

Valmentavan esimiestyön merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Mikael Heikkinen



Tekijä Mikael Heikkinen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Opinnäytetyön nimi Valmentavan esimiestyön merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 13
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia käsityksiä organisaatiokulttuurista ja valmentavan esimiestyön merkityksestä sen kehittämisessä organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta Scandic Oulu -hotelliklusterissa. Vuonna 2017 Suomen hotellialalla koettiin mittava muutos, kun Scandic hotelliketju osti Restelin majoitusliiketoiminnan. Integraation myötä kahden Oulussa sijaitsevan Scandic hotellin johtoryhmä yhtenäistettiin, eli hotellit muodostivat Scandic Oulu -klusterin. Klusteroinnin seurauksena klusterin johtoryhmän tehtävänä oli jalkauttaa organisaatiokulttuurille tyypillisiä piirteitä entisen Restelin yksikköön, joka oli lähtökohdiltaan erilainen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin kahdesta teemasta: organisaatiokulttuuri ja valmentava esimiestyö. Teoreettinen viitekehys laadittiin klassisten organisaatiokulttuurintutkijoiden teorioista ja niitä täydennettiin nykyaikaisella empiirisellä tutkimuksella aiheesta. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui kahdeksasta teemahaastattelusta ja vuoden 2019 henkilöstökyselystä. Haastateltavat ovat Scandicin työntekijöitä ja he edustivat monipuolisesti työntekijöitä, esimiehiä ja konsernin tukitoimintojen edustajia. Kerätty aineisto käsiteltiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Organisaatio- ja johtamiskulttuurilla on suuri vaikutus organisaation toiminnalle ja suoriutumismiselle, mikä heijastuu taloudelliseen tulokseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Tämän tutkimuksen perusteella näytti siltä, että esimiehillä on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin kehityksessä. Lisäksi tulosten pohjalta voidaan arvioida valmentavaan esimiestyöhön perustuvan johtamiskulttuurin soveltuvan hyvin organisaatiokulttuurin kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset auttavat esimiehiä heidän työssään tarjoamalla metodeja ja toimintamalleja, joiden avulla organisaatiokulttuurin kehittäminen olisi entistä sujuvampaa. Keskeisiä käsitteitä, jotka nousivat esiin tutkimuksen aikana ovat esimiehen läsnäolo ja vuorovaikutustaito. Nämä koettiin verrannollisina ja saman arvoisina tekijöinä, kuin prosessien hallinta ja tekninen osaaminen. Lisäksi tutkimustulokset tarjoavat työkaluja ja suosituksia keskeisille haasteille, jotka ovat tavanomaisia vastaavanlaisessa organisaatiointegraatiossa.</p> <p>Organisaatiokulttuuri sekä esimiestyö ovat käsitteinä laajoja, jonka vuoksi niissä on paljon potentiaalia jatkotutkimusta varten. Tämä opinnäytetyö tarkastelee käsitteitä ainoastaan hotellin vastaanoton osalta, joten tutkimustulokset eivät välttämättä ole verrannollisia hotellin muiden osastojen tai eri toimialojen organisaatiokulttuurin kehityksessä. Lisäksi tutkimuksen pääpaino on esimiestyöllä, joten samankaltaisen tutkimuksen tekeminen puhtaasti henkilöstön kokemuksista organisaatiokulttuurin kehityksessä voisi tuoda kattavamman ja moniulotteisemman näkökulman ilmiöstä.</p>	
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin kehittäminen, organisaatiointegraatio, esimiestyö, valmentava esimiestyö	

Author Mikael Heikkinen	
Degree Programme Hotel and restaurant management	
Thesis title The Impact of empowering leadership to a developing organizational culture	Number of pages and appendix pages 66 + 13
<p>The objective of this thesis was to research conceptions of organizational culture and the role of empowering leadership in developing organizational culture of Scandic Oulu hotel cluster from employees and organization's perspective. In 2017, there was a major integration between two organizations, when Scandic Hotels bought Restel's accommodation business. After the integration two hotels in Oulu were united, which led to the creation of the Scandic Oulu cluster. Due to the clusterization the mission of the leaders was to implement the distinctive features of Scandic's organizational culture to former Restel's unit, which had a very different basis.</p> <p>The theoretical framework of this research is built on two themes: organizational culture and empowering leadership. Theoretical framework is composed from theories by classical organizational culture researchers and recent empirical research reinforces it. Empirical part of research includes eight interviews and personnel survey, which was conducted in 2019. All interviewees work in Scandic hotels and they represent staff members, managers and the human resources department. The material gathered from interviews and the survey is analyzed with a theory-driven qualitative content analysis.</p> <p>Organization- and managing culture have a strong influence to the operative action and performance of an organization. This has an impact to profit, outcome and wellbeing of staff members. The findings of this research clarifies that the managers have a significant impact in developing organizational culture. In addition, it seems that empowering leadership suits well in developing organizational culture.</p> <p>The findings of this research provide help to managers in their work by offering them methods and procedures which ameliorates the developing organizational culture. Crucial concepts, which could be seen during the research, were the importance of the presence of the manager and their interaction with employees. These concepts were seen as important as technical skills. Additionally, the findings of this research provide methods and suggestions for leaders, who encounter challenges, which usually occur in integrations between two organizations.</p> <p>Organizational culture and leadership are ample concepts. Therefore, they hold lots of potential for further research. This thesis is focused on hotel's front desk operations, so the findings are not necessarily comparable with other departments or industries. Additionally, the primary focus is on leadership and management, so therefore similar research regarding staff members experiences about organizational culture could generate wider understanding of the subject.</p>	
Keywords Organizational culture, developing organizational culture, organizational integration, leadership, empowering leadership	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	2
1.2	Työn rakenne	3
2	Toimeksiantajan esittely	5
2.1	Scandic Hotels Oy	5
2.2	Esimiestyö Scandicilla.....	6
3	Organisaatiokulttuuri	9
3.1	Kulttuuri.....	9
3.2	Organisaatiokulttuuri käsitteenä	12
3.3	Organisaation arvot.....	16
3.4	Organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiossa	16
4	Organisaatiokulttuurin kehittäminen	18
4.1	Esimiestyön merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä.....	18
4.2	Valmentava esimiestyö	20
4.3	Vuorovaikutus ja dialogi	22
5	Tutkimuksen toteutus	24
5.1	Valmiit aineistot.....	24
5.2	Teemahaastattelu	25
5.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	28
5.4	Luotettavuuden arviointi	29
6	Tulokset	32
6.1	Henkilöstökyselyn tulokset	32
6.2	Teemahaastattelujen tulokset	32
6.2.1	Johtoryhmän haastattelut	32
6.2.2	Vastaanoton työntekijöiden haastattelut	37
6.2.3	Konsernin tukitoimintojen edustajien haastattelut	41
6.2.4	Haastattelujen tulosten yhteenveto	46
6.3	Kehitysehdotus esimiehen rooliksi muutostilanteessa	49
7	Pohdinta ja johtopäätökset	51
7.1	Tulosten pohdinta	51
7.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	55
7.3	Tulosten laajempi hyödynnettävyys.....	56
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	57
	Lähdeluettelo	59
	Liitteet.....	64
	Liite 1. Haastattelurungot	64
	Liite 2. Johtoryhmän haastatteluanalyysi	67

Liite 3. Vastaanoton työntekijöiden haastatteluanalyysi	70
Liite 4. Konsernin tukitoimintojen edustajien haastattelut.....	74

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on valmentavan esimiestyön merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Tutkimuksessa kartoitetaan erilaisia metodeja ja toimintamalleja, joita esimies voi hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämistyössä. Toimintamallien tarkoituksena on taata henkilöstölle terveellinen ja turvallinen työympäristö, jotta työssä viihtyminen ja ammatillisen pääoman kehitys ovat mahdollisimman korkealla tasolla. Tutkimukseni toimeksiantaja on oululainen hotelliklusteri, joka on kokenut mittavan organisaatiointegraation, jonka seurauksena toisen yksikön organisaatiokulttuuri ja toimintamallit muuttuivat merkittävästi.

Olen valinnut tutkimuksen aiheen oman mielenkiintoni perusteella. Tutkimuksessa nivoutuu yhteen mielenkiintoni organisaatorakenteisiin, johtamiskulttuuriin sekä Suomen suurimpaan hotellialan organisaatiointegraatioon. Tässä tutkimuksessa punaisena lankana ovat kulkeneet klassisten kulttuuritutkijoiden, Edgar Scheinin (1985) ja Geert Hofsteden (1993), näkökulmat ja teorat organisaatiokulttuurista. Lisäksi näkökulmia ja teorioita on täydennetty organisaatiomuutoksia ja –kulttuuria käsittelevien artikkeleiden pohjalta. Tutkimuksessani käytetyt artikkelit ovat kansainvälisiä, ja niissä käsitellään organisaatiokulttuuria ja esimiestyötä myös matkailualan ulkopuolelta.

Toimeksiantajaorganisaatio Scandic Hotels osti vuonna 2017 Restel Oy:n majoitusliiketoiminnan. Ennen yrityskauppaa Restel Oy operoi Cumulus hotelleja sekä Suomessa toimivia InterContinental Hotels Groupin hotelleja, joita ovat Crowne Plaza, Indigo ja viisi Holiday Inniä. Restelin ja Scandicin organisaatiokulttuurit poikkesivat toisistaan huomattavasti, sillä Scandic toimii pehmeiden ja liberaalien arvojen mukaan, kun taas Restel oli konservatiivisemmin johdettu organisaatio.

Oulussa oli vielä vuonna 2017 yksi Cumulus, joka integroitui Scandiciin joulukuussa 2017. Entinen Cumulus nimettiin Scandic Oulu Stationiksi. Alkuperäisen Scandic Oulun uudeksi nimeksi tuli Scandic Oulu City. Vuonna 2018 Scandicin Oulun yksiköiden johtoryhmä yhtenäistettiin eli hotelleista muodostettiin Scandic Oulu -klusteri.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää Scandic Oulu -klusterin yksiköiden esimiestyön vaikutusta organisaatiokulttuurin kehitysprosessissa. Huomioitavaa on, että lähtökohdat yksiköiden välillä olivat hyvin erilaiset. Klusteroinnin myötä johtoryhmän tehtävänä on ollut luoda yhdenmukainen kulttuuri, joka mukailee Scandicin johtamis- ja organisaatiokulttuuria.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tutkimuksen aiheeksi muodostui esimiehen rooli organisaatiokulttuurin kehitys- ja muutosprosessissa. Organisaatiokulttuurista löytyy suuri määrä olemassa olevia kansainvälisiä tutkimuksia, väitöskirjoja, pro gradu -tutkielmia ja opinnäytetöitä. Kotimaisesta kirjallisuudesta olen perehtynyt aiheeseen esimerkiksi Juutin ja Virtasen (2009) organisaatiomuutos ja Aarnikoivun (2008) esimiehenä arjessa teosten pohjalta.

Myös toisesta pääteemastani, esimiestyöstä, löytyy huomattava määrä kirjallisuutta ja tutkimuksia. Toimeksiantajaorganisaation johtamiskulttuurin mukaisesti tutkimukseni esimiestyöteeman pääpainoksi on muodostunut valmentava esimiestyö. Esimiestyön merkitys näyttäytyy toimintamallien ja tietotaidon jalkauttamisella henkilöstölle muutosprosessin aikana. Carlsson ja Forssell (2017) pitävät valmentavan esimiehen läsnäolo-, kuuntelu ja vuorovaikutustaitoja yhtä tärkeänä, kuin prosessien hallintataitoja tai teknistä osaamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia käsityksiä organisaatiokulttuurista ja valmentavan esimiestyön merkityksestä sen kehittämisessä organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta. Oleellista on ymmärtää valmentavan esimiestyön merkitys organisaatiokulttuurin kehityksessä ja tunnistaa keinoja, joiden avulla esimies toimeenpanee tavoitteenmukaisia käytäntöjä yksikköön, joka on työskennellyt eri organisaatiokulttuurin vaikutuspiirissä. Tavoitteeseen päästään vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä ja johdolla on organisaatiokulttuurin nykytilasta?
2. Miten valmentavaa esimiestyötä on hyödynnetty organisaatiokulttuurin kehittämisessä muutostilanteessa?
3. Millainen voisi olla malli valmentavan esimiehen roolista muutostilanteessa?

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella. Työn aineistonkeruun kannalta oleellista oli selvittää organisaation henkilöstön kokemuksia organisaatiokulttuurin kehittämisprosessista ja esimiestyön merkityksestä siihen. Tutkimuksen aineistonkeruuta varten on suoritettu kahdeksan haastattelua teemoitetulla puolistrukturoidulla haastattelurungolla, joka perustuu tietoperustaan. Haastattelut on tehty maaliskuussa 2020 ja haastattelujen aineistoa on täydennetty vuoden 2019 henkilöstökyselyn tuloksilla.

Toimeksiantajaorganisaatio on suuri toimija majoitusalaalla, joten asiakastytyväisyyden takaamiseksi konsernin eri yksiköiden on toimittava tavoitekulttuurin mukaan, sillä se luo viitekehyksen kaikelle operatiiviselle toiminnalle. Tämän vuoksi esimiestyön vaikutusta organisaatiokulttuurin kehittymiselle on keskeistä tutkia, sillä esimiehet ovat merkittävässä roolissa tietotaidon jalkauttamisessa henkilöstölle. Tässä tutkimuksessa on keskitytty toi-

mintamalleihin ja käytäntöihin, joiden avulla esimiehet ohjaavat organisaatiokulttuurin kehittymistä. Lisäksi kartoitetaan muutosprosessin aikana ilmeneviä haasteita ja onnistumisia työntekijöiden, esimiesten ja tukitoimintojen edustajien näkökulmasta.

Tutkimus on rajattu koskemaan yhtä hotelliklusteria, jonka toinen yksikkö on integroitu toimeksiantajaorganisaatioon yrityskaupan seurauksena. Tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatiossa toimii majoituspuolen lisäksi myös muita osastoja, joita ovat ravintola, kokous, myyntipalvelu ja kerroshoito. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään ainoastaan vastaanoton esimiesten ja henkilöstön käsityksiä organisaatiokulttuurin kehitysprosessista, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva organisaatiokulttuurin kehitysprosessista. Kokonaisvaltaisten tulosten saamiseksi tutkimuksen aineistonkeruuseen on valittu niin esimiehiä, tukitoimintojen edustajia kuin henkilöstöäkin. Heidän haastattelujen tuloksia täydennetään Voice-henkilöstökyselyn tulosten avulla. Varsin laajan näkökulman vuoksi tutkimuksesta on rajattu budjetointiin ja organisaatiokulttuurin kehitysprosessiin liittyvät taloudelliset tekijät sekä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien näkökulmat organisaatiokulttuurin kehittymisestä ja muutosprosessista. Lisäksi tutkimuksen aineistonkeruun ulkopuolelle on jätetty henkilöstön asenteet ja mielipiteet organisaatiointegraatiosta ja keskitytään ainoastaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisimpaan eli esimiestyöhön ja sen merkitykseen.

1.2 Työn rakenne

Johdannossa esitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvät taustat, tutkimuskysymykset ja sen rajaukset, tavoitteet sekä pieni katsaus aikaisemmin vastaavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista. Tämän lisäksi johdannossa on lyhyt kuvaus toimeksiantajaorganisaatiosta ja teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksesta. Toimeksiantajaorganisaatio esitellään tarkemmin luvussa kaksi. Luvussa esitellään faktaa Scandic Hotels Oy:sta sekä Scandicin esimiestyöstä. Tietoperustan luvussa kolme käsitellään kulttuuria yleisesti, mutta pääpaino on organisaatiokulttuurilla. Lisäksi luvussa esitellään organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatiolle ja arvoja. Neljännessä luvussa keskitytään organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja muutosprosessiin. Luvun pääteema on valmentavan esimiestyön ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Empiriaosa alkaa luvusta viisi, jossa esitellään kvalitatiivinen tutkimusote, aineistonkeruumenetelmät ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa ammennetaan aineistoanalyysin tuloksia teemoittain. Sen jälkeen, luvussa seitsemän, tehdään empiirisen aineiston ja teorian pohjalta yhteenveto ja johtopäätökset. Niiden pohjalta laaditaan

kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle sekä kartoitetaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Toimeksiantajan esittely

Tässä pääluvussa esitellään toimeksiantajaorganisaatio Scandic Hotels Oy, sekä Scandic Oulu Station -hotelli, jota tutkimus pääosin käsittelee. Scandic Oulu Station on hotelliklusteri Scandic Oulun toinen hotelli, joka kuului aikaisemmin Cumulus City & Resort -hotelleihin. Scandicilla oli aikaisemmin Oulussa yksi hotelli, Scandic Oulu City, mutta Restelin ja Scandicin välisen organisaatiofuusion myötä Cumulus Oulu integroitui Scandiciin 15.5.2018. Yrityskaupan myötä Scandicilla alkoi koko organisaation kattavat yhteistoimintaneuvottelut, joiden seurauksena syyskuussa 2018 Scandic Oulu Cityn hotellinjohtaja siirtyi johtamaan molempia hotelleja. Scandic Oulu Cityn hotellipäällikkö siirtyi osastopäälliköksi Oulun molempiin Scandicin yksiköihin marraskuussa 2018. Johtoryhmän ollessa yhtenäinen yksiköiden välille muodostui Scandic Oulu -klusteri.

2.1 Scandic Hotels Oy

Scandic Hotels Oy on suurin Pohjoismaissa operoiva hotelliketju. Scandicin hotelliliiketoiminta kattaa 280 hotellia kuudessa valtiossa (Ruotsi, Norja, Tanska, Suomi, Puola & Saksa). Yrityksen ylin johto toimii Ruotsista käsin ja jokaisella maalla on oma toimitusjohtajansa. Scandic Hotels Oy:n toimitusjohtaja on Jens Mathiesen, ja Suomen maajohtaja on Aki Käyhkö. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 on ollut 14,6B Ruotsin kruunua (n. 1,41B€). Scandic oli pitkään Suomen kolmanneksi suurin hotelliketju, kunnes vuonna 2017 Scandic osti Restel Oy:n hotelliliiketoiminnan, jolloin se nousi Suomen suurimmaksi hotelliketjuksi (Talouselämä 2017). Yritysfuusion takia Scandicin liikevaihto on noussut kansainvälisellä tasolla 22,6 prosenttia tuoreimman kvartaalin (huhti–kesäkuu) mittauksessa. Yritysidegntaation myötä Scandic operoi Suomessa 31 eri paikkakunnalla, ja yrityksen hotelleja sijaitsee jokaisessa Suomen maakunnassa. Suomessa on 68 hotellia, ja huoneita on myynnissä yhteensä 12 458. Tukholman pörssi noteerasi Scandicin joulukuussa 2015. (Scandichotelsgroup 2018a.)

Scandicin visio on olla *world-class Nordic hotel company* ja missiona on *create great hotel experiences for the many people*. Scandic ei määrittele World-class -palvelua viiden tähden hotellien tarjoamaksi palveluksi, vaan relevanttia on ainoastaan se, että jokainen Scandicilla työskentelevä henkilö työskentelee moitteettomasti asiakkaita kunnioittaen. World-class -palvelun määritelmänä voidaan pitää tinkimätöntä toteuttamista. Päämääränä on tulla osaksi maailman merkittävimpiä hotelliyrityksiä. Missionsa Scandic määrittelee sen laajalla skandinaavisella brändillä. Scandic pyrkii pääsemään mahdollisimman monien asiakkaiden tietoisuuteen, sekä tarjoamaan niin työn puolesta matkaaville, kuin vapaa-ajan matkustajille maailmanluokan hotellielämyksiä. Laajan hotellitarjonnan takia

hotelleja löytyy monilla eri konsepteilla useille asiakassegmenteille (Scandichotelsgroup 2018a). Maailmanluokan hotellikokemus Scandicin mukaan on muutakin kuin huone, sänky, aamiainen ja ruoka. Scandicin konseptissa maailmanluokan hotellikokemus on useiden pienten tekijöiden summa, josta henkilökunta vastaa työpanoksellaan. Henkilökunta pyrkii luomaan asiakkaalle tervetulleen ja kotoisan olon, mikä jatkuu aina sisäänkirjautumisesta asiakkaan poistumiseen asti. (Scandichotelsgroup 2018a.)

Scandicin visio ja missio ovat päämääriä, joita päivittäisellä työllä pyritään saavuttamaan. Päivittäistä työtä niin hotelleissa, ravintoloissa kuin tukikonttorillakin ohjaavat yrityksen arvot. Scandicin organisaatiokulttuuri perustuu neljään arvoon. Arvot ohjaavat toimintaa yhtiössä sisäisesti ja ulkoisesti. Ensimmäinen arvo on *Be Caring*, joka viittaa välittämiseen työyhteisöstä, yhteiskunnasta ja vieraista. Seuraavana on *Be You*. *Be You* -arvo korostaa yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta, jossa ihmiset tuovat moninaisuutta Scandicin organisaatiokulttuuriin. Yksilöiden eroavaisuudet otetaan huomioon ja jokainen saa olla oma itsensä. Kolmantena on *Be a Pro*, joka kuvastaa toiminnan ammattimaisuutta ja laadukasta tekemistä. Neljäs arvo on *Be Bold* eli toiminnan kehittäminen uusilla ideoilla ja teoilla. *Be Bold* -arvon mukaisesti pyritään luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia uusien ja rohkeiden innovaatioiden myötä. (Scandic 2020a.)

Scandic profiloituu suureksi osaksi liikematkajille. Suurin osa liikevaihdosta (70 %) koostuu kansainvälisellä tasolla liikematkajien käyttämistä palveluista. Scandicin laajan kanta-asiakasjärjestelmän ansiosta asiakkaat ovat sitoutuneita – noin 35 prosenttia varauksista tulee kanta-asiakkailta. Kansainvälisellä tasolla Scandicin liikevaihdosta noin 70 prosenttia tulee majoitusmyynnistä ja 30 prosenttia ravintola- ja kokousmyynnistä. (Scandichotelsgroup 2018b.) Kansallisella (Suomen) tasolla luvut ovat lähestulkoon samat; pientä variaatiota on Helsingin kantakaupungin hotelleissa verrattuna maakunnassa sijaitseviin hotelleihin, sillä Helsingin kantakaupungin alueella olevat hotellit ovat erittäin tuottavia kokousmyynnin puolella. Kuitenkin niin Helsingin kantakaupungin, kuin muidenkin hotellien liikevaihto koostuu pääasiassa huonemyynnistä (65–75 %). (Scandichotelsgroup 2018c.)

2.2 Esimiestyö Scandicilla

Matkailualalla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja ala ei kiinnosta enää kuten ennen, sillä kilpailua hyvistä työntekijöistä käydään enenevässä määrin myös muita toimialoja vastaan. Scandic pyrkii ratkaisemaan ongelmaa valmentavan esimiestyön (eng. coaching-based leadership, empowering leadership) avulla, sillä avainasemassa on henkilöstön sitouttaminen organisaatioon. (Vehkaperä 2019.) Scandicin johtamiskulttuurissa esimiehet ovat avainroolissa, jotta Scandic kehitty missionsa ja visionsa mukaiseksi organisaatioksi, eli onnistuu luomaan unohtumattomia hotellikokemuksia vieraille ja kehittymään

maailmanluokan hotelli-yhtiöksi. Scandic korostaa henkilöstöä tärkeimpänä onnistumistekijänä. Kun henkilöstön ammatillista pääomaa kehitetään, Scandic organisaationa kehittyy. Scandic korostaa esimiestyön merkitystä, sillä hyvän esimiestyön koetaan korreloivan hyvän työntekijäkokemuksen kanssa, joka heijastuu asiakaskokemukseen ja tuloksellisuuteen. (Scandic 2020b.)

Scandic tukee uusia esimiehiään ja kouluttaa jo olemassa olevia esimiehiään konsernin laajuisen konseptin avulla. Konseptin nimi on *inspiring nordic* ja siihen kuuluu johtamisen työkalu nimeltään johtamiskompassi (eng. leadership compass, ks. kuvio 1). Organisaatiossa aloittavien ja työskentelevien esimiesten täytyy omaksua Scandicin arvot, sillä ne ohjaavat päivittäistä työskentelyä. Arvojen lisäksi kompassiin on jalostunut esimiehille soveltuvat periaatteet, jotka kulkevat limittäin arvojen kanssa ja muodostavat pohjan toimivalle kokonaisuudelle. Esimiehiä ohjaavat periaatteet ovat: empower, build trust, collaborate ja inspire. (Scandic 2020c.)



Kuvio 1. Johtamisen kompassi (Scandic 2020c)

Konsepti on osoittautunut toimivaksi, sillä Scandic on osallistunut vuosina 2017 ja 2019 Great place to work -kilpailuun ja voittanut suurten yritysten sarjan molempina vuosina. Great place to work on yritysten välinen kilpailu, joka mittaa työntekijäkokemuksia työnantajista sekä yrityksen prosesseja. Voittajayritys on onnistunut pitämään työhyvinvoinnin korkealla tasolla mielessä pitäen liiketoiminnallisesti hedelmällisen ja tehokkaan ajattelutavan. (Greatplacetowork 2020.)

Scandicilla mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä vuosittain Voice-henkilöstökyselyllä. Henkilöstökyselyn avulla mitataan organisaation kykyä suoriutua sille annetusta perustehävästä. Kyselyssä mitataan luottoa esimieheen ja käsityksiä johtamiskulttuurista, henkilöstön työtilannetta ja kehittymismahdollisuuksia, sekä työntekijöiden ja yksiköiden välistä tiimityöskentelyä. Oleellisia aihealueita ovat pätevyys, motivaatio, vastuullisuus, aloitteellisuus, auktoriteetti, yhteistyö, organisatorinen tehokkuus, oppiminen, johtajuus, misio, arvot sekä sitoutuminen yhtiöön. Kyselyn tulosten pohjalta laaditaan Voice-indeksi,

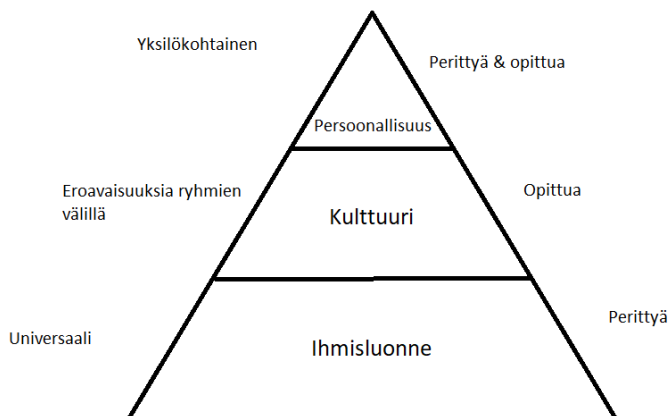
joka pohjautuu jokaiseen kyselyn osa-alueeseen. Tämän lisäksi laaditaan johtajuusindeksi, joka pohjautuu ainoastaan esimiestyöhön liittyvien vastausten tuloksiin. Indeksien maksimi molemmissa on 100. Johtajuusindeksi ja Voice-kyselyn muut tulokset tulevat julki hotellin henkilöstölle ja ne käydään yksityiskohtaisesti läpi koko talon henkilökunnan kesken. Voice-kyselyssä ilmenneisiin kehityskohtiin puututaan tarvittaessa. Mikäli esimiehen johtajuusindeksi on laskenut viime vuodesta, tai uudella esimiehellä on konsernin keskiarvon alittava indeksi, on Scandicilla olemassa yhteinen tukiprosessi. Mikäli palaute on konsernin raja-arvoa heikompi, tukee HR-yksikkö henkilökohtaisen kehityssuunnitelman teossa. Mikäli keskiarvoa alhaisempi tulos toistuu, käydään tilanteesta laajempaa keskustelua ja tilannetta seurataan esimiehen, hänen esimiehensä ja HR-osaston välillä. Jos tukitoimenpiteistä huolimatta heikot tulokset toistuvat, saatetaan henkilön kanssa keskustella työnkuvan vaihtamisesta. (Scandic 2020d.)

3 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa määritellään kulttuuri ja organisaatio. Lisäksi käsitellään kulttuurin ilmene- mistä organisaatiossa. Edellä mainituille käsitteille löytyy useita erilaisia määritelmiä riip- puen lähestymistavasta. Käsitteitä määritellään kulttuurintutkijoiden Scheinin, Hofsteden ja Denisonin määritelmien mukaan. Lisäksi avataan johtamisen merkitystä organisaatiokulttuurin ilmenemisessä ja muodostumisessa. Organisaatiokulttuurilla ja yrityskulttuu- rilla on joissain konteksteissa ero, mutta tässä opinnäytetyössä näitä termejä käsitellään synonyymeinä.

3.1 Kulttuuri

Hofstede (1993) kuvaa kulttuurin yläkäsitteenä, joka sisällyttää sosiaaliset käyttäytymis- mallit ja normit yhteiskunnassa. Käyttäytymisnormien eli yksilön yleisesti hyväksyttävien tai hyväksymättömien tekojen lisäksi kulttuuri pitää sisällään yhteiskunnan taiteen, usko- musten, tieteen ja perinteiden muodostaman kokonaisuuden. (Hofstede, Hofstede & Min- kov 2010.) Friskin ja Tulkin (2005, 39) mukaan kulttuuri viittaa tietyn ryhmän vakiintunei- siin tapoihin ja toimintamalleihin. Ryhmä voi olla sidoksissa fyysisten tekijöiden kuten maantieteen tai elinkeinon vuoksi. Lisäksi ryhmä voi olla sidoksissa ulkoisten tekijöiden kuten vaatetuksen, kiinnostusten kohteiden, ruokavalion ynnä muiden vuoksi. Kuviossa kaksi esitellään Hofsteden (1993, 22) malli, joka kuvaa kansallisen kulttuurin ilmenemistä yksilötasolla.



Kuvio 2. Mielen ohjelmointi (mukaillen Hofstede 1993)

Hofsteden (1993) mukaan ihmislunne on yhteneväinen jokaisella yksilöllä. Tästä muo- dostuu hänen mallin alin osa, joka luo pohjan ihmismielen kollektiiviselle ohjelmoinnille. Kulttuuri käsittelee käyttäytymistä ryhmässä ja ryhmän yleisesti hyväksytyjä tai hyväk- symättömiä normeja. Ylin taso, persoonallisuus, sen sijaan poikkeaa suurestikin eri yksilöiden välillä, sillä se pohjautuu yksilön kokemuksiin ja luonteelle ominaisiin piirteisiin.

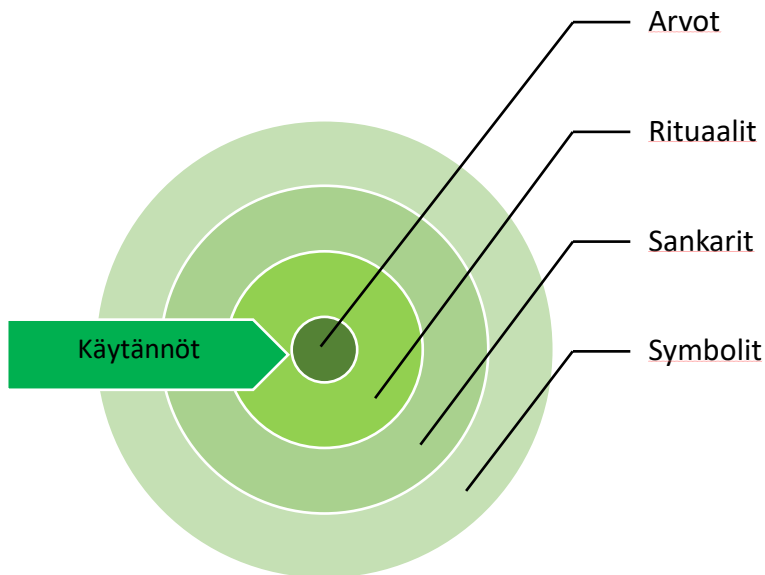
(Hofstede 1993, 21.) Schein (1985, 70) määrittelee kulttuurin olevan ryhmän yleisten perusolettamusten luoma malli, joka syntyy ulkoisen muokkautuvuuden ja sisäisen integraation vuorovaikutuksessa (eng. external adaptation and internal integrationissa) (Schein 1985).

Kulttuuri voidaan jakaa useaan eri kategoriaan lähestymistavasta riippuen. Kulttuuria määritellään laajimmillaan kansallisella tasolla, mutta on mahdollista havaita eri kulttuurien ilmentymiä myös pienten ryhmien kesken, kuten perheensisäisiä kulttuurieroavaisuuksia. Näin on myös organisaatioiden välillä, jotka toimivat yhden kansanryhmän alla. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010.) Nämä eri ilmentyvät laajemman kulttuurin alla ovat alakulttuureita. Alakulttuuri muodostuu ihmisjoukosta, jolla on tiettyjä tapoja tai tunnusomaisia piirteitä, joiden vuoksi he eroavat laajemmasta ihmisjoukosta. Alakulttuuria voidaan kuvata kulttuurin sisällä olevalla kulttuurilla. (Paris 2012.) Organisaatiokontekstissa esimerkiksi hotelli edustaa laajaa kulttuuria, mutta hotellin vastaanotto, kerroshoito ja ravintola omia ala-kulttuurejaan.

Hofstede (1993) määrittelee kulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, opittujen ajatteleminen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleiksi, mitkä erottavat tietyn ryhmän jäsenet toisista ryhmistä”. Kansallista kulttuuria tarkastellessa ryhmä viittaa kansallisuuteen. Organisaatiokontekstissa puolestaan ryhmä viittaa tiettyyn organisaatioon, toimialaan tai osastoon. (Hofstede 1993, 385.) Hänen mallinsa käsittelee pitkälti kulttuuria kansallisena ilmiönä, mutta se on sovellettavissa myös organisaatiokulttuuriin (Schein 1985). Kuusela (2015, 14-15) määrittelee kulttuurin sosiaalisena voimana, joka luo raamit yhteisön toiminnalle.

Hofstede on identifioinut tutkimustensa perusteella kulttuurissa viisi ulottuvuutta, joilla tarkastellaan lähinnä kansallista kulttuuria. Ulottuvuudet ovat valtaetäisyys (pienestä suureen), kollektivismi - individualismi, maskuliinisuus – feminiinisyys, aikaorientaatio sekä epävarmuuden välttäminen (heikosta vahvaan). (Hofstede 1993, teoksessa Fortado & Fadil 2012.) Ulottuvuuksia on sovellettu kansallisen kulttuuritutkimuksen lisäksi myös organisaatiokulttuurin tutkimukseen (Juuti & Virtanen 2009). Organisaatiokontekstissa eri ulottuvuudet ovat irrelevantteja kansallisten arvojen suhteen mutta oleellisia, kun verrataan eri yritysten välisiä käytäntöjä toisiinsa (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010).

Hofstede (1993) määrittää kulttuurin ilmentymistä neljän käsitteen avulla. Käsitteet ovat kerroksittain, ja ne kuvaavat niitä tekijöitä, joiden avulla kulttuuri ilmenee yhteisössä. Käsitteet ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot ja niiden väliset suhteet ovat kuvattuna Hofsteden (1993) luomassa nelikerroksisessa mallissa, joka on esitettyinä kuviossa kolme.



Kuvio 3. Kulttuurin ilmentyminen kerroksittain (mukaillen Hofstede 1993)

Symbolit ovat kerroksista uloimpana ja näin ollen myös käsitteistä ulkopuoliselle näkyvin. Kuvat, sanat, eleet ja tuotteet, mitkä ovat merkityksellisiä tietyn kulttuurin omaavalle ryhmälle ovat symboleita. Tietyn kulttuurin vaikutuspiirissä elävät jäsenet tunnistavat nämä symbolit. (Hofstede 1993, 24.) Hofsteden (1993) mallia voi mielestäni soveltaa hyvin myös organisaatiokontekstiin. Tällöin symboleita ovat esimerkiksi yksiköstä toiseen toistuvat ammattislangi ja näkyvät esineet fyysisessä toimintaympäristössä. Hofstede (1993) huomauttaa, että organisaatioiden on yksinkertaista lisätä uusia symboleja, mutta myös hävittää niitä tarvittaessa, mistä johtuen symbolit ovat päällimmäinen kerros Hofsteden mallissa. (Hofstede 1993, 24.)

Sankarit ovat seuraavana uloimmasta kerroksesta. Kuvitteelliset tai todelliset henkilöt, joiden ominaisuudet, teot ja persoonalle tyypilliset piirteet ovat arvostettuja tietyn kulttuurin jäsenten kesken, ovat sankareita Hofsteden (1993) määritelmän mukaan. Sankarit ovat eräänlaisia käyttäytymismalleja kulttuurin jäsenille, ja tekeminen pyritään toteuttamaan mukaillen sankareiden toimintamalleja. Huomioitavaa on, että sankarit voivat myös edustaa niitä toimintamalleja, jotka eivät ole suotavia kulttuurissa. (Hofstede 1993, 25.) Organisaatiokontekstissa sankareita ovat esimerkiksi organisaation johtajat tai asiantuntijat.

Mallin kolmannessa kerroksessa ovat rituaalit. Rituaalit ovat toimintoja, jotka eivät ole relevantteja kulttuurille ominaisten päämäärien saavuttamiseksi. Ne ovat kuitenkin sosiaalisessa mielessä korrekteja ja niiden noudattamatta jättämistä voidaan paheksua. Kulttuurin ulkopuolisten henkilöiden on myös suotavaa kunnioittaa toisen kulttuurin rituaaleja, vaikka ne olisivat itselle merkityksettömiä. Yhteiskunnassa rituaaleja ovat esimerkiksi juhlapyhien

kunnioitus sekä tervehtiminen. Organisaatiokulttuurissa rituaaleja ovat edellämainittujen lisäksi esimerkiksi kokousprotokollan noudattaminen. (Hofstede 1993, 25-26.)

Mallin mukaan kulttuurille ominaiset käytännöt ja näkyvät toimintamallit vaikuttavat suoraan mallin kolmeen uloimpaan osaan. Näin ollen kulttuurin ulkopuolisten henkilöiden on mahdollista havaita kolme ulointa kerrosta, mutta kulttuurin ydin ei välttämättä aukea ainoastaan käytännöiden avulla ulkopuolisille. Mallin ytimessä ovat arvot. Hofstede määrittelee arvot "yleisinä taipumuksina suosia joitakin asiointiloja yli muiden". Kulttuurin jäsenet näkevät arvot niin itsestäänselvinä, että ne ovat muodostuneet luonnollisesti osaksi käyttäytymistä elinympäristössä, jossa kulttuurin jäsenet ovat kasvaneet. Hän korostaa arvojen olevan itsestäänselviä ainoastaan ryhmän jäsenten välillä, joten ryhmän ulkopuoliset henkilöt voivat kummaksua arvoja ja jopa kyseenalaistaa niitä. Arvoja voidaan kuvata niillä tekijöillä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Huomioitavaa on, että myös yleisesti hyväksymättömät tekijät kuvaavat kulttuurin arvomaailmaa. (Hofstede 1993, 26)

3.2 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Kun kulttuuria tarkastellaan organisaatiotasolla, puhutaan organisaatiokulttuurista. Aluksi on hyvä määritellä, mitä organisaatiolla tarkoitetaan. Juuti ja Virtasen (2009) mukaan organisaatiolla viitataan kokonaisuuteen, joka osallistaa organisaation jäseniä määriteltyä päämäärää kohti (Juuti & Virtanen 2009). Organisaatioita ovat esimerkiksi yritykset ja järjestöt. Hofstede ja Hofstede (2005) lisäävät, että organisaatio on mahdollista myös määritellä sille asetettujen tavoitteiden pohjalta ja organisaatio nähdään väylänä päämäärien saavuttamiselle (Hofstede & Hofstede, 2005).

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on ilmaantunut liiketaloudellisen tutkimuksen käsitteistöön 1980-luvulla muun muassa Scheinin (1985) tutkimusten myötä. Siitä asti organisaatiokulttuuri on pysynyt keskeisenä käsitteenä ja tutkimuksen piirissä alalla (Juuti & Virtanen 2009). Organisaatiokulttuuri on yrityksissä esiintyvä äänetön ilmiö, joka ohjaa työntekijöitä yrityksen päämäärää kohti. Organisaatiokulttuuri on ajan kanssa syntynyt toimintamalli, jolla viitataan organisaation normien, arvojen ja työntekomenetelmien muodostamaan kokonaisuuteen. (Schein 1985, 7-12.) Aarnikoivu (2008, 57) määrittelee organisaatiokulttuurin työyhteisön toimintojen raameina, mikä heijastuu toimintatapoihin, johtamiskulttuuriin, yhteistyöhön ja vuorovaikutussuhteisiin. Önday (2016) huomauttaa, että jokaisella organisaatiolla on kulttuuri, mutta tiettyjen organisaatioiden kulttuuri on vahvempi ja syvemmälle juurtunut kuin toisten (Önday 2016).

Organisaatiokulttuurille on useita määritelmiä, jotka riippuvat lähestymistavasta. Yhteistä eri määritelmille ja lähestymistavoille on, että organisaatiokulttuurin avulla voidaan ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten tietynlaiseen käyttäytymiseen ja toimintaan. (Luukka 2019.) Juuti ja Virtanen (2009) lisäävät organisaatiokulttuurin kattavan johtajuuden lisäksi myös yhteisöllisyyden ja osallistumisen.

Kulttuuri sana juontaa juurensa latinan kielisestä ”cultura”-sanasta, joka viittaa hoivaamiseen ja kultivointiin. Yrityskontekstissa tämä viittaa pohjan luomiseen, sillä toimiva kulttuuri luo pohjan toimivalle ja menestyvälle organisaatiolle. Kulttuuritonta organisaatiota ei ole olemassa. (Luukka 2019.) Useimmiten organisaatiokulttuuriin viitataan sen olevan arvot, uskomukset, tavat, perinteet ja organisaation jäsenten kesken vakaantuneiden työtapojen käyttö yrityksen päivittäisessä toiminnassa (Ahmady, Nikooravesh & Mehrpour 2016).

Yrityskulttuurin pohjimmaisena tarkoituksena on toimia luottamuksellisen työympäristön sekä yhteisten arvojen mallina yritysmaailmassa, jossa muutokset voivat olla hyvinkin nopeatempoisia (DeMarco 2019). Kulttuuri muodostuu organisaatiolle usein jopa tiedostamatta sekä tekemällä että tekemättä jättämisillä. Organisaatiokulttuuri opitaan ryhmässä, jolloin myös organisaation ulkopuolelta tulevat jäsenet voivat omaksua organisaatiokulttuurin mukaiset toimintamallit. Kulttuurin ylläpitäminen ei ole haasteellista, mutta tavoite- ja kulttuurin kehittäminen vaatii johtamista. Mikäli organisaation jäsenet eivät sisäistä ja toteuta yritykselle muodostuneita kulttuurinmukaisia toimintatapoja, voi ongelmia syntyä johdon ja työntekijöiden välillä. (Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost & Wang 2015.)

Yrityskulttuurin tarkastelun pohjalta voidaan käyttää useiden antropologien ja tutkijoiden luomia malleja, jotka käsittelevät kulttuurin ilmenemistä yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi mallit ammentavat kulttuurin tarkastelua eri lähtökohdista. (Fortado & Fadil 2012.) Siinä missä Hofsteden identifioimien ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella kulttuurin ilmenemiseen liittyviä tekijöitä Schein (1985, 70-71) ja Denison (1990) pyrkivät tarkastelemaan kulttuurin ilmenemistä liittämällä organisaatiokulttuurin ja -johtamisen yhteen. Denisonin (1990, teoksessa DeMarco 2019) näkemyksen mukaan yritysjohton muodostama yrityskulttuuri toimii linkissä keskenään tuoden yritystä kohti haluttua taloudellista tulosta. Scheinin malli noudattaa perinteisempiä kulttuurin osa-alueita, ja hänen mallinsa keskittyy historian, tavoitteiden, symbolien ja hiljaisten käytäntöjen muodostamaan kokonaisuuteen, kun tarkastellaan yrityskulttuuria. (DeMarco 2019.)

Organisaatiokulttuuria ei aina tarkastella ainoastaan taloudellisten toimintojen määrittävänä tekijänä, vaan sitä on myös mahdollista lähestyä niiden osittaisena tuloksena. On

mahdollista nähdä yrityksen johdon vaikutus yrityskulttuuriin ja yrityskulttuurin vaikutus yrityksen toimintakykyyn ja taloudellisiin saavutuksiin, kun kulttuuria tarkastellaan moniulotteisesti eikä ainoastaan näkyviä osia tarkastelemalla. (Martinez ym. 2015.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan Scheinin (1985, 53) mukaan yrityksissä esiintyvää äänetöntä ilmiötä, joka ohjaa työntekijöitä yrityksen päämäärää kohti. Organisaatiolla on kulttuuri. Hänen mukaansa yrityskulttuuri on rakentunut näkymättömien arvojen ja normien pohjalle, jotka luovat kulttuurille viitekehyksen. Hofsteden (1993) sekä Scheinin (1985, 23) mukaan organisaatiokulttuuria tarkastellaan kolmiportaisen mallin mukaan. Scheinin (1985) mallissa esitetyt näkemykset voidaan jakaa selvästi ulkopuoliselle näkyviin elementteihin sekä näkymättömiin ja hiljaisiin osiin, kulttuurin ilmentymiin sekä ilmentymisen syihin. Kuviossa neljä kuvattuna Scheinin organisaatiokulttuurin malli.



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin malli (mukaillen Schein 1985)

Artefakteja eli näkyvimpiä tasoja ovat ne prosessit ja organisaatorakenteet, jotka ovat selkeästi esillä yrityksen operatiivisessa toiminnassa (Schein 1985, 23). Artefaktit ilmentävät yrityksen arvoja sekä samaan aikaan nojautuvat yrityksen arvoihin ja ovat muodostuneet niistä. Artefaktien tasolla organisaatiokulttuuri on selkeästi esillä, ja se kuvaa selkeästi organisaation jäsenien toimintatapoja. Pelkästään artefakteihin nojaten on mahdotonta tulkitä, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla. (Schein 1985.) Scheinin (1985) mallia tarkastellessa organisaatiokontekstissa artefakteja ovat esimerkiksi rekrytointiprosessi, yrityksen sisustus tai tapa vastata puhelimeen ja sähköpostiin.

Keskimmäinen taso kuvastaa organisaatiolle määritellyt strategiat ja filosofiat. Nämä luovat yrityksen toiminnalle päämäärän ja arvot, joiden mukaan organisaation jäsenet työskentelevät kohti päämäärää. Keskimmäisellä tasolla ilmenevät aspektit ovat ulkopuoliselle näkymättömiä, vaikka niitä noudatetaan yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Arvoja ja strategioita noudattamalla organisaatio toimii sille suotuisalla tavalla ja niiden avulla jäseniä ohjataan työskentelemään yhteisin pelisäännöin. Organisaatiokulttuurin alimmasta tasosta poiketen, arvot ja strategiat ovat yrityksen johtoportaan ennalta määrittelemiä. (Schein 1985, 25.)

Mallin alin taso ohjaa organisaatiota toimimaan ennalta määriteltujen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Näkyvää käyttäytymistä ohjaa organisaatiokulttuurin syvemmällä oleva uskomuksien ja käsitysten taso, jotka luovat viitekehyksen koko organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Nämä ovat perusolettamuksia, jotka ovat olettamuksia ja ajan myötä muodostuneet itsestään selviksi ja niistä ei ole tarpeellista keskustella usein. Kulttuurilliset perusoletukset syntyvät, kun yhteisö sopeutuu ulkoiseen toimintaympäristöön ja ratkaisee sisäiseen integraatioon liittyviä ongelmia. Toistuvasti toimivat tavat ratkaista edellä mainittuja ongelmia mukautuvat kulttuuriin, ja ajan kanssa niistä tulee perusolettamuksia. Kulttuurin ytimen muodostavat nämä itsestään selvät käsitykset ja yhdessä opitut uskomukset ja oletukset, jotka ovat yhdessä nivoutuneet organisaation jäsenten välille. (Schein 1985, 27-32.) Jotkut organisaatiokulttuurin tutkijat keskittyvät juuri kulttuurin abstrakteihin ja kirjoittamattomiin aspekteihin. Tämä johtuu siitä, että uusien organisaation jäsenien saapuessa ne ovat tekijät, jotka sisäistettyä uusi jäsen ymmärtää, miksi kulttuuri on muodostunut sellaiseksi kuin se on. (Ahmady, Nikooravesh & Mehrpour 2016.)

Kulttuurin ollessa perusolettamusten ja näkyvien käytäntöjen ja arvojen summa, on mahdollista kyseenalaistaa, voiko organisaatiokulttuurin merkitys olla mitattavissa yrityksen tuottavuuden kannalta. Denisonin organisaatiokulttuurimalli tuokin ilmi ne elementit, jotka ohjaavat suoraan yrityksen operatiivista toimintaa. Denisonin ja Mishran (1995) tutkimuksessa kerättiin aineistoa 764 organisaatiosta, mikä osoitti, että neljän kulttuurille ominaisen piirteen avulla saatiin maksimoitua yrityksen tuottavuus. Neljä kulttuurille ominaista piirrettä ovat missio, osallistaminen, sopeutumiskyky ja johdonmukaisuus. Tutkimuksen mukaan missio ja johdonmukaisuus olivat parhaat tuloksellisuuden ennusmerkit, kun taas osallistaminen ja sopeutumiskyky toimivat suurimpina motivaatiotekijöinä henkilökunnan innovaatioille. (Denison, Haaland & Goelzer 2003.) Näin ollen organisaatiokulttuurin määritelmässä on mahdollista nähdä Scheinin (1985) ja Hofsteden (1993) kuvaamat kulttuurin ominaispiirteet, jotka yhdistyvät Denisonin ja Mishran (1995) tutkimukseen organisaatiokulttuurin korrelaatiosta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen ja tuottavuuteen.

3.3 Organisaation arvot

Arvot ovat organisaation peruseriaatteita, joiden mukaan toimintamallit ovat rakentuneet (Kamensky 2014, luku 4.3). Ikola-Norrbacka (2010, 34) toteaa väitöskirjassaan arvojen määrittelyn olevan hankalaa, mutta arvojen pohjimmainen merkitys näkyy ihmisten uskossa siitä, että tietty toimintamalli on suotuisampaa kuin vastakkainen. Jokaisella yksilöllä on henkilökohtaiset arvot. Työympäristössä organisaation ja työntekijän arvot nivoutuvat yhteen ja vaikuttavat suorasti työssä onnistumiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2010, 14.) Ikola-Norrbacka (2010, 37) täydentää, että on huomioitava organisaation ja yksilön arvojen mahdolliset eroavaisuudet. Pahimmassa tapauksessa yksilön ja organisaation arvot eivät kohtaa, joka voi johtaa arvoristiriitaan ja näin heikentää yksilön työpanosta.

Organisaation ylimmällä johtoryhmällä on vastuu organisaatiokulttuurin arvomaailman määrittelystä. On kuitenkin tärkeää osallistaa henkilöstöä, jotta arvoihin sitoudutaan paremmin. Osallistaminen lisää henkilökunnan kokemusta arvostuksesta työtään ja panostaan kohtaan, mikä nostaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 2.2.) Väitettä tukee myös Gopinathin, Nairin ja Thangarajin (2018) tutkimus, joka koskee henkilökunnan kokemuksia arvojohtamisesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka henkilökunta ei olisi sisäistänyt arvoja täydellisesti, niin ne koettiin eräänlaiseksi turvaverkoksi, johon voi nojautua organisaation kohdatessa vaikeita aikoja. Oleellista on se, että henkilökunta on tietoinen arvoista ja arvojohtamisesta organisaatiokulttuurissa, vaikka he eivät ymmärtäisikään niitä tekijöitä, joihin arvot pohjautuvat (Gopinath ym. 2018)

Esimiesten tehtävänä on jalkauttaa arvot yrityksen arkeen, mikä edellyttää esimiehiltä arvojen merkityksen ymmärrystä. Esimiehen pitää omalla esimerkillään näyttää henkilöstölle arvojen mukaisia toimintamalleja ja osoittaa henkilöstön toiminnan vaikuttavan suoraan organisaation tavoitteeseen ja tuottavuuteen. (Aarnikoivu 2008, 26.) Myös Juuti ja Virtanen (2009) mainitsevat juuri esimiesten toiminnan muuttavan arvot teoriasta käytäntöön.

3.4 Organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiossa

Öndayn (2016) mukaan organisaatiokulttuuri on nykyään tärkeämmässä ja suuremmassa roolissa kuin aikaisemmin. Organisaatiokulttuurin merkittävyys korostuu globalisaation, kasvavan kilpailun ja ulkoisten sidosryhmien vuoksi. (Önday, 2016.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa useisiin aspekteihin yrityksen toiminnassa. Vaikutuksia on havaittu yksilön käytökseen, yrityksen suoritukseen, motivaatioon, työhyvinvointiin, luovuuteen sekä uusiin in-

novaatioihin. Tästä johtuen organisaatiolle soveltuvaksi muodostunut kulttuuri auttaa ryhmän jäseniä toimimaan taloudellisesti, tuottavasti sekä henkilökunnan hyvinvointia tukien. (Ahmady, Nikoraavesh & Mehrpour 2016.)

Organisaatiokulttuuri yhdistää organisaation jäseniä olemaan osa yhteisöä. Se luo viitekehksen henkilöstölle, jonka avulla he toimivat yhteisten päämäärien mukaisesti (Kuusela 2015, 18). Organisaation jäsenten hyvät ihmissuhteet edesauttavat yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Toimivat suhteet jäsenten välillä lisäävät myös tehokkuutta päivittäisessä työnteossa. (Briody, Pester & Trotter 2015.)

Heikko yrityskulttuuri estää jäsenten välistä luottamuksellista kommunikaatiota ja yhteistyötä toimimasta, mikä vaikuttaa negatiivisesti niin yrityksen tuottavuuteen kuin henkilökunnan hyvinvointiinkin. Siitä johtuen yritykselle sopimaton – tai epäselvä – organisaatiokulttuuri johtaa organisaation taloudellisiin vaikeuksiin ja heikentää työnantajamielikuvaa. Pahimmassa tapauksessa se johtaa yrityksen vastustamiseen työntekijöiden osalta. (Ahmady ym. 2016) Lisäksi johtajien on ymmärrettävä, miten kulttuurin kehittäminen vaikuttaa yrityksen markkinatilanteeseen, sillä muutos voi vaikuttaa jopa kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja käsityksiin brändistä (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018). Kulttuurin moninaisuus antaa tarkoituksen kollektiivisen tuloksen takaamiseksi sekä lisää jäsenten motivaatiota nähdä vaivaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityskontekstissa tämä tarkoittaa kulttuurin hyödyntämistä operatiivisessa toiminnassa, jolloin organisaatio edustaa sen johdon mukaista kulttuuria ja toimintaa myös organisaation ulkopuolisille henkilöille, kuten kuluttajille. (DeMarco 2019.)

4 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaatiokulttuurin muokkaaminen tai kehittäminen ei ole mahdollista ainoastaan näkyviä osia, artefakteja, muuttamalla. Tämä johtuu siitä, että artefaktit pohjautuvat yrityksessä vallitseviin perusolettamuksiin. Uudet toimintatavat ja työskentelymallit voivat tulla osaksi yrityksen operatiivista työskentelyä, mikäli ne eivät ole ristiriidassa yrityksen perusolettamusten ja arvojen kanssa. Mikäli uusi toimintatapa ei ole luonnollisesti yhteydessä perusolettamusten tai arvojen kanssa, on oletettavaa, että ne eivät kestä organisaatiossa vaan jättäytyvät pois päivittäisestä työstä. (Luukka 2019.) Luukan (2019) väite on linjassa Scheinin (1985) teorian kanssa, jossa hän toteaa organisaatiokulttuurin kehittämisen olevan hankalaa, mikäli perustavaa laatua olevat rakenteet ja prosessit eivät muutu (Schein 1985). Toisin kuin yrityksen operatiivisten käytäntöjen muutos, kulttuurin muutos vaatii vääjäämättä suurta sosiaalisen dynamiikan kehittämistä, ja se vaikuttaa niin jäsenten päivittäiseen työhön kuin johtamiskäytäntöihinkin (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018). Schein (1985) toteaa, että oleellista organisaatiokulttuurin synnyssä ovat sen jäsenten yhteiset kokemukset.

On kyseenalaistettu, onko organisaation kulttuurin kehitys ja muutos yksi tapahtuma vai jatkuva prosessi (Dawson 2014). Oleellista on ilmaista selkeästi tavoite siitä, mihin kulttuurin kehittämisellä pyritään. Kulttuurin kehittäminen useimmiten alkaa nykytilan analyysistä, joka luo viitekehyksen organisaation nykytilalle. (Groysberg ym. 2018.) Mikäli kahden tai useamman organisaation kulttuureita pyritään yhdenmukaistamaan, esimerkiksi yritysfuusiosta johtuen, on varauduttava erilaisten kulttuureiden yhteentörmäykseen. Myös henkilöstö voi hämmentyä, sillä he eivät tiedä kumman kulttuurin toimintamallin mukaisesti on toivottua työskennellä. Optimaalinen tilanne on löytää molemmista kulttuureista toimintamalleja, joita pidetään yllä. Näin saadaan luotua uudenlainen kulttuuri, josta löytyy yhdistyneenä kahden eri organisaation hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Kuusela 2015.)

4.1 Esimiestyön merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Esimiestyö on merkittävä osa organisaatiokulttuurin kehitysprosessia. Muutostilanteessa johtamisen merkitys korostuu ja vaatii esimiestyöltä enemmän. (Juuti & Virtanen 2009) Dawsonin (2014) mukaan kulttuuri kehittyy ja muokkautuu yrityksessä muun muassa vallitsevien trendien ja kuluttajakäyttäytymisen mukaan. Lisäksi johtamisella on mahdollista aktiivisesti kehittää organisaatiokulttuuria. Esimiesten rekrytoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että he ovat motivoituneita kehittämään organisaation tavoitekulttuuria eteenpäin. Näin ollen on valittava oikeat esimiehet, jotka haluavat toimia tavoitellun kult-

tuurin mukaisesti. Esimiehet ovat avainhenkilöitä, sillä he rohkaisevat organisaation jäseniä työskentelemään tavoitekulttuurin mukaisesti. (Groysberg ym. 2018.) Schein (1985) lisää heidän luovan turvallisen ilmapiirin käytännön työympäristölle.

Muutosvastarintaa on odotettavissa yhteisössä, jossa tietty kulttuuri on vallinnut pitkään, mutta yrityskontekstissa koulutuksen ja tiedon myötä muutosta vastustavat jäsenet ymmärtävät kulttuurin kehittymisen olevan oleellista organisaation menestykselle. Vaikka kulttuurin kehittämällä on positiivisia seurauksia, on odotettavissa henkilöstön vaihtuvuutta. Tämä johtuu siitä, että tavoiteltu kulttuuri ei sovi kaikille aiemman kulttuurin omaksuneille organisaation jäsenille. (Groysberg ym. 2018.) Muutos itsessään ei ole syy, jota työntekijät karttavat, vaan ne oletetut menetykset, mitä organisaation jäsenet kokevat muutoksen tuovan mukanaan. Tämä voi johtaa jopa pelon tunteisiin. (Bailey & Raelin 2015, 125.) Positiivisia vaikutuksia saadaan, kun henkilöstö osallistetaan organisaatiokulttuurin kehitysprosessiin, sillä ihmiset puoltavat usein niitä asioita, joissa he ovat mukana. Jäsenten osallistaminen kehitysprosessissa auttaa uusien toimintamallien hyväksymistä sekä vähentää muutosvastarintaa ja pelon tunteita. (Mierke & Williamson 2016.) Aarnikoivu (2008, 52) lisää, että esimiehen on mahdollista ehkäistä muutosvastarinnan syntyä koulutuksen, vertaistuen, seurannan ja palkitsemisen avulla.

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja muotoilussa kriittinen askel on osallistaa henkilöstö. Osallistumista ei voi pakottaa, mikä luo haasteita esimiehille, sillä heidän tulee päättää keinot, joilla osallistaa organisaation jäseniä. Kaikki lähtee ymmärryksestä siitä, mikä on henkilöstölle tärkeintä, ja kuuntelun ja ymmärryksen kautta otetaan askelia kohti muutosta. (Mierke & Williamson 2016.) Kuuntelulla on suuri merkitys. Shwom ja Snyder (2012) kuvaavat aktiivista kuuntelua prosessina, jossa kiinnitetään huomiota puhujan sanomisiin ja tulkitaan sen sisältöä. Merkittävä osa aktiivista kuuntelua on osoittaa oma ymmärrys kuullusta asiasta. (Shwom & Snyder 2012, 62.) Onnistuneella muutoksen johtamisella esimies voi vähentää henkilökunnan epävarmuuden tunteita muutosta kohtaan. Oleellista on nostaa esiin muutoksen tuomat positiiviset seikat, mutta negatiivisista vaikutuksista on myös osattava puhua avoimesti. Tämä lisää organisaation jäsenten luottamusta johtoa kohtaan sekä osallistaa heitä muutosprosessin aikana. (Bailey & Raelin 2015, 135.) Briody ym. (2015) korostavat yhteistyön merkitystä, joka on menestyvässä organisaatiossa huomattava. Henkilöstön arvostus organisaatiota kohtaan on korkea sekä kollegat ja esimiehet toimivat hyvässä vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä on useimpien organisaatioiden tavoite, joka miellyttävän työympäristön lisäksi lisää myös tehokkuutta. (Briody ym. 2015.)

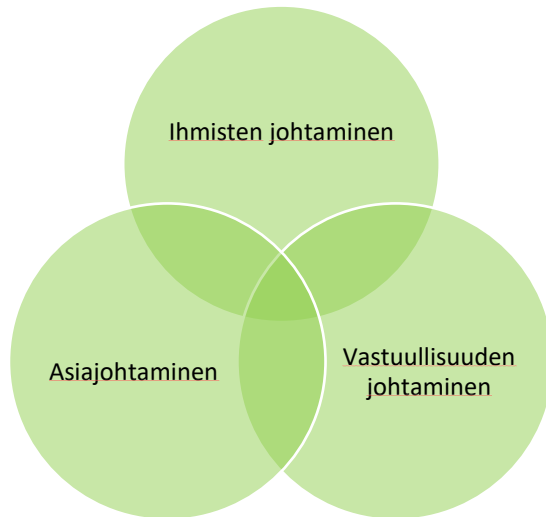
4.2 Valmentava esimiestyö

Rauramo (2012, 130) toteaa johtamisen ja esimiestyön kokeneen murroksen. Esimiehen rooli on toimia kannustavana, motivoivana ja olla läsnä henkilöstölleen sen sijaan, että korostettaisiin esimiesten valtaa ja hierarkkista organisaatorakennetta. Johtamisen avainsanoja ovatkin henkilöstön mukaan saaminen ja sitouttaminen organisaatioon, vaikka edelleen esimiehiltä odotetaan työn sisällön perinpohjaista tuntemista ja hallinnollisia tehtäviä. Rauramon väitettä tukee Kurttilan ja Aallon (2015, 18) näkemys, jossa valmentavasta esimiestyöstä huolimatta esimies on se henkilö, joka vastaa vastuualueestaan, tavoitteista ynnä muista esimiestyöhön liittyvistä tekijöistä. Aarnikoivu (2008, 34) huomauttaa, että esimiehen rooli voi hämärtyä, mikäli työnkuvaa ja vastuualueita ei ole määritelty riittävän selkeästi. Hän kiteyttää esimiehen perustehtävän olevan johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Ristikangas (2014) korostaa esimiehen merkitystä kasvattaa henkilöstön ammatillista pääomaa ja sitä, että osataan hyödyntää henkilöstön olemassa olevia vahvuuksia. Kurttila ja Aalto (2015, 19) nostavat esiin valmentavan esimiehen auttavan ja rohkaisevan henkilöstöä itsenäiseen ongelmanratkaisuun sekä laajentamaan omia näkökulmiaan.

Ristikangas (2014) kuvaa valmentavan johtamisen peruseriaatteen olevan se, että organisaation yksi oleellisimpia voimavaroja ja vahvuuksia on henkilöstö. Valmentavalle esimiestyölle ei ole olemassa ainoastaan yhtä oikeaa määritelmää, mutta on olemassa viitekehys, joka yhdistää valmentavaa esimiestyötä organisaatiosta riippumatta. Whitmore (2009) kiteyttää valmentavan otteen olevan yksilön piilevien kykyjen havaitsemisen. Henkilöstön vahvuudet tulee nähdä sen sijaan, että heitä arvosteltaisiin menneiden virheiden perusteella. Yksilön ammatillisen itseluottamuksen vahvistaminen on valmentavan esimiehen yksi päätehtävistä. Ristikankaan (2014, 30-33) mukaan esimiehen tulee olla tavoitteellisuuden lisäksi henkilökuntaa osallistava ja arvostava. Kyse ei ole henkilöstön valmentamisesta vaan motivoinnista ja innostamisesta, jotta yksilöt kehittäisivät omaa ammatillista pääomaansa. Yksilötason ammatillisen pääoman kasvu näkyy koko organisaation tuloksellisuudessa ja laadukkaassa tekemisessä. Aaltonen (2011, 54) lisää valmentavan esimiestyön merkittäväksi osa-alueeksi myös palkitsevan palautteenantokulttuurin. Heidän mukaansa hyvästä ja vastuullisesta suorituksesta annettu palaute lisää henkilöstön motivaatiota ja parantaa työntekijöiden suoritusta. Palautteen muodolla ei ole niin suurta merkitystä, vaan se voi olla huomiointi, kiitos, rahallinen bonus tai mikä tahansa huomionosoitus työntekijälle. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 54.)

Esimiehen oma persoona korostuu valmentavassa esimiestyössä. Henkilöstön arvostus ja eettinen johtaminen näkyvät selkeästi. Carlssonin & Forssellin (2017, luku 2.2) mukaan

valmentava esimiestyö koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat asioiden ja prosessien hallinta (asiajohtaminen), ihmisten johtaminen sekä henkilöstön valmentaminen (vastuullisuuden johtaminen). Johtamisen päämääränä on tasavertaisuus ja henkilöstön kehittäminen. Tämän vuoksi esimiehen yksi merkittävimmistä tehtävistä on toimia mahdollistajana henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. (Carlsson & Forssell 2017, luku 2.2-2.3.)



Kuvio 5. Valmentava esimiestyö (mukaillen Carlsson & Forssell 2017)

Luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentuminen henkilöstön ja esimiesten välillä on merkittävä tekijä, sillä valmentava esimiestyö perustuu luottamuksellisiin väleihin. Luottamuksellinen työympäristö syntyy jatkuvan vuorovaikutuksen seurauksena, ja se vaatii työtä niin esimieheltä kuin henkilöstöltäkin. Henkilöstön tulee luottaa, että sovitut asiat tehdään ja solmitut sopimukset pitävät. Henkilöstö suoriutuu tehtävistään paremmin ja organisaatio on toimiva, mikäli siellä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Mikäli organisaatio kärsii luottamuspulasta, niin on odotettavissa, että henkilöstö kohdistaa energiaa esimiesten viestien tulkitsemiseen. Tällainen on vääränlaista energiaa, joka heikentää henkilöstön ja koko organisaation toimintaa. (Ristikangas 2014.)

Ristikangas (2014) toteaa valmentavan esimiestyön olevan merkittävässä osassa etenkin lähijohdon työssä, sillä he ovat läheisimmässä kontaktissa henkilöstön kanssa ja pystyvät näin ollen vaikuttamaan työmenetelmiin ja motivaatioon jopa suuremmin, kuin ylin johto. (Ristikangas 2014.) Lin ym. (2019) ovat lisäksi havainneet, että keskijohdon valmentavalla esimiestyöllä on suora vaikutus henkilöstön palvelumotivaatioon. Tämän lisäksi valmentava esimiestyö luultavimmin ohjaa henkilöstön omat arvot ja henkilökohtaisen ajattelumaailman kohti organisaation tavoitekulttuuria. Vaikka valmentavassa esimiestyössä kes-

kitytään innostamaan työntekijää käyttämään vahvuuksiaan ja kantamaan vastuuta toiminnastaan, on ilmapiiri salliva ja henkilöstölle annetaan mahdollisuus oppia mahdollisista virheistä. (Ristikangas 2014.)

Linin ym. (2019) mukaan ylimmän johdon yksi merkittävimmistä tehtävistä onkin rohkaista keskijohtoa entistä valmentavampaan esimiestyöhön. Tässäkin esimerkin voima on merkittävä: kun ylin johto tukee valmentavan esimiestyön harjoitusta omille alaisilleen, mitä uskottavammin myös keskijohto ottaa valmentavan johtamismallin päivittäiseen työnteoonsa. Organisaation kannalta positiivista on myös, että henkilöstön ottaessa lisää vastuuta esimiehille jää aikaa muiden tehtävien hoitamiseen (Whitmore 2009). Valmentava esimiestyö lisää motivaatiota, joka on merkittävä apuväline myös organisaatiokulttuurin muutosprosessin aikana (Ristikangas, 2014). Kun organisaation johtamiskulttuuri tukee vastuunottoa, ja henkilöstöllä on selkeä näkemys organisaation päämääristä ja tavoitteista, niin organisaation kyky nopeisiinkin muutoksiin ja kehitysprosesseihin kasvaa merkittävästi (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017).

4.3 Vuorovaikutus ja dialogi

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä jäsenten välinen viestintä ja kehityksestä vastaavat johtajat ovat avainasemassa (Frahm & Brown 2007, 370). Organisaatio ei itsessään ole kehitystä vastaan, vaan sen jäsenet ovat. Jäsenet muodostavat organisaation, joten sen kulttuurin kehitys vaatii aina henkilöstön ajattelumallin ja työskentelytapojen kehitystä tai jopa muutosta. (Juuti & Virtanen 2009.) Henkilöstön motivaatiota muutosta kohtaan voidaan kasvattaa tiedottamalla vanhan toimintamallin soveltumattomuudesta tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008, 52).

Oikeanlainen viestintä edesauttaa organisaatiokulttuurin hyväksymistä henkilöstön keskuudessa. Positiivinen suhtautuminen organisaatiokulttuurin kehittämistä kohtaan saavutetaan tarkoituksenmukaisella viestinnällä. (Frahm & Brown 2007, 370.) Juuti ja Virtanen (2009, 121) korostavat viestinnän tehostamista muutosprosessissa olevassa organisaatiossa. Organisaation ylimmän johdon roolissa korostuvat organisaatiokulttuurin kehityksen vaikutus strategioihin ja visioon, kun taas keskijohdon tulee tukea henkilöstöä päivittäisen työn toimintamallien omaksumisessa (Juholin 2008). Toimintahäiriöt organisaatioissa johtuvat usein tehokkaan viestinnän puuttumisesta. Organisaation asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu huomattavasti, mikäli jäsenet eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään. (Macnamara 2016.) Organisaatiot, jotka tekevät henkilöstölle mielipide- tai työtyytyväisyyskyselyitä uteliaisuudesta ilman aikomusta löytää kehityskohteita näkevät laskun työntekijöiden tyytyväisyydessä ja osallistumisessa. Tämä näyttäytyy

myös toisin päin – kun henkilöstö kokee tullessa kuulluksi sekä heidän mielipiteitänsä ja ajatuksia kuunnellaan ja niillä on väliä, heidän luottonsa yritysjohtoa kohtaan kasvaa ja he ovat todennäköisemmin sitoutuneempia organisaatioon. (Mierke & Williamson 2016.) Toisaalta Rajalan, Ruokolan ja Ruismäen (2012) mukaan kyselyt eivät aina kerro koko totuutta, sillä henkilöstö ei käyttyädy aina vastaustensa mukaisesti. Siitä huolimatta henkilöstön luotto kasvaa organisaation johtoa kohtaan, mikäli he kokevat tullessa kuulluksi. (Rajala, Ruokola & Ruismäki 2012.)

Muutoksen edessä organisaation jäsenet voivat kokea pelon ja epävarmuuden tunteita, sillä he kokevat menettävänsä jotain muutoksen seurauksena. Tästä syystä on ensisijaisen tärkeää, että esimies ymmärtää ja kuuntelee alaisten ajatuksia muutoksesta. Esimiesten tulisi priorisoida muutoksen positiivisten aspektien korostamista. (Bailey & Raelin 2015.) Smollan (2015) toteaa muutosprosessin aikana henkilöstön turhautumisen ja negatiivisuuden johtuvan usein muutoksen tuomasta epävarmuuden tunteesta (Smollan 2015). Epävirallinen tieto ja kuulopuheet voivat lisätä henkilöstön negatiivisia ajatuksia organisaatiokulttuurin tulevaisuudesta. Esimiesten tulee pystyä tarjoamaan riittävästi faktaa tulevasta kehityksestä, jotta henkilöstöllä on riittävästi oikeaa informaatiota. Riittävä faktatieto ehkäisee vääränlaisen informaation leviämistä ja kuulopuheiden syntyä. (Frahm & Brown 2007.) Myös Juuti ja Virtanen (2009) kuvaavat luottamuksen ja avoimuuden puutteen johtavan ristiriitoihin ja negatiivisiin kokemuksiin muutoksesta.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista käytännössä. Tutkimuksellinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ohjasivat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan, sillä tavoitteena on saada aiheesta mahdollisimman tarkka ja moniulotteinen kuva. Aineistoa on kerätty Scandicin tuki-toimintojen edustajien, johtoryhmän ja työntekijöiden yksilöhaastatteluilla sekä lisäksi käytössänä oli VOICE-henkilöstökysely vuodelta 2019. Kuvaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän soveltuvuuden tutkimuksessa aiheen valinnasta lähtien. Lisäksi käydään läpi tutkimusmenetelmät, aineistojen analyysimenetelmät sekä haastateltavien valintaperusteet.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja on tutkimustyyppiltään empiiristä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee löytää tutkimusaineistosta jotain aikaisemmin havaitsematonta ja uusia merkityksiä asioille ja näkökulmille. Lähtökohtaisesti kvalitatiivinen tutkimus kuvaa tutkittavan joukon näkökulmia kokonaisvaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.2.)

Tyypillisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään todellisissa tilanteissa. Tutkijan on kerättävä ja analysoitava aineistoa mahdollisimman monesta näkökulmasta ja yksityiskohtaisesti. Määrällisestä tutkimuksesta poiketen kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää tilastollista yhteyttä, vaan ymmärtää laaja-alaisesti tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.2.4.)

5.1 Valmiit aineistot

Valmiina olevaa kirjallista dokumenttia voi käyttää yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Dokumenttianalyysissä aineistoa ei kerätä haastatteluiden tai kyselyiden avulla, vaan aineistoa saadaan valmiista materiaalista, joka on julkaistu aiemmin muuta tarkoitusta varten. Valmiin aineiston tarkoitus aineistonkeruussa on tuoda tutkittavalle ilmiölle taustatietoa ja moniulotteisempia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.3.)

Tutkimuksen valmis aineisto on VOICE-henkilöstökysely vuodelta 2019 klusterin molemmista yksiköistä. Vuoden 2019 tuloksissa ilmenee myös vertailuluku vuodelta 2018, joten aineistonkeruun kannalta saan tärkeää faktaa molemmilta vuosilta. Kyselyn tulokset valittiin osaksi aineistonkeruuta, jotta saataisi kattavampi kuva klusterin työntekijöiden kokemuksesta esimiestyöstä. Näin ollen henkilöstökyselyn tuloksista valittiin tähän tutkimukseen ainoastaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisimpien osa-alueiden tulokset. Kyselyn tulosten pohjalta oleellimmat osa-alueet ovat Voice-indeksi, johtajuusindeksi sekä

organisatorisista valmiuksista uudistaminen ja yhteistyö. Kyselyssä käsitellään myös arvoja, palautekulttuuria ja työntekijän sitoutuneisuutta, jotka liittyvät läheisesti organisaatiokulttuuriin, mutta eivät tarjoa vastausta tutkimuskysymyksiin. Näin ollen Voice-indeksin kokonaisarvio antaa riittävän kattavan tiedon niistä osa-alueista ja yksityiskohtaisten tulosten läpikäynti ei tuo tutkimukselle lisäarvoa. Sen sijaan asiakassuuntautuneisuus, työryhmän sitoutuneisuus tai vastuullisuus eivät suoraan vastaa kysymykseen esimiestyön merkityksestä organisaatiokulttuurin kehittämisessä, jonka vuoksi tutkimuksessa ei käsitellä niiden yksityiskohtaisia tuloksia.

Henkilöstökyselyn tulokset on laadittu 16-sivuiseen portfolioon, josta kartoitettiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja luvut. Tulosten pohjalta tehtiin analyysi, jossa verrattiin tulosten vaihtelua vuosien 2018 ja 2019 välillä sekä kartoitettiin organisaatiokulttuurin nykytilaan liittyviä tekijöitä. Lisäksi Scandic Oulu -klusterin tuloksia verrattiin konsernin keskiarvoon. Aineistoanalyysistä etsittiin mahdollisia yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja haastatteluai-
neistoon, jonka pohjalta tehtiin päätelmiä organisaatiokulttuurin nykytilasta ja sen kehitymisestä vuoden aikana.

5.2 Teemahaastattelu

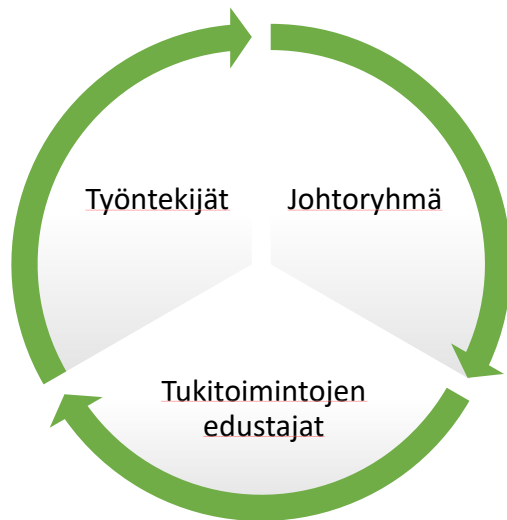
Hirsjärvi ja Hurme (2015, 41) kertovat haastattelun olevan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Muihin menetelmiin nähden haastattelu on joustavampi ja se mahdollistaa laajemman tarkastelun tutkimusongelmaan. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.1) korostavat haastattelun olevan muita aineistonkeruumenetelmiä joustavampi.

Haastattelukysymykset on jaettu kahteen teemaan, jotka ovat organisaatiokulttuuri ja esimiestyö. Haastattelurungon teemat valittiin tietoperustan pohjalta ja nämä teemat ovat suoraan sidoksissa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luonteen ja teemojen vuoksi puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu tutkimuksen tarpeisiin parhaiten. Valitun haastattelutyyppin keskustelunomaisen ja avoimen luonteen vuoksi aineistoa saatiin kerättyä monipuolisemmin kuin täysin strukturoidulla haastattelulla, jossa haastateltaville olisi valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa haastattelurunko on rakennettu tutkijan valitsemien teemojen mukaan. Teemoihin syvennyttään haastateltavien kanssa tarkentavien kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.). Hirsjärvi ja Hurme (2015, 82) toteavat aineiston olevan usein runsasta, kun se on kerätty teemahaastattelulla. Haastattelun tulee edetä teemojen mukaan, jonka ansiosta haastateltavien mielipiteet ja näkemykset tulevat vapaasti esiin. Teemahaastattelussa huomioidaan haastateltavien henkilökohtaiset tulkinnat ja merkitykset asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Tuomi ja Sarajärvi

(2018, luku 3.1.1) tukevat väitettä, sillä myös he korostavat teemahaastattelun mahdollistavan kysymyksiin syventymisen, mikäli haastateltavien vastaukset sallivat sen. Sekä Tuomi ja Sarajärvi, että Hirsjärvi ja Hurme (2015, 52) painottavat teemahaastatteluun valitujen teemojen suhdetta tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Haastateltavia henkilöitä on kahdeksan ja heidät jaettiin kolmeen ryhmään. Neljä haastateltavaa on klusterin henkilöstöä, kaksi johtoryhmää ja kaksi edustavat Scandicin konsernin tukitoimintoja. Toinen tukitoimintojen haastateltava edustaa Scandicin HR-osastoa ja toinen konsernin johtoa. Seuraavissa kappaleissa näihin ryhmiin viitataan haastattelun kohderyhminä. Haastateltaviksi valittiin tietoisesti mahdollisimman kattavasti eri rooleja, sillä halusin saada useita eri näkökulmia organisaatiokulttuuriin ja esimiestyöhön liittyen. Konsernin tukitoimintojen edustajat tuovat ilmi Scandicin suunnitelman organisaatiokulttuurin kehittämiseksi, johtoryhmän haastattelu puolestaan kuvaa omakohtaista kokemusta oman työn vaikutuksesta organisaatiokulttuurin kehitykseen. Työntekijöiden haastatteluilla selvitetään, miten heidän näkökulmastaan johtoryhmä ja konserni on onnistunut tehtävässään ja minkälaisena he näkevät esimiestyön vaikutuksen kulttuurinkehitysprosessissa. Aineistonkeruun kannalta soveltuvimmaksi menetelmäksi katsottiin yksilöhaastattelut. Yksilöhaastattelut mahdollistavat ryhmähaastattelua paremmin henkilökohtaisten kokemusten jakamisen. Osa henkilöstöstä on työskennellyt hotellissa jo Restelin aikana, osa tullut työnkierron mukana ja osa rekrytoitu vasta yritysintegraation jälkeen. Tämä toi aineistoon useita eri näkökulmia ja monipuolisuutta, sillä lähtökohdat haastateltavilla erosivat, vaikka kaikki työskentelevätkin samassa organisaatiossa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.1) korostavat, että kattavimman sisällön saamiseksi on suotavaa, että haastatteluun valituilla henkilöillä on riittävä kokemus tutkimuksen aiheesta. Jokainen haastateltavista on kokenut organisaatiokulttuurin kehitysprosessin työssään.

Haastateltavia kohderyhmiä oli kolme. Kohderyhmien eroista johtuen luotiin kolme erilaista haastattelurunkoa, joissa toistuivat samat teemat. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 33) korostavat sitä, että aineistoa ei tule kerätä vailla faktaa. Haastattelurungot olivat puolistrukturoituja, eli valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavien omat ajatukset ja näkemykset nousivat esiin kysymysten avulla. Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti, mutta sanamuodot ja järjestys vaihtelivat hieman haastattelujen edetessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.1.1) kertovat sen olevan tutkijasta riippuvaa, mikäli haastateltaville suunnatut kysymykset ovat identtiset haastattelusta riippumatta. Kuviossa kuusi esitellään haastatellut kohderyhmät.



Kuvio 6. Haastateltavat kohderyhmät

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020. Sovimme yhdessä toimeksiantajani, eli Oulun klusterin esimiehen kanssa, ketkä henkilöstöstä osallistuvat haastatteluihin. Matkustin Ouluun toteuttamaan haastattelut yhden viikonlopun aikana. Paikan päällä kasvotusten haastattelin kaikki neljä vastaanottovirkailijaa sekä johtoryhmän jäsenet. Scandicin tukitoimintojen edustajien haastattelut tehtiin puhelimitse, sillä yhteistä ajankohtaa kasvotusten tehtävälle haastattelulle ei löytynyt. Opinnäytetyön aihe ja haastattelun teemat kerrottiin haastateltaville muutama viikko ennen varsinaista haastattelua, joten he ehtivät pohtia etukäteen organisaatiokulttuuriin ja esimiestyöhön liittyviä asioita, joita haluavat nostaa esille haastattelussa.

Haastatteluajat vaihtelivat 26 minuutista 49 minuuttiin. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelujen litterointiin jälkikäteen. Haastateltavat olivat tietoisia anonymiteetistään, sillä haastatteluiden tunnistetiedot poistetaan ja litteroinnissa heidän sanomisistansa poistetaan murteelliset ilmaisut. Ruusuvuoren, Nikanderin & Hyvärisen (2010, 419) mukaan tunnistetietoja ovat esimerkiksi nimi, ikä, titteli ja sukupuoli. Tunnistetietojen poisto ja anonymiteetti ovat normeja laadullisen tutkimuksen haastatteluissa (Ruusuvuori ym. 2010, 372). Hirsjärvi ja Hurme (2015, 34) korostavat luotamuksellisuutta ja yksityisyyttä tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisiin.

Kahdeksan yksilöhaastattelun jälkeen litteroin haastattelut huolellisesti. Litterointi tarkoittaa tallennetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Opinnäytetyössäni tallennettu aineisto viittaa nauhoitettuihin haastatteluihin. Ruusuvuori ym. (2010, 14) lisäävät litteroinnin olevan merkittävä osa, kun haastatteliija tutustuu aineistonsa. Haastattelun pohjalta litterointia tuli 41 sivua.

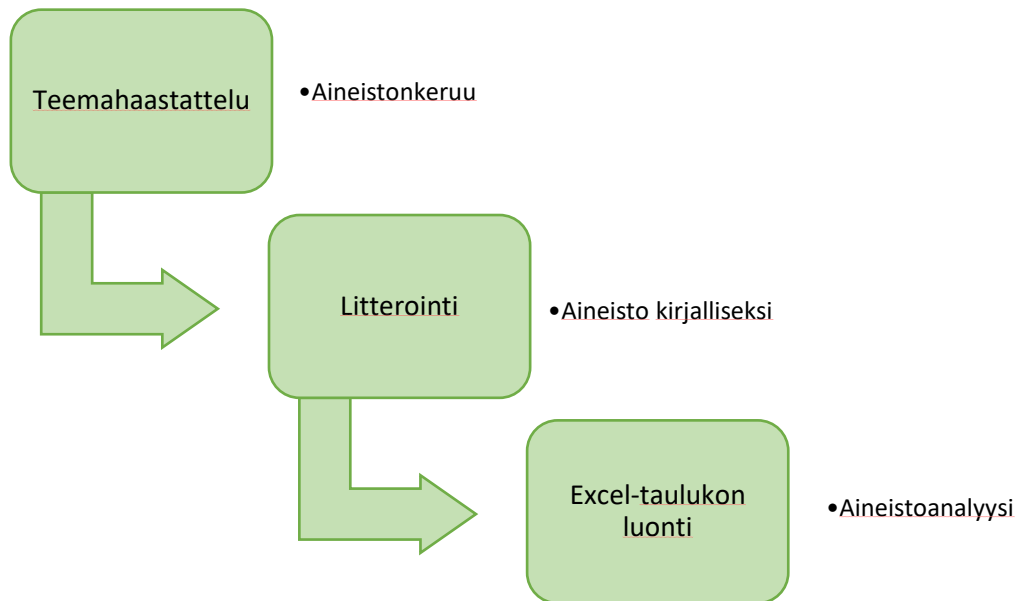
Haastatteluaineisto kokonaisuudessaan ei ole julkista tietoa, eikä sitä näytetä tutkimuksen liitteissä. Tutkijan uudelleenanalyysit ja tulkinnat mahdollistuvat litteroinnin ansiosta, sillä haastattelija pääsee palaamaan haastatteluihin sanatarkasti jälkikäteen. Alkuperäinen haastattelutilanne ja ennen kaikkea non-verbaalinen kommunikaatio jäävät puuttumaan litteroinnista, vaikka se onkin oleellinen keino purkaa haastattelu. (Ruusuvuori ym. 2010, 419)

5.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analysointi alkoi litterointien redusoinnilla eli pelkistämällä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.4.3) kertovat redusoinnin olevan sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe, jossa kerätystä aineistosta karsitaan opinnäytetyön kannalta epäoleellinen pois.

Haastattelulitterointien analysoinnissa hyödynnettiin aineiston klusterointia. Tuomen & Sarajärven (2018, luku 4.4.3) mukaan aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia. Haastatteluissa ilmenneet samaan viittaavat aiheet ryhmitellään omiin alaluokkiin, jotka nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Opinnäytetyösäni nämä alaluokat ovat haastattelurungossa olevat teemat, joiden mukaisesti aineisto on ryhmitelty. Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan suurempia kokonaisuuksia, yläluokkia, joista edelleen yhdistelemällä syntyy pääluokkia. Pääluokat ovat suoraan yhteydessä tutkimuskysymykseen, ja ovat oleellisin osa aineiston analyysia. Abstrahointi eli käsitteellistäminen on analyysin viimeinen vaihe. Käsitteellistäminen erottelee opinnäytetyöni kannalta relevantin tiedon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Tutkimusaineiston teoriaohjaavassa analyysissä noudateltiin haastattelurungon rakennetta. Aluksi aineisto jaettiin kahteen pääluokkaan, organisaatiokulttuuriin ja esimiestyöhön. Pääluokat jaettiin edelleen haastattelurungon osa-alueisiin. Jokaisesta haastateltavasta ryhmästä tehtiin oma taulukko Exceliin (liitteet 1-3), johon yhdistettiin haastateltavien vastauksia teemoittain. Vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja niiden pohjalta luotiin omia luokkia. Nämä luokat pitävät sisällään haastateltavien vastauksien yhdistäviä asioita ja tekijöitä, mutta myös ristiriitaisia ilmaisuja ja erimielisyyksiä haastateltavien vastausten välillä. Kuviossa seitsemän esitellään aineistonkeruu ja -analyysiprosessi.



Kuvio 7. Aineistonkeruu ja -analyysiprosessi

5.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessissa on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kananen (2008, 64) nostaa luotettavuuden arvioinnissa esiin kaksi käsitettä, jotka ovat reliabelius ja validius. Kun tutkimus on validi, se kuvaa tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita varmistaen mittaustulosten luotettavuuden. Reliaabeliutta voidaan kuvata mittauksen toistettavuudella (Hirsjärvi & Hurme 2015, 122). Opinnäytetyön luotettavuus voi jäädä vaillinaiseksi, mikäli reliabiliteettia ja validiteettia ei huomioida, kun tutkimusmenetelmiä valitaan. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole näin yksiselitteistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2015, 231).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellisia tekijöitä ovat tutkimustilanteen ja -prosessin tarkka kuvailu. Itsearviointi ja mahdollisten virheellisten tulkintojen huomiointi aineiston analyysissä ovat tärkeitä luotettavassa tutkimuksessa. Reliaabeliuden arviointi ei ole laadullisessa tutkimuksessa niin tärkeää kuin määrällisessä, sillä laadullisen tutkimuksen luonteelle ominaisesti otetaan huomioon yksilöiden eroavaisuudet ja ainutlaatuisuuden. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Jotta opinnäytetyön luotettavuus olisi mahdollisimman korkea, tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Haastattelutilanteissa toimin mahdollisimman neutraalisti ja pyrin kysymään kysymykset mahdollisimman samalla tavalla jokaiselta haastateltavalta.

Laadullisen aineiston osuus tässä tutkimuksessa oli kahdeksan henkilön haastattelut, jotka on jaettu kolmeen kohderyhmään. Koin, että aineistoa oli riittävästi ja haastatteluissa

toistuivat samat teemat ja asiat, eli saavutin saturaation. Tästä huolimatta suurempi aineisto ja useampi haastateltava olisi voinut tuoda uusia näkökulmia ja lisää ymmärrystä aiheesta. Opinnäytetyössäni haastattelukysymykset viittaavat tietoperustan osa-alueisiin ja kohderyhmänä oli henkilöitä, jotka olivat vaikuttamassa organisaatiokulttuurin kehityksessä ja työskentelivät läpi muutosprosessin. Näin ollen voidaan olettaa heidän ymmärtävän kontekstin, johon kysymyksillä viitattiin. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen eikä ketään pakotettu osallistumaan niihin. Haastateltavien anonyymisyys ja saman haastattelurungon käyttö kohderyhmästä riippuen lisäävät tämän opinnäytetyön luotettavuutta. Tarkoin jäsennellyt ja rakennetut haastattelurungot selkeyttävät kysymysten ymmärrystä.

Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty lukuisista kansainvälisistä- ja kotimaisista lähteistä. Pysin keräämään tietoperustaan laajasti luotettavia lähteitä niin alan kirjallisuudesta kuin kansainvälisistä artikkeleista ja tutkimuksista. Arvioin lähteiden luotettavuutta, kun etsin lähteen väittämille tukea muista vastaavista lähteistä. Professori Scheinin ja Hofsteden 1980–1990-luvun kirjallisuuden lisäksi kaikki lähteeni ovat melko tuoreita. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta suurin osa kansainvälisistä artikkeleista on 2010-luvulta. Halusin yhdistää klassiset teoriat organisaatiokulttuurista viimeisimpään empiiriseen tutkimukseen, jonka vuoksi lähdeartikkeleiksi valikoitui suurimmaksi osaksi tuoreita artikkeleita. Tutkimus toteutettiin hyvien tutkimuskäytännön periaatteiden mukaisesti.

Tutkimukseni vahvuutena näen triangulaation eli useamman näkökulman hyödyntämisen tutkimusaineistonkeruussa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimuskysymystä lähestytään useasta eri näkökulmasta. Tutkimuksessa on kerätty aineistoa työntekijöiltä, johtoryhmältä ja konsernin tukitoiminnoilta, joten aineistoa on kertynyt usealta eri organisaatiokulttuurin vaikutuspiirin alaisena olevalta ryhmältä. Lisäksi aineistonkeruussa on hyödynnetty henkilöstökyselyn tuloksia, joka antaa osviittaa koko Scandic Oulu -klusterin henkilökunnan näkemyksistä organisaatiokulttuurin nykytilasta ja sen kehittymisestä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kertovat triangulaation olevan niin työläs, ettei se ole välttämätön opinnäytetöissä. Tutkijana kuitenkin koin tutkimuksen aiheen lähestymisen usealta eri näkökulmalta olevan tärkeää, jotta saisin riittävän kokonaisvaltaisen ja moniulotteisen ymmärryksen aiheesta.

Tutkimuksessa tutkija analysoi objektiivisesti aineiston ja tutkijan oma subjektiivisuus näkyy vasta tutkimuksen johtopäätöksissä ja aineiston tulkinnassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusta tehdessäni jouduin paneutumaan omaan subjektiivisuuteeni paljon. Tämä johtuu siitä, että työskentelen itse toimeksiantajaorganisaatiossa. En työskentele kummassakaan tutkimuksen kohteena olevassa hotellissa, eli Scandic Oulu -klusterin kummassakaan toimipisteessä, mutta olen seurannut yrityskaupan vaikutuksia

konsernin tasolla. Näin ollen koin olleeni riittävän ulkopuolinen tutkimaan esimiestyön vaikutusta organisaatiokulttuurin kehittämisessä Scandic Oulu -klusterissa. Siitä huolimatta tunnen organisaatorakenteen ja suurimman osan haastateltavista. Haastateltavien tunteminen saattoi helpottaa keskustelun kulkua, mikä puolestaan saattoi helpottaa jatkokysymysten esittämistä. Lisäksi haastateltavien ei tarvinnut selventää Scandicin arvoihin ja käytäntöihin liittyviä aiheita perinpohjaisesti. Omat mielipiteeni ja aikaisemmat kokemukseni Scandicista ovat väistämättä ohjanneet aiheenvalinnassa, tietoperustan kokoamisessa ja aineiston keruussa. Tutkimuksen aikana pyrin tietoisesti olemaan mahdollisimman objektiivinen ja laittamaan omat näkemykseni ja mielipiteeni sivuun. Tästä huolimatta omat ennako-oletukset ja kokemukset ovat voineet tiedostamatta vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheissa, kuten aineiston analyysissä. Olen kuitenkin kuvannut avoimesti kaiken, mitä olen aineistolle tehnyt ja minkä menetelmien avulla olen käsitellyt tuloksia. Tutkimuksen liitteissä esitellään haastatteluotteita, joista olen muokannut ainoastaan tiettyjä murteellisia ilmauksia ja titteleitä varmistaakseni anonymiteettisuuden. Haastattelutilanteessa en johdatellut haastateltavia vastauksissaan, vaan annoin heidän puhua mahdollisimman vapaasti. Myös tarkka litterointi ja systemaattinen haastattelujen analyysi tukevat objektiivisuuttani.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään keskeisimmät haastatteluaineiston analyysin tulokset. Aluksi käsitellään johtoryhmän haastattelut, seuraavaksi henkilöstön ja viimeisenä konsernin tukitoimintojen edustajien. Loppuun on laadittu yhteenveto kaikista haastatteluista.

6.1 Henkilöstökyselyn tulokset

Tämä alaosio sisältää salassa pidettävää informaatiota, joten se on piilotettu opinnäytetyön julkaisuversiosta.

6.2 Teemahaastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluaineistojen analyysin tulokset. Haastatteluaineiston tulokset esitellään haastattelurungon osa-alueiden sekä aineistosta esiin nousseiden teemojen pohjalta.

Klusterin johtoryhmän ja tukitoimintojen edustajien haastatteluissa ensimmäinen teema, organisaatiokulttuuri, jakautuu kolmeen osa-alueeseen: organisaatiokulttuuri Scandic Oulu Stationissa, johtamiskulttuuri ja arvot sekä konsernin tarjoama tuki. Lisäksi työntekijöiden haastattelussa kartoitin suurimpia muutoksia Restelin ja Scandicin organisaatiokulttuureiden välillä ja Scandic kulttuurin omaksumiseen liittyviä kysymyksiä.

Esimiestyön pääteema jaettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin alaluokkiin. Johtoryhmän ja tukitoimintojen edustajien haastatteluissa esimiestyö jakautuu neljään osa-alueeseen, jotka ovat esimiehen rooli organisaatiokulttuurin kehittäjänä, keskeiset toimenpiteet, joiden avulla organisaatiokulttuuria kehitetään sekä onnistumiset ja haasteet. Työntekijöiden haastatteluissa käsitellään esimiesten roolin ja käytännön toimenpiteiden lisäksi esimiehen tarjoamaa tukea muutosprosessin aikana. Tämän lisäksi työntekijöiden haastattelussa heille annettiin mahdollisuus antaa palautetta esimiehilleen muutosprosessin johtamisesta.

6.2.1 Johtoryhmän haastattelut

Ensimmäisenä teemana on organisaatiokulttuuri. Selvitin Scandic Oulu -klusterin johtoryhmän käsityksiä organisaatiokulttuurin nykytilasta ja niistä menetelmistä, joiden avulla nykytila on saavutettu. Paneuduimme arvoihin, johtamiskulttuuriin, organisaatorakentee-

seen ja koko muutosprosessimatkaan. Molemmat johtoryhmän jäsenet ovat työskennelleet alun perin Scandicilla, eli heillä on pitkältä ajalta kokemusta Scandicin toimintamalleista, arvoista ja johtamiskulttuurista.

Haastattelun alussa kartoitin heidän näkemyksiään Scandic Oulu Stationin organisaatiokulttuurin tilasta. Vastauksissa korostuivat avoimuus, tasapuolisuus ja rehellisyys. He kuvasivat koko Scandicin konsernin kulttuurin perustuvan arvojohtamiseen ja yhteisöllisyyteen, jossa työntekijät ovat organisaation suurin voimavara. Hyvin nopeasti mainittiin myös organisaation arvot, joiden mukaan Scandicilla työskennellään. Arvot on luotu helposti ymmärrettäviksi ja sisäistettäväksi, ja niihin on helppo sopeutua. Haastateltavat kertoivat panostaneensa henkilöstön ammatillisen pääoman kasvuun ja kehitykseen, sekä pyrkivät nostamaan jokaisen ammatillista itseluottamusta.

Haastateltavat mainitsivat myös taloudellisen puolen. Scandic on pörssiyhtiö, joten johtoryhmällä on tulosvastuu omistajille. Haastateltavien mukaan tulosvastuullisuus ja taloudellisesti kannattava liiketoiminta ei poissulje inhimillistä johtajuutta. Scandic Oulu Station on heidän mukaansa tulorientoitunut, mutta samaan aikaan välitön ja rento. He osoittavat tämän siten, että organisaatio on voittanut Great Place To Work -kilpailun kaksi kertaa mutta samaan aikaan tehnyt hyvää taloudellista tulosta.

Johtamiskulttuurista ja arvoista keskustellessamme samat aiheet nousivat esiin. Scandicin johtamiskulttuurissa kaiken lähtökohdaksi on, että johtoryhmä pitää huolen työntekijöistään. Toinen johtoryhmän edustaja korosti ihmisten yksilöllistä kohtaamista. Yksilöllisellä kohtaamisella hän tarkoittaa sitä, kun ollaan aidosti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, mutta myös siviilielämästä puuttumatta kuitenkaan liikaa yksityisasioihin. Arvojohtamisesta nostettiin esiin konsernin palkitsemismenetelmät, jossa työntekijöillä on mahdollista saada kehujen ja henkilökohtaisen huomioinnin lisäksi rahallinen bonus hyvistä asiakaspalautteista tai merkittävistä kehitysehdotuksista. Johtoryhmä korosti myös palautteiden jakamista julkisesti tiimin välille matalalla kynnyksellä, mikä nostattaa henkilöstön ammatillista itsevarmuutta.

Johtamiskulttuurissa konsernin arvot ja ohjeistukset toimivat viitekehyksenä, joiden mukaan työtä voi soveltaa kuten parhaaksi näkee. On asioita, jotka tehdään täysin ohjeistuksen mukaan ja joissa ei jousteta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi talouteen liittyvät toiminnot. On myös asioita, joissa ei ole valmista ohjetta. Mikäli toimintatapa on Scandicin arvojen mukaista, niin siten saa tehdä. Näin ollen johtamiskulttuuriin kuuluu vastuunanto henkilökunnalle. Henkilöstö saa käyttää annettua vastuuta ja valtaa arjen päätöksissä vapaasti, kunhan päätökset nojautuvat Scandicin arvoihin.

Kolmantena osa-alueena käsittelin konsernin tarjoamaa tukea johtoryhmälle organisaatiokulttuurin kehitysprosessin aikana. Johtoryhmä koki, että Scandicin tukitoiminnot ovat laajat ja teoriassa tukea on saatavilla muutosprosessin toimeenpanoon ja kehityskohteisiin hyvinkin runsaasti. Johtoryhmä nosti esiin, että kun asiat menivät eteenpäin ja toimivat hyvin, niin tukea ei juurikaan tarvinnut. Haastatteluissa kävi ilmi, että Scandic tarjosi HR:n tuen, mikäli sille on tarvetta, mutta Oulun klusterin johtoryhmä ei kokenut sitä kovinkaan tarpeelliseksi. He luottivat siihen, että mikäli asiat menevät haastaviksi, niin yhtiö auttaa ja ohjaa tilanteen oikeaan suuntaan. Toinen johtoryhmän jäsenistä mainitsi, että hänelle riittää se tieto, että apua on saatavilla tarvittaessa. Toinen henkilö sen sijaan kertoi olleensa aika ajoin yksin kehitysprosessin aikana. Hän kertoi tiedostaneensa sen, että HR puoli oli hyvinkin työllistetty. Hän korosti konsernin toimineen arvojensa mukaisesti ja parhaalla mahdollisella tavalla, mutta yritysintegraation myötä uusia yksiköitä oli hyvin suuri määrä, niin ydintoiminnalle tärkeimmät asiat oli priorisoitava. Hän olisi toivonut, että välillä olisi tiedusteltu, kuinka johtoryhmä Oulussa jaksaa ja miten organisaatiokulttuurin kehitysprosessi etenee. Molemmat haastateltavat nostivat esiin myös Oulun kaukaisen sijainnin konsernin tukitoimiin, jotka sijaitsevat Helsingissä, mikä osaltaan saattoi heikentää kommunikaation kulkua Oulun klusterin ja HR:n välillä.

Haastattelurungon toisena teemana oli esimiestyö. Johtoryhmän jäsenet, eli klusterin hotellipäällikkö ja hotellinjohtaja muodostavat johtoryhmän, johon kuuluu haastateltavien lisäksi myös ravintolatoimenpäällikkö ja kerroshoidon päällikkö. Haastateltavat kokivat oman roolinsa organisaatiokulttuurin kehittäjänä merkittävänä, sillä toimiva esimiestyö luo pohjan organisaatiokulttuurin muodostumiselle. Näin ollen esimiestyön avulla pystytään ohjaamaan entisen Restelin yksikön kulttuuria kohti Scandicin tavoitekulttuuria. Päämääränä haastateltavat mainitsivat, että kahden yksikön henkilöstöstä pyritään luomaan yhtenäinen ja toimiva tiimi.

Klusteroinnin myötä Oulu Stationin henkilökunta sai uuden johtoryhmän, sillä Restelin aikainen johtoryhmä siirtyi pois. Tämän seurauksena uuden johtoryhmän tuli luoda turvallinen ja toimiva työympäristö ja toimia oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. He kokivat, että kulttuurin kehitysprosessi alkoi Scandic kulttuurin jalkauttamisesta uuteen yksikköön ja tämän jälkeen Scandicin toimintamallien ja käytäntöjen toteutumista tuli seurata aktiivisesti. Aktiivinen seuranta luo haastateltavien mukaan ympäristön, jossa mahdollisiin kehityskohteisiin pystytään puuttumaan välittömästi, mutta myös positiivisia asioita päästiin nostamaan esiin jo varhaisessa vaiheessa, mikä nostaa henkilöstön ammatillista itsevarmuutta.

Kulttuurin kehittämisen kannalta hotellipäälliköllä ja henkilöstöllä on suurin rooli, sillä he elävät hotellin arkea päivittäin ruohonjuuritasolla. Hotellinjohtajan rooli sen sijaan on toimia mahdollistajana ja tarjota hotellipäällikölle oikeat resurssit ja osaaminen sujuvan muutosprosessin toteutumiseksi. Johtoryhmän välillä vallitsi tiivis yhteys ja yhteistyö, joten hotellipäällikkö sai myös henkistä tukea mahdollisten haasteiden kohdatessa.

Organisaatiokulttuurin kehittäjän roolissa esimiehillä oli oltava selkeät ohjeet ja toimenpiteet, jotta kehitysprosessi olisi mahdollisimman jouheva ja sujuva. Haastateltavat korostivat tiettyjä toimenpiteitä, jotka olivat ennakkoon suunniteltuja ja joiden mukaan muutosprosessi lähti liikkeelle. Työkaluja organisaatiokulttuurin kehittämiseen on paljon. Työsopimuslaki, työehtosopimus ja konsernin ohjeistukset loivat mallin, jonka mukaan organisaatiokulttuurin kehitys aloitetaan. Scandicin mukaisen valmentavan esimiestyön mukaisesti kaikkein tärkeintä on luoda turvallinen työilmapiiri ja olla läsnä henkilöstölle. Molemmat johtoryhmän jäsenet korostivat puhumisen ja kuuntelun merkitystä ja kävi ilmi, että jokaisen Oulu Stationin vastaanoton työntekijän kanssa käytiin henkilökohtainen keskustelu tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksesta päivittäiseen työntekoon.

Kaikki alkoi, kun hotellinjohtaja siirtyi johtamaan molempia yksiköitä, eli kun klusteri oli syntynyt. Ensimmäinen toimenpide oli yhteistoimintaneuvottelut, jonka avulla organisaation rakenne saatiin virtaviivaistettua. Selkeän ja Scandicin mallin mukaisen organisaatorakenteen avulla tulevaisuuden yhteistyö ja toiminta oli helppo rakentaa toivotun kaltaiseksi, sillä ensimmäinen liike oli saada entinen Restelin yksikkö Scandicin näköiseksi. Konsernin luomien apuvälineiden, kuten johtamiskompassin, arvojen ja konseptien ansiosta hyvä pohjatyö oli jo tehty.

Kaksi kuukautta klusteroinnin jälkeen, eli marraskuussa 2018, päätettiin yhtenäistää yksiköiden vastaanotot. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että Scandic Oulu Cityn hotellipäälliköstä tuli klusterin päällikkö, eli hän on vastuussa molempien yksiköiden vastaanottojen toimivuudesta ja henkilöstöstä. Käytännön toimenpiteissä tämä tarkoitti sitä, että hotellipäällikkö vastasi muutosprosessissa Scandicin toimintojen ja käytäntöjen toteutumisesta uudessa yksikössä. Konkretian tasolla hän näytti, millaisia prosesseja on, ja miten ne Scandicilla tehdään. Lisäksi työvuorosunnittelu synkronoitiin samanlaiseksi molempien yksiköiden välillä. Työnkierron avulla tiimejä yhtenäistettiin ja tutustutettiin toisiinsa ja muut arjen rutiinit yhtenäistettiin, jotta yksiköiden välillä vallitsisi tasa-arvo. Haastateltavat korostivat arvojen mukaista johtamista, mutta toimintaa täytyi ohjata ajoittain tiukasti. Yhteiset pelisäännöt tuotiin henkilöstölle esiin jo alkuvaiheessa ja niistä pidettiin sovitusti kiinni. Haastateltavat kertoivat keskustelleen paljon samassa tilassa olevien kollegoidensa kanssa vertaistuen ja eri näkökulmien saamiseksi. Kulttuurin kehitys vaati huomattavan

määrän toistoa, puhumista ja kuuntelemista. Toinen haastateltavista kiteytti koko prosessin olleen pitkä jatkumo, jossa henkilöstön täytyi ymmärtää kokonaisuus.

Scandicpullasta ei voi ottaa vain rusinoita ja kivoja juttuja, vaan täytyy ottaa koko paketti vastaan ja toimia sen mukaisesti

Vastaanoton osalta täysinäinen klusterointi ja johtoryhmän yhdentäminen tapahtui marraskuussa 2018. Haastattelujen ajankohta oli maaliskuussa 2020, joten siihen mennessä klusteri oli toiminut vuoden ja viisi kuukautta. Keskustelimme muutosprosessin läpikäynnistä ja sen varrella tapahtuneista onnistumisista. Haastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä klusterointiin ja tiimien yhtenäisyyteen. He korostivat, että rohkeus yhdistää hotellin toiminnot oli erittäin hyvä liike ja sen avulla scandicmainen organisaatiokulttuuri saatiin jo alusta asti jalkautettua henkilöstölle. Haastateltavat kertoivat klusterin organisaatiokulttuurin kehitysprosessin olevan vielä alkutaipaleella, mutta erittäin hyvässä tilassa jo nyt, mistä on hyvä jatkaa eteenpäin. Yksiköiden väliset yhteiset palaverit ja muut tapahtumat ovat yhtenäistäneet henkilökuntaa, mikä luo tasa-arvoisuutta. He nostivat esiin hyvän tuloksellisen tekemisen yhdessä, sillä molemmat yksiköt olivat jo vuonna 2019 tuottaneet arvioidun budjetin ylittävän taloudellisen tuloksen. Tämän lisäksi klusteri on voittanut kansainvälisen Scandicien välisen *Inspiring Service* -konseptikilpailun, mikä nostatti yhteishenkeä huomattavasti.

Molemmat haastateltavat kokevat tehneen parhaansa niissä olosuhteissa, jotka olivat. Onnistumisia matkanvarrella on ollut jo nyt, mutta haastateltavat olettivat, että lisää onnistumisia on myös tulossa tulevaisuudessa, kun yhteinen kulttuuri vielä kehittyy. Haastateltavat korostivat, että tarkoituksena ei ole ainoastaan luoda entisestä Restelin yksiköstä Scandicia, vaan lähteä yhdessä klusterina luomaan molempien yksiköiden välistä yhteistä kulttuuria.

Haastateltavien mukaan koko prosessi on ollut varsin työläs, mutta antoisa. Onnistumisten lisäksi myös haasteellisempia aikoja on myös mahtunut mukaan. Toinen haastateltava mainitsi, että alussa henkilöstö oli hieman varpaillaan, sillä he eivät tunteneet uusia esimiehiään. He ovat törmänneet myös klusteroinnin alkuvaiheessa tiettyihin haasteisiin, jotka liittyivät henkilökemioihin, mutta nämä on jo selätetty puhumisen ja kuuntelun avulla. Toinen haastateltava olisi toivonut lisäksi enemmän palautetta omasta työstään niin muulta johtoryhmältä kuin henkilökunnaltakin. Hän kuitenkin tiedostaa, että palautteen antaminen ylipäänsä Suomessa on hieman vaikeaa. Toinen haastateltava mainitsi, että olisi voinut olla entistä enemmän läsnä muutosprosessissa ja henkilöstön lisäksi tukenut myös toista johtoryhmän jäsentä enemmän.

Toinen johtoryhmän jäsen kertoi omaavansa kovan vaatimustason, jonka mukaan aina voi tehdä asiat paremmin. Osa uudesta henkilöstöstä koki sen negatiivisena omiin töihin puuttumisena, vaikka tarkoitus oli ainoastaan yrittää auttaa henkilöstöä oppimaan ja tekemään asioita entistä paremmin. Asioiden paremmin tekeminen ei haastateltavan mukaan tarkoita, että alkuperäisessä työskentelymallissa olisi jotain vialla tai se sotisi Scandicin arvojen mukaista työskentelyä vastaan. Toinen haastateltavista kertoi merkittävänä haasteena olevan ne työntekijät, jotka eivät edelleenkään syystä tai toisesta koe Scandic-kulttuuria omakseen. Hän näkee sen haasteena, sillä niitä työntekijöitä on vaikea motivoida suoriutumaan paremmin Scandicin käytäntöjen mukaan.

Eräs haaste on ollut Restelin organisaatiokulttuurista irti päästäminen. Tämä näkyy etenkin henkilöstön vastuun otossa ja vastuun käytössä. Scandicin hyödyntämisen valmentavan esimiestyön mukaan henkilöstöllä on valta käyttää vastuuta oman harkinnan mukaan päivittäisissä vastaanoton työtehtävissä, kunhan teot noudattavat Scandicin arvoja. Esimerkiksi reklamaatiotilanteissa entiset Restelin työntekijät eivät tieneet, kuinka toimia, sillä Restelin aikana vastaanoton työntekijällä ei juurikaan ollut valtuuksia tehdä hyvityksiä. Scandicilla vastuuta annetaan, mutta etenkin alussa työntekijöiden itsenäiset päätösten teot tuottivat hankaluuksia. Tämä johtuu eri organisaatiokulttuurien eroavaisuuksista ja etenkin hotellipäälliköllä on ollut suuri työ jalkauttaa tietynlainen valta henkilöstölle, kun he eivät olleet tottuneet edellisessä organisaatiossa samalla tavalla käyttämään valtaa ja tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Suurin haaste prosessissa on haastateltavien mukaan ollut yksiköiden välinen vastakkainasettelu. Fakta on, että Oulu Stationin kiinteistö on vanhempi, ja fyysinen toimintaympäristö ei ole niin raikas ja uusi kuin Oulu Cityssä. Tämän vuoksi henkilöstölle on täytynyt tuoda ilmi useaan kertaan, että Oulu Station ei ole altavastaaja vaan tismalleen saman tasoinen ja arvoinen yksikkö kuin Oulu Citykin. Toinen haastateltavista nosti esiin myös sen, että Oulu Station on tehnyt loistavaa tulosta, vaikka kiinteistö onkin iäkkäämpi ja huoneet eivät ole niin päivitettyt kuin Oulu Cityssä.

6.2.2 Vastaanoton työntekijöiden haastattelut

Kuten johtoryhmän haastatteluissa, myös työntekijöiden haastattelut aloitin kartoittamalla heidän näkemyksiään Scandic Oulu Stationin organisaatiokulttuurin nykytilasta. Haastateltavien mielestä hotellissa on toimiva ja hyvä työilmapiiri sekä työntekijöillä on selkeät yhteiset pelisäännöt ja käytännöt. Jokainen haastateltava nosti esiin vapauden toteuttaa itseään ja mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon tärkeimpänä ja merkittävimpanä

tekijänä nykyisessä organisaatiokulttuurissa. Vapauden lisäksi he mainitsivat yhteisöllisyyden ja klusterin molempien hotellien välillä vallitsevan yhteistyön ja tiimihengen, joka puolestaan lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Vapaus ja vastuunotto näkyvät vastaanoton työssä siten, että esimiehet antavat ohjeet ja menetelmät, joita työntekijä saa soveltaa parhaaksi näkemällään tavalla. Eräs haastateltavista mainitsi, että parasta on, kun ei tarvitse jatkuvasti kysyä esimieheltä saako jotain asiaa tehdä vai ei. Työntekijät korostavat, että vapaudesta ja vastuunannosta huolimatta Scandic Oulu Stationissa on selkeät pelisäännöt, joita noudatetaan. Yksi työntekijöistä kiteyttää Scandic Oulu Stationin organisaatiokulttuurin seuraavasti:

Jokainen saa olla juuri sellainen kuin on, eikä ketään pakoteta tiettyyn muottiin. Vastuu kuuluu jokaiselle eikä ole vain esimiesten tehtävä tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta työstään. Yhteiset käytännöt ja pelisäännöt takaavat sujuvan ja ammattimaisen otteen. Nämä tekijät ovat isoimmat asiat Scandic kulttuurissa

Keskustelimme organisaatorakenteesta ja vastauksissa tuli hieman hajontaa. Kaikki haastateltavat kertoivat, että Oulun klusterissa työskennellään ammattimaisin ottein ja jokainen tuntee oman paikkansa. Eräs haastateltava nosti esiin, että klusterissa on selkeä hierarkia ja jokainen tietää oman paikkansa. Muut haastateltavat korostivat jo aiemmin mainittua vapautta ja vastuunottoa mainitsematta selkeästä hierarkkisesta organisaatorakenteesta. Selkeys ja virtaviivaisuus olivat jokaisen haastateltavan mielestä hyvä asia, joiden ansiosta organisaatiokulttuuri oli helppo omaksua.

Johtamiskulttuurista puhuessa jokaisen haastateltavan mielestä luottamus on se tekijä, jonka vuoksi Scandic Oulu Stationissa on hyvä työskennellä. Konsernin ylin johto tuntui kaukaiselta, mutta siitä huolimatta luotettavalta, ja Helsingissä tehdyt päätökset kuulemma kantautuvat hyvin myös kauas pohjoiseen. Klusterin oma hotellipäällikkö ja hotellinjohtaja sen sijaan ovat helposti lähestyttäviä ja määrätietoisia esimiehiä, jotka tietävät asioiden toimivan hyvin. Haastateltavat kertovat, että he ovat onnistuneet luomaan luottamuksellisen ilmapiirin tuloksellisin ja inhimillisin ottein. Eräs haastateltava kuvaa johtoryhmäänsä seuraavasti.

Päälliköillä on varma ote työhön. Ei ole löysäilyä, vaan jämerää toimintaa ja voin katsoa heitä ylöspäin. Tästä huolimatta johtajuus näyttyy inhimillisenä ja meidät työntekijät nähdään yksilöinä eikä numeroina tai kuluerinä.

Myös muut haastateltavat kuvasivat Oulun klusterin johtamiskulttuuria samankaltaisesti; eroavaisuuksia ei juurikaan ollut. Esimiehet kannustavat työntekijöitään suoriutumaan

aina paremmin panostamalla heidän ammatillisen pääomansa kasvuun, mutta silti virheisiin on varaa. Haastateltavat kokevat tärkeimpänä asiana johtamiskulttuurissa sen, että he voivat matalalla kynnyksellä lähestyä esimiehiä niin positiivissa kuin negatiivisissakin asioissa. Työntekijät uskovat tämän olevan seurausta siitä, että esimiehet ovat paljon läsnä arjessa ja tavoitettavissa lähes päivittäin. Yksi haastateltava jopa mainitsi, että hotellipäällikkö voisi useammin pitää vapaata, sillä haastateltava kokee esimiehensä olevan tavoitettavissa lähes ympäri vuorokauden.

Scandicin konsernin arvot ovat tutut jokaiselle haastateltavalle. Työntekijöitä on koulutettu arvoista, ja tiimin välillä on keskusteltu siitä, miten arvoja voi soveltaa omaan työhön. Jokaisen arvон purkamisen yksitellen on haastavaa, sillä jokainen työntekijä saa toteuttaa arvoja omalla tavallaan. Näin ollen arvojen näkyminen arjessa vaihtelee yksilökohtaisesti. Jokaisella on vapaus miettiä, miten arvot sopivat itselle ja miten ne näyttäytyvät omassa työnteossa. Haastateltavat kertovat, että arvoja toteutetaan klusterin molemmissa yksiköissä hyvin ja niihin nojaten on helppo työskennellä. Arvot eivät näy ainoastaan asiakaspalvelussa, vaan myös työkavereiden huomioimisessa ja päivittäisessä vuorovaikutuksessa niin esimiesten kuin kollegoidenkin välillä. Jokainen haastateltava pyrkii tuomaan arvoja esille niin paljon kuin mahdollista, mutta osa arvoista on hieman haastavampia toteuttaa päivittäin kuin toiset. Kolme haastateltavista kertoo Be You -arvon olevan helpoin toteuttaa, sillä Scandicin organisaatiokulttuuri sallii yksilöiden väriset erot ja oman persoonan tuomisen työskentelyyn. Yhdelle haastateltavista Be You -arvo tuotti enemmän haasteita, sillä Restelin aikaan omaa persoonaa ei ollut suotavaa tuoda työhön mukaan niin suuressa määrin. Hän nostaa Be a Pro -arvon itselleen luontevimmaksi.

Muutos Restelistä Scandiciksi on ollut varsin suuri, sillä edellisen organisaation käytännöt ja kulttuuri poikkesivat melko paljon. Osa haastateltavista kertoi adaptoituneensa muutokseen helposti vailla suurempia haasteita. Eräs haastateltava kertoi, että Scandicin arvot ovat niin lähellä hänen omia arvojaan, että ne olivat hyvin helpot sisäistä. Hän myös lisää, ettei Scandic-kulttuurin omaksumisessa ollut mitään yksittäistä haastetta. Toinen haastateltava kertoi työskennelleensä pitkään Restelin aikana ja hänellä oli vaikeuksia alussa tuoda omaa persoonaa työskentelyyn. Scandic-kulttuurin omaksuminen selvästi jakoi mielipiteitä, sillä osa haastateltavista kertoi sen olleen yksinkertaista ja osa koki haasteelliseksi vanhoista tavoista poisoppimisen. Myös lisääntynyt vastuu ja itsenäinen päätösvalta tuntuivat aluksi vaikealta eräällä työntekijällä. Nyt, vuoden ja viiden kuukauden jälkeen, nämä haasteet on selätetty. Jokainen haastateltava koki Scandic-kulttuurin positiivisena asiana eikä kaivannut Restelin aikaa takaisin.

Haastattelun toinen teema oli esimiestyö. Haastateltavat korostivat jälleen esimiesten olleen vahvasti läsnä muutosprosessin aikana. He uskoivat esimiesten jakaneen kokonaisuuden pieniksi prosesseiksi, joiden avulla organisaatiokulttuuria on lähdetty kehittämään. Käytännössä työntekijöiden näkemyksen mukaan esimiehen rooli organisaatiokulttuurin kehittäjänä koostuu tietotaidon jakamisesta tiimiläisille. Esimiesten tehtävänä on ohjata toimintaa ja pitää työntekijät ajan tasalla muutoksen seurauksista. Vastauksista paistoi läpi, että henkilökunta ei tarkkaan tiedä mitä toimenpiteitä organisaatiokulttuurin kehittämisen vaatii esimiehiltä. He kertoivat esimiesten luoneen pelisäännöt klusterin välille ja opastaneen Scandicin toimintamallien tuomista käytäntöön. Etenkin hotellipäälliköltä sai käytännön neuvoja arjen rutiineihin. Näkyvimpänä kulttuurinkehitys menetelmänä henkilöstö koki työkierron klusterin eri yksikköjen välillä, mikä aloitettiin jo alkuvaiheessa.

Kuuntelu, puhuminen ja vuorovaikutus ovat jokaisen haastateltavan mukaan suurimmat tekijät, joiden ansiosta organisaatiokulttuuri on kehittynyt Scandicin kaltaiseksi. Jokainen haastateltava koki tulleen kuulluksi muutoksen aikana, ja he pääsivät myös osaltaan vaikuttamaan muutosprosessiin. Etenkin hotellipäällikkö on ollut muutosprosessin aikana lähes päivittäin läsnä henkilökunnalle tarjoten apuaan ja tukeaan. Johtoryhmä on kannustanut ja peräänkuuluttanut tiimien välistä yhtenäisyyttä, ja sen ansiosta keskusteluyhteys ja kommunikaatio ovat juurtuneet jo nyt luonnolliseksi osaksi Scandic Oulu -klusterin organisaatiokulttuuria. Yksi työntekijöistä kuvaa esimiehen roolia muutosprosessin aikana seuraavasti:

Esimiehet ovat läsnä ja ovat tässä kentällä ihmiseltä ihmiselle. He kuuntelevat aidosti ja tarttuvat epäkohtiin ja ongelmiin heti. Meitä ei jätetty oman onnemme nojaan missään vaiheessa

Suurimpana haasteena muutosprosessissa haastateltavat kokivat klusterin yksiköiden eroavaisuudet. Selkein ero on fyysisessä toimintaympäristössä, Scandic Oulu Cityn kiinteistö on Stationin kiinteistöä huomattavasti uudempi. Eräs haastateltavista kertoo, että klusterin syntyessä tiimien välinen jako oli erittäin vahva. Esimiehet kannustivat tiimejä yhdessä miettimään molempien toimipaikkojen vahvuuksia yhdessä ja erikseen. Tämän seurauksena yhdessä klusterina koko henkilökunta alkoi panostamaan tiimien väliseen yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen. Haastateltavien mukaan Oulu Cityssä ei aluksi ymmärretty eikä nähty sitä, että Oulu Stationin henkilökunta koki alemmuudentunnetta. Myös toisen haastateltavan mukaan alussa oli havaittavissa epätasa-arvoisuutta yksiköiden välillä. Hän koki, että Stationin olisi heti pitänyt olla Scandic ja muutokselle ei annettu aluksi riittä-

västi aikaa. Lisäksi osa henkilökunnasta oletti, että muutosprosessin päämääränä oli nostaa Station Cityn tasolle. Nykyään on kuitenkin selvää, että tämä ei pitänyt paikkaansa, sillä tarkoituksena oli alusta asti luoda yhteinen uusi organisaatiokulttuuri yhdessä.

Haastattelun lopussa haastateltavilla oli mahdollisuus antaa palautetta esimiehistään ja heidän tavastaan johtaa organisaatiokulttuurin kehitystä. Yksi työntekijä kertoi, että johtoryhmän olisi heti täytynyt selvittää, miksi osa henkilökunnasta on voinut huonosti ja tuntenut alemmuudentunnetta ja epätasa-arvoa yksiköiden välillä. Lisäksi ryhmäytymiseen tiimien välillä olisi toivottu lisää aikaa ja panostusta.

Muilta osin palaute oli pelkästään positiivista. Haastateltavat olivat erittäin kiitollisia esimiehilleen, sillä he kokivat tulleen kohdelluksi ammattilaisina. Esimiesten läsnäololla on ollut suuri merkitys ja jokainen haastateltava koki, että he pystyivät heti klusteroinnin jälkeen lähestymään esimiehiään luontevasti. Esimiesten työskentelystä on tullut positiivinen kuva ja työntekijät kokevat, että johtoryhmä on työskennellyt olosuhteisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedottaminen on ollut sujuvaa ja riittävää. Haastateltavat kertovat, etteivät kaipaa Restelin aikaista johtamiskulttuuria lainkaan. Henkilökunta tiedostaa, että muutosprosessi on vielä kesken, mutta kulttuuri on kehittymässä juuri oikeaan suuntaan. Jokainen kokee nauttivansa esimiesten arvostusta ja tiimien välillä vallitsee syvä yhteenkuuluvuuden tunne.

6.2.3 Konsernin tukitoimintojen edustajien haastattelut

Scandicin tukitoimintojen edustajat kuvasivat Scandicin organisaatiokulttuuria lämpimänä ja avoimena. Kulttuuri on yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden muodostama kombinaatio, jonka takana vaikuttavat yrityksen arvot. Arvot ovat selkeät ja ymmärrettävät, jotta jokainen voi kohdentaa ne selkeästi omaan elämään ja työtehtävään. Tämän vuoksi Scandicin kulttuuri vahvistuu jatkuvasti. Haastateltavat kertovat, että Scandic uskoo pohjoismaiseen yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon, sekä koko organisaatiokulttuuri pohjautuu arvoihin, vision ja missioon. Tukitoimintojen edustajat näkevät koko henkilöstön jakavan saman suunnan ja yhteisen tahtotilan luoda ylivertaisia asiakaskokemuksia. Lisäksi he nostavat esiin yksilön mahdollisuuden olla aidosti oma itsensä, kunhan ryhmä ja ryhmän etu pidetään mielessä. Tämän vuoksi moninaisuuden kirjo konserninlaajuisesti on hyvin suuri. Molemmat haastateltavat korostavat yrityskulttuurin vahvuutta ja lujutta.

Haastateltavat näkevät konsernin johtamiskulttuurin lämminhenkisenä ja avoimena, missä luottamuksella on hyvin suuri merkitys. Esimiehet toimivat vision, mission ja arvojen mukaisesti hyödyntäen Scandicin tarjoamia johtamisen työkaluja, kuten johtamiskompassia.

Johtamisen kompassi luo viitekehyksen ja antaa raamit arvojen mukaiseen päivittäiseen työhön ja johtamiseen. Vahvassa ketjuyrityksessä on luotu raamit siten, että jokainen voi hyödyntää omaa persoonaa ja omaa johtamistyyliä niihin. Kuten muunkin henkilöstön, myös esimiesten on suotavaa tuoda omaa persoonaa johtamistyöhön mukaan. Haastateltavat nostavat esiin valmentavan esimiestyön merkityksen, mikä mahdollistaa yksilön ja koko konsernin kehittymistä toivottuun suuntaan. Molemmat haastateltavat toteavat, että heillä on vahva luotto siihen, että Scandicin johtajat ja päälliköt toimivat konsernin luoman viitekehyksen puitteissa parhaaksi katsomallaan tavalla. Heidän mukaansa johtamiskulttuuri on vahva ja määrätietoinen sekä samaan aikaan lämmin ja luottamusta herättävä.

Haastateltavat kertovat arvojen olevan jopa poikkeuksellisen vahvasti jokaisen työntekijän arjessa. Heidän mukaansa henkilöstö pystyy samaistumaan työssään arvoihin, jotka ovat vahvasti esillä Scandicin organisaatiokulttuurissa. Arvojen mukaisesti vieras on keskiössä ja Scandicilla välitetään siitä, miten hän voi, mutta välitetään myös itsestämme ja omasta työyhteisöstä. Toinen haastateltavista korostaa arvojen varmistavan ammattimaisuuden ja laadukkaan tekemisen, jonka tulee näkyä kaikissa arjen työtehtävissä tittelistä riippumatta. HR-puolen edustaja kertoo arvojen iskostuneen niin voimakkaasti organisaation kulttuuriin, että arvot kuuluvat työntekijöiden puheessa.

Tiedustelin haastateltavilta heidän näkemyksiään siitä, näyttävätkö arvot enemmän esimiesten ja työntekijöiden välillä vai työntekijän ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä. Molemmat haastateltavat kertovat arvojen ilmentyvän yhtä paljon molemmissa. Toinen haastateltava kertoo, ettei näe edes mahdollisuutta kulttuurille, jossa työntekijät kohtelisivat arvojen mukaisesti asiakasta, mikäli johtoryhmä ei johtaisi samalla arvojen mukaisella linjalla. Mikäli näin olisi, niin siitä syntyisi arvoriiriita, jonka seurauksena arvojen uskottavuus ja luotettavuus kärsisi. Hän lisää, että mikäli arvoriiriitaa on havaittavissa jossain yksikössä, niin siihen puututaan välittömästi.

Haastateltavat kertoivat konsernin tukitoimintojen olleen hyvin työllistettyjä yritysintegraation myötä. Aluejohtaja kertoo hänen alaisuuteensa tulleen kahdeksan uutta hotellinjohtajaa, joten Scandic kulttuurin ja käytäntöjen jalkauttaminen oli varsin työlästä useaan eri yksikköön samanaikaisesti. Myös HR:n edustajan mukaan työmäärä kasvoi merkittävästi, sillä uusien työntekijöiden määrä tuplaantui. Hyvin nopeasti Scandic pyrki saamaan uudet yksiköt mukaan konsernin toimintamalleihin ja prosesseihin. Tämä tapahtui käytännössä uusien esimiesten valmennuksilla ja koulutuksilla, jotka käsittelivät Scandicin prosesseja, palkitsemiskäytäntöjä, palautteen antoa ja johtamisen työkaluja, kuten johtamiskompassia. Esimiehiä valmennettiin käytäntöjen ymmärtämisessä, jotta he saisivat parhaan mah-

dollisen hyödyn irti tarjotuista työkaluista. Näiden lisäksi VOICE-henkilöstötutkimus suoritettiin heti alkuun lähtötilanteen kartoittamiseksi. Haastateltavat kertoivat pyrkineensä hyödyntämään Scandic kulttuurin jalkauttamisessa johtamiskompassin mukaisia menetelmiä. Läsnäolo ja henkinen tuki olivat ainakin yhtä tärkeässä roolissa kuin tekninen osaaminen ja prosessien hallinta. He sanoivat, että minkä tahansa avunpyynnön suhteen he olivat tavoitettavissa. Toinen haastateltavista kiteyttää oman näkökulmansa organisaatiokulttuurin kehittämiseksi seuraavasti:

Mielestäni on kaksi oleellista teemaa. Tietyllä tavalla kuuntelu, avoimuus, luottamuksen rakentaminen ja turvallisuuden tunne, jotka täytyy luoda työyhteisöön. Näiden lisäksi on fakta, että meidän täytyy väylätä Scandic-mallin mukaisia toimintaperiaatteita, prosesseja ja ohjelmia uuteen työyhteisöön. täytyy olla vahva ja määrätietoinen johtaja, mutta samanaikaisesti nojata Scandicin arvoihin ja johtamiskompassiin, jotta ihmiset lähtisivät kasvamaan Scandicin tavoitekulttuuriin.

Siinä missä konsernin tukitoimet auttoivat uusien yksiköiden esimiehiä Scandicin mukaisessa johtamistyössä niin hotellin arjen rutiinit ja toimintamallit jalkautettiin yksiköihin Scandicin järjestämän 'Be-One' konseptin avulla. Käytännössä Be-One konseptissa alkuperäisten Scandicien henkilökunnasta luotiin erillinen tiimi projektikoordinaattoreita, jotka lähtivät opettamaan uusien yksiköiden työntekijöitä arjen rutiineihin. Tätä tiimiä kutsuttiin Rebranding-tiimiksi. Rebranding-tiimit koostuivat erinäisestä määrästä vastaanottovirkailijoita, vuoropäälliköitä ja vastaanottopäälliköitä. Rebranding-tiimi oli apuna alkuviikkoina uusissa yksiköissä hotellijärjestelmään ja konsepteihin liittyvissä asioissa. Rebranding-tiimi opetti uusia työntekijöitä siinä, miten olla Scandic-hotelli ja kuinka Scandicilla hoidetaan arjen rutiinit. Rebranding-tiimin lisäksi HR järjesti viikoittain julkaistavan viikkoviestin, joka meni jokaiselle henkilöstön jäsenelle ja oli tarkoitettu kaikille. Viikkoviestin funktiona oli pitää henkilöstö ajan tasalla organisaatiokulttuurin muutoksista. Viikkoviesti lähetettiin sähköpostin välitykselle jokaiselle työntekijälle, sekä se julkaistiin FUSEssa, joka on Scandicin sisäisen intranet.

Haastateltavien mukaan esimiehillä on merkittävä vastuu organisaatiokulttuurin jalkauttamisesta henkilöstölle. Heidän mukaansa esimiehen tärkein tehtävä on tarjottava työntekijöille se osaaminen ja tietotaito, joiden avulla kulttuuri kehittyy tavoitteen mukaiseksi. Oleellista on luoda luottamuksellinen ja turvallinen työilmapiiri, joten läsnäolotaidon merkitystä ei voi korostaa liikaa. Lisäksi haastateltavat kertovat hotellinjohtajilla olevan äärimmäisen tärkeä tehtävä siirtää uudet opit omaan tiimiinsä hyödyntäen Scandicin menetelmiä. Toinen haastateltava korostaa esimiestyön vaikutusta niin yhteisö- kuin yksilötasollakin. Hän kertoo hyvän lähijohtajan tuottavan mentaalisen muistijäljen, jonka yksilö muistaa

pitkään. Haastateltava jatkaa, että hyvällä lähijohtamisella voi olla yksilölle hyvin kauaskantoisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat sitoutumiseen ja jopa urapäättöksiin. Toinen haastateltava korostaa esimiehen oman suhtautumisen vaikuttavan koko tiimin suhtautumiseen muutosta kohtaan, sillä esimiehen mahdollinen vastarinta vaikuttaa koko tiimiin ja muutosprosessin nopeuteen.

Molemmat haastateltavat kertovat esimiehillä olevan paljon keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Heidän mukaansa kaikki lähtee luottamuksesta ja esimiesten on saatava psykologinen turvallisuuden tunne tiimille, joka oli täysin uuden ja oudon edessä muutosprosessin alkaessa. Haastateltavien mukaan luottamuksen rakentaminen alkaa avoimella vuorovaikutuksella. Aluejohtaja kertookin johtavansa itse organisaatiokulttuurin kehittymistä toteuttamalla visiota ja arvoja nojaten johtamiskompassiin. Vaikka Scandicin tavoitteen mukainen organisaatorakenne on luotu uuteen yksikköön, niin esimiesten täytyy jalkauttaa konseptit ja Scandicin toimintaperiaatteet työyhteisölle. Työvälineitä helpottamaan toimintaperiaatteiden jalkauttamista ovat haastateltavien mukaan esimerkiksi työnkierto yksiköiden välillä, yhteiset palaverit ja johtamiskompassin reflektointi. Toinen haastateltavista peräänkuuluttaa, että vaikka Restelin organisaatiokulttuuri poikkesi merkittävästi Scandicin omasta, niin fakta on, että myös Restel oli ammattitaitoisesti johdettu organisaatio, joka oli täynnä ammattilaisia. Hän lisää, että alkuperäisten Scandicien johtajien ja esimiesten on tärkeää arvostaa integraation myötä tulleiden yksiköiden henkilökuntaa ja noteerata heidän ammattimaisuutensa ja ammattitaito. Tämä korostuu etenkin klustereissa, jossa yhdistettiin alkuperäinen Scandic ja entinen Restelin hotelli.

Keskustelimme haastateltavien kokemuksista haasteista, joita ilmaantui muutosprosessin aikana. Haastateltavien mukaan muutoksen tahti ja uuden tiedon määrä lyhyessä ajassa oli haastavaa, sillä uusien Scandicien tuli omaksua tieto nopeasti. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että kulttuurin kehittäminen on pitkä prosessi, joka voi viedä vuosiakin. Oli kuitenkin tärkeää saada asiakkaiden näkökulmasta uudet yksiköt Scandicin kaltaisiksi mahdollisimman nopeassa tahdissa. Uusissa yksiköissä vanhoista Restelin organisaatiokulttuurille tyypillisistä asioista poisoppiminen oli etenkin aluksi haastavaa ja haastateltavat kokevat, että hotellit olisivat tarvinneet rebranding-viikon jälkeen enemmän tukea. Toinen haastateltava kertoo havainneensa tilanteita, joissa Scandicin world-class -ajattelumalli oli haasteellista ymmärtää. Molemmat haastateltavat näkevät uuden ja alkuperäisen Scandicin haasteena kahden kulttuurin yhteensovittamisen, joka korostuu etenkin uusissa hotelliklustereissa.

Toinen haastateltavista kertoo tunnustaneensa, että viestintä on kriittinen asia ja sitä tulee olla paljon. Säännöllisestä viikkoviestistä huolimatta Scandic olisi voinut onnistua paremmin muutosviestinnän suhteen. Hän kertoo, että henkilöstöltä on tullut palautetta, että viikkoviesti alkoi hyvin, mutta muutosprosessin edetessä sen olisi pitänyt sisältää enemmän konkreettisia asioita.

Integraatiovuosi 2018 oli haastateltavien mukaan kaikista haastavin. Toinen haastateltavista kertoo, että alkuperäinen suunnitelma oli tuoda Scandicin käytännöt identtisinä vanhoihin Restelin yksikköihin. Hän kertoo sen olleen virhe, sillä konsernin tasolla ymmärrettiin pian, että kaikille yhteisen kulttuurin luominen on tärkeämpää. Kaikille yhteinen kulttuuri viittaa Scandicin tavoitekulttuuriin, joka luodaan yhdessä entisten Restelin yksiköiden ja alkuperäisten Scandicien välille. Toinen haastateltavista kertoo haastavimpana olleen organisaatiointegraation myötä tulleet yhteistoimintaneuvottelut, jonka seurauksena osa hotellien johtoryhmän jäsenistä joutui jättämään työnsä. Hän kuvaa tätä aikaa seuraavasti:

Alussa oli haastavat ajat, sillä väistämättä integraatio tarkoitti sitä, että klusteroimme hotelleja, jonka seurauksena osa johtoryhmästä joutui jättämään työnsä. Olen kohdannut tilanteita, joissa tiimi on vedetty vereslihalle, sillä useissa hotelleissa on jouduttu luopumaan ihanasta esimiehestä tai tiimikaverista, eli siellä tehdään surutyötä. Tämän takia uuden esimiehen on äärimmäisen tärkeää rakentaa luottamuksellinen turvallisuuden tunne.

Haastateltavat tiedostavat, että suuri muutosprosessi on työläs ja haasteilta on mahdollonta välttyä. Integraatiovuoden 2018 jälkeen Scandicin tukitoiminnoissa on käyty keskustelua vuoden tapahtumista ja muutosprosessin kulusta. Toinen haastateltava kertoo, että liian syvällinen analysointi ja jossittelu on turhaa, sillä vastaavanlainen yritysintegraatio Suomessa ei ole mahdollinen. Tällä hän viittaa siihen, että Suomessa ei edes teoriassa ole Restelin kaltaista hotelliketjua, joka voisi siirtyä Scandicin alle yrityskaupan myötä. Haastateltavat kertovat, että mikäli jotain tarvitsee korjata, niin se korjataan, mutta syvällinen mahdollisten virheiden analysointi on ajanhukkaa.

Siinä missä vuosi 2018 oli haastateltavien mukaan haastava, niin vuosi 2019 oli erittäin positiivinen ja muutosprosessin kannalta onnistunut. He kertovat, että entisten Restelin yksiköiden esimiehet ovat tyytyväisiä Scandicin työkaluihin, malleihin ja prosesseihin, sillä kaikki on helposti saatavilla. Lisäksi Scandicilla on suuremmat mahdollisuudet kehittää oman yksikön toimintaa. Luottamuksen rakentaminen jatkuu edelleen, mutta haastateltavat kertovat yleisen ilmapiirin konsernissa olevan positiivinen ja luottamuksellinen. Voice-henkilöstökyselyn tulosten mukaan konsernin tasolla henkilöstötyytyväisyys on noussut merkittävästi. Kasvavan henkilöstötyytyväisyyden lisäksi myös asiakastyytyväisyys on eri

mittareiden mukaan pysynyt samana tai noussut ja taloudellinen tulos on useissa yksiköissä korkeampi, kuin suunnitelman mukaan. Haastateltavat tiedostavat kulttuurin kehityksen olevan vielä alkumatkalla, mutta heillä on luottavainen olo tulevaan. Molemmat haastateltavat kertovat Scandicin onnistuneen rakentamaan vahvan pohjan yhteisen kulttuurin kehittymiselle.

6.2.4 Haastattelujen tulosten yhteenveto

Tässä alaluvussa esitellään esiin nousseita näkemyksiä ja tekijöitä, jotka olivat yhtenäisiä jokaisessa haastattelussa. Lisäksi kartoitetaan eroavaisuuksia ja ristiriitoja haastateltavien välillä. Tulosten yhteenvedossa käsitellään tuloksia teemoittain, ensimmäisenä organisaatiokulttuuri ja toisena esimiestyö.

Haastatteluissa ilmenneissä vastauksissa Scandic Oulu -klusterin organisaatiokulttuuri nähdään toimivana ja positiivisena, mikä vahvistaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Haastateltavat kertoivat klusterin yksiköiden välillä vallitsevan selkeät yhteiset pelisäännöt ja linjaukset. Lisäksi jokainen korosti vastuunoton ja oman persoonan tuomista jokapäiväiseen työhön. Klusterin henkilöstön kuvaus organisaatiokulttuurin nykytilasta vastaa tukitoimintojen edustajien näkemyksiä Scandicin tavoitteen mukaisesta organisaatiokulttuurista.

Haastateltavat kokevat, että Oulun klusterissa työskennellään konsernin arvojen, vision ja mission mukaisesti. Pientä eroavaisuutta on havaittavissa Scandicin arvojen tulkitsemisessä, sillä eräs haastateltava koki Be You -arvon toteuttamisen haasteellisena, vaikka muiden mielestä juuri kyseinen arvo oli omaan työhön kaikista luontevin. Haastateltavat kertoivat tuntevansa arvot ja he kertoivat, että päivittäistä työtä ohjaavat arvot.

Jokainen haastateltava kertoo esimiesten olevan merkittävässä roolissa organisaatiokulttuurin kehitysprosessissa. Johtoryhmän ja tukitoimintojen edustajien haastatteluissa esimiesten tärkeimmiksi tehtäviksi organisaatiokulttuurin kehittäjinä nostettiin läsnäolo, luottamuksellisen ilmapiirin luominen, prosessien hallinta ja tietotaidon jakaminen työntekijöille. Myös työntekijät korostivat samoja piirteitä esimiehillä. Työntekijät kokivat, että heidän ammattaitonsa tunnustettiin ja sitä pyrittiin kasvattamaan. Myös johtoryhmä ja tukitoimintojen edustajat kertovat kohdanneensa integraation myötä tulleet työntekijät ammatillisina, vaikka organisaatiokulttuuri oli ollut eri.

Suurimpana haasteena nähtiin kahden eri organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen. Klusterin johtoryhmä ja työntekijät kertoivat, että etenkin klusterin syntyessä oli havaittavissa epätasa-arvoisuutta yksiköiden välillä. Myös tukitoimintojen edustajat olivat tietoisia

tästä, sillä myös heidän haastatteluissaan nousivat esiin entisten Restelin yksiköiden kokemus alemmuudentunteesta, joka johtui lähinnä fyysisten toimintaympäristöjen eroista. Haasteena nähtiin myös muutoksen nopea tahti ja tiedon määrä. Haastateltavat kertoivat sen olleen odotettavissa, sillä muutosprosessi vie aina oman aikansa. Suurin osa haastateltavista kertoi olleensa tyytyväisiä muutosprosessin nopeuteen ja sujuvuuteen. Muutama haastateltava nosti esiin, että he olisivat toivoneet enemmän aikaa kehitysprosessiin ja he kokivat, että toimintamallien ja organisaatiokulttuurin jalkauttamiseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa.

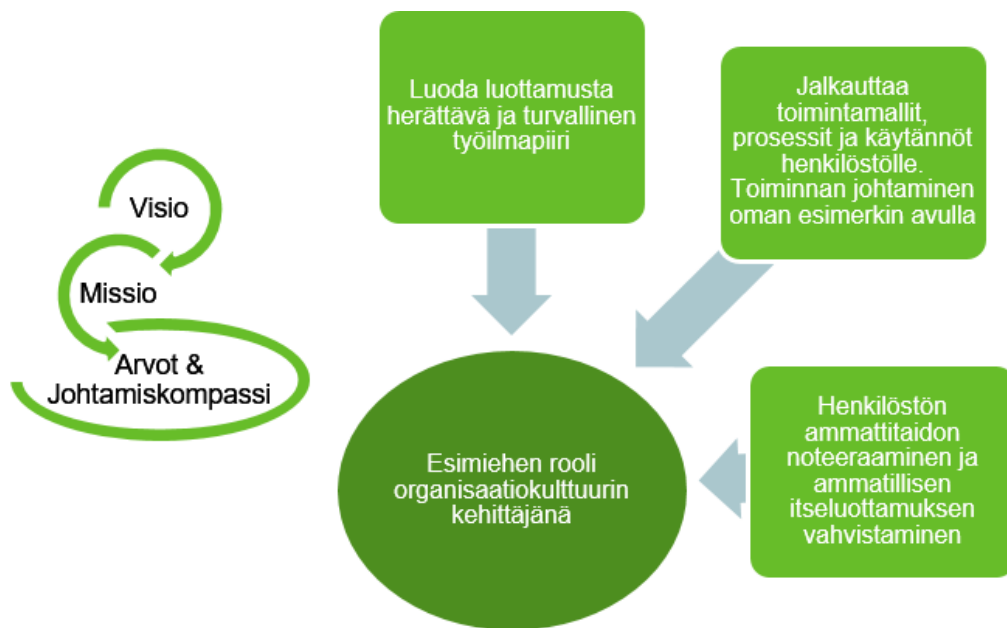
Haastatteluaineiston analyysissä oli huomattava määrä yhdenmukaisia näkemyksiä haastateltavien ryhmien välillä. Taulukkoon yksi on koottu teemat, jotka nousivat esiin kaikissa haastatteluissa Scandic Oulu -klusterin organisaatio- ja johtamiskulttuurista. Taulukossa esitellään käsitelty teema ja jokaisen haastatteluryhmän litteroidusta aineistoanalyysistä yksi esimerkki sitaatti heidän näkemyksistään koskien nimettyä teemaa.

Taulukko 1. Yhteneväisyydet haastattelujen tuloksissa

Organisaatio- ja johtamiskulttuuri	Johtoryhmä	Tukitoimintojen edustajat	Työntekijät
Kulttuuri nähdään vapaana ja positiivisena	Kulttuuri on avoin, suora, rehellinen ja tasapuolinen sekä perustuu arvojohtamiseen	Arvojohdettu yritys, joten yrityskulttuurimme on vahva. Tiimiläisillä on vapaus toteuttaa itseään ja palvella vieraita parhaaksi näkemällään tavalla	Työntekijät huomioiva ja huomioonottava kulttuuri. Meistä huolehditaan paljon, varhainen välittäminen on tärkeää
Vastuunanto ja valtuuttaminen	Tiimiläinen voi itsenäisesti hoitaa reklamaatiotilanteen parhaaksi näkemällään tavalla	Uusissa tiimiläisissä on paljon fiksua ja tiedän, että he pystyvät ottamaan vastuuta ja toimimaan esimiehen valtuuttamien oikeuksien mukaan	Täällä saa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja vapaasti tiettyjen rajojen puitteissa, ilman pelkoa siitä, että pomolta tulee raippaa
Arvot ovat vahvasti esillä	Arvoja juoksetetaan läpi jatkuvasti, päivittäinen työ ja johtaminen perustuu arvoihin	Meillä on poikkeuksellisen vahvasti yrityksen arvot kaikkien ihmisten arjessa	Arvoja noudatetaan ja niitä tuodaan työssä esille paljon. Saa tehdä omannäköistä työtä
Selkeät ja yhteiset pelisäännöt	Toimintatavat synkronoitiin yksiköiden välille, jotta jokaiselle tiimiläiselle olisi selkeää, kuinka Scandic Oulussa toimitaan	Lähdin liikkeelle perusasioista, millaista on olla Scandic hotellinjohtaja. Autoin heitä siirtämään uudet opit Scandicmaiseen tapaan henkilöstölleen	On selkeät pelisäännöt, joita noudatetaan. Pyritään tekemään asiat samalla tavalla, niin kauan kuin toimintaympäristö antaa myöten
Työntekijät nähdään yksilöinä	Työntekijät eivät ole kuluja tai numeroita ja se on tehty hyvin selväksi	Työntekijät ovat yhtiömme suurin voimavara	Koen, että minut nähdään persoonana enkä ole vain harmaata massaa esimiehen silmissä
Esimiehet ovat läsnä ja luotettavia	Omassa roolissani olen henkilöstölle velkaa sen, että kuuntelen, puhun, tarjoan apua ja olen läsnä niin paljon kuin mahdollista	Esimiehen on äärimmäisen tärkeää rakentaa luottamuksellinen turvallisuuden tunne	Esimiehet olivat tukena alusta asti. Tykkäsin, kun hotellipäällikkö kutsui jokaisen keskustelemaan kahdestaan. Luotan heihin
Arvoihin nojaututaan työtehtävästä riippumatta	Arvot helpottavat myös johtamistyötä ja kulttuuria saadaan vietyä sitä kautta eteenpäin	Kaikki toimivat vision, mission ja arvojen mukaisesti ajatellen ryhmän etua	Arvot kuuluvat kaikille ja meitä johdetaan samoilla periaatteilla, kuin kohtaamme asiakkaan
Jokainen saa vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen	Minulle herättävä hetki oli, kun tiimiläinen sanoi, että heillä ei ole samanlaisia yhteisiä muistoja kuin Ci-tyssä. Koin sen voimakkaasti ja päätin, että tästä lähtien luomme yhteisiä muistoja klusterin välillä	Lähtökohtaisesti kulttuuri muotoutuu jokaisen työntekijän avulla. Yksi periaatteistamme onkin "Bring your culture, build ours"	Jokainen haastateltava kertoi päässeensä osallistumaan organisaatiokulttuurin kehitysprosessiin

6.3 Kehitysehdotus esimiehen rooliksi muutostilanteessa

Carlsson ja Forssell (2017) kuvaavat valmentavan esimiestyön jakautuvan kolmeen osa-alueeseen (ks. kuvio 5). Samat kolme teemaa ovat toistuneet Oulun klusterin esimiestyössä aineistoanalyysin tulosten mukaan. Carlssonin ja Forssellin (2017) mallin osa-alueita täydentämässä Oulun klusterissa ovat Scandicin visio, missio, arvot ja johtamiskompassi, jotka luovat raamit teemojen käsittelyyn ja päivittäiseen johtamiseen. Kuviossa yksitoista kiteytetään tietoperustan ja haastattelujen tulosten pohjalta kehitysehdotuksena tässä opinnäytetyössä luotu malli esimiehen roolista organisaatiokulttuurin kehitysprosessissa tai muussa vastaavassa muutostilanteessa.



Kuvio 11. Malli valmentavan esimiehen roolista muutostilanteessa

Kuviossa yksitoista esitelty valmentavan esimiestyön malli perustuu Carlssonin ja Forssellin (2017) valmentavan esimiehen malliin. Käytännössä asioiden ja prosessien hallinta – asiajohtaminen – on näyttäytynyt Scandic Oulu -klusterin organisaatiokulttuurin kehityksessä toimintamallien jalkauttamisella ja omalla esimerkillä johtamisella. Ihmisten johtaminen liittyy läheisesti luottamuksellisen, avoimen ja turvallisen työilmapiirin rakentamiseen. Viimeisenä Carlssonin ja Forssellin mallissa on henkilöstön valmentaminen eli vastuullisuuden johtaminen. Vastuullisuuden johtaminen Scandicin johtamiskulttuurissa heijastuu henkilöstön arvostamiseen ja ammattitaidon noteeraamiseen. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatioon tarjoamalla heille urakehitys mahdollisuuksia ja vastuuta annetaan jokaiselle.

Tutkimustulosten perusteella Carlssonin ja Forssellin (2017) malliin lisätty organisaation visio, missio, arvot ja johtamiskompassi. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet refleктоivat johtamiskompassia ja pohtivat esimiestyötään kompassin teemojen mukaisesti. Lisäksi visio, missio ja arvot ovat jatkuvasti taustalla vaikuttamassa esimiesten päätöksiin ja vuorovaikutukseen niin ulkoisesti kuin sisäisestikin.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen aiheena oli tutkia valmentavan esimiestyön vaikutusta organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Tavoitteena oli tutkia käsityksiä organisaatiokulttuurista ja valmentavan esimiestyön merkityksestä sen kehittämisessä työntekijöiden, johdon ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää valmentavan esimiehen rooli muutosprosessissa ja luoda tietoperustan ja haastattelujen tulosten pohjalta malli valmentavalle esimiehelle muutosprosessissa.

Käsitteenä organisaatiokulttuuri on laaja ja sen merkitys organisaatiolle on merkittävä. Esimiehet ovat avainhenkilöitä organisaatiokulttuurin jalkauttamisessa henkilöstölle, ja Scandic organisaationa on laatinut selkeän viitekehyksen esimiestyölle, jossa yksi periaatteista on valmentava esimiestyö. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin kehitystä tarkasteltiin valmentavan esimiestyön kautta tässä tutkimuksessa. Scandic Oulu -klusteri tutkittavana organisaationa on mielenkiintoinen, sillä klusterin syntyessä esimiesten on täytynyt luoda Scandicin toimintamalleihin ja arvoihin soveltuvaa kulttuuria kahden täysin eri lähtökohdista tulevien yksiköiden välille.

Suurin paino tutkimuksen toteutuksessa ovat olleet johtoryhmän ja työntekijöiden haastattelut, sillä heidän näkökulmansa pohjautuvat ainoastaan tutkittavien yksiköiden muutosprosessiin. Klusterin henkilökunnan näkökulmia laajentamaan valikoitui tukitoimintojen edustajia, jotka ovat vaikuttajia Scandicin tavoitteellisen organisaatiokulttuurin viitekehyksen luomisessa. Tukitoimintojen edustajien haastattelut ja henkilöstökyselyn lähtökartoitus ja tulokset vuodelta 2019 toivat tutkittaviin teemoihin lisää syvyyttä. Tutkimustulosten pohjalta esimiehille laadittiin suosituksia ja kehitysehdotuksia johtaa organisaatiokulttuurin kehitysprosessia hyödyntäen valmentavalle esimiestyölle tyypillisiä piirteitä. Lisäksi on kariteltu erilaisia vaihtoehtoja, missä tuloksia voi hyödyntää jatkotutkimuksia varten.

7.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen tavoitteet ja päämäärät toteutuivat. Opinnäytetyön tuloksena syntyi tietoa valmentavan esimiestyön merkityksestä organisaatiokulttuurin kehittämisessä sekä tutkimustuloksissa ilmeni muutosprosessin aikana koetut haasteet ja onnistumiset tulivat esille. Lisäksi toimeksiantajaorganisaatiolle kehitettiin malli, joka kiteyttää valmentavan esimiehen roolin muutostilanteessa.

Scheinin (1985) kolmiportaisen organisaatiokulttuurimallin tasoista haastatteluissa korostui mallin uloin taso, artefaktit. Artefaktit tulivat vahvasti ilmi, kun haastateltavat kertoivat

Scandicin järjestämästä Be-One –konseptista, jossa painopiste oli juuri Scandicin prosessien ja toimintamallien jalkauttaminen henkilöstölle. Projektissa käytiin pintapuolisesti läpi Scandicin arvoja, visiota ja missiota mutta pääpainotus oli teknisellä osaamisella. Artefaktien esiin nosto oli odotettavaa niiden ollessa organisaatiokulttuurin selkein ja näkyvin taso. Arvojen ja perusolettamuksien tasoja nousi myös esiin aineistoanalyysissä. Keskimmäisen tason esiin nosto Scandicilla liittyy lujaan arvopohjaan, joka on iskostunut jokaisen työntekijän työhön poikkeuksellisen vahvasti. Epäilen, että arvoja, visiota ja missiota luokun ottamatta organisaation muut strategiat ja taktiset valinnat eivät ole yhtä selkeitä työntekijöille, sillä mallin keskimmäisestä osiosta nostettiin esiin ainoastaan arvoihin liittyviä näkökulmia ja tekijöitä. Mallin ydintä, perusolettamuksia, nostettiin ainoastaan hajanaisesti esiin. On oletettavaa, että vaikka perusolettamuksia ei nostettukaan esiin määrällisesti paljon, niin niiden merkitys on kuitenkin syvä. Haastattelujen tuloksissa ilmeni, että ne henkilöt, jotka eivät koe Scandicin tavoitekulttuuria tai työskentele määriteltujen arvojen mukaan ovat haaste organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Uuden kulttuurin omaksumattomuuden takana voi olla vahvoja Restelin organisaatiokulttuuriin liittyviä perusolettamuksia, joista halutaan pitää kiinni. Tämä voi olla seurausta siitä, että kulttuurin muutos vaikuttaa niin vahvasti operatiiviseen työhön, kuten Groysberg ym. (2018) toteavat.

Samoin valmentavan esimiestyön merkitys näkyi haastateltavien vastauksissa merkittävästi. Johtamiskulttuuria kuvattiin käsitteillä: läsnäolotaito, myötäeläminen, puhuminen, kuuntelu, työntekijöiden ammattitaidon tunnustaminen, ammatillisen itsevarmuuden kasvattaminen ja ammatillisen pääoman kehittäminen. Käsitteet eivät poikkea Ristikankaan (2014), Baileyn ja Raelinin (2015) tai Whitmoren (2009) kuvauksista valmentavasta esimiestyöstä. Näin ollen tutkimuksen tuloksissa esimiestyön teemasta ei ilmennyt tietopereustaan nähden uusia valmentavan esimiestyön käytäntöjä tai työkaluja. Haastateltavat esimiehet eivät kokeneet oman työmääränsä vähentyneen, vaikka johtamisen periaatteena oli valmentava esimiestyö. Oletettavasti tämä johtuu ainakin osittain yrityskauppaa seuranneesta hotellien klusteroinnista, sillä esimiesten vastuualue kasvoi. Whitmoren (2009) mukaan valmentavan esimiestyön tulisi vähentää esimiesten työaikaa, sillä henkilöstöä osallistetaan paljon. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan nostanut esiin tätä tekijää, vaan korostivat valmentavan esimiestyön muita hyviä puolia.

Työntekijöiden haastatteluissa nousivat esiin Scandicin organisaatiokulttuurin kehittämisen keskeisten työkalujen sisältö, mutta itse työkaluja ei mainittu. Tukitoimintojen edustajat ja johtoryhmä puolestaan nostivat useaan otteeseen esiin Scandicin johtamisen työkalut, kuten johtamiskompassin. Johtoryhmän haastatteluissa paistoi läpi suuri arvostus työntekijöitä ja heidän työpanostaan kohtaan sekä halu inspiroida ja rakentaa luottamusta tiimien välille. Se, että henkilökunta ei nostanut johtamiskompassia esiin ei ole yllättävää.

Gopinathin ym. (2018) empiirinen tutkimus osoittaa, että henkilökunta ei aina ole sisäistänyt eri johtamisen työkalujen ja arvojen merkitystä. Siitä huolimatta ne koetaan turvallisiksi ja hyödyllisiksi.

Eräs haastateltavista nosti esiin arvoriitiriidan mahdollisuuden, jos työntekijä ei kykene omaksumaan arvoja luontevasti ja osaksi päivittäistä työtään. Scandicin tukitoimintojen edustajat ja johtoryhmän jäsenet ovat Ikola-Norrbackan (2010) kanssa samaa mieltä siitä, että organisaation on huomioitava mahdollisuus, että yksilön arvomaailma ei pohjaudu samoihin teemoihin, kuin Scandicin. Ikola-Norrbacka nostaa esiin työpanoksen heikentymisen arvoriitiriitatilanteessa, mutta haastatteluissa ei noussut esiin uhkaa työn heikolle suorittamiselle. Pikemminkin riskinä on ollut heikentynyt työilmapiiri ja luotto esimiehiin, mikä on heijastunut osittain myös henkilöstökyselyn tuloksissa. Toisaalta haastateltavat kertovat arvojen omaksuneiden työntekijöiden sitoutuvan organisaatiokulttuurin kehitysprosessiin vahvasti, mikä näkyy myös johtajuusindeksin nousuna edellisvuodesta Oulu Stationissa. Myös Ikola-Norrbacka (2010) kuvaa väitöskirjassaan arvojen omaksuneiden työntekijöiden suoriutuvan työstään paremmin ja olevan motivoituneempia.

Tulokset ovat samansuuntaisia Scandic Oulu -klusterin ja Denisonin ja Mishran (1995) tekemän tutkimuksen välillä. Heidän tutkimuksessaan osoitettiin organisaation taloudellisen tuloksen kasvu, kun organisaation missio on johdonmukaisesti henkilöstöllä mielessä. Lisäksi esimiesten vastuunanto ja henkilöstön osallistaminen lisää työntekijöiden motivaatiota. Haastatteluissa nousi esiin vuoden 2019 hyvä taloudellinen tulos sekä henkilökunnan työtyytyväisyyden korkea taso ja jokainen työskenteli johdonmukaisesti Scandicin mission ja vision mukaan.

Organisaatiokulttuurin kehityksessä pääpaino oli esimiestyöllä ja hotellien johtoryhmän jäsenillä. Jokainen haastateltava kohderyhmä nosti esiin esimiestyön tärkeyden ja korosti heidän oman esimerkinsä voimaa Scandicin arvojen ja mission mukaisten käytäntöjen esiintuonnissa. Aarnikoivu (2008) korostaa toimivassa muutosprosessissa esimiesten esimerkkiä ja prosessien hallintaa. Näyttää siltä, että Oulu klusterissa esimiehillä oli suurin vastuu tavoitellun kulttuurin luomisessa ja kehittämisessä ja siinä on onnistuttu. Onnistumisella viitataan siihen, että haastateltavat henkilökunnan jäsenet tunsivat Scandicin arvot, mission ja vision sekä eivät kaivanneet Restelin kulttuurista mitään takaisin. Lisäksi Voice-indeksi oli konsernia korkeampi klusterin molemmissa yksiköissä, mikä viittaa siihen, että Scandicin prosessit ja käytännöt ovat henkilöstöllä hallinnassa ja he ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä organisaatioon.

Henkilöstökyselyn tuloksien valossa yhteistyön osa-alue oli hieman laskenut edellisvuodesta. Lasku ei ollut haastattelujen perusteella odotettavissa, sillä niissä korostuivat enemminkin kasvanut yhteistyö klustereiden välillä työnkierron ja yhteisten palaverien merkeissä. Myös johtoryhmä korosti paneutuneensa yhteisen kulttuurin luomiseen ja klusterin yksikköjen välillä vallitsevan yhteisöllisyyden ja yhteiset päämäärät. Bailey ja Raelin (2015) toteavat, että henkilöstön epävarmuus muutoksesta voi johtaa negatiivisiin tunteisiin ja muutosvastarintaan. Henkilöstökyselyn tulokset vuonna 2018 olivat lähtötilakarttoitus Oulu Stationille, joten vastaajat olivat kaikki uuden edessä. Tämä heijastuu korkeana yhteistyön lukemana, sillä kaikki olivat yhdessä muutosprosessissa. Vuoden 2019 hieman laskenut tulos voi olla seurausta siitä, että työntekijöiden adaptoituminen muutokseen on yksilöllistä. Osa kokee kasvaneen vastuun ja työnkierron klusterin yksiköiden välillä hedelmällisenä ja positiivisena seikkana, kun taas toiset saattavat vieroksua sitä vielä, koska he eivät ole täysin adaptoituneet Scandicin organisaatiokulttuurista johtuviin muutuneisiin työn käytäntöihin.

Scandicin johtamiskulttuuri on haastateltavien mielestä toimiva. Johtamiskulttuuri perustuu arvojohtamiseen, jossa työntekijät ovat suurin voimavara ja heidän panostaan arvostetaan. Johtoryhmä tarkastelee omaa johtamistaan Scandicin johtamiskompassin avulla ja esimiestyössä keskitytään valmentamaan esimiestyöhön. Onnistunut johtamiskulttuuri heijastuu henkilöstökyselyn tuloksissa. Toisen yksilön tulos on erittäin korkea ja toisessa noussut merkittävästi edellisvuodesta.

Scandic Oulu -klusterissa tiedostettiin valmentavan esimiestyön merkittävyys ja positiiviset vaikutukset henkilöstöön. Omaa esimiestyötä peilattiin Scandicin johtamiskompassiin ja arvoihin. Päivittäisessä esimiestyössä osoitetaan aitoa kiinnostusta työntekijöiden ammatillisen pääoman kasvusta, itsevarmuuden nostattamisesta ja muista työhyvinvoinnin osa-alueista. Valmentavan esimiestyön periaatteet ja tehtävät olivat hallussa haastateltavilla johtoryhmän jäsenillä. Esimiehet hyödynsivät valmentavaa esimiestyötä organisaatiokulttuurin jalkauttamisessa, joka näyttäytyi esimerkiksi kahdenkeskeisillä henkilökohtaisilla keskusteluilla jokaisen uuden työntekijän kanssa. Lisäksi he jakoivat aikansa hyvin Oulun klusterin molempien yksiköiden välille, eli olivat läsnä koko klusterin henkilöstölle. Klusterissa työntekijöitä rohkaistiin ottamalla vastuuta delegoimalla. Lisääntynyt vastuunotto tarkoittaa myös, että henkilöstö on joutunut asettumaan ajoittain epämiellyttävälle lisääntyneen vastuun myötä. Lisääntynyt vastuu voi hetkittäin tuntua epämiellyttävältä ja omaa ammattitaitoa saatetaan kyseenalaista, mutta sen pohjimmainen tarkoitus on kasvattaa työntekijöiden ammatillista osaamista ja tukea urakehitystä. Ristikangas (2014) nostaa esiin, että valmentava esimies osallistaa henkilöstöä säännöllisesti. Oulu klusterin

henkilökunta on tittelistä huolimatta osallistunut kulttuurinkehitysprojektiin ja ollut osaltaan vaikuttamassa siihen suuntaan, johon kulttuuri on kehittymässä.

7.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Henkilökunta kertoo ottaneensa muutoksen hyvin vastaan, mutta siirtymävaiheessa on ollut haasteita. Klusterissa suurin kipukohta organisaatiokulttuurin kehitysmatkalla on ollut Stationin henkilökunnan alemmuuden tunne. Alun perin Scandic pyrki luomaan entisistä Restelin hotelleista identtisiä alkuperäisten Scandicien kanssa, ottaen huomioon yksiköille ominaiset piirteet ja fyysiset toimintaympäristöt. Tukitoimintojen edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että se ajatus koettiin toimimattomaksi ja uusi toimintamalli oli lähteä luomaan yhteistä organisaatiokulttuuria. Tämä on linjassa myös Kuuselan (2015) väitteen kanssa, jossa optimaalisin tilanne on luoda kulttuuri, jossa yhdistyvät molempien organisaatioiden toimivat tavat. Kuusela (2015) ja haastateltavat tunnistivat kulttuurien yhteentörmäyksen mahdollisuuden, jonka seurauksena työntekijät saattavat olla hetken tietämättömiä oikeista ja toivotuista toimintamalleista.

Suurempi läpinäkyvyys olisi voinut vähentää Oulu Stationin henkilökunnan epävarmuudentunnetta omasta työpaikastaan ja ehkäistä alemmuudentunteen syntymistä. Voidaan olettaa alemmuudentunteen syntyneen siitä, että henkilöstö koki johtoryhmän päämääränä olleen yhdistää yksiköt sen vuoksi, että Station saataisi nostettua Cityn tasolle eikä yhteisen kulttuurin luominen. Vaikka haastateltavat kuvasivat Scandicin johtamiskulttuuria avoimeksi, lämpimäksi ja vuorovaikutteiseksi, niin entistä avoimempi vuorovaikutus myös negatiiviseksi koetuista asioista on äärimmäisen tärkeää. Henkilöstön alemmuudentunne voidaan rinnastaa turhautumiseen ja negaatioon, joita Smollan (2015) kuvaa tavanomaisiksi reaktioiksi muutosprosessista johtuvasta epävarmuuden tunteesta. Kukaan haastateltavista ei nostanut esiin epäluottamusta esimiehiinsä ja myös henkilöstökyselyn korkeat tulokset viittaavat syvään luottamukseen, joka vallitsee esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tästä huolimatta voidaan olettaa, että muutosprosessin alussa epävirallinen tieto ja huhupuheet tulevasta olivat päässeet vaikuttamaan henkilöstön käsitykseen, jonka seurauksena syntyi alemmuudentunne klusterin toista yksikköä kohtaan. Näin ollen läpinäkyvyyden, kuuntelun ja puhumisen merkitystä ei voida korostaa liikaa. Väitettä tukevat myös Juuti ja Virtanen (2009) sekä Frahm ja Brown (2007), sillä he nostavat esiin avoimen faktan ja vuorovaikutuksen lisäämisen korreloivan myönteisempään suhtautumiseen organisaation kohdatessa muutos. Haasteellisissa tilanteissa esimiehen tärkeimmät tehtävät ovat ongelman tai haasteen tunnistaminen ja tilanteeseen tarttuminen välittömästi. Kaikista tärkein painoarvo on kuitenkin vuorovaikutuksella ja ongelman tai haasteen ratkaisulla avoimesti.

Opinnäytetyön perusteella valmentava esimiestyö sopii organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja sitä kannattaa tukea etenkin muutostilanteessa. Esimerkiksi tässä työssä tuotettu malli valmentavan esimiehen rooleista voi auttaa viestimään esimiehille keskeisiä toimintamalleja, joilla muutosprosessia on suotavaa viedä eteenpäin. Scandic Oulu -klusterissa hyödynnetään valmentavaa esimiestyötä päivittäin, jonka vuoksi en suoranaisesti voi kirjata valmentavan esimiestyön käyttöä kehitysehdotuksena, mutta suosittelen tutkimustulosten pohjalta räätälöidyn valmentavan esimiestyön mallin käyttöön ottoa missä tahansa muutostilanteessa.

Tasapuolisen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen edellyttää selkeän päämäärän hahmottamista, mutta se vaatii myös uhrauksia. Päämäärällä viitataan Scandicin visioon ja missioon sekä world-class-ajattelumalliin myös pienissä asioissa. Uhrauksilla puolestaan viitataan esimiehen ajan jakamista tasapuolisesti klusterin molempien yksiköiden välillä. Esimiehen ollessa vuorovaikutuksessa selkeästi päämääristä ja haasteista kasvattaa henkilöstön kykyä nopeisiin muutoksiin, mikä on linjassa Niemisen ym. (2017) tutkimuksen kanssa. Näin ollen valmentavan esimiestyön hyödyntämisellä kehitysprosessissa on kolme merkittävää hyötyä: henkilöstö omaksuu nopeammin muutoksen, esimiesten ja henkilöstön välille rakentuu syvä luottamus sekä se vähentää muutosvastarinnan ja ristiriitojen syntyä.

7.3 Tulosten laajempi hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tulokset ovat sidoksissa Scandicin johtamiskulttuuriin ja vuoden 2017 organisaatiointegraatioon, jonka vuoksi tulosten suora hyödynnettävyys eri alalla toimivaan organisaatioon voi olla alhainen. Tulokset ja kehitysehdotukset ovat kuitenkin sovellettavissa myös muissa organisaatioissa, etenkin jos niiden esimiestyö pohjautuu valmentavaan esimiestyöhön. Lisäksi opinnäytetyön tulokset voivat toimia referenssinä organisaatioissa, jotka kokevat vastaavanlaisen integraation tai muun vastaavan organisaatiomuutoksen.

Suosituksien ja kehitysehdotusten esimiestyöhön ja organisaatiokulttuurin kehitysprosessiin ovat räätälöidyt Scandic Oulu -klusterin nykytilan pohjalta, mutta samankaltaisen organisaatorakenteen ja liberaalin kulttuurin mukaan toimiva organisaatio voi ammentaa kehitysehdotuksista työkaluja omaan kulttuurinkehittämiskäytäntönsä tai esimiestyöhön. Kehitysehdotukset ja suositukset ovat luotu johtopäätöksistä tietoperustan ja aineistoanalyysin pohjalta. Valmentavan esimiestyön malli (ks. kuvio 11) on sovellettavissa muihin organi-

saatioihin, mikäli organisaation arvot, visio ja missio mahdollistavat valmentavan esimiestyön hyödyntämisen operatiivisessa toiminnassa. Johtamiskompassi, joka on vahvasti esillä mallin viitekehyksessä, voidaan korvata muulla vastaavalla johtamisen työkalulla, sillä johtamiskompassi on Scandicin kehittämä. Huomioitavaa on, että kehitysehdotusten käyttöönotto ja niiden soveltuvuuden arviointi oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Organisaatiokulttuuri ja valmentava esimiestyö ovat aiheita, joissa on merkittävä määrä potentiaalia ja tarvetta lisätutkimuksiin. Suosittelisin tekemään saman tutkimuksen Oulun klusterille noin viiden vuoden kuluttua, kun organisaatiokulttuurin kehitys on viety pidemmälle. Lisäksi tätä tutkimusta olisi mielenkiintoista täydentää henkilöstön kokemuksilla muutosprosessista kokonaisuudessa, mikä toisi esimiehille enemmän syitä ja seurauksia niistä haasteista ja kipukohdista, joita organisaatiokulttuurin kehitysprosessi on aiheuttanut. Toisaalta olisi kiinnostavaa nähdä vastaavanlaisen organisaatiointegraation esimiestyön merkitys kulttuurin kehityksessä, missä johtamisessa ja esimiestyössä ei hyödynnetä valmentavaa esimiestyötä.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Valitsin aiheen opinnäytetyölleni lokakuussa 2019. Suuntaa antava suunnitelma opinnäytetyölleni valmistui joulukuussa 2019, mutta se eli ja haki muotoaan vielä useamman viikon. Aloitin tiedon haun ja tietoperustan kirjoittamisen tammikuussa 2020.

Vaikka olin varannut opinnäytetyöhön paljon aikaa, niin ajanhallinta koitui suurimmaksi haasteekseni. Tavoitteeni oli valmistua ammattikorkeakoulusta kolmessa vuodessa, eli puoli vuotta nopeammin, kuin tavoiteaika on. Näin ollen opinnäytetyöprosessin ohella kävin kursseilla ja lähes kokopäiväisesti töissä, jonka vuoksi ensimmäisten kuukausien aikana opinnäytetyö eteni sangen hitaasti ja keskityin ainoastaan tietoperustaan. Loppua kohti motivaatio ja innostus tutkimusta kohtaan kasvoi ja sainkin aineistoanalyysin tulokset ja johtopäätökset hyvin nopealla aikataululla valmiiksi. Tiukasta aikataulusta ja koronapandemian aiheuttamista haasteista huolimatta opinnäytetyö valmistui suunnitellussa aikataulussa.

Opinnäytetyöprosessi oli monella tapaa opettavainen. Pääsin paneutumaan eri teorioihin organisaatiokulttuurista ja esimiestyöstä, jonka seurauksena kulttuurillinen pääomani on kasvanut prosessin myötä. Etenkin organisaatiokulttuuri oli minulle vieras teema aiemmin ja en ollut tutustunut sen eri teorioihin tai pohtinut aihetta syvemmin. Haastattelujen teko oli erittäin mielenkiintoisia ja koin antoisaksi päästä keskustelemaan organisaatiokulttuu-

rista ja esimiestyöstä eri asemassa olevien henkilöiden kanssa ja kuulemaan heidän näkemyksiään muutosprosessista. Tämä laajensi merkittävästi omaa käsitystäni muutosprosessista, sillä olin katsonut asiaa aiemmin vain omasta, eli työntekijän, näkökulmasta. Lisäksi omat kokemukseni muutosprosessista olivat pintapuolisia, sillä en ole työskennellyt entisen Restelin yksikössä koskaan. Ymmärrän esimiehen roolin ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen operatiiviseen työhön aiempaa syvemmin. Lisäksi nykyään hahmotan muutosprosessin kokonaisuuden laajemmin ja pystyn tarkastelemaan eri tekijöitä ja vaiheita myös organisaation tasolta.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi oli opettavainen ja haastava kokemus. Prosessi vaati aikaa ja kärsivällisyyttä, sillä pyrin tarkastelemaan tuloksia ja teoriaa kriittisesti. Prosessi oli myös erittäin palkitseva ja etenkin loppua kohti nautin tulosten analysoinnista ja valmentavan esimiestyön mallin luomisesta. Prosessin edetessä kohtasin tilanteita, jossa olisin voinut tehdä asioita toisin. Sen seurauksena tietoperusta on muuttanut muotoaan muutama otteeseen. Kun tarkastelin tutkimusta kriittisesti ja laajentaessani näkökulmia moniulotteisemmiksi ymmärsin ajatteluni kehittyneen ja tutkimusprosessin tuottaneen hedelmää. Syventyessäni aiheeseen huomasin sen kiinnostavan itseäni entistä enemmän. Uskon hyödyntäväni valmentavan esimiestyön mallia omassa esimiestyössäni, mikäli saavutan esimiesaseman urallani. Toivon, että aihe herättää mielenkiintoa muissakin opiskelijoissa ja, että he saavat ideoita aiheeni pohjalta myös omiin tutkimuksiinsa ja opinnäytetöihinsä.

Lähdeluettelo

Aaltonen T., Pajunen H. & Tuominen K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki. Talentum.

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.

Ahmady G., Nikooravesh A. & Mehrpour M. 2016. Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. Dubai. Elsevier. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>. Luettu: 26.2.2020.

Bailey J. R. & Raelin J. D. 2015. Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management, *Organization Management Journal*, 12 (3), 125 - 138.

Briody E., Meerwarth T. & Trotter P. R. 2012. A Story's Impact on Organizational-Culture Change. *Journal of Organizational Change Management* 25 (1), 67 - 87. Emerald Insight. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534811211199600/full/pdf?title=a-storys-impact-on-organizationalculture-change>. Luettu: 2.3.2020.

Carlsson M., Forssell C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu painos. Helsinki. Tietosanoma. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789518854329>. Luettu: 2.4.2020.

Dawson P. 2014. Reflections: On Time, Temporality and Change in Organizations. *Journal of Change Management*. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.886870>. Luettu: 7.3.2020.

DeMarco W. 2019. The impact of culture on leadership decision-making. PhD. Luettavissa: <https://lifesbigquestion.com/wp-content/uploads/2019/04/Part-two-the-impact-of-culture-1.pdf>. Luettu: 2.3.2020.

Denison D., Gaaland S. & Goelzer P. 2003. Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? Volume 3, 205–227. Elsevier Science Ltd. Luettavissa: https://books.google.com/books?hl=fi&lr=&id=wXmyR_6a2YAC&oi=fnd&pg=PA205&dq=D

enison+D.,+Gaaland+S.+%26+Goelzer+P.+2003.+Corporate+culture+and+organizational+effec-tiveness:+Is+there+a+similar+pattern+around+the+world%3F+Elsevier+Science+Ltd.&ots=vLNrR4P3uD&sig=B-ft3POIZVFuy3iJCG_AUz845O8. Luettu: 28.3.2020.

Fortado B. & Fadil P. 2012. The four faces of organizational culture. Emerald Insight. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10595421211247132/full/ris>. Luettu: 20.3.2020.

Frahm J. & Brown K. 2007. First Steps: Linking Change Communication to Change Management. Journal of Organizational Change Management. Emerald Insight. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810710740191/full/html?fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1>. Luettu: 19.3.2020.

Frisk O. & Tulkki H. 2005. Kulttuuriavain. Helsinki. Otava.

Gopinath M., Nair A. & Thangaraj V. 2018. Espoused and enacted values in an organization: Workforce implications. Sage. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X18797757>. Luettu: 29.2.2020.

Great place to work. 2020. Miksi Great Place to Work? Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/miksi-gptw>. Luettu: 27.2.2020.

Groysberg B., Lee J. & Cheng Y. 2018. The leaders guide to corporate culture. Spotlight. Luettavissa: <https://www.egn.com/sites/default/files/files/Articles/HBR/HBR%20-%20The%20Leader's%20guide%20to%20Corporate%20Culture.pdf>. Luettu: 19.3.2020.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytännöt. Gaudeamus.

Hofstede G. & Hofstede G. J. 2005. Cultures and organizations - Software of the mind. McGraw-Hill. New York.

Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. 2010. Cultures and organizations. Third edition. McGraw-Hill. New York.

Ikola-Norrbacka R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Väitöskirja. Universitas Wasaensis. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf. Luettu: 16.3.2020.

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki. WSOYpro.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki. Otava.

Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki. WSOYpro. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBCXJTFF#kohta:2\(\(20\)Luottamukseen\(\(20\)perustuva\(\(20\)johtajuus\(\(20\):2.1\(\(20\)Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)suhde\(\(20\)perustana\(\(20\)/piste:b131](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBCXJTFF#kohta:2((20)Luottamukseen((20)perustuva((20)johtajuus((20):2.1((20)Sis((e4)inen((20)suhde((20)perustana((20)/piste:b131). Luettu: 26.2.2020.

Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 3.p. Helsinki. Talentum. Luettavissa: <https://www.elliblibrary.com/book/978-952-14-2388-8>. Luettu: 19.3.2020.

Kananen J. 2008. kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuusela S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki. Talentum.

Lin M., Ling Q., Luo Z. & Wu X. 2019. Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. Elsevier Ltd. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100556>. Luettu: 26.2.2020.

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

Macnamara J. 2016. Organizational listening – The missing essential in Public Communication. New York: Peter Lang Publishing, Inc.

Martinez E., Beaulieu N., Gibbons R., Provonost P. & Wang T. 2015. Organizational culture and performance. American Economic Review. Luettavissa: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.p20151001>. Luettu: 19.3.2020.

- Mierke J., Williamson V. 2016. A Framework for Achieving Organizational Culture Change. *Library Leadership & Management*. Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/5f60/a1df49310e5de7cc193753adc9be1b331d80.pdf>. Luettu: 19.3.2020.
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Luettavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>. Luettu: 18.3.2020.
- Paris C. 2012. Flashpackers: An emerging sub-culture? Elsevier Ltd. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.12.001>. Luettu: 14.4.2020.
- Rajala I., Ruokonen I. & Ruismäki H. 2012. Organizational culture and organizational change at Arts universities. *Elsevier Journal*. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812023270>. Luettu: 18.3.2020.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo. Bookwell.
- Ristikangas, M. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.
- Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A., 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_1.html. Luettu: 9.5.2020.
- Scandic. 2020. A-D. Sisäinen koulutusmateriaali. Julkaisematon lähde.
- Scandic Hotels Group AB. About us. 2017. Luettavissa: <https://www.scandichotelsgroup.com/about-us/our-business/>. Luettu: 27.2.2020.
- Schein E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco. Jossey-Bass.
- Shwom B. & Snyder L. 2012. *Business communication*. Pearson. New Jersey.

Silvennoinen M. & Kauppinen R. 2010. Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki. Tammi.

Smollan R.K. 2015. Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no. 2, pp. 301 – 314. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-03-2014-0055/full/pdf?title=causes-of-stress-before-during-and-after-organizational-change-a-qualitative-study>. Luettu: 18.3.2020.

Talouselämä. 2017. Scandic osti Restelin hotellit – Cumulukset häviävät. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/scandic-osti-restelin-hotellit-cumulukset-haviaivat/56ce4714-91b5-305b-aff7-d8e668361929>. Luettu: 27.2.2020.

Tuomi J. & Sarajärvi A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 21.4.2020.

Vehkaperä M. 2019. Johtamisessa kaikki lähtee luottamuksesta. Vitriini. Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/johtamisessa-kaikki-lahtee-luottamuksesta.html>. Luettu: 9.2.2020.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 2009. 4th edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Önday Ö. 2016. Organization culture theory: From organizational culture of Schein to appreciative inquiry of Cooperrider & Whitney. *Elixir International Journal*.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurungot

Haastattelu 1 – Konzernin edustajat

Teema 1. Organisaatiokulttuuri

- Millaista on Scandic kulttuuri?
- Mitkä ovat olleet keskeiset toimenpiteet yksittäisen hotellin kulttuurin kehittämisessä Scandic kulttuuriksi?
- Miten arvot näkyvät käytännössä?
- Miten viestinnällä voidaan tukea organisaatiokulttuurin kehittämistä? Millaista on Scandicin arvojen mukainen viestintä?

Teema 2. Esimiestyö

- Mikä merkitys esimiestyöllä ja johtamisella on organisaatiokulttuurin kehittämisessä?
- Mitä työkaluja Scandic tarjoaa esimiehille muutostilanteessa?
- Mitä työkaluja Scandic tarjoaa henkilöstölle muutostilanteessa?
- Haluaisitko lisätä jotain esimiestyöhön tai organisaatiokulttuuriin liittyvää?

Haastattelu 2 – Johtoryhmä

Teema 1. Organisaatiokulttuuri

- Millainen on Scandic kulttuuri? Miten kuvaisit Scandicin kulttuuria organisaation ulkopuoliselle henkilölle?
- Kuvaile Scandicin johtamiskulttuuria
- Minkälainen organisaatiokulttuuri Scandic Oulu Stationissa on?
- Mitkä ovat olleet keskeiset toimenpiteen Oulu Stationin organisaatiokulttuurin kehittämisessä?
- Noudatetaanko klusterin välillä yhteisiä pelisääntöjä?
- Oliko tärkeämpää yhdenvertaistaa uuden- ja vanhan yksikön organisaatiokulttuurit vai rakentaa uutta, yhtenäistä kulttuuria yksiköiden välille?

Teema 2. Esimiestyö

- Millaisena koet roolisi organisaatiokulttuurin kehittäjänä/vaikuttajana?
- Millä keinoilla johdat/ohjaat organisaatiokulttuurin kehittymistä?
- Miten henkilöstö suhtautui muutosprosessiin?
- Miten Scandic konsernina on tukenut organisaatiokulttuurin kehittämisen prosessia?
- Olisitko toivonut enemmän käytännön työkaluja / tukea kehitysprosessin aikana? Minkälaisia?
- Koitko olleesi yksin muutosprosessin aikana?
- Mikä on sinun roolisi Scandic-kulttuurin kehittämisessä Oulu Stationissa? Onko siinä ollut haasteita – millaisia?
- Mikä oli suurin onnistumisesi organisaatiokulttuurin kehitysprosessin aikana?
- Minkälaisia haasteita kohtasit?
- Haluaisitko lisätä jotain esimiestyöhön tai organisaatiokulttuuriin liittyvää?

Haastattelu 3 – Henkilöstö

Teema 1. Organisaatiokulttuuri

- Millainen organisaatiokulttuuri mielestäsi Scandic Oulu Stationissa on?
- Millaista on Scandic kulttuuri? Miten kuvailisit sitä muille?
- Mikä Scandic kulttuurissa on ollut helppoa ja positiivista omaksua?
- Mikä Scandic kulttuurissa on ollut vierastaa/hankalaa omaksua?
- Minkälaisia yhteisiä normeja ja sääntöjä noudatatte?
- Miten Scandicin arvot näkyvät arjessa? Miten ne näkyvät käytännössä?
- Miten mielestäsi itse onnistut niiden toteuttamisessa?
- Voisiko tiettyjä arvoja toteuttaa nykyistä paremmin?

Teema 2. Esimiestyön merkitys

- Kuvaile Scandicin johtamiskulttuuria
- Miten esimiehesi/johto ohjaa/johtaa organisaatiokulttuurin kehitystä?
- Miten pääset itse osallistumaan organisaatiokulttuurin kehitykseen?
- Olisitko halunnut osallistua enemmän?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi muuttuneet yritysfuusion myötä? Mikä on ollut haastavinta? Entä helppoa?
- Miten johto/esimiehesi on tukenut sinua organisaatiokulttuurin muutoksen aikana?
- Olisitko toivonut enemmän tukea / työkaluja kehitysprosessin aikana?

- Jos olisit hotellipäällikkö / -johtaja, mitä muuttaisit tai kehittäisit enemmän?
- Olisiko johonkin teemaan pitänyt pureutua syvemmin? Jäikö jotain oleellista tekemättä, jotta organisaatiokulttuurin kehittyminen ja omaksuminen olisi ollut helpompaa ja jouhevampaa?
- Haluaisitko lisätä jotain esimiestyöhön tai organisaatiokulttuuriin liittyvää?

Liite 2. Johtoryhmän haastatteluanalyysi

Johtoryhmän teemahaastattelut		
Teema 1. Organisaatiokulttuuri	<i>Organisaatiokulttuuri Scandic Oulu Stationissa</i>	- "Avoin, suora, tasapuolinen ja rehellinen" - "Perustuu arvojohtamiseen" - "Tulosorientoitunut, mutta samaan aikaan välitön ja rento" - "Hyvin yhteisöllinen" - "Työntekijät ovat suurin voimavara" - "Panostetaan henkilöstön kasvuun ja kehitykseen"
	<i>Johtamiskulttuuri & Arvot</i>	- "Kaiken lähtökohtana on, että pidämme huolen työntekijöistämme" - "Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, olemme aidosti kiinnostuneita henkilöstöstä" - "Pyrimme kasvattamaan omia työntekijöitä ja mahdollistamaan urakehitys" - "Meillä on palkitsemismenetelmiä ja matalalla kynnyksellä palautteet tuodaan julki" - "Arvoja juoksutetaan läpi jatkuvasti, päivittäinen työ ja johtaminen perustuu niihin" - "Pyrin huolehtimaan siitä, että alaiseni saavat hoidettua työnsä, mutta kunnioitan heidän asemaansa enkä kävele heidän ohi" - "Henkilöstön ja myös oman ammatillisen pääoman kasvuun kiinnitetään huomiota" - "Arvot ja ohjeistukset ovat viitekehystenä - esim. talousasiat tehdään piirulleen ohjeistuksen mukaan ja niissä ei jousteta, tietyissä asioissa ei ole valmista ohjetta, mikäli se on Scandicin arvojen mukaista toimintaa niin sillä tavalla saa tehdä. Oma valta arjen päätöksissä annetaan henkilöstölle"
	<i>Konsernin tuki</i>	- "Oulu on aika kaukana Helsingistä, missä konsernin tukitoimet sijaitsevat" - "Kun asiat rullasivat kivasti, niin tukea ei juurikaan tarvinnut" - "Meidän HR oli aika työllistetty, joissain kohti olisi ollut kiva, kun olisi kysytty että hei miten menee" - "Hetkittäin koin olevani yksin tässä prosessissa" - "Konserni toimi arvojensa mukaisesti ja varmasti parhaalla mahdollisella tavalla" - "Kun tilanne on päällä ja asioita tehdään nopeasti, niin ydintoiminnalle tärkeimmät asiat priorisoidaan"

		- "Scandic tarjoaa HR:n tuen, mikäli sille on tarvetta. Itse kaipasin sitä todella vähän"
		- "Luotan siihen, että jos asiat menevät huonosti niin yhtiö auttaa ja ohjaa oikeaan suuntaan"
		- "Minulle riittää, että apua on saatavilla tarvittaessa ja näin on"
Teema 2. Esi- miestyö	<i>Oma rooli org.kulttuurin kehittäjänä</i>	- "Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo operatiivisissa asioissa"
		- "Osastopäälliköllä ja henkilöstöllä on suurin rooli kulttuurin kehityksessä, sillä he elävät arkea päivittäin"
		- "Scandicin kulttuurin jalkauttaminen, seuranta asioiden toimivuudesta"
		- "Osastopäällikkö ohjaa toimintaa ajoittain jopa tiukasti"
		- "Kahdesta yksiköstä pyrittiin luomaan yksi yhtenäinen tiimi"
		- "Pidän itseäni mahdollistajana, tehtäväni on mahdollistaa osastopäällikölle mahdollisimman sujuva ja jouheva tie käytäntöön. Huolehdin hänen resursseista ja osaamisesta, sekä toimin henkisenä tukena"
	<i>Keskeiset toimenpiteet, joilla org.kulttuuria kehitetään</i>	- "Työvuorosunnittelun synkronointi, henkilöstön työkierto ym. Arkeen liittyvät rutiinit"
		- "Alussa oli virtaviivaistettava organisaatio rakenne - YT-neuvottelut"
		- "Kaikki alkoi perusasioiden hallinnasta, eli toimintatavoista"
		- "Työnkierron merkitys on valtava"
		- "Pidettiin sovituista pelisäännöistä kiinni"
		- "Scandicpullasta ei voi ottaa vain rusinoita ja kivoja juttuja, vaan otetaan koko paketti"
		- "Onnistumisia pitää nostaa esiin, mikä kohottaa ammatillista itsetuntoa, yritän vahvistaa tätä omalla tekemälläni päivittäin"
		- "Työkaluja on paljon: työsopimuslaki, TES, yhtiön ohjeistukset yms. Kaikista tärkeintä on olla läsnä, puhua ja kuunnella"
		- "Minä olen keskustellut kahden kesken jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa tämän muutosproessin asioista"
		- "Toisto, toisto ja toisto..."
		- "Olen saanut paljon vertaistukea ja kollegoilta ja sparraillut heidän kanssaan, kun ovat samassa tilanteessa"
	<i>Onnistumiset</i>	- "Oli fiksu liike klusteroida yksiköt, rohkeus yhdistää toiminnat"
		- "Koen tehneeni parhaani niissä olosuhteissa, mitkä olivat"

		- "Olemme voittaneet klusterina inspigint service kilpailun"
		- "Hyvää tuloksellista tekemistä yhdessä tiiminä"
		- "Yksiköiden tiimien yhtenäistäminen - yhteiset palaverit yms."
		- "Olemme klusterina vielä alkutaipaleella, mutta erityäin hyvällä mallilla jo nyt"
	Haasteet	- "Aluksi henkilöstö oli hieman varpaillaan uuden johtoryhmän saapuessa taloon"
		- "Tiettyihin haasteisiin olen törmännyt, jotka liittyivät lähinnä henkilökemioihin"
		- "Minulla on kova vaatimustaso ja aina voi tehdä paremmin, vaikka mikään ei olisikaan mennyt vikaan"
		- "Osa henkilöstöstä koki negatiivisena omiin töihin puuttumisena, kun yritin autta ihmisiä oppimaan ja tekemään asioita entistä paremmin"
		- "Olisin voinut olla vielä enemmän läsnä muutosprosessissa ja tukea henkilöstöä ja johtoryhmän jäseniä"
		- "Station vs City vastakkainasettelu, fyysisten toimintaympäristöjen erilaisuus"
		- "Haasteena koin, että kaikki eivät lähteneet mukaan yhteisiin aktiviteetteihin, kuten olin tottunut"
		- "Vastuunoton eroavaisuudet, jäännös Restelin ajan käytännöistä"
		- "Olisin toivonut enemmän tsemppiä ja vahvistusta, että teen ja toimin oikein"
		- "Palautteen antaminen ylipäänsä Suomessa on vihaista ja vaikeaa"
		- "Tuoda Stationin porukalle esiin se, että station ei ole altavastaaaja vaan saman tasoinen ja arvoinen yksikkö kuin City"
		- "Ne, jotka eivät edelleenkään syystä tai toisesta koe Scandic kulttuuria omakseen"

Liite 3. Vastaanoton työntekijöiden haastatteluanalyysi

Vastaanoton työntekijöiden teemahaastattelut		
Teema 1. Organisaatiokulttuuri	Organisaatiokulttuuri Scandic Oulu Stationissa	<ul style="list-style-type: none"> - "Tosi hyvä, saadaan itsenäisesti tehdä päätöksiä täällä" - "Esimiehet antavat ohjeet ja menetelmät, joita saadaan itse soveltaa" - "Tosi vapaata, ei tarvitse kokoajan kysellä saako tehdä vai eikö saa tehdä" - "Työntekijät huomioiva ja huomioonottava" - "Tehdään ja halutaan tehdä yhdessä (Klusterin välillä) tätä työtä, ollaan yhtenäinen tiimi" - "Todella toimiva, täällä on selkeä hierarkia ja jokainen tietää oman paikkansa" - "Selkeä ja jämäpti" - "Täällä työskennellään pro-asenteella, on hyvin ammattimainen ote ja ohjeistukset toimintatapoihin" - "Tiimityöskentely on tosi vahvaa, täällä puhalletaan yhteen hiileen" - "Vapaa, työntekijöille annetaan paljon mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen" - "Jokainen saa olla semmoinen kuin on eikä pakoteta tiettyyn muottiin. Se on isoin asia Scandic kulttuurissa" - "Meillä on klusterin välillä selkeät yhteiset pelisäännöt ja niitä noudatetaan"
	Johtamiskulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - "Luotettavaa johtamista" - "Konsernin johto on tuolla jossain, mutta heihin on helppo luottaa ja heiltä tulee asioita ja ohjeita tänne Ouluunkin asti" - "Molemmat (Oulun jory) ovat helposti lähestyttäviä, määrätietoisia johtajia, jotka tietävät että asiat rullaavat hyvin" - "Näen heitä lähes jokapäivä, hyvin helposti lähestyttäviä ja ystävällisiä, mutta heillä on auktoriteettia ja kunnioitan heitä esimiehinä" - "Minulla on hyvin matala kynnyks sanaa hotellipäällikölle epäkohdista" - "Tiedän, että kun sanon jostain asiasta niin se otetaan käsittelyyn heti, tulee luotettava olo" - "Meidän esimiehet koulutautuu jatkuvasti ja he tekevät tiiviisti yhteistyötä, lisäksi tieto kantautuu aina myös henkilöstölle" - "Tieto menee ihmiseltä ihmiselle, hyvin inhimillinen ote johtamiseen" - "Klusterin välillä kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, riippumatta onko Cityssä vai Stationissa" - "Johtaminen on vahvalla tasolla täällä" - "Päälliköillä on varma ote työhön. Ei ole löysäilyä, vaan jämerää toimintaa ja voin katsoa heitä ylöspäin" - "Luotan heidän sanaansa, tieto kulkee hyvin kaikille"

		- "Etenkin hotellipäällikkö varmistaa, että kaikki työntekijät osaavat hommansa ja meidän viihtymisestä ja ammattitaidosta välitetään"
		- "Meille sallitaan virheet"
		- "Ymmärtäväinen ja inhimillinen, meidät nähdään yksilöinä eikä numeroina"
		- "Meitä kannustetaan parempaan tulokseen jatkuvasti"
		- "Esimiehet tuntevat meidät ja koen, että meidän persoonalla on väliä. Ei katsota vaan koulutustaustaa tai työkokemusta"
	Arvot	- "Meitä on koulutettu Scandicin arvoista"
		- "Jokainen voi omalla toiminnallaan miettiä sitä, miten arvot sopivat itselle ja miten ne näyttäytyvät omassa työssä"
		- "Hieman hankala purkaa jokaista arvoa yksitellen, että miten ne näkyvät arjessa, sillä jokainen toteuttaa niitä omalla tavallaan"
		- "Arvot esittäytyvät eri työntekijällä eri tavoin. Esimerkiksi Be Bold - mitä kenellekin on rohkeus?"
		- "Arvoja toteutetaan molemmissa yksiköissä hyvin, mutta yksilökohtaisesti vaihtelee miten arvot näyttäytyvät"
		- "Itse toteutan arvoja hyvin. Etenkin be-caring ja be-you tulevat luonnostaan"
		- "Arvoja noudatetaan ja niitä tuodaan työssä esille"
		- "Etenkin Be-you näkyy täällä, ihmiset saavat olla semmoisia kuin ovat"
		- "Asiakkaiden ja työkavereiden huomioidussa arvot näkyy tiimin tasolla"
		- "Onnistun ihan hyvin toteuttamaan arvoja, pyrin omaan panokseen tuomaan arvoja esille mahdollisimman paljon"
		- "Etenkin be-you ja be a pro ovat luontevimmat itselleni"
		- "Saa tehdä omannäköistä työtä ja tuoda omaa persoonaa ympäristöön ja työhön"
	Scandic kulttuurin omaksuminen	
	1. Mikä oli haasteellista omaksua?	- "Ei ole ollut mitään, Scandicin arvot ovat lähellä omiani"
		- "Oli paljon materiaalia, jotka piti opiskella"
		- "Haasteellista oli päästä vanhoista tavoista eroon"
		- "Ei ollut mitään yksittäistä asiaa, joka oli haasteellista"
		- "Piti opetella olemaan oma itseni töissä, ei tarvitse olla enää hotelli-minää ja vapaa-aika-minää"
		- "Piti kannustaa siihen, että Scandicilla saa tehdä näin ja saa tehdä päätöksiä ja tuoda omaa persoonaa töihin"
		- "Vastuunotto, ei tarvitse varmistella jokaista asiaa esimieheltä"
	2. Mikä oli positiivista Scandic kulttuurissa?	- "Enemmän vapauksia"
		- "Oman persoonan tuominen päivittäiseen työhön"

		- "Ei tarvitse olla robottina töissä ja noudattaa sanatar-kalleen ohjekirjaa"
		- "Luottamus, joka vallitsee esimiesten ja työntekijöiden välillä"
		- "Selkeät yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan"
		- "Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen tiiminä"
		- "Tehdään ammattimaisesti kaikki asiat ja työntekijästä välittäminen"
		- "Täällä saa olla oma itsensä ja tuoda omaa persoona työhön mukaan, voi luovia tiettyjen rajojen puitteessa miten parhaaksi näkee"
		- "En osaa sanoa yksittäistä esimerkkiä, mutta työtyytyväisyys on noussut ja ollaan menty parempaan suuntaan"
Teema 2. Esi- miestyö	Esimiehen rooli org.kulttuurin kehittä- jänä	- "He ovat varmasti jakaneet tämän kokonaisuuden pieniksi prosesseiksi, jota ovat lähteneet viemään eteenpäin"
		- "He ovat olleet läsnä muutosprosessin aikana ja täällä kentällä ihmiseltä ihmiselle"
		- "He kuuntelevat meitä ja pitävät jatkuvasti ajan tasalla"
		- "Alusta asti luotiin yhteiset pelisäännöt"
		- "Hotellipäälliköltä sai vinkkejä ja ohjeita.
		- "Tiedottamista, pelisääntöjen luomista"
		- "Etenkin hotellipäällikkö oli aktiivisesti mukana heti, kun klusteri luotiin"
		- "He olivat tukena ja läsnä, kaikki kävivät kaksinkeskeisen juttelutuokion heidän kanssaan"
		- "En osaa sanoa mitään käytännön tapoja, mutta läsnäolo ja puhuminen on aina ollut vahvaa"
		- "He ohjaavat toimintaa ja pitävät meidät ajan tasalla. Etenkin vastaanoton päällikkö on aina tavoiteltavissa, voisi pitää vapaata välillä"
		- "Aika pitkälti asiat menivät omalla painollaan eteenpäin, en tiedä mitä kaikkea käytännön toimenpiteitä he ovat tehneet, mutta ei ole valittamista"
	Esimiesten tarjoama tuki muutospro- sessissa	- "Selkeät, yhteiset pelisäännöt molempien yksiköiden välillä luo turvallisuutta ja luottamusta"
	ja keinot, joilla org.kulttuuria on kehitetty	- "Kehityskeskustelut ovat hyvä portaali tarkastella kokonaisuutta, että miten on mennyt"
		- "Jokainen saa pyytää ja antaa palautetta"
		- "Keskusteluyhteys ja molemminpuolinen kommunikaatio"
		- "Etenkin hotellipäällikkö oli viikottain hyvin paljon läsnä ja oli aina tarjoamassa apuaan ja kuuntelevaa korvaa henkilökunnalle"
		- "Meille mahdollistettiin itsenäinen oppiminen"
		- "Meille annettiin aikaa adaptoitua muutokseen"

		- "Tiimien välistä yhtenäisyyttä on kannustettu ja peräänkuulutettu paljon, siinä esimiehet ovat onnistuneet mainiosti"
		- "Koen, että esimiesten puoleen voi kääntyä ja tullen kuulluksi"
		- "Esimiehet, etenkin hotellipäällikkö, oli tukena aivan alusta asti. Koen tulleeeni kuulluksi"
		- "He olivat läsnä ja tutustuttiin, ei tule mieleen mitään lisättävää"
		- "Minusta tuntuu, että minusta välitetään. Läheinen suhde esimiehiin on rakentunut alusta asti"
		- "Asioista tiedotettiin jatkuvasti, toiston kautta asiat tulivat tutuiksi"
		- "Aktiivista kehittämistä oli ja etenkin hotellipäällikkö oli erittäin aktiivisesti mukana päivittäin. Myös hotellinjohdaja oli heti alusta asti lämmin ja läsnä"
		- "Puitteet muutokseen ovat olleet hyvät alusta asti"
		- "Kouluttaminen on ollut isossa roolissa"
		- "Esimiehet ovat läsnä ja ovat tässä kentällä ihmiseltä ihmiselle, aidosti kuuntelevat ja tarttuvat epäkohtiin ja ongelmiin"
		- "Halu keksiä ratkaisuja ja tuoda niitä esiin"
		- "Meitä ei jätetty oman onnemme nojaan missään vaiheessa"
	Palaute esimiehille muutosprosessista	- "Olisi pitänyt olla tuntosarvet pystyssä alusta asti niistä kipukohdista, miksi osa henkilökunnasta on voinut aluksi pahoin"
		- "Ryhmyttämiseen olisin käyttänyt enemmän aikaa"
		- "Suurin muutos on tapahtunut ylhäältä alas, nimenomaan positiivisessa mielessä"
		- "Kiitos, kun kohtelitte meitä alusta asti ammattilaisina"
		- "Korostaisin enemmän osastojen välistä kommunikointia"
		- "Muutos on aina iso asia ja mielestäni johtoryhmä on työskennellyt muutosvastarinnan ehkäisemiseksi loistavasti"
		- "Läsnäolon merkitys oli suuri. Alusta asti koen, että pystyin lähestymään esimiehiäni luontevasti ja matalalla kynnyksellä"
		- "En kaipaa mitään Restelin ajalta. Minua on kannustettu tekemään parhaani ja koen kehittyneeni työntekijänä muutoksen myötä"
		- "Olen ollut tyytyväinen siihen, miten asiat ovat sujuneet. Ei ole mitään negatiivista sanottavaa"
		- "Aluksi havaitsin epätasa-arvoisuutta yksiköiden välillä. Koin, että meidän piti heti olla Scandic vaikka muutokseen menee aikaa"
		- "En tiedä miten olisin toiminut toisin, mielestäni he ovat tehneet kaiken niin hyvin kuin mahdollista"
		- "Ei tule mieleen mitään mitä olisin tehnyt toisin ainaakaan isolla mittapuulla"
		- "Meitä tiedotettiin hyvin että mikä vaihe on menossa, muutokselle annettiin aikaa"
		- "Sain molempien esimiesten työstä positiivisen mielikuvan"

Liite 4. Konsernin tukitoimintojen edustajien haastattelut

Tukitoimintojen edustajien haastattelut		
Teema 1. Organisaatiokulttuuri	Scandicin organisaatiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - "Lämmön, avoimuuden, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden sopiva kombinaatio" - "Scandicilla saa aidosti olla oma itsensä huomioiden koko ryhmän ja ryhmän edun" - "Pidämme kirkkaana mielessä sen, että meidän tehtävä on luoda ylivertaisia asiakaskokemuksia" - "Uskomme pohjoismaiseen yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon" - "Moninaisuuden kenttä on laaja" - "Kulttuurimme pohjautuu arvoihin, vision ja missioon" - "Kaikilla on sama suunta ja yhteinen tahtotila"
	Johtamiskulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - "Esimiehemme toimivat vision, mission ja arvojen mukaisesti hyödyntäen johtamiskompassia" - "Johtamisen kompassi luo viitekehyksen ja antaa raamit päivittäiseen johtamiseen ja esimiestyöhön" - "Jokainen esimies tuo myös omaa persoonaa mukanaan johtamistyöhön" - "Uskomme valmentavan esimiestyön mahdollistavan yksilön ja konsernin kehittymistä toivottuun suuntaan" - "Lämmin, avoin ja luottamuksellinen" - "Arvojohdettu yritys, kulttuurimme on vahva"
	Arvot	<ul style="list-style-type: none"> - "Meillä on poikkeuksellisen vahvasti yrityksen arvot kaikkien ihmisten arjessa" - "Pystymme samaistumaan työssämme arvoihin ja se on vahvasti Scandic kulttuuri tekijä" - "Vieras on keskiössä ja välitetään siitä miten hän voi, mutta välitetään myös omasta työyhteisöstämme" - "Välittämisen ja vastuullisuuden eri speksit tulevat eri kautta esille" - "Kaikessa toiminnassa tulee näkyä ammattimaisuus ja laadukas tekeminen" - "Arvot kuuluvat arjen puheessa, olipa caring yms" - "En näe mahdollisuutta kulttuurille, jossa työntekijät kohtelevat arvojen mukaisesti asiakasta jos jory ei toimi arvojen mukaisesti itse" - "Meillä on työkaluja, joita käytämme mikäli havaitsemme arvoristiriitaa jossain yksikössä"
	Konsernin tuki muutosprosesseissa	<ul style="list-style-type: none"> - "Voice tutkimus heti muutosprosessin alussa lähtötilanteen kartoittamiseksi" - "Pyrittiin saamaan kaikki uudet yksiköt mukaan Scandicin toimintamalleihin ja prosesseihin" - "Valmennuksia ja koulutuksia uusille Scandic esimiehille" - "Rebranding-tiimi oli apuna alkuvaiheissa näyttämässä uusille tiimiläisille esimerkin avulla" - "Mentorointia" - "Viikkoviesti, tiedotusta viikoittain muutosprosessiin liittyen"

		- "Palkitsemiskäytännöt, palautteen anto, VOICE prosessit yms."
		- "Läsnäolo ja henkinen tuki"
		- "Lähes kaikki resurssit menivät johdolle, sillä henkilöstön ja esimiesten määrä tuplaantui"
		- "Rebranding tiimi auttoi käytännön työssä, mutta yksittäisille henkilöille ei käyty jokaista aspektia ja toimintamallia läpi, ei riittäneet resurssit"
		- "Viikkoviesti oli tarkoitettu kaikille ja pidimme henkilöstön ajan tasalla organisaatiokulttuurin muutoksista"
		- "Autamme järjestelmien hallinnassa ja olemme herkällä korvalla, jos tulee avunpyyntöjä. Olemme tavoitettavissa aina"
		- "Valmensimme esimiehiä käytäntöjen ymmärtämisessä, jotta he saavat parhaan hyödyn irti työkaluista"
		- "Olemme pyrkineet auttamaan esimiehiä pitkälle siinä, että he tulevat sinuiksi Scandicin johtamistyökalujen kanssa"
Teema 2. Esi- miestyö	Esimiehen rooli organisaatiokult- tuurin kehittäjänä	- "Esimies saa palautetta omalta tiimiltään voicen kautta, jossa tutkitaan henkilökunnan tyytyväisyyttä organisaatioon"
		- "Esimiesten tärkein tehtävä on jalkauttaa osaaminen ja tietotaito työntekijöille, jotka yhdessä luovat organisaatiokulttuurin"
		- "Esimiestyöllä on valtava vaikutus sekä yksilö- että yhteisötasolla"
		- "Hyvä lähijohtaja tuottaa mentaalisen muistijäljen jonka yksilö muistaa pitkään"
		- "Esimiehen suhtautuminen muutokseen on merkittävässä osassa"
		- "Esimiehen vastarinta vaikuttaa koko tiimiin ja muutosprosessin nopeuteen"
		- "Esimiehen esimerkillä on merkitys"
		- "Luottamuksellisen ja turvallisen työilmapiirin rakentaminen"
		- "Hotellinjohtajien tehtävä on siirtää uudet opit omaan tiimiinsä Scandicmaiseen työtapaan"
	Esimiesten keinot org.kulttuurin ke- hittämiseksi	- "Johdan itse toteuttamalla meidän kulttuuria, visiota ja arvoja"
		- "Nojaan jälleen meidän johtamiskompassiin"
		- "Kaikki lähtee luottamuksesta ja psykologinen turvallisuuden tunne on saatava tiimille, joka on täysin uuden ja oudon edessä"
		- "Kuuntelu, avoimuus, luottamuksen rakentaminen"
		- "vahva ja määrätietoinen johtaja, mutta samanaikaisesti nojata Scandicin arvoihin ja johtamiskompassiin, jotta ihmiset alkavat kasvamaan Scandicin kulttuuriin"
		- "Esimiehen täytyy väylätä Scandic mallin mukaisia toimintaperiaatteita, ohjelmia yms. Työyhteisöön"
		- "Läsnäolotaito, esimiehellä on kaksi korvaa ja yksi suu"
		- "Kuuntelu, myötäeläminen"
		- "ihmisten arvostus toisia kohtaan, uusien tiimiläisten ammattitaidon noteeraus"
		- "Konseptien jalkauttaminen uusiin yksiköihin"
		- "Työnkierto, yhteiset palaverit"
		- "Scandicin johtamiskompassin reflektointi"

	Muutosprosessin aikana ilmaantuneet haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - "Aluksi yritimme tuoda vanhan Scandicin juttuja Cumulukseen, mutta se oli pieni virhe" - "Viestintä on kriittinen asia ja siinä olisimme voineet onnistua paremmin" - "Muutosprosessi on ollut suuri ja emme analysoi liikaa mahdollisia virheitä, sillä suomen mittapuulla vastaava integraatio on mahdoton enää" - "Hotellit olisivat tarvinneet rebranding viikon jälkeen enemmän tukea" - "Joissain tapauksissa world class -ajattelumalli oli haastavaa ymmärtää" - "Vanhasta poisoppiminen" - "Muutoksen tahti ja uuden tiedon määrä lyhyessä ajassa oli haastavaa, koska uusi tieto piti omaksua nopeassa tahdissa" - "Uuden ja vanhan Scandicin klusteroiduttua haasteena oli kahden kulttuurin yhteensovittaminen" - "2018 integraatiovuosi oli haastava, kesällä oli YT- neuvottelut"
	Onnistumiset	<ul style="list-style-type: none"> - "Työkalut, mallit ja avut olivat helposti saatavilla" - "Scandicilla on suuremmat mahdollisuudet kehittää yksikön toimintaa" - "Luottamuksen rakentaminen" - "Yhteisöllisyys ja tiimihenki" - "Vuosi 2019 oli hyvä" - "Minulla oli luottavainen olo ja uskon, että olemme onnistuneet rakentamaan vahvan Scandic kulttuurin alueelle" - "Hyvä henkilöstötyytyväisyys, asiakastyytyväisyys ja tulos samaan aikaan"