

# Lectio praecursoria: Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa

## Väitöskirja <http://acta.uta.fi>

*Jaakko Pitkänen*

"Ihmismielen voima ei ole koskaan ollut siinä, että me kaikki ajattelemme samalla tavalla. Erilaisuus aiheuttaa jännitteitä, ristiriitoja, kiistoja, epäluuloa ja vihamielisyyttä, mutta erilaisuudessa on myös meidän suurin rikkautemme, kunhan vain osaamme sitä oikein käyttää."

Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, ongelma on usein siinä, että ihmisillä on erilaiset perusolettamukset, erilainen kieli sekä erilainen maailmankuva ja maailmankatsomus - toisin sanoen erilainen kulttuuritausta. Kulttuurierojen havaitseminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, mikä keskinäisessä kanssakäymisessä meni vikaan, vaikka kaikilla oli hyvä tahto. Kulttuurilla, organisaatiokulttuurilla ja yrityskulttuurilla on tässä tutkimuksessa samansisältöinen merkitys.

Tämän tutkimuksen päätehtävä on selvittää, mitä yritysfuusiossa tapahtuu, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaavat toisensa. Tutkimusongelman ratkaisua tukevat kulttuuriteoria ja organisaatioteoria. Kulttuuriteoria on luonteva näkökulma kulttuurien kohdatessa. Organisaatioteoria tukee erinomaisesti asetettua tutkimustehtävää. Kun kulttuurien kohtaamispaikka ja -taso on organisaatio ja sosialisointipaikka on työpaikka, liittyy muun muassa organisaation rakenteisiin, valvontaan ja valtuutukseen monia ongelmia, jotka aiheuttavat ristiriitoja ja jännitteitä erilaisten kulttuurien kohdatessa.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää eri kulttuureille ominaista organisaatiokäyttäytymistä ja kulttuurien välisiä eroja. Tämän tutkimuksen pääongelman vastaus perustuu ainutkertaiseen tapahtumaan ja ymmärtävään selitykseen eli toimintaa selitetään sen mielen ja merkityksen avulla. Tutkimusote on toiminta-ana-

lyttinen, ihmistieteitä korostava. Tämä tutkimus on paitsi laadullinen tutkimus myös tapaus-tutkimus. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Fortum.

Tutkimuksessa tarkastellaan kulttuurien kohtaamista ja muutoksenhallintaa yrityksen keskijohdon, muutosvaikuttajien näkökulmasta. Keskijohdon edustajat näkevät koko muutoksen, kohtaavat törmäykset ja ovat sillanrakentajina etulinjassa, kun ylimmän johdon tahtotilaa viestitetään organisaatiolle. Keskijohdon edustajat, joita tutkimuksessa on haastateltu, kertovat, miten kulttuurin julistaminen yrityksessä on tapahtunut ja miten kulttuurin syvyys, sen eri tasot on otettu huomioon. Yrityksen kulttuuri muodostuu tavasta ajatella, tuntea ja reagoida. Yrityksen kulttuuri välittyy symbolien välityksellä. Sen keskeisin sisältö välittyy arvojen kautta. Kulttuuri on kollektiivinen toimintaohjelma tai tapa ajatella, joka erottaa yhteisöt toisistaan. Se perustuu arvojärjestelmille, mutta vaikuttaa myös yksittäisten ihmisten arvoihin. Kulttuurin syvimmällä tasolla ovat perusolettamukset ihmisluonnosta, todellisuudesta sekä yhteisön ja sen ympäristön välisistä suhteista. Jokaisessa organisaatiossa on omaksuttu tiettyjä perusolettamuksia, jotka vaikuttavat organisaation johtamiseen, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaation toimintaan.

Muutosvaikuttajilla, jotka tässä tutkimuksessa ovat yrityksen keskijohdon edustajia, on keskeinen rooli, kun organisaatioon istutetaan uusia arvoja ja olettamuksia. Muutosvaikuttajat pitävät liikkeellä yrityskulttuurin dynamiikkaa. Kun yrityksen käytännöt ja tapa toimia muotoutuvat, ne näkyvät rituaaleina, sankaruuksina ja symboleina.

Kulttuuri syntyy, kun ryhmällä, esimerkiksi työyhteisöllä, on ollut merkittäviä yhteisiä kokemuksia, jotka vaikuttavat ryhmän maailmankatsomukseen ja tapan ymmärtää tapahtumia ja ratkaista ongelmia, jännitteitä ja ristiriitoja. Jännite on tietoon ja kokemukseen perustuva tilanne tai informaatio, joka ilmenee ristiriitana ihmisen mielessä. Henkilö pyrkii tasapainon saavuttamiseen itsensä ja muiden ihmisten kanssa. Jotta yhteisölle muodostuisi yhtenäinen näkemys heitä ympäröivästä maailmasta ja yhteiset tavat vastata käyttäytymisellään erilaisiin tilanteisiin, sen on täytynyt olla kauan yhdessä ja sen on täytynyt oppia ratkaisemaan esiintyviä jännitteitä samalla tavalla. Kulttuuri on yhteisön yhteisille kokemuksille perustuvan oppimisen tulos ja sen muuttaminen on johdettu prosessi. Kulttuuri on joukko perusolettamuksia, joita tietty yhteisö on omaksunut ja kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Näitä perusolettamuksia pidetään tosiasioina ja siksi ne opetetaan uusille ryhmään liittyville henkilöille.

Kulttuurissa on eri syvyystasoja. Kulttuuria tutkittaessa on tarkasteltava sitä, miten syvällisiä tai pinnallisia yhteisesti omaksutut, toimintaa ohjaavat tekijät, perusolettamukset ja uskomukset ovat. Tietoisten kokemusten takana ovat normit ja asenteet. Normit kuvaavat käyttäytymismalleja, joita on noudatettava. Normien noudattamista tuetaan pakottein. Sosiaaliset normit siirtyvät sukupolvelta toiselle kertomusten ja rituaalien välityksellä. Aseenteet ovat henkisiä valmiuksia, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja jotka ovat syntyneet ja muodostuneet kokemusten kautta. Asenne merkitsee taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin kohteeseen, henkilöön tai tilanteeseen.

Tutkimuksen viitekehys on muutos ja sen hallinta. Tutkimustehtävän yksi ulottuvuus on aika ja ajankäyttö. Muutoksen hidastuminen tuo mukanaan monia ongelmia. Se kuinka uskottava organisaation johto on, ratkaisee ainutkertaisia ongelmia, tässä tutkimuksessa Fortumissa. Johdon uskottavuus syntyy arvojen toimivuudesta ja yhteisten pelisääntöjen rakentamisesta. Kun kaksi yritystä fuusioituu, kuinka kahden yrityksen ja työpaikan arvot ja uskomukset sopivat yhteen? Miten yksittäisen ihmisen arvot ja tapa ajatella sopivat yhteen työyhteisön käytäntöjen ja toimintatapojen kanssa?

Tässä tutkimuksessa on tutkittu, miten kahden

suuren suomalaisen yrityksen kulttuurit ovat vaikuttaneet muutosprosessin onnistumisessa yritysfuusioiden yhteydessä. Miten näiden yritysten arvomaailmat ovat kohdanneet? Millaisia perusolettamuksia näiden arvojen takana on ollut vaikuttamassa? Millaisia henkisiä valmiuksia henkilöillä on ollut kohdata suuri muutos?

Tutkimuskohteen kuvaus ja määrittely rajataan Fortumin yksiköihin, joissa kohtaavat Imatran Voiman, Nesteen ja Birka Energin kulttuurit ja joissa muutosprosessin vaiheet etenevät yritysfuusioiden ketjuna. Muutoksen aikajänne on Fortumin synty vuodesta 1999 vuoteen 2002. Tämä tutkimus on rajattu suomalaisen kulttuurin tutkimiseen. Suomalaista organisaatiokulttuuria on tutkittu vähän. Kulttuurien kohtaamista ja törmäämistä ei ole tutkittu juuri lainkaan.

Ei voida ymmärtää organisaation ilmiöitä, jännitteitä, ristiriitoja ja tilanteita, ellei oteta huomioon kulttuuria. Organisaatiossa toimivien henkilöiden, johdon ja henkilöstön, aktiivinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä muutoksen onnistumiseksi. Kulttuurin merkitys on ratkaiseva, kun ratkotaan organisaation sisäisiä ongelmia. Tätäkin tärkeämpää on, että inhimillinen vuorovaikutus tukee ja auttaa yksittäistä ihmistä. Ihminen tarvitsee toisia ihmisiä ja vuorovaikutusta heidän kanssaan. Yrityskulttuurin vaikutus näkyy johtamisessa, sen myötä organisoitumisessa ja toimintaprosesseissa sekä kaikkien resurssien, niin henkilöstön, materiaalin, kuin myös talouden hallinnassa. Ihmiset, jotka kohtaavat toisensa, ovat erilaisia. Organisaatiot, jotka kohtaavat toisensa, ovat erilaisia. Kun yritykset kohtaavat toisensa siinä tilanteessa, että pitäisi elää yhdessä, ovat haasteet moninaiset. Kun yritysten historia on erilainen ja kun yritykset vielä joutuvat etsimään synergiaetuja rationaalisen ja kustannustehokkaan toiminnan kannalta, on haaste vaativa.

Muutosprosessin hallinta erilaisten kulttuurien keskellä organisaatiossa edellyttää kurinalaista johtamista, managementia ja osallistuvaa, mahdollistavaa johtajuutta, leadershipiä. Yrityksellä ja sen organisaatiolla on oltava selkeä toiminta-ajatus, yhteinen visio siitä, mihin ollaan menossa, yhteisiin arvoihin perustuvat toimintapolitiikat ja toimintaympäristön huomioon ottava liiketoimintastrategia ja päämäärät. Fuusioihin perustuva muutosdynamiikka perustuu itsensä tuntevien organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamiseen. Parhaassa tapauksessa kulttuurit sekoittuvat, jolloin uusi organisaatio ottaa

toimivimmat elementit kummastakin kulttuurista. Tämä edellyttää valmiutta tulkita kulttuureja, ennen kuin uusi organisaatio on alkanut toimia.

Uuteen organisaatioon valmistautumisessa on olennaista, että molempien organisaatioiden henkilöillä on ainakin omasta organisaatiostaan mahdollisimman suuri ymmärrys. Kun uutta organisaatiota ollaan muodostamassa, on tärkeää organisoida henkilöryhmiä, jotka keskinäisellä vuoropuhelulla parantavat kulttuurien ymmärtämistä. Luomalla aitoa keskustelua, dialogia voidaan voittaa puolustusasenne ja harhaluulo samanlaisuudesta. Systemaattinen valmennus tehostaa vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. On kiinnitettävä erityinen huomio vuoropuhelun organisointiin ja systemaattiseen valmennukseen, jotta muutoksessa syntyvät jännitteet saadaan hallintaan. Jännitteet, joita ohjaus kohtaa muutoksen keskellä, ovat liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteet. Jännitteiden hallinta saa liikkeelle positiiviset voimat ja hallitsemattomuus negatiiviset voimat. Jännitteen negatiivinen kierre lisääntyy, jos yhteisössä on vallalla ohjeistus-, käskyty- tai rönsyilykulttuuri. Voi olla, että kaikesta valmistelusta huolimatta organisaation omat voimat eivät riitä, vaan tarvitaan yhteistä tahtotilaa ulkopuolisen avun tarpeesta.

Tämän tutkimuksen aineistossa tehokkuus ja innovatiivisuus asetetaan vastakkain. Pidentyneistä työpäivistä ja kiireestä on tullut hyve. Toisaalta haastateltavat tässä tutkimuksessa ovat antaneet ymmärtää, että muutos on mahdollinen vain, jos mieli hyväksyy sen. Vuoropuhelun ja inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys muutoksen keskellä korostuu tässä tutkimuksessa. Vuoropuhelua on hidastettava. Itsetuntemusta ja oman organisaation kulttuurin tuntemusta on parannettava, ennen kuin voi ymmärtää toisen organisaation kulttuuria. Ratkaiseeko nopeus yrityksen kilpailukykyyn? Yrityksen on hallittava toimintaympäristön muuttumisen nopeus ja ihmismielen muuttumisen hitaus.

Liiketoiminta on aina tärkeiden ristiriitojen sekoitus: kustannukset vs. palvelu; toiminta vs. innovaatio; muodollisuus vs. epämuodollisuus; kontrollisuuntautuminen vs. ihmissuuntautuminen. On huomionarvoista, että erinomaisesti toimivien yritysten arvo- ja uskomusjärjestelmät hallitsevat nämä ristiriidat. Vastakkain joutuvat yrityksen kovat ja pehmeät arvot ja niiden takana

olevat uskomukset. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan yrityksen johdon on tarpeellista olla tietoinen yrityksensä kulttuurista samalla tavalla kuin jokaisen henkilön on tarpeellista olla tietoinen omasta persoonallisuudestaan. Useimmiten tätä tietoisuutta ei tarvita, mutta vaikeuksien kohdatessa - kun asiat eivät suju niin kuin pitäisi - on tarpeellista tietää, miten omat perusolettamuksemme vaikuttavat ongelmaan ja sen ratkaisuun.

Käsite luottamuskulttuuri kokoaa tämän tutkimuksen keskeisimmän tuloksen sisällön. Organisaatiossa toimivien ihmisten keskinäiset jännitteet ovat vapautuessaan valtava voima sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Johtaminen pyrkii organisaatiossa henkilöstön kanssa sisäiseen tasapainoon ja toimintaympäristön kanssa ulkoiseen tasapainoon. Johtaminen ja oppiminen ovat niitä prosesseja, jotka yritystoiminnassa ovat oleellisesti vaikuttamassa kulttuurien hallittuun kohtaamiseen. Tämän tutkimuksen tuloksena verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuuri muodostavat nelikentän. Tämä nelikenttä sisältää muutoksen tarvitsemat voimat kulttuurien hallitulle kohtaamiselle ja luottamuskulttuurin syntyiselle.

Melkein aina, niin kuin Fortuminkin tapauksessa, on pystyttävä kohtaamaan muuttuva toimintaympäristö ja asiakas sekä sitouttamaan oma organisaatio ja työyhteisö sovittuun toimintatapaan. Muutoksenhallinta on ennen kaikkea sekä johtamis- että oppimisprosessi, jonka lopputuloksena luottamuspääoma yrityksessä kasvaa. Tutkitun tiedon hyväksikäyttö tukee näitä prosesseja.

*HT Jaakko Pitkäsen hallintotieteen alaan kuuluva väitöskirja Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa tarkastettiin 28.10.2006 Tampereen yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Jari Stenvall Lapin yliopistosta ja valvojana professori Risto Harisalo Tampereen yliopistosta.*