

Jaakko Pitkänen

Jännitteet kulttuurien törmätessä – yrityskulttuurin vaikutus muutos- prosessissa*

Seuraava katsaus pohjautuu tapaustutkimukseen, jonka kohteena on energiayhtiö Fortumin synty Imatran Voiman ja Nesteen fuusion seurauksena. Tutkimuksessani selvitän, mitä yritysfuusiossa tapahtuu, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaa toisensa. Tavoitteenani on kuvata ja ymmärtää eri kulttuureille ominaista organisaatiokäyttäytymistä ja kulttuurien välisiä eroja. Keräsin aineistoni haastatteleamalla yrityksen keski-johdon edustajia, osallistumalla Fortumin toimintaan havaintoja tekemällä sekä analysoimalla organisaatiossa tehtyjä johtamis- ja toimintatapatutkimuksia. Keskeisimmän johtopäätökseni mukaan yritysfuusio on taitolaji, jossa kilpaillaan johtamisessa, oppimisessa ja jännitteiden hallinnassa.

Johdanto

Organisaatio- ja yrityskulttuurin käsite yhdistetään johtamiseen. Yrityksen johtajat rakentavat ja välittävät kulttuuria. Yrityksen johto toimii moottorina, kun vuoropuhelu organisaatiossa käynnistyy, kun yrityksen toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan. Ihmettely, kyräily ja kohtaamattomuus eivät lisää keskinäistä luottamusta, vaan aiheuttavat väärintulkintoja, turhautumista ja antipatioita keskinäisessä kanssakäymisessä.

Muutoksen nopeus ratkaisee paljon, mutta ei välttämättä ole se kaikkein tärkein asia, kun katsotaan tarpeeksi kauas. Kiire suosii autoritaarista käyttäytymistä ja omien reviirien puolustamista. Tiukka kontrolli, hierarkiat ja virkavaltaisuus eivät valtuuta organisaation avainhenkilöitä. Vuorovaikutuksen vaje johtaa keskinäisessä kanssakäymisessä tiedon pantaamiseen ja kyseenalaistamiseen, pätkäilyyn ja jyräämiseen, eripuraan ja pattitilanteisiin – pahimmassa tapauksessa jopa vahingoniloon ja kulttuurishokkiin. Fuusiojärjestelyissä mukana olevien ihmisten kokemukset saattavat olla jopa traumaattisia. Kun fuusioitavat yritykset ovat suuria, tärkeä kysymys on, miten suuri konserni pystyy säilyttämään tai luomaan pienen yrityksen sielun ja samalla hyödyntämään suuren yrityksen mittakaavaedut?

Yrityskulttuurin muuttaminen on alkanut kiinnostaa tutkijoita entistä enemmän. Esimerkiksi Edgar Schein (2001) käsittelee tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta, mutta muiden yrityskulttuurin tutkijoiden tavoin hän on kiinnittänyt yllättävän vähän huomiota jännitteisiin niiden merkityksestä huolimatta. John Kotter (1996) on puolestaan kutistanut kulttuurin muuttamisen muutosprojektiksi tai sen osaksi. Tämä lähtökohta avaa näkökulman tutkimukselleni.

Tarvitaan tietämystä kulttuurien erilaisuudesta ja vaikutuksesta muutokseen. Ylimmän johdon ja keski-johdon edustajilla on, paitsi omat henkilökohtaiset kokemuksensa kohtaamisista, myös muun henkilöstön tuoma viesti omista kokemuksistaan. Mitä kauempaa johto on muusta henkilöstöstä, sitä enemmän tietoa suodattuu liikkuaessaan ja sitä ruusuisempaa ja ongelmattomampaa johto näkee nykytilanteen ja tulevaisuuden.

Muutoksen hallinta ja jatkuvien yhteentörmäyksien välttäminen ovat sitä haasteellisempia mitä suurempi organisaatio on. Siksi johtamisessa ja organisaatioiden kehittämisessä huomio on viime aikoina kiinnitetty ihmillisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tapa, jolla ihmiset kohtaavat toisensa ja prosessoivat keskinäisiä suhteitaan, joko vahvistaa tai heikentää johtajuuden voimaa, ohjauksen innostavuutta ja valvonnan tehokkuutta. Johtajuuden voiman tärkein ulottuvuus kohdistuu jännitteiden hallintaan. Jännitteiden hallinta nostaa organisaatiossa pinnalle positiiviset ja hallitsemattomuus negatiiviset voimat.

Tutkimuksen viitekehys

Tutkimukseni pääkäsitteitä ovat yrityskulttuuri, jännite ja muutoksenhallinta. Sisällöllinen käsittehierarkia muodostuu kulttuurin eri tasoista, joita tarkastellaan kulttuurin ilmenemisestä toimintanormien ja arvojen kautta perususkomuksiin ja -olettamuksiin. Toisaalta tutkimuksessa on otettu huomioon muutoksen ja sen hallinnan prosessinomainen luonne, kun kulttuurit kohtaavat ja jopa törmäävät toisiinsa. Yrityskulttuurin käsite kohdistuu tutkimuksessa

* Katsaus perustuu samannimiseen 28.10.2006 Tampereen yliopistossa tarkastettuun väitöskirjaan. Väitös kuuluu hallintotieteiden alaan. Kirjoittajan Lectio praecursoria on julkaistu Hallinnon tutkimus -lehden numerossa 1/2007.

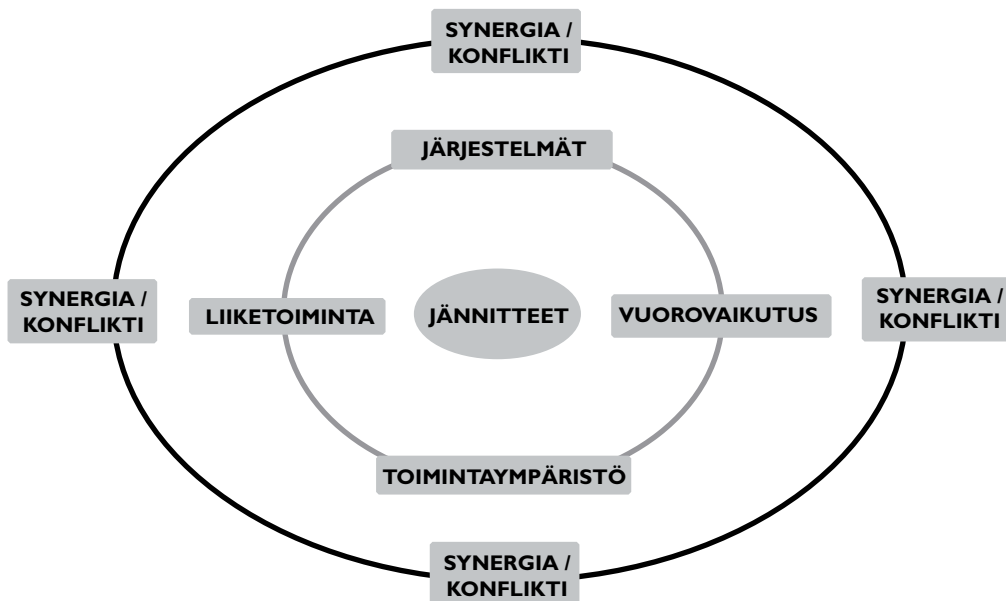
perusolettamuksiin ja uskomuksiin, jotka ovat yhteisiä kaikille organisaation jäsenille. (Morgan 1998, 111–114; Schein 1987, 23–24.)

Tapa ajatella kulttuuria on tiedostaa, että se ilmenee useilla eri tasoilla ja että on ymmärrettävä ja hallittava kaikkia tasoja. Ei riitä, että tulkitaan näkyvää toimintaa, artefaktoja ja organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Ei riitä edes se, miten arvot eli toimintafilosofiat, -politiikat, -strategiat ja -päämäärät tunnustetaan artefaktoina. Scheinin mukaan on ymmärrettävä, mikä on arvojen ja niiden ilmenemisen perimmäinen lähde, olettamukset eli tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. (Schein 1987; 2001, 30–36.) Tutkimukseni problematiikka kul-

minoituu kysymykseen, mitä on yhteisön tapa uskoa, käsittää, ajatella ja tuntea?

Tutkittavan ilmiön pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet on koottu kuviossa 1. Tutkimusaineistoni valossa jännitteet ilmenevät liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteinä. Kulttuurien kohdatessa, kun kulttuuri otetaan muutoksessa huomioon, syntyy positiivisten jännitteiden, konsonanssin ja sosiaalisen pääoman kasvun myötä kulttuurinen synergia. Muutoksen hallinta ilmentää, kuinka toiminnan tuloksena syntyy liiketoiminnallinen tulos. Kulttuurien törmätessä korostuvat negatiiviset jännitteet ja dissonanssi, jolloin seurauksena on vääjäämättä kulttuurinen konflikti.

KULTTUURIEN KOHTAAMINEN JA TÖRMÄYS



Kuvio 1. Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet.

Aiemman tutkimuksen perusteella herää kysymys, millä tavalla Kotter (1992; 1996) näkee kulttuurin muuttamisen strategiamuutoksen osana? Schein (1987; 2001) olettaa, että kulttuurimuutoksen implementointi on olennainen osa strategian implementointia. Aineistoni valossa suurten muutosten kuten yritysfuusioiden yhteydessä tämä analogia on erittäin selkeä. Toimintatavan strateginen muutos edellyttää aina kulttuurin muutosta.

Tutkimuksessani kulttuurien kohtaaminen määritellään prosessiksi, jossa kulttuurin vaikutus liiketoiminnassa, toimintaympäristössä, järjestelmissä ja vuo-

rovaikutuksessa on otettu huomioon. Lopputulos on synergia ja orgaaninen yritys. Kulttuurien yhteenlörmäys määritellään puolestaan prosessiksi, jossa kulttuurin vaikutusta ei ole otettu huomioon edellä mainituilla alueilla. Lopputulos on konflikti ja mekaaninen yritys.

Ongelmat ja konfliktit ovat osa organisaatioiden arkipäivää. Pekka Järvinen (1998) toteaa, että toimivan työyhteisön tuntomerkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten ongelmia kyetään käsittelemään ja ratkomaan. Parhaimmillaan työyhteisö käyttääkin ristiriitoja jatkuvan kehittämisen ja oppimisen välineenä. (Järvinen 1998, 15–17.)

Orgaaninen yritys on oppiva organisaatio, jonka kulttuuria voi kuvata dialogikulttuuriksi. Mekaaninen yritys tukeutuu ohjesääntökulttuuriin. Jos yrityksen ohjaus pohjautuu ohjesääntöihin, ei kulttuurien kohdatessa ole tilaa kriittisyydelle ja luovuudelle. Tällöin byrokrazia saa ylitteen organisaatioissa. Organisaatio pyrkii aina tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle tuotteiden ja palveluiden muodossa. Jos kontakti asiakkaaseen heikkenee, yritys alkaa käpertyä itsensä ympärille. Yrityksen valtaa uskomus, että menestyminen jatkuu samoilla toimintatavoilla.

Oppiminen ja kehittyminen ovat kuitenkin päättymätön tehtävä, koska toimintaympäristön muuttuminen pakottaa yrityksen uudistumaan. Orgaanisessa yrityksessä oppiminen on kaksivaiheista (double-loop learning), jolloin pyritään muuttamaan toimintaa ohjaavia uskomuksia. Mekaanisessa yrityksessä on kohdalokasta, jos on tehnyt virheen. Tästä seuraa, että jos henkilö ei tee mitään, hän ei myöskään tee virhetä. Orgaanisessa yrityksessä virheistä opitaan, mistä seuraa positiivinen kierre. Mekaanisessa yrityksessä virheistä rangaistaan, mistä seuraa negatiivinen kierre. Mitä suurempia eroja työyhteisön jäsenten uskomuksissa ja arvomaailmassa on ja mitä vähemmän niihin kiinnitetään huomiota sitä suuremmalla todennäköisyydellä kulttuurit törmäävät toisiinsa. Hyvin usein näitä törmäyksiä seuraa negatiivinen kierre. (Lewis 2000, 25–29, 36–51; Morgan 1998, 76–82.)

Tehtävien organisoinnin lisäksi työyhteisöt, yritykset ja verkostot tarvitsevat sopimuksia siitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Suuri osa näistä sopimuksista on suullisia. Nämä pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen tai yritysverkoston toimintakulttuurin ja työn tekemisen hengen – organisaatioiden sielun. Muutos tekee organisaatioista yhä herkempiä konflikteille. Yrityksen sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely muuttuu yhä enemmän osaksi johtamistyötä ja oppimista. Voidaan puhua konfliktien ja ristiriitojen johtamisesta (conflict management). (Robbins 2001, 391–392.) Tällöin ei useinkaan ole kysymys asioiden johtamisesta (management), vaan ihmisten johtamisesta (leadership) (Järvinen 1998, 59).

Kohdeorganisaatio

Fortum on suomalainen energiayhtiö, joka muodostettiin fuusioimalla sähköyhtiö Imatran Voima (IVO) ja öljy-yhtiö Neste 1990-luvun lopulla. Fortum-konserniin fuusioitiin 2000-luvun alussa ruotsalainen energiayhtiö Birka Energi. Muutosten ketju, jota tutkimuksessa käsitellään, kesti neljä vuotta (1999–2002).

Jokaisella fuusioitulla yrityksellä oli omaleimainen historiansa. Kun näiden yritysten organisaatiot kohtasivat toisensa, kohtasivat myös yritysten erilaiset kulttuurit. Samanaikaisesti myös ulkoiset olosuhteet liiketoiminnan eri alueilla muuttuivat nopeassa tah-

dissa, kun sekä öljy- että sähköliiketoiminta olivat vapautuneet monopoliasemasta vapaaseen kilpailuun 1990-luvulla. Vuonna 2003 tutkimusajankohdan jälkeen julkistettiin Fortum-konsernia koskeva suunnitelma, jonka mukaan öljy- ja sähköliiketoiminta erotetaan omiksi yhtiöikseen. Käytännössä suunnitelma tarkoitti sitä, että öljyliiketoiminta, Neste Oil, erotettiin omaksi yhtiöksi.

IVO:n ja Nesteen fuusio on ollut kahden hyvin erilaisen yrityksen liitto, vaikka sähköntuotanto ja öljynjalostus voidaan helposti kiinnittää ihmisten mielessä energian tuotantoon ja hakea omistajälhtöisesti liiketoiminnallista synergiaa. Suurin ero oli markkinoihin, kilpailuun ja asiakkaaseen suhtautumisessa. Syy tähän oli yritysten hyvin erilainen lähihistoria. IVO:n toiminta-alueella, sähköliiketoiminnassa markkinat olivat juuri vapautuneet. Nesteellä vapaiden markkinoiden aikaa oli ehditty elää liki kymmenen vuotta.

Erilainen toimintaympäristö heijastui IVO:n ja Nesteen organisaatioiden rakenteisiin, tapaan ajatella ja tapaan toimia. IVO oli hajautettu asiantuntijaorganisaatio (adhokratia). Neste oli keskitetty tulosityksikköorganisaatio. Tästä seurasi, että käyttäytyminen oli IVO:ssa hyvin epämuodollista ja Nesteellä virallista. Suhtautuminen kontrolliin oli IVO:ssa hyvin suurpiirteistä, kun taas Nesteellä asiat hoidettiin täsmällisesti. Johtamisen kannalta IVO:ssa oli tilaa kaikenlaisille päätöksille, kun taas Nesteellä oli tiukat raamit. Kun IVO:ssa innovoitiin markkinoiden vapauduttua uusia liikeideoita, elettiin Nesteellä tiukan talouden aikaa.

Ruotsalaisen Birka Energin fuusioituminen Fortumiin, Birka-transformaatio, toi mukanaan ruotsalaisen kulttuurin. Entisten ivolaisten ja nesteläisten kokemukset Birka-transformaatiosta ovat tutkimuksessa mukana muutoksenhallinnan takia. Miten muutosprosessi sujui toisaalta IVO:n ja Nesteen fuusiossa ja toisaalta Fortumin ja Birka Energin fuusiossa?

Yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa

Kehittämisen painopiste ennen organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamista oli hyvin erilainen IVO:ssa ja Nesteellä. Kohtaamiset päätyivät yhteentörmäykseen useimmiten sen takia, että kontrollin käsitettä sovellettiin eri tavalla. Kontrolliin yhdistyi hyvin usein kommunikointi, jota toteutettiin kohtaavissa organisaatioissa sen mukaan, millainen oli yrityksen rakenne. Toiminnan koordinoitiin ilmeni kohtaavissa yrityksissä eri tavalla organisaation rakenteisiin sidottuna. Tällöin myös päätöksenteko toteutui joko hajautettuna tai keskitettynä. Henkilöstön motivointiin panostettiin molemmissa yrityksissä, mutta lähtökohdat olivat edellä mainituista syistä hyvin erilaiset. (Graves 1986.)

Ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatioissa ilmenivät ohjauksen puutteena. Asioiden johtaminen

ei onnistunut, kun varjeltiin yrityksen imagoa ja yhteistä hyvää. Yhteinen hyvä tarkoittaa tässä tapauksessa sekä omistajia, markkinoita, asiakaskuntaa että henkilökuntaa. Ratkaistava yhtälö oli ylipääsemätön. Johtajuusmuuttujien vaikutus ilmapiirimuuttujiin oli selkeä. Kunnioituksen puute ilmeni passiivisuutena ja ylemmyyden tunteena. Vieras kulttuuri koettiin usein vihamielisenä, jolloin uudessa organisaatiossa koettiin vuorovaikutuksen vajetta. (Kotter 1996; Lewis 2000; Sennett 2004.)

Aiemmat omaksutut arvot aiheuttivat ristiriitoja kohtaamistilanteissa. Hämmennystä aiheutti arvojaje. Ei ollut yhteisiä arvoja. Johtamista etsittiin eikä asiakkaan arvoa yhteisesti tunnustettu. Arvokeskusteluilla oli sosiaalinen tilaus, kun koettiin, että toiseen osapuoleen ei luotettu. Koettiin, että uuden oppiminen ei onnistunut ensimmäisellä kerralla. Tarvittiin uutta asennoitumista oppimiseen ja hyväksyntää virheille. Koettiin, että muutos oli nopeampi kuin ihmisen mieli. Oli tarve hidastaa muutoksen vauhtia. (Argyris 1993; 1999; Schein 2001.)

Pelissäännöistä sopiminen koettiin tärkeänä yhteistyön ja vuoropuhelun kannalta. Sekä konfliktit että kohtaamattomuus koettiin muutosta hidastavina tekijöinä. Yhteinen näkemys valtuuttamisesta, vallasta ja vastuusta, nopeutti päätöksentekoa ja muutosta yleensä. Kun pelissäöntöjä ei ollut konkreettisesti määritelty, sosiaalinen logiikka ja rationaalinen logiikka olivat vuorotellen vallalla tilanteesta riippuen. Pelissäännöistä voidaan käyttää nimitystä luottamussopimus. Uuden yrityksen kulttuuri sääteli muutoksen hallintaa, monessa tapauksessa myös mielen hallintaa ja luottamussopimuksen syntymistä. (Berg 1985; Harisalo 1996; Kotter 1996.)

Tapa ajatella liiketoimintaa muodostaa muutoksenhallinnan perimmäisen kysymyksen. Yritysfuusioiden yhteydessä on aina kysymys toiminnan suunnitellun synergian hyväksikäytöstä. Muita ydinkysymyksiä ovat asiakkuusajattelu vs. kilpailija-ajattelu vs. tehokkuusajattelu vs. muutosajattelu. Perusolettamukset liiketoiminnasta, bisnesajattelu, on yritystä eteenpäin työntävä voima. Jos näissä olettamuksissa on ratkaisemattomia, puhumattomia kohtia, muutos pysähtyy. Yhdenmukaiset tai ainakin samansuuntaiset olettamukset kommunikoinnista ja keskinäisestä kanssakäymisestä ratkaisevat muutoksen onnistumisen. (Berg 1985; Peters & Waterman 1995; Schein 1987.)

Muutoksen johtaminen on ylivoimaisen tärkeä tekijä muutoksen hallinnassa. Yritysten fuusioituessa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapaino ratkaisee lopputuloksen. Henkilöstö seuraa herkillä korvalla muutoksen johtamista. Suuressa muutoksessa, joka sisältää kulttuurin transformoimisen, ei johtajuus kasva yrityksen sisältä. Tarvitaan johtajuutta, joka

katslee sekä operatiivista että strategista liiketoimintaa kaiken yritystoiminnan ylä- ja ulkopuolelta. (De Pree 1990; Dyer 1985.)

Johdettu prosessi

Asioiden johtamisen korostaminen on juurtunut tässä ajassa yritysten kulttuuriin niin syväälle, ettei vastuhenkilöinä toimivia työntekijöitä rohkaista opettelemaan ihmisten johtamista. Tämä johtuu hyvin suuressa määrin aikaisemmasta menestymisestä.

Oireet etenevät aineiston mukaan seuraavaan tapaan. Menestymisen tuloksena yritys saavuttaa valta-aseman markkinoilla, mikä puolestaan edesauttaa kasvua. Jonkin ajan kuluttua tärkeimmäksi haasteeksi tulee kasvavan organisaation pitäminen hallinnassa. Tällöin huomio siirtyy sisäänpäin ja organisaatio arvostaa asioiden johtamiseen liittyviä taitoja. Kun organisaatiossa tähdenetään asioiden eikä ihmisten johtamista, toteutuvat byrokraattisuus ja sisäänpäin kääntyminen. Mutta koska menestyminen yleensä jatkuu lähinnä markkinoilla saavutetun valta-aseman ansiosta, tähän ongelmaan ei kiinnitetä huomiota ja yritys alkaa olla epäterveen ylimielinen.

Tutkimusaineiston mukaan edellä mainitut piirteet tekevät muutoshankkeesta ja sen hallinnasta entistä vaikeamman. Asioiden johtajat eivät ymmärrä ihmisten johtamisen eivätkä eri organisaatiotasoilla toimivien henkilöiden arvoa. Heillä on tapana tukahduttaa innovatiivisuus ja aloitteellisuus. He käyttäytyvät keskitetysti ja byrokraattisesti. Asioiden johtajat eivät ymmärrä asiakkaiden eivätkä välttämättä omistajien arvoa. He toimivat nurkkakuntaisesti ja jopa politikoiden. Asioiden johtaminen synnyttää yritykseen vahvan, mutta ylimielisen kulttuurin. (Kotter 1996, 21–27.)

Johtamisen kannalta kulttuurinen tarkastelutapa merkitsee, että johtamisen ydin on merkitysten johtamista. Tehokkain tapa johtaa ei olekaan tiukka tavoitteen asettelu, määräysten anto ja mitattavien tulosten kontrolli, vaan perusolettamusten kautta syntyvä ryhmän sisäinen tiedostamaton kulttuurinen itseohjautuvuus kulttuurin dynamiikan tuloksena. Ihmisten johtaminen ja aito vuoropuhelu tukevat tällä tavalla vahvan ja eri organisaatiotasoilla toimivien ihmisten arvoa korostavan kulttuurin syntymistä. (Harisalo & Stenvall 2001, 33–35; Kinnunen 1990, 136–137; Kotter 1996, 24.)

Tutkimusaineiston mukaan muutoksen aikaansaamisen esteitä ovat sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, jähmettävä byrokraatia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, yhteistyön puute, puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen pelko. Ihmismieli ei useinkaan muutu ohjelmoidusti vaiheittain. Melkein aina hyvinkin suunniteltuun muutosprosessiin eksyy jokin yksittäinen asia kulttuurin vaikutuksesta. Sitä ei välttämättä nähdä prosessin toteutusvaiheen aikana, vaan se al-

kaa hiertää jälkeinpäin jonkun prosessiin osallistuvan mielessä. Tällöin joudutaan usein vastakkain kahden muutoksessa vaikuttavan ulottuvuuden kanssa, jotka ovat kulttuuri ja ajankäyttö.

Kun joitakin asioita kiirehditään, jäävät jotkin asiat vähemmälle. Tällainen vähemmälle jäävä asia on useimmiten kulttuurin vaikutus muutoksessa, mutta tämä valinta ei useinkaan toimi, kun asioita katsotaan pidemmälle eteenpäin. Johtajat, jotka eivät ole oppineet aikaansaamaan muutoksia, ja muutosta vastustavat kulttuurit muodostavat kohtalokkaan yhdistelmän. Rakenteet, järjestelmät, koulutuksen puute tai esimiehet estävät muutoksen eivätkä valtuuta vision toteuttamisesta kiinnostuneita henkilöitä. Henkilöt, jotka ovat tottuneet ajattelemaan virallisten rakenteiden eivätkä kulttuurin mukaan, eivät useinkaan juurruta uusia toimintatapoja organisaation kulttuuriin. Fuusiot eivät tuotakaan tulokseksi toivottuja synergieitoja eikä saneerauksilla saadakaan kustannuksia kuriin. Kun muutoshankkeessa on liiaksi asioiden johtamista ja liian vähän ihmisten johtamista, muutos etenee nihkeästi. Muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saada aikaan pakottamalla. (Harris & Moran 1999, 100–103; 171–177.)

Tutkimusaineiston perusteella vuorovaikutteiseen kulttuuriin kuuluvat avoin tiedonvälitys, rakentava kriittikki ja sitovat sopimukset. Jos yrityksen toimintakäytännöissä ei anneta arvoa edellä mainituille asioille, erilaiset kulttuurit törmäävät enemmän tai myöhemmin. Toiminnan kehittäminen edellyttää mahdollisuutta puhua ja jakaa näkemyksiä. Johdon on järjestettävä yrityksen henkilöille ja yhteistyökumppaneille tilaisuuksia vuoropuheluun, dialogiin, jolloin voidaan käsitellä luovasti perusolettamuksia ja uskomuksia uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi.

Muutoksen johtamisen painotuksissa Scheinillä (2001) ja Kotterilla (1996) on selkeä ero, joka koskee kulttuurin mukaan ottamista muutosprosessiin. Schein pitää tärkeänä kulttuurin huomioon ottamista heti muutosprosessin alusta lähtien, jolloin prosessia on syytä hidastaa. Kotter yhtee kulttuurin muutosprosessiin vasta prosessin loppuvaiheessa ja nopeuttaa tällä tavoin prosessia. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on noudatettu lähinnä Kotterin mallia, jolloin kulttuurin merkitystä ei haastateltavien mukaan ole otettu kaikilta osin huomioon tai edes tunnistettu.

Oppimisprosessi

Organisaation eri tasojen välisiä riippuvuussuhteita selittää oppimisteoreettinen työhön sosiaalistumisen prosessi. Inputtina tässä prosessissa on tosiasia- ja arvotieto keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Varsinainen prosessi on työhön sosiaalistuminen. Outputin muodostavat tiedostetut ja tiedostamattomat oletukset, artefaktat sekä sosiaaliset normit keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tosiasioita ja arvoja koske-

va tieto muuttuu organisaatiossa ja siinä toimivissa ryhmissä osittain tiedostetuiksi ja tiedostamattomiksi perusolettamuksiksi, kokemustiedoksi, organisaation perustehtävien suorittamiseen kytkettyissä toistuvissa oppimistilanteissa. (Kinnunen 1990, 32–35; Schein 1987, 185–188.)

Kulttuurin muutos on transformatiivinen prosessi, koska on opittava pois jotakin, ennen kuin voi oppia jotakin uutta. Nimenomaan poisoppiminen on tuskallista ja aiheuttaa muutosvastarintaa: hyväksytäänkö vai hylätäänkö muutos vai jätetäänkö se pöydälle. Muutos merkitsee aina luopumista jostain yksittäisen ihmisen kohdalla. (Ylikoski 1993, 46.)

Motivaatio poisoppimiseen ja jonkin uuden oppimiseen syntyy sen ymmärtämisestä, että nykyisellä tavalla jatkettaessa ei saavuteta asetettua tavoitetta. Organisaatiossa koetaan muutoksen aiheuttamaa jännitettä ja eloonjäämisahdistusta. Sen ymmärtäminen, mitä jonkin uuden oppimiseen saattaa sisältyä, aiheuttaa oppimisahdistusta, koska yksilö saattaa tulla väliaikaisesti osaamattomaksi. Jotta muutos tapahtuisi, eloonjäämisahdistuksen täytyy ylittää oppimisahdistus. Tällainen tilanne saavutetaan, kun vähennetään oppimisahdistusta siten, että organisaation jäsenille luodaan turvallisuudentunnetta muun muassa viestimällä selkeästi ja nopeasti muutokseen liittyvistä onnistuneista toimenpiteistä. (Schein 2001, 205.)

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatio oppii yhteisistä kokemuksista. IVO:n ja Nesteen fuusiossa, Fortumin synnyssä (v. 1999–2001), haastateltavat kokivat tiedon puutetta, näkemyksen puutetta, organisoimisen hitautta, ohjauksen puutetta ja rönsyilyä. Fortumin ja Birka Energin fuusiossa, Birka transformaatioissa (v. 2002–2003), haastateltavat näkivät selkeän prosessin, pelisäännöt, selkeän maalin, toimivan ohjauksen ja selkeän strategian.

Haastateltavien suurin huoli Birka-transformaation jälkeen oli ohjatun vuoropuhelun puute ja siihen kytkettyä valmiuksien luominen kohdata erilaisia ihmisiä ja erilaisia kulttuureja. Arvokeskustelut, joita käytiin eri toimintayksiköissä, tukivat yhteisymmärryksen syntymistä ja lisäsivät turvallisuuden tunnetta.

Kaksivaiheinen oppiminen (Argyris 1993) ja työhön sosiaalistuminen (Kinnunen 1990) ovat molemmat kuvauksia oppimisprosessista. Työhön sosiaalistuminen on kaksivaiheista oppimista, jossa vallitsee yrityskulttuurin dynamiikka (Hatch 1997). Kulttuurin dynamiikka edellyttää transformatiivisen muutoksen dynamiikkaa (Schein 2001). Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto osoittaa, että Birka-transformaation eli Fortumin ja Birka Energin fuusion suunnittelussa ja toteutuksessa oli kaksivaiheisen oppimisprosessin elementtejä. Kun prosessin lopputulos vielä sisältää elinikäisen oppimisen tottumukset (Kotter 1996), joissa perustana ovat kulttuuriset perusolettamukset, on organisaatio otta-

nut pitkän harppauksen kohti erinomaisesti toimivaa yritystä (Peters & Waterman 1995).

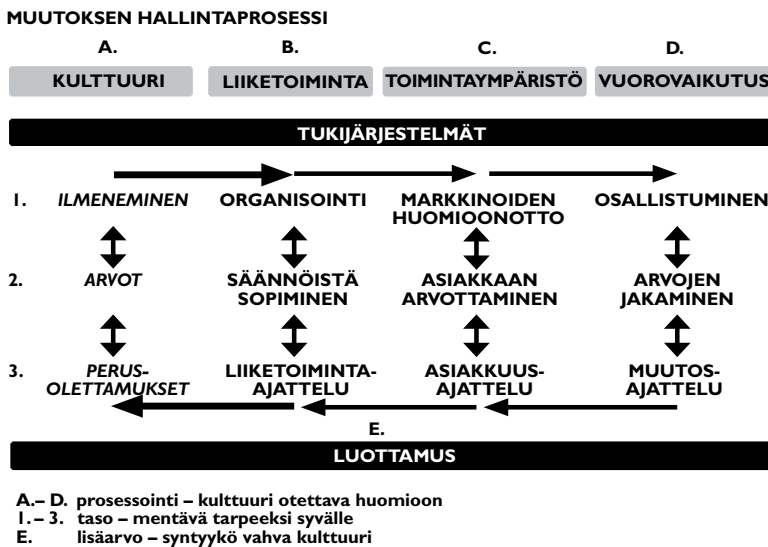
Elinikäisen oppimisen tottumusten perustana ovat kulttuuriset perusolettamukset. Tutkimusaineistosta nousee esille Kotterin näkemys elinikäisen oppimisen tottumuksista. Jos oppiminen perustuu perusolettamuksiin, siinä on jotain pysyvää. Nöyryys auttaa kynnysten ylittämistä. Johtaja, joka myöntää virheensä, herättää kunnioitusta organisaatiossa. Schein ilmaisee saman asian niin, että on avarrettava käsityskykyä ja tutkittava omaa ajatusprosessia.

Tulosten yhteenveto

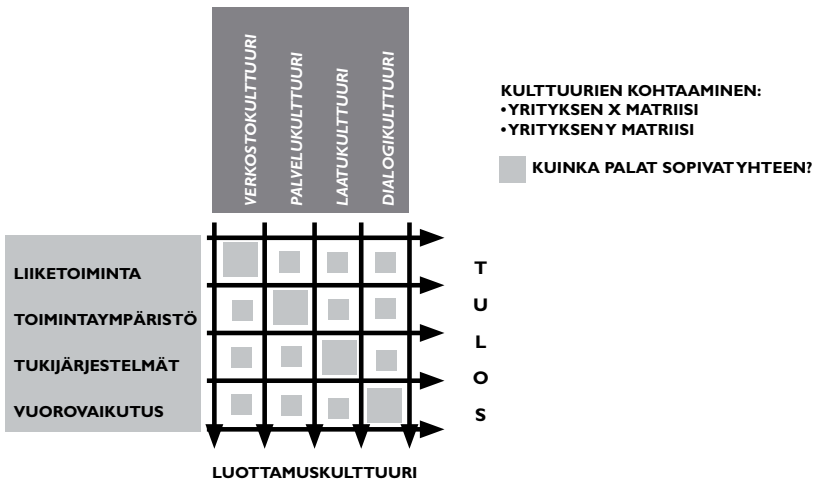
Käsite luottamuskulttuuri kokoaa tämän tutkimuksen keskeisimmän tuloksen. Organisaatiossa toimivien ih-

misten 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 sekä yritystoiminnassa että julkisessa toiminnassa ovat olennaisesti vaikuttamassa kulttuurien hallittuun kohtaamiseen.

Liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteiden hallinta saavat aikaan liiketoiminnan erinomaisen tuloksen. Tämän tutkimuksen valossa verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuuri muodostavat nelikentän. Tämä nelikenttä sisältää muutoksen tarvitsemat voimat kulttuurien hallitulle kohtaamiselle ja luottamuskulttuurin syntymiselle.



MUUTOKSEN HALLINTAMATRIISI



Kuvio 2. Muutoksen hallintaprosessi ja muutoksen hallintamatriisi.

Kuvio 2 kuvaa tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia, kun erilaiset yrityskulttuurit kohtaavat. Mitä suurempi muutos on, sitä tärkeämpää on ottaa kulttuuri huomioon. Muutoksen laatutason ratkaisee se, kuinka syväälle kulttuurin tunnistamisessa mennään. Syntynyt vahva kulttuuri saa lisäarvona aikaan lujan luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen.

Organisaation kulttuuri on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kaikkien toimintaan yrityksessä ja erityi-

sesti toiminnan ohjaukseen. Ohjaus etsii tasapainoa seuraavien käsiteparien välillä: fusio ja management vs. fuusio ja leadership; ohjeistus ja analyysi vs. luovuus ja synteesi; sopimus ja hierarkia vs. luottamus ja verkosto; formaali ulkoinen muutos vs. informaali sisäinen muutos. Luottamuskulttuuri sisältää tämän tutkimuksen mukaan (kuvio 3) kaksi kulttuurista perusolettamusta: osista kokonaisuuksiin ja hierarkioista verkostoihin.

LIIKETOIMINTAJÄNNITTEET:

- ASIOIDEN JOHTAMISEN VAJE
- TAHTOTILAN PUUTE
- VALTUUTTAMISEN ESTEET
- LIIKETOIMINTA-AJATTELUN RISTIRIIDAT
- ORGANISOINNIN EPÄJATKUVUUS
- MUUTOSJOHTAMISEN PUUTTEET
- LIIKETOIMINNAN RÖNSYLY
- KURITTOMUUS
- TEHOAKUUSAJATTELUN JA FORTUMLAISUUDEN RISTIRIIDAT
- KONSULTTIEN ROOLIN EPÄSELVYYS

JÄRJESTELMÄJÄNNITTEET:

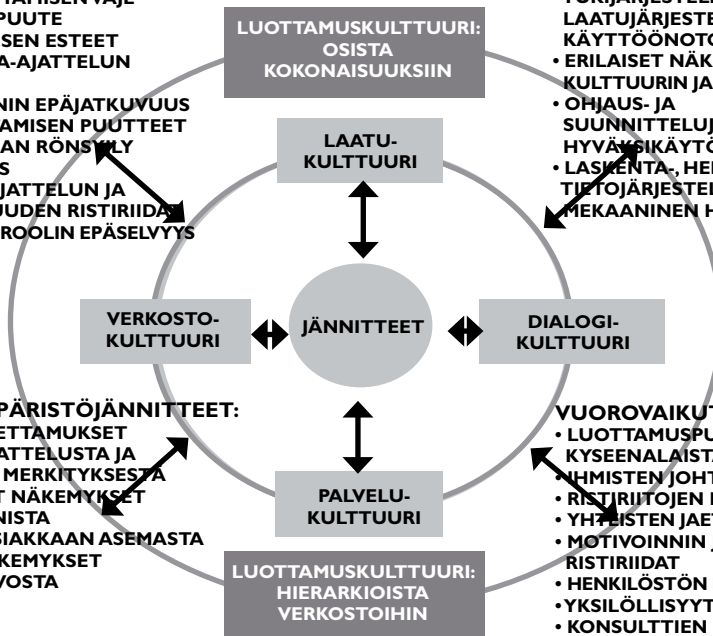
- TUKIJÄRJESTELMIEN JA LAATUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTON HITTAUS
- ERILAISET NÄKEMYKSET KULTTUURIN JALKAUTTAMISESTA
- OHJAUS- JA SUUNNITTELUJÄRJESTELMIEN HYVÄKSIKÄYTÖN VAJE
- LASKENTA-, HENKILÖSTÖ- JA TIETOJÄRJESTELMIEN MEKAANINEN HYVÄKSIKÄYTTÖ

TOIMINTAYMPÄRISTÖJÄNNITTEET:

- ERILAISET OLETTAMUKSET ASIAKKAUSAJATTELUSTA JA YRITYSKUVAN MERKITYKSESTÄ
- RISTIRIITAISET NÄKEMYKSET MARKKINOINNISTA
- IHMETTELY ASIAKKAAN ASEMASTA
- ERILAISET NÄKEMYKSET ASIAKKAAN ARVOSTA

VUOROVAIKUTUSJÄNNITTEET:

- LUOTTAMUSPULA JA JOHDON TUEN KYSEENALAISTAMINEN
- IHMISTEN JOHTAMISEN VAJE
- YHTÄISTEN JAETTAVIEN ARVOJEN PUUTE
- MOTIVOINNIN JA MUUTOSAJATTELUN RISTIRIIDAT
- HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN PUUTTEET
- YKSILÖLLISYYTTÄ TORJUVAT TEKIJÄT
- KONSULTTIEN KÄYTÖN KYSEENALAISTAMINEN



Kuvio 3. Aineistolähtöisen käsittekartan synteesi.

Johtopäätökset

Ensimmäinen johtopäätös on, ettei voida ymmärtää organisaation ilmiöitä, jännitteitä, ristiriitoja ja tilanteita, ellei oteta kulttuuria huomioon. 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. (Ylikoski 1993, 65.)

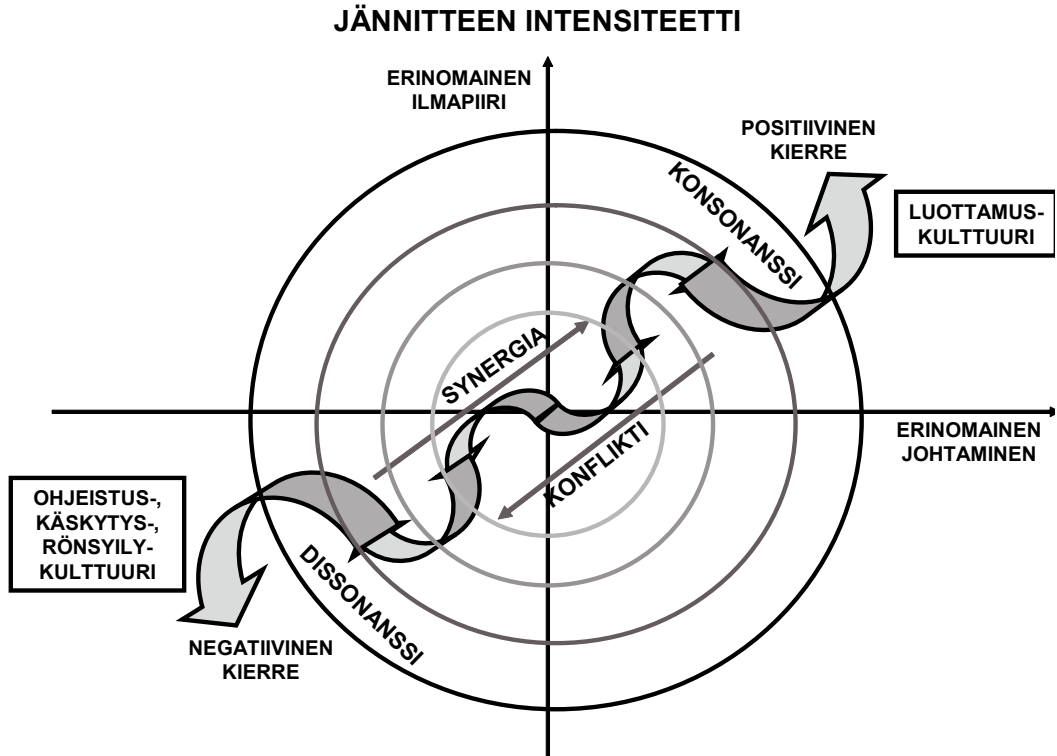
Toinen johtopäätös on, että fuusioihin perustuva muutosdynamiikka perustuu itsensä tuntevien organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamiseen. Muutosprosessin hallinta erilaisten kulttuurien keskellä organisaatiossa edellyttää kurinalaista johtamista (management) ja osallistuvaa, mahdollistavaa johtajuutta (leadership).

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. On kiinnitettävä erityinen huomio vuoropuhelun organisointiin ja systemaattiseen valmennukseen, jotta muutoksessa syntyvät jännitteet saadaan hallintaan.

Kolmas ja keskeisin johtopäätös tutkimuksessa on, että yritysfuusio on taitolaji, jossa kilpaillaan johtamisessa, oppimisessa ja jännitteiden hallinnassa. Jännitteet, joita ohjaus kohtaa muutoksen keskellä,

ovat liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteet. Jännitteiden hallinta saa liikkeelle positiiviset voimat ja kulttuurisen synergian. Jännitteiden hallitsemattomuus nostaa esille negatiiviset voimat ja konfliktin. Yrityksen ilmapiiri on johtamisen funktio. Kuviossa 4 on esitetty, kuinka yhteisön luottamuskulttuuri vahvistuu, kun jännitteen positiivi-

nen kierre ja konsonanssi voimistuvat. Tutkimukseni mukaan luottamuskulttuuri pitää sisällään verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuurin. Jännitteen negatiivinen kierre ja dissonanssi lisääntyvät, kun yhteisössä on vallalla ohjeistus-, käskyys- tai rönsyilykulttuuri. Yrityksen on hallittava toimintaympäristön muuttumisen nopeus ja ihmismielen muuttumisen hitaus.



Kuvio 4. Jännitteiden hallinta.

Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, ongelma on usein siinä, että ihmisillä on erilaiset perusolettamukset, erilainen kieli sekä erilainen maailmankuva – toisin

sanoen erilainen kulttuuritausta. Kulttuurierojen havaitseminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, mikä meni vikaan, vaikka kaikilla oli hyvä tahto.

Kirjallisuus

- ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ARGYRIS, C. (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.
- BERG, P. (1985). *Organization Change as a Symbolic Transformation Process*. Teoksessa Frost P. J., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C. & Martin J. (toim.) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- DE PREE, M. (1990). *Ihmisten johtamisen taito*. Helsinki: Denali.
- DYER, W. G. Jr. (1985). *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*. Teoksessa Kilmann R. H., Saxton M., Serpa R. & Associates (toim.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GRAVES, D. (1986). *Corporate Culture – Diagnosis and Change. Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Pinter.
- HARISALO, R. (1996). *Luottamussopimus. Oriveden malli politiikan ja hallinnon elyttämiseksi*. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotiede, sarja C no 16.

- HARISALO, R. & STENVALL, J. (2001). *Luottamus johtamiseen ministeriöissä*. Helsinki:Valtiovarainministeriö.
- HARRIS, P. R. & MORAN, R. T. (1999). *Managing Cultural Differences. Leadership Strategies for a New World of Business*. Houston: Gulf Publishing Company.
- HATCH, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- JÄRVINEN, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Porvoo:WSOY.
- KOTTER, J. P. (1990). *Johtajuus menestystekijänä*. Hämeenlinna: Karisto.
- KOTTER, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- KOTTER, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- KINNUNEN, J. (1990). *Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri*. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- LEWIS, R. D. (2000). *When Cultures Collide. Managing Successfully Across Cultures*. London: Nicholas Brealey.
- MORGAN, G. (1998). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. H. (1995). *In Search of Excellence*. London: Harper Collins.
- ROBBINS, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo:Weilin+Göös kirjapaino.
- SCHEIN, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.
- SENNETT, R. (2004). *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa*. Tampere: Vastapaino.
- YLIKOSKI, M. (1993). *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmissuus muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Helsinki: Työsuojelukeskus/ pankkialan työsuojelun työalatoimikunta.