutkimus -lehdet vuodesta 1987 eteenpäin. Vuoden 1987 lehdissä ei ollut yhtäkään kulttuurista lähestymistapaa käsittelevää artikkelia. Vuonna 1988 Hallinnon tutkimuksessa olleessa Gareth Morganin *Images of Organization* -teoksen arvioissa kulttuurimetafora organisaatioiden kuvaamisessa luonnehdittiin eksoottisemmaksi kuin kone- tai eliömetafora, mutta silti suhteellisen vakiintuneeksi (Lumijärvi & Ahonen 1988, 313). Vuoden 1989 Hallinnon tutkimuksen päiville perustettiin organisaatioteorioita pohtiva työryhmä, ja seuraavana vuonna tämä työryhmä keskittyi erityisesti organisaatioiden kulttuuriin, muutokseen ja kehittämiseen (Kuoppala 1989, Kiviniemi 1990). Vuonna 1989 ilmestyneessä kirja-arviossa organisaatiokulttuuria pidettiin jo eräänä kuluneen vuosikymmenen aikana kaikkein voimakkaimmin levinneistä organisaatiotutkimuksen lähestymistavoista ja yliyksinkertaistavan konsultointitieteisen kulttuuriretorikan levinneisyys noteerattiin (Mälkiä 1989, 159-160).

Vuonna 1991 ilmestyi Hallinnon tutkimus -lehden erikoisnumero organisaatiokulttuurista. Numeron pääkirjoituksessa (Kinnunen & Harisalo 1991, 169-172) todettiin, että kulttuurinäkökulma

on vaikuttanut yritysorganisaatioista ja julkisista organisaatioista käytävään yleiseen keskusteluun ja että myös monet johtajat puhuvat kulttuureista. Sen sijaan Suomessa tutkimuksen tilanne oli kehnompaa muihin Pohjoismaihin ja kansainväliseen kenttään verrattuna: artikkeleita oli julkaistu vähän, väitöskirjoja aiheesta tehty vähän ja alan kansainvälisillä foorumeilla oli vähän suomalaisia toimijoita.

special Issuen aloittaa Mats Alvessonin alun perin vuonna 1989 International Journal of Management Sciencesissa julkaistu artikkeli, joka käsittelee organisaatiokulttuurin peruskäsitteitä ja problematisoi organisaatiokulttuurin oletettua yhteyttä tehokkuuteen (Alvesson 1991). Alvessonin mukaan kulttuurin näkeminen muuttujana (Alvessonin mukaisesti organisaation sisäisenä alajestelmänä) aiheuttaa ongelmia - kyseenalaista on, voidaanko kulttuuria mitata ja vetää selviä rajoja kulttuurin sisällön ja seurausten välille, esimerkiksi arvojen, normien ja käytöksen välille (1991, 189). Pasquale Gagliardin erikoisnumeroartikkelissa puolestaan varoitetaan kasvavasta kuilusta akateemisen maailman ja johtamisen käytännön työn välillä; Gagliardi toivoo oman kirjoituksensa olevan päänavaus keskustelulle, jonka avulla luotaisiin siltä akateemisen maailman ja käytännön työn välille (1991, 179). liis Marjosolan artikkelissa puolestaan tutkittiin yrityksen kulttuurin kehittymistä pienyrityksestä kohti fuusioitumista osaksi suurempaa yritystä. Madosola näkee kulttuurin muuttujaksi, vaihteluvälillä ollessa "ohuesta" kulttuurista "paksuun" kulttuuriin. Marjosolan tutkimuksessa tutkitun yrityksen "paksu" kulttuuri katosi vähitellen kokonaan sen fuusioituttua suurempaan kokonaisuuteen, kun vanhat verkostot hajosivat jäsenten hajautuessa uuteen organisaatioon (Marjosola 1991, 195). Erikoisnumeron Henrik Gahmbergin artikkelissa katsotaan puolestaan johtajuutta semioottisen linssin läpi. Gahmberg määrittelee johtajuuden ennen kaikkea merkitysten luomiseksi ja hallinnaksi. Kyse on symboliympäristöstä, jossa kielellä on keskeinen asema. Merkitysten johtamisen tutkimusalueen luomiseksi on Gahmbergin mukaan ollut käsitteellistämiseen liittyviä vaikeuksia, johon narratiivinen semiotiikka tary'oa ratkaisun (1991, 200). Tutkimuksen ongelmiin ottaa erikoisnumerossa kantaa myös Juha Kinnunen, jonka artikkelissa pohditaan etnografisten metodien haittoja ja hyötyjä, empiirisenä aineistona terveydenhuolto-organisaatioista.

nisaatio. Kinnusen mukaan etnografiset tutkimustavat laajensivat aiempaa terveydenhuolto-organisaatioiden tutkimuksen kenttää - tähän asti terveydenhuolto-organisaatioiden tutkimuksessa oli pystytty huomioimaan huonosti mitään muuta kuin muodolliset rakenteet. Kinnusen mielestä organisaatiot ovat kovan ja pehmeän tiedon "pohjattomia kaivoja" ja haasteena onkin tavoittaa molemmat. Metodologisen integraation kehittäminen on tärkeää, jotta ei päädytä tilanteeseen, jossa ei hallita riittävästi sen paremmin määrällistä kuin laadullistakaan tutkimuksen puolta (Kinnunen 1991, 208).

Vuonna 1992 ilmestyneessä Tuomo Alasoinin artikkelissa ovat puheena uudet, joustavat tuotantomallit. Artikkelissa tarkastellaan JOT-ohjaukseen (JOT= juuri oikeaan tarpeeseen) liittyviä sosiologisia ilmiöitä, kuten kulttuurisen kontrollin merkityksen kasvua. Alasoinin mukaan sosiologinen tutkimus JOT ajattelun seurauksista suomalaisilla työpaikoilla puuttui artikkelin kirjoittamisajankohtana lähes kokonaan. JOT on Alasoinin mukaan kuitenkin otettu Suomessa hyvin vastaan, minkä Alasoini arvelee johtuvan osittain siitä, että Suomessa on paljon pieniä toimijoita, joiden on pitänyt aina toimia jokseenkin joustavasti. Alasoinin näkemyksen kulttuurista voidaan katsoa olevan se, että se on tietoisesti muokattavissa oleva lopputulema, muuttuja: "Kulttuurinen kontrolli käsittää erityisesti yhteistoiminnallisen kielen sekä tätä tukevien arvojen ja uskomusten luomisen koko henkilöstön keskuuteen" (Alasoini 1992, 73).

Kulttuurin muuttujaksi näkevät myös Marita Hyttinen ja Stina Immonen, jotka vuonna 1994 ilmestyneessä artikkelissaan vertailivat amerikkalaista ja suomalaista johtamista sekä erityyppisiä suomalaisia organisaatioita johtamisen suhteen. Tarkoituksena oli selvittää esimiestoiminnan vaihtelua eri yritys ympäristöissä ja organisaatiokulttuurin näyttäytymistä johtajan päivittäis toiminnassa. Kirjoittajat löysivät eroja suomalaisten ja amerikkalaisten väliltä sekä myös eri toimintaympäristöjen väliltä esimerkiksi palautteen annossa, vuorovaikutustyyliä sekä tavoitteiden asetannassa. Huomattavia toimintatapojen ja kulttuurien eroja löytyi myös yksilöiden väliltä samalla toimialalla. Tutkittavia kulttuuripiirteitä olivat vuorovaikutuksen merkitys, suorituspainotteisuus, ihmiskuva ja aikakäsitys. Kirjoittajat näkevät kulttuurin ymmärtämisen ja kehittämisen erityisen tärkeäksi organisaatioissa, joissa täh-

dätään "kilpailukyiseen tuotteeseen, palveluun ja tuotantoprosessin laatuun ja erityisesti, joissa menestyksen ehdoksi ymmärretään kansainvälisyys" (Hyttinen & Immonen 1994, 21).

## TYÖ JA IHMINEN

Työ ja ihminen -aikakauskirja on julkaisukavana työterveyden ja työsuojelun tutkijoille, joka on alkanut ilmestyä vuonna 1987. Työ ja ihminen -lehden ensimmäinen kulttuurialuetta sivuva artikkeli löytyi vuodelta 1993. Siinä Liisa Moilanen tutki yritys fuusioiden vaikutusta esimiesten stressiin, työrooliin ja työyksiköiden toimintakykyyn. Moilanen pitää fuusiota kahden erilaisen kulttuurin kohtaamisena, joka voi synnyttää normi- ja lojaliteettiristiriitoja. Fuusion tuloksena ei ole entisten osasten summa, vaan kokonaan uusi järjestelmä. Fuusion onnistuminen kannalta on tärkeää luoda molemmille osapuolille mahdollisimman myönteinen tilanne ja tukea yhteistoimintaa. (Moilanen 1993, 157, 168)

Erikoisnumerossa 4/1998 käsitellään uusia työorganisaatioita ja muuttuvia työn vaatimuksia. Pääkirjoituksen mukaan "muutoksen kulttuurissa kulttuurikin muuttuu" (Leppänen & Lindström 1998, 271). Erikoisnumerossa tarkastellaan kulttuurin ohella innovatiivisuutta (Kivimäki ym. 1998), työryhmiä (Lindström ym. 1998), työn muutoksia (Nurmi 1998, Leppänen ym. 1998) ja määräaikaista (Kalliomäki-Levanto 1998). Erikoisnumerossa kulttuuria käsitellään Länsisalmen ja Kivimäen (1998) artikkelissa organisaatiokulttuurin roolista organisaation kehittämishankkeessa. Tutkijoiden tapaustutkimuksesta saamien tutkimustulosten mukaan organisaatiokulttuuri ja laajempi organisaation toimintaympäristö tulisi aina huomioida ennen interventioita, koska kehittämissuunnitelmiin kiinnitettyjen tulkintojen muotoutumista ohjaa organisaatiokulttuuri. Näillä tulkinnoilla taas on suuri vaikutus siihen, miten työnteekijät suhtautuvat interventioihin (Länsisalmi & Kivimäki 1998, 310-311).

Erikoisnumeroon 2/2000 on koottu katsauksia tietointensiiviseen työhön. Numeron pääkirjoitus käsittelee tietointensiivinen työ -käsitteitä, jonka yhteenä teema-alueena ovat organisaatiot, johtaminen ja kulttuuri (Härmä 2000, 87). Numerossa sivutaan tietointensiivisen työn aikaansaamia muutoksia toimintakulttuureissa ja kulttuuria

pidetään ensisijaisesti muuttujana, jolloin mielenkiinnon kohteena ja tutkimushankeideana on esimerkiksi johtajan kohtaamat haasteet tämän pyrkiessä muuttamaan tietointensiivisen organisaation kulttuuria (Juuti 2000, 195). Viimeinen löytynyt kulttuurinäkökulmasta kirjoitettu artikkeli oli numerossa 212003; Susanna Lundell ym. tutkivat artikkelissa TV-toimituksen kulttuuria suhteessajournalistisen työn tukemiseen. Löydösten mukaan toimituksessa puhallettiin yhteen hiileen, mutta julkilausutun tavoitteen, ohjelman laadukkuuden ja kehittymisen toteuttamista haittasi yhteistyön sujumisen ja hyvän ilmapiirin turvaa-

miseksi muodostunut välttelevä vuorovaikutuskulttuuri, jolloin avointa, ammatillista keskustelua ei käyty (2003, 158).

## TYÖELÄMÄN TUTKIMUS

Työelämän tutkimus -lehden tavoitteena on edistää työelämän ja työyhteiskunnan tutkimusta, keskustelua ja kehittämistä. Työelämän tutkimus on alkanut ilmestyä vasta vuonna 2003, siis kulttuuriparadigman vahvan nousun vuosien jälkeen. Työelämän tutkimuksesta löytyi silti yksi kulttuu-

*Taulukko 3: Katsauksen tulokset metaforanäkökulmasta ja muuttujanäkökulmasta tarkasteltuna*

	Kulttuuri metaforana	Kulttuuri muuttujana
Suuntauksen synty	- Suuntauksen juuret 1970- ja 1980-lukujen vaihteen akateemisissa keskustelussa. - Kiinnostus tutkia organisaatioita symbolisen interaktionismin ja aritropologian näkökulmista.	- Suuntauksen juuret 1980-luvun alun liike-elämän käytännön toimijoille suunnatuissa menestysteoksissa. - Menestysteokset olivat vastaveto toisen maailmansodan jälkeen vallinneelle kiinnostukselle materiaalisia seikkoja kohtaan.
Liiketaloudelliseen menestys ja tehokkuus	- Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa liiketaloudellisesti hyödynnettävissä olevia työkaluja, vaan ymmärtää ja selittää organisoitumista psykologisten ja sosiaalisten prosessien kautta, - Kulttuurin sisältö ja seuraukset eivät ole selkeästi erotettavissa, koska organisaatio on itsessään kulttuurinsa) tuote.	- Symbolisia ja kulttuurisia työkaluja voidaan käyttää organisaation jäsenten panosten ja energian mobilisointiin ja koordinointiin. - Tavoitteena "vahva" tai "paksu" ja laadullisesti oikeanlainen kulttuuri. - Vahva kulttuuri tuottaa rahallista hyötyä. - Kulttuuria voi mitata.
Kulttuurin muuttuminen ja muuttaminen	- Kulttuuria ei voi hallita kenenkään yksittäisen toimijan tarkoitusperien mukaan, koska se on historiallisesti rakentunut ja jatkuvan neuvottelun tuloksena uudelleenrakentuva kokonaisuus. - Kulttuurin muuttuminen on täten uuden elämäntavan keksimistä.	- Kulttuuria on mahdollista muuttaa yksittäisten tahojen tarkoitusperien mukaan. - Kulttuurin muuttamiseen ja johtamiseen on kehitetty erilaisia työkaluja. - Johtaminen on merkitysten luomista ja hallintaa.
Yhtenäiskulttuuri, vastakulttuurit ja monikulttuurisuus	- Yhtenäiskulttuuri soveltuu metaforana huonosti suuriin, sisäisesti erikoistuneisiin ja nopeasti muuttuviin organisaatioihin.	- Kulttuurin tietoinen muuttaminen voi aiheuttaa ristiriitoja "uuden" ja "vanhan" kulttuurin välille eivätkä nämä voi elää rinnakkain. - Muuttujanäkökulman mukainen kulttuurin tietoinen manipulointi on joidenkin sen kriitikoiden mukaan työntekijöille ahdistavaa ja ristiriitaisia tunteita herättävää.

riparadigmaa sivuva teksti, Iins Aaltion (2005) sosiaalisen pääoman, innovaatioiden ja organisaation kulttuuristen rakenteiden välistä suhdetta tarkasteleva katsaus. Kirjoittajan mukaan organisaatiokulttuuriparadigma edeltää sosiaalisen pääoman tutkimusta ja on luonut edellytyksiä ymmärtää organisaatioita yhteisöllisinä kokonaisuuksina. Innovaatioita synnyttävä sosiaalinen pääoma generoituu organisaation sisäisestä yrittäjyydestä, ja pysyvyyttä antava kulttuuriluonteinen järjestelmä mahdollistaa sen; organisaatio ja yrittäjyys edellyttävät toisiaan, vaikka ne usein nähdään vastakkaisina voimina. Kirjoittajan johtopäätöksenä on, että organisaatioiden näkeminen kulttuurina ja erityisesti sosiaalisena konstruktiona luo luontevan siirtymän sosiaalisen pääoman ymmärtämiseen (Aaltio 2005, 185).

## KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Katsauksen perusteella kulttuuriparadigma näyttää säilyttäneen alusta asti vallinneen monitahoisen ja moniteemaisen luonteensa. Taulukoon 3 on tiivistetty keskeiset katsauksessa löydetyt tutkimusaiheet, joihin kulttuuri muuttujana ja kulttuuri metaforana -lähestymistavat ottavat kantaa.

Kuten taulukosta voi havaita, kulttuuria toisaalta tarjotaan työkaluksi ja tutkitaan työkaluna suhteessa tavoitteisiin ja tehokkuuteen, toisaalta myös hyötyyn perustuvan toiminnan kritiikki ja muun kuin liiketaloudellista hyötyä tuottavan tutkimuksen teko ovat alusta nykypäivään asti kulkeneet mukana kulttuuriparadigman keskusteluissa. Erityisesti on kritisoitu pragmaattista näkemystä, jonka mukaan organisaatiolla on kulttuuri, jota voi tietoisesti muuttaa ja muokata. Mats Alvesson (1990) löytää kuitenkin myös esimerkiksi symbolismiin sisältä avointa hyötynäkökulman argumentointia ja toteaa nasevasti, että symbolistien mukaan se, joka ei kykene erittelemään myyttejä, rituaaleja, riittejä ja materiaalisia symboleita, ei loppujen lopuksi voi tietää, mitä organisaation pinnan alla tapahtuu (s. 36-37). Metaforista näkökulmaa voisi kritisoida sen kyvyttömyydestä tarjota ratkaisuja organisaatioiden arkeen ja johtamiseen. Johtamisen ja organisoimisen teorit jäävät helposti irrallisiksi ilman käytännön sovellusmahdollisuuksia: Mikäli kysymykseen, "miten toimitaan" ei pys-

tyä vastamaan..

Suomessa kulttuuriteorioista on tieteellisissä jouluaaleissa ja aikakauslehdissä kirjoitettu melko vähän, vaikka kulttuuriteorioiden merkitys on täälläkin tunnustettu. Kulttuuriteoreettisen pohdinnan kohteena täällä ovat olleet erityisesti tietointensiivinen työ, tiimityö sekä työn muuttuvat vaatimukset ja muutokset (esim. Marjosola 1991, Alasoini 1992, Työ ja ihminen 4/1998). Suomessa kulttuuriparadigmaan liittyen on käännetty lähinnä pragmaatikkojen kuten Edgar Scheinin ja muuttujanäkemyksen kannattajien kirjoja. Tekstit on käännetty pian julkistamisen jälkeen, ja niistä on useammasta otettu useita uusia painoksia samana tai seuraavana vuonna julkaisun jälkeen. Kulttuuriparadigma on sekä akateemisessa että pragmaattisessa muodossa rantautunut Suomeen 1980-luvulla. Kulttuuriparadigma painottuu kotimaisissa jouluaaleissa vahvasti muuttujanäkökulmaan (mm. Marjosola 1991, Juuti 2000).

Mitä tulee katsauksen laadun arviointiin, toisin sanoen siihen, kuinka hyvin katsaus onnistui tavoittamaan organisaatiokulttuuriparadigmaa koskevan keskustelun todellisuuden, päädyimme samansuuntaiseen johtopäätökseen kuin Hallinnon tutkimukseen katsausten tekemisestä kirjoittaneet Juha Koivisto ja Riitta Haverinen (2006, 123): viitetietokantojen käytöstä tiedohaun apuna seuraa se, että haut tavoittavat vain sellaisen keskustelun, joka on hyvin dokumentoitu ja otsikko, avainsanat ja tiivistelmä huolella laadittu kuvaamaan sisältöä. Otsikon, tiivistelmän ja avainsanojen valintaan panostaminen takaa sen, että tutkijat löytävät toistensa tekstien äärelle ja kaikkien ääni pääsee kuuluviin. Vaikka katsaukses-samme onkin tehty sekä laajaa kartoitusta että suppeampaa haarukointia ja hyödynnetty monipuolisesti erilaisia hakupalveluita, olemme silti luonnollisesti riippuvaisia jo olemassa olevien julkaisujen dokumentoinnin laadusta.

Jatkotutkimuksena Suomen kontekstissa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin esimerkiksi argumentaatioanalyysin keinoin esimerkiksi katsauksen ulkopuolelle jääneestä kotimaisesta konsulttikirjallisuudesta niitä argumentteja, joilla kulttuuriteoriaa tarjottiin yrityksille ja erityisesti sitä, millaisiin ongelmiin sen kerrottiin antavan ratkaisun ja millä tavalla. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, koska ja missä instituuteissa eri kulttuuriparadigman suuntaukset olivat valloillaan.



Tarkasteltaessa kulttuuriparadigman sisällä olevien näkökulmien ja teorioiden ajallista vaihtelua tämän katsauksen kansainvälisen aineiston valossa näyttää, että pragmaattinen ja symbolistinen suuntaus aloittivat kulttuuriparadigman nousun 1970- ja 1980-luvun vaihteessa. Näiden lisäksi 1980-luvulla nousi etnografinen suuntaus, kun taas 1990-luku on ollut sosiaalisen konstruktioismin<sup>2</sup> kulta-aikaa edellisten lisäksi. Kaikki edellä mainitut ovat kuitenkin edelleen voimissaan. Myös kohtauspintoja muihin suuntauksiin, kuten kriittisiin johtamistieteisiin, on mielenkiintoista pohtia. Useat kriittisen koulukunnan teoreetikot ovatkin kirjoittaneet kulttuuriparadigmassa ennen siirtymistään tarkastelemaan, tai samalla kun ovat tarkastelleet, organisaation poliittista todellisuutta<sup>3</sup> (esim. Mats Alvesson ja Hugh Willmott). Kriittisestä näkökulmasta onkin mielenkiintoista pohtia, miksi eri kulttuuriparadigman teoriat ovat nousseet esiin eri aikoina. Kriittisestä näkökulmasta voisi myös pohtia, miten kulttuuriparadigmasta tuli niin suosittu ja millaisia uusia hienovaraisempia kontrollin muotoja se toi organisaatioihin. Mielenkiintoista on myös pohtia vaikkapa foucault'laisen genealogian tai hallinnan käsitteen kautta, miten työntekijät sisäistivät tämän paradigman: millaisen käsityksen oppi työntekijästä kertoi ja miten työntekijät sisäistivät opin sisällöt mukaan lukien käsityksensä itsestään kulttuurin rankentajana, kulttuurin muuttajana tai kulttuurin havaitsevana ja sen vaikutuksen organisaatiossa ja itsessään tunnistavana ja tulkitsevana subjektina.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Sulkeissa olevat vuosiluvut kuvaavat aikaväliä, jona retoriikan sisältö muotoutui ja välittyi suuremman yleisön tietoisuuteen USA:ssa. Eri retoriikkojen rantautuminen ja käytäntöön soveltaminen muissa maissa sen sijaan vaihtelee suuresti maittain (ks. Guillén 1994).

<sup>2</sup> Sosiaalinen konstruktioismi: Vuonna 1966 Peter Berger ja Thomas Luckmann kirjoittivat kirjan *The Social Construction of Reality; A Treatise in the Sociology of Knowledge*, jota voidaan pitää sosiaalisen konstruktioismin alkuteoksena. Kuten Kirsi Juhila toteaa: "konstruktioistinen teoria kuvaa sitä, miten maailmasta tulee 'tosi' ihmisille. Sen keskeiset käsitteet ovat ekstemalisaatio, objektivaatio ja intemalisaatio. Ekstemalisaatio tarkoittaa ihmisten aktiivista (kielellistä) toimintaa, esimerkiksi jonkin idean esittämistä Olkoon Idea vaikka alitajunnan merkitys ihmisten toiminnassa tai kansainvälisen talouden tilan merkitys suomalaisten

hyvinvoinnille. Objektivoituminen tapahtuu, kun tuota ideaa tarpeeksi kauan toistetaan. Se muuttuu luonnolliseksi asiaksi ja yhteys idean esittämiseen, sen sosiaaliseen alkuperään häviää. Kun tiettyyn kulttuuriin syntyneet ja siihen sopeutuneet ihmiset omaksuvat idean ja sisäistävät sen osaksi tietoisuuttaan, tapahtuu intemalisaatio. Teoria palautuu tätä kautta korostamaan ekstemalisaation lisäksi myös yksilöiden sisäistä tietoisuutta ja kokemuksia" (2006, 11 viitaten Potteriin 1996, 12-13). Tunnetun sosiaalisen konstruktionistin, Kenneth Gergenin mukaan (1999, 60) sosiaalisessa konstruktionismissa päähuomio on diskurssissa itsen ja maailman artikuloinnin väliin ja tavassa, jolla tällainen diskurssi toimii sosiaalisissa suhteissa. Tieto syntyy pohjimmiltaan tietävän (subjekti) ja tiedetyn (objekti) suhteesta. Tässä prosessissa sekä tietävä että tiedetty muuttuvat. Siten ihmisten kokemus todellisuus määritellään suhteessa toisiin (Gervais 1999, 1-3, ks. myös Gergen 1999).

<sup>3</sup> Kriittiset johtamistieteet antavat kriittistä näkökulmaa johtamiseen, johtamisoppeihin ja -toimintatapoihin. Kriittiset johtamistieteet saivat alkunsa 1990-luvun alussa pääasiassa Isossa-Britanniassa (Fournier ja Grey, 2000) ja ovat nousseet omaksi teoriasuuntaukseksi organisaatiotieteiden kentässä viimeisten 10-15 vuoden aikana. Tosin mitään yksiselitteistä koulukuntaa tai ryhmittymää alan teoreetikot ja tutkijat eivät muodosta, vaan käsitteistä on hyvin ristiriitaisiakin käsityksiä. Lisäksi monet vierastavat kriittisten johtamistieteiden kattotermiä ja kokevat tekevänsä esimerkiksi foucaultilaista, marxilaista tai feminististä tutkimusta. Ainakin kolme merkittävää yhdistävää tekijää on kuitenkin löydettävissä (Fournier ja Grey, 2000). Ensimmäinen kriittisten johtamistieteiden näkökulmasta asioita tarkastelevat organisaatioteoreetikot ja tutkijat yrittävät tiedostaa ja kyseenalaistaa sen, mikä on itsensänselvyytenä mielletty esimerkiksi organisaatioksi ja johtamiseksi. He näkevät tällaisen katsantokannan aiheuttamat ongelmat ja tarkastelevat erityisesti vallitsevien käsitysten peittämiä muita vaihtoehtoisia katsantokantoja (esim. Deetz, 1992, 1998). Toinen yhdistävä tekijä on organisaatio-oppien tarkoituksen ja tieteellisyuden kyseenalaistaminen, erityisesti tieteen, totuuden ja tehokkuuden yhteen liittämisen kyseenalaistaminen. Tutkijat yrittävät paljastaa mitä tieteen ja totuuden nimissä sanotaan ja tehdään (esim. Rose 1999). Kolmanneksi kriittisten johtamistieteiden teoreetikot ja tutkijat haluavat osoittaa johtamisen ja organisaatio-oppien epärationaalisuuden. Lisäksi he peräävät refleksiivisyyttä, niin metodologista, tietoteoreettista kuin ontologistakin (Fournier ja Grey, 2000). Kriittiset johtamistieteet voidaan myös mieltää poliittiseksi projektiksi siinä mielessä, että pyritään muuttamaan johtamiskoulutusta tai herättämään akateemista ja yleistä keskustelua. Joihinkin kriittiseen koulukunnan näkökulmiin ja teorioihin liittyy myös työntekijöiden, naisten ja vähemmistöjen vapauksien lisääminen ja tasa-arvon edistäminen (Huhtala 2004, 28-29).

## LAITE ET

- Aaltio, 'ms: Sosiaalinen pääoma ja innovaatiot organisaatioiden kulttuurisissa rakenteissa? Työelämän tutkimus. 3(2005): 3, s. 180-185.
- Abrahamson, Eric: The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*. 40(1997): 3, s. 491-533.
- Ailcom, Seth: Understanding Organizational Culture as the Quality of Workplace Subjectivity. *Human Relations*. 48(1995): 1, s. 73-96.
- Allcom, Seth: Parallel Virtual Organizations. *Managing and Working in the Virtual Workplace. Administration & Society*. 29(1997): 4, s. 412-439.
- Alvesson, Mats: On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*. 33(1990): 1, s. 31-49.
- Alvesson, Mats: Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency. *Hallinnon tutkimus*. 10(1991): 3, s. 181-191.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh: Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*. 39(2002): 5, s. 619-620.
- Barley, Stephen R., Meyer, Gordon W. & Gash, Debra C.: Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*. 33(1988): 1, s. 24-60.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon: Design and Devotion: Surges of Rational and Nonnative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37(1992): 3, s. 363-399.
- Bates, Kimberly A., Amundson, Susan D., Schroeder, Roger G. & Morris, William T.: The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*. 41(1995): 10, s. 1565-1580.
- Brons, Henri & Gahmberg, Henrik: Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 3, s. 482-495.
- Casey, Catherine: "Come, Join Our Family": Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*. 52(1999): 2, s. 155-178.
- Chan, Andrew & Clegg, Stewart: History, Culture and Organization Studies. *Culture and Organization*. 8(2002): 4, s. 259-273.
- Cooke, R & Rousseau, D: Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*. 13(1988): s. 245-273.
- Dandridge, Thomas C., Mitroff, Ian & Joyce, William F.: Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*. 5(1980): 1, s. 77-82.
- Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A.: *Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*, Oy Rastor Ab, Helsinki 1983.
- Deetz, Stanley: Disciplinary power in the modern corporation. Teoksessa M. Alvesson and H. Willmott (toim): *Critical Management Studies*, Sage, London 1992.
- Deetz, Stanley: Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance. Teoksessa A. McKinlay and K. Starkey (toim): *Foucault, Management and Organization Theory: from Panopticon to Technologies of Self*. Sage, London 1998.
- Denison, Daniel R: What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review* 21(1996): 3, s. 619-654.
- Denison, Daniel R. & Mishra, Anil K.: Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(1995): 2, s. 204-223.
- Dwyer, Sean, Richard, Orlando C. & Chadwick, Ken: Gender diversity in management and firm performance: the Influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*. 56(2003) s. 1009-1019.
- Fournier, Valerie & Gray, C: At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*. 53(2000): 1, s. 7-32.
- Gagliardi, Pasquale: Organizational Anthropology, Organization Theory, and Management Practice. *Hallinnon tutkimus*. 10(1991): 3, s. 173-180.
- Gahmberg, Henrik: Organizational Ideology and Leadership: A Semiotic View. *Hallinnon tutkimus*. 10(1991): 3, s. 198-200.
- Gervais, M. C: Manuscript on Social Constructionism, julkaisematon 1999.
- Gergen, Kenneth J: *An Invitation to Social Constructionism*, Sage, London 1999.
- Gilmore, Thomas N., Gregory, R Shea & Useem, Michael: Side Effects of Corporate Cultural Transformations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 33(1997): 2, s. 174-189.
- Gregory, Kathleen L.: Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 3, s. 359-376.
- Guillén, Mauro F.: Models of Management. *Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, University of Chicago Press, Chicago 1994a. Guillén, Mauro F.: The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. *Sloan Management Review*. 36 (1994b): 1, s. 75-86.
- Hart, Chris: *Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research Imagination*, Sage, London 2000.
- Hawkins, Peter: Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. *Human Relations*. 50(1997): 4, s. 417-430.
- Hjerpe, Riitta: *Teollisuus. Teoksessa Ahvenainen, Jorma, Pihkala, Erkki & Rasila, Viljo (toim): Suomen taloushistoria 2: Teollistuva Suomi*, Tammi, Helsinki

1982. s. 408-431.
- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denise Daval & Sanders, Geert: Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35(1990): 2, s. 286-316.
- Huhtala Hannele: The Emancipated Worker? A Foucauldian study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. *Commentationes Scientiarum Socialium* 64, The Finnish Society of Sciences and Letters, Helsinki 2004.
- Huhtala, Hannele: Organisaatiotutkimuksen nykysuuntauksia. Teoksessa Ahola, Kirsi, Kivistö, Sirkku ja Vartia Maarit (toim.): Työterveyspsykologia. työterveyslaitos, Helsinki 2006, s. 78-83.
- Hytönen, Marita & Immonen, Stina: Organisaatiokulttuuri ja johtamistapa toimintaympäristöissä. *Hallinnon tutkimus*. 13(1994): 1, s. 12-21.
- Härmä, Mikko: Tietotyön kehittämiseen ihmisläheinen näkökulma. *Työ ja ihminen*. 14(2000): 2, s. 85-87.
- Jaeger, Alfred M.: The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*. 14(1983): 2, s. 91-114.
- Juhila, Kirsi: Sosiaalityön vuorovaikutuksen tutkimus. *Historiaa ja Nykysuuntauksia*. *Janus* (2004): 2, s. 155-183.
- Juuti, Pauli: Tietointensiivisen työn johtaminen. *Työ ja ihminen*. 14(2000): 2, s. 190-197.
- Kallio, Tomi J.: Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus*. 25(2006): 2, s. 18-28.
- Kalliomäki-Levanto, Tiina: Päiväkodin työn organisointi ja määräaikaiset työsuhteet. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 339-354.
- Kinnunen, Juha: Combining Methods in Organizational Culture Analysis. *Hallinnon tutkimus*. 10(1991): 3, s. 201-209.
- Kinnunen, Juha & Harisalo, Risto: Cultural and Symbolic Approach and the Finnish Organizational Research. *Hallinnon tutkimus*. 10(1991): 3, s. 169-172.
- Kivimäki, Mika, Kerko, Jari, Lämsä, Hannakaisa, Kalliomäki-Levanto, Tiina & Lindström, Kari: Innovaation käsite ja innovatiivisuus työyhteisössä: katsaus työ- ja organisaatiopsykologisiin tutkimuksiin. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 273-283.
- Kiviniemi, Markku: Työryhmä: organisaatioteoriat, organisaatioiden kulttuurit, muutos ja kehittäminen. *Hallinnon tutkimus*. 9(1990): 2, s. 156.
- Klein, Rochelle Lee, Bigley, Gregory A. & Roberts, Karlene H.: Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension. *Human Relations*. 48(1995): 7, s. 771-793.
- Koivisto, Juha & Haverinen, Riitta: Systemaattiset tutkimuskatsaukset vaikuttavuuden arvioinnin välineenä sosiaalialalla. *Hallinnon tutkimus*. 25 (2006): 3, s. 108-126.
- Kunda, Gideon: Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation, Temple University Press, Philadelphia 1992.
- Kuoppala, Kari: Organisaatioteoriat hallinnon tutkimuksessa. *Hallinnon tutkimus*. 8(1989): 1, s. 91-93.
- Leppänen, Anneli, Klemola, Soili, Teperi, Anna-Maria & Tuominen, Eva: Uuden konelinjan käyttöönotto työn-tekijöiden urakehitysmallisuutena. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 324-338.
- Leppänen, Anneli & Lindström, Kan: Muutoksen kulttuurissa kulttuurikin muuttuu. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 271.
- Lindström, Kari, Hottinen, Vesa & Kiviranta, Jaana: Miten työryhmän kehittyneisyys näkyy sen toiminnassa ja tehokkuudessa. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 284-300.
- Louis, Meryl Reis: Organizations as Cultural-Bearing Milieux. Teoksessa L. R. Pondy, G. Morgan, R. J. Frost and T. C. Dandridge (toim): *Organizational Symbolism*. JAI Press Inc., London 1983.
- Lumijärvi, Ismo & Ahonen, Pertti: Organisaatioteorian uusrenessanssi: Gareth Morgan. *Hallinnon tutkimus*. 1988): 4, s. 309-314.
- Lundell, Susanna, Leppänen, Anneli & Tuominen, Eva: Tv-toimituksen kulttuuri - journalistisen työn tukena vai kehittymisen esteenä? *Työ ja ihminen*. 17(2003): 2, s. 139-160.
- Lämsä, Hannakaisa & Kivimäki, Mika: Organisaatiokulttuurin rooli organisaation kehittämishakkeessa - tapaus tutkimus. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 301-313.
- Manning, Peter K.: Organizations as Sense-Making Contexts. *Theory, Culture & Society*. 14(1997): 2, s. 139-150.
- Marjosola, Iiris: Firms Producing the Culture of Meaning and Meaninglessness. *Hallinnon tutkimus*. 10(1991): 3, s. 192-197.
- Martin, Joanne, Feldman, Martha S., Hatch, Mary Jo & Sitkin, Sim B.: The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 3, s. 438-453.
- Moilanen, Liisa: Yhtäsuon vaikutukset esimiesten työuupumukseen, työrooliin ja työtyytyväisyyden toimintakykyyn. *Työ ja ihminen*. 7(1993): 3, s. 157-169.
- Morgan, Gareth: Paradigms, metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 25(1980): 4, s. 605-622.
- Morgan, Gareth: *Images of Organizations*, Sage, London 1997.
- Morgan, Gareth, Frost, Peter J. & Pondy, Louis R.: *Organizational Symbolism*. Teoksessa Pondy, L. R., Frost, R. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (toim): *Organizational symbolism*, JAI Press Inc, London 1983, s. 3-35..
- Mälkiä, Matti: Kentätutkimuksia organisaatiokulttuureista. *Hallinnon tutkimus*. 8(1989): 2, s. 159-161.
- Nurmi, Ville: Koulutuksen tavoitteet ja niiden saavuttaminen organisaatiomuutoksessa - tapaus paperiteollisuudesta. *Työ ja ihminen*. 12(1998): 4, s. 314-323.
- Ouchi, William: Teoria Z japanilainen johtamismalli länsimaissa, Oy Rastor Ab, Helsinki 1982.

- Ouchi, William & Wilkins, Alan L.: Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11(1985): s. 457-483.
- Pascale, Richard T. & Athos, Anthony G.: *Yritysjohtamisen menetelmät Japanissa*, Tammi, Helsinki 1982.
- Pedersen, Jesper Strandgaard & Dobbin, Frank: In Search of Identity and Legitimation. Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*. 49(2006): 7, s. 897-907.
- Peters, Thomas J & Waterman, Robert H Jr. In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row Publishers, New York 1982.
- Pondy, Louis R., Morgan, Gareth, Frost, Peter J. & Dandridge, Thomas C. (toim): *Organizational Symbolism*. JAI Press Inc., London 1983.
- Potter, Jonathan: *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*, Sage, London 1996.
- Raz, Aviad E. & Fadlon, Judith: Managerial Culture, Workplace Culture and Situated Curricula in Organizational Learning. *Organization Studies*. 27(2006): 2, s. 165-182.
- Rose, Nikolas: *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self* (2. painos). Free Association Books, London 1999.
- Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven (toim): *Classics of Organization Theory*. Wadsworth, Belmont 2001.
- Scheeres, Hermine & Rhodes, Carl: Between cultures: values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*. 19(2006): 2, s. 223-236.
- Schein, Edgar H.: *Organisaatiokulttuuri ja Johtaminen*, Welling+Göös, Helsinki 1987.
- Schein, Edgar H.: *Defining Organizational Culture*. Teoksessa J. M. Shafritz and J. S. Ott (toim): *Classics of Organization Theory*. Wadsworth, Belmont 2001.
- Schultz, Majekn & Hatch, Mary Jo: Living with Multiple Paradigms: the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*. 21(1996): 2, s. 529-557.
- Simon, David G. & Lane, Peter J.: A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*. 35(2004), s. 306-319.
- Smircich, Linda: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 3, s. 339-358.
- Smircich, Linda, Jelinek, Mariann & Hirsch, Paul: Introduction: A Code of Many Colors. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 3, s. 331-338.
- Strati, Antonio: Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge. *Human Relations*. 51(1998): 11, s. 1379-1402.
- Strangaard Pedersen, Jesper & Dobbin, Frank: In Search of Identity and Legitimation. Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*. 49(2006): 7, s. 897-907.
- Vaughn, Mina A.: Organization Symbols: An Analysis of Their Types and Functions in a Reborn Organization. *Management Communication Quarterly*. 9(1995): 2, s. 219-250.
- Weber, Max: *Essays in Sociology*, Oxford University Press, New York 1946.
- Wilkins, Alan L. & Ouchi, William: Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 3, s. 468-481.
- Willmott, Hugh: Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*. 30(1993): 4, s. 515-552.
- Woodward, Joan: *Industrial Organizations: theory and practice*. Oxford University Press, New York 1965.
- Wren, Daniel A.: *History of Management Thought*, Wiley, New York 2005.
- Xenikou, A & A, Furnham: A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*. 49(1996): 3, s. 349-371.
- Zeitz, G, Johanneson, R & Ritchie, J Jr: Employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management*. 22(1997): 4, s. 414-444.