

Päivi Juntila

## **ORGANISAATIOKULTTUURI STRATEGIAN TUKENA**

## **ORGANISAATIOKULTTUURI STRATEGIAN TUKENA**

Päivi Junttila  
Opinnäytetyö  
Syksy 2020  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Päivi Juntila

Opinnäytetyön nimi: Organisaatiokulttuuri strategian tukena

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 35 + 2

---

Tutkimusaiheena on suuren suomalaisen tietoliikenneyrityksen, noin 200 henkilön tuotekehitysorganisaation, kirjalliseen strategiaan vaadittavien toimintojen analysointi. Tutkittavassa organisaatiossa toimintaa johtaa heimopäällikkö, jolla on alaisuudessaan useita ryhmäpäälliköitä ja avainhenkilöitä. Koko organisaatio on erittäin asiantuntija- ja asiakeskeinen.

Organisaatio on noin viisi vuotta toiminut nykyisessä muodossaan. Osaston strategiaan ei ole koskaan panostettu, joten tämä aiheuttaa epämääräisyyden tunteen tavoitteiden toteuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida organisaation toimintaa ja kulttuuria, myöhemmin tuotettavan kirjallisen strategian perustaksi.

Empiirinen tutkimus toteutettiin tutkimalla organisaatiokulttuuria laadullisilla ja tilastollisilla kyselyillä, ja analysoimalla kerättyä tietoa pohjautuen kirjoitettuun teoriaperustaan. Teoriaperusta pohjautui kolmeen teoria-alueeseen, organisaatioteoria, strategia ja organisaatiokulttuuri. Laadullinen tutkimus toteutettiin muutamalle organisaation avainhenkilölle, ja tilastollinen tutkimus koko henkilöstölle. Tutkimuksessa on käytetty teorian ymmärtämiseen useita erilaisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä.

Tutkimuksessa työyhteisöt koettiin vuorovaikutteisiksi ja niissä käydään mielekästä keskustelua, mutta koko organisaation tasolla eri työyhteisöjen välinen keskustelu ja vuorovaikutussuhteet olivat hyvin vähäisiä. Työyhteisöt tietävät, mitä heidän omassa työyhteisössään tulee tehdä ja miten toimia, mutta koko organisaatiotason toiminnan selkeä ymmärtäminen työyhteisöissä puuttuu. Koko organisaation tasolla luottamus, sitoutuminen ja oikeudenmukainen kohtelu olivat hyvin positiivisia löydöksiä.

Tulosten perusteella kaikkien strategiatyöhön osallistuvien on ennen työn aloitusta hyvä ymmärtää koko organisaation perustehtävät, mitä ja miten nyt koko organisaatio toimii. Eli eri työyhteisöiden merkittävät tehtävät, tavoitteet sekä mahdolliset päällekkäisyydet, ovat strategisen suunnittelun peruslähtökohtia.

Ennen strategiatyön käynnistämistä olisi myös hyvä lisätä keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri työyhteisöjen välillä. Tämä todennäköisesti auttaisi yhteisen strategiatyön eteenpäin viemisessä. Myös muiden kuin ryhmänvetäjien ja avainhenkilöiden mukaan ottamista strategiatyöhön kannattaisi harkita, koska tämä voisi auttaa luomaan yhteishenkeä koko organisaatioon.

---

Asiasanat: organisaatio, organisaatiokulttuuri, strategia

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Bachelor's degrees

---

Author: Päivi Junttila

Title of thesis: Organisaatiokulttuuri strategian tukena

Supervisor: Sanna Oja

Term and year: Autumn 2020

Number of pages: 35 + 2

---

The research topic is the analysis of the functions required for the written strategy of a large Finnish telecommunications company, a product development organization of about 200 people. In the organization under study, the activities are led by a tribe leader who has several group leaders and key personnel. The whole organization is very expert and customer focused.

The organization has been operating in its current form about five years. The department's strategy has never been invested in, so this creates a sense of uncertainty in achieving the goals. The aim of the research is to analyze the activities and culture of the organization, as a basis for a later written strategy.

Empirical research was carried out by examining organizational culture with qualitative and statistical questions, and by analyzing the collected data based on a written theoretical basis. The theoretical basis is based on three theoretical areas, organizational theory, strategy, and organizational culture. A qualitative survey was conducted for a few key personnel in the organization, and a statistical survey was conducted for all personnel. Several different written and electronic sources have been used in the study to understand the theory.

In the study, work communities were perceived to be interactive and have meaningful discussion, but at the level of the entire organization, discussion and interaction between different work communities were very limited. Work communities know what to do and how to act in their own work community, but also here there is a lack of a clear understanding of work activities at the level of the entire organization in work communities. At the level of the entire organization, trust, commitment and fair treatment were very positive findings.

Based on the results, it is good for everyone involved in strategy work to understand the basic tasks of the whole organization before starting the work, what and how the whole organization now works. In other words, the significant tasks, goals and possible overlaps of the various work communities are the basic starting points for strategic planning.

Before starting strategy work, it might be a good idea to increase cooperation and interaction between different work communities, this would probably help to take forward joint strategy work. Involving some executives in strategy work should also be considered, as this could help create a team spirit throughout the organization.

---

Keywords: organization, organizational culture, strategy

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tarkoitus .....	6
1.2	Tutkittava organisaatio .....	7
1.3	Tutkimusongelma ja käytettävät menetelmät .....	8
2	ORGANISAATIO .....	9
2.1	Organisaation määritelmä .....	9
2.2	Organisaation ominaisuudet .....	10
2.3	Organisaatorakenne .....	11
2.4	Organisaatioteoriat .....	12
2.4.1	Johtaminen .....	13
2.4.2	Päätöksenteko .....	14
2.4.3	Vallankäyttö .....	15
3	STRATEGIA .....	16
3.1	Strategia-käsitteen määrittely .....	16
3.2	Strategiset tavoitteet .....	17
3.3	Strategiatyö .....	18
4	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	19
4.1	Organisaatiokulttuurin määritelmä .....	19
4.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen .....	20
4.3	Strategia organisaatiokulttuurin yhteiseksi tekeminen .....	21
4.3.1	Aikaansaamisen tekijät .....	22
4.3.2	Yhteisöllisyystekijät .....	24
5	ORGANISAATIOKULTTUURIN TUTKIMUS JA ANALYYSI .....	26
5.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu .....	26
5.2	Aineiston purku .....	26
5.3	Aineiston tulkinta .....	27
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
7	POHDINTA .....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET .....	36

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tarkoitus

Tutkimusaiheena on suuren suomalaisen tietoliikenneyrityksen, noin 200 henkilön tuotekehitysorganisaation, kirjalliseen strategiaan vaadittavien toimintojen analysointi. Yritys on iso globaali yritys, jolla on toimintaa ympäri maailmaa, ja tämä sama rakenne on myös tutkittavassa organisaatiossa. Organisaatio on nykyisessä muodossaan toiminut jo useamman vuoden, joten kirjallinen toimintastrategia koko organisaation toiminnan selkeyttämiseksi nähdään tarpeelliseksi.

Tutkimusaiheen taustana on osaston toiminta nykyisessä muodossaan, ilman kirjallisia ohjeita toiminnasta tai pidemmän tähtäimen suunnitelmista. Kirjallisen strategian ja mission määrittämisen teoriaperusteena tutkitaan organisaatiokulttuureita, erilaisia strategiamalleja sekä miten organisaatiokulttuuria voidaan hyödyntää strategian teossa. Toimeksiantaja työssä on osaston operatiivisesta toiminnasta ja kehittämisestä vastaavan tiimin vetäjä.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tuottaa analyysi organisaation toiminnasta ja kulttuurista kirjallisen strategian perustaksi. Strategian tavoitteena on:

- Määritellä organisaation tehtävät
- Määritellä organisaation vastuut
- Luoda pidemmän tähtäimen visio

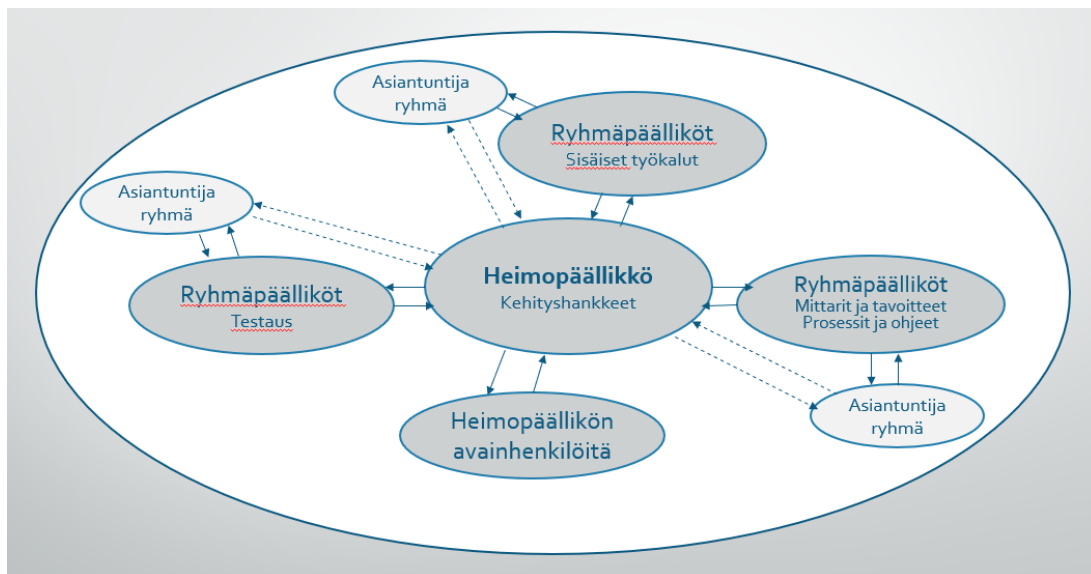
Analyysin toissijaisena tavoitteena on tuottaa materiaalia organisaation mission perustaksi. Mission tavoitteena on:

- Määritellä organisaation merkitys
- Määritellä organisaation olemassaolon tarkoitus
- Luoda organisaatiolle yhteinen suunta

## 1.2 Tutkittava organisaatio

Tutkittava organisaatio on noin 200 henkilön organisaatio isossa liiketoimintayksikössä. Tutkittavan organisaation pääorganisaatio määrittelee tutkittavan organisaation liiketoiminnassa tarvittavat vastuut ja tehtävät. Lisäksi pääorganisaatio antaa budjettiraamin tutkittavalle organisaatiolle, joka budjetoi ja resursoi organisaation oman toiminnan. Pääorganisaation toiminta rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkittavassa organisaatiossa toimintaa johtaa heimopäällikkö (kuvio 1). Heimopäälliköllä on alaisuudessaan useita avainhenkilöitä sekä ryhmäpäälliköitä. Heimopäällikkö suunnittelee ja johtaa omien avainhenkilöiden sekä ryhmäpäälliköiden toiminnan. Ryhmäpäälliköllä on tiimeissään asiantuntijoita, joiden toimintaa suunnittelee ja johtaa pääsääntöisesti ryhmäpäällikkö. Ryhmäpäälliköiden alaisuudessa olevat asiantuntijat ovat useasti myös suoraan heimopäällikön ohjauksen alaisena.



KUVIO 1. Organisaation kuvaus

Ryhmien projektityöt jakautuvat seuraavasti:

- Liiketoimintayksikön tuotekehitysyksiköiden toiminnan mittarien suunnittelu ja tavoitteet
- Liiketoimintayksikön tuotekehitysyksiköiden prosessien ja ohjeiden määrittely
- Liiketoimintayksikön tuotekehitysyksiköiden sisäiset työkalut
- Tutkittavan organisaation oma testaustoiminta

### 1.3 Tutkimusongelma ja käytettävät menetelmät

Organisaatio on noin viisi vuotta toiminut nykyisessä muodossaan. Viimeisen viiden vuoden aikana organisaatiossa ei ole tapahtunut suuria muutoksia, ainoastaan tehtävänkuvia on muuttunut tai niiden sisältöä on tarkennettu. Osaston strategiaan ei ole koskaan tarpeeksi panostettu, joten tämä aiheuttaa epämääräisyyden tunteen tavoitteiden toteuttamisessa. Eli koko strategia kirjallisesti on määrittelemättä ja strategian mukaiset tehtävänkuvaukset ovat tekemättä.

Keväällä 2020 tein opintoihini liittyen organisaatiokulttuurista haastattelun kahdelle organisaation jäsenelle. Haastattelut olivat mielenkiintoisia ja molemmissa osapuolissa ajatuksia herättäviä. Molemmissa haastatteluissa tuli myös esille, että tällainen haastattelu olisi hyvä tehdä usealle organisaation jäsenelle, joten tästä lähti muodostumaan aihe tälle opinnäytetyölle.

Organisaatio on insinöörivaltainen asiantuntijaorganisaatio, ja sen myötä hyvin itseohjautuva. Tällainen organisaatio on hyvin asiakaskeinen, ajattelumalli on selkeä, mitä ja miten tehdään. Tutkimuksen tarkoituksena onkin herättää organisaatiossa ajatuksia myös organisaatiokulttuurin ihmiskeskeisistä elementeistä.

Tutkimuksella pyritään saamaan jokainen miettimään ja jopa kyseenalaistamaan, sekä omaa että koko organisaation toimintaa. Lisäksi tarkoitus on saada jokaiselle tunne, että heistä yksilönä välitetään ja kaikki kuuluvat samaan organisaatioon. Eli eräänlaisen me hengen kasvattamisella nähdään positiivinen vaikutus organisaation toimintaan, ja tähän tämän tutkimuksen myös toivotaan antavan mahdollisuuden. Sinänsä organisaatio nykyisenä toimii hyvin, joten tutkimuksella ei ole tarvetta muuttaa mitään varsinaisessa organisaation toiminnassa.

Empiirinen tutkimus toteutetaan tutkimalla organisaatiokulttuuria tilastollisilla ja laadullisilla kyselyillä, ja analysoimalla kerättyä tietoa pohjautuen kirjoitettuun teoriaperustaan. Tilastollinen tutkimus tehdään pääosin työyhteisöllisyyden eli näkymättömien tekijöiden analysoimiseksi kaikille organisaation henkilöille. Laadullinen tutkimus tehdään lähinnä aikaansaamisen eli näkyvien tekijöiden, mutta osin myös työyhteisöllisyyden eli näkymättömien tekijöiden analysoimiseksi muutamalle organisaation avainhenkilölle.



## 2 ORGANISAATIO

### 2.1 Organisaation määritelmä

Organisaatiot ovat yleisiä ja siksi itsestäänselvyyksiä (Harisalo 2010, 17). Jokainen tietää, mikä on organisaatio, mutta ei välttämättä osaa määritellä sitä (Juuti 2006, 204). Tässä kirjoittajat kuvaavat kuinka vaikeaa organisaatiota on varsinaisesti määritellä. Määrittelyn vaikeus johtuu ympäristöistä missä elämme tai työskentelemme, ja joiden toimintaan sekä rakenteeseen vaikuttavat useat eri tekijät.

Harisalo (2010, 17) on kuvannut kirjassaan neljä erilaista määritelmää organisaatiolle. Kirjottajan mukaan yleisin tapa määritellä on tavoite- ja tehokkuusmalli. Tässä mallissa organisaatio on hyvin huolellisesti suunniteltu ja organisaation tehtävänä on toteuttaa asetettuja tavoitteita. Mallissa tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat myös keskeiset ominaisuudet. Kirjoittajan kuvauksessa tavoitteet ilmaisevat organisaation olemassaolon tarkoituksen ja tehokkuus ohjaa organisaatiota jatkuvasti suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa.

Toinen tapa Harisalon (2010, 17) kirjassa määritellään säilymismalliksi tai luonnolliseksi järjestelmäksi. Tässä mallissa organisaatiot ovat yhteistoiminnallisia järjestelmiä, joiden keskeinen tavoite on varmistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Tässä yhteistoiminnallisessa järjestelmässä käsitellään organisaation henkisiä ominaisuuksia, eli kuinka ristiriitoja voidaan rakentavasti ratkoa ja kuinka organisaation ilmapiiriä voidaan myönteisesti kehittää.

Kolmas määritelmä Harisalon (2010, 17) kirjassa on vaihdantamalli, joka kuvaa organisaation ja toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta. Vaihdantamallissa tarkastellaan miten toimintaympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan ja kehittymismahdollisuuksiin. Organisaatiota onkin parasta tarkastella toimintaympäristön näkökulmasta, jonka ominaispiirteet määrittelevät organisaation ominaisuuksia ja rakennetta.

Neljättä määritelmää Harisalo (2010, 17) kutsuu tulkinnalliseksi mielikuvaksi. Tulkinnallisen mielikuvan mukaan huomio on kiinnitettävä organisaation rakenteista – työnjaosta, hallinnollisista käy-

tännöistä ja prosesseista – sen puolesta toimiviin ihmisiin (Harisalo, 19). Tässä mallissa organisaation jäsenten omat käsitykset ja tulkinnat määrittelevät organisaation. Tätä organisaatiomallia voidaan kutsua myös kulttuurilliseksi malliksi.

## 2.2 Organisaation ominaisuudet

Organisaatiokäyttäytyminen on monitieteellinen aihekokonaisuus, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Lämsä & Hautala 2004, 10). Kirjoittajat määrittelevät organisaation sosiaalisesti tosiasiksi, jonka tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin jäsenten tulee sopeutua.

Tavoitteet kuvaavat organisaatioiden olemassaolon tarkoitusta. Kun tavoite on tiedossa, on mahdollista arvioida organisaation valintojen järkevyyttä ja hyväksyttävyyttä (Harisalo 2010, 19.) Kirjoittajan mukaan tavoitteet ovat mittavälineitä organisaatiosta kiinnostuneille tarkkailijoille. Tavoitteet kertovat tarkkailijalle nopeasti organisaation toiminnan tavoitteet ja niiden saavuttamiseen valitut tavat. Yksiselitteiset tavoitteet antavat pohjan organisaation kehittämiseksi, mihin voimavaroja kannattaa suunnata ja miten henkilöstön saavutuksia voidaan arvioida. Moniselitteisissä tavoitteissa näiden määrittely on vaikeampaa, ja jos tavoitteita ei määritellä niin kaikki ovat periaatteessa yhtä tärkeitä. Harisalon (2010, 20) kirjassa organisaation tavoitteiden tunnistamisessa onkin kysyttävä organisaation jäseniltä, mitä he pitävät organisaation tavoitteina erotuksena niihin, joita organisaation pitäisi tavoitella.

Harisalo (2010, 21) kuvaa kirjassaan rationaalisuutta ominaisuutena jossa voidaan erottaa sisällöllinen ja välineellinen ulottuvuus. Sisällöllisessä rationaalisuudessa arvovalinnat ovat merkittävä tekijä eli miten tavoitteita tunnistetaan, valitaan ja hyväksytään. Arvoja voidaan verrata liimaan, joka pitää organisaation koossa, kun toimintaa hajautetaan, monipuolistetaan, kehitetään ja laajennetaan (Karlöf & Lövingsson 2006, 106). Välineellisessä rationaalisuudessa Harisalon (2010, 21) määrittelyn mukaan tehokkaat keinot, valinnat ja niiden hyväksikäyttö määräävät toimintaa. Välineellisessä rationaalisuudessa valitut keinot voivat olla jopa ristiriidassa arvojen kanssa, ja työntekijä voi olla paremminkin kuluerä kuin työnantajalle arvoa tuottava resurssi.

Keskitys ja hajautus kuvaavat päätöksenteon keskityksen ja hajautuksen astetta organisaatiossa. Organisaatioiden on päätettävä siitä, missä asioissa se keskittää ja missä hajauttaa päätöksentekoaan (Harisalo 2010, 23.) Muutos, tietämättömyys ja epävarmuuden lisääntyminen, esimerkiksi organisaatioon tuotujen uusien teknologisten ratkaisujen mukana, voi edellyttää päätöksenteon hajuttamista. Keskitys puolestaan voi tuoda mukanaan voimattomuutta ja vieraantumista, koska kaikki eivät ole päätöksissä mukana vaikka itse haluaisivat.

Monimutkaisuus organisaation ominaisuutena määrittelee monia erilaisia asioita. Harisalo (2010, 27) kuvaa kirjassaan monimutkaisuutta kolmella eri tavalla. Monimutkaisuus voi syntyä monien asioiden samanaikaisesta käsittelystä, toisaalta taas käsiteltävät asiat voivat olla merkittävästi erilaisia tai eri asiat voivat olla ennakoimattomasti keskenään riippuvaisia. Tällaisen ominaisuuden määritelmänä voidaan käyttää horisontaalista erilaistumista kuten Juuti (2006, 209–210) kirjassaan kuvaa. Mitä useampia erilaisia toimintoja ja ammatteja organisaatiossa on, sitä erilaistuneempi ja monimutkaisempi organisaatio on horisontaalisesti (Juuti 2006, 209).

### **2.3 Organisaatorakenne**

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Rakenne tekee mahdolliseksi johtamisen, ja se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjauksuhteista (Lämsä & Hautala 2004, 152.) Kirjoittajat kuvaavat kirjassaan organisaatorakennetta vakiintuneena toimintana, mutta toisaalta ihmisten toiminnan jatkuvasti muuttamana ja muovaavana. Tällaisessa rakenteessa ihmisten vaikutus rakenteeseen on merkittävä ja organisaatiota voidaan katsoa jälkimodernista näkökulmasta. Jos taas ihmiset ovat ikään kuin ulkopuolisia rakenteisiin nähden, toiminta on enemmän pysyvää, tällöin näkökulma on moderni. Organisaation onnistumiselle on yhtä tärkeää, onko rakenne pysyvää vai muuttuvaa, kummassakin tapauksessa organisaatorakenteen tehtävät ovat samat.

Yksinkertaisesti tarkasteltuna organisaatorakenteessa on määritelty eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Organisaation rakenteesta käyvät ilmi ihmisten väliset roolit. Organisaatorakenteen avulla pyritään mahdollistamaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö (Juuti 2006, 208.) Kirjoittajan mukaan organisaation rakenteen tarkoitus on pyrkiä erilaistamaan työnjakoa sekä toimintoja, mutta

toisaalta pyrkiä säilyttämään riittävä yhteistyö organisaation eri osien välillä. Organisaatorakennetta voidaan kutsua muodolliseksi suunnitelmaksi tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön saavuttamiseksi. Myös organisaation vuorovaikutus ympäristön kanssa muovaa organisaatorakennetta. Jos ympäristö muuttuu voimakkaasti, on organisaation mukauduttava muutokseen, mutta jos ympäristö ei juurikaan muutu, myös organisaatorakenne voi pysyä lähes muuttumattomana.

Lämsä ja Hautala kuvaavat kirjassaan (2004, 153) kuinka organisaationrakenteen tehtävät mahdollistavat organisaation rakenteellisen tehokkuuden. Hyvä rakenne mahdollistaa toimivan organisaation ja pystyy näin lisäämään organisaation kyvykkyyttä pidemmällä tähtäimellä. Nämä rakenteen mahdollisuudet riippuvat toimintaympäristöstä, tehtävistä, tavoitteista ja käytetystä teknologiasta.

Organisaatorakenne luo puitteet auktoriteettisuhteille organisaatiossa. Auktoriteettisuhteet määräytyvät vertikaalisen organisaatorakenteen perusteella. Horisontaalinen organisaatorakenne puolestaan määrää osastojaon (Juuti 2006, 208.) Kirjoittaja määrittelee organisaatorakenteen tavoitteet seuraavasti; nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko, työnjaon selkeys sekä toimintojen välinen yhteistyö.

## **2.4 Organisaatioteoriat**

Hyvä teoria on käyttökelpoinen monellakin tapaa. Se ensinnäkin auttaa meitä tulkitsemaan nykytilannetta ja ymmärtämään, mitä tapahtuu ja miksi. Toiseksi hyvä teoria voi auttaa meitä ennakoimaan ja ennustamaan kehitystä (Karlöf & Lövingsson 2006, 15.)

Organisaatioteorioita on tutkittu jo 1900-luvun alusta asti. Weber, Taylor, Fayol, Gulick ja Urwick sekä Barnard käsittelivät kirjoituksissaan sitä, kuinka tulisi organisoida, jotta voitaisiin saavuttaa mahdollisimman suuri tehokkuus (Juuti 2006, 213). Näihin tutkijoiden muodostamiin rakenteellisiin teorioihin, kuten klassinen organisaatioteoria sekä organisaatioiden rakenneteoria, ei tässä opinäytetyössä paneuduta, vaan tutkitaan organisaatioiden johtamisen, päätöstenteon ja vallankäytön teorioita.

## 2.4.1 Johtaminen

Tieteellinen liikkeenjohto on ensimmäinen johdonmukainen ja järjestelmällinen tapa ajatella organisaatioita. Se yritti vakavasti ymmärtää työn luonnetta, sen tekijöitä ja niiden organisointia ihmisille uudenlaisessa ympäristössä (Harisalo 2010, 53.) Taylor (1911, 1–76) on perustellusti tieteellisen liikkeenjohdon perustaja ja johtava edustaja. Taylor määritteli tieteellisen liikkeenjohdon henkiseksi vallankumoukseksi, joka pakottaa työntekijät ajattelemaan uudella tavalla velvollisuuksiaan työtovereitaan, työtään ja työnantajiaan kohtaan. Taylor väitti myös että yritysjohto on tieteellisen liikkeenjohdon henkisen vallankumouksen suurin este, koska he olivat haluttomia arvioimaan ja muuttamaan omaa toimintaansa. Tieteellisen liikkeenjohdon merkitys olikin siinä, että se mahdollisti tieteen ja tutkimuksen avulla, jokaiselle oman yksilöllisen kokemuksen ja harkinnan työnjakoon sekä organisaation ongelmiin. Taylorin ansioksi voidaankin laskea nykypäivän johtamisen kehittämismenetelmät tieteen ja tutkimuksen avulla.

Moderni ihmistiede, joka eri nimikkein syntyi noin sataviisikymmentä vuotta sitten, kiinnostui varsin varhain johtamisen problematiikasta. Johtamista onkin tutkittu varsin paljon, ja tutkimuksen tuottamat näkökulmat ovat vaihdelleet suuresti (Juuti 2006, 158.) 1900-luvun alkupuolella tutkimukset kohdistuivat siihen millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajilla oli heidän alaisiinsa verrattuna. Tämä näkökulma jouduttiin kuitenkin hylkäämään varsin pian sekavien ja ristiriitaisten tulosten jälkeen. Seuraavaksi etsittiin opittuja ominaisuuksia, jotka erottelevat menestyviä sekä vähemmän menestyviä johtajia heidän alaisistaan. Juuti (2006, 158) kirjoittaa kirjassaan etteivät nämä lukuisat tutkimukset antaneet selitystä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Johtamistaidollinen tutkimus siirtyikin 1960- ja 1970-luvuilla käyttäytymisen tutkimukseen ja 1980-luvulla tilanpainotteiseen tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkimukset siirtyivät johtamisen kentälle ja johtamista alettiin enemmän tutkimaan, pyrkien ymmärtämään johtajuutta syvällisemmin.

Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi (Lämsä & Hautala 2005, 206.) Kirjailijat määrittelevät johtajuuden olevan vaikuttamista ihmisten välisiin suhteisiin sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajuus on vuorovaikutteista, joka tarjoaa uusia näkökulmia ja ohjeistusta yhteisten päämäärien saavuttamiseen.

Johtajuus ei ole pelkkää omien johtamista vaan myös sidosryhmien huomioonottamista. Lämsä ja Hautala (2005, 216) kuvaavatkin kirjassaan johtajuuden yhdeksi tärkeäksi osaamisalueeksi sidosryhmien johtamisen. Johtajan on ylläpidettävä yhteyksiä ja suhteita sidosryhmiin sekä ylläpidettävä ja kehitettävä organisaation imagoa sidosryhmien keskuudessa. Tämä vaatiikin useasti johtajalta tasapainoilua ja neuvottelutaitoja, sidosryhmien vaatimusten ja omien tavoitteiden välillä. Johtajuuden tärkein ominaisuus on ymmärtää olevansa esimerkki ja roolimalli, koko toimintaympäristössä.

## **2.4.2 Päätöksenteko**

Harisalo (2010, 145) kirjoittaa kirjassaan päätösteorian avanneen laadullisesti uuden suunnan organisaatioiden teoreettiseen ajatteluun. Päätösteorian myötä ymmärrettiin ettei organisaatio ole pelkästään rakenteita ja niiden funktioita, vaan myös päätöksentekoa. Päätösteoria auttoi ymmärtämään että organisaation tuottavuus on nimenomaa päätöksenteon seurauksia. Keskeisintä tässä teoriassa olikin ymmärtää, että päätöksenteko vaatii vaihtoehtojen puntarointia, valintaa ja valittujen asioiden toimeenpanoa. Päätöksenteon seuranta on myös oleellinen tehtävä virheiden havaitsemiseksi ja korjaamiseksi, jotta päätöksenteko prosessina kehittyy.

Rajoitettua rationaalisuutta korostava päätösteoria eroaa olennaisesti täydellisen rationaalisuuden teoriasta. Se muistuttaa, että tavoitteet sisältävät usein monia erilaisia merkityksiä, joista päättäjien on vaikeaa saavuttaa yksimielisyyttä (Harisalo 2010, 156.) Täydellinen rationaalisuus päätöksenteossa on kirjoittajan mukaan organisaatio, joka toimii yhtenä kokonaisuutena ja sen toiminnan suorituskykyä myös arvostellaan yhtenä kokonaisuutena. Rajoitettu rationaalisuus ottaa myös huomioon tavoitteiden monimuotoisuuden, joka aiheuttaa päätöksentekoon useita erilaisia vaihtoehtoja ja joista on vaikea päästä yksimielisyyteen.

Päätösteorian merkitys on siinä, että se siirsi huomion rakenteellisista päätöksentekoon luonnehtimalla sitä organisaation olennaisimmaksi prosessiksi. Organisaatio on päätöksentekoa (Harisalo 2010, 175.) Kirjoittajan mukaan päätöksenteko avasi kokonaan uuden mahdollisuuden organisaatioajatteluun. Päätöksenteko on syvällisesti henkinen prosessi. Ihmiset näkevät usein vain sen minkä haluavat nähdä ja pitävät oikeana kerran oppimaansa. He ovat haluttomia luopumaan ennakkokäsityksistään ja oppimaan uutta. Näiden asioiden nykyistä parempi ymmärtäminen auttaa organisaatioita kehittämään päätöksentekoaan (Harisalo 2010, 176.)

### 2.4.3 Vallankäyttö

Valta ilmenee haluna ja kykynä vaikuttaa ihmisten ajatteluun, käyttäytymiseen ja valintoihin. Esimies saa valtansa avulla ihmiset tekemään työnsä hänen hyvänä pitämällään tavalla. Organisaation johto saa valtansa avulla ihmiset tekemään haluamiaan asioita (Harisalo 2010, 201.) Kirjoittajan mukaan kaikilla organisaatioissa työskentelevillä on organisaation, tietyn oikeuksin ja velvollisuuksin, heille antama valta. Jokaisen on ymmärrettävä oma valtansa, sen luomat mahdollisuudet, mutta myös muiden ympäristössä olevien valta. Organisaation onkin parempi ottaa huomioon tämä vallan ihmisille suoma potentiaali, ja kehittää toimintaansa, jottei organisaatioon synny uusia valtakeskittymiä. Kuten Hautala ja Lämsä (2010, 219) kirjassaan toteavat, valta voi olla ominaisuutena organisaation rakenteisiin sisältyvä.

Auktoriteetti liittyy valtaan. Se sisältää oikeuksia, velvollisuuksia ja etuja, jotka liittyvät määrättyyn asemaan organisaatiossa (Lämsä & Hautala 2005, 217.) Kirjoittajien mukaan johtajalla, jolla on suora auktoriteetti, voi vaatia toimimaan hänen haluamallaan tavalla ja niitä on auktoriteetin alaisen velvollisuus totella. Auktoriteetti antaa myös oikeuden valvoa suorituksia, toimintatapoja ja taloudellisia resursseja.

Valta ja organisaation poliittisuus kytkeytyvät yhteen. Kun valta on mahdollisuuksien ohella ihmisen kyvykkyyttä saada muut toimimaan haluamallaan tavalla, on poliittinen käyttäytyminen vallankäyttöä käytännössä (Lämsä & Hautala 2005, 217.) Kirjoittajien mielestä poliittisuus on toimiva ongelmanratkaisu, kun organisaation jäsenillä on työhön liittyen erilaiset arvot. Tällaisessa organisaatiossa ei ole yhteisiä tavoitteita, vaikka organisaation jäsenten on toimittava yhteistyössä toistensa kanssa.

Siilasmaa kirjoittaa kirjassaan (2018, 13–151) hyvin selkeäsanaisesti miten valtaa voidaan käyttää väärin ja sillä jopa voidaan tuhota hyvin menestynyt yhtiö. Hallituksen puheenjohtaja käytti valtansa ja hallituksen jäsenillä ei ollut todellista asemaa monessakaan päätöksenteossa. Kirjassaan Siilasmaa kuvaa hallituksen kokouksia hyvin pintapuolisiksi, oikeista asioista ei puhuttu tai ei ainakaan oikealla tavalla, sekä hallituksen puheenjohtajaa ei voinut haastaa. Siilasmaa yritti jopa henkilökohtaisella muistiollaan herätellä hallituksen puheenjohtajaa, mutta hän ei saanut mitään vastakaikua asialleen. Muistio haudattiin pysyvästi kaikessa hiljaisuudessa, ja holvin ovi laitettiin kiinni.

## 3 STRATEGIA

### 3.1 Strategia-käsitteen määrittely

Strategia-käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi strategiaa on mahdotonta vangita yhteen lyhyeen määritelmään (Kamensky 2010, 18). Kirjoittaja ottaakin strategian määrittelyn lähökohdaksi kolme osittain päällekkäistä, mutta toisiaan täydentävää määritelmää.

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2010, 18). Kirjoittaja haluaa tällä määritelmällä korostaa, miten muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa strategian tekemiseen, ja kuinka strategian tekemisessä kysymys on valinnoista lukemattomien vaihtoehtojen joukosta. Strategia antaa tavoitteet sekä toimintalinjat, ja näiden siirtämisen koko organisaation tietoisuuteen. Strategian tiedostaminen ja ymmärtäminen antaa yritykselle tai organisaatiolle mahdollisuuden toteuttaa tavoitteita, määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä (Kamensky 2010, 19). Kirjoittaja kuvailee miten monella eri tavalla voidaan hallita ympäristössä olevia tekijöitä, jotka eivät ole yrityksen itsensä muovaamia. Näihin ympäristötekijöihin voidaan sopeutua, niitä voidaan muokata ja niihin voidaan vaikuttaa, sekä niistä voidaan valita itselle sopiva toimintaympäristö.

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pysytään saavuttamaan (Kamensky 2010, 20). Tässä kolmannessa määritelmässä kirjoittaja syventää kahta edellistä määritelmää kahdella eri tavalla, eli sisäisten tekijöiden merkityksellä ja tasapainon löytämisellä oikealla tavoiteasetannalla. Sisäiset ristiriidat voivat aiheuttaa organisaatiossa tarpeettomia menetyksiä, myös uuden osaamisen tarvetta ei saada täydennettyä, ja näin molempien seurauksena strateginen menestys romuttuu.



### 3.2 Strategiset tavoitteet

Tavoitteella tarkoitetaan tulosta, hyötyä ja olotilaa, jotka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana. Kyseessä ei kuitenkaan ole ennuste vaan ennen kaikkea tahtotila. Organisaation tavoitteet tarkoittavat meidän tahtoamme, jolloin vaikeuskerroin välittömästi moninkertaistuu: kenen meidän tahto on kyseessä? Yritys on sidosryhmilleen taloudellinen hyöty-yksikkö, ja tämä antaa hyvän pohjan tarkastella ”meidän tahtoa” (Kamensky 2010, 206.) Kirjoittajan mielestä avainasemassa olevia sidosryhmiä on käytännössä kolme, omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Hyvän lopputuloksen varmistamiseksi, kaikkien näiden kolmen osapuolen tahtotila on sovittava yhteen.

Sidosryhmien moninaisuuden lisäksi organisaation koko lisää tavoiteohjauksen vaikeuskerrointa. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän on osajoukkueita. On toimialoja, yhtiöitä, liiketoimintayksiköitä, myynti- ja tuotantoyksiköitä, osastoja, toimintoja, prosesseja – ja kaiken takana yksilöllisiä ihmisiä (Kamensky 2010, 207.) Esimiesten rooli kirjoittajan kuvauksessa on usein monimuotoinen, yleensä esimiehet kuuluvat useaan eri osajoukkueeseen, toisissa he ovat johtavassa roolissa ja toisissa ihan rivijäseniä. Tavoitteilla onkin keskeinen rooli, kun kysymyksessä on erilaisten roolien yhteensovittaminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Tavoitteiden määrittelyssä on neljä eri ulottuvuutta, taloudelliset tavoitteet, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet, sekä kehittämistavoitteet. Kamenskyn (2010, 209) mukaan taloudelliset tavoitteet korostuvat aina, mutta niillä ei ole tarvittavaa ohjausvoimaa, jota tarvitaan strategian luomiseen, toteuttamiseen sekä uudistamiseen. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteita ovat kaikki ne tavoitteet, joilla halutaan ilmaista suhdetta toimintaympäristöön (Kamensky 2010, 209). Sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin kuuluvat kaikki ne sisäisten prosessien tarkastelut, joissa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan arvoketjusta tietyjä tuloksia (Kamensky 2010, 209). Kirjoittajan mukaan strategisen johtamisen tavoite ennen kaikkea on tulevaisuuden menestys, joten neljättä ulottuvuutta voidaan kutsua kehittämistavoitteeksi. Näillä neljällä tavoiteryhmällä voidaan määrittellä strateginen sisältö jokaiselle organisaatiolle.

Luoma pohtiikin (2012, 25–29) artikkelissaan onko olemassa jokin yhteys tietynlaisten strategioiden ja organisaatioiden menestymisen välillä. Lopputuloksena hän toteaa ettei menestys ole osa strategiaa, vaan oikeanlainen strategian sisältö voi johtaa organisaation menestykseen.

### 3.3 Strategiatyö

Toiminta-ajatus on lyhyt määritelmä siitä, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata yrityksen olemassaolon tarkoitusta, erityisesti sitä, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaille. Toiminta-ajatuksen tulisi antaa yrityksen johdolle ja henkilöstölle kuva siitä kokonaistavoitteesta, johon heidän tulisi yhdessä pyrkiä (Kaplan & Norton 2009, 57.) Kirjoittajien mukaan toiminta-ajatus pysyy aika muuttumattomana koko organisaation olemassaolon ajan. Visio ei ole yhtä vakaa, mutta toimii usein kuitenkin muuttumattomana organisaatiolle laaditun strategisen suunnitelman ajan.

Visiossa määritellään organisaation keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet. Vision tulisi olla markkinasuuntautunut ja sen tulisi ilmaista - usein visionaarisin termein -, kuinka yritys haluaa muiden näkevän itsensä (Kaplan & Norton 2009, 58.) Vision selkiyttämisen ja parantamisen jälkeen yrityksellä on selkeä kuva siitä, mitä sen on saavutettava. Vuorossa ovat ulkoinen ja sisäinen analyysi, jotka sisältävät kattavan arvion organisaation kyvyistä ja suorituksista kilpailijoihin verrattuna sekä asemoinnista suhteessa toimialan kehitykseen (Kaplan & Norton 2009, 67.) Kirjoittajien määrittelyn mukaan ulkoiseen analyysiin kuuluu toimialan talouden tarkastelu, sekä kilpailijoiden arvioiminen. Sisäisessä analyysissä taas tarkastellaan organisaation omaa osaamista ja suorituskykyä.

Motivaatioanalyysityöhön on usein kovilla: työ koetaan vaikeaksi, työlääksi, ei-näyttäväksi ja hitaasti palkitsevaksi. Toisaalta tietoa on liikaa, toisaalta juuri tarvittava informaatio puuttuu (Kamensky 2010, 113.) Kamenskyn mukaan analyysit parantavat lähtötilanteen tuntemusta, sekä kehittävät osallistujien strategista osaamista, ja näin muodostavat kivijalan menestyvälle liiketoiminnalle. Erityisesti liikkuvassa maailmassa lähtötilanteen, sekä toimintaympäristön ja sen vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen ovat erittäin haasteellisia. Motivaatioon vaikuttaa myös strategian läheisyys. Jos työntekijä tuntee, että se liittyy minun työyhteisöni, minun hoitamiini asiakkaisiin, minun käyttämiini järjestelmiin, asioihin, joita minä ymmärrän ja osaan, silloin oma motivaatio todennäköisesti löytyy helposti (Jalava & Matilainen 2010, 52.)

Kim ja Mauborgne (2015, 214) kuvaavat kirjassaan kuinka rivityöntekijät, joiden vastuulla on strategian päivittäinen toteuttaminen, kokevat useasti strategian heille valmiina ylhäältä annettuna. Tämän vuoksi koko organisaatio on hyvä ottaa mukaan strategian laadintaan, ja näin saadaan kaikki luottamaan sekä sitoutumaan yhteisen strategian toteuttamiseen.

## 4 ORGANISAATIOKULTTUURI

### 4.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Kulttuurilla tarkoitetaan määrätyn ihmisyyteen tapaa ajatella ja toimia. Kulttuuri opitaan yhteisössä elämisen ja toimimisen kautta, joten kulttuurissa ilmenevät tavat eivät ole sisäsyntyisiä. Kulttuuria on mahdollista tarkastella monella tasolla, kuten kansallisella, alueellisella, etnisellä, kielellisellä sekä sukupuolten, sukupolvien ja organisaatioiden tasolla (Lämsä & Hautala 2005, 176.)

Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle (Lämsä & Hautala 2005, 176.)

Näiden kahden määritelmän lisäksi kirjoittajat jakavat organisaatiokulttuurin kahteen pääryhmään, eli organisaatiolla on kulttuuri ja organisaatio on kulttuuri. Ensimmäisessä määritelmässä kulttuuri on yksi tekijä muiden tekijöiden, kuten strategian, rakenteen ja teknologian, joukossa. Kulttuuri on organisaation sisäinen ominaisuus, johon jokainen yksittäinen henkilö omalla käyttäytymisellään voi vaikuttaa. Toisessa määritelmässä kulttuuri muodostuu koko ajan yhteisessä työskentelyssä. Organisaation jäsenten ajattelu- ja toimintatavat muodostuvat vuorovaikutussuhteissa, sekä työskentelykokemuksissa, jotka tuovat kulttuurin olemassaolon näkyväksi.

Kulttuuri on luonteeltaan ryhmäilmiö ja osa yhteisön yhteistä sosiaalista pääomaa. Kulttuuri syntyy vain useamman ihmisen myötävaikutuksesta – elämällä yhdessä. Siksi organisaatiokulttuurista ei voida puhua ottamatta esille sitä, mitä ryhmässä tapahtuu (Kuusela 2015, 111.) Kirjoittaja kuvailee kuinka toimiva ryhmä muovaa toimintaympäristöään, ei pelkästään toimi vakaasti, vaan saa aikaan tarpeellista muutosta toimintaympäristössään. Ryhmän työskentelyllä ja toimintansa kehittämällä, on suuri merkitys ryhmän tehokkuuteen.

Kulttuuri syntyy sosiaalisissa tilanteissa vuoropuhelun ja sanattoman viestinnän kautta. Jokainen tuo mukanaan omat sääntönsä, määritelmänsä ja odotuksensa sekä lukee tilanteita omalla tavallaan (Kuusela 2015, 113.) Kirjailija kuvaa kuinka vuorovaikutus on osa kulttuuria, se on keskustelua, ajatuksia ja tulkintoja, joiden seurauksena voi olla ristiriitoja mutta myös hyvää yhteishenkeä. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta odotukset täyttyvät ja yhteistyöstä jokainen saa iloa. Nykyajan virtuaalitiimit, jossa esimiehen asema korostuu, luovat haasteita organisaatiokulttuurin muodostumiseen.

## 4.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Johtajat eivät johda eivätkä esimiehet tee esimiestyötä tyhjiössä, vaan aina jonkin ryhmän vetäjinä. Kulttuurin johtamisessa onkin kyse heräämisestä ryhmäjäsennyden merkitykseen. Esimies edustaa ja toteuttaa tietyn ryhmän tavoitteita, ja jokaisen pärjääminen on kiinni yhteisestä onnistumisesta (Kuusela 2015, 133.)

Kulttuurin johtamisen näkökulmasta esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on samastumisen johtaminen. Arkikielisesti voisi sanoa, että kyse on haluamisen johtamisesta, siis siitä, että organisaatio yhdessä ja jokainen sen jäsen saadaan kiinnostumaan siitä mitä pitää tehdä: motivoitumaan organisaatiolle tärkeisiin tavoitteisiin (Kuusela 2015, 133.)

Kirjoittajan mukaan kulttuurin johtamisen ytimessä, jokainen haluaa samastua sekä johtajaansa että omaan työyhteisöönsä, mutta myös omaan organisaation tarvitsemaan rooliinsa. Ryhmä tarjoaa yksilölle sekä huolenpitoa että hyötyjä, ja näin yksilö tiimipelaajana kykenee ja haluaa edistää ryhmän tavoitteita. Esimiehen panostaminen ryhmädynamiikkaan ja vuorovaikutustilanteisiin, sekä herkkä reagointi toimintaympäristön muutoksiin, kuten ihmissuhteisiin ja motivaatioon, on edellytys hyvään kulttuurin johtamiseen samastumisen keinoilla.

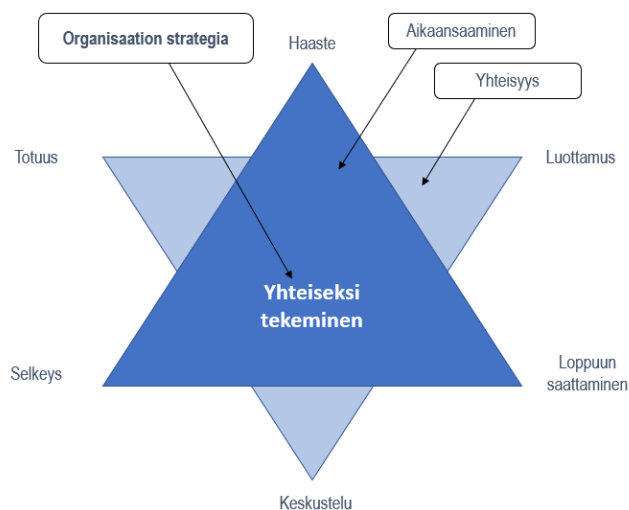
Motivaation johtamisessa on olennaista saada jokainen innostumaan henkilökohtaisesti organisaation perustehtävästä ja tavoitteista. Silloin kiinnostus on yhteinen organisaation kanssa ja halu toimia lähtee sisältä (Kuusela 2015, 134.) Kirjoittaja kuvailee kuinka suuri merkitys ryhmällä on yksilön identiteetille, sekä halulle oppia, että työskennellä kyseisessä ryhmässä. Johtajan panostaminen ihmissuhteisiin, myös koko organisaatiossa, kasvattaa ryhmän tuottavuutta ja hyvinvointia. Hyvä johtaja saa muut seuraamaan itseänsä, eli ryhmä tuntee johtajan näyttävän suuntaa ja auttaa koko ryhmää onnistumaan.

Alahuhta (2015, 141) käyttää kirjassaan termiä ihmisten ja vireen johtaminen. Kirjoittajan mukaan vire määrittelee ihmisten energiamäärän ja tämän myötä mikä on heidän halu saada aikaan tuloksia. Vireen johtamisessa tärkeintä saada jokainen tunnistamaan oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Kirjoittaja määrittelee vireen johtamisen perustaksi luottamuksen rakentamisen. Luottamuksen ilmapiirissä on positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, keskitytään vain olennaiseen ja työyhteisössä on aikaansaamisen ilmapiiri.

### 4.3 Strategia organisaatiokulttuurin yhteiseksi tekeminen

Koko organisaation strategia ja sen sopeuttaminen oman työyhteisön toiminnaksi on strategisen työyhteisön johtamisen lähtökohta. Tarkoituksena on tuoda yksilöille kaukaisen ylätason päämäärät lähemmäksi ja muokata niistä oman toiminnan suuntaviivoja (Jalava & Matilainen 2010, 94.) Kirjoittajat toteavat ylätason strategioiden pystyvän harvoin antamaan juuri mitään alemmille organisaatiotasolle, ei mitään käytännönläheistä tai edes ymmärrettävää ohjetta.

Kuviossa 2 Jalava ja Matilainen (2010, 94) kuvaavat työyhteisöä tähtimallilla, jossa on kaksi eri tasoilla olevaa kolmiota. Päällä oleva kolmio yhdistää aikaansaamisen osatekijät ja alempi kolmio yhdistää työyhteisöllisyyden osatekijät.



KUVIO 2. Työyhteisön johtamisen tähtimalli

Kaikki tähtikuvion osatekijät on tarkoitettu esimiehen ja työyhteisön yhdessä tapahtuvan ajattelun ja oman toiminnan arvioinnin lähtökohdiksi sekä aktiivisen työskentelyn tavoitteiksi. Jokainen kuvion ulottuvuus merkitsee sekä esimiehelle että työyhteisön jäsenille työn kohdetta tai tehtävää. Jokainen ulottuvuus voidaan nähdä kysymyksenä, johon jokaisen työyhteisön on etsittävä oma avaimensa (Jalava & Matilainen 2010, 95.)

#### 4.3.1 Aikaansaamisen tekijät

Lukemassani artikkelissa Finnie ja Abraham (2002, 10–14) haastattelivat Jim Collinsia, joka on kirjoittanut kirjoja ja artikkeleita aiheesta, mikä saa yrityksen kääntämään kurssinsa tasapaksusta toiminnasta selkeästi myönteisempään suuntaan. Artikkelissa (Finnie & Abraham 2002, 13) Collins kertoi taustoja määrittelemäänsä kolmen ympyrän malliin (kuvio 3) missä Intohimon, Realismin ja Strategian yhdistävä kolmio heijastaa haastetta suunnan muuttamiseen.



KUVIO 3. Kolmen ympyrän malli

Kolmen ympyrän mallissa yrityksen on tehtävä kolme kysymystä, missä haluamme olla hyviä, missä voimme olla hyviä ja missä tulisi olla hyvä. Artikkelin mukaan (Finnie & Abraham 2002, 13) Collins määrittelee tärkeimmäksi sanaksi ymmärrys, eli kaikkiin näihin kolmeen kysymykseen tärkeintä on ymmärtää, mitkä ovat yrityksen tai organisaation oikeat päämäärät.

Kun päämäärät ovat itse asetettuja ja vähintäänkin niihin on voinut olla vaikuttamassa, itseensä luottavat ihmiset asettavat tähtäyspisteensä mieluummin korkealle kuin kovin alas. He ovat myös tavallisesti hyvin sitoutuneita näihin päämääriin ja löytävät hyviä toimintatapoja saavuttaakseen tavoitteensa. Strateginen johtaminen pohjautuu motivoivien haasteiden rakentamiseen, ihmisten sitouttamiseen ja mukaan vetämiseen (Jalava & Matilainen 2010, 114.)

Artikkelissa (Finnie & Abraham 2002, 13) Collins kuvailee kuinka ymmärrys selkeyttää ajatuksia, kuinka hyvistä tuloksista voidaan päästä parempiin tuloksiin eri tavalla ajattelemalla. Artikkelissa Collins myös toteaa että selkeyttämällä ymmärrystä, ei välttämättä päästä parempiin tuloksiin, mutta ymmärryksellä on mahdollista päästä parempiin tuloksiin.

Selkeys tarkoittaa sitä, että tiedämme, mitä meidän tulee tehdä ja miten toimia. Aikaan saamisen kannalta tällainen tieto on välttämätöntä (Jalava & Matilainen 2010, 118.) Kirjoittajat pohtivat selkeyden teemaa kahdesta eri näkökulmasta, ensinnäkin kuinka haasteen asettaminen työyhteisöön luo rooleihin epäselkeyttä, ja toisekseen kuinka strategisten painopisteiden muutos aiheuttaa toimintatapoihin epäselkeyttä.

Työyhteisötasoiseen strategian rakentamiseen siirryttäessä päätöksenteko ja siihen kuuluva valta tuntuvat olevan vaikeasti sulatettava kysymys (Jalava & Matilainen 2010, 119). Hierarkkisen järjestelmässä päätöksenteko on ollut perinteisesti esimiehillä. Haluttaessa keskustelemalla hyödyntää myös koko työyhteisön vaikutusta päätöksentekoon, voi päätöksen ratkaisijasta syntyä epäselvyys. Kirjoittajien mukaan strategisten keskustelujen tulosten parantamiseen, täytyy työyhteisöllä olla selkeä käsitys mistä keskustellaan, mikä on jokaisen vastuu ja miten asiat ratkaistaan.

Loppuun saattaminen tarkoittaa asioiden valmiiksi tekemistä ja tähän vaadittavan henkisen energian säilyttämistä. Asioiden toteuttaminen edellyttää motivaation lisäksi tahdon ylläpitämistä (Jalava & Matilainen 2010, 126.) Kirjoittajien mukaan ensimmäinen lähtökohta loppuun saattamisessa on, kuinka voimakas on luonnollinen haaste, ja kuinka paljon se tuottaa energiaa arkisen työn lisäksi. Toinen lähtökohta on yhteisöllisyys, jossa yksilö itsenäisesti ohjaa omaa toimintaansa koko ryhmän hyväksi. Kyseessä on motivaation ylläpitäminen, tietoisesti ja tarkoituksellisesti kunnes haasteet on saavutettu.

Kirjassaan Jalava ja Matilainen (2010, 127–128) kuvaavat kuinka henkisen energian ylläpitäminen voi myös kohdata haasteita, kuten vastoinkäymisiä, houkutusia, kiirettä, kritiikkiä ja sosiaalista

laiskottelua. Vastoinkäymiset kuluttavat energiaa, ja onkin tärkeintä että työyhteisö ei tuomitse, jotta tarvittava energia etenemiseen saadaan ylläpidettyä. Houkutukset saattavat olla mielenkiintoa siirtäviä, kilpailevia ja mielekkäämpiä tekemisiä. Erityisesti tämä on riski asiantuntijoiden keskuudessa, ja tällaisessa organisaatiossa houkutus on kontrolloitava ja vastustettava. Kiire on tekijä jonka taakse useasti piiloudutaan, tehdään muita kiireellisempiä asioita ja rutiineja. Ulkopuolinen kritiikki puolestaan tyrehtyttää helposti hyvässä vauhdissa olevan työskentelyn, ja sosiaaliseen laiskotteluun on helppo syyllistyä varsinkin isoissa organisaatioissa.

#### **4.3.2 Yhteisöllisyystekijät**

Artikkelissa (Fairholm & Fairholm 2002, 102) kuvataan kuinka johtajuus on kaksitahoinen kulttuurin ja oppimisen yhteisyrittys. Johtajuudella vakiinnutetaan organisaatiokulttuurin periaatteita ja opetetaan organisaatiota sisäistämään nämä kulttuuriset periaatteet. Johtaja voi omilla toimillaan ja esimerkeillä edesauttaa kulttuuriperinteiden juurtumiseen koko organisaation tavaksi. Tämä edellyttää luottamusta organisaatioon, mutta myös kannustaa organisaatiota luottamukseen.

Luottamus on käsite, joka koskettelee yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Yleisimmin käytetty luottamuksen määritelmä asiaa tutkivien keskuudessa on tila, joka ilmenee halukkuutena hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteessa (Jalava & Matilainen 2010, 154.) Kirjoittajien mukaan luottamus voi olla aktiivista eli keskustelevaa, eli vuorovaikutussuhteen odotukset ovat myönteisiä. Passiivisessa luottamuksessa huolestuneisuus ja tietty varauksellisuus puuttuvat, jolloin vuorovaikutussuhteen odotukset ovat kielteisiä.

Keskustelu muuttaa ajatuksiamme, mielipiteitämme ja sisäistä maailmaamme. Saamme uutta materiaalia toisilta keskustelukumppaneiltamme, rakennamme mieleemme uusia ajatuksia tai näkökulmia ja näin ymmärrämme asioita uudella ja paremmalla ja yleensä enemmän toisten kanssa yhteensopivalla tavalla kuin aikaisemmin (Jalava & Matilainen 2010, 133.) Luottamuksen peruspiiri on keskusteleva vuorovaikutussuhde ja tämä vaatii johtajalta oman persoonansa ja teknisen osaamisen asettamista taka-alalle kuten Fairholm ja Fairholm artikkelissaan (2002, 102) toteavat.

Esimies, jolla on valmiit vastaukset kaikkiin kysymyksiin, ei etsi totuutta eikä hän saa sitä esille. Hän haluaa pitää esillä omaa ajatusmaailmaansa, ehkä hän haluaa vakuuttaa toiset omasta päte-



vydestään tai ehkä auttaa alaisiaan oikealle tielle tai ehkä hän on vain kärsimätön eikä jaksakaan keskustella omasta mielestään itsestään selvistä asioista (Jalava & Matilainen 2010, 152.) Esimies joka ei kuuntele alaisiaan, käyttää valtaa vaikuttamaan ihmisten tekemiseen ja ajatteluun. Kuten Harisalo (2010, 201) kirjassaan totesi esimies saa valtansa avulla ihmiset tekemään työnsä itselleen parhaana katsomallaan tavalla.

Siilasmaan kirjassa (2018, 13–151) kuvataan useita yhteisöllisyystekijöitä joita ei Nokian alamäen alkaessa ollut yhtiössä ylemmässä johtoportaan juurikaan huomioitu. Johtajuus oli hallituksen puheenjohtajan yksinvaltiasta toimintaa, ja toimitusjohtaja jatkoi edellisen toimitusjohtajan johtamiskulttuuria. Tässä johtamiskulttuurissa ei korostettu vastuun ja velvollisuudentunnon merkitystä, keskityttiin väärin asioihin, eikä seurattu päätösten toteutumista käytännössä. Toimitusjohtaja ei yksinkertaisesti pystynyt vastustamaan, eikä muuttamaan vallalla olevaa kulttuuria. Hallituksen puheenjohtaja vaihtoi uuden toimitusjohtajan omalla itsevaltaisella taktiikallaan, nimitysryhmän itsensä kooten, tosin loppujen lopuksi jopa hallitukselle ehdokkaat esitellen.

Siilasmaa kuvaa kirjassaan (2018, 13–151) hallitustyöskentelyn olleen hyvin pinnallista. Tietoa oli hyvin vähän saatavilla, joten yksittäinen hallituksen jäsen ei tiennyt lainkaan, mitä yrityksessä todella tapahtui. Hallitukselta puuttui oleellinen tieto, mitä tapahtui ja miksi. Hallitus ei yrittänyt laistaa velvollisuuksiaan, hallituksessa oli päteviä henkilöitä, mutta hallitusta jopa johdettiin tahallisesti harhaan ja kaikki uskoivat että menestys jatkuu jos vain jatketaan kuten ennenkin.

Puheenjohtajan vastuulla on rikkoa itsetyytyväisyys. Jos puheenjohtaja ei ole hereillä tai, mikä vielä pahempaa, jos hän yrittää tietoisesti vältellä vaikeita aiheita, yksittäisen hallituksen jäsenen on hyvin vaikea saada ajoissa tietoa siitä, että jotain on menossa pahasti vikaan. Puheenjohtaja toimii myös yhteyshenkilönä johtoryhmän ja hallituksen välillä, joten jos puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välillä ei ole vahvaa ja avointa suhdetta, tieto ei kulje hallitukselle asti (Siilasmaa 2018, 150.)

Siilasmaan kirjan (2018, 13–151) ensimmäinen osa kertoo hyvin vahvasti tekijöistä mitkä ainakin edesauttoivat Nokian puhelinliiketoiminnan tuhoutumiseen. Hallituksen puheenjohtajan työskentely oli itsevaltaista, luottamusta ei ollut, asioista ei keskusteltu kunnolla ja yksittäistä hallituksen jäsentä ei kuunneltu. Hallituksen puheenjohtaja oli teräväkielinen ja herkkänahkainen, joka rautaisella kurrillaan vaiensi kaikki.

## 5 ORGANISAATIOKULTTUURIN TUTKIMUS JA ANALYYSI

### 5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivisen eli tilastollisen, sekä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmä. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2007, 160) kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Näitä erilaisia menetelmiä voitiin käyttää eri tavoin yhdisteltynä, koska itse työskentelen tutkittavassa organisaatiossa.

Haastattelut tehtiin sekä heimopäällikölle että valituille avainhenkilöille. Haastatteluun valittiin henkilöt, joilla oli kokemusta ja tarpeeksi tietoa organisaation toiminnasta. Haasteltavien lukumäärä oli 8 henkilöä ja heistä 7 vastasi kysymyksiin. Haastattelukysymykset käännettiin myös englanniksi, koska kysymyksessä on globaali yritys. Kaikki haastattelut tehtiin käyttäen Webropol-kyselyohjelmistoa.

Tilastollinen kysely toteutettiin koko organisaatiolle Webropol-kyselyohjelmistolla, ainoastaan englannin kielellä, käyttäen asenneväittämiä ja neljän portaan Likert-asteikkoa. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle ja vastauksia saatiin yli 90, eli vastausprosentti oli lähes 50%. Tutkimuksen haastatteluiden ja kyselyiden laatimiseen sain tukea omalta esimieheltäni, ja näin sain varmistettua tutkimuksen systemaattisen suunnittelun.

### 5.2 Aineiston purku

Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Tekemässäni laadullisessa haastattelussa kysymykset sijoituivat kahteen luokkaan, eli näkyviin tekijöihin ja näkymättömiin tekijöihin. Suurin osa laadullisista kysymyksistä koski näkyviä tekijöitä ja vain pieni osa näkymättömiä tekijöitä. Tilastollisessa kyselyssä suhde oli taas toisinpäin.

Aineistojen purun aloitin luokittelemalla kysymykset näihin kahteen yläluokkaan, näkyvät sekä näkymättömät tekijät. Tämän jälkeen pelkistin laadullisen aineiston sisältämät avainsanat alaluokkiin kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 130) kirjassaan kuvaavat. Kirjoittajien kuvauksessa sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa data pelkistetään ja sen jälkeen ryhmitellään. Seuraavassa vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli erotellaan tutkimukseen tarvittava olennainen tieto. Tätä tietoa yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin ja tehdään aineistosta varsinaiset johtopäätökset.

Aineiston alaluokkiin jakamisen jälkeen yhdistin laadullisen tutkimuksen avainsanat tilastollisen tutkimuksen avainsanoihin, ja tämän yhdistämisen jälkeen pääsin tekemään tutkimuksen varsinaista tulkintaa. Tilastollisen aineiston purkuun en käyttänyt mitään tilastollisia keinoja, koska tilastollisesta tutkimuksesta avainsanat oli myös löydettävissä, ja näin molempien tutkimusten avainsanoja voitiin verrata toisiinsa. Pelkän tilastollisen tutkimuksen esittäminen graafisin keinoin ei olisi näin antanut tälle tutkimukselle mitään lisäarvoa. Koko aineiston purussa pyrin noudattamaan Tuomen ja Sarajärven kirjassaan (2018, 122) kuvaamaa sisällönanalyysin kaavaa, eli aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota.

### **5.3 Aineiston tulkinta**

Schein kuvaa kirjassaan (1991, 31) kulttuurin eri tasoja erilaisina "osatekijöinä". Schein tekee kuitenkin eron näiden eri osatekijöiden välillä ja hän pitää perusoletuksia kulttuurin ytimenä – mitä kulttuuri todella on – ja arvoja ja käyttäytymistapoja tämän kulttuurin perusolemuksen ilmentyminä.

Taso 1: Artefaktit (ihmistyön aikaansaannokset). Kulttuurin näkyvimälle tasolle sijoittuvat sen artefaktit ja luomukset – ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen tila (Schein 1991, 32.) Scheinin mukaan tämän tason ymmärtämiseen voidaan yrittää analysoida kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintatapoja.

Taso 2: Arvot. Eräessä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat miten asioiden "tulisi olla", vastakohtana sille miten ne ovat (Schein 1991, 33.) Arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi niistä tulee vähitellen uskomuksia ja oletuksia ja ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta, kuten alitajuisiksi ja automaattisiksi muodostuneet tavat (Schein 1991, 34).

Taso 3: Perusoletukset. Kun jokin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys (Schein 1991, 35.) Scheinin kuvauksessa perusoletukset, eli näkymätön taso, muuttuvat ajan kuluessa myös todellisuudeksi, tavaksi toimia. Näin perusoletukset eivät enää myöhemmin juurikaan muuta kulttuuria organisaation sisällä.

Näihin kolmeen Scheinin kuvaamaan (1991, 31) tasoon pohjautuen aloitin tulkitsemaan kappaaleessa 5.2. kuvaamaani purettua aineistoa. Puretussa aineistossa olin käyttänyt kahta pääluokkaa, näkyvät ja näkymättömät luokat, mutta tukeutuessani Scheinin kehikkoon lisäsin vielä tämän kolmannen tason, eli arvot tulkintaani.

Kolme positiivisinta vastausta olivat koko henkilöstön kyselyssä oikeudenmukaisuus, luottamus ja sitoutuminen. Näissä kaikissa vastaukset sijoittuivat lähes kokonaan, joko voimakkaasti samaa mieltä tai samaa mieltä kategorioihin. Myös muut kategoriat vuorovaikutussuhteet, keskusteleva työyhteisö, oma motivaatio, mielipiteiden huomioon ottaminen ja miten virheisiin reagoidaan olivat positiivisia, mutta näissä oli myös jonkin verran eri mieltä, tai jopa voimakkaasti eri mieltä vastauksia. Motivaatio oli näistä kategorioista eniten negatiivisin, eli eri mieltä tai voimakkaasti eri mieltä, joten sen merkitys oli huomioitava tutkimuksessani. Otinkin tulkintaani mukaan vain nämä kolme positiivisinta, yhden negatiivisimman ja loput jätin pois omasta tulkinnastani.

Verratessani tilastollisen tutkimuksen luottamus termiä laadullisen tutkimuksen löydöksiin, tulkitsin organisaation luottamuksen olevan Scheinin kehiksessä kuvattu (1991, 32) artefakti, joka on organisaation näkyvää ja kuuluvaa käyttäytymistä. Laadullisessa tutkimuksessa todettiin useammassakin toiminnan olevan tehokasta, lisäksi jokainen voi päättää omasta vastuualueestaan ja jokainen ottaa vastuun omasta, tai jopa tarvittaessa toisen vastuualueesta. Nämä kaikki kertovat vahvasta luottamuksesta organisaation toimintaan.

Myös organisaation sitoutuminen löytyy näistä samoista laadullisista löydöksistä, päätöksenteko alhaisella tasolla, vastuunkantaminen, mutta myös kevyt hierarkia ja suoritusten itsenäinen johtaminen. Tämän tulkitsin Scheinin kehikon (1991, 32) perusoletukseksi, eli ihmisen toiminnan ja ihmissuhteiden luonteen toiminnaksi.

Kolmas positiivinen löydös oikeudenmukaisuus on tulkintani mukaan Scheinin kehikon (1991, 32) arvot, eli selvempi tiedostamisen taso, joka näkyy yhteisön konsensuksen muodossa. Oikeudenmukaisuus termiin vastaavia löydöksiä en kyennyt laadullisesta tutkimuksesta suoraan löytämään,

mutta yleinen positiivisuus, myös laadullisen tutkimuksen vastauksissa, voidaan tulkita konsensuksen ilmentymänä koko organisaatiossa.

Tulosten negatiivisin löydös, motivaatio, on Scheinin kehikon (1991, 32) perusoletus, eli ihmisen toiminnan luonne ja ihmisen suhde ympäristöön. Kuten Kuusela kirjassaan kuvaa (2015, 134) motivaation johtamisessa on tärkeintä saada jokainen ymmärtämään ja sitä myötä innostumaan organisaation perustehtävistä. Laadullisen kyselyn löydöksistä ei löytynyt suoraa vastinetta tälle perusoletukselle, mutta johtamisen toiminnan vastauksista on tulkittavissa yleinen asiantuntija organisaation suoraviivainen ajatus asioiden, ei ihmisten johtamisesta. Kuuselan mukaan (2015, 133) esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on panostaa ryhmadynamiikkaan sekä vuorovaikutustilanteisiin, ja saada näin jokainen kiinnostumaan ja motivoitumaan organisaation tärkeisiin tavoitteisiin.

Motivaatioon vaikuttaa myös strategian läheisyys. Jos työntekijä tuntee, että se liittyy minun työyhteisöni, minun hoitamiini asiakkaisiin, minun käyttämiin järjestelmiin, asioihin, joita minä ymmärrän ja osaan, silloin oma motivaatio todennäköisesti löytyy helposti (Jalava & Matilainen 2010, 52.) Laadullisen tutkimuksen vastauksissa useimmissa tämä on selkeästi havaittavissa, eli vastauksissa kerrotaan hyvin yksityiskohtaisesti oman työyhteisön toimintatavoista ja tavoitteista, eli omaan työyhteisöön ollaan hyvin motivoituneita. Tulkitsin oman työyhteisön motivaation olevan suoraan johdannainen siitä, että kaikki vastaajat olivat, joko ryhmäpäälliköitä tai organisaation avainhenkilöitä.

Kim ja Mauborgne (2015, 214) kuvaavat kirjassaan kuinka rivityöntekijät, joiden vastuulla on strategian päivittäinen toteuttaminen, kokevat useasti strategian heille valmiina ylhäältä annettuna. Tämän vuoksi koko organisaatio on hyvä ottaa mukaan strategian laadintaan, ja näin saadaan kaikki luottamaan sekä sitoutumaan yhteisen strategian toteuttamiseen. Tilastollisen tutkimuksen hienoisesta negatiivisuudesta motivaatiossa voidaankin tulkita, ettei koko henkilöstö tunne olevansa osa strategian kehitystiimiä, eli strategia annetaan ylhäältä ja he ovat vain pelkästään strategiaa toimeenpanevia tekijöitä.

## 6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kappaleessa 4.3 Strategia organisaatiokulttuurin yhteiseksi tekeminen on Jalavan ja Matilaisen (2010, 94) kuvaus työyhteisön johtamisen tähtimallista. Tähtimalli koostuu kahdesta eri tasoisesta kolmiosta, jossa kummassakin on kolme osatekijää. Päällimmäinen kolmioista yhdistää aikaansaamisen osatekijät, ja alempi kolmio yhdistää työyhteisöllisyyden osatekijät.

Alemman kolmion, eli työyhteisöllisyyden osatekijät ovat luottamus, keskustelu ja totuus. Tulkitussa aineistossa luottamus ja keskusteleva työyhteisö olivat positiivisia löydöksiä, eli työyhteisöt koetaan vuorovaikutteisiksi ja niissä käydään mielekästä keskustelua. Tutkimuksesta voidaan kuitenkin päätellä, että vaikka luottamus on koko organisaation tasolla erittäin korkea, niin työyhteisöjen välinen keskustelu ja vuorovaikutussuhteet ovat hyvin vähäisiä. Eli eri työyhteisöjen toimintojen ymmärtäminen, lähentyminen ja myös osittainen limittäminen on yksi huomionarvoinen asia strategian laadinnassa.

Kolmas työyhteisöllisyyden osatekijä, totuus, ei aineiston tulkinnassa noussut mitenkään esille. Organisaation johtamisessa ei ole ollenkaan vallan käyttöä kuten Harisalo (2010, 201) kirjassaan kuvaa, eli organisaation johto, tai esimies saa valtansa avulla ihmiset ajattelemaan ja tekemään haluamiaan asioita. Eli tästä ei voida tehdä mitään johtopäätöksiä, mikä tuottaisi lisäarvoa strategiaan laatimiseen.

Ylemmän kolmion, eli aikaansaamisen osatekijät ovat loppuun saattaminen, selkeys ja haaste. Loppuun saattaminen tarkoittaa asioiden valmiiksi tekemistä ja tähän vaadittavan henkisen energian säilyttämistä. Asioiden toteuttaminen edellyttää motivaation lisäksi tahdon ylläpitämistä (Jalava & Matilainen 2010, 126.) Loppuun saattamisen osatekijästä tulkitussa aineistossa löytyi sekä positiivisia että negatiivisia löydöksiä. Positiivisia olivat sitoutuminen ja oikeudenmukaisuus, eli työyhteisöt koetaan yhteisöllisiksi, ja joissa kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Motivaatiossa sen sijaan oli sekä positiivisia että negatiivisia löydöksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa kysyttiin, missä oma heimo on hyvä, tai missä oma heimo voisi olla tai tulisi olla hyvä, ja suurin osa vastaajista kuvasi vain oman työyhteisönsä tekemisiä. Myös kappaleessa 4.3.1 kuvattu kolmen ympyrän malli, missä koetaan haasteeksi näiden kolmen kysymyksen yhdistävä kolmio, on myös koko organisaation tasolla tarkasteltava huomio. Tärkeintä näissä

kolmessa kysymyksessä onkin ymmärtää, mitkä ovat koko organisaation oikeat päämäärät. Eli koko organisaation ymmärtäminen, yhteinen tahto asioiden eteenpäin viemiseen ja loppuun saattamiseen on tärkeä huomioida strategian laadinnassa.

Aikaansaamisen tekijöistä selkeys, eli työyhteisöt tietävät, mitä heidän omassa työyhteisössä tulee tehdä ja miten toimia tuli tutkimuksessa hyvin esille. Kuitenkin myös tässä koko organisaation tason toiminnan selkeä ymmärtäminen työyhteisöissä puuttuu, ja on syytä erityisesti selkeyttää strategian työstämisessä.

Kolmas aikaansaamisen osatekijä, haaste oli eniten havaittavissa laadullisen tutkimuksen kysymyksiin vastaamisessa. Kyselyjä lähetettiin kahdeksan, joista yksi vasta lähes heti ja muita piti muistutella ainakin yhden tai useamman kerran. Yksi ei vastannut toistuvista yhteydenotoista huolimatta ollenkaan, minkä tulkitsen olevan suoranaista haluttomuutta osallistua tämän kaltaiseen tutkimukseen.

Jalava & Matilainen kuvaavat kirjassaan (2010, 127–128) kuinka henkisen energian ylläpitäminen voi myös kohdata haasteita, kuten vastoinkäymisiä, houkutuksia, kiirettä, kritiikkiä ja sosiaalista laiskottelua. Houkutukset saattavat olla mielenkiintoa siirtäviä, kilpailevia ja mielekkäämpiä tekemisiä. Erityisesti tämä on riski asiantuntijoiden keskuudessa, ja tällaisessa organisaatiossa houkutuksia on kontrolloitava ja vastustettava. Kiire on tekijä jonka taakse useasti piiloudutaan, tehdään muita kiireellisempiä asioita ja rutiineja. Nämä kaikki tuli tutkimuksessa hyvin selkeästi esiin, nimenomaan vastausten vaikeudessa, ja nämä tulevat olemaan myös suuri haaste strategian laadinnassa.

Emme voi väittää kuvanneemme tai ymmärtäneemme jonkin ryhmän kulttuuria ennen kuin olemme etsineet kyseisen kulttuurin pohjana olevien oletusten muodostamaa mallia ja yrittäneet löytää käsiteperustan, jonka pohjalta ryhmän jäsenet tekevät havaintoja, ajattelevat, tuntevat ja arvioivat tilanteita ja suhteita (Schein 1991, 123). Scheinin määritelmä kulttuurin ymmärtämiseen oli tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys, ja mihin koko tutkimusaineistolla ja sen analysoinnilla on pyritty.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen ensimmäinen ja tärkein johtopäätös on saada strategian tekemiseen osallistuvat todella ajattelemaan, ja pohtimaan mitä organisaation strategialla tarkoitetaan. On ymmärrettävä organisaation perustehtävät, miten organisaatio toimii, ja mitä organisaatiolta odotetaan. Tämä on peruslähtökohta, joka jokaisen strategian laadintaan osallistuvan henkilön on hyvä ymmärtää.

Toinen tutkimuksen löydös oli, että koko organisaation merkitys ja olemassaolon tarkoitus, ovat suurelle osalle organisaation jäseniä kokonaan tai lähes kokonaan epäselviä. Tästä johtopäätöksenä ennen strategiatyön käynnistämistä, on peruslähtökohtana selvennettävä jokaiselle osallistujalle, eri työyhteisöiden merkittävät tehtävät ja tavoitteet. Myös eri työyhteisöjen päällekkäisyyksien ymmärtäminen, mahdollinen hyödyntäminen tai jopa poistaminen, on strategisen suunnittelun peruslähtökohtia, ja näin hyvä pohtia heti strategiatyön alkaessa.

Ennen strategiatyön käynnistämistä olisi myös hyvä lisätä keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri työyhteisöjen välillä. Tämä luo yhteisöllisyyttä koko organisaatioon, ja lisää motivaatiota toimia yhdessä koko organisaation hyväksi.

Myös muiden kuin ryhmänvetäjien ja avainhenkilöiden mukaan ottamista strategiatyöhön kannattaa miettiä. Tämä auttaa luomaan todellista yhteishenkeä koko organisaatioon, ja näin auttaa saavuttamaan hyviä tuloksia strategisten tavoitteiden määrittelyssä. Kamenskyn mukaan (2010, 206) strategisten tavoitteiden luomisessa on kolme sidosryhmää, omistajat, asiakkaat ja henkilöstö, ja hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi näiden kaikkien tahtotila on sovitettava yhteen.

Näiden johtopäätösten perusteella, tutkimus onnistui verrattain hyvin. Koko organisaation kyselyyn vastauksia tuli huomattavasti enemmän kuin oletettiin, ja näin tutkimuksen tavoite saada organisaation tunne, että heistä välitetään saavutettiin. Laadulliseen kyselyyn tavoite saada vastaajat miettimään omaa ja koko organisaation toimintaa, ei toteutunut kaikilta osin. Vain pieni osa vastaajista vastasi myös muusta kuin oman työyhteisön tekemisistä, loput eivät joko ehtineet keskittyä miettimään laajemmin tai he eivät todellakaan osanneet vastata. Kiireen taakse piiloutuminen tulee olemaan myös haaste tulevassa strategiatyössä, ja se on hyvä tiedostaa ennen työn aloitusta.



Tutkimuksen tarkoitus oli myös herättää organisaatiossa ajatuksia ihmiskeskeisistä elementeistä, mutta tämä ei tutkimuksessa erityisesti tullut ilmi. Laadullisesta tutkimuksesta voitiin hyvin nähdä asiantuntija organisaation suoraviivainen tapa vastata hyvin asiapitoisesti. Tämä on tyypillistä tällaisessa insinööriorganisaatiossa, joka on toisaalta vahvuus organisaation toiminnassa, mutta heikkous ihmisten johtamisessa. Eli ihmisten johtaminen jää helposti asiakysymysten taakse, ja tämä tulee varmasti olemaan haaste myös tulevassa strategiatyössä. Uskon kuitenkin asiantuntijaorganisaation vahvuuden asioiden johtamisessa, ja tutkimuksen tulosten sekä tutkimuksesta karsittujen tulosten hyödyntämisen, auttavan koko strategiatyön käynnistämässä merkittävästi.

Yhtäkkiä ymmärrämme jotakin organisaatiota; ymmärrämme mikä sen pitää käynnissä. Tämän syvän ymmärryksen tason saavuttamisen hyväksi kannattaa työskennellä, vaikka lopuksi pystyisimmekin jakamaan tämän tiedon vain kollegojemme kesken (Schein 1991, 159.) Tämä tutkimus antoi itselleni sekä toimeksiantajalle ymmärryksen, mikä on organisaatiokulttuurin syvin vaikutus strategiatyöhön. Strategia pohjautuu ihmisten sitouttamiseen motivoiviin tavoitteisiin, ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen auttaa näiden motivoivien tavoitteiden määrittelemisessä.

Kulttuuri on organisaation ominaisuus, johon jokainen henkilö omalla käyttäytymisellään voi vaikuttaa. Jokainen yksilö, ja ryhmä, muovaa omaa toimintaympäristöään toimimaan tehokkaasti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Strategiassa määritellään koko organisaation tavoitteet, joten osallistuminen strategiatyöhön vaikuttaa myös jokaisen oman toimintaympäristöön. Halu strategiatyöhön täytyy tulla ihmisistä itsestään, strategia täytyy kokea läheiseksi, itselle tärkeäksi ja näin myös strategiatyöhön tarvittava motivaatio saadaan aikaiseksi.

## LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Fairholm, M.R. & Fairholm, G. 2002. Leadership amid the constraints of trust. *Journal of Leadership & Organization Development* 21(2), 102-109.
- Finnie, W. C. & Abraham, S. C. 2002. Getting from good to great: a conversation with Jim Collins. *Journal of Strategy & Leadership* 30(5), 10-14.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.
- Luoma, M. 2012. Strategia ja menestys. Teoksessa P. Juuti (toim.) Menestyksen salat. Helsinki: Management Institute of Finland, 25-36.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti. Helsinki: Tammi.

Taylor, F. W. 9011. The principles of scientific management. New York and London: Harper & brothers.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

# LIITTEET

## LIITE1 Laadullinen tutkimus

Missä oma heimomme haluaa olla hyvä?

What do we (our tribe) want to be good at?

Missä oma heimomme oikeasti on hyvä?

What are we (our tribe) good at?

Missä heimomme tulisi olla oikein hyvä?

Where should we (our tribe) be very good at?

Miten johtaminen heimossamme toimii?

How is leadership working in our tribe?

Miten päätöksen teko heimossamme toimii?

How is decision making working in our tribe?

Mitä ovat heimomme vastuut ja tehtävät?

What are the responsibilities and tasks of our tribe?

Miten kaikki heimossa päätetyt asiat toteutetaan?

How are our tribe's decisions executed/implemented?

Mitä kaikkea heimomme strategian teossa tulisi ottaa huomioon?

What should we consider when making our Tribe's strategy?

## LIITE2 Tilastollinen tutkimus

**Options:** Strongly agree, Agree, Disagree and Strongly disagree

- 1) We interact with each other efficiently.
- 2) We have meaningful dialog.
- 3) I am treated fairly.
- 4) I am trusted.
- 5) I am motivated.
- 6) I am committed to make us succeed.
- 7) My views are heard.
- 8) I am not blamed for my mistakes.