



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Erika Kuula

# **Organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen viestinnän haasteena**

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö  
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

|                          |  |                      |
|--------------------------|--|----------------------|
| <b>Tekijä:</b>           | Erika Kuula  |                      |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen viestinnän haasteena       |                      |
| <b>Tutkinto:</b>         | Filosofian maisteri  |                      |
| <b>Oppiaine:</b>         | Viestinnän monialainen maisteriohjelma. Organisaatioiden viestintä |                      |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Merja Koskela  |                      |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2021   | <b>Sivumäärä:</b> 95 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Nykyisin, kun työurat ovat pirstaloituneet ja työntekijät siirtyvät usein organisaatioista toiseen, työhön liittyvä perehdyttämisprosessi nousee merkittävään asemaan. Tulokas tarvitsee työhön liittyvän osaamisen lisäksi tietoa sen organisaation kulttuurista, johon hän saapuu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten teollisuusyritys organisaationa viestii perehdytykseen liitettävissä dokumenteissa. Tutkimuksen aineisto koostuu Danfoss Oy Ab Vaasan tuottamista perehdytykseen liittyvistä teksteistä. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen lähtökohta suhteessa kulttuuriin on tässä tutkimuksessa viestinnällinen. Organisaatiokulttuuria hahmotetaan viestinnällisenä sosiaaliseen todellisuuteen pohjautuvana merkityksistä rakentuvana ilmiönä. Tutkimuksessa avataan perehdyttämisen, sosiaalistumisen, assimilaation ja organisaatiokulttuurin käsitteet.

Tutkimuksen menetelmä perustuu temaattiseen analyysiin ja koodaukseen. Analyysin kohteena aineistossa ovat organisaatiokulttuurin artefaktitason toimintaa ohjaavat ilmaisut. Toimintaa ohjaavien ilmaisujen tarkastelu perustuu siihen, että ne nostavat esiin toimintatapoja ja toivotun käyttäytymisen malleja. Käytännön toimet ovat organisaatiokulttuurin näkyvä muoto ja siksi ne ovat analyysin kohteena. Tutkimuksessa hahmotetaan kahdeksan teemaa, joita ovat työnopastus, perehdytysprosessi, vuorovaikutus, työsuunnittelu, turvallisuus, tehokkuus- ja laatu, suositukset sekä osallistaminen. Nämä teemat jaetaan tutkimuksessa symbolisiin ja kognitiivisiin kulttuuripiirteisiin. Kognitiiviset elementit muodostuvat teemoista vuorovaikutus, suositukset, osallistaminen sekä tehokkuus ja laatu. Symbolisiin elementteihin kuuluvat turvallisuus, perehdytysprosessi, työnopastus sekä työsuunnittelu. Piirteiden jako jäsentää analyysia, kun etsitään organisaatiokulttuuriin viittaavia seikkoja.

Aineiston laadullisen analyysin perusteella tutkimuksen tuloksena on, ettei organisaatio viesti dokumenteissa eksplisiittisesti organisaatiokulttuuristaan. Organisaatiokulttuuri on havaittavissa implisiittisesti teemojen ja käsitteipiirteiden analyysin avulla. Tämän voidaan katsoa olevan tarkoituksellista perustuen dokumenttien tarkoitukseen toimia perehdyttäjälle perehdytysprosessia kuvaavana materiaalina. Dokumenttien perusteella organisaatiokulttuurista voidaan kuitenkin tehdä päätelmiä. Esimerkiksi organisaation toiminta näyttäytyy strategisena ja suunnitelmallisena, mutta siten että tilannekohtaisuus tunnistetaan ja huomioidaan yksilön tarpeet. Perehdyttäjän oletetaan hallitsevan tehtäväkohtaista osaamista ja osaavan viestiä tästä. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiokulttuurista viestiminen luotetaan perehdyttäjän vastuulle. Teollisuusyrityksissä organisaatiokulttuuri on ajateltu omaksuttavan samalla, kun organisaatioon sosiaalistutaan ja sen tavoille opitaan.

---

**AVAINSANAT:** perehdyttäminen, organisaatiokulttuuri, sosiaalistuminen, assimilaatio, arvot, normit, asenteet

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 6  |
| 1.1   | Tavoite   | 7  |
| 1.2   | Aineisto  | 11 |
| 1.3   | Menetelmä   | 13 |
| 2     | Organisaatioon saapumisen prosessit                 | 16 |
| 2.1   | Perehdyttäminen                                     | 17 |
| 2.1.1 | Perehdyttämisen suhteesta strategiaan               | 18 |
| 2.1.2 | Vuorovaikutuksen merkitys perehdyttämisessä         | 20 |
| 2.2   | Sosiaalistuminen organisaatioon                     | 22 |
| 2.3   | Assimilaatio  | 24 |
| 3     | Organisaatiokulttuuri                               | 26 |
| 3.1   | Tutkimuksellisia näkökulmia organisaatiokulttuuriin | 27 |
| 3.1.1 | Organisaatiokulttuurin määritelmä                   | 27 |
| 3.1.2 | Objektiivinen ja subjektiivinen lähestymistapa      | 31 |
| 3.1.3 | Kulttuuri jäsenten vai tutkijan jäsentämänä         | 33 |
| 3.2   | Viestintä lähtökohtana organisaatiokulttuuriin      | 34 |
| 3.2.1 | Organisaatiokulttuuri johtamisen resurssina         | 36 |
| 3.2.2 | Symbolit  | 38 |
| 3.2.3 | Kulttuuriperformanssit                              | 39 |
| 4     | Organisaatiokulttuuri perehdytysteksteissä          | 41 |
| 4.1   | Toimintaa ohjaavat ilmaisut                         | 42 |
| 4.2   | Teemat  | 46 |
| 4.2.1 | Työnopastus   | 50 |
| 4.2.2 | Perehdytysprosessi                                  | 52 |
| 4.2.3 | Vuorovaikutus                                       | 53 |
| 4.2.4 | Työsuunnittelu                                      | 57 |
| 4.2.5 | Turvallisuus  | 59 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.2.6 | Tehokkuus ja Laatu                             | 61 |
| 4.2.7 | Suosituksset                                   | 65 |
| 4.2.8 | Osallistaminen                                 | 66 |
| 4.2.9 | Yhteenvedo                                     | 68 |
| 4.3   | Organisaatiokulttuuri perehdytysteksteissä     | 70 |
| 4.3.1 | Arvot  | 71 |
| 4.3.2 | Normit   | 73 |
| 4.3.3 | Asenteet                                       | 74 |
| 4.3.4 | Olettamukset                                   | 75 |
| 4.3.5 | Kulttuuriperformanssit                         | 76 |
| 4.4   | Tulokset                                       | 79 |
| 5     | Päätäntö                                       | 83 |
|       | Lähteet  | 88 |
|       | Liite 1. Toimintaa ohjaavien ilmaisujen koodit | 95 |

**Kuvat**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Kuva 1 Analyysin vaiheet             | 14 |
| Kuva 2 Teemojen suhteelliset osuudet | 48 |

**Taulukot**

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1 Perehdyttämiseen liittyvät asiakirjat, Danfoss Vaasa 2020. | 11 |
|---|----|

**Lyhenteet**

## 1 Johdanto

Työura on tällä vuosituhanella erilaisista palasista koostuva mosaiikki, jota värittää moniosaaminen ja jatkuva oppiminen. Alasta riippumatta jokainen saa avata työelämässään useamman uuden oven vuosien varrella ja astua osaltaan merkittäväksi osaksi organisaatiota. Aiempaa useammin uuteen työhön liittyvä prosessit nostavat merkitystään sekä yksilölle että sille organisaatiolle, johon työntekijä saapuu. Näistä tutuin ja merkityksellisin on organisaatioon liittymisen prosessi perehdyttäminen (Jablin, 2001, s. 734).

Uuteen työhön liittyvä uuden osaamisen kartuttaminen voi tuntua niin luonnolliselta prosessilta, ettei sen taustoja välttämättä tule ajatelleeksi. Jokainen uusi työntekijä tarvitsee paljon uutta osaamista työtehtävistä ja työpaikastaan. Perehdyttäminen ei kuitenkaan perustu Suomessa pelkästään työkohtaisiin osaamisvaatimukseen vaan myös lainsäädäntöön. Työturvallisuuslain (728/2002) mukaan työnantaja on velvollinen antamaan työntekijöille tarvittavat tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista, sekä niihin liittyvistä muista aspekteista. Laki velvoittaa erityisesti toimimaan ”riittävän ajoissa”, eli siis näiden toimien tulisi tapahtuvan heti työsuhteen alkaessa. Osaamista sekä tietoa sisältävä perehdytysprosessi painottuu työntekijän ensimmäisiin päiviin ja jatkuu työstä riippuen useita viikkoja, jopa vuosia. Perehdyttäminen on keskeisiä työuraan kuuluvia prosesseja, joita yritykset pyrkivät jatkuvasti myös kehittämään tehokkaammiksi esimerkiksi erilaisten digitaalisten työkalujen avulla.

Uudessa työssä astutaan osaksi organisaatiota. Organisaatio koostuu ihmisistä, jotka luovat yhteisön, jolla on omintakeinen kulttuurinsa (Keyton, 2011, s. 21). Uudesta työntekijästä tulee osa organisaatiota ja työntekijä saa mahdollisuuden olla osaltaan mukana rakentamassa tämän kulttuuria. Organisaatiokulttuuri ei ole yksiselitteinen käsite, mutta sitä voi lähestyä kulttuurin käsitteen kautta (Schein, 2016, s. 44). Kulttuuri on tietyn sosiaalisen ryhmän käsitteellinen kokoelma ilmaistuja ideoita, teemoja ja arvoja (Sackmann, 1991).

Perehdyttämisessä organisaatiokulttuurilla on yhtä suuri rooli kuin muulla perehdytyksessä jaettavalla osaamisella. Organisaatiokulttuurista oppiminen on kuitenkin monimutkaista ja kattaa paljon tietoa myös yksilön roolin ulkopuolelta. Millerin (2012, s. 128) mukaan kulttuurinormeja koskevaa virallista dokumentaatiota on harvoin saatavilla ja nykyisillä organisaation jäsenillä voi olla vaikeuksia kertoa esimerkiksi arvoista uudelle tulijalle. Tämä johtuu osittain siitä, että organisaatiokulttuuri rakentuu monimutkaisina merkityksinä eivätkä kaikki käsitykset ole yhtenäisiä (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 36). Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaation jäsenten monipuolisten vuorovaikutusprosessien kautta, joten viestintä on organisaatiokulttuuria rakentavaa (Miller 2012, s. 86). Pacanowsky ja O'Donnel Trujillo (1983) ottivat tämän näkökulman esiin, väittäen, että organisaation kulttuurin tutkimuksen tulisi keskittyä nimenomaan näihin viestinnän prosesseihin, joiden kautta organisaatiokulttuuria luodaan.

## 1.1 Tavoite

Organisaatiokulttuurista oppiminen on olennainen osa perehdyttämistä. Organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen voi kuitenkin muodostua haasteelliseksi, koska kulttuuri on luonteeltaan monimuotoista. Perehdyttämisen toteutus vaihtelee organisaatioittain, täten myös tavat viestiä kulttuurista vaihtelevat. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten perehdyttämisessä käytetyt teollisuusyrityksen tekstit viestivät organisaatiokulttuurista. Kulttuurin tunnistaminen teksteistä voi auttaa organisaatiota tehostamaan perehdytysprosessin viestintää tulevaisuudessa erityisesti kulttuurin näkökulmasta. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on viestinnän rakentava luonne suhteessa kulttuuriin (Miller, 2012, 86; Keyton, 2011). Analyysia ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia organisaatiokulttuuriin viittavia ilmauksia dokumenttien toimintaa ohjaavista osista on havaittavissa?
2. Millaisia organisaatiokulttuuriin liittyviä aiheita aineistosta nousee?

### 3. Miten organisaatiokulttuurin käsitteelliset lähtökohdat toteutuvat aineistossa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy toimintaa ohjaavien ilmaisujen analyysiin. Analysoimalla sitä, millaiseen käyttäytymiseen organisaatio dokumenteissaan ohjaa, voidaan tehdä päätelmiä organisaatiokulttuurista. Toiminnan tarkastelu perustuu sille, että käytännön toimet ovat organisaatiokulttuurin näkyvä muoto. Toimintatapojen tunnistaminen on oleellista, sillä organisaatiokulttuuri ohjaa niitä tapoja, joilla organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöään vaikuttaen myös siihen, miten he käyttäytyvät siinä (Harisalon 2008, s. 266). Organisaatiokulttuuri on siis toiminnan taustalla (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 38). Toimintaa ohjaavia ilmaisuja kannattaa tarkastella, koska ne nostavat esiin toimintatapoja ja toivotun käyttäytymisen malleja.

Toinen tutkimuskysymys keskittyy avaamaan teksteistä yhtenäisiä aiheita eli teemoja. Aineiston teemoittelu auttaa sen sisällön merkitysten jäsentymistä aineistolähtöisesti. Teemojen rooli on toimia analyysissa organisaatiokulttuuriin liittyvien piirteiden hahmottamisessa. Teemoittelu rakentaa aiheita ja niiden ideasisältöjä. Näiden kautta voidaan päästä kiinni siihen, miten kulttuuri teksteissä ilmenee.

Kolmas tutkimuskysymys tarkoittaa suoraan tavoitetta käsitteen määritelmän avulla. Organisaatiokulttuuri on ilmiönä monisyinen ja osittain subjektiivinen, joten on viestinnän näkökulmasta mielenkiintoista tarkastella millä tavalla organisaatio pyrkii viestinnässään rakentamaan käsitystä kulttuurista. Tarkastelemalla kulttuuripiirteiden toteutumista, voidaan tehdä päätelmiä siitä, millainen organisaatiokulttuuri tekstien perusteella on ja miten se viestitään esiin.

Kulttuurin tunnistaminen avaa myös mahdollisuuden muutokselle. Organisaatiokulttuurin muutoksen katsotaan olevan hyvin vaikeaa, joten on tärkeä tunnistaa paikkoja, joissa erilaisia muutoksia voidaan implementoida (Alvesson, 20002, s. 27). Mikäli voidaan tunnistaa ne keinot, jotka teksteissä rakentavat kulttuuria, voidaan perehdytysmateriaaleja

laatiessa ottaa ne huomioon ja osaltaan mahdollisesti päästä vaikuttamaan johtamisen kautta tulokkaan käsityksiin.

Tutkimuksen lähtökohtana on käsitys siitä, että organisaatio toteuttaa perehdyttämisteksteillään strategiaansa (Bradt, 2010). Strategisina teksteinä dokumentit ovat tavoitteellisia. Tässä tutkimuksessa edellä esitettyjen kysymysten kautta hahmotetaan kulttuurikäsityksen lisäksi sitä, miksi organisaatio viestii tietyllä tavalla. Oletan tutkimuksessa, että organisaatio näkee tekstit hyvänä mahdollisuutena muun viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi vaikuttaa perehdyttäjien kautta uuden työntekijän käsitysten muodostumiseen eli tekstit toimivat johtamisen resurssina. Johtamisen resurssinäkökulma näkee organisaatiokulttuurin työkaluna, jonka avulla voidaan saavuttaa tila, jossa työntekijä sulautuu hyvin organisaatioon (Keyton, 2011, s. 133).

Teoreettiset lähtökohdat tässä tutkimuksessa muodostuvat tutkimukselle oleellisista organisaatiokulttuurin viestinnän näkökulmista, sekä aineistoon liittyvästä taustoittavasta organisaatioon saapumisen teorioista. Perehdytystekstejä tarkastellaan viestintäprosesseina, joissa kulttuuri syntyy. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan organisaation formaalia viestintää kulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite ei ole tarkastella sitä, millainen organisaatiokulttuuri todellisuudessa on vaan keskittää huomio siihen, millainen kuva organisaation kulttuurista syntyy aineiston ja valittujen näkökulmien perusteella. Tutkijan suhde tarkasteltavaan kulttuuriin on tässä tutkimuksessa pysyä mahdollisimman etäällä todellisesta kulttuurista. Tutkimuksessa rakennetaan tietoa kulttuurista temaattisen analyysin keinoin viestinnän näkökulmasta.

Organisaatiokulttuuriin liitettävää tutkimusta on olemassa runsaasti. Hartnellin, Yi Oun ja Kinickin (2011) mukaan aiheesta löytyy 4,600 artikkelia 1980-luvulta lähtien. Aiempaa tutkimusta on toki olemassa paljon ennen 1980-lukua, jota pidetään organisaatiokulttuurin tutkimuksen kulta-aikana, koska tällöin kiinnostus kulttuurintutkimusta kohtaan nousi huippuunsa. Organisaatiokulttuuri kiinnosti tutkijoita, sillä se auttoi käsitteensä

selittämään organisaatioiden epärationaalisia asioita, kuten arvoja ja tarinoita (Meisenbach & Brandhorst, 2018).

Useimmissa organisaatiokulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa tavoitteena on tunnistaa, millainen kulttuuri organisaatiossa on ja miten sitä luodaan, levitetään ja ylläpidetään (Hatch, 1993; Schein, 2004). Lisäksi organisaatiokulttuurin tutkimusta on olemassa muun muassa tehokkuuden näkökulmasta (Eversole, Vennberg & Crowder, 2012; Fey & Denison, 2003). Näiden näkemysten lisäksi on tutkittu sitä, mikä on organisaatiokulttuurin suhde muutokseen (Alvesson, 2002; Latta, 2009; Gover, Halinski & Duxbury, 2015). Muutokseen liittyvissä tutkimuksissa muutosprosessi nähdään hyvänä tapana paljastaa, millainen kulttuuri organisaatiossa on vallinnut ennen muutosta.

Viestinnän lähtökohdista organisaatiokulttuuriin liittyvää tutkimusta löytyy esimerkiksi siitä, miten kulttuuri vaikuttaa viestinnällisiin prosesseihin, kuten identifikaatioon ja identiteetin rakentumiseen (Bullis & Tompkins, 1989; Hoelscher, Zanin & Kramer, 2016; Pepper & Larson, 2006; Schrod, 2002). Organisaatiokulttuuria on tutkittu julkisella sektorilla. Yksityisen sektorin ja etenkin teollisuusyritysten osalta tutkimusta on sen sijaan vähän. Organisaatiokulttuurin aiempi tutkimus on ensisijaisesti tarkastellut arkipäiväisesti toteutuvaa kulttuuria, kun taas tutkimuksia, joissa tarkastelu kohdistuu kirjallisiin dokumentteihin ja teksteihin kuten tässä tutkimuksessa, on tehty vähemmän. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tekstejä on analysoitu uudemmissa tutkimuksissa esimerkiksi tietokonepohjaisen tekstianalyysin avulla (Pandey & Pandey, 2019).

Kansainvälistä tutkimusta organisaatiokulttuurista viestinnän näkökulmasta löytyy runsaasti, kun taas Suomessa tehdyt tutkimukset (Haapanen, 2016; Kivelä, 2011; Komu, 2016) ovat johtamisen- ja hallintotieteen aloilta. Tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta keskittymällä organisaatiokulttuurin muodostumiseen perehdyttämisen teksteissä, viestinnän näkökulmasta yksityissektorilla teollisuusyrityksessä.

## 1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto on saatu teollisuusyritys Danfoss Vaasan toimipisteeltä, jossa suurin osa työntekijöistä työskentelee tuotantolinjoilla (Danfoss, 2021). Valitsin tämän kohdeyrityksen tutkimukseen, koska sain yritykseltä käyttöni monipuolisen ja laajan aineiston. Kohdeyrityksen valintaan vaikutti myös se, että työtehtävät, joita perehdytystekstit koskevat eivät vaadi aiempaa substanssiosaamista miltään tietyltä alalta, vaan ne kohdistuvat juuri kyseisen yrityksen erikoisosaamiseen ja niiden voi olettaa olevan yleistajuisia myös alan ulkopuoliselle, tässä tapauksessa tutkijalle. Aineisto koostuu organisaation tuottamista perehdytykseen liittyvistä dokumenteista ja teksteistä, jotka ovat nähtävillä taulukossa 1.

**Taulukko 1** Perehdyttämiseen liittyvät asiakirjat, Danfoss Vaasa 2020.

| Tiedoston nimi   | Kenelle suunnattu | Tiedostotyyppi  | Sivumäärä |
|--|-------------------|-----------------|-----------|
| Perehdyttäjän opas -uuden työntekijän versio             | Perehdyttäjä      | PDF             | 22        |
| Danfoss Vaasan-tehdas perehdyttämisen toimintamalli_2020 | Perehdyttäjä      | PowerPoint      | 21        |
| Esmikon käyttöohje                                       | Perehdyttäjä      | PowerPoint      | 18        |
| Oppimispäiväkirja ja perehdytyksen arviointi             | Tulokas           | PDF             | 11        |
| Linjakiertoon osallistuvien perehdytys                   | Perehdyttäjä      | PowerPoint      | 7         |
| Perehdytys suunnitelma 1.2 NX                            | Perehdyttäjä      | Microsoft Excel | 3         |
| Perehdytyksen työturvallisuuslista                       | Perehdyttäjä      | Microsoft Word  | 2         |
| Viikko-ohjelma   | Perehdyttäjä      | Microsoft Word  | 2         |
| Yhteensä   |                   | 8               | 64        |

Aineisto sisältää ne tekstit, jotka organisaatio itsessään liittyy perehdyttämiseen. Aineisto sisältää melkein kaiken organisaation lähettämän materiaalin luukunottamatta yhtä tutkimusta, joka ei ole organisaation itsensä tuottama. Aineisto sisältää monipuolisesti tekstejä ja asiakirjoja, jotka on suunnattu suoraan perehdytettävälle tulokkaalle. Lisäksi aineisto enimmäkseen sisältää perehdyttäjille suunnattua materiaalia siitä, miten perehdytys kohdeyrityksessä toimii ja miten perehdyttäjän oletetaan toimivan perehdytystilanteessa. Tiedostoja on yhteensä kahdeksan kappaletta. Tekstit ovat sisällöltään monipuolisia, suorista ohjeista oppimispäiväkirjaan. Aineistot on esitetty yllä olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Dokumenttien analysointi organisaatiokulttuurin näkökulmasta on perusteltua, sillä erilliset kirjalliset viestit ja dokumentit ovat Bantzin (1993, s.33) mukaan keskeisiä organisaation viestinnän ymmärtämisessä, sillä ne sisältävät jälkiä viestintäprosesseista. Vaikka viestintä itsessään on yksittäistä kirjoitettua tekstiä laajempi kokonaisuus, viestit tarjoavat helposti analysoitavaa dataa organisaation kulttuurista (Bantz, 1993, s. 33). Vuorovaikutustilanteille ominainen ohimenevä luonne puuttuu dokumenteista ja dokumentit sisältävät tietyn jatkuvuuden (Bantz, 1993, s.43). Asiakirjat ja kirjalliset viestit luovat myös mahdollisuuden parempaan sisällön hallintaan ja päivittämiseen, kuin hallitsematon reaaliaikainen päivittäinen viestintä (Bantz, 1993, s. 44; Alvesson, 2002, s. 174). Lisäksi kirjallisesta viestinnästä on hyötyä edellä mainittujen asioiden lisäksi itse tekstien tuottamisprosessissa. Ihmiset joutuvat yleensä ajattelemaan perusteellisemmin, mitä he haluavat välittää kirjoitetulla viestillä kuin puhutulla (Robbins & Judge, 2014, s. 193). Kirjallinen viestintä on siis todennäköisimmin tarkemmin harkittua, loogista ja selkeää.

Asiakirjat, jotka sisältävät työnkuvauksia, koulutusohjeita sekä organisaation uutiskirjeet, aikakauslehdet, käytäntö- ja menettelyasiakirjat (handbooks) voivat paljastaa millainen organisaatio näkee kulttuurinsa olevan ja sen millainen sen haluttaisiin olevan (Keyton, 2011, 194). Asiakirjat ovat luonnostaan alttiita muutokselle ja muokattavuudelle, sillä ne eivät häviöityneet kuten vuorovaikutustilanteen viestit ja näin niitä voidaan muokata

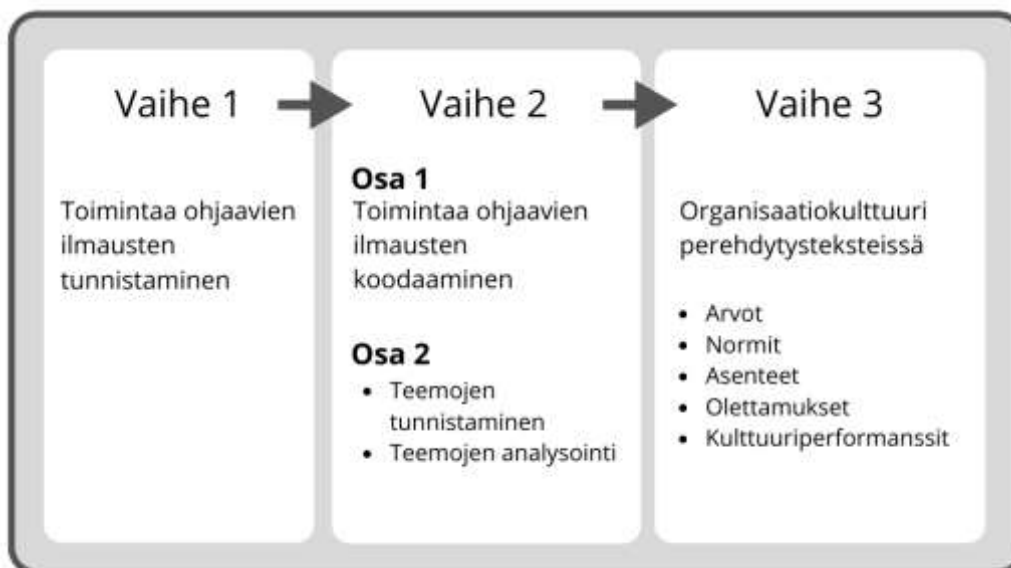
edelleen. Ajallinen pysyvyys helpottaa myös tiettyjen viestien standardisointia (Bantz, 1993, s. 44).

### 1.3 Menetelmä

Tämän tutkimuksen keskiössä on kokonaisvaltainen ymmärryksen rakentaminen tutkimuksen kohteesta. Tutkimus on laadullinen tutkimus, mutta olen hyödyntänyt siinä myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Alasuutarin (2011, s. 43) mukaan yhteys laadullisella tutkimuksella ja kulttuurintutkimuksella on se, että molemmilla selittäminen perustuu ymmärtävään selittämiseen eli ei pyritä ymmärtämään universaaleja lainalaisuuksia, vaan keskitytään paikalliseen selittämiseen. Tämä on asetelma myös tässä tutkimuksessa.

Millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa vallitsee, on usein nimenomaan etnografisen tutkimusten kysymyksenä. Tämä tutkimus ei kuitenkaan pyri selvittämään sitä millainen kulttuuri yrityksessä todellisuudessa on. Täten olen tässä tutkimuksessa aiempien tutkimusten kanssa samaa mieltä siitä, että todellinen organisaatiokulttuuri rakentuu päivittäisessä viestinnässä ja on monimutkainen sekä alati muuttuva (Sass, 2000). Tässä tutkimuksessa menetelmä jakautuu kolmeen vaiheeseen, jotka sisältävät erilaisia osia, nämä ovat nähtävillä kuvassa 1.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa tarkastellaan organisaatiokulttuurin ilmenemistä analysoimalla teksteistä toimintaa ohjaavia ilmaisuja. Ensin tunnistetaan teksteistä kohdat, joissa perehdytettävää tai perehdyttäjää ohjataan toimimaan jollakin tavalla. Tunnistetut ilmaisut koodataan ja tämän jälkeen vaiheen toisessa koodeista muodostetaan aiheita temaattisen analyysin avulla. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa tunnistetut teemoja tarkastellaan kokonaisuutena ja muodostetaan tuloksia siitä, miten koodit jakautuvat teemojen sisällä. Analyysin lopuksi keskitytään itse organisaatiokulttuurin ilmentymiseen ja vastataan tutkimuksen kysymyksiin tuloksien perusteella.



**Kuva 1** Analyysin vaiheet

Organisaatiokulttuuria teksteissä lähdetään analysoimaan toimintaa ohjaavien sanojen, lauseiden ja virkkeiden eli ilmaisujen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään näihin ilmaisuihin ja niiden tunnistamiseen. Tekstit ovat sinällään kokonaisuutena toimintaa ohjaavia luonteeltaan, joten analyysi keskitetään yksittäisten ilmaisujen tunnistamisen lisäksi teemoittelun avulla niiden sisältämiin merkityksiin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan siihen, miten yksilöt toimivat päivittäisessä työssään. Täten tarkastelemalla toimittuja toimintatapoja analysoinnin kautta voidaan siis tehdä päätelmiä organisaatiokulttuurista. Edgar Schein (2016, s. 43) määrittelee organisaatiokulttuurin koostuvan artefakteista (artifacts), arvoista (values) ja olettamuksista (basic underlying assumptions). Artefaktit sisältävät kaikki näkyvät prosessit, sekä havaitun käyttäytymisen. Tässä tutkimuksessa toimintaa ohjaavat ilmaisut toimivat ensimmäisen tason artefaktin eli havaitun (tässä tapauksessa kirjoitetun) käyttäytymisen analyysina.

Teema-analyysissa aineistoa viedään kohti teemoja muodostettujen koodien avulla. Hyödynnän tässä tutkimuksessa analyysissa ilmaisujen koodeissa, että teemoissa Keytonin kolmijakoa, joka perustuu toistolle, toistettavuudelle ja tehokeinoille. Koodaan aineistosta löytyneet yhteneväisyydet, esimerkiksi samankaltaiset termit tai lauserakenteet, jotka ohjaavat aineistoa kohti teemoja (Bryant & Charmaz 2007, s. 103–106). Koodausta

tässä tutkimuksessa voidaan kutsua myös aihekoodaamiseksi (topic coding). Koodaus tai aihekoodaus, jota hyödynnän tässä tutkimuksessa, perustuu analysoitavan aineiston vai-  
kutukseen. Aihekoodaus noudattaa ensisijaisesti aineiston tietoihin perustuvaa logiikkaa, ja sen päätarkoitus on antaa tutkijalle mahdollisuus ymmärtää rikasta, monimutkaista dataa. Lisäksi koodauksen avulla luodaan järjestettyä tietoa sisällöistä, joita voidaan pitää mahdollisesti valaisevina kokonaisvaltaisesti analyysin kannalta (Sinkovics & Alfoldi, 2012, s.123).

Toinen vaihe kulminoituu löydettyjen havaintojen teema-analyysiin. Teemat muodostuvat aineistolähtöisesti yhdistävien ja erottavien seikkojen avulla. Teemat voidaan tunnistaa teksteistä Keytonin (2018, s. 313) mukaan kolmen kriteerin, toistuvuuden, toiston ja tehosteiden perusteella. Keytonin (2018, 313) mukaan toistuvuus ei ole pelkästään sanojen sanojen tai lauseiden toistamista, vaan eri sanat voivat johtaa samaan merkitykseen. Toistaminen on avainsanojen, lauseiden tai lähetysten selkeä toistaminen. Kolmas kriteeri paljastaa tehokeinoja, joita tekstissä on käytetty. Näitä ovat esimerkiksi fonttikoko, värit, alleviivaukset ja muut keinot, joilla lause tai virke eroaa muusta tekstistä. Tunnistetuista toimintaa ohjaavista ilmaisuista rakennetaan koodaamisen ja teema analyysin avulla ymmärrystä organisaation kulttuurista.

Kolmas vaihe analyysi vaihe keskittyy siihen, miten organisaatiokulttuurin käsitteelliset lähtökohdat toteutuvat aineistossa. Aineistosta rakentunutta tietoa analysoidaan organisaatiokulttuurin käsitteen määritelmän kautta. Tarkastelemalla miten kulttuuripiirteet ilmenevät aineistossa voidaan tehdä päätelmiä siitä, millainen kulttuuri tekstien perusteella muodostuu. Tarkastellut kulttuuripiirteet ovat arvot, normit, asenteet, olettamukset ja kulttuuriperformanssit. Nämä piirteet nousevat teoreettisesta viitekehystä ja organisaatiokulttuurin viestinnällisestä käsitteenmääritteestä.

## 2 Organisaatioon saapumisen prosessit

Tässä luvussa käyn läpi organisaatioon saapumisen prosesseja ja avaan keskeisiä tähän liittyviä käsitteitä eli perehdyttämistä, organisaatioon sosiaalistumista ja assimilaatiota. Keskityn tämän luvun alussa perehdyttämisen taustoihin ja kerron millaista aiempaa tutkimusta aiheesta on olemassa ja millaisista lähtökohdista. Ensimmäisessä alaluvussa määrittelen perehdyttämisen käsitteen ja avaan perehdyttämisen ilmiötä tälle tutkimukselle oleellisista lähtökohdista. Toisessa alaluvussa käsittelen organisaatioon sosiaalistumisen käsitteen ja kolmannessa alaluvussa keskityn assimilaation käsitteeseen.

Perehdyttäminen on monikerroksinen prosessi, jota voidaan tarkastella eri lähtökohdista. Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen on se konteksti, jossa organisaatiokulttuuria tarkastellaan. Perehdyttämisen ymmärtäminen tekstien taustalla vaikuttavana voimana ja osaltaan strategian toteuttamisena tavoitteellisesti on analyysin ja tämän tutkimuksen kannalta oleellista. Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä lähestytään viestinnän näkökulmasta.

Aiempaa tutkimusta perehdyttämisestä on olemassa monilta eri aloilta, ja aihetta voi lähestyä esimerkiksi viestinnän, psykologian, sosiologian tai johtamisen lähtökohdista. Perehdyttämiseen liittyvä tutkimus voi keskittyä rekrytointiprosessin eri vaiheisiin (Kramer, 2011; Tracey ja muut, 2015). Lähtökohtana tutkimukselle voi olla joko yksilön (Ashforth & Saks 1996; Griffin, Colella & Geoparaju, 2000) tai organisaation näkökulma (Van Maanen & Schein, 1979). Perehdyttämistä käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty esimerkiksi tehokkuuteen eli siihen, mitä on tehokas perehdyttäminen ja miten sitä voitaisiin toteuttaa (Klein & Weaver 2000; Pike, 2014; Wallace, 2009). Tutkimuksissa on myös tarkasteltu tulokkaan ja organisaation yhteensopivuutta sekä tulokkaan sitoutumista organisaatioon (Pike, 2014; Van Vianen, 2000; Cable & Parsons, 2001). Monet uusimmat perehdyttämiseen liittyvät tutkimukset nivoutuvat vahvasti digitalisaatioon ja sen luomisiin mahdollisuuksiin perehdytyksessä (Phillips & Forsythe, 2019).

Viestinnän näkökulmasta perehdyttämistä on tarkasteltu esimerkiksi luottamuksen rakentumisen näkökulmasta (Thomas, Zolin & Hartman, 2009), perehdyttämisprosessissa vapaaehtoisorganisaatioissa (Kramer, 2011) sekä epävarmuuden hallinnassa (Kramer, Lee & Guo, 2019). Yleisesti perehdyttämisprosessia viestinnän näkökulmasta ovat tarkastelleet muun muassa Bullis (1993) ja Jablin (2001).

## 2.1 Perehdyttäminen

Tässä luvussa määrittelen perehdyttämisen käsitteen ja avaan tässä tutkimuksessa käytettävää tulokas (newcomer) käsitettä. Tämän luvun alaluvut taas käsittelevät perehdyttämisen suhdetta strategiaan sekä sitä, millainen vuorovaikutuksen merkitys on perehdyttämisessä. Tulokas kuvaa käsitteenä tilanteeseen uutena saapuvaa henkilöä. Tulokas tämän tutkimuksen kontekstissa kuvaa nimenomaan uutta organisaation saapuvaa työntekijää. Kaikki työntekijät ovat urallaan siis jossain vaiheessa tulokkaita. Tulokkaaksi ei lasketa enää henkilöä, joka on käynyt läpi sosiaalistumisen prosessin (Jablin, 2001, s. 781), josta lisää luvussa 2.5. Tässä tutkimuksessa käytän organisaatioon saapuvista perehdytettävistä henkilöistä termiä *tulokas*.

Perehdyttämisessä on kysymys hyväksi havaittujen toimintamallien- ja tapojen toteutumisesta (Ketola, 2010, s. 17). Piilin (2006, s. 124) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia tulokkaan osaamiseen liittyviä toimenpiteitä, joissa tulokas oppii työpaikkansa tavoista, ihmisistä, sidosryhmistä, työtehtävistään sekä siihen liittyvistä odotuksista. Perehdyttämisen voidaan katsoa siis olevan osaamisen kehittymistä organisaation asettamassa kontekstissa (Viitala, 2014, s. 24). Työstä riippuen oppimisprosessi voi kestää useita viikkoja, jopa vuosia.

Perehdyttäminen toteutetaan eri organisaatioissa erilaisilla keinoilla, ja toimintamallit sekä periaatteet voivat vaihdella suuresti (Viitala, 2014, s. 22–24). Perehdyttämisen voidaan katsoa osaltaan olevan keskeinen työelämän vaihe, joka voi yksilötasolla muodostua työn kokemuksellisuutta perustavaksi määritteeksi. Perehdyttämisen tavoite pysyy

kuitenkin samana yrityksen tai yhteisön koosta, alasta tai muista seikoista riippumatta, tavoitteena on saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä ja opettaa tälle työhön vaadittavat taidot.

Perehdyttämisestä Perehdyttämisen prosessista voidaan erottaa yksityiskohtaisempi työnopastus. Työnopastus eli työtehtäviin perehdyttäminen auttaa työntekijää omaksumaan ja hallitsemaan työtehtävänsä, eli työskentelemään itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, s. 234). Perehdyttämisen keskiössä näyttäsi olevan nimenomaan työhön keskittyvä osaaminen, mutta kuten Ketola ja Piili mainitsivat, ovat työtehtävien ulkopuoliset asiat myös osana perehdytystä. Perehdytys ei ole siis pelkästään tulevien työtehtävien oppimista, vaan organisaation uuden jäsenen täytyy myös oppia organisaatiosta, työyhteisöstä kokonaisuutena sekä organisaation kulttuurista (Miller, 2012, s. 127). Perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa henkilö syvemmälle yhteisön kulttuuriin ja tavoitteisiin (Juholin, 1999, s. 144). Perehdyttäminen perustuu vahvasti interaktiiviselle viestinnälle, jossa parhaimmillaan päästään henkilökohtaiseen viestintään tulokkaan ja perehdyttäjän välillä. Tämän vuorovaikutusprosessin kautta välittyy myös organisaation kulttuuri.

### **2.1.1 Perehdyttämisen suhteesta strategiaan**

Strategiset dokumentit kommunikoivat sosiaalisesti neuvoteltuja merkityksiä, tuottavat suostumusta, sekä oikeuttavat ajattelua ja toimintaa samalla vähentäen näiden vastavoimia (Vaara, Sorsa & Pälli, 2010). Dokumentit voivat kuitenkin myös herättää vastustusta ja ne voivat aikaansaada monia erilaisia poliittisia ja ideologisia vaikutuksia. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu erilaisista strategisista dokumenteista ja täten on oleellista tutkimuksen kannalta avata myös sitä, millainen rooli strategialla on suhteessa perehdyttämiseen.

Perehdyttäminen on sekä suunniteltua, että ihmisen spontaania toimintaa. Kyse ei ole ainoastaan muutaman tunnin tai päivän koulutuksesta, vaan prosessista, johon pitää

varata huomattavasti enemmän aika (Ketola, 2010, s. 156). Pitkäaikaiset prosessit puolestaan ovat usein sellaisia, joihin organisaatio varautuu suunnittelemalla.

Perehdyttäminen voi olla siis myös tietoisesti toteuttamatonta. Perehdytyksen toteutus vaihtelee organisaatioittain laajasti eli samoin se, miten perehdytysprosessi suunnitellaan. On olemassa monia sellaisia organisaatioita, joissa perehdyttämisprosessia ei ole mietitty tarkkaan ja vastuu perehdyttämisestä jää usein yksittäiselle perehdyttäjälle (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 20). Tämän kaltaisessa perehdyttämisessä huomio keskittyy nimenomaan työtehtäviin ja yrityksen toimintatavat, strategia ja tavoitteet voivat jäädä kokonaan pois perehdyttämisestä (Valvisto, 2005, s. 7–8). Suurena vaikuttajana perehdyttämisessä ovat myös kollegat, h saattavat osaltaan toimia tietoisesti tai tiedostamatta kohti tiedonjakoa ja osaamisen kehittämistä.

Perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja muuten tuottavilta työntekijöiltä (Viitala 2014, s. 80–83). Perehdyttäminen ei ole prosessina kuitenkaan vain yksisuuntaista organisaatiolähtöistä tiedonjakoa (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 14–17). Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan monipuolista uutta tietoa, osaamista ja näkökulmia, jotka palvelevat suoraan organisaation menestystä. Tätä näkökulmaa voidaan kutsua investointinäkökulmaksi, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus olla organisaatiolle merkittävä voimavara monin eri tavoin. Tämä tila voidaan saavuttaa tehokkaalla perehdytysohjelman suunnittelulla ja toteutumisella. Näin organisaatio voi pyrkiä välttämään resurssillisia kompastuskiviä ja vahvistamaan työntekijän merkitystä organisaatiolle tulevaisuudessa (Wallace, 2009).

Perehdyttämisen voidaan myös katsoa olevan tavoitteellista johtamista, jonka avulla pyritään edistämään organisaation päämääriä ja toteuttamaan strategiaa (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 49). Perehdyttämisessä rakennetaan tulokkaalle ymmärrystä myös organisaation strategiasta ja tavoitteista (Hallahan ja muut, 2007). Karlöfin (1996, s. 208) mukaan on tärkeää asettaa erilaisia seurattavia tavoitteita strategian sisäistämiseksi ja

toteuttamiselle perehdytysjakson aikana. Perehdyttämisen prosessit ovat siis osaltaan organisaation strategiaa toteuttavaa tarkoituksellista viestintää.

Perehdyttäminen itsessään on osittain strateginen toimi, mutta ei pelkästään. Prosessi ei ole yksiselitteinen ja eri organisaatioiden yksilölliset erot nousevat tässäkin keskiöön. Perehdyttäminen voi olla strategiaa toteuttava prosessi – eli sinällään strateginen toimi ja toisaalta taas se voi sisältää paljon suunnittelematonta toimintaa. On kuitenkin oletettavaa, että organisaation strategia näkyy sen prosesseissa, erityisesti perehdytykseen liitettävä dokumentaatio kuten tässä tutkimuksessa, antaa viitteitä hyvinkin suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta toiminnasta.

### **2.1.2 Vuorovaikutuksen merkitys perehdyttämisessä**

Tietoa ei voida jakaa ilman viestintää. Suurin osa jaettavasta tiedosta perehdytettäessä tapahtuu erilaisissa vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan kuitenkin tiedonjakoa organisaation tuottamana. Perehdyttäminen ei ole kokonaisuudessaan yksinäinen prosessi, se on ennen kaikkea osaamisen kartuttamista viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Perehdytyksessä jaetaan monenlaista tietoa tulokkaalle. Tulokas osallistuu itse perehdyttämiseen aktiivisesti kognitiivisella ja sosiaalisella toiminnalla. Uusi työntekijä rakentaa kuvaa erilaisista ilmiöistä tulkiten uutta tietoa aiempien tietojensa, käsitystensä ja uskomustensa pohjalta (Ketola, 2010, s. 61).

Jaettavaa tietoa on paljon työtehtävistä organisaation kulttuuriin (Kjelin & Kuusisto, 2003, s.15). Piilin (2006, s. 109) mukaan on olemassa kahdenlaista tietoa, hiljaista tietoa ja havaittavaa käsitteellistä tietoa. Havaittavaan tietoon lasketaan organisaation kuvaukset, ohjeet sekä erilaiset dokumentit. Perehdyttäjän tietojen taustalla on usein erilaisista perehdytysmateriaaleista saatu tieto (Thomas, Zolin & Hartman, 2009).

Organisaatioissa liikkuu kuitenkin myös hiljaista eli implisiittistä tietoa, jota ei ole kirjattu ylös, vaan se on piilevää (Piili, 2006, s. 110). Hiljainen tieto voi sisältää toimintatapoja,

sääntöjä tai uskomuksia. Hiljaista tietoa ei välttämättä viestitä suoraan, vaan osaaminen kertyy muilla tavoin. Organisaation kulttuuriin liittyvä tieto sisältää myös paljon hiljaista tietoa (Huotari ja muut, 2005, s. 47)

Kauhanen (2010, s. 151) asettaa vastuun henkilön perehdyttämisestä suoraan esimiehelle, mutta huomauttaa, että perehdytystehtäviä voi hoitaa myös toinen alainen tai tiimi yhteistyössä esimiehen kanssa. Perehdyttäjän tehtävässä pitää roolista huolimatta huomioida monta seikkaa, jotta päästään kiinni onnistuneeseen osaamisen kehittämiseen. Kupias ja Peltola (2009, s. 126) listaavat asioita, jotka auttavat perehdyttäjää (usein esimiestä) perehdyttämisessä. Näistä tärkeimpiä yksilöllisyyden huomioiminen, eli huomioidaan tulokkaan aiempi osaaminen sekä yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet. Työtehtävien lisäksi perehdyttäjä jakaa tietoa organisaatiosta ja vie käytännön asiat osaksi yrityksen kokonaiskuvaa (Piili, 2006, s. 109). Perehdyttäjä on ensisijaisesti myös vastuussa perehdyttämisen toteutumisesta ja samoin siitä, millaista vuorovaikutusta perehdyttäminen sisältää.

Kokonaisvaltaisen onnistumisen taustalla tärkeimpänä on siis onnistunut vuorovaikutus, tieto kulkeutuu mahdollisimman selkeänä tulokkaalle ja tilanne on vastavuoroinen, jossa on tilaa muun muassa kysymyksille ja palautteelle (Kupias & Peltola 2009, s. 126). Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys perehdyttämisessä nousee merkitykselliseen asemaan niin perehdyttäjän, kuin tulokkaan näkökulmasta (Thomas, Zolin & Hartman, 2009). Vuorovaikutuksen ja viestinnän toimivuus tässä suhteessa luo pohjaa luottamuksen rakentumiselle. Luottamus taas kuuluu perehdyttämisen keskeisiin tavoitteisiin (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 57). Tulokkaan luottamus itseensä vahvistaa tämän osaamisen kartoitusta ja ryhmän jäseniin rakentunut luottamus luo pohjaa tehokkaalle yhteistyölle. Lisäksi työtovereiden, esimiesten ja ylimmän johdon luottamus vaikuttaa käsityksiin organisaation avoimuudesta, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden mielipiteisiin omasta osallistumisestaan organisaation tavoitteisiin (Thomas, Zolin & Hartman, 2009).

## 2.2 Sosiaalistuminen organisaatioon

Tässä luvussa määrittelen käsitteen sosiaalistuminen ja avaan sitä, miten se liittyy perehdyttämiseen. Tulokkaiden saapuessa organisaation, heillä ei välttämättä ole selkeitä kognitiivisia raameja toiminnalleen, joten tulokas voi kokea hämmennystä ja kohdata odottamattomia tilanteita uudessa ympäristössä (Allen, 2006). Organisaatiot voivat kuitenkin osaltaan olla mukana ja pyrkiä ohjaamaan näitä tulokkaan kognitiivisia prosesseja organisaatioon saavuttaessa.

Sosiaalistuminen on Van Maanen ja Scheinin (1979) mukaan prosessi, jossa tulokkaat oppivat uskomuksia, asenteita, arvoja ja käyttäytymistä, joita organisaatio heiltä odottaa ja näin sopeutuvat osaksi organisaatiota. Kjelin ja Kuusiston (2003, s. 124) mukaan perehdyttämisen tärkein tehtävä on ammattirooliin opettaminen eli sosiaalistaminen. Sosiaalistuminen organisaatioon on oppimisprosessi, jossa yksilöiden on hankittava erilaista käyttäytymiseen liittyvää tietoa tullakseen tehokkaiksi organisaation jäseniksi (Klein & Weaver, 2000). Sosiaalistumisella organisaatioon tarkoitetaan Bullisin (1993) mukaan niitä prosesseja, jossa uusista työntekijöistä tulee organisaation jäseniä. Sosiaalistuminen on yksilölle jatkuva läpi työuran ja aikuisuuden kestävä prosessi (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 124). Sosiaalistumista voi lähteä hahmottamaan yksilön tai organisaation näkökulmasta.

Bullis (1993) näkee sosiaalistumisen ensisijaisesti viestinnällisenä prosessina. Tulokkaasta tulee osa organisaatiota, kun yksilö ja organisaatio neuvottelevat rooleistaan. Tulokkaan roolineuvottelut esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa ovat merkittäviä tulokkaan omien tavoitteiden saavuttamisessa, mutta ne vaikuttavat myös siihen, miten tulokas vastaa organisaation vaatimukseen (Jablin, 2001, s. 781). Van Maanenin ja Scheinin (1979) mukaan organisaation sosiaalistumisprosessi edellyttää kulttuurisen perspektiivin omaksumista eli kokemusten tulkintaa annetussa työelämän kontekstissa.

Myersin ja Oetzelin (2003) korostavat viestinnällistä näkökulmaa sosiaalistumisen prosessiin ja heidän mukaansa sosiaalistumisen prosessissa tulokas hyväksytään uudeksi

organisaation jäseneksi tulokkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Kramer (2011) nostaa vuorovaikutuksen keskiöön: ”Sosiaalistuminen määritellään viestintäprosessiksi, jonka kautta yksilöt neuvottelevat ja muuttavat roolejaan.” Sosiaalistuminen keskittyy sinänsä siihen, miten yksilöt oppivat uskomukset, arvot, suuntautumiset, käyttäytymisen, taidot ja niin edelleen, jotka ovat välttämättömiä uusien rooliensa suorittamiseksi ja tehokkaaksi toiminnaksi organisaation ympäristössä. Sosiaalistuminen helpottaa uusien tulokkaiden sopeutumista organisaatioihin (Bullis, 1993).

Yksi sosiaalistamisen tärkeimmistä aspekteista uusien työntekijöiden sosiaalistamisprosessin aikana on lähetetyn ja vastaanotetun viestinnän tyyppi, määrä ja laatu. Jablinin (2001, s. 759) mukaan on olemassa neljä pääasiallista viestinnän tehtävään tämän prosessin aikana. Nämä ovat tiedon jako, tiedon etsiminen, suhteiden muodostaminen sekä roolineuvottelut.

Organisaatioiden sosiaalistumisstrategioita, joiden avulla organisaatiot sosiaalistavat tulokkaita, on tutkittu paljon, koska ne liittyvät osaltaan organisaation tuloksiin ja onnistuneeseen saapumisprosessiin (Bullis, 1993). Sosiaalistumisstrategiat tai sosiaalistumisen taktiikat ovat erilaisia menetelmiä, joita organisaatio hyödyntää uusien tulokkaiden sopeuttamisessa (Allen, 2006). Organisaatiot voivat käyttää erilaisia taktiikoita sosiaalistumisen prosessissa (Van Maanen ja Schein, 1979). Erilaiset taktiikat ja sosiaalistumisen tavat vaikuttavat tulokkaiden rooliorientaatioihin ja siihen, miten tulokas lopulta sopeutuu (Ashforth & Saks, 1996). Taktiikat voivat olla tarkoituksellisia, kuten erilaiset perehdyttämisprosessit. Organisaation tiedostamattomat taktiikat sosiaalistumisessa liittyvät kehittyneisiin käytäntöihin ja joissa asioiden osaaminen ja roolinhaku jää tulokkaan itsensä vastuulle (Van Maanen & Schein, 1979).

Griffinin Colelan ja Goparajun (2000) käsittelivät tutkimuksessaan puolestaan yksilöiden sosiaalistumistaktiikoita. He tulivat siihen tulokseen, että uudet tulokkaat voivat saapua organisaatioon jossain määrin alttiina tietyille sosiaalistamistaktiikoille, mutta ovatko

sosiaalistamisen taktiikat lopulta tehokkaita vai tehottomia riippuu itse organisaatiotaktiikoista.

### 2.3 Assimilaatio

Assimilaatiossa on kyse prosessista, missä organisaation tavoitteena on muokata uutta työntekijää eli sosiaalistamaan hänet samaan aikaan, kun tulokas pyrkii yksilöitymään eli vaikuttamaan organisaatioon (Jablin, 2001, s. 756). Assimilaatio käsittää sosiaalistumisen vuorovaikutusprosessit, jossa organisaatiot yrittävät muovata ja muuttaa yksilöitä tarpeidensa mukaan, sekä yksilöitymisen prosessin, jossa yksilöt yrittävät muuttaa organisaatiota tarpeidensa mukaisesti (Kramer, 2011). Assimilaatiossa tulokas siis hyväksytään organisaation jäseneksi organisaation ja tulokkaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Myers & Oetzel, 2003). Onnistunut assimilaatio vaatii sekä tulokasta että organisaatiota.

Jablinin näkemyksen mukaan assimilaatio kuvaa organisaatioon saapumisessa liittymisen, osallistumisen ja poistumisen prosesseja yleisesti, joten sosiaalistuminen olisi täten assimilaation alaryhmä (Jablin, 2001, s. 757). Organisaatioon assimiloituminen koskee Jablinin (2001, s. 755) mukaan prosesseja, joilla yksilöt integroituvat organisaatiokulttuuriin. Assimilaatio on sosiaalistumisen vuorovaikutusprosessi. Assimilaatio kannustaa tutkimaan yksilöiden näkökulmaa ja strategioita, kun he yksilöivät roolinsa ja organisaation ilmapiiriin (Bullis, 1993).

Jablin (2001, s.743–793) esittää organisaation assimilaatiossa neljä vaihetta. Ensimmäinen on ennakoiva sosiaalistumisen vaihe, joka tapahtuu ennen organisaatioon pääsyä. Toisena on kohtaaminen, tapahtuu organisaation ensimmäisten viikkojen tai kuukausien aikana. Kolmas vaihe on metamorfoosi, kun yksilöistä tulee organisaation täysjäseniä ja viimeinen vaihe on poistuminen, kun henkilö lähtee organisaatiosta. Jablin jakaa ennakoivan sosiaalistumisen edelleen ammatilliseen ennakoivaan sosiaalistumiseen, uran tai ammatin valintaprosessiin ja organisaation ennakoivaan sosiaalistamiseen, prosessiin, jolla valitaan tietty organisaatio liittymään (Kramer, 2011). Nämä vaiheet eivät ole osa

lineaarista prosessia vaan pikemminkin yleinen kuvaus ilmiöstä. Nämä vaiheet voivat olla päällekkäisiä ja yksittäiset kokemukset voivat poiketa esitetystä mallista (Kramer & Miller, 2014).

Olen nostanut assimilaation käsitteen tässä tutkimuksessa esiin, sillä nämä käsitteen määritteet kumpuavat viestinnän lähtökohdista. Tämän tutkimuksen kannalta Jablinin näkemys auttaa ymmärtämään organisaatioon saapumista pelkkää kohtaamisvaihetta laajempuna kokonaisuutena, jossa yksilön roolilla on suurta merkitystä. Assimilaation käsite tutkimuksissa, ilmenee organisaatioon saapumisen prosesseissa merkitykseltään hieman eri tavoin riippuen tutkijoista. Esimerkiksi Bullis (2009) kertoo hylkäävänsä assimilaation käsitteen ja suosii sen sijaan sosiaalistumisen käsitettä organisaatioon liittymisessä. Bullis myös korostaa, että käsite assimilaatio voi luoda hämmennystä kulttuurillisen assimilaation kanssa, jossa vähemmistökulttuuri omaksuu tai sulautuu toisen kulttuurin arvoihin, käyttäytymisen ja uskomuksiin. Assimilaation käsite on organisaatioiden kontekstissa merkitykseltään läheinen sosiaalistumisen kanssa, joten ne ilmenevät josain yhteyksissä rinnakkaiskäsitteinä (Kramer, Lee & Guo, 2019).

Keskityn tässä tutkimuksessa puhumaan ensisijaisesti perehdyttämisestä ja perehdyttämisen prosessista, joita tekstit koskevat. Jablinin käsite assimilaatio ja hänen esittämänsä nelijako auttavat kuitenkin hahmottamaan organisaatioon saapumista perehdyttämistä laajemmassa prosessimaisessa kontekstissa, kuin vain itse työhön ohjauksessa tai tässä tutkimuksessa analysoitavassa kohtaamisvaiheessa. Kuten todettu perehdyttämisprosessi eikä täten myöskään sosiaalistumisen tai assimilaation prosessit ole universaalisti standardoituja, vaan ne vaihtelevat organisaatioittain (Miller, 2012). Se miten tulokkaat lopulta tulevat osaksi organisaatiota riippuu tulokkaan lisäksi paljon organisaation tavoitteista, arvoista ja identiteetistä, eli organisaation kulttuurista (Kramer, 2011).

### 3 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa määrittelen organisaatiokulttuurin käsitteen ja käyn läpi erilaisia lähestymistapoja siihen. Ensimmäisessä alaluvussa käyn läpi käsitteen määrittelyn sekä esittelen muutamia tutkimuksellisia lähtökohtia. Toisessa alaluvussa keskityn siihen, millainen rooli viestinnällä on suhteessa organisaatiokulttuuriin. Lisäksi avaen erilaisia tutkimuksellisia lähtökohtia organisaatiokulttuurin viestinnän lähtökohdista ja osoitan samalla tämän tutkimuksen näkökulmia.

Organisaatiokulttuurin käsitettä voi lähestyä kulttuurin käsitteen kautta. Kumpikaan termeistä ei ole yksiselitteinen ja määritelmät painottuvat hieman eri tavoin lähtökohdista riippuen. Kulttuurin käsitettä hyödynnettiin alun perin sosiaalisten ryhmien maantieteellisen erottamiseen (Keyton, 2011, s. 25). Kulttuuri on tietyn sosiaalisen ryhmän käsitteellinen kokoelma ilmaistuja ideoita, teemoja ja arvoja (Sackmann, 1991). Schein (2016, s. 3–5) näkee kulttuurin mallina jaetuista perusoletuksista, jotka ryhmä on oppinut ratkaisessaan ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integroitumisen tuloksena, kulttuuri on siis yhteisen oppimisen tuote. Kulttuuri on jaettuja merkityksiä, ajattelutapoja, mielen malleja ja lingvistisiä paradigmoja (Van Maanen & Schein, 1979).

Kulttuuri viittaa kuitenkin käsitteenä nimenomaan kansalliseen kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri eroaa kansalaiskulttuurista Hofsteden (1992, s. 38) mukaan siinä, että kansalliseen kulttuuriin synnyttään vahvasti ennalta määrättyihin asetelmiin, kun taas organisaationkulttuurissa yksilön vaikutus korostuu ja organisaatioihin liittymiseen voi itse vaikuttaa. Edgar Schein (2016, s. 3–5) jakoi kulttuurit neljään luokkaan, makrokulttuureihin, organisaatiokulttuureihin, sekä alakulttuureihin ja mikrokulttuureihin. Makrokulttuurit käsittävät kansakuntien ja maantieteelliset rajat ylittävät ammattiryhmät sekä suuret organisaatiot. Mikro- ja alakulttuureilla viitataan ryhmiin, jotka ilmenevät organisaatioiden sisällä tai yhteydessä (Schein, 2016, s. 3–5). Kulttuurien keskeisin piirre on kauttaaltaan ilmentyminen vain sosiaalisten yhteisöjen, kuten ryhmien, organisaatioiden, ammattien ja kansojen keskuudessa (Janićijević, 2011, s. 73–74).

### **3.1 Tutkimuksellisia näkökulmia organisaatiokulttuuriin**

Tässä luvussa avaan käsitteen monimuotoista määritelmiä erilaisista lähtökohdista. Olen nostanut esille myös erilaisia tutkimuksellisia lähtökohtia, joilla organisaatiokulttuuria voidaan lähestyä. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä moninainen eikä sitä voida määrittellä suoraviivaisesti (Hofstede, 1992, s. 57; Schein, 2016; Keyton, 2011; Alvesson & Sveningsson, 2008; Janićijević, 2011). Janićijević (2011, s. 71) ilmaisee, ettei myöskään voida väittää, että jokin tietty määritelmä olisi yleisesti hyväksytty. Organisaatiokulttuuria voidaan hahmottaa monista eri lähtökohdista tieteenalasta riippuen. Hofsteden (1992, s. 257–258) mukaan organisaatiokulttuurin voidaan nähdä sisältävän seuraavia piirteitä; holistisuus (kokonaisuus on enemmän kuin osien summa), historiallisuus (jatkuvuus yksilöistä irrallisena), antropologisuus (symbolit ja rituaalit), sosiaalinen perusrakenne sekä muutosten haasteellisuus. Nämä neljä asiaa korostavat kulttuurin perspektiivisten lähestymistapojen ja useimpien kulttuurintutkijoiden nykyisten lähestymistapojen välistä eroa. Perspektiivinen lähestymistapa korostaa kulttuurin kuuluvan näkökulmaa (Hatch, 1993). Tästä näkökulmaerosta kerron lisää luvussa 3.1.3. Organisaatiokulttuurit ovat lisäksi monimutkaisia, itsestään muodostuvia ja usein epäselviä, eivätkä ne ole yhtenäisiä (Miller, 2012, s. 86).

#### **3.1.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä**

Organisaatiokulttuurin käsitteen määrittely rakentuu sen mukaan, minkä alan lähtökohdista ilmiötä ensisijaisesti hahmotetaan. Harisalo (2008, s. 264) avaa organisaatiokulttuurin hahmottamista yksilön näkökulmasta. Ihmisen astuessa organisaatioon hän kohtaa pitkäaikaisesti muodostuneen henkisen todellisuuden, jonka kautta organisaation jäsenet tarkastelevat työhön liittyviä rakenteita, prosesseja sekä käytäntöjä (Harisalo, 2008, s. 264). Organisaation kulttuurissa on Harisalon (2008, s. 265) mukaan kyse hallitsevista ajattelu- ja toimintatavoista, jotka ovat rakentuneet yhteisten kokemusten myötä.

Martin (2002, s. 328) korostaa myös yksilön roolia organisaatiokulttuurissa ja hänen mukaansa organisaatiokulttuuri on subjektiivinen ilmiö ja erilaiset ihmiset tulkitsevat sen eri tavoin.

Organisaatiokulttuuri siis ohjaa tapoja, joilla organisaation jäsenet havaitsevat ja tulkitsevat ympäröivää maailmaa vaikuttaen myös siihen, miten he käyttäytyvät siinä. Harisalon (2008, s. 266) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri on kokonaisuus jaettuina henkisiä syvärakenteita, joiden mukaan ajatellaan, toimitaan tai strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Strukturoiduilla valinnoilla Harisalo (2008, s. 267) viittaa, että kulttuuri tekee valinnoista yksinkertaisempia ja helpompia. Valintojen tekeminen muuttuu siis rutiininomaisemmaksi. Kulttuuri vaikuttaa suoraan siihen, miten organisaatio toimii käytännössä. Kulttuuri siis on toiminnan taustalla (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 38).

Edgar Schein oli yksi johtavista kulttuurintutkijoista 1980-luvulla, kun kulttuuriteoriat herättivät suurta kiinnostusta tutkijoissa. Scheinin määritelmä organisaatiokulttuurista on yksi tunnetuimpia ja hänen työnsä muodostaa teoreettisen taustaa useissa kulttuuriin tutkimuksissa (Keyton, 2011; Alvesson & Sveningsson 2008; Miller, 2012). Scheinin (2016, s. 17) määritelmä organisaatiokulttuuria kohtaan lähtee kolmijaottelusta. Organisaatiokulttuuri koostuu artefakteista, (*artifacts*) arvoista (*values*) ja olettamuksista (*basic underlying assumptions*). Artefaktit sisältävät kaikki näkyvät prosessit, sekä havaitun käyttäytymisen, arvot pitävät sisällään kaikki arvot, tavoitteet, toiveet, ideologiat ja olettamuksissa piilee näkymättömät itsestään selvät uskomukset ja arvot (Schein, 2016, s. 18–22). Organisaatiokulttuurin käsite on Scheinin (2016, s. 29) mukaan erityisen merkityksellinen, kun yritämme ymmärtää yhteisöissä tapahtuvia asioita. Scheinin malli avaa mahdollisuuden analysoida sitä, kuinka syvimmat oletukset ja uskomukset liittyvät arvoihin sekä organisaation symbolisiin ja aineellisiin esineisiin (Alvesson & Sveningsson 2008, s. 37).

On myös huomion arvoista, että organisaatiot ovat aina osa tietynlaisen kulttuurin omaavaa yhteiskuntaa. Sagivin ja Schwartzin (2007) mukaan organisaatiot toimivat aina

myös yhteiskunnan painostuksessa. Siksi organisaatioiden on noudatettava yhteiskuntien normeja, arvoja ja säädöksiä ollakseen tämän yhteiskunnan hyväksytty jäsen ja turvatakseen sosiaalisen ja siten taloudellisen selviytymisen (Dayber, Fink & Yolles, 2012). Organisaatioiden kulttuureissa voi siis olla nähtävissä jälkiä kansallisesta kulttuurista. Organisaation omintakeinen kulttuuri on lopulta kuitenkin se, joka erottaa sen muista samanlaisista yhteisöistä laajemmassa kulttuurikontekstissa (Keyton, 2011, s. 38).

Keyton (2011, s. 38) laajentaa Scheinin määritelmää organisaatiokulttuurista ja nostaa tarkemmin esiin viestinnän ja yksilöiden roolin. Keytonin (2011, s. 29–30) määritelmän mukaan organisaatiokulttuurin täytyy ensisijaisesti olla jaettu yhteisön tai ryhmän välillä. Kulttuurielementtejä jakavat organisaation jäsenet saavat yhteyden toisiinsa merkityksellisten ja jaettujen tulkintojen, ei niinkään työnkuvan perusteella (Keyton, 2011, s. 30). Toisekseen organisaatiokulttuuri on monitasoinen konstruktio, joka koostuu useista elementeistä, pääasiallisesti artefakteista, arvoista ja olettamuksista. Kokonaisuutena nämä elementit ohjaavat organisaation käyttäytymistä, auttavat ymmärtämään organisaatiota ja luovat mekanismeja identifioitumiseen muiden kanssa. Keyton kuitenkin korostaa, että kyse ei ole siis yksittäisestä artefaktista, arvosta tai olettamuksesta ja etteivät kaikki työntekijät ymmärrä tai pidä samalla tavoin merkityksellisinä representaatioita organisaation arvoista (Keyton, 2011, s. 30–31). Tämä tekee osittain organisaatiokulttuurin hahmottamisesta ja kuvaamisesta monimutkaista.

Kuten aiemmin mainittu, Scheinin (2016, s.3–5) mukaan mikro- ja alakulttuureilla viitataan ryhmiin, jotka ilmenevät organisaatioiden sisällä tai yhteydessä. Alakulttuurit muodostuvat usein suurissa organisaatioissa ja heijastavat päivittäisiä ongelmia, joita jäsenet kokevat yhdessä samassa ympäristössä (Robbins & Judge, 2014, s.227). Organisaatiokulttuuri ei muodostu täysin samoista jaetuista merkityksistä ja organisaation kulttuurin sisällä voi ilmetä erilaisia mikro- ja alakulttuureja. Täten kun yritetään ymmärtää organisaatiokulttuurin käsitettä, on otettava huomioon, että usein organisaatiokulttuurin käsitteellä viitataan ylimmän johdon uskomuksiin kulttuurista (Alvesson ja Sveningsson s.

38). Käsitys tietynlaisesta yleisestä kulttuurista voidaan siis hahmottaa tietyiltä osin johdon alakulttuurina.

Kulttuurikäsitysten muodostuminen tapahtuu organisaation jäsenten toimesta. Se jakautuu kulttuuriin vaikuttava valta tasaisesti, on organisaatiosta riippuvaista. Voi siis olla mahdollista, että johdolla on enemmän vaikutusmahdollisuuksia merkitysten rakentamiseen ja käsitysten muodostumiseen, mutta toisaalta taas monia johdon luomia asioita voidaan työntekijöiden puolesta jättää huomiotta (Alvesson ja Sveningsson s.38–39). Organisaatiokulttuuri on kokonaisuudessaan lopulta kaikkien organisaation jäsenten hallussa ja ylläpitämä (Latta, 2009). Hatch (2006, s. 207) tarjoaa oman näkemyksensä siitä, muokkaako organisaatiokulttuuri johtajia vai muokkaavatko johtajat sitä. Hatchin mukaan johtamisella ja täten johtajilla on potentiaalia vaikuttaa organisaation kulttuuriin, mutta organisaation jäsenillä on lopulta valta päättää, missä määrin tämä potentiaali toteutuu. Keyton (2011, s. 37) vastaa myös kysymykseen voiko kulttuuria siis johtaa, hyvin samalla tavalla ja hän vastaa tiivistetysti – ehkä.

Keytonin (2011, s. 12) näkökulma organisaatiokulttuurista käsitteenä korostaa viestinnän ja yksilöiden roolia. Organisaatiot eivät voisi olla olemassa ilman viestintää (Cooren ja muut, 2011). Organisaatioviestintä on Keytonin (2011, s. 41) mukaan monimutkainen jatkuva prosessi, jonka avulla organisaation jäsenet luovat, ylläpitävät ja muuttavat organisaatiota sekä sen kulttuuria. Organisaation kaikki jäsenet osallistuvat tähän prosessiin ja luovat jaettuja merkityksiä viesteistä, vaikka kaikkia merkityksiä ei jaetakaan. Kulttuuri on siis sekä prosessi, että tuote, se on monimutkainen viestien ja merkitysten joukko. Artefaktit, arvot ja oletukset ovat kolme laajaa kulttuurielementtiluokkaa, jotka sisältävät organisaatiokulttuurina tulkittujen symbolien mallin (Keyton, 2011, s. 42).

Organisaatiokulttuuri on siis joukko artefakteja, arvoja ja oletuksia, jotka syntyvät organisaation jäsenten vuorovaikutuksesta (Keyton, s. 41–42). Janićijević (2011, s. 71) jakaa Keytonin näkemyksen. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri tarkoittaa: ”Olettamusten, arvojen, normien ja asenteiden järjestelmiä, jotka ilmaistaan symboleilla ja jonka yhden

organisaation jäsenet ovat kehittäneet ja omaksuneet keskinäisen kokemuksen kautta ja jotka auttavat heitä määrittämään ympäröivän maailman merkityksen heille ja miten käyttäytyä siinä.” Tukeudun tässä tutkimuksessa Keytonin ja Janićijević määritelmiin.

### **3.1.2 Objektiivinen ja subjektiivinen lähestymistapa**

Metodologisia lähestymistapoja organisaation kulttuurin tutkimiseen on monia (Shymcko, 2017; Hatch, 1993; Bantz, 1993). Näistä voidaan kuitenkin erottaa metodologisesti kaksi pääasiallista lähestymistapaa. Objektiivinen-positiivinen ja subjektiivinen-tulkinallinen (Martin, 2002). Objektiiviset tutkimukset hyödyntävät usein kvantitatiivisia menetelmiä ja subjektiiviset taas laadullista (Janićijević, 2011, s.70). Tämä karkea jako menetelmällisissä lähtökohdissa lähestymistavan perusteella ei kuitenkaan poissulje mahdollisuutta hyödyntää monia erilaisia menetelmiä tai yhdistää metodologisesti eriäviä lähtökohtia. Molemmat näkökulmat voivat olla arvokkaita lähtökohtia strategisen viestinnän tutkimuksissa ja käytännön ilmentymissä (Meisenbach & Brandhorst, 2018).

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa voidaan siis havaita kaksi ontologista lähestymistapaa, objektiivinen ja subjektiivinen (Janićijević, 2011, s.74). Objektiivinen lähestymistapa olettaa Janićijevićin mukaan (2011, s. 74), että organisaatiokulttuuri on olemassa erillisenä kokonaisuutena eli organisaatiokulttuuri on organisaation osa ja täten sillä on oma tarkoituksensa ja tehtävänsä. Alvessonin ja Sveningssonin (2008, s. 36) mukaan tämän lähtökohta on nimeltään muuttuja. Subjektiivisen lähestymistavan mukaan organisaatiokulttuuri ei ole organisaatiosta erillinen kokonaisuus, vaan että organisaatiokulttuuri kuvaa itse todellisuutta (Janićijević, 2011, s. 74; Keyton, 2011, s. 31). Tämän lähestymistavan mukaan ei voida sanoa, että organisaatiolla on kulttuuri, vaan että organisaatio on kulttuuri, jolla ei ole erityistä olemassaolon tarkoitusta (Meisenbach & Brandhorst, 2018).

Organisaation kulttuurista tulee siis kehys, jota vasten organisaation viestintää arvioidaan ja lähtökohta kollektiivisen ja yksilöllisen toiminnan luomiselle (Keyton, 2011, s. 36).

Keyton (2011, s. 36–37) sekä Meisenbach ja Brandhorst (2018, s. 4) näkevät organisaatiot ”kehittyvinä, dynaamisina, monimutkaisina kulttuurijärjestelminä, joissa on epäjohdonmukaisuuksia, paradokseja, sekä useita kulttuuriryhmiä ja merkitysjärjestelmiä.”

Organisaatiokulttuuria voi hahmottaa siis joko organisaation ominaisuutena (organisaatiolla on kulttuuri) tai määrittävänä (organisaatio on kulttuuri) (Hofstede, 1992, s. 120). Määrittävä näkökulma liittyy läheisesti uudempiin strategisen viestinnän käsitteellistämiseen (Meisenbach & Brandhorst, 2018, s. 4). Hallahanin, Holtzhausenin, Rulerin, Vercicin ja Srirameshin (2007) mukaan kulttuurilliset oletukset ja arvot voivat määrittää myös strategiaa ja organisaation kulttuurin vaikutus korostuu erityisesti muutoksessa. Näkökulman mukaan, päivittäiset viestintäkäytännöt muodostavat perustan kulttuuriarvoille ja oletuksille, jotka puolestaan määräävät organisaation strategiat (Meisenbach & Brandhorst, 2018). Myös Russon, Tomein, Linharesin ja Santosin (2013) mukaan organisaatiokulttuuri määrittää osaltaan organisaation strategiaa. Tämä näkökulma organisaation kulttuurista strategiaa rakentavana haastaa strategisen ajattelun objektiivisuuden, jonka mukaan strategiset päätökset ovat objektiivisia ja kulttuurista vapaita (Hallahan ja muut, 2007). Tämänkaltainen tulkinta strategiasta kuitenkin avaa mahdollisuuden tutkia yhteyksiä kulttuurin, viestinnän ja organisaation muutoksen välillä.

Pitkällä aikavälillä strategisia päätöksiä suunnittelevien organisaation johtajien tulisi pyrkiä tunnistamaan organisaatiokulttuuria. Mikäli kulttuuria tunnistetaan, voidaan tarjota sellaisia ammatillista yhdenmukaisuutta käytännön toimien kanssa, jotka lopulta kannustavat suorituskyvyn paranemiseen (Russo ja muut, 2013). Tässä tutkimuksessa lähtökohta suhteessa kulttuuriin on viestinnällinen ja omaksun täten subjektiivisen näkökulman kulttuurista organisaatiota määrittävänä - Organisaatiolla ei vain ole kulttuuria vaan organisaatio on kulttuuri.

### 3.1.3 Kulttuuri jäsenten vai tutkijan jäsentämänä

Kulttuuria koskevan tiedon tyyppi ja luonne perustuvat ontologisiin ja epistemologisiin oletuksiin. Tämän kriteerin mukaan kulttuuritutkimusta on kahdenlaista: Etic ja emic (Martin, 2002). Emic lähestymistapa lähtee tutkimuskohteen sisäisistä näkökulmista, jäsenyksistä ja ymmärryksestä suhteessa itseensä (Zhu & Bargiela-Chiappini, 2013). Etic lähestymistapa taas korostaa ulkopuolisen, esimerkiksi tutkijan näkökulmaa, ajatusmalleja ja käsitteitä tutkittavasta kohteesta. Tässä tutkimuksessa menetelmä perustuu edellä mainituille Alasuutarin (2011, s. 94) esittämille emic lähtökohdille.

Etic ja emic ahtiajakoa voidaan hahmottaa esimerkiksi muutokseen liittyvän organisaatiokulttuurin tutkimuksissa. Etic-tutkimuksista liittyen organisaatiokulttuurin muutokseen, usein oletetaan, että suunnitellulla kulttuurilla on positiivisia vaikutuksia työntekijöihin (Gover, Halinski & Duxbury, 2015). Nämä tutkimukset hyödyntävät usein kvantitatiivisia menetelmiä ja niissä mitataan organisaatiokulttuuria. Vastaavissa emic-tutkimuksissa puolestaan ajatellaan, että kulttuuri on alati muuttuva ja tämän kaltaiset tutkimukset noudattavat usein sosiaaliskonstruktivistia lähestymistapaa. Emic-tutkimukset keskittyä ymmärtämään käsityksiä suunnitelluista muutosaloitteista useista organisaatioiden tehtävistä (Gover, Halinski & Duxbury, 2015).

Alasuutari (2011, s.88) esittelee erilaisia lähestymistapoja laadullisessa tutkimuksessa ja avaa osaltaan emic- ja etic-tutkimuksien eroja. Alasuutari johdattelee aiheeseen tekemällä eroa faktanäkökulman, jossa tarkastellaan maailmaa todenmukaisina väitteinä ja näytenäkökulman välillä. Jälkimmäisessä näkökulmassa tutkimuksen aineistoa pidetään näytteenä, ei väittämänä todellisuudesta vaan tutkittavan todellisuuden osana.

Kulttuuriset jäsenyykset puolestaan viittaavat hänen mukaansa siihen, miten aineisto itsessään kuvastaa tutkittavien todellisuutta. Teksteissä olevia kulttuurisia jäsenyyksiä tutkittaessa kyse ei ole aineiston, esimerkiksi eri kirjoittajien tekstien tai eri yksilöiden haastatteluiden, jakamisesta tiettyjen kriteerien mukaan luokkiin. Tavoitteena on tutkia mitä eroja tekstit itsessään sisältävät (Alasuutari, 2011, s.93). Erottelujärjestelmiä tutkittaessa

ei liikuta etic-tyyppisiä tutkijan luomien luokkien ohjaamana, vaan kyse on emic-tyyppisten teksteissä itsessään olevien luokitteluiden tutkimisesta. Tässä tutkimuksessa tämä näkyy aineiston aiheiden analyysissa, jossa aiheet rakentuvat aineiston itsensä ohjaamana.

Etic-tyylisen tutkimuksen perustana on, että tutkija lähestyy kulttuuria ennalta määriteltyjen luokkien kautta, joita hän tutkii aiempien tutkimusten tulosten perusteella (Janićijević, 2011, s. 75). Emic-tutkimuksessa ei ole puolestaan ennalta määriteltyjä luokkia, pikemminkin ne muodostuvat itse tutkimuksen aikana ja perustuvat organisaation jäsenen tai tutkitun aineiston jälkiin (Janićijević, 2011, s. 75–76). Kulttuuristen jäsenysten tutkiminen on tapa analysoida miten teksti tai tekstit rakentavat merkitystä eli miten ne itsessään jäsentävät maailmaa. Kyse ei ole tekstien jakamisesta eri luokkiin vaan tekstien merkitysrakenteiden tutkimisesta (Alasuutari, 2011, s.94). Tutkijan ei tule Alasuutarin mukaan keskittyä siihen, mitä merkityksiä tekstit konkreettisesti sisältävät vaan kiinnittää huomio siihen, miten asioista kerrotaan. Tarkastelun kohteena pitäisi olla se, miten ilmaisuissa erilaiset käsitykset asioista tuotetaan niiden sisäisten erontekojen kautta.

### **3.2 Viestintä lähtökohtana organisaatiokulttuuriin**

Viestinnän rooli organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on näkynyt jo varhain. Edward Hall (1989) keskittyi tutkimuksissaan kulttuurienväliseen viestintään ja erilaisten kulttuurien ymmärtämiseen. Hall (1989, s. 83–167) hahmotti kulttuurien välisiä viestinnän ja toimintojen eroja kolmijaon kautta, jotka ovat konteksti, tila ja aika. Hallin (1959, s. 191) keskeinen näkemys on, että kulttuuri on viestintää ja viestintä on kulttuuria. Viestinnän keskeinen asema organisaatiokulttuurissa perustuu siihen, että kulttuuri ei pelkästään välity viestinnän kautta, vaan viestintä rakentaa kulttuuria (Miller, s. 2012, 86). Viestinnän tutkimus organisaatiokulttuurista korostaa merkityskeskeistä lähestymistapaa organisoinista ja organisaatioista (Miesenbach & Brandhorst, 2018, s. 1). Yksi viestinnällinen

lähestymistapa organisaatiokulttuuriin on tunnistaa, analysoida ja teorioida kuinka ihmiset luovat merkityksiä vuorovaikutuksen avulla (Keyton, s. 2011, 549).

Tarkasteltaessa organisaatiokulttuuria viestinnän näkökulmasta on otettava huomioon viisi keskeistä ominaisuutta (Keyton, 2011, s. 44). Organisaatiokulttuuri on erottamattomasti linkittynyt organisaation jäseniin, se on dynaaminen, koostuu kilpailevista oletuksista ja arvoista. Organisaatiokulttuuri on emotionaalisesti latautunutta ja toimii sekä organisaatioviestinnän taustalla, että sen etualla.

Viestintä ei ole yksiselitteistä tiedonsiirtoa organisaation jäseneltä toiselle, vaan se on monimutkainen tapahtuma organisaation jäsenten keskuudessa, johon vaikuttavat monet tekijät (Keyton, 2011, s. 86). Organisaatioviestinnän monimutkaisesta luonteesta johtuen organisaation viestintäjärjestelmää voi olla hankala tarkastella kokonaisuutena. Tämän vuoksi tarvitaan erilaisia lähtökohtia ja näkökulmia sen kulttuurin tunnistamiseksi, joka kumpuaa viestinnästä (Keyton, 2011, s. 87).

Useiden linssien käyttäminen yhdessä toimii paremmin organisaation monimutkaisuuden ymmärtämisessä, kuin yksittäinen näkökulma (Meisenbach & Branhordst, 2018). Keyton (2011, s. 82) asettaa vuorovaikutuksen ja viestinnän kulttuurin ytimeen. Keyton esittää seitsemän eri linssiä kulttuurin tarkasteluun viestinnän näkökulmasta. Nämä linsit ovat symbolisuorituksen, narratiivisuuden, tekstintuotannon, johtamisen, vallan ja politiikan, teknologian sekä globalisaation linssit. Olen nostanut tässä luvussa esille tarkemmin tälle tutkimukselle oleellisia lähtökohtia, nämä ovat organisaatiokulttuuri johtamisen resurssina, symbolien näkökulma sekä kulttuuriperformanssit.

Johtamisen resurssinäkökulman tarpeellisuus nousee tekstien luonteesta. Tekstit ovat organisaation tuottamia johdon toimintaa ohjaavia dokumentteja, jotka ovat ensisijaisesti suunnattu perehdyttäjille. Näkökulma antaa mahdollisuuden tarkastella tekstejä tiettyyn tarkoitukseen luotuna tavoitteellisina kokonaisuuksina. Symbolinen näkökulma ohjaa koko tutkimusta aineiston ja viestinnällisen lähtökohdan kautta. Tutkimuksessa

analysoidaan organisaation tuottamia symboleita ja niiden merkityksiä. Kulttuuriperformanssien näkökulma on oleellinen analysoitaessa kulttuurijälkiä toiminnan eli tässä tutkimuksessa toimintaa ohjaavien ilmaisujen kautta.

### **3.2.1 Organisaatiokulttuuri johtamisen resurssina**

Organisaatiokulttuurin hahmottaminen johtamisen resurssina tai työkaluna tarkoittaa sisäistä prosessia, joka vaikuttaa organisaation tuloksiin. Tämä näkökulma kuvailee kulttuurin roolia työntekijöiden valinnassa, organisaation menestyksessä ja kilpailuedussa (Keyton, 2011, s. 91). Kirjoitetut asiakirjat usein kertovat ja selittävät sitä, miten kulttuuria tulisi hahmottaa johtamisen näkökulmasta (Eisenberg & Riley, 2001, s. 299). Vastakkaisesti taas informaaliset viestit usein osoittavat paremmin todellisen, hallitsevan organisaatiokulttuurin.

Johtamisen resurssinäkökulma korostaa organisaatiokulttuurin roolia resurssina, tai työkaluna, joita esimiehet voivat hyödyntää monipuolisesti (Keyton, 2011, s. 102–103). Tämän näkökulman mukaan organisaation kulttuuri on johtavassa asemassa olevien kehittäminen ja ohjaama resurssi toiminnan tehokkuuden parantamiseksi ja asiakastyytyväisyyden luomiseksi (Alvesson ja Sveningsson s. 38). Scheinin (2016, s. 197) mukaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin voidaan katsoa olevan kolikon kaksi eri puolta eikä kumpakaan voi täydellisesti ymmärtää ilman toista. Aiemmat tutkimukset korostavat Scheinin mukaan johtajien roolia ensisijaisesti organisaatiokulttuurin luojina, hallitsijoina ja ylläpitäjinä.

Organisaatiokulttuuri nähdään sisäisenä prosessina, joka vaikuttaa ulkoisiin tuloksiin. Näkökulman mukaan johtajien tehtävänä on luoda kulttuuri, jossa työntekijät ovat tyytyväisiä ja noudattavat annettuja ohjeita, organisaatiokulttuuria hahmotetaan tietynlaisena ohjauslaitteena. Johtavassa asemassa olevilla on ainutlaatuinen mahdollisuus työskennellä kulttuurin kanssa (Schein, 2016, s. 198). Johtajien päämääränä voi olla luoda kulttuuri, joka motivoi työntekijöitä työskentelemään tuottavasti. Johtamisen

resurssinäkökulma näkee viestinnän suhteellisen suoraviivaisena välineenä, jota voidaan käyttää organisaation tulosten saavuttamiseen. Viestintä hahmottuu aspektina, jota voi olla helppo muuttaa tai parantaa (Keyton, 2011, s. 103). Johtamisen resurssinäkökulman lähtökohdat organisaatiokulttuuriin ovat perimältään siis viestintälähtöisiä. Vaikka voitaisiin ajatella näkökulman korostavan johtamista, ei viestinnän merkitykseen perustuva rooli organisaatiokulttuurin suhteen hälvä. Johtaminen, viestintä ja kulttuuri ovat toisiinsa kietoutuneita.

Yksi tapa luonnehtia organisaatiokulttuuria johdon resurssina nähdä se rekrytointiseulontana (Keyton, 2011, s. 105). Rekrytointi ja perehdyttäminen voivat, kuten aiemmin todettu, muodostua merkittäväksi kustannuseräksi yritykselle. Organisaatio voi pyrkiä minimoimaan työntekijöiden vaihtuvuutta palkkaamalla työntekijöitä, jotka sulautuvat hyvin organisaation kulttuuriin (Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards, 2000). Tämän kaltaista organisaatioiden ja tulokkaiden yhteensopivuutta on tutkittu paljon, myös organisaatiokulttuurin lähtökohdista. Esimerkiksi sopivuus henkilön arvojen ja organisaation arvojen välillä voi nousta merkittäväksi tekijäksi sekä organisaatiolla, että työntekijälle. Se miten arvot kohtaavat, vaikuttavat erilaisiin työntekijän tunne- ja käyttäytymismalleihin sekä pidempiaikaisesti siihen, miten sitoutunut henkilö organisaatioon on (Van Vianen, 2000).

Rekrytointiseulonta näkökulma, joka korostaa organisaation ja tulokkaiden yhteensopivuutta sisältää Keytonin (2011, s. 106) mukaan kaksi olettamusta. Ensimmäinen oletus on, että työntekijät johtoasemissa tietävät millainen kulttuuri on ja toiseksi, että nämä työntekijät pystyvät identifioimaan oikeita kulttuuriin sopivia piirteitä mahdollisissa tulokkaissa. Van Vianen (2000) näkee myös organisaatiokulttuurin vaikutukset rekrytoinnissa. Nykyisen organisaatiokulttuurin perusteella organisaatio voi houkutella ja valita tietyn piirteen omaavia, organisaatiokulttuuriin sopivia yksilöitä. Tähän voidaan myös pyrkiä tavoitteellisesti, mikä on johtamisen resurssinäkökulman ytimessä. Oletuksena on, että kun yksilöt sopivat valmiiksi hyvin organisaatioon, heidän arvomalliensa ja organisaation arvomallien välillä on yhtäläisyyksiä ja tämä helpottaa sekä perehdytys- että

sosiaalistumisprosesseja (Keyton, 2011, s. 105). Näkökulman mukaan organisaatiokulttuuria pidetään ikään kuin ohjenuorana, resurssina ja työkaluna.

### 3.2.2 Symbolit

Symbolit ovat Keytonin (2011, s. 59) mukaan voimakkaita fyysisiä indikaattoreita organisaation elämästä, ne ovat perusta, josta organisaation jäsenet ammentavat merkityksiä ja ymmärrystä artefakteista, arvoista ja olettamuksista. Symbolinen lähestymistapa koostaa tapoja, joilla organisaation jäsenet käyttävät jaettuja merkitysjärjestelmiä tulkitsemaan tapahtumia, ymmärtävät todellisuutta, luovat merkityksiä kokemuksista ja luovat yhteisiä käsityksiä tilanteista (Alvesson, 2002, s. 4).

Organisaatiokulttuurin piirteet jakautuvat Janićijevićin (2011, s. 72) mukaan kahteen ryhmään, kognitiiviset piirteet, joita ovat arvot, normit ja asenteet sekä symbolisiin elementteihin materialistiset, semanttiset ja käyttäytymissymbolit. Organisaatiokulttuurilliset symbolit ovat sellaisia sanoja, liikkeitä ja asioita, jotka heijastavat ja kantavat suuremman ja laajemman merkityksen kuin mitä niillä alun perin on ollut (Janićijević, 2011, s. 72). Semanttisia symboleja ovat kaikki ne symbolit, jotka voidaan kuulla. Ne ovat symboleja kielen muodossa ja kulttuurin luomuksia, kuten jargon, metaforat, tarinat, legendat, vitset ja keskusteluaiheet. Symbolit voivat olla avainsanoja, ammattikieltä, arvokkaita saavutuksia ja palkintoja (Eisenberg ja Goodall, 2004, s. 119). Viestintä tukeutuu symbolien käyttöön (Keyton, 2011, s. 59).

Organisaatioiden hahmottaminen symboleiden kautta edellyttää tiettyjä oletuksia. Symbolit voivat erilaisissa muodoissa kantaa todella paljon tietoa organisaatiosta ja muodostua kulttuurin kannalta erittäin merkityksellisiksi (Keyton, 2011, s. 60). Symboleilla on neljä roolia. Symbolit voivat paljastaa hiljaista tietoa, jota voi olla vaikea muuten viestiä (Keyton, 2011, s. 61). Toiseksi symbolit vaikuttavat käytökseen herättämällä sisäisiä arvoja ja normeja. Kolmanneksi symbolit helpottavat organisaation jäsenten viestintää organisaatiokokemuksistaan. Symbolien neljäs tehtävä on integroida organisaation

merkitysjärjestelmiä. Symbolien tutkiminen perustuu ajatukselle ihmisten kyvystä luoda merkityksiä kielen avulla (Eisenberg & Goodall, 2004, s. 119). Kieli on siis työkalu, joka sekä luo organisaatioita että mahdollistaa ymmärryksemme niistä. Ymmärryksemme ihmisistä ja asioiden järjestyksestä perustuu sille, mitä ja miten ihmiset viestivät toisilleen asioiden merkityksiä.

### 3.2.3 Kulttuuriperformanssit

Tutkijat totesivat, että symbolit tai symbolijärjestelmät (myös arkipuhe) luovat monimutkaisia, joskus ristiriitaisia merkityksiä organisaatioviestinnässä, ja viestinnän kautta myös organisaation kulttuurissa. Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon (1983) mukaan organisaatiokulttuurillisen tutkimuksen tulee keskittyä viestintäprosesseihin, joissa kulttuuri syntyy. Siirryttiin siis tutkimaan pelkkien symbolien, artifaktien, arvojen ja olettamuksien sijaan sitä, miten viestintä tuo organisaatiokulttuurin eloon (Keyton, 2011, s. 93). Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon (1983) mukaan organisaatiokulttuurilliset viestintäprosessit ovat parhaiten näkyvillä ”organisaatiokulttuurin performansseina”.

Organisaatiokulttuuria paljastavilla performansseilla on neljä perusominaisuutta. Nämä ovat vuorovaikutteisuus, kontekstisuus, episodisuus ja osittainen improvisointi (Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo, 1983). Performanssit ovat luonteeltaan vuorovaikutteisia, koska ne edellyttävät useiden organisaation jäsenten osallistumista. Pacanowsky ja O'donne -Turjillo korostavat *kulttuuriperformanssien* tärkeyttä organisaatiokulttuurien esiintymisessä. Tyypillisiä performansseja, joita voidaan löytää jokaisesta organisaatiosta ovat rituaalit, intohimo, sosiaaliset käytänteet, politiikka ja enkultointi.

Rituaalit ovat henkilökohtaisia, joko tehtävärituaaleja, henkilökohtaisia rituaaleja, sosiaalisia- tai organisaation rituaaleja (Keyton, 2011, s. 94). Usein rituaalit ovat tietyn tyylistä toimintaa, joista on nähtävillä arvoja ja identiteettiä. Rituaaleja tarkastelemalla voidaan paljastaa arvojen toteutumista, miten olettamuksia esiintyy käytännössä, sekä millaisia artefakteja hyödynnetään toiminnassa (Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo, 1983).

Intohimo on toimintaa, joka muuntaa yhteiset työtoiminnot näiden toimintojen koroteuiksi ja parannelluiksi versioiksi. Kolmas performanssi ovat sosiaaliset käytänteet, eli vaikiintuneet vuorovaikutukseen liittyvät toimet. Sosiaaliset käytänteet edustavat jokapäiväisiä viestintäkäytäntöjä, kuten päivittäistä jutustelua, avuliaana olemista, vitsailua, lohduttamista tai tukemista, ollen samalla performansseja, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja etikettiin (Meisenbach & Brandhorst, 2018).

Politiikalla tässä yhteydessä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimia, jotka sisältävät henkilökohtaisten kykyjen näyttämistä, liittoutumista ja neuvottelua. Termi *politiinen performanssi* tulee toimien vallan, hallinnan ja vaikutusvallan luonteista (Keyton, 2011, s. 96). Viimeinen performanssi, enkultointi, viittaa sellaisiin vuorovaikutustoimiin, joilla organisaation jäsenet hankkivat tietoa ja taitoja sekä työtehtävistä, että organisaation kulttuurista (Meisenbach & Brandhorst, 2018).

Organisaation viestinnällisten performanssien tarkastelu ja analysointi organisaation viestintäsystemissä, voi paljastaa miten organisaatio toteuttaa kulttuuriaan ja luo symbolisen itsensä (Keyton, 2011, s. 97). Performanssinen näkemys organisaatiokulttuurista menee pidemmälle kuin pelkkien oletusten, arvojen ja artefaktien tunnistaminen symbolisena kulttuurin ilmentymänä. Näkökulma paljastaa pikemminkin, miten merkityksiä luodaan kulttuurisymboleista ja miten nämä merkitykset integroidaan käytäntöön (Keyton, 2011, s. 97).

## 4 Organisaatiokulttuuri perehdytysteksteissä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten perehdyttämisessä käytetyt teollisuusyritysten tekstit viestivät organisaatiokulttuurista. Tutkimuksen aineisto koostuu Danfoss Vaasan toimipisteen tuottamista perehdytykseen liittyvistä teksteistä ja dokumenteista, analysoitavia asiakirjoja on yhteensä kahdeksan. Tutkimuksen näkökulma on viestinnällinen.

Organisaatiokulttuurin ilmenemistä selvitetään aineistolähtöisesti tunnistamalla toimintaa ohjaavia ilmaisuja aineistosta sekä analysoimalla näitä tunnistettuja ilmaisuja. Toimintaa ohjaavat ilmaisut antavat viitteitä siitä, millaiseen toimintaan organisaatio kannustaa. Nämä viestityt toimintaa ohjaavat ilmaisut pitävät sisällään jälkiä organisaatiokulttuurista, sillä kulttuuri on toiminnan taustalla (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 38). Täten mahdollisia toimintatapoja analysoimalla voidaan tehdä päätelmiä siitä, millainen kulttuuri on. Ensimmäinen alaluku tässä luvussa keskittyy näihin toimintaa ohjaaviin ilmauksiin. Tehdyistä havainnoista muodostetaan tarkempaa käsitystä temaattisen analyysin keinoin. Teemat tunnistetaan aineistosta koodauksen avulla. Kolmas alaluku taas käsittelee organisaatiokulttuurin ilmenemistä perehdytysteksteissä organisaatiokulttuurin käsitteen kautta. Tämän luvun lopussa keskityn kokoamaan aineistosta saatuja tuloksia.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on otettava huomioon, että tutkimus tehdään tiettyyn aikaan ja kontekstiin sitoutuneena (Alvesson, 2002, s. 142). Yhdessä ajassa kerätty aineisto kuten tässä tutkimuksessa, edustaa vain tiettyä ajankohtaa. Organisaatiokulttuuri on luonteeltaan alati muuttuva ja dynaaminen, joten tutkimuksen tulokset voivat edustaa vain tiettyä osaa todellisesta kulttuurista (Keyton, 2011, s. 177). Täten tämänkin tutkimuksen tulokset ovat heijastusta siitä ajasta, jolloin aineisto on kerätty. On oletettavaa, että organisaatio on saattanut muuttaa, poistaa tai kehittää joitain tässä tutkimuksessa esille tulevia piirteitä tai käytänteitä. Lisäksi on huomioitava, että kulttuuria analysoidaan symbolien kautta teksteissä.

Kuten aiemmin mainittu asiakirjojen pysyvyys ja yhdenmukaisuus ovat tärkeä ominaisuus, joka on otettava huomioon analysoitaessa dokumentteja kulttuurin päättelemiseksi. Toisin sanoen, koska asiakirjat kestävät tilanteiden ulkopuolella voivat organisaation jäsenet käyttää niitä eri paikoissa samanaikaisesti ja eri aikoina. Kun tämä potentiaali toteutuu, luoduilla viesteillä voi olla merkittävä rooli merkitysten ja odotusten rakentamisessa koko organisaatiossa (Bantz, 1993, s. 46).

#### **4.1 Toimintaa ohjaavat ilmaisut**

Päivittäinen toiminta organisaatioissa ei tapahdu tyhjiössä, vaan erilaisten toimintojen taustalla vaikuttavat moninaiset organisaation ja sen yksilöiden syyt. Perusolettamukset muun muassa ovat osaltaan ohjaamassa yksilön ja yhteisön toimintaa (Schein, 2016, s. 253). Olettamukset taasen perustuvat organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurilla on suoranaista vaikutusta siihen mitä organisaatiossa käytännössä tapahtuu päivittäin. Organisaatiokulttuuri luo ja muokkaa yksilön valintoja sekä strukturoi käyttämismalleja ryhmässä (Harisalo, 2008, s. 267). Analysoimalla sitä, millaiseen toimintaan tekstit ohjaavat perehdyttäjää ja tulokasta voidaan tehdä päätelmiä siitä, millainen kulttuuriin organisaatio kannustaa tekstien perusteella.

Tämän analyysivaiheen alussa keskitin huomioni kokonaisuun virkkeisiin ja lauseisiin. Etsin aineistosta ensimmäisenä jälkiä toiminnan ohjauksesta henkilöiden ja roolien kautta. Esimerkki (1) on hyvä aineistoesimerkki siitä, kenen kuuluu toimia ja millä tavoin. Myöhempi aineiston uudelleen tarkastelu paljasti kuitenkin, ettei pelkkä virkkeiden tai lauseiden analysointi paljastanut kaikkia toimintaan ohjaavia ilmaisuja. Tämä johtui osittain siitä, että olin tarkastellut ilmaisujen suoria merkityksiä, enkä niinkään kiinnittänyt huomiota siihen, millaisessa kontekstissa dokumenttien viestit olivat kokonaisuudessaan. Tämä vaati siis lisäanalyysiä ja teksteissä piilevien viestien tarkastelua kontekstisidonnaisesti.

Toimintaa ohjaavia ilmaisuja tunnistin aineistosta yhteensä 332 kappaletta. Toimintaa ohjaaviksi ilmaisuiksi en laskenut dokumenttien sisällössä otsikoita, yrityksen logoa tai muita visuaalisia elementtejä. Kokonaisvaltaisesti voidaan katsoa, että kaikki organisaation itsensä tuottamat piirteet sisältävät kulttuurijälkiä. Edellä mainitut piirteet kertovat osaltaan kulttuurista, mutta koska tutkimuksen ensisijainen lähtökohta on organisaation tuottamien viestien merkitysten analyysi, on näiden elementtien tarkastelu suoritettu tässä tutkimuksessa kontekstin analyysinä, joka tulee ilmi myöhemmässä analyysivaiheissa.

Toimintaa ohjaaviksi ilmaisuiksi on laskettu perehdyttäjälle suunnattua perehdyttämiseen liittyvää taustoittavaa informaatiota kuten esimerkki (2) osoittaa. Toimintaa ohjaaviksi ilmaisuiksi on laskettu myös merkitykseltään sellaisia ilmaisuja, joiden voidaan olettaa ohjaavan toimintaan, vaikka ilmaisu itsessään ei sisällä edes verbiä, kuten esimerkit 4, 5 ja 6. Kokonaisvaltaisesti aineistoa analysoidessa suurin osa kaikkien dokumenttien kaikista virkkeistä, lauseista ja sanoista oli tunnistettavissa toimintaa ohjaaviksi.

(1) Ensimmäisenä päivänä uudet työntekijät siirtyvät omien perehdyttäjien seuraan kello 11, heidät ohjataan linjoille vastaanotosta huolehtineiden perehdyttäjien toimesta.

(2) Perehdyttäminen auttaa työntekijän sopeutumista, sitoutumista ja työtehtävistä suoriutumista.

Toimintaa ohjaavien ilmaisujen lukumäärä on osaltaan oletettavissa, sillä kuten aiemmin mainittu teksti ovat luonteeltaan tarkoitettu ohjeiksi tiettyyn toimintaan. Aineistosta tunnistetut virkkeet pidin kokonaisuuksina, enkä lähtenyt jakamaan niitä lausetasolle tai sanoihin eli kokonaisuudet ovat siinä muodossa, missä ne ovat aineistossa. Mikäli virke oli pitkä ja sisälsi useamman tarkennuksen tiettyyn toimintaan tätä virkettä ei jaoteltu, vaan sitä tarkasteltiin sellaisena kokonaisuutena, kuin organisaatio on sen tuottanut. Esimerkki (3) on tyyppiesimerkki useamman lauseen virkkeestä, joita kohtelin tutkimuksessa yhtenä (1) toimintaa ohjaavana ilmauksena.

(3) Perehdyttäjä ja uusi työntekijä käyvät työvuoron päätyttyä läpi,

mitkä vaiheen onnistuvat jo hyvin ja mihin kaivataan lisätukea.

Ensimmäinen analyysivaihe paljasti minulle edellä mainittujen esimerkkien kaltaisia toimintaa ohjaavia ilmaisuja, mutta ensimmäisen vaiheen havainnot käsittivät vain ilmaisuja, jotka olivat ymmärrettävissä ympäristöstään irrallisina. Tekstit eivät kuitenkaan toimi luettaessa perehdyttäjälle, kuten ne toimivat analyysissä minulle eli niitä ei katsota palasina ilmaisuja vaan kokonaisuutena. Palasin siis aineiston pariin etsimään toimintaa ohjaavien ilmaisuja niiden kontekstissa. Kielen merkitysten rakentuminen kontekstiriippuvaisena on yleisesti diskurssianalyysissä vallalla oleva näkemys (Alvesson & Kärreman, 2000). Kontekstilla on voima muuttaa jopa samojen sanojen merkitys täysin erilaiseksi.

Mielenkiintoiseksi aineistossa toimintaa ohjaavina nousivat yksisanaiset ilmaisut, jotka eivät itsessään kontekstin ulkopuolella vaikuta toimintaa ohjaavilta kuten tässä alla ilmevät esimerkit (4), (5) ja (6). Kaikki nämä ilmaisut ovat kuitenkin kontekstissaan ymmärrettäviä toimintaa ohjaavia viestejä.

- (4) Yleiset tilat
- (5) Kahvit
- (6) Taukojumpat

Kaikki yllä olevat esimerkit löytyvät kahdesta eri dokumentista samankaltaisista taulukoista ”viikko-ohjelma”. Taulukot sisältävät perehdytettävien ensimmäisten päivien ”luku järjestyksen” eli sen mitä asioita perehdyttämiseen sisällytetään minäkin päivänä ja missä järjestyksessä. Yleiset tilat ilmaisu, jonka kaltaisia löytyi lisäksi 37 kappaletta, kertoo kontekstissaan, että perehdyttäjä esittelee perehdyttävälle erinäisiä asioita, joista yksi on organisaation tilat. Esimerkki kahvi puolestaan viittaa kyseisen päivän taukoon ja tauon ajoitukseen. Mielenkiintoista kahvi ilmaisussa on se, että siinä on viitteitä kansalliseen kulttuuriin. Tauko ei esiinny nimellä tauko, vaan kahvi, suomalainen kahvikulttuuri näkyy tässä läpi. Kuten aiemmin todettu, organisaatiokulttuurissa näkyy jälkiä kansallisesta kulttuurista. Esimerkki 3 osoittaa tämän todeksi myös tässä aineistossa. Esimerkki 6 puolestaan kuvaa työtehtävien lisäksi työhyvinvointiin liittyvän osaamisen opetteluun taukojumpan keinoin.

Keräsin toimintaa ohjaavat ilmaisut erilliseen Microsoftin Excel ohjelman tiedostoon, jossa ilmaukset jaoteltiin niiden tiedostojen pohjalta mistä ne olivat peräisin (katso taulukko 1). Tiedostojen taulukossa esitetty keskinäinen järjestys on sinällään merkityksetön analyysissä ja perustuu ainoastaan tiedostojen kokoon. En ole myöskään analyysissä kokonaisvaltaisesti kiinnittänyt huomiota toimintaa ohjaavien ilmaisujen järjestykseen. Järjestykseen on kiinnitetty huomiota ainoastaan tiedostojen sisällä, jossa olen edennyt alusta loppuun organisaation tuottaman tekstin ohjaamana. Toimintaa ohjaavat ilmaisut ovat siis Excel tiedostossa siinä järjestyksessä, kun ne on tunnistettu analyysivaiheessa. Täten niiden järjestystä tässä tiedostossa ei ole tarkasteltu teemoittelun tai koodaamisen vaiheissa, vaan ilmaisujen sijaintien mahdollisia vaikutuksia niiden merkityksiin, kuten esimerkit (3) ja (4), on tarvittaessa tarkasteltu niiden alkuperäisessä kontekstissa.

Kaikki tunnistetut toimintaa ohjaavat ilmaisut ovat luonteeltaan sellaisia, että se millaista toimintaa näistä ohjeista reaali maailmassa syntyy ei voida määrittellä tämän aineiston perusteella. Tutkimusten tavoitteiden mukaisesti tämä tutkimus ei myöskään pyri selvittämään tätä seikkaa. Tämä huomio on kuitenkin tämän analyysin kannalta oleellinen, sillä se korostaa millainen tekstien perusteella muodostunut kulttuurin luonne on. Myöhemmin tämän pääluvun lopussa, kun tarkastellaan organisaatiokulttuurin muodostumista, on otettava huomioon se, että aineisto puhuu kaikissa toimintaa ohjaavissa ilmaisuissa organisaation tuottamaa näkökulmaa siitä, millaista toimintaa se osaltaan kannustaa.

Analyysin seuraavassa vaiheessa toimintaa ohjaavat ilmaisut koodattiin. Koodaaminen tässä tutkimuksessa tarkoittaa prosessia, jossa aineiston jatkuvan tarkastelun avulla etsitään toimintaa ohjaavista ilmaisuista merkityksellisiä yhteneväisyyksiä ja eroja. Yhtenevät piirteet ryhmitellään ja ne alkavat muodostaa koodien alkuja, jotka ohjaavat myöhemmin toimintaa ohjaavia ilmaisuja kohti teemoja eli aiheita.

Koodien muodostuminen perustuu toimintaa ohjaavien ilmaisujen yhteneväisyyksiin aineistossa niiden merkitysten kautta. Koodien nimet, kuten (7) ja (8) muodostin aineistolähtöisesti pyrkien mahdollisimman kuvaavaan, mutta tiiviiseen merkitykseen. Koodien nimet olivat ensimmäisiä ohjeita kohti toimintaa ohjaavien ilmausten teemoja ja kohti organisaation kulttuuripiirteiden havainnointia.

(7) Työnopastus

(8) Turvallisuus

Kaikki tunnistetut koodit ovat nähtävillä liitteen 1 taulukossa. Yhteensä koodeja muodostui 35. Koodien tunnistamisen jälkeen jäsensin koodatut ilmaisut ja ne muodostivat 9 eri teemaa. Aineiston koodit jäsenyivät teemoiksi Keytonin (2011, s. 74) kolmijaon kautta ja tarkastelin toimintaa ohjaavia ilmaisuja toistuvuuden ja toiston kautta. Lisäksi analysoin niitä tehosteita, joita ilmaisut sisälsivät. Tässä analyysivaiheessa palasin tarkastelemaan toimintaa ohjaavia ilmaisuja dokumenttien kontekstissa. Keytonin (2011, s.74) mukaan tehosteet tekstissä voivat olla esimerkiksi kirjoitusasu tai muu visuaalinen korostus, joka erottaa tekstin sitä ympäröivästä tekstistä.

## 4.2 Teemat

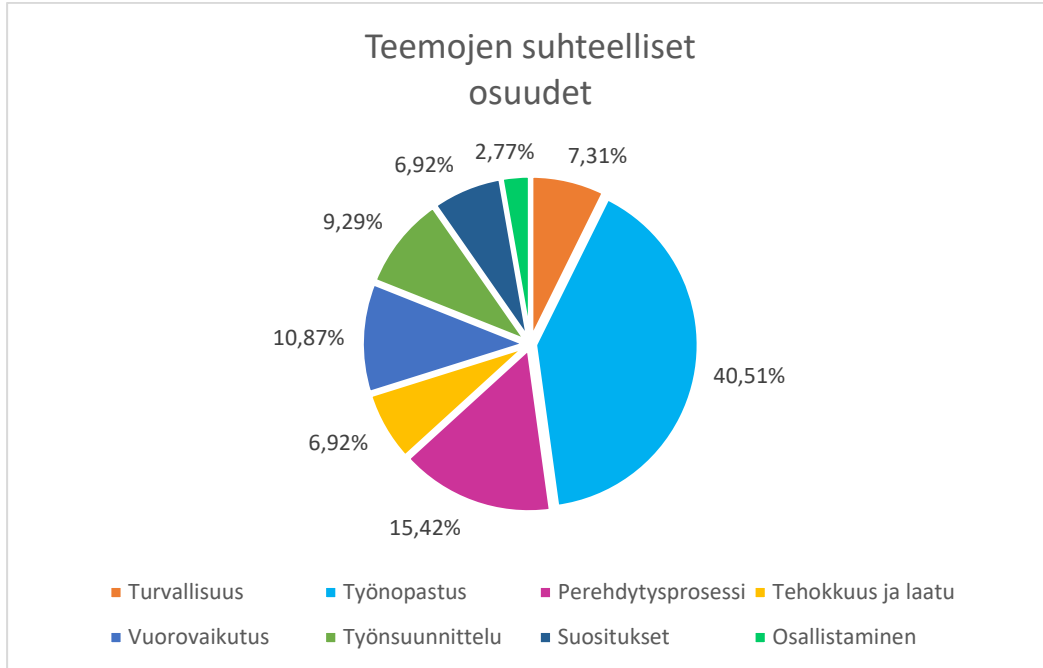
Teema tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 92) mukaan aihetta, joka aineistossa esiintyy. Teemoittelu on keskeisimpiä tämän analyysin osia, joissa toimintaa ohjaavista ilmaisuista muodostetaan koodien ja kolmijaon kautta teemoja. Teemat eli aiheet vievät analyysia eteenpäin kohti organisaatiokulttuurin tunnistamista.

Tässä tutkimuksessa teemat muodostuivat aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa siis sitä, että analyysi perustuu aineistosta saatuihin havaintoihin ja päätelmiin, enkä tutkijana luonut etukäteen aiheita tai teemoja, joihin aineisto ikään kuin asettautuisi. Käytännössä tämä toteutettiin aineiston koodauksen ja Keytonin kolmijaon, eli toistuvuuden, toiston ja tehosteiden analysoinnin avulla. Analyysivaiheen ensimmäinen osio keskittyi

koodaamiseen, jonka tulokset nähtävillä liitteessä 1. Kuten aiemmin mainittu koodaamisen jälkeen analysoin toimintaa ohjaavia ilmaisia toistuvuuden ja tehosteiden suhteen ja vertasin tuloksia. Käyn tämän luvun alaluvuissa läpi edellä mainitun mukaiset muodostuneet yhdeksän teemaa.

Bantzin (1993, s. 95) muukaan teemat määräytyvät kahdella kriteerillä. Ensimmäinen näistä on esiintymistiheys, yksittäinen ilmaisu ei itsessään ole temaattinen. Toisekseen teema edustaa vähintään yhtä ideaa ja enintään useita ideakomplekseja. Yhdessä nämä kriteerit viittaavat siihen, että toisiinsa liittyvien ideoiden moninkertainen esiintyminen on teeman perusta (Bantz, 1993, s.95). Tässä tutkimuksessa teemoittelu perustuu Keytonin (2011, s. 313) määrittämään toistuvuuteen, toistoon ja tehokeinoihin teemojen pohjana.

Teemoja tunnistettaessa palasin aineiston alkuperäiseen kontekstiin ja pyrin ymmärtämään koodien ja toimintaa ohjaavien ilmaisujen kautta muodostuneiden aineiston sisällöllisiä yhteneväisyyksiä. Lisäksi analysoin millaisia merkityksiä yhden idean kannalta, toimintaa ohjaavat ilmaisut pitivät koodien sisällä. Näitä merkityksiä analysoitiin myös kokonaisuutena teemoja muodostaessa. Muodostuneiden teemojen suhteelliset osuudet ovat nähtävillä alla olevassa kuvassa 2. Kuvassa nähtävä jäsenitys perustuu siihen montako toimintaa ohjaava ilmaisu kukin aihe sisältää tunnistettujen ilmaisujen kokonaismäärästä.



**Kuva 2** Teemojen suhteelliset osuudet

Perustuen Keytonin (2018, s. 313) kolmijakoon teemojen analysoimisessa, sekä yhtenevien ja eriävien merkitysten tarkasteluun aineistosta on hahmotettu seuraavat teemat: Työnopastus, perehdytysprosessi, vuorovaikutus, työsuunnittelu, turvallisuus, tehokkuus- ja laatu, suositukset, sekä osallistaminen. Käyn tämän luvun alaluvuissa tarkemmin läpi nämä teemat. Teemojen käsittelyjärjestys perustuu siihen, miten suuri osa aineiston koodatuista ilmaisuista esiintyy teeman sisällä, täten aloitan siis työnopastuksesta.

Kuten aiemmin todettu organisaatiokulttuurin piirteet jakautuvat Janićijevićin (2011, s. 72) mukaan kahteen ryhmään. Näitä kognitiiviset piirteet eli arvot, normit ja asenteet sekä symboliset elementit eli materialistiset, semanttiset ja käyttäytymissymbolit. Teemoissa on nähtävillä tämä jaottelu kognitiivisiin ja symbolisiin elementteihin. Tässä analyysivaiheessa nousi hyvinkin pian selväksi, etteivät kaikki tässä luvussa luetellut teemat itsessään liittyvät ensisijaisesti perehdyttämisessä tiettyyn käytännön osaamiseen liittyviin seikkoihin eli symbolisiin elementteihin.

Tämän havainnon voidaan arvioida osittain olevan selkeä, sillä ovathan dokumentit luotu ensisijaisesti perehdyttämisprosessin tarkoituksiin. Kaikki toiminta organisaatioissa voi sisältää jälkiä sen kulttuurista, mutta myös toimintaa pitää analysoida tarkasti. Luvussa kaksi kerroin kuinka Kupias ja Peltola (2009, s.17–19) erottavat perehdyttämisen prosessista yksityiskohtaisemman työnopastuksen eli työtehtäviin perehdyttämisen. Perehdytykseen kuuluu myös työtehtävien lisäksi osaamisen kartoitusta organisaatiosta, työyhteisöstä kokonaisuutena sekä organisaation kulttuurista (Miller, 2012, s. 127). Mikäli siis erotetaan ensin teemoista työtehtäviin liittyvä osaaminen, sekä muut ensisijaisesti perehdyttämiseen liittyvät teemat muodostuvat ne organisaatiokulttuurista kertoviksi symbolisiksi elementeiksi. Työnopastuksen lisäksi lasken siis symbolisiin elementteihin lisäksi kaiken muuhun vastaavaan käytännön osaamiseen liittyvät teemat eli turvallisuuden, perehdytysprosessin sekä työsuunnittelun. Näiden organisaatiokulttuurista kertovat kognitiiviset elementit muodostuvat teemoista vuorovaikutus, suositukset, osallistaminen sekä tehokkuus ja laatu.

Näiden pohdintojen avulla pääsemme hyvin lähelle tutkimuksen perimmäisiä tavoitteita. Mitä organisaatiokulttuuriin viittaavia jälkiä dokumenteista jää jäljelle, kun niistä ensin erotetaan kaikki työtehtävien ulkopuoliset seikat. Miten vahvasti ja millä tavoin organisaatio keskittyy teksteissä puhumaan työtehtävien ja työympäristön ulkopuolisista asioista?

Vaikkei tutkimuksen keskiössä ole arvioida sitä millainen perehdyttämisprosessi Danfossilla on, voidaan sitä tarkastelemalla päästä sen jäljille siitä mitkä elementit ovat symbolisia ja mitä ne osaltaan kertovat kulttuurista. Kokonaisuudessaan perehdyttämisen näkökulmasta prosessi on tarkkaan selitetty laajalti auki perehdyttäjälle. Prosessissa avataan niin käytännön asiat, kuten tiettyjen päivien aikataulu, sekä lisäksi kerrotaan laajalti tavoitteista sekä seikoista, joita juuri tämä kyseinen yritys prosessissa haluaa tulokkaalle korostettavan. Dokumentit sisältävät siis paljon käytännön tietoa erityisesti työnopastuksesta ja turvallisuudesta, työsuunnittelusta sekä prosessista itsessään. Näiden teemojen ulkopuoliset teemat sen sijaan ovat selkeästi kognitiivisia kulttuurijälkiä, joten ne täytyy

asettaa vielä tarkemmin lisäanalyysin kohteeksi. Tästä enemmän seuraavassa luvussa organisaatiokulttuuri perehdytysteksteissä. Tässä luvussa keskityn avaamaan sitä, millaisia kulttuurijälkiä kustakin teemasta erikseen on löydettävissä.

#### 4.2.1 Työnopastus

Työnopastus eli työtehtäviin perehdyttäminen auttaa työntekijää omaksumaan ja hallitsemaan työtehtävänsä, eli työskentelemään itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, s. 17–19). Työnopastus muodostui monen eri koodin sisältöjen perusteella yhdeksi teemaksi. Teema sisältää seuraavat toimintaa ohjaavien ilmaisujen koodit (liite 1): Työtehtävät, Esimikon käyttö, assy (tuotantolinja), työaika, syykoodi, käyttöohje, tauko, työympäristö, osaaminen ja oppiminen, sekä poikkeukset. Työnopastuksen teemaan liittyivät dokumenteissa kaikki sellaiset toimintaa ohjaavat ilmaisut, jotka suoraan tai epäsuorasti liittyvät jotenkin työtehtäviin liittyvään osaamiseen. Tämä teema sisältää lukumäärällisesti eniten toimintaa ohjaavia ilmaisuja, työnopastuksen prosentuaalinen osuus kaikista koodatuista ilmaisuista on 39,5 % (Kuva 2). Tämä tarkoittaa tunnistetuista ilmaisuista (liite 1) 200 ilmaisua. Esimerkit (9) ja (10) ovat tyypillisiä teeman toimintaa ohjaavia ilmaisuja. Niistä käy ilmi perehdyttäjälle se, mitä työtehtäviä avataan tulokkaalle ja missä järjestyksessä.

(9) Linjan toimintaan tutustuminen

(10) Sisäinen työkierto

Suoraan työtehtäviin liittyvän osaamisen lisäksi olen laskenut tässä teemassa sisältyväksi myös työtehtäviin liitettävän toiminnan, kuten erilaisten ohjelmien käyttöohjeet. Lisäksi olen työnopastukseen laskenut sisältäväksi myös työympäristöön liittyvät ohjeet. Nämä valinnat ovat perusteltuja tässä analyysissä sillä, että ne eivät itsestään kannu sellaisia merkityksiä ilman itse työtä, jotta ne nousisivat omaksi teemakseen muiden teemojen rinnalle. Teeman ideasisältö liittyy joko suoraan tai epäsuorasti työtehtävien suorittamiseen.

Työnopastuksen teema perehdyttämiseen liitettävissä dokumenteissa on oletettavissa oleva teema. Pohja työnopastuksessa työtehtäviin liittyvään osaamisen kartuttamiseen, kuuluu niin ikään työturvallisuuslainsäädännön vaatimuksiin. Lainsäädännön (2002/738, 14 §) mukaan ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haittaja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus...” Perehdyttämiseen kuuluu keskeisimmin saada tulokkaasta osaltaan hyödyllinen osa organisaatiota. Tämä ei luonnollisesti onnistu, ellei työntekijälle ensi annetta niitä osaamisvalmiuksia, mitä tuleva työtehtävä vaatii.

Dokumenttien keskeisimpänä sisältönä on ohjata perehdyttäjää perehdyttämisen prosessissa sekä siinä, miten työtehtävät käydään läpi. Yksityiskohtaisia ja hyvin tarkkoja kuvauksia dokumentit eivät tietyistä työvaiheista sisällä, vaan ne pikemminkin ohjaavat työnopastusta etenemään vaiheittain. Tämä työhön liittyvän opastuksen rakentuminen tällä tavoin heijastelee tuotantolinjatyon vaiheittaista työskentelymallia eli tapaa tehdä työtä organisaatiossa. Esimerkit (11) ja (12) kuvaavat hyvin tämän tyyppistä dokumentointi tapaa aineistossa.

(11) Tutustuminen linjan käytäntöihin

(12) Sisäinen työkierto

Tämä osaltaan voidaan katsoa osaksi organisaatiokulttuuria. Ensinnäkin tapa, jossa ohjataan perehdyttäjää jakamaan työtehtäväkohtainen tieto vuorovaikutustilanteessa kertoo siitä, että luotetaan perehdyttäjän osaamiseen työtehtäviin liittyvän tiedon jakamisessa. Lisäksi toimintaa ohjaavista ilmaisuista on nähtävissä, että työtä tehdään järjestelmällisesti ja standardoidusti. Tämä järjestelmällisyys näkyy myös koodien tauot, esmikön käyttö ja Esmikoon liittyvä ohjeistuksen kautta. Organisaatiossa toimintaa seurataan tarkasti ja tietyille toiminalle, kuten tauoille on asetettu tarkat jaksotukset. Syykoodi koodin kautta on nähtävissä, miten myös ajankäyttöä seurataan tarkasti. Tähän katsoisin selityksenä olevan vaiheittain etenevä työ, jossa yksilön paikallaololla on merkitystä

tuotantolinjan toiminnan kannalta. Kokonaisvaltaisesti organisaation toiminta nojaa vaiheittaiseen työhön tuotannossa. Täten on perusteltua seurata sitä, miten yksilöt käyttävät aikaansa. Työnopastus teemana paljastaa ensisijaisesti siis vakiintuneita toimintatapoja organisaatiossa käytännönläheisestä näkökulmasta.

#### 4.2.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi teemana sisältää kaikki perehdyttäjälle työhön liittyvään osaamiseen ohjaamiseen ja opettamiseen liittyvät prosessikuvaukset. Teeman koodit ovat prosessi, tavoitteita, prosessin kehitys ja perehdytys suunnitelma. Perehdytysprosessi teemasta on eroteltu aiemmin työnopastukseen liittyvä tieto, joka kuten aiemmin mainittu sisältää tarkemmin ohjeita itse työhön liittyvästä osaamisesta. Prosessiin liittyvät kuvaukset voidaan katsoa olevan tarkoitettu perehdyttäjälle ohjaamisen ja johtamisen välineeksi. Toimintaa ohjaavia ilmaisuja teema sisältää 68 eli kokonaisuudessaan prosessiteeman koodien osuus kaikista ilmaisuista on 15,42 %.

Perehdytysprosessin prosessi ja perehdytys suunnitelma sisältävät merkitykseltään sellaisia toimintaa ohjaavia ilmaisuja, joissa kuvataan perehdyttäjälle prosessin vaiheita, sisältöä ja tavoitteita. Tämä on teemassa keskeisin ideasisältö eli miten perehdytyksen prosessi kokonaisuudessa käytännössä toimii. Prosessikuvaus sisältää aikatauluja ja koko perehdyttämisen prosessin monipuolista laajamittaista kuvausta. Erityisesti dokumentit (nähtävillä taulukossa 1) ”Perehdyttäjän opas -uuden työntekijän versio”, ”Danfoss Vaasan-tehdas perehdyttämisen toimintamalli\_2020”, ”Perehdytys suunnitelma 1.2 NX” sekä ”Oppimispäiväkirja ja perehdytyksen arviointi” sisältävät perehdytyksen prosessiin liittyvää tietoa. Alla olevista esimerkeistä (13) ja (14) on nähtävillä sitä, millaista prosessikuvausta dokumentit sisältävät.

(13) Jokaiseen perehdytysprosessin vaiheeseen kuuluu tietyt tehtävät, jotka ovat listattu perehdytys suunnitelmaan

(14) Perehdytyksessä edetään vaiheittain

Prosessin kuvaus on siinä mielessä hajautettua, että sen eri vaiheista löytyy dokumenteista osittain päällekkäistä tietoa. Dokumentit eivät itsessään selitä perehdyttäjälle sitä, missä järjestyksessä dokumentteja itsessään tulisi tulkita, joten on vain oletettava, että tämä informaatio kulkee organisaatiossa suullisesti. Kuten aiempi teema työopastus, perehdytysprosessi ei ole mielestäni yllättävä aineistosta nouseva teema. Mikäli pyritään perehdyttämään tulokas tehokkaasti ja strategisesti osaksi organisaatiota, on oletettavaa, että prosessi itsessään vaatii suunnittelua ja tämän suunnitelman kuvausta. Prosessiohjeet toimivat käytännön työkaluina johdolta perehdyttäjälle ja nousevat merkittävään asemaan itse perehdytyksen tuloksissa. Teeman kautta on käynyt kuitenkin ilmi, että organisaatio kohtelee prosessia hyvinkin tarkasti ja järjestelmällisesti.

Perehdytysprosessin laajamittainen kuvaus, kertoo organisaation suhtautumisesta perehdyttämiseen. Perehdyttäminen käydään läpi tulokkaan ensimmäistä päivästä noin muutama viikko eteenpäin. Prosessista muodostuu aineiston perusteella harkittu ja tarkasti mietitty kokonaisuus, jossa on selkeät toimintatavat tavoitteineen. Tästä teemasta on osittain nähtävissä samoja piirteitä organisaatiokulttuurista, kuin edellisessä teemassa. Järjestelmällisyys ja standardisointi näkyy myös vahvana tämän teeman toimintaa ohjaavissa ilmaisuissa. Prosessikuvaukset ovat itsessään tyypillistä strategista viestintää (Vaara, Sorsa & Pälli, 2010). Organisaatio suhtautuu mielestäni dokumenteissa hyvin strategisella otteella perehdyttämiseen ja tulokkaisen osaamisen kartuttamiseen.

#### **4.2.3 Vuorovaikutus**

Toiminnan analyysi organisaatiokulttuurin näkökulmasta on perusteltua. Analysoidessa tätä toimintaa on otettava huomioon, että käytännön toimien lisäksi organisaatiokulttuurin vaikutus näkyy erityisesti vuorovaikutustapahtumissa (Alvesson, 2000, s. 151). Yhdessä työskentelevien fyysinen läheisyys ja yhteistyötarve luovat tarpeen vuorovaikutukselle. Alvessonin mukaan jaetut työkokemukset tarkoittavat jaettujen merkitysten

rakentumista työn ympärille. Työn sisältö ja työprosessit liittyvät usein läheisesti tietynlaisiin sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Kuten aiemmin kerrottu perehdyttäminen itsessään prosessina perustuu vahvasti interaktiiviselle viestinnälle, jossa parhaimmillaan päästään henkilökohtaiseen viestintään tulokkaan ja perehdyttäjän välillä (Juholin, 1999, s. 144). Kokonaisvaltaisen onnistuneen perehdyttämisen taustalla vaikuttaa tärkeimpänä onnistunut vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen rakentuminen vaikuttaa taas luottamukseen. Kun tulokas luottaa itseensä, hänen osaamisensa kartoitus vahvistuu. Ryhmän välinen luottamus taas mahdollistaa tehokkaan yhteistyön (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 57).

Lisäksi, kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu viestinnällä ja täten siis vuorovaikutuksella on erityinen rooli organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Organisaation jäsenet reagoivat ja luovat samanaikaisesti organisaatiokulttuurin sosiaalisen ja symbolisen todellisuuden (Keyton, 2011, s. 43). Tämä tapahtuu usein päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta kokonaisuudessaan kaiken viestinnän voidaan osaltaan katsoa rakentavan kulttuuria. Näin ollen kaikkien organisaation jäsenten sosiaalisesta ja symbolisesta todellisuudesta syntyy organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri syntyy, kasvaa ja elää viestinnässä. Näistä syistä tutkimuksessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota analysoidessa aineistosta esiin nousevia vuorovaikutukseen liittyviä havaintoja. Olen tässä tutkimuksessa kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, millainen vaikutus organisaation puolelta nousee toimintaa ohjaavista ilmaisuista.

Yhdeksi teemaksi aineistosta nousee siis vuorovaikutus. Teema sisältää ensisijaisesti sellaisia ilmaisuja, joissa vuorovaikutukseen liittyvää toimintaa ohjataan. Lisäksi teema sisältää sellaisia ilmaisuja, joissa viitataan johonkin vuorovaikutustapahtumaan. Tarkasteltaessa viestintää keskeisenä organisaatiokulttuuria rakentavana piirteenä on erityistä kiinnittää huomiota aineistossa siihen, millaiseen vuorovaikutukseen organisaatio ohjaa työntekijöitään. Vuorovaikutusta käsitteleviä koodeja aineistosta löydettiin analyysissä yhteensä 21 kappaletta (taulukko 2). Vuorovaikutuksen teema rakentui siis koodien

vuorovaikutus, kuinka neuvotaan sekä käsky yhteisistä ilmaisuista. Yhteensä ilmaisuja teeman alle asetui 55 eli teeman prosentuaalinen osuus suhteessa muihin on täten 10,87 %. Esimerkki (15) on tyypillinen ohjetyyppinen tietynlaiseen vuorovaikutukseen kannustava ilmaisu.

(15) Keskustelkaa mitä "saftey first" -periaate käytännössä tarkoittaa perehdytettävän henkilön työssä.

(16) Muille työntekijöille kannattaa tiedottaa mistä opiskelija tulee, kuinka kauan hän viipyy ja mihin hänen odotetaan työpaikalla osallistuvan.

(17) Työntekijä opettaa/kertoo perehdyttäjälle kokoamisvaiheet (opettaminen paras tapa oppia).

Ilmaisun (16) kaltainen vuorovaikutusteemaan liittyvä ilmaus puolestaan puhuu suoran vuorovaikutuksen sijaan viestinnästä yleisemmin. Esimerkissä kannustetaan viestimään opiskelijan saapumisesta ja siihen liittyvästä informaatiosta. Tarkemmin sitä kenen vastuulla viestintä tässä on ei ilmaista kuten esimerkissä (17), jossa ilmaistaan suoraan kuka kertoo ja kenelle, sekä millaista tietoa.

Aineistossa puhutaan muun muassa keskustelemisesta, tiedottamisesta, opettamisesta, kertomisesta, ja esittäytymisestä. Organisaatio pyrkii osaltaan toiminnallaan (ohjeilla) kannustamaan tiettyihin vuorovaikutuksellisiin toimiin. Usein ne asetetaan kontekstissa ensisijaisesti perehdyttäjän vastuulle toteuttaa, kuten esimerkissä (15). Tämän voidaan katsoa johtuvan ensisijaisesti siitä, että suurin osa aineistosta on perehdyttäjälle suunnattua.

Yllä olevien esimerkkien mukaan vuorovaikutukseen voidaan katsoa suhtauduttavan osana prosessia. Ohjeissa ei mennä yksityiskohtiin vuorovaikutuksen suhteen. Tietynlaiseen vuorovaikutukseen kannustetaan, mutta vuorovaikutuksen rakennetta tai sisältöä ei sinällään säännellä. Tämän analyysivaiheen alussa oletin, ettei aineistosta löydy mitään vuorovaikutuksen säätelyyn liittyvää. Tässä olin kuitenkin väärässä. Tarkempi

kokonaisvaltainen aineiston analyysi paljasti minulle tapauksia, joissa sekä kannustetaan olemaan vuorovaikutuksessa tulokkaan kanssa, että kerrotaan miten.

Vuorovaikutus koodin lisäksi tässä teemassa ilmenee, kuinka neuvotaan koodin ilmaisuja ja niistä osa on englanniksi. Kaikki englanninkieliset ohjeet olivat tässä aineistossa löydettävissä dokumentista ”Danfoss Vaasan-tehdas perehdyttämisen toimintamalli\_2020”. Mielenkiintoista tässä kontekstissa on se, että verrattuna muihin vuorovaikutusta käsitteleviin kohtiin, ainoastaan tässä osiossa oli löydettävissä esimerkin (19) kaltaisia ohjeita. Mikä tekee esimerkistä poikkeuksellisen muihin verrattuna, on se, että ohje selkeästi sisältää viitteen siitä, millä tavalla jokin asia pitää viestiä. ”Selkeästi, kokonaan ja rauhas­sa” ilmaisu on itsessään jopa muista koodin sisällöistä kuten (18) esimerkistä poikkeava tässä suhteessa.

(18) State the job and find out what he already knows about it.

(19) Instruct clearly, completely, and patiently, but no more than he can master

Huolimatta yllä olevasta esimerkistä, voidaan katsoa, että organisaatio pyrkii hyvin vähä, ellei jopa ollenkaan vaikuttamaan siihen, miten perehdyttäjän tulee käyttäytyä vuorovaikutustilanteessa. Suurin osa, eli peräti 85 % ilmaisuista ei sisällä minkäänlaista tietoa siitä, miten jokin asia pitäisi ilmaista. Loput 15 % ilmaisuista on esimerkin (19) kaltaisia, ja niiden sisältö liittyy ensisijaisesti siihen, kuinka opettamisen tulisi rakentua.

Näiden tulosten valossa tulen siihen tulokseen, että vaikka organisaatio kannustaa tietynlaiseen vuorovaikutukseen ja osittain antaa esimerkkejä siitä, miten tietynlaisessa tilanteessa jokin asia viestitään, puuttuu organisaatio kokonaisuudessaan vähän vuorovaikutuksen rakentumiseen. Tätä väitettä tukee ylipäätään suhteellinen ilmaisujen vähyys tässä teemassa suhteessa kaikkiin ilmaisiin ja muihin teemoihin. Vuorovaikutukseen liittyviä ohjeita on huomattavasti vähemmän, kuin esimerkiksi työnopastukseen tai prosessiin liittyviä ohjeita.

Teema sisältää sekä kulttuurista kertovia ilmaisuja ja osaltaan taas aiempaan prosessiin liittyvää tietoa, jota on jo analysoitu. Tarkastelen myöhemmin luvussa 4.3.5 tämän teeman sisältöä organisaatiokulttuuriin teorioiden, tarkemmin kulttuuriperformanssien valossa ja nostan siinä luvussa vielä tarkemmin esiin aineistossa esiintyviä vuorovaikutukseen liittyviä ilmaisuja. Teemasta voidaan tässä vaiheessa päätellä kuitenkin muutamia asioita.

Esimerkiksi jo aiemmin tehty havainto siitä, että organisaatio luottaa perehdyttäjän vastuuseen vuorovaikutusprosessin sujumisesta on näkyvissä. Organisaatio näyttää luottavan perehdyttäjän kykyyn osaamiseen liittyvän tiedon jakamisessa. Vuorovaikutusta käsittelevät ilmaisut eivät sisällä ohjeita formaalin vuorovaikutuksen ulkopuolella, joten voidaan tehdä päätelmä siitä, ettei organisaatio pyri vaikuttamaan päivittäiseen työntekijöiden vuorovaikutukseen. Organisaation puolesta voidaan havaita myös tiedottamisen rooli osana työtä, perehdyttäjän vastuulle kuuluu monipuolinen sekä tulokkaiden, että muiden työntekijöiden tiedottaminen. Tässä on osaltaan nähtävissä organisaation roolien jakoa erityisesti siitä, kuka viestii ja kenelle. Perehdyttäjän tulee organisaation mukaan ottaa vastuuta viestinnästä.

#### **4.2.4 Työsuunnittelu**

Työsuunnittelu muodostui omaksi teemakseen sisältäen yhteensä 42 toimintaa ohjaavaa ilmiä, joiden suhteellinen osuus kaikista on 9,29 %. Teema koostuu koodeista, perehdyttäjälle, vastuut ja työhyvinvointi. Osaltaan voitaisiin katsoa dokumenttien kokonaisuudessaan olevan työsuunnittelua, mutta ensisijaisesti tässä tutkimuksessa analyysia varten on oleellista hahmottaa dokumentteja laajemmin. Tämän tutkimuksen kontekstissa, työsuunnittelu on siis yksi dokumenttien teemoista. Työsuunnittelu liittyy organisaatiossa rakenteelliseen suunnitteluun (Viitala, 2014, s. 50). Työsuunnittelussa määritellään prosessien, yksiköiden tai tiimien vastuualueita. Tässä teemassa työsuunnittelu liittyy vahvasti vastuuseen ja siihen, miten se jakautuu organisaatiossa. Alla olevasta esimerkistä (20) on nähtävillä sitä, miten vastuuta jaetaan organisaatiossa.

(20) Perehdyttäjä on vastuussa uuden työntekijän suoriutumisen seurannasta.

Perehdyttäjän tulee työtehtävien lisäksi kertoa organisaatiosta ja viedä käytännön asiat osaksi yrityksen kokonaiskuvaa (Piili, 2006, s. 109). Perehdyttäjä on ensisijaisesti myös vastuussa perehdyttämisen toteutumisesta. Vastuu on merkityksenä mielenkiintoinen aineistosta nouseva piirre, sillä se ilmenee eri tavoin useammassa teemassa, mutta vahvimmin tämän teeman ilmaisuissa. Vastuun ilmeneminen aineistossa tuo esille johtamisen resurssinäkökulmaa. Dokumentit erittelevät ja selkeyttävät vastuualueita ja näin ollen perehdyttäjän roolia itsessään. Vastuusta puhuttiin esimerkiksi aiemaassa vuorovaihtuksen teemassa ja tämä teema sisältää samoja piirteitä, mutta niistä on viestitty tämän teeman sisällä suuremmin, kuten esimerkki (20) osoittaa. Tämä osaltaan kertoo organisaatiokulttuurista. Miten organisaatio jakaa eri tehtäviä ja millaisia vastuita roolit sisältävät ovat keskeistä kulttuurin näkyvää puolta.

Työhyvinvointi koodina sisältyy teemaan työsuunnittelu. Tässä aineistossa yhteneväinen ideasisältö nousee siitä, miten työhyvinvoinnista puhutaan. Työhyvinvointi ilmaisut liittyvät vahvasti aineistossa työhyvinvoinnin toteuttamisen aikataulutukseen. Voidaankin siis katsoa, että kyseessä on prosessista ja työnopastuksesta erillinen suunnitelmallinen toimi. Tämä kertoo organisaatiokulttuurista osaltaan sen, että työhyvinvointiin keskittään resursseja sekä suunnitelmallisuutta jo perehdytysvaiheessa. Tämä koodi paljastaa analyysistä osittaisia merkitysyhteyksiä aiempaan perehdytysprosessi teeman kanssa. Teemaana työsuunnittelu nousi omakseen kuitenkin sillä perusteella, että näkökulma muodostuu aineistossa etenevän prosessin sijaan nimenomaan suunnittelun ympärille. Roolien jakautuminen ja tietyn roolin sisältämät suoraan ilmaistut toimet erottavat sen prosessista itsestään.

Teeman voidaan katsoa liittyvän organisaation toimintamalleihin yleisellä strategisella suunnittelutasolla. Dokumenteissa tästä teemassa oli lisäksi havaittavissa hyvinkin selkeitä kuvauksia siitä, mitkä asiat kuuluvat minkäkin tietyn roolin, jopa henkilön vastuulle. Teeman analysoiminen johtamisen näkökulmasta voisi varmasti paljastaa organisaation

johtamistyylistä jotain, mutta tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy organisaatiokulttuuriin. Vastuisiin liittyvät toimintamallit ja tavat kuuluvat osana kokonaisuutta siihen, millainen organisaatiokulttuuri tai sen alakulttuurit ovat. Tämän teeman analysoinnin perusteella on pääteltävissä, että kyse on hierarkkisesta organisaatiosta, jossa vastuualueet jakautuvat selkeästi roolien perusteella.

#### 4.2.5 Turvallisuus

Turvallisuuteen liittyviä toimintaa ohjaavia ilmaisuja löytyi aineistosta 37, joka on 10,44 % tunnistetuista toimintaa ohjaavista ilmaisuista. Perehdyttämisen ja turvallisuuden suhdetta käsitellään myös aineistossa kuten esimerkeistä (21) ja (22) käy ilmi. Turvallisuuden suhtaudutaan teksteissä hyvin vakavasti ja tämä on nähtävillä siitä tavasta, millä turvallisuutta ilmaistaan. Viestit ovat selkeitä ja sisältävät suoria kehotuksia, sekä kieltoja.

(21) Yksi perehdyttämisen tavoitteista on tapaturmien ja työstä aiheutuvan sairastumisen vaaran välttäminen.

(22) Tässä esimerkkejä aiheeseen liittyvistä säädöksistä: Työsopimuslaki 55/2001 ...

Turvallisuus ei ole teemana yllättävä löytö aineistosta ja tähän voidaan katsoa olevan syynä tietysti jo tämän tutkimuksen alussa mainittu lainsäädäntö. Prosentuaalinen 10 % osuus perehdytysteksteissä selittyy perehdyttämistä ohjaavalla työturvallisuuslainsäädännöllä. Työturvallisuuslain (728/2002) mukaan työnantaja on velvollinen antamaan työntekijöille tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen liittyen.

Turvallisuuteen liittyvää tietoa on dokumenteissa monipuolisesti prosessin eri vaiheissa. Kaikista analysoitavista dokumenteista turvallisuus ainoa koodi, joka sisälsi suoria kieltoja. Tyypiesimerkkejä näistä turvallisuuteen liittyvistä kielloista ovat alla näkyvät esimerkit (23) ja (24). Kiellot auttavat tarkastelemaan organisaatiota hieman toisesta lähtökohdasta. Millaisia asioita organisaatio ei halua ehdottomasti tapahtuvan toiminnassaan.

- (23) Erityinen varovaisuus jätepuristimen kanssa: Kurkottelu kielletty joka tilanteessa. Väärään puristimeen joutunutta jätettä ei saa yrittää poistaa!
- (24) Työtä ei koskaan saa jatkaa vikaantuneella työkalulla: Ilmoitus työkaluvastaavalle, vikaantunut työkalu poistetaan käytöstä.

Kiellot sisälsivät suoraan ilmaisuja, jotka eri sävyin eivät salli ollenkaan mainittua toimintaa organisaatiossa. Itsessään havainto kielloista turvallisuuspuheen osana ei ole yllättävää, sillä turvallisuuteen liittyvissä seikoissa ei ole varaa jättää asioita merkityksiltään monitulkintaisiksi. Huomattavaa tässä yhteydessä on mainita, ettei organisaatio turvallisuuden ulkopuolella lähde kieltämään työntekijöitä. Tämä osaltaan vahvistaa mielikuvaa siitä, että työturvallisuus saa lainsäädäntöä merkittävämmän roolin organisaatiossa. Turvallisuuteen liittyvää tietoa pidetään aineiston perusteella tärkeänä tietona tulokkaalle.

Esimerkki (24) sisältää mielenkiintoisesti myös työntekijälle kuuluvan velvollisuuden liittyen työturvallisuuteen. Työturvallisuuslaissa (2002/738) lukee, että ” Työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä, koneissa, muissa työvälineissä, henkilönsuojaimissa tai muissa laitteissa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle”. Turvallisuudesta tulee dokumenttien perusteella kuva siitä, että kyseessä on kaikkien organisaation jäsenten yhteinen velvollisuus ja vastuu. Dokumenttien turvallisuutta käsittelevät kohdat ovat suoraan verrannollisia lainsäädännöllisten vaatimusten kanssa, ja tämä näkyy toteutuvan eri tavoin kaikissa dokumenteissa turvallisuuteen liittyvissä seikoissa.

Turvallisuuteen liittyvään tietoon ja sen jakamiseen on aineistossa panostettu kuitenkin enemmän, kuin vain laki vaatii. Tämä korostuneisuus tulee aineistossa ilmi sillä, että organisaatio on dokumenteissa käyttänyt turvallisuuden kohdalla erilaisia tehokeinoja. Näitä ovat muun muassa huutomerkit, alleviivaukset ja värit, kuten punainen.

Turvallisuus nousee sekä merkityksen, että visuaalisen toteutuksen kautta tärkeään asemaan. Näiden havaintojen perusteella teen päätelmän siitä, että organisaatio pitää henkilöstön turvallisuutta tärkeänä asiana, ei vain täytä lakisääteisiä vaatimuksia.

#### **4.2.6 Tehokkuus ja Laatu**

Tehokkuus ja laatu muodostuivat yhdeksi yhtenäiseksi teemaksi sisältäen koodit tehokkuus ja laatu. Teeman koodit sisältävät 6,92 % kaikista toimintaa ohjaavista ilmaisuista. Kontekstista irrallisina käsitteitä voisi pitää erillisinä ideakokonaisuuksina ja täten voitaisiin katsoa, ettei niissä ole mitään yhteistä. Laatu ja tehokkuuspuhe ilmenivät aineistossa kuitenkin poikkeuksetta samantyyllisissä konteksteissa ja harvoin ilman toisiaan. Aineistossa laatu ja tehokkuus liittyvät molemmat erityisesti prosessin etenemiseen ja toimivat tulokkaan perehdytyksessä mittareina kehitykselle. Tehokkuus on kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti (Viitala, 2014, s. 9). Laatu on keskeistä asiakkaiden palvelukonseptissa ja työntekijöiden kädenjälki näkyy suoraan palvelun tai tuotteiden laadussa.

Tehokkuuteen viittaavia toimintaa ohjaavia ilmaisuja löytyi aineistosta 16 kappaletta ja laatu ilmaisuja 19 kappaletta. Teeman tehokkuus ja laatu alle asettui yhteensä 35 toimintaa ohjaavaa ilmaisua. Ilmaisut, jotka sisälsivät laatu- ja tehokkuuspuhetta, liittyvät 23 kertaa perehdytyksen etenemiseen. Tämä lukumäärä on huomattava kokonaisuudessaan teeman sisältäviin kaikkiin ilmaisiin verrattuna.

Kuten mainittu, tehokkuus- ja laatu puhe dokumenteissa on sinällään mielenkiintoinen, että ne esiintyvät lähes poikkeuksetta yhdessä. Esimerkki (27) on tyypillinen ilmaus, jossa tehokkuus ja laatu esiintyvät yhdessä. Tämän esimerkin kaltaisia ilmauksia löytyi sekä suoraan toistona, että toistuvuutena. Ainoastaan kaksi toimintaa ohjaavaa ilmaisua oli erotettavissa, joissa puhuttiin vain tehokkuudesta, kuten esimerkissä (25) ja 5 ilmaisua, joissa puhuttiin ainoastaan laadusta esimerkki (26). Aineistossa tehokkuuden rinnalle nostetaan siis myös laadun tarkkailu ja laatu ilmenee melkein samoissa yhteyksissä, kuin ne, joissa puhutaan tehokkuudesta. Laatua yksinään käsitellään kaksi ja puoli kertaa

enemmän kuin yksinään tehokkuutta. Tehokkuus ja laatu liitetään molemmat osaksi osaamisen tunnistamista, joten sitä käsitellään perehdyttämisprosessia ohjaavana piirteenä, kuten esimerkissä (27).

(25) Kun tekninen osaaminen on saavutettu, keskitytään tehokkuuteen työmenetelmissä.

(26) Oppimisessa keskitytään siihen, että tuotteen kokoonpano tehdään työohjeiden mukaisesti, ilman laatuvirheitä

(27) Opetellaan assy 1, kunnes henkilö pääsee linjan laatu- ja tehokkuustavoitteisiin.

Tehokkuuden ilmeneminen perehdytysteksteissä voidaan katsoa kuuluvan laajempaan ilmiöön myös tämän organisaation ulkopuolella. Kuten Fang ja muut (2011) toteavat perehdyttämisen tavoitteena on saada tulokas osaksi organisaatiota ja usein tämä pyritään tekemään myös tehokkaasti. Tämän ja aiempien tutkimusten perusteella voidaan siis sanoa, että perehdyttämisprosessisakin pyritään tehokkuuteen. Tehokkuuden ilmeneminen organisaation tuottamissa teksteissä on sinällään siis luonnollista.

Organisaatiokulttuurin kannalta tehokkuus ja laatu ei ole yksinkertainen analysoitava. Yksinkertaisimmillaan voitaisiin katsoa, että tehokkuus ja laatu liittyvät suoraan yrityksen perustavoitteisiin tuottaa voittoa. Liiketoiminnallaan kasvuun pyrkivä yritys pyrkii tietenkin toimimaan tehokkaasti ja tuottamaan laadukkaita tuotteita. Näin ollen voitaisiin katsoa, että perehdytettäviin tulokkaisiin kohdistetut tehokkuus ja laatuvaatimukset eivät sinällään kerro mitään organisaatiokulttuurista. Alvessonin (2002, s.1) mukaan kulttuurintutkimuksessa voi olla helppo alistua korostamaan tehokkuuden, kasvun ja menestyksen merkityksiä yritysten perusluonteen kautta. Hän kuitenkin kehottaa menemään syvemmälle, kun analyysin kohteena on organisaation kulttuuri.

On siis katsottava ilmaisuja ja niiden ilmenemistä niiden kontekstissa. Suurin osa tunnistetuista ilmaisuista ilmenee toistuvasti erityisesti suurimassa

tiedostossa ”perehdyttämisen toimintamalli” kohdassa perehdytyksen eteneminen vaiheittain (kaavio, joka kuvaa prosessin etenemistä selittein). Virkkeet avautuvat kontekstissaan selittämään osittain sitä, miten perehdyttämisen prosessi etenee. Perehdyttäjälle annetaan mittari, jonka kautta uuden työntekijän vaatimusta voidaan analysoida. Näistä mittareista löytyy esimerkki samasta tiedostosta esimerkki (28). Osittain tämä ilmaisu paljastaa sen, että työ etenee prosessimallisesti vaihe vaiheelta, joka osittain on hyvin tyypillistä tuotantotyössä, mutta ilmaisu kertoo myös muuta. Tärkeimpänä havaintona voidaan pitää sitä, että mittareina perehdyttäjälle prosessissa toimivat nimenomaan tehokkuus ja laatu.

(28) Esim. NX tavoite 75 % -> vähintään 60 % ennen siirtymistä seuraavalle assy pisteelle

Perehdyttäjille tarjotaan siis esimerkin (28) kaltaisesta dokumenteissa työkalu, jolla perehdyttämistä voidaan arvioida laskennallisesti. Linjan laatu- ja tehokkuusvaatimukset täytyy täyttää tietyllä prosentiosuudella vaatimuksista, joka vaihtelee linjoittain. Dokumentista ei käy ilmi sitä, mihin nämä laskelmat perustuvat, mutta on oletettavaa, että ne ovat sidoksissa tuotannon linjaston keskimääräiseen tehokkuuteen. Mittareihin perustuvalla arvioinnilla voidaan varmasti tasa-arvoistaa perehdyttämisen arviointia, eivätkä osaamisvaatimukset ole eritasoisia tulokkaan yksilöllisistä piirteistä riippuen. Menetelmä kertoo mielestäni työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta osaamisvaatimuksissa.

Ilmaisuista on myös pääteltävissä se, että edellistä vaihetta toistetaan niin kauan, kunnes vaatimukset täyttyvät. Osaltaan voitaisiin katsoa tässä olevan viitteitä vaatimusten lisäksi tavasta, jolla organisaatio huolehtii osaamisen kartoittamisesta. Toimintavan voitaisiin katsoa takaavan sen, että työntekijälle tarjotaan tarpeeksi aikaa opetella edellinen työvaihe kunnolla ennen kuin siirrytään seuraavaan. Lisäksi perehdyttäjän läsnäolo on selvitettävissä näistä mittareista. On oletettavaa, että tulokkaan kehitystä seurataan jatkuvasti ja opettaminen on osaltaan jatkuvaa läpi prosessin.

Oletettavasti tulokkaiden työskentelystä löytyy eriävyyttä työskentelyn tehokkuudessa. Näiden dokumenttien perehdyttämisprosessi huomioi tulokkaiden yksilölliset erot osaamisen kehittymisessä. Epäselväksi jää kuitenkin se, miten perehdyttäjän kuuluu toimia, mikäli näihin vaatimuksiin ei päästä toiston jälkeen. Oletettavaa on, että kun asiaa ei dokumenteissa tuoda tässä kontekstissa ilmi, on kyse varmasti harvinaisemmasta ilmiöstä ja suurimman osan tulokkaista voidaan olettaa pääsevän esitettyihin tavoitteisiin lopulta, vaikka osaamisen kartoittaminen kestäisi kauemmin.

Mikäli siis tarkastellaan laatu- ja tehokkuusvaatimuksia, voidaan niiden päätellä liittyvän organisaatioon, jossa perehdyttäminen on jaettu työn luonteeseen pohjaten eri vaiheisiin. Tämä vahvistaa aiempien teemojen tuloksia prosessiluontoisesta työskentelystä. Perehdytysprosessissa kohdellaan tulokkaita tasa-arvoisesti ja annetaan perehdyttäjille yhteneväinen työkalu, jolla osaamisen kehittymistä mitataan. Perehdyttäjät seuraavat tulokkaiden osaamista, eikä tulokkaita jätetä prosessin aikana työskentelyvaiheissa yksin. Vaatimusvirkkeet osoittavat kontekstissaan sen, että vaikka prosessia on yhtenäistetty ei se jätä huomiotta tulokkaiden yksilöllisiä eroja osaamisen kehittymisessä. Tulokkasiin suhtaudutaan yksilöinä, huomioidaan yksilölliset erot, kuitenkin toteuttaen tasa-arvoisia tavoitteita. Lisäksi esimiehen vastuu perehdytyksessä näkyy hänen läsnäolonsa ja osaamisen seuraamisena. Nämä esitetyt toiminnalliset piirteet ovat sellaisia, jotka osaltaan kertovat siitä millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa tekstien perusteella vallitsee.

Työntekijöillä on merkittävä rooli tehokkuuden kannalta. Työpanoksen oikea kohdentuminen vaikuttaa siihen, saadaanko tuotanto sujumaan ilman keskeytyksiä asiakkaiden tarpeisiin nähden (Viitala, 2014, s.9). Täten ei ole ihme, että tehokkuusvaatimuksia kohdennetaan työntekijöihin erilaisin mittarein. Organisaatio selkeästi ohjaa sellaiseen johtamiseen, joka perustuu työnteon tehokkuuden arviointiin ja mittaamiseen. Se miten laajat vaikutukset organisaatiokulttuuriin tämänkaltaisella johtamisella on, ei voida tämän aineiston perusteella sanoa. On kuitenkin oletettavaa, että tehokkuus ja laatu näkyvät myös dokumenttien ulkopuolella käytännön toimintatavoissa.

#### 4.2.7 Suositukset

Suosituksien teema käsittää 24 koodien sisällä olevaa toimintaa ohjaavaa ilmaisuja. Suhteellinen osuus kokonaisuudesta suosituksien teemalla on 6,92 %. Tämä teema rakentuu merkityssisällöltään tietyllä tavalla valintoihin. Teksteistä suurin osa on luotu perehdyttäjille ohjeiksi perehdytysprosessissa. Teema suosituksien sisältää koodit muistettavaa perehdyttäessä, tärkeää, kannattaa, muistettavaa, voi tehdä ja hyvä tai hyvää. Nämä koodit keskittyvät siihen, millaisia toimintatapoja perehdyttäjälle suositellaan.

Suosituksien teemana siis sisältää sellaisia ohjeita, joissa toimintaa ohjattaessa jätetään vaihtoehtoisia toimintatapoja tai avoimia malleja toimintaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että perehdyttäjä voi arvioida onko ohjeiden mukainen toiminta tarpeellista tietyssä tilanteessa. Esimerkki (29) on tyypillinen suositus. Niissä kannustetaan tietynlaiseen toimintaan johtamisessa, mutta toiminnan tarpeellisuuden arviointi jätetään perehdyttäjän vastuulle. Lisäksi teema sisältää esimerkin (30) kaltaisia ohjeita, joissa pidetään jotain toimintaa tärkeänä tai hyvänä, näin ollen ilmaisten sen tarpeellisuuden kuitenkin ilman suoria vaatimuksia. Tiettyyn toimintaan kannustetaan, mutta vahvoja käskyjä tai vaatimuksia organisaatio ei esitä tässä teemassa.

(29) Työsuhteen keston pidetessä perehdytykseen on hyvä lisätä hieman yritystietoutta ja perehdytyksessä käsitellä tehtävää jo laajemmin osana kokonaisuutta

(30) Hyvän perehdyttämissuunnitelman aikaansaamiseksi on mietittävä siirron taustat tehtävän ja henkilön kannalta

Ilmaisuuden merkitys on sinällään hyvinkin merkittävä tämän tutkimuksen kokonaisvaltaisten tavoitteiden kontekstissa. Esimerkissä käy ilmi, että esimiestä kannustetaan lisäämään yritystietouden määrää perehdyttämisessä, mikäli työsuhteeseen pitenee. Tästä voidaan tehdä useampia päätelmiä. Ensimmäisenä nousee esiin oletus, ettei

lyhyemmissä työsuhteissa, kuten kesätyössä, keskitytä perehdyttämisessä työnopastuksen ulkopuoliseen osaamiseen. Samalla voidaan nähdä olettamus siitä, ettei tulokkaan osaamiseen haluta käyttää resursseja työnopastuksen ulkopuolella, kun ei olla vielä varmoja tulokkaan tulevaisuudesta osana organisaation yhteisöä. Havainto on mielenkiintoinen ja selittää osaltaan koko aineistosta kokonaisuudessaan tehtyjä päätelmiä. Palaan tähän havaintoon tarkemmin analyysin loppuvaiheilla.

Suosituksien teemana sisältää organisaatiokulttuurin kannalta samankaltaisia havaintoja, kuin työsuunnittelun teema. Keskeisimmäksi piirteeksi nousee perehdyttäjälle annettu valta määrittää tietyn toiminnan tarpeellisuus. Samoin huomioidaan tulokkaiden yksilöllisiä eroja, eikä tulokkaista esimerkiksi tehdä etukäteen johtopäätöksiä. Aineisto muodostaa kuvaa siitä, että organisaatio tiedostaa, etteivät kaikki tilanteet suju täydellisesti ”mallin mukaisesti”. Teeman kautta nousee päätelmä siitä, että organisaatio ymmärtää sekä varautuu standardoidun prosessin lisäksi, mahdollisia tilannekohtaisia variaatioita varten. Nämä kaikki edellä mainitut piirteet kertovat osaltaan siitä, millainen kuva organisaatiokulttuuri tekstien perusteella on.

#### **4.2.8 Osallistaminen**

Tämä teema nousi omaksi ideakokonaisuudekseen sosiaalisen aspektinsa kautta. Tämän teeman ilmaisut keskittyvät sellaiseen toiminnan ohjaukseen, jossa mainitaan organisaation muita työntekijöitä tai sitä, millaista yhteistyötä toiminta sisältää. Tämä teema pitää sisällään koodit yhdessä ja työyhteisö. Toimintaa ohjaavia ilmaisuja teemassa on yhteensä 14 kappaletta. Tämä teeman ilmaisut kaikista koodatuista ilmaisuista on 2,77 %. Teema pitää sisällään tiettyjä yhteneväisyyksiä muiden teemojen, erityisesti perehdytysprosessin, työsuunnittelun ja työnopastuksen kanssa. Teema nousee kuitenkin omaksi ideakokonaisuudekseen sosiaalisen luonteensa kautta.

Organisaatioon saapuminen ei ole prosessi, joka läpikäydään yksin. Perehdyttämisen ja ennen kaikkea organisaatiokulttuurin kannalta on tärkeää hahmottaa ilmiöitä osana sosiaalista todellisuutta, joka jaetaan muiden ihmisten kesken keskinäisessä

vuorovaikutuksessa. Perehdyttämisen toteutus, kuten muutkin prosessit organisaatioissa ovat ensisijaisesti viestinnällisiä. Yhteisöllisyys, päivittäinen vuorovaikutus ja sitä kautta syntyvät merkitykset vaikuttavat niin työntekijään, kuin koko organisaatioon. Osallistaminen käsitteenä on tässä tutkimuksessa käytössä kuvaamassa organisaation tapaa kannustaa yhteiseen toimintaan.

Teema osallistaminen paljastaa piirteitä organisaation perehdyttämisprosessin toteutumisesta sosiaalisesta lähtökohdasta. Tämän teeman sisäisiä ilmaisuista voidaan löytää myös tiettyjä kulttuuriperformansseja. Palaan näihin luvussa 4.5.5. Myös aineiston mukaan perehdyttämisen prosessia ei käydä läpi yksin vaan mukana on vähintään perehdyttäjä ohjaajana ja tiedonjakajana. Mikäli siis on oletettavaa, että asetelmaa yhdessä tekemisestä pidetään itsestään selvänä prosessin toteutumisen saavat yhdessä tekemisen ilmaukset vahvemman merkityksen kontekstissaan. Organisaatio haluaa vahvistaa (31) ja (32) kaltaisten ilmaisujen kautta sitä, kenen vastuulla osaamisen kehittäminen todella on. Lisäksi esimerkit kuvastavat selkeästi sitä, millainen toiminta toteutetaan yhdessä.

(31) Oppimispäiväkirja työntekijä täyttää päivittäin yhdessä perehdyttäjän kanssa

(32) Perehdyttäjä tarkistaa laitteen yhdessä uuden työntekijän kanssa.

On näiden esimerkkien kautta havaittavissa, että vaikka osaamisen kartoittaminen jää tulokkaan vastuulle, pidetään osaamisen kehittämisen seuranta ja osaamisen kehittämistä kokonaisuudessaan perehdyttäjän vastuulla. Teoreettinen viitekehys tukee aineistossa esitettyä toimintamallia. Perehdyttämisessä voidaan katsoa olevan kysymys yhdessä oppimisesta ja aiempien virheiden ohittamisesta (Karlöf, 1996, s. 131–135). Omia suorituksia verrataan muihin tulokkaisiin tai muuten yrityksessä työskenteleviin esikuviin. Perehdyttämisessä tavoitteena on luoda organisaatioon yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä (Kjeilin & Kuusisto, 2003, s. 201). Tämä näkyy teeman osallistaminen kautta tässä aineistossa.

Yhdessä toimiminen ja organisaation hahmottaminen sosiaalisena ympäristönä ilmenee dokumenteissa. Miksi juuri yhteiseen tekemiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät prosessit nousevat tärkeiksi? Tähän löytyy vastaus organisaatiokulttuurin ja itse organisaatioiden perusolemuksesta. Organisaatiossa viestityt viestit ovat sosiaalisia ilmiöitä, jotka muut ovat luoneet toisille ja muille. Viestit ovat sosiaalisia ilmiöitä, koska ne muodostuvat suorassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai heijastuvat niiden käytössä (Bantz, 1993). Kulttuuri rakentuu näissä viesteissä ja nämä viestit välittävät kulttuuria.

(33) Perehdyttäjät ja uusi työntekijä käyvät työvuoron päätyttyä läpi, mitkä vaiheen onnistuvat jo hyvin ja mihin kaivataan lisätukea.

Organisaatio näyttää tämän teeman ilmaisujen perusteella etenevän oletuksella, että perehdyttämisprosessi ei ole yksinäistä toimintaa. Erilliset ilmaisut korostavat ja selkeyttävät tilanteita, joissa perehdyttäjän sekä tulokkaan yhteistoimintaa vaaditaan. Esimerkiksi oppimispäiväkirjan täyttäminen yksin verrattuna yhdessä täyttämiseen, muokkaa täysin sitä miten merkittäväksi päiväkirja voi muodostua. Perehdyttäjät on vastuussa osaamisen arvioinnista ja oppimisesta. Lisäksi kannustaminen yhdessä tekemiseen luo vuorovaikutustilanteen, jossa tulokkaan on mahdollista saada tietoa omasta etenemisestään ja näin ollen oppia lisää tai mahdollisesti esittää esimerkiksi kysymyksiä perehdyttäjälle. Tämä kertoo mielestäni paljon organisaatiokulttuurista ja siitä, miten perehdyttämiseen suhtaudutaan. Tulokas kohdataan jälleen yksilönä ei vain suuren massan osana, tämä näkyy hyvin esimerkissä (33).

#### **4.2.9 Yhteenveto**

Edelliset luvut keskittyivät tunnistamaan, millaisia toimintaa ohjaavia ilmaisuja, koodeja sekä teemoja aineistosta nousee. Tunnistettuja teemoja olivat: työnopastus, perehdytysprosessi, vuorovaikutus, työsuunnittelu, turvallisuus, tehokkuus- ja laatu, suositukset sekä osallistaminen. Teemat eivät itsestään kuitenkaan kerro vielä tutkimuksen tavoitteiden mukaisia vastauksia, vaan ne täytyy asettaa laajemman tarkastelun alaiseksi.

Analysoin tässä luvussa teemojen sisältöjä ja merkityksiä laajemmin erillisinä osina ilmaisuineen, sekä kokonaisuutena.

Teemojen muodostuminen perustuu tässä tutkimuksessa aineistosta tehtyihin päätelmiin aineiston sisällön perusteella. Hyödynsin teemojen analyysissa Keytonin kolmijakoa ja teema analyysin yleisiä periaatteita. Mikään koodi tai ilmaus ei tässä tutkimuksessa jäänyt irralliseksi mistään teemasta. Lisäksi koodien kautta toistuvuus sekä samojen merkitysten yhteneväisyydet luovat perustelua nousseille teemoille. Perehdytysprosessia pidän teemoista ristiriitaisina, sillä dokumentit itsessään ovat prosessia kokonaisuudessaan kuvaavia. Ilmaisut, jotka koostavat tämän teeman voidaan katsoa kuitenkin olevan sisällöltään sellaisia, että ne erottuvat merkityksiltään tarpeeksi muista teemoista. Perehdytysprosessi teemana sisältää suoraan puhtaasti prosessia kuvaavia ilmaisuja, joiden sisältö ei ole sopiva muihin koodeihin tai aiheisiin. Teema on sinällään siis perusteltu, kuten muutkin tässä tutkimuksessa muodostuneet teemat.

Teemat kantavat merkitystä tässä aineistossa, mutta alkuperäiset ilmaukset kontekstissaan saavat vahvemman roolin. Temaattinen analyysi on toiminut tässä tutkimuksessa sisältöjen rakennetta ja merkityksiä jäsentävänä työkaluna. Täten siis se, miten teemat on nimetty tai jaoteltu, eivät saa niin suurta arvoa, kuin se analyysi joka teemojen sisäisistä ilmaisuista on johdettu.

Teemojen perusteella sekä kognitiivisista, että symbolisista kulttuuripiirteistä oli havaittavissa organisaatiokulttuurin jälkiä. Merkittävin löydös koko aineistossa, olivat yhtenevät päätelmät eri teemojen perusteella eli samoja havaintoja oli tehtävissä toistuvasti. Tässä luvussa teemojen perusteella olen muodostanut ensimmäistä mielikuvaa siitä, millainen organisaatiokulttuuri on. Selkeästi toistuvia havaintoja oli tehtävissä viisi kappaletta, sekä näiden lisäksi organisaatiokulttuurin kannalta muita merkittäviä havaintoja. Ensimmäisenä jo työnopastuksen yhteydessä mainittu vaiheittain etenevä työskentely linjastolla. Työtä tehdään järjestelmällisesti ja standardoidusti. Toinen tulos liittyy strategiaan ja sen mukautuvuuteen. Toiminta organisaatiossa on suunniteltua ja tavoitteellista,

mutta organisaatio on dokumenttien perusteella varautunut myös tilanteiden moninaisuudelle. Suunnitelmallisuus näkyy myös organisaation rooleissa. Organisaatio viestii selkeästi erityisesti vastuun jakautumisesta ja siitä, mitä kukin rooli organisaatiossa pitää sisällään. Neljänneksi aineiston perusteella nousee päätelmä siitä, että organisaatio luottaa vahvasti perehdyttäjän osaamiseen niin työtehtävissä, kuin johtamisessa. Perehdyttäjä saa paljon vastuuta, mutta hänelle annetaan samalla myös valtaa tehdä omia ratkaisuja tilannekohtaisesti. Viimeinen toistuva havainto aineistosta on, ettei organisaatio taasen tunnu luottavan työntekijöiden ajankäyttöllisiin voimavaroihin.

Muita tuloksia teemojen perusteella organisaatiokulttuurista on se, että organisaatio huomioi tulokkaiden yksilöllisyyden ja pitää kaikkia tulokkaita tasa-arvoisina työntekijöinä. Organisaatio tunnistaa yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkityksen perehdyttämisen prosessissa. Prosessi on tarkkaan sanoitettu ja kuvattu, selkeä kokonaisuus.

### **4.3 Organisaatiokulttuuri perehdytysteksteissä**

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa puhutaan kompleksisesta käsitteestä ja tämä heijastuu osittain myös tässä analyysissa. Tässä alaluvussa käsittelem teemattisen analyysin avulla saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen.

Tässä tutkimuksessa tukeuduin viestinnälliseen käsitteen määritelmään organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuri on olettamusten, arvojen, normien ja asenteiden järjestelmiä, jonka yhden organisaation jäsenet ovat kehittäneet ja omaksuneet keskinäisen kokemuksen kautta (Keyton, 2011, s. 41–42). Nämä järjestelmät ilmaistaan symboleilla ja ne auttavat organisaation jäseniä määrittämään ympäröivän maailman merkityksen heille ja miten käyttäytyä siinä Janićijević (2011, s. 71). Scheinin (2016) mukaan artefaktit sisältävät näkyvät organisaation piirteet ja tarkkailtavissa olevan käytöksen. Tässä tutkimuksessa käytin hyödyksi Scheinin määritelmään pohjautuvaa (2016, s. 44) artefaktitasoa eli käyttäytymistä analyysin pohjana.

Tämän luku keskittyy tarkentamaan analyysia organisaatiokulttuurin käsitteen lähtökohdista. Arvioin saamani tuloksia sen perusteella, miten kyseiset määritelmät toteutuvat niissä. Tarkastelen tutkimuksessa saatuja tuloksia oletusten, arvojen, normien, asenteiden ja kulttuuriperformanssien kautta. Artefakteja tarkastellaan jo kokonaisvaltaisesti tässä tutkimuksessa teemojen kautta symbolien (dokumentit) ja käytöksen (toimintaa ohjaavat ilmaisut), avulla. Hyödynnän ja laajennan edellisen luvun havaintoja teoreettisista lähtökohdista.

#### **4.3.1 Arvot**

Organisaation jäsenet kehittävät merkityksiä yhdessä. Nämä organisaatiossa luodut merkitykset voivat olla hämmentäviä tai selkeitä, pinnallisia tai syvällisiä (Bantz, 1993). Organisaatiossa muodostetut merkitykset muuttuvat joskus niin monimutkaisiksi ja syvällisiksi, että niitä parhaiten kuvaakin enemmän käsite arvo. Arvot ovat strategioita, tavoitteita, periaatteita tai ominaisuuksia, joita pidetään ihanteellisina, kannattavina tai toivottavina ja joiden seurauksena ne luovat ohjeita organisaation käyttäytymiseen (Keyton, 2011, s. 23). Arvoja analysoitaessa hyödynsin Keytonin (2011, s. 25) taulukkoa yleisimmistä organisaatioiden arvoista.

Aineiston perusteella organisaation arvoiksi muodostuvat tehokkuus ja laatu. Molemmista löytyy vahva esiintyminen aineistossa kuten luvusta 4.2.6 on nähtävissä. Laatuun ja tehokkuuteen pyritään osana perehdyttämisen prosessia, mutta näille tavoitteille ei sen tarkemmin anneta aineistossa selityksiä. Tehokkuuden ja laadun taustalla voidaan katsoa olevan kuitenkin yrityksen tavoitteet. Laatu ja tehokkuus nostetaan viestinnällisesti pelkkiä tavoitteita vahvemmaksi aspektiksi. Täten voidaan katsoa, että työnteon laatu ja tehokkuus ovatkin pelkkien organisaation tavoitteiden lisäksi arvoja, joita organisaatio pyrkii toiminnassaan toteuttamaan. Lisäksi tulokkaiisiin kohdistuvasta kohtelusta nousee esiin arvona tasa-arvo. Tulokkaiisiin kohdennetut odotukset ja kohtelu ovat aineiston perusteella tasa-arvoa noudattavia. Tasa-arvoisuus korostuu myös siinä, että aineistossa organisaation roolien kuvaukset ovat yhtenäisiä ja irrallisia henkilöistä. Lisäksi

osallistamisen teemaan perustuen arvona on havaittavissa tiimityöskentely. Organisaatio tunnistaa yhteisöllisyyden vaikutuksen prosessissa ja nostaa yhdessä tekemisen merkittäväksi voimavaraksi. Tämä arvo näkyy aineistossa osallistamisen teemassa. Arvoista vahvimiksi voidaan aineiston perusteella sanoa tehokkuus ja laatu, perustuen niiden toistuvuuteen.

Yllä esitetyt arvot ovat kuitenkin vain tämän tutkimuksen pohjalta havaittujen tulosten perusteella tehtyjä päätelmiä tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä. Itsessään arvot ovat kuitenkin paljon yksittäisiä ilmaisuja tai edes teemoja monimutkaisempi kokonaisuus. Arvot ovat näkymättömiä ja vaikeasti havaittavissa, kunnes ne ilmenevät käytöksessä ja organisaation jäsenten jakamana sosiaalisessa kokemuksessa (Hofstede, 1992, s. 27; Schein, 2016, s. 45). Ohjeistetun käytöksen ja tämän tutkimuksen aineiston perusteella organisaation arvot ovat, tehokkuus, laatu, tasa-arvo ja tiimityöskentely. Kuitenkaan mitään kosketusta organisaatiossa todellisuudessa vaikuttaviin arvoihin ei voida suoraan näiden havaintojen perusteella todistaa, sillä sosiaaliseen kokemukseen tai päivittäiseen todelliseen käyttäytymiseen liittyvät tiedot puuttuvat tästä tutkimuksesta.

Perehdyttämiseen liittyvien dokumenttien perusteella organisaatio ei keskity tuomaan eksplisiittisesti esiin arvojaan. Organisaatiokulttuurista näkyvimmillä tasolla olevat arvot, ovat usein organisaation itsensä määrittelemiä ja ne ilmaistaan myös organisaation ulkopuolisille (Schein, 2016, s.45). Tässä aineistossa ei näin kuitenkaan ole. Organisaatio ei eksplisiittisesti kerro mitkä arvot organisaatio omaa tai miten niistä kuuluisi viestiä tulokkaalle.

Vertailun vuoksi nostan tässä esiin Danfossin verkkosivuillaan (Danfoss, 2021) esittämät organisaation arvot, joita ovat: Asiakslähtöinen työ, kunnioitus muiden työtä kohtaan, vastuu omasta työstämme sekä sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin. Asiakslähtöisyys ja muiden työn kunnioittaminen eivät nousseet tämän tutkimuksen dokumenttien perusteella arvoiksi. Näkisi kuitenkin yhteneväisyyttä oman työn vastuusta, erityisesti roolien selkeyden perusteella, sekä sen miten vahvasti organisaatio käsittelee vastuuta

kokonaisuudessaan aineistossa. Lisäksi näkisin, että laatu- ja tehokkuus ovat arvoina vain erilainen tapa sanoa sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin. Ilmoitettujen arvojen ja tässä tutkimuksessa ilmenneiden arvojen eroavaisuutta selittäisin osittain laajan organisaation sisällä mahdollisesti paikallisuuden vaikutusta tuloksissa. Erot eivät myöskään yllätä, koska organisaatio ei eksplisiittisesti arvojaan ilmoita vaan tässä tutkimuksessa esitetyt arvot ovat vain tulkintoja rajatusta aineistosta.

### 4.3.2 Normit

Normit ovat käytössääntöjä, useimmiten epävirallisia sääntöjä, joiden juuret ovat arvoissa (Janićijević, 2011, s. 72) Normit edustavat organisaation jäsenten jokapäiväisen käyttäytymisen ohjeita. Normit ovat päällekkäisiä arvojen kanssa, joista ne syntyvät sekä toisaalta käyttäytymiskäytäntöjä, joita ne määrittelevät (Janićijević, 2011, s. 72).

Normit osoitetaan tai tunnustetaan harvoin suoraan (Keyton, s. 22). Normeista tulee pikemminkin rutiineja ja sanattomia odotuksia käyttäytymisestä. Normit eivät ole Alvessonin (2002, s. 48) mukaan paras tapa ymmärtää kulttuuria. Vaikka normit kertovat ihmisille, kuinka käyttäytyä, kulttuurilla on paljon laajempi ja monimutkaisempi vaikutus ajatteluun, tunteisiin ja järkeistämiseen (sense-making) (Alvesson, 2002, s. 48). Normien merkityksestä on siis myös teoreettisia erimielisyyksiä. Tässä tutkimuksessa en asetu Alvessonin puolelle tässä, mutta hänen näkemyksensä kulttuurin luonteesta selittää mielestäni osittain normien vähyyttä aineistossa. Normit liittyvät vahvasti päivittäiseen reaali maailman toimintaan ja täten symbolisen ilmenemisen vähyyksessä ei sinällään ole yllättävää.

Perehdyttäjän fyysiseen läsnäoloon perehdytysprosessin aikana ei puhuta suoraan, eikä jatkuvaa paikallaoloa sinällään vaadita organisaation toimesta. Teksteistä on kuitenkin pääteltävissä, että perehdyttäjän on hyvä olla tavoitettavissa ja täten myös läsnä perehdyttämisessä. Näkisin että paikallaoloa voitaisiin pitää organisaation puolesta normina, mutta se miten tämä käytännössä toteutuu jää tutkimuksen ulkopuolelle.

Organisaatio suhtautuu turvallisuuteen vakavasti ja tavasta, miten turvallisuudesta puhutaan voidaan päätellä turvallisuuden, tai ainakin tavan puhua turvallisuudesta olevan tietty normi organisaatiossa. Organisaatio menee turvallisuuden suhteen virallisia sääntöjä pidemmälle, joka on tyypillistä normeista puhuttaessa.

### 4.3.3 Asenteet

Asenteet nousevat arvoista ja perustuvat niihin (Janićijević, 2011, s. 72). Asenteet tarkoittavat jotain sosiaalisesti merkityksellistä tiettyyn asiaan kohdistuvaa myönteistä tai kielteistä suhtautumistapaa. Asenteista puhuttaessa on otettava huomioon yksilöllisyyden vahva vaikutus. Organisaatioissa voi olla olemassa jaettu asenteita, mutta lähes aina joku poikkeaa joukosta myös jaetuista asenteista (Robbins & Judge, 2014, s. 34). On todettava, että ihmiset usein pyrkivät johdonmukaisuuteen asenteidensa ja käyttäytymisensä välillä. He joko muuttavat asenteita tai käyttäytymistä, tai he kehittävät järkeilyä niiden ristiriidalle (Robbins & Judge, 2014, s. 38). Asenteet selittävät käyttäytymistä, mutta käyttäytymisestä on usein vaikea päätellä, johtuvatko ne jostain asenteesta.

Asenteet kuuluvat organisaatiokulttuurissa näkymättömimpien piirteiden joukkoon (Janićijević, 2011, s. 72). Tässä kohtaa analyysia on todettava, että tämän tutkimuksen aineistosta nousi analyysissa esiin vain muutamia asenteita. Asenteiden subjektiivisuus ja muodostuminen päivittäisissä tilanteissa, muodostavat tilanteen, jossa tämän tutkimuksen ja todellisten asenteiden välistä yhteneväisyyttä ei voida todeta. Asenteiden luonteen vuoksi niiden analyysi voi olla hankalaa, tässä tutkimuksessa dokumenttien perusteella tiettyjä asenteita on kuitenkin havaittavissa.

Ensimmäisenä nostan esiin asenteen turvallisuutta kohtaan. Turvallisuuteen suhtaudutaan suorapuheisesti jättämättä tulkinnanvaraa. Asenne turvallisuutta kohtaan on vakava ja turvallisuutta pidetään hyvin tärkeänä. Lisäksi aineistossa oli havaittavissa vastuuseen liitettävää luottamusta. Kokonaisvaltaisesti asenne organisaation puolelta työntekijöitä kohtaan on vahvasti luottamuksellinen, poikkeuksena ajankäyttöön liittyvät

seikat. Tasa-arvo arvona näkyy myös asenteena, jolla suhtaudutaan työntekijöihin ja tulokkaisiin, kohtelu perustuu yksilön suorituksiin eikä ominaisuuksiin. Tämä näkyy vahvasti myös siinä, että vaatimukset ja vastuut liitetään rooleihin, eikä yksittäisiin henkilöihin.

#### 4.3.4 Olettamukset

Olettamukset ovat organisaatiokulttuurin syvin aste (Schein, 2016, s. 44). Tässä analyysivaiheessa lähdin rakentamaan ymmärrystä olettamuksista ilmaisujen kielellisen muodon avulla. Lähdin siis analysoimaan aineistosta olettamuksia sellaisten ilmaisujen avulla, jotka sisältävät väitelauseita. Mitkä asiat organisaatiossa ilmaistaan kiistanalaisettomina asiantiloina tai mitä voidaan pitää ”itsestänselvyyksinä”. Faktat ja väitelauseet ohjaavat tämän aineiston perusteella kohti olettamuksia. Väitelauseita tutkiessa keskityn tarkastelemaan sitä mitä pidetään faktoina, kiistämättöminä asiantiloina tai toteamuksina asiantiloista. Esimerkistä (34) näkyy sekä roolin vastuu, että olettamus siitä, että perehdyttäjä osaa hoitaa tämän hänelle asetetun vastuun. Esimerkki (35) asettaa olettamuksen, ettei annetuista tavoitteista ole prosessissa joustoa.

(34) Esimies vastaa perehdytyksen ja työnopastuksen toteuttamisesta ja valvonnasta.

(35) Laatu- ja tehokkuustavoitteiseen tulee päästä (enintään 10 % alle linjan tavoitteen), ennen kuin siirrytään seuraavaan kokoonpanopisteeseen.

Olettamukset ovat kuitenkin teoreettisesti hahmotettuna hyvinkin piilossa oleva kulttuuriaspekti. Yksilön subjektiivinen vaikutus ja hänen omat olettamuksensa perustuen muihin kuin kulttuuriin nousevat myös vaikuttamaan subjektiivisuuteen. Näin ollen, vaikka analyysissä oli löydettävissä runsaasti väitelauseita, ei voida olettaa, että lauseen rakenteeseen perustuen asiat olisivat sinällään olettamuksia. Näistä ilmaisujen muodostavat merkitykset puolestaan avaavat mahdollisuuden tietyille olettamuksille, joita olen esitellyt tässä luvussa.

Perehdyttäjään kohdistetaan aineiston perusteella paljon olettamuksia. Perehdyttäjän omasta työkohtaisesta osaamisesta ei puhuta sinällään suoraan, mutta tekstien perusteella on vastuun kautta pääteltävissä osaamiseen liittyviä oletuksia. Oletetaan vahvasti, että perehdyttäjällä on osaamista työtehtäviin liittyen ja samoin oletetaan, että hänellä on osaamista viestiä tästä osaamisesta. Kuten todettu, organisaatio ei kerro organisaatiokulttuurista eksplisiittisesti, joten organisaation puolesta oletetaan, että perehdyttäjällä on jo tätä hiljaista tietoa organisaatiokulttuurista. Lisäksi teemasta osallistaminen nousee esiin oletamus siitä, että yhdessä tekemisestä pidetään itsestään selvänä prosessin toteutumisenä. Oletetaan ettei perehdyttämisen prosessi ole yksinäistä toimintaa ja oletetaan, että paljon tietoa kulkee vuorovaikutuksen välityksellä. Näiden oletamusten lisäksi nousee esiin tarve tarkastella ilmaisia, joissa jokin asia mainitaan erityisesti. Esimerkissä (23), jossa nostetaan esiin jätepuristimeen liittyvä turvallisuus löytyy tällainen. Ilmaisussa mainitaan, että kurkottelu puristimeen on kielletty. Tästä nousee ajatus, että koska asia on pitänyt kieltää erikseen, on aiemmin tapahtunut jotain sellaista minkä vuoksi asia pitää erikseen mainita tai organisaatio olettaa näin tapahtuvan mikäli asiaa ei erikseen kielletä.

#### **4.3.5 Kulttuuriperformanssit**

Kuten aiemmin tuotu ilmi, ovat organisaatiokulttuurilliset viestintäprosessit parhaiten näkyvillä organisaatiokulttuurin performansseina. Luvussa 3.2.3 esittelen organisaatiokulttuuriin analyysissa käytettävän lähtökohdan, jossa tarkastellaan kulttuurin ilmentymistä rituaalien kautta. Rituaaleja tarkastelemalla voidaan paljastaa arvojen toteutumista, miten olettamuksia esiintyy käytännössä, sekä millaisia artefakteja hyödynnetään toiminnassa (Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo, 1983). Performanssi näkökulmalla pyritään tuomaan parempia keinoja analyysiin, kuin mitä aiemmat luvut ovat tähän mennessä kulttuurista tarjonneet.

Performanssit ovat niitä toimia, joilla jäsenet muodostavat ja paljastavat kulttuuria itselleen ja muille (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983). Organisaation

viestinnäntarkasteleminen vuorovaikutteisina performansseina tarjoaa uutta näkökulmaa myös organisaatioiden johtajista ja esimiehistä. Mikäli tarkastellaan johtamista viestinnällisenä performanssina, oletetaan samalla, että johtajat osallistuvat siihen. Täten esimiehet tai johtajat eivät vain "tee asioita" vaan he osallistuvat johtamisellaan päätöksentekoon (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983). Olen tässä analyysivaiheessa keskittynyt nostamaan tunnistetuista ilmaisuista teemojen avulla kulttuuriperformansseja.

Aiemmin vuorovaikutuksen teeman yhteydessä ilmeni vuorovaikutukseen ohjaavia tai vuorovaikutustapahtumia ilmentävien koodien kokonaisuutena. Performanssien analyysivaiheessa palasin näiden koodien sisäisiin ilmaisiin ja merkityksiin. Oli mielenkiintoista löytää aineistosta sellaisia ilmaisuja, joiden voidaan katsoa täyttävän kulttuuriperformanssien piirteitä. Käytännön analyysityössä jaoin kulttuuriperformanssien tyypillisiä performansseja apuna analyysissa. Näitä ovat rituaalit, intohimo, sosiaaliset käytänteet, politiikka ja enkultointi.

Rituaalit ovat henkilökohtaisia, joko tehtävärituaaleja, henkilökohtaisia-, sosiaalisia- tai organisaation rituaaleja (Keyton, 2011, s. 94). Usein rituaalit ovat tietyn tyylistä toimintaa, joista on nähtävillä arvoja ja identiteettiä. Tässä tutkimuksessa tekstien arvoiksi tulokittiin tehokkuus, laatu, tasa-arvo sekä tiimityöskentely. Tehokkuuden ja laadun arvot nousevat rituaaliksi toiminnan kautta siten, että perehdytysprosessin eteneminen on näihin vaatimuksiin sidottu. Tasa-arvosta puhutaan, mutta tämä arvo ei käy ilmi toimintaan suoraan liitettävissä ilmaisuissa. Tiimityöskentelykin itsessään istuu enemmän olettamuksiin kuin rituaaliseen toimintaan. Täten myöskään tässä kohtaa analyysia ei ollut havaittavissa muita identiteetin tai arvoihin pohjaavaa toimintaan viittaavia ilmaisuja.

Sosiaalisia käytänteitä analysoidessa oli vuorovaikutukseen ohjaavasta toiminnasta tunnistettavissa tietty sosiaalinen rituaali. Olen nostanut näistä esiin sellaiset ilmaisut (36) ja (37), joiden voidaan olettaa sisältävän sosiaalisia käytänteitä ilmentävää performanssia. Kuten aiemmin mainittu sosiaaliset käytänteet edustavat jokapäiväisiä viestintäkäytäntöjä (Meisenbach & Brandhorst, 2018). Näitä ovat päivittäinen jutustelu, avuliaan

oleminen, vitsailu, lohduttaminen, tukeminen ja toiminta, joka vaikuttaa käytökseen. Päivittäistä tiettyä vuorovaikutustapahtumaa ei suoraan löytynyt dokumenteista, mutta vuorovaikutus teeman sisältä löytyi koodi, joka viittaa hyvinkin tiettyyn vuorovaikutustapahtumaan. Tämä on tulokkaiden esittäytyminen linjalaisille. Useammassa eri dokumentissa viitattiin esimerkkien (36) ja (37) tavoin tähän samaan vuorovaikutustapahtumaan. Voidaan siis katsoa, että kyseessä on vakiintunut toimintatapa.

(36) esittäytyminen puolin ja toisin

(37) Työntekijän esittely linjalaisille

Intohimo puolestaan on performanssina toimintaa, joka muuntaa yhteiset työtoiminnot näiden toimintojen korotetuiksi ja parannelluiksi versioiksi. Tämä performanssi toteutuu päivittäisessä työssä ja työntekijöiden vuorovaikutuksen kautta. Täten intohimoon liittyviä toimintojen parempia versioita ei ole aineistosta havaittavissa. Poliitikalla performanssina tarkoitetaan puolestaan kaikkia sellaisia toimia, jotka sisältävät henkilökohtaisten kykyjen näyttämistä, liittoutumista ja neuvottelua (Keyton, 2011, s. 96). Samoin, kuten intohimo, subjektiiviset yksilön tai yksilöiden toimet eivät näy aineistossa. Poliittisia performansseja ei ollut aineistosta havaittavissa.

Enkultointi taas viittaa sellaisiin vuorovaikutustoimiin, joilla organisaation jäsenet hankkivat tietoa ja taitoja sekä työtehtävistä, että organisaation kulttuurista (Meisenbach & Brandhorst, 2018). Esimerkki (33) (Perehdyttäjät ja uusi työntekijä käyvät työvuo-ron päätyttyä läpi, mitkä vaiheet onnistuvat jo hyvin ja mihin kaivataan lisätukea) viittaa vuorovaikutus tapahtumaan, jossa tulokas ja perehdyttäjät käyvät tulokkaan osaamista läpi. Vaikka ilmaus ei suoraan viittaa siihen, että tietoa hankitaan, näen kuitenkin tilanteen itsesään mahdollistavan enkultointi performanssia.

#### 4.4 Tulokset

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten organisaation kulttuuri näkyy organisaation tuot- tamissa perehdytykseen liittyvissä dokumenteissa. Tavoitetta tarkensi kolme tutkimus- kysymystä. Kysymyksistä ensimmäinen oli: Millaisia toimintaa ohjaavia ilmauksia doku- menteista löytyy? Lisäksi kysyin kysymykset: Millaisia organisaatiokulttuuriin liittyviä ai- heita aineistosta nousee? Sekä: Miten teksteissä ilmenee organisaatiokulttuuri?

Toimintaa ohjaaviin ilmaisiin nousi lähes kaikki dokumenttien tekstisisältö. Toimintaa ohjaaviksi ilmaisuiksi laskin tutkimuksessa kokonaisten lauseiden ja virkkeiden lisäksi asiayhteydessä ymmärrettävät sanat, joita koostui yhteensä 506. Toimintaa ohjaavien piirteiden analyysin tulokset antavat osittain kuvaa osittain siitä, millaiseksi perehdyttä- misen prosessi organisaatiossa rakentuu ja lopulta ohjaavat kohti siitä millainen organi- saatiokulttuuri niiden pohjalta muodostuu. Toimintaa ohjaavien ilmaisujen perusteella rakentuneiden teemojen kautta saadut tulokset eivät kuitenkaan suoraan voi kertoa to- dellisesta perehdyttämisestä tai organisaationkulttuurista, kuten tämän tutkimuksen alussa on todettu. Johdon tuottamat viralliset dokumentit aineistona antavat pikemmin- kin kuvaavat siitä, millaiseen toimintaan halutaan pyrkiä ja millainen ”ihannekulttuuri” dokumenttien mukaan muodostuu.

Tutkimuksessa hahmotettiin kahdeksan teemaa, joita olivat työnopastus, perehdytys- prosessi, vuorovaikutus, työsuunnittelu, turvallisuus, tehokkuus- ja laatu, suositukset, sekä osallistaminen. Teemat jakautuivat symbolisiin ja kognitiivisiin kulttuuripiirteisiin. Kognitiiviset elementit muodostuvat teemoista vuorovaikutus, suositukset, osallistami- nen sekä tehokkuus ja laatu. Symbolisiin elementteihin kuuluivat turvallisuus, perehdy- tysprosessi, työnopastus sekä työsuunnittelu.

Tutkimuksen lopullisena johtopäätöksenä oli, että organisaatio ei viesti dokumenteis- saan organisaatiokulttuuristaan eksplisiittisesti. Tämän voidaan katsoa olevan tarkoituk- sellista perustuen dokumenttien tarkoitukseen toimia ensisijaisesti perehdyttäjälle pro- sessia kuvaavana materiaalina. Lisäksi tutkimuksessa ei tehdä havaintoja tai päätelmiä

organisaation todellisesta kulttuurista sillä kuten tutkimuksen alussa mainitsen, todellinen kulttuuri muodostuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja on hyvin subjektiivista. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurista viestimisessä tällaisessa päivittäisessä viestinnässä luotetaan perehdyttäjän vastuulle. Organisaatiokulttuuri on ajateltu omaksuttavan samalla, kun organisaatioon sosiaalistutaan ja sen tavoille opitaan.

Tuloksena on, ettei organisaatiokulttuurista puhuta eksplisiittisesti. Täten herää kysymys siitä, miksi organisaatiokulttuuria ei teksteissä ilmene vahvemmin? Kuten aiemmin todettu, organisaation tuottamissa teksteissä hallinnoinnin ja pysyvyyden toteumat kertovat osaltaan niiden mahdollisuudesta toteuttaa harkittua strategista viestintää. Tämän aineiston perusteella rakentuneeseen tietoon perustuen tulen siihen tulokseen, että nämä perehdyttäjille suunnatut dokumentit toteuttavat osaltaan organisaation strategista viestintää. Dokumenttien sisällöt ovat laajoja ja oletan, että ne ovat myös tarkkaan harkittuja. Organisaatiokulttuurin jättäminen huomiotta on oletettavasti ollut strateginen toimi.

Edelliselle väitteelleni löytyy organisaatiokulttuurin piirteiden olemattomuuden lisäksi myös muuta tukea. Esimerkissä (32) käy selkeästi ilmi, että esimiestä kannustetaan kerromaan tulokkaalle yritystietoudesta ja kokonaisesti organisaatiosta vasta tämän roolin vakiinnuttua osana organisaatiota. Tulokkaille suunnatusta vastaavasta tiedonjaosta ei ole viitteitä.

Scheinin (2016, s. 37) mukaan tulokkaille opetettavan tiedon tutkiminen on hyvä tapa tunnistaa kulttuurin aspekteja, mutta tällä tavoin hankittu tieto jää pintapuoliseksi. Tämä johtuu siitä, siitä, että suurinta osaa organisaatiokulttuurin ytimeistä ei paljasteta tulokkaille opetetuissa käyttäytymissäännöissä. Erityisesti normit ja oletukset paljastetaan jäsenille vasta, kun heistä tulee pysyvämpi osa organisaation yhteisöä (Schein, 2016, s.37). Scheinin ajatuksista johtaen teen päätelmän, että sosiaalistamisen prosessin täytyy olla läpikäytynä ennen kuin organisaatio lähtee jakamaan organisaatiokulttuuriin syvempiä oletuksia. Ei siis ole ihmeellistä, että organisaatio ei vielä perehdytyksen alkuvaiheissa

käy läpi näitä asioita, vaan ne ilmenevät tulokkaan sijaan työntekijälle vasta hänen päästyänsä osaksi organisaatiota.

Kjelin ja Kuusisto (2003, s.201) mukaan tulokkaan ei ole tärkeää tietää kaikkia yksityiskohtia työsuhteen alussa. Liika tieto kerralla voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, unohtamista tai tiedon pirstoutumista. Kjelin ja Kuusiton mukaan tieto, jolla ei ole merkitystä tulokkaalle voi kuormittaa tulokasta. Pahimmillaan tämä voi antaa myös kuvan organisaatiosta, joka ei pyri tavoitteelliseen perehdyttämiseen. Tästä ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan ole kyse, pikemminkin päinvastoin.

Tämän tutkimuksen tuloksien valossa, voidaan edelliseen tietoon vedoten tehdä se päätelmä, että organisaatio ei tavoitteellisesti pyri viestimään organisaatiokulttuurista tulokkaille. Tämä käy aineistossa myös ilmi ilmaisussa (29), jossa kannustetaan lisäämään yritystietoisuutta vasta työsuhteen keston vahvistuttua. Perehdyttäjille suunnatuissa teksteissä ei tule tuloksien perusteella ilmi, miten esimerkiksi arvoista kuuluu tulokkaalle viestiä.

Voidaan pitää siis oletuksena, etteivät perehdyttäjät, joille teksti on suunnattu tarvitse tietoa organisaatiokulttuurista, sillä heillä on se jo. Tämän vuoksi eksplisiittisiä kulttuurijälkiä ei löytynyt. Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen tuloksien perusteella on myös se, että mikäli analysoitaisiin suoraan tulokkaalle suunnattuja dokumentteja tulokset olisivat varmasti hyvin erilaisia. Nyt dokumentit ovat suunnattu sellaisille henkilöille, joiden oletetaan tietävän ja tuntevan, sekä omaavan omat käsityksensä organisaatiokulttuurista. Perehdyttäjillä on jo tämä hiljainen tieto.

Tekstien perusteella organisaatiokulttuuri Danfoss Vaasan toimipisteellä viestitään implisiittisesti. Organisaatiokulttuuri muodostuu seuraavasti: Organisaatiossa työnteko on tuotannossa työskenteleville järjestelmällistä ja vaiheittain etenevää. Työntekijöiden, varsinkin perehdyttäjien, osaamiseen luotetaan vahvasti, muttei niinkään heidän

ajankäyttöön. Perehdyttäjän oletetaan hallitsevan tehtäväkohtaista osaamista ja tästä viestimistä.

Organisaatio on tasa-arvoinen ja vastuut jakautuvat roolien mukaan. Organisaatio kannustaa jäseniään formaaliin vuorovaikutukseen, mutta kontrolloi hyvin vähän vuorovaikutuksen sisältöjä ja tyyliä. Oletetaan ettei perehdyttämisprosessi ole yksinäistä toimintaa ja että paljon tietoa kulkee vuorovaikutuksen välityksellä.

Organisaatio toimii strategisesti ja suunnitelmallisesti, mutta tunnistaa myös tilannekoh-taisuutta sekä huomioi yksilön tarpeet. Toiminnot ovat organisaatiossa kokonaisvaltai-sesti suunniteltuja ja perehdyttämisen prosessi on johdonmukainen sekä vaiheittain ete-nevä. Organisaation arvoista tehokkuus ja laatu näkyvät selkeimmin toiminnassa. Arvot tiimityöskentely ja tasa-arvo ovat havaittavissa implisiittisesti. Organisaatiossa arvoista kumpuaviksi normeiksi lasketaan perehdyttäjän läsnäolo perehdytyksessä, sekä turvalli-suuspuhe. Turvallisuuteen suhtaudutaan vakavasti ja henkilöstön turvallisuutta pidetään tärkeänä.

## 5 Päätäntö

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten perehdyttämisessä käytetyt teollisuusyrityksen tekstit viestivät organisaatiokulttuurista. Dokumentteja on tässä tutkimuksessa analysoitu niiden sisältämien merkitysten kautta ensisijaisesti organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Kokonaisvaltaisesti on kuitenkin nostettava analyysin pohjalta esiin dokumenttien tarkoituksellisuus, tausta ja tietty strategisuus huomioon analyysissa.

Peilattessani tämän tutkimuksen tuloksia organisaatioon saapumiseen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen, voidaan selittää hyvin monia nousseita teemoja juuri dokumenttien tarkoituksellisuuden kautta. Perehdyttäjän vastuulle asetetaan dokumenteissa monia erilaisia toimia, mikä osaltaan on oletettavissa, sillä kyseessä on tekstien oletettu ensisijainen kohderyhmä.

Esimerkiksi teemassa työnopastus, on selkeää, että työnopastus nousee toistuvuudeltaan aineistossa vahvaan asemaan. Työnopastukseen liittyviä teemoja käsitellään aineiston havainnoista 39,5 %. Teemoina työnopastus sekä tämän lisäksi teema turvallisuus eivät mielestäni tässä tutkimuksessa olleet yllättäviä löytöjä perehdyttämiseen liittyvistä dokumenteista, sillä niiden olemassaoloa säätelee Suomessa lainsäädäntö. Organisaatioon saapumisesta ja perehdyttämisestä tehdyt työnopastukseen ja turvallisuuteen liittyvät säädökset löytyvät lainsäädännöstä työturvallisuuslain (728/2002) alta. Nämä nousseet teemat ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten tekstien sisältöön vaikuttaa vahvasti niille asetetut tavoitteet. Ei ole mielestäni yllättävää löytää perehdyttämiseen liitettävistä teksteistä yhteneväisyyksiä perehdyttämisen lainsäädännön vaatimuksiin.

Tässä tutkimuksessa esitellyn näkemyksen mukaan kirjalliset asiakirjat selittävät mitä pitäisi tapahtua. Organisaatiokulttuurista tehdyt päätelmät voisivat tämän perusteella muotoutua johdon esittämäksi alakulttuuriksi. Tekstit itsessään voivat paljastaa organisaatiokulttuurissa eroja omaksuttujen arvojen ja toteutettujen kulttuurielementtien kanssa (Keyton, 2011, s.93). Organisaatioissa tuotetut epäviralliset tekstit puolestaan voivat kuvata paremmin toteutunutta kulttuuria. Tässä tutkimuksessa analysoitiin virallisia

organisaation sisäisiä asiakirjoja, joten tässä tutkimuksessa esitetyt arvoja voisi täten kuvata halutuiksi tai omaksutuiksi arvoiksi. Arvoista päätelmä voisi olla se, että nämä ovat ne organisaation arvot, joita johto haluaa esittää.

Tutkimuksen menetelmä analysoida artefaktitason näkyvää käytännön toimintaa organisaatiokulttuurin viitteiden löytämiseksi on hieman ristiriitainen. Osaltaan suoritettu tekstien analyysi paljasti joitain organisaatiokulttuurin viitteitä ja kuten aiemmat tutkimukset ovat todenneet, tekstien analysoiminen sinällään on perusteltua. Käytöksen analysointi sinällään voi aiheuttaa kuitenkin pintapuolisia tuloksia. Todelliseen kulttuuriin ei päästä käsiksi. Tämän tutkimuksen valossa, olisi siis voinut olla hedelmällistä dokumenttien analyysin lisäksi suorittaa joko etnografista analyysia tai jonkinlaista kyselytutkimusta. Näin olisi voitu esimerkiksi analysoida miten esitetyt kulttuuripiirteet kuten arvot toteutuvat todellisuudessa.

Tutkimuksessa tekstit ovat omaa laatuaan analysoitavana kohteena, sillä kyseinen aineisto muodostuu ensisijaisesti johdon tuottamista perehdyttämisharjoista perehdyttäjälle. Ainoastaan yksi tiedosto (oppimispäiväkirja), oli suoraan tulokkaalle suunnattua tietoa. Tämä osaltaan vaikuttaa vahvasti tutkimuksen lähtökohtiin ja siihen millaisia tuloksia tutkimuksesta on muodostunut. Dokumenteista suurin osa, 87,5 % on suunnattu perehdyttäjälle ja ainoastaan 12,5 % on suunnattu suoraan tulokkaalle. Johtamisen resurssinäkökulma korostuu siinä, kenelle tekstit ovat suunnattu. Dokumentteja voisi siis hyödyntää organisaatiokulttuuriin vaikuttavana johtamisen resurssina, mikäli näin organisaatio katsoo tarpeelliseksi.

Tutkimuksen tärkeimpänä antina voidaan kuitenkin pitää päätelmiä siitä, että organisaatiokulttuurista eksplisiittisesti viestimättä jättäminen, on osaltaan strateginen toimi. Lisäksi tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että tuotetuissa teksteissä näkyy erittäin vahvana se, kenelle teksti on tarkoitettu ja missä yhteydessä

Mikäli dokumentit sisältäisivät ohjeita tai laajempia viitteitä organisaatiokulttuurista,

voisi se vaikuttaa mahdollisesti negatiivisesti perehdytysprosessin tehokkuuteen. Kuten aiemmin mainittu resursseja vievästä perehdyttämisestä pyritään keskittymään työnopastuksen ulkopuoliseen osaamisen kehittämiseen, vasta kun tulokkaasta on tulossa pysyvämpi osa organisaatiota. Näen siis osaltaan organisaation strategisen valinnan suhteessa organisaatiokulttuuriin perusteltuna.

Toisaalta mikäli organisaatio ottaisi kulttuurin vahvemmin esiin perehdytyksessä, pääsisi organisaatio aikaisemmassa vaiheessa ja vahvemmin vaikuttamaan tulokkaan käsityksiin. Tätä kautta organisaatio voisi saada mahdollisuuden vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja muokkaamaan vallitsevia kulttuuripiirteitä.

Aiemmat tutkimukset (mm. Cable, ja muut, 2000) ovat osoittaneet, että kulttuurin muutokset toimivat hyvin sosiaalistumisprosessissa ja erityisesti perehdyttämisvaiheessa. Tulokas ei ole vielä ehtinyt kerätä tarpeeksi muodostaakseen omia käsityksiään, joten tässä voi olla sauma mihin organisaatio voi yrittää korostaa omia kulttuurillisia aspektejaan, kuten tiettyjä arvoja.

Valinta siirtyä korostamaan organisaatiokulttuuria teksteissä voisi olla hedelmällistä. Lopezin, Peonin ja Ordassin (2004) mukaan sellaiset organisaatiot, jotka pyrkivät tarkoituksellisesti esittelemään kulttuuriaan kannustavat samalla jäsenien välistä vuorovaikutusta ja motivoivat työntekijöitä kyseenalaistamaan perusoletuksia ja saavuttavat suotuisamman työilmapiirin. Organisaatiokulttuurin kautta välitetyt uskomukset, arvot ja tiedot voivat puolestaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä epäsuorasti (Bullis & Tompkins, 1989). Teoreettinen viitekehys osoittaa siis sen, että organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan toimintaan johtamisen kautta. Katsonkin nämä dokumentit sellaiseksi strategisen viestinnän ilmentymiksi, jotka voisivat toimia johtamisen resursseina esimerkiksi yritettäessä muuttaa organisaatiokulttuuria.

Sitä kuinka helppoa organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen viestinnällisesti tämän tutkimuksen perusteella voidaan arvioida vain osittain. Tutkimuksen tuloksen ollessa se,

ettei organisaatio tähän eksplisiittisesti pyri teksteissä, vaan organisaatio tekee valinnan keskittyessään käytännön osaamiseen. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että mikäli valitaisiin toisin, voisi organisaatio halutessaan tuoda ilmi vahvemmin esimerkiksi arvoja, joita implisiittisestikin oli havaittavissa. Tutkimus vahvistaa tuloksien perusteella sitä aiemmassa teoreettisessa viitekehysessä ilmi tullutta seikkaa, että todellinen organisaatiokulttuuri rakentuu päivittäisessä viestinnässä. Mikäli haluttaisiin päästä kiinni siihen, miten kulttuurista viestitään, pitäisi suorittaa pikemminkin etnografista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurista viestimässä luotetaan perehdyttäjän osaamiseen.

Kokonaisvaltaisesti dokumenttien yleisön rooli korostuu tutkimuksen tuloksissa. Mikäli dokumentit olisi suunnattu suoraan tulokkaalle niin olisiko organisaatiokulttuuri tai esimerkiksi arvot olleet vahvemmassa asemassa? Tämä selviäisi ainoastaan erilaisella aineistolla eli sellaisella, joka on suunnattu ensisijaisesti tulokkaille.

Mikäli katsottaisiin, että samankaltaisia dokumentteja tuotettaisiin tulokkaille olisivat tulokset hyvin erilaisia. Näen todennäköisenä, etteivät tulokkaat analysoisi heille suunnattuja tekstejä reaali maailmassa samalla tavoin, kuten tässä tutkimuksessa niitä on analysoitu. Aiemmat tutkimukset tulokkaiden tiedonhankinta tavoista organisaatioissa ovat osoittaneet, että tulokkaat hankkivat monipuolista tietoa eri tavoin saapuessaan uuteen työhön (Calbe ja muut, 2000). Joten on mahdollista, että organisaation tuottamat tulokkaille suunnatut tekstit osaltaan rakentavat tulokkaalle ymmärrystä organisaatiokulttuurista.

Jatkotutkimuksena johdettuna tämän tutkimuksen lähtökohdista voisi olla tehdä tutkimusta organisaatiokulttuurin näkökulmasta tulokkaille suunnatuista dokumenteista, sekä niiden toteutumisesta. Tämän tutkimuksen tulosten valossa tämänkaltaisen etnografisen ja symbolien tutkintaa yhdistävä hybriditutkimus voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Tutkimus olisi varmasti myös hyödyllinen kohdeorganisaatiolle, sillä tulokset osaltaan kertoisivat varmasti oletetun ja toteutuvan kulttuurineroja, sekä sitä millainen

vaikutus teksteillä on. Toisenlainen organisaatiolle hyödyllinen tutkimus tämän tutkimuksen aineistosta, voisi keskittyä johtamisen näkökulmasta kohdistuen itse perehdytysprosessin sisältöön.

## Lähteet

- Aggerholm, H. K. (2018). Cocretion of meaning. Teoksessa Heath, R. L. & Johansen, W. (Toim.) *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119010722>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Allen, D. G., (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Changing Organizational Culture Cultural Change Work in Progress*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203935965>
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996) Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178. <https://doi.org/10.2307/256634>
- Bantz, C. R. (1993). *Understanding organizations: Interpreting organizational communication cultures*. University of South Carolina Press. <http://hdl.handle.net/1805/15553>
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Keyton, J. (2010) Understanding Organizational Culture and Communication through a Gyroscope Metaphor. *Journal of Management Education*. 34(3). 342–366. <https://doi.org/10.1177/1052562909340879>
- Bryant, A. & Charmaz, K. (2007). *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Thousand Oaks.
- Bradt, G. (2010). Onboarding: An act of transformational leadership. *People & Strategy*, 33(2), 4–5.
- Bullis, C. (1993) Organizational Socialization Research: Enabling, Cnstraining, And Shifting Perspectives. *Communication Monographs*, 60(1), 10–17, <https://doi.org/10.1080/03637759309376289>
- Bullis, C. (1999). Mad or bad: A response to Kramer and Miller. *Communication Monographs*. 66, 368–373. <https://doi.org/10.1080/03637759909376486>
- Bullis, C. A., & Tompkins, P. K. (1989). The forest rangers revisited: A study of control practices and identification. *Communication Monographs*, 56(4), 287–306. <https://doi.org/10.1080/03637758909390266>

- Cable D.M., Aiman-Smith, L. Mulvey, P.W., & Edwards, J.R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(5), 1076–1085. <https://doi.org/10.2307/1556336>
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics And Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Danfoss. (2021). *Tietoa Danfoss Drivesista*. Noudettu 2021-01-15 osoitteesta: <https://www.danfoss.com/fi-fi/about-danfoss/our-businesses/drives/about-danfoss-drives/>
- Danfoss. (2021). *Company Policy*. Noudettu 2021-04-12 osoitteesta: <https://www.danfoss.com/en/about-danfoss/our-businesses/silicon-power/company-policy/>
- Eisenberg, E.M., & Goodall, H.L., (2004). *Organizational communication: balancing creativity and constraint*. Bedford/St.Martin's cop.
- Eisenberg, E.M., & Riley, P., (2001). *Organizational Culture*. Teoksessa Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (toim.) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. (s. 291–322). Sage.
- Eversole, A.W.B., Venneberg, D.L., & Crowder, L.S., (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*. 37(1), 127–152. <https://doi.org/10.1177/0149206310384630>
- Fey, C., & Denison, D. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Griffin, A.E.C., Colella, A., & Geoparaju (2000). Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453–474. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00036-X)
- Gover, L., Halinski, M, & Duxbury, L. (2016). Is it Just Me? Exploring Perceptions of Organizational Culture Change. *British Journal of Management*, 27, (567–582). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12117>

- Haapanen, H. (2016). *Organisaatiokulttuuri, Arvot Ja Sisäinen Yrittäjyys Kasvuyrityksen Kulmakivenä*. Pro Gradu. Lappeenranta University of Technology. School of Business. Tietojohtaminen ja johtajuuden koulutusohjelma.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercici, D., Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*. 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press.
- Hartnell, C.A, Yi OU, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hatch, J.M., (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hoelscher, C. S., Zanin, A. C., & Kramer, M. W. (2016). Identifying with Values: Examining Organizational Culture in Farmers Markets. *Western Journal of Communication*, 80(4), 481–501. <https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1163613>
- Hofstede, G. (1992). *Kulttuurit ja organisaatioit. Mielen ohjelmointi*. WSOY.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. ja Valkonen, T. (2005) *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä*. WSOY.
- Jablin, F. M. (2001). *Organizational Entry, Assimilation, and Exit*. Teoksessa Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (toim.) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective* (s. 679–740). Sage.
- Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, 56(189), 69–99. <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä.
- Karlöf, B. (1996). *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Enskilda Holding Ltd ja WSOY.
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro Oy.
- Ketola, H. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä*. Jyväskylä University Printing House.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture, a key to understanding work experiences*. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks.

- Kivelä, J. (2011). *Kasvuyrityksen Organisaatiokulttuuri*. Tampereen teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tyy-201201041004>
- Kjelin, E., & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksen tekijäksi*. Talentum.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness Of An Organizational. Level Orientation Training Program In The Socialization Of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Kramer, M. W. (2011). A Study of Voluntary Organizational Membership: The Assimilation Process in a Community Choir. *Western Journal of Communication*, 75(1), 52–74. <https://doi.org/10.1080/10570314.2010.536962>
- Kramer, M. W. (2011). Toward a Communication Model for the Socialization of Voluntary Members. *Communication Monographs*, 75(2), 233–255. <https://doi.org/10.1080/03637751.2011.564640>
- Kramer M. W., Lee., S. K., & Yijia Guo, Y. (2019) Using Communication Technology to Manage Uncertainty during Organizational Assimilation: Information- Seeking and Information-Giving, *Western Journal of Communication*, 83(3), 304–325, <https://doi.org/10.1080/10570314.2018.1518538>
- Kupias, P., & Peltola R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Gaudeamus. Helsinki University Press/ Palmenia.
- Komu. H. (2016). *Organisaatiokulttuuri Hoivakodissa. Julkinen ja yksityinen hoivapalvelu toimintaympäristön ja henkilöstön vertailuna*. Itä-Suomen Yliopisto.
- Latta, G. F. (2009). A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model). *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 16(1). 19–37. <https://doi.org/10.1177/1548051809334197>
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., & Ordas, C.J.V., (2004). Managing Knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage.
- Messersmith, A. S., Keyton, J., & Bisel, S. (2009). Teaching Organizational Culture. *Communication Teacher*. 23(2), 81–86. <https://doi.org/10.1080/17404620902779231>
- Meisenbach, R. J., & Brandhorst, J. K. (2018). *Organizational Culture*. Teoksessa Heath, R. L., & Johansen, W. (toim.) *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119010722>

- Miller, K. (2012). *Organizational Communication, Approaches and Processes* (6). Wadsworth.
- Miller, K. (2001). *Quantitative Research Methods*. Teoksessa Jablin, F., M., & Putnam, L., L., (toim.) *Handbook of Organizational Communication. An Inter-disciplinary Perspective* (s. 137–160). Sage.
- Myers, K. K., & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating measure. *Communication Quarterly*, 51(4), 438–457. <https://doi.org/10.1080/01463370309370166>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). *Organizational culture and climate*. Teoksessa Weiner, I.B. Schmitt, N.W. & Highhouse, S. (toim.) *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology* (s. 643–676.). Hoboken Wiley
- Pacanowsky, M.E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983) Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50(2), 126–147. <https://doi.org/10.1080/03637758309390158>
- Pandey, S. & Pandey K.S., (2017). Applying Natural Language Processing Capabilities in Computerized Textual Analysis to Measure Organizational Culture. *Organizational Research Methods*, 22(3), 765–797. <https://doi.org/10.1177/1094428117745648>
- Pepper, G.L., & Larson G.S., (2006). Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization A previous version of this paper was presented as a “Top Paper” at the annual convention of the International Communication Association, New Orleans, May 2004. *Journal of Applied Communication Research*, 34(1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/00909880500420267>
- Phillips, K. E., & Forsythe, K. E. (2019). After the choosing ceremony: Using role-play to teach organizational socialization. *Communication Teacher*. <https://doi.org/10.1080/17404622.2019.1640371>
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Tietosanoma
- Pike, K. L. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. *Seminar Research Paper Series*, Paper 24.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Robbins, S. P., & Judge, T., A. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education.

- Russo, G.M., Tomei, P.A., Linhares, A.B.J., & Santos, A.M., (2013). Correlation Between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology. *Performance Improvement*, 52(7), 13–27. <https://doi.org/10.1002/pfi.21359>
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Sage.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1, 176–190. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014692>
- Sass, J. S. (2000). Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach. *Communication Studies*, 51(3), 195–217. <https://doi.org/10.1080/10510970009388520>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership*. (5) John Wiley & Sons Inc.
- Schein, E. H. (1985) *Culture and related corporate realities*. IL. Homewood
- Schrodt, P. (2002) The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189–202. <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>
- Shymko, V. (2017). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 602–613. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1135>
- Sinkovics, R. R., & Alfoldi E, A., (2012) *Facilitating the Interaction Between Theory and Data in Qualitative Research Usin CAQDAS*. Teoksessa. *Qualitative Organizational research* (s. 109–132). Symon, G & Cassell, C. (toim.) Sage.
- Taylor, B. C., & Trujillo, N. (2001). *Qualitative Research Methods*. Teoksessa Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (toim.) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective* (s. 161–194). Sage.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi

- Tracey, B. J., Hinkin, T. T., Tran, T. L. B., Emigh, T., Kingra, M., Taylor, J., & Thorek, D. (2015). A Field Study of New Employee Training Programs: Industry Practices and Strategic Insights. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 345–354. <https://doi.org/10.1177/1938965514554211>
- Työturvallisuuslaki (738/2002). Noudettu Edita Publishing Oy:n osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738#Pidp446610064>
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Wallace, K. (2009) Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, 23(4), 168–176. ISSN 19458851
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum
- Van Maanen, J., & Schien E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. StawBM (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209–264, k CT: JAI Press. URI <http://hdl.handle.net/1721.1/1934>
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1). 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Zhu, Y., & Bargiela-Chiappini, F. (2013). Balancing Emic and Etic: Situated Learning and Ethnography of Communications in Cross-Cultural Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 380–395. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0221>

## Liitteet

**Liite 1. Toimintaa ohjaavien ilmaistujen koodit**

|          | Koodin nimi                 | Toimintaa ohjaavien ilmausten lukumäärä |
|----------|-----------------------------|---|
|          | Prosessi                    | 54                                      |
|          | Työtehtävät                 | 41                                      |
|          | Esmikon käyttö              | 36                                      |
|          | Tuotantolinja (Assy)        | 31                                      |
|          | Turvallisuus                | 29                                      |
|          | Perehdyttäjälle             | 27                                      |
|          | Työaika                     | 26                                      |
|          | Osaaminen ja oppiminen      | 22                                      |
|          | Vuorovaikutus               | 21                                      |
|          | Laatu                       | 19                                      |
|          | Työympäristö                | 19                                      |
|          | Kuinka neuvotaan            | 19                                      |
|          | Neuvot                      | 19                                      |
|          | Tehokkuus                   | 16                                      |
|          | Vastuut                     | 15                                      |
|          | Käskey                      | 15                                      |
|          | Perehdytysuunnitelma        | 14                                      |
|          | Muistettavaa perehdyttäessä | 14                                      |
|          | Syykoodi                    | 13                                      |
|          | Yhdessä                     | 12                                      |
|          | Kiellot                     | 8                                       |
|          | Tauko                       | 8                                       |
|          | Prosessin kehitys           | 8                                       |
|          | Käyttöohje                  | 7                                       |
|          | Työhyvinvointi              | 5                                       |
|          | Tavoitteita                 | 2                                       |
|          | Työyhteisö                  | 2                                       |
|          | Tärkeää                     | 2                                       |
|          | Poikkeukset                 | 2                                       |
| Yhteensä | 35                          | 506                                     |