



# Autokaupan yrityskulttuurin nykytila Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa

Patrik Skogberg

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**Autokaupan yrityskulttuurin nykytila Suur-Seudun Osuuskauppa  
SSO:ssa**

Patrik Skogberg  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
04 / 2025

Patrik Skogberg

**Autokaupan yrityskulttuurin nykytila Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa**

Vuosi

2025

Sivumäärä

67

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n autokaupan yrityskulttuurin nykytilasta. Opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimustyön hyötynä yritys saa käyttöönsä tietoa siitä, miten autokauppojen henkilöstö suhtautuu kulttuuriin, sekä miten henkilöstö näkee kulttuurin nykytilan ja sen ilmenemisen käytännön tasolla. Tätä kerättyä tietoa yritys pystyy käyttämään hyödyksi jatkaessaan tavoitekulttuurin määrittämistä.

Opinnäytetyössä yrityskulttuuri terminä määritellään useammasta eri näkökulmasta. Yrityskulttuurin johtamista tullaan käsittelemään yrityskulttuurin johtamisen osa-alueiden kautta, ja avaamaan konkreettisesti sitä, miten johtaja pystyy omalla panoksellaan johtamaan yrityksensä kulttuuria.

Työn päätutkimuskysymys on selvittää SSO:n autokauppojen yrityskulttuurin nykytila. Tämän tutkimuskysymyksen selvittämisen perustaksi työssä tullaan käsittelemään työkaluja yrityskulttuurin nykytilan ymmärtämiseksi. Työn tutkimusosassa tullaan hyödyntämään työn tietoperustaa, sekä hyödyntämään työssä esiteltyä kulttuurin ymmärtämisen viitekehystä.

Tutkimusmenetelminä työssä käytetään määrällistä tutkimusta kulttuurikyselyn muodossa sekä laadullista tutkimusta teemahaastatteluiden muodossa. Tietoperustan avulla muodostettiin runko kysymyksille kulttuurikyselyyn, joka suunnattiin koko autokaupan henkilöstölle. Jatkumona kyselylle suoritettiin teemahaastattelut valittujen avainhenkilöiden kanssa, jotta kulttuurista saataisiin syvempää ja konkreettista ymmärrystä. Syvempää ymmärrystä saatiin muun muassa kulttuurin johtamisesta sekä kulttuurin ilmentymisestä arkisella tasolla yrityksissä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että SSO:n autokaupoilla ei ole yhtä yhteistä yrityskulttuuria. SSO:n autokaupan tytäryhtiöt eroavat keskenään toisistaan vahvasti niin strategisten valintojen kuin myös historian näkökulmasta katsottuna, ettei yhtenäistä kuvaa kulttuurista pysty muodostamaan, eikä toisaalta yhtenäiselle kulttuurille nähty myöskään edellytyksiä. Kulttuuri kummassakaan yrityksessä ei ole täysin yhtenäinen, joka johtuu osittain siitä, ettei yrityskulttuuria terminä ole käsitelty juurikaan yrityksissä.

Tehty työ antaa yritykselle hyvän pohjan jatkaa kulttuurimatkaa, jossa seuraavaksi tulisi määrittää strategiaa tukeva tavoitekulttuuri. Tavoitekulttuurin määrittämisen lisäksi kehitysehdotuksena onkin molempien yritysten osalta on pohtia strategiaa, ja päivittää tätä tarvittaessa, jotta kulttuurilla on edellytykset tukea strategian toteutumista.

Asiasanat: yrityskulttuuri, yrityskulttuurin johtaminen, yrityskulttuurin määrittäminen

Patrik Skogberg

**Current state of organizational culture of car trade sector in Suur-Seudun Osuuskauppa SSO**

Year	2025	Pages	67
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis is to gain understanding of the current state of organizational culture in the car trade sector of Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. As a benefit of the research carried out for the thesis, the company will gain access to information about how the car trade sector personnel relate to culture, as well as how the personnel see the current state of culture and its manifestation on a practical level. The company will be able to use this collected information to its advantage when continuing to define the target culture for car trade sector.

In the thesis, corporate culture is defined from several different perspectives. Corporate culture management will be discussed through the areas of corporate culture management, and to concretely open up how a manager can lead the culture of their company with their own contribution.

The main research question of the thesis is to investigate the current state of corporate culture in SSO car dealerships. As a basis for investigating this research question, the thesis will discuss tools for understanding the current state of corporate culture. The research part of the thesis will utilize the knowledge base of the thesis, as well as the framework for understanding culture presented in the thesis.

The research methods used in the thesis are quantitative research in the form of a cultural survey and qualitative research in the form of themed interviews. The knowledge base was used to form a framework for questions for a cultural survey, which was directed to the entire staff of both car trade subsidiary companies. As a continuation of the survey, themed interviews were conducted with selected key individual persons to gain a deeper and clearer understanding of culture. Deeper understanding was gained from the management of culture and the manifestation of culture on an everyday level in both companies.

In summary, it can be stated that SSO's car trade subsidiary companies do not have a single common corporate culture. The SSO car trade subsidiaries differ greatly from each other both in terms of strategic choices and history, so that a unified picture of culture cannot be formed, and on the other hand, no prerequisites were seen for a unified culture. The culture in both companies is not completely uniform, which is partly because the term corporate culture has not been discussed much in either subsidiary company.

The work done gives the company a good basis to continue the cultural journey, where the next step is to determine the target culture that supports the strategy. A development proposal for both companies is to reflect on the strategy and update it if necessary so that the culture has the prerequisites to support the implementation of the strategy.

Keywords: organizational culture, managing organizational culture, understanding of present state of organizational culture in company

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Yrityskulttuuri .....	9
2.1	Kulttuurin määritelmä.....	10
2.2	Yrityskulttuurin kulmakivet.....	12
2.2.1	Ihmiskäsitys.....	12
2.2.2	Arvot .....	13
2.2.3	Missio.....	14
2.2.4	Visio .....	14
3	Yrityskulttuurin johtaminen .....	15
3.1	Kulttuurin johtaminen.....	16
3.2	Kulttuurin johtamisen osa-alueet.....	17
3.2.1	Rekrytoinnin ja valintojen merkitys .....	18
3.2.2	Innostaminen ja luottamus osana menestystä.....	20
3.2.3	Paremmalla viestinnällä parempaa ymmärrystä .....	21
3.2.4	Kuunteleminen.....	24
3.2.5	Kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen .....	25
3.2.6	Kehittämisellä kasvua.....	26
3.2.7	Välittävällä johtamisella parempaa kokonaisvaltaista vointia .....	28
3.2.8	Juhlistamisen kulttuuri .....	29
3.2.9	Merkityksellisyyttä palkitsemisella.....	30
4	Yrityskulttuurin määrittäminen yrityksessä .....	33
4.1	Kulttuurin nykytilan ymmärtäminen.....	33
4.2	Työkalut kulttuurin ymmärtämiseen .....	35
5	Tutkimusmenetelmät .....	39
5.1	Määrällinen tutkimus kyselylomakkeena.....	39
5.2	Laadullinen tutkimus teemahaastatteluna .....	40
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	41
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	41
6.1	Kulttuurikysely henkilöstölle .....	41
6.2	Teemahaastattelut.....	42
6.3	Kulttuurikyselyn tulokset .....	44
6.4	Haastatteluiden yhteenveto .....	49
6.4.1	Autokaupan X yrityskulttuuri.....	49
6.4.2	Autokaupan Y yrityskulttuuri .....	51
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	52
	Lähteet.....	60

Kuviot .....	62
Liitteet .....	63

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tulee käsittelemään yrityskulttuuria. Yrityskulttuuria terminä tullaan lähestymään vahvasti ennen kaikkea kulttuurin johtamisen näkökulmasta, mutta työssä käsitellään myös kulttuurin ymmärtämistä ja analysointia, joka on olennainen osa opinnäytetyön tutkimustyöosuutta.

Yrityskulttuuri voidaan määritellä terminä, joka määrittää sen, miten yrityksessä toimitaan. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa kulttuuri, joka voi olla sille vahvuus tai heikkous. Parhaimmillaan yrityskulttuuri voi olla erottava kilpailutekijä, jolla yritys eroaa kilpailijoistaan. Jotta kulttuuri voi olla kilpailutekijä yritykselle, täytyy sen olla riittävän hyvin ymmärretty, ja mahdollisimman monen yrityksen työntekijän täytyy ymmärtää kulttuurin ydin, jotta siitä konkreettisesti hyötyä. Riittävän hyvin ymmärretty kulttuuri yhdessä yhteisten arvojen kanssa ovat edellytys strategian rakentamiselle ja toteuttamiselle. (Sydänmaanlakka 2024, 137-140.)

Toimeksiantajayritys työlle on Suur-Seudun Osuuskauppa. Suur-Seudun Osuuskauppa eli SSO on Läntisen Uudenmaan alueella toimiva S-Ryhmän osuuskauppa. SSO harjoittaa monipuolisesti liiketoimintaa market-, tavaratalo- ja liikennekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä autokauppa-aloilla. SSO:n toimipaikkoja Läntisen Uudenmaan ja Salon seutukunnan alueella ovat muun muassa Prisma, S-Marketit, Sokokset ja ABC:t. Paikallisena osuuskauppana SSO:n asiakasomistajien lukumäärä on reilu 70 000. (SSO, 2024.)

SSO on kulkenut omaa nykyistä kulttuurimatkaansa vuodesta 2020, jolloin hyväksytyt strategian pääpainopisteenä oli nostaa esiin yrityskulttuurin merkitystä osana SSO:n menestyksen mahdollistajana. Hankkeen aikana strategiaa on päivitetty vuonna 2022, jolloin haluttiin varmistaa, että SSO:n yrityskulttuuri tukee strategian toteutumista. Vuosien saatossa kirjoitushetkeen saakka yrityskulttuuria on johdettu muun muassa etsimällä rohkeasti uusia mahdollisuuksia, henkilöstöä kuunnellen, lisäämällä vuoropuhelua yrityksen sisällä sekä jatkuvasti syventää omaa osaamista ja ymmärrystä johtamisesta.

Emoyhtiön SSO:n kulttuurin kulmakivet muodostuvat arvoista, missiosta sekä visiosta. SSO:n arvot ovat avoimuus, rohkeus sekä vastuullisuus, missiona on ”teemme yhdessä paremman paikan elää” ja visiona olla asiakasomistajan ykkösvalinta.

SSO:n autokauppa koostuu kahdesta tytäryhtiöstä, jotka ovat Lohjan Autokeskus Oy sekä PP-Auto Oy. SSO:n autokaupat työllistävät reilu 100 henkilöä kokonaisuudessaan, kun Lohjan Autokeskus Oy:n ja PP-Auton henkilöstömäärä lasketaan yhteen. Autokaupan kulttuurin kulmakiviä ovat samat arvot, kun emoyhtiöllä, eli avoimuus, rohkeus ja vastuullisuus.

Julkilausuttuna pyrkimyksenä on ”voitamme asiakkaan sydämen” sekä tähtäimenä olla autokaupan alan edelläkävijä nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys autokaupalla vallitsevasta kulttuurin nykytilasta ja siitä, mitä autokaupan henkilöstö ajattelee yrityksestä kulttuurin näkökulmasta katsottuna. Nykytilan arviointi suoritetaan kaksivaiheisesti tuottamalla ensin yrityskulttuuria käsittelevä kysely henkilöstölle, ja kyselyn pohjalta suoritetaan teemahaastattelut autokaupan avainhenkilöille syvemmän ymmärryksen saamiseksi. Tuloksia käsitellään työn loppupuolella kulttuurin nykytilan näkökulmasta. Autokaupan strategiaan viitataan sanallisesti valikoiduissa kohdissa, mutta strategia ei ole tämän työn keskiössä, pyrkimyksen ollessa saada käsitys kulttuurin nykytilasta SSO:n autokaupoissa. Näin ollen SSO:n autokaupan strategiaa ei avata tarkemmalla tasolla tässä työssä.

Tarve kulttuurin nykytilan analysoinnille tuli ajankohtaiseksi, kun päätös SSO:n autokauppojen kulttuurimatkan aloittamisesta tehtiin. SSO:n autokaupat eivät ole siis olleet mukana emoyhtiön kulttuurimatkassa. Yrityskulttuuria terminä ei aikaisemmin ole juurikaan käsitelty kummassakaan tytäryhtiössä, eikä kulttuurin nykytilasta ole tarkkaa käsitystä, joten tästä syystä tämän työn päätutkimuskysymys on merkittävässä roolissa kulttuurimatkan alussa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Päätutkimuskysymys:

- Minkälainen on SSO:n autokaupan yrityskulttuurin nykytila vuonna 2025?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä sanat kuvaavat yritysten nykykulttuuria?
- Millaisena henkilöstö kokee yrityskulttuuriin liittyvät asiat ja miten henkilöstö itse suhtautuu kulttuuriin?
- Miten kulttuuri ilmenee työyhteisöissä?
- Minkälaiset asenteet/olettamukset vaikuttavat kulttuuriin?
- Minkälaisia eroja tytäryhtiöiden välillä on kulttuurisesta näkökulmasta?

## 2 Yrityskulttuuri

Tässä luvussa määritellään yrityskulttuuri terminä, mistä yrityskulttuuri koostuu ja miten yrityskulttuuri näkyy ulospäin. Yrityskulttuuri terminä on laaja ja monikäsitteinen, eikä termille löydy yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää.

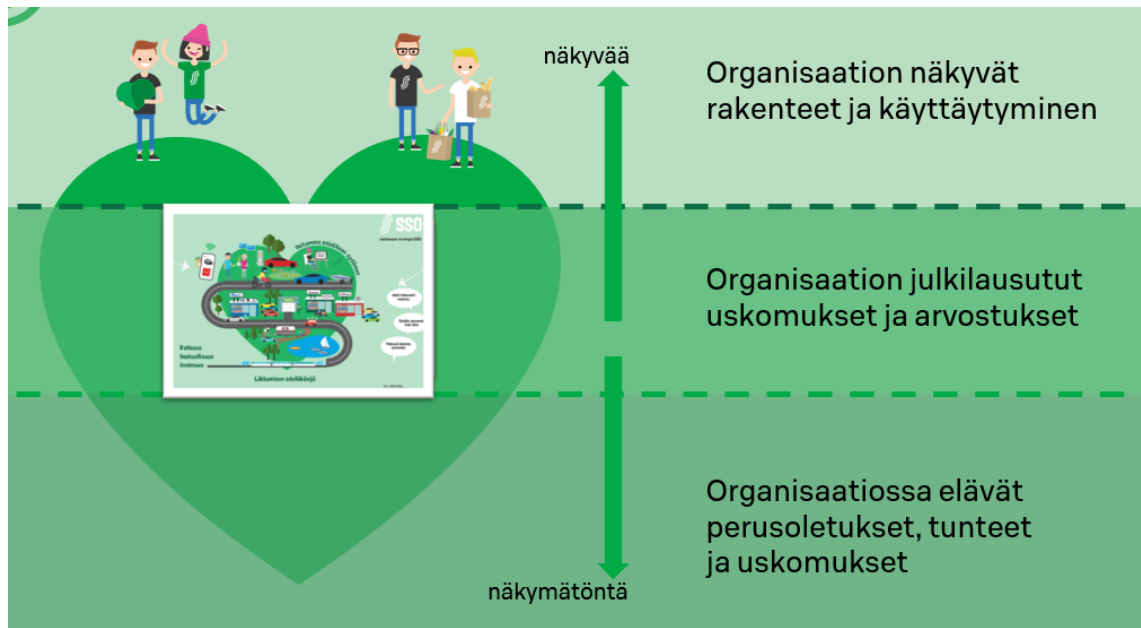
## 2.1 Kulttuurin määritelmä

Yksinkertaisimmassa muodossa kulttuurin voi määritellä kaikkena toimintana, joka yrityksen arjessa tapahtuu. Toiminnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa toistuvia tapoja, kuten esimerkiksi silmiin katsomista käytävällä, kun organisaation jäsen kävelee vastaan. Kulttuuri nousee esiin tilanteissa, kun jotain odottamatonta tapahtuu. (Rossi 2012, 85.)

Yrityskulttuurin rakentuminen saattaa juontaa juurensa pitkälle historiaan, eikä vahvasti juurtuneen kulttuurin muuttaminen ole helppo tai nopea prosessi. Kulttuurin uudistuessa yrityksen johdon merkitys korostuu, sillä heidän esimerkinsä voima joko vahvistaa tai heikentää kulttuuria. (Jylhä & Viitala 2019, 291.)

Suurin vaara kulttuurin ymmärtämisessä piilee kuitenkin liiallisessa yksinkertaistamisessa. Edellisten kappaleiden lisäksi helpoin ja perustelluin tapa määritellä kulttuuri on todeta sen olevan esimerkiksi yrityksen toimintatavat, yhteishenki tai tapa palkita työntekijöitään. Kaikki nämä edellä mainitut asiat kuvaavat yrityksen kulttuuria ulospäin yksinkertaistavalla tasolla, eivätkä kuvasta varsinaista merkitystä kulttuurille. Kulttuuria ymmärtäessä on tärkeää ymmärtää, että kulttuuri ilmenee useammalla tasolla. Ulospäin näkyvät kulttuurin tasot ovat yhtä tärkeä osa kulttuuria, kun kaikista sisäisimmät, äänettömät ja näkymättömät tasot. (Schein 2004, 30.)

Ymmärtääkseen kulttuuria mahdollisimman selkeästi on Schein jakanut kulttuurin kolmeen tasoon. Tasot muodostuvat ilmaistusta arvoista, artefakteista sekä pohjimmaisista perusoletuksista. Arvojen merkitystä osana organisaatiokulttuuria tullaan käsittelemään myöhemmässä vaiheessa luvussa 2.2.2. Tiivistettynä arvoista puhuttaessa voidaan sanoa niiden olevan ilmaistuja peruseriaatteita, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Arvot ovat kuitenkin vasta toisella tasolla kolmiportaisessa asteikossa, jossa ensimmäinen taso muodostuu artefakteista. Artefaktin tasolla tarkoitetaan sitä kaikkea mitä ihminen havainnoi ympärillään. Havainnointi koostuu tuntemisesta, näkemisestä ja kuulemisesta. Tällä tasolla voi havainnoida yhden yrityksen toimivan yhdellä tavalla ja toisen yrityksen toisella tavalla. Tällä tasolla puhutaan kulttuurilla olevan välitön emotionaalinen vaikutus, jossa kaikki tuntuu selkeältä sen perusteella, miten yrityksessä toimitaan ulospäin. Jotta kulttuurin ymmärtäminen ei jäisi pelkästään emotionaalisten tuntemuksien varaan, täytyy kolmiasteisessa portaikoissa edetä arvojen kautta kolmannelle tasolle, joka muodostuu perusolettamuksista, jotka perustuvat historiaan, ja niihin asioihin, jotka ovat olleet merkityksellisessä roolissa yrityksen alkutaipaleella, ja tehneet myöhemmin yrityksestä menestyksekkään. Nämä perusolettamukset muodostuvat ajan myötä itsestään selviksi ja yhteisiksi asioiksi. (Schein 2004, 31-34.) Alla olevassa taulukossa on Scheinin yrityskulttuurin kolme tasoa visuaalisessa muodossa muutettuna toimeksiantajayrityksen SSO:n käyttötarkoitukseen sopivaksi.



Kuvio 1: Scheinin yrityskulttuurin kolme tasoa muotoiltuna SSO:n ulkoasuun. (SSO 2025).

Toisena näkökulmana yrityskulttuurin voi määritellä neljän osa-alueen kokonaisuutena, jotka kuvaavat yrityskulttuuria adjektiivien avulla. Ensimmäiseksi yrityskulttuuri on jaettu ilmiö, joka ilmenee vuorovaikutuksellisissa tilanteissa ja käyttäytymisessä. Toisaalta yrityskulttuuri on läpileikkaava, joka tarkoittaa, että jaetut ilmiöt ilmenevät ja näkyvät koko yhteisön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Läpileikkaavuudelle merkittävää ja merkityksellistä on se, miten jaettujen ilmiöiden vastaiseen toimintaan yhteisössä suhtaudutaan. Yrityskulttuurista puhutaan usein näkymättömänä voimana, johon väitetään olevan vaikea vaikuttaa. Kolmantena yrityskulttuurin määritelmänä sen voi nähdä vaistomaisena, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen sopeutuu luontaisesti uuteen kulttuuriin ilman kulttuurin määrittelyä sanoin. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka sopeutuminen on nopeaa, kestää oman aikansa, että ihminen alkaa toimimaan kulttuurin mukaisesti. Kaikki nämä edellä mainitut osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, joka tekee organisaatiokulttuurista kestävä. Toimintatavat, uskomukset ja asenteet jatkavat vaikutustaan, vaikka niiden alkuperäinen olemassaolon syy ei ole enää läsnä yhteisössä. (Kulmala & Rosvall 2022, 19-21.)

Kulttuurin tehtävänä on toimia apuvälineenä ja selkeyttää päätöksentekoa yrityksessä. Organisaatiokulttuuri kertoo omalta osaltaan yrityksen päämäärästä, tavoista miten päämäärät tavoitellaan ja miten toisiin työyhteisön jäseniin suhtaudutaan. Yrityskulttuuri muodossaan opettaa priorisoimaan asioita. Merkitykselliset ja tärkeät asiat saavat enemmän huomiota, kun vähemmän tärkeät asiat jäävät sivurooliin. Yrityskulttuuri kokonaisuudessaan on kuitenkin kokonaisuus, jota on lähes mahdoton ennustaa, sillä ihmiset lopulta määrittävät, millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. (Kuusela 2015, 149.)

Moisalo (2010, 51.) määrittelee yrityskulttuurin toimivaksi, kun kulttuuri saa kaikki yrityksen jäsenet kokemaan vastuuta omasta työkuvastaan, työryhmästään, yrityksestä sekä kollektiivisesta menestymisestä.

## 2.2 Yrityskulttuurin kulmakivet

Tässä luvussa käsitellään yrityskulttuurin muodostavia neljää kulmakiveä, jotka suomalainen tietokirjailija Panu Luukka on määritellyt kirjassaan *Yrityskulttuuri on kuningas*. Yrityskulttuuri tarvitsee tuekseen perustan, johon nojautua ja jonka varaan kulttuuria voi rakentaa. Luukka (2019, 176.) määrittelee kulmakiviksi ihmiskäsityksen organisaatiossa, arvomaailman, yrityksen olemassaolon tarkoituksen sekä suunnan, johon yritys on menossa. Seuraavaksi käsitellään kappale kerrallaan kyseiset kulmakivet.

### 2.2.1 Ihmiskäsitys

Yrityksen ihmiskäsitys heijastuu suoraan tai epäsuoraan kulttuuriin. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan sitä, miten yrityksessä lähtökohtaisesti suhtaudutaan omaan henkilöstöön. Positiivisen ja negatiivisen yrityksen johdon ihmiskäsityksen erottaa se, että positiivisen ihmiskäsityksen omaavassa yrityksessä kulttuuri rakentuu muun muassa avoimuuden ja luottamuksen varaan. Henkilöstölle annetaan vapauksia suorittaa työ parhaaksi näkemällään tavalla, ja arkinen toiminta perustuu avoimuuteen. Negatiivisen ihmiskäsityksen kulttuurille leimallista on epäluottamus henkilöstä kohtaan sekä vahvan valvomisen ilmapiiri. Käsitteet ovat täysiä vastakohtia toisistaan, ja riippuen organisaatiossa vallitsevasta ihmiskäsityksestä, on merkitys kulttuurille merkittävä. (Luukka 2019, 183-188.)

Ihmiskäsitys muodostuu aikaisemmista kokemuksista. Ihmiskäsitys on jokaiselle näkemys ja odotus siitä, millainen ihminen on ja millaista käytöstä ja toiminta tältä voi odottaa. Ihmiskäsitys ohjaa jokaisen toimintaa ja valintoja sekä vaikuttaa siihen, miten toisen henkilön käyttäytymistä ja motiiveja tulkitaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 33.)

Ihmiskäsityksessä korostuu ihmisten ja ihmisten erilaisuuden näkeminen ja ymmärtäminen. Puute toisen osapuolen ymmärtämisessä saattaa ilmetä vuorovaikutuksellisessa tilanteessa konfliktina, jossa ei kyetä näkemään toisen osapuolen näkökulmaa keskustelun keskiössä olevaan asiaan. Kokemukset yritysmaailmasta kertovat, että ihmiskäsitystä yrityksen sisällä on pystytty parantamaan muuttamalla konttorin rakenne omista toimistohuoneista avokonttoriksi. Ihmiskäsityksestä puhuttaessa on hyvä muistaa, ettei positiivinen ihmiskäsitys aina ole tae menestyksekkääseen kulttuuriin. Kappaleessa 2.1 käsiteltiin Scheinin teorian mukaisesti kulttuurin ilmenemistä kolmella tasolla. Yhden näistä tason muodostavan vahvat perusolettamukset ja johtamisen perusperiaatteet voivat positiivisesta ihmiskäsityksestä huolimatta muovata yrityksen kulttuuria epätoivottuun suuntaan. (Luukka 2019, 192-194.)

Ihmiskäsityksellä on merkitystä kulttuuriin ja kulttuurin johtamiseen. Myönteisen ihmiskäsityksen omaava johtaja on kiinnostuneempi huomioimaan ihminen, jolla hän näkee olevan potentiaalia kehittyä. Kun johtaja näkee potentiaalia alaisessaan, luottaa hän tähän ihmiseen todennäköisemmin. Luottamus on tärkeä osa ihmiskäsitystä. Ihmiskäsitys myös muokkaa johtamisen painopisteitä. Mikäli johtaja omaa huonon ihmiskäsityksen alaisistaan, painottuu arjen johtamistyö seurantaan ja erilaisten riskien hallintaan. Hyvän ihmiskäsityksen omaava johtaja pystyy puolestaan mahdollistamaan tiimensä kasvun omalla toiminnallaan sekä samalla kehittämään myös itseään johtajana. Yhteenvetona voi todeta, että hyvän ihmiskäsityksen omaavan johtajan kulttuurin johtaminen on tehokkaampaa. (Kulmala & Rosvall 2022, 38-39.)

### 2.2.2 Arvot

Yrityksen arvomaailmassa arvot kertovat ja määrittävät, miten yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet ja millä toimilla yrityksessä uskotaan toteutettavan tarkoituksen sen olemassaololle. Arvojen tehtävänä on toimia henkilöstölle ohjaavana tekijänä, sillä ihmiset ohjaavat yrityksen liiketoimintaa ja vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestykseen. Arvot määrittävät sen, mikä yritykselle on merkityksellistä ja arvokasta. Organisaation arvojen tehtävä on vastata mitenkysymykseen, jotta on selvää, miten organisaatiossa tulee toimia. (Luukka 2019, 203-206.)

Arvoja on yrityksessä yleensä kolmesta kahdeksaan kappaletta. Vahvan arvoihin perustuvan yrityskulttuurin hyödyt tulevat keskimääräistä paremmalla ja kasvavalla liiketoiminnalla verrattuna yrityksiin, jossa arvot eivät ole yhtä suuressa osassa kulttuuria. Vahvalle organisaatiokulttuurille tunnuksenomaista on, että suurin osa yrityksen esihenkilöistä jakaa ja sitoutuu yrityksen arvoihin. (Åhman 2004, 99.)

Arvoista puhuttaessa merkityksellisintä on, että sanat eli arvot kohtaavat tekojen kanssa. Sanoilla ja puheilla on oma arvonsa, mutta ne menettävät arvonsa, mikäli teot eivät tue suullisesti tai kirjallisesti sovittuja asioita. Arvot ovat tulleet merkitykselliseksi osaksi yritysten arkea 90-luvun alussa, jolloin koettiin, että sen aikainen monimutkainen maailma tarvitsisi osakseen arvoja määrittelemään ja selkeyttämään toimintaa. Monimutkaisuutta saatiin selkeytettyä panostamalla siihen, että yhteisöt pystyivät sanoittamaan itselleen tärkeitä asioita ja mihin asioihin yhteisö uskoi. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 14-15.)

Arvoilla on tutkittu olevan merkitystä organisaatiokulttuurille ja liiketoiminnalle yksilön parempana tehokkuutena niin henkilökohtaisella kuin myös organisaatiotasolla. Kun yksilön ja organisaation arvot kohtaavat, on tällä todettu olevan myönteinen vaikutus niin työtyytyväisyyteen kuin myös sitoutumiseen. Jaettujen arvojen hyödyt tulevat esiin myös myönteisenä suhtautumisena työhön. Lisäksi arvojen kautta yksilö saattaa todennäköisemmin löytää yhteyden liiketoimintaan kokonaisvaltaisella tasolla. (Åhman 2004, 102-103.)

Yksilön ja organisaation arvot määrittävät historiasta, siitä millaisiksi asiat on koettu aikaisemmin. Arvojen määrittelyn avuksi voi käyttää kokemuskeskustelua, jossa jokainen yksilö miettii ilmaistun arvon toteutumista omalta kohdaltaan. Arvojen kuvaamisessa käytetään avuksi ajatustapaa, jossa käyttäytyminen määrittää arvoa. Kuten jo yllä mainitaan, täytyy tekojen tukea arvoksi määriteltyä määritelmää. Arvoille tyypillistä on, että ne luovat vastakohtaisuutta, jolloin jonkun tietyn arvon, kuten esimerkiksi avoimuuden ymmärtäminen määrittyy sillä, miten yksilö määrittelee avoimuuden vastakohtaa. (Aaltonen, ym. 2003, 22-25.)

Organisaatiokulttuurin sanotaan olevan tulos organisaation historiasta ja historia kertoo sen arvoista, jotka vaikuttavat siihen, miten ja millä tavalla organisaatio jatkaa toimintaansa. Historia ja aiemmat kokemukset luovat vankkoja olettamuksia ja uskomuksia, jotka muovavat ajatusta siitä, mikä on toimivin tapa luoda menestyvää liiketoimintaa. (Aaltonen, ym. 2003, 117.)

### 2.2.3 Missio

Mission tehtävänä on kertoa, mikä yritykselle on tärkeää. Missio määrittää myös organisaation tarkoituksen sille, miksi yritys tekee mitä se tekee. Mission tehtävä on tehdä työstä merkittävämpää ja innostavampaa organisaation jäsenille. Missio kytkee arkitekemisen ja työn yhteen ja tarjoaa kaikelle tekemiselle syyn ja tarkoituksen. (Luukka 2019, 227-230.)

Amerikkalaista liikejohtamiseen keskittyvää kirjailija Patrick Lencionia mukaillen missiota luodessa ja muotoillessa tulee ottaa huomioon, että mission tulee olla idealistinen. Keskeinen kysymys mission osalta Lencionin mukaan onkin ”Miten me olemme osalta osaltamme luomassa parempaa maailmaa” Tämä ideologia perustuu siihen, että yrityksen päivittäisessä arjessa toimivat haluavat yrityksen sisimmäisen kerroksen muodostuvan jostakin innostavasta ja motivoivasta asiasta. Jokaisen yrityksen perimmäinen tarkoitus onkin tehdä maailmasta jollain tavalla parempi paikka olla ja elää. (Luukka 2019, 230.)

Mission näkökulmasta on tärkeää, että missio on läsnä jokapäiväisessä yrityksen arjessa. Mission tehtävä on kertoa motivaatiotekijöistä jokapäiväiselle tekemiselle. Mission tulee aina olla totta ja sen tulee pohjautua aitoihin motiiveihin. Mission ei tarvitse olla erottava tekijä eri yritysten välillä, vaan tärkeämpää on panostaa siihen, että kaikki yrityksen työntekijät seisovat yhteisen mission takana. Kun työntekijät ovat sisäistäneet mission, välittyy missio myös ulkopuolisille sidosryhmille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille todennäköisemmin. (Luukka 2019, 231-232.)

### 2.2.4 Visio

Visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden strategista tavoitetilaa. Hyvän vision luominen edellyttää ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta. Vision toteuttaminen vaatii venymistä ja yrityksen

itsensä ylittämistä, siksi vision täytyy olla korkeammalle asetettu, kun mihin yrityksen nykyiset resurssit ja kyvykkyydet riittävät. Visio on siinä kohtaa onnistunut, kun se herättää yrityksen sisällä kysymyksen, mitä yrityksessä on tehtävä toisin, jotta tulevaisuuden tavoitetta saavutetaan. (Kaminsky 2010, 82-84.)

Vision tehtävä on siis kertoa yrityksen tavoitteista ja suunnasta, johon yritys on matkalla. Vision avulla yrityksen tulevaisuudennäkymästä saadaan innostavampi, ja tällä yrityksen työntekijät saadaan innostumaan, motivoitumaan ja sitoutumaan yritykseen. Visiolla on tärkeä rooli myös yrityksen kulttuurin näkökulmasta. Seuraavassa luvussa käsitellään kulttuurin johtamista. Kulttuurin johtaminen helpottuu huomattavasti, kun yrityksellä on selkeä visio ja päämäärä. (Luukka 2019, 237-238.)

Visiolle ominaista on, että se elää ja muuttuu jatkuvasti riippuen toimintaympäristöstä, sekä yrityksen kehityssuunnasta. Visiota määriteltäessä täytyy kiinnittää huomiota, että visio tuntuu konkreettiselta ja realistisesti saavuteltavalta, mutta kuitenkin sopivalla tavalla haastavalta. Visio esitellään monesti visuaalisessa muodossa esimerkiksi kuvana. Parhaimmillaan hyvä visio toimii apuvälineenä kehittymiselle ja uudistumiselle, joka on välttämätöntä kasvua tavoittelevalle yritykselle. Visio on avainasemassa yrityksen viestinnässä, ja viestintä puolestaan olennainen osa yrityksen kulttuuria. (Jylhä & Viitala 2019, 58.)

Visio pyritään saavuttamaan strategian avulla. Strategia sisältää keinot, jolla visio saavutetaan. Strategian osat ovat valittu linjaus sekä tavoite, jonka täytyy olla mitattavissa. Strategiatyö on muuttunut tähän päivään jatkuvaksi työksi, johon osallistuu aiemmasta poiketen johdon lisäksi koko henkilöstö. Kun koko henkilöstö pääsee osallistumaan strategiatyöhön, kasvaa henkilöstön sitoutuneisuus, ja yksilö omaksuu helpommin strategian omaan ajatteluun malliinsa, ja alkaa täten todennäköisemmin toimimaan strategian mukaisesti omissa arjessaan. Strategiaa ei päivitetä määräajoin, vaan muutokset perustuvat syntyneeseen tarpeeseen. Vision tulee olla yhteensopiva organisaation kulttuuriin ja arvoihin, jotta keskinäisriittä ei synny. (Åhman 2004, 62-64.)

### 3 Yrityskulttuurin johtaminen

Kolmas luku käsittelee yrityskulttuurin johtamista, mitä merkitystä johtamisella on yrityskulttuurin ja mihin johtajan kannattaa kiinnittää huomiota kulttuuria johtaessaan. Johtaminen terminä voidaan määritellä olevan toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa haluttu lopputulos. Johtamisessa keskeisiä esille nousevia kysymyksiä ovat muun muassa millä tavalla tehdään sitä mitä halutaan tehdä, mitä toiminnalla tavoitellaan, miten ja mistä muodostuu tavoitteet saavuttava organisaatio. Johtamisessa korostuu, että organisaation jäsenet saadaan

tekemään tarkoituksenmukaisia toimia mahdollisimman tehokkaasti. (Jylhä & Viitala 2019, 11.)

### 3.1 Kulttuurin johtaminen

Kulttuurin johtamisen tärkein tehtävä on pyrkiä tilanteeseen, jossa kaikki organisaation jäsenet kulkevat samaan suuntaan kohti parempaa yhteistä kulttuuria. Suuntauksessa on tärkeä ylläpitää yhteistä hyvää energiaa, ja että jokaisen yrityksen jäsenen parhaat puolet tulevat esiin parhaalla mahdollisella tavalla. Kulttuurin johtaminen vertautuu tärkeydessään myynnin johtamiseen, jossa kulttuuri tulee nähdä strategisesti tärkeänä osana yrityksen arkea. Näin kulttuurista on mahdollista rakentaa kestävä kilpailuetu. (Kulmala & Rosvall 2022, 88.)

Johtajan merkitys yrityskulttuurin muodostumiselle on suuri. Johtajan tehtävä on luoda suuntaviivat ja antaa yhteisölle ne työkalut, joilla kehittyminen on mahdollista. Johtajan on tärkeä panostaa olemaan yhteenkuuluvuutta työyhteisöön lisäävä henkilö. Johtamiskulttuurin tulee ottaa huomioon organisaatiokulttuuri. Mikäli muutoksia on tarpeen tehdä, täytyy muutokset tehdä järjestelmällisesti ja kärsivällisesti pitkällä aikatahtimella. (Moisalo 2010, 51-53.)

Lähijohtamisella on valtava merkitys yrityskulttuurin rakentumiselle. Vuorovaikutteinen, ihmisiä arvostava, toimintaa selkeyttävä ja jatkuvaa kehittymistä tukeva johtamiskulttuuri on toteutuessaan valtava voimavara yritykselle ja sen yrityskulttuurille. (Viitala 2021, 50.)

Yksi näkökulma kulttuurin johtamista tarkastellessa on ajatella johtamista samaistumisen johtamisena. Samaistumisen johtamisella tarkoitetaan johtamisotetta, jolla työyhteisö saadaan motivoitumaan ja työskentelemään yhdessä kohti yhteistä päämäärää. Samaistuminen ei koske pelkästään päämäärää, vaan myös samaistumista työyhteisöön ja omaan esihenkilöön. Samaistumisen johtajalta edellytetään ymmärrystä vuorovaikutustaitojen johtamisesta, ymmärrystä ryhmädynamiikasta ja tähän vaikuttavista asioista, sekä valmiutta ja kyvykkyyttä reagoida nopeallakin otteella muutoksiin toimintaympäristössä. (Kuusela 2015, 134.)

Kulttuuriin johtamisesta puhuttaessa voidaan puhuta liikkumisesta kolmella aikavyöhykkeellä. Tavoitekulttuuria johtavalta vaaditaan ymmärrystä historiasta ja niistä asioista, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millainen organisaatio tänä päivänä on. Johtajalla täytyy menneen lisäksi olla vahva käsitys kulttuurin nykytilasta. Menneen ajan ja nykyhetken vahvan käsityksen lisäksi johtajalla pitää myös olla katse suunnattuna tulevaisuuteen ja omata kirkas mielikuva siitä, miltä tulevaisuus näyttää organisaation kulttuurin näkökulmasta, ja että nykyinen kulttuuri vastaa ominaisuuksiltaan sitä, mitä tulevaisuus vaatii, jotta organisaatio säilyy menestyvä. (Kulmala & Rosvall 2022, 33-37.)

Kulttuurin johtamiseen liittyy useampia asioita, joihin kulttuurin johtaja saattaa hairahtaa huomaamattaan. Kulttuurin johtamisesta yleinen käsitys on, että sitä johdetaan suuren

muutoshankkeen tavoin. Jokainen kulttuuri on omanlaisensa uniikki kokonaisuus, eikä ole taattua, että toisessa organisaatiossa toimiva kulttuuri toimisi omassa organisaatiossa. Luvussa 2.1 käsiteltiin liian yksinkertaistamisen vaaraa, ja sama vaara pätee myös tässä yhteydessä. Kulttuurin johtamisessa oman organisaation kokonaiskuvan ja tavoitetilojen selkeä käsitys on välttämätöntä. Kokonaiskuvan ymmärtämisellä vältetään tilanteet, jossa yksittäisiin kehityskohtiin kiinnitetään liikaa huomiota, eikä ymmärretä näiden kehityskohtien yhteyttä isompaan kokonaisuuteen. Teot, jotka tukevat organisaation kokonaiskuvaa, tavoitteita ja arvoja ovat vaikuttavuudeltaan vahvempia, ja antavat todellisen merkityksellisyyden tunteen kokonaisuudelle kulttuurin johtamisen näkökulmasta. (Kulmala & Rosvall 2022, 88-89.)

### 3.2 Kulttuurin johtamisen osa-alueet

Kulttuuristrategialla tarkoitetaan, että organisaatiota johdetaan kokonaisvaltaisesti sen kulttuurin kautta. Kulttuuristrategia tuo ilmiönä uuden vivahteen perinteiseen johtamiseen. Perinteisessä johtamisajattelussa asioita tarkastellaan johtajan henkilökohtaisen johtamistyylin näkökulmasta. Kulttuuristrategiassa määrittävää ei ole johtajan persoona tai johtamistyyli, vaan johtaminen painottuu organisaatiokulttuuriin. Kulttuuristrategiassa strategiaprosessin suunnittelu ei jää ainoastaan johtajan kontolle, sillä koko henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon. (Rossi 2012, 14.) Seuraavaksi käydään läpi kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-alueetta. Jokaisen osa-alueen havainnollistamiseksi esimerkin kautta verrataan johtamisen osa-alueen ilmentymistä kaupankäyntikulttuurissa verrattuna Giftwork-kulttuuriin.



Kuvio 2: Kulttuurin johtamisen 9 osa-alueetta. (Rossi 2012, 17.)

Kaupankäyntikulttuuri voidaan määritellä kulttuurina, jossa ihmisiä ja asioita käsitellään periaatteella, jossa kaikesta pyritään selviytymään mahdollisimman pienellä panostuksella. Kaupankäyntikulttuurille tyypillistä on, että ihmiset ja asiat kohdataan resursseina ja tapauksina. Vuorovaikutus on rajallista ja pinnallista. Giftwork-kulttuurissa ihmisiä ja asioita kohdataan yksilöllisesti, jokaisen osapuolen tarpeet tarkasti huomioiden. Giftwork-kulttuurin yrityksiä kuullaan usein kutsuttavan ”parhaiksi työpaikoiksi”. Giftwork toteutuu arjessa tilanteessa, jossa vuorovaikutusta sisältävässä tilanteessa osapuoli onnistuu ylittämään toisen vuorovaikutuksen osapuolen odotukset. (Rossi 2012, 39-42.)

### 3.2.1 Rekrytoinnin ja valintojen merkitys

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yrityksen palvelukseen saadaan tarvittavat henkilöt, jotta yrityksen toiminta on mahdollista. Rekrytointi on tarpeen tilanteessa, jossa joko joku nykyisistä työntekijöistä lähtee, tai tilanteessa, jossa yritykseen tarvitaan uutta työvoimaa tai osaamista. Uuden työntekijän rekrytointi on taloudellisesti merkittävä investointi, jolla on työpanoksen lisäksi merkitys muun muassa yrityksen ilmapiiriin. Epäonnistuneen rekrytoinnin seuraukset voivat olla pitkäaikaiset, ja niistä voi kärsiä yrityksen lisäksi rekrytoinnin kohteena ollut henkilö sekä yrityksen eri sidosryhmät. (Viitala 2021, 71.)

Monesti johtajan aloittaessa uudessa virassa on hänellä jo valmis henkilöstö. Mikäli johtaja saa mahdollisuuden valita itselleen uuden alaisen, on hänen syytänsä valmistautua rekrytointiprosessiin hyvin. Hyviä valmistelevia toimia on asettaa haettavalle toimelle vaativustaso, joka sisältää teoreettiset tiedot, aiemman työkokemuksen sekä persoonallisuuden. Lisäksi kykyprofiilin määrittäminen on tärkeää. Tässä vaiheessa johtajan on hyvä tutustua organisaatioonsa, ja pohtia mahdollisuutta, löytyykö yrityksestä jo ennestään henkilö, joka voisi soveltaa tehtävään. Valinnan hetkellä johtajan täytyy huomioida kokonaisuus laatimansa kykyprofiilin ja vaativustason osien kautta. Lopulta johtajan täytyy luottaa omaan vaistoonsa ja saamiinsa vaikutelmiin ja valita hänen näkökulmastaan soveltuvin henkilö virkaan. (Mossboba, Peterson & Rönnholm 2008, 11, 16.)

Rekrytoinnilla ja valinnoilla on valtava merkitys kulttuurin toteutumisen ja jatkumon näkökulmasta. Rekrytoinnin voi nähdä sisäisen viestinnän työkaluna, jolla yrityksen nykyisille työntekijöille kerrotaan, minkälaista ihmistyyppiä ja osaamista yrityksessä juuri sillä hetkellä arvostetaan. Panostamalla rekrytointiin varmistetaan, että uudet työntekijät sopivat ja tukevat senhetkistä yrityskulttuuria. (Luukka 2019, 255-256.)

Rekrytoinnin ja oikeanlaisten henkilöstön valitsemisella yritykseen taataan, että uudet työyhteisön jäsenet sopivat osaksi yhteisöä. Arvojen merkitys korostuu rekrytointivaiheessa. Työnhakijalle on hyvä kertoa avoimesti vallitsevista arvoista jo ensimmäisten yhteydenottojen aikana, ja rohkaista työnhakijaa miettimään omia arvojaan, ja niiden yhteensopivuutta niiden arvojen kanssa siihen organisaatioon, johon työnhakija on hakemassa. (Rossi 2012, 57-58.)

Yrityksessä vallitseva ilmapiiri heijastelee sen kulttuuria. Ilmapiiri muodostuu jokapäiväisessä arjessa, ja jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö voi vaikuttaa ilmapiiriin omalla toiminnallaan. Ilmapiiri on hankala aihe, sillä jokainen kokee ilmapiirin henkilökohtaisesti omalla tavallaan, ja ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat myös tunteet. Hyvät työyhteisötaidot edesauttavat ilmapiiriä yrityksessä, siispä rekrytointivaiheessa tulisi varmistua siitä, että virkaan valittavan henkilön työyhteisötaidot tukevat hyvän ilmapiirin muodostumista. (Viitala 2021, 175-176.)

Yhtenäisten rekrytointitapojen ja rekrytointiviestintään huomiota kiinnittämällä taataan, että hakijoille lähtevä viesti organisaation sisältä on yhtenäinen. Yhtenäiset rekrytointitavat ja onnistunut rekrytointiviestintä vaatii rekrytoinnin kanssa työskentelevien henkilöiden asianmukaista kouluttamista. Esimerkki onnistuneesta rekrytointiviestinnästä yhdistettynä yhtenäisiin rekrytointitapoihin on, että jokaisen hakijan kanssa viestitään hakuprosessin aikana riippumatta siitä, tuleeko hakija valituksi vai ei. Kulttuuria tukeva rekrytointiprosessi onnistuu parhaiten, kun rekrytoinnit hoidetaan mahdollisimman suureksi osaksi organisaation oman HR-osaston toimesta. HR-osasto yhdessä esihenkilön kanssa arvioivat prosessin läpi työnhakijan soveltuvuutta kunkin organisaation kulttuuriin. (Rossi 2012, 58-59.)

Rekrytointiprosessin ja erityisesti valintojen aikana esihenkilön on hyvä pitää mielessä, että asiaosaamista tärkeämpää on se, miten työnhakija istuu organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Valitsemisessa voidaan puhua vallitsevan kaksi kulttuuria, kaupankäyntikulttuuri sekä Giftwork-kulttuuri. Ero näissä kahdessa kulttuurissa tulee juurikin siinä, mitä valinnoissa arvotetaan. Kaupankäyntikulttuurissa valinnoissa korostuu henkilön kokemus sekä substanssiosaaminen vaadittavien taitojen osalta, kun taas Giftwork-kulttuurille ominaista on tavoitella henkilöitä, joiden arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa, ja joilla nähdään olevan potentiaalia kasvaa osana kasvavaa organisaatiota. (Rossi 2012, 66-69.)

Onnistuneen rekrytointi- ja valintaprosessin sinetöi hyvä perehdytys. Perehdytyksessä etenkin ensiaskeleilla on suuri merkitys. Onnistuneet ensiaskelet määrittävät pitkälti sitä, minkälaisen suhteen uusi työntekijä saa uuteen työpaikkaan ja työyhteisöönsä. Helpoiten johtaja saa onnistuneen alun perehdytysprosessiin panostamalla siihen, että uusi työntekijä kokee tulensa hyvin tervetulleeksi toivotetuksi yritykseen. Hyviä peruseriaatteita johtajalle on esimerkiksi arvokylvetys peruseriaatteen koulutuksen muodossa, jossa käydään läpi organisaation visio, missio ja arvot. Johtaja voi myös nimetä uudelle alaiselleen niin sanotun kulttuurilähettilään tai työkummin, jonka kanssa työntekijä työskentelee tiiviisti ensimmäisten viikkojen ajan. Kun työsuhteen alkamisesta on kulunut jonkin aikaa, on työntekijän kanssa hyvä käydä keskustelua, jossa käydään läpi tuntemuksia alkutaipaleesta ja tehdään arviointia, mihin asioihin täytyy kiinnittää vielä erityistä huomiota, jotta työntekijän toiminta tukee organisaation kulttuuriin linkittymistä organisaation itsellensä määrittelemiin arvoihin. (Rossi 2012, 73-74.)



sekä parempien sisäisten keskustelukäytänteiden mukaan tuominen osaksi arkea. (Viitala 2021, 171-172.)

Luvussa 2.2.1 käsiteltiin ihmiskäsitystä yhtenä osana yrityskulttuurin kulmakiviä. Ihmiskäsityksellä on olennainen rooli johtajan ja alaisen välisessä johtamissuhteessa. Johtajan on hyvä aika-ajoin reflektoida omaa ihmiskäsitystään. Erityisesti itsereflektointi on tarpeen, mikäli huomaa epäluottamuksen kaltaisten ajatusten vaikuttavan omaan ajatteluun. Hyviä kysymyksiä oman ihmiskäsityksensä analysointiin on esimerkiksi kysyä itseltään onko ihminen johtajalle lähtökohtaisesti luotettava vai epäluotettava, haluaako vastapuoli lähtökohtaisesti sinulle hyvää vai epäonnistumista tai yrittävätkö alainen aina vilpittömästi parhaansa, vai yrittääkö hän päästä annetusta tehtävästä mahdollisimman helpolla. (Kulmala & Rosvall 2022, 40-41.)

Luvussa 2.2.2 käsiteltiin arvoja tärkeänä osana yrityskulttuurin kulmakiviä. Arvojen merkitys nousee esiin myös innostamisessa ja henkilöstön motivoinnissa. Jokaisen asetetun tavoitteen olisi hyvä nivoutua johonkin määritettyyn arvoon. Arvoihin perustuva tavoite helpottaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteen, ja lisäksi tämä lisää myös yksilön halua saavuttaa asetettu tavoite. Yleisesti arvokeskeinen johtaja lisää uskoa henkilöstöön omalla esimerkillään. Arvokeskeiselle johtajalle ominaista on rehellisyys ja aitous. Kun johtaja uskoo ja innostuu siitä mitä hän johtaa, on todennäköisempää, että myös hänen alaisensa innostuvat. (Åhman 2004, 100-101.)

Aiemmassa alaluvussa käsiteltiin kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurin merkitystä ja näkymistä rekrytointiprosessissa määrittelemässä valintahetkeä. Samoja kulttuureja voidaan käyttää esimerkkeinä innostamisen teemassa ilmaistessa mikä erottaa nämä kulttuurit toisistaan innostamisen näkökulmasta. Kaupankäyntikulttuurissa toimintaa ohjaa liiketoiminnalliset tavoitteet, jossa onnistuminen määritellään numeraalisten tavoitteiden mukaan. Giftwork-kulttuurissa luodaan organisaation toiminnalle laajempi merkitys. Giftwork-kulttuurissa keskeistä on saada henkilöstö ymmärtämään yksilötasolla, millainen vaikutus jokaisella arkisella teolla on koko organisaation kokonaisuuden muodostumiseen. Henkilöstöä rohkaistaan toimimaan niin, että toiminta tukee ja vankistaa organisaation arvoja ja kulttuuria. Kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuureista puhuttaessa voidaan myös puhua inhimillisemmällä tavalla tavallisista ja parhaista työpaikoista. Kyse on merkityksellisyyden lähteen löytämisestä. Kun työ on merkityksellistä työntekijälle, innostuu tämä todennäköisemmin suoriutumaan parhaansa mukaan. (Rossi 2012, 94-95.)

### 3.2.3 Paremmalla viestinnällä parempaa ymmärrystä

Viestinnällä tarkoitetaan jatkuvaa toimintamallia, jossa oikeaa ja tarpeellista tietoa jaetaan tehokkaasti oikeanlaisia tiedotuskanavia pitkin. Onnistuneen viestinnän seurauksena yrityksen henkilöstö on selvillä yrityksen nykytilasta, strategiasta ja tavoitteista sekä myös siitä, mitä

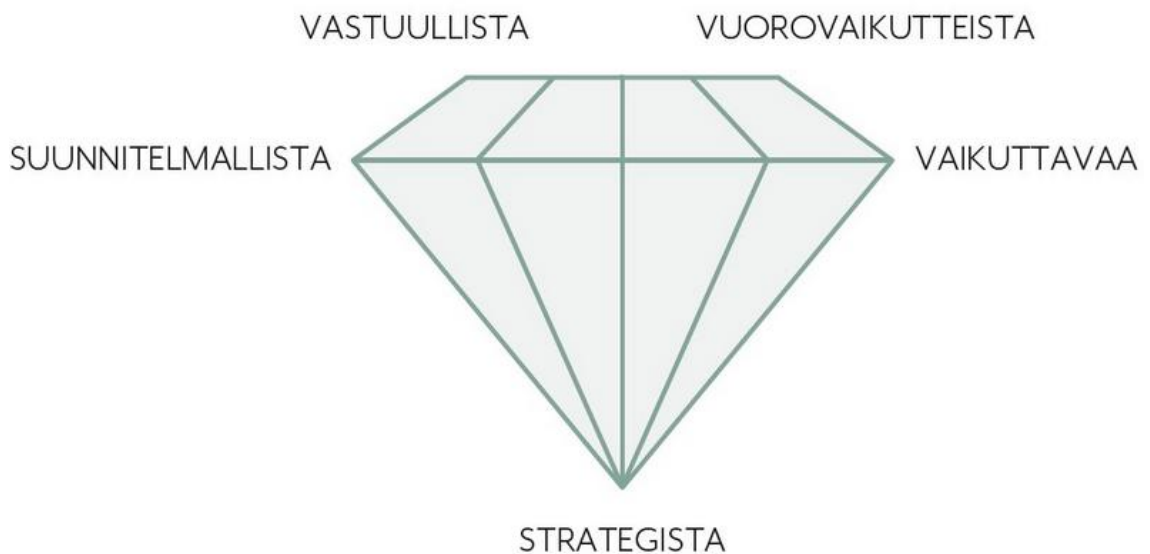
tulevaisuus pitää sisällään yrityksen näkökulmasta. Viestintä yrityksessä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan vuoropuhelua ja kanssakäymistä yhteistyökumppaneiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Sisäinen viestintä määrittelee nimensä mukaisesti viestinnän tilaa yrityksen sisällä. (Jylhä & Viitala 2019, 170-171.) Seuraavaksi näistä viestinnän osa-alueista pääpainona keskitytään sisäiseen viestintään yhtenä osa-alueena kulttuurin johtamisessa.

Viestinnästä voidaan puhua yleistävällä tavalla työkaluna johtajalle, jota käytetään jokaisessa johtamisen osa-alueessa. Yksi menestymisen edellytyksistä on huipputasoinen viestintä. Organisaation johto määrittelee kunkin organisaation johtamisen tason. Esimerkin voima ylhäältä alas-periaatteella määrittelee paljon sitä, minkälaista viestintää kussakin organisaatiossa harjoitetaan. Kunkin organisaation viestinnän tasoa voi tutkia monella tapaa. Yhdysvaltain Fortune 100 Best Workplaces-lista, joka sisältää 100 Yhdysvaltain parasta yritystä, lähestyy aiheetta väittämällä ”Johto pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista” ja ”Johto esittää odotuksensa selvästi” Parhaiten listalla menestyvillä yrityksillä näiden kahden väittämän myönteisten vastausten prosentti lähenee 100:a. Tämä on yksi konkreettinen esimerkki siitä, miten merkityksellinen viestintä on yksittäiselle organisaatiolle tai yritykselle. (Rossi 2012, 120-121.)

Rossi (2012, 123-124) purkaa viestinnän kolmeen tasoon, jotka muodostuvat puhumisesta, kuuntelemisesta ja osallistumisesta. Nämä kolme viestinnän tasoa kiteyttävät samalla tehokkaan viestinnän salat. Viestinnässä kaikki lähtee puhumisesta, tai ammatillisemman termin valossa keskustelusta. Keskustelun tarkoitus on saada työntekijä ymmärtämään sitä mitä tehdään ja miksi tehdään. Ilman keskustelua lopputuloksena on olematon ymmärrys kokonaisuudesta, joka johtaa heikkoon sitoutumiseen ja toiminnan määrä jää vähäiseksi. Keskustelu voidaan kiteyttää niin sanottuun kedonpään kaavaan, joka muodostuu keskustelusta, ymmärryksestä, sitoutumisesta ja toiminnasta. Hyvä keskustelun kulttuuri heijastuu organisaatiokulttuuriin, jossa avoimuus ja luottamus korostuu. Ilman molemminpuolista luottamusta ei keskustelulla ole edellytyksiä olla avoin, ja ilman avoimuutta keskustelulla ei ole edellytyksiä olla menestyksenkäs. (Rossi 2012, 124-125.)

Viestintä on yksi yrityskulttuurin rakentamisen keinoista yrityksessä. Onnistuneen viestinnän hyödyt näkyvät paremmassa ilmapiirissä. Viestintä tuo yksilölle myös merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi viestintä vahvistaa osaamista ja sitoutumista sekä luo vahvempaa yhteistä näkemystä siitä, mihin yritys on matkalla. Viestintä voidaan määritellä erinomaiseksi henkilöstön osallistamisen työkaluksi ja tärkeäksi osaksi yrityksen strategian toteutumista. Erityisen tärkeäksi viestinnän merkitys nousee muutosjohtamisessa. (Viitala 2021, 154-155.)

Johtaja voi käyttää viestinnän arvoimeksi apunaan alla kuviossa 3 olevaa viestinnän johtamisen timanttia. Timantti kiteyttää onnistuneen viestinnän kokonaisuuden, joka koostuu strategisesta, suunnitelmallisesta sekä vaikuttavasta johtamisesta. Näiden lisäksi koko yrityksen tasolla rohkaistaan viestintään, joka on vuorovaikutuksellista ja vastuullista. Timantin hyödyntäminen näkyy johtajalle parempana johtamisen rakenteena. Kun rakenne on vakaa, jää johtajalle aikaa ja resursseja keskittyä alaistensa johtamiseen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29-30.)



Kuvio 3: Viestinnän johtamisen timantti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29)

Ihmisten välinen viestintä voidaan purkaa kahteen viestinnän tasoon. Tasoja kutsutaan asiataksiksi ja prosessitasoksi. Erot näiden kahden tason välillä tulevat esiin niiden sisällöllä. Asiatasolla tarkoitetaan sitä mitä sanotaan, kun prosessitasosta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, miten asia ilmaistaan. Asiatasolla liikuttaessa asioista puhutaan kuvailemalla keskusteltavaa aihetta. Puhuttaessa aiheesta käytetään sitä tietotasoa, joka puhujalla aiheesta on. Prosessitaso puolestaan on sanaton osa viestinnästä, johon sisältyy esimerkiksi eleet, ilmeet ja äänensävy. Johtajan on hyvä tiedostaa viestiessään, että vaikka asiatasolla sisältö on hänen mielestään oikeaa ja relevanttia, voi toinen osapuoli tulkita prosessitasoa analysoidessaan asian täysin eri tavalla, miten asia on ollut tarkoitus viestiä. Johtajalle prosessitason tiedostaminen ja tunnistaminen toisessa osapuolella saattaa auttaa häntä päästä nopeammin ydinasiaan kiinni. Johtajalla keinot tähän on esittää jokin prosessitasoon liittyvä kysymys, jolla keskustelu voi saada täysin uuden mittasuhteen ja ulottuvuuden. (Mossboba ym. 2008, 122-123.)

Sanallisen viestinnän lisäksi viestinnässä voi myös käyttää apunaan symboleja. Symboleja voi käyttää apuna esimerkiksi yrityksen strategian viestimisessä. Symbolit ovat hyvä vastapaino sanalliselle viestinnälle, sillä näitä voidaan käyttää uudenaikaisena apuna, jotta halutut viestittävät asiat jäisivät helpommin mieleen sille, jolle asiasta halutaan viestiä. (Ulrich 2007, 179.)

Kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurin näkökulmasta viestintää tarkastellessa ero on huomattava. Kaupankäyntikulttuurin viestinnälle ominaista on, että tietoa jaetaan silloin, kun sille nähdään merkitys, jotta työtehtävät tulevat suoritetuksi. Giftwork-kulttuurissa viestintä pohjautuu puolestaan vahvasti äsken esiteltyyn kedonpään kaavaan, jossa henkilöstöä autetaan ymmärtämään ja sisäistämään, millainen merkitys heidän toiminnallaan on organisaation kokonaisvaltaiseen menestykseen. Giftwork-kulttuurissa johto näyttää omalla esimerkillään ja avoimuudellaan suunnan sille viestinnän ja keskustelun tasolle, jota organisaatiossa halutaan vaalia. (Rossi 2012, 127.)

### 3.2.4 Kuunteleminen

Johtajan kyvyllä kuunnella alaisiaan nähdään olevan suora yhteys yrityksen tuottavuuden nostoon. Kuuntelulla saavutetaan työntekijöiden osallistuminen ja kyky ottaa vastuuta matkalla kohti organisaation menestymistä. Kuuntelu on yksi keinoista siihen, miten johto tai johtaja voi osallistaa alaisiaan päätöksentekoon, joka koskee heidän tekemäänsä työtä ja heidän työympäristöään. Kuten jo viestinnässä, on organisaation johdon ajattelutavalla ja asenteella suuri merkitys siihen, miten kuunteleminen todellisuudessa toteutuu kussakin yrityksessä. (Rossi 2012, 150-152.)

Johtajan on tärkeä kiinnittää kuuntelussaan huomiota läsnä olevaan kuunteluun, kunnioitukseen sekä kykyyn pyrkiä nähdä keskustelun aiheena oleva asia toisen osapuolen näkökulmasta. Näihin panostamalla johtaja varmistaa, että toinen osapuoli tulee kohdatuksi, saa kerrottua asiansa ja tuntee aidosti, että hänen sanomallansa on merkitystä. Johtajan täytyy vastavuo-roisesti keskittyä ilmaisemaan itsensä kunnioittavasti sekä pyrkiä löytämään palautteen kautta toisen osapuolen sanomisesta jotain myönteistä ja molempia hyödyttävää. (Leppänen & Rauhala 2012, 194-196.)

Kuulluksi tulemisen puute on yleinen syy miksi ihmiset irtisanoutuvat ja vaihtavat työnantaja. Puute voi johtua siitä, että yksilö ei koe ideoidensa tulleen kuulluksi tai että hänen ajatuksillaan ja huolillaan ei ole merkitystä. Toimivalle tiimille tunnuksenomaista on, että tasaisin väliajoin keskustelulle, asioiden läpikäymiselle sekä oman äänen kuuluvaksi saamiselle on tilaa ja aikaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 277.)

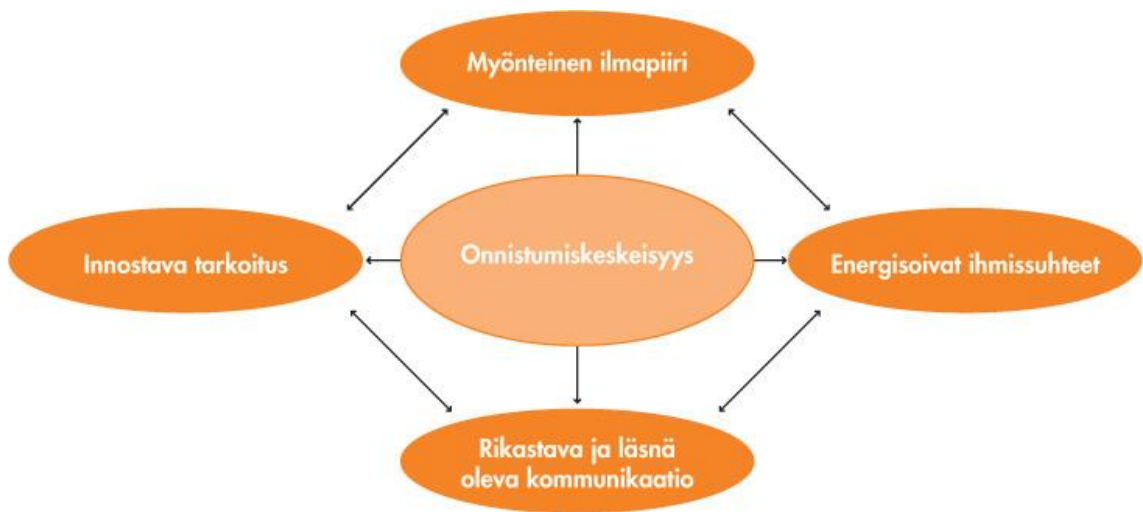
Sen sijaan, että keskitytään siihen mitä tehdään, korostuu kuuntelemisessa se, miten kuuntelu tuodaan osaksi organisaation arkea. Luodakseen menestyksestä kuuntelun kulttuuria täytyy kuuntelun toteutustapa herättää vastareaktioita työntekijöiden keskuudessa. Usein hyvältä tuntuvat kuuntelemisen keinot menettävät vaikuttavuuttaan, mikäli henkilöstö kokee, ettei tällä tavoin oma ääni tule tarpeeksi hyvin kuuluviin. Yksi yleinen kompastuskivi kuuntelussa on suorittaa sähköisiä kyselyitä, joiden nähdään tietyissä yhteyksissä olevan yrityksen johdon keino piiloutua, ja välttää kasvotusten käytäviä keskusteluita. (Rossi 2012, 152-154.)

Kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurista kuuntelemista tarkasteltuna erot kuuntelussa tulevat esiin siinä kohtaa, kun arvioidaan, milloin kuunnellut asiat otetaan huomioon. Kaupankäyntikulttuurissa kuuntelussa oivalletut asiat otetaan huomioon, kun niistä arvioidaan olevan ulosmitattavissa hyötyä yrityksen tuottavuutta silmällä pitäen. Kärjistettynä kaupankäyntikulttuurissa kuuntelua hyödynnetään enimmäkseen yrityksen numeraalisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Giftwork-kulttuurissa kuuntelulla halutaan rohkaista ja kannustaa työntekijöitä tuomaan esille omaa luovuuttaan, kun kokonaisvaltaista toimintaa pyritään kehittämään. Giftwork-kulttuurissa yrityksen johto nähdään helposti lähestyttävänä, jolle voi ilmaista matalalla kynnyksellä huolenaiheet, sekä antaa avointa palautetta. Yhteenvetona voidaan todeta, että Giftwork-kulttuurissa kuuntelu on kiinteämpi osa kulttuuria, kun mitä se on tavanomaisessa kaupankäyntikulttuurissa. (Rossi 2012, 155.)

### 3.2.5 Kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen

Kiittäminen terminä pohjautuu arvostukseen. Johtamisen näkökulmasta johtajan arvostus omia työntekijöitä kohtaan määrittelee paljon sitä, millainen kiittämisen kulttuuri organisaatiossa on. Menestyvissä organisaatioissa kiittäminen nähdään rajattomana pääomana, jossa kiittäminen pyritään kohdistamaan mieluummin suuremmalle joukolle yksittäisten henkilöiden sijaan. Kiittämällä pyritään luomaan kulttuuria, jossa onnistumisista tehdään tavoittelemisen arvoisia. Hyvän kiittämisen kulttuurin omaavassa organisaatiossa onnistumisista palkitaan kiitollisuudella. Onnistumisen kulttuurin lisäksi kiittämisen kulttuurin vaaliminen on erityisesti palvelualan yritykselle tärkeää, sillä vahva arvostuksen kulttuuri näyttäytyy hyvänä asiakaspalveluna, jossa keskiössä on erityinen suhde, joka asiakkaaseen luodaan. Asiakas ei nähdä pelkästään asiakkaana, vaan myös ihmisenä asiakkuuden takana. (Rossi 2012, 181.)

Arvostaminen ruokkii myönteistä ilmapiiriä ja yrityskulttuuria. Jotta tällainen tavoitetila saavutetaan, tulee johtajan panostaa arvonantoon toiminnassaan. Tässä onnistuessaan yritykseen rakentuu onnistumiskeskeinen kulttuuri, jossa työstä innostutaan, ilmapiiri on avoimesti myönteinen ja toisiaan arvostava sekä kannustava. (Leppänen & Rauhala 2022, 300-301.) Alla oleva kuvio 4 auttaa hahmottamaan onnistumiskeskeistä kulttuuria paremmin. On hyvä ottaa huomioon, että onnistumiskeskeinen kulttuuri edesauttaa myös edellisessä alaluvussa käsitellyä kuuntelemisen kulttuurin edistämistä yrityksessä.



Kuvio 4: Myönteisen yrityskulttuurin johtaminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 300)

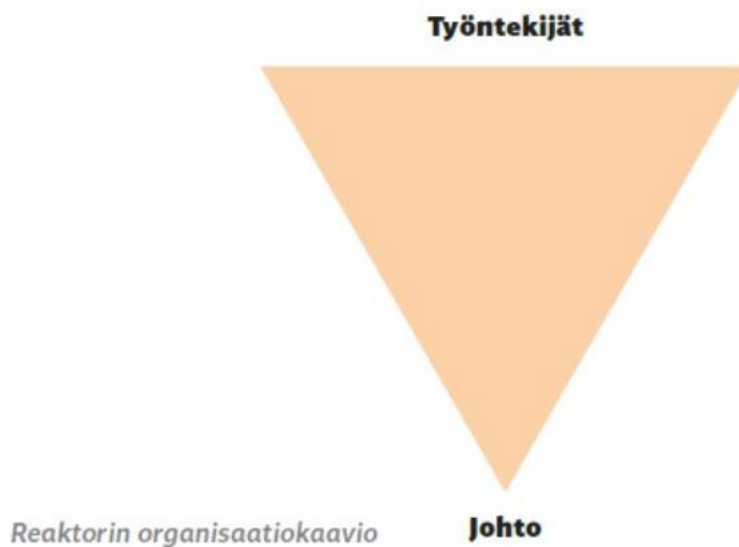
Johtajan näkökulmasta kiittämisen vaikutus vastapuoleen riippuu johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksellisesta suhteesta. Epävakaassa luottamussuhteessa kiittäminen saatetaan kokea epäilyttäväksi, kun taas hyvän luottamuksen suhteessa kiittäminen lisää luottamusta ja arvostusta entisestään, ja syventää johtajan ja alaisen välistä suhdetta. (Rossi 2012, 181.)

Tarkastellessa kiittämisen kulttuuria kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurin välillä, tulee ero esiin siitä, milloin ja millä perusteella kiittämistä suoritetaan. Molemmilla kulttuureilla kiittämisen kulttuuri on läsnä, mutta sen merkitys vaihtelee suuresti. Kaupankäyntikulttuurissa kiittäminen nähdään enemmän rutiininomaisena huomiointina, jossa keskiössä on esimerkiksi palkitseminen palvelusvuosien perusteella. Tällainen huomiointi on satunnaista, eikä kiittämistä tällöin tapahdu, kun harvakseltaan. Kiittäminen voidaan tietyissä kaupankäynninkulttuureissa nähdä itsestään selvänä tai sattumanvaraisena. Kiittäminen ei ole aktiivisesti läsnä johtajan työkalupakissa johtamisen työkaluna. Giftwork-kulttuurissa pyritään luomaan ja vaalimaan huomioinnin kulttuuria. Jos kaupankäyntikulttuurissa kiittämistä huomioinnin kautta suoritetaan harvakseltaan, pyrkii Giftwork-kulttuurin omaava organisaatio säännöllisempään ja yllätyksellisempään huomiointiin. Työntekijän voi saada tunnustusta työstään muutoinkin, kun milloin muodollinen vuosipäivä tai vastaava merkkipaalu tulee saavutetuksi. Kiteytyksenä kaupankäyntikulttuurissa työntekijän täysi potentiaali jää saavuttamatta uupuvan huomioinnin kulttuurin takia, kun taas Giftwork-kulttuurissa työntekijä voi luottaa siihen, että onnistunut työsuoritus tulee nähdä, joka luo entisestään jo aiemmin mainitun onnistumisen kulttuurin kehittymistä yksilötasolla. (Rossi 2012, 183.)

### 3.2.6 Kehittämisellä kasvua

Kestävää ja menestyksekkästä liiketoimintaa tuottava organisaatio muodostuu kasvustrategiasta, jossa työntekijöiden kasvaminen ja kehittyminen organisaation sisällä luo

organisaatiolle/yritykselle kasvua kokonaisvaltaisella tasolla. Kasvustrategia perustuu organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijöiden kehittymistä ja kasvua tuetaan. Johtajan tärkein ajattelutapa kehittämisen ja kasvun kulttuuria vaaliessa on nähdä, että hän on olemassa alaisiaan varten. Tällaista ajatustapaa kuvastaa erinomaisena esimerkkinä Reaktorin organisaatiokaavio (kuvio 5), jossa työntekijät asettuvat organisaatiossa johdon yläpuolelle. Reaktor on kotimainen ohjelmistotalo, joka on onnistunut luomaan kasvua mahdollistamalla työntekijöilleen erinomaiset puitteet kasvulle ja kehittymiselle. (Rossi 2012, 205.)



Kuvio 5: Reaktorin organisaatiokaavio. (Rossi 2012, 206)

Kehittyminen on tärkeä osa menestymistä. Kehittämisen johtamisessa tärkeää on tunnistaa, että yksilö voi muuttua ja kehittyä. Tärkeä osa muutoksen aikaansaamista on muuttaa yksilön mielikuvia ja reaktioita ulkoiseen maailmaan, ja tällöin puhutaan yksilön mielen johtamisesta. Asenteet ja uskomukset ovat usein esteenä kehitymiselle. Este kehitymiselle tulee esiin tilanteissa, jossa yksilö ei joko näe muutostarvetta tai näe hyötyä toimintansa muuttamiselle, tai kyse on yksilölle henkilökohtaisesti tärkeästä asenteesta osana omaa identiteettiään, ja hän näkee muutoksen toimintatavassa negatiivisesti omasta näkökulmastaan. Johtaja pystyy omalla näkökulmallaan ja esimerkillään saada toisen henkilön näkemään, että asiat voi tehdä myös vaihtoehtoisella tavalla. Esimerkin näyttämisen lisäksi johtaja pystyy myös keskustelulla vaikuttamaan toisen henkilön asenteeseen. Tietoisuuden lisääminen keinoista muutokselle voi tietyissä tapauksissa myös auttaa, sillä yksilö ei välttämättä ole tietoinen, että itseään ja omaa toimintaa pystyy muuttamaan, ja millä keinoin kyseinen muutos toteutetaan. (Åhman 2004, 159-160.)

Tehokas tapa luoda jatkuvaa kehittämistä on rakentaa kulttuuri, jossa jokapäiväisessä arjessa tehtyä työtä analysoidaan ja kehitetään saadun analyysin pohjalta. Jatkuvan kehittämisen

ajattelutavan sisäistäminen yritykseen voi olla tehokkaampaa, kun esimerkiksi kehitysohjelman suunnittelu ja toimeenpano. (Åhman 2004, 172-173.)

Yksi kehittymistä ja uudistumista yrityskulttuurin näkökulmasta hidastava asia on erilaiset uskomukset. Uskomuksilla tarkoitetaan erilaisia asenteita ja näkemyksiä todellisuudesta. Uskomukset määrittävät sen, mihin uskotaan ja ne vaikuttavat yksilön toimintaan ja tulkintaan ympäröivästä maailmasta. Uskomukset eivät välttämättä ole totta tai tarua, mutta ne muodostavat paikoitellen todellisuudesta eriävän kuvan yrityksen sisällä. Tällöin voidaan puhua vanhentuneista uskomuksista, jotka voivat hidastaa uuden oppimista ja sopeutumista uuteen toimintaympäristöön- tai kulttuuriin. Johtajan on tärkeä haastaa uskomuksia, joita yrityksessä on. Erityisesti niitä uskomuksia, joiden nähdään rajoittavan yrityksen kehittymistä ja estämästä sitä saavuttamasta sen tavoitteita. (Åhman 2004, 27-29, 32.)

Johtajan haaste on tunnistaa omat ja yrityksessä vaikuttavat uskomukset ja auttaa itseään ja muita ympärillä olevia pääsemään irti rajoittavista uskomuksista. Uskomukset ovat peräisin hetkistä, jolloin jossain asiassa on onnistuttu ja näiden juurruttua voi näistä irti pääseminen olla entistä vaikeampaa. Uskomuksia lähestyessä johtajan on hyvä muistaa, ettei erehdy käsittelemään uskomuksia niin, että työskentelytapa olisi lähtökohtaisesti virheellinen tai puutteellinen. (Leppänen & Rauhala 2012, 104-105.)

Kehittymisen ja kasvun toteutumista kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuureja vertaillen kaupankäyntikulttuurin voi tiivistää suoraan niin, että henkilöstölle tarjotaan ainoastaan ne välttämättömät koulutukset, jotka tarvitaan työn suorittamiseen. Koulutukset eivät myöskään tarjoa työntekijälle suurempia apuja nykyisen työnkuvan ulkopuolella. Työntekijä siis osaa suorittaa nykyisen työnsä koulutuksen avulla, mutta työntekijän henkilökohtainen osaaminen, jonka avulla tämä voisi hakea vaativampiin tehtäviin tulevaisuudessa, ei kartu. Giftwork-kulttuurissa työntekijän kokonaisvaltainen kehittyminen on tärkeää. Työntekijän toiveita kuunnellaan mahdollisuuksien mukaan koulutuksia suunnitellessa, unohtamatta kuitenkin ammatillista kehittymistä ja henkilökohtaista kasvua, joka on yksi keskeinen arvo Giftwork-kulttuurissa. Tiivistettynä voi todeta, että Giftwork-kulttuuri rakentuu kokonaisvaltaiselle kehitykselle pitkällä aikajänteellä. (Rossi 2012, 210.)

### 3.2.7 Välittävällä johtamisella parempaa kokonaisvaltaista vointia

Välittämisen kulttuurissa on kyse ennen kaikkea ihmisen kohtaamisesta. Vahvan välittämisen kulttuurin omaavissa organisaatioissa johtaminen perustuu siihen, että ihmisten erilaiset elämäntilanteet otetaan huomioon. (Rossi 2012, 231.)

Välittävä johtaminen johtaa mielekkäämpään kulttuuriin, jossa sairauspoissaolojen prosentuaalinen määrä on merkittävästi keskimääräistä suomalaista työyhteisöä pienempi. Sairauspoissaolot ovat seurausta työntekijän työelämästä, joka pitää sisällään uupumista, masentumista

ja kyynisyyttä arkisissa hetkissä. Välittävää johtamista sisältävän organisaation ja kulttuurin voi havaita vahvoissa tutkimustuloksissa, jossa suuri enemmistö työntekijöistä allekirjoittaa väittämän ”Johto kohtelee minua yksilönä, ei vain työntekijänä” Kohtelemisen tunteen tutkimisen lisäksi työn ja muun työn ulkopuolisen elämän tasapaino ja tasapainottamiseen rohkaiseminen on erinomainen tutkimuskysymys välittämisen kulttuurin tilaa analysoidessa. (Rossi 2012, 233-234.)

Johtaja voi rakentaa välittävää johtamista käyttämällä avuksi varhaisen välittämisen tai varhaisen tuen mallia. Malli perustuu lainsäädäntöön, jonka tähtäimenä on puuttua pitkittyviin työkyvyttömyyksiin. Malli siis velvoittaa työnantajaa puuttumaan työntekijän heikentyneen työkykyyn. Malli kuvaa miten ja milloin heikentyneeseen työkykyyn puututaan. Aloite varhaiselle välittämiselle tulee johtajalta ja tarvittaessa prosessiin voi osallistua myös työterveys-huolto sekä luottamusmies. Mallin käyttämisen päämääränä on palauttaa työntekijän työkyky normaalille tasolle. (Viitala 2021, 162-164.)

Välittämisen kulttuurin ajatustavan ero kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurin välillä pohjautuu siihen, millainen etupaketti työntekijöille luodaan. Kaupankäyntikulttuurissa etupaketti muodostuu hyvinkin tutuista ja tavallisista asioista, kuten kattavasta työhyvinvointipalveluista, kulttuurieduista ja vakuutuksesta. Edut ovat lähtökohtaisesti samat kaikille organisaation jäsenille. Giftwork-kulttuurissa pyritään luomaan räätälöity etupaketti, jossa jokaisen yksilön henkilökohtaiset tarpeet on otettu huomioon. Esimerkiksi äskettäin perheenisäystä saaneen henkilön tarpeet eroavat huomattavasti juuri opiskelumaailmasta työelämään siirtyneen yksinasujan tarpeisiin verrattuna. (Rossi 2012, 237.)

Vahvan välittävän johtamisen kulttuurissa ongelmiin ja alisuoriutumiseen puututaan hyvissä ajoin. Kun puuttuminen on oikea-aikaista, säästytään muun muassa pitkiltä sairauspoissaoloilta, ennenaikaisilta eläköitymiseltä ja tuottamattomalta läsnäololta työpaikalla. Näistä seuraavat kustannukset ovat korkeat ja realisoituvat esimerkiksi heikentyneenä asiakaspalvelun laatuina palveluyrityksessä. Terveelle ja hyvinvoivalle organisaatiokulttuurille on ominaista välittävän johtamisen kulttuuri, joka luo edellytykset kestäväälle ja menestyksekkäälle liiketoiminnalle. (Rossi 2012, 235-236.)

### 3.2.8 Juhlistamisen kulttuuri

Juhlistamisen kulttuurin johtamisen päämäärä on tavoitella työyhteisöä, jossa työnteon voidaan sanoa olevan hauskaa. Hauskuus pitää sisällään paitsi onnistuneiden työsuoritusten juhlimisen, myös sen, että työnteko yhdessä hyvän yhteishengen yhteisössä on aidosti mielihyvää tuottavaa. Juhlistamisen kulttuurissa on myös kyse merkityksen löytämisestä, ja mielekkäiden tavoitteiden eteen työskentelemisestä. Menestyksen johtaminen on yksi menestyvän organisaation peruskivijaloista. Juhlimisen kulttuurin omaavassa työyhteisössä sen jäsenet nauttivat työstään, välittävät paitsi yhteisistä päämääristä, myös toisista jäsenistä ja heidän

menestymisestään, joka johtaa tulokselliseen yhteistyöhön. Hyvä tulos saavutetaan yhdessä, ja menestys onkin yksittäisten tekijöiden sijaan hyvien osiensa summa ja kollektiivin ansiota. (Rossi 2012, 262-263.)

Aiemmin tässä luvussa käsiteltiin viestintää yhtenä kulttuurin johtamisen osa-alueena. Juhlistaminen voidaan nähdä myös yhtenä viestinnän keinona, sillä juhlistamalla luodaan merkityksellisyttä. Keskeisin merkitys on tarjota työntekijöille työkalut menestymiseen. Merkitystä ei luoda yksittäisillä teoilla, vaan juhlistaminen tulee rakentaa osaksi organisaation arvopohjaa. Viestintäkeino lisäksi juhlistaminen näyttäytyy henkilöstölle konkreettisenä osoituksena siitä, että yhteisten päämäärien tavoittelu ja päämäärien eteen ponnistelu kannattaa, kiitoksen tullessa saavutusten juhlistamisen muodossa. Juhlistaminen yhdistää työyhteisöä, lisää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden halua tehdä parhaansa. Yksilön halu tehdä parhaansa kanavoituu työyhteisöön välittämisenä, joka johtaa siihen, että jokainen työyhteisön jäsen kantaa henkilökohtaisen vastuunsa menestyksekkään kokonaisuuden puolesta. (Rossi 2012, 265-266.)

Yrityskulttuuri, jossa onnistuneiden suoritusten iloitseminen ja juhliminen on keskiössä auttaa todennäköisemmin yrityksen työntekijöitä selviytymään tulevista kasvavista vaatimuksista ja haasteista, joita jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö tarjoaa. Juhlistamisen kulttuuri voi ilmetä yrityksessä monella tavalla. Erilainen ilmenemismuoto voi olla esimerkiksi kannustaa yrityksen työntekijää toteuttamaan yrityksen arvoja, tai pukeutumaan tavalla, joka symbolisoi yritystä. Luovuutta ja persoonallisuutta voi kannustaa tuomaan esiin osallistumalla erilaisiin yhteisöllisiin tapahtumiin tai esimerkiksi järjestämällä toimistolla leikkimielinen kilpailu. Kilpailussa olisi palkinto, joka olisi työntekijöiden silmissä innostava, jännittävä ja sen saavuttaminen olisi juhlimisen arvoista. (Ulrich 2007, 176-177.)

### 3.2.9 Merkityksellisyttä palkitsemisella

Aiemmissä kappaleissa on käsitelty muun muassa palkitsemista, juhlistamista ja välittämistä. Tämän alaotsikon viimeisessä kappaleessa käsitellään yllä mainittuja termejä osana menestyksen jakamista ympäröivälle yhteisölle ja yhteiskunnalle.

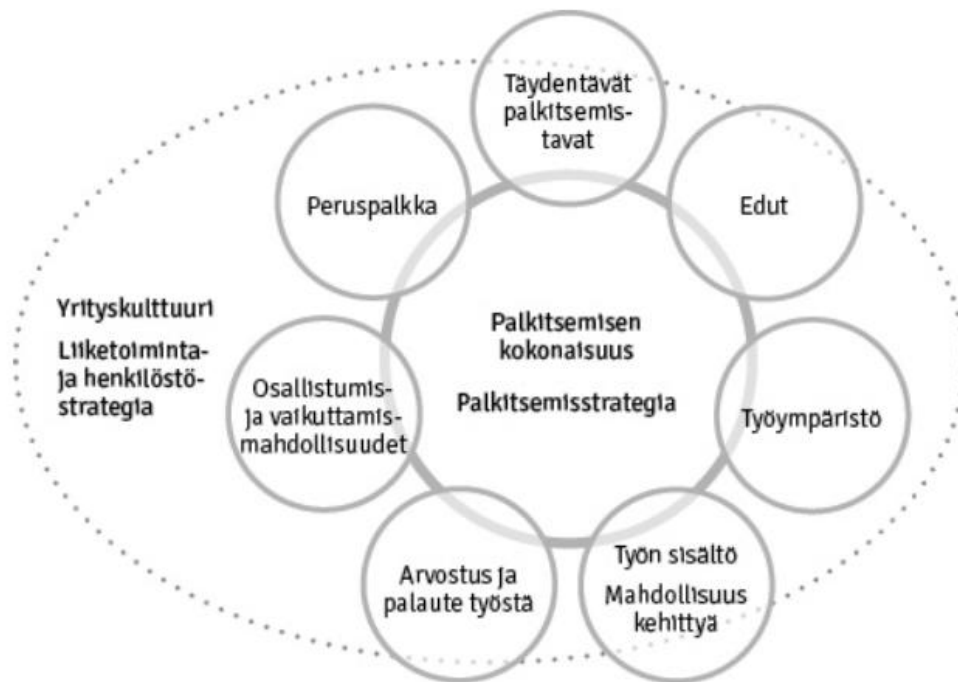
Kuten kappaleessa 3.2.8 on mainittu, juhlistaminen voidaan nähdä yhtenä viestinnän keinona. Palkitseminen voidaan samalla ajattelutavalla nähdä viestinnän keinona, jolla yritys viestii työntekijöilleen haluavansa onnistuneita suorituksia myös jatkossa. Palkitsemisen johtamisen kulttuuria on syytä analysoida tarkasti ja tekojen olla harkittuja, sillä vääränlaiset tai vaikeasti tulkittavat palkitsemistavat- tai järjestelmät voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon henkilöstöön negatiivisesti. Palkitsemisessa on syytä pitää järki ja kohtuus mukana niin, ettei palkitseminen riistäydä hallitsemattomaksi. Mikäli myöhemmässä vaiheessa todetaan, että palkitsemiskäytänteitä- tai määriä joudutaan leikkaamaan, vaikuttaa tämä heikentävästi työntekijöiden motivaatioon. Palkkioita kaventavat toimet antavat viestinnällisestä

näkökulmasta viestin työntekijöille siitä, ettei parhaan työsuorituksen tavoittelemine ole enää kannattavaa. (Rossi 2012, 297.)

Kulttuurin näkökulmasta palkitsemista tarkisteltaessa palkitseminen voidaan nähdä vastaavan ”miten” kysymykseen, joka on kulttuurin ydinkysymys. (Kulmala & Rosvall 2022, 192). Menestyksen jakaminen palkitsemisen muodossa vaikuttaa yrityksessä vallitsevaan työkuulttuuriin. Mikäli yrityksen palkitsemisen muodot niin yrityksessä sisäisesti kuin ulospäin suuntautuen yhteiskunnalle tuntuvat työntekijöistä anteliailta ja järkeville, haluaa työntekijä todennäköisemmin antaa tälle yritykselle parhaan mahdollisen työsuorituksensa. Palkitsemisella voi olla myönteinen tai heikentävä vaikutus yrityksen johdon ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Palkitsemisella työntekijöille osoitetaan, että onnistumisella on merkitys. Kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurien näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa erot tulevat palkitsemisen sisällöistä. Kaupankäyntikulttuurissa palkitseminen suhtautuu paljon ympäröivään kilpailuympäristöön esimerkiksi alan mediaanipalkkoihin, tai että yrityksen tarjoamat etuudet ovat aavistuksen verran edellä samalla alalla kilpailevan yrityksen vastaavia etuuksia. Giftwork-kulttuurissa vallitseva palkitsemisen kulttuuri pohjautuu ydinajatukseseen siitä, että onnistuneista suorituksista täytyy palkita reilulla ja tuntuvalta tavalla. Giftwork-kulttuurissa rakennetaan mieluummin oman yrityksen näköistä palkitsemisen kulttuuria välittämättä ympäröivästä ympäristöstä. (Rossi 2012, 298-299.)

Palkitsemisen kulttuurissa on kyse myös yhteiskuntavastuuajattelusta. Kuten edellisessä kappaleessa todetaan, on yrityksen palkitsemisen muodoilla ulospäin merkitystä siihen, miten yrityksen sisällä työntekijät näihin suhtautuvat. Yhteiskunnallinen missio luo työlle uuden merkityksellisen näkökulman (Rossi 2012, 295.)

Palkitsemisen tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa sekä saada houkutelua ja sitoutettua parhaimmat ja halutuimmat osaajat yrityksen palvelukseen. Palkitsemisen kokonaisuus määritellään yritysکوhtaisesti, jotta kokonaisuus vie sen kohti määriteltyä strategista tavoitetta. Kokonaisuus koostuu palkasta ja täydennettävistä palkkiosta sekä eduista, joka sisältää myös lakisääteiset edut. Palkitsemiseen sisältyy lisäksi työn suorittamiseen liittyvä työympäristö ja työn sisältö, joka sisältää myös työntekijän kehittymismahdollisuudet. Kokonaisuus täydentyy työntekijän mahdollisuudesta saada osallistua ja vaikuttaa työhön liittyviin asioihin sekä hänen saamastaan arvostuksestaan ja palautteesta työlle. Kokonaisuuden keskiön muodostaa palkitsemisen kokonaisuus sekä palkitsemisstrategia. (Hakonen & Nylander 2015, 22-23.) Palkitsemisstrategiaan syvennyttään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Alla olevasta kuvasta 6 voi hahmottaa palkitsemisen kokonaisuuden visuaalisessa muodossa.



Kuvio 6: Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1)

Palkitsemisstrategiassa määritellään milloin ja miten yrityksessä palkitaan onnistuneista suorituksista. Palkitsemisstrategia perustuu yrityksen visioon sekä strategiaan. Palkitsemiskulttuurin rakentamisessa tärkein arvo on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus sisältää tasa-arvon, eli että palkitsemiskriteerit ovat samat jokaiselle työntekijälle. Palkitsemisstrategia rakentuu palkitsemisjärjestelmän varaan, joka on yksi johtamisen apuvälineistä. (Viitala 2021, 106-108.)

Jotta palkitsemisjärjestelmä saadaan edistämään yksilön toimintaa ja motivaatiota, täytyy palkitsemisjärjestelmän perusteet tuntea. Johtajan on syytä panostaa palkitsemistietämyksen ylläpitämiseen. Palkitsemistietämyksellä tarkoitetaan, että yrityksessä työskentelevillä on tieto vallitsevista palkitsemiskäytänteistä ja millä perusteilla palkitseminen määrittyy jokaisen yksilön kohdalla. Kuten monissa muissakin kulttuurin johtamisen osa-alueissa, myös palkitsemisen kulttuurin johtamisessa johtajan viestintätaidot korostuvat johtajan toimiessa palkitsemistietämyksen jakajana ja varmistajana. Jotta johtaja voi toimia mahdollisimman vaikuttavana palkitsemistietämyksen sanansaattajana, tulee johtajalla olla riittävästi oikeaa tietoa palkitsemiseen liittyvistä asioista. Palkitsemisjärjestelmä itsessään ei tuota tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta, jollei sitä tunneta tarpeeksi hyvin. (Hakonen & Nylander 2015, 231-234.)



**Kuvio 3.9** Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Ylikorkala ym. 2006)

Kuvio 7: Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä. (Viitala 2021, luku 3.5)

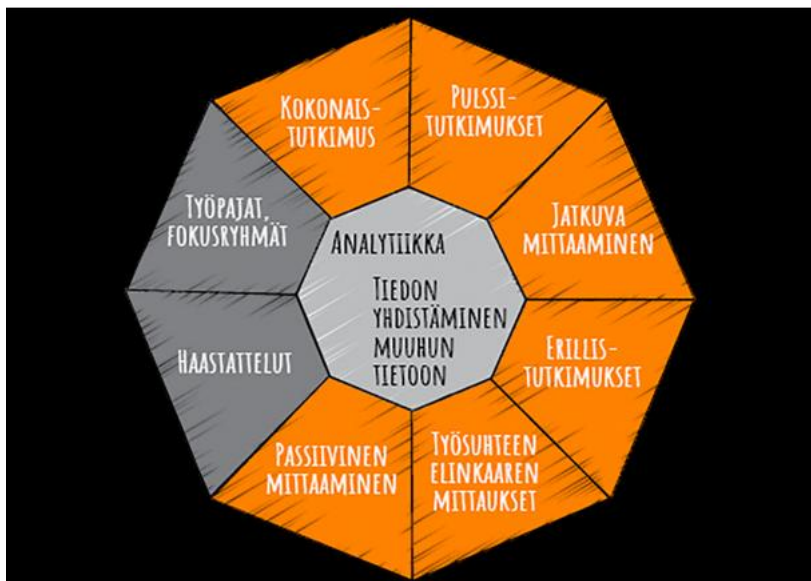
#### 4 Yrityskulttuurin määrittäminen yrityksessä

Työn neljännessä luvussa otetaan askel kohti työn tutkimusosaa. Luvussa käsitellään keinoja, joilla yrityskulttuuria pystyy määrittämään ja ymmärtämään yrityksessä.

##### 4.1 Kulttuurin nykytilan ymmärtäminen

Kulttuurin ymmärtämisessä työntekijäkokemuksen mittaaminen on kaikista yleisin ja perusteellisin työkalu. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan muun muassa sitä, millaista vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajan välillä on, minkälaisia kokemuksia ja tunteita kohtaamistilanteet aiheuttavat. Tämän lisäksi työntekijäkokemus muodostuu osin siitä, miten työntekijä kokee työskentelyn työnantajansa alaisuudessa. Nämä kokemukset muodostuvat paitsi vuorovaikutuksellisista tilanteista arjessa, myös työtehtävästä, joka sisältää työtehtävän sisällön ja mielekkyyden, sekä kehittymismahdollisuudet roolissa. Työntekijäkokemuksen muodostumisessa kyse on lopulta kohtauspisteistä, joka sisältää kaikki vuorovaikutukselliset hetket työnantajan ja työntekijän välillä. Nämä kohtauspisteet määrittävät sen, millainen mielikuva työntekijälle jää yrityksestä, jossa hän työskentelee. (Huhta & Myllyntaus 2021. Luku 2.3.)

Olellainen osa työntekijäkokemuksen ymmärtämistä on keskittyä työntekijäymmärrykseen. Työntekijäymmärrys sisältää kaikki ne työkalut, jolla työntekijöihin liittyvää tietoa kerätään ja analysoidaan. Työntekijäymmärryksen seurauksena yritys ymmärtää paremmin työntekijöidensä ajatusmaailmaa, tunteita, odotuksia ja tarpeita yritystä ja yrityksessä toimimista kohtaan. Työntekijäymmärryksen yhteys työntekijäkokemukseen on looginen. Jotta voidaan varmasti ymmärtää työntekijäkokemusta, täytyy perusta kokemuksen ymmärtämiselle luoda työntekijäymmärryksen kautta. (Huhta & Myllyntaus 2021. Luku 3.) Alla olevassa kuviossa 8 on määritelty ympyräkuvion muodossa työntekijäymmärryksen työkalupakki.



Kuvio 8: Työntekijäymmärryksen työkalupakki. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1)

Kulttuurin nykytilan syvemmän ymmärtämisen työkaluina on suositeltavaa käyttää haastatteluja ja havainnointia. Nykytilan ymmärtämiseksi tärkeää olisi löytää vastaukset ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia olemme?
- Mitkä asiat ovat meille tärkeitä ja merkityksellisiä?
- Miten toimimme, ja miksi toimimme näin?

Haastattelut voivat olla muodoltaan yksilöhaastatteluja, mutta myöskään ryhmähaastattelut ja erilaiset työpajat eivät ole poissuljettuja vaihtoehtoja. Haastattelu- tai keskustelurunkoja suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että asiakokonaisuuksia ja keskustelun etenemistä ei määritellä liiaksi ennalta, vaan että apukysymysten avulla syntyy keskustelu, jossa haastateltavat saavat tilaa sanoittaa vapaasti ajatuksiaan aiheesta. (Sivonen 2022, 209-210.)

Nykytilan arviointivaiheessa on tutkimuksellisesta näkökulmasta tärkeää, että vastauksia saadaan mahdollisimman suurelta joukolta, jotta saaduista vastauksista saadaan tarpeeksi laaja ymmärrys. Saatujen vastausten pohjalta voidaan lähteä hahmottamaan kulttuurin muutostarpeita heikkouksien ja vahvuuksien kautta. Yhteenvetona voi todeta, että nykykulttuurin ymmärrys on välttämätön perusta kulttuurin kehittämistyölle. (Kulmala & Rosvall 2022, 91-92.)

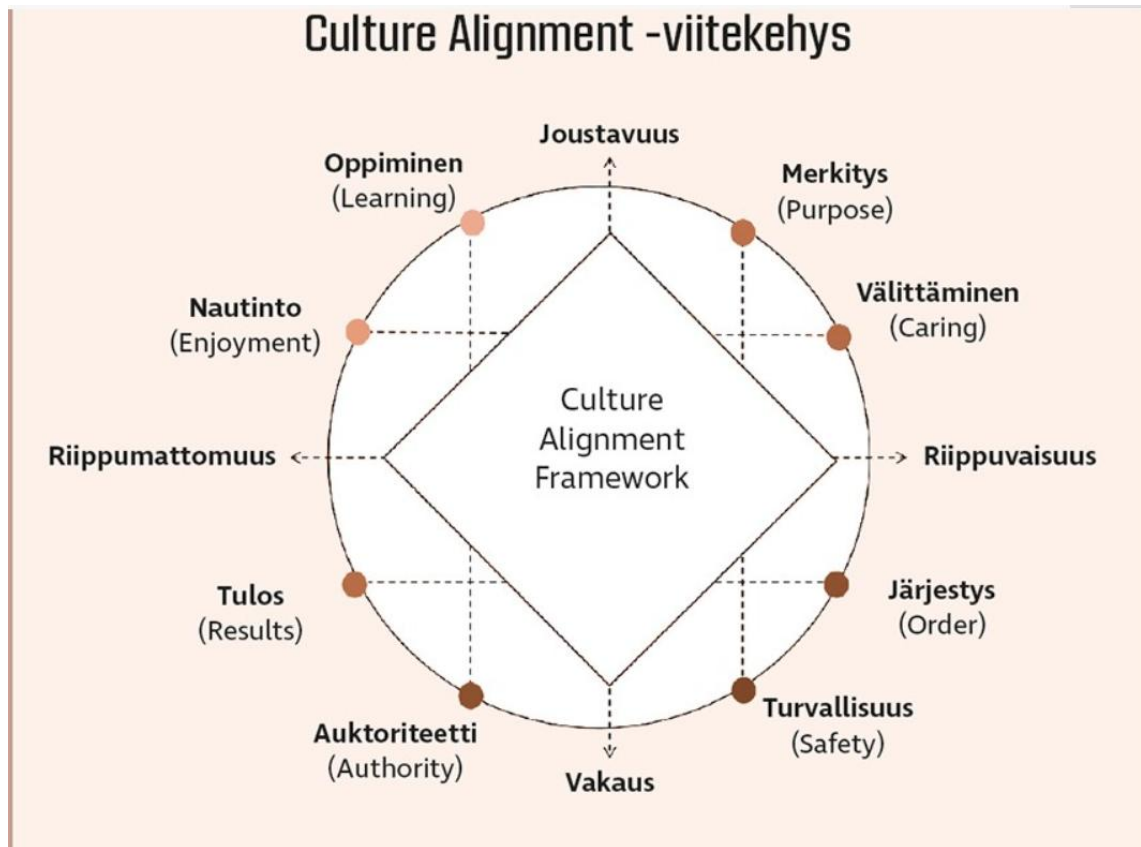
#### 4.2 Työkalut kulttuurin ymmärtämiseen

##### Culture Alignment - viitekehys

Boris Groysbergin, Jeremiah Leen, Jesse Pricen ja Yo-Jud Chengin vuonna 2018 kehittämä malli perustuu kahteen akseliin. Akseleista ensimmäisellä kutsutaan ”vakaus vs joustavuus akseliksi” Tämä akseli määrittää tässä viitekehyksessä sitä, miten yritys suhtautuu muutokseen ilmiönä. Vakaus ja joustavuus eroavat toisistaan siten, että vakautta arvostavissa yrityksissä pidättäytytään tiukassa kontrollissa, vannotaan sääntöjen merkitystä ja johtaminen perustuu vahvan hierarkian nimeen. Joustavuutta edustavissa yrityksissä ilmapiiri on avoin, uusia innovaatioita tavoitellaan rohkeasti ja katse on vahvasti tulevaisuuden alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Luukka 2019, 429-430.)

Toisessa akselissa kuvataan sitä, miten yrityksessä suhtaudutaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tässä akselissa puhutaan korkeasta riippumattomuudesta ja riippuvaisuudesta. Riippumattomuuden yrityksissä vannotaan yksilöiden, kilpailun ja autonomian nimeen, kun riippuvaisuudessa yhteistyö on keskiössä. Kilpailun sijaan erilaisten yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen myöhemmässä vaiheessa ovat arvossa. (Luukka 2019, 429-430.)

Viitekehys mittaa kulttuuria suhteessa strategiaan. Yllä mainituista kahdesta vastakkainasettelusta muodostuu sijainti nelinkenttään. Viitekehyksestä löytyy vastakkainasetteluiden ääripäiden lisäksi kahdeksan kulttuuria määrittävää ominaisuutta. Ominaisuudet sijoittuvat nelinkenttään siten, että toisiaan lähellä olevat ominaisuudet toteutuvat todennäköisemmin samanaikaisesti verrattuna ominaisuuksiin, jotka ovat täysin vastakkaisilla puolilla nelinkentässä. (Kulmala & Rosvall 2022, 27-28.)



Kuvio 9: Culture Alignment-viitekehys. (Luukka 2019, 430)

#### Kilpailevien arvojen viitekehys

Michiganin tutkijaryhmän vuonna 1983 luoma kilpailevien arvojen viitekehys, englanniksi Competing Values Framework CVF on maailmanlaajuisesti tunnettu ja suosittu työkalu kulttuurin kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Viitekehyyksen synnyn taustalla on ollut selvitystyö, jossa on haluttu selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat tehokkuuteen organisaatioissa. (Luukka 2019, 423.)

Viitekehys painottuu kahteen tekijään, joista ensimmäinen on organisaation fokus eli huomio. Viitekehyyksen vastakkaisilta puolilta löytyvät sisäinen fokus ja yhtenäistyminen sekä ulkoinen fokus ja erilaistuminen. Fokuksen lisäksi toinen viitekehyyksessä painottuva tekijä keskittyy organisaation rakenteeseen ja siihen, miten se suhtautuu muutokseen. Culture Alignment Framework ympäröityi joustavuuteen ja vakauteen vertailukohteina, ja samat termit löytyvät myös kilpailevien arvojen viitekehyyksestä. Viitekehys sisältä muodostuu klaanista (yhteisö), hierarkiasta, adhokratiasta (luovuus), sekä markkinasta. (Luukka 2019, 423.)

OCAI-kyselytyökalu on suunniteltu erottelemaan ja analysoimaan viitekehystä. Työkalu jaoittelee viitekehyyksen perusteella kulttuurit neljään tyyppiin: Luovaan, yhteisölliseen, kilpailevaan ja kontrolloivaan. Luovalle kulttuurille ominaista on dynaamisuus ja yrittäjämäinen

kulttuuri, yhteisöllinen kulttuuri pohjautuu ihmislähtöisyyteen ja hyvätahtoisuuteen ystävällisyyden muodossa. Kilpailevalle kulttuurille on nimensä mukaisesti tyypillistä tuloshakuisuus, kun taas kontrolloiva kulttuuri on hierarkkinen ja orientoitunut prosesseihin. (Kulmala & Rosvall 2022, 27.)



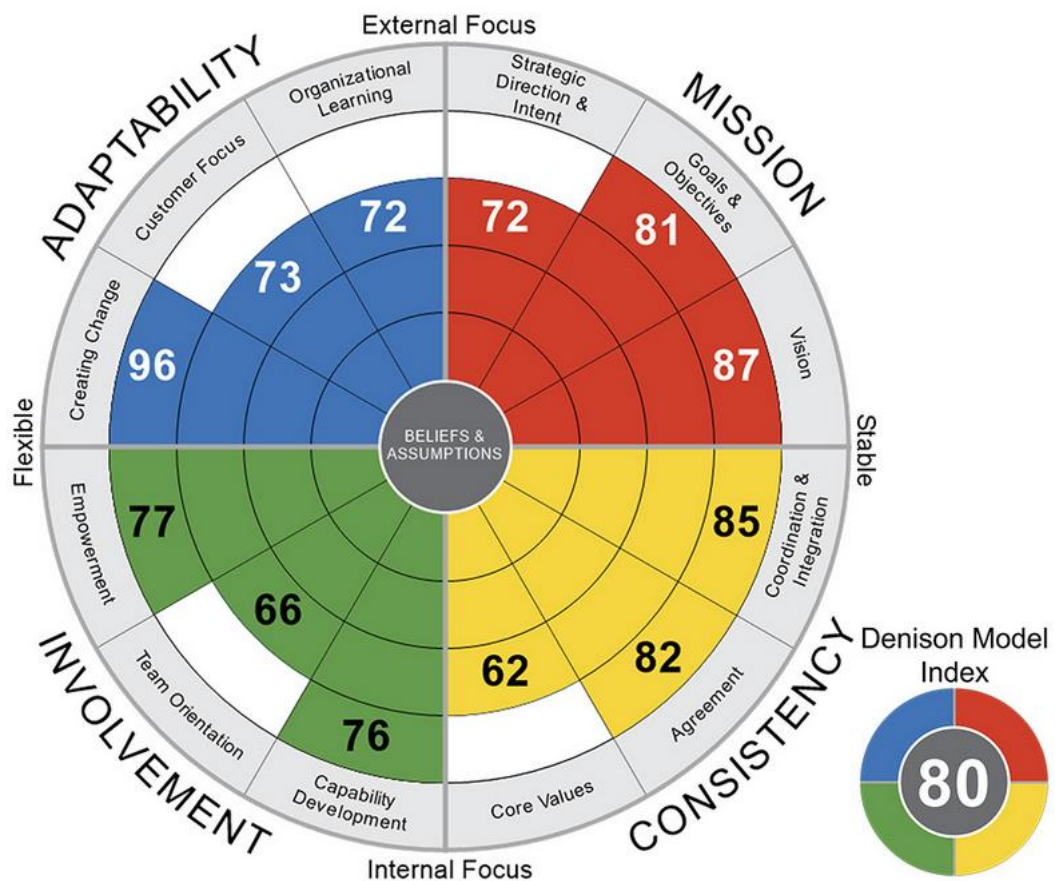
Kuvio 10: Kilpailevien arvojen viitekehys. (Luukka 2019, 423)

#### Denisonin malli

Kolmas tässä aluvussa esiteltävä malli on organisaation ja johtamisen professorin Daniel Denisonin kehittänyt yrityskulttuurin arvioinnin työkalu. Mallin akselit rakentuvat samoihin termeihin, kun yllä esitelty kilpailevien arvojen CVF-viitekehys. Ulkoisen ja sisäisen fokuksen, joustavuuden ja vakauden lisäksi työkalu keskittyy tutkimaan organisaation missiota, johdonmukaisuutta, osallisuutta ja sopeutumiskykyä, jotka Denisonin mukaan muodostavat kokonaisuuden kulttuuriselle menestymiselle. Malli keskittyy tutkimaan organisaation ja sen työntekijöiden perusolettamuksia ja perususkomuksia. Malli pyrkii myös löytämään yhteyden kulttuuridynamiikan sekä yrityksen taloudellisen kokonaisuuden välillä. Tästä näkökulmasta malli onkin saanut kritiikkiä sen yrittäessä ottaa liian suurta harppausta analysoidessaan kulttuurin nykytilaa. (Luukka 2019, 435-436.)

Denisonin mallin hyödyt tulevat sen laajuudessaan esiin siinä, että se synnyttää lopputuloksesta riippumatta keskustelua kulttuurin nykytilasta. Analyysi avaa johtamisen fokusta yrityksessä, sekä avaa niitä taustoja, jotka ohjaavat johtamista. Denisonin malliin liitettävä kysely sisältää 60 arvoa, uskomuksia ja periaatteita käsittelevää kysymystä, joten näiden vastausten pohjalta kulttuurista voi parhaimmessa tapauksessa saada selkeänkin käsityksen. Vaarana

toisaalta on vastausten vahvasti jakautuessa, ettei selkeää kuvaa kyetä muodostamaan. (Kulmala & Rosvall 133-134.)



Kuvio 11: Denisonin malli. (Denison Consulting)

Yllä mainittujen viitekehysten tarkoitus on lisätä tietoisuutta yrityksessä vallitsevasta kulttuurista ja sen ominaisuuksista. Erityisen tärkeää tieto on hetkessä, jolloin kulttuuria havainnoidaan tai halutaan ymmärtää kulttuurin nykytilaa. Malleista saatuihin päätelmiin on kuitenkin syytä suhtautua terveen kriittisesti, eikä lopullisia johtopäätöksiä pelkän viitekehysten datan perusteella ole järkevää tehdä. Mallien käytön lisäksi tärkeää on hankkia ymmärrystä yrityksen kulttuurista myös muilla tavoin. (Kulmala & Rosvall 2022, 29-30.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä, joita käytetään apuna opinäytetyön tutkimuskysymysten tutkimisessa. Tutkimusmenetelmästä puhuttaessa tarkoitetaan havainnoinnin keräämiseen käytettäviä työkaluja. Havainnot tarkastellaan kriittisesti analysoiden, ja havaintojen pohjalta luodaan näkemystä ja tehdään päätelmiä tutkittavaan asiaan liittyen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 183.)

### 5.1 Määrällinen tutkimus kyselylomakkeena

Työn yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Työssä määrällistä tutkimusmenetelmää hyödynnetään kyselylomaketta, joka on yleisin aineiston keräilytapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselylomakkeen edut tulevat esiin siinä, että sen toteuttaminen aineiston keräilytapana soveltuu erinomaisesti suuremmalle vastaajajoukolle. Kyselylomakkeen hyöty on myös siinä, että vastaajia ei pystytä erottelemaan joukosta, ja näin ollen yksittäinen vastaaja jää tuntemattomaksi. Kyselylomake voidaan lähettää sähköpostitse. Tässä tapauksessa tutkimuseettisistä näkökulmista sähköpostitse lähetettävä lomake haastaa anonymiteettiä, sillä vastaaja voidaan tunnistaa sähköpostiosoitteen tai vastaajan IP-numeron eli Internet Protocolin perusteella. Jos sähköpostia käytetään hyväksi, täytyy huolehtia, että kaikilla, jolta tutkimustietoa kerätään, on tasapuolinen mahdollisuus käyttää internetiä ja sähköpostia. Parhaiten sähköisesti suoritettava kysely toteutuu, kun kaikilla vastaajilla on mahdollisuus sähköisten vastausvälineiden käyttöön, ja että vastaajajoukko on riittävän suuri. (Vilka 2015, 94-95.)

Kyselylomake kulkee käsi kädessä tutkimussuunnitelman kanssa. Kyselylomaketta suunniteltaessa on otettava huomioon, että kyselyssä olevat asiat löytyvät tutkimussuunnitelmasta mitattavina asioina. Kyselylomaketta suunniteltaessa olennaista on, että lomakkeen suunnittelija tietää tarkasti tutkimuksen tavoitteen, johon vastauksia kerätään. Myös kyselyn kohderyhmän tunteminen on tärkeää, jotta kysymykset tulevat muotoilluksi tavalla, jonka vastaaja tuntee. Jokaisen kysymyksen olennaisuutta tulisi arvioida, jotta kysymys vastaa parhaimmalla mahdollisella tavalla tutkimusongelmaa ja seuraa samalla tutkimussuunnitelmaa. Kun kysymykset ovat olennaisia tutkimukselle, vastaa se myös tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia. (Vilka 2015, 106-107.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla muodoltaan monivalintakysymyksiä, jossa kysymyksen annetaan vastausvaihtoehdoiksi valmiit vaihtoehdot. Monivalintakysymysten lisäksi kysymykset voivat myös olla muodoltaan niin sanottuja avoimia tai sekamuotoisia kysymyksiä. Valinta kyselymuodolle perustuu siihen, minkälainen lähtökohta vastaajajoukolla on tutkittavaan asiaan. Avoimilla kysymyksillä tavoitellaan vapaamuotoisia ja spontaaneja vastauksia, jossa vastausten sisältöä pyritään rajaamaan mahdollisimman vähän. Sekamuotoisissa kyselyissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi, mutta vapaalle keskustelulle on myös tilaa.

Sekamuotoinen kysely sopii kyselymuotona tilanteeseen, jossa nähdään mahdollisuus, ettei vastaajajoukko täysin tunne aihealuetta, johon kysely kohdistuu. (Vilka 2015, 106.)

## 5.2 Laadullinen tutkimus teemahaastatteluna

Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tutkittavaan aiheeseen syvennyttään niin, että ymmärretään tutkittavaa aihetta mahdollisimman syvällä tasolla. Ymmärtäminen laadullisessa tutkimuksessa on kaksisuuntainen käsite, jossa molempien osapuolien täytyy ymmärtää toisiaan. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. On hyvä huomioida, etteivät edellä mainitut aineistonkeruumenetelmät ole soveltuvaisia laadulliseen tutkimukseen, vaan samoja menetelmiä voidaan käyttää myös aluvuossa 5.1 esitellyssä määrällisessä tutkimuksessa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 68-69, 71.)

Haastattelu on yleisesti suosittuna ja käytettynä tunnettu tiedonkeruumenetelmä tutkimus- sekä kehittämistöissä. Haastattelu soveltuu erinomaisesti tilanteeseen, jossa halutaan antaa yksilölle mahdollisuus syventää ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti. Yksilöhaastattelussa painopiste on haastateltavassa yksilössä, haastattelu onkin hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksittäistä henkilöä tutkimustilanteen subjektina. Tutkimus- ja kehittämistöissä, jossa aiheesta tiedetään rajallisesti, on haastattelu hyvä väline syventää ymmärrystä aiheeseen. Syventävän ymmärryksen saamisen lisäksi haastattelussa voidaan myös käsitellä haastaviksi tai aroiksi koettuja aiheita. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 106.)

Haastattelua suunniteltaessa on tärkeää määritellä se, millaista tukea haastattelulla tavoitellaan tutkimus- tai kehittämistyölle. Suurimmat erot haastatteluiden välillä liittyvät siihen, minkälaiset raamit haastattelukysymyksille on asetettu. Vähemmän joustovaraa sisältävät kysymykset soveltuvat parhaiten täydentämään aiemmin tehtyä aineistonkeruuta ja jolloin samantyyppisiä kysymyksiä halutaan kysyä suuremmalta tutkimusjoukolta. Avoimempi haastattelu sopii jo edellisessä kappaleessa mainittuun tilanteeseen, kun omaa ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen halutaan syventää. Erilaisia haastattelutyyppisiä on esimerkiksi strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Kuten nimet kertovat, on strukturoitu haastattelu-tyyppi näistä vähiten joustovaraa sisältävä, jossa haastattelukysymykset ja kysymysjärjestys ovat tarkkaan määritellyt ennalta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on määriteltä ennalta, mutta kysymysjärjestys ja sanamuodot kysymysten sisällä voivat elää ja muuttua. Haastattelun aikana uusien mieleen nousevien kysymysten mahdollisuus on olemassa. Avoin haastattelu on vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta kuvailtuna keskusteluksi rinnastettava tapahtuma, jossa kaikki haastattelun osapuolet osallistuvat tasavertaisina jäseninä haastattelun edistämiseen ja ajatusten vaihtamiseen. (Ojasalo, ym. 2014, 106-109.)

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa tavoitella on, että tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja päteviä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan käyttää apuna tutkimuksen reliabelisuutta eli toistettavuutta sekä tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä. Reliabelisuuden mittarina voidaan pitää esimerkkilannetta, jossa kaksi arvioijaa pääsee kukin tahoillaan samaan tutkimustulokseen. Mikäli tutkimuksen kohteena olevan yksittäisen henkilön kanssa päästään toistuvasti samaan lopputulemaan, täyttyy myös toisteisuuden määritelmä. Toisteisuuden mittaamiseksi on kehitetty myös tilastollisia menetelmiä, joilla mittaamista voidaan suorittaa. (Hirsjärvi, ym. 231.)

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan, että tutkimusmenetelmä vastaa käyttötarkoitustaan, eli mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan. Yksi esimerkki syntyvästä ristiriidasta validiuden näkökulmasta on kyselylomake, jossa kyselyn vastaaja saattaa ymmärtää esitetyn kysymyksen täysin eri tavalla, kun mitä kyselyn laatija on kysymyksellään tarkoittanut. Mikäli kyselyn vastauksia analysoidessa pysytään edelleen samassa ajatusmaailmassa, kun hetkessä jolloin kysely on laadittu, on tutkimuksen validius kyseenalaistettavissa. Yksi keino validiuden tarkentamiseksi on käyttää tutkimuksessa useampaa menetelmää. Tällöin puhutaan triangulaatiosta, jolla tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhteiskäyttöä samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, ym. 232-233.)

Tässä opinnäytetyössä triangulaatiota käytetään hyödyksi käyttämällä niin määrällistä, kuin myös laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmien valinnan takana on tavoite saada työn tutkimuskysymyksestä mahdollisimman kirkas ja selkeä kuva. Kyselylomakkeen vastausten lisäksi tarkempi laadullinen tutkimusote on tarpeen, jotta poissuljetaan riski siitä, ettei kyselylomakkeella olleita kysymyksiä ole ymmärretty väärin.

## 6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Työn kuudes luku käsittelee opinnäytetyön tutkimustyötä. Luvussa esitellään tehty tutkimustyö ja tutkimustulokset. Sekä kulttuurikysely, että teemahaastattelut pohjautuivat jo aiemmin tässä työssä esitettyyn Culture Alignment-Framework viitekehykseen, joka on tunnettu ja arvostettu työkalu arvioimaan kulttuurin nykytilaa yrityksessä.

### 6.1 Kulttuurikysely henkilöstölle

Tutkimus työ aloitettiin teettämällä kulttuurikysely henkilöstölle. Kulttuurikysely lähetettiin koko SSO:n autokaupan henkilöstölle sisältäen molemmat SSO:n autokaupan tytäryhtiöt. Kyselylle vastausaikaa oli annettu reilu kolme viikkoa, vastausaika ajoittui joulukuulle 2024.

Kokonaisuudessaan 110:sta vastaajasta kyselyyn vastasi 69 henkilöä, kyselyn vastausprosentin ollessa noin 63 prosenttia.

Kulttuurikyselyä on lähestytty käyttämällä avuksi aiemmin luvussa 4.2 esiteltyä Culture Alignment Framework-viitekehystä. Viitekehys valikoitui aiempien myönteisten kokemusten pohjalta. Samaa viitekehystä on käytetty yrityksessä aiemmin, kun strategian määrittämisen yhteydessä muun yrityksen kulttuurin nykytila ja tavoitetila haluttiin määrittää. Kulttuurikysely koostui yhteensä yhdeksästätoista (19) kysymyksestä, joilla haluttiin saada käsitys siitä, millaisena henkilöstö kokee kulttuurin nykytilan omasta näkökulmastaan. Kyselyssä vastaaja sai antaa numeerisen arvon asteikolla 1-10 riippuen siitä, kumpaan ääripäähän vastaaja kokee kysymyksen aiheen painottuvan työskentelemässään yrityksessä. Numeerisen arvon lisäksi vastaaja sai mahdollisuuden tarkentaa vapaamuotoisesti omin sanoin antamaansa arvoa. Kyselylomakkeen runko löytyy liitteestä 1.

Kyselyn kysymykset painoutuivat edellisessä kappaleessa mainitun viitekehysten lisäksi isossa osassa Schein yrityskulttuurin kolmeen tasoon, joita on käsitelty aiemmin tässä työssä luvussa 2.1, ja kuvioista 1, jossa ilmenee kyseiset tasot visuaalisessa muodossa. Kyselyssä haluttiin saada useammasta näkökulmasta käsitys siitä, millainen kulttuuri yritysten sisällä on, ja miten kulttuuri yrityksessä ilmenee.

## 6.2 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluiden sisällön suunnittelu aloitettiin kyselylomakkeen vastausajan umpeuduttua. Heti alussa selkeä tahtotila oli, että molemmista tytäryhtiöistä halutaan useampi haastateltava. Haastateltavia valittaessa päätäntävalta haastateltavista annettiin molempien yhtiöiden toimitusjohtajille, jotka valitsivat tahoiltaan kaksi henkilöä haastatteluun omista avainhenkilöistään. Lopulta haastatteluun valikoitui siis molemmista tytäryhtiöistä kolme avainhenkilöä (Toimitusjohtaja + kaksi muuta avainhenkilöä). Näiden kuuden henkilön lisäksi tahtotila oli haastatella emoyhtiön SSO:n toimitusjohtajaa, sillä hänellä on keskeinen rooli autokaupan operatiivisessa toiminnassa.

Haastatteluiden tarkoitus oli saada sitoutettua molempien tytäryhtiöiden avainhenkilöt heti kulttuurimatkan alussa. Päätavoite haastatteluilla oli kuitenkin saada syvempi ymmärrys siitä, millaisena avainhenkilöt kokevat yrityskulttuurinsa nykytilan. Tahtotila oli saada aikanaan avointa keskustelua haastattelukysymysten aiheiden ympärillä, mutta keskustelua ei haluttu lähteä rajoittamaan, sillä esiin saattaa nousta hyvinkin uudenlaisia näkökulmia yrityskulttuurin aihekentästä.

Haastatteluiden kyselyrunko koostui pitkälti samankaltaisista teemoista, joita henkilöstölle lähetetty kyselylomake sisälsi. Haastattelurunko löytyy liitteestä 2. Rungon samankaltaisuudella haettiin ennen kaikkea toistettavuutta sekä jo aiemmin mainittua syvempää ja

parempaa ymmärrystä autokauppojen yrityskulttuurin nykytilasta. Kysymysten lisäksi haastattelvalle annettiin mahdollisuus valita aihealuetta koskevaan kysymykseen numeron 1-10 välillä numeerinen arvovalinta siitä, kummalle puolelle asteikkoa hän kokee painopisteen painottuvan omasta näkökulmastaan. Konkreettisenä hyötynä jokaisesta yksilöhaastattelusta mitattiin sijoittumista Culture Alignment-Frameworkissa, ja näin pystyttiin vertailemaan jokaisesta haastattelusta tullutta keskiarvoa kyselystä tulleisiin keskiarvoihin, ja asettaa tulleet keskiarvot konkreettisesti viitekehykseen, yhtenä keinona analysoimaan kulttuurin nykytilaa.

Runko koostui yhteensä kymmenestä eri kokoisesta aihekokonaisuudesta, joilla haluttiin saada nykykulttuurista mahdollisimman selkeä kuva. Haastattelu haluttiin aloittaa rennolla otteella, jotta ilmapiiri saataisiin mahdollisimman vapautuneeksi ja turvalliseksi. Lämmittelykysymykseksi valikoitui kysymys vastaajan näkökulmasta työyhteisössä tärkeiksi asioiksi. Tämä osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, ja keskustelu saatiin välittömästi käyntiin. Jo tämän kysymyksen aikana tuli osittaisia vastauksia myös muihin tuleviin aihekokonaisuuksiin. Toisena aihetta lähestyvänä kysymyksenä vastaaja sai itse määritellä, mitä yrityskulttuuri tarkoittaa hänelle itselleen henkilökohtaisella tasolla.

Alkukysymysten jälkeen oli paikallaan määritellä yrityskulttuuri terminä, jotta varmistutaan siitä, että molemmat haastattelun osapuolet ymmärtävät yrityskulttuurin samankaltaisella tavalla. Määritelmä yrityskulttuurille hahmottui Scheinin yrityskulttuurin kolmeen tason ympärille. Vastaajalle näytettiin nämä kolme tasoa paperilla kuviolla, joka pohjautuu Scheinin kolmeen tasoon, mutta visuaalinen ilme oli muutettu SSO:n väreihin ja ulkoasuun. Sama kuvio löytyy tästä työstä luvusta 2.1, kuvio 1. Kuvioon on laitettu keskimmaiselle tasolle SSO:n strategiakartta ilmentämään organisaation julkilausuttuja uskomuksia ja arvostuksen kohteita. Strategia ei ollut haastatteluissa keskiössä, mutta siihen viitattiin joissain kohdissa haastatteluita, ja lisäksi yksi kysymys käsitteli strategian sopivuutta tukemaan menestyvää liiketoimintaa.

Yrityskulttuuriin määrittelemisen ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisen jälkeen haastattelu saatiin kunnolla käyntiin. Ensin vastaaja sai pohtia yrityksensä kulttuuria avoimesti pohtimalla ja lopuksi kiteyttämällä ajatuksensa muutama sanaan. Jatkokysymyksiä kysyttiin, uskooko vastaaja, että muut yrityksessä allekirjoittavat kuvauksen ja miten mainittu kulttuuri näkyy konkreettisesti arjessa. Jatkokysymysten avulla haluttiin hahmottaa sitä, miten yhtenäinen kulttuuri on vastaajan näkökulmasta, ja tukeeko kulttuurin näkyvät elementit aiemmin vastaajan määrittelemää kulttuuria yrityksessä.

Haastattelussa haluttiin saada kuva siitä, millaiset motivaattorit ja ajurit ohjaavat toimintaa yrityksessä. Ensimmäinen tätä aihetta tukeva kysymys liittyi Culture Alignment-Framework viitekehyksen mukaisesti siihen, ohjaako yrityksen toimintaa henkilökohtaiset tavoitteet ja itsenäinen toiminta, vai toimitaanko yrityksessä ensisijaisesti tiimin yhteisten tavoitteiden ja

yhteistyön kautta. Viitekehukseen pohjaten seuraava kysymys käsitteli, ohjataanko yrityksessä joustavuuteen ja muutuskäyväkkyuteen, vaiko ennustettavuuteen ja pysyvyyteen. Tämän kysymyksen jatkona kysyttiin vielä siitä, näkeekö vastaaja yrityksessä tapahtuvan toiminnan olevan enemmän tekemistä, eli itseohjautuvuuteen ja yrityksen tavoitteiden edistämisen pohjautuvaa toimintaa, vai ollaanko enemmän olemisen puolella, jolle tunnuksenomaista on, että tehdään yksilölle tarkasti määritellyt työtehtävät ja se mikä ohjeistetaan, mutta hirveästi ylimääristä ei tapahdu.

Kulttuurin johtamisen näkökulmasta haastatteluissa edettiin aihealueisiin, jossa selvitettiin sitä, miten vastaaja kokee luottamuksen yrityksessä, millainen keskustelukulttuuri yrityksessä on ja lopuksi, miten vastaaja kuvailisi johtamiskulttuuria yrityksessä. Kaikki vastaajat olivat esihenkilöasemassa, jolloin oli luontevaa kysyä sitä, miten he kokevat johtamiskulttuurin sekä filosofian yrityksessä. Tärkeänä kulttuurin johtamisen osa-alueena haluttiin vielä saada käsitys yrityksen palkitsemisen kulttuurista, milloin ja millä tavoin yrityksessä osoitetaan arvostusta ja minkälaiset teot saavat huomiota.

Haastattelun lopuksi vastaajalta kysyttiin, kokeeko hän, että SSO:n autokauppojen tytäryhtiöiden kulttuuri pitäisi olla yhtenäinen. Vastaaja sai lisäksi perustella vastauksen. Viimeisenä kysymyksenä vastaaja sai kuvailla tavoitekulttuuria omasta näkökulmastaan, ja minkälaisia asioita hän muuttaisi, jotta tavoitetilaa päästäisiin. Vaikka tutkimustyön tarkoituksena ei ollut tarkoitus määrittellä tavoitekulttuuria, haluttiin tämä kysymys silti kysyä, sillä vastaukset olisivat arvokkaita kulttuurimatkan seuraavia vaiheita silmällä pitäen, jolloin tavoitekulttuurin määrittäminen tulee ajankohtaiseksi.

### 6.3 Kulttuurikyselyn tulokset

Kulttuurikyselyn tuloksien analysointia lähestyttiin tutkimalla molempia autokauppoja ensin omina kokonaisuuksinaan, ja kyselyistä nousseet huomiot käsiteltäisiin yhteenvedona kokonaisvaltaisella tasolla, sillä työn päätutkimuskysymys on selvittää kulttuurin nykytilaa koko SSO:n autokaupan kokonaistasolla.

Heti ensisilmäyksellä oli selvää, että vastauksissa molempien autokauppojen osalta oli todella suuri hajonta, eikä lopullisia johtopäätöksiä kyselyn perusteella kulttuurin nykytilasta voinut tehdä. Kyselyistä tehtiin molempien autokauppojen osalta purkuyhteenvedo kysymys kysymykseltä. Yhteenvedo on SSO:n autokauppojen johtoryhmän sekä kulttuurimatkan ohjausryhmän käytettävissä.

Kyselyn ensimmäisestä kysymyksessä kysyttiin, miten vastaaja kuvailisi edustamansa yrityksen yrityskulttuuria. Adjektiivien lukumäärä molempien yritysten osalta oli suuri, molemmista kyselyistä tuli lähemmäs 50 adjektiivia. Eniten samankaltaiset, toisiaan vastaavat adjektiivit yhdistettiin yhdeksi sanaksi, jotta kokonaisuus säilyisi selkeänä ja mahdollisimman

helppolukuisena. Ensimmäisen kysymyksen yhteenvedoksi laadittiin molemmille autokaupoille sanapilvet kuvaamaan vastaajien esiin nostamia sanoja kulttuurista, jotka löytyvät alla olevista kuvioista 12 ja 13.



Kuvio 12: Ensimmäisen yrityksen sanapilvi



Kuvio 13: Toisen yrityksen sanapilvi

Sanapilvet molempien autokauppojen osalta vastasivat isossa kuvassa sitä, mitä autokaupoista tiedettiin ennen tutkimuksen aloittamista. Erot selittyvät yritysten keskenään voimakkaasti eroavasta historiasta sekä strategisista valinnoista. Kuvion 12 sanapilvi kuvastaa ensimmäisen yrityksen kyselyssä vastaajien esiin tuomia adjektiiveja kuvaillessaan kulttuuria, ja kuvion 13 sanapilvi toisen yrityksen esiin nousseita adjektiiveja. Sanapilvessä sanojen fonttikoot määrittyvät niin, että mitä enemmän tietty sana on noussut esiin, sitä paksummalla fontilla kyseinen sana korostuu sanapilvessä.

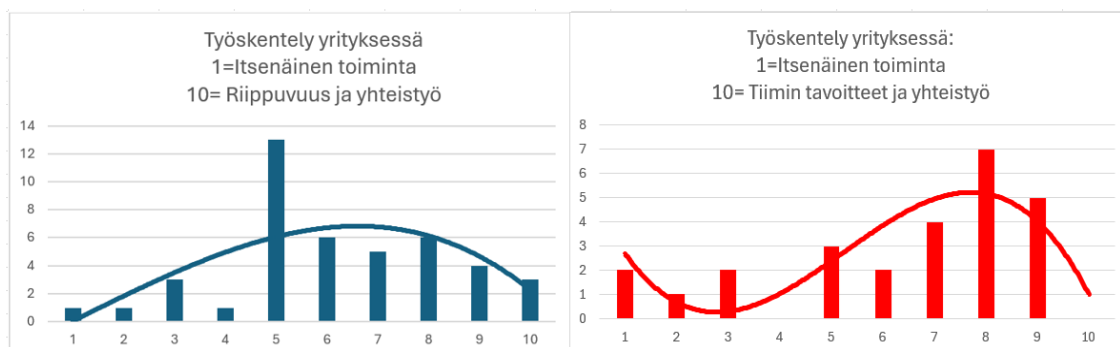
Kyselyn perusteella työntekijät suhtautuvat kulttuuriin vaihtelevasti. Kyselyn tuloksia lähde-tään analysoidaan aiemmin työssä mainittujen kulttuurin kulmakivien kautta, jotka ovat ihmiskäsitys, missio, visio sekä arvot. Kulttuurin kulmakivien kautta vastaajat kokevat molemmissa yrityksissä ihmiskäsityksen perustuvan lähtökohtaisesti perustason luottamukseen, mutta useamman vastaajan kohdalla mainitaan, että luottamus täytyy lähtökohtaisesti ansaita, jotta saisi esimerkiksi vaativampia työtehtäviä. Asian voi ymmärtää helpommin ajattele-malla huolto-osastoa, jossa huoltoneuvojan täytyy kyetä luottamaan siihen, että

mekaanikko varmasti hallitsee työn onnistuneen suorittamisen, jonka huoltoneuvoja on asiakkaalleen luvannut. Luottamuksen lisäksi kyselystä nousee esiin molempien autokauppojen osalta, että painopiste on avoimessa keskustelukuluttuurissa, jossa ei tunneta olevan kovin paljon vahvoja totuuksia ja uskomuksia, joita ei saa kyseenalaistaa.

Muiden kulttuurin kulmakivien osalta arvoista avoimuus nousi esiin molempien yritysten osalta. Jo edellisessä kappaleessa mainitun avoimen keskustelukulttuuriin lisäksi avoimuus näkyy vastaajien mukaan siinä, että viestintä ja asioista tiedottaminen on hyvällä tasolla. Muiden arvojen osalta rohkeus on erittäin vahvasti läsnä muutoksen tuulissa eläneen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kyselyn perusteella vastaajat näkevät yrityksen erittäin vahvasti markkinoita muokkaavana, joka kertoo rohkeasta ja muutoskyvykkästä yrityksestä, jota tukee rohkea ja muutokseen kyvykäs yrityskulttuuri.

Toisen autokaupan osalta arvoista rohkeus näkyy hyvinkin marginaalisesti yrityksen toiminnassa. Kyselyn perusteella vastaajat kyseisessä yrityksessä näkevät yrityksen painottuvan enemmän markkinoihin mukautuvaksi, jossa arvostetaan pysyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Vastauksissa ei kuitenkaan noussut selkeästi esiin, että rohkeutta tai muutoksia kaivattaisiin. Työntekijät kokevat ylpeyttä ja merkityksellisyyttä, että saavat työskennellä kyseisessä yrityksessä ja arvostavat yrityksen vakaata asemaa markkinalla ja kilpailuympäristössä.

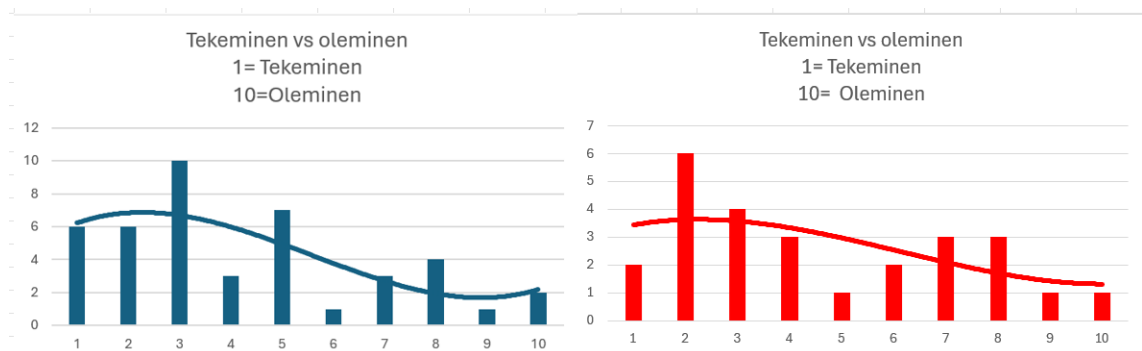
Kyselyn perusteella molempien yritysten työyhteisöissä vaikuttaa olevan hyvä yhteishenki, jossa toimintaa ohjaa lähtökohtaisesti tiimien yhteiset tavoitteet. On hyvä ottaa huomioon, että autokauppojen keskenään päinvastainen palkkausjärjestelmä vaikuttaa siihen, että provisiopalkkajärjestelmän omaavalle yritykselle on jo olosuhteiden puolesta luonnollista, että toimintaa ohjaa vahvasti yksilön tavoitteet. Huomionarvoista kuitenkin on, että tässäkin yrityksessä vastaajat kokivat painottumisen olevan tiimin tavoitteiden ja yhteistyön puolella. Alla olevasta kuvioista 14 voi todeta painotuksen molempien yritysten osalta. Taulukosta vasemmanpuolimmainen on provisiopohjaisen palkkausjärjestelmän omaavan yrityksen vastausten jakauma.



Kuvio 14: Toimintaa ohjaavat tekijät, kulttuurikyselyn vastausten jakauma.

Kysyttäessä mikä annetuista aikamääreistä ohjaa toimintaa, oli kontrasti yritysten välillä suuri. Yrityksistä pitkäaikaisen ja vakaan toimijan vastauksissa hajonta oli erittäin suuri, mutta lopulta pitkän aikavälin menestyksen nähtiin eniten ohjaavan toimintaa. Toisen yrityksen osalta ylivoimainen enemmistö vastaajista koki, että yrityksessä toimintaa ohjaa nykyhetki ja kuluvan vuoden tulos. Erot selittyvät jälleen yritysten erilaisuudesta. Pitkäjänteinen ja vakaa yritys pystyy keskittymään pidemmän aikavälin menestykseen, kun taas vahvasti toimintaansa muuttanut ja murroksessa olevan yrityksen painopiste on tehdä lähitulevaisuuden ja kuluvan vuoden aikana mahdollisimman hyvä tulos.

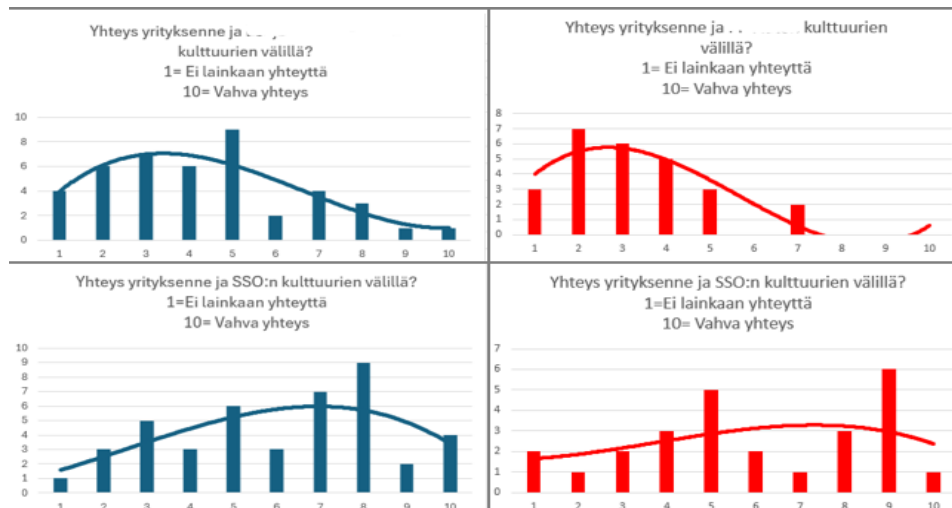
Kyselyssä kysyttiin myös, kokevatko vastaajat työskentelyn yrityksessä olevan enemmän tekemiseen vai olemiseen ohjautuvaa. Näillä termeillä tarkoitetaan, että tekemisen kulttuurissa toiminta on itseohjautuvaa ja itsenäistä, jossa omalla toiminnalla edistetään tavoitteiden saavuttamista. Olemisen kulttuurissa tehdään melko tarkasti ainoastaan tarkasti määrätyt tehtävät, mutta ylimääräistä työtä ilman ohjausta ei tehdä. Molemmissa autokaupoissa kyselyn perusteella enemmistö koki, että toiminta on enemmän tekemiseen painottuvaa. Avoimissa vastauksissa molempien autokauppojen osalta oli myös kannanottoja siitä, että ”liian paljon tehdään vain se mitä määrätään, mutta ei mitään ylimääräistä” Numeeriset arvot jakautuivat molemmissa melko tasaisesti. Jakautuneisuuden voi perustella osastokohtaisilla eroilla, joiden havainnointiin palataan vielä myöhemmässä vaiheessa tarkemmin. Vastausten vahvan jakautumisen ja hajaantuneisuuden voi havaita konkreettisesti alla olevasta kuvioista 15.



Kuvio 15: Tekeminen vs oleminen kulttuurikyselyn vastausten jakaumat.

Yksi kysymyksistä käsitteli strategiaa. Toive strategiaa käsittelevälle kysymykselle tuli SSO:n autokaupan johtoryhmästä. Kysymys on osittain irrallinen tutkimustyön alkuperäisestä tarkoituksesta, mutta se käsitellään kuitenkin tässä muiden kysymysten ohella. Kysymyksessä kysyttiin, kokevatko vastaajat, että nykyinen strategia tukee yrityksen liiketoimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Molempien autokauppojen osalta vastaukset olivat yksittäisiä poikkeavia vastauksia lukuun ottamatta lähes yksimieliset, nykyisen strategian nähdään tukevan liiketoimintaa. Toisen autokaupan henkilöstöstä osa koki, että jälkimarkkinointiosasto ei pysy strategian vauhdissa mukana.

Kyselyn yhteenvedon viimeisenä teemana käsitellään, miten vastaajat näkevät autokauppojen keskinäisen yhteyden, sekä yhteyden emoyhtiön kulttuurisesta näkökulmasta. Molempien autokauppojen osalta tämä aihealue vastausten puolesta oli lähes identtinen. Molempien autokauppojen osalta koettiin, että autokaupat ovat historiansa ja strategisten valintojensa puolesta niin erilaisia, ettei edellytyksiä yhteiselle kulttuurille nähdä. Sen sijaan molemmat autokaupat näkivät yhteyttä yrityksensä kulttuurin ja emoyhtiön kulttuurin välillä. Molemmissa painopiste 1-10 asteikolla (1= ei lainkaan yhteyttä 10 = vahva yhteys) oli lähempänä 10 kuin 1, mutta keskiarvo jäi kuitenkin 6-7 välille. Vastaajat saivat kysymyksessä 18 ottaa avoimesti kantaa autokauppojen väliseen kulttuuriyhteyteen, jossa useampi vastaaja koki, että yhteistyötä autokauppojen välillä voisi olla, ja jo aiemmin käyttöön otettu autokauppojen yhteinen laajennettu johtoryhmä (LaJo) sai myönteistä palautetta. Alla oleva kuvio havainnollistaa, miten vastaukset jakoutuivat kysyttäessä yhteyttä vastaajan yrityksen ja toisen yrityksen välillä, sekä millaisen yhteyden vastaajat näkivät oman yrityksensä ja emoyhtiö SSO:n välillä.



Kuvio 16: Kyselyn vastausjakauma kulttuurien yhteyksistä.

#### 6.4 Haastatteluiden yhteenveto

Haastattelut aloitettiin haastatteleamalla emoyhtiön sekä tytäryhtiöiden toimitusjohtajat. Tämän jälkeen vuorossa oli molempien tytäryhtiöiden myynti- sekä jälkimarkkinointiosastoilta avainhenkilöt. Haastatteluille oli varattu aikaa tunti per haastattelu, ja jokaisen haastattelun kohdalla varattu aika käytettiin lähes kokonaisuudessaan. Haastattelut puretaan alla olevissa alaluvuissa yrityskohtaisesti, ja soveltuviissa kohdissa lainausmerkeissä viitataan sanatarkasti yksittäisiin virkkeisiin haastatteluista.

##### 6.4.1 Autokaupan X yrityskulttuuri

Ensimmäisestä autokaupasta jäi haastatteluiden perusteella yrityksenä erittäin arvo- sekä strategiakeskeinen kuva. Kulttuuri painottuu vahvasti emoyhtiön arvoihin, eli avoimuuteen,

rohkeuteen sekä vastuullisuuteen. Strategiatyötä on tehty useamman vuoden ajan, ja muun muassa kulttuurin johtamisen osa-alueista viestinnässä on otettu jättimäisiä harppauksia. Tahtotila on, että asioista pyritään viestimään aina, kun se vain on mahdollista. Strategiaa pyritään tuomaan jatkuvasti esiin yrityksen arjessa. Yrityksessä järjestetään viikoittain viikkopalaveri, jossa seurataan paitsi tuloksellisia asioita, myös strategista suuntaa. Haastatteluissa nousi esiin, että jälkimarkkinoinnin pysymisestä mukana strategiassa koettiin huolta. Sama huomio nousi esiin myös kyselyn vastauksista saman autokaupan osalta.

*”Strategiaa on viimeisimpien vuosien aikana tuotu merkittävästi enemmän näkyväksi ja isoksi osaksi arkista toimintaa”*

Haastatteluiden perusteella kulttuuri ilmenee yhteisössä avoimena toisia kunnioittavana keskustelukulttuurina. Rohkeus näkyy yrityksen tekemissä strategisissa valinnoissa. Yritys on kokoluokaltaan melko pieni yritys, mutta pienestä koosta huolimatta se pyrkii muokkaamaan markkinoita omalla toiminnallaan. Vastuullisuus ilmenee jokapäiväisessä toiminnassa. Haastatteluiden perusteella kalustoa käsitellään huolellisesti, ja kaupanteon yhteydessä asiakasta ei johdeta harhaan kaupan ja myynnin kustannuksella, vaan asiat hoidetaan avoimesti. Muita kulttuuria kuvaavia termejä oli innovatiivinen, reagoiva, turvallinen sekä tutkiva. Yrityksestä jäi yleisesti tunne, ettei hierarkiatasoja juurikaan ole, vaan yritys rakenne on hyvin matala hierarkkinen, jossa kaikki osallistuvat yhteisen tuloksen tekoon.

*”Organisaatiomme on rakenteeltaan matala, ja toimistoni ovi on aina auki. Työtä tehdään yhdessä, ja osallistun mielelläni arkisiin töihin ja tukemaan näin omalla panoksellani tiimiäni”*

Johtamiskulttuuri yrityksessä perustuu jo aiemmin esiin tulleeseen avoimuuteen, arvostuksen osoittamiseen ja vastuun jakamiseen. Avoimuus ilmenee jo aiemmin mainittuna viestintänä sekä, että jokainen yrityksessä voi matalalla kynnyksellä tulla keskustelemaan mistä tahansa asiasta. Arvostusta osoitetaan arkisilla pienillä palkitsemisilla sekä kiitoksina. Yksi haastateltava koki johtamiskulttuurin paikoitellen poukkoilevaksi johtuen siitä, että yritys on ollut vahvasti muutoksen kourissa viime vuosien ajan, ja arveli tämän näkyvän työntekijöille sekavuutena.

Haastatteluiden perusteella ihmiskäsitys yrityksessä on hieman tulkinnanvaraista. Luottamuksesta kysyttäessä työntekijöihin sanotaan luotettavan, mutta rivien välistä on tulkittavissa, että luottamus on lähtökohtaisesti ansaittava yrityksessä. Kuten jo aiemmin sanottu, on luonnollista, että oma osaaminen täytyy tietyissä rooleissa todistaa, mutta tämä huomioon ottaen voisi lähtökohtainen luottamus työntekijän kykyihin olla vahvempi.

Yritys on ollut vahvasti muutoksen keskellä viime vuosien ajan, ja tämä paistoi vahvasti läpi myös haastatteluista. Haastateltavat näkevät yrityksen muutoskyvykkäänä ja joustavana ja

ehdottomasti markkinoita muokkaavana yrityksen pienestä koosta huolimatta. Pääpaino yrityksessä on vahvasti nykyhetkessä ja kuluvan vuoden tuloksen tekemisessä. Viimevuotiset muutokset yrityksessä ovat vaikuttaneet henkilöstöön niin, että työpaikkaa ei pidetä enää itsestäänselvyytenä, ja paikoitellen henkilöstön kesken koetaan voimakasta epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta muun muassa oman työpaikan puolesta. Toisaalta kuitenkin tiedostetaan, että emoyhtiö on vankka tuki ja turva, joka mahdollistaa muun muassa uusien asioiden kokeilemista. Haastatteluista oli osittain tulkittavissa, että vakautta ja rauhaa kaivattaisiin jollain aikavälillä toimintaan. Toisaalta ymmärrettiin, ettei toimintaympäristö tähän välttämättä tällä hetkellä anna edellytyksiä.

*”Olemme olleet muutoksen etulinjassa useamman vuoden, joka heijastuu henkilöstöön huolena ja epävarmuutena tulevasta. Henkilöstöä on pitänyt rauhoitella vakuutella, että töitä riittää jatkossakin. Näen, että tämä saattaa osalle heijastua myös johtamiskulttuuriin, ja tämä nähdään sekavana ja poukkoilevana”*

Autokauppojen keskinäisestä kulttuurista keskustellessa kyselyn tapaan haastateltavat eivät nähneet edellytyksiä yhtenäiselle kulttuurille yritysten keskinäisen erilaisuuden takia. Sen sijaan yhteistyölle annettiin vihreää valoa, ja tähän asti nähdylle yhteiselle toiminnalle annettiin varauksettomasti kehuja.

#### 6.4.2 Autokaupan Y yrityskulttuuri

Toisesta autokaupasta jäi haastatteluiden perusteella kuva erittäin perinteikkäästä, pitkäaikaisesta ja vakaasta yrityksestä. Autokaupalla on pitkät perinteet alueelta, joka näkyy konkreettisesti pitkäaikaisina asiakkuuksina sekä vakaana asemana markkinalla. Yrityksellä on päämiehenä Toyota, joka määrittää paljon yrityksen toimintatapoja ja myös täten kulttuuria.

Haastatteluiden perusteella yrityksen kulttuuria kuvaa sanat ammattimaisuus, rehellisyys ja turvallisuus. Kulttuuri ilmenee näiden sanojen kautta konkreettisesti ammattimaisena työnjälkenä, jossa työt tehdään ylpeydellä, huolellisesti ja sovitulla tavalla. Ammattimaisuus näkyy myös konkreettisesti pitkäaikaisina tyytyväisinä asiakassuhteina. Rehellisyys näkyy avoimina keskusteluina yrityksessä. Välillä asioista ollaan hyvinkin eri mieltä, mutta keskustelua pystytään silti käymään kunnioittavaan sävyyn. Avoimet keskustelut ovat tässä tapauksessa enemmän yrityksen johtohenkilöiden välisiä. Ongelmaksi koettiin, että avoimuus työntekijöiltä esihenkilöiden suuntaan ei ole toivotun avointa. Turvallisuus ilmenee psykologisena turvallisuutena yrityksen työntekijöiden keskuudessa, turvallisuus kumpuaa vakaasta historiasta sekä vahvasta päämiehestä Toyotasta, joka voidaan nähdä olevan erittäin vakaa toimija autokaupan markkinalla. Yleisesti haastatteluiden perusteella koetaan, että yrityksessä on hyvä yhteishenki, ja työkaverin työtä ja panosta arvostetaan.

*”Joka päivä on mukava tulla töihin. Töissä on hyvä yhteishenki, ja työkaverin työpanosta arvostetaan aidosti. Välillä asioista ollaan hyvinkin eri mieltä, mutta asioista pystytään silti keskustelemaan toista kunnioittavaan sävyyn. Työntekijät arvostavat vakaata päämiestä sekä emoyhtiötä, jotka luovat omalta osaltaan turvallisuuden tunnetta työyhteisöön”*

Kulttuurin ilmenemisestä yrityksessä nousi esiin, ettei kulttuuri ole yhteneväinen koko yrityksen mittakaavassa. Osasto- sekä toimipaikkakohtaisia eroja koetaan jonkin verran olevan. Josakin yhteydessä kulttuuri koettiin paikoitellen erittäin voimakkaasti myrkyttäväksi.

Kulttuurin kulmakivien osalta strategian näkökulmasta päämies määrittää toimintaa, mutta omaa strategiaa on joidenkin näkemysten mukaan alettu tuomaan enemmissä määrin mukaan palavereihin. Strategian jalkauttaminen nähdään kuitenkin pitkäaikaiseksi ja aikaa vieväksi asiaksi. Tämänhetkinen näkemys kuitenkin on, että toimintaa ohjaa vahvemmin päämiehen linjaukset, kuin tämänhetkinen autokauppojen strategia.

Jos toisen autokaupan osalta yhteys arvoihin oli ilmeinen, ei arvoista tässä yhteydessä esiin noussut kuin vastuullisuus. Vastuullisuus on looginen arvo perinteikkäälle ja ammattimaiselle yritykselle. Avoimuudesta ja rohkeudesta avoimuus nousi esiin puheissa, mutta kokonaisuus huomioiden kulttuuri ei vaikuta avoimelta, kun haastattelussa esiin nousseet seikat otetaan huomioon. Rohkeus puuttuu näkemysten mukaan yrityksestä lähes kokonaan. Yrityksellä ei välttämättä tällä hetkellä ole tarvettakaan pyrkiä rohkeuteen vahvan ja vakaan päämiehen takia.

*”Välillä tuntuu, ettei muutoskyvykkyyttä ole ollenkaan, ja paikoitellen muutosta suorastaan pelätään”*

Ihmiskäsitys yrityksessä Y on yritystä X vahvempi luottamuksen näkökulmasta. Näkemysten mukaan yrityksessä luotetaan lähtökohtaisesti vahvemmin ihmiseen verrattuna toiseen yritykseen. Luottamus näkyy konkreettisesti jo aiemmin mainittuna psykologisena turvallisuutena. Luottamus näkyy myös johtamiskulttuurissa. Muita johtamiskulttuuria kuvaavia sanoja ovat rehellisyys, merkityksellisyys ja esimerkin voima. Johtohenkilöt ovat valmiita tekemään arkisia tavanomaisia töitä ja näin näyttämään esimerkkiä muulle henkilöstölle.

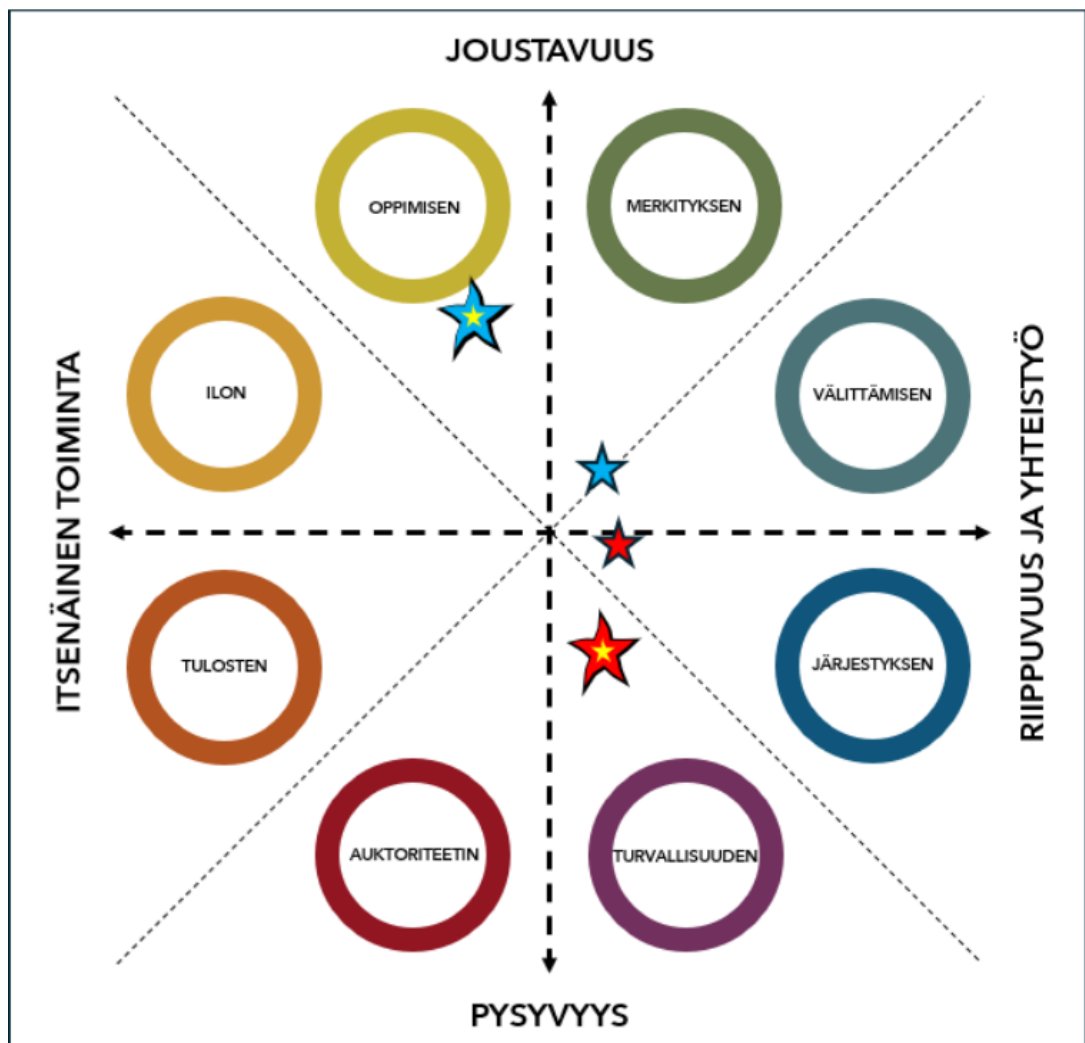
*”Kun olen itse näyttänyt esimerkin kautta tehneeni jonkin asian, voin tämän jälkeen vaatia saman työn tekemistä myös alaisiltani”*

## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimustyön perusteella voidaan todeta, ettei kummassakaan yrityksessä ole havaittavissa täysin selkeää ja yhtenäistä kulttuuria. Molemmissa yrityksissä tavattiin osasto- sekä

toimipaikkakohtaisia eroja, joka kertoo siitä, ettei kulttuuri ole yhtenäinen. Erot ja epäyhtenäisyys ovat täysin luonnollinen asia ja osittain odotettuakin, sillä kulttuuria aiheena ei ole juurikaan käsitelty yrityksissä aiemmin. Tutkimustyön perusteella voidaan todeta myös, että SSO:n autokaupat eroavat erittäin voimakkaasti toisistaan kulttuurisesta näkökulmasta katsottuna. Kuten jo kyselyn ja haastatteluiden tulosten analysoinnissa on tuotu esiin, on yritysten tausta ja historia keskenään niin erilainen, että kulttuurien eroavaisuus on täysin luonnollista. Karrikoiden voisi todeta, että tytäryhtiöillä on keskenään yhteistä ainoastaan yhteinen emoyhtiö SSO. Yhtäläisyyksiä löytyi kuitenkin matalasta organisaatorakenteesta, joka ilmenee siinä, että johtoportaan asti toimitusjohtaja osallistuu aktiivisesti päivittäiseen operatiiviseen toimintaan niin sanotulla lattiatasolla muiden työntekijöiden kanssa. Johtamiskulttuuriin tavoitetila kuva on molemmissa yrityksissä samankaltainen, mutta johtamiskulttuuri ilmenee näkemyksen mukaan tällä hetkellä hieman eri tavoin yrityksissä.

Kyselystä sekä jokaisesta teemahaastattelusta mitattiin kysymysten 2 sekä 4 avulla keskiarvo Culture Alignment-framework viitekehykseen, jotta pystyttäisiin vertaamaan konkreettisesti, miten yritykset sijoittuvat viitekehysessä. Riippuen siitä, miten annettu vastaus asettuu annetussa 1-10 skaalassa molemmissa kysymyksissä, liikkui tähti näiden perusteella y- sekä x akselissa.



Kuvio 17: Culture Alignment-framework viitekehys SSO:n autokaupoista.

Kuviossa siniset tähdet ovat ensimmäisen yrityksen lopputulema, ja punaiset toisen yrityksen. Tähdistä isompi on haastatteluiden sijoittuminen, eli johdon näkemys, kun taas pienempi tähti kyselyn lopputulema, eli henkilöstön näkemys. Tähdet ovat erikokoiset, jotta ne erottuivat selkeästi toisistaan. Tähtien asettuminen viitekehukseen vastaa osittain sitä ennakkokäsitystä, joka yrityksistä oli. Kyselystä ja haastatteluista tullutta lopputulemaa ja tunnetta miettiessä, tähtien sijainnit vastaavat entisestään sitä tunnetta, joka tutkimustyöstä kokonaisuudessaan jäi. Joustavuus vs pysyvyys pystyakselilla muutoskyvykäs ja suuria muutoksia läpikäynyt yritys sijoittuu luonnollisesti enemmän joustavuuden suuntaan viitekehyyksen yläosaan, kun taas perinteikkäämpi, vakaampi ja pitkäaikainen yritys on pysyvämmän painatuksen puolella, ja täten sijoittuminen viitekehyyksen alareunan suuntaan on looginen.

Itsenäinen toiminta - yhteistyö akselilla painottuminen on yhteistyön ja riippuvuuden puolella, joka kertoo siitä, että pääosin toiminta molemmissa yrityksissä nähdään yhteistyöhön painottuva. Tämä siitäkin huolimatta, että ensimmäisellä yrityksellä (siniset tähdet) on

käytössään provisiopalkkausjärjestelmä, jolloin painotuksen voisi kuvitella olevan enemmän viitekehyksen vasemmalla puolella. Tämä kertoo siitä, että yrityksessä johtamiskulttuurissa pyritään painottamaan yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden merkitystä, ja tällä otannalla vai- kuttaa, että tässä on ainakin osittain onnistuttu.

Yritysten tämänhetkisen kulttuurin erot tulevat esiin, kun kulttuuria kuvaavia adjektiiveja määritellään. Ensimmäisen yrityksen kulttuuria kuvaa vahvasti arvot avoimuus, rohkeus ja vastuullisuus. Arvojen ilmenemisen lisäksi yritystä kuvaa adjektiivit joustava, reagoiva ja tut- kiva. Toisen yrityksen kulttuuria kuvaa ammattimaisuus, turvallisuus ja vakaus. Kulttuurin il- menemisestä puhuttaessa selkeä huomio molempien yritysten osalta on, ettei kulttuuri ole yhtenäinen koko yrityksen laajuudella. Eroja tavattiin niin osasto- kun myös toimipaikkakoh- taisesti.

Konkreettisesti yritykset eroavat toisistaan myös strategisten valintojensa kautta. Yrityksistä ensimmäinen on erittäin vahvasti markkinan etulinjassa kokeilemassa ja toteuttamassa uusia linjanvetoja, kun taas toisessa yrityksessä luotetaan vakaaseen päämieheen ja tämän tuo- maan turvallisuuteen ja arjen vakauteen ja tasapainoon. Yrityksistä ensimmäisessä jatkuva muutos on läsnä, kun taas toisessa yrityksessä muutosvastarinta on paikoitellen erittäin voi- makasta, ja ajatus tuttujen ja vakiintuneiden toimintatapojen luopumisesta aiheuttaa jo aja- tuksen tasolla huolta ja pelkoa.

Muutoksen näkökulmasta katsottuna kumpikaan lähestymistapa ei suoranaisesti ole väärä, mutta molemmissa lähestymistavoissa on omat puolensa. Tutkimustyön aikana nousi esiin, että voimakkaasti muutoksen aalloilla elävän yrityksen keskuudessa kaivattaisiin paikoitellen jo vakautta ja ennustettavuutta. Jatkuva muutos on kuluttavaa yritykselle ja erityisesti sen työntekijöille, jotka viime kädessä mahdollistavat omalla toiminnallaan menestyvän liiketoi- minnan. Myös esiin nousut jatkuva epävarmuus ja huoli oman työpaikan jatkumisesta kulut- taa yksilön jaksamista kokonaisvaltaisella tasolla.

Tarkastellessa asiaa toisen yrityksen näkökulmasta voi voimakas muutosvastarinta muodostua sille ongelmaksi tulevaisuudessa. Autokaupan ala elää kirjoitushetkellä todella vahvassa mur- roksessa ja jokaiselta yritykseltä peräänkuulutetaan uusiutumiskykyä, jotta asema markki- noilla säilyy. Yrityksellä on vahva ja vakaa päämies, mutta yrityksessä olisi hyvä miettiä myös, mitä jää jäljelle, mikäli päämies lähtisi pois? Skenaario ei ole todennäköinen, mutta esitetyn kaltainen kysymys nousi vahvasti mieleen tutkimustyön aikana ja tätä olisi syytä pohtia sa- malla, kun keinoja muutosmyönteisyyden lisäämiselle arvioidaan.

Tutkimustyön perusteella henkilöstö suhtautuu pääsääntöisesti avoimesti kulttuuria koskeviin asioihin. Vastaukset kulttuurikyselyssä olivat pääsääntöisesti asiallisia ja henkilöstö avasi avoi- mestä toimintaa yrityksessä. Haastatteluiden perusteella molempien yritysten avainhenkilöt suhtautuivat avoimesti kulttuuriin liittyviin asioihin. Yksi tavoite oli saada avainhenkilöt

sitoutettua kulttuurimatkaan, ja tämä tavoite vaikuttaa kulttuurimatkan ensiaskelien perusteella onnistuneelta.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella yrityksissä vallitsee joitain totuuksia ja uskomuksia, joista ei voi käydä avoimesti keskustelua. Uskomukset painottuvat pääosin historiaan ja tiettyihin toimintatapoihin, jotka ovat kulkeneet yrityksen arjessa mukana läpi vuosikymmenen. Pääosin yrityksessä kuitenkin koetaan, että keskustelukulttuuri on avoin, ja asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja tarvittaessa myös kovasanaisesti, mutta kunnioittavaan sävyyn.

Kuten aiemmin jo mainittu, on jatkuva muutoksessa ja epävarmuudessa eläminen raskasta työntekijöiden jaksamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Muutoskyvykyys on hyvästä alati muuttuvassa maailmassa, mutta jossain vaiheessa tehtyjen strategisten valintojen olisi suotavaa tuoda edes hieman rauhaa ja vakautta yrityksen toimintaan. Toiselta puolelta katsottuna erittäin vahva muutosvistarinta on myös asia, joka vaatii pohtimista osakseen. Muutosvistarinnan vaikutukset näkyvät näkemyksen mukaan myös kulttuurissa, kulttuurin ollessa erittäin voimakkaasti sisäänpäin kääntynyt ja itseensä imevä.

Kehitysehdotuksena vahvaa muutosvistarintaa omaavassa yrityksessä olisi syytä pohtia, miten henkilöstö saataisiin suhtautumaan avoimemmin muutokseen ja uusiin asioihin. Autokaupan ala elää vahvassa murroksessa, jota on kuvastanut muun muassa sähköisten ajoneuvojen tarjonnan raju kasvu ja suosio markkinassa. Jotta tässä suuntauksessa pysytään mukana, tulisi muutoskyvykkyyttä olla nähtyä enemmän. Keinoja muutoskyvykkyuden voisi olla esihenkilön suunnalta maltillinen uusien toimintatapojen tuominen osaksi arkea, jossa esihenkilö toimii aktiivisena esimerkin ja suunnan näyttäjänä. Tällä tavoin uusia nykyaikaisia toimintatapoja saisi myytyä henkilöstölle. Johtamista voidaan verrata tietyiltä osin myyntityöhön, jossa molemmissa täytyy kyetä myymään edustamansa asia tai yksityiskohta vastapuolelle, jotta tämä menestyisi ja saisi suosiota osakseen.

Muutosvistarinnan lisäksi kulttuuri kyseisessä yrityksessä kaipaisi avoimempaa keskustelukulttuuria erityisesti keskustelukulttuurissa henkilöstöltä yrityksen johtoa kohtaan. Yksi keino paremman keskustelukulttuurin aikaansaamiseksi olisi tarkastella kriittisesti johtamiskulttuuria koko yrityksen mittakaavassa. Kun avoimuus saadaan vahvemmin osaksi johtamiskulttuuria, tarttuu se todennäköisemmin nähtyä paremmin myös henkilöstöön. Kyse on paljon myös esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteesta, joka vaikuttaisi tämän tutkimustyön osalta vaativan työtä osakseen yrityksessä. Vahvempaa luottamussuhdetta voisi lähteä rakentamaan esihenkilön näkökulmasta lisäämällä kahdenkeskisiä one-to-one henkisiä keskusteluita, joissa voitaisiin käsitellä myös työn ulkopuolisia asioita. Kun esihenkilö avaa omaa elämäänsä ja asioitaan alaiselleen, on todennäköisempää, että vastapuolelta saa aikaan saman reaktion.

Vahvasti uutta strategista suuntaansa viime vuosien aikana hakeneen yrityksen osalta vaikuttaisi kaivattaisiin tulevaisuudessa, jotta työntekijöihin kohdistuvaa henkistä kuormitusta

saataisiin vähennettyä. Tutkimustyön pohjalta on ilmeistä, että viime vuodet suurine muutoksineen ovat kuormittaneet henkilöstöä, joka heijastuu ulospäin epävarmuutena ja huolena tulevaisuudesta ja työpaikan säilymisestä tulevaisuudessa. Ratkaisu tähän voisi olla jo ylempänä mainittu tavoitetila, jossa tehdyt strategiset valinnat alkaisivat hiljalleen tuottamaan toivottua tulosta, joka rauhoittaisi ja vakauttaisi omalla tavallaan toimintaa. Toisaalta yrityksen kulttuuria kuvattiin tutkimustyön aikana muun muassa innovatiiviseksi sekä rohkeaksi riskien ottajaksi, joten on aiheellista pohtia, löytyykö yrityksen johdosta kykyä mukautua rauhallisempaan ja vakaampaan arkeen.

Kuten on jo aiemmin mainittu, on kyseisen yrityksen kulttuurin nykytila tunnistettavissa, mutta osasto- sekä toimipistekohtaisia eroja tavattiin. Kulttuuri ei nykyisellään ole siis täysin yhtenäinen ja henkilöstössä on eroja muun muassa itseohjautuvuudessa. Tunnistetaan, että yrityksessä on tiettyjen osastojen sisällä ahkeria ja kovia tekijöitä, jotka paitsi hoitavat oman ruutunsa, hoitavat osittain muidenkin kollegoiden työt, jotta kaikki työt tulevat tehdyksi, ja kokonaisuus säilyy positiivisen puolella. Ratkaisuehdotus itseohjautuvuuden lisäämiselle lähtee johtamiskulttuurista, johon voisi tuoda vielä nykyistä vahvemmin mukaan aiemmin tässä työssä mainituista kulttuurin johtamisen osa-alueista enemmän palkitsemisen ja juhlistamisen kulttuuria, jolla voisi saada motivoitua työntekijöitä olemaan oma-aloitteisempia tekemään myös ylimääräisiä töitä. Alla olevaan kuvioon 18 on tiivistetty päällimmäiset olennaisimmat huomiot tutkimustyöstä molempien yritysten osalta.

	Autokauppa X	Autokauppa Y
Nykytila:	Vahvasti muutoksen murroksessa elävä. Arvot ja nykyinen strategia keskiössä.	Pitkäaikainen ja vakaa toimija. Erittäin vakiintuneet tavat toimia. Vahva muutostavastarinta.
Kulttuuri on:	Avoin, rohkea, innovatiivinen, tutkiva, nopea, reagoiva	Ammattimainen, asiakaskeskeinen, turvallinen, vakaa, välittävä
Kehityskohta:	Vakauden ja turvallisuuden tunteen vahvistaminen. Kulttuuri yhtenäiseksi yli osasto- sekä toimipaikkarakojen	Johtamiskulttuurin yhtenäistäminen. Esihenkilö-työntekijä välisen suhteen vahvistaminen. Muutoskyvykkyyden vahvistaminen.

Kuvio 18: Yhteenveto SSO:n autokaupoista.

Kuten yllä olevasta kuvioista 18 voidaan yhteenvetona todeta, autokauppojen välillä selkeä ero nykytilassa, johon on viitattu jo aiemmin tässä työssä. Autokauppa X:n osalta mainittavaa on, että julkilausutut arvot (avoimuus, rohkeus, vastuullisuus) ja nykyinen strategia on toiminnassa näkyvästi esillä, ja näitä johdetaan myös aktiivisesti johtamiskulttuurin kautta. Kulttuuria kuvaavia adjektiiveja tarkastellessa merkittäviä eroja myös tavattiin. Autokauppa

X:n ollessa muun muassa rohkea, reagoiva ja nopea liikkeissään, arvostaa autokauppa Y vaakaampaa arkea, jossa luotetaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja pitkäaikaisten työsuhteiden tuomien vakaiden toimintatapojen tuovan sille parhaan mahdollisen menestyksen ja nämä ovat merkittävässä roolissa myös kulttuurista puhuttaessa.

Kehitysehdotuksia on esitelty jo ylempänä ennen kuviota 18, mutta kuviossa esitellyistä kehitysehdotuksista erityisesti kulttuurin yhtenäistäminen yli osasto- sekä toimipaikkarakojen sekä yhtenäinen yrityskulttuuria tukeva ja vahvistava johtamiskulttuuri vaatii työtä osakseen ainakin autokaupan Y osalta. Keinoja voisi olla erilaiset johtamisen valmennukset ja sparraushenkiset työpajat, jossa vaihdetaan aktiivisesti keskenään ajatuksia siitä johtamisen suunnasta, joka tukee kulttuuria parhaiten. Tärkein rooli kuitenkin on johtoryhmällä, jonka tulee määrittää selkeät raamit sille, mitä halutaan tavoitella ja miten tavoitteet saavutetaan.

Seuraavana priorisoitavana askeleena SSO:n autokauppojen kulttuurimatalla on tavoitekulttuurin määrittäminen. Tavoitekulttuuria määriteltessä myös strategiaa olisi hyvä pohtia yrityksissä. Kulttuurin tehtävänä on auttaa strategiaa toteutumaan, joten strategian ja tavoitellun kulttuurin väliltä täytyy löytyä yhteys. Kokonaistasolla tavoitekulttuuria määrittäessä on hyvä ottaa huomioon, ettei yhteistä kulttuuria ole järkevää määrittää aiemmin mainituista syistä, vaan keskittyä molempiin yrityksiin kulttuurin näkökulmasta omina kokonaisuuksinaan.

Yhteenvetona voi todeta tutkimustyön olleen onnistunut ja työlle kokonaisuudessa asetetun tavoitteen, eli autokaupan kulttuurin nykytilan määrittämisen tulleen saavutetuksi. Täysin selkeää kuvaa kulttuurista oli vaikea saada, mutta tämän tutkimustyön pohjalta kulttuurista on jäänyt molempien yritysten osalta ainakin jonkinlainen suuntaa antava käsitys. Tutkimustyön aikana palautteen pohjalta kehityskohdaksi nousi yrityskulttuuriin liittyvän termistön yksinkertaistaminen. Kulttuurikyselyyn vastaaminen oli tuottanut osalle vastaajista haasteita, sillä kaikkia termejä ja kysymyksiä ei täysin ymmärretty. Konkreettisesti tämä tuli esiin vertaillen määrättyjen kysymysten vastaajien antamisten numeeristen arvojen suhdetta avoimiin vastauksiin, joissa ristiriitaa oli havaittavissa. Toisaalta tämä oli tiedostettu ja odotettu asia, sillä yrityskulttuuria terminä ei ollut aiemmin juurikaan käsitelty yrityksissä. Haastattelut avainhenkilöiden kanssa olivat avainroolissa nykykulttuurin hahmottamisessa. Jälkeenpäin tarkasteltuna muutama haastattelu rivihenkilöstöön kuuluvan henkilön kanssa olisi voinut helpottaa nykykulttuurin määrittämistä, mutta tähän ei ollut edellytyksiä tiukan aikataulun takia.

Opinnäytetyö prosessina oli erittäin antoisa ja opettavainen. Työ antoi sekä uutta näkökulmaa, että syvensi ymmärrystä ja osaamista yrityskulttuuriin terminä. Opinnäytetyön alussa määritellyt tutkimuskysymykset elivät jonkin verran työn aikana. Alussa määritelty päätutkimuskysymys ”autokaupan kulttuurin nykytila” olisi paremminkin voinut olla ”autokauppojen kulttuurien nykytilat”, sillä jo heti tutkimustyön alussa oli selvää, että yritykset eroavat

toisistaan erittäin vahvasti. Ymmärrys molemmista yrityksistä syveni työn edetessä, jolloin tiettyjä kysymyksiä työn haastatteluvaiheessa kyettiin muotoilemaan ja esittämään tavalla, joka auttoi hahmottamaan kulttuurin nykytilaa paremmin. Vaikkakin kulttuurikyselyn tuloksista pelkästään oli mahdoton tehdä johtopäätöksiä kulttuurin nykytilasta, oli kyselystä esiin nousseista asioista apua haastattelussa, kun tietyt asiat olivat ennalta jo etäisesti tuttuja. Suoritettu kulttuurikysely ja teemahaastattelut tukivat valittuina tutkimusmenetelminä hyvin toisiaan tämän tutkimustyön käyttötarkoitukseen ja tavoitteen saavuttamiseen.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan opetti opinnäytetyön tekijälle ammatillista otetta, ajankäytön hallintaa ja asioiden priorisointia tärkeysjärjestykseen tiukan aikataulupaineen alla. Työ mahdollisti verkostoitumisen uusien ihmisten kanssa, ja tutkimustyötä tehdessä sparrausapua ja tukea oli saatavilla SSO:n henkilöstöjohtamisen- ja kehittämisen huippuammattilaisilta, jotka omalla palautteella ja ajatuksillaan saivat avattua uusia ajatuksia ja näkökulmia opinnäytetyön tekijälle. Saatu sparrausapu- ja tuki oli merkittävässä osassa tavoitteeltaan onnistuneen tutkimustyön takana.

## Lähteet

- Aaltonen, T, Heiskanen, E, & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Denison Consulting. Denison Model. Denisonconsulting-verkkosivu. Viitattu 13.1.2025. <https://denisonconsulting.com/denison-model/>
- Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S, Remes, P, & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Jylhä, E & Viitala, R. 2019. Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. Helsinki: Edita.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. E-Kirja. 4. Tarkistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kulmala, S & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Helsinki: Almatalent.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Marjamäki, P L & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Marjamäki, P L & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Mossboba, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Schein, E. 2004. Yrityskulttuuri - Selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

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

Suur-Seudun Osuuskaupan verkkosivut. Viitattu 11.12.2024. <https://sso.fi/>

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen: Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

Julkaisemattomat lähteet

SSO. 2025. Sisäinen kuvapankki.

## Kuviot

Kuvio 1: Scheinin yrityskulttuurin kolme tasoa muotoiltuna SSO:n ulkoasuun. (SSO 2025). ...	11
Kuvio 2: Kulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta. (Rossi 2012, 17.).....	17
Kuvio 3: Viestinnän johtamisen timantti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29) .....	23
Kuvio 4: Myönteisen yrityskulttuurin johtaminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 300) .....	26
Kuvio 5: Reaktorin organisaatiokaavio. (Rossi 2012, 206).....	27
Kuvio 6: Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1) .....	32
Kuvio 7: Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä. (Viitala 2021, luku 3.5) .....	33
Kuvio 8: Työntekijäymmärryksen työkalupakki. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1) .....	34
Kuvio 9: Culture Alignment-viitekehys. (Luukka 2019, 430).....	36
Kuvio 10: Kilpailevien arvojen viitekehys. (Luukka 2019, 423) .....	37
Kuvio 11: Denisonin malli. (Denison Consulting) .....	38
Kuvio 12: Ensimmäisen yrityksen sanapilvi.....	45
Kuvio 13: Toisen yrityksen sanapilvi .....	46
Kuvio 14: Toimintaa ohjaavat tekijät, kulttuurikyselyn vastausten jakauma. ....	47
Kuvio 15: Tekeminen vs oleminen kulttuurikyselyn vastausten jakaumat. ....	48
Kuvio 16: Kyselyn vastausjakauma kulttuurien yhteyksistä.....	49
Kuvio 17: Culture Alignment-framework viitekehys SSO:n autokaupoista. ....	54
Kuvio 18: Yhteenveto SSO:n autokaupoista. ....	57

## Liitteet

Liite 1: Kulttuurikyselyn kysymykset.....	64
Liite 2: Haastattelukysymysrunko .....	66

Liite 1: Kulttuurikyselyn kysymykset

1. Kuvaile edustamasi yrityksen yrityskulttuuria muutamalla adjektiivilla (3-5 sanaa)
2. "Miten kuvaisit työskentelyä yrityksessänne?  
Teettekö työtä itsenäisesti henkilökohtaisten tavoitteiden ohjaamina vai työskentelettekö tiiviinä toisistanne riippuvana tiiminä yhteisiä tavoitteita kohti?  
Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen väliin yrityksenne tapa toimia asettuu, kun ääripää ovat:  
1 pallo = Itsenäinen toiminta 10 palloa = riippuvuus ja yhteistyö.
3. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
4. "Koetko, että yrityksessänne kannustetaan joustavuuteen sekä muutoskykyyn vai tavoitellaanko enemmän ennustettavuutta ja pysyvyyttä?  
Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne sijottuu.  
1 pallo = joustavuus 10 palloa = pysyvyys.
5. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
6. Koetko, että yrityksessänne lähtökohtaisesti aina luotetaan ihmiseen vai pitääkö luottamus ensin ansaita?  
Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne tapa toimia mielestäsi asettuu:  
1 pallo = luotetaan lähtökohtaisesti 10 palloa = luottamus on ansaittava.
7. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
8. Yrityksissä tapahtuvaa toimintaa voidaan yksinkertaistaen kuvata termeillä:  
Tekeminen: Toimitaan itseohjautuvasti yrityksen tavoitteita edistäen  
Oleminen: Tehdään se mitä pyydetään ja sitä mitä ohjeistetaan.  
Määrittele, mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne tapa toimia mielestäsi asettuu:  
1 pallo = tekeminen 10 palloa = oleminen
9. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
10. Miten kuvaisit teidän yrityksenne suhdetta ympäröivään markkinaan ja kilpailijoihin?  
Onko yrityksenne markkinoita ja kilpailijakenttää muokkaava vai siihen mukautuva?
11. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
12. Yrityksellä voi olla totuuksia, jotka voivat pohjautua esimerkiksi perinteisiin, sääntöihin tai tutkimukseen. Onko yrityksenne sisäinen keskustelu avointa, vai onko yrityksessänne sellaisia totuuksia, joita ei saa kyseenalaistaa?  
  
Määrittele mihin kohtaan yrityksenne asettuu:  
1 pallo = avoin keskustelu 10 palloa = vahvat totuudet
13. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
14. Minkä seuraavista vaihtoehdoista koet eniten ohjaavan yrityksenne toimintaa?  
Perinteet ja historia. Nykyhetki ja arjen toiminta. Lähitulevaisuus ja kuluvan vuoden tulos. Pitkän aikavälin menestys

15. Voit kertoa tähän tarkemmin, mitä vastauksellasi tarkoittit.
16. Määrittele, kuinka vahva yhteys yrityksenne ja SSO:n kulttuurien välillä on, kun ääripäät ovat: 1 pallo = Ei lainkaan yhteyttä 10= vahva yhteys
17. Määrittele kuinka vahva yhteys yrityksenne ja toisen autokaupan välillä on, kun ääripäät ovat: 1 pallo = Ei lainkaan yhteyttä 10 = vahva yhteys
18. Tähän voit halutessasi kertoa, kuinka näet SSO:n ja autokauppojen välisen arvo- ja kulttuuriyhteyden? Voit kertoa myös konkreettisia esimerkkejä asiasta halutessasi.
19. Tukeeko yrityksen strategia nykyistä toimintaa ja tulevaisuuden menestystä?

Liite 2: Haastattelukysymysrunko

Mitkä asiat ovat teille työyhteisössänne tärkeitä?

\* \* \* \* \*

Määrittele omin sanoin, mitä yrityskulttuuri tarkoittaa?

\* \* \* \* \*

”Seuraavaksi esitän sinulle yhden yrityskulttuurin määritelmän (Annan sinulle aiheeseen liittyvän kuvan samalla tarkastellun tueksi:

Yrityskulttuuri määrittää sen, miten yksilöt ja ryhmät toimivat sekä keskenään että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä. Yrityskulttuuri on tapa, jolla yrityksessä tehdään asioita. Yrityskulttuurin näkymätön osa on perusolettamuksia, joista osa saattaa olla tiedostamattomia. Näitä perusoletuksia voi yritys sanoittaa esimerkiksi strategiassaan, jolloin niitä voi muuttaa näkyviksi. Perusoletukset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten arjessa toimitaan ja minkälaisena kulttuuri näkyy ulospäin.”

Kuvaile edustamasi yrityksen yrityskulttuuria lyhyesti. Pystytkö kiteyttämään ajatuksesi 2-4 sanaan?

Uskotko, että muut yrityksessänne tunnistavat nämä sanat yrityksenne kulttuurin kuvauksena?

\* \* \* \* \*

Kerro esimerkkejä, miten yrityskulttuuri näkyy työarjessanne?

\* \* \* \* \*

Ohjataanko yrityksessänne toimintaa ensisijaisesti henkilökohtaisten tavoitteiden avulla (itsenäinen toiminta) vai tiimien ja yrityksen yhteisten tavoitteiden kautta (keskinäisriippuvuus ja yhteistyö)?

Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne tapa toimia asettuu, kun ääripäät ovat:

1 pallo = Itsenäinen toiminta 10 palloa = riippuvuus ja yhteistyö.

\* \* \* \* \*

Koetko, että yrityksessänne ohjataan joustavuuteen sekä muutoksenkyvykkyyteen vai ennemmin ennustettavuuteen ja pysyvyyteen?

Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne tapa toimia asettuu, kun ääripäät ovat:

Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne sijottuu.

1 pallo = joustavuus 10 palloa = pysyvyys.

\* \* \* \* \*

Koetko, että yrityksessänne luotetaan ihmisiin ja heidän tekemiseen sekä osaamiseen?

Pitääkö luottamus yrityksessänne ensin ansaita, vai onko jokainen lähtökohtaisesti luottamuksen arvoinen?

Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne tapa toimia mielestäsi asettuu:

1 pallo = luotetaan lähtökohtaisesti 10 palloa = luottamus on ansaittava.

Miten tämä näkyy työyhteisössänne?

\* \* \* \* \*

Miten kuvailisit keskustelukulttuuria työyhteisössänne? Onko yrityksessä vahvoja totuuksia, joita ei saa kyseenalaistaa? Vai voidaanko kaikista asioista keskustella avoimesti?

Määrittele mihin kohtaan yrityksenne asettuu:

1 pallo = avoin keskustelu 10 palloa = vahvat totuudet

Tuleeko mieleesi jotain uskomuksia ja totuuksia työyhteisössänne?

\* \* \* \* \*

Seuraavaksi keskustellaan parista termistä. Jos yrityksissä tapahtuvaa toimintaa kuvataan sanoilla:

Tekeminen = toimitaan itseohjautuvasti yrityksen tavoitteita edistäen

Oleminen = tehdään se mitä pyydetään ja se mitä ohjeistetaan

Määrittele mihin kohtaan kahden eri kuvauksen välille yrityksenne tapa toimia mielestäsi asettuu, kun ääripäät ovat:

1 pallo = Tekeminen 10 palloa = oleminen

\* \* \* \* \*

Miten kuvailisit yrityksenne johtamiskulttuuria? Johtamiskulttuurilla tarkoitamme tapaa, jolla ihmisiä johdetaan.

Minkä seuraavista vaihtoehdoista koet eniten ohjaavan yrityksenne toimintaa?

Perinteet ja historia. Nykyhetki ja arjen toiminta. Lähitulevaisuus ja kuluva vuosi. Pitkän aikavälin tulevaisuus.