



ORGANISAATIOINTEGRAATIO

**“FAIRTIFIED”**

MARIA EKROTH JA VASILISA POLICHTCHOUK

---

## KULTTUURINEN INTEGRAATIO MONISIJAISESSA ORGANISAATIOSSA



---

# MODERNISTINEN

## TUTKIMUSKYSYMYS

Minkälainen organisaatiokulttuuri tukee parhaiten tuottavaa ja arvojen mukaista toimintaa?

## TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Organisaatio ymmärretään selkeästi määriteltävissä olevaksi kokonaisuudeksi. Rakenteet erotetaan selkeästi ihmisistä ja heidän välisistä prosesseista. Modernistinen ajatus on, että yksilöt käyttäytyisivät samalla tavalla samoissa tilanteissa, yleistetään. Uskotaan, että asiat ovat rationaalisia ja systeemiriippuvaisia. Modernia organisaatiota määrittää: muodollinen rakenne, jäsenyys ja selkeät rajat muihin organisaatioihin ja ympäristöön, oma identiteetti/brändi, jonka jäsenet ja ulkopuoliset tunnustavat, selkeä päämäärä ja jaetut arvot ja visiot. Organisaatioiden kannattavuus ja tehokkuus on vertailtavissa objektiivisesti. (Hosking & Morley 1991, viitaten Mayer ym. 1985)

# MODERNISTINEN TIEDONKERUU

## ARVOT

Tuottajille paremmat viljelyolot ja toimeentulo

Tuottaminen ympäristöä ja ekosysteemiä kunnioittaen

## FAKTAT

Toimipaikat eri maissa

5-30 henkilön yksiköt

Fuusio toteutettu yhteisiä arvoja kunnioittaen

Tuottajaverkosto

Jälleenmyyntiverkosto

## TIEDONKERUU

- Sähköinen teemakysely kaikille seuraavilla teemoilla:

- Taustatekijät (mm. asema, sukupuoli, ikä, maa)
- Sosiaaliset työolot (mm. arvomaailma)
- Henkilöstön vuorovaikutus (mm, viestintätapa, toisten kohtelevminen)
- Johdon viestintä (mm. palautteenanto)
- Organisaation toiminta (mm. palkitseminen, sanktiot)
- Luottamus organisaatiossa (mm. aitous, rehellisyys, avoimuus)

- Tilinpäätökset ja toimintakertomukset 5 vuoden säteeltä. Kerätään vertailtava kannattavuusindikaattorit (mm. tuottajaverkosto, jälleenmyyntiverkosto, keskeiset tilinpäätösluvut).

## ANALYYSI

Kvantitatiivinen maakohtainen vertailu ei maiden teemallisista näkökulmista.

Toiminnan tilastollinen analyysi valittujen indikaattoreiden osalta.

Toimintakulttuuri suhde tuottaja ja jälleenmyyntiverkostojen kokoon ja kannattavuuteen. Teemakyselyn tulokset ristiintaulukoiden suhteessa kannattavuusindikaattoreihin.

## TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Pyritään integroimaan eri yksiköiden kulttuuri yhtä kannattavaksi.

Toimintakulttuurin yleistäminen ja määrittäminen organisaation toimintakäsikirjaan, sen tavoitteellinen monistaminen ja jalkauttaminen eri yksikköihin.

---

# SYMBOLINEN

## TUTKIMUSKYSYMYS

Minkälainen vuorovaikutus ja toimet edistävät yhtenäisen kulttuurikäsitteen muodostumista fuusiotilanteessa?

## TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Symbolis-tulkinnallisessa näkökulmassa nähdään organisaatiokulttuuri keskeisessä osassa ja sitä luovat ja ylläpitävät organisaation jäsenet. Organisaation välinen raja on epäselvä. Tapahtumilla on erilaisia merkityksiä, koska ihmiset tulkitsevat niitä monin eri tavoin. Toiminta ja merkitys kytkeytyvät toisiinsa löyhästi, eikä aina voi ennustaa miten kukakin tulkitsee eri suunnista tulevaa informaatiota. Ihmisten väliset vuorovaikutukset ovat keskiössä.

Symbolis-tulkinnallinen näkökulma selittää ihmisten välisiä vuorovaikutuksia, organisaation kulttuurin syntyä ja sen merkitystä. Rakenne perustuu ihmisten haluun tehdä asioita totutulla tavalla. Rakenteet kuitenkin muokkautuvat päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja siten merkitykset muuttuvat ja jäsentyvät. Kulttuuri muotoutuu toiminnassa. (Garfinkel, Berger & Luckmann, Weick)

# SYMBOLINEN TIEDONKERUU

## ARVOT

Viljelyolot ja toimeentulo yksilön tarpeet huomioiden

Ympäristön ja ekosysteemin arvostaminen paikallisesti tuotantoprosessissa

## FAKTAT

Maiden kansalliset kulttuurit

Yksilön subjektiivinen käsitys organisaatiokulttuurista ja omasta toiminnastaan

## TIEDONKERUU

- Tutkijan liikkuminen yksiköstä toiseen ja havaintojen tekeminen etnografia, etnometodologia (keskusteluanalyysi).

- Avoimet ja puolistrukturoidut haastattelut.

- Taustatekijät (mm. asema, sukupuoli, ikä, maa)
- Sosiaaliset työolot (mm. arvomaailma)
- Henkilöstön vuorovaikutus (mm, viestintätapa, toisten kohtelevinen)
- Johdon viestintä (mm. palautteenanto)
- Organisaation toiminta (mm. palkitseminen, sanktiot)
- Luottamus organisaatiossa (mm. aitous, rehellisyys, avoimuus)

## ANALYYSI

Työkulttuurin kokemuksen kuvaaminen eri työtehtävissä globaalisti esim. johto, esimies, asiantuntija, toimisto, suorittava.

Deskriptiivinen/kuvaileva maakohtainen kuvaus eri maiden organisaatiokulttuurista ja havaintojen ja keskusteluanalyyseiden pohjalta luotu sosiaalinen konstruktio.

## TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Pyritään yhtenäistää organisaatiojäsenten käsityksen kulttuurista. Saada heidät tietoisemmiksi omasta ajattelustaan. Luoda uusia yhtenäisempiä merkityksiä organisaation olemassaolon tarkoitukselle.

---

# POST-MODERNI

## TUTKIMUSKYSYMYS

Miten organisaatiokulttuurien integraatiolla edistää ideologista emansipaatiota?

## TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Post-moderni ajattelu pyrkii lisäämään ymmärrystä ja kriittisyyttä olemassa olevaa tietoa kohtaan. Se kyseenalaistaa normatiiviset rakenteet. Organisaatio nähdään kompleksisena systeeminä, joka toimii suhteessa ympäristöön, mutta eri yksilöt voivat nähdä sen erilaisena. Pyritään selvittämään esim. paikallisten ilmiöiden vaikutuksia sen sijaan, että yritettäisiin antaa yleismaailmallisia vastauksia asioista. Ajattelu osoittaa maailman kaoottisuutta ja yrittää selittää enemmänkin paikallista tietoa ja näkemyksiä kuinka voisi toimia tilanteissa, jotka eivät ole rationaalisia ja ennustettavia.

Postmodernissa näkökulmassa organisaation todellisuus ei ole objektiivinen vaan kullakin on omat intressinsä, jotka muokkautuvat vuorovaikutuksessa muiden ihmisten ja ympäristön kanssa. Organisaatiot nähdään jatkuvasti muuttuviksi ja itseään muokkaaviksi. (Castells 1996, 2001) Kriittisessä diskurssianalysissä tavoitellaan sosiaalipoliittisten tavoitteiden toteutumista (van Dijk). Lisäksi hyödynnetään kriittistä teoriaa ideologian ja yhteiskunnan muutokseen vaikuttumisen näkökulmasta (Habermas ja Frankfurtin koulukunta).

# POST-MODERNI TIEDONKERUU

## ARVOT

Viljelyolot

Toimentulo

Luonnonmukaisuus

## FAKTAT

Toimipaikat eri maissa

Tuottajat eri maissa

Jälleenmyyjät eri maissa

Sertifiointijärjestelmä

Lainsäädäntö

## TIEDONKERUU

- Maakohtainen toimipaikkakohtainen alkudiskurssi

Keskeisten kulttuuristen tekijöiden listaaminen ja merkitysten kirjaaminen.

- Maakohtainen toimipaikka-tuottaja diskurssi

- Maakohtainen toimipaikka- jälleenmyyjät diskurssi

- Maakohtainen toimipaikkakohtainen workshop-valmisteludiskurssi

- Virtuaalinen globaali workshop maakohtaisten toimipaikkojen välillä

Kaikki maat esittelevät muistiinpanonsa keskeisistä kulttuurisista tekijöistä ja käytännöistä. Mahdollisimman laaja ja osallistava keskustelu.

## ANALYYSI

Kriittinen diskurssianalyysi simultaanisti kaikissa diskursseissa ja workshopin aikana.

## TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Yhteisen “kattokulttuurin” ja ideologian muodostuminen rinnakkain useiden alakulttuurien kanssa. Diskurssin aikaansaaminen ja vallan jakautuminen tasaisesti kaikille asemasta riippumattomasti. Poliittisen vallan korostaminen ideologisena aatteena sertifiointeissa ja vaikuttamisessa lainsäädäntöön.



---

## ORGANISAATIOINTEGRAATION TUTKIMISEN TIEDONINTRESSI

Kulttuuri – taloudellisen  
kannattavuuden  
tehostaminen

Kulttuuri – poliittinen  
kannanotto ja alueellinen  
vaikuttamistyö

MODERNISTINEN

SYMBOLINEN

POST-MODERNI

Kulttuuri – yhtenäisempi  
käsitys olemassaolon  
tarkoituksesta