

Salme Hyvönen

Yrityskulttuurimuutoksen hallinta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

8.1.2018

Tekijä Otsikko	Salme Hyvönen Yrityskulttuurimuutoksen hallinta
Sivumäärä Aika	73 sivua + 12 liitettä 8.1.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin teknologiateollisuuden toimialaan kuuluvalla yrityksellä, joka kuuluu suureen kansainväliseen konserniin. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää menetelmä kulttuurimuutoksen hallitsemiseksi.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistehtävän viitekehys perustui yrityskulttuurin sisältöön ja muutosjohtamiseen.</p> <p>Toimenpiteet kohdistuivat yrityksen yhdeksästä divisioonasta kahteen. Nykytilan määrittely tavoitteiden, seurantamenetelmien ja vahvistavien toimenpiteiden osalta tehtiin perustuen johdon haastatteluun ja aiemmin toteutetun palvelukulttuurikoulutusdokumenttien sekä strategiadokumenttien perusteella. Yrityskulttuurin etenemistä ja sisältöä todennettiin kyselyllä ja työpajalla, jotka toimivat menetelmänä seurata ja vahvistaa kulttuurimuutoksen etenemistä. Työpajassa todennettiin divisioonien yrityskulttuurin sisältöä, jotta voitiin määrittellä yrityskulttuuria vahvistavia toimenpiteitä.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda menetelmä, jolla kohdeyritys voi hallita yrityskulttuurin muutosta. Kahdessa divisioonassa toteutettujen toimenpiteiden perusteella tämä tavoite toteutui. Yritykselle luotiin menetelmä, jolla he saivat tietoa kulttuurimuutoksen etenemisestä ja tunnistettiin keinoja, joilla yritys voi vahvistaa yrityskulttuurimuutoksen etenemistä edelleen.</p>	
Avainsanat	yrityskulttuuri, kulttuurimuutos, muutosjohtaminen

Author Title	Salme Hyvönen Managing Cultural Change in Organisation
Number of Pages Date	73 pages + 12 appendices 8 January 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>This development project was made for a technology company, which belongs to an international group. The main objective of this development project was to develop a method for managing the company's cultural change.</p> <p>The development project was carried out as action research. This study mainly applied qualitative research methods. The theoretical part of the study was based on theories about organisational culture and change management.</p> <p>The actions in this study focused on two out of nine divisions. The current state analysis to identify the targets for the cultural change as well as the methods for following up and strengthening the organizational culture were based on management interviews, service culture training documents and strategy documents. The content and development of the organizational culture were determined by a questionnaire and a workshop. This questionnaire and workshop worked as a method to follow-up and strengthen the development of the cultural change. The content of the organizational culture was determined in workshops to determine the actions to be used to strengthen the culture.</p> <p>The objective was to develop a method which could be used to manage the company's cultural change through development actions which were carried out in two divisions. The target was achieved. The method was created for the company to collect information on the development of the cultural change. Actions to further strengthen the cultural change were also identified.</p>	
Keywords	company culture, cultural change, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Yrityskulttuurimuutoksen taustasyyt	2
1.3	Työn rakenne	4
1.4	Työssä esiintyviä käsitteitä	5
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Työn tavoite ja mittarit	6
2.2	Toimintatutkimuksen rajaaminen	7
2.3	Toimintatutkimuksen ennakoidut tulokset ja riskit	7
3	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	8
3.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	8
3.2	Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmät	10
3.3	Analyysimenetelmät	12
3.4	Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi	13
4	Teoreettinen viitekehys	14
4.1	Yrityskulttuurin ytimessä	14
4.2	Yrityskulttuurin arviointi yrityksessä	16
4.3	Yrityskulttuurin muutoksen johtaminen	21
4.3.1	Muutos lähtee nykytilan määrittelystä	21
4.3.2	Varmista asioiden sujuvuus	23
4.3.3	Rakenna tahtotilaa	24
4.3.4	Tee organisaatiosta houkutteleva	26
4.3.5	Johtamiskäytännöt ja esimiehen rooli muutoksen johtamisessa	27
4.3.6	Muutoksen elinkaari	29
4.3.7	Kulttuurimuutoksen yhteenveto	32
5	Kehittämistehtävän toteutus	34
5.1	Kehittämistehtävän toteutus pääpiirteittäin ja aikataulu toteutukselle	34
5.2	Yrityskulttuurimuutoksen nykytila divisioona 1	35
5.3	Yrityskulttuurimuutoksen nykytila divisioona 2	41
5.4	Työpaja divisioona 1	46
5.4.1	Divisioona 1 työpajan suunnittelu	46
5.4.2	Divisioona 1 työpaja	48

5.4.3	Divisioona 1 – palaute työpajasta ja raportointi	52
5.5	Työpaja divisioona 2	53
5.5.1	Divisioona 2 – työpajan suunnittelu	53
5.5.2	Divisioona 2 – työpaja	54
5.6	Suosituksia jatkotoimenpiteiksi kulttuurin edelleen vahvistamiseksi	58
5.6.1	Kulttuurimuutos tarvitsee johtamista	59
5.6.2	Kulttuuria estävien ja edistävien piirteiden huomioiminen	60
5.6.3	Sanoita strategiaa	62
5.6.4	Vahvista esimiesten kykyä johtaa muutosta	63
5.6.5	Oikeudenmukaisuus ryhmissä	64
5.6.6	Rekrytoi ja nimitä henkilöitä kulttuurin vaatimukset huomioiden	65
6	Tutkimuksen tulokset	67
7	Pohdintaa	69
	Lähteet	72
	Liitteet	
	Liite 1. Johdon haastattelukysymykset	
	Liite 2. Divisioona 1 kysymykset ja agenda	
	Liite 3. Divisioona 2 kysymykset ja agenda	
	Liite 4. Yrityskulttuurin esittely Prezi-esitys	
	Liite 5. (Salainen) Esimerkkejä Divisioona 1 vastauksista kyselyyn	
	Liite 6. (Salainen) Divisioona 1 kulttuurin sisältö	
	Liite 7. (Salainen) Divisioona 1 lehtiötaulun kuvat ja samat tiedot exceliin taulukoituna.	
	Liite 8. (Salainen) Esimerkkejä Divisioona 2 vastauksista kyselyyn	
	Liite 9. (Salainen) Divisioona 2 kulttuurin sisältö	
	Liite 10. (Salainen) Divisioona 2 lehtiötaulun kuvat ja samat tiedot exceliin taulukoituna.	
	Liite 11. (Salainen) Tutkimuspäiväkirja	
	Liite 12. (Salainen) Johdon haastattelujen litterointi	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja lähtökohdat

Metropolian YAMK opinnäytetyönä teen toimintatutkimuksen, jossa kehitän menetelmän hallita yrityskulttuurimuutosta. Kohdeyrityksessä on tunnistettu, että teknologia tulee muuttamaan liike-elämää nyt ja tulevaisuudessa merkittävästi. Yrityskulttuuri on nopeasti muuttuvassa ekosysteemissä ajankohtaisempi kuin koskaan. Käynnissä oleva teknologiamurros asettaa yritykset ja yhteiskunnan suurten haasteiden eteen. Yrityksissä ja yhteisöissä toimivien ihmisten tulee nopeasti pystyä omaksumaan uusia toimintatapoja ja ajatusmalleja. Tässä muutoksessa yrityskulttuuri voi helpottaa tai vaikeuttaa muutosta ja on tärkeää huomata, kuinka se tapahtuu. Yrityskulttuurin muuttaminen on pitkäjänteistä työtä ja muutoksen hallinta ei ole helppoa. Työelämän nopeat muutokset edellyttävät yrityksiltä uudenlaista kulttuuria, joten on tärkeää tuottaa yrityksille tutkimustietoa siitä, kuinka tätä muutosta voidaan hallita.

Kohdeyritys on monialainen teknologiayritys, joka toimii liki 200 maassa. Suomessa yritys aloitti toimintansa yli 150 vuotta sitten. Yritys on jaettu yhdeksään divisioonaan. Suomen yhtiöllä on sivuliikkeet Suomen lisäksi Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2016 noin 200 miljoonaa euroa ja henkilöstöä tilivuoden lopussa oli noin 600. (Kohdeyrityksen verkkosivut 2017.)

Yritys haluaa mahdollistaa asiakkaidensa kannattavan kasvun, mikä mahdollistaa myös yrityksen oman menestymisen. Yrityksellä on hyvä tuntemus eri toimialojen prosesseista ja tämän lisäksi korkea osaaminen teknologian hyödyntämisessä, datan keräämisessä ja analysoinnissa. Tämä yrityksen osaaminen ja paikallinen palveluliiketoiminta tuottavat yrityksemme asiakkaille arvoa digitalisoituvassa maailmassa. (Kohdeyrityksen verkkosivut 2017.)

Digitalisoituminen tarkoittaa merkittäviä muutoksia yrityksessä. Perinteinen laitekauppa muuttuu asiakaskeskeiseksi arvomyynniksi. Vastatakseen tähän haasteeseen kohdeyritys on käynnistänyt yrityskulttuurimuutoksen. Muutos on kohdeyrityksessä käynnistetty

koulutusohjelmalla, johon koko yrityksen henkilökunta on osallistunut. Ohjelma on nimetty palvelukulttuurimuutokseksi. Ohjelma on muodostunut etätehtävistä ja kuudesta lähipäivästä. Lisäksi palvelukulttuuria on lanseerattu viestinnän ja johdon toimesta.

Kohdeyrityksessä yrityskulttuurimuutoksen käynnistämistä varten on suunniteltu toimenpiteet. Yrityksellä on kuitenkin puutteellinen menetelmä seurata yrityskulttuurimuutoksen etenemistä. Kehitystehtäväni tavoitteena on luoda menetelmä, jolla kulttuurimuutoksen etenemistä voidaan seurata ja kohdeyritys voi kohdentaa jatkotoimenpiteet kulttuurin vahvistamiseksi.

1.2 Yrityskulttuurimuutoksen taustasyöt

Teknologia kehittyy voimakkaasti ja teknologian kehityksen muutokset tulevat vaikuttamaan merkittävästi yritysten kehittymiseen. Teknologia kehittyy tulevaisuudessa nopeasti, koska

- Ø tietoa syntyy koko ajan lisää,
- Ø tietoa on vapaasti saatavilla,
- Ø tietokoneiden laskentakapasiteetti kasvaa,
- Ø tieto ja tutkimus demokratisoituvat eli tieto on kaikkien saatavilla,
- Ø pienet yritykset ja yksilöt tuottavat teknologisia keksintöjä,
- Ø joukkoistaminen (teknisiä ongelmia ratkotaan erilaisilla avoimilla foorumeilla) mahdollistaa teknisten ongelmien nopean ratkaisun. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 29.)

Teknologian kehittymisen esimerkkeinä ovat pilvipalvelut, virtuaalitodellisuus, langaton internet, tietokoneiden laskentakapasiteetin kasvu, digitaalisen tiedon määrän kasvu, esineiden internet, tarkentunut sensoritekniikka ja tietoturva (Hiltunen & Hiltunen 2014, 44–45). Myös robotiikka tulee lisääntymään nanoroboteista teollisuusrobotteihin. Teollisuusrobottien käyttö tulee lisääntymään teollisuudessa yksinkertaisissa ja usein toistuvissa tehtävissä ja hankalissa olosuhteissa (Hiltunen & Hiltunen 2014, 145). Sensoritekniikan kehittyessä robotit voivat ottaa koko ajan haasteellisempia tehtäviä, kun roboteille kehitetään aistimaisia ominaisuuksia (Hiltunen & Hiltunen 2014, 167).

Monimutkaista teknologiaa käyttöön otettaessa palveluiden saatavuus korostuu. Teollisuuslaitosten on saatava tukea laitteiden elinkaareen, käyttäjien osaamiseen ja tukeen.

Palveluiden saatavuus tulee olemaan kilpailutekijä myös laitekaupassa. Teknologiateollisuuden murroksessa on tärkeää, että yrityskulttuuri on sellainen, että se tukee nopeaa oppimista ja palvelukulttuurin omaksumista.

Työ- ja elinkeinoministeriö toteaa raportissaan palvelutalouden murroksesta ja digitalisaation mahdollisuuksista, että palvelutalous tulee ylittämään valtioiden rajat digitalisoinnin kautta ja näin ollen elinkeinopolitiikan tulee tukea digitaloutteen siirtymistä (TEM 2016, 4). Suomessa halutaan edistää edelläkävijöitä ja vastustaa vanhoihin uskomuksiin takertumista. Tekes on kirjoittanut raportin palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä ja sen mukaan edelläkävijöitä yhdistää seitsemän seikkaa, jotka ovat **asiakasymmärrys**, kyseenalaistaminen, uutuusarvo, **palveluasenne**, verkostoituminen, ennakointi ja kasvunälkä (Tekes 2013, 17–20). Tekesin raportin mukaan huippuluokan asiantuntijuuden ja rohkeuden lisäksi täytyy löytyä kyky tehdä ainutlaatuisista ideoista kannattavaa liiketoimintaa (Tekes 2013, 17–20).

Paavola tähdentää Tekesin raportissa, että henkilöstö ei ole tärkein voimavara, vaan on oltava vielä **oikeat henkilöt, oikealla asenteella ja aidolla intohimolla** ja heidän on saatava oikeita tuloksia. Paavolan mukaan edelläkävijäyrityksen kulttuurin tulee olla **palvelukeskeinen**, mikä tarkoittaa, että kulttuuri korostaa **asiakkaan arvoa ja korostaa asiakaspalvelua**. Tämä vaatii niin prosessien kuin kulttuurin sekä asenteen kehittämistä, mikä on haasteellista Suomessa, koska meiltä puuttuu palvelukulttuurin perinne. Tämä taas tarkoittaa sitä, että vaivaannumme niin palveltaessa kuin palvellessamme. (Tekes 2013, 16–20.)

Tekesin raportissa palvelukeskeisyyden saavuttaminen yrityksessä on mahdollista, kun palvelujen parissa työskenteleviä ihmisiä arvostetaan ja palvelujen kehittämistä pidetään tärkeänä. VTT:n tutkija Maaria Nuutinen sanookin, että vaikka asiakasta arvostetaan, asiakkaan kanssa työskenteleviä ei aina arvosteta – myyjä lukuun ottamatta. Asiakaspalvelun status on usein yrityksissä alhainen, vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat tärkeimpiä yrityksen menestykseen vaikuttajia palveluliiketoiminnassa. Laitemyyjän muuttuessa palvelumyijäksi tulee myyjän oppia kuuntelemaan asiakasta ja toimia ikään kuin businesterauttina. Yrityksissä, joissa tämä on toteutettu, on muutos koettu haasteelliseksi myyjille. (Tekes 2013, 98–100.)

Digitalisaatio yhdistää teollisuuden ja palvelut - uusi palvelutalouslogiikka mahdollistaa uudenlaisen asiakasarvon lisäyksen. Digitalisaatio on avainasemassa, kun puhutaan

palveluiden skaalautuvuudesta ja vietyvyydestä. Tämä kehitys on vasta ottamassa ensimmäisiä askeliaan. Yrityksille tämä muutos tarkoittaa toisaalta kilpailun kovenemistä, mutta se myös mahdollistaa globaalien palvelujen tarjoamisen. Julkistaloudelle digitalisaatio antaa mahdollisuuden tehostaa toimintojaan ja helpottaa ihmisten ja yritysten toimintaa esimerkiksi digitaalisten tietokantojen avaamisella. (TEM 2016, 4.)

Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa McKinsey & Company:n konsultit mainitsevat yhdeksi keskeiseksi kehitysalueeksi osaamisen varmistaminen tulevaisuuden Suomessa (TEM 2016, 13). Teollisen internetin ja muun digitalisaation tulee olla opetusohjelmissa muillakin kuin IT-alalla (TEM 2016, 13). Raportissa painotetaan, että toimenpiteet pitäisi keskittää sinne missä vaikuttavuus on suurin – eli palveluteollisen osaamisen ja kasvun rakentamiseen Suomessa (TEM 2016, 17).

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö muodostuu seitsemästä luvusta. **Ensimmäinen luku** on johdanto aiheeseen. Kerron siinä lyhyesti tutkimuksesta ja kuvaan laajemmalla tasolla teknologiamurrosta sekä sitä, minkälaisia odotuksia digitalisaatio ja lisääntyvä palvelujen tarjoaminen asettavat yrityskulttuurille. **Toisessa luvussa** keskityn tutkimusasetelman kuvaamiseen. Tässä luvussa on tarkka kuvaus kehitystehtävästä: mitä teemme, mitä tavoittelemme, kuinka tutkimus on rajattu ja mitkä ovat kehitystehtävän ennakoitavat tulokset ja riskit.

Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimusmenetelmiä ja aineistoa. **Neljäs luku** on varattu yrityskulttuurin viitekehyykselle. Kerron mistä yrityskulttuuri muodostuu, ja kuinka yritys voi arvioida omaa yrityskulttuuriaan. Viitekehys sisältää myös muutosjohtamisen teoriaa eli kuinka yritys johtaa yrityskulttuurimuutostaan.

Viides luku on varattu toimintatutkimuksen toteutuksen kuvaamiselle. Aluksi kerron yksityiskohtaisemmin yrityksen kulttuurimuutoksen nykytilasta. Tämän jälkeen kerron tuotetun työpajan suunnittelusta, toteuttamisesta ja tuloksista. Luvun lopussa ehdotan tutkimusten perustella toimenpiteitä kulttuurin vahvistamiseksi. **Luvussa kuusi** käyn läpi tutkimustulokset sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi **luvussa seitsemän** arvioin kriittisesti koko kehityshanketta.

1.4 Työssä esiintyviä käsitteitä

Artefakti tarkoittaa sivistyssanakirjan mukaan ihmisen tekemää (MOT kielitoimiston sanakirja 2017). Yrityskulttuurista puhuttaessa artefakti on sitä mitä näkee, kuulee ja tuntee.

Digitalisaatio on Etlan raportin määritelmän mukaan digitaalitekniikan integrointia jokapäiväiseen elämään digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä. Digitalisaatio luo uutta liiketoimintaa, kun se mahdollistaa uudenlaisen arvonluonnin tuotteita ja palveluita yhdistäen. Digitalisaatio on siis uuden arvon tuottamista tiedon avulla. (Etlä 2015, 18–19.)

Interventio on toimenpide, jolla pyritään vaikuttamaan ryhmän tai yksilön käyttäytymiseen (MOT kielitoimiston sanakirja 2017).

Tavaroiden internet (IoT) ovat laitteita, jotka ovat yhteydessä toisiin laitteisiin internetin välityksellä. Tavaroiden internet on osa digitalisaatiota. IoT lähtee kuluttajatasen tarpeista ja innovaatioista. Palveluilla voidaan saavuttaa esimerkiksi energiasäästöjä. Liiketoimintamallia muuttamalla voidaan lamppujen myymisen sijaan myydä valoa. Alla olevassa kuviossa 1 IoT on kuvattu digitalisaation kentässä. (Etlä 2015, 11–15.)

Teknologinen ekosysteemi tarkoittaa useiden yritysten yhteistä tuote- ja teknologia-alustaa. Yritysten verkosto tarjoaa verkostoituneen yhteistyön avulla arvonmuodosta laajasti. Esimerkkinä menestyvästä ekosysteemistä on esimerkiksi Applen asema sovelluskaupassa. (Etlä 2015, 15.)

Teollinen internet (TI) keskiössä ovat yritysten tarpeet, kuten kokonaisprosessin optimointi, kuvattu kuviossa 1 digitalisaation kentässä (Etlä 2015, 9–15).



Kuvio 1. Esineiden ja asioiden internet sekä teollinen internet digitalisaation kentässä (Etna 2015, 9).

2 Tutkimusasetelma

2.1 Työn tavoite ja mittarit

Kohdeyrityksessä on tiedostettu edellisessä luvussa kuvattu toimintaympäristön muutos ja käynnistetty yrityskulttuurimuutos. Kulttuurimuutos on ollut käynnissä pari vuotta. Edellisen tilivuoden aikana yrityksessä toteutettiin palvelukulttuurikoulutus, mikä toimi lähtölaukauksena kulttuurimuutokselle. Yrityksellä on ollut kuitenkin puutteelliset menetelmät seurata kulttuurimuutoksen etenemistä. Tutkimuksellani tulen auttamaan yritystä tämän haasteen voittamisessa eli tutkimusongelma toimintatutkimuksessani on: ”Miten kohdeyritys voi hallita yrityskulttuurin muutosta?”

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda menetelmä, jolla yritys voi hallita yrityskulttuurimuutostaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys saa toimintatutkimuksella luodun menetelmän avulla tietoa siitä, kuinka kulttuurimuutos on edennyt ja mitä kulttuurimuutosta vahvistavia toimenpiteitä voitaisiin suositella. Tutkimusongelmaa tarkentavat tutkimuskysymykset ovat: ”Kuinka kohdeyritys voi saada tietoa kulttuurimuutoksen etenemistä?” ja ”Kuinka kohdeyritys voi vahvistaa kulttuurimuutosta?”.

Mittareina tälle tutkimukselle käytetään seuraavien toimenpiteiden toteutumista:

1. Kohdeyritykselle on luotu menetelmä kulttuurimuutoksen seuraamiseksi.
2. Kohdeyritykselle on luotu keinoja seurata kulttuurimuutoksen etenemistä.
3. Kohdeyritys on saanut tietoa kulttuurimuutosta vahvistavista keinoista.

2.2 Toimintatutkimuksen rajaaminen

Kohdeyrityksessä on yhdeksän divisioonaa, jotka toimivat hyvin itsenäisesti. Tässä tutkimuksessa kohdistan tutkimuksen kahteen yhdeksästä divisioonasta. Työstä tulisi liian laaja, jos pyrkisin tutkimaan kaikkia yhdeksää divisioonaa. Valitsin kaksi divisioonaa yhden sijaan, jotta tutkimuksen validiteetti (tutkittu oikeita asioita) ja reliabiliteetti (toistettavuus) paranee.

Ensimmäiseksi tutkittavaksi divisioonaksi valikoitui divisioona 1, jossa työni ohjaaja työskentelee. Tästä divisioonasta saan havainnointitietoa ohjaajani kautta ja toinen syy kyseisen divisioonan valintaan oli, että divisioona 1 vaikuttaisi olevan pidemmällä kulttuurimuutoksessa kuin muut divisioonat. Divisioonan 1 kulttuurimuutoksessa voisi olla opittavaa muille divisioonille. Toinen tutkittava divisioona tulee olemaan divisioona 2, jossa itse työskentelen. Valitsin tämän divisioonan kahdesta syystä, ensinnäkin pystyn tekemään helposti osallistuvaa havainnointia ja toiseksi pystyn parhaiten edistämään kulttuurimuutosta divisioonassa, jossa työskentelen.

2.3 Toimintatutkimuksen ennakoitut tulokset ja riskit

Toimintatutkimuksen tavoite on, että yritykselle on luotu menetelmä, joka auttaa yritystä muutoksen toteutumisen arvioinnissa. Toimintatutkimuksen ennakoituja tuloksia ovat:

- Tutkimuksessa syntyy tietoa kulttuurimuutoksen etenemisestä, kun testaamme menetelmää.
- Vahvistaa yrityskulttuurimuutosta, koska tutkimus varmistaa, että aihe pysyy aktiivisena tutkimuksen ajan.
- Olemme tunnistaneeet toimenpiteitä, joilla yritys voi edelleen vahvistaa yrityskulttuuriaan.
- Yrityksen johdon osaaminen yrityskulttuurin ja muutosjohtamisen osalta paranee.

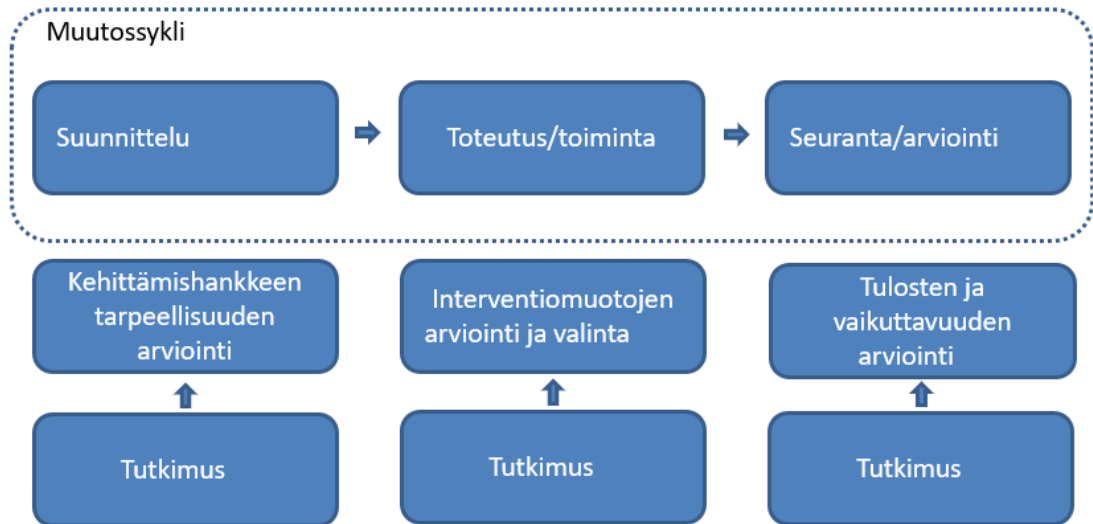
Toimintatutkimuksen aluksi olen tunnistanut kaksi riskiä, jotka voivat vaarantaa toimintatutkimuksen valmistumisen suunnitellussa aikataulussa. Yrityksessä toimii Service Initiative-ryhmä, jonka tarkoituksena on vahvistaa palveluliiketoimintaa yli divisioonarajojen. Olen suunnittelut toteuttavani tutkimuksen yhteistyössä tämän ryhmän kanssa. Toimintatutkimuksen kannalta on tärkeää, että Service initiative-ryhmä toimii tutkimuksen ajan. Jos ryhmä jostain syystä lopetettaisiin, joutuisin hakemaan uuden ryhmän kehitystehtäväni toteutustiiimiksi. Toinen riski on, että kehitystehtävä epäonnistuisi esimerkiksi siten, että työpajassa tutkittaisiin vääriä asioita, jotka eivät antaisi vastauksia kulttuuri muutoksen etenemisestä. Työpajassa käsiteltävien teemojen huolellinen laatiminen on erittäin tärkeää toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta.

3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimus kohdistuu aina käytännön työelämään eli se on oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön työelämän ongelman tiedostaminen ja poistaminen. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä on yhteistyö, jossa ryhmällä on yhteinen haaste. Ryhmä hakee ratkaisua haasteeseen ja sitoutuu muutokseen. Toimintatutkimus siis hakee muutosta, joka on pysyvä. (Kananen 2014, 11–13).

Alla olevassa kuviossa 2, on kuvattu toimintatutkimuksen toteutusmalli. Muutossykli muodostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja päättyy seurantaan ja arviointiin. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy lisäksi tutkimuksellinen osuus. Tutkimuksellinen lähestymistapa erottaa toimintatutkimuksen muutosprojektista ja konsultoinnista.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 55).

Muutossyklinä tässä tutkimuksessa toimivat divisioonat 1 ja 2. Ensimmäinen muutossykli kohdistuu divisioonaan 1 ja toinen muutossykli kohdistuu divisioonaan 2. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu kehittämishankkeen tarpeellisuuden arviointi, jota olen kuvannut tämän opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa. Toimintatutkimuksessa on tärkeää, että kehitysprojektin tarpeellisuuden arvioinnin lisäksi arvioidaan myös tieteenalan tarpeellisuus (Kananen 2014, 57). Olen luvussa yksi perustellut, miksi yrityskulttuuriin kohdistuva tutkimus on erityisen ajankohtainen tässä ajassa. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös työpajojen ja kyselyiden suunnittelu.

Kuviossa 2 mainitun interventiomuotojen arvioinnin olen tehnyt teoriaan perustuen. Toteutus pitää sisällään työpajan, jolla yritys saa tilaisuuden tutkia kulttuurimuutoksen etenemistä. Toteutukseen sisältyy koulutusta, joilla lisätään yrityksessä yrityskulttuurin teorian tunnettavuutta. Lisäksi molemmille divisioonille laaditaan loppuraportti, joka sisältää arvion kulttuurimuutoksen etenemisestä ja ehdotuksia jatkotoimenpiteistä, joilla divisioonat voivat edelleen vahvistaa yrityskulttuurimuutoksen etenemistä. Toimintatutkimuksen viimeisessä vaiheessa arvioidaan tulokset ja vaikuttavuus. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteet ja mittarit löytyvät luvusta 2.1. Ennakoituja tuloksia on käsitelty luvussa 2.3. Tulosten arviointiin liittyy myös validiteetin ja reliabiliteetin arviointi, jota olen käynyt läpi tarkemmin luvussa 3.4. Tavoitteiden, tulosten, validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista käsittelen luvussa 6.

3.2 Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa tulen käyttämään pääasiallisesti laadullisia eli kvalitatiivisia tiedonkeräysmenetelmiä. Tutkimuksessa toteutuu aineistotriangulaatio, mikä tarkoittaa, että käytän erilaisia aineistoja. Tiedonkeruumenetelmikseni olen valinnut teemahaastattelun divisioonien johdolle, työpajan divisioonan henkilökunnalle, tutkijan oman havainnoinnin sekä olemassa olevien dokumenttien tutkimisen. Alla olevassa kuviossa 3 on yhteenveto käytettävästä aineistosta.



Kuvio 3. Yhteenveto tutkimusaineistosta

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että tunnen yrityskulttuurin tavoitteet perusteellisesti. Tavoitteen selkeys on myös tärkeä kulttuurimuutoksen onnistumisen kannalta. Scheinin mukaan tavoite pitää myös olla oikein asetettu eli ei voida sanoa, että ”tulevaisuudessa teemme enemmän yhteistyötä” vaan tavoitteen on oltava konkreettisempi kuten esimerkiksi, tulevaisuudessa tiimi mitataan ja palkitaan tiiminä (Schein 2001, 150).

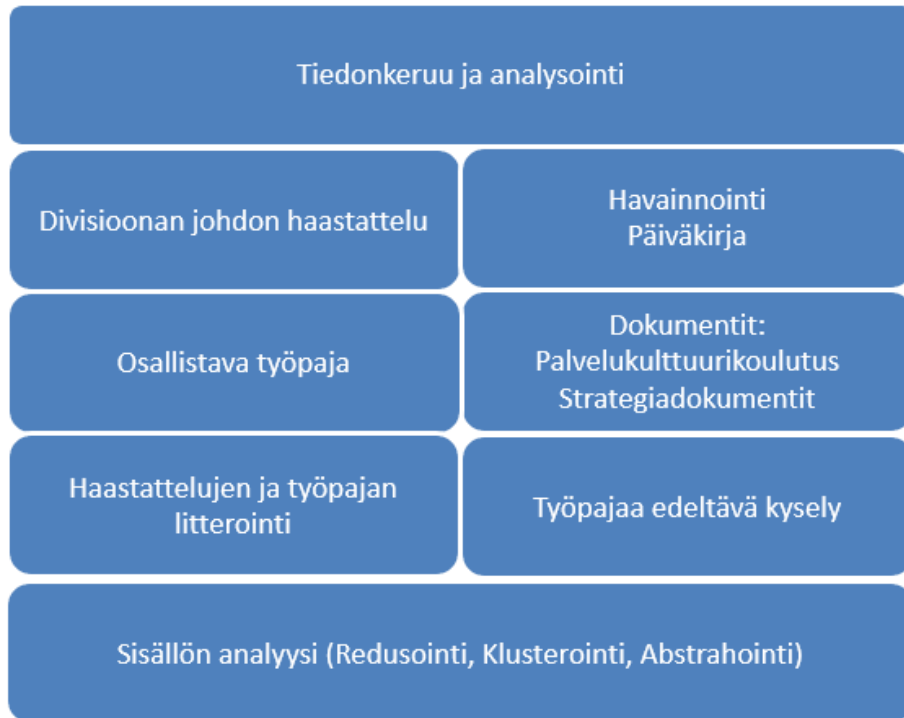
Yrityskulttuurin tavoitteita selvitän usealla tavalla, joista yksi on johdon haastattelu, jonka aion toteuttaa teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa, että edetään tiettyjen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Yrityskulttuurin tavoitteista saan tietoa myös strategiasta laadituista dokumenteista sekä palvelukulttuurikoulutusdokumenteista. Lisäksi pidän tutkimuspäiväkirjaa, josta voi

saada tietoa myös tavoitetilasta. Tutkimuspäiväkirjaan kirjaan päivämäärän, tapahtuman luonteen, henkilöt ja huomioni.

Tavoitteeni on tällä tutkimuksella luoda menetelmä yrityskulttuurimuutoksen hallinnalle, joten seuraavaksi tutkimuksessa paneudun kulttuurin etenemisen seurannan nykytilaan. Kuinka kulttuurimuutosta on seurattu nykyisellään, mitä tietoa seurannasta on saatu ja kuinka saatu tieto on muutettu vahvistaviksi toimenpiteiksi. Tässä vaiheessa aineistonani toimii johdon haastattelu, palvelukulttuurikoulutuksen dokumentit ja tutkimuspäiväkirjani.

Menetelmän parantamisessa käytän välineenä työpajaa. Työpajalla on tässä tutkimuksessa kaksi merkitystä. Toisaalta se on menetelmä seurata kulttuurimuutoksen etenemistä ja toisaalta se toimii aineistona niille alueille, joilla kulttuuri tarvitsee vielä vahvistamista. Schein suosittelee yrityskulttuurin tutkimusmenetelmäksi ryhmähaastattelua, koska kulttuurin kannalta tärkeät elementit ovat piileviä, eikä niihin päästä käsiksi kyselyillä, koska ei tiedetä mitä pitäisi kysyä (Schein 2001, 77, 82).

Olen päätenyt työpajaan ryhmähaastattelun sijaan, koska se on kokemuksieni mukaan tehokas tapa kerätä tietoa isolta joukolta. Työpajassa, jossa on avoin keskusteleva ilmapiiri, Scheinin mainitsemien piilevien elementtien on mahdollista nousta esille. Työpajassa käsitellään kysymyksiä yrityskulttuurin sisällöstä ja yrityskulttuurin etenemisestä. Työpajaan osallistujat vastaavat kysymyksiin etukäteen. Heillä on mahdollisuus keskustella kysymyksistä tiimissään, niin että työpajaan osallistuessaan he edustavat koko tiimiä näkemyksineen. Alla olevassa kuviossa 4 on vielä yhteenveto yllä kuvatusta aineistonkeräämisestä tässä tutkimuksessa.



Kuvio 4. Tiedonkeruu ja analysointi tässä tutkimuksessa.

3.3 Analyysimenetelmät

Kananen tiivistää aineistoanalyysin tavoitteen sanomalla, että aineistosta etsitään ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymykseen (Kananen 2014, 109). Johdon haastattelut äänitän ja litteroin. Työpajan osalta aion noudattaa propositiota-soista litterointia eli ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö kirjataan ylös. Työpaja kestää noin neljä tuntia ja keskustelu käydään ryhmissä, joten äänittäminen ja tarkka litterointi voisi olla liian hankalaa. Teen havainnointia ryhmätöiden aikana. Työpajasta kerään ryhmätöiden tulokset sekä Mentimeter-työkalulla kerätyt aineistot. Mentimeter on sovellus, jolla voi tehdä kyselyitä, joihin yleisö vastaa älypuhelimellaan (www.mentimeter.com).

Luen aineistot useampaan kertaan tarkoituksena perehtyä aineistojen sisältöön perusteellisesti. Kananen suosittelee, että aineistosta muodostetaan kokonaiskuva ja laaditaan lyhyt tiivistelmä (Kananen 2014, 112). Tämän jälkeen haen aineistosta pelkistettyjä ilmauksia (redusointi). Tuomi ja Sarajärvi sanovat, että aineistoista löytyy aina useita

kiinnostavia asioista, joista olisi mielenkiintoista kertoa, mutta tutkijan tulee pitää mielessä tutkimusongelma, johon ratkaisua haetaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Klusterointivaiheessa pelkistetyistä ilmauksista haetaan samanlaisuuksia tai eroavuuksia. Samaan aiheeseen liittyvät kokonaisuudet kootaan yhdeksi luokaksi. Luokkien yhdistelyllä haetaan yleistettävyytensä (Kananen 2014, 113). Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Klusteroinnin voidaan sanoa olevankin jo osa abstrahointia, koska silloin luokkia yhdistetään käsitteiksi tavoitteena saada vastaus tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112).

Tulkintavaiheessa on kaksi ääripäätä deduktio ja induktio. Deduktio tarkoittaa, että olemassa olevista malleista, teorioista tehdään oletuksia ilmiön suhteen, nämä viedään aineistoon ja tutkitaan, löytyykö niiden avulla selitystä. Induktio on tämän vastakohta, jolloin aineistoon suhtaudutaan avoimesti ja katsotaan, mitä aineistosta löytyy. Induktiivinen on aineistolähtöinen ja deduktio teorialähtöinen lähestymistapa. Puhtaasti induktiivista lähestymistapaa on mahdotonta noudattaa, koska silloin tutkijan tulisi olla kokonaan tietämätön tutkittavan asian suhteen. Käytännössä tutkimus noudattaa deduktion ja induktion yhdistämistä eli abduktiota. (Kananen 2014, 110-111).

3.4 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi

Tämä toimintatutkimus tullaan toteuttamaan laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetilla (tutkittiinko oikeita asioita eli tutkimuksen pätevyys) ja reliabiliteetti (tutkimuksen toistettavuus). Eräät koulukunnat kritisoivat validiteetti-arvioinnin soveltamista, koska aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja (Kananen 2014, 131).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa yksi perustekijä on aineiston riittävyys. Tätä kriteeriä vahvistaa tässä tutkimuksessa mm. aineistotriangulaatio eli minulla on kaikissa tutkimusvaiheissa käytössä useampia aineistoja, joilla haen vastausta tutkimuskysymykseen. Toinen merkittävä seikka tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tarkka dokumentaatio. Dokumentaation tulee olla sellainen, että ulkopuolisen arvioitsijan on mahdollista seurata tutkijan tutkimusprosessia tutkimuksen eri vaiheissa. Aion pitää koko tutkimuksen ajan tutkimuspäiväkirjaa ja kirjata tarkasti ylös tutkimuksen päivittäisen etenevän ja tämä varmistaa, että dokumentaatio on mahdollista tehdä siten että toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin keskeisenä osana kuuluu, että ongelma on voitu poistaa tai vaikutuksia pienennetään verrattuna hankkeen tavoitteisiin. Arviointi tulisi suorittaa myös niiden toimesta, joita asia koskee (Kananen 2014, 137). Tässä tutkimuksessa aion kerätä palautteen molempien divisioonien johdolta. Tämän palautteen perusteella olen arvioinut tutkimuksen lopussa tutkimuksen luotettavuutta.

4 Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksessä en keskity pelkästään yrityskulttuurimuutokseen hallintaan. Käsittelem aihetta laajasti, jotta viitekehysten perusteella voi saada kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitä yrityskulttuuri sisältää, kuinka se syntyy, kuinka sitä johdetaan ja kuinka kulttuurimuutos voidaan toteuttaa ja kuinka sen etenemistä voidaan seurata.

Teoriataustana toimii yrityskulttuurista kirjoitetut teokset ja artikkelit. Pääasiallisiksi lähteiksi valikoitui Scheinin kulttuurimuutoksesta kirjoittama kirja, koska hän on alan johtava asiantuntija, johon muut viittaavat. Sari Kuuselan 2015 julkaistu kirja, ”Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus.”, toimi myös yhtenä pääasiallisena lähteenä, koska kirja veti teorioita selkeästi yhteen. Näiden kahden perusteoksen lisäksi käytin melko paljon Stanfordin yliopiston professoreiden Robert. I. Suttonin (tuotantotalouden professori) ja Huggy Raon (organisaatiokäyttäytymisen professori) kirjaa, ”Scaling up excellence. Getting to more without settling for less.”, koska tässä kirjassa oli paljon käytännön esimerkkejä ja myös loistavia käytännön ratkaisuja.

4.1 Yrityskulttuurin ytimessä

Yrityskulttuurin määrittelyssä Scheinin mukaan suurin vaara on yksinkertaistamisessa. Yrityskulttuuri jakautuu kolmeen eri tasoon. **Ensimmäinen** taso on artefaktien taso – se mitä voimme nähdä, kuulla ja tuntea. Kulttuuri on selvä, mutta et tiedä, miksi organisaatio näyttää siltä kuin se näyttää. **Toinen** kulttuurin taso on ilmaistut arvot. Eri yrityksillä voi kuitenkin olla täsmälleen samat arvot, mutta silti yrityksessä on erilaiset toimintatavat ja ulkoasu. **Kolmas** kulttuurin taso on tiedostamaton ja se perustuu itsestään selviin olemuksiin. (Schein 2001, 30–34.)

Edgar H. Scheinin mukaan kulttuuri on yhteisiä kokemuksia, se on myös vahva, piilevä, tiedostamaton sarja voimia, joka määrittää niin yksilön kuin ryhmän käyttäytymistä.

Laajimmillaan kulttuuri voidaan määritellä alueiden ja kansakuntien tasolla, mutta pienimmillään se on ryhmissä. Yksilöinä olemme taas monikulttuurisia. Kulttuurin ytimessä ovat yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat itsestään selviä. (Schein 2001, 28.)

Aluksi arvot ovat olleet yrityksen perustajien ja johtajien arvoja (Schein 2001, 34). Koska nämä arvot ovat johtaneet menestykseen, ovat organisaation jäsenet hyväksyneet ne omiksi arvoikseen. Yrityskulttuurin kehittymistä ohjaa johtajien toimenpiteet, kuten kuinka palkitaan, kuinka reagoidaan kriiseihin ja kuinka ylennetään. Hinkan, Myllymäen, Haipuksen ja Hämäläisen mukaan yrityskulttuuri ja tunnelma syntyvät johtajien toimenpiteistä (Hinkka & Myllymäki & Haipus & Hämäläinen 2012, 119). Työskentelystä eri organisaatiossa jää muistiin tunne ja ihmiset, joilla yhteistyö on toiminut etsiytyvät myöhemminkin yhteen (Hinkka ym. 2012, 123). Organisaatio vaikuttaa meihin ja me vaikuttamme organisaatioon. Yhteinen kulttuurimme muodostuu, kun keskustelemme ja jaamme ja tulkitsemme yhteisiä kokemuksia (Kuusela 2015, 49).

Bossidyn, Charanin ja Burckin mukaan yritysjohtajan käytös on lopulta organisaation käytöstä (Bossidy & Charan & Burck 2011, 85). Bossidy, Charan ja Burk sanovat, että ihmiset antavat mielellään tunnustusta ja huonosti suoriutuville henkilöille jopa luodaan työpaikkoja (Bossidy ym. 2011, 92). Tällaisessa tilanteessa muu organisaatio on kummisissaan. Bossidy, Charan ja Burk varoittavat myös henkilöistä, jotka saavuttavat tavoitteet keinoja kaihtamatta ja jättävät jälkeensä huonosti voivan organisaation (Bossidy ym. 2011, 133).

Kulttuuri ohjaa meitä päivittäisessä toiminnassamme, se helpottaa päätöksentekoamme. Kulttuuri ohjaa meitä tiettyyn suuntaan, tietyin keinoin. Kulttuuri kertoo, mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Kuinka hoidamme tilanteita ja kohtelemme työkavereitamme. (Kuusela 2015, 14).

Kulttuuri on niin syvä, että se hallitsee ihmistä. Kun opitaan mikä toimii ryhmässä, kehitetään oletuksia. Nämä oletukset katoavat tietoisuudesta ja ne muuttuvat piileviksi säännöiksi: miten toimia, ajatella ja tuntea eri tilanteissa. Ryhmä haluaakin pitää kiinni näistä säännöistä, koska se tuo ennustettavuutta päivään. (Schein 2001, 41).

Konsultti Panu Luukka tuo yrityskulttuurista puhuttaessa termin työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksen eli yrityskulttuurin perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa asiakaskokemukseen. Luukan mukaan yrityskulttuurissa on ymmärrettävä, miksi yritys on olemassa ja minne sitä ollaan viemässä, mutta sen lisäksi tulee ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä niille ihmisille, jotka ovat viemässä yritystä menestykseen. (Luukka 2016.)

4.2 Yrityskulttuurin arviointi yrityksessä

Scheinin mukaan yrityskulttuurin tutkimiseen puuttuu luotettava tapa (Schein 2001, 76–78). Hänen mukaansa kaikki kyselylomakkeet ovat jo ajatuksena vääriä, koska kukaan ei tiedä mitä kysyä. Jokainen organisaatio muodostaa kulttuuristen oletusten profiilin, johon mikään kysely ei pääse pureutumaan. Ainoastaan ryhmille tehdyistä laajoista kysymyksistä voidaan havaita, mistä asioista jäsenet ovat selkeästi yhtä mieltä. Luukka haastaa yrityksen johtoa: uskalletaanko yrityksissä olla rehellisiä kulttuurin nykytilasta vai toistetaanko vain johtoryhmän tavoitekulttuurin adjektiiveja (Luukka 2016).

Kuviossa 5 on kuvattuna yrityskulttuurin sisältö. Sisältö lähtee liikkeelle siitä, että turvatakseen **ulkoisen säilymisen**, yritys alkaa luoda oletuksia toiminta-ajatuksestaan, strategiasta ja päämääristä. Schein kertoo esimerkin kemian alan yrityksestä, jolla on ollut vahva tuotekehitysosaaminen. Yritys oli menestynyt mm. teollisilla torjunta-aineilla, joilla mahdollistettiin kolmannen maailman maiden viljantuotanto eli tuotteella säästettiin ihmishenkiä. Tuotekehityspatentit olivat kuitenkin umpeutumassa monella alueella ja yrityksen oli panostettava markkinointiin, jotta se säilyttäisi johtavan markkina-asemansa. (Schein 2001, 46–48.)

Hallituksen kokouksessa kemian alan yrityksen USA:n tytäryhtiö näytti ilmanraikastinmainoksen, jossa kotiäiti sirotteli matolle ilmanraikastinta, jonka hän sitten imuroi pois. Eräs kemiallisista päätuotteista vastaava hallituksen jäsen kuiskasi Scheinille: ”Eiväthän nuo ole edes tuotteita.” Tämän sanoessaan henkilö paljasti, että hän piti yrityksen tarkoituksena tuottaa ”tärkeitä tuotteita”. Hänelle ilmanraikastin oli jotain, minkä kanssa hän ei halunnut olla vähäpätöisyyden vuoksi edes tekemisissä. Tämä kemian alalta oleva esimerkki kertoo siitä, kuinka yritys historiansa aikana oppii millaiset strategiat toimivat. (Schein 2001, 46–48.)

Kulttuurin sisältö



Kuvio 5. Kulttuurin sisältö (mukaillen Schein 2001, 45).

Ulkoiseen säilymiseen kuuluu myös organisaatorakenne. Jos yritys on menestynyt hierarkkisella rakenteella, syntyy usko, että syy menestykseen on hierarkkinen rakenne. Menestyvä organisaatio kehittää oman tapansa toimia: palkita, valvoa, markkinoida ja ohjata. Näistä toimintatavoista tulee itsestään selviä. Vahvan kulttuurin organisaatiossa haetaan aseisiin mielellään henkilöitä talon sisältä, koska he tietävät jo tullessaan ”miten asiat meillä hoidetaan”. (Schein 2001, 50–52.)

Kuviossa 5 **ulkoiseen säilymiseen** sisällytetään lisäksi mittaaminen ja virheiden havaitseminen ja korjaaminen. Organisaatiot luovat omat tunnuslukunsa ja niille kriittiset rajat. Yksi yritys seuraa liikevaihtoa, toinen osakekurssia, neljäs tulosta ja viides palveluiden määrää. Yritysten ulkopuolisten henkilöiden on vaikea arvioida, mikä on sallituissa rajoissa ja mikä on kriisi. Yritykset käsittelevät myös virheitä hyvin eri tavalla. Toisessa yrityksessä tavoitteesta jääminen on irtisanomisen paikka, toisessa yrityksessä virhettä ei edes osoiteta vaan henkilö siirretään hiljaisuudessa pois uraputkesta. Eräs hyvin yleinen tapa on välttää henkilökohtaista syyttämistä ja pyrkiä etsimään järjestelmästä syytä. (Schein 2001, 53–55.)

Ulkoisen säilymisen kulttuuria voidaan selvittää kysymällä seuraavia kysymyksiä itseltä ja muilta: Mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus ja kuinka strategia ja päämäärät ovat syntyneet? Miten toimimme ja mikä on meidän rakenteemme – toimimmeko kaikissa organisaatiossa suurin piirtein samalla tavalla? Kuinka mittaamme toimintaamme ja entä, jos havaitsemme poikkeaman, mitä siitä seuraa? (Schein 2001, 50–56.)

Kuviossa 5 **sisäiseen yhdentymiseen** kuuluvat mm. yhteinen kieli ja käsitteet. Tästä Schein kertoo hyvän esimerkin Ranskan maaseudulta, jossa ulkomaalainen odottaa vuoroaan ja päästyään lopulta ostamaan postimerkkiä huonolla ranskallaan, sisään astuu ranskalainen mies. Mies keskeyttää ostoksenteon ja virkailija juttelee ja avustaa ranskalaista miestä useiden minuuttien ajan. Ranskalaiset tuttavat nauroivat tapahtumalle ja sanoivat, että asia oli vielä pahempi kuin hän kuvitteli. Virkailija koki ranskalaisen miehen tärkeämmäksi kuin ulkomaalaisen. Jos ulkomaalainen olisi halunnut huomion, hänen olisi pitänyt kovaan ääneen ja päättäväisesti vaatia virkailijan huomio. (Schein 2001, 57.)

Uudessa organisaatiossa työntekijältä kuluu pitkä aika ennen kuin hän voi toimia tehokkaasti. Hänen on selvitettävä esimerkiksi, kuinka organisaatiossa puukeudutaan, kuinka ketäkin puhutellaan, miten kokouksissa käyttäydytään, miten itsevarma tulee olla. Organisaatiolla on myös käsitys, mikä on oikeaa työtä. Organisaatio luo myös sisäiset säännöt, jotka liittyvät esimerkiksi istumapaikkoihin ja pysäköintipaikkoihin. Jossain vaiheessa uuteen tulokkaaseen luotetaan niin paljon, että hän pääsee sisäpiiriin ja kuulee ”salaisuudet”, mitä yrityksessä todella tapahtuu. Tämän tiedon saaminen edellyttää lojaalisuutta olla paljastamatta tietoja ulkopuolisille (Schein 2001, 58.)

Sisäiseen yhdentymiseen kuuluvat myös ihmisten väliset suhteet. Organisaatio luo omat oletukset ihmisten välisistä valtasuhteista ja soveliaana pidetystä läheisyyden asteesta. Ollaanko tasa-arvoisia vai hierarkkisia? Kuinka avoimia organisaatiossa voidaan olla henkilökohtaisten asioiden suhteen. Myös palkintojen ja statuksen kohdentaminen ovat osa sisäistä yhdentymistä. Palkinnot voivat vaihdella eri yrityksissä. Usein palkintoja ovat palkka ja ylennykset, niitä voivat olla myös johdettavien määrä tai projektin koko. Yksi vaikeimmin selvitettäviä asioita uudelle tulokkaalle on, mistä käyttäytymisestä palkitaan ja mistä rangaistaan. (Schein 2001, 60–62.)

Sisäistä yhdentymistä voi selvittää kysymällä seuraavia kysymyksiä itseltä ja muilta: Onko kielessä tai ajattelutavassa jotain yritykselle ominaista? Millaista on tulla organisaatioosi? Onko olemassa erityisiä merkkejä jäsenyyden tasosta (etuoikeuksia)? Onko soveliasta keskeyttää esimies? Voitko kertoa olevasi eri mieltä esimiehen kanssa? Tuodaanko yksityisasiat työpaikalle ja ollaanko työkavereiden kanssa tekemisissä vapaaajalla? Voidaanko korkeampi ja alempi status tunnistaa organisaatioissa ja onko selvää, mihin status perustuu? (Schein 2001, 58–63.)

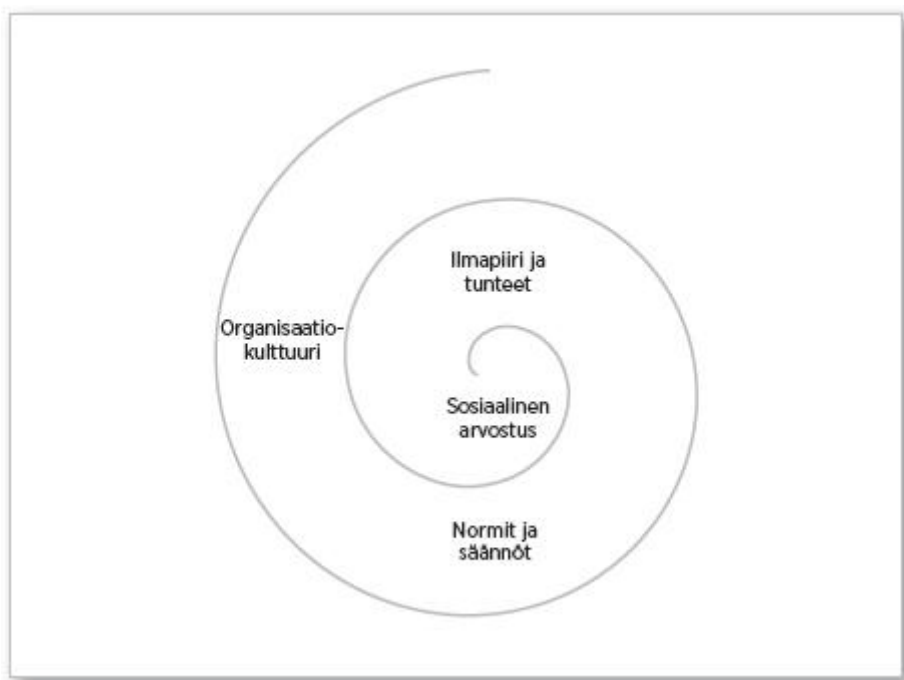
Kuviossa 5 organisaation **syviä perusoletuksia** on esimerkiksi suhde luontoon. Scheinin mukaan organisaatiot ovat joko hallitsevia tai passiivisia hyväksyjä. Tämä tarkoittaa, että passiivinen hyväksyjä ottaa vastaan sen mitä ympäristö tekee mahdolliseksi (aasialainen ajattelutapa). Länsimainen ajattelutapa on taas hallitsevampaa ”can do”-meininkiä. Organisaatioilla on myös oletuksia ihmisluonnosta, että se on hyvä tai paha ja muuttumaton tai muutettavissa. Johdolla on erilaisia käsityksiä johdettavistaan. Johtajat, jotka pitivät johdettaviaan motivoituneina ja luottivat heidän kykyynsä liittää omat tavoitteensa strategiaan, delegoivat helpommin. Johtajista osa pitää johdettaviaan laiskoina ja olettaa heidän tekevän töitä vain kannustimien ja valvonnan alla. Tämä johtaa organisaation lisääntyvään passiivisuuteen. (Schein 2001, 65–68.)

Ihmisten välisillä suhteilla viitataan organisaatioissa työskentelevien henkilöiden yrityskansallisuuteen ja sitoutumiseen verrattuna yksilön vapauteen ja itsenäisyyteen. Esimerkkinä yrityskansallisuudesta Schein pitää palkanalennusta, johon työntekijät suostuvat irtisanomisten sijaan. Aika usein palkitseminen on yksilöllistä, vaikka strategiassa korostetaan yhteisöllisyyttä. Scheinin mukaan yrityskulttuuria kuvastaa myös se, mihin pohjaten päätökset tehdään. Päätöksenteon perustana voi olla tosiasia tai mielipide. Merkittävää on, kenen mielipiteellä on merkitystä ja kuka tekee mielipiteestä uskottavan. (Schein 2001, 68–71.)

Syviä perusoletuksia voidaan selvittää esittämällä seuraavanlaisia kysymyksiä: Näkeekö yritys itsensä hallitsevana suhteessa muihin toimialalla? Viestivätkö kannustus-, palkitsemis- ja valvontajärjestelmät luottamuksesta vai epäluottamuksesta työntekijöihin? Uskotteko, että työntekijöitä ja johtajia voidaan kehittää vai pitääkö heidät valita oikeiden ominaisuuksien perusteella? Toimiiko yritys individualistisin tai kollektiivisin oletuksin, kannustaako palkitsemisjärjestelmä tätä tukien? Kenen mielipiteeseen tai tietoon

päätöksenteko perustuu? Onko tosiasioilla merkitystä päätöksenteossa? Mitä aika merkitsee: ollaanko myöhässä tai ajoissa palavereissa, suhde aikatauluihin? (Schein 2001, 66–73.)

Sari Kuusela kuvaa kirjassaan Organisaatioelämää yrityskulttuuria alla olevalla kuviolla 6. Kuviossa sisimpänä on sosiaalinen arvostus eli kulttuuri ohjaa sosiaalisia suhteita osoittamalla ketä arvostetaan, ketä kuunnellaan, kenellä on oikeus johtaa ja kenen suosiossa kannattaa olla. Kulttuuri säätelee myös ilmapiiriä ja tunteita: millaiset tunteet ovat sallittuja ja kuinka niitä voi osoittaa. Normit ja säännöt viittaavat taas sallittuihin toimintatapoihin. Normit syntyvät, kun työskentelemme, keskustelemme ja kohtaamme. Parhaiten toimivat normit säilyvät ja niistä tulee oletuksia siitä, kuinka toimia tietyssä tilanteessa. Kulttuuri luo turvallisuudentunnetta, mutta voi haitata uudistumista. (Kuusela 2015, 19–20.)



Kuvio 6. Organisaatiokulttuurin ydin (Kuusela 2015, 19)

Sosiaalinen arvostus on keskeinen yrityskulttuuriin vaikuttava tekijä. Työpanoksemme jää puolittaiseksi, jos koemme ettei meitä arvosteta. Kuinka voimme siis osoittaa arvostusta:

- kiittämällä julkisesti,
- kannustamalla,
- rohkaisemalla oppimaan uutta,

- vaikutusmahdollisuuksia antamalla,
- olemalla kiinnostunut sekä työstä että ihmisistä,
- olemalla ystävällisiä tilanteesta ja henkilöstä riippumatta. (Kuusela 2015, 23–24.)

Sosiaalisen arvostuksen pohja on luottamus. Kun puheet toistuvasti vastaavat tekoja, luottamus kasvaa. Luottamus syntyy pitkän ajan kuluessa ja sen voi menettää hetkessä. Jos juttelet ja huomioit vain tiettyjä ihmisiä, syntyy vaikutelma, että vain osa ihmisistä on tärkeitä. Johtamisaktivisti Hinkka ym. kiteyttää ihmisten johtamisen viiteen seikkaan, joilla saat johdettavasi tuntemaan itsensä arvokkaaksi:

- Kiinnostu muista ihmisistä.
- Opettele kuuntelemaan.
- Opettele ymmärtämään eli yritä tarkastella asioita toisen ihmisen näkökulmasta.
- Keskustele asioista, joista muut ovat kiinnostuneita (älä aina paasaa omista mielenkiinnon kohteistasi).
- Et ole yhtään sen parempi tai huonompi kuin johdettavasi, sinulla on vain eri tehtävä: sinun tehtäväsi on johtaa. Johtajuus ei ole status, se on ammatti. (Hinkka ym. 2012, 139.)

Yrityskulttuurin kannalta on tärkeää, kuinka tunteita osoitetaan organisaatiossa. Mitä enemmän empatiaa on ilmassa, sitä helpompi ihmisten on tulla ryhmään ja kokea kuuluvansa siihen. Myönteiset tunteet tekevät ryhmästä myös kiinteämmän ja kiinnostavamman. Kuusela korostaakin tunnetyön merkitystä yrityksessä. Tunnetyö ei ole pelkästään johdon asia. Jokainen organisaation jäsen voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään millaisiin tunteisiin ja tilanteisiin menee mukaan ja kuinka haluaa vaikuttaa. (Kuusela 2015, 21.)

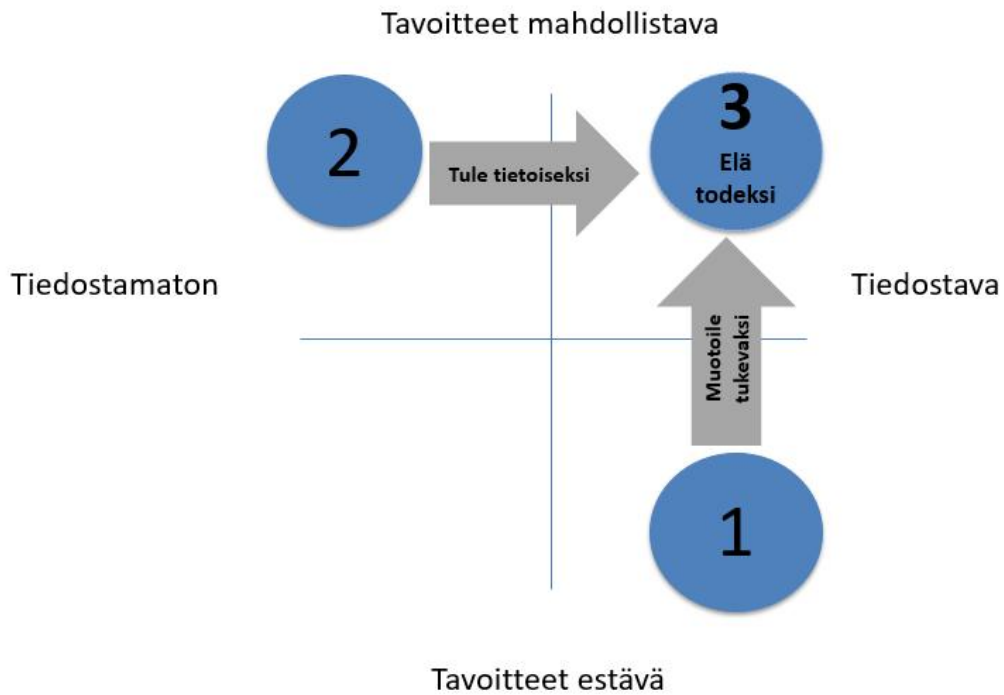
4.3 Yrityskulttuurin muutoksen johtaminen

4.3.1 Muutos lähtee nykytilan määrittelystä

Kulttuurin muutoksen suunnittelu lähtee liikkeelle nykytilan määrittelyllä. Muutosta suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, mistä lähdetään liikkeelle. Veijo Komulainen on käyt-

tänyt kirjassaan ”Läpi kasvun lasikaton” alla olevaa kuviota 7 kuvaamaan, kuinka tavoitteita mahdollistavia asioita vahvistetaan ja tavoitteet estäviä asioita muotoillaan siten, että ne tukevat tavoitteen toteutumista. Veijo Komulainen sanookin, että yrityksen todelliset arvot tulevat esiin siinä, mitä käyttäytymistä ja taitoja henkilöstössä arvostetaan ja kulttuuria eletään näiden kautta todeksi. (Komulainen 2016, 169.)

Kulttuurin muutos



Kuvio 7. Kulttuurin muutos (Komulainen 2016, 169).

Scheinin mukaan keskeisintä yrityskulttuurin muutosjohtajille on katsoa kulttuuria sivullisen silmin, jotta he pystyvät tunnistamaan, mitkä ovat säilyttämisen arvoiset vahvuudet ja mitkä huonosti tilanteeseen sopivat muutosta vaativat oletukset. On hyvä ymmärtää, että kulttuurimuutos, kuten muutos yleensä, aiheuttaa aina vastarintaa ja ahdistusta. Kaikenlaiset yleistykset yrityskulttuuriin liittyen ovat vaarallisen rajoittuneita. Kulttuurimuutosohjelmat keskittyvät helposti kapeasti siihen, miten toimitusjohtaja sillä hetkellä näkee organisaationsa. Tällöin on suuri vaara, että kulttuurin piilevät osat jäävät huomioimatta. Jos viestintä ja kulttuuri ovat ristiriidassa, puhe on turhaa. Esimerkiksi, jos asiakaskeksisyys on strategiassa tunnistettu tavoite, mutta asiakasrajapinnassa työskenteleviä palkitaan ja arvostetaan vähiten. Tähän viittaa Peter Druckerin sanonta: kulttuuri syö strategian aamupalaksi. (Schein 2001, 41–43, 130.)

Yrityskulttuurin vaikutus riippuu siitä kuinka vahva tai heikko yrityskulttuuri on. Kuviossa 8 vahva ja oikea kulttuuri vasemmassa alakulmassa kuvastaa kulttuuria, joka on selkeä kilpailuetu. Vahva ja väärä kulttuuri oikeassa alakulmassa kuvastaa taas tilannetta, jossa ympäristömuutoksen vuoksi on jouduttu väärään vahvaan kulttuuriin. Tällöin yrityksellä on suuria haasteita. Heikko kulttuuri kuvion ylälaudassa ei taas auta strategian toteutumisessa, muttei toisaalta muodostu esteeksikään. (Kamensky 2015, 76.)

Yrityskulttuurin vaikutus strategian toteutumiseen



Kuvio 8. Yrityskulttuurin vaikutus (mukaillen Kamensky 2015, 76).

4.3.2 Varmista asioiden sujuvuus

Etenkin muutostilanteessa on tärkeää varmistaa, että perusasiat toimivat. Muutoksessa-kin tulee muistaa, että suurin työilon lähde on työ itse. Hyvät työkaverit ja taitava esimies eivät pysty kompensoimaan huonosti organisoituja tehtäviä ja työasioiden sujumattomuutta (Kuusela 2015, 149).

Esimiehet kohtaavat muutostilanteissa turhautuneisuutta. Hay Groupin konsultit toteavat kirjoittamassaan kirjassa, että turhautuneisuus pitäisi aina ymmärtää positiivisena käytöksenä, koska turhautuneet ihmiset ovat sitoutuneita. He välittävät aidosti yrityksestä ja yleensä turhautuneet ihmiset eivät valita vaan ovat keskimäärin tyytyväisiä muuten yri-

tykseen, mutta ovat turhautuneita jatkuvasti kohtaamiinsa esteisiin, jotka estävät tehokkaat työnteon. Turhautuneisuutta voidaan pitää muutosvastarintana, vaikka siitä ei ole kyse. Turhautuneilla ihmisillä on seuraavat toimintatavat:

- he joko yrittävät ratkaista ongelman,
- antavat periksi, eivätkä enää välitä tai
- jättävät yrityksen. (Royal & Agnew 2012, 3, 29–32.)

Hey Groupin konsultit sanovatkin, että yrityksissä kiinnitetään aivan liikaa huomiota motivoimalla sitoutuneisuuteen (engagement), kun sitoutuneisuutta saavutettaisiin enemmänkin mahdollistamalla ihmisten tehokas toiminta (enabling). Mahdollistaminen, kohdistuu suoraan esimiesten toimintaan. Esimiesten pitäisi varmistaa, että johdettavilla on tarpeelliset, toimivat työkalut, että johdettavilla on oikea roolitus, joka vastaa heidän osaamistaan ja kykyjään. Lisäksi johdettavilla pitäisi olla riittävästi valtuuksia ja luottamusta. Myös työ- ja vapaa-ajan tasapainoisuus estää turhautuneisuutta. Royal ja Agnew korostavatkin, että esimiehillä pitäisi olla kykyä ja työkaluja tunnistaa tällainen turhautuneisuus ja hakea turhautuneisuuden todelliset syyt. (Royal & Agnew 2012, 3, 29–32.)

Muutostilanteessa hallinnantunne heikkenee ja tällöin pelko, huoli ja hämmennys ottavat valtaa. Tällöin esimiehen luottamus on ensiarvoisen tärkeää. Hallinnantunnetta voidaan lisätä käymällä läpi perusasioita eli työtehtäviä ja tavoitteita. Toinen voi tarvita enemmän aikaa keskustella kuin toinen. Työntekijä kokee keskustelun arvostuksen ja luottamuksen osoituksena – se on merkki, että esimies välittää hänestä. (Pirinen 2017, 15–17.)

4.3.3 Rakenna tahtotilaa

Yrityskulttuuria tarvitaan voittamaan tulevaisuuden haasteita. Organisaation tulee ymmärtää, mitä nuo haasteet ovat ja miten organisaation tulee sisäisesti muuttua, jotta haasteisiin voidaan vastata. Strategian on oltava kiinnostava, innostava ja sen on vastattava yhteistä tulevaisuuskuvaava. Osa organisaation kulttuurista tukee olemassa olevia haasteita, joten vain esteenä olevat osat pitää pyrkiä muuttamaan. Tämä toki tarkoittaa sitä, että olemassa oleva kulttuuri on tunnettava, jotta tiedetään, mitä osia lähdetään vahvistamaan ja mistä on opittava pois. (Kuusela 2015, 14.)

Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan aina tunteella (Pirinen 2017, 13). Onnistuakseen muutos vaatii emotionaalisen sitoutumisen. Henkilön on uskottava, että muutos tuo hänelle jotain hyvää. Tätä sitoutumista haittaa tieto siitä, että vanhasta on luovuttava ja

sopeuduttava uuteen. Pelko valtaa mielen, osaammeko ja opimmeko vai johtaako tämä epäonnistumiseen, mistä seuraa häpeää. Tällöin esimiehen luoma kokonaiskuva helpottaa, koska muutostilanteessa henkilön ajatukset voivat keskittyä yksityiskohtiin ja esimies voi vähentää pelon tunnetta selkeyttämällä kuvaa. (Pirinen 2017, 13–17.)

Tahtotilaa haettaessa tulee ymmärtää, kuinka kompleksista asiasta on kyse. Meihin vaikuttavat alitajuisesti kaikki aistit. Tämä tarkoittaa, että äänenpainot, kasvojen ilmeet ja asennot ovat osa viestintää ja vaikuttavat vastaanottajan motivaation syntymiseen. Jokaisen muutosta hakevan on varmistettava oma tahtotilansa, koska epäaitous näkyy ja se aistitaan varmasti. Esimerkkejä tunteiden vaikutuksesta ihmisten toimintaan antavat Stanfordin yliopiston professorit Sutton ja Rao kirjassaan. Ihmiset ostivat eniten sen maalaista viiniä, minkä maalaista musiikkia soitettiin. Toinen esimerkki on kahden henkilön kohtaamisesta, jossa toinen ojensi toiselle kahvikupin. Jos kahvikuppi oli kuuma, vastapuolet kuvailivat kahvikupin ojentanutta henkilöä lämpimäksi, sosiaaliseksi ja kohteliaaksi. Jos kahvikuppi oli kylmä, kuvailtiin myös kahvikupin ojentanutta henkilöä kylmäksi, epäsosiaaliseksi ja töykeäksi. (Sutton & Rao 2014, 14–16.)

Sutton ja Rao neuvovat tekemään muutoksesta näkyvää. Sutton kertoi esimerkin, jossa IDEO:n pääkonttorin toimitusjohtaja Tim Brown istui vastaanottovirkailijan paikalla. IDEO:n kulttuurin yksi motto oli, että henkilöiden statuseroilla ei ollut merkitystä ongelmien ratkaisun suhteen eikä turhia raja-aitoja saanut olla esteenä luoville prosesseille. Brown kertoi myös, että aina kun hän vieraili muissa IDEO:n konttoreissa, hän istui aina keskellä toimistoa. Siellä hän saattoi oppia tuntemaan ihmiset ja heidän toimintatapansa. Istuessaan yksityishuoneessa tai neuvotteluhuoneessa, se ei ollut mahdollista. (Sutton & Rao 2014, 84–87.)

Luottamuksen synnyttämisestä Sutton ja Rao antoivat esimerkin, kuinka toimitusjohtaja Marchione toimi Fiatin ostaessa Chryslerin. Marchionne kertoi, että hän haistoi pelon saapuessaan Pohjois-Detroitiin Chryslerin tehtaalle. Marchionne kuitenkin siivosi ja uudisti tehtaan ja pyysi Fiatin kollegoja kertomaan omista toimintatavoistaan, kuinka tehokkuus ja ergonomia oli saavutettu Fiatin tehtaalla. Esimerkin avulla luotiin vastuullisuuden ilmapiiri, johon kuului vähemmän valvontaa. Tämä projekti oli portinavaaja, joka loi luottamusta toimitusjohtajan tukeen ja luotettavuuteen. (Sutton & Rao 2014, 88–90.)

Pelko kuuluu ihmisen selviytymisen käyttäytymismalleihin ja siksi ylipäätään olemme lajina pysyneet hengissä. Jos esimiehen vuorovaikutus ja viestintä ovat avointa ja hänelle

voi puhua asioista suoraan eikä vaikeitakaan asioita piilotella, syntyy esimieheen luottamus. Ihmiset sopivat organisaationsa kanssa psykologisen sopimuksen, jossa organisaatio mahdollistaa henkilölle työpaikan ja tulevaisuuden. Muutokset kohdistuvat tähän sopimukseen ja horjuttavat sitä. Tällöin voi syntyä epäily esimiehen kykyihin puolustaa häntä ja ajaa hänen etuaan päätöksenteossa. Esimies voi vaikuttaa tähän viestimällä muutoksen syistä ja antamalla oikean kuvan perusteluista. (Pirinen 2017, 46–51.)

4.3.4 Tee organisaatiosta houkutteleva

Hyvien tiimien rakentamisella on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. Sutton ja Rao sanovat, että tiimissä tulisi aina olla 2-3 henkilöä, jotka ovat toimineet tehokkaasti ennen (Sutton & Rao 2014, 128). Sopiva tiimikoko on 4-6 ja yli 10 on ehdottomasti liian suuri. Naisten tai sosiaalisesti sensitiivisten miesten osuus tiimissä teki ryhmästä älykkäämmän. Sutton ja Rao perustelivat tätä sillä, että ryhmässä oli silloin enemmän sosiaalista herkkyyttä, koska naiset ovat herkempiä kuin miehet muiden tunteille (Sutton & Rao 2014, 128–130). Naiset kuuntelevat myös tarkemmin, joten ryhmiä eivät hallitse yksi tai kaksi dominoivampaa jäsentä (Sutton & Rao 2014, 129). Myös Alahuhta, Häikiö ja Seppänen korostavat diversiteetin tärkeyttä, hänen mukaansa ryhmässä pitää olla naisia, miehiä, nuoria, kokeneita, eri kulttuureja, eri koulutusta, eri kokemusta, tämä tuo tiimille vahvan kyvyn nähdä mikä on oleellista (Alahuhta & Häikiö & Seppänen 2015, 131–132).

Sutton ja Rao kertoivat, kuinka Marchionne aloitti 2004 Fiatilla, kun Fiat oli erittäin vaikeassa tilanteessa. Tällöin hän tarvitsi kipeästi ihmisiä, jotka pystyivät muuttamaan asioita nopeasti. Marchionne haki nuoria ja taitavia johtajia, jotka olivat toimineet kaukana pääkonttorista. He olivat tottuneet toimimaan melko vapaasti. Marchionne antoi heille laajat oikeudet ja isot haasteet. Hän kieltäytyi johtajista, jotka olivat alistuneet kulttuurille, jossa tittelit ja miellyttäminen merkitsivät enemmän kuin kykenevyys. Chryslerillä hän toisti saman eli palkitsi enemmän tulosten kuin kokemuksen perusteella. Hän poimi ihmiset, jotka olivat valmiita elämään uuden ajatusmallin mukaan ja laittoi sivuun tai irtisanoi ne, jotka vastustivat muutosta. (Sutton & Rao 2014, 91–92.)

Hierarkia ja isot ryhmät voivat olla esteenä hyvälle esimiestyölle ja voivat olla esteenä muutoksen etenemiselle. Salesforce.com:issa Chris Fry ja Steven Greene tarttuivat tähän haasteeseen luomalla systeemin, jossa ihmiset eivät tarvinneet lupaa tiimin vaihtamiselle. Tällä pyrittiin siihen, että tiimien vetäjät kohtelevat ihmisiä niin hyvin, etteivät he

halua vaihtaa tiimiä. Tämä johti myös siihen, että esimiehet pyrkivät löytämään henkilöt, jotka sopivat heidän tiimiinsä parhaiten. (Sutton & Rao 2014, 108–110.)

Sutton ja Rao kertovat myös haasteita, joita muutoksessa kohdataan. Ylikuorma on yksi haaste, jossa ihmiset hylkäävät hyvät aikomukset, työskentelevät väärissä tehtävissä, eivät keskity ja suoriutuivat paljon huonommin. Tutkijat kutsuvat tätä ilmiötä nimellä ”cognitive overload”. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että aivojen ylikuorma johtaa vääriin valintoihin. Yksilön suoritukseen vaikuttaa myös tiimien koko. Mitä suurempi tiimi, sitä huonommin yksilöt suoriutuvat. Tämä johtuu siitä, että isoissa tiimeissä annetaan tukea vähemmän. Henkilöiden on vaikeaa ylläpitää suhteita ja koordinoida suurta joukkoa. Isossa joukossa aikaa kuluu myös turhaan kontrollointiin. (Sutton & Rao 2014, 98–102.)

Henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen alusta lähtien, kun se otetaan mukaan suunnittelemaan muutosta (Pirinen 2017, 19). Pirinen sanookin, ettei muutos ole muuten mahdollinen kuin ihmisten kautta (Pirinen 2017, 21). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on myös yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista seikoista.

Muutossuunnittelu pitäisi tehdä aina yli organisaatorajojen niin, että laaja perspektiivi on käytössä ja kaikki eri näkökulmat pääsevät esiin. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit tulisi ottaa mukaan suunnitteluun. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit, jotka ovat osallistuneet muutokseen, sitoutuvat yritykseen. Muutosta suunniteltaessa on pidettävä pää kylmänä, muutos ei saa viedä liikaa yrityksen operatiivisen toiminnan voimavaroja. Jos työhyvinvointi alkaa horjua, myös työssä suoriutuminen heikkenee. Yrityksen on pidettävä mielessä olemassaolonsa tarkoitus myös muutostilanteessa. (Pirinen 2017, 24–27.)

4.3.5 Johtamiskäytännöt ja esimiehen rooli muutoksen johtamisessa

Tehokkaassa johtamisketjussa johtoryhmä sopii yhteiset periaatteet. Periaatteista keskustellaan esimiesten kanssa ja esimiehet keskustelevat säännöllisesti yhdessä johtamisen tilanteista. Työyhteisön kanssa pohditaan perustehtävää, tavoitteita ja toimintatapoja. Johtajat tukevat esimiehiä ja esimiehet henkilöstön työtä ja kehittymistä. Johtajat ja esimiehet huolehtivat myös omasta kehittymisestään. (Kuusela 2015, 138.)

Muutosinto organisaatiossa tarvitsee aikaa, tietoa ja tukea. Organisaation henkilöillä tulee olla turvallisuuden tunne, jossa he kokevat työnsä ja osallistumisensa merkitykselli-

senä eli henkilön tulee tuntee itsensä käyttökelpoiseksi. Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutosinnon synnyttämisessä. Oman osaamisen kehittäminen taas puolestaan lisää työhyvinvointia, koska henkilö tuntee oman markkina-arvonsa kasvavan. Hyvinvointi ja yhteyden tunne muihin organisaation jäseniin saa sitoutumaan organisaatioon ja lisää sisäisen motivaation syntymistä. (Ponteva 2010, 18–19.)

Esimiehillä on tärkeä rooli muutoksessa. Esimiehellä on oltava aito asenne, jolla hän hakee muutosta yhdessä ideoiden. Toimintatavoista oikeudenmukaisuus ja reiluus ovat tärkeitä luottamuksen saavuttamiseksi. Lähtötilanteeseen kuuluu aina levottomuutta ja vastustusta, koska uudistajia vihataan. Esimiesten tulee antaa tilaa luopumiselle, jotta tilaa uuteen sitoutumiseen löytyy. Poisoppiminen on hidasta ja siihen sisältyy yleensä voimakkaita tunteita, surutyötä ja vastarintaa. Esimies voi toimillaan luoda välittävän ilmapiirin, jossa ihmisillä on tunne työpaikan säilymisestä. Esimies voi tukea ryhmäänsä kouluttamalla, informoimalla, antamalla palautetta ja arvostusta sekä mahdollistamalla henkilöiden kehittymisen. (Ponteva 2010, 23–25, 69–76.)

Esimies antaa esimerkin siitä, mitä voi sallia ja mitä ei voi hyväksyä. Mihin kannustaa ja mitä arvostaa. Puuttamalla ohjataan ja ohittamalla sallitaan. Esimiehen tunnetila ohjaa työyhteisön tunneilmastoa. Työntekijä haluaa samaistua työyhteisöön ja johtajaan, samalla hän hyväksyy roolin, johon organisaatio häntä tarvitsee. Muutoksessa esimies on läsnä eikä jätä työntekijöitä toteuttamaan yksin. Esimies antaa vastuuta ja auttaa tarvittaessa. Esimiehen tulisi huomata hyvin tehty työ ja antaa siitä palautetta. On myös tärkeää rohkaista ryhmää ratkaisemaan asioita yhdessä ja tukea vaikeiden valintojen tekemisessä. (Kuusela 2015, 115–139.)

Torkkola kirjoittaa sosiaalisesta paineesta, mikä tarkoittaa, että organisaation onnistumista tehtävässään ei ratkaise yksilöiden osaaminen ja ammattitaito – vaan voima, jota voidaan kutsua sosiaaliseksi paineeksi. Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu kahdeksan tärkeää käytöstä, joilla voidaan luoda käsitys siitä, miltä hyvä käytös näyttää. Torkkolan mukaan systemaattisesti johtamalla sosiaalista painetta, voi ottaa vallan takaisin negatiivisilta, paljon energiaa vieviltä yksilöiltä. (Torkkola 2015, 212–213.)

Taulukko 1. Sosiaalisen kontekstin kahdeksan vaikuttavinta käytöstä (Torkkola 2015, 212–213).

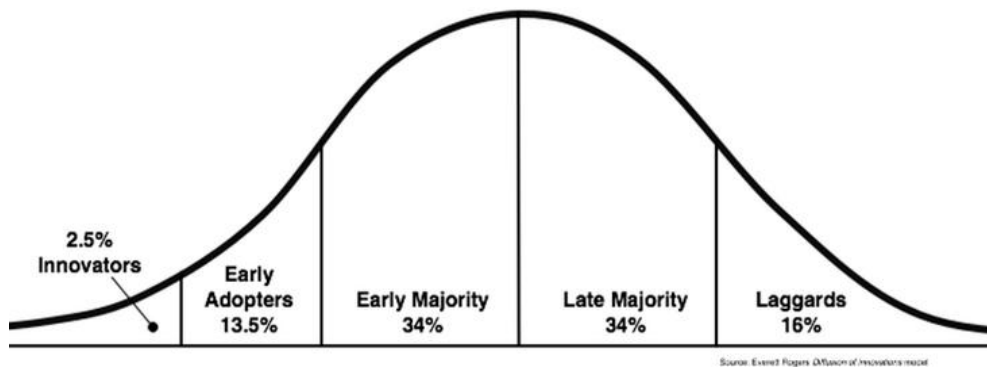
Tärkeä käytös	Vaikutus sosiaaliseen kontekstiin
Aidon arvostuksen osoittaminen	Arvostuksen tarpeet täyttyvät
Yhteisten etujen ajaminen	Yhteistyöhalukkuus lisääntyy
Kaikkien lupauksen pitäminen	Luottamus lisääntyy
Muiden mukaan ottaminen sopivalla tavalla	Hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tarpeet täyttyvät ja vihan tunteet vähenevät
Sitoutuminen lopputulokseen.	Innostus lisääntyy
Epämiellyttävän todellisuuden hyväksyminen ja todellisuuteen pohjaavan optimismin osoittaminen	Luovuus kukoistaa
Valittamisen ja syyttämisen välttäminen.	Iloisuus ja energisyys lisääntyvät
Roolien, vastuiden ja vallan selkeyttäminen	Tehokkuus lisääntyy

4.3.6 Muutoksen elinkaari

Rogersin teorian mukaan 2,5 % organisaatiosta ovat kokeilunhaluisia, jotka ovat ensimmäisenä ottamassa käyttöön uusia käytänteitä. He ovat yleensä kosmopoliitteja, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä ja keskustelevat näkemyksistään muiden kokeilunhaluisten kanssa, jotka voivat olla hyvinkin kaukana. 13,5 % organisaation henkilöistä on niin sanottuja varhaisia omaksujia. He ovat yleensä mielipidejohtajia, joilta voi tarkastaa, kannattaako uusia käytänteitä hyväksyä. Heistä tulee yleensä muutosagentteja, jotka ajavat muutosta eteenpäin. (Rogers 2003, 280–283.)

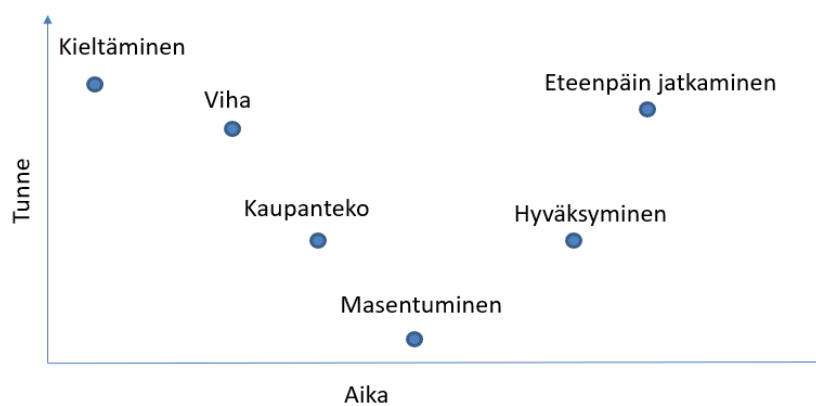
34 % on varhaisenemmistöä, jotka ottavat uudet käytänteet käyttöön juuri ennen suurta enemmistöä. He ovat niin sanottuja harkitsevia ja he ovat harvoin mielipidejohtajia. Heillä on kuitenkin tärkeä rooli diffuusioprosessin etenemisessä. He eivät halua olla ensimmäisiä, mutta eivät myöskään halua jäädä viimeisiksi. Skeptisiksi sanotaan 34 %, jotka ovat myöhäisiä omaksujia muutokselle. Heille suurin osa muutoksen epävarmuudesta täytyy olla selvitetty ennen kuin he tuntevat turvalliseksi liittyä joukkoon. 16 % organisaation henkilöistä on vastahakoisia muutokselle. He noudattavat päätöksissään periaatetta, että näin on aina tehty. Vastahakoiset toimivat mielellään henkilöiden kanssa, joilla on samat perinteiset arvot kuin heillä. He hyväksyvät uudet käytänteet vasta, kun on aivan varmaa, etteivät ne epäonnistu. (Rogers 2003, 280–285.)

Alla olevassa kuviossa 9 on kuvattu Rogersin diffuusioteoria (Rogers 2003, 281). Kuviossa näkee, kuinka muutos liikenee ja muuttaa prosessia. Liikkeelle lähdetään ensimmäisen kahden kategorian kanssa. Keskellä oleva 68 % muodostaa kriittisen massan – kun tämä saadaan liikkeelle, muutos etenee. Lehtori Liisa Koski-Lukkari painotti luennollaan, että viimeinen 16 % on kuitenkin tärkeä saada lopulta mukaan, koska he voivat vaarantaa muutoksen lopullisen toteutumisen (Koski-Lukkari 2017).



Kuvio 9. Rogersin malli diffuusioteoriasta (Rogers 2003, 281).

Elisabeth Kübler-Ross on luonut vuonna 1969 muutuskäyrän, joka muodostuu viidestä vaiheesta: 1) kieltäminen (sokki ja epätoivo), 2) pelko ja viha, 3) kaupanteko, 4) masentuminen ja 5) hyväksyminen ja eteenpäin jatkaminen (Kübler-Ross & Kessler 2006, 22). Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu muutuskäyrä Kübler-Rossin mukaan (Kübler-Ross & Kessler 2006, 22). Jos esimies ymmärtää muutoksen elinkaaren, on johtaminen sen eri vaiheissa helpompaa.



Kuvio 10. Muutuskäyrä (mukaillen Kübler-Ross & Kessler 2006, 22).

Pirisen mukaan ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutokseen. Jos henkilö on muutosmyönteinen, hän voi hypätä jonkun vaiheen yli. Tällöin hän voi toimia esimiehen apuna muutoksen edistämiseksi. Positiivinen suhtautuminen voi olla seurausta esimerkiksi positiivisista kokemuksista muutoksista. Turvallisuushakuiselle ihmiselle muutos voi olla varsinkin alussa erityisen vaikea ja hän tarvitsee paljon keskustelua esimiehen kanssa. Henkilöillä voi olla aiempia negatiivisia kokemuksia tai he voivat olla kontrollointihaluisia, jolloin muutos tekee tulevaisuudesta epävarmaa. (Pirinen 2017, 40–41.)

Pirinen kertoo, että sokissa työntekijä kieltää muutoksen ja tämä voi ilmetä negatiivisten asioiden korostamisena. Työntekijä jatkaakin tehtäviään entiseen tapaan ja voi kieltää saaneensa tietoa muutoksesta. Pirinen ohjeistaa esimiehiä kuuntelemaan ja antamaan työntekijän puhua. Reaktioina voi olla myös pako, kieltäminen tai muiden syyttely. Näihin tunteisiin esimies voisi reagoida valmentavalla otteella sekä yrittäen saada työntekijä ymmärtämään oma käyttäytyminen ja sen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Pirinen 2017 42–44.)

Vihan vaiheessa työntekijä pelkää kuinka hän tulee pärjäämään ja selviääkö hän muutoksesta. Tässä vaiheessa työntekijän suoritus on alhaisimmillaan ja esimiehen tuleekin keskittyä suorituksen johtamiseen. Pirinen neuvoo esimiehiä motivoimaan ja antamaan itseluottamusta niin, että työntekijä tuntee itsensä ja työnsä tärkeäksi yritykselle. Vihan tunteet taas syntyvät siitä, ettei työntekijä näe mitään positiivista muutoksessa. Vihaan voi vaikuttaa myös pettymys tai turhautumisen tunne, jos ei voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin tai jos tuntee jäävänsä ulkopuolelle muutoksen päätöksenteossa. Myös tunne aliarvostuksesta, tai siitä, ettei häntä kuunnella, voi aiheuttaa vihan tunteita. (Pirinen 2017, 46–47.)

Vihan vaiheessa työntekijä ei näe kokonaisuutta vaan keskittyy yksittäisiin asioihin. Esimiehen tehtävä on käydä läpi tavoitteita ja luoda yhteinen ymmärrys. Työntekijän tarvehierarkiassa turvallisuuden tunne on erittäin tärkeä. Muutoskäyrän pohjan lähestyessä reflektointi ja ihmettely tiimin kanssa helpottavat riittämättömyyden tunnetta. Pirinen korostaa, että on erittäin tärkeää, että esimies jakaa tietoa oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti. Esimiehen avoimuus ja suoruus lisäävät työntekijöiden luottamusta ja uskoa siihen, että esimies kykenee ja haluaa puolustaa heidän etuaan muutoksessa. (Pirinen 2017, 48–50.)

Pirinen korostaa, ettei tiimiä pidä johtaa massana. Tiimissä on aina ihmisiä, jotka myöntävät enemmistön mielipiteeseen, koska työntekijät haluavat yleensä kuulua joukkoon eikä jäädä sen ulkopuolelle. Vahvat persoonat muutosvastarinnassa voivat saada manipuloitua joukkoja taakseen. Myös huhut voivat aiheuttaa turhia pelkoja. Pirisen mukaan yhteishenki ja yhteiset tavoitteet ja halu pärjätä yhdessä luo työntekijöille uskoa itseensä ja muutokseen. (Pirinen 2017, 53.)

Kaupanteon vaiheessa henkilö yrittää pidättäytyä vanhassa ja yrittää löytää keinoja, jotta muutos ei tapahtuisi. Kübler-Ross ja Kessler sanovat, että tämä vaihe on pysähdyspaikka, joka antaa psyykelle sen tarvitsemaa aikaa sopeutua muutokseen. (Kübler-Ross & Kessler 2006, 34–36.)

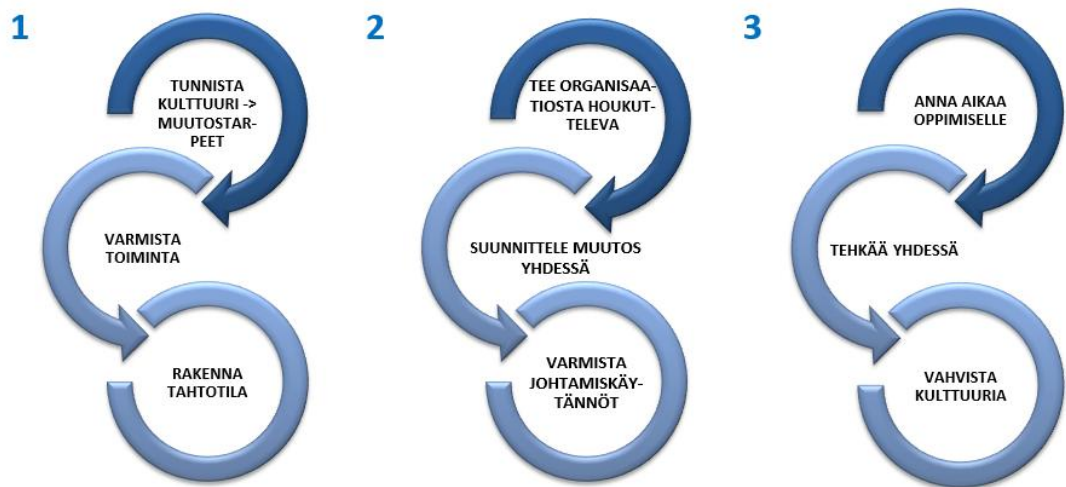
Masentumisen vaiheessa työntekijä pyrkii selviytymään arjessa ja tällöin esimiehen tärkein tehtävä on pilkkoa tavoitteita pienemmiksi, inhimillisiin osiin ja antaa työntekijälle itseluottamusta ja onnistumisen tunnetta. Tässä vaiheessa on tärkeää antaa työntekijälle aikaa oppia uusia asioita. Pirinen sanoo, että nyt esimies kannustaa, energisoi, inspiroi ja vahvistaa oikeaa tekemistä. Myös kollegoiden palaute on tässä vaiheessa tärkeää. (Pirinen 2017, 54–55.)

Ymmärryksen ja hyväksynnän vaiheessa työntekijä on hyväksynyt muutoksen ja tunneta-solla hän kokee hyväksyntää, toivoa ja luottamusta. Esimiehen tehtävänä on juurruttaa toimintatavat arkeen ja varmistaa, että muutosprosessi etenee eikä siinä oteta takapak-kia eli siirrytä takaisin entiseen totuttuun ja tuttuun toimintatapaan. Lopuksi tulisi myös arvioida muutoksen lopputuloksia. Muutosta pitäisi Pirisen mukaan arvioida laajasti ja ottaa oppia tulevaisuuden muutosprojekteihin. (Pirinen 2017, 56–59.)

4.3.7 Kulttuurimuutoksen yhteenveto

Kuviossa 11 on yhteenveto kulttuurimuutoksen eri vaiheista. **Ensimmäinen** vaihe on tunnistaa, mitä haasteita ulkoiset ja sisäiset toimijat asettavat organisaatiolle. Mihin organisaation on kyettävä reagoimaan? Millainen nykykulttuuri on, mikä on sellaista mitä pitäisi vahvistaa? Mistä pitäisi kyetä luopumaan? Seuraavaksi varmistetaan toiminta. Muutoksessa on tärkeää varmistaa, että asiat sujuvat. Työntekijöillä täytyy olla selvät tehtävät ja resurssit tehtävien suorittamiseen. Johda onnistumista. Tahtotilan luominen on tärkeää. Miksi muutos on tarpeen? Miksi vanha ei toimi enää? (Kuusela 2015, 192–193.)

KULTTUURIMUUTOKSEN JOHTAMINEN



Kuvio 11. Kulttuurimuutoksen johtaminen (mukaillen Kuusela 2015, 192–196).

Toisessa vaiheessa luodaan organisaatiosta houkutteleva. Kulttuuri syntyy ryhmässä. Käytä aikaasi miettiäksesi, millainen ryhmä on kiinnostava. Ryhmällä on oltava kiinnostavat tehtävät, hyvä yhteishenki ja siinä on oltava hyviä tyypejä, jotka toimivat roolimalleina. Suunnittele muutos yhdessä eli ota kaikki mukaan tavalla tai toisella. Esimiehet toimivat johdettaviensa kanssa ryhmässä, esimiehet refleктоivat keskenään ja johto varmistaa muutoksen etenemisen. Johtamiskäytännöt ovat yrityskulttuurimuutoksen ytimessä. Johtajan on oltava emotionaalisesti vahva, jotta hän kykenee vastaanottamaan päivittäisen kritiikin. Johtajan on oltava tietoinen siitä, mitä tapahtuu ja kyettävä luomaan uusia toimintatapoja. (Kuusela 2015, 193–194.)

Kolmanneksi oppimiselle on annettava aikaa. Opitaan pois vanhasta ja yhdessä uutta. Esimiesten ja johdon tehtävä on varmistaa psykologinen turvallisuus organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että vähennetään epävarmuutta viestinnällä ja oppimalla sekä lisäämällä vaikutusmahdollisuutta ja hallinnan tunnetta. Johtajien ja esimiesten on siirrettävä huomionsa ihmiseen. Kulttuuri on ihmisten tekoja ja esimiehet osoittavat arvostusta antamalla aikaansa. Tehkää yhdessä, toisten arvostava kohteleminen on avain yhteiseen onnistumiseen. Olemalla oikeudenmukainen ja, kun et jätä ketään yksin, on mahdollisuudet onnistua. Ota kaikki mukaan, myös ne, joilla on aina oma näkökulma asioihin. Lopuksi varmistaa, että kulttuuri vahvistuu edelleen. Tunnista jatkuvasti vahvistettavia

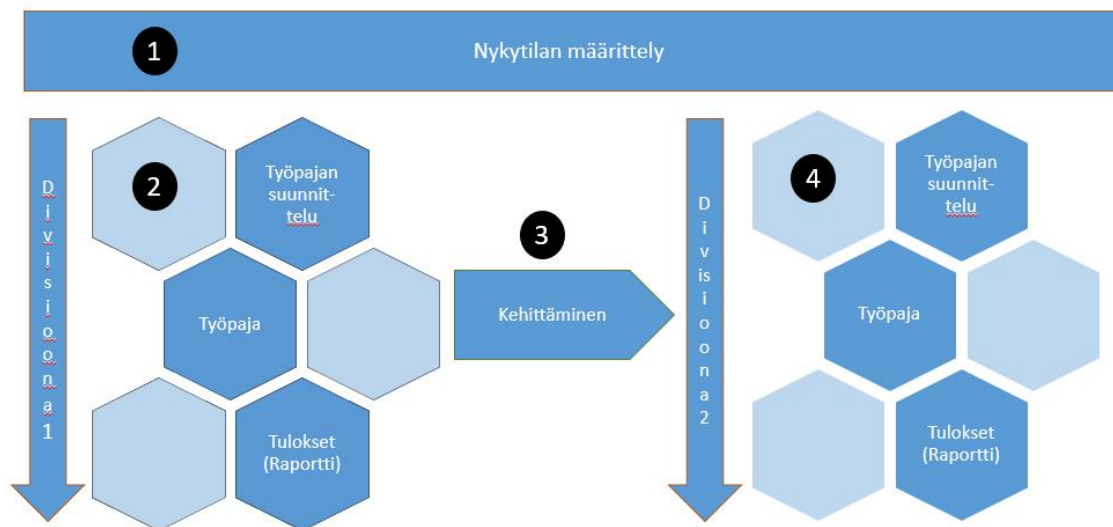
osia ja niitä, jotka ovat este onnistumiselle. Tee kulttuurista energisoiva voimavara. (Kuusela 2015, 194–196.)

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Kehittämistehtävän toteutus pääpiirteittäin ja aikataulu toteutukselle

Alla olevasta kuviosta 12 käy ilmi kehittämistehtävän toteuttaminen pääpiirteittäin. Nykytilan määrittelyn tein molemmille divisioonille yhtä aikaa. Päädyin tähän ratkaisuun, koska nykytila vaikutti työpajan kysymysten ja työpajan suunnitteluun. Toteutin kehitystehtävät divisioonassa 1, minkä jälkeen kehitin prosessia paremmaksi. Parannustoimenpiteet käyvät ilmi luvusta 5.4, joka sisältää divisioonan 2 työpajan kuvauksen.

Tutkimuksen kulku



Kuvio 12. Tutkimuksen kulku.

Alla olevasta taulukosta 2 käy ilmi toimintatutkimuksen toteutusaikataulu. Divisioonien kiireet ja kesäloma viivyttivät toimintatutkimuksen etenemistä. Optimaalisessa tilanteessa tutkimus yhdelle divisioonalle (noin 100 henkeä) on mahdollista toteuttaa kolmessa ja puolessa kuukaudessa (nykytilan määrittely 1 kuukausi, työpajan suunnittelu 2 kuukautta, työpaja ja raportointi 2 viikkoa).

Taulukko 2. Toimintatutkimuksen toteutusaikataulu

Toimenpide	Toteutus divisioona 1	Toteutus divisioona 2
Nykytilan määrittely	9.1 – 28.2.2017	9.1 – 28.2.2017
Työpajan suunnittelu	1.3 – 31.5.2017	12.6 – 30.8.2017
Työpaja	2.6.2017	31.8.2017
Raportti divisioonalle	5.7.2017	26.9.2017

5.2 Yrityskulttuurimuutoksen nykytila divisioona 1

Yrityskulttuurimuutoksen nykytilaa tutkin tavoitteisiin tutustumalla. Kävin läpi yrityskulttuurimuutosta koskevia dokumentteja (palvelukulttuurikoulutus, strategia, arvot) ja johtoa haastatteleamalla. Lisäksi selvitin johdon haastattelulla yrityskulttuurin edistäviä ja estäviä piirteitä. Kyseisillä tutkimusmenetelmillä selvitin, kuinka divisioona hallitsee kulttuurimuutosta tällä hetkellä.

Kerroin jo johdannossa palvelukulttuurikoulutuksesta, joka toimi lähtölaukauksena kulttuurimuutokselle. Koulutuksen toteutti ulkopuolinen konsultti MLP Modular Learning Processes Oy (myöhemmin käytän yrityksestä nimitystä MLP). Divisioonan johtoryhmän jäsenet toimivat koulutustilanteissa sponsoreina. Oppimismenetelminä MLP käytti lähiopetusta, pienryhmätyöskentelyä, työssä oppimista ja lähiopetusta edeltäviä verkko-tehtäviä. Ohjelma sisälsi myös innovaatiotekniikoita ja innovatiivista ajattelua korostavan ohjelmaosuuden. Koulutus sisälsi 12 päivää, joista kuusi oli ryhmätyöpäiviä. Ryhmätyöpäiviä edelsivät nettitehtävät. MLP:n koulutusdokumenttien perusteella koulutuksen tavoite oli asiakaskeskeisen ajattelun lisääminen ja lisäarvon tuottaminen asiakassuhteisiin, kommunikointivalmiuksien ja reagointitaitojen parantaminen, omistajakulttuurin vahvistaminen sekä oman työn merkityksen lisääminen osana koko organisaation menestystä.

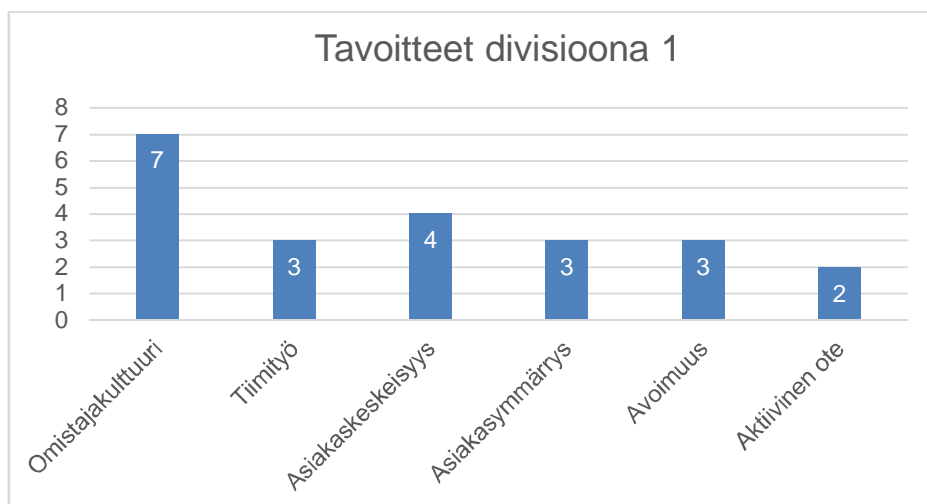
Divisioonan infomateriaalissa esitetyn vision perusteella divisioona haluaa olla **digitaalisen maailman edelläkävijänä tarjotessaan asiakkaille ratkaisuja ja palveluja**, joissa **henkilöstön osaaminen ja innovatiivisuus** ovat keskiössä. Samassa infomateriaalissa tuodaan esille **omistajakulttuuri**.

Divisioona 1 johtoryhmän haastattelin tammikuun aikana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa, että tutkija on etukäteen miettinyt aiheet

eli teemat, joista keskustellaan haastateltavan kanssa (Kananen 2014, 87). Teemat löytyvät liitteestä 1.

Tein ensimmäisen haastattelun divisioonan 2 johtajan kanssa ja hänen edellinen palaverinsa oli ollut myyntijohtajan kanssa ja minulle jäi tunne, että tämä aikaisempi palaveri saattoi vaikuttaa haastattelutulokseen. Halusin saada haastateltavat orientoitumaan paremmin aiheeseen. Seuraavissa haastatteluissa kävin läpi yrityskulttuurin teoriaa. Materiaalina käytin Prezi-esitystä (liite 4). Teorian läpikäynti edesauttoi myös tavoitettani lisätä johdon osaamista yrityskulttuurin osalta.

Aloitin analysoinnin litteroimalla aineiston. Litteroinnit löytyvät liitteestä 9. Analysoin divisioona 1 johdon vastauksia siten, että hain ensin ilmauksia, joilla he kuvasivat yrityskulttuurin tavoitteita (redusointi). Taulukoin vastaukset siten, että jokaisen vastaukset olivat taulukossa omalla värillään. Tämän jälkeen luokittelin vastaukset kuuteen ryhmään (klusterointi). Näihin ryhmiin useampi kuin yksi henkilö oli antanut samantapaisen vastauksen. Luokittelun perusteella pystyin päättämään, että divisioonan 1 johdossa kaikkien vastauksissa tuli ilmauksia omistajakulttuurista kulttuurimuutoksen tavoitteena. Henkilöt puhuivat joko suoraan omistajakulttuurista tai vastuullisuudesta, vastuun ottamista omasta työstä ja yhtiön edun ajattelusta. Alla olevassa kuviosta 13 käy ilmi, että johdon vastausten perusteella omistajakulttuuri on yksi tärkeimmistä tavoitteista, koska 7/7 vastaajista mainitsi omistajakulttuurin kerran tai useammin vastauksessaan.



Kuvio 13. Tavoitteiden jakautuminen divisioonassa 1 johdon haastattelujen perusteella.

Seuraavaksi eniten henkilöiden ilmaukset kohdistuivat asiakaskeskeisyyteen. Vastajista 4/7 mainitsi asiakaskeskeisyyden kerran tai useammin vastauksissaan. Vastauksissa käytettiin ilmaisuja kuten: asiakaslähtöisyys, ratkaistaan asiakkaan ongelmia, palveluhenkisyys, vastuu asiakkaasta ja teemme kaiken maksavalle asiakkaalle. Vastajista 3/7 oli sitä mieltä, että asiakasymmärrys on kulttuurimuutoksessa tärkeä ominaisuus. Asiakasymmärryksestä puhuttaessa henkilöt käyttivät ilmaisuja: osataan neuvoa asiakkaita, asiakasta pitää ymmärtää ja asiakas odottaa meiltä enemmän kuin pelkkää teknologiaosaamista.

Vastajista 3/7 mainitsi vastauksissaan kommunikaation ja avoimuuden. 2/7 vastajista mainitsi pro-aktiivisuuden. Seuraavia yksittäisiä mainintoja ilmeni lisäksi: yhteistyöstä muiden yritysten kanssa, ollaan ylpeitä tehdystä työstä, innovatiivisuus, sitoutuneisuus, arvot ja turvallinen ympäristö, jossa voidaan sanoa, ettei osaa ja ettei ole täydellinen. Yllättävää oli, ettei innovatiivisuutta mainittu henkilöiden vastauksissa, vaikka innovatiivisuus oli mainittu divisioonan visiossa.

Alla olevaan taulukkoon 3 olen koonnut eri tutkimusaineistoista esille tulleet tavoitteet. Tämän perusteella vaikuttaisi, että omistajakulttuuri ja asiakaskeskeisyys on tunnistettu kaikissa aineistoissa. Kehittyminen nousi esille 2/3 aineistosta. Yllättävää oli, että digitalisaatio ja innovatiivisuus jäivät vähille maininnoille, vaikka ovat tärkeitä seikkoina tunnistettu strategiassa.

Taulukko 3. Yhteenveto divisioonan 1 tavoitteet eri aineistoissa:

	Johdon haastattelu	Palvelukulttuuri-koulutus	Strategia	Yhteensä
Omistajakulttuuri	x	x	x	3
Asiakaskeskeisyys	x	x	x	3
Kehittyminen	x		x	2
Innovatiivisuus			x	1
Avoimuus	x			1
Aktiivinen ote	x			1
Oman työn merkitys		x		1
Digitalisaatio			x	1

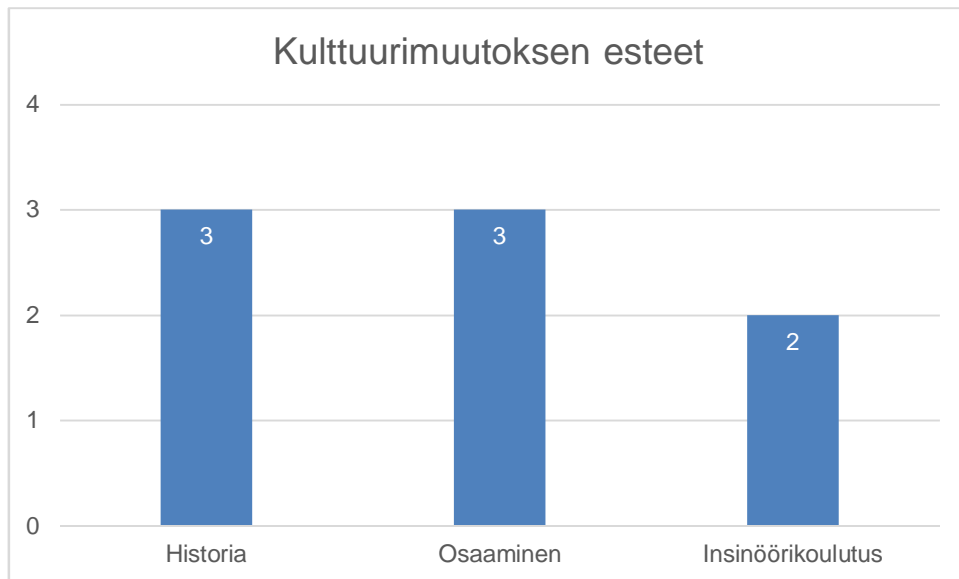
Scheinin teorian mukaan yrityskulttuurimuutoksessa olisi parasta tunnistaa vahvuudet ja lähteä vahvistamaan niitä (Schein 2001, 85). Schein kannustaakin yritystä näkemään kulttuurinsa positiivisena voimana kuin voitettavana rajoitteena (Schein 2001, 85). Haas-

tatellessani divisioonan johtoa kysyin, mitä vahvuuksia ja esteitä yrityskulttuurin etene-
miselle on tunnistettu. Vahvuuksiin ei löytynyt mitään yhtenäistä vastausta. Vahvuuksista
sain seuraavia kommentteja:

- itsenäiset työtehtävät, itsenäinen oman työn suunnittelu, itsenäinen suhde asiak-
kasiin,
- selkeä vastuualue,
- positiivisesti muutokseen suhtautuvat henkilöt,
- ulkoinen paine,
- asioiden esille nostaminen varsinkin uusien työntekijöiden osalta,
- sprintteritiimi tuo uutta kokonaisvaltaista ajattelua, innovatiivisuutta ja uusien asi-
oiden esille nostamista,
- teknologian huippuosaaminen ja
- uusi organisaatiomalli.

Yrityskulttuurin esteistä tuli hiukan yhtenäisempi kuva. Alla olevasta kuviosta 14 käy ilmi,
että historia ja osaaminen nähtiin suurimpina esteinä. Vastauksissa historian osalta käy-
tettiin seuraavia ilmaisuja: puuttuu usko muutokseen, ison yhtiön historian tuoma näkö-
alattomuus, kauan talossa olleiden muutosvastarinta, ”Ei täällä mikään muutu” -asenne
ja eläköityvät, 40 vuotta yrityksessä olleet henkilöt, eivät halua muuttua. Osaamisen
osalta nähtiin esteenä vaikeus oppia uutta kulttuuria, kapea-alainen teknologia osaami-
nen ja digitalisaation tuomat haasteet.

Vastaajista 3/7 piti insinöörikoulutusta esteenä muutokselle. Vastaajien mukaan insinöö-
rikoulutuksen saaneet henkilöt ovat tottuneet toimimaan itsenäisinä asiantuntijoina. Li-
säksi vastauksissa esteenä muutokselle mainittiin jäykkyys, pelko työpaikan menettämi-
sestä, negatiivinen asenne, pelko liiasta työstä ja epäonnistumisesta, siilot, muurit, hie-
rarkia, aluekonttorien jälkeen jääminen ja tiedon jakaminen aluekonttoreihin. Vaikuttaisi
siltä, että yrityksessä ei ole mietitty nykyisen kulttuurin vahvuuksia ja heikkouksia, koska
johdon haastattelussa ei syntynyt kovin yhtenäistä kuvaa yrityskulttuurin heikkouksista
ja vahvuuksista.



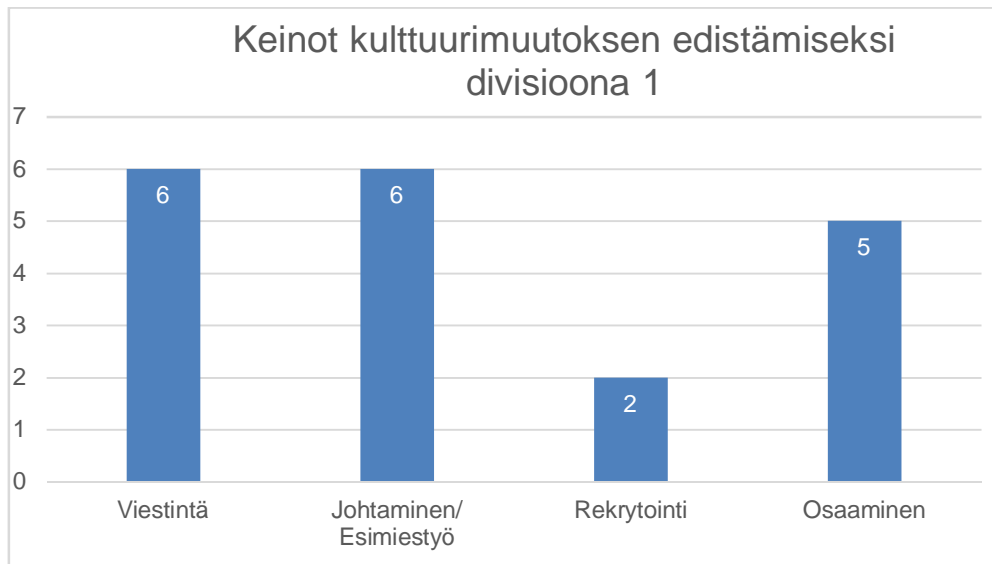
Kuvio 14. Kulttuurimuutoksen esteet johdon haastattelussa

Divisioonassa 1 on tehty hiljattain organisaatiomuutos, jossa esimiestyötä vahvistettiin merkittävästi. Uusia ryhmäesimiehiä nimitettiin ja näin varmistettiin, että heillä on aikaa käydä työntekijöiden kanssa dialogia, jolla tuetaan vision toteutumista. Esimiehiä on koulutettu ottamaan käyttöön valmentavaa esimiestyylä, jolla he voivat tukea organisaation kehittymistä. Organisaatioon on myös palkattu henkilöstöpäällikkö, jonka tehtävänä on varmistaa, että esimiehet käyvät muutoksesta keskustelua omassa tiimissään.

Edellisessä luvussa mainitut toimenpiteet näkyvät myös selkeästi johtoryhmän haastattelussa keinoista kysyttäessä. Alla olevassa kuviossa 15 käy ilmi, että keinoiksi 6/7 nimeää juuri esimiestyön ja 5/7 osaamisen kehittämisen. Osaamiseen divisioonassa 1 on investoitu, jotta voidaan varmistaa vision toteutuminen. Organisaatio on kehittänyt osaamisen kehittämiseen työkalun ja kaikille on laadittu kehityssuunnitelma. Lisäksi asiakaspalautteet käsitellään siten, että niistä on mahdollisuus oppia. Myös projektien toteutuksesta käydään palautekeskustelu siten, että voidaan oppia tehdyistä virheistä tai toimintatavoista, jotka olivat kyseisessä projektissa erityisen hyviä.

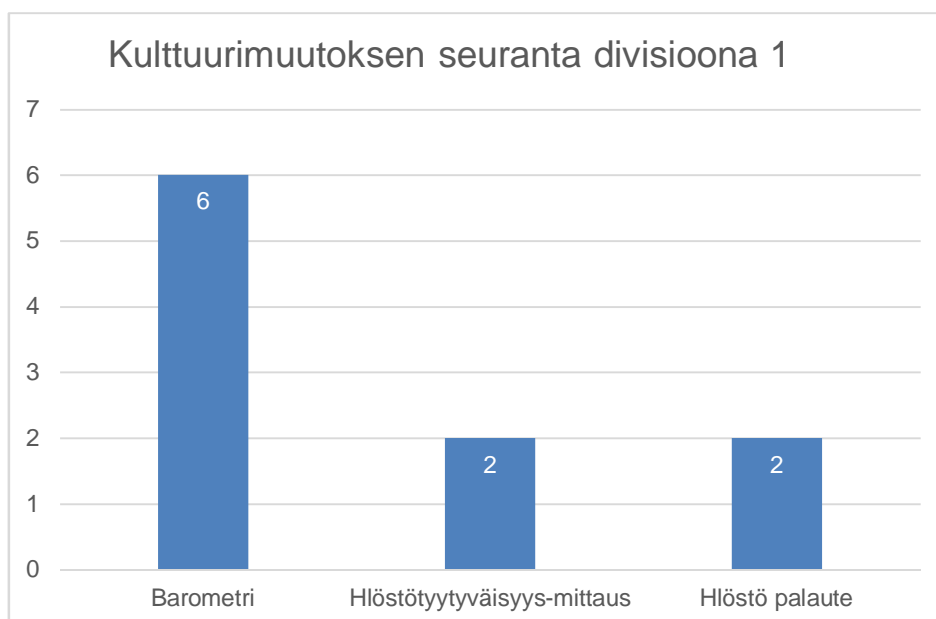
Vastaajista 6/7 mainitsee keinoksi viestinnän. Muutoksesta viestitään henkilöstölle suunnatuissa infoissa, sosiaalisen median välityksellä sekä tiimipalavereissa. Yrityksellä on käytössä oma sosiaalisen median foorumi. Divisioonan johtaja on investoinut voimakkaasti vision ja strategian jalkauttamiseen. Hän on esimerkiksi kiertänyt henkilökohtaisesti kaikki aluekonttorit ja hän tapaa jokaisen uuden työntekijän varmistaakseen, että strategia ja visio on kommunikoitu.

Kaksi vastaajista näkee rekrytinnin tärkeänä keinona vaikuttaa kulttuurimuutokseen. Hänen mukaansa uudet henkilöt toimivat esimerkkeinä ollessaan positiivisia ja avoimia. Sprintteritiimi, joka toteuttaa kehitystehtäviä nopeasti, koostuu myös uusista työntekijöistä, joiden palkkaamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota kulttuurimuutoksen edistämiseen.



Kuvio 15. Keinot kulttuurimuutoksen edistämiseksi divisioona 1.

Alla olevasta kuvioista 16 käy ilmi, että vastaajista 6/7 oli sitä mieltä, että ”Mikä fiilis - barometri” on tärkein tapa seurata kulttuurimuutoksen etenemistä. Kaksi kuudesta arvioi, että henkilöstötyytyväisyysmittauksella saadaan tietoa kulttuurin tilasta. Kaksi kuudesta luotti henkilöstöltä saatuun palautteeseen, jota kerätään varsinkin esimiesten avulla. Divisioona 1 on tehnyt organisaatiomuutoksen, jossa selkeästi lisättiin ryhmäesimiehiä. Tavoitteena oli, että esimiehillä on aidosti aikaa käydä dialogia työntekijöiden kanssa ja ohjata heitä vision mukaiseen toimintaan. Tällä organisaatiomallilla esimiehillä on myös mahdollisuus kerätä palautetta työntekijöiltä ja viedä sitä eteenpäin ylimmälle johdolle.



Kuvio 16. Yrityskulttuurimuutoksen seuranta divisioonassa 1.

Yllättävää on, että divisioonan käytössä olevat mittarit mainitsi vain yksi vastaajista. Infoissa on nimetty neljä mittaria, joilla etenemistä mitataan. Nämä mittarit ovat sopimuskannan kasvu, kateprosentin kasvu, asiakastytyvyäisyys ja henkilöstötytyvyäisyys. Kaikki olivat sitä mieltä, että kulttuurimuutos on elinehto liiketoiminnan menestymiselle, mutta vain yksi tunnisti, että volyymeillä voitaisiin mitata myös kulttuurimuutoksen onnistumista. Myös asiakaspalaute tuli seurantakeinona vain yhdessä vastauksessa esille.

5.3 Yrityskulttuurimuutoksen nykytila divisioona 2

Divisioonassa 2 MLP:n tavoitteet koulutukselle olivat samat kuin divisioonassa 1 eli asiakaskeskeisen ajattelun lisääminen ja lisäarvon tuottaminen asiakassuhteisiin, kommunikointivalmiuksien ja reagoitaitojen parantaminen, henkilöstön kasvattaminen uuteen, vastuullisuutta ja oman työn omistajuutta korostavaan toimintakulttuuriin sekä oman työn merkityksen ymmärtäminen osana koko organisaation menestystä.

Divisioonan 2 strategiassa mainitaan asiakaskeskeisyys useasti. Myös digitalisaatio on vahvasti esillä. Ekosysteemi edustaa strategiassa kumppanuuksia. Palvelukulttuurin edistäminen on mainittu materiaalissa, mutta palvelukulttuurin sisältöä ei ole avattu.

Haastattelin johtoryhmästä viisi henkilöä. Lisäksi haastattelin kolme liiketoimintayksikköjen johtajaa ryhmähaastatteluna. Liiketoimintayksikköjen johtajien vastauksia käsittelin

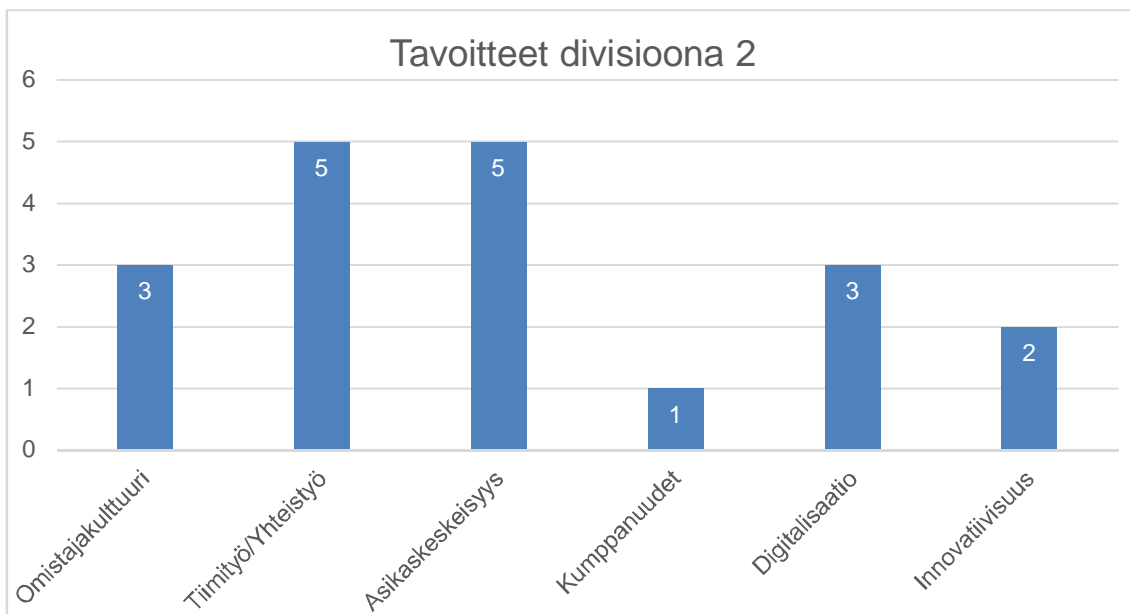
yhtenä vastaajana, koska aika usein muut myöntivät edellisen sanomisiin ja tekivät vain omia lisäyksiä.

Haastattelujen analysoinnin tein samalla tavalla kuin divisioonalle 1 eli litteroin ensin kaikki haastattelut. Analysoin divisioona 2 johdon vastauksia siten, että hain ensin ilmauksia, joilla he kuvasivat yrityskulttuurin tavoitteita (redusointi). Taulukoin vastaukset siten, että jokaisen vastaukset olivat taulukossa omalla värillä. Tämän jälkeen luokittelin vastaukset kuuteen ryhmään (klusterointi).

Kuviosta 17 käy ilmi, että yhteistyö ja asiakaskeskeisyys mainittiin haastateltavien joukossa useimmin yrityskulttuurimuutoksen tavoitteiksi. Vastaajat käyttivät seuraavia ilmaisuja puhuessaan yhteistyöstä: ymmärtää toisia yksilöitä ja ryhmiä, mentäisiin isolla porukalla tiimien yli, sinä voit ottaa muita mukaan ja mieltä yhdessä. Asiakaskeskeisyydestä käytettiin seuraavia ilmaisuja: asiakkaan palveleminen, tyytyväinen asiakas, oma osuus asiakkaan palvelemisessa, asiakaskokemus, asiakaskeskeisempi, asiakas on kaikessa ykkösprioriteetti ja ajatellaan asiakasta.

Vastaajista 3/6 piti omistajakulttuuria tärkeänä tavoitteena. Omistajakulttuuria kuvattiin sanoin: hoidetaan hommat loppuun itse, ei tarvitse kysellä perään, tehdään hommat kerralla kunnolla, vastuunkanto, omistajuus, henkilökohtainen vastuu ja ownership culture. Vastaajista 3/6 mainitsi digitalisaation tuomia muutoksia puhuessaan yrityskulttuurimuutoksesta.

Kaksi haastateltavista mainitsi tavoitteeksi innovatiivisuuden. Vain yksi vastaajista puhui kumppanuuksista, mutta otin sen erillisenä pylväänä mukaan, koska hänen vastauksessaan kumppanuuksien hakeminen oli keskeinen tavoite. Kumppanuuksia haettaessa, yksi tärkeimpiä käyttäytymisiä on haastateltavan mukaan uudenlainen avoimuus. Olemme oppineet ratkaisemaan asiat yksin, mutta nyt uudenlainen avoimuus ekosysteemeissä on tärkeää. Yksittäiset vastaajat mainitsivat myös seuraavia ilmaisuja: myynnin tehostaminen, ylläpidetään sovittuja työkaluja, tieto on läpinäkyvää ja kaikkien käytävissä, tunnistetaan oma rooli ja asiakasymmärrys.



Kuvio 17. Tavoitteet divisioona 2.

Alla olevaan taulukkoon 4 olen kerännyt eri aineistosta saadut vastaukset palvelukulttuurin tavoitteille. Tämän perusteella palvelukulttuurin tavoitteita olisivat asiakaskeskeisyys, omistajakulttuuri, kumppanuudet, innovatiivisuus, yhteistyö ja digitalisaatio. Oman työn merkitys oli mainittuna MLP:n tavoitteissa, millä on pyritty tuomaan esille oman työn merkitys ja kuinka se lisää yrityksen menestystä.

Taulukko 4. Divisioona 2 tavoitteet.

	Johdon haastattelu	Palvelukulttuuri-koulutus	Strategia	Yhteensä
Asiakaskeskeisyys	x	x	x	3
Omistajakulttuuri	x	x		2
Kumppanuudet	x		x	2
Innovatiivisuus	x		x	2
Digitalisaatio	x		x	2
Yhteistyö	x			1
Oman työn merkitys		x		1

Analysoin litteroituja vastauksia myös kulttuurin vahvuuksien ja esteiden osalta. Käytin samaa menetelmää kuin tavoitteita analysoidessani. Tästä aineistosta pystyin käytännössä tekemään vain redusoinnin eli hakemaan ilmaisuja kulttuurin vahvuuksista. Luokitteluvaihe jäi tekemättä, koska samanlaisia vastauksia ei löytynyt. Divisioonassa 2 toistui sama ilmiö kuin divisioonassa 7 eli kuva vahvuuksista oli erittäin hajanainen. Vahvuuksista käytettiin seuraavia ilmaisuja:

- olemassa oleva partneritoiminta,

- ei sisäistä kilpailua tai raja-aitoja,
- yrityksen maine,
- henkilöstön ammattiosaaminen (tästä tosin oli vaihtelevaa mielipidettä),
- omistaja- ja innovaatiokulttuurin olemassaolo,
- oman tehtävän tuntemus,
- vahva tuoteportfolio,
- tiimien sisäinen yhteistyö,
- henkilöstö on oikeudenmukaista toisiaan kohtaan ja
- henkilöstöllä on oikeus ja valta tehdä asioita.

Myös kulttuurimuutoksen esteet jäivät divisioonan 2 haastattelujen perusteella hyvin hajanaisiksi. Seuraavia ilmaisuja käytettiin kuvattaessa esteitä:

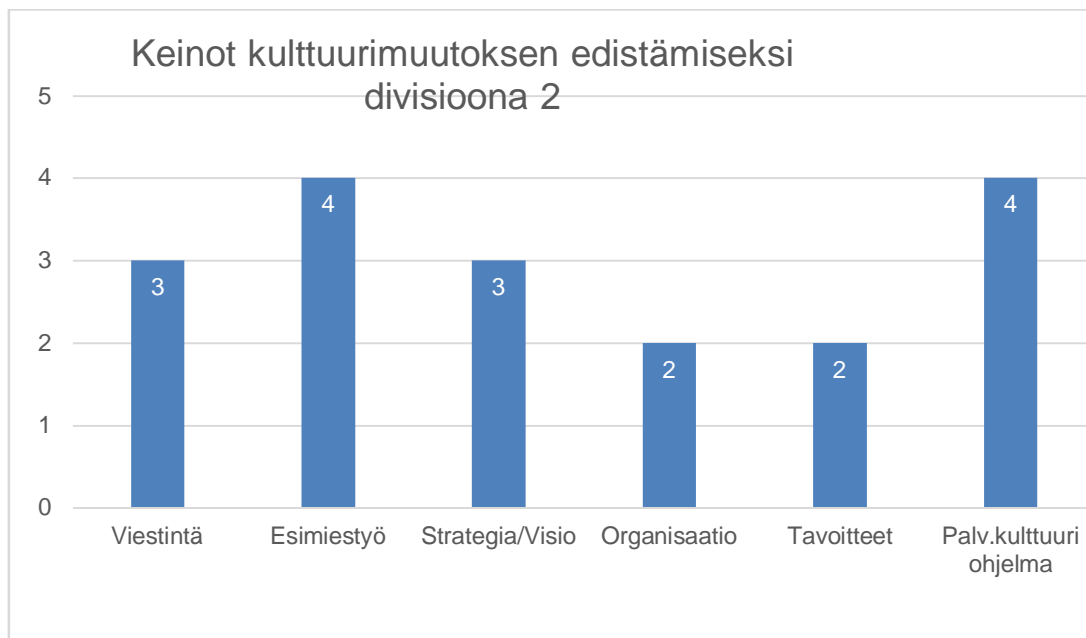
- emme tarvitse muita,
- huonon esimerkin ja hyvän esimerkin toiminnan välinen kuilu,
- huono asenne ja osaamisen puute,
- ei ymmärretä muutoksen tarvetta,
- johto sallii poikkeavaa toimintaa,
- pitkämielinen salliva asenne,
- asiakkaat mielletään myyntiin,
- ei tiimien yli menevää yhteistyötä ja
- vanha aika, historia ja vanha organisaatorakenne.

Myös divisioonan 2 osalta välittyi kuva, ettei ole mietitty kulttuurin nykytilaa. Nykyisestä kulttuurista ei ole määritelty niitä piirteitä, mitä halutaan säilyttää ja vahvistaa. Kulttuurista ei ole myöskään määritelty niitä piirteitä, joita haluttaisiin heikentää tai jopa poistaa.

Myös keinojen osalta käytin samaa analysointimenetelmää kuin edellä. Alla olevasta kuvista 18 käy ilmi, että divisioonassa 2 pääasiallisiksi keinoiksi mainittiin esimiestyö ja palvelukulttuuriohjelma. Esimiestyössä divisioonassa 2 korostettiin esimiehille järjestettyjä esimiespäiviä, joissa strategiaa, visiota ja kulttuuria viestitään esimiehille. Esimiehiä informoidaan ja esimiehet johtavat esimerkillään sekä vievät viestiä tiimilleen tiimipalaverissa ja tavoitekeskusteluissa.

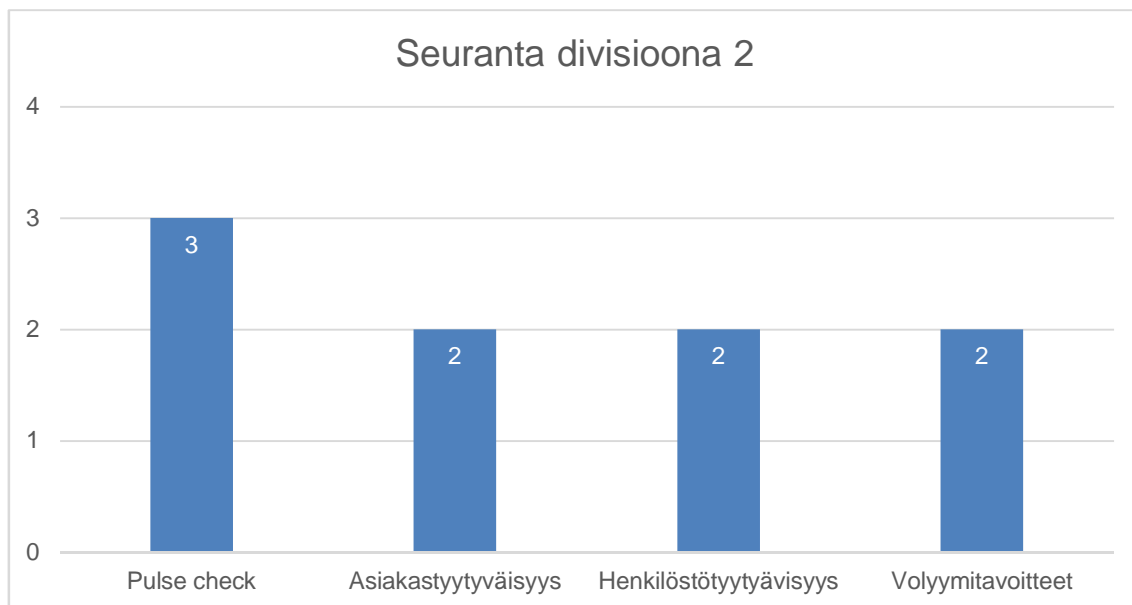
Lisäksi kulttuurimuutosta vahvistetaan viestinnällä sekä inspiroivalla strategialla ja visioilla. Viestintä tapahtuu infoissa, sosiaalisessa mediassa sekä seinällä olevien julisteiden avulla. Viestinnässä tuodaan esille kulttuurin kannalta hyviä esimerkkejä. Varsinaista

viestintäsuunnitelmaa kulttuurimuutoksen jalkauttamiseksi ei kuitenkaan oltu laadittu. Lisäksi vastauksissa mainittiin organisaatorakenteen merkitys kulttuurimuutokselle sekä tavoitteiden asettaminen, jossa kulttuurimuutos on huomioitu. Organisaatiosta on pyritty tekemään sellainen, että se tukee etenkin myynnissä tapahtuvaa yhteistyötä.



Kuvio 18. Keinot kulttuurimuutoksen edistämiseksi divisioonassa 2.

Alla olevasta kuvioista 19 nähdään johdon vastaukset siitä, kuinka divisioona 2 seuraa kulttuurimuutosta. Divisioona 2:n johto kertoi seuraavansa kulttuurimuutoksen etenemistä pääasiallisesti Pulse Check:illä, joka on henkilöstölle tehty sähköinen kysely. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että etenemistä seurataan asiakastytyväisyys- ja henkilöstötytyväisyyskyselyillä. Kaksi vastaajista kertoi, että seuranta tapahtuu volyymitavoitteiden kautta. Tavoitetasoja ei ole asetettu eikä tunnuslukuja raportoida kulttuurimuutokseen liitettynä. Pulse Check on tehty kahdesti (syksyllä 2016 ja keväällä 2017), mutta kyselyssä on ollut erilainen asteikko, joten niiden vertailu ja johtopäätösten tekeminen aineiston perusteella oli hankalaa.



Kuvio 19. Kulttuurimuutoksen seuranta divisioona 2

5.4 Työpaja divisioona 1

5.4.1 Divisioona 1 työpajan suunnittelu

Yrityskulttuuria tutkittaessa tulee aina olla liiketoiminnallinen ongelma, johon yrityskulttuuria verrataan ja tutkitaan: tukeeko tai estääkö kulttuuri esimerkiksi vision toteutumista. (Schein 2001, 102). Toteutimme ryhmähaastattelun sijaan työpajana tavoitteena luoda tästä työpajasta menetelmä, jolla yritys voisi tutkia muissakin divisioonissa yrityskulttuurimuutoksen etenemistä.

Työpajan henkilöt valittiin divisioonan johtoryhmässä siten, että mukana oli miehiä, naisia, nuoria, vanhoja, pitkään kohdeyrityksessä palvelleita ja äskettäin yrityksessä aloitaneita henkilöitä. Ryhmän valinnassa kiinnitettiin myös huomiota henkilöiden sijoittumiseen organisaatiossa niin, että organisaation eri osat olivat edustettuina. Schein neuvoo tutkimaan, onko organisaatiossa vahvoja alakulttuureja ja mihin alakulttuurit perustuvat (Schein 2001, 53). Ryhmä valittiin siten, että mahdolliset alakulttuurit saataisiin esiin.

Divisioonan johdon kanssa sovimme, että työpajan vetämisestä vastaan minä ja avukseni tulee ulkopuolinen konsultti vetämään ryhmätöitä. Konsultti oli sama, joka oli vetänyt divisioonan palvelukulttuurikoulutuksia. Tapasimme kaksi kertaa konsultin kanssa, jolloin

ensimmäisellä kerralla esittelin hänelle projektin ja toisella kerralla sovimme työpajan toteutuksesta. Tämän lisäksi kävimme vielä puhelimitse materiaaleja läpi työpajaa edeltävänä päivänä. Konsultin käyttämisestä tässä kohtaa oli se hyöty, että hän tunsi divisioonan henkilöstön hyvin.

Johdon haastattelussa oli käynyt ilmi, että yrityksen kulttuurin sisältöä ei tunnettu tai sitä ei oltu dokumentoitu. Kulttuurin sisältöä ei oltu jaettu edistäviin ja estäviin, mikä vaikeuttaa vahvistavien tehtävien suunnittelua kulttuurimuutosprojektissa. Tämä toteutettiin työpajassa. Työpajan tarkoituksena oli aikaansaada kulttuurin sisältö, joka on jaettu edistäviin ja estäviin kulttuurin piirteisiin sekä tutkia kuinka kulttuurimuutos on edennyt. Jotta työpajasta saataisiin kaikki tarvittava tieto, päätin lähettää ennakkokyselyn osallistujille.

Työpajan kysymykset jaettiin johtoryhmän jäsenille etukäteen. Johtoryhmä jakoi kysymykset edelleen työpajaan osallistujille. Tarkoituksena oli, että kustakin tiimistä olisi tullut vain yksi vastaus, mutta olin ohjeistanut johtoryhmää puutteellisesti, joten vastauksia tuli lopulta 40.

Kysymykset oli laadittu siten, että kysymyspatteristossa oli kysymys ja mahdollinen tarkentava kysymys. Esimerkiksi: ”Tunnetko strategian ja vision? Mihin strategian tai vision osaan voit erityisesti sitoutua? Mikä strategiassa tai visiossa tuntuu vieraalta, miksi?”. Divisioonan 1 kysymykset löytyvät liitteestä 2. Osa vastaajista oli vastannut vain ensimmäiseen kysymykseen ja jättänyt vastaamatta toiseen kysymykseen. Olisi ollut parempi, jos kysymykset olisivat olleet selkeästi erillisiä numeroituja kysymyksiä. Liitteestä 5 löytyy esimerkkejä divisioonan 1 vastauksista.

Vastaukset jäsentelin taulukkoon, jossa kysymykset olivat riveillä ja sarakkeissa olivat tiimeistä saadut vastaukset. Jos sain tiimistä useampia vastauksia, sisällytin kaikki vastaukset samaan soluun. Analysoin vastaukset siten, että luin riveiltä vastauksia useaan kertaan ja muodostin vastauksista väittämän esim. ”strategia on epäselvä”. Kaikki divisioonan 1 väittämät kulttuurin sisällöstä löytyvät liitteestä 6. Vastauksissa kritisoitiin joitain kysymyksiä, mikä osoitti, että vastaajat eivät tieneet, mikä yrityskulttuuriin vaikuttaa ja mitkä asiat ovat osa yrityskulttuuria. Tästä johtuen päätin, että seuraavassa divisioonassa yrityskulttuurin teoria käydään läpi jo ennen kysymyksiin vastaamista.

5.4.2 Divisioona 1 työpaja

Työpajaan osallistui 15 henkilöä, jotka toimivat kolmena ryhmänä. Lisäksi työpajassa oli mukana divisioonan kehityspäällikkö ja divisioonan johtaja. Ryhmätöitä oli vetämässä ulkopuolinen konsultti. Divisioonan johtaja halusi ehdottomasti olla paikalla työpajassa ja minä vastustin tätä ajatusta, koska ajattelin etteivät henkilöt uskalla puhua avoimesti. Huoleni osoittautui kuitenkin turhaksi, koska tunnelma oli rento ja keskustelu avointa koko työpajan ajan. Jokaiselle osallistujalle oli varattu pöytä ja pöydät oli ryhmitelty. Paikalle oli varattu myös useampia fläppitauluja ryhmätöitä varten.

Työpaja käynnistyi sillä, että divisioonan johtaja kertasi vision, koska yrityskulttuuri on aina kytkettävä liiketoimintaongelman ratkaisuun. Tämän jälkeen teimme osallistujille mobiilityökälulla Mentimeter-kyselyn, jossa he vastasivat mitä palvelukulttuuri tarkoittaa divisioonassa. Tämä kysymys esitettiin, jotta voitiin verrata henkilöstön vastausta johdon esittämiin tavoitteisiin. Johdon haastattelun perusteella tavoitteet olivat: omistajakulttuuri, tiimityö, asiakaskeskeisyys, asiakasymmärrys, avoimuus ja aktiivinen ote. Kuviosta 20 näemme, että omistajakulttuuri, joka näkyy vahvasti johdon vastauksissa, puuttuu henkilöstön vastauksista. Kun taas asiakaskeskeisyys, yhteistyö ja avoimuus löytyvät molempien vastauksista.

Mitä tarkoittaa palvelukulttuuri :llä?



Kuvio 20. Mentimeter-kysymys palvelukulttuurin tavoitteista divisioona 1.

Seuraavaksi kerroin Scheinin teoriaan pohjaten yrityskulttuurin sisällöstä. Tämä esitys on liitteessä neljä. Tämän jälkeen esittelin kulttuurin sisällön, joka oli yhteenveto kyselyllä saaduista vastauksista. Yhteenveto kulttuurin sisällöstä löytyy liitteestä 5.

Tämän jälkeen konsultti käynnisti ryhmätyöt, joissa ensimmäinen tehtävä oli miettiä sellaisia elementtejä kulttuuriin, jotka tuntuivat esityksestä puuttuvan. Osallistujat listasivat ensin yksilötöinä asioita, joista he valitsivat ryhmänä haluamansa osat mukaan. Ryhmillä oli valmiiksi Post-it -lapuille kirjoitettuna kyselystä johdetut yrityskulttuuriväittämät. Ryhmät jakoivat väittämät visiota edistäviin, sitä estäviin tai vision toteutumisen kannalta merkityksettömiin asioihin. Tärkeimmät kolme pyydettiin laittamaan ylimmiksi. Työpajassa oli kolme erillistä ryhmää, jotka tekivät töitä. Kussakin ryhmässä oli 4-5 henkilöä eri osista organisaatiota.

Alla olevaan taulukoon 5 on koottu yhteenveto kolmesta ryhmästä, niin että siihen on otettu mukaan ne elementit, joista kaikki ryhmät olivat yksimielisiä. Sinisellä värillä on taulukossa 5 merkitty ne, jotka joku ryhmä on valinnut tärkeimmäksi. Taulukko 5 on yhteenveto divisioonan 1 visiota edistävästä ja estävästä kulttuuripiirteistä. Liitteestä 7 löytyvät kaikkien kolmen ryhmän vastaukset.

Taulukko 5. Yhteenveto divisioonan 1 visiota edistävästä ja estävästä kulttuuripiirteistä.

Edistävät	Estävät
Avoimuus	Strategia epäselvä
Visio tunnetaan	Myynti koki turhaa valvontaa
Ideoiden esiintuominen	Projektin johto koki valvonnan negatiivisena hohouksena, joka on kaukana todellisuudesta
Henkilöitä voidaan kehittää.	Kiire
Innostuneisuus	
Sisäinen valvonta asiallista	
Tunnuslukujen muutoksiin reagoidaan nopeasti	
Divisioonan johtaja toimii roolimallina	

Seuraavaksi työpajassa kävin läpi ennakkotehtävän kyselyjen yhteenvedon kulttuurimuutoksen etenemisestä. Kyselyllä tehtyjen tulosten perusteella kulttuurin etenemisestä saadut vastaukset on koottu alla olevaan taulukkoon 6.

Taulukko 6. Muutosjohtamisesta saadut vastaukset divisioona 1.

Muutosjohtaminen	Divisioonan vastaus
Muutoksessa on tärkeää tunnista ulkoiset ja sisäiset haasteet.	Vastaajat kokivat, että tarve muutokselle on selkeä.
Muutoksessa normaalin työn on sujuva, muuten muutos ei ole mahdollinen.	Pääosin normaali työ tuntui sujuvan.

Muutokseen otettava aina kaikki mukaan.	Divisioonassa koettiin, että kaikki ovat osana muutosta.
Kulttuuri syntyy ryhmässä, jossa on kiinnostavat tehtävät, hyvä yhteishenki ja hyviä tyyppejä, jotka toimivat roolimalleina. Muutoksen alussa olisi jo hyvä miettiä, ketkä vievät muutosta etunenässä.	Omasta ryhmästä ei osattu nimetä roolimalleja. Muutoksen alussa olisi jo hyvä miettiä, ketkä vievät muutosta etunenässä.
Esimiehellä on tärkeä rooli muutoksen eteenpäin viemisessä.	Valtaosa henkilöistä oli keskustellut muutoksesta esimiehensä kanssa.
Muutoksen etenemisestä tehdyt havainnot.	Kaikissa tiimeissä oli muutosta huomattu. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi: esimiestyössä, yhteistyössä ja asiakaskeksisyydessä.
Muutosta estävät tai edistävät piirteet.	Ei osattu nimetä.
Omistajakulttuuri: Hoidetaanko hommat?	Edelleenkin asioita jää hoitamatta, mutta valtaosa tiimeistä puuttui asioihin. Yhdessä ryhmässä kiireen vuoksi asioita jäi hoitamatta.
Onko avoimuus lisääntynyt?	Vastaukset vaihtelivat, oliko lisääntynyt tai ei.

Seuraavaksi ryhmät mieltivät konsultin ohjeistamana konkreettisia muutoksia, joita ryhmässä oli havaittu. Yhteenvedossaan ryhmät esittelivät seuraavia seikkoja.

- Yhteistyö on parantunut ja vanhat raja-aidat ovat murtuneet.
- Divisioonien välillä on edelleen siiloutumista.
- Avoimuutta on tullut lisää, samoin tervehtimistä, mutta edelleen parantamisen varaa.
- Esimiestä ei tarvitse pelätä.
- Yhteistyö asiakaspalvelukeskuksen kanssa toimii sisäisesti paremmin ja myös asiakkaan suuntaan.
- Projektien siirto toteutukselle on helpottunut – sisäistä myyntiä ei tarvitse tehdä kuten ennen.
- Uudet ryhmäpäälliköt toimivat hyvin, ovat ottaneet asioita hyvin hoitaakseen.
- Henkilömäärä on noussut ja vieläkin tarvitaan lisää.

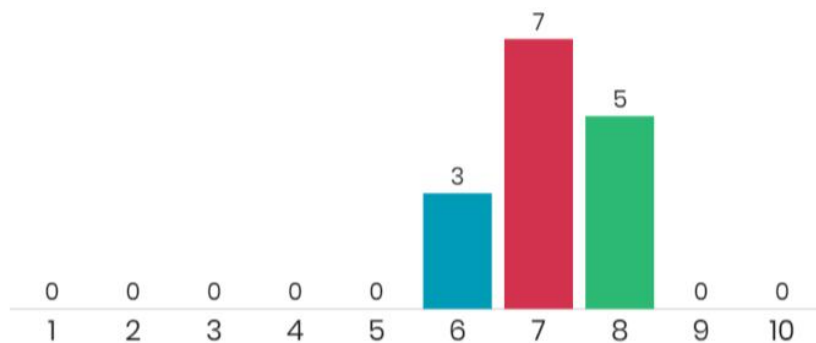
- Työnjohtoa kaivattaisiin töiden allokointiin – epäilyksistä onko nykyinen järjestelmä hyvä vai olisiko parempi, että työnjohto jakaisi tehtävät.

Toinen kulttuurimuutokseen liittyvä ryhmätyö oli, että ryhmät keskustelivat siitä, mistä käytävillä ja tauoilla keskustellaan. Seuravia seikkoja mainittiin tässä yhteydessä:

- Työkalujen ja raportointityökalujen toiminta keskustelutti.
- Pilvipalveluissa ja etäyhteyksissä vastuu ja prosessit epäselviä kiireen vuoksi.
- Yhteen organisaatioon on investoitu, muut tarvitsisivat apuja (katkeruutta).
- Controllerin työnkuvaan toivottiin selvyttä.
- Yhteistyö projektien toteutuksen ja myynnin välillä ontuu edelleen. Projektin luovutus myynniltä tuotantoon puuttuu.
- Yrityksen sisäiseen sosiaaliseen verkostoon työkaluun toivottiin joitain negatiivisiakin kommentteja jatkuvien ylisanojen sijaan.
- Sosiaaliseen myyntiin kaivattiin lisäkoulutusta.

Lopuksi workshopissa arvioitiin mobiilisovelluksen (Mentimeter) avulla osallistujien näkemystä kulttuurimuutoksen etenemisestä. Osallistajat arvioivat asteikolla 1-10 kuinka pitkällä kulttuurimuutos on divisioonassa. Henkilöt antoivat arvionsa älypuhelimella. Alla olevassa kuviossa 21 näkyy vastauksen tulos. Kuvioista laskettuna keskiarvo on 7.1.

Kulttuurimuutoksen eteneminen



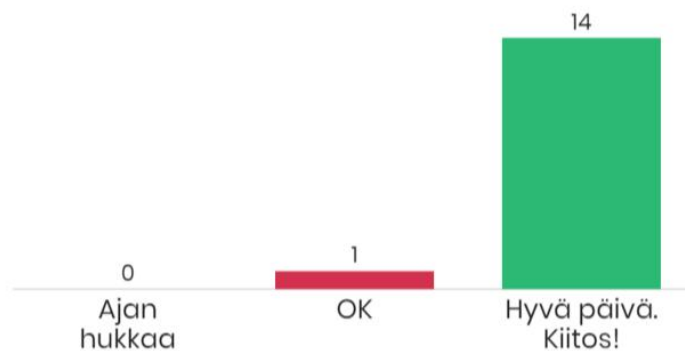
Kuvio 21. Työpajan osallistujien arvio kulttuurimuutoksen etenemisestä divisioonassa 1.

5.4.3 Divisioona 1 – palaute työpajasta ja raportointi

Työpajaa ennen kerättiin henkilöstöltä kyselyllä tietoa kulttuurin sisällöstä sekä kulttuurimuutoksen etenemisestä. Tavoitteeni oli, että työpajaan osallistuvat henkilöt olisivat keränneet tiimensä mielipiteen ja lähettäneet yhden vastauksen per tiimi minulle etukäteen. Tiedottamiseni jäi kuitenkin vajavaiseksi, koska sain vastauksia huomattavasti enemmän ja osasta tiimejä kaikilta jäseniltä. Pitkä kysely herätti myös yleistä närää organisaatiossa. Kyselyn olisi pitänyt olla lyhyempi ja mennä vain työpajaan osallistuville henkilöille, ohjeistaminen minun osaltani olisi voinut olla selvempää. Muutenkin olisin voinut informoida henkilöstöä meneillään olevasta tutkimuksesta enemmän. Tämä olisi jo omalta osaltaan lisännyt keskustelua divisioonassa

Työpajaan osallistuneet arvioivat päivää varsin positiivisesti. Kuviossa 22 näkyy Menti-meterillä osallistujilta kerätty palaute työpajan lopussa. Työpajan tunnelma oli alusta loppuun erittäin positiivinen. Puhelimet pysyivät kiinni ja osallistujat työskentelivät aktiivisesti ja keskustelu oli avointa.

Mitä pidit tästä päivästä



Kuvio 22. Osallistujien arvio työpajasta.

Työpajan jälkeen järjestin tapaamisen divisioonan johtajan ja kehityspäällikön kanssa, jossa luovutin heille raportin, johon olin koontanut johdon haastattelun tulokset sekä työpajasta saadut tulokset, että tässä luvussa 5.4 käsittelemäni toimenpiteet kulttuurimuutoksen vahvistamiseksi. Halusin toimittaa kummallekin divisioonalle raportin heti työpajan jälkeen, jotta he pääsevät jatkamaan vahvistavien toimenpiteiden parissa ja minulle jää aikaa viimeistellä tutkimukseni.

Kysymykset kulttuurimuutoksen etenemisestä sekä tarkentavat kysymykset työpajassa antoivat selvän vastauksen, että kulttuurimuutos on lähtenyt divisioonassa 1 liikkeelle. Saimme myös koottua yrityskulttuurin sisällön: mikä edistää vision toteutumista ja mikä taas estää sen toteutumista. Luvussa 5.5 annan suosituksia kulttuurin vahvistamiseksi edelleen.

5.5 Työpaja divisioona 2

5.5.1 Divisioona 2 – työpajan suunnittelu

Divisioonassa 2 suunnittelimme ja toteutimme työpajan kahden henkilöstöedustajan kanssa. Suunnittelimme kysymykset työpajaan. Käytimme pohjana divisioonan 1 kysymyksiä, mutta yksinkertaistimme hieman kysymyslistaa ja kaikki jatkokysymykset poistettiin, koska halusin selvän vastauksen kysymyksiin. Johtoryhmästä oli tullut pyyntö, että käsittelemme samassa workshopissa myös henkilöstötyytyväisyyskyselyssä esiinnousseita seikkoja, joten aikataulun suhteen tiivistimme ryhmätöiden suhteen jälkimmäistä osiota.

Osallistujat valittiin siten, että mukana oli miehiä ja naisia, nuoria ja vanhoja sekä pitkään yhtiötä palvelleita ja vähemmän aikaa yhtiötä palvelleita henkilöitä. Divisioonan 1 kokemusten perustella järjestimme divisioonassa 2 kolme webinaaria, jossa käytiin läpi yrityskulttuurin teoriaa ja osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ennakkotehtävistä. Tällä kertaa kaikille oli selvää, että kustakin tiimistä haluttiin yksi vastaus, jonka osallistujat keräävät tiimeiltään.

Divisioonassa 2 päätimme, että käytämme yhtiön sisäistä ryhmätyöfasilitaattoria. Valitsimme fasilitaattoriksi henkilön kolmannesta divisioonasta. Tällä tapaa sain vietyä yrityskulttuurin seurantatyöpajaideaa myös uuteen divisioonaan. Työpajan jälkeen fasilitaattori esittelikin idean kolmannen divisioonan johtoryhmässä ja olemme järjestämässä vastaavaa työpajaa myös heille.

Kysymysten yhteenvedon toteutin samalla tavalla kuin divisioonassa 1 (vrt. luku 5.3.2). Ennakkoon pidetyt webinaarit toimivat hyvin, koska vastauksissa ei näkynyt vastaavan-

laista kritiikkiä kuin divisioonassa 1. Esimerkkejä divisioonan 2 vastauksista löytyy liitteestä 8. Kyselyn vastauksista muodostetut väittämät löytyvät liitteestä 9. Työpajaan kutsuttiin 20 henkilöä ja heistä 18 pääsi paikalle. Vastaukset sain 15 tiimiltä. Lisäksi työpajaan osallistuivat kaksi henkilöstöedustajaa ja divisioonan johtaja. Ryhmätöitä tehtiin viidessä ryhmässä.

5.5.2 Divisioona 2 – työpaja

Työpaja eteni samaan tapaan kuin divisioonassa 1 eli aluksi divisioonan johtaja kertasi divisioonan vision ja strategian. Tämän jälkeen henkilöstö vastasi Mentimeter-kysymyksen palvelukulttuurin sisällöstä. Alla olevassa kuviossa 23 on henkilöstön vastaukset tähän kysymykseen. Yhteistyö nousee henkilöstön vastauksissa ja johdon haastattelussa tärkeimmäksi palvelukulttuurin piirteeksi. Asiakaskeskeisyys ja omistajakulttuuri saavat myös paljon huomiota niin johdon kuin henkilöstönkin vastauksissa.

Kerro 3 tärkeintä seikkaa palvelukulttuurista!



Kuvio 23. Mentimeter-kysymys palvelukulttuurin tavoitteista divisioonassa 2.

Seuraavaksi kävimme läpi etukäteen saatujen vastausten perusteella divisioonan kulttuurin sisällön. Tämän jälkeen esittelin kulttuurin sisällön, joka oli yhteenveto kyselyllä saaduista vastauksista. Yhteenveto kulttuurin sisällöstä löytyy liitteestä 9. Ryhmätöissä henkilöillä oli mahdollisuus lisätä sellaisia elementtejä kulttuuriin, jotka tuntuivat esityksestä uupuvan. Ryhmille oli valmiiksi tehty Post-it -laput kulttuurin sisällöstä, jotka ryhmät jakoivat lehtiötauluille visiota edistäviin, sitä estäviin tai vision toteutumisen kannalta merkityksettämiin asioihin. Tärkeimmät kolme pyydettiin laittamaan ylimmiksi.

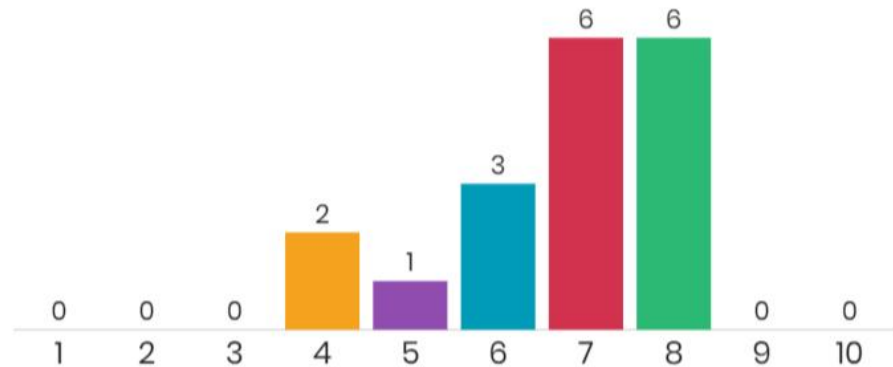
Työpajassa oli viisi erillistä ryhmää, jotka tekivät ryhmätöitä. Kussakin ryhmässä oli 3-4 henkilöä eri osista organisaatiota. Ryhmät jakoivat kulttuuripiirteet visiota edistäviin ja estäviin tai merkityksettömiin. Taulukkoon 13 on koottu ne edistävät ja estävät piirteet, josta kaikki ryhmät olivat samaa mieltä. Ylimmäisenä tässä taulukossa ovat ne piirteet, joita ryhmät ovat laittaneet kolmen tärkeimmän joukkoon. Sinisellä näkyvät kaikki, jotka ovat olleet kolmen tärkeimmän joukossa. Liitteestä 10 löytyvät kaikkien ryhmien vastaukset. Taulukko 7 on yhteenveto divisioonan 2 visiota edistävästä ja estävästä kulttuuripiirteistä.

Taulukko 7. Yhteenveto divisioonan 2 visiota edistävästä ja estävästä kulttuuripiirteistä.

Edistävät	Estävät
Strategia ja visio tunnetaan.	Uudet ihmiset huomasivat, että myyntityötä arvostetaan enemmän kuin muuta työtä.
Tavoitteista jäätessä analysoidaan syitä ja mietitään korjaavia toimenpiteitä.	Keinot vision saavuttamiseksi epäselvät.
Tärkeä sosiaalinen taito on yhteistyökyky.	Strategia ja visio tuntuivat vierailta.
Tärkeä sosiaalinen taito on kuunteleminen ja muiden huomiointi.	Arvostus ei ole kaikissa ryhmissä tasapuolista.
Divisioonassamme annetaan palautetta tehdystä työstä.	
Hyvät välit työkavereiden kesken.	
Uudet ihmiset huomasivat, että kaikille voi jutella, ei ole pönötystä – rento meno.	
Meillä on hyvät välit esimiehen kanssa.	
Johto innostuu asiakaskeskeisyydestä.	
Johto Innostuu innovoinnista.	

Työpaja jatkui osiolla kulttuurimuutoksen etenemisestä. Tällä kertaa päätin kysyä osallistujilta kulttuurimuutoksen etenemisen arviointia ennen kuin olin käynyt läpi ennakkokyselyllä saadut tulokset. Päädyin tähän siksi, että ensimmäisessä divisioonassa sain niin positiiviset vastaukset arviosta kulttuurimuutoksen etenemisestä. Arviointitapa oli samanlainen kuin divisioonassa 1 eli osallistujat arvioivat asteikolla 1-10 kuinka pitkällä kulttuurimuutos on divisioonassa. Kysely toteutettiin Mentimeter-nettityökalulla ja osallistujat vastasivat älypuhelimillaan. Alla olevassa kuviossa 24 on divisioona 2 vastaus. Keskiarvo oli oheisesta kuvioista laskettuna 6,7.

Kulttuurimuutoksen eteneminen?



Kuvio 24. Työpajan osallistujien arvio kulttuurimuutoksen etenemisestä divisioonassa 2.

Seuraavaksi kävin läpi kyselyllä kerätyt tulokset, joiden perusteella kulttuurin etenemisestä saatiin vastaukset, jotka löytyvät alla olevasta taulukosta 8.

Taulukko 8. Muutosjohtamisesta saadut vastaukset divisioona 2.

Muutosjohtaminen	Divisioonan vastaus
Muutoksessa on tärkeää tunnista ulkoiset ja sisäiset haasteet.	Vastaajat kokivat, että tarve muutokselle on selkeä.
Muutoksessa normaalin työn on sujutava, muuten muutos ei ole mahdollinen.	Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ sujuu. Syyt työn sujumattomuuteen vaihtelivat tiimeittäin.
Muutokseen otettava aina kaikki mukaan.	Divisioonassa koettiin, pääosin, että kaikki ovat osana muutosta.
Kulttuuri syntyy ryhmässä, jossa on kiinnostavat tehtävät, hyvä yhteishenki ja hyviä tyyppejä, jotka toimivat roolimalleina. Muutoksen alussa olisi jo hyvä miettiä, ketkä vievät muutosta etunenässä.	Vain yksi tiimi osasi nimetä ryhmästä roolimalleja.
Esimiehellä on tärkeä rooli muutoksen eteenpäin viemisessä.	Puolet henkilöistä oli keskustellut muutoksesta esimiehensä kanssa.
Muutos on mahdollinen vain, jos kaikki ovat sitoutuneita muutokseen.	Kaikki olivat sitoutuneita muutokseen.

27 % tiimeistä vastasi, että ei ollut havainnut muutosta. 27 % tiimeistä nimesi muutoksiksi tiedonkulun ja infot. Vastauksissa mainittiin lisäksi seuraavia havaittuja muutoksia:

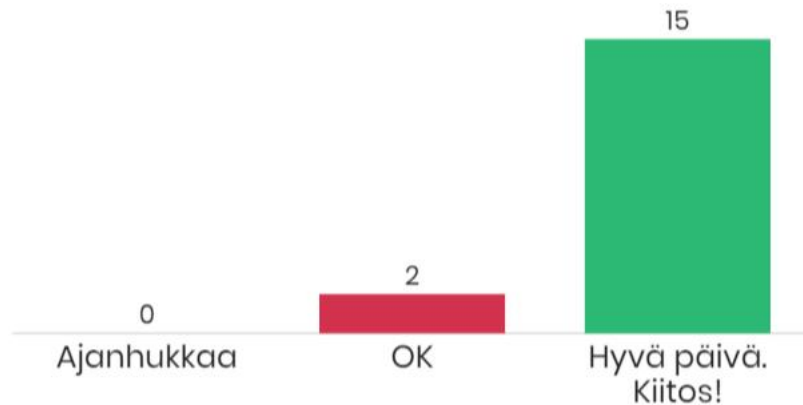
- hyvä henki,
- palvelukulttuuriin maininta hyvässä ja pahassa,
- omistajuuden ottaminen lisääntynyt,
- sähköposteihin vastataan hiukan paremmin,
- avoimuus lisääntynyt,
- asiakaspalvelukeskus perustettu,
- palveluliiketoiminnan toiminta parantunut ja
- soittopyynnöt kuitataan hoidetuiksi.

Ryhmätyössä henkilöt miettivät kolme tärkeintä seikkaa mihin keskittyä kulttuurimuutoksessa. Alla on ryhmän vastauksia:

- yhteistyö, yhteishenki, kollegoiden huomioiminen, kollegoiden työajan arvostaminen,
- jokaisen työn arvostaminen, tasa-arvoinen kohtelu,
- esimiestyön kehittäminen,
- strategiatyön jalkauttaminen yksilötasolle,
- organisaation kehittäminen palveluorganisaation suuntaan, jossa tehtävät valuvat organisaatiossa jatkuvasti eteenpäin (jatkuva flow),
- vastuunkantaminen ja -jakaminen, vastuunottaminen,
- riskinottaminen,
- asiakas keskiössä ja
- tavoitettavuuden parantaminen.

Työpajaa ennen tuli varsin vähän negatiivista palautetta. Yksi henkilö oli tuohtunut, koska olimme valinneet osallistujat työpajaan eikä tiimi saanut antaa omaa ehdotustaan. Työpajassa oli todella hyvä tunnelma ja osallistujat työskentelivät aktiivisesti ja osallistuivat keskusteluun. Kysyin divisioonan johtajalta ja henkilöstöedustajilta palautetta tapahtuman jälkeen ja kaikki tahot olivat erittäin tyytyväisiä työpajaan. Divisioonalla oli iltapäivällä henkilöstötapahtuma, jossa divisioonanjohtaja vielä kertoi lyhyesti pidetystä työpajasta. Alla olevassa kuviossa 25 on Mentimeterillä kerätty palaute osallistujilta.

Mielipide tästä päivästä?



Kuvio 25. Mentimeterillä kerätty palaute työpajasta.

Myös tämän työpajan jälkeen järjestin tapaamisen divisioonan johtajan ja hallintojohtajan kanssa, jossa luovutin heille raportin, johon olin koonnut johdon haastattelun tulokset sekä työpajasta saadut tulokset sekä tässä luvussa 5.6 käsittelemäni toimenpiteet kulttuurimuutoksen vahvistamiseksi.

Kysymykset kulttuurimuutoksen etenemisestä sekä tarkentavat kysymykset työpajassa antoivat selvän vastuksen, että kulttuurimuutos on lähtenyt divisioonassa 2 liikkeelle. Saimme myös koottua yrityskulttuurin sisällön: mikä edistää vision toteutumista ja mikä taas estää sen toteutumista. Luvussa 5.6 annan suosituksia kulttuurin edelleen vahvistamiseksi.

5.6 Suosituksia jatkotoimenpiteiksi kulttuurin edelleen vahvistamiseksi

Perustuen johdon haastatteluihin ja henkilöstön keskuudessa tehtyyn tutkimukseen voidaan sanoa, että kulttuurimuutos on hyvässä vauhdissa molemmissa divisioonissa. Henkilöstö ja divisioonan johto ovat sitoutuneet muutokseen, mikä on edistänyt ja edistää edelleen muutoksen etenemistä.

Muutos on selvä ja tarve muutokselle oli selvä vastaajien joukossa. Molemmissa divisioonissa oli joukko, joiden mielestä muutosta ei ollut tapahtunut. On luonnollista, että osa henkilöstöstä etenee nopeammin ja osa hitaammin kuten kuvasin luvussa 4.3.7 (Rogerin malli).

Kulttuurimuutos on hyvässä vauhdissa. Kun jatketaan sitkeästi toimenpiteitä kulttuurimuutoksen vahvistamiseksi, kulttuurimuutos jatkaa etenemistään. Yrityksen on varmistettava, ettei väsähtämistä tapahdu ja myöhäiset omaksujat (Late Majority 34 %) saadaan mukaan muutokseen (Rogers 2003, 280–285). Rogersin mallin mukaan varhaisemmistö ja myöhäiset omaksujat muodostavat kriittisen massan, joka varmistaa muutoksen etenemisen (Rogers 2003, 280–285).

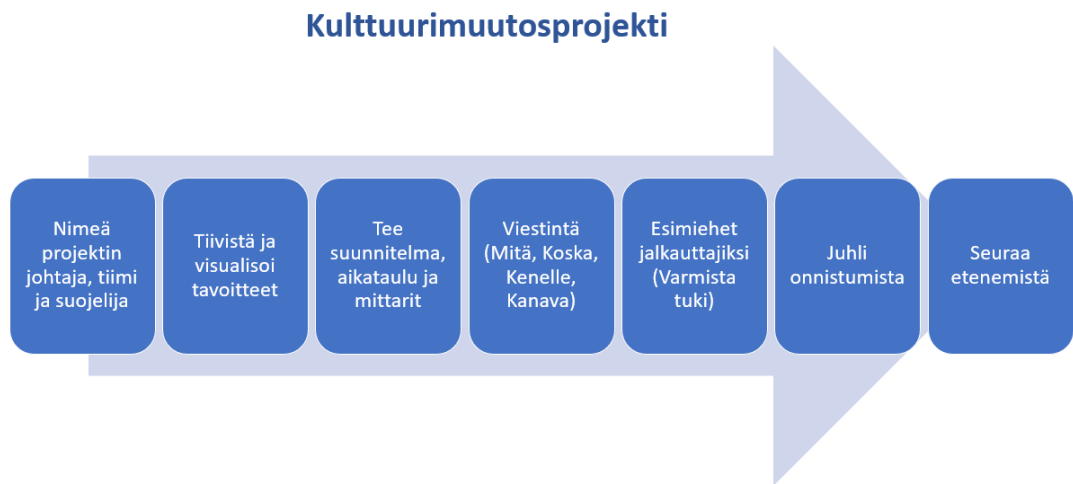
5.6.1 Kulttuurimuutos tarvitsee johtamista

Kulttuurimuutoksen johtaminen tapahtuu muutosjohtamisessa tunnistettuihin keinoihin pohjaten. Molemmissa divisioonissa on tehty hyviä toimenpiteitä, mutta kulttuurimuutos näyttää jääneen strategian johtamisen jalkoihin. Minä nostaisin **kulttuurimuutoksen projektina** yhdeksi osa-projektiksi osaksi strategiaa.

Muutosprojektin toteuttamiseen tarvitaan **projektin johtaja ja tiimi**. Projektiin valitaan henkilöt, jotka ovat aiheesta kiinnostuneita ja heille varataan resursseja hoitaa projekti. Tässä kohtaa on syytä muistaa Rogersin diffuusioteoria, josta puhuin luvussa 4.3.7 eli valitaan projektiin henkilöitä, jotka kuuluvat ensimmäiseen 16 %:iin eli kokeilunhaluisia ja varhaisia omaksujia. Nämä henkilöt ovat yleensä myös mielipidejohtajia ja edesauttavat jo siten projektin etenemistä. Projektilla täytyy olla myös riittävän korkeatasoinen suojelija yrityksen johdosta, joka varmistaa, että projekti etenee suunnitellusti.

Kulttuurimuutoksen tavoitteiden tulee olla selvät. Tiivistäisin tavoitteet 3-4 teemaan. Kulttuurimuutoksen käynnistyessä valittiin yhdeksän ohjaavaa periaatetta. Käytännössä tämä määrä on osoittautunut liian korkeaksi, koska niin monen periaatteen muistaminen on vaikeaa. Valitsisin mieluummin vähemmän ja muutoksen edetessä voidaan tavoitteita täsmentää. Kulttuurimuutokselle olisi hyvä saada **visuaalinen ilme**. Yrityksessä on jo menossa työturvallisuusprojekti, jonka visualisointi on hyvä esimerkki siitä, että nähdesään ko. kuvan jokainen yrityksessä tietää, mistä muutoksesta on kysymys. Lehto sanoo gradussaan, että ihminen pystyy käsittelemään visuaalisesti kuvien avulla samassa ajassa enemmän informaatiota kuin muilla aisteillaan yhteensä (Lehto 2015, 7). Konsultti, joka toimi moderaattorina ensimmäisessä työpajassa suositteli Tussitaikureita visualisointiin. Kysyin Tussitaikureilta hinta-arviota, jonka Tussitaikurit pyysi minua esittämään suullisesti divisioonan johdolle.

Projektille tulee laatia suunnitelma, aikataulu ja mittarit. Alla olevassa kuviossa 26 on tiivistetty kulttuurimuutosprojektin vaiheet. Osa projektiin kuluvista elementeistä on ollut divisioonien työkalupakissa, jolla kulttuurimuutosta on nykyisellään edistetty.



Kuvio 26. Kulttuurimuutoksen vaiheet.

Kulttuurimuutosprojektissa **viestinnän suunnittelu** on avainasemassa. Divisioonana on viestinyt kulttuurimuutoksesta divisioonan johtajan ja esimiesten suulla ja sitä on syytä jatkaa. Viestintäsuunnittelusta ei kannata tehdä liian kompleksista. Suunnitelmaa laadittaessa mietitään, mitä halutaan saavuttaa (tavoitteet) ja kuinka niihin viestinnällä vaikuttaa. Suunnitelma tekee siitä säännöllistä ja johdonmukaista.

Viestintää suunniteltaessa tulee huomioida eri sidosryhmät. Projektiryhmän pitäisi myös seurata, että viestintä kattaa kulttuurimuutoksen kaikki osa-alueet. Nykyisellään yrityksessä onnistumiset ovat aika usein myyntionnistumisia, mutta voitaisiin miettiä saisiko samaan onnistumiseen viestiä yhteistyöstä tai innovatiivisuudesta. Esimerkkinä, jos yhteistyötä korostetaan kuvissa ja tarinoissa, olisi mukana aina laajempi joukko, eikä vain myynti – tai projektipäällikkö. Tällainen viestiminen voisi poistaa yrityksessä koettua eriarvoisuutta ryhmien välillä.

5.6.2 Kulttuuria estävien ja edistävien piirteiden huomioiminen

Luvussa 4.3.1 kerroin Scheinin teoriasta, kuinka yrityskulttuurin muutosjohtajien on katsottava kulttuuria sivullisen silmin, jotta he pystyvät tunnistamaan, mitkä ovat säilyttämi-

sen arvoiset vahvuudet ja mitkä huonosti tilanteeseen sopivat, muutosta vaativat oletukset (Schein 2001, 130). Alla olevaan taulukkoon 9 on koottu molempien divisioonien visiota edistävät kulttuuripiirteet. Toimenpiteitä mietittäessä näitä piirteitä tulee edelleen vahvistaa.

Taulukko 9. Divisioonien vision toteutumista edistävät kulttuuripiirteet.

Divisioona 1 edistävät piirteet	Divisioona 2 edistävät piirteet
Avoimuus	Strategia ja visio tunnetaan
Visio tunnetaan	Tavoitteista jäätessä analysoidaan syitä ja mietitään korjaavia toimenpiteitä
Ideoiden esiintuominen	Tärkeä sosiaalinen taito on yhteistyökyky
Henkilöitä voidaan kehittää	Tärkeä sosiaalinen taito on kuunteleminen ja muiden huomiointi
Innostuneisuus	Divisioonassamme annetaan palautetta tehdystä työstä
Sisäinen valvonta asiallista	Hyvät välit työkavereiden kesken
Tunnuslukujen muutoksiin reagoidaan nopeasti	Uudet ihmiset huomasivat, että kaikille voi jutella ei ole pönötystä - rento meno
Divisioonan johtaja toimii roolimallina	Meillä on hyvät välit esimiehen kanssa
	Johto innostuu asiakaskeskeisyydestä
	Johto Innostuu innovoinnista

Alla olevassa taulukossa 10 ovat piirteet, jotka työpajassa todettiin vision toteutumista estäviksi kulttuuripiirteiksi. Molemmissa tiimeissä viitattiin strategiaan (toimenpiteet, joilla visio saavutetaan), joka on epäselvä. Tähän annan toimenpide-ehdotuksia luvussa 5.5.3. Divisioonassa 1 myynti ja projektinjohto kokivat turhaa valvontaa, joten heidän kanssa kannattaa käydä keskustelu siitä, mikä nykyisessä seurannassa koetaan turhaksi ja estäväksi.

Taulukko 10. Divisioonien vision toteutumista estävät kulttuuripiirteet.

Divisioona 1 estävät piirteet	Divisioona 2 estävät piirteet
Strategia epäselvä.	Uudet ihmiset huomasivat, että myyntityötä arvostetaan enemmän kuin muuta työtä.
Myynti koki turhaa valvontaa.	Keinot vision saavuttamiseksi epäselvät.

Projektin johto koki valvonnan negatiivisena holhouksena, joka on kaukana todellisuudesta.	Strategia ja visio tuntuivat vierailta.
Kiire.	Arvostus ei ole kaikissa ryhmissä tasa- puolista.

Divisioonassa 1 kiire mainittiin estävänä piirteenä. Suttonin ja Rao puhuvat kognitiivisesta ylikuormituksesta, jossa ihmiset hylkäävät hyvät aikeensa ja suoriutuvat tehtävistään heikommin kuin yleensä. Sutton ja Rao sanovat, että uusia henkilöitä hankittaessa tulisi kuitenkin huomioida, että tiimin koko ei saisi kasvaa yli 10 henkilöön. Tutkimuksissa on huomattu, että tiimin kasvaessa yksilön suoritus heikkenee. (Sutton & Rao 2014, 101-102).

Paras tapa olisi siis pyrkiä tehostamaan toimintaa ja pyrkiä parantamaan henkilöiden kykyä johtaa itseään. Yrityksessä onkin ollut tarjolla kursseja, joissa on ohjeistettu tehokkaampia työtapoja. Lisäksi yrityksessä on ollut koulutusta Lean -metodologiaan, mikä myös tehostaa toimintaa. Näitä työkaluja ei pidä unohtaa, vaan rohkaista esimiehiä hyödyntämään tehostamiskeinoja. Esimiesten tulee tukea johdettaviaan siten, että he auttavat henkilöitä priorisoimaan ja näkemään ratkaisuja kiireen purkamiseen. Joissain tilanteissa lisähenkilöiden palkkaaminen on ainut vaihtoehto, joka tulee toteuttaa harkiten.

Divisioonassa 2 ryhmät olivat yhtä mieltä siitä, että kulttuuria estäviä piirteitä ovat: myyntityötä arvostetaan enemmän kuin muuta työtä, keinot vision saavuttamiseksi ovat epäselvät, strategia ja visio tuntuvat vierailta ja arvostus ryhmän sisällä ei ole tasaista. Toimenpiteiden tulisi vähentää näitä piirteitä organisaatiossa.

5.6.3 Sanoita strategiaa

Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstö ei tiedä, millä strategisilla hankkeilla visiota kohti mennään. Henkilöstöpalautteessa visio ja strategia koettiin myös vieraiksi. Divisioonassa on viestitty strategisista hankkeista.

Organisaatio ei kuitenkaan osaa yhdistää näitä strategisiksi hankkeiksi. Vision lisäksi tulee olla joukko kehityshankkeita, joihin henkilöstö osallistuu. Näin henkilöille syntyisi mielikuva visiosta – ja sitä edistävästä hankkeista. Matti Alahuhta sanoo kirjassaan, että kehitysohjelmia tulee olla kohtuullinen määrä (Alahuhta & Häikiö & Seppänen 2015, 70).

On olemassa riski, että kehityshankkeita on liian monta, eikä silloin keskitytä oikein mihinkään. Jos kaikki on tärkeää, ei mikään ole tärkeää.

Henkilöstöä pitää lisäksi kannustaa tulemaan mukaan näihin hankkeisiin. Uskon, että jokainen tunnistaa nämä hankkeet, muttei osaa ajatella niitä strategisina hankkeina, jotka edistävät vision toteutumista. Esimies miettii oman tiimin osalta, mitä kukin hanke tarkoittaa tiimille ja kuinka tiimi voi hankkeeseen osallistua. Muutosjohtamisessa johtajan ja esimiesten yksi keskeisimmistä tehtävistä on yksinkertaistaa ja selkeyttää muutosta henkilöstölle (Alahuhta ym. 2015, 47). Pirinen puhuu samasta asiasta sanoen, että taitava muutosjohtaja selventää ja yksinkertaistaa tavoitteet, antaa suunnan ja kokonaiskuvan (Pirinen 2017, 21).

5.6.4 Vahvista esimiesten kykyä johtaa muutosta

Vastauksista kävi ilmi, että strategia, eli keinot vision saavuttamiseksi, oli vielä epäselvä. Esimies tulkitsee yhdessä työntekijöiden kanssa strategian tavoitteet konkreettiseksi tekemiseksi, tekemiset yksinkertaistetaan ja jaetaan pienempiin osiin (Pirinen 2017, 65). Tulkinnan lopputuloksena tehdään tekemisistä (what) ja käyttäytymisestä (how) henkilöille tavoitteet.

Pitäisi varmistaa, että esimiehillä on hyvät muutosjohtamisen kyvyt kuten:

- Muutoksen elinkaaren ymmärtäminen (vertaa luku 4.3.6).
- Neljä näkökulmaa hallitaan (liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen, itsensä johtaminen).
- Muutosvastarintaan reagoidaan (yhteiset pelisäännöt epäasialliselle käytökselle).
- Muutosviestintä on luonnollinen osa esimiehen tehtävää. Esimiehen tehtävä on yksinkertaistaa ja suodattaa johdon viestistä tiimille olennainen asia.

Suosittelisin esimiesten koulutukseen esimerkiksi Helka Pirisen kirjaa ”Esimies muutoksen johtajana”, jonka voisi tiivistää 1-3 koulutuskertaan, joissa käytäisiin läpi muutosjohtamisen vaiheita ja haasteita. Samassa yhteydessä esimiehillä olisi tilaisuus keskustella muutosjohtamisessa kohdanneista ongelmista sekä esimerkiksi muutokseen liittyvästä tavoitteen asettamisesta. Muutoksessa olisi erittäin tärkeää, että esimiehillä olisi ryhmä, josta he saavat tukea omaan johtamiseensa.

Divisioonan tavoitteiden lisäksi suosittelisin esimiesten ottavan käyttöön kulttuurimuutokseen liittyvien tavoitteiden asettamisen henkilöille. Yrityksessä on käytössä osaamisenkehittämishjelma, johon liittyy jatkuvan dialogin periaate, jossa annetaan palautetta ja asetetaan tavoitteita. Tavoitteet on jaettu osioihin ”Mitä” ja ”Kuinka”. Esimiehet voisivat miettiä asetettujen yrityskulttuuritavoitteiden pohjalta henkilölle ja tiimille seikat, missä henkilön ja tiimin tulisi erityisesti kehittyä. On tärkeää, että arviointiin osallistuu myös henkilön tärkeimmät sidosryhmät eikä arviointi perustu vain esimiehen arvioon. Arviointi lisää tietoisuutta sekä vastaajissa, että arviointiin kohdistuvassa henkilössä. Tavoitteiden asettaminen on hankalaa ja olisi hyvä, jos esimiehet voisivat reflektoida hyviä käytänteitä muiden esimiesten kanssa.

Esimiesten olisi hyvä tunnistaa tiimeistään ne henkilöt, jotka ovat valmiita viemään muutosta eteenpäin. Näitä henkilöitä voidaan valjastaa toimimaan muiden sparraajina. Heitä voidaan myös kiinnittää projekteihin, joilla muutosta vahvistetaan (viestintä, työkalut jne.). Sutton ja Rao sanovat, että henkilöitä, jotka jo syövät, elävät ja hengittävät uutta ajatusmallia pitäisi sijoittaa organisaatioon siten, että katsoivatpa ihmiset minne hyvänsä, he näkisivät uutta käyttäytymistä (Sutton & Rao 2014, 202). Sutton ja Rao sanovat, että näitä samoja henkilöitä pitäisi käyttää myös valmentajina ja opastajina, jotka korjaavat väärää käytöstä (Sutton & Rao 2014, 202).

Myös kulttuurimuutos tarvitsee johtajia, joten tiimistä voitaisiin valita henkilöitä, jotka toimisivat muutosten eteenpäinviejinä. He kokoontuisivat säännöllisesti ja sopisivat yhdessä toimenpiteistä, joilla muutosta voitaisiin edistää ja voisivat vaihtaa kokemuksiaan parhaista käytännöistä.

5.6.5 Oikeudenmukaisuus ryhmissä

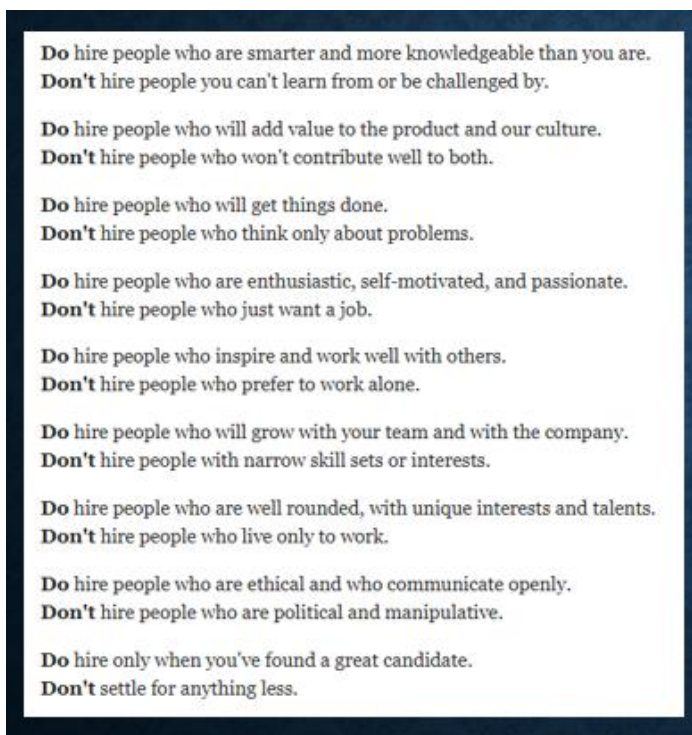
Divisioonan 2 vastauksissa koettiin, ettei arvostus ryhmissä ole tasapuolista. Tähän voidaan pureutua esimiehiä kouluttamalla. Esimiehen käyttäytymisellä on tärkeä rooli ryhmän sosiaalisen identiteetin kehittymisessä ja ryhmän identiteetillä on vastaavasti tärkeä merkitys yrityskulttuurin omaksumisessa. Tunne ryhmään kuulumisesta vahvistuu, kun saa tietoa, pystyy vaikuttamaan ja tulee kuulluksi (Kuusela 2015, 78). Pirinen sanoo, että esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja viettää kaikkien kanssa aikaa samalla tavalla, sillä vaikka hän ei suosisikaan ketään eikä kertoisi heille enemmän kuin muille, huhut lähtevät helposti liikkeelle (Pirinen 2017, 69).

Pirinen sanoo, että yhteistyökykyisessä tiimissä tuetaan toinen toistaan ja heikoimpiakin kannustetaan eteenpäin (Pirinen 2017, 29). Pirisen mukaan läsnäolollaan ja työntekijöitä kuuntelemalla esimies luo tiimin jäsenille turvallisuuden tunteen, mikä taas edistää muutosten hyväksymistä (Pirinen 2017, 30). Kuusela neuvoo käyttämään jokaisen näkemyksiä ja kierrättämään vastuuta ja projekteja ja huolehtimaan, ettei kukaan juutu johonkin tehtävään tai rooliin (Kuusela 2015, 89). Kuusela sanoo myös, että oma asenne on kulttuurin kannalta tärkeä eli aito arvostus ja kiinnostus näkyvät kuin myös välinpitämättömyys ja kriittisyys (Kuusela 2015, 115). Esimiehen vuorovaikutustaidot luovat tasa-arvon tai tasa-arvottomuuden tunteita.

Divisioonan 2 johtaja kommentoi raporttia palautettaessa, että myös henkilöiden toiminta divisioonassa voi olla sellaista, että se edistää tasa-arvon tunnetta. Esimerkiksi hän sanoi puuttuneensa samalla matkalla olleiden henkilöiden erilaiseen matkalaskukohteluun. Lisäksi divisioonan hallintojohtaja viittasi urheilutapahtumiin, joista ei ole tiedotettu divisioonan sisällä tiedottamisen puuttuminen voi aiheuttaa epätasa-arvoisuuden tunteita henkilöstössä.

5.6.6 Rekrytoi ja nimitä henkilöitä kulttuurin vaatimukset huomioiden

Kulttuurin edistämisen kannalta on tärkeää asettaa tavoitteet rekrytoinnille sekä nimityksille. Schein sanoo kirjassaan, että uusien työntekijöiden sopivuuden varmistaminen, on yksi konkreettisimmista mekanismeista (Schein 2002, 120). Samasta aiheesta puhuu Alahuhta sanoessaan, että rekrytointi ja ihmisten valinta uusiin tehtäviin ovat yrityksen tärkeimpiä päätöksiä (Alahuhta ym. 2015, 145). Lyman kertoo Leveringin kokoamassa kirjassa, että Google käyttää palkkauksessaan listaa siitä, mitä rekrytoinnissa tulee tehdä ja mitä ei tehdä (Levering 2010, 242). Alla olevassa kuviossa 27 on Googlen lista (Levering 2010, 242).



Kuvio 27. Googlen lista henkilörekrytointin säännöistä (Levering 2010, 242).

MLP:n toteutti palvelukulttuurikoulutuksen yhteydessä henkilöstölle DISC-analyysin, jossa arvioidaan henkilöstön persoonallisuuspiirteitä. DISC-raportin yhteenvedon perusteella divisioonan 1 henkilöstöstä 27 % on nopeatempoista ja suorapuheista, kun taas 73 % on harkitsevia ja mietteliäitä (MLP 2016a). Divisioonassa 2 henkilöstöstä 38 % on nopeatempoista ja suorapuheista, kun taas 62 % on harkitsevia ja mietteliäitä (MLP 2016b). Rekrytoinneissa voisi huomioida, että nopeatempoisempien osuutta kasvatettaisiin. Tämä vahvistaisi organisaation muutoskykyä. Tästä olisi hyötyä kulttuurimuutokseen, mutta myös muihin muutosprojekteihin, joita voimme jatkossa odottaa tulevan kiihdyvällä vauhdilla. Rekrytoinnissa tämä varmistettaisiin tekemällä suunnitelma niistä ominaisuuksista, joita rekrytoinnissa painotetaan ja hyvällä aiheen perehdytyksellä ja johdon fokuksella varmistetaan tämän toteutuminen rekrytoinnissa.

Myös henkilöiden perehdytyksessä tulee huomioida kulttuuriaspekti. Esimerkiksi Facebookilla on käytössä perehdytys, josta käytetään nimitystä Bootcamp (Sutton & Rao 2014, 10). Bootcampin tarkoituksena on varmistaa, että henkilö omaa oikean ajattelutavan ja asenteen (Sutton & Rao 2014, 10). Yrityskulttuuri pitäisi dokumentoida siten, että se on helppo sisällyttää perehdytysohjelmaan. Viestiin pitäisi olla sama ja tulla usealta perehdyttäjältä.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen aluksi määrittelin tutkimuksen mittareiksi seuraavien interventioiden toteutumisen:

1. Kohdeyritykselle on menetelmä kulttuurimuutoksen seuraamiseksi.
2. Kohdeyritykselle on luotu keinoja seurata kulttuurimuutoksen etenemistä.
3. Kohdeyritys on saanut tietoa kulttuurimuutosta vahvistavista keinoista.

Kohdeyritykselle luotiin menetelmä kulttuurimuutoksen seuraamiseksi. Luvussa 5.2 ja 5.3 olen kuvannut työpajat, jolla yritys voi seurata kulttuurimuutoksen etenemistä divisioonissaan. **Työpaja toimi menetelmänä seurata kulttuurimuutoksen etenemistä.** Tämän lisäksi työpajassa tutkittiin yrityksen kulttuurin jakautumista visiota edistäviin ja estäviin piirteisiin. Jos yrityksessä olisi kulttuurimuutoksen aluksi jo tunnistettu nämä piirteet, olisi tämän osan voinut jättää pois kulttuurimuutoksen seurantatyöpajassa. Molempien divisioonien johto sanoi työpajaa seuranneessa palautepalaverissa, että he olivat tyytyväisiä työpajaan ja siitä saamansa tietoon.

Kohdeyritys on saanut tietoa kulttuurimuutosta vahvistavista keinoista. Palautepalaverissa annoin molemmille divisioonille yhteenvedon työpajoista sekä suosituksia jatkotoimenpiteistä. Halusin varmistaa, että divisioonat pääsevät etenemään suositusten kanssa mahdollisimman nopeasti työpajan jälkeen, eikä heidän tarvinnut odottaa suosituksia, kunnes opinnäytetyö valmistuu. Suositukset jatkotoimenpiteiksi löytyvät tästä opinnäytetyöstä luvusta 5.6.

Yllä mainittujen tutkimustulosten lisäksi on toteutetusta toimintatutkimuksesta ollut muita hyötyjä organisaatiolle. Toimintatutkimusten haastatteluihin ja työpajoihin on osallistunut iso joukko divisioonien johtoa (16 henkilöä) ja organisaation työntekijöitä (33 henkilöä). Osallistujat ovat saaneet paljon tietoa kulttuurimuutoksen teoriasta ja siinä on syntynyt oivalluksia, joita henkilöt voivat soveltaa päivittäiseen työhönsä.

Työpajojen tuloksena saatiin **selkeä käsitys kulttuurimuutoksen tilasta (luvut 5.3.5 ja 5.4).** Tutkimus toimi myös erityisen hyvin **kulttuurimuutoksen muistuttajana**, koska suurin uhka tällaisessa projektissa on väsähtäminen. Tutkimuksen aikana molemmissa divisioonissa on sisäisissä tiedotustilaisuuksissa puhuttu työpajoista. Yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden **osaaminen yrityskulttuurin teorian osalta parani**, koska

olen pitänyt yrityskulttuurin teoriasta esityksiä haastatelluille henkilöille, esimiesten strategiapäivässä ja työpajaan osallistuneille henkilöille. Divisioonassa 2 pidin yrityskulttuurista webinaareja, joihin kaikki voivat osallistua.

Toimintatutkimuksen aluksi tunnistin riskin, että Service Initiative-ryhmä ei toimisi. Käytännössä tutkimusta ei toteutettu tämän ryhmän kanssa yhteistyössä, koska ryhmä koontui liian harvoin. Toteutus vaihteli divisioonasta toiseen mentäessä. Divisioonassa 1 toteutin projektin divisioonan johtajan ja assistentin kanssa. Työpajan ryhmätöiden fasilitoijana toimi ulkopuolinen konsultti. Divisioonassa 2 muodostin tiimin johtoryhmän henkilöstöedustajien kanssa ja divisioonan johtaja ja hallintojohtaja hyväksyivät tiimin kanssa valmistelemamme työpajan. Divisioonassa 2 fasilitoijana oli henkilö yrityksen sisältä.

Riskin toteutuminen aiheutti hiukan epäselvyyttä siitä, ketkä muodostavat projektitiimin, mutta lopputulos oli kuitenkin hyvä. Sain ulkopuoliselta konsultilta hyviä vinkkejä. Hän sai vakuuttumaan minut siitä, että kyselyt on lähetettävä etukäteen, koska työpajassa ei ehdittäisi kerätä ja ryhmitellä vastauksia. Lisäksi hän toimi hyvänä sparraajana ensimmäisen työpajan esitysmateriaalin valmistelussa. Toisessa työpajassa talon sisäinen fasilitoija oli myös hyvä ratkaisu, koska hän vei viestiä työpajasta kolmanteen divisioonaan, jossa olemme järjestämässä seuraavaa työpajaa.

Toinen alussa tunnistettu riski oli, että interventio epäonnistuisi, koska työpajassa tutkitaisiin vääriä asioita, jotka eivät antaisi vastauksia kulttuurimuutoksen etenemisestä. Tämä riski ei toteutunut. Ensimmäisessä divisioonassa kysymykset olivat epäselvät ja niitä oli hiukan liikaa, mikä teki analysoinnista työlääm, mutta työpaja onnistui kuitenkin hyvin ja tuotti toivotun tuloksen. Toisessa divisioonassa kehitimme kysymyksiä edelleen ja näin työpaja toimi vielä paremmin.

Validiteettia arvioitaessa parhaimman näytön antavat saavutetut tulokset, joihin myös divisioonien johto oli tyytyväinen. Ongelma oli siis jäsennelty oikein ja tutkimuskysymykset oli oikein laadittu, koska niiden avulla ongelma ratkesi. Reliabiliteettista yksi näyttö on validiteetti, jota reliabiliteetti vahvistaa. Reliabiliteettia vahvistavat myös tutkimusaineiston kattavuus ja aineistotriangulaatio, jota käytin kaikissa tutkimusvaiheissa. Myös dokumentointi vahvistaa reliabiliteettia, tästä esimerkkinä ovat työpajan vahva dokumentointi ja kyselyistä, sanallisena nostetut esimerkit tutkimukseen, joita muut tutkijat voivat arvioida. Menetelmä toteutettiin kahdessa divisioonassa ja menetelmä toimi. Tutkimus

on myös esitetty johdonmukaisesti, joten toisen tutkijan on helppo seurata tutkimuksen kulkua.

7 Pohdintaa

Työelämän murroksesta puhutaan paljon ja tämä tarkoittaa, että kaikkialla tarvitaan uudenlaista ajattelua, joten yrityskulttuurimuutos on ajankohtainen asia monessa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa pystyttiin nostamaan esille ja yhdistämään monta tähän kontekstiin liittyvää aihetta: työelämän murros, yrityskulttuurimuutos osana strategista suunnittelua ja muutosjohtaminen. Tämä toimintatutkimus keskittyi nimenoman kulttuurimuutoksen keskivaiheeseen eli hetkeen, jolloin väsähtäminen uhkaa. Tutkijana olin osana organisaatiota ja halusin omalta osaltani varmistaa, että jatkamme edelleen kulttuurimuutoksen vahvistamista. Oli myös tärkeää todentaa kulttuurimuutoksen eteneminen.

Viitekehyksen valinta tutkimukselle onnistui hyvin. Oli luonnollista, että tämän kaltaisen tutkimuksen viitekehykseen sisältyi tietoa yrityskulttuurista ja muutosjohtamisesta. Lähdeaineistoa tutkimukselle on tarjolla valtava määrä, joten olen tyytyväinen valittuihin lähteisiin, jotka tukivat hyvin kehitystehtävän toteuttamista. Yrityskulttuurin sisällöstä pidin useita webinaareja ja kävin sitä läpi myös johdon haastattelujen yhteydessä, joten tältä osin tietoa jaettiin myös laajasti organisaatiossa.

Tutustuessani yrityskulttuurin teoriaan, minulle tuli yllätyksenä johdon ja esimiesten voimakas vaikutus kulttuuriin. Mielellään ajattelisi, että kulttuuri on jotain, mikä syntyy kollektiivisesti organisaation ihmisistä. Tämä tuntui olevan divisioonien johdolle ja esimiehille myös vaikea asia: eikö kulttuurissa pitäisi puhua organisaation käyttäytymisestä eikä johdon käyttäytymisestä. Isoon organisaatioon mahtuu monenlaista käyttäytymistä, mutta organisaatioon pystyvät vaikuttamaan vain henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa. On kuitenkin huomattava, että vaikutusvalta ei ole sidoksissa henkilön asemaan yrityksessä. Työntekijät voivat toimillaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, mutta silloinkin käyttäytyminen vaikuttaa vain, jos vaikutusvaltainen henkilö huomioi käyttäytymisen. Ihminen on laumaeläin, joka haluaa tuntea kuuluvansa joukkoon.

Pyrin omalla käyttäytymiselläni luomaan ilmapiirin, jossa luotettava dialogi on mahdollinen. Yrityskulttuuriin sitoutuu paljon tunteita ja tunteilla on tärkeä rooli myös muutosjohtamisessa ja sitoutumisessa. Mielestäni pystyin luomaan työpajoihin hyvän tunnelman, mikä mahdollisti avoimen ja positiivisen keskusteluilmapiirin. Koin onnistuneeni työpajoissa hyvin.

Työpajaa edeltävien kyselyjen osalta ensimmäisen divisioonan osalta kysely oli liian pitkä ja epäselvä. Epäonnistuin myös tiedottamisessa ensimmäisen divisioonan osalta, koska sain vastauksia paljon enemmän kuin mitä työpajassa oli osallistujia. Toisessa divisioonassa pidin useamman verkkokoulutuksen yrityskulttuurin sisällöstä ja samassa yhteydessä ihmisillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä kyselystä. Tämä oli hyvä ratkaisu ja toisessa divisioonassa sainkin oletetun määrän vastauksia.

Vastauksista kävi myös ilmi, että ryhmät olivat kirjanneet vastauksiinsa poikkeavat mielipiteet eli vastaukset vaikuttivat siltä, että kaikki olivat saaneet äänensä kuuluville. Riskihän olisi voinut olla, että vastaus edustaa vain työpajaan osallistuvan henkilön mielipidettä.

Haastavin tehtävä tutkimuksessa oli laatia työpajoissa käsiteltävät kysymykset ja mietin myös alussa, olisiko vastauksista vaikea löytää keskeinen sisältö. Minua myös mietitytti, vaikuttavatko omassa organisaatiossa ennakoasenteet tai tiedot organisaatiosta. Huomasin kuitenkin, että vastausten käsittely oli niin raakaa työtä, eikä aikaa jäänyt ajatella, mikä kenenkin vastaus oli. Vastauksista yhteenvedon muodostaminen syntyi helposti.

Tässä tutkimuksessa kuvattu menetelmä tutkia yrityskulttuurin sisältöä ja kulttuurimuutoksen etenemistä soveltuu mille tahansa organisaatiolle. Kehitystehtävän aikana menetelmä testattiin kahdessa divisioonassa ja tämän jälkeen toisessa divisioonassa fasilitaattorina toiminut henkilö toteutti vastaavan työpajan omassa divisioonassaan.

Muutosjohtaminen oli osana teoreettista viitekehystä ja on keskeinen osa myös yrityskulttuurimuutosta. Kuten toimenpidesuosituksissa sanoin, organisaatio kaipaisi lisää osaamista muutosjohtamisen alueelta ja kehitystehtävä jatkuisikin luonnollisesti esitettyjen jatkotoimenpiteiden evaluoinnilla ja jalkauttamisella. Tässä kehitystehtävässä nostin suosituksena esille asioita, jotka nousivat esille tässä organisaatiossa. Toimenpiteet soveltuvat siis tälle organisaatiolle ja toisessa organisaatiossa toimenpidesuositukset voisivat olla erilaiset.

Saavutin tutkimukselleni asettamani tavoitteet ja pääsin tutustumaan äärimmäisen mielenkiintoiseen tutkimusalueeseen syvällisemmin. Sain jaettua tietoa tärkeäksi kokemas-tani aiheesta myös organisaatiolle, jossa työskentelen. Yritys- ja organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon, mutta alati muuttuvassa yhteiskunnassa tämän tutkimuksen laji ei tule häviämään. Uudet työtehtävät ja työelämän murros uusine työtapoineen tulevat muutta-maan työelämää ja yrityskulttuureja niin paljon, että emme osaa edes kuvitella miltä tu-levaisuuden työyhteisö näyttää.

Yrityskulttuureihin tulevat vaikuttamaan ekosysteemien laajeneminen, jolloin erilaiset yri-tykset ja yhteisöt toimivat sisäkkäin. Erilaisten yhteisöjen ja yritysten jakaessa foorumeja tulemme näkemään yritys- ja organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksiä. Tästä sainkin jo viitteitä omassa tutkimuksessani, kun minulle kommentoitiin, että ulkopuolisen palvelu-tarjoajan vastaanottovirkailijoille pitäisi vaatia myös palvelukulttuurikoulutus.

Ekosysteemien laajenemisen lisäksi työelämän muuttuminen tulee vaikuttamaan yritys-kulttuuriin. Käytämme työelämässä erilaisia digitaalisia työkaluja, kuten neuvottelutyöka-luja, sosiaalista media ja viestityökaluja, mutta organisaatiokulttuuri erilaisilla foorumeilla alkaa vasta kehittyä. Mielenkiintoisia tutkimusaiheita tässä samassa viitekehyksessä oli-sivat: kuinka hallita yrityskulttuuria nykyaikaisilla työelämän foorumeilla ja kuinka hallita ekosysteemin yrityskulttuurimuotoilua.

Lähteet

Alahuhta, Matti & Häikiö, Martti & Seppänen, Pekka 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo.

Bossidy, Larry & Charan, Ram & Burck, Charles 2011. Execution: The Discipline of Getting Things Done. Random House Business Books 2011.

Etna 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi. Taustoittava kooste. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf> Luettu 4.9.2016.

Hiltunen, Elina & Hiltunen, Kari 2014. Teknolehmää 2035. Miten teknologia muutta tulevaisuuttamme? Talentum Helsinki. <http://www.ellibs.com.ezproxy.metropolia.fi/fi/book/978-952-14-2024-5> Luettu 4.9.2016

Hinkka, Toni & Myllymäki, Reino & Haipus, Petteri & Hämäläinen, Jarkko 2012. Paras neuvoni johtamiseen ikinä. CxO Mentor Oy, Vantaa.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus Kehittämistutkimuksen Muotona: Miten Kirjoitan Toimintatutkimuksen Opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kohdeyrityksen verkkosivut 2017. Luettu 11.9.2017.

Komulainen, Veijo 2016. Läpi kasvun lasikaton. Miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata. Gordionpro Oy.

Koski-Lukkari, Liisa 2017. Strateginen Dialogi. Luento 25.1.2017.

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBBXAUFGG#> Luettu 11.9.2016.

Kübler-Ross, Elisabeth & Kessler, David 2006. Suru ja surutyö. Suom. Lauri Porceddu. Basam Books Oy, Helsinki.

Levering, Robert 2010. Transforming workplace cultures: insights from Great Place to Work Institute's first 25 years. Primavera Editorial cop. Sao Paulo.

Luukka, Panu 2016. Työntekijäymmärrys on tie voittavaan yrityskulttuurin. <http://www.leidenschaft.fi/tyontekijaymmarrys-tie-voittavaan-yrityskulttuurin/> Luettu 18.9.2016.

MLP 2016a. MLP raportti. 15.6.2017.

MLP 2016b. MLP raportti. 4.10.2017.

MOT kielitoimiston sanakirja 2017. <https://mot-kielikone-fi.ezproxy.metropolia.fi/mot/metropolia/netmot.exe>. Luettu 12.12.2017

Pirinen, Helka 2017. Esimies muutoksen johtajana. 2. painos. Alma Talent Helsinki.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy.

Rogers, Everett M. 2003. Diffusion of innovations. Fifth edition. Free Press New York.

Royal, Mark & Agnew, Tom 2012. The enemy of Engagement: Put an End to Workplace Frustration—and Get the Most from Your Employees. Hay Group. Inc.

Schein, Edgar H 2001. Yrityskulttuuri: selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Rosti, Päivi Miettinen, Asko. Laatukeskus.

Sutton, Bert I & Rao, Huggy, 2014. Scaling up excellence. Getting to more without settling for less. Crown Business, New York.

Tekes 2013. Rajatonta Rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf Luettu 4.9.2016

TEM 2016. Palvelutalouden murros ja digitalisaation mahdollisuudet. Suomen kasvun mahdollisuudet. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEM-jul_12_2015_web_30032015.pdf?sequence=1 Luettu 4.9.2016

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXAUIGHG#kohta:LEAN\(\(20\)ASIANANTUNTIJATY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXAUIGHG#kohta:LEAN((20)ASIANANTUNTIJATY((d6)N((20)JOHTAMISESSA((20)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Haastattelukysymykset divisioonan 1 ja 2 johdolle

1. Mitä yrityskulttuurissa halutaan muuttaa?
2. Onko tunnistettu, mitkä elementit nykyisessä kulttuurissa edistävät muutosta ja mitkä estävät sitä?
3. Mitkä keinot on valittu tavoitteen mukaisen kulttuurin vahvistamiseksi?
4. Millä tavoin etenemistä seurataan?

Divisioona 1 kysymykset ja agenda

Etukäteen toimitetut kysymykset:

Kysymyksiä kulttuurin sisällöstä

1. Tunnetko strategian ja vision? Mihin strategian/vision osaan voit erityisesti sitoutua? Mikä strategiassa/visiossa tuntuu vieraalta, miksi?
2. Onko organisaatorakenteemme matala vai hierarkkinen? Kuinka se näkyy?
3. Minkä tunnusluvun jyrkkä heikkeneminen aiheuttaisi yrityksessä kriisin? Mitä siis tehdään, jos tavoitteita ei ole saavutettu?
4. Minkälainen osaaminen saa johdon innostumaan? Mitä sosiaalisia taitoja pidetään arvossa? Ketkä ovat organisaation roolimalleja? Mihin toimintatapoihin samaistutaan?
5. Minkälaisesta onnistumisesta palkitaan ja minkälaisesta epäonnistumisesta rangaistaan, miten? Ajattele palkitsemista laajasti, ei pelkästään rahalliset palkkiot, myös arvostus tai eteneminen uralla jne.
6. Uusi työntekijä: Huomasitko jotain erityistä organisaatiossamme esim. pukeutuminen, ihmisten puhuttelu, kokoukset, mitä organisaatio pitää oikeana työnä tai erityisen tärkeänä, istumapaikat tai joku muu asia mikä yllätti sinut?
7. Kuinka palaute annetaan organisaatiossasi?
8. Miten koet yrityksen sisäisen valvonnan (luvat, säännöt etc.)?
9. Uskotaanko, että henkilöitä (työntekijät ja johto) voidaan kehittää vai pitäisikö heidät valita, jo olemassa olevien ominaisuuksien perusteella?
10. Perustuuko päätöksenteko faktoihin vai jonkun mielipiteeseen, jos mielipiteeseen niin kenen?
11. Voidaanko korkeampi/alempi status tunnistaa organisaatiossa, tiedetäänkö mihin status perustuu? Onko tiimissäsi valta jollain? Miten se näkyy? (Suosikkijärjestelmä)
12. Kuvaa yhdellä sanalla suhdetta lähimpään työkaveriin, esimieheen ja divisioonan johtajaan?

Kysymyksiä kulttuurimuutoksen etenemisestä:

1. Tiedätkö miksi kulttuurimuutosta tarvitaan?
2. Sujuuko päivittäinen työ tai onko siinä merkittäviä ongelmia – mitä? Ärsyttääkö joku asia säännöllisesti?
3. Otetaanko kaikki mukaan muutokseen?
4. Ketkä ovat muutoksen avainhenkilöitä?
5. Mikä on selkein muutos, jonka olet havainnut?
6. Tunnistatko organisaatorakenteessa tai hierarkiassa elementtejä, jotka eivät tue muutosta?
7. Oletko keskustellut esimiehen kanssa muutoksesta? Onko hän edistänyt muutoksen etenemistä?

8. Onko tiimissäsi henkilöitä, jotka eivät ole sitoutuneet palvelukulttuuriin? Miten suuri osuus tiimistä on tällä kannalla? Onko tähän puututtu, jos ei niin miksi?
9. Ratkaistaanko ongelmat tiiminä vai yksin? Onko tämä muuttunut?
10. Muistatko törmänneesi lähiaikoina seikkaan, että joku ei ollut hoitanut hommansa? Miten reagoit? Tapahtuuko tätä nykyään harvemmin/yhtä paljon kuin ennen?
11. Onko asiakaskeskeisyys/asiakasymmärrys lisääntynyt? Kuinka se näkyy? Tukeeko esimies asiakaskeskeisyyttä, jos tukee niin kuinka?
12. Onko organisaatiossa ollut uudenlaista avoimuutta? Kannustaako esimies avoimeen kommunikointiin?
13. Oletko innostunut ja ylpeä työstäsi?

Työpajan agenda:

1	Esittely 9:00	10 min
2	Visio ja strategia 9:10	10 min
3	Mentimeter kysely Palvelukulttuurista 9:20	10 min
4	<u>Yrityskulttuuri</u> 9:30	15 min
5	Kulttuurin sisältö yhteenveto ja ryhmätyö 9:45	1 h
6	TAUKO 10:45	15 min
7	<u>Muutoksen eteneminen</u> 11:00	15 min
8	<u>Ryhmätyöt muutos</u> 11:15	1h
9	<u>Lopetus</u> 12:15	10 min

Divisioona 2 kysymykset ja agenda

Etukäteen toimitetut kysymykset:

Kysymyksiä kulttuurimuutoksen etenemisestä:

1. Tiedätkö miksi kulttuurimuutosta tarvitaan?
2. Sujuuko päivittäinen työ tai onko siinä merkittäviä ongelmia – mitä?
3. Otetaanko kaikki mukaan muutokseen?
4. Ketkä ovat muutoksen avainhenkilöitä?
5. Mikä on selkein muutos, jonka olet havainnut?
6. Oletko keskustellut esimiehen kanssa muutoksesta?
7. Onko tiimissäsi henkilöitä, jotka eivät ole sitoutuneet palvelukulttuuriin?

Kysymyksiä kulttuurin sisällöstä

1. Tunnetko strategian ja vision?
2. Mikä strategiassa/visiossa tuntuu vieraalta?
3. Mitä tehdään, jos tavoitteita ei ole saavutettu?
4. Minkälainen osaaminen saa johdon innostumaan?
5. Mitä sosiaalisia taitoja pidetään arvossa?
6. Ketkä ovat divisioonan roolimalleja?
7. Minkälaisesta onnistumisesta palkitaan?
8. Minkälaisesta epäonnistumisesta rangaistaan?
9. Uusi työntekijä: Huomasitko jotain erityistä divisioonassamme esim. pukeutuminen, ihmisten puhuttelu, kokoukset, mitä divisioona pitää oikeana työnä tai erityisen tärkeänä, istumapaikat tai joku muu asia mikä yllätti sinut?
10. Kuinka palaute annetaan divisioonassa?
11. Perustuuko päätöksenteko faktoihin vai jonkun mielipiteeseen, jos mielipiteeseen niin kenen?
12. Onko samassa työnkuvassa olevien henkilöiden arvostus tasapuolinen?
13. Jos arvostus ei ole tasapuolinen (ks. kysymys 11), mistä epätasa-arvoisuuden tunne johtuu?
14. Kuvaa yhdellä sanalla suhdetta lähimpään työkaveriin?
15. Kuvaa yhdellä sanalla suhdetta lähimpään esimieheen?
16. Kuvaa yhdellä sanalla suhdetta lähimpään divisioonan johtajaan?

WORKSHOP 31.08.2017 AGENDA

- **8:00 Esittely**
- **8:10 Visio ja Strategia**
- **8:20 Mentimeter kysely palvelukulttuurista**
- **8:30 Kulttuurin sisältö yhteenveto ja ryhmätyö**

- **9:30 Tauko**
- **9:40 Mentimeter kysely kulttuurimuutoksen etenemisestä**
- **9:45 Kulttuurimuutos yhteenveto ja ryhmätyöt**

- **11:15 Lopetus Mentimeter**

Yrityskulttuurin esittely:

https://prezi.com/r-j_hjvtuio/yrityskulttuuri/