



Proakatemian nykykulttuurin kartoitus arvojen näkökulmasta

Kari-Mikko Karjalainen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

KARJALAINEN, KARI-MIKKO:

Proakatemia nykykulttuurin kartoitus arvojen näkökulmasta

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2023

Opinnäytetyön tavoitteena on hahmottaa Proakatemia nykykulttuuria arvojen näkökulmasta, miten yhteisön jäsenet mieltävät Proakatemia arvot, ja miten arvot näkyvät toiminnassa ja nykykulttuurissa. Tarkoituksena on koostaa vastausten perusteella erilaisia kulttuuriin liittyviä teemoja, joita käyttäen voidaan kehittää Proakatemia kulttuuria.

Teoriapohjana opinnäytetyössä käytettiin pääsääntöisesti suomalaista tietokirjallisuutta, mutta myös paria englanninkielistä teosta. Opinnäytetyötä varten on tehty asiantuntijahaastattelu Veijo Hämäläiselle, joka on toiminut Proakatemia päävalmentajana vuosina 2007–2019. Lisäksi toteutettiin eri vuosikurssien tiimiyrittäjille haastattelut.

Tutkimus toteutettiin laadullisella, puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluihin osallistui kolme eri vuosikurssin tiimiyrittäjää. Kaikki haastattelut toteutettiin Proakatemia tiloissa haastattelijan ja haastateltavan ollessa läsnä. Haastatteluissa käytiin läpi Proakatemia viisi arvoa: luottamus, rohkeus, teot, oppiminen ja menestys. Jokaisesta arvosta kysyttiin, mitä arvo tarkoittaa Proakatemiassa ja miten se näkyy käytännössä.

Vastauksista ei saatu konkreettisia kehitysideoita, vaan enemmänkin kulttuurillisten ilmiöiden hahmottamiseen liittyviä asioita. Näitä asioita olivat muun muassa johtajuusvaje, rohkeuden puuttuminen ja oppimiseen liittyvät kokemukset.

Asiasanat: organisaatiokulttuuri, proakatemia, arvot

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme in Entrepreneurship and Team Leadership

KARJALAINEN, KARI-MIKKO:
Proakatemia's current culture from the perspective of values

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 2 pages
November 2023

The objective of the thesis was to outline the current culture of Proakatemia from the perspective of values, how the community members perceive the values of Proakatemia, and how the values are reflected in the activities and culture of Proakatemia. The objective was to compile a set of themes that can be used to develop the culture of Proakatemia.

The research was conducted using qualitative, semi-structured interviews. Three team entrepreneurs from different years participated in the interviews. All interviews took place at the Proakatemia premises in the presence of the interviewer and the interviewee. The interviews covered the five values of Proakatemia: trust, courage, doing, learning and success.

The answers did not provide concrete ideas for development, but instead information about the perception of cultural phenomena. These phenomena were a lack of leadership, a lack of courage and people's different experiences when it comes to learning.

Key words: organizational culture, proakatemia, values

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	8
	2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä.....	8
	2.2 Kulttuuri käytännössä.....	9
	2.3 Kulttuurin arvot.....	11
	2.4 Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	11
	2.5 Kulttuurin nykyarviointi	12
3	PROAKATEMIAN KULTTUURI	17
	3.1 Proakatemia tiivistettynä	17
	3.2 Proakatemian arvojen syntyhistoria	17
	3.3 Proakatemian nykytila	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	20
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	20
	4.2 Puolistrukturoitu haastattelu ja aineiston keruu	20
	4.3 Aineiston analysointi	22
	4.3.1 Luottamus.....	24
	4.3.2 Rohkeus	24
	4.3.3 Teot	25
	4.3.4 Oppiminen	26
	4.3.5 Menestys.....	27
5	LOPPUTULOKSET JA POHDINTA	29
	LÄHTEET	32
	LIITTEET.....	33
	Liite 1. Veijo Hämääläisen haastattelun kysymykset.....	33
	Liite 2. Laadullisen puolistrukturoitujen haastattelujen kysymykset.....	34

ERITYISSANASTO tai LYHENTEET JA TERMIT (valitse jompikumpi)

TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
Tiimiyritys	Proakatemiolla opiskelevien n. 20 hengen kokoinen yritys, joka perustetaan sen jäsenien toimesta ensimmäisen opiskeluvuoden keväällä.
Paja	Neljän tunnin dialogisessio, johon tiimiyritys kokoontuu kaksi kertaa viikossa.
Valmentaja	TAMKin henkilökuntaan kuuluva henkilö, joka valmentaa tiimiyritystä.
Projekti	Tiimiyrityksen alla toteutuvaa liiketoimintaa.

1 JOHDANTO

Telia Finlandin toimitusjohtaja Heli Partanen kirjoittaa Outi Sivosen kirjassa Yrityskulttuurit murroksessa seuraavasti: ”nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt haastavat perinteiset hierarkkiset toimintamallit. Ketterät ja suoraviivaiset organisoitumismallit ovat kuuluneet yritysten ja organisaatioiden työkalupakkeihin jo vuosia. Samanaikaisesti kuitenkin työuupumustutkimuksissa on korostunut ihmisten tarve rakenteelle ja työtehtävien selkeydelle. Organisaation arvopohja ja missio voivat olla jatkossa entistäkin tärkeämmässä roolissa työkuultuurien muovautuvuuden kannalta. Mihin johtajia tarvitaan, kun tieto kulkee lukuisia eri kanavia pitkin, tekoäly optimoi prosesseja ja ihmiset ohjautuvat itsenäisesti ratkaisemaan ongelmia. Johtajien tehtävä jatkossa on toimintaedellytysten mahdollistaminen, mikä tapahtuu tarjoamalla turvallisen oppimisen, kokeilun ja yhdessä innostumisen ympäristön ja työkuultuurin.” (Sivonen, O. 2022.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Proakatemiaan nykykuultuurin tilaa arvojen näkökulmasta. Kulttuuri käsitteenä on moninainen ja siitä löytyy niin paljon erilaisia ulottuvuuksia ja käsityksiä, että niiden perusteellinen läpikäyminen tekisi tästä opinnäytetyöstä turhan laajan. Organisaation arvoilla tarkoitetaan niitä ohjenuoria, periaatteita ja uskomuksia, joiden tuli näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa (Yrityksen-perustaminen, n.d.). Arvot ovat keskeinen osa mitä tahansa kulttuuria, jonka takia opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan kulttuuria arvojen näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutetaan TAMKin yrittäjyyden ja tiimijohtamisen yksikköön Proakatemialle. Opinnäytetyössä tullaan käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää. Vaikka määrällinen tutkimus tukisi paremmin kulttuurista lähtökohtaa siitä, että kulttuuri on jaettu ilmiö, niin määrälliseen tutkimukseen liittyvät tekniset haasteet ja ominaisuudet hankaloittavat tutkimustyötä. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syväluotaavampaa ja kokonaisvaltaisempaa tilannekuvaa Proakatemiaan kulttuurista.

Opinnäytetyössä syvennyttään ensimmäiseksi selvittämään kulttuuria ja niissä vallitsevia arvoja teoriatasolla, jonka jälkeen esitetään oleellinen työkalu

kulttuurin selvittämiseksi. Teorian ja työkalun avulla siirrytään tutkimaan Proakatemian kulttuuria laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tämän jälkeen koostetaan tutkimustulokset ja kerrotaan omat pohdinnat.

Opinnäytetyön tavoite on tuoda ilmi yhteisön kulttuurissa piileviä ilmiöitä ja koostaa niiden pohjalta yleisempää käsitystä kulttuurin nykytilasta. Varsinainen tavoite ei ole niinkään luoda konkreettista suunnitelmaa tai toimintastrategiaa kulttuurin eheyttämiseksi. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla pystytään näkemään asioita kirkkaammin. On toivottavaa, että resursseja ja johtamista keskitettäisiin enemmän näihin asioihin.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuuri on vaikeasti määriteltävä asia. Organisaatiokulttuurista löytyy yhtä monta määritelmää kuin huoneessa on ihmisiä. Yksille organisaatiokulttuuri tarkoittaa säkkituoleja ja värikkäitä seinämaalauksia työpaikalla, toisille se tarkoittaa vapaata ja itseohjautuvaa organisaatorakennetta ja kolmansille jotain näiden väliltä. Tämä on yksi organisaatiokulttuurin ongelmista: miten voi johtaa asiaa, jota ei täysin ymmärretä tai jonka syvimmästä merkityksestä on erimielisyyksiä. (Luukka, P. 2019.)

Etymologisesti sana "kulttuuri" tulee latinan kielen substantiivista cultura, joka tarkoittaa viljelystä ja kultivointia. Roomalainen filosofi ja poliitikko Cicero otti käyttöön käsitteen animi cultura, hengen viljely. (Opetushallitus, n.d.) Pitämällä pellostaan huolta maanviljelijä pyrkii pitämään huolen siitä, että hän saa syksyllä juuri sitä viljaa, mitä hän keväällä peltoonsa kylvi ja vähintäänkin riittävän määrän. Tämän esimerkin myötä organisaatiokulttuuri saa varsin oikeanlaisen soinnun. Kulttuurilla luodaan pohja toiminnalle, jota organisaatio menestyäkseen tarvitsee. (Luukka, P. 2019.)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksissa erotetaan tavallisesti kaksi pääsuuntausta kulttuurikäsitteestä: organisaatiolla on kulttuuri ja organisaatio on kulttuuri. Ensimmäisen käsityksen mukaan kulttuuri on mikä tahansa muuttuvista osaluista organisaatiossa, johon voi vaikuttaa johtamisella. Toisen näkemyksen mukaan organisaatio on itsessään kulttuuri, eikä sitä voi erottaa omaksi tekijäkseen. Näistä näkemyksistä ensimmäisellä on pidemmät juuret historiassa, kun taas jälkimmäinen on nostanut päätään myöhemmin. Nykyisin jälkimmäinen näkemys on suosittu tapa puhua metaforisesti kulttuurista, jolloin kulttuuria on kaikki. (Kulmala, S. Rosvall, P. 2022.)

Edgar Schein on luonut kulttuurin dynaamisen määritelmän, joka on vapaasti suomennettuna seuraava: "Ryhmän kulttuuri voidaan määritellä ryhmän kertyneeksi jaetuksi oppimiseksi sen ratkaistessa ulkoiseen sopeutumiseen ja

sisäiseen integraatioon liittyviä ongelmiaan. Oppiminen on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää pätevänä ja näin ollen opettaa uusille jäsenille oikeana tapana hahmottaa, ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Tämä kertynyt oppiminen on uskomusten, arvojen ja käyttäytymisnormien malli tai järjestelmä, jota pidetään itsestäänselvytenä, perusolettamuksina, ja joka lopulta häviää tietoisuudesta.” (Schein, E. H. Schein, P. A. 2016.)

2.2 Kulttuuri käytännössä

Outi Sivosen (Sivonen, 2022) tekemä johtopäätös organisaation kulttuurista on seuraava: Organisaation kulttuuri tulee näkyväksi yksittäisen työntekijän teoissa ja sanoissa päivittäin. Kulttuurille ominaista on, että se koetaan päivittäin. Sanat ja teot ovat puolestaan seurausta jokaisen yksilön arvoista, uskomuksista ja asenteista, jotka ovat muodostuneet monen tekijän myötä. Yksi näistä tekijöistä on työyhteisön kulttuuri. Sivosen ajatukseen lisäyksenä on hyvä ottaa Edgar H. Scheinin (2004) huomio, että kulttuuri syntyy ja näkyy vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Uuteen yhteisöön tullessa, jokainen meistä tuo kulttuuriin osia, joita olemme aikaisemmissa kulttuureissa kohdanneet ja eläneet. Kulttuuri ei kuitenkaan ole pysyvä tila, vaan kulttuuri muovautuu, kun tapaamme uusia ihmisiä ja saamme uusia kokemuksia. (Schein, 2004.)

Panu Luukkaan (2019) mukaan kulttuurilla on seuraavat kuusi (6) ominaisuutta:

1. Kulttuuri on ryhmään liittyvä ominaisuus
2. Kulttuuri luodaan ryhmän sisällä yhdessä
3. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa
4. Kulttuuri on jaettu ilmiö: se yhdistää ryhmän jäseniä ja puolestaan erottaa muista kulttuureista
5. Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää arvojen ja oletusten tasolla
6. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi

Kulttuuri syntyy aina ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja tekemisessä. Kulttuurista ei tulisi puhua kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa, sillä se on enemmänkin suhde. Suhteessa on toistuvia

yhteisiä tapoja ja yleensä samanlainen arvomaailma, mutta kulttuuriksi sitä ei voi kutsua. Kulttuurin voima on siinä, että se ohjaa yksilö- ja ryhmätasolla. Oleellista ei ole se, kuinka ryhmä on päätenyt yhteen, sillä ajansaatossa ryhmälle syntyy kulttuuri tietoisesti tai tiedostamatta. Kulttuuri luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Ulkoinen maailma reunaehtoineen vaikuttaa organisaation kulttuurin muovautumiseen, mutta kulttuuri luodaan aina ryhmän sisäisten aktiivisten tekojen ja tekemättä jättämisten kautta. (Luukka, 2019.)

Kulttuuri heijastelee ryhmänsä johtajan arvomaailman ja tekojensa kautta, mutta siitä huolimatta jokainen organisaation jäsen on panoksellaan rakentamassa organisaation kulttuuria. Esihenkilöt ja johtajat voivat omalla toiminnallaan johtaa kulttuuria, mutta kulttuuri toteutuu jokaisen yhteisön jäsenen vuorovaikutuksessa toisiin. Kulttuuri kestää aikaa ryhmän jäsenien toimintatapojen ja heidän kertomiensa tarinoiden kautta. Organisaation uudet jäsenet adaptoituvat vallitsevaan kulttuuriin. Mikäli uusi jäsen ei adaptoitu kulttuuriin, niin hän lähtee. (Luukka, 2019.)

Uusi jäsen omaksuu kulttuurin jo muutamassa kuukaudessa, jonka myötä hän alkaa toimimaan tiedostamatta kulttuurin mukaisesti. Hänestä tulee myös kulttuurille sokea. Kulttuuri opitaan havainnoimalla, seuraamalla ja tekemällä annettujen ohjeiden mukaisesti. Kiinnostavaa onkin, minkä kulttuurin uusi jäsen omaksuu; kulttuurin, jonka johto toivoo, ja joka mainitaan organisaation vision, arvojen ja strategiakartan kautta vai kulttuurin, joka sillä hetkellä organisaatiossa oikeasti vallitsee. (Luukka, 2019.)

Kulttuuri on kulttuuri vasta silloin, kun se jaetaan. Kulttuurille ominaista on, kun sille on muovautunut yhteisiä toimintatapoja, jaettuja tarinoita ja symboleja. Näistä joskus pienistäkin asioista voi syntyä kulttuuria kannattelevia tekijöitä, jos ne ovat vahvasti yhteisiä ja jaettuja. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Vanha sanonta toteaa, että kulttuuri on seinissä. sanonnan merkitys tulee siitä, että kulttuuri on vahvempi kuin organisaation henkilöstö yhteensä, ei siis ainoastaan yksilöä vahvempi. Kulttuuri kantaa organisaation historiaa sen kaikissa ulottuvuuksissaan; ”kulttuuri on seinissä” voi myös ilmaista sanoin ”näin meillä on aina toimittu”. (Luukka, 2019.)

2.3 Kulttuurin arvot

Organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi ja mahdolliseksi mallintamiseksi organisaation tulee ymmärtää omaa arvomaailmaansa. Nykytilanteen kartoitus lähtee ymmärtämällä vallitsevat arvot organisaation jokaisella työntekijätasolla.

Arvojen yksinkertainen tehtävä on kertoa, miten toimimalla organisaatio uskoo saavuttavansa olemassaolonsa tarkoituksen ja pääsevänsä haluttuihin tavoiteisiin. Arvot eivät koskaan ohjaa organisaatiota vaan ihmisiä organisaatiossa. Siksi arvot tulee kirjoittaa aina ihmisille, ei organisaatiolle eikä kasvottomille sidosryhmille. (Luukka, P. 2019, 205.)

Arvot kertovat mihin organisaatiossa uskotaan. Arvojen määrittely nostaa ihanteellista odotustasoa ja innostusta. Usein arvojen määrittely jää juurikin siihen; määrittelyksi. Tämä johtaa turhautumiseen ihanteiden ja todellisuuden välisiin eroihin. Arvot tulisi jalostaa normeiksi, jolloin päästään arvojen mitattavuuteen. Mittaamisen avulla arvot voidaan saada palvelemaan kulttuuria ja kulttuurimuutosta, strategian käytäntöön viemistä, prosessien ja yhteistyön toimivuutta ja arvomukaista johtamista. Arvot saadaan myös seurauksien piiriin; arvojen mukaista toimintaa voidaan palkita, joka puolestaan asettaa normeja kulttuurille. (Kauppinen, T. 2002, 21.)

2.4 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Kulttuuri on tavalla tai toisella aina johtajansa varjo. Ei ole olemassa organisaatiota, jolla ei olisi kulttuuria. Kulttuuri muotoutuu organisaatioon ajan saatossa. Kulttuuri muodostuu tietoisesti tai tiedostamatta: päätöksillä, teoilla ja tekemättä jättämisillä. Organisaatiokulttuuri tapahtuu, jos sitä ei johdeta. Johtamisella luodaan tavoiteltu kulttuuri. (Luukka 2019.)

Ennen vanhaan yritysten kriittiset osat olivat koneet ja laitteisto: kuinka ja miten paljon niitä osattiin pyörittää ja kuinka paljon ne tuottivat missäkin ajassa. Menestyvä yritystoiminta pohjautui siihen, miten aikaa ja tuotantoa optimoitiin.

Työntekijöitä kohdeltiin kuin koneen osia. Jos vanhassa maailmassa koneet, laitteisto ja tehtaat olivat organisaation tärkeintä pääomaa, niin nykyään organisaation tärkein pääoma ja tuotantokapasiteetti kävelee joka päivä ulos työpaikalta. (Kilpinen, P. 2008, 24–27.)

Kun organisaatiolla on kulttuuri, joka ohjaa enemmän työntekijän kasvuun ja oppimiseen kuin valmiiseen osaamiseen, organisaatiossa on myös rohkeutta kokeilla uutta. Jos kukaan ei tee mitään, mitä ei ole koskaan tehnyt ja mitä ei varmasti osaa, kukaan ei saa mitään uutta aikaiseksi. Ilmapiiri ja kulttuuri, joka kannustaa yrittämiseen mahdollistaa luovuuden, inspiroitumisen ja koko organisaation uudistumisen. (Kilpinen, P. 2008, 95.)

Johtamisessa korostuu myös itsensä tunteminen eli itsensä johtaminen. Kun itsetuntemus lisääntyy, ymmärrys omaa sisäistä maailmaa, tunteita, uskomuksia ja arvoja kohtaan kasvaa. Samalla oppii tuntemaan omaa käyttäytymistään paremmin ja voi löytää omalle toiminnalleen ja käytökselleen selityksiä ja uusia tulkintoja. (Hämäläinen, 2015.) Pohjaten väitteeseen ”kulttuuri on johtajansa varjo” (ks. Luukka, 2019), johtajan on tärkeää tiedostaa oma käyttäytymisensä ja minkälaista arvomaailmaa hän toiminnallaan tuo kulttuuriin. Kulttuuri luodaan jaetusta kokemuksesta, mutta johtaja tekee aloitteen määrittämällä hänen uskomuksensa, arvonsa ja olettamuksensa tuoden ne muille julki (Schein, 2004).

2.5 Kulttuurin nykyarviointi

Organisaation kulttuurin ymmärtäminen alkaa olemassa olevan kulttuurin tiedostamisesta ja ymmärtämisestä. Nykykulttuurin arviointi mahdollistaa kulttuurissa vallitsevien vahvuuksien ja puutteiden näkemistä. Nämä vahvuudet ja/tai puutteet voivat vahvistaa tai estää organisaation tavoitteiden toteutumista. (Kulmala, S. Rosvall, P. 2022.)

Edgar H. Scheinin (2009) mukaan kulttuurin nykyarvioinnissa yleinen kompastuskivi on liiallinen yleistäminen ja yksinkertaistaminen. On inhimillistä ja jopa houkuttelevaakin ajatella organisaation kulttuuria luettelemalla sen perusarvoja, yleistä ilmapiiriä tai pitkäaikaisia toimintamalleja. Edellä mainitut asiat ovat toden totta osa kulttuurin ilmentymää, mutta ne eivät selitä kulttuuria

tarpeeksi kattavasti. Sen sijaan kulttuuria tulisi tarkastella monelta eri "tasolta". Kulttuurin tasot ulottuvat hyvin näkyvästä ja aistittavasta hyvin näkymättömään. Schein on jakanut kulttuurin kolmeen eri tasoon, jotka näkyvät kuviossa 1. Seuraavissa kappaleissa tullaan käyttämään esimerkkiyrityksiä A ja B, jotka mukailevat Scheinin (Schein 2009) antamia esimerkkejä. Nämä kuvitellut yritykset ovat täysin hypoteettisia ja tarkoituksena on avata ymmärrettävämmiin hankalia käsitteitä maanläheisemmässä kontekstissa.

KUVIO1: Kulttuurin tasot (mukaillen Schein 2009).



Uuteen organisaatioon ja sen kulttuuriin tutustuessa näkyvät ensimmäisenä artefaktit eli kulttuurin ilmentymät. Liikkuessa esimerkiksi uudella työpaikalla, on helpointa havaita vallitsevat artefaktit eli kaikki se mitä voi välittömästi aistia; mitä tuntee, näkee ja kuulee kun liikkuu ympäriinsä. Otetaan esimerkeiksi yritys A ja yritys B. Yritys A:ssa ei ole erillisiä työhuoneita, vaan kaikkien työntekijöiden työpisteet muodostavat yhden suuren avokonttorin. Yritys A:ssa vaalitaan

ihmisten välisiä kohtaamisia, dialogia ja tiimityöskentelyä. Pukeutuminen on epämuodollista ja kaikkialla on aistittavissa aikaansaava ja voimakas tunnelma. Yritys B on puolestaan toisenlainen. Yritys B:ssä arvostetaan itsenäistä pohdintaa ja syvää ajattelutyötä, jonka takia työntekijöillä on omat rauhaiset työhuoneet. Tunnelma on hidas ja harkitseva, eikä keskustelut ole kovin lennokkaita. Yritys B toimii sellaisella alalla, jossa tehdään hyvin harkittua ja vaativaa tutkimustyötä, jonka myötä pukeutuminen on muodollisempaa ja hierarkia on tiukempi kuin yritys A:ssa. Näiden esimerkki yritysten kautta voi varmuudella todeta ainoastaan niissä vallitsevan käyttäytymisen, ja miten se näkyy ulospäin. Kulttuurin arvioinnin kannalta ei kuitenkaan tiedetä, mitä tämä kaikki merkitsee. Artefaktien tasolla välitön emotionaalinen vaikutus on selvä, mutta tosiasiasa ei tiedetä miksi työntekijät käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. Viime kädessä pelkästään organisaation työtiloissa liikkumalla ei voi todeta mitä tapahtuu. Keskustelu yhteisön jäsenten kanssa ja heille esitetyt kysymykset miten he asiat tuntevat ja havaitsevat johtaa kulttuurin seuraavalle tasolle. (Schein 2009.)

Kun artefakteista on saanut riittävän käsityksen ja kokemuksen, voi niiden pohjalta syventyä vallitsevan kulttuurin ymmärtämiseen esittämällä kysymyksiä kuten Miksi he tekevät mitä he tekevät. Miksi yritys A:ssa on luotu avoimet toimistotilat ja miksi yritys B:ssä yksilöt pysyttelevät omissa työhuoneissaan? Näitä kysymyksiä tulisi tehdä niistä artefakteista, jotka ihmetyttävät tai jollain tapaa tuntuvat ristiriitaisilta odotuksiin nähden. Tästä syystä organisaatiosta tulisi löytää ihmisiä, jotka voivat kertoa kuvio 1:ssä olevista ilmaistusta arvoista lisää. Yritys A:sta voidaan kertoa, että siellä uskotaan yhteistyöhön. Jotta yhteistyö onnistuisi, tulee jokaisen mielipidettä kuunnella, joista saadaan muodostettua hyviä päätöksiä. Tämän vuoksi yritys A:ssa on tehty kommunikointi mahdollisimman helpoksi avointen työtilojen kautta. Kokoukset ovat vauhdikasta väittelyä ja mielipiteiden jakoa. Selvityksen ansiosta saattaa käydä myös ilmi, että yritys A:n perustaja on aikoinaan jopa kieltänyt omat työhuoneet. Yritys A:ssa on myös olemassa dokumentteja ja diaesityksiä, joissa kerrotaan yrityksen visiosta, arvoista, periaatteista ja etiikasta. Näistä dokumenteista käy ilmi yritys A:n kulttuuri ja heidän yhteisönsä perusarvot: yhteistyö, rehellisyys, rohkeus, oppiminen jne. Yritys B:ssä kysyttäessä samoja kysymyksiä voi nousta ilmi, että hyviä päätöksiä ei voi tehdä ennen huolellista ajattelua, ja että yrityksessä

arvostetaan omaa rauhaa ja mahdollisuutta miettiä asioita perusteellisesti loppuun ennen toimintaan ryhtymistä. Tämä lähestymistapa on yritys B:ssä välttämätön, koska heidän alansa luonne on sellainen, jossa huolellinen yksilöllinen ajattelu ja tutkimus ovat ainoat keinot hyviin lopputuloksiin. Kokoukset ovat muodollisia ja niihin osallistuu pääsääntöisesti esihenkilöt, jotka ilmoittavat alaisilleen, mitä päätöksiä on tehty ja miten jatkossa tulisi toimia. Yritys B:ssä on myös artefakteja, jotka kertovat yhteisön arvomaailmasta ja periaatteista. Yllätykseksi ne ovat lähes identtiset kuin yritys A:ssa. Yritys B:ssäkin vaalitaan yhteistyötä, kannustetaan rohkeuteen kokeilla ja keräämään uutta tietoa ja oppimaan siitä. Kysymys kuuluukin, miten kahdella organisaatiolla, joilla on samat arvot, voivat olla täysin erilaisia työskentelytavoiltaan? (Schein 2009.)

Näiden kahden esimerkkiorganisaatioiden antamien tietojen perusteella on houkuttavaa arvella, että molemmat yritykset voidaan sovittaa tiettyyn typologiaan. Yritys B:stä voi tehdä johtopäätöksen, että se on käskyty- ja valvontatyyppinen organisaatio, kun taas yritys A vaikuttaa tiimipohjaiselta, verkostotyyppiseltä organisaatiolta. Tutkimusta tehdessä on inhimillistä reagoida emotionaalisesti näihin nimikkeisiin omien arvojen ja kokemusten perusteella. Todellisuudessa kulttuurista ei vielä tiedetä riittävästi, jotta voidaan varmuudella tehdä johtopäätöksiä. Typologia voi tässä yhteydessä jopa johtaa harhaan. Kulttuureista tiedetään ainoastaan, että niiden artefaktit ovat erilaisia, mutta paradoksaalisesti organisaatioiden arvot ovat samanlaisia. Paradoksaalisuuden tunne lisääntyy, mitä enemmän liikutaan ja kysellään A:ssa ja B:ssä. Molemmat yritykset kannustavat rohkeuteen, mutta silti molemmissa on havaittavissa mukavuudenhaluisuutta, jonka myötä riskejä ei juurikaan oteta. Yhteistyö on myös ilmaistu molempien arvoissa, mutta todellisuudessa molemmissa organisaatioissa on yksilölliset kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät; ollaan yksin porukassa. Nämä ristiriidat kertovat siitä, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Kulttuurin ymmärtämiseksi on tärkeää selvittää, mitä syvemmillä tasolla tapahtuu. (Schein 2009.)

Organisaation historian tutkiminen avaa tietä syvemmän tason ymmärtämiseksi. Mitkä ovat olleet kautta historian yrityksen perustajien ja johtajien keskeiset arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat tehneet yrityksestä menestyksekkään? Jos oletetaan, että yritys B:n perustaja uskoo, että asiat tulee pohtia perusteellisesti

ennen päätöksen tekoa, ja tällä tavalla on pystytty luomaan onnistunut palvelukokonaisuus. Hän saa palvelukseensa muita, jotka alkavat uskoa samaan asiaan eli siihen, että päätökset tulisi aina pohtia loppuun. Jos näillä keinoilla he edelleen kykenevät luomaan onnistuneita palveluita markkinoille, näistä uskomuksista tulee vähitellen yhteisiä ja itsestään selviä. Kulttuurin ytimenä ovat nämä yhdessä opitut oletukset, arvot ja uskomukset, joista tulee itsestään selviä, kun yritys menestyy. Nämä ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. Alun perin ne olivat vain perustajien ja johtajien ajatuksissa. Ne ovat muovautuneet yhteisiksi ja itsestään selviksi vain, koska organisaation uudet jäsenet ovat omaksuneet ja oivaltaneet saman arvomaailman kuin perustajat, ja että näiden uskomusten ja arvomaailman avulla yritys on pysynyt menestyksekkäänä. Tästä on syntynyt käsitys, että tämä on se "oikea" tapa. Minkä tahansa kulttuurin ymmärtämiseksi täytyy paljastaa oletuksia, jotka ovat jäsenten tietoisuuden ulkopuolella. (Schein 2009.)

3 PROAKATEMIAN KULTTUURI

3.1 Proakatemia tiivistettynä

Proakatemia on vuonna 1999 perustettu yrittämiseen ja tiimijohtamiseen painottunut tutkinto-ohjelma. Proakatemian pedagogiikka noudattaa tiimioppimisen mallia, joka on lähtöisin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemialta. Opintojen aikana opiskelija kehittyy usealla eri yrittäjyyden ja tiimijohtamisen osa-alueilla, kuten tiimityötaidot, vuorovaikutustaidot, tiimijohtamisen taidot, luovuus, sekä kyky sopeutua muutoksiin. Jotta voi ymmärtää tiimioppimisen mallia, täytyy unohtaa perinteinen korkeakoulumalli. Oppimisen tavoitteet, tutkinto ja opetussuunnitelma ovat samanlaisia, mutta toteutustapa poikkeaa muista. Esimerkiksi numeerinen arviointi ei ole tiimioppimisessa relevanttia. Proakatemialla pyritään syvempään reflektioon ja kokonaisvaltaisempaan tiimin ja tekemisen kautta tapahtuvaan oppimiseen ja arviointiin. Siksi esimerkiksi tenttejä ei ole Proakatemialla lainkaan. (Koskiranta, T. Mäkelä, J. 2019.)

Proakatemialla opiskelijat perustavat parinkymmenen hengen tiimiyrityksen, joka on yleensä yhtiömuodoltaan osuuskunta. Opiskelijat määrittelevät itse yrityksensä toimialan ja liikeidean, sekä vastaavat täysin sen toiminnasta. Tästä syystä Proakatemialla opiskelijoista käytetään termiä tiimiyrittäjä. Tiimiyritys toimii opintojen perustana seuraavan kolmen vuoden ajan. Yritys toimii alustana, jossa tiimiyrittäjät oppivat yrittäjyyttä ja liiketoimintaa käytännössä. Substanssitaitojen lisäksi tiimissä opitaan muun muassa erilaisuuden sietämistä, tiimityötaitoja, dialogitaitoja ja innovaatio- ja luovuustaitoja. (Koskiranta, T. Mäkelä, J. 2019.)

3.2 Proakatemian arvojen syntyhistoria

Tässä kappaleessa syvennytään tarkemmin Proakatemian arvoihin ja niiden syntyyn. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu haastattelujen avulla: yksi asiantuntijahaastattelu ja kolme tiimiyrittäjän haastattelua. Tässä osiossa

puretaan kyseinen asiantuntijahaastattelu. Asiantuntija haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu, johon oli tehty kysymysrunko (ks. LIITE 1). Haastattelija ja haastateltava olivat molemmat haastatteluhetkellä samassa tilassa läsnä.

Proakatemian nykyiset arvot ovat luottamus, rohkeus, teot, oppiminen ja menestys. Jotta arvoja voidaan pohtia nykytilanteessa, on syytä keskittyä kysymään Proakatemian kulttuurissa pitkään vaikuttaneilta henkilöiltä (ks. Schein, 2009). Tätä opinnäytetyötä varten on haastateltu Proakatemian pitkäaikaisinta päävalmentajaa Veijo Hämäläistä, joka on toiminut roolissa vuosina 2007–2019.

Proakatemian nykyiset arvot ovat syntyneet vuonna 2008. Hämäläinen (2023) kertoi, että vuonna 2006 Proakatemian valmentajaryhmä uusittiin perusteellisesti, jonka myötä koettiin tarvittavaksi luoda uudet arvot. Arvojen määrittäminen lähti liikkeelle, kun päätettiin koota projektiryhmä, joka luo Proakatemialle vision, mission ja arvot. Visio on muuttunut vuosien varrella moneen otteeseen, mutta arvot ovat säilyneet ennallaan. Hämäläisen (2023) mukaan on huomion arvoista, että näille arvoille syntyi järjestys, eikä vain listaus. Järjestyksen myötä arvoista pystyttiin luomaan polku.

Kysyttäessä, miten arvot näkyvät Proakatemiassa nykyään, Hämäläinen on hämmentynyt siitä, kuinka arvot eivät ole menettäneet arvoaan. Hän on pohtinut arvoja pitkin päävalmentaja kauttaan; täytyykö niitä muuttaa tai onko niissä jotain irrelevanttia? Hämäläisen mukaan ne ovat kuitenkin kestäneet hyvin aikaa ja ne ovat olleet monien päätösten perusta. Hän kuitenkin mainitsee, että aina on mahdollisuus muutoksille. Arvojen ilmentymä Proakatemian nykykulttuurissa on kuitenkin Hämäläisen mukaan vähäistä, koska niistä keskustellaan niukasti. Yhteisön jäsenet eivät pohdi arvoja riittävästi, eivätkä peilaa niitä omaan toimintaansa ja ajatteluunsa.

Ihmiset tulevat erilaisista taustoista ja kulttuureista, joissa vallitsee erilainen arvomaailma kuin Proakatemiassa. Haastattelussa heräsikin kysymys, että voiko arvojen kanssa tehdä kompromisseja. Hämäläisen mukaan kompromissi sanasta syntyy käsitys, että sillä ei edistetä uudelleen ajattelua, vaan asiat asetetaan joidenkin valmiiden ajatusten väliin. Kohdatessa uusia arvoja tulisi Hämäläisen

mukaan löytää omasta arvomaailmastaan ja ajattelustaan sopivia lähestymistapoja, jotta uusi arvo sulautuisi vanhojen ajatusten kanssa yhteen. Silloin ei puhuta kompromissista, vaan uudelleen ajattelusta.

3.3 Proakatemian nykytila

Proakatemia on muuttunut viimeisen neljän vuoden aikana valtavasti niin kulttuurisella kuin rakenteellisella tasolla. Näiden neljän vuoden aikana Proakatemian yhteisön koko on tuplaantunut ja vuonna 2020 alkaneen englannin kielisen tutkinto-ohjelman myötä yhteisön pääkieleksi on muovautunut englanti. Robin Dunbar (2015) kertoo Aalto-yliopiston artikkelissa, että ihmisellä voi olla enimmillään 150 ihmisen verkosto, jossa on erilaisia pysyviä sosiaalisia suhteita. Kun tämä luku ylittyy, niin ihmissuhteet eivät enää ole kaksisuuntaisia. Organisaation koon ylittäessä 150 hengen, sen toiminta vaikeutuu. Yhteisön koon kasvaessa ja monikulttuurisuuden lisääntyessä Proakatemian kulttuuri on horjunut pisteeseen, jota on vaikea tulkita ja havainnoida. Yhteisön henkilömäärä on noussut liki 200:aan henkeen, joka on aiheuttanut hankaluuksia verkostoitua yhteisön sisällä.

Monikulttuurisuuden lisääntyessä myös yleinen käsitys arvoista on muuttunut. Se, miten käsitämme esimerkiksi luottamuksen Proakatemiassa ja yleisesti Suomessa, voi ulkomailta tulleilla olla aivan erilainen käsitys asiasta. Artefaktien tasolla (ks. Schein, 2009) Proakatemian ilmapiiri on muuttunut entisestä innostavuuden ja yrittäjyyden ilmapiiristä enemmän kireään ja opiskelijamaiseen asetelmaan. Asian voi nähdä esimerkiksi siitä, että vuonna 2019 tiimiyritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli n. 1,25 miljoonaa euroa, kun taas vuonna 2022 luku oli vain n. 700 000 euroa. Yhteisön koon kaksinkertaistuessa voisi olettaa, että liikevaihto olisi vuoden 2019 perusteella nykyään lähemmäs kaksi miljoonaa euroa. Ilmiötä selittää toisaalta se, että englanninkielisillä tiimiyrittäjillä on vaikeampaa toteuttaa liiketoimintaa Suomessa. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi puutteellinen Suomen laintuntemus varsinkin opintojen alussa, vähäiset suomalaiset liiketoimintaverkostot ja suomen kielen puhumiseen liittyvät haasteet. Koulutusjärjestelmät poikkeavat suuresti maailmalla, joten myös Proakatemian koulutusmalliin totuttelemisen ja sen omaksuminen vie aikaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten Proakatemian nykyinen kulttuuri näkyy arvojen näkökulmasta. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla eri vuosikurssien tiimiyrittäjien kokemuksia ja käsityksiä Proakatemian arvoista, ja miten ne heijastelevat todellisuutta. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Mitä nimetyt arvot tarkoittavat Proakatemialla ja millä tavoin ne näkyvät käytännössä ja kulttuurissa.*

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on laaja ja moninainen (ks. esim. Luukka, 2019), jonka vuoksi yritetään ymmärtää ja rajata tutkimuksen näkökulmaa arvoihin. Tämän vuoksi tutkimuskysymyksellä pyritään ymmärtämään Proakatemian yhteisön eri vuosikurssien opiskelijoiden käsityksiä kulttuurin arvoista ja siitä, ovatko arvot yhteydessä nykyisiin toimintatapoihin ja ajattelumalleihin. Kulttuuri ja sen arvot luokitellaan vuorovaikutuksessa syntyneiksi ilmiöiksi, jonka takia niiden tarttumapinta on kuin veteen piirretty viiva. On tärkeää tunnistaa ja kysyä itseltämme miksi teemme niin kuin teemme ja miksi ajattelemme niin kuin ajattelemme. Olennaista on tiedostaa osia kulttuurissa, joita on hyvä vaalia, mutta myös osia, jotka ovat muokanneet kulttuuria ei-toivottuun asetelmaan.

Tutkimustavoitteen ja -kysymyksen avulla voidaan paremmin ymmärtää Proakatemian kulttuuria ja sitä, onko yhteisön jäsenten toiminta määriteltyjen arvojen mukaista vai jotain aivan muuta. Lisäksi tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin arvojen luomia perusolettamuksia, jotka saattavat luoda ristiriitaisuuden tunteita yhteisön jäsenissä.

4.2 Puolistrukturoitu haastattelu ja aineiston keruu

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Puolistrukturoidun haastattelun idea on, että kysymykset laaditaan ennakkoon ja esitetään enemmän tai vähemmän

samassa muodossa, kuin ne oli kirjattu ylös. Tämä mahdollistaa haastateltavalle vapaan tavan vastata kysymyksiin. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tähän opinnäytetyöhön, koska tutkimusaiheen luonne on moninainen. Määrällisellä kyselytutkimuksella ei olisi saatu riittävän kattavia ja syväluotaavia tuloksia. Puolistrukturoidun haastattelun avulla pystytään hahmottamaan paremmin ihmisten käsityksiä ja kokemuksia kulttuurin arvojen ja käytännön välisestä suhteesta. Mitään kokeellista yhteistä kokemusta ei ole ollut, vaan oletus on ollut, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme n.d). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa keskustellaan samasta aiheesta eli arvoista, ja se antaa myös mahdollisuuden lisäkysymyksille ja kysymysten syventymiseen.

Tässä opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ei kuitenkaan voida kutsua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun ideana on kohdistaa haastattelu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme n.d.) Koska haastatteluja varten oli luotu kysymyslista ja järjestys minkä puitteissa haastattelut etenevät, ei näin ollen haastatteluja voida kutsua teemahaastatteluiksi. Puolistrukturoiduksi kylläkin, sillä suunniteltujen kysymysten ja niihin annettujen vastauksien pohjalta pystyttiin kysymään ennalta määrittämättömiä lisäkysymyksiä.

Kaikki haastattelut olivat kahden keskeisiä ja ne pidettiin Proakatemian tiloissa. Haastateltaville oli ennakkoon kerrottu vain tutkimuksen aihe, jota opinnäytetyö käsittelee. Näin toimittiin siitä syystä, että haastateltavista saataisiin mahdollisimman autenttisia ja impulsiivisia vastauksia, eikä niinkään pitkään harkittuja analyyseja. Heille kerrottiin, että mitään ei tarvitse tehdä etukäteen, ja että haastattelu kestää noin yhden tunnin. Ainoastaan se riitti, että haastateltava tulee sovittuna ajankohtana paikalle. Lopulta haastattelut vaihtelivat 35 minuutista 70 minuuttiin. Haastattelujen kestoissa oleviin eroihin vaikutti haastateltavan kokemus Proakatemiasta; neljännen vuosikurssin opiskelijalla on enemmän kokemusta ja historiaa takanaan kuin toisen vuosikurssin opiskelijalla. Myös haastateltavan tyyli kertoa puhuttavista asioista vaikutti vastauksien

pituuuteen. Kysymykset olivat kaikille samat, mutta osa kertoi asioista huomattavasti yksityiskohtaisemmin ja laajemmin kuin toiset.

Haastateltavat olivat nykyisiä Proakatemiaa tiimiyrittäjiä. Haastateltuja oli yhteensä kolme ja heistä jokainen oli eri vuosikurssilta. Yksi 2. vuosikurssin tiimiyrittäjä, yksi 3. vuosikurssin tiimiyrittäjä ja yksi 4. vuosikurssin tiimiyrittäjä. Haastateltavista kaksi oli suomenkielisessä tutkinto-ohjelmassa ja yksi englanninkielisessä tutkinto-ohjelmassa. Haastateltavilta on suullisesti kysytty, että saako heidän vuosikurssiaan mainita tutkimuksessa, johon kaikki ovat vastanneet myöntävästi. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin tarkempi kuvaus siitä, mitä haastattelu tulisi pitämään sisällään. Haastattelujen aikana ei tehty muistiinpanoja, koska haluttiin korostaa haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta ja läsnäoloa. Kaikista haastatteluista tehtiin äänitallenteet, jotka litteroitiin Word-ohjelmassa. Litteroinnin tuloksena haastatteluista syntyi tekstiä 112 sivua (fontti: Calibri, fonttikoko 11, riviväli 1,15). Tutkimuskysymyksen ollessa *mitä nimetyt arvot tarkoittavat Proakatemialla ja millä tavoin ne näkyvät käytännössä*, haastattelurunko muovautui niin, että jokainen Proakatemiaa viisi arvoa käytiin syvemmin läpi kuunnellen haastateltavien omia kokemuksia ja käsityksiä (ks. LIITE 2).

4.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoidaan tässä opinnäytetyössä mukaillemalla haastattelussa käytettyä kysymysrunkoa. Jokainen arvo käydään yksitellen läpi haastatteluissa nousseiden vastauksien ja pohdintojen pohjalta. Arvojen järjestys tutkimuksessa on määräytynyt sen mukaan, miten ne on Proakatemialla määritelty poluksi.

KUVIO2: Proakatemia arvopolku (Proakatemia, n.d.).



4.3.1 Luottamus

Proakatemian ensimmäinen arvo luottamus on sellainen, jonka varassa kaikki muut arvot ovat. Kaikki alkaa luottamuksen rakentamisesta. (proakatemia.fi, n.d.) Haastateltavien yleiskuva ja käsitys luottamuksesta Proakatemiolla on hyvä. Kukaan haastateltavista ei kertonut, että luottamuksessa olisi suuria ongelmakohtia. Käytännön tasolla vallitsevat käsitykset luottamuksesta eivät ole haastateltavien antamien vastausten perusteella vaikeissa ristiriidoissa, vaan vastauksista löytyy paljon yhteneviä tekijöitä. Vastauksien erilaisuuteen vaikutti haastateltavien näkökulma ja lähestymistapa kysymykseen. Neljännen vuoden tiimiyrittäjän mukaan luottamuksella osoitetaan sitä, että kaikilla on samanlaiset valmiudet ja mahdollisuudet lähteä opettelemaan yritystoimintaa. Hän lisää, että täällä luotetaan siihen, että kaikilla on hyvät aikeet, ja pystyvyys luottamuksellisesti kertomaan uusia ideoita.

Kolmannen ja toisen vuoden tiimiyrittäjät puolestaan mainitsivat luottamuksen näkyvän parhaiten ilmapiirissä. Proakatemiolla ei tarvitse turhaan jännittää muilta avun pyytämistä. Täällä muiden kohtaaminen ja vuorovaikuttaminen yli tiimi- ja vuosikurssirajojen on todella helppoa. Kolmannen vuoden tiimiyrittäjä kuitenkin huomauttaa, että hänen mielestään luotaamus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että oma elämä pitäisi luottaa jonkun muun käsiin Proakatemiolla. Toisen vuoden tiimiyrittäjän mielestä näkyvin luottamuksen ilmiö on se, että Proakatemiolla ei tarvitse pelätä esimerkiksi tavaroiden häviämisiä, sillä ne ovat aina samalla paikalla kuin johonkin paikkaan jättäessä.

4.3.2 Rohkeus

Rohkeus vastauksien perusteella koetaan myös hyvin samankaltaisesti. Rohkeus mielletään Proakatemiolla tärkeänä osana yrittäjyyttä, ja että epä mukavuusalueelle meneminen ja mielen paikallinen kipuilu ilmentää rohkeutta. Haastateltavien vastauksista voi päätellä, että tärkeänä osana rohkeutta koetaan uskallus kokeilla erilaisia ja jännittäviä asioita. Myös

Proakatemian ympäristö, yhteisö ja kulttuuri tukee rohkeutta kokeilla ja toteuttaa itseään.

Neljännän vuoden tiimiyrittäjä piti tärkeänä sitä, että jos jotakin asiaa pitää merkityksellisenä tai sitä haluaisi kokeilla, niin on myös rohkeutta lähteä kokeilemaan sitä. Hänen mukaansa tiimioppimisen näkökulmasta on myös rohkeutta mahdollisesti luopua jostain asiasta, jotta tiimityöskentely kukoistaisi. Vaikka yksilöllä olisi intohimo, niin tiimioppimisen kannalta sitä ei ole järkevää lähteä yksin toteuttamaan, vaan saada rohkeasti muita mukaan tekemiseen.

Toisen ja Kolmannen vuoden tiimiyrittäjien pohdinnat rohkeudesta olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Molemmat vastasivat, että rohkeutta on hakeutua kohti epämukavuusaluetta, koska siellä todellinen oppiminen tapahtuu. Toisen vuoden tiimiyrittäjä nostaa yhteisön ja tiimin tuen. Epämukavuusalueelle menemiseen kannustetaan ja tuki myös jatkuu epämukavuusalueella. Toisen vuoden tiimiyrittäjän mukaan myös turhaa arvostelua ei kuule, vaikka asioita ei heti tekisikään oikein. Ihmiset haluavat, että kukin kehittyy ja ylittää itsensä.

Yhtenä aiheena nousi esille myös rohkeuden mitattavuus eli voiko sitä ylipäänsä mitata. Rohkeus vastausten perusteella linkittyy vahvasti tekemiseen. Kun ihmiset palaavat kesälomilta syksyllä takaisin kampuksella, niin ihmisillä näyttäisi olevan paljon enemmän energiaa kuin keväällä. Tämä on Proakatemiolla yleisesti tiedostettu ilmiö, jonka takia ihmisillä on myös enemmän energiaa olla rohkeita ja heittäytyä uusiin asioihin mukaan. Näin ollen rohkeus Proakatemiolla ei ole mitenkään lineaarista. Tästä syystä myös rohkeuden näyttäytyminen käytännössä ei vastaa ihannekuvaa, joka edelleen aiheuttaa turhautumista ihmisissä.

4.3.3 Teot

Vastauksien perusteella rohkeuden ja tekojen välillä huomattiin ilmeisin suhde. Rohkeutta on vaikea tulkita ilman konkreettisia tekoja ja toimia. Neljännän vuoden tiimiyrittäjä nosti haastattelussa esiin, että teoilla ei hänen mielestään ole mitään sen syvempää merkitystä kuin, että se on hyvä konkreettinen ilmaisu

arvoissa. Menestys tulee tekojen myötä. Hän lisää, että kaikki hyvät asiat, jotka osuvat kunkin kohdalle ei ole ainoastaan sattuman ansiota. Ilmaisu ”satuin olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan” ei ole koko totuus menestymisestä. Hän korostaa, että menestymiseen vaaditaan paljon aktiivisia tekoja. Myös niitä väärinä tekoja, joista voi oppia.

Kolmannen ja toisen vuoden tiimiyrittäjät olivat molemmat tehneet havainnon, että Proakatemiassa puhutaan paljon ja tehdään vähän. He olivat molemmat sitä mieltä, että me yhteisönä voisimme tehdä paljon suurempia ja kunnianhimoisempia asioita. Toisen vuoden tiimiyrittäjä mainitsi myös, että tekemiseen tarvittaisiin ”boostia”. Esittäessani lisäkysymyksen ”mitä tämä boosti voisi olla” hän mainitsi motiivien ymmärtämisen yksilö- ja yhteisötasolla. Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, jonka myötä olisi tärkeää tiedostaa näitä piileviä motiiveja, jotta rohkeampi tekeminen lisääntyisi. Hänen mukaansa myös muut arvot voivat toimia ”boostina” teoille. Toisen vuoden tiimiyrittäjä nosti teot arvona hänelle kaikista merkityksellisemmäksi tällä hetkellä.

Neljännän ja kolmannen vuoden tiimiyrittäjät puolestaan nostivat yhteisön koon kasvun osaltaan selittämään tekojen puuttumattomuutta. Molemmat nostivat esiin yleisen metelin ja ihmisten turhautumisen toisten tekemättömyyteen. Neljännän vuoden tiimiyrittäjän mukaan ongelma tekemättömyyteen vaikuttaa se, että kulttuurissamme ei kovin usein oteta yhteisesti esille niitä esimerkkejä, kun tehdään tai on saavutettu jotain. Tähän myös osaltaan vaikuttaa hänen käsityksensä mukaan tunne, että mitään merkittävää ei ole saatu aikaiseksi, ja sen takia siitä vaietaan. Metelin ja toisille huutamisen ja arvostelun ollessa riittävän korkea, ihmiset, jotka tekevät, eivät välttämättä halua jakaa tekemiään asioita muiden kanssa.

4.3.4 Oppiminen

Toisen vuoden tiimiyrittäjä kiteytti oppimisen Proakatemiassa niin, että kaikilla on mahdollisuus luoda omanlainen oppimispolku. Jos haluat oppia markkinointia, niin sen oppii parhaiten tekemällä, ja tekemisen tueksi voi valita markkinointiin liittyviä kursseja ja kirjallisuutta. Hänen mukaansa oppiminen menee käsi

kädessä tekemisen kanssa. Neljännen vuoden tiimiyrittäjä mieltää asian samalla tavalla ja hän lisää, että oppiminen näkyy parhaiten katsomalla Proakatemian arvopolkua. Oikea oppiminen tapahtuu vasta silloin, kun on rohkeutta kokeilla ja epäonnistua. Neljännen vuoden opiskelija myös korostaa, että konkretia tapahtuu aina ennen oppimista. Eri asia on, opiskeletko jotain asiaa etukäteen, mutta konkretian myötä tullut oppiminen synnyttää pitkäaikaisen tunteen ja muistijäljen.

Oppimisen näkyvyys käytännössä on vaihtelevaa. Kolmannen vuoden tiimiyrittäjä kertoi, että Proakatemiolla ihmissuhdetaidot kehittyvät valtavasti, mutta substanssiosaamisessa on monella puutteita. Hän tarkentaa, että Proakatemiolla on paljon erilaisia mahdollisuuksia oppia ja yksilötasolla on paljon valtaa ja vapautta vaikuttaa omaan oppimiseen. Hänen mukaansa yksi mahdollinen kipukohta oppimiseen saattaisi löytyä juuri liiallisesta vapaudesta. Kun on paljon mahdollisuuksia ja vapautta, on myös vaikeaa tiivistää omaa oppimistaan. Neljännen vuosikurssin tiimiyrittäjän mielestä oppiminen yleisesti on huonolla mallilla. Hänen mukaansa ilmiö johtuu juuri rohkeuden ja tekojen puutteesta. Tiimioppiminen jää vaisuksi, kun hiljaiset jäsenet, jotka tekevät, eivät kerro tekemisistään muille. Arvostelun ja metelin keskellä rohkeus ja teot saattavat kestää pieniä kolhuja, mutta oppimiseen iskeytyy suuri kolhu. Tästä syystä neljännen vuoden tiimiyrittäjä kokee, että oppimisen kipuilu ja tunne siitä, että ei opi, johtuu kertomattomista kokemuksista ja vuorovaikutuksen puutteesta. Hän myös ilmaisi kunkin yksilön puutteellisen ajattelun siitä, mitä Proakatemiolla voisi oppia. Tämä näkyy esimerkiksi ihmisten puutteellisena kykyinä nähdä mahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa.

4.3.5 Menestys

Menestys arvona miellettiin hieman mutkikkaaksi, koska sitä ei mielletä niinkään "perinteiseksi" arvoksi kuin esimerkiksi luottamus ja rohkeus. Toisen vuoden tiimiyrittäjä näkee menestyksen niin, että arvona se ohjaa tavoitteiden luomiseen ja katsetta eteenpäin suuntaavaan asenteeseen. Kolmannen vuoden tiimiyrittäjä puolestaan kertoi kysymyksen hankalaksi, koska hän kokee menestymisen hyvin yksilöllisenä kokemuksena. Tämän takia hänelle tuotti vaikeuksia miettiä menestymistä tiimi- ja yhteisötasolla. Kaikilla on oma käsityksensä

menestymisestä, jonka takia ei ole yksiselitteistä käsitystä arvon ilmentymästä yhteisössä ja kulttuurissa.

Neljännän vuoden tiimiyrittäjä toisaalta painotti sitä, että menestyminen on tärkeä arvo, ja että sillä on syynsä, miksi se on kuvattuna Proakatemia-arvopolussa. Menestystä sellaisenaan ei kuitenkaan hänen mukaansa tarvitsisi tavoitella. Hänen mukaansa ihmisten pitäisi ymmärtää, että Proakatemia on harjoittelukenttä. Täällä tehdään ja opitaan virheistä. Varsinainen näytönpaikka on vasta suurimmalla osalla valmistumisen jälkeen. Tähän pohjautuen neljännen vuoden tiimiyrittäjä painottaa, että ei harjoituksissa tarvitse menestyä.

*Mutta ei treeneissä tule menestyä. Ei s**tana ketään kiinnosta teetkö sä treeneissä 5 maalia. Valmentaja voi vähän katsoa, että okei kehitystä alkaa näköjään tulemaan. Katsotaan miten se kestää noissa oikeissa peleissä. (4. vuoden tiimiyrittäjä)*

5 LOPPUTULOKSET JA POHDINTA

Proakatemia on vuoden 2023 muuton ja kansainvälistymisen myötä siirtymävaiheessa. Mielipiteitä, mitä Proakatemialla tulisi tehdä, on vaikeaa tässä kohtaa arvioida perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen myötä varmaksi ei voi sanoa, mihin suuntaan ja mitä tulisi kehittää Proakatemian kulttuurin parantamiseksi. Haastatteluista tuli kuitenkin arvokasta dataa, joista olen koonnut kolme erilaista teemaa. Näihin teemoihin toivoisin jatkossa enemmän huomiota, jotta nykytilanteesta voitaisiin luoda parempi.

Tekeminen ja tekemättä jättäminen haastattelujen perusteella on yksi näkyvimpiä ja puhutuimpia asioita tällä hetkellä. Yhteisön jäsenet ovat kyllästyneet tekemättömyyteen ja se luo negatiivista kierrettä kulttuuriin ja ilmapiiriin. Ovatko ihmiset sitten saamattomia ja laiskoja? Vastaus on mielestäni enemmänkin johtajuuden puute. Tämä näkyy muun muassa siinä, että hakijoita johtoryhmän johtorooleihin on omana aikanaan ollut joka vuosi vähemmän ja vähemmän. Kohdassa ”organisaatiokulttuurin johtaminen” kerron Luukkaan (2019) kirjasta, että kulttuuri tapahtuu, jos sitä ei johdeta. Tämä vahvistaa sitä, että tekemättömyys on nyt jollain tavalla osa kulttuuria, koska kukaan ei ole johtanut tekemistä.

Mistä johtajuusvaje sitten johtuu? Tämä on mielestäni paljon kiinni rohkeudesta. Haastattelujen perusteella rohkeudesta ollaan suhteellisen yksimielisiä siitä, mitä se tarkoittaa Proakatemialla, mutta kiinnostavaa on, kuinka moni sen on sisäistänyt? Haastattelujen perusteella yhteys rohkeuden ja tekojen välillä on hyvin ilmeinen, mutta rohkeutta tai sen puutetta ei nosteta yleiseen keskusteluun samalla tavalla kuin tekoja. Scheinin (2009) maininta siitä, että kulttuurin tutkimisen yleinen kompastuskivi on tarkastella ainoastaan kulttuurin näkyviä osia eli artefakteja. Voisikin todeta, että Proakatemialla on törmätty samaan kompastuskiveen: tekemistä ja tekemättä jättämistä on helppo tulkita ja niistä voidaan vaivatta tehdä johtopäätöksiä, mutta ihmisten tausta-ajatuksista ei ole riittävästi tietoa. Tässä yhteydessä tausta-ajatuksilla tarkoitan epävarmuuden ja erilaisten pelkojen tunteita, jotka estävät rohkeutta tehdä ja edelleen johtajuuden puutteeseen.

Haastatteluissa rohkeus miellettiin epämukavuusalueelle menemiseksi. Haastatteluista voi tulkita, että epämukavuusalue on jotain sellaista, johon ”mennään” yksin. Tällainen ajattelutapa on vahingollista tiimityöskentelyn ja -oppimisen kannalta. Yleistä ajattelua pitäisi kehittää siihen suuntaan, että mennään yhdessä epämukavuusalueelle, ja tämä vaatii mukaan kutsumisen taitoa ja johtajuutta.

Proakatemiolla lähtökohtaisesti opiskellaan, jonka takia epävarmuudet johtamista kohtaan ovat täysin ymmärrettäviä. Mielestäni haastatteluissa nousut lausahdus siitä, että konkretia tulee aina ennen oppimista, on hyvin paikkansa pitävä. Tiimiyrittäjät kokivat oppimisen olevan huonolla tasolla, joka herättääkin kysymyksen, että mikä on se asia tai ilmiö, joka estää tekemisen ja kokeilun, ja sitä kautta tapahtuvan oppimisen? Rationaalinen mieli käsittää asian ja yhteyden hyvin yksinkertaiseksi, mutta syystä tai toisesta siitä on syntynyt paradoksinen ongelma. Valitettavasti tehty tutkimus ei pysty vastaamaan tähän.

Kokoan tähän kolme pääteemaa tutkimuksesta:

1. Johtajuuden puute on johtanut tekemättömyyden kulttuuriin
2. Yhteisössä ei ole riittävästi rohkeutta, jotta johtaminen ja tekeminen lisääntyisi.
3. Rohkeuden puute vaikuttaa vahvasti oppimiseen, mikä aiheuttaa turhautumista ja kokemuksen tuhlata ajasta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen vaarana on, että tutkija tarkoituksella nostaa spesifisti tiettyjä vastauksia tutkimuksen tueksi. Tämä on ollut erityisen haasteellista, koska tutkijalla on aiheeseen liittyen myös paljon omia mielipiteitä. Kvalitatiivisen aineiston analysointi vaatii puolueettomuutta. Vastauksia analysoidessani olen pyrkinyt olemaan mahdollisemman objektiivinen, enkä ole pyrkinyt tulkitsemaan vastauksia rivien välistä. Laadulliseen tutkimukseen osallistui vain kolme henkilöä, joka on opinnäytetyön kannalta riittävä määrä. Kuitenkin jatkotutkimusta mielessä pitäen vastauksia olisi hyvä saada laajempi otanta, jotta voidaan todeta tarkemmin Proakatemian kulttuurin kehityskohtia. Tämän tutkimuksen tuloksilla voidaan rakentaa pohjaa mahdolliselle jatkotutkimukselle, joka olisi mielestäni suotavaa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut itselleni mielenkiintoinen ja oppimisen kannalta tärkeä kokemus. Organisaatiokulttuuri ja arvot ovat kiehtovia aiheita, koska ne kertovat paljon meidän ihmisten käyttäytymisestä. Tutkimuksen tekeminen tästä aiheesta oli haastavaa, mutta samalla palkitsevaa. Opinnäytetyössä antoisinta on ollut päästä keskustelemaan monien eri ihmisten kanssa ja kuulemaan heidän mielipiteitään ja ajatuksia. Olen mielestäni pystynyt tekemään opinnäytetyöhön hyvän ja kattavan sisällön organisaatiokulttuurista. Luotan siihen, että tietämykselläni pystyn luomaan merkittävää kilpailueroa muihin, koska aiheesta keskustellaan yleisesti työpaikoilla harmillisen vähän. Uskon, että opinnäytetyön aihe ja teoria tulee palvelemaan minua tulevaisuudessa työntekijänä, yrittäjänä ja/tai johtajana.

LÄHTEET

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas, mikä, miksi ja miten? E-kirja. Alma Talent Oy.

[Kulttuurin käsite | Opetushallitus \(oph.fi\)](#), viitattu 14.9.2023

Kulmala, S. Rosvall P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa, inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koskiranta, T. Mäkelä, J. Proakatemia. laatupoikkeamasta esikuvaksi.

Schein, E. H. 2004. Organizational culture and leadership. 3.painos. John Wiley & Sons, Incorporated.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2.painos. Rosti, P. (suom.). Tampere: Esa Print Oy.

<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>, viitattu 5.10.2023

<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/robin-dunbar-kavereita-on-noin-150>, viitattu 5.10.2023

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 19.10.2023.]

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy.

<https://proakatemia.fi/en/proakatemia/>, viitattu 20.10.2023

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium Oy.

Hämäläinen, V. lehtori. 2023. Haastattelu 10.10.2023. Savonlinna.

LIITTEET

Liite 1. Veijo Hämäläisen haastattelun kysymykset

1. Kuinka kauan olet ollut Proakatemiolla?
2. Mistä Proakatemian nykyiset arvot ovat syntyneet? Miksi?
3. Miten näet arvojen toteuman tämänhetkisessä Proakatemian kulttuurissa? Miksi?
4. Onko nykyisissä arvoissa jotain sellaista, jota tulisi muuttaa? Onko joku arvoista irrelevantti?
5. Mihin suuntaan Proakatemian kulttuuria tulisi tällä hetkellä viedä? Miksi?

Liite 2. Laadullisen puolistrukturoitujen haastattelujen kysymykset

1. Mitä luottamus tarkoittaa Proakatemiassa? Miten se näkyy tällä hetkellä käytännössä?
2. Mitä rohkeus tarkoittaa Proakatemiassa? Miten se näkyy tällä hetkellä käytännössä?
3. Mitä teot tarkoittavat Proakatemiassa? Miten se näkyy tällä hetkellä käytännössä?
4. Mitä oppiminen tarkoittaa Proakatemiassa? Miten se näkyy tällä hetkellä käytännössä?
5. Mitä menestys tarkoittaa Proakatemiassa? Miten se näkyy tällä hetkellä käytännössä?
6. Onko joku arvoista sellainen, johon tulisi nyt kiinnittää huomiota?