

# **Organisaatiokulttuurin muutoksella kohti strategisia kyvykkyyksiä**

Pauliina Loman

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Finanssiala

Tekijä(t) Loman, Pauliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Organisaatiokulttuurin muutoksella kohti strategisia kyvykkyyksiä</b>		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Pankkiorganisaatio X		
Tiivistelmä <p>Työelämä on tällä hetkellä kovien muutosten keskellä. Muuttuva yhteiskunta, digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos vaativat yrityksiltä kykyä uusiutua. Paine menestyä ja tuottaa tulosta on suuri. Yrityksillä on usein selkeät visiot siitä, mihin yrityksen tulee muuttua. Muutos ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan siihen tarvitaan aikaa. Muutos kulkee vahvasti organisaatiokulttuurin kautta. Yrityksillä on tavoitteet selkeänä mielessä, mutta toimenpiteet niiden saavuttamiseksi voivat olla heikkoja. Tämän takia yritys voi jämähtää paikalleen, mikä on katastrofi nykymaailmassa, jossa muutoksen tulisi olla jopa päivittäistä. Nykyaikainen organisaatiokulttuuri mahdollistaa muutoksen ja tähtää usein tilaan, jossa muutos on jatkuva.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miten organisaatiokulttuuri muutetaan kohti tilaa, jossa yrityksen strategiset kyvykkyydet toteutuvat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa ratkaisuja ja konkreettisia ehdotuksia toimeksiantajayritykselle kyseiseen tutkimusongelmaan. Laadullinen tutkimus toteutettiin teoriaan tutustumalla ja teorian pohjalta tehdyillä haastatteluilla toimeksiantajayrityksessä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina ja tutkimuksessa haastateltiin viittä esimiestä/asiantuntijaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pankkiorganisaatio X.</p> <p>Haastattelututkimuksen tuloksia ja teoriaa yhdistämällä Pankkiorganisaatio X:n organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa nykyistä muutosjohtamista tukemalla sekä kiinnittämällä huomiota muutosjohtamisen haasteisiin. Muutosjohtajan tulee olla innostava, motivoiva, omalla esimerkillä ohjaava, selkeä ja yksilöä ymmärtävä ilmapiirin luoja. Organisaatiokulttuurin johtamisessa tulee käyttää sisäistä viestintää tehokkaasti, luoda psykologista turvallisuutta, osallistaa henkilöstöä sekä johtaa vuorovaikutteisesti keskustelua korostaen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, organisaatiokulttuurin muutos, strategiset kyvykkyydet, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Loman, Pauliina	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 75	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Changing organizational culture towards strategic skills</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Bank organization X		
<p>Abstract</p> <p>Working life is undergoing major changes at the moment. The changing society, digitalization and changes in consumer behaviour demand companies to have the ability to innovate. Pressures to succeed and make profit are considerable. Companies often have clear visions how they should change. The change does not just happen overnight, instead it takes time and challenges the organizational culture. Companies often have their goals clear in mind, but the operational side is inadequate. This is why there is a danger of stagnation, which is a disaster in today's world where changes can take place even on a daily basis day. The modern organizational culture enables changes and often aims at a state where change is continuous.</p> <p>The purpose of the thesis was to examine how to change the organizational culture towards a state where the company's strategic skills could be utilised. The purpose was to give solutions and concrete suggestions to the assignor company. A qualitative study was conducted by exploring the theory and by arranging interviews in the company. The interviews were conducted as half-structured interviews with five managers and experts. The assignor of the thesis was Bank organization X.</p> <p>By combining the related theory and the results of the interviews, bank organization X can change its organizational culture by supporting its change management and also by paying attention to the challenges in change management. A change manager should be able to create an atmosphere of inspiration, motivation and leadership based on one's own example as well as that of understanding individuals. In organizational culture management, the company should inform effectively, create psychological safety, involve people and manage by being interactive and dialogic.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Organizational culture, corporate culture, changes in organizational culture, strategic skills, change management		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Työn kuvaus .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Tutkimusasetelma.....</b>	<b>5</b>
2.1 Tutkimusongelma.....	5
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	5
<b>3 Organisaatiokulttuuri .....</b>	<b>8</b>
3.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä.....	8
3.2 Organisaatio ja strategia vaikuttavat kulttuuriin.....	11
<b>4 Strateginen kyvykkyys.....</b>	<b>13</b>
<b>5 Organisaatiokulttuurin johdettu kehittäminen.....</b>	<b>14</b>
5.1 Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	15
5.2 Muutoksen lähtökohdat.....	16
5.3 Muutosjohtaminen organisaatiokulttuurin kehittämisessä.....	18
5.4 Muutos toteutetaan yhteistyöllä .....	21
5.5 Sisäinen viestintä organisaatiokulttuurin muutoksessa.....	25
5.6 Organisaatiokulttuurin muutos ja strategiset kyvykkyudet.....	26
<b>6 Organisaatiokulttuurin muutoksen haasteet ja tulevaisuus.....</b>	<b>27</b>
6.1 Organisaatiokulttuurin muutoksen haasteet .....	27
6.2 Näkökulmia tulevaisuuden organisaatiokulttuureista ja työelämän trendeistä .....	29
<b>7 Tavoitteena olevat strategiset kyvykkyudet .....</b>	<b>32</b>
<b>8 Tutkimustulokset .....</b>	<b>34</b>
8.1 Yrityksen nykyisessä kulttuurissa on kehitettävää .....	35
8.2 Ulkoisista ja sisäisistä haasteista ollaan yhtä mieltä .....	38
8.3 Muutokseen suhtaudutaan ristiriitaisesti .....	40
8.4 Hyvää muutosjohtamistakin voidaan kehittää.....	41
8.5 Jokainen pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin.....	43
8.6 Strategisiin kyvykkyysiin päästään pitkäjänteisellä johtamisella.....	44

8.6.1	Tuotekeskeisestä roolista kohti taloudellista neuvonantajaa.....	44
8.6.2	Perinteisestä maailmasta kohti digitaalista identiteettiä .....	48
8.6.3	Kohti houkuttelevaa, rohkeaa, intohimoista ja kokeilevaa kulttuuria .	51
8.6.4	Johtamisen muutos asiakeskeisestä ihmiskeskeiseen .....	54
8.7	Tavoitteita tukevaan kulttuuriin päästään johdon esimerkillä ja yhteistyöllä .....	55
<b>9</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>58</b>
<b>10</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>65</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>68</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>70</b>

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1. Kuuselan malli kulttuurin johtamisen onnistumisesta .....</b>	<b>16</b>
---	-----------

# 1 Työn kuvaus

Tällä hetkellä Suomen työtilanne puhuttaa. Yrityksillä on suuri paine menestyä, kilpailu on kovaa ja muutoksia tulee digitalisaation myötä jatkuvasti. Jotta pystyttäisiin välttämään irtisanomiset, takaamaan nykyiselle henkilöstölle työ ja luomaan uusia työpaikkoja, on menestyminen kaiken keskiössä. Alati muuttuva yhteiskunta luo jatkuvasti muutospaineita organisaatioille. Esimerkkinä on 1990-luvun Suomi, jossa organisaatiot tuskin osasivat varautua muutoksiin ja niiden vauhtiin (Matikainen 1999, 44).

Yritysten paine menestyä ja tuottaa tulosta on siis suuri. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa muuttuvan yhteiskunnan vuoksi. Jotta yritys pysyy muuttuvan maailman, asiakkaiden tarpeiden ja yhteiskunnan vauhdissa, täytyy muutoksen olla päivittäistä. Muutoksien toteuttaminen, johtaminen ja läpivienti ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Työnantaja vaatii usein työntekijöiltä jatkuvaa muuntautumiskykyä, uusiutumista sekä nopeaa oppimista. Työntekijät kuitenkin arvostavat turvallista työympäristöä ja muutoksien tulva tuntuu ajoittain jopa ylitsepääsemättömältä. Ongelmana usein on jämähtänyt organisaatiokulttuuri, jonka muutoksella yleinen asenne saadaan avoimeksi vastaamaan tulevaisuuden työelämän vaatimaa tasoa.

Muutos ja uudistuminen tapahtuvat organisaatiokulttuurin kautta, ja koska halutaan uudistua, on kulttuuria muutettava. Organisaatiolähtöiset tavoitteet kulttuurin muutoksesta ovat usein selkeät, mutta konkreettiset toimenpiteet välttämättä eivät. Organisaatioissa luodaan innovatiivisia strategioita ja visioita, mutta ihmiset on saatava myös sitoutumaan niihin. Kulttuurin on ohjattava tavoitteisiin tähtäävää tehokasta suoritusta ja työssä viihtymistä. Tavoitteena on muuttaa organisaatiokulttuuria kohti tilaa, jossa strategiset kyvykkyydet toteutuvat. Usein yrityksellä ei kuitenkaan ole keinoja tähän kulttuurin muutokseen, mikä muodostuu ongelmaksi. Tämä vanhaan kulttuuriin jämähtäminen voi koitua yritykselle kohtaloksi kovassa kilpailussa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ratkaista tämä ongelma selvittämällä, mitä konkreettisia toimenpiteitä organisaatiokulttuurin muutos vaatii työn toimeksiantajan Pankkiorganisaatio X:n kohdalla. Yrityksen nimeä ei mainita työssä, sillä tutkimuk-

sen toimeksiantaja ei halua, että yrityksen nimi tulee näkyviin. Tutkimuksen aihe tuli toimeksiantajalta, jota myöhemmin muokattiin ja ideoitiin yhdessä. Tutkimus tehdään, koska toimeksiantajalla on tarve muuttaa organisaatiokulttuuria kohti strategisia kyvykkyyksiä. Tutkimuksen hyöty ja kulttuurin uudistus ulottuu kohti parempaa kilpailukykyä sekä nykyaikaisempaa yrityskulttuuria. Kulttuuri välittyy monilla tavoilla ja on erittäin tärkeä muun muassa yrityksen muille sidosryhmille, uusille jäsenille ja asiakkaille sekä työnantajamaineelle. Hyvällä kulttuurilla houkutellaan myös parhaat osaajat yritykseen (Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii punaisen langan 2015).

Toimeksiantaja on määritellyt itselleen strategiset kyvykkyydet, jotka tulisi nyt saada käytäntöön ja yrityksen organisaatiokulttuuriin sisään. Tutkimuksen selvitys tapahtuu teorian ja aiempien tutkimusten sekä haastattelututkimuksen tuloksia yhdistämällä ja analysoimalla. Tutkimus antaa konkreettiset ratkaisumallit toimeksiantajayritykselle, joita yritys voi lähteä toteuttamaan käytännössä. Aiheen tutkiminen ja työn tekeminen edistää yrityksen pääsemistä tilaan, jossa strategiset kyvykkyydet toteutuvat. Tutkimusongelman esiintyminen kattaa koko liiketalouden alan johtamisen ja henkilöstöhallinnon osalta ja mahdollistaa osittaisen soveltamisen yritys- ja organisaatiokohtaisesti.

Organisaatiokulttuuriteorioista on kirjoitettu suhteellisen vähän Suomessa, vaikka niiden merkitys on tunnistettu ja ne ovat akateemisessa muodossa rantautuneet Suomeen jo 1980-luvulla (Huhtala & Laakso 2007, 13–32). Organisaatiokulttuurin muutosta on tutkittu lähinnä muutosjohtamisen alaisuudessa. Monissa kirjallisissa julkaisuissa ja tutkimuksissa on todettu organisaatiokulttuurin tärkeys yritykselle, mutta kuitenkin konkreettisia keinoja sen muutokselle on tarjottu vähän. Organisaatiokulttuurin muutosta ja sen keinoja ovat tutkineet esimerkiksi yhdysvaltalainen Edgar H. Schein (1985) sekä suomalainen Sari Kuusela (2015). Monet aiheeseen liittyvät tuoremmat julkaisut pohjautuvat Scheinin teoksiin, sillä hän on tehnyt kattavan uran tutkimalla organisaatiokulttuureja laajasti sekä hän on myös julkaissut useita teoksia aiheen tiimoilta. Kuuselan teos aiheesta taas on hyvin tuore, nykyaikainen ja se pohjautuu johtamiseen ja työyhteisöjen maailmaan. Tämä opinnäytetyö organisaatiokulttuurin muutoksesta kohti strategisia kyvykkyyksiä antaa osittain uuden nä-

kökulman aiheeseen. Tällaisella tutkimuksella on aina uutuusarvoa, sillä jokainen organisaatio ja yritys on erilainen ja näin ollen ei voida täysin soveltaa samaa mallia kaikkiin yrityksiin.

Aihe kiinnostaa minua erityisesti, sillä opiskelen finanssialan kärjessä, mutta myös henkilöstöhallinto ja johtaminen ovat mielenkiinnon kohteitani. Kaiken kaikkiaan nykypäivän muuttuvassa työelämässä jatkuva muutos on jopa elinehto. Pankkiala muuttuu jatkuvasti, ja sopeutuminen tähän vaatii yrityksiltä erityisesti päivittäistä muutosjohtamista. Aiheena ongelmaa on siis tutkittu jonkin verran, mutta se pysyy hyvin ajankohtaisena yhä enemmän muuttuvan ja muutosta vaativan työelämän kautta.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen taustalla oleva tutkimusongelma koostuu siitä, miten haluttuihin strategisiin kyvykkyyksiin on haastavaa päästä. Organisaatiokulttuurin muutos kohti tilaa, jossa strategiset kyvykkyydet toteutuvat on siis haastava toteuttaa, jonka johdosta lähdin tutkimaan aihetta tarkemmin toimeksiantaja Pankkiorganisaatio X:n kohdalla. Tutkimusongelmasta päästään tutkimuskysymyksiin, jotka kohdentavat havaittua ongelmaa.

Tutkimuskysymyksiä ovat: Millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä muutetaan organisaatiokulttuuria kohti strategisia kyvykkyyksiä? Mitkä ovat nämä konkreettiset toimenpiteet? Miten haluttuun lopputulokseen päästään? Opinnäytetyössä ratkaistaan edellä esitetty tutkimusongelma tutkimuskysymysten tuella. Yritykselle tarjotaan siis konkreettisia ratkaisuja, mutta itse toimenpiteitä ei toteuteta tutkimuksen sisällä.

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Kuinka sitten itse tieto tuotetaan tutkimuksessa? Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kyseinen menetelmä valittiin, koska tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan on tarkoitus tuottaa ratkaisu ja ymmärrys. Ongelman



poistamiseksi ei kuitenkaan ryhdytä käytännön töihin. Laadullinen tutkimus on oivalinen tutkimuksen tavoitteeseen nähden, jonka tarkoituksena on esittää syvällisempi näkemys ja kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2010, 41-43.)

Tutkimusaineiston aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Se on tiedonkeruutavoista yksi käytetyin ja sen päämäärä on tutkimustehtävän suorittaminen siitä saadun tutkimusaineiston avulla. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä perusteellista ja monipuolista tietoa aiheesta. Se on ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne, johon vaikuttaa myös haastattelijan käytös, ilmeet ja eleet. Koska haastattelu on hyvin vuorovaikutuksellinen aineistonkeruumenetelmä, sen sisältö suunnitellaan huolellisesti ja siihen valmistaudutaan hyvin. Haastateltavaa motivoidaan ja motivaatiota ylläpidetään läpi haastattelun. Luottamukselliset seikat käydään läpi haastateltavan kanssa, jotta haastateltavan ei tarvitse rajoittaa vastauksiaan epäluottamukseen perustuen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut tehdään henkilökohtaisina puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu käy aineistonkeruumenetelmäksi juuri tähän tutkimukseen, sillä haastattelulle mietitään teemat jo valmiiksi, mikä helpottaa itse tekemistä. Näiden lisäksi haastatteluun valmistellaan tarkat kysymykset (liite 1), jotka kaikki esitetään haastateltavalle. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kysymysten järjestys voi vaihdella haastateltavasta riippuen sekä se, että käytössä on lomakekyselyn kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja kuitenkaan ei ole. (Kananen 2008, 73.) Tällä tavoitellaan tietoa juuri tutkimuksen ongelmaan, sillä näin ongelma ja tutkimuksen tavoite on helpoiten saavutettavissa, eikä anneta liian suurta vapautta haastateltavalle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Pankkiorganisaatiosta haastatellaan viittä henkilöä. Heiltä pyritään saamaan omakohtainen näkemys tutkittavaan ongelmaan ja mielipiteitä siitä, miten tavoitteina oleviin strategisiin kyvykkyyksiin päästään organisaatiokulttuuria muuttamalla. Käytössä on harkinnanvarainen otos eli niin sanottu eliittiotanta. Haastateltavina ovat pankkiorganisaatio X:n johtajia sekä asiantuntijoita.

Haastatteluiden jälkeen tutkimusaineisto analysoidaan. Tutkimustulosten analyysillä tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan huolellista tekstin jäsentelyä ja rakenteiden erittelyä. Analysoidaan siis mitä aineisto sisältää, mistä se koostuu ja mistä se kertoo. (Kananen 2008, 94.) Tässä opinnäytetyössä analysoidaan tietoa sisällön analyysillä, jolla pyritään kuvaamaan kerättyä aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Analysoinnissa tarkastellaan tutkimusongelman kannalta oleellisia seikkoja, niiden ilmentymistä ja esiintymistä. Huolellinen tulkitseminen, tarkastelu ja tiivistäminen mahdollistavat tutkimustulosten informaatioarvon lisäämisen. Tuloksia tullaan myöhemmin vertailemaan teorian kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysityössä tarkastellaan sitä, mitkä seikat nousevat toistuvasti tekstistä. Tämä tapahtuu perusteellisen läpikäynnin tuloksena, mikä mahdollistaa oikeiden näkökulmien tuoton tutkimusongelmaan liittyen sekä selvityksen siitä, mikä aineistossa todella liittyy tutkittavaan aiheeseen. Haastattelumateriaali, puhe ja teksti valmistellaan analysointia varten litteroimalla, eli se kirjoitetaan auki tekstiksi ja näin materiaali muutetaan sen analysoimista ja hallitsemista helpottavaan muotoon. Kun haastattelu on puolistrukturoitu, tiettyjä seikkoja tarkastellaan erityisen tarkasti. Koko teksti kuitenkin litteroidaan mahdollisimman tarkasti ja kattavasti, jotta välttyään virheiltiltä. Rajauksia tehdään osissa vasta koko tekstin käsittelyn jälkeen. Realistiseen analysointiotteeseen varataan aikaa, käsitellään tekstimassaa kokonaisuutena, josta etsitään teemoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Näillä analysointitavoilla saadaan paras sisältö ulos tutkimusongelmaan nähden, sillä alun kokonaisuuden tarkastelu ja sen jälkeinen teemojen etsintä antaa parhaat avaimet tehokkaaseen analysointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen luotettavuus taataan oikeilla tutkimusmenetelmillä. Kirjallisuutta sekä muuta lähdeaineistoa tarkastellaan arvioiden ja harkiten. Haastattelut pohjustetaan mahdollisimman hyvin, kerrotaan jokaiselle haastateltavalle, mistä tutkimuksessa on kyse sekä epäselvissä tilanteissa tehdään jatkokysymyksiä. Haastateltavien mielipiteet vaikuttavat konkreettisiin toimiin, joten tällä motivaatiota lisäävällä seikalla vastauksista saadaan entistä totuudenmukaisempia. Jokaiseen haastatteluun paneudutaan sekä haastatteluissa painotetaan anonyyminä vastaamista ja salassapitovelvollisuutta. Tutkimuskohde eli toimeksiantaja on salainen, joten toimeksiantajasta käy-

tään nimitystä Pankkiorganisaatio X. Pankkiorganisaatio X työllistää noin 100 työntekijää. Se tarjoaa rahoitus-, sijoitus-, vakuutus- sekä välityspalveluja henkilö- ja yritysasiakkaille.

### 3 Organisaatiokulttuuri

Teoreettinen viitekehys antaa tutkimukselle pohjan. Kirjallisuuskatsaus koostuu aikaisemmista tutkimuksista sekä aiheeseen liittyvistä käsitteistä ja mittareista. Tämä luku sisältää organisaatiokulttuurin käsitteen purettuna – kerrotaan siis, mitä se terminä tarkoittaa ja mistä se koostuu. Tutkimusongelmaan oleellisesti liittyen avataan teoriaa siitä, miten organisaatio ja strategia vaikuttavat yrityksen kulttuuriin.

#### 3.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Organisaatiokulttuurilla on monia määritelmiä, joita kaikkia pohjustaa kulttuurin määritelmä. Jokaiseen organisaatioon liittyy tiiviisti kulttuuri, joka määrittää toimintaa ja ajattelua organisaatiossa. Huhtalan ja Laakson (2007, 5) mukaan Morgan (1997,138) erittelee kulttuurin jaettuihin arvoihin, merkityksiin, uskomuksiin sekä yhteiseen tapaan ymmärtää ja käsitellä asioita. Organisaatiokulttuuri tunnetaan myös nimellä yrityskulttuuri, toimintakulttuuri sekä työkuulttuuri. Kaikki tarkoittavat samaa ilmiötä, sitä mitä tapahtuu, kun työt, ihmiset ja johtaminen kohtaavat. Organisaatiokulttuuri on paljon enemmän kuin säännöt, ilmapiiri ja tapa johtaa. Se ohjaa toimintaa, yhdistää ihmiset ja tekee organisaatiosta ainutlaatuisen, ollen koko organisaatioelämän ydin. Organisaatiokulttuuri syntyy oppimalla, vahvistuu johtamalla ja uudistuu yhteistyöllä. (Kuusela 2015, 200.)

Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen voima, joka vaikuttaa tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Se on ihmiset yhdistävä ja organisaatiot toisistaan erottava kulttuurinen voima. Se ohjaa sitä mitä teemme, mihin kiinnitämme huomiota sekä sitä, mitä pidämme tärkeänä. Organisaatiokulttuuri saa henkilöstön ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen ja pitämään kiinni päämäärästään. Kulttuuri voi innostaa olemaan mukana tai lannistaa pysymään syrjässä. Se voi kannustaa uudistumaan, ottamaan asioihin aktiivisesti kantaa tai luo hyvää ilmapiiriä. Parhaimmillaan

kulttuuri saa tekemään tulosta ja sitoutumaan työhön. Pahimmillaan se puolestaan lannistaa, vie työmotivaation ja kiinnostuksen sekä saa tuntemaan turhautumista. (Kuusela 2015, 13.)

Huhtala ja Laakso (2007, 13–32) käsittelevät katsauksessaan Scheinin (2001) näkemyksiä organisaatiokulttuurin teoriasta, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on monimutkaisen ryhmäprosessin aikaansaannos ja viittaa niihin ryhmän tai organisaation elementteihin, jotka ovat kaikkein kestävimpiä ja vaikeimmin muokattavissa. Organisaatiokulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä, joten sitä tulee käsitellä syvällisesti, tulkita laajasti ja ymmärtää, että kulttuurin muutos on hyökkäys organisaation pysyvimpiä osia kohtaan (Schein 1999, 41). Organisaatiokulttuurin käsitteen ymmärtäminen on erityisen tärkeää silloin, kun tarvitaan ymmärrystä yhteisössä tapahtuvista selittämättömistä asioista (Kuusela 2015, 13).

Scheinin (1999, 44) mukaan ”kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma.” Kulttuurin keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä päivittäiseen tekemiseen, kertoa mihin pyritään ja millä keinoilla. Sen avulla huolehditaan ihmissuhteista organisaatiossa sekä erotetaan tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin hyvin ennakoimattomissa oleva ja yllättävä voima, jota luonnehtii satunnaisuus sekä arvaamattomuus. Esimiehet saavat tärkeää tietoa henkilöstön arvoista ja toimintaa ohjaavista periaatteista kulttuuria tarkastelemalla, ja siten johto voi tehdä päätelmiä siitä, miten uudistaa ja toteuttaa kulttuurin muutosta tarvittaessa. (Kuusela 2015, 14.)

Organisaatiokulttuurilla on erinäisiä tasoja. Yksi käytetyimmistä on Scheinin (1999) teoria, jossa organisaatiokulttuurin rakenne jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäinen taso koostuu näkyvistä rakenteista, toiminnallisista ilmiöistä ja ihmisten aikaansaannoksista. Tasona tämä on organisaatiokulttuurin näkyvin pinta, jonka jokainen työyhteisön jäsen osaa kuvata ja joka selviää myös ulkopuolisille hyvin nopeasti yhteisössä vieraillessaan. Toinen taso koostuu ilmaistuista arvoista ja normeista, jotka ovat hie-man enemmän pinnan alla. Ne saadaan kuitenkin selville yhteisessä pohdinnassa, jossa arvot ja yhteisölle tärkeät ja arvostettavat asiat käydään läpi. Nämä ovat perusteet toiminnalle. Kolmas ja syvin taso rakentuu pohjimmaisista perusolettamuksista,

jotka pitävät sisällään syviä uskomuksia ja käsityksiä. Nämä ovat syntyneet pitkällä aikavälillä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemysten, toiminnan sekä ammattikulttuurin kautta. Perusolettamukset muuttuvat ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi arkeen. Juuri näitä syviä perusolettamuksia on kaikista vaikeinta muuttaa niiden pitkän historian sekä itsestäänselvytenä pidettävyyden takia. (Mts. 30–36.)

Vahva ja yhtenäinen kulttuuri tekee työyhteisöstä tuottavan ja tehokkaan. Joustavuus ja yhteistyökykyisyys toisten organisaatioiden kanssa on kuitenkin varmistettava ja pidettävä huoli, että kulttuuri ei muutu liian jäykäksi ja sisäänpäin kääntyneeksi. Organisaatio kohtaa sisäisiä sekä ulkoisia haasteita jatkuvasti ja juuri organisaatiokulttuurin avulla nämä haasteet pystytään voittamaan. Ulkoiset haasteet voivat koskea esimerkiksi tulevaisuuden muutoksia ja niihin valmistautumista tai sitä, miten pärjätään markkinoilla. Sisäiset haasteet koskevat yhteistyötä ja ihmisten toimintaa työyhteisön sisällä. Haasteena voi olla esimerkiksi saavutuksien huomioiminen ja palkitseminen tai johtamisen periaatteet. (Kuusela 2015, 15.) Organisaatiokulttuuri nähdään kilpailuetuna sen ainutlaatuisuuden vuoksi. Se vaikuttaa yrityksen menestykseen yhteisen kulttuurin luoman yhteisen identiteetin kautta, mikä sitouttaa henkilöstöä. Hyvä kulttuuri on yhdessä sisäistetty, ja se tukee yrityksen päämäärää ja strategiaa. Molemminpuolinen luottamus henkilöstön ja johdon välillä tukee myös osaltaan kulttuuria. (Asenteissa ja tavoissa lymyävä organisaatiokulttuuri ratkaisee kilpailutilanteen 2014.)

Organisaatiokulttuuri on liima, joka yhdistää organisaation erilaiset ihmiset ja tehtävät yhteen. Se on ominaisuuksiltaan helposti tarttuva ja pysyy tiukasti kiinni. Se vaikuttaa myös silloin, kun sitä ei huomaa. Organisaatiokulttuuri on myös hyvin johtajansa näköinen. Organisaatiokulttuuri sisäistetään helposti, sillä se on läsnä kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. Sen sosiaalinen voima antaa rajat yhteiselle toiminnalle. Se tukee yhteistyötä, mutta voi myös rajoittaa itseilmaisua sekä persoonallisia tapoja. Organisaatiokulttuurin keskiössä ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. (Kuusela 2015, 17–18.) Kuuselan (2015) mukaan teoriassa voidaan erotella kulttuureja niiden piirteiden kautta. Kulttuurit voidaan jakaa aikaansaamisen, viihtymistä painottavaan, voittamista arvostavaan, välistä vetävään, kokeilemisen sallivaan, asioiden siirtämistä sietävään, osaamisen jakamista edellyttävään sekä kalenteria enemmän

kunnioittavaan, kuin asioissa etenevään kulttuuriin. Jotta voi ymmärtää ja kehittää oman yrityksensä kulttuuria, on se ensin tunnistettava. (Mts. 30–36.)

Toiset oppisuuntaukset pitävät organisaatiokulttuuria metaforana yritykselle, jolloin kulttuuri on yhtä kuin organisaatio. Tämän suuntauksen tutkijat ovat sitä mieltä, että kulttuurin muutosta ei voi hallita yksittäisen toimijan johdosta ja näin se olisi mahdotonta. Moni tutkimus taas puhuu kulttuurin tietoisesta muutoksesta, jossa kulttuuri nähdään muuttujana. Kulttuuri muuttujana mahdollistaa kulttuurin muutoksen kohti tilaa, johon yritys haluaa sen muuttuvan. (Huhtala & Laakso, 2007, 29.) Tämän oppinäytetyön tutkimuksen lähtökohdat perustuvat kulttuuri muuttujana - oppisuuntaukseen, jonka pohjalta muutoksen keinot esitetään.

### 3.2 Organisaatio ja strategia vaikuttavat kulttuuriin

Tässä luvussa käydään läpi organisaation ja sen strategian vaikutus organisaatiokulttuuriin. Esimerkkien avulla nähdään, millaisia nykyaikaisia ja muutoksen kautta uudistuneita organisaatiokulttuureja on olemassa ja miten organisaatio ja strategia ovat vaikuttaneet näihin kulttuureihin ja sen kautta yrityksen menestykseen. Organisaatiokulttuuri on itsenäinen ilmiö, mutta se on todellisuudessa myös osa organisaation kokonaisuutta. Se on yksi palanen strategian, toimintamallien, brändin ja rakenteiden joukossa. Näin ollen kulttuuria on tarkasteltava osana kokonaisuutta, sillä kulttuurin muoto riippuu ihmisten lisäksi organisaation tehtävästä. Organisaatiokulttuurin pohjana on sen perustehtävä, rakenne ja toimintaympäristö. (Kuusela 2015, 30–34.)

Scheinin (1991, 146) teorian mukaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavat myös organisaation rakenne, organisaation järjestelmät ja menettelytavat. Myös fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu, tarinat, legendat ja myytit tärkeimmistä tapahtumista ja ihmisistä sekä viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat vaikuttavat kulttuuriin.

Great Place to Work -instituutin Euroopan paras työpaikka -kilpailun keskisuurten yritysten kategoriassa ensimmäisen sijan voitti ohjelmistokehityksen asiantuntijayritys Vincit. Vincit painottaa avointa yrityskulttuuria, jossa työntekijöillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja yhtiön kehittämiseen. Työntekijät, jotka saavat

riittävästi tietoa, pystyvät itse kehittämään työtään ja johtamaan omaa tekemistään. (Mäntylä 2016, 32–39.) Vincitin toiminnan pohjana ovat tyytyväiset työntekijät. Tässä yrityksessä muutos on jatkuva olotila – ikinä ei tuudittauduta siihen, että nyt menee hyvin, sillä parantamisen varaa on aina. Vincit on muun muassa uudistanut toimintatapojaan ja kehittänyt johtamismalliaan moneen kertaan. Vincitissä on huomioitu työntekijöiden yksilöllisyys ja sillä saadaan heidän mukaansa iso onnistumisen potentiaali käyttöön. (Heino 2016.)

Toisena hyvänä esimerkkinä toimii teleoperaattori Telia Company. Yrityksessä on tapahtunut organisaatiomuutos, jonka pohjalta syntyi aivan uusi perusta ja organisaatiomalli. Tähän vaikutti vahvasti digitalisaatio, joka muutti kaiken. Ruotsin johtaja Héléne Barnekow kertoo Lehmusvirran (2016) haastattelussa, että kulttuuri on jopa hieman pakkomielle yritykselle tällä hetkellä. Vanhan mallin mukaan teleoperaattoribisnes on hyvin perinteinen ala. Ennen työntekijät työskentelivät lokeroissa ja hierarkioissa, joihin tavoitteet tulivat ylhäältä. Muutoksen myötä ihmisten halutaan olevan sitoutuneita sekä ideoivan ja työskentelevän erilaisissa tiimeissä. Barnekow kertoo, että kulttuurin tulee rohkaista riskinottoon, vuorovaikutukseen ja uuden kokeilemiseen. Muutokseen vaikuttaa kaikki, mitä ympärillä tapahtuu, ja kulttuurin on oltava sellainen, johon ideat tulevat kaikkialta, muuten markkinoilla ei pärjää. Telia Companyn uudessa Tukholman toimistossa ihmiset saavat päättää itse, missä ja miten he työskentelevät. (Mt.)

Ruotsin Telian tuotejohtajan mukaan Ruotsissa työntekijät saavat paljon vastuuta. Työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittyä, sekä esimiehet luottavat ja joustavat ilman korkeita johtajatorneja. Kun työntekijät kokevat, että he pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin, on omalla työllä merkitystä ja se näkyy myös tuloksissa. Uusia ideoita tulee tuoda rohkeasti esiin ja niitä on kokeiltava. On tärkeää olla paikalla ja uskaltaa kokeilla uutta, kun jokin mahdollisuus markkinatrendeihin avautuu. (Lehmusvirta 2016.)

Kolmantena esimerkkinä energiayhtiö Fortumin Tukholman pääkonttori. Tämänkin yrityksen strategia on uudistettu vuoden 2015 tulosjulkistuksen yhteydessä. Perinteinen ala joutui murrokseen, kun biovoima astui kuvioihin. Nyt yritys haluaa olla

edelläkävijä puhtaassa energiantuotannossa. Strategiatiimin mukaan yhtiön on oltava nopeampi ja ketterämpi, jotta visiot ja liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Ideoita halutaan työntekijöiltä ja heille annetaan myös mahdollisuus toteuttaa niitä. Työelämän muutos tapahtuu yksinkertaistamisen kautta, missä byrokratiaa vähennetään, ihmisiä sitoutetaan ja tuodaan myös uudenlaista joustoa. Kilpailu energiayhtiöiden välillä on tiukkaa, joten enää ei riitä pelkkä tehokkuus. Oleellista on ihmisten taitojen ja organisaation potentiaalin hyödyntäminen. Tärkeää on myös työkierto ja toisten osaamisen hyödyntäminen. Työntekijöille on näytettävä, millaista käyttäytymistä halutaan nähdä lisää ja kerrottava myös syyt miksi. Ei myöskään riitä, että strategia on julistettu, vaan se pitää tulkata ihmisille. (Lehmusvirta 2016.)

Kuten esimerkeistä voidaan huomata, vaikuttaa toimiala, yrityksen perustehtävä, organisaatio ja sen strategia yrityksen tapaan toimia sekä vahvasti myös yrityksen kulttuuriin. Edellä nähtiin lyhyen esimerkin avulla, miten uusi ja nykyaikainen yritys Vincit toimii ja tämän vertailukohtana kaksi hieman perinteisempää yritystä. Tässä nähtiin, miten perinteinen ala vaikuttaa yrityksen perustehtävään, mutta vaikka ala olisi kuinka perinteinen tahansa, uudella strategialla saadaan ihmeitä aikaan myös kulttuurin puolella.

## **4 Strateginen kyvykkyys**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista ongelma, miten organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa kohti tilaa, jossa strategiset kyvykkyudet toteutuvat. Yrityksillä on omat määritellyt strategiset kyvykkyudet, mutta strateginen kyvykkyys voidaan kuitenkin määritellä terminä. Kyvykkyyttä ja todellista osaamista on sellainen tietämisen taitaminen, jolla saavutetaan tavoitteet, ja joka näkyy asiakkaalle organisaation parantuneena asiantuntemuksena, asiakashyötynä eli asiakaskokemuksena. Strategisten kyvykkyuksien avulla luodaan kilpailuetua itselle kilpailijoihin nähden ja erotaudutaan edukseen asiakkaan silmissä. Näin ollen strategisella kyvykkyydellä on suuri merkitys yrityksen uudistumiselle. Kyvykkyuksien kohdalla tärkeää on muutostarpeen näkeminen varhaisessa vaiheessa, organisaation oppiminen nopeammin kuin kilpailijat sekä kyky viedä uudet asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin. (Strategiset kyvykkyudet 2016.)



Strateginen kyvykkyys ohjaa uudistumista ja kehittymistä haluttuun suuntaan sekä sen tehtävänä on reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Nopea strateginen päätöksenteko on uudistumisen kannalta tärkeää. Strategiset kyvykkyudet ilmenevät kykyinä nähdä yrityksen heikkoudet ja sen avulla tunnistaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa. (Kosunen 2007, 11–12.) Strateginen kyvykkyys löytyy organisaatiokulttuurista. Loistavat organisaatiot ovat vuodesta toiseen innovatiivisia, osaavia ratkaisemaan ja luomaan asiakastarpeita, yrittäjähenkisiä, inspiroivia ja nopeita toiminnassaan. ”Huippuorganisaatio ilman huippukulttuuria on kuin virasto. Kaikki tietävät, mitä pitää tehdä, mutta kukaan ei ole sydämellään mukana.” (Vanhamäki 2011.)

Kyvykkyuden kokemus työssä koostuu kolmesta rakennuspalikasta. Ensimmäisenä kokemuksena taitava tekeminen ja hallinnantunne, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan sekä kokee myös hallitsevansa oman työnsä. Toisena rakennuspalikkana on asioiden aikaansaaminen eli tunne siitä, että saa vietyä asioita eteenpäin ja näin ollen saa aikaan myös tuloksia. Viimeisimpänä rakennuspalikkana kyvykkyyksien kokemuksissa on jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen. Tämä kokemus syntyy siitä, että ihminen kokee osaamisensa lisääntyvän ja kyvykkyysien kasvavan. Nämä kyvykkyuden kokemukset ja uuden oppiminen ovat hyvin tärkeitä työn mielekkyyden kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Yrityksen strategia ja strategiset kyvykkyudet ovat saavutettavissa oikeanlaisella organisaatiokulttuurilla. Vallitsevan organisaatiokulttuurin ja johtamismallien ymmärtäminen on lähtökohta strategiatyölle ja sen kehittämiseksi. Organisaatiokulttuuri ja strategiset kyvykkyudet kulkevat hyvin tiiviisti käsikädessä. (Kehusmaa 2010, 136.) Tiivistettynä strateginen kyvykkyys tarkoittaa kykyä nähdä tarvittava muutos nopeammin kuin kilpailijat ja kykyä viedä asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin.

## **5 Organisaatiokulttuurin johdettu kehittäminen**

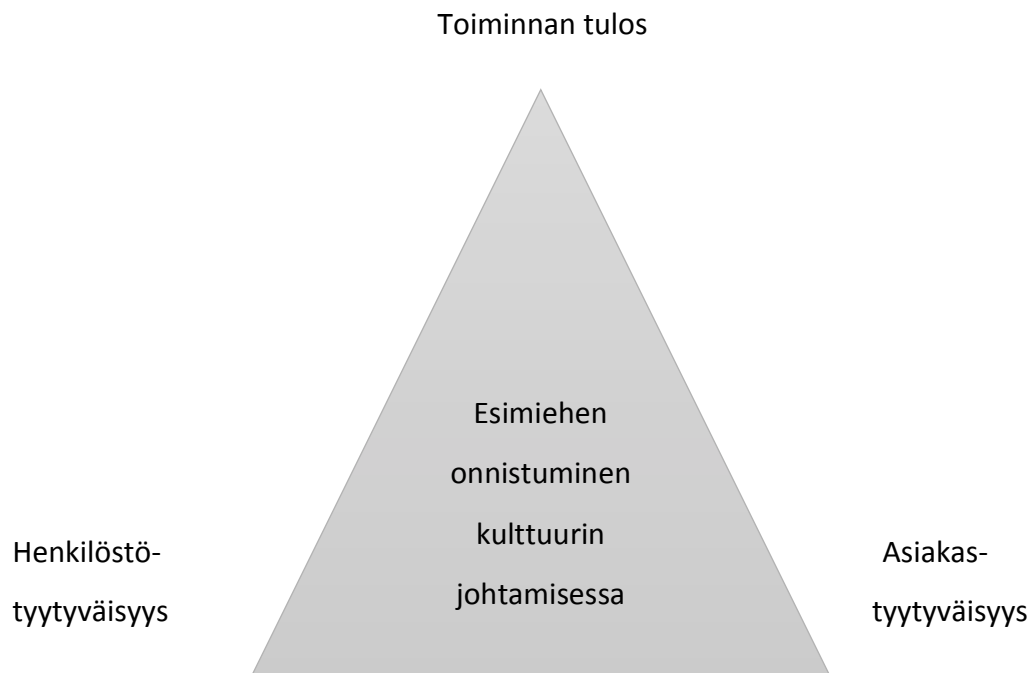
Kuten muut organisaation elementit, tarvitsee myös kulttuuri johtamista. Tässä luvussa käsitellään organisaatiokulttuurin johtamista yleisesti. Tämän jälkeen käsitellään itse kulttuurin muutosta aloittaen sen lähtökohdista, edetään muutoksen joh-

tamiseen ja sen toteuttamiseen ja käydään läpi muutoksessa käytettävän sisäisen viestinnän teoriaa. Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, miten organisaatiokulttuurin muutos tavoittelee strategisten kyvykkyyksien toteutumista.

## 5.1 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuurin johtamisessa on kyse samoista asioista kuin johtamisessa muutenkin. Se koostuu johtajan ja johdettavan välisestä suhteesta sekä yhteisistä taidoista toteuttaa tavoitteet. Kulttuurin johtamisessa kaikessa on kyse johtajan ja johdettavien yhteistyöstä. Kulttuurin johtamisessa tärkeintä on motivointi eli haluamisen johtaminen. Jokainen jäsen täytyy saada kiinnostumaan organisaatiolle tärkeistä tavoitteista ja näin ollen samastumaan työyhteisöön sekä johtajaan. Samastumisen johtamisella työntekijä hyväksyy roolin, johon yritys hänet tarvitsee. Samastumisella työntekijä kokee organisaation omalle identiteetilleen tärkeäksi, mutta myös saa ryhmältä vastaavasti huolenpitoa. Jotta kulttuuria voidaan johtaa samastumisen kautta, tulee esimiehen panostaa vuorovaikutuksen, ryhmädynamiikan ja ihmissuhteiden ymmärtämiseen. Ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtaminen on todella hauras reagoimaan muutoksiin, jotka tapahtuvat toimintaympäristössä. (Kuusela 2015, 133–134.)

Motivaation johtamisella saadaan ryhmän jäsenet innostumaan henkilökohtaisesti yrityksen perustehtävästä ja tavoitteista. Kun innostus on saatu aikaan, on kiinnostus organisaation päämäärän kanssa yhteinen. Johtajan täytyy siis saada tavoitteet kiehtoviksi ja työntekijän omalle identiteetille tärkeäksi, jotta jokainen haluaa olla osana merkityksellistä työtä. Kuten kuviossa 1 näkyy, kulttuurin johtamisen onnistuminen saa yhteistyön kukoistamaan, tuloksia syntymään, työtyytyväisyyden kasvamaan sekä tuottavuus ja hyvinvointi voimistuvat. (Kuusela 2015, 134–135.)



**Kuvio 1. Kuuselan malli kulttuurin johtamisen onnistumisesta**

Esimiehillä on iso rooli kulttuurin johtajina ja heidän on käytettävä aikaa kulttuurin johtamiseen. Heidän on huolehdittava ihmissuhteista ja oltava samastuttavia henkilöstölle. Hyvä kulttuurin johtaja tai esimies on henkilöstön näkemyksen mukaan ”yksi meistä”. Hän edistää yhteisiä etuja, työskentelee oman organisaation puolesta, muodostaa yhteistä identiteettiä sekä auttaa saavuttamaan tavoitteet ryhmän arvojen ja ajatusten pohjalta. Tärkeää on saada ryhmä seuraamaan johtajaa omasta tahdostaan, ei vain pakon vaatiessa. Johtajan teot ovat seuraamisen perusta. (Kuusela 2015, 143–146.)

## 5.2 Muutoksen lähtökohdat

Muutos sanana on hyvin yksinkertainen ja yksiselitteinen, vaikka muutokset ovat olemukseltaan erilaisia. On pieniä ja suuria muutoksia, laajempia kokonaisuudistuksia sekä suppeampia tietyn osa-alueen muutoksia. Muutos voi tapahtua kerralla tai vaihteeltaan vaiheittain. Organisaation elämä ei ole myöskään samanlaista päivästä toiseen, joten muutoksen läpivienti vie aikaa. Muutos tapahtuu kaiken muun rinnalla, joten usein arkinen työ vie aikaa ja voimia uudistumiselta, mikä on hyvin luonnollista.

Muutoksen lähtökohtana on nykyisen kulttuurin ymmärtäminen. Erityisesti johdon ja organisaation toimintaan on kiinnitettävä huomiota muutostilanteissa, sillä muutoksen läpiviennissä on tärkeää, että johto ja esimiehet ovat sitoutuneita. Muutoksen mahdollistaa huomion kiinnittäminen oppimiseen, tunteiden merkityksen muistaminen, tulevaisuuden ennakointi sekä organisaation systeemin luonteen huomioiminen. (Kuusela 2015, 161–170.)

Kulttuurin muuttaminen vaatii olemassa olevan kulttuurin tiedostamista. Nykyisen kulttuurin ymmärtäminen ja selvittäminen auttaa löytämään ne elementit, joita kannattaa vahvistaa ja säilyttää. Jos nykyinen kulttuuri ei tue tavoitteita, täytyy sen muuttamista pohtia. Muutosta voi pohjustaa tutkimalla ja pohtimalla, miten valmis nykyinen kulttuuri on muutokselle. Muutosvalmius vaikuttaa siihen, miten muutosprosessi toteutetaan. Pohdittavana on myös se, mitkä seikat kulttuurissa mahdollisesti estävät muutoksen, kuten rakenteet, prosessit, asenteet tai jokapäiväiset tavat. Voidaan myös ottaa selvää, missä kulttuuri toteutuu ja miten sitä ylläpidetään. (Asenteissa ja tavoissa lymyvä organisaatiokulttuuri ratkaisee kilpailutilanteen 2014.)

Kun organisaatio on niin sanotussa keski-iässä, muutos on oletettavasti hidasta ja hallittua. Muutosta vaikeuttaa organisaatioon jo muodostuneet perinteet ja muutokseen voi olla vaikeaa suhtautua, sillä varsinkin menestynyt organisaatio on itseensä jo valmiiksi tyytyväinen. (Matikainen 1999, 43.) Organisaatiokulttuurin muutoksessa on kyse oppimisesta. Jotta muutosta päästään viemään eteenpäin, on organisaation kollektiivinen oppimiskulttuuri oltava selvillä sekä oppimisen tasot teoriassa. Kollektiivisella oppimisella tarkoitetaan oppimista, joka tapahtuu ryhmässä sosiaalisena oppimisena. Organisaatiokulttuurin oppimisessa on myös kyse syvällisestä ja uudistavasta oppimisesta. Etenkin organisaatiokulttuurin muutoksessa on huomioitava toimijat, jotka oppivat toimintakontekstissa. Kulttuuri ei ole tyhjä, vaan se koostuu aina toimijoista. Toimijoiden oppiessa toimimaan kontekstissa eli kulttuurin edellyttämällä tavalla, kulttuuri vahvistaa itseään. Kun kulttuuri pääsee pisteeseen, jossa sen toiminta vahvistaa itse itseään, on sitä vaikea murtaa. Tämä on positiivinen huomio uuden kulttuurin luomisessa, mutta myös negatiivinen vanhan kulttuurin vahvuuden osalta. (Matikainen 1999, 51.) Matikaisen (1999, 52) mukaan Kauppi (1993) on tarkastellut

toimintakäytäntöjä ja rutiinien muutosmahdollisuuksia. Tarkastelusta on selvinnyt se, miten olennaista on muuttaa toimintaympäristöä ja -käytäntöjä, sillä muuten oppiminen ei muutu sen liittyessä aina vanhaan kontekstiin.

### 5.3 Muutosjohtaminen organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Organisaatiokulttuurin muutoksen johtaminen ei käytännössä poikkea muusta johtamisesta. Muutoksessa johdetaan myös ihmisiä ja asioita, mutta vain hieman järjestelmällisemmin. Asioiden sujumisen varmistamisella ja hyvällä organisoinnilla päästään hyvin alkuun. Perinteinen muutoksen johtaminen tapahtuu organisaatiossa ylhäältä alas. Muutos lähtee johdosta, etenee keskijohtoon ja sieltä esimiehille. Tämä vie paljon aikaa hitaan etenemisen takia. Nykyaikainen tapa on johtaa samanaikaisesti muutosta johdossa, keskijohdossa ja esimiesten kohdalla. Tavasta riippumatta muutoksessa on aina kuitenkin kyse liiketoiminnasta, ihmissuhteista ja yhteistyöstä sekä sen johtamisesta. (Kuusela 2015, 150.) Valpolan (2004, 27–29) mukaan muutosprosessi lähtee muutoksen määrittelystä. Mikä on se muutos, joka halutaan. Vapola määrittelee muutosprosessiin kuuluvaksi viisi tekijää, jotka ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä viimeisenä ankkuroinnin ottaminen käytäntöön.

Mattilan (2007) mukaan muutoksen johtamisen avaintehtävät koostuvat perustan luomisesta, käynnistystoimista, hallitusta etenemisestä sekä vakiinnuttamisesta. Perustan luomisessa täsmennetään muutoksen tarvetta ja luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta. Lähtökohdat tulee arvioida kriittisesti ja varmistaa, että ne ovat realistisia kaikin puolin. Seuraavana muotoillaan visio ja valmistellaan argumentit. Nämä visiot ja argumentit on oltava ymmärrettäviä ja houkuttelevia niin yrityksen ulkopuolisille kuin yrityksen sisällä toimiville vision toteuttajille. Vision ollessa selvillä ratkaistaan keinot ja strategia, joilla siihen päästään. Muutoksen strategisessa suunnittelussa voidaan käyttää perinteistä SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi yhdistelee sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien kanssa, luoden neljä erilaista strategiyhdistelmää. Menestymisstrategia saadaan, kun yhdistetään yrityksen omat sisäiset vahvuudet ulkoisten mahdollisuuksien kanssa. Muutoksen strategian ollessa selvillä muodostetaan konkreettiset tavoitteet. Tavoitteiden tulee

alusta alkaen tukea organisaation kokonaisstrategiaa ja -tavoitteita. Tässä vaiheessa arvioidaan myös olennaiset riskit. (Mts. 131–152.)

Perustan luomisen jälkeen käynnistetään muutos, johon on tärkeää saada ylin johto ja johtoryhmä mukaan. Ylimmän johdon kohdalla motiivi tulee usein strategisen näkemyksen kautta, joka kytkeytyy muutokseen sekä tulostavoitteisiin. Muutos etenee hallitusti ja laajenee vähitellen. Siinä tulee olla läsnä sekä siitä tulee viestiä sisäisesti tehokkaasti ja asianmukaisesti. Muutoksen edetessä tapahtuu vakiintuminen, jonka myötä hyödyt realisoituvat ja tavoitteet sekä lopputulos kirkastuvat. (Mattila 2007, 153–186.) Kuuselan (2015, 152) mukaan kulttuurin muutoksen johtaminen tapahtuu tunnistamalla kulttuuri ja määrittelemällä sen muutostarpeet. Tämän jälkeen varmistetaan, että asiat sujuvat, ja tehtävä ja tavoitteet ovat hyvin kirkkaina. Seuraavassa muutoksen johtamisen vaiheessa täytyy huomioida, mitä muutoksessa tapahtuu ja rakentaa psykologista turvallisuutta. Muutosta toteutetaan samanaikaisesti ja rinnakkain eri tasoilla. Johtaminen täytyy tasapainottaa liiketoiminnan, asioiden ja ihmisten kesken ja tulee muistaa samastuminen ja kulttuurin kehittäminen hyvillä esimerkeillä sekä yhdessä onnistumisista nauttimalla.

Muutos itsessään luo monia vaatimuksia johtamiselle. Laajalahden (2016, 15–18) mukaan Gilley, McMillan ja Gilley (2009) kertovat monimutkaisuuden hallitsemisen muutoksessa haastavan niin lähiesimiehet kuin ylimmän johdon. Myös Juholin (2006, 321) toteaa, miten esimiehiin ja johtajiin kohdistuu odotuksia ja erinäisiä rooleja, jotka ovat hyvin kriittisiä ja tärkeitä muutoksessa. Roolit koostuvat oman muutosprosessin läpikäynnistä, myötäelämisestä ja tulevaisuuden ennakkoinnista. Tämä vaatii Arikosken ja Sallisen (2007, 83–85) mukaan paineensietokykyä ja monenlaisten taitojen hallintaa. Muutosjohtamisessa tärkeimmät näkökulmat keskittyvät henkilöstöjohtamisen, organisaation rakenteen, organisaatiokulttuurin sekä vallan ympärille (Juuti & Virtanen 2009, 160–162).

Muutosjohtajan täytyy ymmärtää, että vastustusta on luvassa sekä se, että uuteen oppimista tapahtuu vain, jos oppijan olo on saatu psykologisesti turvalliseksi (Schein 1999, 156). Schein (1999, 131) korostaa muutoksen oppimisessa poisoppimisen merkitystä. Poisoppimisella annetaan tilaa uudelle luovalle oppimiselle. Hän pitää myös

tärkeänä sitä, että kaikki uutta luova muutos ei välttämättä ole kulttuurin muutosta, vaan kulttuuri voi joskus toimia muutosprosessin vahvistajana. Muutos saa usein aikaan vastustusta, epäluuloja sekä epävarmuuden tunteita. Näiden taustalla on tiedostettu tai tiedostamaton pelko, joka syntyy muutoksen aiheuttamasta uhasta omaa asemaa, työtä, jaksamista tai osaamista ja arvontuntemista kohtaan. Empaattinen ja tilanteet ennakoiva johtaminen estää näiden tunteiden syntymistä. Johdon tehtävä tässä on kuitenkin hyvin haastava, sillä jokainen muutoksen kokeva henkilö suhtautuu siihen yksilöllisesti ja usein hyvin odottamattomalla tavalla. Vaikka henkilöstö on tuttua ja työyhteisön historia on pitkä, voi reaktiot silti yllättää esimiehen. (Kehusmaa 2010, 153.)

Kehusmaan (2010) mukaan muutoksen kohtaamisessa on tietyt vaiheet. Vaiheet etenevät shokkireaktiosta lamaanumiseen, jonka jälkeen tulevat epäluulo ja suuttumus sekä viimeisenä hyväksyminen. Näiden edellä kuvattujen vaiheiden kesto vaihtelee henkilöstä ja tilanteesta riippuen tunneista jopa vuosiin. Tärkeää johdon kannalta on yrittää tunnistaa missä vaiheessa kukin henkilö liikkuu ja toimia sen mukaan. Kun muutosjohtaminen tehdään keskustellen, elävästi ja älykkäästi, on muutosvastarintaa helpompia ehkäistä ja minimoida. Muutosjohtamista helpottavat erinäiset keinot. Näitä ovat muun muassa tiedon- ja näkemyksienkeruu organisaatiosta, muutoksen vaiheiden käsittely yhdessä ihmisten kanssa, tiedonkulusta huolehtiminen muutoksen aikana sekä tunteiden kohtaaminen ja ajan antaminen niiden käsittelyssä. Myös luottamuksen rakentaminen sekä onnistumisien ja epäonnistumisien käsitteleminen avoimesti henkilöstön kanssa auttavat muutosjohtamisessa. Keskusteleva, elävä ja älykäs muutos varmistaa, että ihmiset on otettu mukaan muutoksen kaikkiin vaiheisiin. Muutosta käsitellään yhdessä havainnoimalla, mielikuvia muodostamalla sekä konkretisoinnilla. Tiedonkulun on oltava systemaattista sekä johdonmukaista ja sen on tapahduttava useissa eri kanavissa samoilla vahvoilla viesteillä. Muutoksen herättämiä tunteita käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa ja keskusteluhetkissä. Kuten edelliset muutosta helpottavat keinot, on myös luottamuksen rakentaminen rehellisyyden ja johdonmukaisuuden kautta erittäin tärkeää. Onnistumisia ja epäonnistumisia käsitellään siksi, että onnistumisia voidaan vahvistaa ja näkemyksiä ja kokemuksia voidaan jakaa. (Mts. 154–157.)

## 5.4 Muutos toteutetaan yhteistyöllä

Miten itse kulttuurin muutos sitten tapahtuu? Edellä on kerrottu muutosjohtamisen keinoja liittyen kulttuurin uudistamiseen ja sen johdettuun kehittämiseen. Tässä kappaleessa kerrotaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten kulttuuria muutetaan muutosjohtamista apuna käyttäen. Muutoksen perusajatuksena kun on käsitys siitä, että ihmiset muodostavat organisaation ja sen kulttuurin. Näin ollen muutos vaatii aina ihmisten muuttumista. (Juuti & Virtanen, 167). Kulttuurin muutoksessa täytyy myös muistaa, että kulttuuri on organisaation vahvuus ja voimavara. Vaikka uudistuksen tarpeita löytyy, ei kulttuuri silti ole heikkous tai este onnistumiselle. (Kuusela 2015, 174.)

Scheinin (1991) mukaan haluttu kulttuuri voidaan istuttaa primaareilla istuttamismekanismilla. Mekanismeihin kuuluu viisi eri tapaa, joista ensimmäinen on se, mihin johtajat kiinnittävät huomiota, mitä he arvioivat ja kontrolloivat. Jopa yksi toimivimmista kulttuurin muutoksen tavoista on tämä johtajien ja esimiesten toimesta oman huomion kiinnittämisen kautta osoittaa sitä, mihin he uskovat ja mistä he välittävät. Huomiota on kiinnitettävä järjestelmällisesti näihin seikkoihin. Toinen mekanismi on johtajan reaktio kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin. Johtajien reaktiot ja toiminta kriisien sattuessa, luovat uusia normeja, arvoja ja työskentelytapoja. Kolmantena istuttamistapana on tietoinen roolimallien rakentaminen, opettaminen ja ohjaus. Tässä mekaniismissa tärkeää on omalla esimerkillä johtaminen ja kulttuurin istuttaminen. Neljäntenä ovat palkitsemisen ja statuksen kohdentamisen kriteerit, joiden tarkoituksena on opettaa organisaation arvostamat asiat oman kokemuksen kautta. Esimerkiksi ylennyksen tai johtajien kanssa käydyn keskustelun tarkoituksena on selventää, mitä yrityksessä arvostetaan. Järjestelmällisen palkintojen sekä rangaitusten esittäminen voi tuoda johtajan arvot ja prioriteetit esille. Viimeisenä mekaniismina Schein (1991) esittää rekrytoinnin, valinnan, ylennyksien, eläkkeelle jäämisen ja ryhmästä poissulkemisen kriteerit. Tämä hienovarainen kulttuuria muuttava keino painottuu uusien jäsenten valintaan alun perin sillä oletuksella, että he tukevat haluttua organisaatiokulttuuria yrityksessä. (Mts. 234–245.)



Kuten edellä jo mainittiin, on kulttuurin muuttaminen mahdollista. Sen ollessa syvällä asenteissa ja toiminnassa, on muutosprosessi kuitenkin pitkä ja siihen tarvitaan jokaista organisaation jäsentä. Johdon merkitys muutoksessa on omalla esimerkillään näyttävä mallia muutokseen. Tämä on todella tärkeä tehtävä muutoksen tukemisessa. Esimiehet ja johtajat rakentavat sitoutuneisuutta ja yhdenmukaistavat kulttuuria omalla tekemisellään. Henkilöstön tehtävä on ottaa aktiivisesti osaa muutokseen oman roolin sisällä. Työntekijöiden on mietittävä, mitä uudet tavoitteet tarkoittavat omalla kohdalla. (Organisaatiokulttuurin muutoksessa jokaisella on oma roolinsa 2014.)

Kun tiedossa on organisaatiokulttuurin alkutila, tarkastellaan, miten se tukee haluttua tavoitetilaa. Jotta muutos onnistuu, on tavoitteiden oltava sopivia suhteessa nykyiseen tilanteeseen. Tavoitteet voivat olla kunnianhimoisia, mutta realismi on pidettävä muutoksessa mukana ja avoin sekä kriittinen tavoitteiden tarkastelu on oltava mahdollista. Kulttuurin muutos välittyy esimiesten kautta, esimerkiksi priorisoinnilla ja palkitsemisella. Hyvä esimies viestii uusista toimintatavoista, strategiasta ja tavoitteista ymmärrettävästi sekä toimii niin sanottuna valmentajana muutoksessa, palautteenantoa unohtamatta. Muutoksessa olennaista on arkiesimiestyö, jonka vahvalla osaamisella muutos etenee. (Organisaatiokulttuurin muutoksessa jokaisella on oma roolinsa 2014.)

Muutoksen ollessa oppimista, on muutosagenttien valinta tehokas keino yrityksessä. Kollektiivisen oppimisen mallissa usein muutosta seurataan itse sivusta, katsotaan tuleeko uudella tavalla tuloksia ja vasta tuloksien varmistuessa muutetaan omaa työskentelyä. Muutosagenttien voimalla saadaan henkilöstö yksikkökohtaisesti keskustelemaan ja jakamaan vinkkejä arjen tekemiseen. Kulttuurin muutos ei ole pelkästään asenteista puhumista, vaan konkreettisia muutoksia. Vasta arjen tekemisen muutos on merkki kulttuurin muutoksesta. (Organisaatiokulttuurin muutoksessa jokaisella on oma roolinsa 2014.)

Ihmisten välisiä suhteita ja rooleja täytyy estää lukkiutumasta, sillä se pitää vanhaa kulttuuria yllä. Vanhoja malleja ylläpitävä yhteisö vie uudistushaluisetkin totuttuihin kuvioihin. Sosiaalistumisen myötä ihmiset oppivat kulttuurin, jota ei kyseenalaisteta.

Uusien ja nuorten työntekijöiden ajatuksia on hyvä kuunnella tuoreiden näkemysten takia. Muutos tehdään pienin askelin ja istutetaan ajatus toisin tekemisestä. Muutoksessa on hyvä muistuttaa, mitkä asiat ovat hyvin ja mistä ollaan ylpeitä. Kun yhteishenki saadaan ylös positiivisuuden kautta, on uutta kulttuuria helpompi rakentaa vanhalle pohjalle. (Kuisma 2016.) Monet organisaation jäsenet luottavat vanhoihin toimintatapoihin, koska niiden avulla yritys on menestynyt. Nämä ovat voimakkaita voimia ja ajatuksia, joita ei syrjäytä vain uuden kulttuurin, arvojen ja toimintatapojen esittäminen henkilöstölle. Tästä syystä uusi kulttuuri halutaan yhdistää vanhaan vallitsevaan kulttuuriin ja sen oletuksiin mieluummin, kuin aloittamalla kokonaan uusi kulttuuri. (Schein 1999, 163.)

Kulttuurin muutoksessa johdon täytyy innostaa, rohkaista ja luoda luottamusta. Tärkeää on kiittäminen julkisesti, kannustaminen eteenpäin uusiin haasteisiin, rohkaisu uuden oppimiseen ja osaamisen laajentamiseen. Johdon täytyy antaa vaikutusmahdollisuuksia ja olla kiinnostuneita työstä sekä ihmisistä. Keskustelun merkitys on ehdoton. Muutosdialogien avulla saadaan yhteinen käytäntö sekä uudenlainen ymmärrys ja ajattelutavan muutos vireille henkilöstön keskuuteen. Oppimista täytyy edistää tietoisesti käyttämällä roolimalleja ja esimerkkejä. Muutosta ajetaan organisaation sisäisissä tilaisuuksissa ja koulutusten avulla. Erilaiset valmennukset ja kehitysohjelmat ovat tapauskohtaisesti hyvä ottaa apuun. Muutoksessa tärkeää on kokemuksen kautta oppiminen, joka etenee käytännön tavoitteesta soveltamiseen, jonka jälkeen saadaan kokemus. Kokemus reflektoidaan miettimällä mitä siitä opittiin. (Kuusela 2015, 161–184.)

Transformatiivinen eli perustavanlaatuinen uudistus tapahtuu muutosdialogilla, motivaation luomisella muutokselle, psykologisen turvallisuuden luomisella, yhdessä oppimisella sekä onnistumisien palkitsemisella. Näillä keinoilla uudet työskentely- ja ajattelutavat matkaavat kohti organisaation tavoitteita. Muutos tulee toteuttaa vain kulttuurin osiin jotka eivät toimi, eivätkä edistä uudistumista. (Kuusela 2015, 174–176.) Olemassa olevan organisaatiokulttuurin ollessa hyvin hierarkkinen ja ulkoisiin motivaatioihin perustuva, kulttuurista poisoppiminen vie aikaa. Kulttuuri on hyvin syvällä organisaatiossa, joten johtajan on kerta toisensa jälkeen kerrottava uudet käytännöt, ja pelkän puheen sijaan näytettävä konkreettista esimerkkiä muutoksesta.

Kun tarinoita muutoksesta alkaa kertyä, on niitä kerrottava eteenpäin organisaatiossa. Vasta silloin, kun muutosta alkaa tapahtua ympärillä, ihmiset huomaavat sen olevan totta. Johtajana muutoksen hetkillä uutta toimintatapaa ei voi yrittää muuttaa viikossa ja tämän jälkeen todeta, että ei tämän kaltainen muutos toteudu meillä. Vanhaan kulttuuriin sidoksissa olevat henkilöt eivät vain yksinkertaisesti pysty muuttamaan toimintatapojaan niin lyhyessä ajassa. (Martela & Jarenko 2015, 191.)

Muutosprosessia voidaan nopeuttaa muutamalla vinkillä. Ensimmäkin johtajan on pystyttävä elämään uutta kulttuuria jatkuvasti. Omalla toiminnalla on pystyttävä osoittamaan, mikä on nykyinen organisaatiokulttuuri. Kaikki päätökset tulee tehdä mahdollisimman läpinäkyvästi ja ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon. Muutosprosessia voi edistää niin sanotuilla vipuvarsilla, jotka edistävät muutosta kerrannaisvaikutukseltaan mahdollisimman isosti. Koko organisaatio liikahda vain hieman pienellä muutokseen tähtäävällä teolla ja heilahtaa pian takaisin vanhoihin uomiinsa. Muutoksen vipuvarsi heiluttaa vakaata systeemiä reippaasti, joten on tärkeää löytää tällaisia avainkäytäntöjä, niin sanottuja vipuvarsia, joiden muutos edistää muutoksen kokonaistavoitetta. (Martela & Jarenko 2015, 192.)

Muutos etenee tiedostamalla, että organisaatiokulttuurin muutos vaatii muutosta henkilöstössä ja kaikki eivät aina sopeudu uuteen toimintakulttuuriin. Muutos lähtee kaiken kaikkiaan pienistä kokeiluista, joita arvioidaan sekä pohditaan ja onnistuessaan otetaan laajempaan käyttöön. Näin edetään kohti ketterää ja itseään uudistavaa kulttuuria. Keskeisimpiin elementteihin kuuluu läpinäkyvyys, joka on mainittu muuttamaan otteeseen edellä. Varsinkin isoissa organisaatioissa päätökset tulevat edelleen ylhäältä. Jos jokin oman yksikkösi johtajan päätöksistä ei tunnu järkevältä, tulee se sanoa ääneen. Näissä tapauksissa asian esittäminen sitä kautta, että nyt on vain päätetty näin, ei edistä asiaa millään tavalla. Tärkeää on käydä asiaa läpi yhdessä, selittäen syyt päätöksille. Johtaja voi kertoa, miten olisi itse asian tehnyt ja kertoa samalla myös, että isomman organisaation jäsenenä kaikkiin päätöksiin ei vain voi vaikuttaa. Näissä tilanteissa yritetään yksikkö kohtaisesti miettiä, miten tämä muutos hoidetaan meillä mahdollisimman järkevästi, vaikka päätös ja paine tulevat ylhäältä, ja sitä kautta saada sisäistä motivaatiota muutokseen. (Martela & Jarenko 2015, 192–195.)

Kulttuurin muutos on pitkäkestoinen ja haastava prosessi. Johtajan on itse pystyttävä edustamaan haluttua kulttuuria kaikessa toiminnassaan sekä kerättävä luottamusta ja myös jakamaan sitä. Taitava johtaja erottaa henkilöstöstä ne, jotka sisäistävät muutoksen hyvin ja ne jotka ovat hieman enemmän hukassa. (Martela & Jarenko 2015, 195.) Kulttuurin kehitykseen, muutokseen ja hyvään kulttuuriin pääsemistä voidaan kiteyttää seuraavilla askeleilla. On tärkeää tunnistaa ulkoiset ja sisäiset haasteet, ymmärtää nykyisen kulttuurin piirteet ja rakentaa yhteistä tahtotilaa. Organisaatiosta tulee tehdä houkutteleva, suunnitella muutos yhdessä sekä varmistaa johtamiskäytännöt. Oppimiselle tulee antaa aikaa ja kulttuuria tulee vahvistaa huomiolla ihmiset ympärillä, sillä yhdessä tekeminen on kaiken perusta. (Kuusela 2015, 191–196.)

## 5.5 Sisäinen viestintä organisaatiokulttuurin muutoksessa

Sisäinen viestintä on ehkä jopa tärkein väline organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisessa. Kaikessa johtamisessa valtaosa on juuri johtamisviestintää, sillä päivittäiset keskustelut, sähköpostit, puhelinsoitot ja kokoukset ovat nimenomaan sisäistä viestintää. Keskusteleavassa, avoimessa ja elävässä organisaatiossa strategiaa koskeva keskustelu, vuorovaikutus ja viestintä on jatkuvaa. Viestinnän on oltava vastuullista ja läpinäkyvää sekä virallisen ja epävirallisen viestinnän on oltava samalla viivalla. Johtajan ei tarvitse olla viestinnän ammattilainen, mutta hänen täytyy ymmärtää, että apuna voi ja tarvittaessa pitää käyttää viestinnän ammattilaisia. (Kehusmaa 2010, 162–164.)

Organisaatiokulttuurin muutoksesta on tärkeää viestiä henkilöstölle. Kulttuurin muutoksen viestinnässä voidaan käyttää monia eri kanavia, kuten järjestämällä info- ja kick-off-tyyppisiä tapahtumia sekä muun kaltaisia henkilöstötapahtumia. Intranetin käyttö on yleistynyt melkein jokaiseen organisaatioon ja tätä tulisikin käyttää myös kulttuurin muutoksen välittämisessä. Jos tekniikka vain antaa myöten, intranetiä tulisi käyttää johdon monipuolisena tiedotus- ja vuorovaikutuskanavana. Jos iso uudistus ei ole mahdollinen, tulisi intranetiin sisällyttää vaikka vain ihan pieni organisaatiokulttuurin esiintuova sisältö. Muutosviestinnän kanavia ovat myös erilaiset

tiedotteet sekä henkilöstölehti. (Kehusmaa 2010, 164–168.) Viestiä uudesta kulttuurista voidaan välittää esimerkiksi johtajan blogin kautta sekä käyttämällä yrityksen sisäisiä keskustelupalstoja. Nämä teknologian tarjoamat matalan kynnyksen viestintäpaikat mahdollistavat asioiden esittelyn ja kysymyksiin vastaamisen isommassakin organisaatiossa. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja henkilöstön osallistumista keskusteluun ideoista sekä osoittaa tiedonkulun olevan kaikille samanaikaista. (Martela & Jarenko 2015, 192.)

Muutosviestinnän kieleen tulee kiinnittää ennen kaikkea huomiota. Informaatio on kerrottava henkilöstön omalla kielellä, mikä edistää viestin ja muutosaloitteen arvostusta. Sivistyssanoja ja turhaa ammattijargonia tulee välttää, jotta väärinymmärryksiä ei synny. Tiedostustilaisuuksissa sääntönä on, että mitä henkilökohtaisempi ja vapaamuotoisempi tunnelma tilaisuudessa on, sitä avoimemmin viestejä kuunnellaan. Muutoksessa viestejä tulee toistaa eri kanavissa sävyä vaihdellen. Tärkeää on myös toimittaa henkilöstölle aina materiaalipaketti pidetyn muutokseen liittyvän tilaisuuden jälkeen. Sisäisestä viestinnästä käytetään myös termiä sisäinen markkinointi, joka kuvaa sen luonnetta. Viestinnän tulee olla innostavaa, huomiota herättävää ja muutos tulee esittää kiinnostavalla tavalla. Sisäistä viestintää tulisi arvostaa, koska se on johdon tärkeimpiä työkaluja. (Mattila 2007, 186–192.) Yksin mikään edellä mainituista keinoista ei ole riittävä, vaan yrityskohtaisesti on mietittävä sopiva yhdistelmä siten, että viesti saadaan perille, toistettua riittävän monta kertaa ja siten, että viestintä tukee haluttua kulttuuria.

## 5.6 Organisaatiokulttuurin muutos ja strategiset kyvykkyudet

Organisaatiokulttuurin muutoksen tavoite tässä tutkimuksessa on päästä lähemmäs yrityksen strategisia kyvykkyksiä. Strategian käytäntöönvientiä pyritään edistämään monilla eri keinoilla ja johtamisen menetelmillä, ja yksi näistä on juuri organisaatiokulttuurin muutos. Tärkeintä johtamisessa, joka tähtää kohti strategisia kyvykkyksiä, on sen strategiaa tukeva tapa. Kuten edellä on mainittu, ei haluttua strategiaa tai organisaatiokulttuuria voi vain siirtää yhden suuntaisesti johdosta alas, vaan kaikessa on kyse vuorovaikutuksesta, henkilöstön osallistumisesta ja sitouttamisesta.

Organisaatiokulttuurin muutos sisältyy strategiatyöhön ja on osa sitä. Kuten organisaatiokulttuurin muutos, niin on myös strategiatyö kohti strategisia kyvykkyyksiä muutoksen johtamista. Organisaatiokulttuurin muutokset tähtäävät usein tilaan, jossa muutokset ja strategiatyö olisi jatkuvaa, ja kehitystä sekä uudistusta tapahtuisi päivittäin. Kun strategia ja strategiset kyvykkyydet ovat lähellä jokapäiväistä toimintaa, ovat ne konkreettisia ja helposti ymmärrettävämpiä, mikä taas tekee strategiasta tärkeää ja työntekijöille merkityksellistä. (Kehusmaa 2010, 152–155.)

## **6 Organisaatiokulttuurin muutoksen haasteet ja tulevaisuus**

### **6.1 Organisaatiokulttuurin muutoksen haasteet**

Muutos ja uudistuminen tapahtuvat kulttuurin kautta, ja koska halutaan uudistua, on kulttuuria muutettava. Organisaatiokulttuuria muokatessa kohdataan kuitenkin monia haasteita. Kotter (2012) pohtii ovatko organisaatiokulttuurin muutosyritykset vain aikaa vievää rahan haaskausta, mikä ei lopulta johda yhtään mihinkään. Hän osoittaa ongelman olevan siinä, että yrityksissä ei ensinnäkään tiedetä, mitä kulttuurilla tarkoitetaan. Yrityksissä ei myöskään ole tutkittu, miksi kulttuuri on niin tärkeä, miten se muodostuu ja miten se muuttuu. Kotterin (2012) mukaan organisaatiokulttuuri muuttuu joko vaikutusvaltaisen johtohenkilön tai missä kohtaa tahansa organisaatiossa olevan ison ryhmän kautta. Johtohenkilö tai ryhmä päättävät, että vanhat tavat eivät enää toimi, keksivät tilalle uuden vision, alkavat toimia eri tavalla ja ottavat muut mukaan muutokseen. Jos uudet tavat tuottavat parempia tuloksia, eivätkä jää vanhan kulttuurin jalkoihin, uudet normit ja arvot kasvavat. Organisaatiokulttuurin muutoksessa ei toimi se, että jokin ryhmä päättää millainen uuden kulttuurin tulisi olla. Se, että esitetään lista arvoja, mikä kertoo millainen uusi kulttuuri nyt on, ei näin yksinkertaistettuna tuota tulosta. (Mt.)

Kuuselan (2015) mukaan muutoksen yhtenä haasteena on sen pysähtyminen. Vaikka kuinka panostaisi muutokseen oikeilla keinoilla, jossain tapauksissa se ei vain etene. Muutoksen monimutkaisuus, pirstaleisuus ja hajanaisuus ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat muutoksen aikana heräävää vastustusta ja epävarmuuden tunteita. Organisaatiokulttuurin muutos kuvataan usein myös hyvin vaikeana toteuttaa. Tämä johtuu sii-

tä, että muutokset osataan suunnitella, mutta ei osata tapaa, jolla toimitaan ja muutokset toteutetaan. Prosesseja on helppo uudistaa, mutta se, mitä tapahtuu ihmisten välillä ratkaisee. (Mt. 153, 164–166.)

Hyvän viestinnän toteuttaminen on myös haasteena organisaatiokulttuurin muutoksessa. Kuten edellä on mainittu, sisäinen viestintä on yksi muutoksen vahvoista keinoista ja viestin välittäjistä. Mattila (2007) kertoo, miten sisäinen muutosviestintä kerää usein eniten kritiikkiä. Henkilöstö kokee, että tiedotuksessa ja johtamiskulttuurissa on todellisia ongelmia, jos viesti muutoksesta välitetään henkilökohtaisesti tai kokouksissa. Tällöin on mahdollisuus tuntemuksiin, että osa jää huomattavasti huonompaan asemaan ja kuulee asiat aina viimeisinä. Jos viestintä hoidetaan toisen ääripään mukaan, jossa viestiä levitetään samanaikaisesti samalla sisällöllä sähköisesti, niin ongelmaksi voi koitua tunne johdon pakoilusta. Henkilöstö voi kokea, että johto ei uskalla keskustella muutoksista sekä sähköisellä viestinnällä suhtautuu asiaan kylmästi ja etäisesti. Haasteet liittyvät myös sisäisen viestinnän määrään. Tiedotus ei tietenkään voi olla olematonta, mutta jatkuva liiallinen tiedon tulva hukuttaa ihmiset muutoksen informaatioon muiden töiden ohella. Viesti tarvitsee kuitenkin paljon toistoja mennäkseen perille, joten tästä haaste taas syntyykin. (Mts. 186.)

Viestinnässä hitaus on heikkoutta. Jos muutoksesta on lähtenyt minkäänlaisia huhuja liikkeelle, on jo sisäinen viestintä ollut liian hidasta. Huhuviestintä ja epävirallinen puskaradio on levittänyt jo sanomaa ja vahvistanut jopa olemattomia muutoksia henkilöstön mieliin. Negatiiviset viestit leviävät organisaatiossa tutkitusti melkein yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraalit, joten huhujen liikkuesssa oikean sanoman on vaikea kilpailla enää jälkikäteen. Sisäisen viestinnän ongelmana onkin usein tiedotuksen ja johdon tarve olla asian kanssa täysin valmiita, ennen kuin siitä lähdetään tiedottamaan. Tämä on siis yksi syy hitaalle viestinnälle, jonka korvaa huhupuheet käytävillä. (Mattila 2007, 187–188.)

Kulttuurin muutoksessa on vaikeaa luopua vakiintuneista toimintatavoista ja oppia pois vanhasta. Vastuunkannon ja yhteisen päätöksenteon kulttuuri saa aikaan epävarmuutta jatkuvassa muutoksessa elämisen takia. Kun epävarmuudesta ja muutoksen paineista päästään, alkavat uuden toimintatavan hyödyt kuitenkin näkyä, mikä

vahvistaa uuteen suuntaamista ja vahvistaa tunnetta, että vanhaan ei haluta palata. Kulttuurin muutos on kokonaisuudessaan hyvin haastava prosessi, on sitten kuinka taitava johtaja tahansa. (Martela & Jarenko 2015, 194.)

## 6.2 Näkökulmia tulevaisuuden organisaatiokulttuureista ja työelämän trendeistä

Yrityksien on muututtava pysyäkseen kilpailussa mukana. Organisaation muutos tapahtuu muutosjohtamisen kautta ja kohtaa matkalla paljon haasteita. Seuraavassa kyseenalaistavia näkökulmia tulevaisuuden muutoksista yrityskulttuurin kannalta.

Martela ja Jarenko (2015) käsittelevät teoksessaan tulevaisuuden työelämän megatrendejä. He jakavat trendit neljään eri suuntaukseen, joista ensimmäisenä on muutos keskusjohtoisista yrityksistä itse ohjautuviin organisaatioihin. Tässä trendissä on kyse siitä, miten perinteiset keskusjohtoiset yritykset ovat hierarkian takia luotettavia ja standardoituja, mutta hyvin hitaita ja jäykkiä. Markkinoiden globalisoituminen sekä teknologian kehitys ovat johtaneet tilanteeseen, jossa suurin osa toimialoista kehittyy ja muuttuu entistä nopeammin. Toisena trendinä tietojärjestelmät korvaavat vanhat management-prosessit. Johdon ja esimiesten tehtävät sekä johtamisprosessit voidaan siis hyvin korvata tietojärjestelmien kautta. Ennen informaation kulkua internetin kautta monta sataa henkilöä työllistävässä yrityksessä johtaminen ei olisi onnistunut ilman väliportaita ja johtoa. Nykypäivänä itseohjautuvaa organisaatiota voidaan hyvin johtaa ilman esimiehiä ja jakaa informaatiota tietoverkkojen kautta. Tämä mahdollistaa myös matalan organisaation, sillä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus samaan tietoon. (Mts. 163–175.)

Kolmantena megatrendinä Martela ja Jarenko (2015) näkevät verkostoajan hajanaisen työelämän, joka on vastine perinteisille hierarkkisille organisaatioille, pitkäaikaisille työsuhteille ja tarkkaan säännellyille työajoille. Luovilla aloilla pätkätyöt ja erilaiset projektit ovat paljon lähempänä todellisuutta. Esimerkiksi peliyrityksissä tiimi saattaa kasaantua jonkun tietyn pelin kehityksen ympärille. Tämän jälkeen se joko menestyy tai ei, ja siitä sitten siirrytään luontevasti uuteen projektiin tai jatketaan vanhan kanssa. Tällainen projektiluontoinen lyhyiden työsuhteiden työ ei kuitenkaan



vielä ainakaan näy Suomessa. Silpputyö voi olla toisilla aloilla erittäin positiivista, jos töitä on paljon ja taitojasi tarvitaan. Niillä aloilla, jossa työpaikkoja ei ole, on ongelmana työttömyys, harjoittelujaksot ja elämän täyttävä epävarmuus. (Mts. 176–179.)

Neljäntenä ja viimeisenä trendinä Martela ja Jarenko (2015) kertovat olevan kasvavan itsensä johtamisen tarpeet. Tämä trendi tuo vapautta työntekijöille, mutta vaatii myös vastuuta. Kun ihminen itse on kaikkien päätösten takana, hän on myös vastuussa tuloksista. Tällöin ei voi piiloutua käskyjen taakse ja syyttää muita. Ideana trendissä on se, että ihmiset kyllä osaavat itse ohjata itseään, ilman, että heillä tarvitsisi olla koko ajan joku sanomassa mitä tehdä. Tämä lisää työn miellekkyyttä ja poistaa niin sanotut turhat johtajat organisaatiosta. Kaikille tämä työn malli ei kuitenkaan sovi, sillä kun mitään ei säännellä, on kaikki huomioitava itse, mikä ei taas yksinkertaisesti sovi kaikille persoonille. Tulevaisuuden työelämä vaatii joka tapauksessa enemmän itsensä johtamista, ajankäytönhallinnan ja työtehtävien suunnittelun osaamista. (Mts. 179–184.)

Vaihtoehtoisena näkökulmana edelliseen Okko (2016) kertoo tutkija-konsultti Pauli Komosen näkökulmia nykyajan aikalaisilmiöistä ja tulevaisuuden trendeistä, jotka tulevat, mutta myös haastavat tätä uudistumisen ajatusta. Komosen mukaan jatkuvan muutoksen korvaisi vaihtoehtoisesti paremmin vakaa työelämä. Komosen mukaan tilastojen valossa kokoaikaisten työsuhteiden määrä ei ole vähentynyt. Suurta murrosta ja muutosta ei ole siis tapahtunut. Ihmiset usein odottavat muutoksien tapahtuvat hetkessä ja olevan hyvin radikaaleja, vaikka todellisuudessa muutoksiin kuluu niin paljon aikaa, että niihin ehditään jo sopeutua. Okon (2016) mukaan Komonen kertoo, miten tietoa tulee koko ajan muutoksista, siitä miten työ ja työolosuhteet muuttuvat ja miten työn tekeminen on muutoksessa. Tämä taas on hyvin luonnollista, sillä kuka nyt väittäisi etteikö maailma muuttuisi. Jatkuvaan keskusteluun muutoksesta Komonen haluaa asettaa oman näkökulmansa, joka koostuu siitä, että ihminen tarvitsee vakautta. Jatkuva muutos aiheuttaa ihmisessä epävarmuutta ja ennakoimattomuus saa aikaa hälytystilan, jonka johdosta vakautta kaivataan. Okon (2016) mukaan Komonen kertoo valtaosan ihmisistä olevan enemmän turvallisuushakuisia kuin riskiä janoavia. (Mt.)

Ihminen on rakennettu psyykkisesti niin, että jatkuvaa muutosta ja joustavuutta ei voi sietää. Työnantajien tulisi ajaa inhimillistä vakaata työelämää, jossa strateginen painopiste olisi työhyvinvoinnissa ja vapaa-ajan tasapainottamisessa. Nykyajan uudet työelämän ihanteet tulevat nuorista start-up-yrityksistä, joissa on innokkaita perheettömiä työntekijöitä. Näissä yrityksissä työtä tehdään isoja tunteja, mutta on harhaista ajatella, että samanlainen erittäin ketterä kulttuuri ja henki sopisi kaikkiin organisaatioihin. Okon (2016) mukaan kasvava trendi on kääntymässä perheen ja kodin arvostamiseen, ylitöissä raatamisen sijaan. Muutosväsymys yt-neuvottelujen aikakaudella on huomattava ja monesti huomataan, että silti työelämä ei muutu yhtään paremmaksi. (Mt.)

Suomessa on tyypillistä puhua työelämän muutisanojen mukaan niin kauan, että ne kuluttavat itsensä puhki. Näihin kuuluvat muun muassa innovaatio, digitalisaatio ja Komosen (2016) mukaan pian myös kokeilukulttuuri. Digitalisaatio on kuitenkin suuri megatrendi, joka jokaisen organisaation tulisi sisäistää. Hänen mukaansa koko muutos on kaksijakoinen aihe, sillä mitä enemmän palvelut automatisoituvat, tulee sitä varmemmin digitalisaation rinnalle analogisaatio, sillä ihmiset kaipaavat inhimillistä lähestymistä ja vuorovaikutusta. Digitalisaatio on ollut olemassa jo 1980-luvulta, mutta termit ovat olleet erilaisia. (Mt.)

Yksi johtavimmista työelämän kyvykkyyksistä on itsensä johtaminen. Notkeassa työelämässä ura ei ole enää sidoksissa yhteen organisaatioon, vaan sitä kehitetään eri instituutioissa. Työtä tehdään itsenäisemmin, mutta tämä tapahtuu muuttuvissa sosiaalisissa verkostoissa. Tämä luo itseohjautuvuudelle vertaisterminä verkosto navigoinnin ja kommunikaatiotapojen hallinnan, sillä itseohjautuvuus ei tarkoita yksin tekemistä. Okon mukaan (2016) Komonen pitää vuoden megatrendinä toimivaa kokeilukulttuuria, joka on kirjattu hallitusohjelmaan asti. Kokeilukulttuurin toivotaan leviävän asenteisiin ja kulttuuriin luontevasti. Asiantuntijatyö taas muuttuu päivystävän dosentin roolista kasvavan tiedon moniottelijaksi. Hänen mukaansa omassa kopissaan istuva hahmo, jonka luona voi käydä ja hänelle voi soittaa, ja joka välillä osallistuu johonkin palaveriin, muuttuu nyt tietoa säilövästä tietoa jakavaan moniottelijan rooliin. (Mt.)

Okon (2016) mukaan Komonen haluaa herättää keskustelua yhteiskunnan, markkinoiden ja elämäntapojen vaikutuksesta organisaatiokulttuuriin, sillä työelämä reagoi jatkuvasti ihmisten muuttuviin tarpeisiin. Tämän perusteella voidaan sanoa, että muutoksessa on pidettävä inhimillisyyttä mukana, mutta muistettava, että muutos on välttämätöntä ja se tulee tapahtumaan. Työelämässä pitäisi osata suhteuttaa nämä kaksi asiaa ja välttää pelottelemasta henkilöstöä radikaaleilla muutoksilla, mikä useasti jarruttaa juuri tätä toivottua muutosta. (Mt.)

## **7 Tavoitteena olevat strategiset kyvykkyydet**

Tässä luvussa käydään läpi ne kyvykkyydet, joihin Pankkiorganisaatio X:n kulttuurin muutos tähtää. Pankkiorganisaatio X:llä on selkeät ja määritellyt strategiset kyvykkyydet, jotka mahdollistavat tutkimuksen tekemisen. Kyvykkyydet on määritelty vanhaa kulttuuria ja sen arvoja silmällä pitäen ja näiden kyvykkyyksien ja tavoitteiden avulla tutkimuksen ongelma ja päämäärä kirkastuvat. Seuraavat strategiset kyvykkyydet ovat myös pohja haastatteluille.

Toimeksiantajaorganisaatio ymmärtää muutoksen merkityksen ja uudistumisen välttämättömyyden ja haluaa nähdä uudistuminen positiivisena asiana. Organisaatio on määritellyt kolme strategista kyvykkyyttä, jotka ovat rohkea kehittyminen ja jatkuva kehittäminen kulttuuri, huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset kaikissa kohtaamisissa sekä Pankkiorganisaatio X johtamisen referenssiksi. Strategiset kyvykkyydet asettuvat järjestykseen niin, että rohkea kehittyminen ja jatkuva kehittäminen kulttuuri on kyvykkyyksissä ylätasoa, jonka alle kaksi muuta sijoittuvat. (Strategiset kyvykkyydet 2016.)

Osaamisen kohdalla on tarkoitus siirtyä laajempiin kokonaisuuksiin. Tuotteiden myynnistä siirrytään laaja-alaiseen ongelmanratkaisukykyyn ja aktiiviseen konsultatiiviseen myyntiin. Asiakaskokemuksen optimointi konttorissa muuttuu asiakkuuksien ja asiakaskokemuksien johtamiseen yli kanavien. Toimenpiteet yleisen asiakkuuden hoitomallin ja henkilökohtaisen tuntemisen pohjalta on tarkoitus muuttaa laajempaan asiakasdatan hyödyntämiseen. Tietoa yhdistetään paikalliseen tietoon ja näin toimenpiteet voidaan käynnistää oikea-aikaisesti dataan perustuen. Osaamisen osa-

alueella muutos tulisi käynnistää myös kasvokkain palveluun konttoreissa tai puhelimessa. Muutos liikkuu kohti kykyä palvella asiakkaita digitaalisissa kanavissa ja konttorin ulkopuolella. Tiedon jakaminen asiakastapahtumissa ja alueellisissa tilaisuuksissa muuttuu tavoitteen mukaan kohti sisällöntuottamista ja aktiivista läsnäoloa digitaalisissa palveluissa sekä eri toimijoiden yhteen saattamista. (Strategiset kyvykkyydet 2016.)

Luotettava, mutta perinteinen ja hidas päätöksenteko muuttuu luotettavaan, rohkeaan ja ketterään päätöksentekoon. Ylikorostunut sääntely ja päätösten varmistaminen vaihtuvat arjen kokeiluihin ja uuden oppimiseen rohkaisevasti. Konttorikeskeinen identiteetti muotoutuu vahvasti digitaaliseksi identiteetiksi. Asia- ja tuotekeskeinen johtaminen muuttuu kohti innostavaa ihmiskeskeistä johtamista. Tärkeä muutos kannustaa palveluiden koostamiseen kumppanien ja yhteisten prosessien kautta. Kulttuurin muutokseen sisältyy myös hallinnon rooli, joka on vahvasti olemuksen uudistajana ja vaikuttajana. (Strategiset kyvykkyydet 2016.)

Digitaalisuuden ja uusien palveluiden merkitys kasvaa, mutta samalla ihmiset ja osaamispääoma ovat entistä tärkeämpiä. Menestyminen digitaalisessa maailmassa vaatii hallittua joustavuutta. Ketteryys saavutetaan rakentamalla johtaminen, osaaminen ja toimintatavat asiakaskokemuksen ympärille. Tavoitteena on muuttaa kulttuuria kohti uutta tilaa, jossa huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset ovat kaikissa kohtaamisissa. Pankkiorganisaatio X:ssä jokainen on vastuussa oman osaamisensa kehittamisestä. Osaamista uudistetaan jatkuvasti asiakasvaateiden ja ydintekemisen mukaiseksi. Yhteistyötä tehdään sujuvasti ja osaamista jaetaan organisaatio- ja yhtiörajojen yli. Työyhteisö koostuu huippuammattilaisista, jotka tähtäävät parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen jokaisessa kohtaamisessa. Hallinnon korkea osaamistaso varmistaa päätöksenteon näkemyksellisyyden ja rohkeuden. (Strategiset kyvykkyydet 2016.)

Pankkiorganisaatio X:n johtaminen kumpuaa vahvasta arvopohjasta. Esimiehet omaavat erinomaiset kyvyt johtaa muutosta, mikä rakentaa perustan uudistumiselle. Johtamisen avainseikkoja ovat asiakas aina ensin, rohkea suunnannäyttäminen, luottamus ja innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen. Rohkea kehittämisen ja jatkuva

kehittymisen kulttuuri on strategisten kyvykkyyksien päätavoite. Tavoitteessa arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja hallittu joustavuus antaa sille raamit. Työntekijöillä on lupa olla rohkeita, vastuutta annetaan ja sitä myös otetaan. Kokeiluja uskalletaan tehdä ja virheistä opitaan. Palveluja ja prosesseja myös parannetaan sekä kulttuurin on tarkoitus houkuttaa ja koukuttaa parhaimmat osaajat. Monimuotoisuus nähdään rikkautena ja mahdollisuutena. Kaikille annetaan myös mahdollisuus kehittyä entisestään. Tavoitteena on huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset, jotka omaavat kyvyn uudistua sekä haluavat ja tahtovat oppia uutta. Osaamista kehitetään asiakasta varten. (Strategiset kyvykkyydet 2016.)

Johtamisen osalta strategiset kyvykkyydet ohjaavat johtajia olemaan helposti lähestyttäviä, rohkeita suunnan näyttäjiä ja tavoitteiden saavuttamiseen innostavia kumppaneita. Johtaminen kohdistuu työntekijäkokemukseen, asiakaskokemukseen, suoriutumiseen ja muutokseen. Johdetaan siis ilmapiiriä luottamuksella ja vastuun annolla. Tavoitteena on näin ollen hallittu joustavuus, oman osaamisen kehittäminen, rohkeus ja innostaminen sekä suunnan näyttäminen. (Strategiset kyvykkyydet 2016.)

## 8 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään sanallisesti haastatteluiden kautta kerätty aineisto tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimustulosten tueksi on otettu myös suoria lainauksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon mielipiteitä ja konkreettisia ideoita teorian lisäksi. Näkökulma oli kulttuurin muutokseen pohjautuva, joten kysymys: ”Miten kulttuuria voidaan muuttaa, jotta strategiset kyvykkyydet toteutuvat?”, oli aiheen keskiössä ja kaiken tiivistävä perusajatus. Tutkimustulokset on jaettu haastattelulomakkeen (liite 1) perusteella lukuihin, joista ensimmäinen käsittelee Pankkiorganisaatio X:n nykyistä kulttuuria sekä siihen toivottuja muutoksia. Toisessa luvussa avataan haastatteluista saadut vastaukset Pankkiorganisaatio X:n sisäisistä ja ulkoisista haasteista. Nykyisen kulttuurin ja haasteiden avaaminen antaa pohjan kulttuurin muutokselle. Kolmannessa luvussa avataan haastattelusta saatuja mielipiteitä siitä, miten muutokseen suhtaudutaan yleisesti Pankkiorganisaatio X:ssä. Neljäs luku käsittelee haastateltavien mielipiteitä hyvästä muutosjohtajasta sekä sitä, onko nykyisessä muutosjohtamisessa jotain kehitettävää. Viidennessä luvussa kuva-

taan haastateltavien mielipiteitä siitä, miten he kokevat, että voivat itse vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen. Kuudes luku käsittelee haastatteluista saatuja konkreettisia ratkaisuehdotuksia siihen, miten strategiaan kyvykkyyksiin päästään. Seitsemäs ja viimeinen luku tiivistää aiheen ja siinä käsitellään sitä, miten organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa, jotta strategiaan kyvykkyyksiin päästään. Tämän kokonaisuuden avulla saadaan ideoita, ratkaisuehdotuksia ja erilaisia näkemyksiä tutkimusongelmaan.

## 8.1 Yrityksen nykyisessä kulttuurissa on kehitettävää

Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen nykyinen kulttuuri on jo nyt kehittynyt esimiesjohtoisesta ja ohjatusta kulttuurista enemmän itseohjautuvaan kulttuuriin. Esimiehen tulee vain kulkea rinnalla, mutta ei olla joka asiassa päättämässä ja jakamassa tehtäviä. Kulttuurin muutostarpeet kasvavat yhä enemmän itseohjautuvaan suuntaan. Kulttuuria halutaan kehittää tämän pohjalta niin, että jokainen olisi itse oman työnsä paras asiantuntija. Työntekijät voisivat yhä enemmän itse miettiä, miten päivittäinen arki kannattaa pyörittää, ja kuka hoitaa mitäkin. Nykyisen kulttuurin koetaan olevan avoin ja yleisesti ollaan hyvin sitoutuneita taloon. Osaamisen koetaan olevan erittäin hyvällä tasolla, yhdessä menestyminen ja toisten auttaminen on hyvin luontaista ja apua annetaan yli organisaatorajojen. Haastatteluiden perusteella asiakaspalvelukulttuuri on hyvällä tasolla. Myös tiedottamisen paraneminen nähtiin positiivisena asiana kulttuuria ajatellen. *”Tiedottaminen on parantunut paljon ja intran avulla on tullut paljon tiedottamisen välineitä, joilla pystytään viestimään tieto nopeammin kaikille saman sisältöisenä. Nykyinen ilmapiiri on paljon keskustelevampaa kuin ennen.”* Kulttuurissa hyvää on myös keskinäinen tsemppi ja toisten auttaminen. Pankkiorganisaatio X:ssä on hyvä henki ja on luontevaa auttaa toista sekä kantaa huolta toisten jaksamisesta.

Eräs haastateltavista kuvasi kulttuuria riskienhallinnalliseksi kulttuuriksi. *”Ollaan tosi varovaisia ja mietitään asioita aina sen pahimman kautta. Aina ei nähdä mahdollisuuksia, vaan nähdään ennemminkin ne uhat ja riskejä kartetaan. Tämänkaltainen kulttuuri pohjautuu vanhasta.”* Nykyistä kulttuuria kuvaillaan varovaiseksi, ilmassa on välillä ”herran pelkoa” ja omien ideoiden esilletuomisessa on parantamista. Organi-

saatiokulttuurissa on havaittavissa siis epäonnistumisen ja virheiden tekemisen pelkoa. Haastatteluista kävi ilmi, että nykyinen kulttuuri on vielä hieman hierarkkinen ja vanhat tavat vaikuttavat tekemiseen. Kulttuurissa on yhä sääntöjä joita noudatetaan, mutta tähän virheitä pelkäävään kulttuuriin on ajettu jo muutosta kohti omaa vastuuta ja vapaampia käsiä. Haastatteluissa korostuu se, että henkilöt, jotka ovat olleet pitkään yrityksessä, ovat nyt suurimmassa murrosvaiheessa kulttuurin muutoksessa. Pitkään yrityksessä olleilla on kuitenkin erinomainen ymmärrys siitä, miten asiat tehdään niin, että kaikki toimii asiakkaalle ja yritykselle, ja näin ollen asiaa ei nähdä yksiselitteisenä. *”Yleisesti kulttuuri on hyvä, mutta siihen ollaan tuomassa lisäelementtejä. Tämä aiheuttaa tällä hetkellä hämmennystä sitä kohtaan, mitä on tulossa ja mitä ihmisiltä odotetaan?”*

Kuten edellä todettiin, viimeisien vuosien aikana Pankkiorganisaatio X:ssä on menty organisaatiokulttuurissa paljon eteenpäin. *”Pankeissa on tyypillistä byrokraattinen kulttuuri, jossa omia onnistumisia ei uskalleta hehkuttaa. Suunta on muuttunut tästä jo nyt positiivisempaan, avoimempaan ja rohkeampaan suuntaan.”* Kulttuurissa nähdään kuitenkin olevan eroja yksikkökohtaisesti. Yksi haastateltavista kuvaa nykyistä kulttuuria kehittymishaluiseksi ja innostuvaksi, mutta taustalla on myös pelkoa. *”Nykyään puhutaan niin paljon siitä, miten finanssiala muuttuu, joten tämä vaikuttaa osaan myös negatiivisesti ja herättää pelkoa sitä kohtaan, että mitä muutos tuo mukanaan.”*

Haastattelujen perusteella muutosta haluttiin siihen, että virheisiin ei kiinnitettäisi niin paljon huomiota. Osan haastateltavien mielestä virheitä nostetaan liikaa esille nykyisessä kulttuurissa ja niistä tehdään iso numero. *”Virheistä voi oppia niitä käsittelemällä, mutta niihin ei pidä jäädä märehtimään.”* Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen organisaatiokulttuurissa virheiden liika huomioiminen saa jotkut menemään lukkoon. *”Kaikkialla tehdään varmasti virheitä, mutta niihin suhtautuminen muuttaa käytöstä. Toiset eivät uskalla juuri tämän takia tuoda omia mielipiteitään tai kehitysehdotuksiaan esille, kun ne on joskus lytätty täysin.”* Juuri tällaisesta kulttuurista haluttaisiin päästä eroon.

Uuden kulttuurin toivotaan hehkuttavan enemmän sitä, missä ollaan onnistuttu. Kulttuurin toivotaan edistävän muuttuvan maailman tuomien muutosten merkityksen miettimistä jokaisen omalla kohdalla. Haastatteluista käy ilmi sen ymmärtäminen, että rahoitusala tulee muuttumaan todella paljon, henkilöstöltä vaaditaan uusin silmin katsomista ja ajattelemista pidemmälle tulevaisuuteen. Kulttuuria halutaan muuttaa vielä enemmän kohti yhteisvastuullista ilmapiiriä, jossa Pankkiorganisaatio X on jo hyvässä vauhdissa. Kulttuuria halutaan kehittää enemmän itseohjautuvaan ja vastuutaottavaan suuntaan. *”Asiantuntijuus ei ole pelkästään sitä, että on substanssiosaamista, vaan siihen liittyy myös hereillä oloa siitä, mihin suuntaan voitaisiin kehittyä ja tietynlaista vastuunottoa.”* Tutkimuksessa tuli ilmi, että on oltu pitkään tietyn tyyppisessä maailmassa ja on opittu, että kaikki tehdään tietyllä tavalla. Kulttuuria haluttaisiin muuttaa enemmän yrittäjähenkiseksi, jossa jokainen voisi kohdallaan miettiä, miten omasta työpäivästä saisi mahdollisimman paljon irti. Muutosta toivottiin myös siihen, että työntekijöille pitäisi saada vielä enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Tällä näkökulmalla saataisiin ongelmat suoraan arjesta.

Moni haastateltavista kaipasi muutosta myös siihen, että ihmiset ottaisivat enemmän vastuuta omasta tekemisestään. *”Ihmisten tulisi rohkeammin nostaa esille asioita, joita voitaisiin tehdä paremmin ja tehokkaammin. Tässä tulee ottaa huomioon se, että kun asiat nostetaan esille, ne täytyy johdon osalta viedä myös eteenpäin”.* Vastuunkantoa, rohkeaa ja kehittävää asennetta toivottiin lisää, sillä parhaat ideat tulevat toimihenkilöiltä itseltään.

Energiaan ja kulttuuriin koettiin vaikuttavan suuresti jopa yksittäiset henkilöt. *”Esimerkiksi, jos jollain henkilöllä muutosvastarinta on suurta ja hänen mielestään kaikki ideat ovat huonoja, tarttuu henki helposti toisiin. Tällainen energiaa vievä toiminta vaatii koko porukalta tällaisen käytöksen vastustamista ja rohkaisua innostumiseen.”* Toinen haastateltava taas kertoo, että tunnelma voisi olla enemmän energiaa luovaa, mutta suunta on muuttunut ja on hyvä. Kaikkien haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kulttuuri pääasiassa luo enemmän energiaa, kuin vie. Ihmiset eivät käy töissä vain rahan takia, vaan työssä viihdytään, työsuhteet ovat pitkiä ja työstä saa hyvää mieltä. Uuden strategian lanseeraus voi viedä energiaa, mikä koetaan



hyvänä asiana, sillä se kertoo siitä, että mietitään mitä muutos tarkoittaa. Tässäkin on eroja yksiköstä riippuen.

Palautteen saaminen ja se, tunteeeko itsensä hyväksytyksi, kertoo paljon yrityksen kulttuurista. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kokee itsensä pääosin hyväksytyksi sosiaalisissa tilanteissa. Yleinen mielipide positiivisen ja rakentavan palautteen saamisesta oli, että sitä saadaan hyvin. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että sitä voitaisiin silti jopa lisätä. Palautetta pidetään hyvin arvokkaana ja siitä saa paljon apua omaan työhön.

Kulttuuriin liittyy tiiviisti myös arvostus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että Pankkiorganisaatio X:ssä arvostetaan toisia. Osataan huolehtia toisista ja osataan myös iloita siitä, että toinen onnistuu ja hänellä menee hyvin. Arvostuksen koetaan myös vaihtelevan sen mukaan, miten itse pitää itsestään meteliä ja jos ei pidä, saattaa jäädä varjoon. Ne, jotka pitävät ääntä, saattavat saada enemmän huomiota, mutta työnlaatu ei välttämättä ole niin hyvää. Tämän koettiin olevan hyvin yleistä, mutta haastatteluissa todettiin asian olevan varmasti niin myös muissa työpaikoissa. Arvostuksen ilmaisemisessa nähtiin eroja, sillä esimerkiksi myyjän menestyminen on helposti nähtävissä. Haastatteluista kävi ilmi, että arvostus on jokapäiväistä, tasavertaista ja se näkyy yleisessä käytöksessä käytävillä. Arvostus nähdään myös hyvin henkilökohtaisena, joten on vaikea kuvata arvostuksen kokemista koko henkilöstön osalta. Haastatteluiden perusteella tähän ollaan kiinnittämässä yhä enemmän huomiota ja jos huomataan, että jokin ryhmä kokee itsensä vähemmän arvostetuksi, tähän puututaan ja tehdään toimia sen vähentämiseksi.

## 8.2 Ulkoisista ja sisäisistä haasteista ollaan yhtä mieltä

Haastattelututkimuksessa tutkittiin yhtenä teemana yrityksen ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Ulkoiseksi haasteeksi nimettiin asiakkaiden valtavan iso skaala ja asiakkaiden vaihtelevat odotukset palvelusta. Asiakaskäyttäytymisen muutos on myös yksi haasteista, ja siinä tärkeimpänä se, että pysytäänkö kaikissa kanavissa mukana. Ulkoisena haasteena nähdään myös asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos, sillä ny-

kyään ei voida palvella asiakasta samalla tavalla kuin kymmenen vuotta sitten. Muutos tulee ulkoapäin ja siihen vaikuttaa digitalisaatio, kilpailijoiden toimet, globalisaatio ja tiedonkulun muuttuminen. Ulkomaisia palveluntarjoajia tulee lisää, mikä vaikuttaa siten, että Pankkiorganisaatio X joutuu laajentamaan tuotetarjontaa ja palveluja.

Yhtenä haasteena nähtiin sen tunnistaminen, että mikä on hyvää palvelua kenellekin. Osa asiakkaista vaatii enemmän työntekijöitä kassa- ja peruspalveluihin. Heille ajatus hyvästä palvelusta on täysin eri, kuin niille moderneille asiakkaille, jotka hoitavat ihan kaiken verkossa ja mobiililla. Kun nämä modernit asiakkaat tulevat konttorille, on odotus palvelusta täysin eri kuin niille, jotka käyttävät vain peruspalveluja. Haasteena nähdään siis asiakkaiden iso kirjo, heidän priorisointi ja tähän liittyvät ristiriidat. Asiakkaita on myös autettava muutoksessa ja huolehdittava, että he saavat kaikki uudistukset käyttöön. Toimintaympäristön muutos, uudet alalle tulevat kilpailijat, ulkomaiset digitaaliset yritykset sekä yleisesti maailman muuttuminen nähdään ulkoisena haasteena.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen sisäiset haasteet liittyvät tavoitteisiin suhtautumiseen sekä muutosvalmiuteen eli siihen, miten pystytään henkilötasolla suhtautumaan muutokseen ja näkemään muutoksen tarve. *”Jokaisen täytyy hyväksyä muutos ja olla valmis tutkailemaan omia toimintatapojaan kriittisesti sekä kehittämään niitä muutoksen mukana.”* Haastatteluissa kävi ilmi pelko siitä, että ihmiset eivät vielä ymmärrä muutosta ja ajattelevat, että se ei vaikuta omaan työhön. Sisäisten haasteiden voittamiseksi tarvitaan yrittäjämäistä asennetta, jolla saadaan lisää nälkää tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisen tulisi suunnitella tekemisensä niin, että tavoitteet ovat keskiössä. Tämä asenne nähdään sellaisena, että se tarttuu myös asiakkaisiin innostuneisuuden kautta. Yksi haastateltava koki sisäisen haasteen koskevan osaamisen eritasoisuutta. Ongelmana nähtiin se, että kaikki eivät ymmärrä sitä, että itseään tulisi kehittää muuhunkin, kuin mitä tällä hetkellä tekee. *”Jos yleisenä asenteena on se, että ei halua opetella mitään, niin täytyy ymmärtää sen vaikutus omaan työuraan ja siihen, että miten voi tehdä omaa työtänsä jatkossa ja pitämään oman työpaikkansa.”*

Yhden haastateltavan mielestä yksi sisäinen haaste pidemmällä ajanjaksolla on muutosjohtaminen. Muutosjohtamisen nähdään olevan niin oleellinen osa kokonaisuutta, että haasteena on saada siitä vielä enemmän innostavaa ja oivalluttavaa. Haasteeksi koettiin myös se, miten innostavan johtamisen avulla saadaan ihmiset ymmärtämään tarve niihin tavoitteisiin, jotka on valittu yritykselle. Tähän liittyen haastavaksi koetaan myöskin se, miten saadaan muutosvastarinnan takaa kaikki mukaan. Kaikki haastateltavat tiedostavat maailman muutokset sekä sen, että osaamista tulee lisätä. Ongelma syntyy siitä, että ei tiedetä millä aikataululla ja mihin suuntaan kaikki tapahtuu, eikä myöskään tiedetä sitä, mitä kaikkia palveluja on tulossa alalle tulevaisuudessa.

### 8.3 Muutokseen suhtaudutaan ristiriitaisesti

Haastatteluissa kävi ilmi, että muutosvastarintaa on havaittavissa henkilöstön parissa ja ajoittain muutos koetaan työläänä. Pankkiorganisaatio X:ssä ymmärretään se, että muutos on välttämätöntä, mutta ilmassa on pientä ahdistusta. Osa haluaa lykätä sitä, milloin muutokseen pitää tarttua konkreettisesti. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että osa toimihenkilöistä on hyvinkin positiivisella mielellä ja osan mielestä kaikki muutos on huonoa. Yksi haastateltava kertoo, että muutosvastarinta on vähitellen vähentynyt, mutta osa vastustaa muutosta ihan periaatteesta, eikä edes halua kuunnella mikä muutos on. Tämän koetaan olevan kuluttavaa, ja tällainen asenne tuo myös turhaa stressiä muutosta vastustavalle. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että kaikkien täytyisi ymmärtää se, että muutokset tehdään tulevaisuutta ajatellen. Ne eivät tule vain vaikeuttamaan asioita, vaan päinvastoin. *”Kun miettii työuralla taaksepäin, kuinka paljon kaikki on muuttunut, niin jos olisi silloin vastustellut kaikkea, eikä olisi esimerkiksi luopunut kirjoituskoneesta, niin missä oltaisiin nyt? Kyllä ihminen oppii, jos vain haluaa. Uuden oppiminen on useimpien mielestä mielenkiintoista ja täytyy muistaa, että jos työssä joku muuttuu, niin ei se muuta koko elämää.”*

Isossa kuvassa muutokseen suhtaudutaan hyväksyen ja ymmärretään muutos. Muutoksista ollaan innoissaan ja varsinkin ne työntekijät, jotka omaavat hyvät digitaaliset kyvyt ja joilla on jo työuraa takana, haluaa ja odottaa jo työnkuvan muutosta. Osa kuitenkin pelkää jopa ihan työpaikkansa puolesta palvelujen automatisoinnin takia.

Yleinen asenne on positiivinen, mutta taustalla on pieni pelko siitä, että riittäkö jatkossa töitä kaikille.

#### 8.4 Hyvää muutosjohtamistakin voidaan kehittää

Haastateltavien mukaan hyvä muutosjohtaja uskoo itse johtamaansa asiaan, on innostava, kärsivällinen, pitkäjänteinen ja jaksaa vetää porukkaa mukaan, vaikka kaikilla ei ole aina halua innostua. Hyvä muutosjohtaja ei pelottele muutoksella, näkee muutoksen aina mahdollisuutena ja osaa tuoda muutoksen innostaen esille. Eräs haastateltava toteaa, että jos esimies ei ole itse sinut muutoksen kanssa ja itsekin jopa vastustaa muutosta, näkyy se todella helposti henkilöstölle. Muutos tulee siis sisäistää ja pureskella jo valmiiksi, sillä muuten muutosviestintä paistaa negatiivisuutta. Työpajat nähtiin erinomaisina muutoksen käsittelyssä. Yksi haastateltavista koki, että esimiehen asenne ei voi olla sellainen, että työpajoihin menee turhaa aikaa, sillä jos niitä ei tehdä niin, että henkilökunta on osallisena, näkyy vaikutus myöhemmin. Kun henkilöstön jäsenet saavat jo itse miettiä asiaa ja esittää asiansa työpajoissa, niin muutos on tämän jälkeen paljon helpompi viedä toteutukseen. *”Muutoksia on hyvin vaikea toteuttaa vain kertomalla, että asia on nyt näin. Aika, mikä työpajoihin uhrautaan tulee kyllä takaisin ja muutos menee eteenpäin paljon helpommin. Nykyään ihmiset haluavat olla osallisena asioissa, sillä eivät he halua vain komentelua miten asiat tulee tehdä.”*

Haastateltavien mukaan johtaminen tapahtuu oman esimerkin avulla. Pitää muistaa, että vaikka on itse jo hyvin sisällä johdettavassa asiassa, eivät muut ole kuulleet siitä ja se on asiana ihan uusi. Hyvä muutosjohtaja osaa myös delegoida asioita ja saa näin ihmiset eri rooleissa tekemään jotain muutoksen eteen. Haastateltavien mukaan muutoksen johtamisessa on tärkeää pitää muutosta yllä, jotta se ei lopahda. Pitää antaa selkeä kokonaisuus henkilökunnalle ja pitää punainen lanka arjessa mukana, jotta muutos jatkuu ja koko ajan tapahtuu jotain. Hyvä muutosjohtaja osaa katsoa isoja kokonaisuuksia sekä osaa olla suunnitelmallinen sen suhteen, miten käyttää aikaa ja miten vie muutosta eteenpäin pitkällä aikavälillä.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että hyvä muutosjohtaja poistaa muutoksen esteitä etukäteen ja tasoittaa latua. Tärkeää on ihmisten motivoiminen ja ”fiiliksen luonti”. Yhdessä haastattelussa käsiteltiin näkökulmaa siitä, että onko johtaja kuitenkaan yksin vastuussa tunnelmasta ja ilmapiiristä. *”Vähän sama asia, kun on jossain bileissä tai juhlissa, niin ihan sama minkälainen juhlasankari on, ja miten paljon se heittää volttia siellä ja pitää hauskaa, mutta vieraat tekevät loppupeleissä kuitenkin sen fiiliksen ja tunnelman.”* Hyvä muutosjohtajakin tarvitsee siis tuekseen henkilöstön. Hyvä muutosjohtaja omaa kyvyn elää epävarmuudessa ja samalla osaa pitää ilmapiiriä yllä. Se, mitä tulevaisuus tuo tullessaan tulee joka tapauksessa, eikä siihen voi suhtautua pelolla. Jokainen haastateltava toteaa, että omassa muutosjohtamisessa on kehitettävää. Haastatteluja tulkitsemalla muutosjohtamisessa tulee tuoda esille se, että johdon näkemykseen voi luottaa, ja että johto ajaa samoja intressejä kuin työntekijätkin. Johto menestyy henkilöstön kautta, joten muutoksessa ollaan ihan samalla puolella pöytää.

Haastatteluista käy ilmi, että muutosjohtamisen käytännön johtamisessa auttavat yhteiset selkeät suuntaviivat. Johdolta tulee saada selkeä strategia ja kun tämä on avattu hyvin, tiedetään mihin mennä ja johtaminen on tasaista. Yhdessä haastatteluista todetaan, että työryhmistä ja ihmisten osallistamisesta tulisi ottaa vielä enemmän irti, sillä niiden koetaan auttavat muutoksen läpiviennissä. *”Ihanne tilanteessa työryhmien avulla voitaisiin saada strategista ajattelua ja muutoksen jälkeistä aikaa jo jokaiselle yksilölle jonkun verran mietittäväksi. Ihmiset alkaisivat itse toimimaan tavoitteiden mukaisesti, mikä auttaa johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa.”*

Hyvä muutosjohtaja on innostava, oivalluttava, avoin ja ohjaa itse omalla esimerkillä. Muutosjohtamisessa tärkeäksi nähtiin aitous, sillä kun on sydämellä mukana, niin se välittyy ihmisille. Rakentavaa palautetta on myös kyettävä antamaan. Muutosjohtamisessa tulee pyrkiä jatkuvan muutoksen tilaan ja muutoksen ylläpitämiseen kaiken muun työn rinnalla. Tämä nähdään erityisen haastavana varsinkin, kun innostettavina on henkilöitä, jotka eivät suhtaudu muutokseen positiivisesti.

Haastateltavien mukaan muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseen voitaisiin tarjota jotain arkityökaluja. Jonkinlainen aikataulu tai runko siitä, mitä asioita tulee tuoda

säännöllisesti esille, olisi osan haastateltavien mielestä hyvä apu ja auttaisi paljon muutosjohtamisen työssä. Niin sanottujen muutosjohtamisen aiheiden kokoaminen itse ja kaiken muistaminen vaikuttaa siihen, että muutoksen johtaminen jää monesti arjen juoksevien asioiden alle. Yhteiset tapahtumat, joissa pohditaan johtajuutta ja ideoidaan muutosjohtamisen aiheita nähtiin hyvänä asiana. *”Asioita pitää pysähtyä itse miettimään, mutta ihan yksin ei pärjää.”*

Muutosjohtamisen kehittämistä ja muutosjohtamisen taitoja tulisi siis osan haastateltavien mielestä lisätä. Kaiken koetaan lähtevän kuitenkin asenteesta, jossa muutokseen suhtaudutaan avoimesti, positiivisesti ja rohkeasti. *”Muutos on pysyvää tällä hetkellä ja tulee olemaan pitkään. Muutoksen ollessa pysyvä olotila, tulee jokaisen esimiehen osata muutosjohtamisen taitoja.”* Yhdeksi haasteeksi tässä nähdään kulttuurin muutoksen ja muutosjohtamisen toteuttaminen, kun täytyy samalla tehdä ko ajan enemmän, hankkia lisää asiakkaita, pysyä markkinan tahdissa ja kasvaa.

## 8.5 Jokainen pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin

Pankkiorganisaatio X:n organisaatiokulttuurista on keskusteltu laajojen arvokeskustelujen yhteydessä. Yrityksessä ei kuitenkaan olla käyty kaikkien kanssa keskustelua tai tehty tutkimusta siitä, millainen kulttuuri yrityksessä tällä hetkellä on. Haastatteluista ilmeni, että kulttuurista keskustelemiselle olisi tilausta ja ylimmän johdon tulisi liikkua enemmän eri yksiköissä. *”Laaja ilmapiirimittaus voisi olla hyväksi, sillä siitä selviäisi, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Näitä voitaisiin sitten käydä läpi ja muuttaa asioita, jotka eivät ole kunnossa.”* Tämän koetaan tukevan kulttuurin johtamista, sillä se antaisi selkeän tiedon siitä, mitä ruvetaan miettimään tarkemmin. Tällöin olisi helppoa miettiä askelia siihen suuntaan, että päästään heikoista kohdista eroon ja miten ne kehitettäisiin paremmaksi. Kun puhutaan ääneen hyvistä kulttuurin piirteistä, ne vahvistavat itse itseään.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että esimiehet ja asiantuntijat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan kulttuuriin ja johtamisella koetaan olevan merkitystä kulttuurin kehittämisessä. Osan haastateltavien kohdalla kävi ilmi, että kulttuurin johtamista tulisi suunnitella enemmän ja ottaa mukaan käytännön tekemiseen. *”Vaikka johtami-*

*nessa on paljon asioita, niin jokaisen pitäisi silti muistaa kulttuurin johtaminen. Prio-  
risoinnilla tulee kuitenkin jokaisen ajatella, mihin aikaa käyttää.”* Haastatteluista käy  
ilmi, että Pankkiorganisaatio X:ssä organisaatiokulttuuria johdetaan omalla esimerkil-  
lä ja säännöllisellä viestinnällä eri kanavissa. On tärkeää varata aikaa säännöllisiin  
keskusteluihin henkilöstön kanssa. Poltteen syttyminen ja sen tunnistaminen, mikä  
syttyttää kunkin, on kulttuurin johtamisen yksi tärkeimmistä asioista. Osalla kannus-  
timeksi nähdään raha, pikapalkkio, tunnustus tai jollain se voi olla parempi palkka tai  
turvallisuuden tunne siitä, että saa jatkaa työssään. Haastatteluiden perusteella tär-  
keää on löytää se, mikä on kenellekin merkityksellistä ja mikä motivoi ketäkin. Haas-  
tatteluissa kävi ilmi kokemus siitä, että kaikki pystyvät vaikuttamaan kulttuuriin jos  
vain haluavat. *”Ilmapiiriin vaikuttamisen tulee olla rakentavaa, se tulee tehdä oikein  
ja tässä alustaidot ovat myös tärkeitä.”*

## 8.6 Strategisiin kyvykkyyksiin päästään pitkäjänteisellä johtamisella

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pankkiorganisaatio X pääsee strategisiin  
kyvykkyyksiin, jotka ovat määritelty sen tavoitteiksi. Haastattelun tarkoituksena oli  
saada mahdollisimman paljon ideoita, mielipiteitä ja konkreettisia ehdotuksia niihin  
pääsemiseksi. Strategisiin kyvykkyyksiin pääsemistä lähdettiin käsittelemään kulttuu-  
rin muutoksen kautta, ja jokaisen kyvykkyyden kohdalla haluttiin tietoa siitä, miten ja  
millä keinoilla se voitaisiin saavuttaa. Tässä kappaleessa kyvykkyyksiin pääsemisen  
ratkaisut käydään tiivistetysti läpi.

### 8.6.1 Tuotekeskeisestä roolista kohti taloudellista neuvonantajaa

Yhtenä tavoitteena Pankkiorganisaatio X:llä on päästä tuotteiden myynnistä laaja-  
alaiseen ongelmanratkaisukykyyn ja konsultatiiviseen myyntiin, eli laajentaa osaamis-  
ta tuotekeskeisestä nykyroolista kohti monialaista taloudellista neuvonantajaa. Haas-  
tatteluiden perusteella tähän päästään perusosaamisen laajentamisen kautta. Osa-  
amista tulisi kehittää pala kerrallaan ja sille tulisi antaa aikaa. Tavoitteen saavuttami-  
seen liittyy vahvasti se, että henkilöstön tulee hahmottaa, että voi tavata asiakkaan  
kokonaisuutena. Tavoitteiden tulee tukea tämän tyyppistä työskentelyä ja kokonais-  
valtaista osaamista. Pankkiorganisaatio X:ssä ollaan hyvin asiakasorientoituneita ja  
tapaamisista nautitaan. Jotta laajat tapaamiset olisivat mahdollisia, niin niihin on an-

nettava ajallinen mahdollisuus. Tärkeää on myös löytää ne henkilöt, jotka ovat parhaimmillaan juuri tämänkaltaisessa talousneuvojan roolissa. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee rakentaa sellaiset olosuhteet, että tämä tehdään mahdolliseksi ja kannustavaksi.

Tulevaisuudessa asiakkaat pääsevät tekemään netin kautta itse helpompia toimenpiteitä, joten asiantuntijoilta kaivataan enemmän taloudellista neuvonantoa ja laajaa osaamista. *”Moni ajattelee uraansa niin, että pitäisi nousta alhaalta ylös, mutta kyllä se on menossa siihen suuntaan, että vaakatasossa opetellaan lisää eri osa-alueilta.”* Haastatteluissa tuli ilmi, että tulisi konkreettisesti miettiä, mitä asioita tulisi opetella ja kuka opettelee mitäkin. Jokin polku tai malli olisi hyvä apu siihen, mihin kukakin osaamistaan suuntaa. Tämän tavoitteen haasteena nähdään se, että mistä tiedetään mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja kuinka nopeaa kehittymisen tulee olla?

Haastatteluja tulkitsemalla voidaan todeta, että kaikki lähtee asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä, ja tulee etsiä se tarve, mitä asiakas ei edes tiedä tarvitsevansa. Tässä tarvitaan kulttuuriin kohdistuvaa muutosta. Kokonaistarpeen ymmärtäminen vaatii myös osaamisen kehittämistä. Haastatteluiden perusteella ratkaisuksi ehdotettiin tapaamisten rakenteen muuttamista. Tapaamistapoja on monia, mutta tässä oleelliseksi nähtiin ajankäytön muutos asiakkaan kanssa keskustelun ja tunnelman luonnin kohdalla. *”Nyt käytetään noin 10% aikaa asiakkaan kanssa keskustelemiseen ja tarpeiden kartoittamiseen. Jotta päästään tuotteiden myynnistä laaja-alaiseen ongelmanratkaisukykyyn ja konsultatiiviseen myyntiin, tulee tätä kasvattaa noin 40%:iin. Suppilo tulee kääntää niin sanotusti toisin päin. Kartoituksen tulee olla laajempi ja ratkaisuun käytettään lyhyt aika. Tässä ollaan edistytty, mutta vielä on tekemistä.”* Tämän muutoksen nähdään tapahtuvan ihan konkreettisen tekemisen kautta, jossa asiakkaan asioita käsitellään laaja-alaisesti ja tarjotaan hänelle koko paketti. Tässä haasteeksi nähdään se, miten opastetaan asiakas kaikkiin palveluihin, ja miten paletti esitetään helposti asiakkaalle niin, että se ei kuullosta järjettömältä tuotepaketilta. *”Asiat tulee kertoa perustellen, mutta kyllä asiakas lähtökohtaisesti luottaa asiantuntijaan, joka ammattitaidolla esittelee mahdollisuudet.”*



Haastatteluissa tuli esille, että Pankkiorganisaatio X on tällä hetkellä tuote- ja tehtäväkeskeinen. Esimerkiksi nimikkeet kertovat jo siitä, kuka on rahoitusneuvoja, sijoitusneuvoja ja niin edelleen, ja näillä nimikkeillä ohjataan toimihenkilöä tiettyyn suuntaan. Jotta päästäisiin lähemmäs tavoitetta, niin haastatteluiden perusteella voidaan esittää konkreettisenä keinona jollain aikavälillä nimikkeiden miettiminen uusiksi. Nimikkeiden muuttaminen ei tietenkään muuta osaamista, mutta tällä voitaisiin vahvistaa ymmärrystä siihen, että osaamista tulee kehittää laaja-alaiseksi. Tällöin nimikkeinä voitaisiin käyttää esimerkiksi asiakkuusneuvojaa tai asiakkuusasiantuntijaa. Tällöin jo nimike kuvaa sitä, että ihminen hoitaa laajemmin asioita.

Tämän koko tavoitteen saavuttamisen haasteena nähdään osaamisen kehittäminen, kun samaan aikaan arjen tulee pyöriä ja myynnin pelata. *”Tämä liittyy osittain myös järjestelmien kehitykseen niin, että ne tukevat laaja-alaista tekemistä. Esimerkiksi kun rahoitusihminen tekee työtä ja syöttää tiedot järjestelmään, järjestelmän tulisi olla niin näppärä, että se tulostaa sitä kautta esimerkiksi vakuutustarjouksen.”* Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että jokaisen osaamisen tulee laajentua ja jokainen on itse vastuussa siitä, mutta tähän kaikkeen tulee antaa tukea. Oppiminen tapahtuu helpoiten työssäoppimisen kautta, jota tukee järjestelmät sekä oma halu oppia.

Osaamista voidaan laajentaa esimerkiksi kollegan avulla työn ohessa. Tekemällä oppii parhaiten ja esimerkiksi työparityöskentely nähdään tässä erittäin hyvänä. Haastatteluissa käy ilmi, että jokaisen täytyy ymmärtää se, että tuloksia ei tule välttämättä heti, vaan tähtäin onkin tulevaisuudessa. Yhteisneuvotteluissa esimerkiksi rahoitusneuvoja ja vakuutushenkilö tapaavat asiakkaan yhdessä. Tällöin kumpikin saa asian hoidetuksi ja samalla opitaan uutta toiselta. Yksi haastateltava ehdotti, että jokaisella voisi olla esimerkiksi sovittu yksi yhteisneuvottelu per viikko. Tämän nähtiin olevan myös asiakaskokemukselle hyväksi. Asiantuntijuutta tulee laajentaa pienillä askelilla.

Edellä kuvattu muutos tuotteisiin keskittyvästä myynnistä kohti laaja-alaista taloudellisen neuvonantajan roolia vaatii siis oman osaamisen laajentamista. Pankkiorganisaatio X:n yksi tavoitteista on myös se, että tulevaisuudessa jokainen on vastuussa tästä oman osaamisena kehittämisestä. Haastattelussa kävi ilmi ristiriitaisia ajatuksia

siitä, miten tähän tällä hetkellä annetaan valmiudet. Osan mielestä valmiudet ovat osittain huonot, sillä arjen työ vie niin paljon aikaa. Ilmaan jää kysymys siitä, kuinka paljon tähän tulee käyttää vapaa-aikaa? Asiaa on kuitenkin edistetty esimerkiksi sillä, että henkilöstölle on annettu ipadit. Tässä on erinomainen esimerkki siitä, että jos halutaan opettaa jotain uutta, täytyy siihen antaa työkalut ja valmiudet. Tällä työnantajan vastaantulolla kannustetaan käyttämään uutta teknologiaa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä oman osaamisen kehittäminen ei ole prioriteeteista ensimmäinen. Tulosta pitää tehdä, joten aika sekä huomio ovat nyt siinä.

Osa haastateltavista koki, että oman osaamisen kehittämisestä puuttuu konkretia. Halutaan tarkempaa tietoa siitä, millaista oppimista halutaan ja kuinka paljon siihen voi ja saa käyttää työaika. Oppimiseen tulee saada myös tukea ja enemmän evästystä. Konkreettisenä ehdotuksena esitettiin, että käydään keskustellen läpi kuka saa käydä mitäkin opintoja ja mistä olisi kenenkin kohdalla eniten hyötyä. *”Osaaminen voitaisiin jokaisen kohdalla kartoittaa laajemmin keskusteluissa, joissa voitaisiin siten tämän hetkisen tilanteen perusteella katsoa mihin suuntaan lähdetään. Kuka tarvitsee ja minkälaista osaamista.”*

Haastatteluiden perusteella osa henkilöstöstä näkee, että nyt on mahdollisuus kehittää itseään enemmän kuin koskaan. Oma-aloitteiseen oppimiseen on annettu mahdollisuudet, mutta kulttuuri ei tue tätä. Jotkut odottavat edelleen, että tuodaan aina esille se, mitä nyt tulisi käydä katsomassa ja mitä uutta opetella, vaikka tämä voisi osan haastateltavien mielestä olla jo enemmän oma-aloitteista. Johtamisen avulla tähän voidaan kuitenkin antaa suuntaa. Tunnolliset työntekijät voivat kokea, että eivät töiltään yksinkertaisesti ehdi tehdä kaikkia tarvittavia kursseja, mikä saa aikaan riittämättömyyden tunteen. Osassa haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstöltä on saatu palautetta siitä, että verkkokoulutukset ovat huonoja. Tähän voisi auttaa yhdessä kertaaminen, mutta se on haastavaa, kun kouluttautuminen on omaehtoista ja oma aika tulee käyttää tehokkaasti. Tässä ratkaisuksi nähdään ymmärryksen lisäys siitä, miksi koulutukset järjestetään nykyään eritavalla kuin ennen ja selvyys siitä, että materiaalia on todella paljon tarjolla. Verkkokurssit nähdään siis tehokkaina, mutta ne eivät yksin riitä.

### 8.6.2 Perinteisestä maailmasta kohti digitaalista identiteettiä

Yhtenä tavoitteena strategisten kyvykkyyksien alla on pystyä palvelemaan asiakkaita, jotka enenevässä määrin toimivat vain digitaalisissa kanavissa ja konttorin ulkopuolella. Tähän saatiin haastatteluiden pohjalta paljon erilaisia vastauksia. Esimerkiksi pop-up pankit ja erilaiset tapahtumat veisivät palvelut sinne, missä asiakkaat ovat, ja ihmiset pääsisivät hoitamaan asioitaan helposti. Asiakkuuden hoito voisi tapahtua esimerkiksi tekstiviestillä tai WhatsApp- viestin kautta. Asiakkuuden ylläpitäminen, tapaamisen tarpeen kyselyt ja varmistus, että asiat ovat kunnossa, voitaisiin hyvin hoitaa muutenkin, kuin puhelimitse. Tässä tavoitteessa tärkeäksi nähtiin proaktiivisuus asiakkuuksien hoidossa, tekemisessä ja kontaktoinnissa. Myös uusien mobiilipalveluiden markkinointi tulisi olla sellaisissa sosiaalisen median kanavissa, missä nämä ihmiset muutenkin liikkuvat, kuten Facebook-sivut ja Twitter. Digitaalisia kanavia käyttävien asiakkaiden palvelemisessa on tärkeää olla kiinni heidän arjessa. Tärkeäksi nähtiin se, että henkilöstön tulee konkreettisesti liikkua johonkin seinien sisältä. Sosiaalisen median kanavissa tulee olla aktiivinen ja uudet sosiaalisen median kanavat tulee ottaa heti haltuun. Verkkoneuvottelu on yksi edistysaskel kohti digitaalista identiteettiä.

Tulevaisuudessa tulee luoda täysin digitaaliset pankkipalvelut, joihin tulee opastaa asiakasta ja jotka vapauttavat aikaa tärkeille asioille. Haastatteluissa nähtiin digitaaliset pankkipalvelut positiivisena asiana, sillä kun niin sanotut kappalejutut voi itse hoitaa verkossa, työntekijän resurssit voidaan käyttää vaativimpiin laajan aihepiiriin neuvontapalveluihin. Tässä tärkeänä nähdään koneen ja ihmisen yhteenliittymä, jonka käyttö vaihtelee palvelusta ja asiakkaasta riippuen. Haastatteluiden perusteella digitaalista markkinointia tulisi viedä vielä pidemmälle. *”Tulee miettiä miten esimerkiksi verkkopankin ja viestien kautta voidaan markkinoida lisää, kun asiakas ei tule enää konttorille. Yhteydenpitoa tulee edistää esimerkiksi uudella Chat-palveluilla tai muilla tavoilla, kuin kasvokkain.”*

Konttorikeskeisestä identiteetistä tulisi päästä enemmän digitaaliseen identiteettiin. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella tämä vaatii paljon työtä ja muutoksessa pitää edetä pienin askelin. Etätyöskentelyä tulee kokeilla eri tavoin ja siitä tulisi

kerätä mielipiteitä kokeilujen jälkeen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yksi tulevaisuuden ratkaisu voisi olla myös se, että ei ole työaikoja laisinkaan. Tarkoittaen siis sitä, että osa työntekijöistä on liikkuvia ja osa paikallisia toimenkuvas- ta riippuen. Liikkuvalla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä ei ole työaikoja, eikä ole mää- rätty missä hän työtänsä tekee. Työnteko on siis täysin digitaalista, mikä on esimer- kiksi loistavaa kehitystyössä ja ideoinnissa. *”Tässä korostetaan ihmisen omaa vastuuta, ei ole väliä missä töitäsi teet ja montako tuntia, kunhan homma hoituu ja tulos ratkaisee.”* Haastatteluissa todetaan, että tähän on kuitenkin hyvin pitkä matka ja ristiriitaa aiheuttaa esimerkiksi esimiesten kohdalla se, että jos ei ole paikanpäällä, niin tämän koetaan herättävän negatiivisia tunteita henkilöstön parissa. Tässä kokei- lussa ongelmaksi voi koitua myös vapaa-ajan ja työajan sekoittuminen, mutta vastuu olisi silloin jokaisella itsellään. Tämän strategisen kyvykkyyden kohdalla selvisi, että tärkeintä on edetä pienin askelin kokeilemalla erilaisia malleja kokoajan kehittäen nii- tä paremmiksi tarpeiden mukaan. Työaikojen koetaan tulevaisuudessa olevan yhä henkilökohtaisempia ja vapaus kasvaa sillä, että jokainen saa itse päättää missä työ- tänsä tekee.

Konttorikeskeisestä identiteetistä päästään haastatteluiden perusteella eroon esi- merkiksi työkierrolla. Kun ihmiset vaihtelevat paikkaa, niin päästään eroon omasta konttorista ja sen ympärille keskittymisestä. Digitaalisuuteen keskittyminen vaatii osan haastateltavien mielestä paljon. Konkreettisenä esimerkkinä muistutettiin siitä, että järjestelmät tukevat asiakkaasta tiedon keräämistä digitaaliseen muotoon niin, että kuka vaan osaava asiantuntija voi hoitaa asiakkaan asioita. Osa ei kuitenkaan ke- rää tietoja näkyviin, vaan jättää tiedot omaan päähänsä. Tämä ei toimi, kun pitäisi di- gitaalisesti hoitaa asiakkaan asioita. Konkreettisesti tämä näkyy työntekijöiden omas- sa työssä siten, että kun yrittää hakea tietoja jostain asiakkaan asiasta, niin siitä ei ole tehty mitään merkintöjä, vaikka mahdollisuudet ovat käytettävissä. Asiakkaat oletta- vat, että kaikki heidän tekemisensä on tallennettu ylös muistiin. Ongelmana nähdään se, että jos tämänkaltaisia järjestelmiä tulee lisää, niin miten niitä hyödynnetään, kun nykyisetkin ovat aivan liian usein käyttämättä. Tämä asia ei edistä digitaaliseen iden- titeettiin pääsemistä millään tavalla ja se nähdään asiana, mihin voidaan puuttua konkreettisesti.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tälläkin hetkellä joissain tapauksissa ei ole mitään väliä missä työtä tehdään, mikä auttaa pääsemistä digitaaliseen identiteettiin. Sähköiset palvelut ja verkkoneuvottelut poistavat jo nyt konttoreiden siiloja. Moni kokee konttoreissa työskentelyn vanhakantaisena. Konttoreiden pyörittäminen vie yhden haastateltavan mielestä niin paljon ja ajatus siitä, että konttorilla tulee olla joku vain siksi, että siellä olisi joku, alkaa tuntua hetki hetkeltä enemmän menneeltä ajalta. Konttorikeskeisessä identiteetissä asiakas ei ole täysin keskiössä. Vaihtoehtona nähdään mahdollisuus, että oltaisiin itse liikekannalla, oltaisiin yhteyksissä asiakaisiin eri tavoin ja tavattaisiin asiakas paikasta riippumatta. Verkkoneuvottelu on tässä jo hyvänä lisänä, mikä onkin monen mielestä hyvä tehdä konttorilla tietoturvan vuoksi, mutta asiakas voi tehdä sen missä vain. Konttorikeskeisestä identiteetistä päästään kohti digitaalista identiteettiä sosiaalisen median näkyvyydellä. Myös järjestelmiä tulee muuttaa niin, että ne tukevat tämänkaltaista työskentelyä. Yksi haastateltavista kertoi näkemyksen siitä, että tulevaisuudessa tulisi miettiä kokonaan uudenlaista organisaatiota. *”Kun nyt jokaisessa konttorissa on oma konttorinjohtaja, niin tulisiko organisaatiota muuttaa esimerkiksi niin, että ei olisi enää konttorijohtajia, vaan liiketoiminta-alueen johtajia? Tällainen toiminta vie kohti digitaalisuutta.”*

Digitaalisuuden ja uusien palveluiden merkitys kasvaa, mutta samalla ihmiset ja osaamispääoma ovat entistä tärkeämpiä. Menestyminen digitaalisessa maailmassa vaatii hallittua joustavuutta. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen mukaan sitä, että kaikki ei ole niin mustavalkoista ja omaa järkeä tulee käyttää enemmän. Tämän koettiin liittyvän työaikojen järjestelyyn, jossa osataan olla joustavia, mutta tietyt reunaehdot silti löytyvät. Hallittu joustavuus näkyy asiakaskäyttäytymisen muutoksena ja uusissa palvelukanavissa. Vaikka palvelua on tarjolla myös digitaalisesti, halutaan sen olevan myös henkilökohtaista. Tässä oleellista on olemassa olevan datan ja asiakastietojen hyödyntäminen. Yksi haastateltavista ehdottaa, että esimerkiksi mobiilialusta voisi muokkautua käyttäjän mukaisesti. Järjestelmä huomaisi mitä verkkopankin sovelluksia asiakas käyttää ja nostaisi ne esille. Se voisi huomata myös sen sovelluksen, jota asiakas ei ikinä käytä ja täten nostaa myös tämän esille muistutuksen vuoksi. Vaikka tässä palvelu on täysin digitaalista, saataisiin siihen näillä lisäyksillä enemmän henkilökohtaista otetta.

Hallittu joustavuus tarkoittaa haastatteluiden perusteella sitä, että henkilökunta saa yhä enemmän valtaa, he voivat vaikuttaa itse omaan työaikaansa ja päätöksentekoon. Tämän kaiken tulee olla kuitenkin hallittua niin, että tuloksia ja suorituksia tulee. *”Kun jaetaan valtaa toimihenkilöille, tulee heidän myös ottaa vastuuta ja ymmärtää itse kokonaisuus. Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä.”*

### 8.6.3 Kohti houkuttelevaa, rohkeaa, intohimoista ja kokeilevaa kulttuuria

Perinteinen, luotettava, mutta hieman hidas päätöksenteko tulee muuttua edelleen luotettavaksi, rohkeaksi ja ketteräksi päätöksenteoksi. Haastatteluista saatiin vastauksia, joiden mukaan tavoitteen saavuttamisessa tärkeää on kasvattaa henkilöstön itseluottamusta. Sitä kautta saadaan henkilöstö ymmärtämään, että he voivat luottaa päätöksenteossa itseensä tietyissä rajoissa. Lisäksi malleja tulee rakentaa helpottamaan päätöksentekoa ja tekemään niiden teosta entistä ketterämpää ja nopeampaa. Muutoksilla vältetään monet päätökset ja tehtävien kierto. Haastatteluiden perusteella hyvä keino tähän olisi etsiä kipukohdat, ne mitkä tökkivät ja ovat asiakkaalle arvokkaita ollessaan nopeita. Tämä jälkeen lähdettäisiin työstämään juuri näitä kohtia. *”Päätöksenteossa tulee muistaa myös se, että jotkut asiat vain ovat hitaampia kuin toiset. Jos ne eivät ole päivittäisiä, niin edes asiakas ei odota, että ne hoidettaisiin hetkessä. Tämä päätöksenteon nopeuttaminen riippuu siis ihan asiasta ja tulee aloittaa olennaisista.”*

Tärkeänä nähdään verkkohakemukset, joiden kehittäminen mahdollistaisi kaiken tiedonsaannin jo verkon kautta, mikä mahdollistaisi taas nopeamman käsittelyn. Päätösvaltuuksiin tulee kiinnittää myös huomiota, sillä haastatteluissa kävi ilmi yksinkertainen toteamus siitä, että päätöksenteko ei voi olla nopeaa, jos kaikkeen täytyy kysyä lupa. Tähän ratkaisuna nähdään prosessien oikominen ja kyseenalaistaminen sitä kohtaan, mitä tehdään. Rohkeutta päätöksiin lisää vastuun antaminen sekä kulttuurin muutos siihen suuntaan, että ihmiset ymmärtäisivät sen, että virheistä ei rangaita. Päätöksentekoon tulee luoda selkeä linja henkilöstölle, jotta epäselvyyksiä vältettäisiin. Moniin päätöksentekoon vaikuttaviin asioihin liittyä kuitenkin tiiviisti hyvin tarkka lainsäädäntö.

Strategisissa kyvykkyyksissä tavoitteisiin lukeutuu uuden oppimisen ja arjen kokeilu-  
hin rohkaisu. Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että tähän päästään yhdessä teke-  
mällä ja yksi asia kerrallaan. Tärkeää on aloittaa kokeiluilla ja viedä pienin askelin  
epämukavuusalueelle. Johtamisessa korostuu psyykkaminen, erityisesti niiden henki-  
löiden kohdalla, jotka eivät halua kehittyä. Jokainen on erilainen uuden oppimisessa  
ja esimiesten täytyy tunnistaa, mikä on rohkeaa kenellekin. Ihmisiä motivoi eri asiat,  
joten tässäkin on tärkeää tunnistaa minkälaista tukea kukakin tarvitsee.

Uuden oppimisessa ja arjen kokeiluissa auttaa vertaistuki ja yhdessä tekeminen. *”Jos  
toinen sanoo, että minäkin selvisin tästä, niin kyllä sinäkin, kunhan lähdet vaan kokei-  
lemaan.”* Uuden oppimiseen ehdotettiin haastatteluissa jonkin tyyppistä yhdessä op-  
pimista, jonkinlaista opintopiiriä. Verkko-opintoja voitaisiin myös myöhemmin käydä  
yhdessä läpi ja keskustella aiheesta, mikä syventäisi osaamista. Uuden oppiminen ja  
arjen kokeilut onnistuvat vain tekemällä. Yhdessä tekemisen ja sparraavan kulttuurin  
nähdään auttavan tässä. Asioista tulee keskustella enemmän ja johdolla on vaikutus  
siihen, miten virheisiin suhtaudutaan. Tärkeänä nähdään epämukavuusalueella työ-  
kentely. *”Kun pääsee joskus kotoa pois, niin aina voi oppia jotain uutta”.*

Konkreettisena esimerkkinä haastatteluissa tuli ilmi, että silloin kun testataan rohke-  
asti erilaisia juttuja, niin niistä tulisi jakaa informaatiota intranetissä. *”Kerrotaan roh-  
keasti, että nyt täällä kokeiltiin tällaista, tehtiin näin ja näin, saatiin tällaisia tuloksia  
ja onnistuttiin hienosti. Sama tulee tehdä myös toisin päin, jos joku ei onnistu. Tästä  
on myös tärkeää kertoa, sillä uutta kuitenkin yritettiin ja siitä opittiin jotain.”* Arjen  
kokeiluissa ja rohkean kulttuurin luomisessa viestiminen nähtiin hyväksi keinoksi.

Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia myös siihen, miten kulttuuria muutetaan  
kohti tilaa, jossa huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset ovat kaikissa kohtaamisissa?  
Tämän kyvykkyyden kohdalla ratkaisuksi nähtiin yritteliäisyys, yrittäjähenkisyys ja sen  
ajattelumallin saaminen ihmisille. Jokaisen tulisi ymmärtää, että on etuoikeutettu  
saadessaan oppia uutta, sillä se turvaa myös oman tulevaisuuden. Ongelmaksi koet-  
tiin se, että kun maailma menee eteenpäin, pitäisi saada sisäänrakennettua ajatus sii-  
tä, että oppiminen on välttämättömyys. Asenne, jossa oppimisesta nautitaan ja on  
kokoajan halu oppia uutta, on tämän kyvykkyyden saavuttamisen lähtökohta. Haas-

tatteluiden perusteella oppimisen nälän lisäämisessä tulee ymmärtää ihmisten erilaisuus ja se, että henkilön arvot ajavat tässäkin tekemistä. *”Intohimo syntyy siitä, että ihminen arvostaa itse sitä työtä mitä hän tekee sekä pystyy näkemään työn jäljen ja lopputuloksen.”*

Eräs haastateltavista jakaa henkilöstön neljään eri kategoriaan. *”Ensin ovat ne, jotka ovat jo todella motivoituneita ja huippuosaavia. Seuraavaksi tulee se ryhmä, joka on ollut talossa jo pitkään, osaaminen on huippu luokkaa, mutta motivaatio on kadonnut. Kolmantena on se porukka, jolla on kauhea motivaatio, mutta ei vielä osaamista. Viimeisenä ryhmänä ovat ne, joilla ei ole osaamista, mutta ei myöskään motivaatiota. Tämä ryhmä on usein menetetty tapaus, joka tulee unohtaa.”* Jotta päästään siihen, että huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset ovat kaikissa kohtaamisissa, tulee tasapainoilla näiden ryhmien välillä ja tietää, mitä mikäkin ryhmä tarvitsee ja mikä motivoi ketäkin. Haastavimmaksi ryhmäksi nähdään ne, joilla on huippu osaaminen, mutta ei motivaatiota. Helpoksi taas ne, joilla on iso motivaatio ja into, mutta ei osaamista. Heitä on helppo ohjata ja auttaa osaamisen keräämisessä. Tämän karusellin pyörittämiseen tarvitaan esimiestä kannustuksen ja innostuksen lisääjänä. *”Jos joku ei ole yhtään kiinnostunut omasta työstään, on tällaista henkilöä vaikea innostaa. Intohimo kehittyy oman kiinnostuksen kautta sekä sen, että työpaikalla ja työporukalla on imua.”*

Työntekijöitä tulee rohkaista ottamaan vastuuta. Vastuunottamisen kulttuuri luodaan tutkimuksen vastausten perusteella sen kautta, että saadaan henkilöstö kokemaan ylpeyttä ja onnistumisen iloa omasta tekemisestä. Ilo siitä, että saa päättää itse. Tässä kulttuurin muutoksen hyväksi keinoksi nähtiin asiasta avoimesti puhuminen ja ideoiden kysyminen suoraan henkilöstöltä. Jotta henkilöstö ottaa vastuuta, tulee sitä myös antaa. Pitää antaa mahdollisuus tehdä asioita eri tavalla ja tukea siinä. Haastatteluiden perusteella nähdään, että rohkeus ei synny muuten kuin tekemällä. Rohkeus on paljon myös luonteesta kiinni, mikä tulisi huomioida jo rekrytoinnissa. *”Kulttuurin muutos nähdään hyvin haastavaksi, sillä pankkimaailma on ollut sellainen, että johtajat johtaa ja työntekijät tekee. Kaikki on ollut niin säänneltyä, että muutos on vaikea toteuttaa täysin eri suuntaan.”*



Haastatteluista kävi ilmi, että vastuunottamisen kulttuuriin päästään tässäkin esimiesten omalla esimerkillä ja kannustuksella. Esimiehen tulee antaa valtuuksia ja olla tukena, jos kaikki ei onnistukaan niin kuin piti. Esimiehenä voi konkreettisesti rohkaista niin, että ilmaisee luottamuksensa jonkun tietyn asian tullessa esille. *”Luotan sinun osaamiseen ja ammattitaitoon, seuraavalla kerralla voit päättää itse. Olen kyllä valmis seisomaan päätöksesi takana.”*

Pankkiorganisaatio X:n kulttuurin tulee olla houkutteleva. Parhaiden osaajien saaminen yritykseen ei osan haastateltavien mielestä ole tällä hetkellä mikään ongelma. Tätä voidaan kuitenkin lisätä sillä, että positiivinen tekeminen saadaan vielä enemmän näkyväksi ulkopuolelle, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, missä on tämän asian kohdalta tehty jo hyvää työtä. Mielikuvaa yrityksestä tulee kasvattaa eri yhteyksissä korostaen sosiaalista mediaa, sillä siellä on juuri se porukka mitä Pankkiorganisaatio X:ään halutaan töihin. Haastatteluiden perusteella houkutteleva kulttuuri näkyy ulospäin ja myös rekrytoinnin hoitaminen kertoo yrityksestä paljon hakijoille. Haastatteluista käy ilmi, että jos rekrytointiprosessi hoidetaan hyvin, vaikka hakija ei työtä saakaan, vaikuttaa se paljon hakijan mielikuvaan yrityksestä ja se leviää nopeasti eteenpäin. *”Kun asioita tehdään hyvällä fiiliksellä, niin se näkyy myös ulospäin. Pankit eivät ole enää niin byrokraattisia ja laitosmaisina. Nuorta työvoimaa voidaan houkuttaa henkilöstöeduilla ja sillä, että pystyy itse vaikuttamaan työaikaansa.”*

#### 8.6.4 Johtamisen muutos asiakeskeisestä ihmiskeskeiseen

Johtamisen muutos asia- ja tuotekeskeisestä innostavaan ja ihmiskeskeiseen johtamiseen tapahtuu haastatteluiden perusteella esimiesten kautta, jotka edistävät muutosta ja ilmapiiriä tähän suuntaan. Kulttuurissa on totuttu siihen, että esimies on niin sanottu asiaesimies, jolta voidaan kysyä kaikki vastaukset. Kulttuurin muutoksella liikutaan kohti ihmiskeskeistä ja innostavaa johtamista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tämän muutoksen oivalluttaminen henkilöstölle on haastavaa. Asiaa pitää johtaa sitä kautta, että annetaan selkeät ohjeet missä mistäkin asiasta tiedetään parhaiten, neuvotaan siihen aina tarvittaessa ja siten esimies voi johtaa enemmän ihmisiä kuin asioita. Pitää saada kulttuuriin muutos ja ymmärrys aikaan siitä, että esimiehen tehtävänä ei ole osata kaikkia asioita aina viimeisen tiedon mukaan itse.

Tämän tavoitteen toteuttamisessa tarvitaan priorisointia, sillä usein esimiesten päivät kuluvat ongelmien ja asioiden ratkaisemiseen, vaikka pitäisi antaa aikaa ihmisille. Tavoitteeseen päästään työtä organisoimalla. Eräs haastateltavista toteaa, että nyt tulosjohtamisesta on siirrytty tekemisen johtamiseen, mutta tästä tulisi vielä päästä eteenpäin. Tämän nähdään onnistuvan, kun siihen käytetään aikaa sekä myös johtajan persoonan koetaan vaikuttavan tähän suuresti. Tässä vastuu on niin henkilöstöllä kuin esimiehillä ja asenne muutokseen ratkaisee.

Johtamisen osalta strategiset kyvykkyydet ohjaavat johtajia olemaan helposti lähestyttäviä, rohkeita suunnannäyttäjiä ja tavoitteiden saavuttamiseen innostavia kumppaneita. Tämän saavuttaminen koettiin yleisesti hyvin mahdolliseksi. Tärkeäksi nähtiin se, että asia tulee pitää jatkuvasti mielessä. Tämän koettiin kuitenkin vaativan paljon, mutta yhteistyöllä henkilöstön kanssa se koettiin mahdolliseksi. Tässä tärkeää on ottaa yksilön ominaisuudet huomioon, vahvistaa vahvuuksia ja tuodaan innostusta sitä kautta. *”Ollaan murtamassa perinteitä avoimempaan johtamiskulttuuriin, jossa mietitään yhdessä mitä tehdään.”* Johtamisessa koetaan tärkeäksi se, että on oma itsensä ja pystyy tiedostamaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Heikkouksia ei tule peitellä ja tulee ymmärtää, että kaikessa ei voi olla paras. Tämä antaa inhimillistä suuntaa myös henkilöstölle. Tämän tyyppisessä johtamisessa tärkeänä nähdään esimiesten itsetuntemus, jota jokainen voi omalla kohdallaan pohtia.

## 8.7 Tavoitteita tukevaan kulttuuriin päästään johdon esimerkillä ja yhteistyöllä

Haastatteluiden sisältöä analysoimalla voidaan todeta, että kulttuuria voidaan muuttaa niin, että jokaisen osa-alueen vetäjät puhaltavat yhteen hiileen. Tärkeää on, että iso yhteinen näkemys on kaikille selvä ja kaikki vetävät samaan suuntaan samassa linjassa. Muutoksessa suorittavaa tasoa on kuunneltava, sillä kun kaikki saavat olla mukana muutoksessa, ihmiset sitoutuvat paremmin siihen. Muutos tapahtuu pienillä teoilla, avoimuudella ja keskustelemalla. Muutos tapahtuu yhteistyöllä ja vaatii rohke-

utta kaikilta. Asiat eivät muutu jos niistä ei puhuta, sillä pakottamalla ei muutoksesta tule mitään.

Haastatteluiden perusteella kulttuuria voidaan muuttaa toimimalla esimiehenä strategian ja arvojen mukaisesti sekä menemällä itse eteenpäin kärjessä. Tärkeää on olla suunnannäyttäjäksi ja antaa omalla esimerkillä rohkeutta. Haastatteluissa kävi ilmi, että jotkut organisaatiokulttuurin vanhat mallit ovat niin tuttuja ja turvallisia, että muutos täytyy paloitella pieniksi palasiksi. Paras tapa on laittaa siemen kytemään ja ehdottaa muutosta asia kerrallaan. Ryhmän voima on myös todettu tehokkaaksi, sillä ryhmän tuoma into ja jopa pieni paine saa jokaisen tarttumaan asioihin. Ajatusta muutoksesta on myös osattava myydä eteenpäin.

Yhdessä haastattelussa otettiin esiin näkökulma siitä, että vaikuttaako organisaatiokulttuurin muutos strategisten kyvykkyyksien toteutumiseen, vai onko asia päinvastoin? Kuinka paljon strategiaa tukevia asioita tekemällä muutetaan kulttuuria? Muuttuuko kulttuuri muuttamalla vai tapahtuuko muutos tekemällä tavoitteiden määrittelemiä toimia? Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, onko tämä kokonaisuus oravanpyörä, joka pitää vain pitää liikkeessä. *”Kumpi on muna ja kumpi kana? Mistä uusi kulttuuri lähtee? Mielestäni kumpikin vaikuttaa kumpaankin, joten niitä ei voida oikeastaan erottaa.”*

Haastatteluiden perusteella Pankkiorganisaatio X:n organisaatiokulttuuria tulee muuttaa, sillä kulttuurin tulee olla sellainen, joka tukee muutosta. Vanhalla tavalla tekemällä ei enää pärjää ja uusilla tavoilla saadaan menestystä. Jokaisen tulee olla valmis oppimaan uusia asioita, kokeilemaan rohkeasti ja selättämään epävarmuus. *”Maailmassa kaikkea ei voi ensin testata, vaan uudet asiat tulee ottaa rohkeasti käyttöön ja kokeilla niitä.”* Tällaiseen kulttuuriin päästään rohkealla suunnan näyttämällä ja sillä, että annetaan mahdollisuus oppia ja oivaltaa. Esimiesten tulee nostaa asioita esille ja jokaisen oma rooli on tärkeä muutoksessa. *”Tulee käydä keskusteluja, rohkaista sekä saada ymmärrys eteenpäin siitä, että jokaisella on oma vastuu ja kukaan ei voi tehdä muutosta toisen puolesta.”*

Kulttuurin muutoksen nähdään koostuvan pienistä asioista ja sen ymmärtämisestä, missä nyt mennään. Muutoksessa tulee systemaattisesti ajaa tiettyjä asioita eteenpäin ja oivalluttaa henkilöstöä näihin muutoksiin ja niiden tarkoitukseen. Esimiehillä tulee olla yhteinen päämäärä, johon matkataan positiivisella vireellä. Tärkeäksi nähdään se, että viesti menee saman muotoisena eteenpäin ja se, että siitä pidetään kiinni. Muutoksesta tulee keskustella, eikä jäädä vellomaan ajatuksiin, että ennen oli paremmin. Eteenpäin menemisestä tulee viestiä kokoajan tehokkaasti. Haastatteluis- sa todetaan, että työyhteisön muutoksessa on kyse aina yksilövastuusta, mutta esimiehen tehtävänä on viestiä ja esittää asia sekä kantaa lopullinen vastuu siitä, että muutos saadaan tehtyä.

Haastatteluiden perusteella kulttuurin muutoksessa johtamistyöhön tulee saada muutosta, ihmisiä tulee osallistaa tekemiseen ja yhdessä ideointiin sekä tarvitaan myös uskallusta ja nopeita päätöksiä. Haastatteluissa tuli ilmi mielipide siitä, että kulttuuri ei muutu puhumalla, vain teoilla ja kulttuuria luodaan läsnäololla. *”Kun konttoreista tulee lähteä ulos, esimerkiksi pop-up tyyppisiin pisteisiin, tulee esimiesten olla itse mukana näyttämässä suuntaa. Aina on helppoa sanoa muille miten tehdä, mutta täytyy itse myös toimia sen mukaisesti.”* Kulttuuria muutetaan avoimella keskustelulla, yhteisillä tilaisuuksilla, esimiesten esimerkillä sekä sillä, että otetaan digipalveluja kärjessä käyttöön.

Haastatteluissa koetaan, että moni asia on saatu etenemään hyvin ja muutos on saatu alulle. Esimerkkinä digiagentit, jotka ottavat uuden asian omakseen ja tekevät asioita muille tutuksi. Kuten edellä on mainittu, kulttuurin muutoksessa tärkeää on se, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Yrittäjähenkisyyttä tarvitaan ihan kaikkeen tekemiseen ja työntekoa tulisi muuttaa siihen suuntaan, että tehdään asiat niin kuin tehtäisiin yrittäjänä. Esimiesten tärkeä tehtävä on luoda hyvää virettä ja motivoida jokaista, vaikka tiedetäänkin, että paljon muutoksia on tulossa, sillä paikalleen ei voi jämähtää.

## 9 Johtopäätökset

Pankkiorganisaatio X:n strategiset kyvykkyydet ja tavoitteet voidaan jakaa karkeasti osaamisen, johtamisen sekä yrityskulttuurin uudistamiseen. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan organisaatiokulttuurilähtöisesti eli tutkimalla, miten näihin kaikkiin strategisiin kyvykkyyksiin päästään organisaatiokulttuuria muuttamalla. Osaamisen ja johtamisen uudistamiseen voidaan vaikuttaa muillakin keinoilla, kun kulttuuria muuttamalla. Tässä tutkimuksessa kuitenkin lähdettiin tutkimaan sitä, miten näihin kaikkiin tavoitteisiin tähtääviin keinoihin voidaan vaikuttaa sekä päästä kulttuurin kautta ja sitä muuttamalla. Tutkimustuloksissa nähtiin erilaisia näkemyksiä siitä, miten kulttuuria voidaan muuttaa, jotta päästään strategisiin kyvykkyyksiin. Tuloksissa kuultiin myös näkemyksiä siihen, mitä asioita kulttuurissa tulee muuttaa ja mihin suuntaan kulttuuria tulee kehittää, jotta tavoitteet toteutuvat. Tässä luvussa nähdään johtopäätökset tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimustuloksia sekä teoriaa yhdistelemällä. Johtopäätösosiossa pohditaan tutkimustuloksia eli sitä, mitä ne merkitsevät ongelman kannalta. Tässä luvussa pyritään antamaan tiivistetty vastaus kysymykseen, miten kulttuuria muutetaan niin, että Pankkiorganisaatio X:n strategiset kyvykkyydet toteutuvat?

Kuten Schein (1991) on todennut, kulttuurin muutos on hyökkäys organisaation pysyvimpiä osia kohtaan. Tämä on haastatteluiden perusteella hyvin tiedossa Pankkiorganisaatio X:ssä, mikä auttaa muutostyössä. Schein (1991) on myös todennut, että perusolettamukset muuttuvat ajan kuluessa ja syviä perusolettamuksia on vaikea muuttaa pitkän historian sekä itsestäänselvyytensä pidettävyyden takia. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että esimiehet ovat tietoisia myös tästä, mikä mahdollistaa pitkäjänteisen muutosjohtamisen sekä sen, että muutos ja sen edistäminen ei jää kesken.

Teoriassa nähtiin monia erilaisia muutosprosesseja. Kaikille näille oli yhteistä alun muutostarpeen määrittely eli argumentointi, miksi muutos halutaan tehdä. Tämän jälkeen jokaisessa teoriassa tulee toimenpiteet, eteneminen ja vakiinnuttaminen eli ankkurointi. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajayritys on toimenpidevaiheessa. Määrittely ja tavoitteet ovat valmiina ja nyt pitäisi lähteä itse toteutukseen. Toimenpide-

vaiheessa tärkeää on tehokas ja asianmukainen sisäinen viestintä, tavoitteet on pidettävä kirkkaina ja on pystyttävä luomaan psykologista turvallisuutta. Toimenpiteet käynnistetään samanaikaisesti rinnakkain eri tasoilla.

Kuten teoriassa todetaan, muutos saa usein aikaan vastustusta, epäluuloja ja epävarmuutta, joka pohjautuu pelosta. Pelko syntyy muutoksen aiheuttamasta uhasta omaa asemaa, työtä, jaksamista tai osaamista ja arvontuntemista kohtaan. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että näin on myös Pankkiorganisaatio X:n kohdalla. Tässä tärkeää on empaattinen ja tilanteet ennakoiva johtaminen. Muutokseen suhtaudutaan hyvin eri tavalla henkilöstä riippuen ja muutosjohtajan on kyettävä tunnistamaan missä vaiheessa kukin henkilö menee ja toimittava sen mukaisesti. Muutosjohtamisen ollessa keskustelevaa, ehkäistään ja minimoidaan muutosvastarintaa. Tärkeää on siis muutosvaiheiden käsittely yhdessä ihmisten kanssa, tiedonkulusta huolehtiminen prosessin aikana sekä tunteiden kohtaaminen ja niiden käsittely. Teorian perusteella hyvin tärkeää on myös ihmisten ottaminen mukaan muutoksen vaiheisiin. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että Pankkiorganisaatio X:ssä ymmärretään työryhmien hyöty sekä ihmisten osallistaminen. Tämä todella tulee edistämään muutosta. Kulttuuria muutetaan käsittelemällä muutoksen herättämiä tunteita yhteisissä tilaisuuksissa ja pitämällä keskusteluhetkiä. Esimiesten pitää rakentaa luottamusta sekä olla rehellisiä ja johdonmukaisia.

Teoriassa todetaan, että kun organisaatiokulttuurin positiiviset piirteet on selvitetty, on muutosta hyvä lähteä rakentamaan näiden positiivisten seikkojen avulla. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että kulttuurin nykytilaa ei ole tutkittu niin, että jokainen henkilöstön jäsen olisi siihen voinut osallistua. Tällainen tutkimus helpottaisi muutoksen viemistä eteenpäin. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että nykyisen kulttuurin laajalle tutkimukselle olisi tilausta. Pankkiorganisaatio X:n nykyiset tavoitteet eli strategiset kyvykkyydet on tehty arvokeskustelujen pohjalta ja näin ollen niillä on kuitenkin hyvä pohja, sillä arvot ovat vahva osa kulttuuria. Kuten teoriassa todettiin, on nykyinen kulttuuri tunnistettava, jotta tavoitteita voi ylipäättään tehdä. Tässä Pankkiorganisaatio X on siis tehnyt juuri teorian neuvomalla tavalla. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa näyttää siltä, että Pankkiorganisaatio X:n olisi tästä huolimatta hyvä tehdä laaja kulttuurin tutkimus, sillä se helpottaisi muutosjohtamista sekä kulttuurin

johtamista. Laaja nykyisen kulttuurin tutkimus antaisi myös hyvät tiedot nykyisestä kulttuurista ajattelen kulttuurin muutoksen etenemisen tutkimista. Kulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vie vuosia. Kun organisaatiokulttuurista tehtäisiin muutoksen alussa laaja tutkimus, olisi helppo verrata mihin ollaan edetty esimerkiksi vuoden välein. Näin muutosta pystyttäisiin seuraamaan ja nähtäisiin eteneekö se mihinkään. Seuraamisen perusteella voitaisiin tehdä muutoksia ja toimenpiteitä esimerkiksi kulttuurin ja muutoksen johtamiseen.

Kulttuuria johdetaan johtajan ja johdettavien yhteistyöllä. Kulttuurin johtamisessa tärkeää on motivointi eli haluamisen johtaminen. Tärkeää on myös samastuminen, jonka johdosta työntekijä hyväksyy roolin, johon yritys hänet tarvitsee. Samastumisen johtaminen tapahtuu ymmärtämällä, miten työyhteisön vuorovaikutus, ryhmädynamiikka sekä ihmissuhteet toimivat. Tärkeää on saada tavoitteet kiehtoviksi ja henkilön omalle identiteetille tärkeäksi. Kulttuurin johtamisessa olennaista on se, että siihen käytetään aikaa ja edistetään yhteisiä etuja. Teoriassa esitellään monia eri keinoja kulttuurin muutokselle, esimerkiksi Scheinin (1991) primaarit istuttamismekanismit. Kulttuurin muutokselle on annettava aikaa, siihen tarvitaan yrityksen joikaista jäsentä ja johdon esimerkillä on suuri merkitys muutoksessa. Esimiehet ja johtajat rakentavat sitoutuneisuutta ja yhdenmukaistavat kulttuuria omalla tekemisellään. Tässä tutkimuksessa näyttää siltä, että esimiehet ovat hyvin tietoisia siitä, miten heidän oma käytöksensä ja esimerkinsä vaikuttavat kulttuurin muutokseen.

Kulttuurin muutoksessa johdon täytyy innostaa, kannustaa uusiin haasteisiin, rohkaista uuden oppimiseen ja osaamisen laajentamiseen. Keskustelun merkitystä painotetaan teoriassa ja se tulee hyvin esille myös haastatteluissa, joissa muutosdialogi nähtiin yhdeksi keinoksi muuttaa kulttuuria. Muutoksessa tärkeää on kokemusten kautta oppiminen. Kokemuksia tulee jakaa ja miettiä yhdessä mitä opittiin. Teoriassa todetaan, että olemassa olevan organisaatiokulttuurin ollessa hyvin hierarkkinen, kulttuurista poisoppiminen vie aikaa. Kulttuuri on hyvin syvällä organisaatiossa, joten johtajan on kerta toisensa jälkeen kerrottava uudet käytännöt, ja pelkän puheen sijaan näytettävä konkreettista esimerkkiä muutoksesta. Tämä on erittäin tärkeää juuri tässä tapauksessa, sillä haastatteluiden perusteella Pankkiorganisaatio X:n kohdalla on kyseessä hierarkkinen kulttuuri.

Jotta kulttuurin muutos tapahtuu, on sisäisen viestinnän oltava keskustelevaa, vuorovaikutteista ja jatkuvaa. Kulttuurin muutoksen viestinnässä tulee käyttää monia eri kanavia, esimerkiksi järjestää infoja, käyttää intranetiä, sisäisiä keskustelupalstoja sekä erilaisia tiedotteita. Informaatio on kerrottava henkilöstön omalla kielellä, mikä edistää viestin ja muutosaloitteen arvostusta. Sivistyssanoja ja turhaa ammattijargonia tulee välttää, jotta väärinymmärryksiä ei synny. Sisäisestä viestinnästä puhutaan myös sisäisenä markkinointina, mikä kuvastaa sen luonnetta. Tutkimuksen perusteella teoriaan vedoten voidaan todeta, että mikään näistä ei yksin riitä, vaan jokainen organisaatio valitsee ne, jotka näkee itselleen tärkeäksi.

Kuten teoriaosuudessa on todettu, vaikuttaa muutosvalmius siihen, miten muutosprosessi toteutetaan. Tässä tutkimuksessa näyttää siltä, että Pankkiorganisaatio X:ssä muutosvastarintaa on jonkin verran havaittavissa, joten muutos tulee käynnistää vahvasti. Teoriaosuudessa mainitaan myös, että kollektiivinen oppiminen on tehokasta. Tutkimuksen perusteella Pankkiorganisaatio X käyttää jo esimerkiksi muutosagentteja, mutta näyttää siltä, että ryhmässä oppimista toivottiin ja tarvittaisiin lisää. Muutosprosessissa on pystyttävä elämään uutta kulttuuria jatkuvasti. Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan muutosprosessia voi edistää niin sanotuilla vipuvarsilla, jotka edistävät muutosta kerrannaisvaikutukseltaan mahdollisimman isosti. Pankkiorganisaatio X:n olisi nyt pystyttävä löytämään nämä isot vipuvarret, niin sanotut avainkäyttäjät, jotta muutos lähtee etenemään.

Kulttuurin muutoksessa tärkeää on läpinäkyvyys sekä sisäisten ja ulkoisten haasteiden tunnistaminen. Kuuselan (2015) mukaan sisäiset ja ulkoiset haasteet pystytään voittamaan organisaatiokulttuurin muutoksella. Tässä tutkimuksessa nähtiin, että haasteista ollaan lähes yhtä mieltä. Tämä auttaa kulttuurin muutoksessa, sillä kaikkien tulee johtaa muutosta samaan suuntaan näitä haasteita vastaan. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on kyse oppimisesta. Jos oppiminen tehdään aina vanhalla tavalla vanhassa kontekstissa, uuteen kulttuuriin oppimista ei tapahdu. Tässä tärkeää on muuttaa oppimisen toimintaympäristöä ja käytäntöjä, mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa uusien menetelmien käyttöönottamista.



Haastatteluiden tulokset tukevat teoriassa ilmi tulleita hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia. Hyvä muutosjohtaja uskoo itse johtamaansa asiaan, on innostava, kärsivällinen, pitkäjänteinen ja jaksaa vetää porukkaa mukaan, vaikka kaikilla ei ole aina halua innostua. Hyvä muutosjohtaja ei pelottele muutoksella, näkee muutoksen aina mahdollisuutena ja osaa tuoda muutoksen innostaen esille. Hyvä muutosjohtaminen tapahtuu oman esimerkin avulla, muutosta on pidettävä yllä ja on osattava katsoa isoja kokonaisuuksia. On myös osattava olla suunnitelmallinen sen suhteen, miten käyttää aikaa ja miten vie muutosta eteenpäin pitkällä aikavälillä. Muutosjohtamisessa tärkeää on motivointi, kyky elää epävarmuudessa ja samalla osata pitää ilmapiiriä yllä. Muutosjohtajan tulee innostaa, oivalluttaa sekä ohjata omalla esimerkillä.

Haastatteluista käy ilmi, että muutosjohtamisen käytännön johtamisessa auttaa yhteiset selkeät suuntaviivat. Pankkiorganisaatio X:n tulee pitää siis huoli siitä, että nämä linjat on annettu johdolle ja esimiehille. Tutkimuksen perusteella näyttää myös siltä, että Pankkiorganisaatio X:n olisi tarjottava jonkin tyyppistä tukea esimiehille muutosjohtamiseen. Jonkin tyyppinen runko tai arkityökalu, mikä tukisi asioiden säännöllisessä esilletuomisessa helpottaisi muutosjohtamista ja muutoksen viemistä eteenpäin. Tämän tutkimuksen perusteella Pankkiorganisaatio X:ssä on kokemus siitä, että jokainen pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Tämä on erittäin hyvä asia muutosjohtamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten strategiaan kyvykkyyksiin päästään organisaatiokulttuuria muuttamalla. Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuuria tulee muuttaa enemmän oppimista motivoivaan kulttuuriin niin, että jokainen ymmärtäisi mikä merkitys uuden oppimisella on ja jokaiselle syntyisi halu oppia. Tutkimuksen perusteella tämän nähdään onnistuvan hyvällä viestinnällä, henkilökohtaisen motivaation luomisella sekä keskustelemalla aiheesta jokaisen kohdalla.

Kulttuurin tulee olla houkutteleva, rohkea, intohimoinen ja kokeileva. Tähän päästään kasvattamalla henkilöstön itseluottamusta. Sitä kautta saadaan henkilöstö ymmärtämään, että he voivat luottaa päätöksenteossa itseensä tietyissä rajoissa. Rohkeutta päätöksiin lisää myös vastuun antaminen sekä kulttuurin muutos siihen suuntaan, että ihmiset ymmärtäisivät sen, että virheistä ei rangaista. Päätöksentekoon tu-

lee luoda selkeä linja henkilöstölle, jotta epäselvyyksiä vältettäisiin. Kulttuuria muutetaan yhdessä tekemällä, yksi asia kerrallaan ja kokeillen. Johtamisessa korostuu kannustaminen sekä auttaminen jokaisen oman motivaattorin ja intohimon löytämiseen. Tärkeää on vertaistuki, uusien kokeilujen infoaminen sekä yrittäjähenkisyyden lisääminen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että rohkeutta luodaan siten, että saadaan henkilöstö kokemaan ylpeyttä ja onnistumisen iloa omasta tekemisestä. Asioista tulee puhua avoimesti, ideoita tulee kysyä suoraan henkilöstöltä, vastuuta pitää antaa sekä muistaa tukea ja kannustaa. Tavoitteena oleva kulttuuri syntyy tekemällä ja vastuun antamisella.

Johtamiskulttuurin muutos asia- ja tuotekeskeisestä innostavaan ihmiskeskeisen johtamiseen tapahtuu tämän muutoksen oivalluttamisella henkilöstölle. Kulttuurin muutos tapahtuu toimimalla asian vaatimalla tavalla ja osoittamalla jokapäiväisessä työssä, että esimiehen tehtävänä ei ole osata kaikkia asioita aina viimeisen tiedon mukaan itse. Tämä muutos onnistuu, kun siihen käytetään aikaa sekä myös esimiehen ja henkilöstön asenteiden koetaan vaikuttavan tähän kulttuurin muutokseen. Asia pitää pitää jatkuvasti mielessä, siihen tarvitaan yhteistyötä sekä yksilönominaisuudet tulee ottaa tässäkin huomioon.

Kuten teoriassa kävi ilmi, kulttuurin muutoksessa täytyy selvittää ne seikat, jotka mahdollisesti estäisivät muutoksen ja kiinnittää huomiota niihin. Tätä tutkimusta tulkitessa näyttää siltä, että muutoksen voisi estää se, miten muutosjohtamisessa tulee pyrkiä jatkuvan muutoksen tilaan ja muutoksen ylläpitämiseen kaiken muun työn rinnalla. Tämä nähdään erityisen haastavana varsinkin silloin, kun innostettavina on henkilöitä, jotka eivät suhtaudu muutokseen positiivisesti. Yhdeksi haasteeksi tässä tutkimuksessa nähtiin myös kulttuurin muutoksen ja muutosjohtamisen toteuttaminen, kun samalla tulee tehdä kokoajan enemmän, hankkia lisää asiakkaita, pysyä markkinan tahdissa ja kasvaa. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että Pankkiorganisaatio X:n tulee todella kiinnittää huomiota näihin haasteisiin, antaa tukea esimiehille sekä miettiä toimenpiteitä haasteiden poistamiseksi, sillä ne voivat olla este muutoksen etenemiselle.

Kaiken kaikkiaan tavoitteita tukevaan kulttuuriin päästään johdon esimerkillä ja yhteistyöllä. Joka alueen vetäjien tulee puhaltaa yhteen hiileen. Muutos tapahtuu pienillä teoilla, avoimuudella ja keskustelemalla. Tutkimusta tulkitessa voidaan nähdä, että muutos tapahtuu yhteistyöllä ja vaatii rohkeutta kaikilta organisaation jäseniltä. Kulttuuria voidaan muuttaa toimimalla esimiehenä strategian ja arvojen mukaisesti sekä menemällä itse eteenpäin kärjessä. Esimiesten tulee olla suunnannäyttäjät ja antaa omalla esimerkillä rohkeutta. Muutoksessa tulee systemaattisesti ajaa tiettyjä asioita eteenpäin ja oivalluttaa henkilöstöä näihin muutoksiin ja niiden tarkoitukseen. Esimiehillä tulee olla yhteinen päämäärä, johon matkataan positiivisella vireellä.

Tutkimuksen perustella tärkeäksi nähdään myös se, että viesti menee saman muotoisena eteenpäin ja se, että siitä pidetään kiinni. Eteenpäin menemisestä tulee viestiä systemaattisesti ja tehokkaasti. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että työyhteisön muutoksessa on kyse aina yksilövastuusta, mutta esimiehen tehtävänä on viestiä ja esittää asia sekä kantaa lopullinen vastuu siitä, että muutos saadaan toteutettua. Kulttuurin muutoksessa johtamistyöhön tulee saada muutosta, ihmisiä tulee osallistaa vielä enemmän tekemiseen ja yhdessä ideointiin sekä johtamisessa tarvitaan myös uskallusta ja nopeita päätöksiä. Tutkimuksesta voidaan nähdä, että kulttuuri ei muutu puhumalla, vaan teot ja läsnäolo tekevät muutoksen. Kulttuuria muutetaan avoimella keskustelulla, yhteisillä tilaisuuksilla, esimiesten esimerkillä ja suunnannäyttämällä sekä sillä, että otetaan digipalveluja kärjessä käyttöön. Kulttuurin muutoksessa on tärkeää se, että valta ja vastuu kulkevat käsikädessä. Yrittäjähenkisyyttä tarvitaan ihan kaikkeen tekemiseen ja työntekoa tulisi muuttaa siihen suuntaan, että asiat tehdään niin kuin ne tehtäisiin yrittäjänä. Tutkimuksesta voidaan nähdä, että esimiesten tehtävä on luoda hyvää virettä ja motivoida jokaista. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tavoitteet ja kulttuuri kulkevat tiiviisti yhdessä.

## 10 Pohdinta

Tämän tyyppisessä tutkimuksessa, jossa halutaan ratkaisuja, ideoita ja ehdotuksia juuri toimeksiantajaorganisaation ongelmaan, on tutkimuksen tuloksia haastavaa verrata teoriaan. Tutkimuksen tulokset kuitenkin tukivat teoriaa kokonaisuudessaan sekä siinä kerrottuja väitteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli laajentaa aihetta Pankkiorganisaatio X:n asiantuntijuuden avulla, joten teoria ja haastattelututkimuksen tulokset pyrittiin yhdistämään.

Tutkimuksen aihe ei ollut ihan yksinkertaisimmasta päästä, mikä selkeni minulle hetki hetkeltä, kun tutustuin aiheen teoriaan syvemmin. Kuten todettu, johtaminen ja erityisesti organisaatiokulttuuri eivät ole aiheina niitä selkeimpiä. Aihe koostuu todella monesta palasesta ja tämän kokonaisuuden hahmottaminen oli ajoittain todella haastavaa. Opinnäytetyön aihetta miettiessäni tulin kuitenkin päätökseen, että haluan tehdä työn, jolla on merkitystä toimeksiantajalle. Halusin myös, että työn tekemisellä voin haastaa itseni ja osaamiseni, sillä onhan kyseessä kuitenkin opinnäytetyö – työ, jolla osoitan osaamiseni. Työn edetessä mietin monet kerrat, että tulikohan nyt valittua aivan liian iso ja haastava aihe. Työn ollessa valmis, voin kuitenkin todeta, että aihe todella kannatti ottaa, sillä oma ajatteluni ja osaamiseni kasvoivat työn edetessä merkittävästi. Tein työni lyhyellä aikavälillä, vajaan kahden kuukauden ajanjaksolla. Toteutusaikataulu oli ennalta suunniteltu ja tiukka, mutta koin tämän erittäin hyväksi, sillä näin pääsin syventymään aiheen ytimeen todenteolla. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui mielestäni todella hyvin. Panostin työhön paljon, ja koen, että tämä näkyy myös itse työssä.

Tutkimuksen toteuttamisessa tulee arvioida myös sen reliabiliteettia eli luotettavuutta sekä validiteettia eli pätevyyttä. Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, on luotettavuuden tarkastelu keskiössä. Luotettavuus pyrittiin huomioimaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja siihen kiinnitettiin huomiota jo työn suunnittelussa. Haastattelut pohjustettiin hyvin ja ne tehtiin yksilöhaastatteluina, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Haastattelut tehtiin kolmen päivän sisällä, jotta aiheeseen saataisiin vastaukset lyhyellä ajanjaksolla. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että koko tutkimus tehtiin noin kahden kuukauden sisällä. Haastateltaville

kerrottiin, että tutkimuksen tulokset ovat luottamukselliset siltä osin, että kenenkään haastateltavan nimeä tai asemaa ei mainita tutkimuksessa. Haastattelut äänitettiin ja kirjoitettiin auki eli litteroitiin. Tämän jälkeen tehtiin informanttien vahvistus eli tiivistetty haastattelun aukikirjoitus lähetettiin jokaiselle haastateltavalle tarkistusta varten. Haastateltava tarkasti materiaalin ja hyväksyi sen, mikäli hän oli edelleen samaa mieltä asioista. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että haastatteliija oli ymmärtänyt vastaukset oikein sekä haastateltava kysymykset, ja jos haastateltavalla oli jotain kommentoitavaa, muutettiin se tiivistettyyn materiaaliin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tulokset voivat vaikuttaa siihen, miten Pankkiorganisaatio X etenee organisaatiokulttuurin muutostyössä. Tämän motivaatiota herättävän seikan nähtiin auttavan siinä, että vastaukset olivat totuudenmukaisia, sillä haastattelun avulla jokainen haastateltava pystyi vaikuttamaan tuloksiin ja sitä kautta mahdollisiin käytännön toimenpiteisiin. Tämä lisää tutkimuksen ja vastausten luotettavuutta. Haastatteluihin käytettiin aikaa ja haastattelut kestivätkin keskimäärin 1,5 tuntia. Haastattelukysymyksiä oli 36 kappaletta, sillä haastatteluista haluttiin saada irti mahdollisimman paljon näkemyksiä ja ideoita tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tutkimus on pätevä, uskottava ja vakuuttava, sillä se on perusteellisesti tehty. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa, joten tähän nähden tutkimus tuotti hyvän näkemyksen tutkittavasta aiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä varmistuu silloin, kun saturaatiota eli vastausten samankaltaisuutta alkaa esiintyä. Saturaatiota ei voitu tässä tutkimuksessa kuitenkaan käyttää haastateltavien määrän mittarina suoraan, sillä tutkimusongelman luonne osaltaan vaati, että haastattelukysymykset auttaisivat löytämään mahdollisimman paljon erilaisia vastuksia ja vaihtoehtoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Viisi haastateltavaa oli sopiva määrä tähän tutkimukseen, sillä kyseessä oli opinnäytetyö. Jos tutkimukseen olisi valittu enemmän kuin viisi haastateltavaa, olisi työmäärä ollut liian suuri. Tällä määrällä saatiin hyvin aineistoa tukemaan teoriaa ja näin tutkimus saatiin toteutettua.

Laadullinen tutkimus ei useinkaan perustu yleistettävyyteen, sillä jokainen tutkimus on erilainen toimeksiantajasta ja tilanteesta riippuen, kuten tässäkin tapauksessa. Tutkimuksen objektiivisuuteen vaikuttavat tutkimuksen aihe, tutkija sekä tutkimusmenetelmät. Tutkimus ei voi täten koskaan olla täysin objektiivinen. Muuttujien vaikutus on aina olemassa, mutta tätä on yritetty pienentää mahdollisimman vähäiseksi. Haastattelun luotettavuutta voi mahdollisesti horjuttaa tilannesidonaisuus, jonka johdosta tilanne vaikutti haastateltavien vastauksiin. Tutkimuksen aiheen esittely vaikutti mahdollisesti vastauksiin, jos haastateltava antoi tämän tietoisesti tai tiedostamattaan vaikuttaa niihin.

Jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä toimeksiantajayrityksen kohdalla esimerkiksi siitä, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä on tällä hetkellä. Tutkimuksen tulisi kattaa koko henkilöstö. Tämän edellä mainitun kulttuurin tutkimuksen avulla voitaisiin mitata ja tutkia myös sitä, miten organisaatiokulttuuri on muuttunut tietyllä ajanjaksolla. Tällainen tutkimus voitaisiin tehdä noin vuoden tai kahden kuluttua ensimmäisestä tutkimuksesta.

## Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Asenteissa ja tavoissa lymyävä organisaatiokulttuuri ratkaisee kilpailutilanteen. 2014. Markkinointi-instituutti. Viitattu 19.9.2016. <https://www.markinst.fi/markkinointi-instituutti/asenteissa-ja-tavoissa-lymyava-organisaatiokulttuuri-ratkaisee-kilpailutilanteen#.V86VCsrG7IA>.

Heino, M. 2016. Euroopan paras työpaikka: tamperelainen Vincit. Yle uutiset. Viitattu 19.9.2016.

[http://yle.fi/uutiset/euroopan\\_paras\\_tyopaikka\\_tamperelainen\\_vincit/8965313](http://yle.fi/uutiset/euroopan_paras_tyopaikka_tamperelainen_vincit/8965313).

Huhtala, H. & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jurnaaleissa. Hallinnon tutkimus 26,2, 13–32. Viitattu 9.9.2016. [https://hanelseeck.files.wordpress.com/2013/04/huhtala\\_laakso\\_kulttuuriteoriat.pdf](https://hanelseeck.files.wordpress.com/2013/04/huhtala_laakso_kulttuuriteoriat.pdf).

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

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

Kananen, J. 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kosunen, T. 2007. Organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, tietojohdaminen. Viitattu 23.9.2016.

<https://www.doria.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/32983/nbnfi-fe20072140.pdf?sequence=1>.

Kotter, J. 2012. The key to changing organizational culture. Viitattu. 14.9.2016.

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/#5cc605b7238c>.

Kuisma, P. 2016. Uusi organisaatiokulttuuri, mutta miten? Uusi Kaiku. Valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Viitattu 22.9.2016.

<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/uusi-organisaatiokulttuuri-mutta-miten/>.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää, kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

- Laajalahti, T. 2016. Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, yhteisöviestinnän maisterintutkielma, viestintätieteiden laitos. Viitattu 10.9.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201603081789>.
- Lehmusvirta, A. 2016. Ruotsin malli- uudistuksia, joista Suomessa vasta uneksitaan. Kauppalehti uutiset. Viitattu 19.9.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ruotsin-malli---uudistuksia--joista-suomessa-vasta-uneksitaan/kk4RpVcG>.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi, Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avain organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Matikainen, J. 1999. Organisaatiokulttuuri muutoksessa. Viitattu 20.9.2016. <http://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>.
- Mäntylä, M. 2016. ”Olemme törkeän avoimia”. Talouselämä 6, 32–39. Parhaat työpaikat 2016- sarja. Viitattu 9.9.2016. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2926555> , Lehtiarkisto Talentum.
- Okko, S. 2016. Muuttuva maailma. Verkostoissa navigointia, jakamista ja toimintaa. Uusi Kaiku. Valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Viitattu 22.9.2016. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/pauli-komonen-puhuu-asiaa/>.
- Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii punaisen langan. 2015. Mind Avenue. Blogi-teksti. Viitattu 20.9.2016. <http://mindavenue.fi/organisaatiokulttuurin-kehittaminen-tuloksellisesti-vaatii-punaisen-langan-ja-johdonmukaisuutta/>.
- Organisaatiokulttuurin muutoksessa jokaisella on oma roolinsa. 2014. Markkinointi-instituutti. Viitattu 20.9.2016. <https://www.markinst.fi/markkinointi-instituutti/organisaatiokulttuurin-muutoksessa-jokaisella-on-oma-roolinsa#.V86Wj8rG7IA>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.9.2016. <Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, E. H. 1999. Yrityskulttuuri-selvitysmisopas. 2. painos. Tampere: Laatuokeskus.
- Strategiset kyvykkyydet. 2016. Pankkiorganisaatio X:n materiaali.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.
- Vanhamäki, O. 2011. Strateginen kyvykkyys – mistä se on tehty. Mentoring blog. Viitattu 23.9.2016. <http://www.balentor.fi/strateginen-kyvykkyys-mista-se-tehty>.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelulomake**

#### **Organisaatiokulttuuri**

##### **Lyhyt kuvaus organisaatiokulttuurista terminä**

1. Millainen on mielestäsi Pankkiorganisaatio X:n organisaatiokulttuuri? Millä sanoin kuvaisit yrityksen organisaatiokulttuuria muille?
2. Mitä hyvää näet nykyisessä kulttuurissa?
3. Mitä haluaisit muuttaa nykyisessä kulttuurissa?
4. Onko tunnelma sellainen, että se luo energiaa?
5. Tunnetko olosi luontevaksi ja hyväksytyksi erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa?
6. Saatko riittävästi sekä positiivista, että ohjaavaa palautetta työstäsi?
7. Mikä on tärkein ulkoinen haaste, johon yrityksen tulee vastata?
8. Mikä on tärkein sisäinen haaste, joka yrityksen tulee ratkaista?
9. Miten arvostusta osoitetaan? Keitä arvostetaan ja miksi? Jäävätkö jotkut arvostusta vaille? Millaisissa tilanteissa?

#### **Muutos**

10. Onko yritys kuinka muutosinnokas? Miten muutoksiin suhtaudutaan? Onko ilmassa paljon muutosvastarintaa?
11. Millainen on hyvä muutosjohtaja?
12. Millaisena muutosjohtajana/vaikuttajana kuvaisit itseäsi?
13. Mitkä ovat muutosjohtamisen suurimmat haasteet tavoitteisiin pääsemisessä?
14. Miten muutosjohtamisen osaamista voidaan kehittää? Miten toivoisit, että sitä kehitettäisiin?

#### **Organisaatiokulttuurin muutos**

15. Onko Pankkiorganisaatio X:n organisaatiokulttuurista keskusteltu, käyty yhteistä keskustelua siitä millainen se on?

16. Onko organisaatiokulttuuri yleisesti tiedossa? Onko sitä tutkittu?

17. Miten koet oman roolisi organisaatiokulttuurin johtajana/vaikuttajana?  
Onko sinun omalla johtamisella/vaikuttamisella merkitystä kulttuurin kehittymiseen?

18. Miten voit itse vaikuttaa organisaatiokulttuurin muutokseen?

19. Millä keinoilla johdat organisaatiokulttuuria?

### **Strategiset kyvykkyudet**

#### **Lyhyt kuvaus strategisista kyvykkyyksistä terminä**

Yrityksen strategiset kyvykkyudet.

Kyvykkyys nro.1 rohkea kehittymisen ja jatkuva kehittämisen kulttuuri  
Kyvykkyys nro.2 huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset kaikissa kohtaamisissa  
Kyvykkyys nro.3 pankkiorganisaatio X johtamisen referenssiksi.

20. Millaisilla toimenpiteillä siirrytään pelkkien tuotteiden myynnistä laaja-alaiseen ongelmanratkaisukykyyn ja aktiiviseen konsultatiiviseen myyntiin?

21. Millä tavalla pystytään palvelemaan asiakkaita, jotka enenevässä määrin toimivat vain digitaalisissa kanavissa ja konttorin ulkopuolella?

22. Miten perinteinen ja ehkä vähän hidaskin päätöksenteko pystytään muuttamaan luotettavaksi, rohkeaksi ja ketteräksi päätöksenteoksi?

23. Miten voidaan rohkaista uuden oppimiseen ja arjen kokeiluihin?

24. Millä keinoin päästään konttorikeskeisestä identiteetistä enemmän digitaaliseen identiteettiin?

25. Miten koet, että voit muuttaa johtamista asia- ja tuotekeskeisyydestä innostavaan, ihmiskeskeiseen johtamiseen?

26. Digitaalisuuden ja uusien palveluiden merkitys kasvaa, mutta samalla ihmiset ja osaamispääoma ovat entistä tärkeämpiä. Menestyminen digitaalisessa maailmassa vaatii hallittua joustavuutta.

Mitä tämä mielestäsi tarkoittaa?

27. Miten kulttuuria muutetaan kohti tilaa, jossa huippuosaavat ja intohimoiset ihmiset ovat kaikissa kohtaamisissa?

28. Jokainen on vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Miten tähän annetaan valmiudet?

29. Miten työntekijöitä rohkaistaan ottamaan vastuuta? Miten rohkea vastuunottamisen kulttuuri luodaan?

30. Miten pankkiorganisaatio X saa parhaimmat osaajat töihin? Kulttuurin on oltava houkuttava.

31. Miten päästään kulttuuriin, jossa ihmiset suhtautuvat intohimoisesti työhönsä? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

32. Johtamisen osalta strategiset kyvykkyydet ohjaavat johtajia olemaan helposti lähestyttäviä, rohkeita suunnan näyttäjiä ja tavoitteiden saavuttamiseen innostavia kumppaneita.

Miten koet tämän saavuttamisen mahdolliseksi?

### **KAIKEN KAIKKIAAN**

33. Mikä on se reitti tai keino, jolla osaaminen voidaan laajentaa tuotekeskeisestä nykyroolista kohti monialaista osaajaa/taloudellista neuvonantajaa?

34. Millä kehitetään oikeanlaista osaamista?

35. Minkä kulttuurissa täytyy muuttua, jotta tavoitteet toteutuvat?

36. Miten kulttuuria voidaan muuttaa, jotta päästään strategiaan kyvykkyyksiin?