

Toni Taikina-aho

**YRITYKSEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN KULTTUURIJOHTAMISEN
KEINAIN**

YRITYKSEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN KULTTUURIJOHTAMISEN KEINAIN

Toni Taikina-aho
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä(t): Toni Taikina-aho

Opinnäytetyön nimi: Yrityksen tavoitteiden saavuttaminen kulttuurijohtamisen keinoin

Työn ohjaaja: Terhi-Hannele Vesterinen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 60

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pieni oululainen tilitoimisto, jonka tavoitteena on kasvattaa toimintaansa ja henkilöstöään lähivuosina. Opinnäytetyön tavoite on perehdyttää yrityksen toimitusjohtaja organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen. Lisäksi opinnäytetyö pyrkii antamaan ohjeita kulttuurin kehittämiseen ja johtamiseen pienen kasvuyrityksen näkökulmasta.

Toimeksiantajan tavoite on luoda yritykselleen kulttuuri, jossa työntekijät viihtyvät ja johon halutaan kuulua. Yrityksen toimintaan halutaan lisätä työntekijän itseohjautuvuutta ja asiakaspalveluhenkisyttä. Yritykseen halutaan parhaat osaajat ja yrityksestä tavoitellaan haluttua työpaikkaa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto hankittiin haastatteleamalla toimitusjohtajaa. Haastattelu oli luonteeltaan syvähaastattelu, jossa paneuduttiin mahdollisimman perusteellisesti aiheeseen. Aineiston analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa analyysia.

Tuloksena syntyi raportti, jossa käydään läpi keskeisimmät organisaatiokulttuurin teoriat. Raportti käsittelee tiettyjä kulttuurijohtamisen keinoja, sekä antaa lopuksi ohjeita toimeksiantajayrityksen kulttuurin kehittämiseen. Kasvuyrityksen kohdalla kulttuurijohtamisessa keskeisimmiksi asioiksi on todettu arvojen ja identiteetin määrittäminen sekä rekrytointi ja vastavuoroinen viestintä. Lisäksi työyhteisön käytänteet ja palkitseminen on nostettu keskeisiksi asioiksi.

Jatkotutkimuksen aiheita voivat olla esimerkiksi perehtyminen yksinään yrityksen rekrytointiprosessiin ja luoda siihen yksityiskohtaisempi ohjeistus. Perehdyttämisen avuksi voitaisiin tehdä esimerkiksi henkilöstökäsikirja, joka antaa opastuksen yrityksen kulttuuriin.

Asiasanat: Organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, kulttuurijohtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Managerial work and HR

Author(s): Toni Taikina-aho

Title of thesis: Achieving company goals through culture management

Supervisor(s): Terhi-Hannele Vesterinen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 60

This thesis is commissioned by a small accounting company from Oulu. The company aims to grow its operations and staff in the next few years. The aim of this thesis is to introduce the CEO of the company to the organizational culture and its management. In addition, the thesis aims to provide guidelines for the development and management of culture from the perspective of a small growth company.

The goal of the commissioner is to create an organizational culture in which their employees enjoy working in and belong to. The company aims to increase employee self-direction and customer service spirit. The company wants to have the best employees and an attractive workplace.

The thesis was implemented as a qualitative research. The material was acquired by interviewing the CEO. The interview was an in-depth interview that focused on the subject as thoroughly as possible. Theoretical guidance analysis has been used to analyze the data.

The result was a report that explored the key theories of organizational culture. The report discusses certain ways of managing a culture, and finally provides guidance for developing the culture of the commissioning company. Defining values and identity, recruitment and communication have been identified as key issues in cultural management in a growth company. In addition, work community practices and rewards have been highlighted as key issues.

Further research topics may include, for example, familiarizing oneself with the company recruitment process and providing more detailed guidance. For example, a personnel handbook could be provided to assist with the employee induction, which will provide guidance on the company culture.

Keywords: Organizational culture, corporate culture, cultural management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, AINEISTO JA MENETELMÄT	9
3	ORGANISAATIOKULTTUURI	11
3.1	Organisaatiokulttuurin määrittely.....	12
3.1.1	Kulttuurin ilmenemisen tasot	13
3.1.2	Kulttuurin analysoinnin lähtökohdat.....	15
3.2	Kulttuurin ilmeneminen.....	16
3.3	Sosiaalinen voima ja sosiaalistuminen.....	17
3.4	Organisaation identiteetti	18
3.5	Sisäinen todellisuus	19
3.6	Vahvistuminen.....	20
3.7	Oppiminen.....	20
3.7.1	Oppimisen pääperiaatteet	21
3.7.2	Tiedon luominen	21
4	ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMINEN	23
4.1	Arvojohtaminen	23
4.2	Eettinen johtaminen	25
4.3	Luottamus	27
4.4	Viestintä	29
4.5	Miten- ja miksi-kulttuurit	30
4.6	Tunneäly	33
4.7	Ajattelutavat	35
4.8	Osaamisen kehittäminen ja kykyjen hyödyntäminen	37
4.9	Johtamisen tasapaino	38
4.10	Yhteenveto	39
5	OHJEISTUS TOIMEKSIANTAJALLE	41
5.1	Arvot.....	42
5.2	Organisaation identiteetti ja imago.....	43
5.3	Rekrytointi	45
5.4	Viestintä ja reflektiivinen kasvu	49
5.5	Palkitseminen.....	51

5.6	Käytäntöyhteisö.....	52
5.7	Yhteenveto.....	52
6	POHDINTA.....	54
6.1	Opinnäytetyöprosessi.....	54
6.2	Yleistä pohdintaa organisaatiokulttuurista.....	55
	LÄHTEET.....	58

1 JOHDANTO

Organisaatiokulttuuri on syvällä vaikuttava ja usein tiedostamaton sosiaalinen voima, joka ohjaa työyhteisön toimintaa. Se pitää sisällään yrityksessä vallitsevat normit, tunteet ja ihmisten väliset suhteet. Koska työntekijät ovat usein yrityksen keskeisin voimavara, olisi näiden tekijöiden huomiointi ja tiedostaminen tärkeää. Organisaatiolle omanlainen ja toimiva kulttuuri voi kehittää työtyytyväisyyttä ja tehostaa yrityksen toimintaa. Johtajan näkökulmasta katsottuna kulttuuri on hyvä liittää yrityksen strategiaan. Strategiaan kytkettynä kulttuuria voidaan ohjata siihen suuntaan, mitä yrityksessä ja yrityksen toiminnassa pidetään tärkeänä. Ennen kaikkea kulttuurilla pystytään ohjaamaan työntekijöitä kohti yhteistä tavoitetta ja sillä voidaan asettaa raamit organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on keskeistä, jotta voidaan kehittää yhteistyötä. Kulttuuri koostuu yhteisistä kokemuksista ja hyväksi todetuista tavoista. Jokainen meistä ohjaa omalla käytäytymisellään kulttuuria tiettyyn suuntaan.

Toimeksiantajana toimii pieni oululainen tilitoimistoyritys. Tuore toimitusjohtaja haluaa perehdytyksen ja ohjeistuksen organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen. Toimeksiantajayrityksessä on opinnäytetyötä tehdessä henkilöstö väliaikaisesti minimissään, joten työssä pyritään antamaan suuntaviivat, joilla kulttuuria voidaan lähteä rakentamaan. Tässä tapauksessa ei ole siis tarkoituksenmukaista analysoida yrityksen nykyistä kulttuuria. Ohjeistus pohjautuu toimitusjohtajalta saatuun haastattelutietoon, jossa kyseinen henkilö on tuonut ilmi yritykselleen asettamat tavoitteensa, strategiansa ja arvonsa.

Toimeksiantajan tavoitteena on sulauttaa kulttuuri osaksi strategiaa. Kulttuurilla halutaan asettaa raamit yrityksen toiminnalle. Tavoitteena on kehittää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja saada toimivat rutiinit yrityksen arkeen. Yrityksen kulttuuriin halutaan istuttaa erittäin asiakaslähtöinen ajattelumalli, koska asiakaslähtöisyydellä pyritään erottumaan kilpailijoista. Kaikkien työntekijöiden halutaan sopivan yrityksen kulttuuriin ja toimintamalleihin. Yritys haluaa olla hyvä työnantaja, johon ihmiset haluavat tulla mielellään töihin. Kun työpaikan hyvä maine leviää, sen toivotaan houkuttelevan huipposaaajia työntekijämarkkinoiden kovassa kilpailussa.

Raportissa käydään aluksi läpi organisaatiokulttuuritutkimuksen keskeisiä teorioita kulttuurin ilmenemisestä ja kulttuurin syntymisestä. Seuraavaksi kartoitetaan sitä, miten kulttuurin johtamista voidaan käytännössä toteuttaa. Kolmas osa on ohjeistus toimeksiantajalle ja käsittelee kulttuurin johtamista pienen ja kasvuyrityksen näkökulmasta.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, AINEISTO JA MENETELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda raportti, joka perehdyttää toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen. Tutkimus pyrkii määrittämään nimenomaan pienen yrityksen kasvun kannalta merkittäviä kulttuuritekijöitä perinteisen teorian pohjalta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: miten yrityksen kulttuuria voidaan johtaa ja mitkä ovat kulttuurijohtamisen keinot pienessä kasvuyrityksessä?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus mahdollistaa laajan kokonaiskuvan hahmottamisen toimeksiantajan tilanteesta ja sen tavoitteista. Aineiston on hankittu haastattelemalla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Ainoastaan yhden henkilön haastattelu on perusteltu tässä tutkimuksessa sillä, että aktiiviseen johtoryhmään kuuluu yksi henkilö. Toinen perustelu on henkilöstön minimaalinen määrä haastattelun aikana. Kolmanneksi on luontevaa ottaa yrityksen tilanteen ja tutkimuksen aiheen vuoksi näkökulmaksi nimenomaan johtajan näkökulma. Toisin sanoen tutkimus käsittelee yrityksen kulttuurin kasvattamista alkutekijöistä, jolloin organisaation nykyistä kulttuuria ja sen nykyisiä työntekijöitä ei ole tarpeellista analysoida tarkemmin. Etenkin silloin kun yritys aloittaa toimintansa tuoreelta pohjalta, yrityksen kulttuurin keskiöön nousee hyvinkin henkilökohtaisella tasolla itse yrittäjä ja/tai johtaja (Schein 2001, 107–108).

Haastattelu oli luonteeltaan syvähaastattelu. Näin ollen haastattelun kysymykset olivat täysin strukturoimattomia, ja tavoitteena oli aiheen mahdollisimman syvällinen avaaminen avoimilla kysymyksillä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään yrityksen ja johtajan arvoja, sekä tavoitteita. Syvähaastattelussa tutkimuksen viitekehys ei yksinään määrää haastatteluun suuntaa, vaan se on enemmän ilmiökeskeinen. Viitekehys sen sijaan auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 10.2.2020.) Tässä tutkimuksessa viitekehys toimii organisaatiokulttuuri ja ilmiönä on kulttuurin kasvattaminen pienen yrityksen kasvun ohessa. Syvähaastattelun luonteeseen kuuluvat myös dialoginen vuorovaikutus ja tutkijan on mahdollista osallistua keskusteluun omilla kokemuksilla ja intuitioilla (Tuomi & Sarajärvi 2018 viitattu 10.2.2020). Avoin haastattelu soveltuu tutkimukseen myös sen konsultatiivisen luonteen takia, jolloin tutkija lähestyy toimeksiantajaa keskustelun kautta ja pyrkii antamaan tapauskohtaisia neuvoja. Haastattelu on nauhoitettu ja litteroitu.

Analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa analyysia, koska tarkoituksena on avata uusia ajatusuria, jossa teoria toimii runkona. Pää tavoite ei ole niinkään testata aikaisempia teorioita (Tuomi & Sarajärvi 2018 viitattu 10.2.2020). Tutkimus pohjautuu organisaatiokulttuuriteorioihin, etenkin yleisesti tunnettuun Edgar H. Scheinin kulttuurin ilmenemisen teoriaan. Keskeisimmät lähteet, kuten edellä mainittu Schein ja lisäksi Sari Kuusela, tarkastelevat ilmiötä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Tutkimukseen on pyritty lisäksi tuomaan vaihtelevissa määrin yksilötason psykologian, liiketalouden ja liiketalouden johtamisen näkökulmia. Tutkimuksessa on myös tutkijan omia henkilökohtaisia näkemyksiä, jotka pohjautuvat aikaisempaan tietoon ja kokemuksiin.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuuritutkimuksen taustalla on tarve selvittää organisaatiossa tapahtuvia asioita tai ilmiöitä, joita ei voida selittää muilla organisaatioteorioilla. Ensimmäiset tutkimukset organisaatiokulttuuriin liittyen tehtiin 1950-luvulla, mutta 1980-luvulla tutkimustyö lähti toden teolla käyntiin. Tuolloin alettiin kiinnittää huomiota siihen, että perinteiset menetelmät, kuten esimerkiksi raha, teknologia, hallitseva markkina-asema ja koulutus eivät välttämättä tuottaneet yritykselle haluttua kasvua. Näin ollen heräsi kysymys, miten kilpailijoitaan heikommilla aineellisilla voimavaroilla varustettu yritys saattoi menestyä muita paremmin. Alan kirjallisuudessa alettiin käsitellä näkökulmaa, jossa yrityksen menestys perustuu yhteisiin yhdessä opittuihin ajatus-, tuntemus- ja toimintatapoihin. (Hofstede 1992, 38; Juuti 2006, 240; Harisalo 2008, 5.)

Organisaatiokulttuuria tulisi ymmärtää kolmesta syystä. Ensimmäinen syy on, että organisaatioiden kulttuurit ovat erittäin näkyviä ja tuntuja, riippumatta siitä, onko kysymys yhteiskunnasta tai ihan vain yksittäisestä kokouksesta. Toiseksi organisaation kulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta voidaan ymmärtää yksilöiden, koko organisaation ja siihen kuuluvien ihmisten kokemia tunteuksia. Kolmanneksi organisaatiokulttuuria on ymmärretty väärin ja se on sekoitettu sellaisiin käsitteisiin kuin esimerkiksi ”ilmapiiri”, ”filosofia”, ”ideologia”, ”tyyli”. Meidän olisi ymmärrettävä oikea viitekehys, jotta voisimme hyödyntää käsitettä oikealla tavalla. (Schein 1987, 41–42.)

On havaittu, että ne yritykset, joissa kulttuurin vahvistaminen on otettu keskeiseksi osaksi strategiaa, ovat menestyneet kilpailussa poikkeuksellisen hyvin. Kilpailuetu tulee ilmi yleisillä liiketalouden mittareilla, kuten esimerkiksi liikevaihdossa, tuloksessa, kuluissa ja innovaatioissa. Eikä pidä unohtaa todennäköistä positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. (Rossi 2015, 19–20.) Tuloksen parantumisen todentaminen on kuitenkin verrattain haastavaa. Mittareiden tekeminen ja kasvun liittäminen kulttuuritekijöihin voi olla huomattavasti vaikeampaa, kuin konkreettisempien investointien yhteydessä.

Mikäli kulttuuria halutaan konkretisoida, yksi tapa on ajatella työntekijöiden olevan yrityksen psykologista pääomaa. Väljästi määriteltynä psykologinen pääoma on työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien osoittamaa suopeutta ja hyväntahtoisuutta yritystä ja sen toimintatapoja kohtaan. Se ilmenee yksilön ja yhteisön oma-aloitteisena, yritteliäänä, toimeliaana ja vastuutaottavana asen-

teena. Psykologiseen pääomaan kuuluvia ulottuvuuksia ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itse-luottamus. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 26–42; Heinonen & Jalonen, 48.) Kaikkiin näihin ulottuvuuksiin vaikuttaa organisaation kulttuuri ja kulttuurin johtaminen. Psykologinen pääoma on muiden pääomien tapaan investointi, johon voidaan kohdistaa tuotto-odotuksia (Heinonen & Jalonen, 48).

3.1 Organisaatiokulttuurin määrittely

Organisaatiokulttuuri on haastavaa määritellä yksiselitteisesti, koska kyseessä on erittäin monisyinen kokonaisuus ja näkemyksiä asian tulkintaan on useita. Käsite organisaatio kuvataan tavallisesti ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka jäsenillä on yhteinen tavoite. Tavoitteena voi olla organisaation kokonaistarkoitus, joka voi olla esimerkiksi yhteiskunnan hyvinvoinnin kehittäminen. Tavoitteet voivat olla myös suppeampia osakokonaisuuksia, kuten esimerkiksi yksittäisen tiimin toimintaan liittyvät tavoitteet. Lisäksi organisaation jäsenillä on omia henkilökohtaisia tavoitteita, joita he tavoittelevat liittyessään organisaatioon. Henkilökohtaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi arvostuksen saavuttaminen tai tietyn aseman saavuttaminen organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2004, 9–10.)

Sana kulttuuri voidaan tässä asiayhteydessä nähdä kollektiivisena ja opittuna asiana, joka määrittää ryhmää. Kulttuuri pitää sisällään sen, miten tietty ryhmä muodostaa käsityksensä inhimillisistä tekijöistä ja mitä käyttäytymistä pidetään luontevana. Kulttuuri voidaan tulkita olevan ihmisen mielen omaksumaa ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän toisistaan. (Hofstede 1992, 19–21.)

Edgar H. Schein on yksi organisaatiokulttuurin keskeisimmistä tutkijoista. Hän toteaa, että organisaatiokulttuuri on se syvin ja tiedostamattomin taso organisaation jäsenille. Se määrittää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, ”itsestään selvällä” tavalla. Nämä oletukset ovat tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin ongelmiin ja ne ylläpitävät ryhmää elossa ja pitävät yllä sisäistä yhdentymistä. Reagointitavoista on tullut itsestäänselvyksiä, koska ne ovat toistuvasti osoittautuneet toimiviksi ongelmatilanteissa. Näin ollen organisaatiokulttuuri pitää sisällään niitä organisaation vakiintuneita ja hallitsevia ajatuksia sekä toimintamalleja, joita sen jäsenet eivät välttämättä edes itse tiedosta. (Schein 1987, 24.)

Organisaatiokulttuurin käsite auttaa meitä hahmottamaan niitä selittämättömiä ja järjettömiäkin asioita, joita tapahtuu työyhteisöissä (Schein 1987, 21). Onnistunut ja vahva yrityksen kulttuuri tuo selkeyttä organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen (Kuusela 2015, 14). Liiketalouden näkökulmasta kulttuuri pyrkii asettamaan organisaation työntekijöille yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Se antaa yhteisnäkemyksen käytettävistä keinoista, joilla päämäärät voidaan saavuttaa. Lisäksi kulttuuri asettaa yhteisnäkemyksen kriteereistä ja mittareista, joiden avulla tuloksia mitataan. Organisaatiokulttuuriin liittyy näkemys yhteisestä kielestä ja käsitejärjestelmästä, sekä työnjaosta ja vallankäytöstä. Kulttuuriin kuuluu myös yhteinen näkemys suhteista työtovereihin, sekä palkkioiden ja rangaistusten jaon perusteista. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 20.)

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta katsottuna kulttuuri voidaan nähdä siten, kuinka avoimesti ihmiset tuovat mielipiteensä julki tai kuinka aktiivisesti he osallistuvat yrityksen toimintaan. Kulttuuri ohjaa ihmisiä ajattelemaan samalla tavalla ja se saa ryhmän erottumaan muista ryhmistä. Se asettaa tavoitteet sekä keinot niihin pääsemiseksi. Lisäksi kulttuuri auttaa erottelemaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja se ylläpitää organisaation ihmissuhteita. Se saa ihmiset vaikuttamaan positiivisesti ilmapiiriin ja sitoutumaan työhönsä. Kulttuuri tekee työpaikasta yhteisön ja se tuo selkeyttä päivittäisten asioiden ratkaisuun. Pahimmillaan kulttuuri voi viedä edellä mainittuja asioita päinvastaiseen suuntaan. (Kuusela 2015, 13–16.)

3.1.1 Kulttuurin ilmenemisen tasot

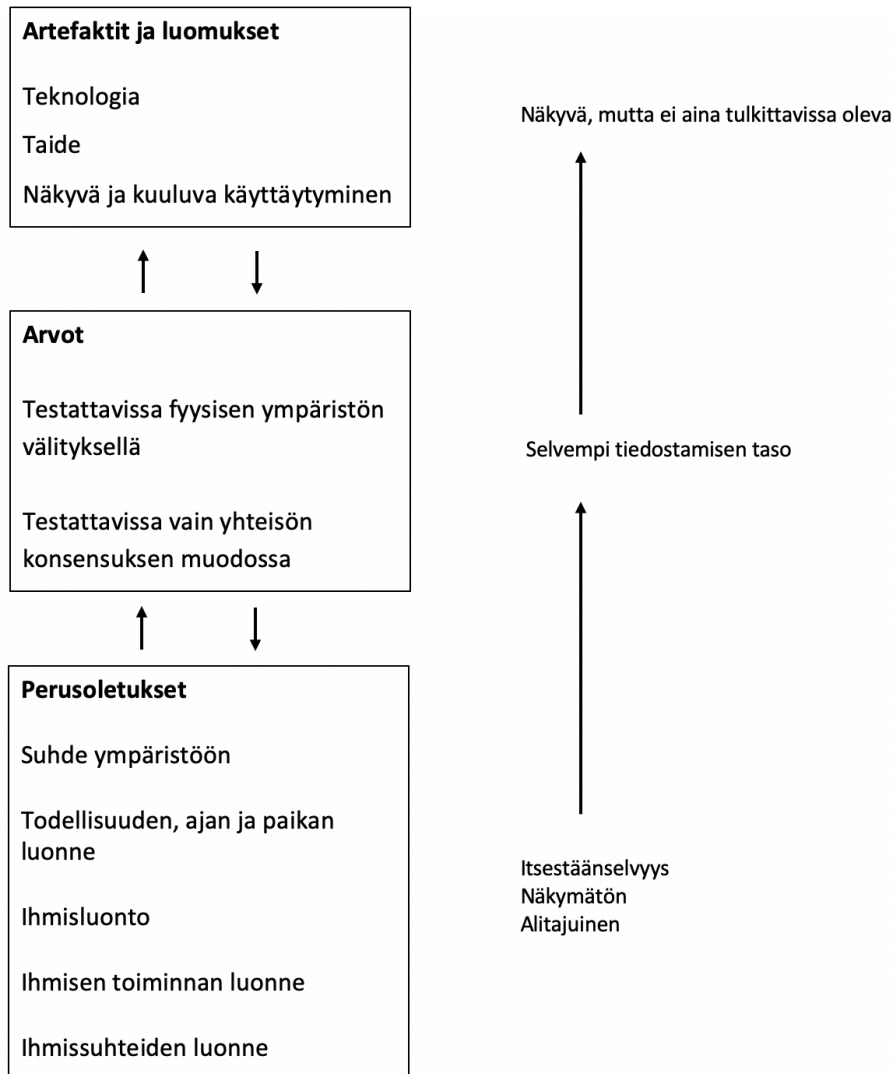
Schein (1987, 33) on luokitellut kulttuurin ilmenemisen kolmeen tasoon, jotka ovat artefaktit, arvot ja perusoletukset. Ensimmäinen ja näkyvin osa organisaatiokulttuuria on artefaktit. Artefaktit pitävät sisällään fyysisen tilan, ryhmän työn teknisen tuloksen, kirjoitetun ja puhutun kielen, taiteen ja havaittavissa olevan käyttäytymisen.

Toinen kulttuurin taso on arvot. Kulttuurinen oppiminen pohjautuu arvoihin, jotka tulevat merkittäviltä organisaation jäseniltä. Usein nämä merkittävät jäsenet ovat johtajia. (Schein 1987, 33.) Toisaalta on myös hyvä huomioida, että kaikki organisaation jäsenet antavat oman vaikuttimensa yrityksen kulttuuriseen oppimiseen, koska organisaatiossa ihmiset muodostavat toisiinsa vaikuttavia kokonaisuuksia (Senge 2006, 6). Arvoista monet ovat julkisesti ilmaistuja ja näin ollen voidaan olettaa, että organisaatio haluaa jäsentensä noudattavan näitä arvoja. Arvojen esiin tuominen voi

kiinteyttää ryhmää ja antaa heidän työnsä tavoitteen. Usein artefaktien tasolla havaittu käyttäytyminen voidaan nähdä olevan kytköksissä arvoihin, ja kulttuuriin kuuluvat ihmiset osaavat kertoa organisaation arvoista. Silti voi tulla tilanteita, joissa henkilö osaa kertoa oikeat arvot, mutta hänen todellinen käyttäytymisensä ei vastaa hänen sanomisiaan. Tästä syystä ei voida tehdä liian pitkälle vietyjä päätelmiä organisaation kulttuurista pelkästään artefakteja ja arvoja havainnoimalla. (Schein 1987, 33–35.)

Jos ryhmä kohtaa uusia haasteita, joihin sillä ei ole ennalta määritettyä ratkaisua, ratkaisua lähdetään etsimään arvojen pohjalta. Joillakin ryhmän merkittäville jäsenille on oma arvomaailmaansa pohjautuva tapa suhtautua todellisuuteen ja sen aiheuttamiin ongelmiin. Jos arvoihin pohjautuva ratkaisu osoittautuu toimivaksi, arvot muuttuvat ajan saatossa tekemisen myötä itsestäänselvyyksiksi. Itsestäänselvyydet muuttuvat ajan saatossa uskomuksiksi ja oletuksiksi, siirtyen lopulta pois tietoiselta tasolta. Näin ollen arvoista alkanut suhtautuminen ympäristöön on kognitiivisen muodon muutoksen seurauksesta muuttunut lopulta alitajuiseksi ja automaattiseksi tavaksi. Jos halutaan ymmärtää jonkin organisaation kulttuuria, onkin tärkeää päästä tätä arvojen tasoa syvemmälle perusoletuksiin. (Schein 1987, 33–35.)

Kolmantena tasona on perusoletukset. Kuten aikaisemmin tuli esille, jotain tai joitakin alun perin tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia aletaan pitää itsestäänselvytenä ja todellisuutena. Jos ryhmälle on kehittynyt vahvat yhteiset perusoletukset, se kokee muiden perusedellytysten pohjalta tehdyn käyttäytymisen vieraaksi. Näitä perusolettamuksia on haastava löytää, koska ihmiset eivät tuo niitä julki mielellään ja koska niitä pidetään niin itsestään selvinä. Mutta kun ne onnistutaan löytämään, organisaation käyttäytymisen ja tapahtumien ymmärtäminen nousee ihan uudelle tasolle. (Schein 1987, 36, 38.) Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu kulttuuritasojen teoria (katso kuvio 1).



KUVIO 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32)

Kulttuurit siis syntyvät, kun organisaatio pyrkii ratkaisemaan siihen kohdistuvia haasteita. Jokainen organisaatio toimii erilaisissa ympäristöissä, ja siksi ei ole olemassa vain yhtä oikeaa ja hyvää kulttuuria. Siksi olisikin tärkeää miettiä, millainen kulttuuri juuri omalle organisaatiolle voisi sopia. (Kuusela 2015, 47–48.)

3.1.2 Kulttuurin analysoinnin lähtökohdat

Schein (2001, 41) toteaa, että kulttuuria tulisi analysoida jokaisella tasolla, ennen kuin sitä voidaan ymmärtää. Suurimpana vaarana kulttuurin käsittelemisessä on se, että sitä yksinkertaistetaan lii-

kaa. Kulttuuria analysoidessa on olemassa kolme perustavanlaatuaista näkökohtaa, jotka ovat tärkeitä. Ensimmäiseksi olisi ymmärrettävä, että kulttuuri on syvä. Kulttuuria ei voi käsitellä vain pinnallisena ilmiönä, jota voidaan käsitellä ja muuttaa oman tahtonsa mukaan. Lisäksi kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä, kuin ihminen kulttuuria ja näin sen kuuluukin olla. Näin kulttuuri antaa ennustettavuutta ja merkitystä työarkeen.

Toisena on hyvä ymmärtää, että kulttuuri on laaja. ”Kun ryhmä oppii selviytymään ympäristössään, se oppii samalla kaikista sen ulkoisten ja sisäisten suhteiden puolesta.” Uskomukset ja oletukset määrittävät sen, miten koetaan parhaaksi suhtautua vaikkapa esimieheen tai asiakkaisiin. Kolmantena piirteenä on se, että kulttuuri on pysyvä. Sen jäsenet haluavat pitää kiinni omasta kulttuuristaan ja oletuksistaan, koska se tuo turvaa ja ennustettavuutta. (Schein 2001, 41.)

3.2 Kulttuurin ilmeneminen

Organisaatiokulttuuria ilmenee kaikkialla missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Omanlaisia kulttuureja voi ilmetä pienissä tiimeissä ja työryhmissä. Kulttuuria on erilaisissa työosastoissa ja kaikilla hierarkioilla. Kulttuuria esiintyy koko organisaation tasolla, jos yhteisiä kokemuksia on tarpeeksi. Se voi olla jopa koko toimialan kattava, jos toimialan ihmisillä on yhteistä ammatillista taustaa. (Schein 2001, 28.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikessa organisaation toiminnassa, mutta erityisesti sen on todettu olevan läsnä seuraavissa asioissa: myyteissä, tarinoissa, kielissä ja puheessa, vertauskuvissa, symboleissa, juhlissa, riiteissä, rituaaleissa, arvojärjestelmissä ja käyttäytymisnormeissa. (Puusa ym. 2012, 20.)

Myytit ovat kertomuksia, jotka osoittavat kulttuurissa arvostetut ratkaisutavat erilaisiin ongelmiin. Myyttien ei tarvitse välttämättä olla totta, mutta ne kuvaavat yhteisön näkemyksiä siitä, kuinka organisaatio on selvinnyt hengissä. Tarinat taas auttavat ymmärtämään erilaisten ilmiöiden merkitysisältöä. Tarinat ovat sosiaalinen tapahtuma, joissa kuvataan jotakin tapahtumaa ja samalla ne muovaavat sosiaalista identiteettiä. (Puusa ym. 2012, 20.)

Symbolit mallintavat todellisuutta ja määrittävät käyttäytymistä. Ne auttavat jäseniä samaistumaan organisaatioon ja sitoutumaan sen päämääriin. Symbolit edustavat organisaation tunne- ja arvo maailmaa. Juhlat ja riitit ovat dramaattisia järjestettyjä tapahtumia, jotka voivat saada ylevän muodon. Juhlissa voidaan kertoa organisaation tarinoita. Rituaali taas voi olla esimerkiksi kokous, joka on säännöllinen ja tarkkaan määritelty käyttäytymistapa, jolla pyritään hallitsemaan ahdistuneisuutta. (Puusa ym. 2012, 20–21.)

3.3 Sosiaalinen voima ja sosiaalistuminen

Yksi keino tarkastella organisaatiokulttuuria on nähdä se sosiaalisena voimana, jonka ytimessä ovat normit, tunteet ja arvostus. Normit määrittävät sen, miten jäsenten odotetaan käyttäytyvän yhteisössä sekä ne saavat ennakoimaan tulevia tilanteita. Ihmiset omaksuvat normit tiedostaen tai tiedostamatta, ja pyrkivät pääsääntöisesti noudattamaan yhteisön sosiaalisia sääntöjä. Ihmiset odottavat toisilta organisaation jäseniltä normien mukaista käyttäytymistä ja kun noudatamme normeja, saamme ryhmän hyväksynnän. Normit syntyvät sosiaalisten tilanteiden ja työnteon kautta, jolloin parhaiten toimivat valikoituvat organisaatioon pitkiksikin ajoiksi. Normit tuovat turvallisuuden tunnetta, mutta saattavat vastaavasti olla esteenä uudistumiselle. (Kuusela 2015, 18–20.)

Sosiaaliseen arvostukseen kiteytyy ihmisen luontainen tarve saada arvostusta, hyväksyntää, yhteenkuuluvuutta ja vastavuoroisuutta toisilta ihmisiltä. Nämä tarpeet ovat läsnä myös työelämässä. Haluamme olla työyhteisössä tasavertaisia jäseniä muiden kanssa, sekä haluamme auttaa ja tulla autetuksi. Jokainen haluaa olla mukana keskustelussa ja haluaa tuntea, että omalla mielipiteellä on merkitystä. Johtajan rooli on merkittävä arvostavan ilmapiirin luomisessa. Johtaja voi omilla valinnoillaan ja kiinnostuksen osoituksellaan näyttää sen, keitä hän arvostaa ja mitä hän arvostaa. Arvostuksen perustana toimii luottamus. Luottamus voi syntyä välittömästi ihmisten välille, tai joskus se voi vaatia enemmän aikaa. Luottamus kehittyy tekojen ja toisten huomioimisen kautta sekä kannustaa vastavuoroiseen toimintaan. (Kuusela 2015, 22–24.)

Sosiaalistumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö omaksuu organisaation säännöt vuorovaikutuksen kautta. Jäsen alkaa huomaamattaankin sopeutua organisaation sosiaalisen arvostuksen mukaisesti ja sopeuttaa oman tunnetasonsa samalle tasolle ympäröivien ihmisten kanssa. Jäsen siis omaksuu organisaation uskomukset ja tavat. Yksilö toteuttaa kulttuuria ja samalla hän muuttuu itse kulttuurin mukaisesti. Jäsen jakaa toisille jäsenille organisaation arvoja ja organisaation tärkeinä

pitämiä asioita. Sosiaalistuminen on näin ollen ryhmästä yksilöön ja yksilöstä ryhmään kohdistuvaa vastavuoroista vaikuttamista. Yhteisten kokemusten kautta tapahtuvan sosiaalistumisen lisäksi suuri vaikutus on merkittävillä henkilöillä. Merkittäviä henkilöitä voivat olla erityisesti johtajat, mutta myös huippuosaajat tai johdon arvostamat henkilöt voivat olla merkittäviä. Merkittävät henkilöt näytävät esimerkillään, miten on hyväksyttävää toimia organisaatiossa. (Kuusela 2015, 48–50.)

Sosiaalistumisprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat saapumista edeltävä, kohtaamis- ja muutosvaihe. Saapumista edeltävä vaihe pitää sisällään kaikki ne ennako-odotukset, asenteet ja arvot, joita uudella jäsenellä on saapuessaan organisaatioon. Kuinka tarkasti jäsen on osannut arvioida yrityksen kulttuuria ennen saapumista sinne. (Robbins & Judge 2018, 305.)

Kohtaamisvaiheessa uusi jäsen huomaa, mitä organisaation kulttuuri todellisuudessa on. Jos ennako-odotukset vastaavat todellisuutta, käsitykset vahvistuvat. Tässä vaiheessa on myös mahdollisuus, että odotukset eivät kohtaa todellisuuden kanssa ja hän eroaa ryhmästä. Muutosvaiheessa työntekijä lopulta sopeutuu työhön, työympäristöön ja työpaikan ihmisjoukkoon. (Robbins & Judge 2018, 305.)

3.4 Organisaation identiteetti

Organisaatio kohtaa ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Ulkoisilla haasteilla tarkoitetaan selviytymistä omalla asiantuntemusalueella sekä sitä miten päivittäisiä asioita hoidetaan. Sisäiset haasteet tarkoittavat ihmisten välistä kanssakäymistä organisaatiossa ja esimerkiksi sitä, arvostetaanko organisaatiossa samoja asioita. Yhteinen näkemys onkin keskeinen asia yhteisen kulttuurin syntymisessä, koska vain näin kaikki pystyvät ajattelemaan samalla tavalla ja kohdistamaan toimintansa kohti yhteistä päämäärää. Lisäksi yhteinen ajattelutapa erottaa ryhmän toisista ryhmistä ja luo yhteisölle oman identiteetin. Ihmiset samaistuvat usein niin voimakkaasti kulttuuriin, että se vaikuttaa jopa yksittäisen henkilön identiteettiin. Vertaamalla omaa organisaatiotaan muihin, kehitämme kuvan siitä, millaisesta organisaatiosta olemme. Ulkoisesti konstruoidun imagon käsitettä käytetään silloin, kun organisaation sisäinen käsitys muodostuu niistä mielikuvista ja uskomuksista, joita sen jäsenet olettavat organisaation ulkopuolisten ajattelevan heistä. (Puusa ym. 2012, 185–187; Kuusela 2015, 16–18.)

Organisaation kulttuuri luo raamit, jonka sisällä identiteetti muodostuu ja jossa sitä tulkitaan. Näissä raameissa myös päätetään, millaista mielikuvaa ja imagoa yritys pyrkii tietoisesti heijastamaan ulospäin. Organisaation identiteetti vastaa kysymyksiin ”Keitä me organisaationa olemme?” ja ”Keitä meidän tulisi olla?”. (Puusa ym. 2012, 185.) Mielikuvilla ja imagolla on merkitystä esimerkiksi silloin, kun haluamme rekrytoida uusia ihmisiä organisaatioon.

On olemassa Albertin ja Whetten esittämä vakiintunut määritelmä, joka jakaa organisaation identiteetti kolmeen tärkeimpään kategoriaan. Ensimmäinen kategoria määrittää sen, mikä on organisaatiossa keskeistä sen jäsenten mielestä. Toisena määritellään se, että mikä erottaa organisaation muista organisaatioista. Kolmannessa kategoriassa tarkastellaan organisaation menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta, sekä pohditaan mitkä piirteet organisaation jäsenet kokevat pysyviksi ja jatkuviksi. (Puusa ym. 2012, 185.)

3.5 Sisäinen todellisuus

Jokaisella organisaation jäsenellä on oma sisäisen todellisuutensa, joka määrittää sen, kuinka suhtaudumme toisiin ja kuinka käyttäydymme. Jokainen jäsen omalla vaikutuksellaan muodostaa organisaation sosiaalisen todellisuuden, joka rakentuu sanallisesta ja sanattomasta vuorovaikutuksesta. Sisäinen todellisuus rakentuu ihmisten tulkinnoista esimerkiksi siitä, mitä odotamme työyhteisöltä, mitä pelkäämme ja mitä ovat aikaisemmat kokemuksemme. Kyseessä on siis hyvin subjektiivinen todellisuus ja jokainen ihminen voi kokea saman asian hyvinkin eri tavoilla. Sisäinen todellisuus kertoo sen, mitä on opittu yhdessä ja mitkä toimintatavat ja käyttäytymismallit ovat hyväksyttäviä. Sisäinen todellisuus voi olla myös rajoittava tekijä, koska ihmiset eivät helpolla ota uusia vaikutteita totuttuihin tapoihinsa. (Kuusela 2015, 25–27.)

Yksi sisäisen todellisuuden ilmenemisen muoto on käsitys omasta roolista. Kokeeko työntekijä esimerkiksi olevansa vain suorittaja, joka toteuttaa käskyjä, vai onko hänellä vaikutusvaltaa. Jos johtaja päättää tehdä itsestään ainoan päätöksentekijän, niin hän tällä tavoin asettaa alaisensa ainoastaan suorittajan rooliin. Ottamalla vastuun omasta tehtävästään esimies taas luo roolin kannustajana ja edellytysten luoja. Jokainen rooli luo aina vastaroolinsa ja kaikki organisaation jäsenet vaikuttavat roolien muodostumiseen. (Kuusela 2015, 27.)

3.6 Vahvistuminen

Nuoret yritykset ovat perustajiensa tai yrittäjiensä luomuksia hyvinkin henkilökohtaisella tasolla. Yrittäjä istuttaa omat arvonsa, uskomuksensa ja oletuksena kulttuuriin. Jos yritys menestyy, niin näistä yrittäjän tai perustajan piirteistä tulee yhteisiä ja ne nähdään oikeina. Lopulta ne muuttuvat itsestään selviksi. Nämä uskomukset, oletukset ja arvot toimivat yrityksen perusliimana, joka pitää yllä organisaation identiteettitunnetta. Kulttuuria testataan toistuvasti käytännön toiminnassa. Jos yritys menestyy ja kulttuuria lujitetaan, niin kulttuuri vahvistuu. (Schein 2001, 107–108.)

Vahvistumista tapahtuu organisaatiossa sosiaalisen kanssakäymisen ja toisilta saadun arvostuksen myötä. Selkeä päämäärä on tärkeä vaikutin vahvistumisessa. Organisaation perustehtävä ja strategia määrittävät sen, mihin jäsenet pyrkivät, ja mitkä ovat heidän tehtävänsä. Perustehtävän lisäksi on tärkeää, että organisaation henkilöstö- ja johtamisrakenne tukee organisoitumista ja yhteistyötä. Onnistunut rakenne tukee yhteistyötä ja asettaa tavoitteet. Silloin, kun rakenteen osat ovat kunnossa, jäsenet kokevat hallitsevansa työnsä ja saavuttavansa tavoitteet. Kun lisäksi jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tästä seuraa tärkeä kokemus siitä, että hallitsee työnsä ja kuuluu organisaatioon. Vahvistumiseen liittyy oleellisesti myös oikea suhtautuminen epäonnistumisiin, kannustus uuden kokeiluun ja iloitseminen saavutetuista asioista, samalla kun halutaan myös kehittyä. (Kuusela 2015, 51–53.) Jos johtaja ei näe tai huomioi yrityksensä kulttuurin ja sen ihmisten merkitystä menestyksessä, alaiset voivat kokea sen vähättelynä heitä ja työpanostaan kohtaan. Tätä voi tapahtua myös huomaamatta. Olisi tärkeää, että esimiehet ja kollegat huomioisivat onnistumisen, jotta saavutetaan hyväksytyksi tulemisen ja arvostamisen tunne. Näin kulttuuri vahvistuu.

3.7 Oppiminen

Oppimisen on tärkeää olla kiinteä osa yrityksen kulttuuria, koska se tuo turvaa muutostilanteisiin ja mahdollistaa organisaation kehittymisen (Davis & Dolson 2018, 50; Kuusela 2015, 54). Elämme maailmassa, jossa muutos on jatkuvaa. Oppiminen on organisaation eloonjäämiskeino ja liiketoiminnan ydin sekä se on myös näin ollen erittäin tärkeä kilpailutekijä. (Sydänmaanlakka 2007, 23.)

Kulttuuri kehittyy ja vahvistuu vain oppimisen kautta. Organisaatiokulttuurin yksi keskeinen ominaisuus on, että se opitaan ja se on opetettavissa. Organisaatiokulttuuri kestää aikaa juurikin tämän

piirteen ansiosta, koska sen jäsenet siirtävät organisaation toimintatavat ja tarinat toisille ihmisille. (Luukka 2019, 27; Kuusela 2015, 54.) Oppimisella on siis ainakin kaksi tärkeää tehtävää. Ensimmäinen on sopeutumisen ja muutosvalmiuden varmistaminen jatkuvasti muuttuvassa kilpailutilanteessa. Toinen tehtävä on varmistaa kulttuurin jatkuvuus ja perehdyttää uudet jäsenet kulttuuriin.

3.7.1 Oppimisen pääperiaatteet

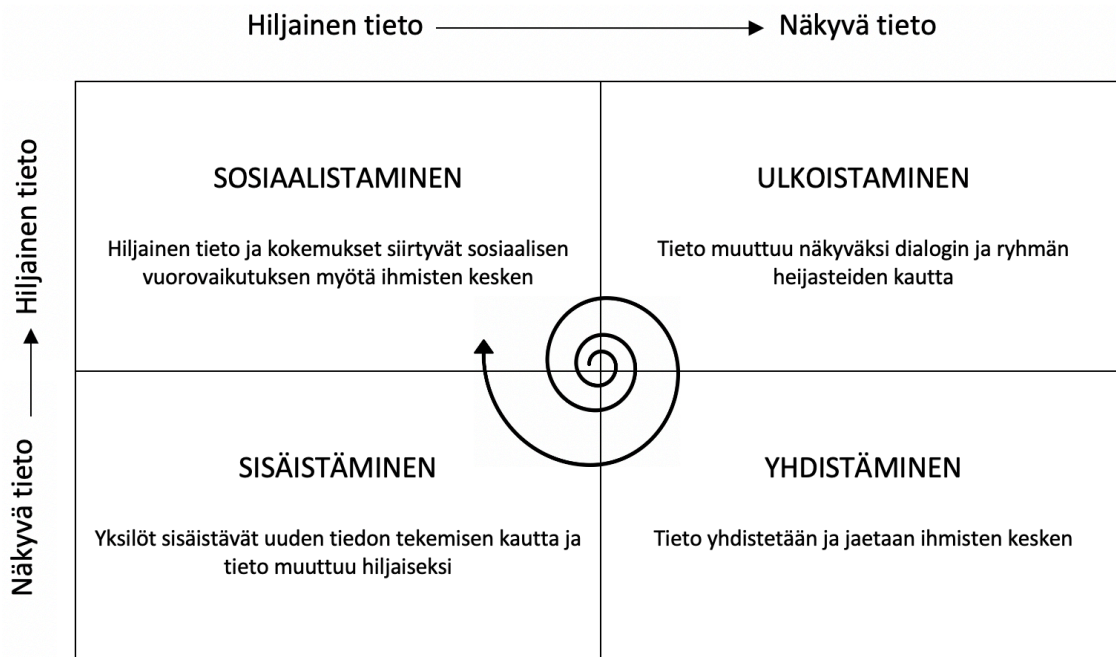
Psykologi Peter Senge (2006, 6–10) on jakanut organisaation oppimisen viiteen pääperiaatteen. Ensimmäinen periaate on systeemiajattelu, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmiset muodostavat toisiinsa vaikuttavia kokonaisuuksia. Jokainen on osa kokonaisuutta ja jokainen vaikuttaa omalla osallaan kokonaisuuden muodostumiseen ja toimintoihin. Toinen periaate on henkilökohtainen osaaminen, joka pitää sisällään yksilön osaamisen kehittymisen ja henkilökohtaisten kyvykkyyksien hyödyntämisen. Kun organisaatio kannustaa luovuuteen, jokainen yksilö pääsee kehittymään haluamallaan tavalla, mikä lisää työn merkitystä ja sisäistä motivaatiota.

Kolmantena periaatteena on sisäiset mallit, jotka ovat syvällä olevia oletuksia ja yleistyksiä, jotka ohjaavat käsitystämme ympäristöstämme ja määrittävät toimintaamme. Paras tapa hallita näitä malleja on luoda avoin keskustelukulttuuri yritykseen. Neljäntenä periaatteena on yhteinen tavoite, joka ohjaa yksilöitä samaan suuntaan. Kun tavoite on ”aito”, eikä vain selostus, ihmiset etenevät ja oppivat oma-aloitteisesti. Tällöin he haluavat itse tehdä, sen sijaan että heille on vain sanottu niin. Viidentenä on tiimioppiminen, joka pitää sisällään ryhmän oppimisen keskinäisen dialogin ja toiminnan seurauksena. Tiimioppiminen myös edistää yksilön oppimista. (Senge 2006, 6–10.)

3.7.2 Tiedon luominen

Kun halutaan hyödyntää jokaisen jäsenen henkilökohtaista osaamista ja kehittää organisaation toimintaa tekemisen kautta, voidaan hyödyntää tiedon luomisen käytänteitä. Ikujiro Nonaka ja Hiro-taka Takeuchi (1995, 62–73) ovat tutkineet tiedon luomisprosessia erilaisissa organisaatioissa. Tieto on luokiteltavissa näkyväksi ja hiljaiseksi tiedoksi, joka kiertää organisaatiossa neljän vaiheen läpi jatkuvasti syventyen. Ensimmäisessä vaiheessa eli sosiaalistamisessa hiljainen tieto välittyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena ihmiseltä toiselle. Sosiaalistamisen vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muokkautuu näkyväksi, muutuen käytännön malleiksi. Tieto tulee usein näkyväksi tekemisen aikana sekä dialogin ja ryhmän

heijasteiden kautta. Yhdistämisvaiheessa näkyvä tieto yhdistetään kaikille yhteiseksi ja jaettavaksi kokonaisuudeksi. Yhdistämisen toimenpiteitä voi olla esimerkiksi kokous, dokumentointi ja puhelut. Lopuksi näkyvä tieto muuntautuu tekemisen kautta sisäistämisvaiheessa taas hiljaiseksi tiedoksi, kun yksilöt sisäistävät tiedon ja omaksuvat sen osaksi omaa toimintaa.



KUVIO 2. Uuden tiedon luominen (Nonaka & Takeuchi 1995 soveltaen, 62–73)

Tämän mallin pohjalta organisaatio voi pohtia omia toimiaan tiedonluomisen edistämiseksi. Mahdollisimman tehokas kierto voi lisätä uusien ja parempien käytänteiden määrää. Käytännössä organisaatiossa tiedostetaan tiedon kierto ja sen vaiheet. Tätä tuetaan käytänteillä, joita ovat esimerkiksi keskustelu, toisten tukeminen ja kokoukset.

4 ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMINEN

Kulttuurin johtamisessa on kyse johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta ja heidän taidoistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Taitava johtaminen on riippuvaista myös alaisista, eikä ole pelkästään johtajan yksilöllinen taito. Kulttuurin johtamisessa onkin keskeistä ymmärtää ryhmäjäsennyden merkitys. (Kuusela 2015, 133.) Kulttuurin johtamisessa asioiden johtamisen sijaan suurempi painoarvo annetaan ihmisten johtamiselle. Vaikka johtajalla on tietty auktoriteetti-asema, kulttuuria johdettaessa olisi hyvä nostaa alaiset samalle tasolle ja olla heidän valmentajansa, neuvoja ja suunnannäyttäjä. Se vaatii ihmisten kohtaamista ja johtajan täytyy altistaa itsensä kohdattavaksi ihmisenä.

4.1 Arvojohtaminen

Organisaation toiminnan pohjana toimii missio, eli syy sille miksi se on olemassa. Strategia määrittää sen, mitä tekemällä organisaatio uskoo pääsevänsä tavoitteeseen. Visio kertoo sen, minne organisaatio on menossa. Tässä kokonaisuudessa arvot kertovat sen, miten tavoitteisiin päästään. (Luukka 2019, 203.)

Kuten aiemmin on todettu, arvot voivat määrittää hyvin pitkälle, mihin suuntaan organisaation kulttuuri kasvaa. Tästä syystä käsite arvojohtaminen kulkee tiiviisti kulttuurijohtamisen rinnalla. Arvojohtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, joka keskittyy yksinomaan arvoilla vaikuttamiseen (Harisalo 2008, 268). Arvot ovat kuitenkin toiminnassamme ne perimmäiset vaikuttimet, periaatteet ja reunaehdot, jotka ohjaavat meitä ihmisiä niin yksityis-, kuin työelämässäkkin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66).

Arvot voivat olla kuitenkin helposti vain sananhelinää, jos ne ovat ainoastaan kaavamaisia kauniita sanoja ja jotka ovat yhdistettävissä lähes mihin tahansa yritykseen. Toimivat arvot voivat olla erilaisia, kuin virallinen arvolistaus antaa ymmärtää. Arjen työelämässä toimivat arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joita ohjaa yhteinen ymmärrys siitä, mihin yrityksen toiminnalla ollaan tähtäämässä. Tärkeää kuitenkin on, että arjen arvot ovat linjassa virallisten arvojen kanssa, koska tällöin esimies voi perustella päätöksensä niiden pohjalta. (Schein 1987, 35; Jabe 2011, viitattu 25.1.2020; Einola 2018, viitattu 25.1.2020.)

VTT, sosiaalipsykologi Martti Puohiniemi toteaa, että arvoja ei keksitä, vaan ne löydetään. Kun arvot on tunnustettu ja sisäistetty organisaation kaikilla tasoilla, ne alkavat ohjata arjen toimintaa. Tämän takia esimiehen olisi tärkeää tunnustaa omansa, alaisensa ja yrityksen arvot. Useimmiten esimiehen arvot liittyvät tehokkuuteen ja tuloksen tekemiseen, mutta nämä eivät ole välttämättä alaisille niitä tärkeimpiä arvoja. Ihmisten toiminnan ja motivaatioiden tunteminen auttaa esimiestä työssään. Hyvä arvojohtaja tuntee itsensä ja alaisensa sekä lisäksi sen, mikä on yritykselle tärkeää. Ihanteellisessa tilanteessa johtaja toteuttaa useita arvoja saman aikaisesti. (Jabe 2011, 32.)

Puohiniemi toteaa, että hyvässä arvossa on kaksi komponenttia: tieto ja tunne. Arvojohtaja on herkkä molemmille. Johtaja varmistaa, että toiminta on konkreettisesti mahdollista ja samalla luo toiminnalle sisällön ja merkityksen. Johtaja ottaa tunteet huomioon keskustelussa siten, että on tunnetasolla mukana keskustelussa. Puohiniemi sanoo, että tunnejohtaminen ”on aitoa läsnäoloa: nopeaa reagoitua, kannan ottamista, ihmisten tilanteen ymmärtämistä ja uusien eväiden antamista”. Johtaja voi tiedustella ihmisten arvoja, kysymällä heiltä aika-ajoin, mitä yrityksen eri asiat heille merkitsevät. (Jabe 2011, 32.)

Jokaisessa organisaatiossa on ydinarvoja, joista pidetään kiinni kaikissa tilanteissa. Etenkin näiden ydinarvojen kohdalla on tärkeää, että johtaja näyttää esimerkkiä (Jabe 2011, 33). Johtaja voi esimerkiksi näyttää esimerkiksi asiakaslähtöisyyden olevan keskeinen arvo, kuten toimeksiantajan tapauksessa on.

Yhteisymmärryksen löytäminen on tärkeää. Kun jokainen tietää, minkä luontoinen yritys on kyseessä ja mihin toiminnalla tähdätään, kaikki osaavat suhteuttaa oman työnsä siihen. Lisäksi arvonaikokulmat voivat olla hyvinkin erilaisia eri asemassa oleville ihmisille. Johto on esimerkiksi tottunut toimimaan epävarmoissa olosuhteissa, mutta ruohonjuuritason työntekijöille pysyvyys ja varmuus ovat todennäköisesti tärkeämpiä asioita. Jatkuvuus ja turvallisuus voidaan käsittää eri tavalla, jolloin se tarkoittaa johdolle usein juurikin uudistumista ja innovointia, kun taas alaiset saattavat nähdä sen uhkana ja riskinä laadun heikkenemiselle. Johtajan olisikin tärkeää ymmärtää ja ottaa huomioon tässä tapauksessa molemmat arvomaailmat, jotta yritystä voidaan johtaa kohti muutoksia. Alaisten turvallisuuteen perustuvat arvot ovat usein vakiintuneita ja itsestäänselvyksiä. Nämä yrityksen hiljaiset arvot ja normit voivat olla hyviä vastavoimia liian hätäisiin muutoksiin, mutta liiallisuusiin mennessään ne hidastavat kehittymistä. (Schein 1985, 34; Kuusela 2015, 20; Jabe 2011, 33–24.)

Erilaiset näkökulmat tiedostamalla johtaja voi huomioida sopivasti kaikkia tarpeita. Toisin sanoen on pyrittävä ratkaisemaan arvostiriitoja, joita tulee erittäin todennäköisesti vastaan. Arvojohtaminen on erilaisten päämäärien yhteensovittamista. Samaan aikaan ei voi olla turvallinen ja edelläkävijä. Johtaja voi esimerkiksi ensin puhdistaa pöydän ottamalla ongelmakohtat avoimesti keskustelussa esille ja kaikki etsivät näihin yhdessä ratkaisuja. Sen jälkeen voidaan keskittyä yhteisöllisiin asioihin ja asiakaspalveluun. (Jabe 2011, 33–34.) Arvostiriitatilanteissa vaaditaan tunneälyä. On tärkeää asettua toisten asemaan ja pyrkiä näkemään heidän arvomaailmansa. Tämä vaatii erilaisuuden sietämistä.

Muutostilanteissa ja etenkin yllättävissä tilanteissa yrityksen arvot joutuvat koetukselle. Johtajan tehtävä on tehdä arvoista ymmärrettäviä, jolloin jokainen tietää, miten erilaisissa tilanteissa toimitaan. Yhteisillä pelisäännöillä toimivat arvot auttavat selviämään vaikeista tilanteista, jos ne on kunnolla sisäistetty. Hyvinkin vaikeat asiat, kuten irtisanomiset voidaan näin ollen toteuttaa henkilöstöä kunnioittaen ja heidän tarpeensa huomioon ottaen. (Jabe 2011, 33–34.)

Lopulta yrityksen arvot tulevat kuitenkin näkyviin tekojen kautta. Johtajan lisäksi jokainen jäsen osallistuu arvojen edistämiseen ja arvot näkyvät kaikessa toiminnassa ja kaikkien sidosryhmien kanssa. (Jabe 2011, 33–34.) Arvot ovat tärkeässä, ellei tärkeimmässä osassa, kun yritykselle muodostuu omanlaisensa identiteetti. Siksi arvojohtaminen on hyvin tärkeää, koska sillä voidaan vaikuttaa siihen, miten asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät näkevät yrityksen. Sen lisäksi, että aidosti arjessa näkyvät arvot toimivat viitekehyksenä yrityksen toiminnalle, ne ovat myös keskeinen väline yrityksen brändin luomisessa. Näkyvillä arvoilla voidaan myös houkutella haluttuja sidosryhmiä mukaan yrityksen toimintaan. Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytointi on pitkällä jo hakijan tullessa haastatteluun, jos hakija on perehtynyt yrityksen avoimiin arvoihin.

4.2 Eettinen johtaminen

Eettisyys kuuluu keskeisesti johtajuuteen, koska toisiin ihmisiin vaikutetaan pohjimmillaan vallankäytöllä ja arvovalinnoilla. Johtajuutta pitää pystyä arvioimaan sen perusteella, ovatko johtajan valinnat hyviä vai pahoja, oikeita vai vääriä tai toteutuuko päätöksissä oikeudenmukaisuus. Eettisyyttä on vaikeampi mitata, kuin esimerkiksi tehokkuutta. Suoraa mittauksetapa eettisesti hyvälle johtaju-

delle ei luonnollisesti ole, mutta johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi kolmesta eettisen johtajuuden näkökulmasta. Nämä ovat motiivien, seurausten ja keinojen näkökulmat. (Lämsä & Hautala 2004, 237–238.)

Motiivien näkökulmassa pohditaan sitä, mitkä ovat johtajan motiivit johtajuudessa. Yleisesti ajatellaan, että auttamisen ja tukemisen motiivit ovat hyväksyttävämpiä, kuin vallanhimon ja maineen motiivit. Arvot liittyvät myös motiiveihin, jolloin voidaan pohtia, ovatko johtajan päätöksiin perustuvat arvot oikeita. Seurauksien näkökulmassa pohditaan päätösten aiheuttamien hyötyjen ja haittojen määrää, niiden osapuolten kannalta, joihin johtajan päätöksen vaikuttavat. Mitä enemmän osapuolet saavat hyötyjä, sitä parempana johtajan toimintaa pidetään. Keinojen näkökulmassa pohditaan sitä, mitkä keinot ovat hyväksyttäviä johtamisessa. Myönteisemmässä valossa nähtävät keinot ovat esimerkiksi vapaaehtoisuuteen ja avoimuuteen, eikä pakottamiseen ja salaamiseen perustuvia. Näkökulmat voivat olla usein ristiriidassa keskenään. Ristiriitatilanteissa jollekin näkökulmalle on annettava tilanteen mukaan enemmän painoarvoa. Lopputuloksen kokonaishyöty ratkaisee sen, mikä valinta tehdään. (Lämsä & Hautala 2004, 238–239.)

Eettiseen johtamiseen on usein liitetty palvelujohtamisen teoria. Palvelujohtajuus perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jossa itsensä löytäminen ja toteuttaminen ovat tärkeitä. Palvelujohtajuus korostaa toisten ihmisten auttamista ja palvelemista sekä hyvinvoinnin ja edun edistämistä. Palvelujohtaja auttaa kehittämään johdettavien tietämystä ja vapautta. Palvelujohtaja palvelee kaikkia organisaation jäseniä heidän asemastaan riippumatta ja samalla edistää johdettavien palveluhalua. Palvelujohtamiseen liitetään keskeisesti välittämisen etiikka, jossa toiset ihmiset nähdään yksilönä ja heistä pidetään huolta. Vastapainona palvelujohtamisessa on johtajan oma jaksaminen. Ihmisten tarpeet ovat monen tyyppisiä ja niitä on loputtomasti. Siksi johtajan on tehtävä kompromisseja ja hänen on pyrittävä parhaansa mukaan jakamaan vähäistä aikaansa oikeudenmukaisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 239–240.)

Toinen eettiseen johtajuuteen usein liitetty näkökulma on transformationaalisen johtamisen teoria. Transformationaalisessa johtajuudessa pyritään ”syvälliseen muutokseen”. Johtaja korottaa alaisensa tasolle ja auttaa heitä löytämään ja määrittämään omat arvonsa. Näin johtaja toimii eräänlaisena tietoisuuden herättäjänä. (Lämsä & Hautala 2004, 241.) Inspiroivalla esimerkillään johtaja herättää halun samaistua johtajaan, luoden luottamuksellisen suhteen työntekijän kanssa. Tällä tavoitellaan sitä, että kaikki organisaation jäsenet saadaan kiinnostumaan siitä mitä pitää tehdä, eli

motivoitumaan organisaation tärkeisiin tavoitteisiin. Ihanteellista olisi, että jokainen työntekijä halua samaistua työyhteisöönsä ja esimieheensä. Kun kaikki pyrkivät samaan tavoitteeseen, yksilöt sitoutuvat ryhmään ja haluavat tehdä yhdessä, sekä oppia toisilta. Lisäksi johtajan täytyy pystyä ryhmän kanssa yhdessä reagoimaan ja muuttamaan ryhmän sosiaalista todellisuutta ja kuvaa ympäröivästä maailmasta. Samalla työntekijän olisi toivottavaa hyväksyä oma roolinsa organisaatiossa. On tärkeää, että johtajan lisäksi muutkin jäsenet huolehtivat toisista jäsenistä ja tarjoavat heille tukea. Jokainen siis suorittaa tärkeää tehtäväänsä organisaatiossa ja saa samalla jäsenyydestä huolenpitoa ja hyötyjä. (Kuusela 2015, 133–135)

Transformationalisessa johtajuudessa johtajalta edellytetään avoimuutta, luovuutta ja ennakkointia. Ihmisten muuttuminen ja kehittyminen korkeammalle moraaliselle tasolle on tärkeää. Johtajuus korostaa alaisten huomioimista yksilönä. Ihanteellinen transformaatiojohtaja määrittää ja selvittää arvoja, innostaa ja aktivoi alaisiaan älyllisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 241–242.) Johtamisessa on keskeistä, koetaanko johtajan kuuluvan ryhmään ja nähdäänkö hänet ryhmän yhteisten tavoitteiden edistäjänä. Lisäksi ryhmään tarvitaan jäseniä, jotka jakavat samat toimintaperiaatteet johtajan ja organisaation tavoitteiden kannalta. Transformationalisen johtamisen edellytyksenä on, että johtaja hakeutuu vuorovaikutustilanteisiin ja pyrkii ymmärtämään sekä johtamaan ryhmän dynamiikkaa, ihmissuhteita, motivaatiota ja identiteettiä. Lisäksi on tärkeää reagoida herkästi toimintaympäristön muutoksiin. (Kuusela 2015, 134.) Transformaatiojohtajuutta on kritisoitu siitä, että se ei ota organisaation kehittämisessä tarpeeksi huomioon tasa-arvoa, yhteisymmärrystä ja osallistavaa päätöksentekoa (Lämsä & Hautala 2004, 242).

4.3 Luottamus

Jotta luottamusta voidaan rakentaa, tulisi organisaation perustua ihmiskeskeisyydelle. Johtaja kannustaa jokaista jäsentä osaamisen ja luovuuden suhteen. Se edellyttää jokaisen henkilön arvostamista omana itsenään ja sen ymmärtämistä, että jokaisen osaamisella on merkitystä strategisena voimavarana. Johtaja ei ole tehtävässään muita ylempänä, vaan hän on enemmänkin valmentaja, valtuuttaja ja mentori. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 42.)

Luottamuksen rakentaminen voi olla haastava ja aikaa vievä prosessi. Luottamuksen rakentamisessa voidaan huomioida seitsemän tekijää, jotka ovat tärkeitä terveen ja luottavaisen ilmapiirin

osia. Ne ovat peloton ilmapiiri, kommunikointi, vuorovaikutus, hyväksyminen, henkilökohtainen osallistuminen, luottamus ja rehellisyys. (Gordon & Gilley 2012, 30.)

Pelottomalla ilmapiirillä tarkoitetaan sellaista ympäristöä, johon eivät kuulu turhautuminen, viha ja kauna. Pelkovapaassa ilmapiirissä johtaja antaa alaisen ottaa riskejä sekä kommunikoida ja tehdä töitä yhdessä. Luovuus on tällaisessa ympäristössä parhaimmillaan ja johtajan luottamus alaisiaan kohtaan luo pohjan luottavaisille ihmissuhteille. (Gordon & Gilley 2012, 30.)

Kommunikoinnilla tarkoitetaan sitä, että alaisen kanssa mahdollistetaan useampia keinoja kommunikoida. Luottamusta lisäävään kommunikointiin kuuluvat myös kuuntelu ja ymmärtämistaidot. Johtajan olisi myös luotava kommunikoinnista kaksisuuntaista, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen. Vuorovaikutuksella taas tarkoitetaan johtajan näkökulmasta sitä, että johtaja on henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Johtaja oppii vuorovaikutuksen kautta tuntemaan ja ymmärtämään alaisiaan sekä luomaan avoimen luottamussuhteen. (Gordon & Gilley 2012, 30.)

Hyväksymisellä tarkoitetaan asennetta, jossa ei tuomita ihmisten piirteitä. Johtajan täytyy kuunnella alaisiaan ja yrittää ymmärtää mitä heillä on sanottavanaan. Henkilökohtaisella osallistumisella tarkoitetaan sitä, että johtaja ymmärtää alaisensa olevan ihmisiä ja kohtelee heitä myös asianmukaisesti. Johtaja osoittaa sopivassa määrin kiinnostusta ja huolta alaisiaan kohtaan. (Gordon & Gilley 2012, 30.)

Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että johtajan ja alaisen suhde perustuu toistensa arvostamiseen, totuuteen ja pysyvyyteen. Tärkeä tieto jaetaan osallisten kesken, eikä asioita piilotella. Kun luottamus on rakennettu, niin johtajan ja alaisen on tärkeää kommunikoida rehellisesti. Tämä vaatii johtajalta aina totuuden puhumista, vaikka se tarkoittaisikin sellaisen asian kertomista, jota alainen ei haluaisi kuulla. (Gordon & Gilley 2012, 31.)

Luottamus perustuu ihmisten välisiin sopimuksiin, joiden luonne voi olla juridinen tai psykologinen. Juridinen sopimus tarkoittaa sopimuskäytäntöjä konkreettisessa mielessä, joka voi olla esimerkiksi työsopimus. Psykologiset sopimukset voivat olla niitä suullisesti tai niin sanotusti hiljaisesti sovittuja sopimuksia, jotka sisältävät odotuksia keskinäisiltä yhteistyökumppaneilta. Kestävä luottamus perustuu vastavuoroisuuteen ja kaikkien osapuolten olisi hyödyttävä siitä. Kaikilla on oltava sama tieto siitä, mistä asioista sovitaan ja miten asiat voivat muuttua. Oikean tiedon lisäksi tiedon on oltava riittävän kattavaa, jotta osapuolet saavat asiasta tarvittavan käsityksen ja voivat sitoutua siihen.

Sitoutuminen tarkoittaa saman asian tahtomista ja sen toteuttamista. Kun sopimus pitää ja kaikki antavat sille parhaan panoksensa, syntyy luottamus ja toisten arvostus. Tästä seuraa johdonmukainen jatkumo, joka tuo turvaa ja ennustettavuutta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32–33.)

4.4 Viestintä

Jotta yrityksen arvot, toimintamallit ja tavoitteet saavuttavat jokaisen organisaation jäsenen, olisi tärkeää miettiä viestinnän keinoja. Kun tietoa jaetaan kokonaisvaltaisesti ja aktiivisesti, henkilöstö pystyy parhaiten ymmärtämään itse, miten he voivat omalla toiminnallaan myötävaikuttaa yrityksen menestykseen. Tiedon jakamisen lisäksi olisi hyvä myös kuunnella, jolloin jäsen saa merkitystä omalle työlleen. Osallistamisen ja sitouttamisen edistämiseksi, täytyisi myös tavoitella työntekijöiden ideoita ja antaa heille palautetta. (Rossi 2015, 118.) Tiedottamisella on merkitystä, kun halutaan jäsenten samaistuvan organisaatioon ja tuoda heille tuntemuksen sisäpiiriin kuulumisesta (Kuusela 2015, 77).

Sisäisessä viestinnässä keskeistä on kokemus sen avoimuudessa. Jäsenten olisi koettava, että tietoa ei pimitetä ja heille kerrotaan kaikki oleellinen. Läpinäkyvä organisaatio mahdollistaa alaisilleen pääsyn mahdollisimman kattavaan tietoon organisaatiosta. Kattavan tiedon lisäksi on tärkeää, että jäsenet ymmärtävät oikeasti tiedon. Pelkkä informaatiotulva ei siis riitä, vaan asiat kerrotaan selkeästi ja monen kanavan kautta. Avoimella viestinnällä luodaan luottamuksen kulttuuria. Avoin viestintä myös mahdollistaa organisaation jokaisen jäsenen olemisen mukana viestinnässä. Kulttuurin näkökulmasta on tärkeää, että viestintä kuuluu jokaiselle sen jäsenelle. (Luukka 2019, 334-338.)

Viestinnässä monimuotoisuus on tärkeää, koska ihmiset ymmärtävät asioita eri tavoilla. Toisille sopii esimerkiksi paremmin lukeminen, kun toinen hahmottaa asiat paremmin kuvien kautta. Viestittävä asia kannattaa myös tuoda esiin useita kertoja. Ihmiset sisäistävät yhdellä kertomisella rajallisen määrän tietoa, joten asian toistaminen varmistaa viestin perille menemisen. Viestin ymmärtämiseen vaikuttavat vastaanottajat, mutta päävastuu viestin perille menemisessä on sillä, joka haluaa viestinnällään vaikuttaa toisiin jäseniin. (Luukka 2019, 336-338.)

Viestinnässä systemaattisuus tuo turvaa. Viestinnän vuositavoitteet kannattaa asettaa kalenterille, jolloin varmistetaan tarvittavien toimenpiteiden toteutuminen. (Luukka 2019, 343.) Systemaattisuus

varmistaa kaikkien jäsenten mielipiteiden kuulluksi tulemisen. Emme monestikaan osaa kertoa ha-
luttua asiaa esimerkiksi juuri palaverin aikana. Tärkeitä ajatuksia saattaa ilmentyä tapaamisten ul-
kopuolella. Kun tiedetään, että organisaatio järjestää systemaattisesti keinoja viestiä asiasta,
voimme ottaa asian tuolloin puheeksi. Toinen johtajan keino varmistaa työntekijöiden kuuleminen
on varmistaa, että työntekijät pääsevät keskustelemaan hänen kanssaan helposti. Viestinnän avoi-
muuden kannalta on tärkeää, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa (Luukka 2019, 345). Yhtä
tärkeää on reagoida nopeasti palautteeseen ja tehdä tarvittavat toimenpiteet yrityksen toiminnan
kehittämiseksi (Behera 2018, 10).

Kulttuurin näkökulmasta tarinan kerronta on merkittävä teema viestinnässä. Tällä tarkoitetaan sitä,
että viestinnän vaikuttavuuden lisäämiseksi siinä käytetään tarinan kerronnallisia elementtejä. Yri-
tyksellä tulisi olla alkutarina, arjen tarina ja tulevaisuuden tarina. Opimme ja opetamme parhaiten
kertomalla tarinoita. Tarinoihin on helpompaa samaistua, kuin kylmiin faktoihin ja lukuihin. Luukka
2019, 338.) Yrityksen tarinaan liitetty henkilö tai hahmo voi toteuttaa yrityksen viestintää omasta
näkökulmastaan. Ravintolayritys Antell on tuonut omassa viestinnässään perustajansa Katri Antel-
lin tarinan vahvasti esille. Katrin tarina ja persoona on liitetty osaksi yrityksen toimintaa ja arvoja.
(Antell, viitattu 11.3.2020.) Ohjelmistoyritys Vincit on luonut maskotikseen mustan kumiankan,
jonka kautta viestitään kulttuurin mukaisista asioista. Kumiankka näkyy toistuvasti Vincitin arjessa,
sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. (Vincit, viitattu 11.3.2020.)

Viestinnän pitää pohjautua avoimuuteen ja rehellisyyteen. Viestintään kannattaa panostaa määräl-
lisesti ja laadullisesti. Työntekijöille pitää antaa mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä. Yritys voi
tuoda persoonallisuutta ja vaikuttavuutta kulttuuriin tuomalla mukaan kerronnallisia elementtejä.

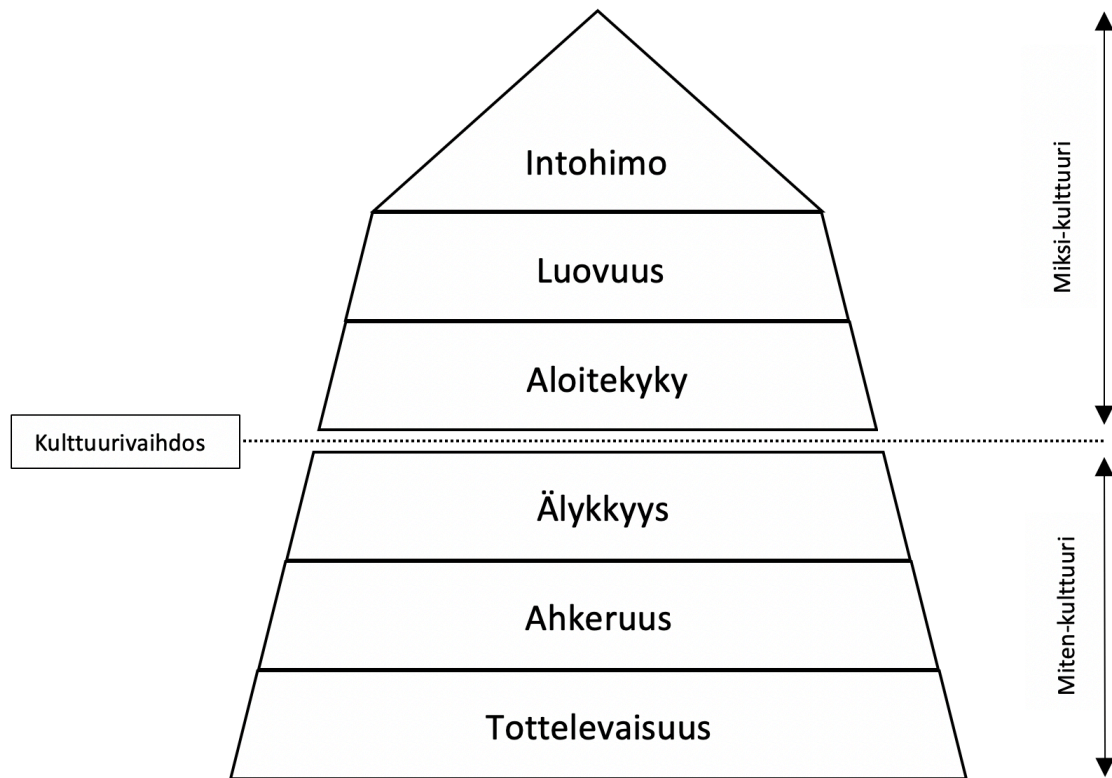
4.5 Miten- ja miksi-kulttuurit

Eräs tapa tarkastella yrityksen johtamista on jakaa kulttuuri niin sanottuihin miten ja miksi näkökul-
miin. Miten-kulttuuri edustaa perinteisempää rationaalista johtamisparadigmaa, jossa lähtökohtana
on ihmisten haluttomuus tehdä töitä. Miten kulttuurissa työntekijälle kerrotaan, miten asiat pitää
tehdä ja työtä seurataan tarkasti. Miten-kulttuuri pyrkii käyttämään tekniikoita, joissa ihmisiä akti-
voidaan työskentelemään. Nämä tekniikat motivoivat enemmän tai vähemmän suorasti rahalla, pe-
lolla ja selviytymistarpeella. On kuitenkin tutkimuksilla osoitettu, että nämä menetelmät tuottavat

enemmän stressiä verrattuna sellaisiin, joissa valvontaa ja byrokratiaa on vähemmän. Miten-kulttuurille on myös tyypillistä, että ongelman ratkaisuihin käytettävät toimenpiteet kohdistuvat kaikkiin työntekijöihin, vaikka ongelman aiheuttaisikin vain pieni osa henkilöstöstä. Tällainen toiminta ei luonnollisesti lisää yleisellä tasolla luottamuksen tunnetta työntekijöitä kohtaan. Vaikka miten-kulttuurin toimintamallit ovatkin tyypillisempiä isoissa yrityksissä, tätä kulttuuria on nähtävissä pienissäkin yrityksissä. (Slinták 2015, 66–69.) Byrokratialla ja valvonnalla on kuitenkin oma paikkansa eikä sitä voida täysin sivuuttaa. Mitä isommaksi yritys kasvaa, niin väistämättä byrokratia kasvaa mukana. Yrityksen kasvun ohessa olisi hyvä seurata, että yritys ei ajaudu huomaamatta miten-kulttuuriksi.

Vaihtoehtona miten-kulttuurille on miksi-kulttuuri. Miksi-kulttuuri perustuu luottamukseen alaisten kyvyistä ratkaista ongelmia. Kun jokainen työntekijä pohtii omassa työssään, miksi työtä tehdään, työtehtävän tavoitteet voidaan todennäköisesti saavuttaa miten-kulttuuria suoraviivaisemmin ja tehokkaammin. Työntekijöille annetaan vapauksia tehdä oma työnsä parhaaksi näkemällään tavalla ja työtä ohjaa selkeä yhteinen tavoite. Usein vastaus tähän kysymykseen miksi, on mahdollisimman hyvä asiakastyytyväisyys. Miksi-kulttuurissa on myös luontevaa luopua turhista mittareista, joilla mitataan esimerkiksi tuottavuutta ja ajan käyttöä. Sitä vastoin valitaan yksi ja yritykselle tärkein mittari, joka on esimerkiksi edellä mainittu asiakastyytyväisyys. (Slinták 2015, 69,71.)

Slinták Karel on luonut teoreettisen mallin ihmisten kyvyistä ja ominaisuuksista, joka on eräänlainen muunnelma yleisesti tunnetusta Maslowin tarvehierarkiasta. Maslowin tarvehierarkiassa ihminen haluaa tyydyttää perustavammanlaatuisen perustarpeen ensin, ennen kuin hän alkaa etsimään tyydytystä korkeammille tarpeille. Ensin halutaan tyydyttää fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet ja niin edelleen. Slintákin mallissa perustarpeita vastaavat työntekijöiden kyvyt ja ominaisuudet. Mitä alemmalla tasolla ollaan, sitä perustavammanlaatuisesta kyvystä on kyse. Slintákin pyramidissa kolme alinta tasoa, eli tottelevaisuus, ahkeruus, älykkyys kuuluvat miten-kulttuurin piiriin. Kolme ylintä, eli aloitekyky, luovuus ja intohimo tulevat mukaan miksi-kulttuurissa. Mitä korkeamman tason kykyjä tyydytetään ja hyödynnetään työelämässä, sitä motivoituneempia ja enemmän työstään nauttavia ihmiset ovat (Katso kuvio 3).



KUVIO 3. Kykypyramidi (Slinták 2015, 70)

Pyramidimalli antaa hyvän kuvan miksi-kulttuurin mahdollisuuksista ja hahmotelman siitä, miten työntekijöiden kyvyt ja tarpeet asettuvat toisiinsa nähden. Lisäksi pyramidi voi toimia eräänlaisena polkuna, kun johtaja pohtii alaisensa urankehitystä. Tätä polkua voidaan pohtia yhdessä työntekijän kanssa ja tavoitteena on päästä esimerkiksi korkeimmalle tasolle. Mahdolliset hyödyt yritykselle ja työntekijälle ovat tehokkaasti intohimoisesti työhön suhtautuva työntekijä. Näen, että kolme alinta tasoa ovat ominaisuuksia, joita voidaan odottaa joissakin määrin kaikilta työntekijöiltä työsuhteen alusta alkaen. Kolmen ylimmän tason hyödyntäminen on varmasti hyvin työntekijäkohtaista. Voi olla, että ylimpien tasojen tyydyttäminen vaatii enemmän aikaa. Kaikkien kohdalla ylimpiä tasoja ei ehkä päästä hyödyntämään ollenkaan, eikä se mielestäni ole välttämättä huono asia. Kunhan jokaiselle työntekijälle on hänelle sopiva paikka organisaatiossa. Yrityksen olisi tärkeää antaa mahdollisuus työntekijöilleen kehittää toimintaansa mahdollisimman paljon oman näköisekseen.

Autovalmistaja Toyota käy yhtenä esimerkkinä miksi-kulttuurin käyttämisestä yrityksessä. Vaikka Toyota onkin hyvin perinteinen ja konservatiivinen organisaatio, he ovat kuitenkin antaneet työntekijöilleen eräänlaisen autonomian oman työnsä suhteen. Jokainen työntekijä ja tiimi voivat itse vai-

kuttaa omaan työympäristöönsä, kunhan se vie lähemmäs yhtä yrityksen ja työntekijöiden keskeistä tavoitetta, eli tehokkuutta. Toyotan johto ajattelee asian niin, että jokainen työntekijä haluaa itse oppia ja ratkaista asioita, mikä ei ole välttämättä ihan tavanomaista, etenkin Toyotan edustamalla alalla. Tällä tavalla Toyota on onnistunut vahvistamaan tavallisten tuotantotyöläisten auktoriteettia ja luomaan sellaisen kulttuurin, jossa kannustetaan aloitteellisuuteen. (Slinták 2015, 70–71.)

Johdon luottamuksella alaisiaan kohtaan ja työntekijöiden mahdollisuudella vaikuttaa töihinsä on todettu olevan sitouttava vaikutus. Sitoutunut työntekijä toimii tehokkaasti, vähentää kustannuksia ja tekee asiakkaista tyytyväisempiä. Sitoutuneiden työntekijöiden kautta saavutetaan siis tuottoisampaa yritystoimintaa. Esimerkiksi uuden työntekijän palkkaaminen tulee usein kalliimmaksi, jos sitä verrataan tilanteeseen, jossa hyvä työntekijä jatkaa tehtävissään. Sitoutunut ja tyytyväinen työntekijä antaa myös asiakkailleen hyvän kuvan yrityksestä ja parantavat mahdollisuutta uuteen asiakassuhteeseen (Towers Perrin 2012, viitattu 6.1.2020; Slinták 2015, 65.)

4.6 Tunneäly

Tunteet ovat ihmisen tietoisuuden perusta ja ne antavat tietoa omaan hyvinvointiin liittyen. Tunteet muodostavat ilmapiirin, jotka vaikuttavat turvallisuuteen ja viihtyvyyteen. Tunteet voivat toimia ihmisiä erottavana, tai yhdistävänä tekijänä. Mitä enemmän organisaation ilmapiirissä on havaittavissa positiivisia tunteita, sitä innostavammaksi ja sitovammaksi yhteisö muodostuu. Jokaisessa yhteisössä on omat sääntönsä siitä, miten tunteita on hyväksyttävää ilmaista. (Kuusela 2015, 21–22.)

Tunneäly pitää sisällään yksilön kyvyt tiedostaa ja käsitellä omia tunteitaan sekä sen, miten ihminen ymmärtää toisten tunteita. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijät, jotka kokevat esimiehellään olevan korkea tunneäly, tunsivat itsensä sitoutuneemmaksi työhönsä ja he kokivat, että työ on merkityksellisempää. Korkea tunneäly kuitenkin ei ole pelkästään esimiehen vaatimus, vaan se koskee kaikkia organisaation jäseniä. Organisaation keskimääräisen korkean tunneällyn taso ehkäisee turhia konflikteja ihmisten kesken. Asiakaskohtaukset sujuvat myös luonnollisesti paremmin, kun yritetään ymmärtää asiakkaiden tuntemuksia. (Jacka 2018, 38.) Hyvä tunneäly liittyy myös itsetuntemukseen sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Tunneäly auttaa näin ollen myös henkilökohtaisen ja ammatillisen osaamisen kehittämisessä.

Psykologi David Goleman (1999, 42–43) on kehittänyt teorian viidestä tunneälyn osa-alueesta, jotka on pilkottu kahteenkymmeneen tunnetaitoon. Osa-alueet ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Kolme ensimmäistä ovat yksilön sisäisiä kykyjä, kun taas kaksi viimeistä ovat sosiaalisia kykyjä. Ne ovat kuitenkin tiiviisti sidoksissa toisiinsa.

Itsetuntemuksella tarkoitetaan tunnetietoisuutta, jolloin kyetään havainnoimaan omia tunteita ja niiden vaikutuksia. Tarkka itsearviointi auttaa tunnistamaan omat heikkoudet ja vahvuudet. Itsetuntemukseen kuuluu myös itseluottamus, joka tarkoittaa vahvan itsetunnon ja kykyjen tunnetta. (Goleman 1999, 42.)

Itsehallinnalla tunteita säädellään itsetuntemuksen pohjalta. Itsekuri kuuluu tähän oleellisesti, jolloin pyritään pitämään häiritseviä tunteita ja impulsseja kurissa. Itsehallintaan kuuluu myös rehellisyys sekä vastuun ottaminen henkilökohtaisesta suorituksesta. Ihmisen mukautuvuus erilaisiin tilanteisiin sekä suhtautuminen uusiin ideoihin ja lähestymistapoihin lasketaan myös itsehallinnan alle. (Goleman 1999, 42.)

Motivaatiolla tarkoitetaan niiden tunnepiirteiden ymmärtämistä, jotka ohjaavat ja helpottavat tavoitteisiin pääsyä. Siihen kuuluu kunnianhimo, jolloin ihmisellä on pyrkimys kehittää ja ylläpitää taitojansa. Motivaatio pitää sisällään myös sitoutumisen tavoitteisiin, aloitekyvyn sekä optimistisen suhtautumisen tavoitteiden saavuttamisessa. (Goleman 1999, 42.)

Empatialla tarkoitetaan toisten tunteiden, tarpeiden, näkökulmien ja huolien ymmärtämistä sekä niistä kiinnostumista. Myös ryhmän ilmapiiriä osataan tulkita kokonaisuutena ja ymmärretään ryhmän valtasuhteet. Empatiaan liittyy myös toisten kehitystarpeiden huomioiminen ja kehityksessä auttaminen. Se tarkoittaa myös asiakkaiden tarpeiden ennakkointia ja niihin valmistautumista. Empaattinen ihminen hyväksyy monimuotoisuutta ja osaa hyödyntää monimuotoisuutta työssään. (Goleman 1999, 43.)

Sosiaalisilla kyvyillä voidaan vakuuttaa tai suostutella toinen halutun reaktion saavuttamiseksi. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu oleellisesti selkeä kommunikointi. Konfliktin hallintataidoilla osataan keskustella ja ratkaista ongelmia. Sosiaalisiin kykyihin kuuluvat muutosvalmius ja johtamistaidot, eli miten osataan inspiroida ja johtaa ryhmiä ja yksilöitä. Se pitää myös sisällään tiimi ja yhteistyötaidot sekä verkostoitumisen. (Goleman 1999, 43)

Kukaan on tuskin vahva kaikilla näillä viidellä osa-alueilla. Jokaisella on omat heikkoudet ja vahvuudet. Näiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen onkin hyvän tunneällyn keskeinen tekijä. Heikkouksien tunnistaminen ja hyväksyminen mahdollistaa kehittymisen. Vahvuuksien tunnistaminen mahdollistaa niiden täysimittaisen hyödyntämisen.

Vaikka tunneälyssä on kysymys yksilön henkilökohtaisista kyvykkyyksistä, organisaatio voi kuitenkin luoda ”tunneälykkään” ympäristön valinnoillaan ja esimerkeillään. Tunneälyä voidaan tarkastella jo siinä vaiheessa, kun uutta henkilökuntaa rekrytoidaan. Oikein valituilla kysymyksillä voidaan päästä jyvälle hakijan tunneälystä. Esimerkkinä tästä käy perinteinen työhaastattelukysymys ”mikä on suurin heikkoutesi?” Usein erilaiset oppaat ja ihmiset kehottavat kääntämään tässä tapauksessa heikkouden vahvuudeksi. Kuitenkin ne ihmiset, joilla on tunneälyä ja ovat miettineet tätä asiaa enakkoon, kertovat todellisen heikkoutensa sekä sen miten he aikovat kehittää itseään ulos heikkouksistaan. (Jacka 2018, 41.)

4.7 Ajattelutavat

Eri organisaatioissa on omanlaisensa käsitykset siitä, miten johdetaan ja mihin johtamisessa uskotaan. Toisin sanoen puhutaan niin sanotuista johtamisparadigmoista. Paradigmalla tarkoitetaan jotain tiettyä ajattelutapaa, näkökulmaa, tai uskomusta jostakin asiasta (Turaga 2018, 58). Jotta koko organisaatio voitaisiin kytkeä mukaan samaan johtamisjärjestelmään, nämä johtamisparadigmat olisi hyvä tiedostaa. Johto voi miettiä, minkä tyyppistä suuntausta se kannattaa ja näin ollen johtamismenetelmät voidaan tuoda halutulla tavalla esille yrityksen kulttuurissa. Kun työyhteisö tiedostaa ajattelutavat, kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä voidaan odottaa organisaatiolta. Erittäin useamman esimiehen organisaatioissa selkeä johtamisketju tuo yhdenmukaisuutta johtamiseen ja mahdollistaa näin tasavertaisen kohtelun alaisilleen. (Kuusela 2015, 135–139.)

Johtamisparadigmoja voivat olla esimerkiksi (Kuusela 2015, 135):

- Rationalisointi: työtä valvotaan tehokkaasti ja toimintaa pyritään jatkuvasti tehostamaan
- Ihmissuhteet: korostetaan jokaisen ihmisen vastuuta ja panostetaan ilmapiiriin
- Rakenteet: organisaation rakenteita kehitetään tavoitteiden mukaiseksi.

- Organisaatiokulttuuri: Arvot ovat pohjana toiminnan kehittämiseksi ja ihmisiä halutaan sitouttaa organisaatioon
- Innovaatiot: Innovaatiot ja uuden kehittäminen ovat etusijalla

Todellisuudessa organisaatiot ovat sekoituksia useammasta johtamistavasta, ja ne voivat tasapainottaa toistensa vaikutuksia (Kuusela 2015, 136–137). Näin ollen ei kannata takertua vain yhteen johtamisparadigmaan, vaan johto voi pohtia, millaisia menetelmiä halutaan pitää arvossa, ja mikä soveltuvat organisaatioon. Eri johtamistyyleistä voidaan tehdä omanlaisensa sekoitus.

Kuten käytäntöjenkin kohdalla, niin myös ajattelutavan osoittaututtua toimivaksi sitä toistetaan ja siitä tulee itsestäänselvyys. Tässä on se etu, että moniin tilanteisiin löytyy automaattisesti ratkaisuja, jotka ovat hyvin tunnettuja ja testattuja. On tärkeää, että johtajan arkea ohjaa jokin johtamismalli, joka tukee esimiestä vaativassa tehtävässään (Sydänmaanlakka 2007, 114). On kuitenkin hyvä tiedostaa, että liian yksipuolinen ajattelutavan kierrättäminen tukahduttaa kehityksen. Kun jokin toimintamalli on ollut menestyksellinen, saatamme helposti jumiutua sille tasolle, vaikka mahdollisesti olisikin keinoja tehdä toiminnasta vielä tehokkaampaa ja suoraviivaisempaa. Siksi olisikin hyvä osata tunnistaa nämä itseään mahdollisesti ohjaavat paradigmat, ja tehdä niin sanottu paradigmatvaihdos (paradigm shift). Vaihdoksen myötä osaamme mahdollisesti nähdä asian aivan eri näkökulmasta, ja samalla saatamme löytää toisenlaisia ratkaisuja tilanteisiin. Eri näkökulmista katselu voi tuottaa esimerkiksi yksinkertaisempia, mutta erittäin toimivia ratkaisuja ongelmiin. (Turaga 2018, 57–66.)

Johtajan itsetuntemus tuo johtamiseen aina oman henkilökohtaisen vaikuttimensa. Johtajan tietoisuuteen ja käsitykseen ympäristöstä vaikuttaa se, millainen ihminen johtaja kokee itse olevansa fyysisesti, ajatuksiltaan, tunteiltaan, arvoiltaan ja työtaidoiltaan. Tietoisuus pitää sisällään tiedon, jonka olemme ymmärtäneet, sisäistäneet ja yleensäkin tiedon, josta on tullut osa ihmistä. Ihmisellä on tietoisuutta erilaisilla tasoilla. Tiedostamattomalla tasolla tietoisuus voi olla normaaleissa oloissa huomaamatonta ja esitietoisuuden tasolla meille tulee esiin alitajuisesti tunteita ja muistoja. Tietoisuuden tasolla on tietoisuus käsityksistä, tunteista, ajatuksista ja muistoista. Ydintietoisuus pitää sisällään itsetuntemuksen ja sisäisen havainnoinnin. Laajennettu tietoisuus on toisiin vaikuttava ja kollektiivinen tietoisuuden taso. (Sydänmaanlakka 2007. 252–261.)

Itsensä johtamista voidaan harjoittaa syventämällä ja laajentamalla omaa tietoisuuttaan. Sitä voidaan tehdä herkistämällä omia aistejaan ja laajentamalla tietoisuuttaan omasta kehosta, tunteista,

ajatuksista ja arvoista esimerkiksi meditoimalla. Tietoisuus ei kasva lineaarisesti, vaan se on enemmänkin asioiden sisäistämistä kohtaamalla asioita toistuvasti ja suorittamalla niitä käytännössä. Tietoisuuden kasvattaminen on elämän mittainen projekti. (Sydänmaanlakka 2007, 261–262.)

Mitä laajempi johtajan tietoisuus on, sitä useammasta näkökulmasta hän pystyy tarkastelemaan ympäröivää todellisuutta. Olemme kaikki omaksuneet ajattelutapoja, joka määrittää käyttäytymistämme. Ajatustapa on olemassa siitä huolimatta, että tiedostammeko vai emme tätä. Itsensä tunteminen ja ajatusmallien tunnistaminen on johtajalle tärkeää, jotta hän pystyy näkemään ympäristönsä mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2007, 262–263.)

4.8 Osaamisen kehittäminen ja kykyjen hyödyntäminen

Osaamisen kehittäminen mahdollistaa organisaation kasvun ja tavoitteiden saavuttamisen. Jokainen meistä haluaa todennäköisesti kehittää omaa osaamistaan ja edetä urallaan. Johtajan rooli tässä on olla kehittäjä ja valmentaja, oman kehittymisensä ohessa. Johtajan näkökulmasta kehittäminen voidaan jakaa kolmeen pääpiirteeseen. Ne ovat yksilöiden valmentaminen, joukkueen johtaminen ja yhdessä oppimisen ohjaaminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, viitattu 11.2.2020.)

Yksilön valmentamisessa on tärkeää hyödyntää työntekijän tiedot ja taidot ammattiympäristössä yksilön omien kykyjen pohjalta. Pelkkä aikaisempi koulutus ja tiedon lisääminen eivät yksistään riitä, vaan olisi löydettävä niitä yksilökohtaisia vahvuuksia, joita voidaan kytkeä työelämään. Näitä vahvuuksia voivat olla esimerkiksi priorisointi ja organisointitaidot tai ryhmätyöskentelytaidot. Samalla tavalla olisi myös tärkeää tunnistaa johtajan ja työntekijän kesken yksilötason heikkouksia, joita voidaan lähteä yhdessä kehittämään. (Kupias ym. 2014, viitattu 11.2.2020.)

Pienissä yrityksissä uralla etenemisen mahdollisuudet voivat olla vähäisiä, tai jopa mahdottomia. Siksi jokaisen alaisen kanssa olisi hyvä keskustella siitä, että miten hän voisi omasta mielestään kehittyä ja edetä urallaan. Näin jokaiselle työntekijälle voidaan löytää oma kehityspolkuunsa. (Kupias ym. 2014, viitattu 11.2.2020.) Alaisen kanssa käyty keskustelu myös parantaa todennäköisesti uskoa tulevaan, koska asioita pohditaan pitkäjänteisesti. Toiveikas ilmapiiri ja usko tulevaan vaikuttaa myönteisesti työntekijän sitoutumiseen. (Heinonen & Jalonen 2016, 48).

Tiimiä johdettaessa ihanteellinen tilanne on se, että sen jäsenten kyvyt ja taidot yhdistyvät tavalla, jolloin ne ovat enemmän kuin osiensa summa. Tiimin jäsenet täydentävät toisiaan. Samalla tiimin sisällä voi tapahtua oppimista ja kehittymistä, jos mahdollistetaan kaikenlaisten mielipiteiden ja ajatuksien tuleminen kuulluksi. Tavoiteltavaa on päästä tilanteeseen, jolloin tiimin jäsenten kesken tapahtuu luovaa dialogia. (Kupias ym. 2014, viitattu 11.2.2020.)

Osaamista käsiteltäessä on tärkeää mainita käsite ydinosaaminen. Yrityksen ydinosaamisen ymmärtäminen on tärkeää, jotta sitä voidaan vaalia ja kehittää oikeaan suuntaan. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation kykyä ja osaamista, jolla on merkitystä organisaation jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Ydinosaamisella on usein jotain erityistä arvoa yrityksen asiakkaiden näkökulmasta. Se on jotain, joka on parempaa kuin kilpailijoilla. Ydinosaamista voidaan hyödyntää, kun kehitetään uusia palveluita ja tuotteita. Sille on luonteenomaista, että se on pääosin yksittäisestä työntekijästä riippumatonta. Ydinosaamisen piirteitä voidaan havaita ja kehittää asiakkailta saadun palautteen kautta. Kun yritys saa positiivista palautetta, niin silloin erityisesti kannattaa olla hereillä. (Kupias ym. 2014, viitattu 11.2.2020.) Jokaista osaamisen tasoa olisi tärkeä analysoida myös siten, että mikä on nykyisen osaamisen taso ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2007, 135). Tulevaisuuden tarpeiden tiedostaminen auttaa ennakoimaan ja kehittämään osaamista ennen kuin osaamiselle olisi varsinaisesti tarvetta.

Organisaation oppimisen kannalta on merkittävää, että johtaja pyrkii taistelemaan vanhojen ajattelumallien taannuttavaa voimaa vastaan. Sitä vastoin johtajan olisi istutettava organisaatioon tapoja, jotka auttavat löytämään oikeita ratkaisuja muuttuvissa tilanteissa. Johtaja voi esimerkiksi palkita kehittymisestä ja kannustaa kokeiluihin. (Kuusela 2015, 55; Davis & Dolson 2018, 50.) Oppiminen ja kehittyminen voi näin tuoda yksittäiselle työntekijälle mielihyvää uran kehityksen myötä ja samalla sillä voi olla sitoutumista lisäävä vaikutus.

4.9 Johtamisen tasapaino

Johtamisessa on kyse tekemisen, ihmisten ja muutosten johtamisesta. Toisin sanoen vastakkain asettuvat asioiden ja ihmisten johtaminen. Usein nämä tekijät ovat ristiriidassa keskenään, eikä siksi voida painottaa liikaa vain yhteen asiaan. Jotta johtaminen saadaan toimimaan, johtajan olisi tärkeä pystyä tasapainoilemaan näiden tekijöiden välissä. Tämä on haastavaa, koska jokaisella voi olla omanlaisensa käsitykset siitä, mikä on sopivaa johtamista. Esimieheltä odotetaan esimerkiksi

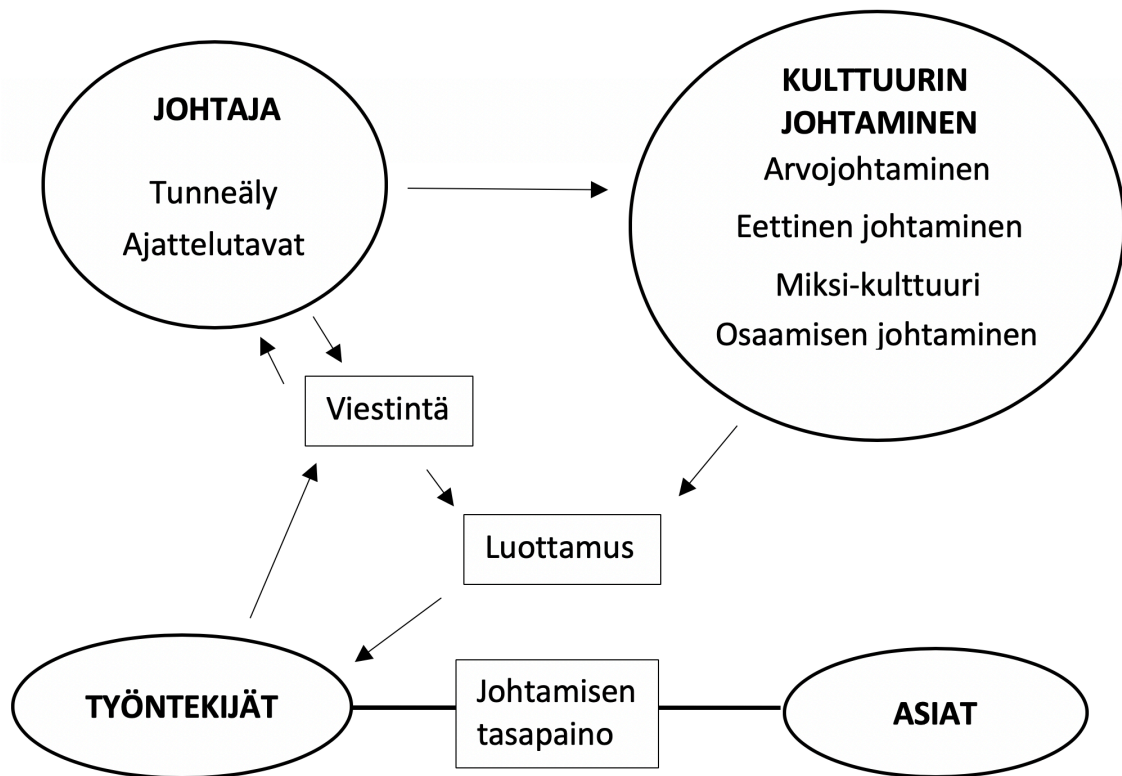
läsnäoloa, mutta ei liikaa kontrollia. Tai itsenäisyyttä, mutta tarvittaessa tukea. (Kuusela 2015, 139–141.)

Tasapainoilussa on kyse siitä, että nostetaan erityisen huomion kohteeksi sellaiset asiat, joista on sillä hetkellä puutetta. Jos esimerkiksi työt ruuhkautuvat, silloin kiinnitetään huomiota järjestelyihin. Tai jos ilmapiirissä on havaittavissa apaattisuutta, silloin järjestetään aikaa tiimin kanssa keskustelulle. Ei pidä siis jumiutua vain asioiden tai ihmisten johtajaksi, vaan on tarpeen olla molempien johtaja. Hyvä johtaja osaa olla samaan aikaan määrätietoinen ja ymmärtäväinen, antaa kehuja ja opastaa oikeaan suuntaan ja pyytää palautetta sekä antaa sitä. (Kuusela, 2015, 142–143.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi johtaminen vaatii tietynlaista epävarmuuden sietämistä. Ihmisten johtaminen on aina niin monisäikeistä, että sen ei voida olettaa olevan koskaan täysin johtajan hallinnassa. Samaan aikaan yrityksen ulkoiset haasteet muuttuvat jatkuvasti. Näiden sisäisten ja ulkoisten asioiden yhteinen vaikutus tuottaa johtajalle jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön. Johtajan täytyy tulkita mahdollisuuksiensa mukaan organisaation ihmisiä ja ulkoisia vaikuttimia. Parhaan tulkintansa perusteella johtaja tekee päätöksiä sen hetkisen tiedon pohjalta ja luottaa omaan näkemykseensä. Kulttuurin johtaminen ei voi olla kovinkaan tarkasti määriteltyä, vaan se on kurssin asettamista haluttuun suuntaan.

4.10 Yhteenveto

Kulttuurijohtamisessa ja johtamisessa yleensäkin näkyvät voimakkaasti johtajan henkilökohtaiset käsitykset itsestään ja ympäristöstään. Kulttuurijohtamisen ihmislähtöisyyden vuoksi sitä johdetaan arvojen, eettisyyden ja luottamuksen pohjalta. Lisäksi osaamisen ja kykyjen johtaminen mahdollistaa jokaisen jäsenen ja heidän ominaisuuksiensa kytkemisen organisaatioon mahdollisimman tehokkaasti. Kun johtamista toteutetaan kulttuurijohtamisen keinoin ja johtaja toteuttaa tarkoituksen mukaista viestintää, syntyy luottamus. Viestinnän tulisi olla lisäksi vastavuoroista. Koska organisaatioon kuuluu työntekijöiden lisäksi erilaisia liiketoiminnallisia tavoitteita, johtamisessa on tasapainoiltava ihmisten ja asioiden välillä.



KUVIO 4. Kulttuurijohtamisen viitekehys ja vuorovaikutussuhteet

Organisaatiokulttuurin olemassa olemisen tiedostaminen on jo itsessään merkittävä askel, jotta kulttuuria voidaan johtaa. Monet organisaatiokulttuuriin liittyvät asiat ovat kuitenkin hyvin perustavanlaatuisia asioita, joita kohtaamme toisten ihmisten kanssa toimiessa. Kulttuurijohtamisessa täytyy tuoda näitä arjessa olevia hyviä tapoja ja käytänteitä mukaan myös työelämään. Työelämän ja oman arjen ei tarvitse olla tässä asiassa niin erilaisia.

5 OHJEISTUS TOIMEKSIANTAJALLE

Organisaation kasvun alkuvaiheessa kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota kulttuurin kasvattamiseen. Yrityksen ylläpitäminen ja kasvun mahdollistaminen pitävät sisällään jo itsessään niin paljon tehtäviä, että kulttuuriin keskittyminen ei välttämättä tunnu aina niin keskeiseltä tehtävältä. Kun lopulta henkilöstöön kiinnitetään huomiota, etenkin kasvun ohessa painopiste saattaa keskittyä helposti vain mahdollisimman nopeaan rekrytointiin, eikä kulttuuriin ja arvoihin. Kulttuurin määrittäminen ja sen johtaminen heti alussa saattaa tuntua hidastavalta tekijältä ja on luonnollista, että haluamme tehdä sellaisia ratkaisuja, joilla vaikuttaa olevan konkreettisin ja nopein vaikutus yritykseen. Vaikka nämä oikotiet ovatkin houkuttelevia, tällainen toiminta ajaa helposti kulttuurin sellaiseen tilanteeseen, että se ei tue yrityksen perimmäistä tarkoitusta. Pitkällä aikavälillä tällainen tilanne tulee näkymään negatiivisesti yrityksen tehokkuudessa, tuloksessa ja ilmapiirissä. (Behera 2018, 10.)

Yrityksen alkutilanne ja vähäinen henkilöstön määrä kannattaakin nähdä loistavana tilaisuutena luoda johtajan näköinen kulttuuri. Lähtökohdat ovat hyvät. Pohjalle ei ole muodostunut kulttuuria, joka saattaa olla mahdollisesti halutusta poikkeava. Kulttuurin muuttaminen jälkikäteen voi olla erityisen haastavaa, joten on järkevää keskittyä yrityksen kulttuuriin heti alkuvaiheessa, jolloin sen kasvun on mahdollista tapahtua mahdollisimman kitkattomasti.

Keskustelimme toimeksiantajan kanssa organisaatiokulttuurista yleisesti elokuussa 2019. Keskustelusta syntyi ajatus, että voisin tehdä opinnäytetyön hänelle. Tämä varhainen keskustelu antoi jo pohjustuksen tutkimusaineistolle. Varsinaisen haastattelun tein 4.12.2019. Toimeksiantajan haastattelussa kävimme organisaatiokulttuuria yleisesti läpi sen hetkisen tietoni pohjalta. Tästä seurasi mielenkiintoinen keskustelu, jossa pelkkä aiheen avaaminen herätti pohdintaa siitä millaisia vaikutuksia kulttuurilla on ja miten sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Toimitusjohtajalla on selkeä halu tehdä yrityksestään sellainen työpaikka, johon ihmiset tulevat mielellään töihin. Ihmisten viihtyvyys nähdään siis tärkeänä arvona. Molemmilla on yhteinen käsitys siitä, että kulttuurilla on tässä asiassa keskeinen merkitys.

Yrityksen tilanteen takia toimitusjohtaja oli luonnollisesti pohtinut uusien ja sopivien työntekijöiden palkkaamista ennen kuin asia tuli puheeksi meidän kesken. Haastattelussa tämä aihe nousi myös

vahvasti esille. Toimitusjohtaja totesi leikkisästi: ”Visiona on kaksi jonoa: asiakkaiden jono ja työntekijöiden jono”. Yrityksen maine siis haluttiin houkuttelevaksi asiakkaille ja työntekijöille. Tähän liittyen yrityksessä halutaan myös panostaa asiakaslähtöiseen palveluun ja asiakaspalvelulla halutaan erottua kilpailijoista. Haastattelussa nousi myös esille, että yrityksen ”rutiinit halutaan kuntoon”. Toimitusjohtaja toivoo itseohjautuvuutta ja sujuvia käytäntöjä.

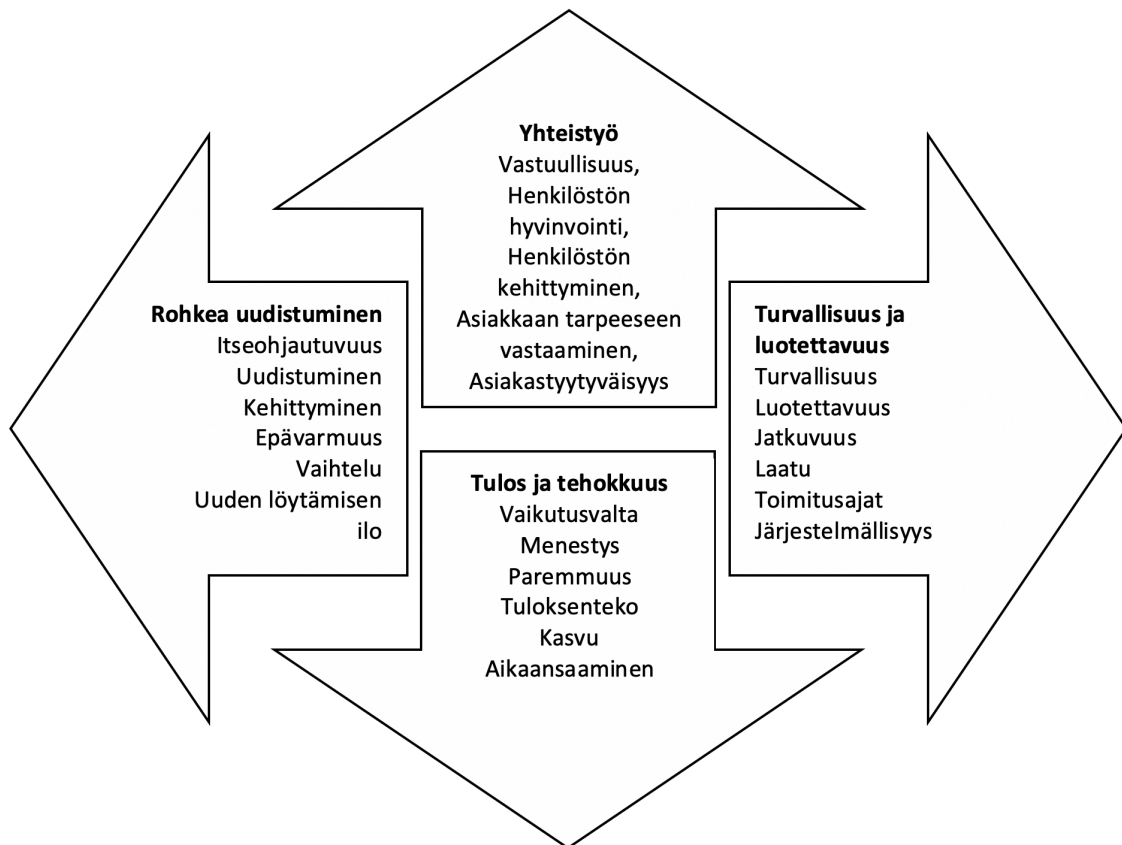
Haastattelussa keskusteltiin aiheesta pitkään ja aineistoa kertyi yhdestä haastattelusta suuri määrä. Tässä ohjeistuksessa on käsitelty haastattelussa keskeisiksi nousseita haasteita ja olen suositellut kulttuurijohtamisen keinoja ja suuntaviivoja niitä varten. Toimeksiantaja on ottanut jo valmiiksi yhden kriittisen askeleen kohti toimivaa yrityskulttuuria. Hän näkee kulttuurin merkityksen sekä haluaa ymmärtää ja kehittää sitä.

5.1 Arvot

Arvojen olisi tärkeää antaa jotakin uutta ja merkityksellistä näkökulmaa tekemiseen ja johtamiseen. Arvot kertovat, kuinka toimien yritys saavuttaa tavoitteensa ja miten yritys uskoo toteuttavansa olemassa olonsa tarkoitusta. Arvoissa pitäisi näkyä organisaation persoonallisuus, kulttuuri ja niiden pitäisi kytkeytyä työntekijöihin tunnetasolla. Luettelemalla arvoiksi tyypilliseen tapaan esimerkiksi vastuullisuuden, luotettavuuden, tuloksellisuuden tai asiakaskeskeisyyden toistetaan vain niitä tavoitteita, joita kaikkien yritysten pitäisi joka tapauksessa toteuttaa. Marimekko on esimerkiksi onnistunut kertomaan luotettavuuden innostavammin seuraavalla tavalla: Rehtiyttä kaikkia ja kaikkea kohtaan. Lisäksi Marimekko on avannut jokaisen arvon paremmin ja selittänyt mitä sillä tarkoitetaan. Yrityksen arvot voidaan kiteyttää myös yhteen lauseeseen, kuten esimerkiksi varustelekalla on kerrottu arvoksi ” Me olemme hyvien puolella”. (Luukka 2019, 202-206; Marimekko 2020, viitattu 23.2.2020; Varusteleka 2020, viitattu 23.2.2020.)

Organisaatio voi sitouttaa paremmin jäseniään organisaation arvoihin ja strategiaan, kun jäsenet otetaan mukaan niiden suunnitteluun. Valmiiksi sanellut visiot ja arvot, jotka sopivat mille tahansa organisaatiolle, eivät sitouta henkilöstöä samalla tavalla, kuin sellaiset, joiden suunnittelussa työntekijät ovat saaneet itse olla mukana. Työyhteisö tulisi ottaa aika-ajoin mukaan miettimään, mitä tehdään (perustehtävä), miksi tehdään (tavoitteet) ja miten tehdään (toimintatavat). (Einola 2018, 52; Kuusela 2015, 138.)

Kun käydään keskustelua arvoista, niin näitä voidaan tulkita ja saada näkyvämmäksi sijoittamalla ne Shalom Schwartzin kehittämälle arvokartalle. Arvokartalle sijoitetaan ne asiat, jotka liikuttavat organisaation ihmisiä. Arvokartassa pystyakselilla käsitellään sitä, että miten yksilöllisyyttä, tai vastaavasti yhteisöllisyyttä korostetaan. Vaaka-akselilla jännite syntyy uusiutumisen ja vanhan säilymisen välille. Voimakas painotus esimerkiksi turvallisuuteen ja pysyvyyteen voi pitää toiminnan luotettavana, mutta se voi toisaalta hidastaa kehitystä. (Jabe 2011, 34).



Kuvio 5. Shalom Schwartzin arvokartta (Jabe 2011, 34)

5.2 Organisaation identiteetti ja imago

Toimeksiantaja pohti, että he haluavat luoda oman identiteetin, tai "DNA:n". Opinnäytetyössä on aiemmin viitattu kolmeen tärkeimpään kategoriaan, joilla identiteetti on määriteltävissä. Näitä kategorioita voidaan käyttää runkona, kun hahmotetaan organisaation nykyistä ja tavoiteltavaa identiteettiä. Kategoriat ovat seuraavat (Puusa ym. 2012, 185):

1. Mikä on organisaatiossa keskeistä sen jäsenten mielestä?

2. Mikä erottaa tietyn organisaation muista organisaatioista (ainakin organisaation jäsenten näkökulmasta tarkasteltuna)
3. Mikä tai mitkä piirteet organisaatiossa sen jäsenet käsittävät pysyviksi, jatkuviksi tai kestäviksi, kun tarkasteluun kytketään organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus

Keskeinen osa organisaation identiteetin muodostumista on jäsenten näkemys omasta organisaatiostaan toisiin organisaatioihin nähden. Vertailu voi perustua konkreettisiin asioihin, kuten organisaation menetelmiin. Vertailuun voi vaikuttaa myös hyvin subjektiivinen näkemys siitä, miten organisaation ulkopuolisten oletetaan ajattelevan heistä. Vertailun tulokseksi haetaan usein eroavaisuuksia toisiin organisaatioihin nähden. Tätä erottavuuspiirrettä voidaan myös pohtia siitä näkökulmasta, millä tavalla yrityksen tulisi erottua ollakseen ainutlaatuinen. Konkreettisten, kuten esimerkiksi rakenteelliseen tai palvelutarjoamaan liittyvien eroavaisuuksien sijaan syvempi identiteettikäsitys saattaa rakentua sen pohjalle, miten erilainen organisaatio on toisiin verrattuna. Toisin sanoen on tunne siitä, että juuri meidän organisaatiomme hyvä yhteishenki ja tavat toimia tekevät meistä ainutlaatuisia. (Puusa ym. 2012, 186.)

Organisaation identiteetti peilautuu käytännön toiminnan kautta. Vastaavasti johtaja voi omalla käytännön toiminnallaan näyttää jäsenilleen organisaation identiteettiin kuuluvia piirteitä. Tutkimusten mukaan identiteetti ilmenee ainakin seuraavissa yhteyksissä (Puusa ym. 2012, 186):

- Toimenpideratkaisuja määrittäessä
- Organisaation päätöksentekotavoissa
- Suhtautumistavassa organisaation jäseniin
- Toimintatapojen valinnassa muutos- ja kriisitilanteissa
- Organisaation jäsenien toiminnassa
- Tavoissa puhua organisaatiossa
- Strategian toteutumisessa
- Organisaation toiminnan ja mielikuvan kohtaamisessa

Tapahtumat joissa identiteetti ilmenee ovat samoja asioita, joissa kulttuuri yleisestikin ilmenee. Käytännössä organisaation identiteetti ja kulttuuri ovatkin hyvin pitkälle sama asia, koska ne ilmentävät tietyn ihmisjoukon käsitystä omasta organisaatiostaan ja ne heijastuvat käytännön toimin-

nassa. Kulttuurin ja identiteetin voidaan näin olettaa olevan keskeisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Koska käsite organisaatiokulttuuri pyrkii ymmärtämään sen jäsenten toimintaa syvemmällä ja itsestään selvällä tasolla, voidaan kuitenkin ajatella, että kulttuuri määrittää enemmän identiteettiä, kuin identiteetti kulttuuria.

Jotta toimeksiantajan vertauskuvallinen kahden jonon tilanne saavutetaan ja yritys herättäisi kiinnostusta asiakkaiden ja työnhakijoiden, yrityksen identiteetti ja sitä myötä muodostuvat mielikuvat ovat tärkeitä. Organisaatiokulttuuri ja identiteetti heijastuu sidosryhmiin sen organisaation jäsenten tekemisen ja puheiden kautta. Näkyvätkö organisaation arvot käytännön toiminnassa ja välittyvätkö arvot sidosryhmille. Siksi organisaation jäsenten käsitysten, asenteiden ja arvostusten tiedostaminen on tärkeää, jotta tiedetään, millaista kuvaa he antavat yrityksestä ja miten siihen voidaan vaikuttaa. (Puusa ym. 2012, 186.)

5.3 Rekrytointi

Toimeksiantaja on pohtinut, miten he onnistuisivat jatkossa rekrytoimaan yritykseen sopivaa henkilökuntaa. Käsittelen tässä kohdassa rekrytointia kulttuurin näkökulmasta. Jokaisen yrityksen kulttuuri on omanlaisena ja sitä myötä myös uuden henkilöstön palkkaaminen noudattaa jokaisella yrityksellä omia polkujaan. Kulttuurin kannalta oleellista on, että uusi työntekijä sopii yrityksen kulttuuriin persoonansa ja toimintatapojensa puolesta. Näin ollen rekrytointiprosessissa on luontevaa antaa suuri painotus arvoille.

Arvokeskustelua kannattaa käydä läpi jo rekrytointivaiheessa, kun etsitään uusia työntekijöitä. Yritys voi vaikuttaa ennako-odotuksiin oman viestintänsä ja valmiiksi palkattujen työntekijöiden kautta. Monet yritykset käyttävät verkostoitumistapahtumia luodakseen ennakkoon haluamiaan ennakkokäsityksiä yrityksestä, ennen kuin ihmiset ovat edes hakeneet töihin. (Robbins & Judge 2018, 305). Oikeat ennakkokäsitykset voivat vähentää turhia haastatteluja tai palkkaamisia. Haastattelussa voidaan keskustella hakijan arvoista ja näkemyksistä, yrityksen arvoista ja käytänteistä. Haastattelussa olisi tärkeää tuoda molemmin puolin ilmi mahdollisimman paljon tietoja ja tulevaisuuden suunnitelmia, jotta päätöksenteolle saadaan mahdollisimman vankka pohja. Haastattelussa luodaan myös perusta osapuolten väliselle luottamukselle.

Rekryointikriteeriä, jossa painotetaan hakijan sopivuutta kulttuuriin, nimitetään yleisesti termillä kulttuurilliseksi sopivuudeksi (cultural fit). Kulttuurisessa sopivuudessa on myös hyvä pohtia, halutaanko omaa kulttuuria kuljettaa johonkin tiettyyn suuntaan. Jos tavoitteena on nykyisestä eroava kulttuuri, ei kannata palkata henkilöitä, jotka vahvistavat jo olemassa olevaa kulttuuria. (Salli & Takatalo 2014, 20.) Ihmiset ovat organisaatiokulttuurin keskeisimmät määrittäjät ja luoja, joten tietynlaisten henkilöiden valinta on hyvin luonteva ja ehkäpä yksi tärkeimmistä keinoista tietynlaisen kulttuurin luomisessa. Toimeksiantajalla ei ole vielä paljon työntekijöitä, joten yrityksellä on mahdollisuus heti alussa tehdä henkilöstövalintoja haluamansa kulttuurin mukaisesti. Nykyisen kulttuurin vaikutus on pientä ja sitä myötä vanhan ja uuden kulttuurin yhteentörmäyksen riski on suhteellisen vähäinen.

Rekryoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota, että uusi työntekijä pystyy kasvamaan yrityksen mukana. Tämä korostuu etenkin toimeksiantajayrityksen kohdalla, sen kasvuun keskittyvien suunnitelmien vuoksi. Työntekijän kasvu yrityksen mukana onnistuu esimerkiksi siten, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittyä yksilönä ja ammatillisesti (Rossi 2015, 62). Toisena tärkeänä yhteisen kasvun mahdollistajana tulee vielä yhteinen näkemys toimialasta sekä yhteinen ymmärrys yrityksen tavoitteista. Kun työntekijät kasvavat yrityksen mukana, heistä tulee juuri oman yrityksensä erityisasiantuntijoita, jotka ovat integroituneet tiiviisti yrityksen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Nämä yrityksen kasvun mukana kasvaneet työntekijät ovat myös keskeisiä ydinosaamisen luomisessa ja ylläpitämisessä.

Etenkin tuoreella ja pienellä yrityksellä ei välttämättä ole erityisen tarkkaa urapolkua, tai kehitysuunnitelmaa. Tämän ei tarvitse olla ongelma. Johtaja voi osoittaa oikeanlaisia asennetta sen suhteen, miten hän haluaa työntekijän kehittyvän ja kasvavan ammattilaisena. Jos uusi hakija saa tunteen, että urakehityksen eteen pyritään tekemään jotain, se varmasti jo itsessään tekee työpai- kasta houkuttelevamman. Työn merkitys lisääntyy, kun uralla on kasvunäkymiä

Panu Luukka (2019, 257) on luetellut kolme rekryoinnin yleistä virhettä, joita tulisi välttää. Ensimmäinen on ajatus siitä, että rekryointi on projekti. Rekryointia ei voida tehdä silloin, kun tarvitaan työntekijä juuri tietyllä hetkellä. Rekryointia olisi tehtävä jatkuvasti ja työnantajakuvaa rakennetaan systemaattisesti toivetyöntekijäkunnalle. Jos rekryointi aloitetaan silloin, kun tarvitaan osaajaa, ollaan jo myöhässä.

Toinen virhe on, että haetaan työntekijöitä sieltä, mistä työnhakijat hakevat töitä. Käyttämällä yleisiä työpaikkailmoituspalveluita saadaan kyllä hakijoita. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä paras keino, jos halutaan niitä hakijoita, joita yritykseen oikeasti halutaan tai heitä, joilla on paras osaaminen. Rekrytoinnilla pitäisi tavoittaa myös ne työntekijät, jotka eivät hae aktiivisesti töitä. Kolmas virhe on kuvitelma siitä, että työvoimaa on runsaasti tarjolla. Nyt on menossa työntekijän markkinat ja parhaat tekijät valitsevat itselleen parhaat yritykset. Huonon työnantajakuvan omaavat yritykset joutuvat valitsemaan työntekijät niistä hakijoista, jotka eivät muille kelvanneet. (Luukka 2019, 257.)

Kulttuuria tukeva rekrytointi voidaan käydä seitsemän kriittisen pisteen läpi, joissa vaaditaan aktiivisia päätöksiä ja tekoja. Ennen kuin yhtään hakemusta on luettu ja hakijaa haastateltu, tulisi miettiä seuraavia asioita: ketä haetaan, mitä haetaan, miten tavoitetaan, sekä mitä ja miten kerrotaan. Seuraavaksi pohditaan valintaprosessia, valintaa ja viestintää sekä aikaa ennen työsuhteen alkua. (Luukka 2019, 268–259.)

Kun tiedetään, minkälaisia ihmisiä yritykseen halutaan, rekrytointi helpottuu huomattavasti. Yritys ei voi hakea vain tiettyä osaamisportfoliota. Ihmiset rekrytoidaan kokonaisina ihmisinä, eikä ihmisestä irrallisina osaamisina. Jotta voidaan etsiä oikeita ihmisiä, on ensin ymmärrettävä, millainen yrityksen kulttuuri oikeasti on. Yrityksen on siis osattava kertoa, millainen sen kulttuuriin sopiva henkilö on. Hakijan sopivuutta kulttuuriin punnitaan vähintään yhtä merkittävällä tasolla, kuin häneltä odotettavaa ammatillista osaamistaan. (Luukka 2019, 259.)

Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa lähdetään hakemaan sellaisia ihmisiä, jotka haluavat tulla yritykseen oikeasti töihin. Työttömyys tai kyllästyminen nykyiseen työpaikkaan eivät ole kantavia syitä. Yrityksen olisi oltava näkyvässä siellä, missä mahdolliset toivetyöntekijät viettävät aikaansa, ennen kuin todellinen työntekijän tarve on edes tullut. Näitä paikkoja voivat olla esimerkiksi erilaiset tapahtumat, internetin keskustelupalstat, koulut tai vaikkapa jokin yleinen hanke. (Luukka 2019, 259.)

Hakemuksien suhteen enemmän ei ole välttämättä parempi. Vähemmän, mutta hyvät ja oikeat hakemukset ovat resurssieja säästävämpi vaihtoehto. Työpaikkailmoitus voi itsessään olla hyvä keino karsia turhia hakemuksia pois, tuomalla karkottavaksi tekijäksi jokin omaa kulttuuria vastaava tekijä mukaan. Esimerkiksi kotipalveluyritys Stella ja ohjelmistotalo Vincit olivat yhteisilmoituksessa hakeneet humaania talousjohtajaa omalla humanitalousjohtaja.fi-sivustolla. Sana humaani yhdistettynä talousjohtajaan on luultavasti karsinut monia osaavia henkilöitä hakemasta paikkaa. Se ei

haitannut, koska haussa on ollut nimenomaan ihmisläheiset ja numeroita rakastavat ihmiset. (Luukka 2019, 272.)

Itse valintaprosessissa on hyvä tarkistaa ensimmäiseksi henkilön sopivuus kulttuuriin. Jos prosessin loppupuolella huomataan, että hakija ei ollutkaan sopiva kulttuuriin, keskeyttäminen voi olla vaikeaa. Tulospaineissa ja kiireessä tulee houkutus vain palkata kyvykäs tyyppi. (Luukka 2019, 276.)

Luukka (2019, 281) toteaa omaan kokemukseensa perustuen, että ei kannata rekrytoida sellaista henkilöä, joka on huonoista paras, vaan sellainen, joka oikeasti halutaan. Jos sopivaa henkilöä ei löydy heti, niin haetaan uudestaan, vaikka kiire olisikin kova. Huono rekrytointi vaikuttaa kulttuuriin niin voimakkaasti, että uusi hakemus kannattaa. Luukka kertoo myös, että haastateltavaan ei saisi ihastua. Saatamme ihastua esimerkiksi itsemme kaltaiseen tyyppiin, joka harrastaa samoja asioita. Rekrytoinnissa haetaan kuitenkin kollegaa, eikä ”elämäkumppania”. Luukka kehottaa myös luottamaan intuitioon. Suomessa painotetaan faktapohjaista päätöksentekoa ja vähätellään tunnetta.

Työsopimusneuvottelussa olisi vältettävä vatvomista. Helppo tapa on kertoa esimerkiksi palkkaehdot heti rekrytoinnin alussa. Turha vatvominen vie suhteen heti alussa väärälle polulle. Kun sopimus saadaan lopulta tehtyä, allekirjoituksesta kannattaa tehdä juhlallinen hetki. Myös kotijoukkoja voidaan muistaa esimerkiksi SICK Oy:n tapaan kukkakimpulla. Ei kannata myöskään unohtaa aikaa ennen ensimmäistä työpäivää. Esimerkiksi soittamalla uudelle työntekijälle viikkoa ennen työn alkua ja kertomalla hänelle, mitä on tiedossa lähiviikkoina, voi olla yllättävän vaikuttava teko. Samalla perehdytys voidaan aloittaa jo ennen työsuhteen alkua. (Luukka 2019, 284.)

Kulttuurillisesta näkökulmasta katsottuna hyvä perehdytys toivottaa henkilön tervetulleeksi yhteisöön ja hänelle opetetaan organisaation tavat tehdä työtä. Tärkeintä on tuoda ilmi, että häntä on odotettu ja hänen tuloonsa on valmistauduttu. Uutta työntekijää varten hankitaan esimerkiksi kaikki tarvittava välineistö. (Luukka 2019, 290–291.)

Haastattelussa tuli ilmi niukat työntekijämarkkinat. Taloushallinnon puolella useat alan yritykset kilpailevat parhaista osaajista. Koska työntekijöille on suhteellisen paljon tarjontaa, yrityksen kulttuurilliset piirteet nousevat merkityksellisemmäksi tekijäksi. Huippuosajille olisi tärkeää tarjota tyydy-

kettä kunnianhimolleen, jolloin uran kehitysmahdollisuudet nousevat tärkeäksi. Ehkäpä yksi yrityksen esiin nostetuista arvoista voisi olla se, että työntekijöiden halutaan kehittyvän urallaan ja elämässään.

Keskustelimme haastattelussa siitä, että uusia työntekijöitä voisi etsiä suoraan oppilaitoksista. Käytännön etuna tässä olisi tuoreiden osaajien löytäminen heidän uransa alkuvaiheessa ennen kilpailuvia yrityksiä. Samalla oppilaitos olisi hyvä väylä levittää tietoa ja kertoa yrityksen toiminnasta ja kulttuurista alan tulevaisuuden tekijöille. Näkyvyys oppilaitoksissa tuo lisäksi potentiaalisia opinäytetyön tekijöitä, jolloin yritys voi kehittyä uuden tiedon avulla. Pitkällä aikavälillä oppilaitoksiin kohdistetut resurssit voivat olla hyvä investointi.

Oppilaitoksiin kohdistuvaa yhteistyötä voi halutessaan kehittää pitemmälle, tuomalla urankehityksen mukaan uusien tai tulevien ammattilaisten näkökulmasta. Yritys ottaa uudet työntekijät palkkailistoilleen sillä ajatuksella, että se toimii urankehityksen ponnahdusalueena. Yritys voi luoda kuvan itsestään ammatillisena kehittäjänä ja kannustajana. Pohjana on kehitysohjelma, joka toteutetaan esimerkiksi harjoittelun tai kesätöiden muodossa. Tällä tavalla tehdään alalle osaavampia ammatilaisia ja näin voidaan kantaa yhteiskuntavastuuta. Samaan aikaan yrityksen on mahdollista löytää omaan kulttuuriin sopivia työntekijöitä, jolloin se toimii rekrytoinnin tukena. (Rossi 2015, 195–197.) Toimeksiantajayrityksen kannalta tällaisen yhteiskuntavastuullisen näkökulman toteuttaminen voi etenkin aluksi olla haastavaa pienten tiukkojen resurssien takia. Tämän ajatustavan sopivuutta omaan yritykseen voi kuitenkin miettiä pitemmällä aikajänteellä.

5.4 Viestintä ja reflektiivinen kasvu

Aikaisemmin olemme todenneet, että viestinnän tarkoitus on tiedottaa asioista avoimesti ja rehellisesti. Viestinnän täytyy olla vastavuoroista. Johtajan täytyy olla tavoitettavissa ja valmiina keskusteluun. Läsnäoloa ja tavoitettavuutta voidaan edistää esimerkiksi ihan sillä yksinkertaisella keinolla, että johtaja jalkautuu säännöllisesti yrityksen tiloihin viettämään aikaa (Luukka 2019, 345).

Viestinnällä on myös keskeinen tehtävä yrityksen arvojen tiedottamisessa. Tästä syystä eräät yritysten johtajat ovat keskittyneet säännöllisesti tiedottamaan ja muistuttamaan omista sekä organisaation arvoista. Yksi esimerkki löytyy Kanadasta, jossa Maple Leaf Foods yrityksen toimitusjohtaja Michael McCain on lähettänyt jokaiselle noin 21000:lle työntekijälleen viikoittaisen sähköpostin.

Sähköpostissa hän kertoo viikon aikaisista tapahtumistaan, vaikutelmistaan ja muista alaan liittyvistä asioista. Keskeistä näissä tiedotteissa on se, että kaikki niissä ilmoitettu sisältö on sidottu yrityksen arvoihin. Näin johtaja voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään vahvistaa yrityksen arvopohjaa. Samalla hän epäsuorasti ohjaa isoa työntekijäjoukkoa, näyttämällä sen mitä yrityksessä pidetään arvossaan. (Parker 2012, luku 5.)

Toimeksiantajayrityksellä on mahdollisuus kasvattaa yritykselleen tiivis seuraajajoukko, joka pääsee mukaan yrityksen kasvuun. Mielestäni tässä vaiheessa viestinnässä kannattaa korostaa, että työntekijöillä on tärkeä osa kasvutarinassa. He pääsevät alusta alkaen vaikuttamaan johtajan kanssa yrityksen menestykseen ja muokkaamaan yrityksestä oman näköisensä. Työlle tulee näin isompi merkitys. Keskeisinä keinoina tässä ovat edelleen mahdollisimman avoin ja rehellinen tiedottaminen yrityksen tilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Viestinnän vastavuoroisuuteen kannattaa panostaa, jotta työntekijät voivat tuoda oman kantansa mahdollisimman tehokkaasti johtajan ja koko yrityksen tietoon.

Kasvun kannalta yrityksen kulttuuria voidaan lähteä kehittämään niin sanotun reflektiivisen kasvun näkökulmasta. Reflektiivisen kasvun näkökulma pyrkii reagoimaan nopeasti saatuun palautteeseen ja kehittämään sitä myötä yrityksen toimintaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tällaisen kulttuurin piirteitä ovat muun muassa vastuullisuus, toisten tukeminen, korkea työmoraali ja tehokkaat ongelman ratkaisijat. Vastaavasti olisi pyrittävä välttämään toisten syyttämistä, eripuraisuutta aiheuttavia keskusteluja, toimettomuutta ja luovuuden jämähtämistä. Johtajan tärkeimmät keinot tällaisen kulttuurin saavuttamiseksi ovat yhdistelmä reaaliaikaista palautteen käsittelyä sekä kausittaisia palautekeskusteluja ja katsauksia. Tällaisten käytänteiden istuttaminen yrityksen kulttuuriin on tärkeää, koska useimmiten kasvun myötä johtajan mahdollisuudet toimia kasvotusten kaikkien alaisten kanssa vähenevät. Yhdysvaltalaisen kasvuyrityksiin kohdistuneen tutkimuksen mukaan johdolla ja alaisilla voi helposti olla eri käsitykset siitä, onko arviointeja tarpeeksi. Johto pyrkii ajattelemaan asiaa helpommin myönteisemmässä mielessä, kun taas samaan aikaan alaiset kokevat arvioinnit vähäisiksi tai vanhahtaviksi. (Behera 2018, 10.)

Reflektiivinen kasvu voidaan rinnastaa Nonakan ja Takeuchin teoriaan uuden tiedon luomisesta organisaatiossa. Reflektiivisessä kasvussa tiedon voidaan ajatella kiertävän samalla tavalla, kuin uuden tiedon luomisen teoriassa, mutta tällä kertaa asiaa tarkastellaan johtajan näkökulmasta. Ensin työntekijälle muodostuu näkemys toiminnasta. Hän esimerkiksi havaitsee jonkin ongelman työ-

käytännöissä. Seuraavaksi tämä hiljainen tieto tulee johtajalle näkyväksi keskustelun kautta. Johtaja ottaa palautteen käsittelyyn tilanteeseen sopivalla tavalla. Hyvä keino on etsiä ratkaisua yhdessä työyhteisön kanssa, vaikkapa kokouksessa. Samalla tieto jaetaan ihmisten kesken ja se yhdistyy aikaisempaan organisaation tietoon. Kun kehitysideat ovat selvillä, ne jalkautetaan käytännön työelämään. Ajan myötä uudet käytännöt muuttuvat hiljaiseksi tiedoksi. Koska tieto muuttuu hiljaiseksi ja itsestään selvyudeksi, johtajan olisi pyrittävä säännöllisiin keskusteluihin alaistensa kanssa, jotta voidaan seurata toimien vaikutusta ja saada uutta tietoa. Tämä tiedon kulku toimii eri tavoilla tiedon luonteen mukaisesti. Jos palaute käsittelee arkoja ja henkilökohtaisia asioita, niin luonnollisesti tietoa ei jaeta kaikkien kesken. Täysin henkilökohtaisella tasolla tiedon näkyviin tuominen ja sen käsittely voi tarkoittaa sitä, että asia on yleensäkin otettu puheeksi työntekijän ja johtajan kesken.

Toimiva palautteen käsittely on yksinkertaistettuna sitä, että organisaation ihmisiä kuunnellaan ja palautteeseen todella reagoidaan. Palautteen antajan ei tarvitse myöskään pelätä asiallisen palautteen reaktiota. Yrityksen kasvun tehostamisen lisäksi tällä ajattelutavalla on vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuudet yrityksessä ja sitä myötä kokemus oman työn merkityksestä paranee. Tähän tarvitaan johtajalta aktiivisuutta, mutta näin voidaan saavuttaa terveempää kasvua, josta on hyötyä pitkällä aikavälillä.

5.5 Palkitseminen

Palkka on korvausta, jonka työntekijä saa vastineeksi hänen käyttämästään työajasta. Palkka on monille perimmäinen syy käydä töissä, mutta se ei ole syy viihtyä töissä tai tehdä töitä hyvin. Palkan tulisi olla riittävä ja työntekijän mielestä oikeudenmukainen. Riittävyys ei tarkoita sitä, että yritys maksaa itsensä kipeäksi, mutta liika nuukailu aiheuttaa arvostuksen puutteen tunteen työntekijälle. Hyvä palkka on kilpailukykyinen. Hyvä keino on tehdä palkkarakenteesta ja palkkauksen perusteista avoin ja systemaattinen, jolloin asiaa ei jätetä arvailun ja huhujen varaan. Palkitseminen voi olla myös muutakin, kuin vain rahaa. Palkitseminen voi olla ihan mitä vain ja kulttuurinsa näköistä. Palkitseminen voi olla esimerkiksi yhteisöllistä, jolloin kannustamisen painopiste on yhteistyössä. Eräs usein unohdettu, yksinkertainen ja tärkeä palkitsemiskeino on kiitoksen sanominen. (Luukka 2019, 359–362 & Rossi 2015, 270–271.) Suoritusperusteisella palkkauksella voidaan kannustaa ihmisiä toimimaan yritysten tavoitteiden, tai tiettyjen kulttuurillisten piirteiden mukaisesti.

5.6 Käytäntöyhteisö

Käytäntöyhteisöt ovat niitä ryhmiä, joihin yleisesti yrityksissä pyritään. Käytäntöyhteisöissä jokainen jäsen jakaa osaamistaan ja he kantavat yhdessä vastuun ratkaistuista. Käytäntöyhteisöt muodostuvat seuraavista piirteistä (Kuusela 2015, 62):

- vastavuoroiset keskinäiset suhteet asemasta riippumatta
- muiden osaamisen ja vahvuuksien tunteminen
- yhteiset toimintatavat
- nopea tiedonjako
- päivittäinen keskustelu ja vuorovaikutus
- tavoitetietoisuus ja kiinnostus tuloksista
- onnistumisen ja toimintatapojen säännöllinen arviointi
- kulttuuri, joka vahvistaa onnistumista ja yhteistyötä

Sellainen kulttuuri, jossa on työntekijöiden keskinäistä keskustelua, saattaa pelottaa tehokkuutta vaalivaa johtajaa. Tämä siksi, että keskustelu saatetaan nähdä olevan pois varsinaisesta työajasta. Toisaalta voidaan kuitenkin olettaa, että keskinäinen kommunikointi sujuvoittaa työtä, koska ihmiset pystyvät näin tukemaan paremmin toisiaan ja vaihtamaan kokemuksiaan. Lisäksi ihmissuhteet kehittyvät ja ryhmä hitsautuu paremmin yhteen. Kun yrityksessä on sopivat ja motivoituneet työntekijät, ja esimiehellä on luottoa heihin, keskinäinen kommunikointi toimii todennäköisesti oikealla tavalla yrityksen toimintaa tukien.

5.7 Yhteenveto

Seuraavassa kuviossa on koottu kaikki ohjeistukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuuteen kuuluvat yrityksen kasvattamisen kannalta keskeiset johtamisen keinot. Lisäksi kuvio antaa lyhyen perustelun toimenpiteelle sekä keinot toteuttamiselle.



KUVIO 6. Kulttuurijohtamisen keinot

Pääosin ohjeistus toimii kulttuurin pohdinnan ja suunnittelun tukena. Ohjeistuksen tarkoituksena on toimia alkusysäyksenä kulttuurin kasvulle. Ei ole perusteltua pyrkiä tarkkaan toimenpideohjeistukseen, koska käytänteet kehittyvät ajan kanssa yrityksen kasvun ohessa. Tarkemmat käytännön toimien määrittelyt tulevat johtajalta itseltään ja ajan myötä kaikki työntekijät tuovat oman vaikutuksensa kulttuurin muodostumisessa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttää yleisellä tasolla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja organisaatiokulttuuriin ja sen johtamisen keinoihin. Tarkempi tavoite oli pohtia sopivia kulttuurijoh- tamisen keinoja nimenomaan yrityksen kasvun kannalta pienessä yrityksessä, jollainen toimeksi- antajayritys tällä hetkellä on. Tuloksena on raportti, jonka aiheet koostuivat organisaatiokulttuurin määrittelystä, kulttuurin johtamisesta ja ohjeistuksesta toimeksiantajalle. Tutkimus ei ole varsinaisesti pyrkinyt luomaan uutta teoriaa tai testaamaan vanhaa teoriaa. Raportissa käsitellään ole- massa olevaa tietoa, toimeksiantajan tarpeiden pohjalta. Raportin uusi tieto on peräisin tutkijan pohdinnoista ja teorioiden soveltamisesta toisiinsa.

6.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön idea syntyi puhtaasta kiinnostuksesta organisaatiokulttuuriin. Organisaatioiden käy- täntöjen syyt ja ihmisten väliset dynamiikat ovat kiinnostaneet oikeastaan aina oman ammatillisen urani aikana. Opiskelujeni aikana törmäsin ensimmäisen kerran käsitteeseen organisaatiokulttuuri. Tuntui, että tämä käsite pyrki etsimään vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joita olen itse työelä- mässäni pohtinut. Pitemmän aikaa minulle oli selvää, että haluan tehdä opinnäytetyöni organisaa- tiokulttuuriin liittyen. Asia tuli puheeksi toimeksiantajan kanssa ja myös hän innostui aiheesta niin paljon, että sovimme toimeksiannon hänen kanssaan.

Alusta asti on ollut selvää, että organisaatiokulttuuriin liittyy paljon tietoa, eikä lähellekään kaikkea sitä voida käsitellä. Koska yksi työni tavoitteista on ollut luoda yleiskuva organisaatiokulttuurista ja sen johtamisesta, työn eri osa-alueiden käsittelyn syvyys on rajoitettu. Jokaisesta osasta on pyritty kertomaan suhteellisen lyhyesti oleellinen. Jokaisesta osasta voisi rajata oman aiheensa ja oman tutkimuksensa opinnäytetyötä laajempanakin tuotoksena. Tämän työn ansiot pyrkivät olemaan kui- tenkin kokonaiskuvan luomisessa. Koen, että kokonaiskuva onkin tärkeää nähdä ensin, jotta ym- märtää organisaatiokulttuurin laajan vaikuttavuuden.

Vaikka raportissa on käytetty melko yleisiä teorioita ja vanhoja tietolähteitä, niin olen pyrkinyt tuo- maan myös hieman tuoreempaa näkökulmaa aiheeseen. Raporttiin on sisällytetty tieteellisissä ar- tikkeleissa viime vuosina julkaistuja tutkimuksia ja näkökulmia. Tästä pyrkimyksestä huolimatta

koen, että erilaisia sekä uudempia näkökulmia olisi voinut olla enemmänkin. Näin joidenkin raportin osien yksipuolisuutta olisi saatu laajennettua monipuolisemmaksi.

Mielestäni alkuperäinen tavoite ja lopputulos kohtaavat hyvin toisensa. Ohjeistuksen tyyli haki työn tekemisen ohessa muotoaan, ja alkuperäinen visio siitä oli hieman erilainen. Vaihtoehtona oli esimerkiksi käsikirja, jossa olisi ollut ohjeita erilaisiin toimintoihin kulttuurin kannalta. Lopputulokseksi tuli kuitenkin perinteisen muotoinen raportti. Totesimme toimeksiantajan kanssa, että ohjeistus ei voi olla kovinkaan yksityiskohtainen, vaan enemmänkin suuntaa antava. Lisäksi koska tavoitteena oli aiheesta informointi, raportti tässä lopullisessa muodossaan osoittautui mielestäni soveltuvimmaksi.

Kun mietitään jatkotutkimuksia, niin organisaatiokulttuuria voitaisiin käsitellä enemmänkin nimenomaan tuoreen yrityksen ja yrityksen kasvun tapauksessa. Rekrytointiprosessia voitaisiin syventää yksityiskohtaisemmalla ohjeistuksella. Pehdyttämisen avuksi voitaisiin tehdä esimerkiksi henkilöstökäsikirja, joka antaa opastuksen yrityksen kulttuuriin.

Henkilökohtaisella tasolla koen oppineeni tästä työstä paljon. Ensinnäkin tämä on isoin yksittäinen projekti, jonka olen yksin tehnyt. Tästä syystä monet käytännön toteutukseen liittyvät asiat kehittyivät. Esimerkiksi ajankäyttöä täytyi miettiä muutenkin kiireisessä elämäntilanteessa paljon. Vaikka alun perin suunnitellut välietapit eivät ihan pitäneet, olen tyytyväinen, että työn teko pysyi kokonaisuudessaan aikataulussa. Toiseksi kuvittelin aluksi ehkäpä omat tiedonhakutaitoni vähän paremmaksi, kuin ne todellisuudessa olivat. Koenkin, että tiedonhakuni kehittyi paljon. Jos nyt aloittaisin uuden työn tekemisen, tekisin todennäköisesti tiedonhaun paljon laajemmin, systemaattisemmin ja tehokkaammin. Myös opinnäytetyön aiheen osalta koen oppineeni paljon. Kokonaiskuva organisaatiokulttuurista ja sen johtamisesta parani. Nekin asiat, joita on tullut aikaisemmin opiskellessa vastaan, syventyivät työn tekemisen myötä. Uskon, että tästä sai hyvät eväät uran jatkoa ajatellen.

6.2 Yleistä pohdintaa organisaatiokulttuurista

Organisaatiokulttuuria tutkiessa vastaan tuli toistuvasti muun muassa seuraavia teemoja: arvot, yhteinen tavoite, eettinen toiminta, sitoutuminen, yhteenkuuluvuus, toisten tukeminen ja auttaminen. Nämä asiat ovat läsnä kaikilla elämän osa-alueilla, koska olemme tekemisissä toisten ihmisten

kanssa. Näiden teemojen ympärillä kiertää ajatus oikeasta ja väärästä tai siitä mitä pidetään eettisesti ja moraalisesti oikeana. Väitän, että monet tässäkin työssä läpi käydyt teoriat ja ohjeistukset ohjaavat eettisesti oikeisiin valintoihin. Mihin tämä eettisenä nähty toiminta sitten perustuu? Eettinen toiminta voi olla kuitenkin myös hyvin subjektiivinen käsite. Evoluutiopsykologia on tutkinut muun muassa sitä, mistä ihmisen käsitys oikeasta ja väärästä muodostuu. Teorioissa on todettu, että eettisenä pidetyn sosiaalisen toiminnan täytyy olla ihmislajille sopivaa, koska muuten se olisi karsiutunut pois muiden lisääntymistä ja menestymistä haittaavien käytöstapojen mukana. (Valtaoja 2012, 151.) Se toiminta, jota pidämme tänäkin päivänä oikeana, on mahdollistanut ihmisen kehittymisen nykyisenlaiseksi. Ihan merkityksettömistä asioista ei ole siis kyse.

Osittain organisaatiokulttuuri tutkii näitä ihmisen perimmäisiä käyttäytymismalleja ja tarpeita, jotka ovat meille luontaisia. Ehkäpä siksi ainakin itselläni on sellainen tunne, että organisaatiokulttuuria tutkiessa ollaan yritysten toiminnan ja johtamisen ytimessä, koska aihe on niin ihmislähtöinen. Yksi piirre organisaatiokulttuurissa onkin se, että tunteet ovat siinä isossa osassa. Näin ollen organisaatiokulttuurin tutkimus tuo liiketalouden maailmaan tietynlaista inhimillisyyttä. Kyse on ihmisten ja työyhteisön kannalta hyvin perustavanlaatuisesta asiasta ja sitä ei kannata mielestäni sivuttaa. Olemmehan sosiaalisia olentoja ja olemme työelämässä jatkuvasti tekemisissä toisten ihmisten kanssa.

Johtaminen organisaatiokulttuurissa taas pyrkii ottamaan huomioon nämä inhimilliset ja sosiaaliset tarpeet ja mahdollisuuksien mukaan ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Mielenkiintoista kulttuurin johtamisessa on se, että johtaja ei voi useinkaan vain sanella asioita. Se vaatii esimerkiksi ihmisten ja ilmapiirin analysointia, sekä ulkoisten ärsykkeiden tiedostamista. Varsinainen kulttuurijohtaminen on lopulta hyvinkin ihmisläheistä, kuten esimerkiksi kuuntelun ja keskustelun avulla toteutettua toimintaa. Kaikki organisaation jäsenet vaikuttavat omalla tavallaan kulttuurin muodostumiseen, mutta erityisesti johtajalla on merkittävä rooli tässä suhteessa. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta johtamisen voi nähdä siis hyvinkin henkilökohtaisilla menetelmillä vaikuttamiseksi. Siinä johtaja ei voi mielestäni piiloutua niin paljon oman tittelinsä taakse. Itselläni ei ole käytännön kokemusta kulttuurijohtamisesta. Voisin kuitenkin kuvitella, että se vaatii juuri tämän henkilökohtaisen tason takia omanlaista itsensä likoon laittamista. Itsensä kannattanee kuitenkin laittaa likoon, koska johtaja vaikuttaa omalla persoonallaan kulttuuriin, halusi hän sitä tai ei. Näin johtajalla on ainakin tietynlainen kontrolli ja ymmärrys asiasta.

Kun asiaa pohditaan isommassa mittakaavassa, näen että yritysten kulttuurilla on tulevaisuudessa vielä nykyistäkin isompikin merkitys. Tällä hetkellä työelämässä oleva y-sukupolvi ja tulevat ikäluokat ovat kasvaneet internetin ja valtavan informaation keskellä. Kaikki on globaalimpaa, ja kaikkeen tietoon on suhtauduttava entistä varauksellisemmin. Mediasta saa käsityksen mielipiteiden ja arvojen kannalta erittäin polarisoituneesta maailmasta. Vaikka elämme elintason ja turvallisuuden kannalta ennennäkemättömän hyvissä oloissa, niin epävarmuus ilmastosta ja yleisesti tulevasta luovat nuorille ja nuorille aikuisille jossakin määrin ahdistavan ympäristön. Ilman puoli-soa elävien kolmekymppisten määrä on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana voimakkaasti (Vihavainen 2020, viitattu 23.2.2020). Lisäksi länsimaalainen individualismi kannustaa meitä yksinään selviämiseen. Yritysten kulttuurit voivat toimia vastavoimana näille ilmiöille ja tuoda ihanteellisessa tilanteessa ihmisille paikan, jossa on yhteenkuuluvuuden tunnetta ja he voivat luottaa toisiinsa. On luontevaa hakea tukea ja merkitystä elämään työorganisaatioista, koska käytämme työskentelyyn niin merkittävän osan elämästämme.

Organisaatiokulttuurin taustalla on käsitys meistä ryhmänä ja ryhmän erilaisuudesta. Voidaan myös pohtia, onko kulttuurillinen suuntautuminen yritysmaailmassa me ja te henkisyteen kasvattavaa, jolloin luodaan eripuraisuutta ja heikennetään yhteistyötä organisaatioiden kesken. Toimimme kuitenkin markkinatalouden avulla pyörivässä yhteiskunnassa, johon kuuluu kilpailu. Kulttuurijohtaminen on valjastettu yhdeksi keinoksi pärjätä tässä kilpailussa. Tässäkin vaikuttavat kuitenkin arvovalinnat. Toimivassa yrityksen kulttuurissa on se hieno piirre, että se muodostuu organisaation ihmisistä yhdessä, ja ihmiset haluavat tehdä yrityksen kulttuurista hyvän ja saavuttaa tavoitteet mahdollisimman onnistuneesti. Tällöin kaikkien etu on myös yrityksen etu, ja näin kaikki voittavat. Näin ajatellen kulttuurilla kilpaileminen on lopulta tervettä kilpailua.

LÄHTEET

Antell. 2020. Antell tekee aidosti hyvää. Viitattu 11.3.20, <https://www.antell.fi/antell/>

Beheta, R. 2018. Creating Culture in Real Time Through Feedback. *People & Strategy* 41 (3), 10.

Davis, M & Dolson, N. 2018. Managing Organizational Culture and Design During Succession. *Journal of Practical Consulting* 6 (1), 45-54.

Einola, S. 2018. The interplay between the sociomaterial, cognitive and paradox views in the field of strategy as practice. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirjatutkimus. Viitattu 25.1.2020, <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7255/978-952-476-813-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Einola, S. 2018. Väitös: Ei sittenkään mitään sanahelinää – näin strategiasta tulee kaikkien juttu. Viitattu 25.1.2020, https://www.univaasa.fi/fi/news/strategiasta_kaikkien_juttu/.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Gordon, G & Gilley, J. 2012. A trust-leadership model. *Performance Improvement* 51 (7), 28-35.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. WSOY: Helsinki

Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. *Fakta* (3), 32-34.

Jacka, M. 2018. How's your EQ? Emotional intelligence can help auditors build and maintain positive, productive relationships throughout the organization. *Internal Auditor* 75 (1), 36-41.

Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, M. 2016. Positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava: Helsinki

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Viitattu 11.2.2020.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Lämsä, A., Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy: Helsinki.

Marimekko. 2020. Marihenki. Viitattu 23.2.2020, <https://company.marimekko.com/fi/me-yrityksen/arvot/>

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Edita Prima Oy: Helsinki.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge–Creating Company. Oxford University Press: USA.

Parker, M. 2012. Culture Connection: How Developing a Winning Culture Will Give Your Organization a Competitive Advantage. Viitattu 4.11.2019, <https://learning.oreilly.com/library/view/culture-connection-how/9780071788762/ch05.html#ch05>.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Robbins, S & Judge, T. 2018. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Educational Limited: Essex.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Kauppakamari: Helsinki.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuperäisjulkaisu 1985.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. USA: Doubleday.

Slinták, K. 2015. Cultural Reversal: Why Does Obedience Lose with the Initiative? International Journal of Entrepreneurial Knowledge 3 (2), 59-74.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Intelligent Self-Leadership. Espoo: Pertec.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum.

Towers Perrin. 2012. Engaged employees drive the bottom line. Viitattu 6.1.2020

<http://www.twrcc.co.za/Engaged%20employees%20drive%20the%20bottom%20line.pdf>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 10.2.20,

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Turaga, R. 2018. Breaking Paradigms for Creativity and Success. IUP Journal of Soft Skills 12 (2), 57-66.

Valtaoja, E. 2012. Kaiken käsikirja. Helsinki: Tähtitieteellinen yhdistys Ursa.

Varusteleka. 2020. Varustelekan esittely. Viitattu 23.2.2020, <https://www.varusteleka.fi/fi/page/yri-tyysesittely/19791>.

Vincit. 2020. Me olemme Vincit. Viitattu 11.3.2020, <https://www.vincit.fi/fi/>.

Vihavainen, S. 2020. Puolisottomuus on yleistynyt kolme-kymppisillä lyhyessä ajassa: ”Parisuh- teiden dynamiikka vaikuttaa syntyvyyteen”, tutkija sanoo. Helsingin Sanomat. Viitattu 23.2.20, <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006415695.html>.