

RAKENTAVAN KULTTUURIN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖTYÖN KAUTTA



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

2023

Suvi-Eveliina Kulmala

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Suvi-Eveliina Kulmala

Työn nimi Rakentavan kulttuurin kehittäminen esihenkilötyön kautta

Ohjaaja Helena Turunen

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Organisaatiokulttuuri on tärkeä ilmiö johtamisen näkökulmasta ja sillä on ratkaiseva merkitys, kun halutaan vahvistaa yrityksen toiminnan menestystekijöitä. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja kasvavien suorituspainneiden alla yritysten käyttämät standardoidut toimintamallit ja tiukka kontrolli ei enää toimi uusissa haasteissa. Organisaation menestys riippuu johdon kyvystä sitouttaa organisaation kaikki jäsenet ajattelemaan ja toimimaan tavoitellun ja yhteneväisen kulttuurin mukaisesti. Talouden ja tuotannon suoritusmittareiden lisäksi tarvitaan tietoa johtamiseen liittyvistä tekijöistä ja olosuhteista, jotka vaikuttavat organisaation kulttuurin kehittymiseen tavoiteltuun suuntaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat arjessa kulttuurin kehittämisessä vastaamalla kysymykseen: ”Miten kulttuuria johdetaan arjen esihenkilötyössä?”. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena osuuskunnassa, jossa on tiedostettu kulttuurin muutostarve. Haastattelututkimuksen tuloksia analysoitiin kirjallisuuskatsauksen teoreettisen kulttuurillisen viitekehyksen avulla. Tutkimuksessa keskitytään käsittelemään kulttuurin kehittämistä kolmella päätasolla: strategia-, muutos- ja johtamistasolla. Tutkimuksen tavoitteena on löytää parhaita käytäntöjä, joiden avulla esihenkilöt voivat rakentaa omassa tiimissään tavoiteltavaa rakentavaa kulttuuria. Lisäksi on tärkeää löytää kulttuurin johtamisen ongelmakohtia, jotta niihin voidaan löytää ratkaisuja.

Haastattelut havainnollistivat esihenkilöiden roolin merkittävyyden halutun kulttuurin ohjaamisessa. Rakentavan kulttuurin aikaansaamiseksi, esihenkilön täytyy tiedostaa oma roolinsa ja vaikuttamisen keinot. Keskeisimmiksi esihenkilön toimintatavoiksi kulttuurin kehittämisessä nousivat avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen, poikkeamiin puuttuminen sekä kannustuksen ja arvostuksen antaminen.

Avainsanat Organisaatiokulttuuri, johtaminen, muutosjohtaminen

Sivut 60 sivua ja liitteitä 2 sivua

Organizational culture is an important phenomenon from the point of view of management, and it is of decisive importance when one wants to strengthen the success factors of the company's operations. In a constantly changing world and under increasing performance pressures, the standardized operating models and strict control used by companies no longer work for new challenges. The success of the organization depends on the management's ability to commit all members of the organization to think and act in accordance with the desired and consistent culture. In addition to financial and production performance indicators, information is needed on management-related factors and conditions that influence the development of the organization's culture in the desired direction.

The aim of this study is to increase understanding of the challenges that supervisors face in everyday culture development by answering the question: "How is culture managed in everyday supervisor work?". The study was carried out as a qualitative interview study in a cooperative where the need for cultural change has been recognized. The results of the interview research were analyzed using the theoretical cultural reference framework of the literature review. The research focuses on dealing with the development of culture at three main levels: strategy, change and management level. The goal of the research is to find the best practices that help supervisors build the desired constructive culture in their own team.

The interviews illustrated the significance of the role of predecessors in guiding the desired culture. In order to create a constructive culture, the supervisor must be aware of his own role and the means of influence. Open interaction, giving feedback, intervening in deviations, encouraging and valuing emerged as the most central actions of the supervisor in the development of culture.

Keywords Organizational culture, management, change management

Pages 60 pages and appendices 2 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	2
1.2	Tutkimuksen menetelmä ja kysymys	3
2	Mitä organisaatiokulttuuri on?	4
2.1	Kulttuurin vaikutus suorituskykyyn.....	7
2.2	Kulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen.....	9
3	Strategianäkökulma kulttuuriin.....	11
3.1	Strategian johtaminen	12
3.2	Strategia arjen käytänteiksi	14
4	Organisaatiokulttuurin muutos ja mittaaminen	16
4.1	Muutoksen johtaminen	19
4.2	Muutosvastarinta.....	21
4.3	Kulttuurin mittaaminen	22
4.3.1	Hofstede Multi-Focus malli	23
4.3.2	Eettisen organisaatiokulttuurin malli.....	23
4.3.3	OCI-menetelmä	24
5	Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	26
5.1	Kulttuurin johtamisen työkalut.....	27
5.2	Kulttuuri arjen esihenkilötyössä	29
5.3	Kulttuurin ongelmien johtaminen	33
5.4	Johdon rooli	34
6	Tutkimusasetelma ja menetelmä	35
6.1	Toimeksiantajan esittely ja taustoitus	37
6.2	Haastattelujen toteutus	38
6.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	39
6.4	Tutkimuksen havainnot.....	40
6.4.1	Arvot kulttuurin ohjaajina	40
6.4.2	Kulttuurin sisäistäminen	43
6.4.3	Muutoksen läpivienti kohti tavoitekulttuuria	45

6.4.4	Johtamistaitojen kehittäminen	50
6.4.5	Kulttuurin johtaminen osana kestävästä kehitystä	52
7	Pohdinta	53
	Lähteet.....	56
	Liite 1. Haastattelulomake	61
	Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma.....	62

1 Johdanto

Rakentavalla organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen ja tehokkuuteen. Yrityksen kulttuuri yhdistää yrityksen ihmiset, asiat ja tapahtumat yhdeksi kokonaisuudeksi. Kulttuurilla vahvistetaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, tuottavuutta ja kulttuuri vaikuttaa valmiuteen käsitellä ja sisäistää muutoksia. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja kasvavien suorituspainneiden alla yritysten käyttämät standardoidut toimintamallit ja tiukka kontrolli ei enää toimi uusissa haasteissa. Siksi organisaatiokulttuurin johdonmukainen kehittäminen ja johtaminen auttaa yhdenmukaistamaan toimintatapoja ja -prosesseja muuttuvissa tilanteissa ja haasteissa.

Yrityskulttuuri ohjaa voimakkaasti työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä tiedostamattomalla, tiedostetulla ja näkyvällä tasolla. Yrityskulttuuri sisältää kaikki ne arvot, asenteet, ajattelumallit ja toimintatavat, jotka yhdistävät yrityksen työntekijöitä.

Kulttuuri syntyy usein pitkän ajan kuluessa pinnan alla ja usein tiedostamatta. Näin ollen tiedetään, että kulttuurin muuttaminen on hyvin vaikeaa ja hidasta. Yrityksen brändi hengittää yrityksen sisältä, sen toimintatavoista, johtamisesta, työntekijöiden ajattelusta ja teoista – yrityksen kulttuurista. Yrityskulttuuri on brändin synnyttäjä ja brändin toteutuminen asiakkaalle on yrityskulttuurin tulosta. Hyvä yrityskulttuuri rakentuu luottamuksesta ja hyvän kulttuurin vaaliminen tulisi olla johdon tärkein tehtävä. Johtajan on tärkeä ymmärtää kulttuurin merkitys, suhtautua siihen vakavasti ja vaikuttaa siihen tietoisesti. Kuten Edgar Schein esitti jo 1980-luvulla kirjassaan *Organizational Culture and Leadership*: ”On mahdollista, että johtajien tekemisessä ainoa asia, joka on tärkeää ja jolla on todellista merkitystä, on kulttuurin luominen ja sen johtaminen.” (Haapala, Lehtipuu, 2021, s. 160)

Kulttuurin johtamisessa on kyse samoista tekijöistä kuin johtamisessa muutenkin, johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta ja yhteisistä taidoista toteuttaa tavoitteet. Kulttuurinkaan johtaminen ei ole vain johtajan tehtävä, vaan johtajan ja johdettavien yhteistyön tulos. Taitava johtaminen ei siis ole vain johtajan yksilöllinen taito, vaan onnistuminen riippuu myös johdettavista. Kulttuurin johtamisen näkökulmasta esimiehen tärkeimpiä tehtäviä

on *samastumisen johtaminen*. Arkikielisesti voisi sanoa, että kyse on haluamisen johtamisesta, siis siitä, että organisaatio yhdessä ja jokainen sen jäsen saadaan kiinnostumaan siitä mitä pitää tehdä: motivoitumaan organisaatiolle tärkeisiin tavoitteisiin. Kulttuurin johtamisen ydin on, että jokainen työntekijä haluaa samastua sekä työyhteisöön että johtajaan ja samalla hyväksyä roolin, johon organisaatio hänet tarvitsee. (Kuusela, 2015, s. 133)

Kulttuuri muuttuu johtamisella, mutta on tärkeää ensin luoda yritykselle tavoiteltava kulttuurikuva ja lisätä sitä kautta esihenkilöille tietoa ja valmiuksia ohjata kulttuuria omassa arkijohtamisessaan. Organisaation menestys riippuu johdon kyvystä sitouttaa organisaation kaikki jäsenet ajattelemaan ja toimimaan halutun kulttuurin mukaisesti. Kulttuurin johtamisella aikaansaadaan halutunlainen toimintaympäristö, käyttäytymismallit ja asennoituminen työhön.

Kulttuurin kehittäminen luo uusia yhteisiä normeja, yhtenäistää toimintatapoja, nopeuttaa muutoksen läpivientiä ja auttaa ratkaisemaan työyhteisön haasteita. Toimintakulttuurin kehittämisessä esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus ja muutoksen aikaansaaminen vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä kehitystyötä, jota varten esihenkilöt tarvitsevat työkaluja arjen johtamiseensa. Opinnäytetyöni tutkii tavoitellun kulttuurin edistymistä esihenkilöiden arjen työn kautta ja tavoitteena on saada haastattelujen avulla tietoa, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat rakentavan kulttuurin johtamisessa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyöni toteutetaan Faba osk:lle, jossa kulttuurin kehittäminen aloitettiin vuonna 2021 henkilöstölle tehdyllä kyselyllä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä kulttuurin piirteet ovat vallitsevia organisaatiossa ja löytyykö kulttuurista piirteitä, jotka jarruttavat liiketoiminnan ja osaamisen kehitystä, yhteistyötä ja muutosta. Kysely toteutettiin koko 300 henkilön organisaatiolle osaamisalueittain. Kyselyn tulosten mukaan kulttuurissa nähtiin piirteitä, jotka eivät edistä strategisten tavoitteiden ja muutosten toteutumista. Kulttuurissa oli nähtävissä mm. passiivisuutta ja välttelevyyttä sekä itseohjautuvuuden puutetta. Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen yrityksen johto päätti käynnistää kulttuurin kehittämisen hankkeen, jossa tavoitteena on edistää tavoiteltujen kulttuuripiirteiden edistämistä esihenkilötyön kautta. Johdon tehtävänä oli määrittää halutun kulttuurin piirteet ja elementit. Uuden kulttuurin keskeisiksi pääpiirteiksi

määriteltiin aikaansaavuus, vastuunotto, tuloksellisuus, hyvä asiakaskokemus, kannustaminen ja arvostus. Kulttuurin kehittämisen hankkeelle nimettiin vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli suunnitelmallisesti ylläpitää kulttuuritavoitteita ja niiden merkitystä mm. viestinnällisesti esillä ja tukea organisaation kyvykkyyttä johtaa kulttuuria. Vastuuhenkilö organisoi esihenkilöille ja johdolle koulutuksia, työpajoja ja raportoi kuukausittain johtoryhmälle hankkeen etenemistä.

Kulttuurin kehittämisen lähtökohtana näettiin, että on nykytilan arviointi ja siitä johdettavat tavoitteet ja toimenpiteet ovat tärkeitä määritellä huolellisesti. Tärkeäksi koettiin myös se, että koko henkilökunta on tietoinen kulttuurin nykyaasteista ja mitä kulttuurin kehittämällä haluttiin saada aikaiseksi. Kehittämishankkeessa viestinnän rooli oli merkittävä ja projektin onnistuminen edellytti johdon, esihenkilöiden ja koko organisaation sitoutumista asiaan. Kehittämisen tukena toimi ulkopuolinen konsultti ja asiaa käsiteltiin yhdessä henkilökunnan ja hallinnon kanssa. Hallinnolta (yrityksen hallitus ja edustajisto) saatiin projektille täysimääräinen tuki ja heidän kautta saatiin myös kehittämistyön tueksi asiakasnäkökulmia. Kulttuurin ulottovuuksia haluttiin tutkia sisäisenä johtamisen ilmiönä, mutta nähtiin myös tärkeäksi, että asiakasnäkökulma otetaan huomioon. Hyvä kulttuuri näkyy asiakkaille parempana palveluna ja sitoutumisena ja yrityksessä voidaan nähdä kulttuurin vaikutukset asiakasmenetyksinä tai reklamaatioiden määränä.

1.2 Tutkimuksen menetelmä ja kysymys

Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia kysymykseen ”Miten kulttuuria johdetaan arjen esihenkilötyössä?”. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää syvempää tietoa ja käytänteitä, joiden avulla esihenkilöt rakentavat ja johtavat omassa tiimissään tavoiteltavaa rakentavaa kulttuuria. Lisäksi koettiin tärkeäksi löytää kulttuurin johtamisen ongelmakohtia, jotta haasteet tulevat kirjatuksi ja mahdollisesti niihin voidaan löytää ratkaisuja.

Tutkimus sisältää taustakysymysten lisäksi alakysymyksiä, jotka tukevat teoria-osuutta. Sekä teoria- että tutkimusosuudessa kulttuuria käsitellään kolmesta eri näkökulmasta: strategia-, johtamis- ja muutosnäkökulmasta. Nämä kolme näkökulmaa valikoitui tutkimuksen päälinjoiksi, koska teorian mukaan toimintakulttuuri vaikuttaa oleellisesti strategian toteutumiseen, muutosten läpivientiin ja johtamisella operoidaan kulttuurin kehittymistä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa määritellään organisaation kulttuurin merkitystä yrityksen menestystekijänä ja kulttuurin roolia strategian läpiviennissä. Digi-aika edellyttää notkeaa ja osallistuttavaa strategiaprosessia, johon kuuluu kulttuurin merkityksen tunnistaminen ja kehittäminen. Kulttuuri muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena ja se on yrityksen visiota, missiota, arvoja, strategiaa ja toimintatapoja laajempi kokonaisuus, siksi on tärkeää, että kulttuuria käsitellään myös johtamisnäkökulmasta. Ilman kulttuurin johtamista, tavoitekulttuurilla ei mahdollisuuksia kehittyä. Johtamisella ja esihenkilötyöllä ohjataan toimintaa ja käyttäytymistä oikeaan suuntaan ja sillä on vaikutuksia organisaation ilmapiiriin, suorituskykyyn ja asiakaskokemukseen.

Kolmas teoreettinen näkökulma on muutos, joka liittyy sekä strategiaan että johtamiseen. Organisaatioiden menestymisen yksi tärkeä ominaisuus on kyky reagoida ja toimia muutostilanteissa. Muutokset ovat arkipäivää ja muutoksia aiheuttavat niin yrityksen ulkopuoliset kuin sisäisetkin tekijät. Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten muutoksiin suhtaudutaan, miten niistä selvittää ja miten ne voidaan nähdä mahdollisuutena. Työssäni käsittelen muutosta voimavarana, johon voi kulttuurin kehittämisellä vaikuttaa.

2 Mitä organisaatiokulttuuri on?

Organisaatiokulttuuri, toimintakulttuuri, yrityskulttuuri – kaikilla käsitteillä tarkoitetaan periaatteessa samaa asiaa, mutta eroavaisuuksiakin määrittelyssä löytyy. Pääsääntöisesti organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen yhteisiä arvoja, normeja ja odotuksia, jotka hallitsevat ihmisten tapaa lähestyä työtään ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kulttuuri vastaa kysymykseen ”miten” eli miten koemme, teemme, arvostamme asioita.

Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu erityisesti yrityksen muutosvaiheissa tai strategian uudistamisessa.

Yhdysvaltalainen Edgar H. Schein on tutkinut organisaatiokulttuureita useita vuosikymmeniä ja hänen määritelmänsä kulttuurista on yksi käytetyimmistä. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on näkymätön voima, joka ohjaa organisaation jäsenten toimintaa yhteiseen suuntaan. Kulttuuri on kokemusten ja hyväksi katsottujen toimintojen kautta kehittynyt oletusten ja arvojen joukko,

joita organisaation jäsenet noudattavat tiedostamattomasti ja pitävät itsestäänselvyyksinä. (Schein, 2010, s. 14.)

Kulttuuri on tapa toimia, kommunikoida, palvella ja olla olemassa, ja se vaikuttaa yrityksen menestykseen. Positiivinen kulttuuri antaa henkilöstölle tilaa kehittyä, oppia uutta ja innostua uusista asioista ja jopa ylittää tavoitteensa. Kulttuurin merkitys korostuu muutoksessa, jolloin prosessit ovat usein liian hitaita eivätkä edistä muutoksen toteutusta. Positiivisella kulttuurilla saadaan muutokseen vauhtia ja se kannattaa valjastaa yrityksen eduksi. (Piha, 2017, s. 134)

Kun vierailee jossain organisaatiossa, se tuntuu heti joltakin. Se ikään kuin maistuu, tuoksuu ja näyttää juuri sille ominaiselta. Menestysyritys osaa kääntää ympäristön suomat mahdollisuudet toiminnaksi, ja osallistamalla se rakentaa kyvykkyyksiä, omistajuutta ja vastuuta. Sillä on missio, joka määrittää merkityksellisen pitkän juoksun. Yritys toimii johdonmukaisesti ja näin osoittaa sen, mille yrityskulttuuri rakentuu, yhtä hyvin selkeisiin arvoihin, prosesseihin ja systeemeihin. Yrityskulttuuria on kaikki se, miten asiat meillä tehdään. (Jabe, 2016, s. 272)

Maailmankuulun Virgin-yhtiön perustaja Richard Branson kertoo tunnistavansa hyvän kulttuurin siitä, miten organisaation ihmiset puhuvat yrityksestään eli mitä persoonamuotoa ihmiset käyttävät. Nykyaikaisen johtajuuden perusasioita on ymmärtää se, että strategian ollessa visionäärinen, loistava ja kauaskantoinen, kaikki työ on turhaa, jos terve ja henkinen yrityskulttuuri ei tue sitä. (Branson, 2014, s. 227)

Kulttuurin keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen. Se kertoo, mihin pyrkiä ja keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Se opettaa erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja huolehtimaan organisaation ihmissuhteista. Kuitenkin, organisaatiossa tai sen ympärillä tapahtuu yllättäviä asioita, joita ei ole osattu ennakoita tai niihin luoda toimintamalleja. Siksi on ymmärrettävä, että yllätykset ja satunnaisuus on olennainen osa kulttuuria - sitä ei voi suunnitella tai toteuttaa loppuun asti. (Kuusela, 2015, s. 13)

Panu Luukka (2019, s. 25) kuvaa kulttuurin määritelmää kahdella tasolla, suomalaisittain selittävänä ja amerikkalaisittain isona ja röyhkenä. Selittävässä määritelmässä yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen

työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Kulttuuri yhdistää ihmisiä ja luo yritykselle erottautumistekijän. Kaikissa yrityksissä on erilainen kulttuuri ja kulttuuria ei voi kopioida muista yrityksistä. Kompaktimpi määritelmä Luukan mukaan on: Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki.

Ilman yhteistä näkemystä sisäisistä ja ulkoisista haasteista ja niiden ratkaisuista ei synny yhteistä kulttuuria. Organisaatiokulttuurin ydin on juuri siinä, että se yhdistää organisaation jäsenet ja saa heidät erottumaan muista ryhmistä. Kulttuuri ohjaa ajattelemaan yhteisellä tavalla ja tekemään arvostettuja asioita. Se liittyy "kaikki" yhteen sekä saa toiminnan ja valinnat tuntumaan luonnollisilta. Niitä ei kyseenalaisteta, sillä "näin kuuluu toimia". Omalle välle kulttuuri tuntuu itsestään selvältä, sen sijaan vierailija tai juuri rekrytoitu saattaa ihmetellä tai ihastella tunnelmaa ja tapaa tehdä töitä. (Kuusela, 2015, s. 15)

Kulttuuri luo perustan henkilöstön työlle, asiakkaiden tyytyväisyydelle ja koko organisaation kilpailukyvyille. Vaikka hankkeet ja projektit muuttuisivat tiuhaankin, kulttuuri on melko pysyvä. Kulttuuri ei myöskään muutu yksittäisten työntekijöiden mukana, joskin jokainen yksittäinen työntekijä luo omalta osaltaan kulttuuria. Mitä vahvempi kulttuuri, sitä vähemmän tarvitaan ohjausta. Kun kulttuuri on vahva, organisaation jäsenet osaavat tehdä oikeita asioita itsenäisesti ja toimia yrittäjämäisesti. (Maula & Maula, 2019, s. 199)

Vaikka kulttuurista voi puhua itsenäisenä ilmiönä, se on todellisuudessa osa organisaation muuta kokonaisuutta: toiminta-ajatusta, strategiaa, tavoitteita, rakenteita, hierarkiaa, rooleja, toimintamalleja, tiloja, visuaalista ilmettä, brändiä ja tapaa tehdä yhteistyötä. Siksi organisaation kulttuuria olisi hyvä tarkastella osana kokonaisuutta ja tiedostaa, että kulttuuri riippuu ihmisten lisäksi organisaation tehtävästä. Kulttuuri lähtee liikkeelle organisaation perustehtävästä, ja tehtävä puolestaan ohjaa kulttuurin rakentumista omanlaisekseen. Kun tiedät mitä organisaatio tekee, osaat jo aavistella sen kulttuurisia piirteitä. Ja kun näet kulttuurin, voit jo päätellä mitä organisaatiossa tehdään. (Kuusela, 2015, s.30)

Organisaatiossa on harvoin vain yhtä toimivaa pääkulttuuria, yleisempää on, että kulttuuri jakautuu organisaatorakenteesta riippuen alakulttuureiksi. Alakulttuurit voivat olla esimerkiksi eri osastojen tai toimipisteiden tai eri hierarkiatasojen kulttuureja. Ihanteellista olisi, jos alakulttuurit eivät olisi ristiriidassa pääkulttuurin kanssa ja alakulttuurit tukisivat yhteistä päämäärää. Alakulttuurit voivat toimia pääkulttuurin puutteiden sekä heikkouksien täydentäjinä.

Alakulttuurien haasteena on, että ne alkavat heikentämään pääkulttuuria ja aiheuttavat konflikteja, jännitteitä tai väärinkäsityksiä kulttuurien jäsenten välille. (Harisalo, 2021, ss. 194–195)

Organisaation kulttuurin sanelemien kirjoittamattomien sääntöjen lisäksi, organisaation alakulttuurit synnyttävät usein joukon sääntöjä, jotka toimivat tietyllä alueella ja tietyn johtajan/esihenkilön tyylin ohjaamana. Esimerkiksi osasto- tai tiimikohtaisesti voi ilmentyä toimintatapoja, sääntöjä, jotka poikkeavat toisen tiimin toimintatavoista. Eroja voi olla myös alueellisilla toiminnoilla ja tiimeillä, tämä voi näkyä esimerkiksi erilaisina toimintatapoina pääkonttorin ja alueellisten toimipaikkojen välillä. Alakulttuureilla voi joskus olla suurempi vaikutus kuin koko organisaation kulttuurilla, ja ne tarvitsevat erityisiä suunnitelmia hyödyntääkseen ja työskennelläkseen niiden kanssa eikä niitä vastaan. (Campbell, 2014, s. 22)

Haasteellisen tai ristiriitaisen organisaatiokulttuurin parantamisessa erityisen tärkeää on lyhyin askelin etenevä kehittäminen, jota tarkastellaan sekä lähietäisyydeltä, että kauempaa. Tällä mahdollistetaan niin sanottujen "pikavoittojen" ja yhteisten onnistumisten tavoittelu, joiden avulla palautetaan henkilöstön usko ja toivo yhteistä tekemistä kohtaan. (Aro, 2018, s. 118)

2.1 Kulttuurin vaikutus suorituskyykyyn

Koska organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, uskomuksiin, arvoihin ja asenteisiin (Iivari & Iivari, 2011, ss. 509-520), sillä on myös vaikutus organisaation suorituskyykyyn (Sadri ja Lees, 2001; Schein, 2010), siksi on tärkeää ymmärtää organisaatioiden taustalla olevaa kulttuuria, jotta saadaan enemmän tietoa siihen vaikuttavista tekijöistä. On paljon näyttöä siitä, että ihmiset viihtyvät kehitysmuotoisessa ilmapiirissä. Toisaalta työyhteisön taantumisesta syntyy usein negatiivinen kierre, jossa työyhteisön suorituskyykyyn lasku ruokkii ilmapiirin huonontumista, mikä taas lisää epäonnistumisia työyhteisön ponnisteluissa. (Aro, 2018, s. 122)

Digitalisaatio, teknologian nopea kehitys, asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja kiristynvä kilpailutilanne vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Organisaatioiden on ylläpidettävä tehokkuutta ja maksimaalista suorituskyykyä menestyäkseen. Menestyvien yritysten yksi tärkeä ominaisuus on aikaansaavuus, jota hyvä toimintakulttuuri tukee. Perinteisissä yrityksissä jäykät rakenteet tuovat kankeutta toimintakulttuuriin. Suorituskyykyisissä organisaatioissa tulee olla kirukkaat tavoitteet ja henkilöstöä tuetaan ja valmennetaan ymmärtämään tavoitteet ja niiden edellyttämä toiminta.

Suorituskykyä ylläpitävässä kulttuurissa keskitytään olennaisiin ydinasioihin ja ollaan valmiita ideoimaan ja luomaan rohkeasti uusia ratkaisumalleja. (Järvinen ym., 2014, s. 106)

Organisaatio, joka pystyy ylläpitämään positiivista kulttuuria, parantaa myös todennäköisimmin toimintakykyään ja samalla suorituskykyään. Kun organisaation jäsenet samaistuvat kulttuuriin, työympäristö on yleensä tehokkaampi, joka johtaa lisääntyneeseen tiimityöhön, tehokkaampaan tiedon jakamiseen ja avoimuuteen uusille ideoille ja nämä aktivoivat uuden oppimista ja jatkuvaa parantamista. Lisäksi tällainen kulttuuri auttaa houkuttelemaan ja pitämään huipputyöntekijöitä. (Sadri & Lees, 2001, s. 856)

Vahva ja hyvän tuloksen aikaansaava organisaatiokulttuuri on myös kilpailuetu ja vaikuttaa sitä kautta myös toimintaympäristöön. Se voi toimia esimerkkinä ja saada ihailijoita ja matkijoita. Siitä voidaan ottaa oppia ja soveltaa sen piirteitä omassa organisaatiossa. (Kuusela, 2015, s. 16)

Organisaatiot, jotka kehittävät toimintaansa palvelu- ja talousnäkökulmista, mutta eivät ole sitoutuneet tunnistamaan, kehittämään ja hyödyntämään ihmisten psykologisia voimavaroja ja niiden vaikutuksia suorituskykyyn, organisaation kulttuurissa heijastuu kollektiivinen vastarinta ja suorituskyvyn heikkeneminen eri muodoissaan. (Covey, 2020, s. 307)

Suoritusta voidaan mitata ja kehittää erilaisien mittareiden ja menetelmien avulla. Palautetta arvostavan kulttuurin kehittäminen tulisikin itse asiassa nähdä laajempaan pohjana tai eräänlaisena viitekehyksenä, johon koko organisaation vuorovaikutuskulttuuri pohjautuu ja nojaa. Palaute, ja siihen liittyvän kulttuurin kehittäminen, on tärkeää mm. seuraavista näkökulmista:

- Synnytetään toimintaa, jossa on normaalia ja hyväksyttyä pohtia asioita syvemmin ja laajemmin.
- Tuodaan käsitteellistä ajattelua ja puhetta joskus niin ankeaan arkeen. On hämmästyttävää kuinka hienoa ja upeaa ajattelua saadaan aikaan, kunhan ei antauduta liian helppoon vuorovaikutukseen.
- Palautteellisuus ohjaa kaikessa toiminnassa asioiden tekemistä näkyväksi. Kaikesta voidaan puhua.
- Syntyy kulttuuri, jossa määrämittaiset kehityskeskustelut voivat jäädä jopa tarpeettomiksi, tai ainakin ne helpottuvat merkittävästi.

- Kaksisuuntainen palaute pistää molemmat, niin esimiehen kuin alaisenkin, terveeseen vuorovaikutusasetelmaan, jossa kehittyminen on jatkuvaa ja dynaamista. Suuri osa esimies–alaisuuteen-haasteista syntyy palautteen yksisuuntaisuudesta.
- Palautteen arkipäiväistyminen tekee tekemisestä ja suorittamisesta tietoisempaa.
- Parhaimmillaan palauteosaaminen synnyttää uusia mahdollisuuksia myös asiakastyöhön sekä laadullisesti että asiakassuhteellisesti.

Palautteen ottaminen osaksi strategian toteuttamisen miten-kysymystä nostaa ja nopeuttaa organisaatioiden toiminnan kehittymisen uudelle tasolle, jolla saavutetaan tuloksia nopeammin, syvemmin ja pysyvämmiin. (Järvinen, ym., 2014, s. 76)

Kulttuuri on sosiaalinen voima, joka antaa rajat yhteiselle toiminnalle, sekä hyvässä että huonossa. Parhaimmillaan se yhdistää ihmiset ja saa heidät tekemään tulosta, olemaan samojen asioiden puolella ja auttamaan toisiaan. Kulttuuri tukee yhteistyötä auttamalla jokaista olemaan osa yhteisöä. (Kuusela, 2015, s. 17)

Sitoutuneet työntekijät ovat organisaation tuloksen kannalta selkeästi tuottavampia ja tehokkaampia. Sitoutunut henkilöstö on usein myös pysyvämpää ja tuo tätä kautta organisaatiolle selkeitä kustannussäästöjä. Säästöjä syntyy organisaation välttyessä turhilta rekrytoinneilta, perehdyttämiseltä sekä kouluttamisesta johtuvista kustannuksista. Henkilöstön sitouttamiseen vaikutetaan usein palkitsemisten kautta, mutta organisaation kulttuuri on myös tärkeä elementti. Sitouttaakseen aidosti henkilöstöä työnantajan on varmistettava sitoutumisen mahdollistava työympäristö, joka rakentuu kaksisuuntaisesti työntekijöiden sekä työnantajan välille. (Hyppänen, 2007, s. 146) Sitouttamista tukevien tavoitteiden taustalla tulisi olla runsaasti aitoa ja avointa vuoropuhelua johtajien sekä työyhteisön toimijoiden välillä. Vuorovaikutuksen tai luottamuksen puute sekä kokemus siitä, että tavoitteet ovat mahdottomia saavuttaa, estävät aidon sitoutuneisuuden käynnistymisen. (Järvinen ym., 2014, s. 65)

2.2 Kulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen

Kulttuuri näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa ja heijastuu palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Kulttuuri vaikuttaa asiakassuhteiden pituuteen, asiakasuskollisuuteen ja

suositteluhaluuteen. Organisaatiokulttuurin ja asiakaskokemuksen yhteen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Kulttuurin rakentamiseksi asiakaskeskeiseksi liittyy monta muuttujaa ja hyvä asiakaskokemus muodostuu kokonaisvaltaisen asiakasprosessin ymmärtämisestä.

Kulttuuriin vaikuttavien tekijöiden muotoilussa huomioidaan niiden käytettävyys ja aikaansaama työntekijä- ja asiakaskokemus. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteisen suunnan muotoilua tavalla, joka herättää tunteita ja luo pohjaa ihmisten mukaan saamiselle. Samoin se on yhteisten rakenteiden, yhteisön toimintatapojen ja puitteiden muotoilua tavalla, joka mahdollistaa niiden sujuvan käytön arjessa ja vie kehitystä käytännössä eteenpäin haluttuun suuntaan. (Kulmala & Rosvell, 2022, s. 12)

Kevan blogissa todetaan, että dynaamisessa ja menestyvässä palveluorganisaatiossa työntekijä näkee oman työnsä yhteyden hyvään asiakaskokemuksen ja kokee, että sillä on merkitystä asiakkaalle. Hyvinvoiva organisaatiokulttuuri lisää työntekijöiden sitoutumista, viihtymistä ja tuottavuutta. He kokevat olevansa tärkeä osa yhteisöä ja sen menestymistä. Tyytyväinen työntekijä saa aikaan tyytyväisiä asiakkaita vaikkapa kurottamalla tilannekohtaisesti siihen ekstrapalveluun, jota asiakas ei osaa odottaa, mutta tulee muistamaan aina. Tuottaakseen parasta asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua, sisäisen toimintakulttuurin ”äänensävyyn” on hyvä olla iloa ja työnimua tuottava, arvostava, ystävällinen ja palvelualtis. Miten kohtelemme toisiamme, se välittyy helposti myös ulos asiakaskokemukseen. (Uronen, 2021)

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää myös jatkuvaa kehittämistä, oppimista ja tiedon jakamista. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy keskeisesti omista kokemuksista ja virheistä oppiminen, sekä tiedon siirto haastaviin tilanteisiin, uusien ja tuntemattomien asioiden sietäminen, sekä merkitysten löytäminen kielteisille tapahtumille ja niiden näkeminen oppimismahdollisuuksina. Asiakaskokemuksen parantamista hyödyttää myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä uusien toimintamallien kokeileminen ja riskinsietokyky, sekä monimuotoisuuden ymmärtäminen. (Ojala, 2018, ss. 27-28)

Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle ja ottaa siksi vastuun hänen palvelemisestaan. (Korkiakoski, ym., 2016, s. 10)

Asiakaskokemuksen rakentamisen tulee olla jatkuva prosessi. Yksittäisiä asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäviä hankkeita voidaan toki projektoida, mutta vahva asiakaspalvelukulttuuri

on paras ja tehokkain tapa tuottaa asiakkaille erinomainen asiakaskokemus. Parhaimmillaan asiakaspalvelukulttuuri on juurrutettu sekä yrityksen että sen työntekijöiden DNA:han ja määrittää toimintaa aina rekrytoinnista mittaamiseen ja edelleen läpi prosessien henkilöstön palkitsemiseen asti. Kulttuuri ja arvot varmistavat asiakaskeskeisen päätöksenteon kaikissa arkipäivän ongelmatilanteissa. (Korkiakoski, ym., 2016, s. 90)

Onnistunut palveluprosessi edellyttää organisaation erilaisten ja eri tehtävissä työskentelevien ihmisten työskentelyä yhdessä. Palvelumuotoilulla voidaan integroida jo suunnitteluvaiheessa organisaation eri tasot toimimaan yhdessä ja tarjoamaan parasta tietoa ja kokemusta koko organisaatiosta hyödynnettäväksi. Lisäksi se varmistaa, että kaikki ovat mukana ja tukevat muutosten toteuttamista. Tämä on ratkaisevan tärkeää uusien palvelujen tarjoamisen kannalta ja palvelukulttuurin rakentamisessa. Vain jos yrityksessä on palveluhenkinen kulttuuri ja kaikki kohtelevat asiakkaita tärkeinä yksilöinä ja tehtävinä, palvelukokemus voi olla erinomainen. Usein ilmapiiri ja palveluorganisaatiossa tarjottavat palvelut ovat hyviä palvelukulttuurin indikaattoreita. Palvelumuotoilu muuttaa organisaatiokulttuuria ottamalla ihmiset mukaan projektiin ja tarjoamalla tunteita ja konkreettisia selityksiä, jotka auttavat kaikkia ymmärtämään, jakamaan ja osallistumaan palvelun suunnitteluun. (Moritz, n.n.)

3 Strategianäkökulma kulttuuriin

Kun yrityksen kulttuuri ja strategia joutuvat törmäyskurssille, yleensä strategia on se joka joutuu syödyksi. Tämä on vahva argumentti sille, että kulttuuria ei voi jättää oman onnensa nojaan tai sysätä HR:n vastuulle, vaan kulttuuria on tietoisesti ja tavoitteellisesti johdettava ylimmästä johdosta käsin. (Tanner, 2019) Strategiaa muuttaessa on yrityksen muokattava myös kulttuuriaan strategian mukaiseksi. Muuten strategian muutos epäonnistuu. On tärkeää myös muuttaa strategiseen tilanteeseen sopiva johtamisen kulttuuri ja kuri sen toteuttamiseen. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 189) Johtaminen ja kulttuuri kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, ja parhaimmillaan johtajat ohjaavat kulttuuria strategian ja tarkoituksen mukaiseen suuntaan niin, että siitä tulee strateginen vahvuus. (Kilpinen 2022, s. 175)

Yrityksen missio, strategia ja rakenne ovat kulttuuristen oletusten värittämiä, vaikka usein väitetään, että kulttuuri on oma asiansa. Uudessa organisaatiossa jokainen näistä osa-alueista

voidaan nähdä kulttuurin luomisen asiana. Keski-ikäisessä organisaatiossa taas kulttuuri saattaa estää tavoitteiden toteutumista. Yrityskulttuuri määrittää tavan, jolla missio ja strategia rakennetaan ja toisaalta sen, kuinka niitä toteutetaan. (Piha, 2017, s. 142)

Strategian tuominen osaksi organisaation arjen toimintaa on usein haasteellisen vaihe strategian läpiviennissä. Onnistunut prosessi osallistaa ja sitouttaa jo alusta lähtien henkilöstön mukaan strategian luomiseen, ymmärtämiseen ja toteuttamiseen. Strategian toteuttaminen edellyttää yhtenäistä johtamistapaa ja toimintakulttuuria, jossa henkilöstö tunnistaa oman merkityksensä strategian toteuttamisessa. Hämäläinen ym. (2016, kappale 7) puhuu digiajan ketterästä strategiaprosessista, joka edellyttää ylimmän johdon ajattelutavan muutosta. Ymmärrys siitä, että maailma ja liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, tarkoittaa sitä, että päätöksentekomallien on mukauduttava muutokseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että strategiaa ja tehtyjä päätöksiä ja toimenpiteitä joudutaan muuttamaan, perumaan joustavasti matkan varrella. Yritykset, jotka keskittyvät toiminnassaan strategiaan kyvykkyyksiinsä, tuottavat samalla kulttuuria, joka tekee niistä menestyksekkäitä. Kun henkilöstö uskoo olevansa ylivertainen tietyissä kyvykkyyksissä, juhlii onnistumisia ja nostaa esiin osaajat näiden takana, rakennetaan samalla tarinoita ja kulttuuria. (Kilpinen, 2022, s. 176)

Kärjistäen voisi sanoa, että strategia vetoaa järkeen, kulttuuri tunteisiin. Strategia pitää sisällään strategiset valinnat ja suunnitelmat, jotka on helppo dokumentoida. Se sisältää myös päätöksentekoa ohjaavat kriteerit ja tavoitteet, joihin on suoraan kytkettävissä palkitsemiset ja sanktiot. Kulttuuri pitää sisällään arvot ja uskomukset ilmentyen käyttäytymisinä ja asenteina, joita on vaikeampi ohjata tai todentaa. (Kilpinen, 2022, s. 174)

3.1 Strategian johtaminen

Monimutkaisessa maailmassa on syytä kyseenalaistaa ajatus pitkään suunnittelutyöhön perustuvasta strategiasta, joka "jalkautetaan" organisaatioon. Käsite tulevaisuudesta on epämääräinen ja vaillinainen. Kaikkea ei voi ennustaa, varsinkaan tässä muutosnopeudessa, jossa nyt elämme. Matkan varrella tulee haasteita, jotka kyseenalaistavat strategiaamme, ja toisaalta mahdollisuuksia, joita emme ole osanneet ennustaa. Yrityksellä tulee olla herkkyyttä muutokselle ja nopeutta toimintaan. (Piha, 2017, s. 172)

Strategian sisäistäminen edellyttää kulttuuria, jossa organisaation ihmiset ovat keskiössä ja johtamisessa huomioidaan asenteet, arvot, rutiinit ja tottumukset. Strategian johtaminen on vaikuttamista ihmisiin, sitouttamista, osallistamista ja avointa vuorovaikutusta. Johtaminen ja kulttuuri kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, ja parhaimmillaan johtajat ohjaavat kulttuuria strategian ja tarkoituksen mukaiseen suuntaan niin, että siitä tulee strateginen vahvuus. Pahimmassa tapauksessa kulttuuri jätetään ajelehtimaan, ja se ajautuu liiketoiminnan ulkokehälle. Tällöin kulttuuri nähdään usein muutoksen vihollisena sen sijaan, että se nähtäisiin muutoksen mahdollistajana. Parhaassa tapauksessa kulttuuria rakennetaan koko organisaation voimin. (Kilpinen, 2022, s. 175)

Kilpinen (2022, s. 100) jatkaa, että strategiset valinnat eivät muutu tarkoitukseksi, kyvykkyyksiksi, kulttuuriksi tai tavoitteiksi itsestään, eivätkä ne automaattisesti synnytä henkilökohtaisia merkityksiä, osaamisia, toimintatapoja tai tekoja. Tahdon, kyvyn, osallisuuden ja toimijuuden rakentamiseksi tarvitaan johtamista. Johtaminen, dialogi ja kohtaamiset viime kädessä ratkaisevat strategian onnistumisen ja sen, siirtykö strategia arkeen, tunteeko jokainen työntekijä sen omakseen ja sytyttääkö se mielen lisäksi sydämet.

Hämäläinen & Maula (2016, luku 7) painottavat tunteiden merkitystä strategian johtamisessa ja toiminnallistamisessa. Järkeen vetoaminen antaa synn ja suunnan toimia, mutta vasta innostus ruokkii motivaatiota ja synnyttää oma-aloitteista toimintaa. Yrityksen missio ja strategia vaikuttavat usein olennaisesti kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä. Tunteet ovat läsnä myös kaikissa arkisissa tilanteissa, ja siksi tunteiden hoitaminen on osa jokaisen esihenkilön työnkuvaa.

Mekanistinen ihmiskäsitys saa väistyä kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen tieltä ja tehokkuuteen tähtäävä työelämä ihmiskeskeisen työelämän tieltä. Tätä myötä myös organisaatorakenteet, yrityskulttuurit ja johtaminen on otettava kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Tähän on olemassa vahvat taloudelliset perusteet. Kun toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla, eivät hierarkkiset organisaatorakenteet, vesiputousmallit tai ylhäältä alas johtaminen mahdollista sellaista ongelmanratkaisua, jota toimintaympäristöön sopeutuminen ja muuttuvat asiakastarpeet edellyttävät. (Kilpinen, 2022, s. 44)

Strategian johtamisessa monisuuntaisella viestinnällä on merkittävä rooli. Yleisempiä strategian sisäistämisen ongelmia ovat mm. strategian monimutkaisuus eikä strategiaa ole osattu pelkistää, kaksisuuntainen viestintä ei toimi ja aikaa on varattu aivan liian vähän. Lisäksi osalla yrityksiä on se harhainen taustaolettamus, että strategian jalkautus on sama asia kuin strategian viestintä. Strategian viestintä on tärkeää toteutuksen kannalta, mutta se yksistään ei riitä mihinkään, vaan operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan ja ammattimainen strategiatyöskentely ovat huomattavasti olennaisempia osa-alueita. (Kamensky, 2014, s. 343)

Kysyin Chat GPT:ltä tekoälyn näkemyksen, miten rakennetaan menestyvän yrityksen strategia, joka huomioi myös organisaation kulttuurin:

- Määrittele selkeästi yrityksesi missio, visio ja arvot. Tämä antaa suunnan ja tarkoituksen sekä työntekijöille että johdolle.
- Aseta selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.
- Ota kaikki työntekijät mukaan strategian kehittämisprosessiin, koska he ovat usein etulinjassa ja heillä on arvokasta tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei.
- Varmista, että yrityskulttuuri on linjassa strategiasi ja arvojesi kanssa, sillä vahva kulttuuri voi tukea strategiasi toteuttamista ja edistää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta.
- Edistä avointa ja läpinäkyvää viestintää, jossa työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi jakaa ideoitaan, huolenaiheitaan ja palautettaan.
- Arvioi ja muokkaa strategiaasi ja kulttuuriasi säännöllisesti tarpeen mukaan varmistaaksesi, että ne pysyvät merkityksellisinä ja tehokkaina ajan myötä.
- Näytä esimerkkiä, varmista, että kaikki ilmentävät yrityksen arvoja, ja välitä selkeä viesti näiden arvojen tärkeydestä.

3.2 Strategia arjen käytänteiksi

Uusimmissa teorioissa ja kirjallisuudessa ei enää puhuta strategian jalkauttamisesta, vaan enemmän strategian sisäistämisestä, tiedostamisesta ja todentamisesta. Näillä ilmauksilla kuvataan sitä, miten yrityksen strategia näkyy arjessa, käytänteissä ja miten henkilökunta ymmärtää sen. Lisäksi strategian sisäistämisessä on otettu huomioon myös näkökulma, jossa strategia todentuu asiakkaille ja sidosryhmille.

Strategia muuttuu lopulta aikeista todeksi vasta työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemuksissa. Erinomainenkaan asiakaslupaus tai liiketoimintaidea ei ota tulta alleen, elleivät rahoittajat, esihenkilöt ja henkilöstö omaksu sitä, innostu siitä ja ryhdy toimimaan. Tunteilla on strategian toiminnallistamisessa valtava merkitys. Järkeen vetoaminen antaa syyn ja suunnan toimia, mutta vasta innostus ruokkii motivaatiota ja synnyttää oma-aloitteista toimintaa. Yrityksen missio ja strategia vaikuttavat usein olennaisesti kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä. Tunteet ovat läsnä myös kaikissa arkisissa tilanteissa, ja siksi tunteiden hoitaminen on osa jokaisen esihenkilön työnkuvaa. Kun johtaminen ajatellaan palveluammattina, jokainen esimies voi pohtia, minkälaisen tunnejäljen jättää eri kohtaamisissa.

Strategia todentuu myös asiakkaan kokemuksissa. Esimerkiksi uuden tuotteen tuominen markkinoille voi olla yksi rajapyykki, mutta menestys mitataan vasta sillä, miten asiakkaat ottavat tuotteen omakseen. Kahden organisaation fuusio voi olla sitä puuhanneille tärkeä askel, mutta fuusion onnistuminen todentuu vasta eri sidosryhmien kokemuksissa. Usein yrityksen johdossa tarkastellaan taaksepäin katsoen taloudellisia mittareita, kuten liikevaihto, liikevoitto tai sijoitetun pääoman tuotto. Strategisen johtamisen näkökulmasta olisi tarpeen käyttää aikaa enemmän myös sen seuraamiseen, miten hyvin yrityksessä hahmotetaan asiakkaan nykyiset ja ennen kaikkea tulevat tarpeet ja kokemukset. (Hämäläinen ym., 2017, luku 7)

Jotta strategia saataisi vietyä näkyväksi ja ymmärretyksi osaksi käytännön toimia, vaatii sen toteutuminen johtamisviestintää. Johtajalta otetaan esimerkkiä, miten yrityksessä tulisi viestiä, joten jos johtamisviestintä ohitetaan, ei voi työntekijöiltäkään odottaa kommunikointia tai ajatusten viemistä eteenpäin. Johtajan itsessään ei tarvitse olla viestinnän ammattilainen pystyäkseen keskustelemaan ja viestimään uskottavasti strategian mukaisista tavoitteista ja kehityshankkeista. Tärkeintä on löytää oma persoonallinen tapansa johtamisviestintään. Jos yrityksessä tavoitellaan itseohjautuvaa ja ketterää yrityskulttuuria, tulee johtamisviestinnässä ottaa huomioon, että tietoa jaetaan riittävästi koko yrityksen henkilöstölle. Tavoitteena on, että työntekijät kommunikoivat vapaasti keskenään ja tiedonkulku on avointa joka suuntaan. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 44)

4 Organisaatiokulttuurin muutos ja mittaaminen

Kulttuurin kehittämisen tarpeellisuuteen herätään usein silloin, kun organisaatiossa ilmenee ongelmia. Tyypillisiä tunnistettuja ongelmia ovat mm. johdon ja työntekijöiden välinen luottamuspula, tavoitteet ja strategia eivät toteudu, muutoksiin suhtaudutaan negatiivisesti, henkilöstön tyytyväisyys ja jaksaminen laskevat ja negatiivinen palaute kasvaa. Kulttuuri vaikuttaa myös asiakassuhteisiin, jolloin negatiivinen kulttuuri näkyy mm. asiakaspalautteissa ja asiakaspysyvyydessä.

Yleisemmät syyt yrityksen kulttuurin kehittämistarpeeseen syntyvät toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, jotka edellyttävät organisaatiolta ja sen henkilökunnalta uudenlaista tapaa toimia ja vastata muutoksiin. Muina tekijöinä voivat olla yrityksen kasvu, liiketoiminta-alueen muutos/laajentuminen, fuusiot, omistuspohjan vaihto. Kaikki nämä muutokset edellyttävät uudenlaista kulttuuria, jossa esimerkiksi ketteryuden ja vuorovaikutuksen tarpeet ilmentyvät uudella tasolla. Muutostilanteessa yritykseen kohdistuu sekä ulkoisia että sisäisiä paineita, joita voidaan sopivalla kulttuurilla pehmentää ja tukea muutosta. Jos nykykulttuuri ei tue liiketoiminnan tavoitteita, täytyy sitä pyrkiä kehittämään tai muuttamaan. Silloin olennaista on arvioida, kuinka suuri muutos tarvitaan ja millainen muutosvalmius organisaatiossa on. Jos tarve muutokselle ei ole kovin suuri, riittää, että nostaa positiivista uutta toimintaa tietoisesti esiin ja toimii myös itse johdonmukaisesti toivotulla tavalla. Pienillä arkisilla teoilla ja kokeiluilla saa vahvistettua kulttuuria yllättävänkin tehokkaasti. (Kulmala & Rosvell, 2022, s. 12)

Organisaation kulttuuri muodostuu vuosien saatossa. Vanhat normit, odotukset, toimintamallit ja käsitykset elävät sitkeästi organisaatioissa. Voidaan siis kysyä, onko kulttuurin muuttaminen edes mahdollista ja milloin tuloksia muutoksista on nähtävissä? Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja vaatii määrätietoista työtä, roolitusta, sitoutumista ja seurantaa. Vahva yrityskulttuuri ei ole vain kulta-aikojen luksusta – sitä tarvitaan kipeimmin juuri huonompina aikoina. Siksi vahva kulttuuri on hyvä rakentaa ajoissa, silloin se kantaa heikompinakin aikoina. (Rossi, 2012)

Kulttuurinäkökulmasta muutos lähtee tilanteesta, jossa tunnistetaan, että vanhalla toimintatavalla ei päästä etenemään kohti tavoitteita tai vanhat käyttäytymismallit, rakenteet ja toimintaa säätelevät normit rajoittavat etenemistä. Muutosprosessi lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan

muutoksen tarve ja tarkoitus ja mitä muutoksella halutaan saada aikaan ja määrittelemällä onko muutos strateginen vai toiminnallinen muutos. Muutostilanteet ovat usein kokonaisvaltaisia ja moniulotteisia. Muutosta tulee tarkastella ulkoisesti, sisäisesti ja eri kohderyhmien näkökulmasta. Muutoksen vaikutuksia tulee ennakoida ja muutosprosessia systematisoida. Muutoksen läpivienti on kuitenkin asioiden ja ihmisten johtamista, johon muutostilanne tuo lisänä muutoksen johtamisen. Kun organisaatiosta puuttuu eteenpäin vievän ja avoimen keskustelun kulttuuri, ei muutoksia ole helppo saada aikaan. Esihenkilöiden reaktiot ohjaavat tilannetta väijäämättä. Mitä vahvempi hierarkkinen jako tilanteessa vallitsee, sen vahvemmin esihenkilön reaktiot tilanteita ohjaavat. Kulttuuriin iskostuva alistuminen ja teeskennelty nöyryys pilaavat hyvänkin organisaation. Vaikeneminen ei ole koskaan hyvä ratkaisu. Vaikeneva organisaatio alkaa kuihtua. (Järvinen, ym. 2014, s. 168)

Käyttäytymisen muutos tapahtuu aina sisältä ulos -periaatteella. Motivaatio on tunnelähtöistä, ja tunne päihittää tahdonvoiman mennen tullen. Kollektiivinen alitajunta, toisin sanoen työyhteisön kulttuuri, on suurin yksittäinen vauhdittaja käyttäytymisen muutokselle. Ja jotta työyhteisön kulttuuri voisi muuttua, täytyy esimiehen ensin näyttää esimerkkiä, saada tarpeeksi muutosagentteja mukaansa. Pikku hiljaa tunneilmasto alkaa tukea muutosta. (Wendelin, 2013, s. 173)

Uudistettaessa kulttuuria puhutaan muutoksesta, joka liittyy erityisesti ihmisten väliseen yhteistyöhön, innokkuuteen hakea vaikutteita ja kehittyä sekä tapaan kohdella muita. Se ei kuitenkaan riitä. Kulttuurin muutos vaatii aina koko toimintaa ohjaavan viitekehyksen tarkastelua. Näkemyksiä asiakkaista, liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista. Käsitystä normeista ja säännöistä, ilmapiiristä ja tunteista sekä sosiaalisesta arvostuksesta. Siitä, millä keinoin organisaatio hoitaa tehtävänsä ja menestyy. Kulttuurin muutoksessa yhdistyykin ihmisten ja liiketoiminnan kehittäminen. (Kuusela, 2015, s. 166)

Organisaatiokulttuurin analysointi omin voimin on vaikeaa, koska asiaa joudutaan tarkastelemaan liian läheltä. Analysoinnissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti kahteen seikkaan: kulttuurin oikeellisuuteen ja vahvuuteen. Ympäristön muuttuessa koko ajan, kulttuurin muutostarpeita tulee tarkastella samassa tahdissa mm. kulttuurin yhteneväisyyden ja vahvuuden näkökulmasta. Koska yrityskulttuuri usein pelkistetään arvojen avulla, arvojen analysointi on

hyödyllistä. Ovatko arvot edelleen ajan tasalla ja elääkö organisaatio näiden arvojen mukaisesti? (Kamensky, 2014, s. 182)

Jotta yrityskulttuuri voidaan muuttaa, ylimmän johdon on ensin ymmärrettävä kulttuuri, sellaisena kuin se on nykyään. Tämä voidaan saavuttaa tutkimalla työntekijöiden mielipide tärkeistä aiheista, kuten heidän käsityksistään ja samaistumisestaan yrityksen arvoihin ja tehtävään, vuorovaikutuksesta muiden työntekijöiden kanssa sekä osastojensa sisällä että sen ulkopuolella, uskomuksista siitä, kohdellaanko heitä oikeudenmukaisesti. Tämä auttaa johtoa määrittämään olemassa olevan kulttuurin tyyppiä ja tunnistamaan muutosalueet. (Sadri & Lees, 2001, s. 857)

Organisaation kulttuurin perusolettamusten ja arvomaailman tiedostamattomat osat ja itsestäänselvydet nousevat pintaan yrittäen vastustaa tapahtuvaa muutosta. Kun vanhat toimintatavat otetaan itsestäänselvytenä, on niiden kyseenalaistaminen erittäin vaikeaa ja vastarinta organisaation konservatiivisimpien jäsenten taholta on taattua. Tästä syystä organisaatiokulttuurin muutos on hidas prosessi, jota on hankala ohjata haluttuun suuntaan. (Paalumäki, 2011, s. 232.)

Kulttuurin muuttaminen voi myös kohdata vastarintaa henkilöstön parissa. Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska organisaation jäsenet arvostavat vakautta, koska nykytila on ennustettavaa (Schein, 2010, s. 14) ja muutos tuo epävarmuutta. Haasteellisen tai ristiriitaisen organisaatiokulttuurin parantamisessa erityisen tärkeää on lyhyin askelin etenevä kehittäminen, jota tarkastellaan sekä lähietäisyydeltä, että kauempaa. Tällä mahdollistetaan niin sanottujen "pikavoittojen" ja yhteisten onnistumisten tavoittelu, joiden avulla palautetaan henkilöstön usko ja toivo yhteistä tekemistä kohtaan. (Aro, 2018, s. 118)

Esimerkiksi johtamisen kehittämisen, valmennuksen ja coachingin avulla on mahdollista muuttaa kulttuuria oikeaan suuntaan yhdessä sellaisten rekrytointien ja johtajavalintojen kanssa, jotka rakentavat tavoiteltua kulttuuria. Kulttuuria voidaan myös kehittää erimuotoisen kulttuuridialogien kautta, kuten ryhmäkeskustelut ja työntekijöiden kuunteleminen. Ne ovat tärkeitä sekä kulttuuria määriteltäessä että sen käytäntöön viennin aikana, ja nekin voidaan tänä päivänä toteuttaa digitaalisesti. Mitä enemmän henkilöstöä osallistetaan kulttuurityöhön, sitä varmempaa ja nopeampaa kulttuurin toteutuminen on. (Kuusela, 2022, s. 184)

Kulttuurin määrittelystä on vielä pitkä matka siihen, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee sen omakseen. Jos kulttuurin arvot on määritelty osallistavasti, on kulttuuri lähtökohtaisesti työyhteisön yhteistä omaisuutta ja kollektiivisesti hyväksytty. Vaikeampaa on saada jokainen työntekijä toimimaan sen mukaisesti, varsinkin yrityksissä, joilla on pitkä historia ja joissa on vahva kulttuuriperimä. Käyttäytyminen ja tapa toimia ovat kuitenkin kulttuurin hapotesti. Kulttuurin tavoitetila on saavutettu vasta, kun se näkyy työntekijöiden asenteissa, käyttäytymisessä ja tavassa toimia. (Kuusela, 2022, s. 187)

4.1 Muutoksen johtaminen

Onnistuneen muutoksen läpivienti edellyttää organisaatiolta kulttuuria, jossa muutoksiin suhtaudutaan myönteisenä voimavarana ja muutosta osataan johtaa kulttuurin vahvuuksien kautta. Jos organisaatiossa tunnistetaan kulttuurisia esteitä muutoksen läpiviennille, kannattaa työskennellä kulttuurin parantamiseksi etukäteen tai vähintään tunnistaa ja ymmärtää ne kulttuurin piirteet, jotka hankaloittavat ja vaikuttavat muutoksen etenemiseen. Kulttuurin voimaa kannattaa käyttää muutostrategian suunnittelussa, jolloin kulttuurin vahvuudet edistävät muutosta ja tunnistettuja negatiivisia kulttuurin piirteitä osataan kiertää. (Campbell, 2014, s. 20)

Yrityskulttuuri elää päivittäin ihmisten ajatuksissa, tunteissa, tarinoissa, uskomuksissa ja toiminnassa. Tullakseen todeksi kulttuurimuutos vaatii sen, että ihmiset omaksuvat uusia tapoja ajatella ja käyttäytyä. Massoja ei saa liikkeelle käskemällä vaan luomalla liikettä ja energiaa. Rakenne tai käytäntö on vain tyhjä kuori ilman ihmisiä sen käyttäjinä. Yrityskulttuurin syvällisen ja inhimillisen luonteen vuoksi kulttuurimuutoksen johtaminen vaatii erityistä ymmärrystä siitä, mistä ihmiset motivoituvat ja mikä toisaalta estää motivaation syntymistä tai tuhoaa motivaatiota. Muutos vaikuttaa myös tunnetasolla; myönteisiä tunteita kuuluvuudesta, luottamuksesta ja voimaantumisesta syntyy vain oikeissa olosuhteissa. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 241)

Kulttuurin muutos vaatii laajempaa joukkuetyöskentelyä ja kykyä uusiutua. Uusiutumiskykyisissä organisaatioissa kiinnitetään erityistä huomiota seuraaviin asioihin (Kamensky, 2014, s. 33):

- kyseenalaistamisen taito
- tosiasioiden tunnustaminen

- terve itsetunto ja nöyryys
- luovuus ja innovatiivisuus
- herkkyys ympäristölle

Perinteisesti muutosten johtamisen ajatellaan etenevän ylhäältä alaspäin ylimmästä johdosta alkaen. Se on kuitenkin vain yksi muutoksen toteuttamisen keino. Jos se jää ainoaksi, vie muutos paljon aikaa edetessään organisaatiotasolta toiselle. Toinen tapa organisoida muutos on toteuttaa sitä yhtä aikaa organisaation eri tasoilla. Toisin sanoen vaikuttaa eri ryhmiin rinnakkain ja samanaikaisesti. (Kuusela, 2015, s. 150)

Muutoksen läpiviennin onnistumisen edellytys on tunnistaa, ketä muutos koskee ja ketkä ovat organisaatiossa ne henkilöt, jotka voivat viedä uudistumista eteenpäin tai toimia muutosagentteina. Onnistunut muutos edellyttää osallistamista. Muutoksen etenemisessä tarvitaan erilaisten roolien, vastuiden ja menetelmien määrittämistä. Muutos on kokonaisvaltainen prosessi, jossa pitää myös tunnistaa riskit ja rajoitteet ja sen vaikutuksen asiakkaisiin, yhteiskuntaan, ympäristöön, sidosryhmiin. Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa määritellään konkreettiset tavoitteet, miten muutoksen onnistumista seurataan ja mitataan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Futurice, 2021) Onnistuneen muutoksen läpivienti edellyttää myös halua oppia uutta ja välttää edellisien muutoksien virheet.

Esihenkilöt toimivat muutostilanteesta johdon ja työntekijöiden välisen kommunikaation tulkkina ja välittävät työntekijöiden ajatuksia ja kysymyksiä johdon tietoon. Muutoksen aikana esihenkilön tulee tarttua erityisesti niihin asioihin, joihin voi oikeasti vaikuttaa. Olennaista muutoksessa on tukea työntekijöitä ja oikeiden palkitsemiskeinojen löytäminen haastavassa tilanteessa. (Ponteva, 2010, ss. 67 ja 84)

Esihenkilöiden tehtävänä on luoda kehittämisen kulttuuri, jossa jokainen kokee olevansa opettaja, oppilaan asenteella. Valmentavan johtamisen organisaatiossa jokainen yksilö sisäistää vastuunsa kehittymisen tarpeesta ja oman vastuunsa uudistumisessa. Avoin ilmapiiri, kanavat ja työkalut tukevat muutoksen läpimenoa. (Kamensky, 2014, s. 286) Selviytyäkseen työelämän muutoksissa, täytyy esimiehen hankkia erilaisia taitoja siinä pärjäämiseen ja niiden johtamiseen. Muutoksen eri vaiheet, työntekijät, työyhteisön dynamiikka sekä yrityksen elinkaari vaikuttavat siihen minkälaisia

osaamista esimieheltä vaaditaan. Jatkuvien muutosten ja niistä saatavien hyötyjen tehokas läpivienti yrityksessä on vahvasti riippuvainen esimiehen taidoista. Muutos onnistuu, mikäli työntekijät ovat sitoutuneita viemään muutoksen tavoitteen maaliin sekä ovat sitoutuneita muutokseen ja motivoituneita sen toteuttamiseen. Näissä asioissa onnistumiseen on esimiehen toiminnalla merkittävä vaikutus. (Pirinen, 2014, s. 14)

Innovatiivisessa organisaatiossa onnistuneen kulttuurin muutoksen kaikki osa-alueet ovat kunnossa. Tavoitteet ja strategia ovat kristallinkirkkaat, ihmiset käyttävät hyväkseen viimeisintä tekniikkaa, organisaatorakenne on joustava ja epämuodollinen, ihmiset ovat erittäin tyytyväisiä työhönsä, ihmissuhteet ovat mutkattomat, eikä ihmisten ja yksiköiden välillä ole kitkaa. Näillä olosuhteilla myös syvälinen ja monimutkainen muutos on helppo toteuttaa. Silloin informaatiota jaetaan runsaasti ja johto osallistuu aktiivisesti muutosprosessiin ja käyttää huomattavan paljon aikaa siihen, että kaikki saadaan mukaan. Innovatiivisessa organisaatiossa ihmiset tukevat toisiaan. Esimiehet keskustelevat avoimesti alaisten kanssa ongelmista ja kannustavat puhaltamaan yhteen hiileen. Tuloksena on toivottava muutos. (Jabe, 2017, s.196)

4.2 Muutosvastarinta

Kun toimintaympäristö monimutkaistuu ja edellyttää muutosta, yrityskulttuurilla on ratkaiseva merkitys syy-seuraus-yhteyksien ymmärtämiseen ja muutosten läpivientiin. Toimintakulttuuri, jossa henkilöstö saa vapauden ajatella, haastaa ja kyseenalaistaa vapaasti, ja jossa kannustetaan vaikuttamaan, lisää muutoskyvykkyyttä. Johto usein moittii työntekijöitä muutoksen jarruna olemisesta, muutosvastarinnasta. Tosiasiassa ihmiset ovat muutoskyvykkäämpiä kuin luulemme, mutta edellytyksenä on, että muutosta ei johdeta yksinomaan ylhäältä käsin, vaan ihmiset pääsevät osallistumaan muutokseen. (Piha, 2017, s. 16)

Muutos aiheuttaa usein kriittisiä reaktioita ja muutosvastarintaa. Tyypillisesti muutostilanteessa koetaan, että muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista ei anneta tarpeeksi tietoa. Henkilöstön huoli liittyy usein myös muutoksen vaikutuksesta omaan työhön ja miten paljon heillä on mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen. Joskus muutosta vastustetaan siksi, että se on huonosti valmisteltu eikä huomioi riittävästi eri näkökulmia. On tärkeää kuulla muutosta vastustavan ihmisen näkemykset rakentavassa hengessä. Hänellä saattaa olla arvokas näkökulma, eikä kaikki

vastarinta ole suinkaan perusteetonta. Se, miten muutosvastarinta ilmenee, voidaan jossain määrin yhdistää siihen, mistä muutosvastarinta johtuu. Tarkastelemalla avoimesti ja uteliaasti tätä tyypittelyä voi saada apua ja lisää empatiaa muutosvastarinnan kohtaamiseen. Muutoksen vastustuksen syitä voi hyödyntää myös eräänlaisena tarkastuslistana sille, mistä kaikesta tulee huolehtia muutosprosessin aikana. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 241)

Muutoksen vastustaminen voi ilmetä aktiivisena, näkyvänä vastustamisena, mutta passiivinen vastustaminen on huomattavasti tyypillisempää kuin avoin vastarinta. Passiivista vastustamista on esimerkiksi silloin, kun ei ehditä tai muisteta toimia uuden mallin mukaisesti. Odotetaan rauhallisempaa hetkeä. Ei ole saatu riittäviä ohjeita tai koulutusta. Tai muutos luvataan toteuttaa sitten, kun se on paremmin mietitty meidän tiimimme kannalta. Usein vastarinnan kautta kuitenkin nousee esille myös seikkoja, jotka olisi hyvä huomioida uudistuksessa. Osa kulttuurin muutosta onkin taito hyödyntää ne osana muutosprosessia ja samalla osallistaa kaikki mukaan toteutukseen. Organisaation kulttuuri ratkaiseekin sen, millaista vastustusta sallitaan ja miten siihen reagoidaan. Miten sinun organisaatiossasi toimitaan muutostilanteissa? Kuinka nopeasti muutokset toteutetaan? Mitkä ovat teille tyypilliset tavat vältellä muutoksia? Miten esimiehet ja johto toimivat muutostilanteissa ja silloin, kun muutoksia vastustetaan? Vastaukset näihin kysymyksiin kertovat paljon muutuskulttuurista. (Kuusela, 2015, s. 154)

Kestävä muutos toteutetaan ottamalla huomioon sekä ihmiset että asiat, sekä tunteet että järki. Koska alitajunta on intuitiivista — se näkee kuvia ja aistii tunteita — yhteisön kollektiiviselle alitajunnalle täytyy löytyä paljon ravintoa muutoksen tueksi. Olisi välttämätöntä pystyä piirtämään ihmisten kollektiiviseen alitajuntaan sellainen kuva, josta löytyy vastaukset kysymyksiin *miksi? miten? kuka?* (Wendelin, 2013, s. 135)

4.3 Kulttuurin mittaaminen

Kuten kaiken kehittämisen, myös kulttuurin kehittämisen lähtökohtana on mittaaminen. Jotta kulttuuria voidaan kehittää ja johtaa, täytyy saada relevanttia tietoa nykytilasta, jotta tilannetta voidaan analysoida ja löytää kehityskohteet. Mittauksen avulla saadaan vertailutietoa tavoitekulttuuriin ja kohteet, joissa muutostarvetta ilmenee. Mittauksen tulokset johtavat oikeisiin johtopäätöksiin ja kehittämistoimenpiteisiin.

Organisaatiokulttuurin mittaamiseen on käytössä useita eri menetelmiä. Menetelmän valinta lähtee organisaation tarpeesta ja halutusta näkökulmasta. Jos organisaatiokulttuuria halutaan mitata esimerkiksi strategianäkökulmasta, yksi käytetyimmistä mittareista on Hofsteden organisaatiokulttuurimittari ja eettisyyden mittaamiseen osuvin on Corporate Ethical Virtues -mittari. Tutkittavassa yrityksessä käytettiin Human Synerticsin käyttämää OCI-kulttuurimittausmallia.

4.3.1 Hofstede Multi-Focus malli

Työkalun ovat kehittäneet Geert Hofstede ja hänen kollegansa Bob Waisfisz. Se on organisaatiokulttuurin strateginen työkalu, jonka tarkoituksena kiteytetysti on auttaa organisaatioita tulemaan tehokkaammiksi varmistamalla, että saadaan yksityiskohtainen kuva siitä, kuinka työntekijät suhtautuvat organisaatiokulttuuriinsa, kuinka valmis organisaatio on muutokseen, miten todellinen kulttuuri ja haluttu kulttuuri voidaan sovittaa optimaaliseen kulttuuriin, kuinka hyvin johdon käyttäytyminen toimii esimerkkinä ja kuinka epäsuora viestintä auttaa varmistamaan paremman sovituksen todellisen työskentelytavan ja optimaalisen työskentelytavan välillä. Työkalun avulla voidaan mitata organisaation nykyinen kulttuuri ja verrata sitä strategian kannalta optimaaliseen kulttuuriin. Mittauksella saadaan tietoa siitä, miten kulttuuria voitaisiin ohjata oikeaan suuntaan ja mihin asioihin voidaan ylipäätään vaikuttaa. Mittaamalla saadaan selville strateginen ikkuna, jossa yrityskulttuurin tulisi olla, jotta valittua strategiaa voidaan toteuttaa. Tähän ikkunaan vaikuttavat myös johdon näkemys ja kyseisen maan kulttuuri. Mittauksesta käyvät myös ilmi ne tekijät, jotka vaikuttavat nykytilaan voimakkaimmin. Tunnistettujen muutosvipujen avulla kulttuuria voidaan kehittää toivottuun suuntaan. (Hofstede, 2010)

4.3.2 Eettisen organisaatiokulttuurin malli

The Corporate Ethical Virtues model (CEV) eli eettisen organisaatiokulttuurin malli on liiketoimintaetiikan ja integriteetin professorin Muel Kapteinin luoma malli, jolla voidaan arvioida ja mitata yrityksen eettistä toimintaa ja kulttuuria. Empiirisesti testattu CEV -malli koostuu kahdeksasta organisaation hyveestä, joita ovat selkeys, esimiestyön yhdenmukaisuus, johtamisen

yhdenmukaisuus, toteutettavuus, organisaation tuki, vuorovaikutteisuus, keskusteleisuus ja seuraamukset.

Aaltonen ja Junkkari (2003, ss. 99–103) kiteyttävät organisaatiokulttuurin tiedostamattomaksi, mutta ennustettavaksi järjestelmäksi, joka koostuu yhteisölleen selvistä säännöistä, oletuksista sekä odotuksista, antaen organisaatiolle identiteetin, mutta myös toimii sidosaineena yhteistyön sujumisessa ja päämäärien tavoittelussa. Eettisestä organisaatiokulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteistä käsitystä hyvästä ja oikeasta toimintatavasta, sen suuntaista toimintaa, sekä kuinka arvot ja säännöt tukevat eettistä toimintaa ja toisaalta estävät epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein, 2009, s. 262)

Aaltonen ja Junkkari (2003, s. 99) mukaan kulttuurin eettisyyden taso vaihtelee ja elää. Kaptein (2009) kuvaa kehitystä organisaation eettiset hyveet – mallilla (engl. Corporate Ethical Virtues, CEV), jonka mukaan organisaation eettisyyttä arvioidaan kahdeksan hyveen avulla. Malli jakaa hyveet kolmeen kategoriaan. Selkeyden ja esimerkillisyyden hyveiden nähdään liittyvän organisaation itsesäätelyyn, toteutettavuuden ja organisaation tuen hyveiden organisaation eettiseen omavaraisuuteen ja läpinäkyvyyden, keskusteltavuuden sekä toiminnan seurausten hyveiden organisaation itsekorjautuvuuden kategoriaan. Organisaation itsesäätelyn nähdään korostavan tapoja, prosesseja ja malleja eettiseen toimintaan. Organisaation omavaraisuus tuo esiin eettisen toiminnan tärkeyden eri tavoilla tukea ja mahdollistaa eettinen toiminta organisaatiossa. Organisaation itsekorjautuvuuden hyveet puolestaan tuovat eettiseen toimintaan pitkäjänteisyyden ja ylläpito- ja kehittämisenäkökulman. (Riivari & Lämsä, 2019, ss. 223-240)

CEV-malli tuottaa sisäisen arvioinnin, jossa tulosten perusteella johto voi määrittellä, missä määrin heillä eettinen kulttuuri on hallinnassa, ja tulosten perusteella he ymmärtävät syitä ja ennakoivia merkkejä epäeettiselle toiminnalle.

4.3.3 OCI-menetelmä

OCI (Organizational Culture Inventory®) kehitettiin tarpeeseen saada luotettava mittausmenetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, mitä ovat ne organisaatiokulttuurin piirteet, jotka tekevät joistakin organisaatioista tehokkaita ja toisista vähemmän tehokkaita.

Menetelmän avulla saadaan tietoa ja ymmärrystä mitkä ovat ne käyttäytymis- ja ajattelumallit, jotka henkilöstö näkee vallitsevina tämänhetkisessä toimintakulttuurissa ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan. OCI tutkii organisaatiokulttuuria kolmen eri yleisen käyttäytymisnormin, rakentavan, passiivisesti puolustavan ja aktiivisesti puolustavan mukaan. Nämä kolme tyyliä jakautuvat 12 alatyylisiin, jotka muodostavat organisaation toimintamallin ja vaikutukset organisaation jäseniin. OCI-menetelmällä on tutkittu tuhansien organisaatioiden kulttuurin piirteitä ja mittausten tuloksena (Human synergistics, White paper, s. 16) todettiin, että rakentavan kulttuurin omaavissa yrityksissä, henkilöstö on keskimäärin 26 % tyytyväisempiä työhönsä ja yritykseen, 32 % motivoituneempia, 26 % vähemmän stressaantuneita ja 25 % sitoutuneita yritykseen.

Rakentavan tyylin organisaatioissa henkilökunta tekee työnsä hyvin, ovat aikaansaavia, tavoitelähtöisiä ja tehokkaista. Näissä organisaatioissa ongelmat ratkaistaan asianmukaisesti, asiakkaita palvellaan hyvin. Rakentavan kulttuurin organisaatioissa arvostetaan luovuutta, itsensä kehittämistä, vastuunottoa, nämä työyhteisöt ovat myös usein innovatiivisia ja tarjoavat uusia tuotteita ja ratkaisuja. Ilmapiiri ja vuorovaikutus rakentavassa kulttuurissa on avointa ja ihmisläheistä. Inhimillinen/kannustava kulttuuri tehostaa organisaation suorituksia, sillä se suo jäsenille mahdollisuuden kehittyä ja osallistua toimintaan aktiivisesti. Jäsenet ovat yleensä tyytyväisiä ja sitoutuneita organisaatioon.

Organisaatioissa, joissa vallitsevina piirtenä on passiiviset puolustavat tyylit, kartetaan ristiriitoja sekä ideoiden ja mielipiteiden esittämistä. Sovinnainen kulttuuri on tunnusomaista organisaatioille, jotka ovat konservatiivisia, perinteisiä ja byrokraattisesti johdettuja. Jäsenten odotetaan mukautuvan, noudattavan sääntöjä ja antavan hyvän vaikutelman. Liian sovinainen kulttuuri voi haitata tehokkuutta, koska se estää innovaatioita, riskinottoa ja ympäristön muutoksiin sopeutumista. Yksilöiden aloitteellisuuden, spontaaniuden ja joustavuuden puute sekä päätöksenteon hitaus johtavat usein huonoihin tuloksiin.

Aggressiivisesti vastustava kulttuuri kuvaa organisaatioita, joissa on vallalla vastakkainasettelua ja joissa palkitaan kielteisyydestä. Jäsenet saavuttavat arvo- ja vaikutusvaltaa olemalla kriittisiä. Näin ollen he pyrkivät usein vastustamaan muiden esittämiä ideoita ja tekemään turvallisia päätöksiä.

5 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Yrityksen organisaatio muodostuu eri ikäisistä, eri kokemuksella toimivista, eri kulttuureista tulleista ja eri positioissa olevista ihmisistä, joilla kaikilla on omanlaisensa näkemys hyvästä kulttuurista. Jotta kulttuuria voidaan johtaa, täytyy ensin tietää, mitä se on, mitä sen sisällä on ja kuinka sitä arvioidaan. Yrityskulttuuri on yrityksen moottori. Niissäkin yrityksissä, joissa yrityskulttuuri koetaan tärkeäksi, on usein illuusio siitä, että yrityskulttuuria johdetaan, vaikka sen sijaan johdetaan vain sen kulttuurin ilmentymää. (Piha, 2017, s. 140).

Kulttuurin johtaminen on samastumisen johtamista ja vaikuttamista motivaatioon, identiteettiin, ihmissuhteisiin ja yhteiseen sosiaaliseen todellisuuteen sekä tasapainottelua asioiden, ihmisten ja liiketoiminnan johtamisen välillä. Välillä tarvitaan myös keskittymistä kulttuurin muutoksen johtamiseen. (Kuusela, 2015, s. 155)

Savaspuro (2019, s. 40) väittää, että työntekijöistä on tullut vaativampia odottamalla enemmän vapautta, luottamusta, itsenäisyyttä ja päätöksentekomahdollisuuksia yrityksessä, jossa he työskentelevät. Erityisesti nuorempi milleniaalien sukupolvi arvostaa organisaation kulttuuria ja ihmisiä enemmän kuin taloudellista korvausta ja odottaa yritysten tarjoavan mielekästä työtä, yhdenvertaista kohtelua, joustavuutta ja oikeudenmukaisuutta (De Hauw & De Vos, 2010; Savaspuro, 2019, s. 40).

Organisaatiokulttuurin kehittäminen edellyttää koko työyhteisön ymmärrystä kulttuurin merkityksestä, vaikutuksista toimintaan, tavoitteisiin sekä työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Kulttuuri syntyy yhteisistä kokemuksista ja konkretisoituu hyväksytyinä tapoina toimia ja ajatella. Kulttuuri luo sääntöjä, jotka näkyvät toimintatavoissa ja suhtautumisessa asioihin. Jokainen työyhteisön jäsen ohjaa omalla käyttäytymisellä muitakin toimimaan kulttuurin mukaisesti. Onnistumisen kokemuksella on vahva vaikutus kulttuurin vahvistamiseen. (Kuusela, 2015, s. 16)

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on tarkoitus varmistaa yrityksen strategian toteutuminen sekä mahdollistaa työntekijöiden onnistumiset. (Erämetsä, 2013, s. 25) Johtaminen edellyttää vuorovaikutusta ja osallistamista johdettavien kanssa. Kulttuurin johtaminen edellyttää

luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden kokemusta ja aitoa kykyä ja halua näiden rakentamiseen. (Järvinen ym., 2016, s. 124)

Business Coaching Magazinen (2017, s. 16) mukaan rakentavasti toimivissa organisaatiokulttuureissa vahvistetaan yhtä aikaa sekä tuloksellisuutta (aikaansaamiseen keskittymistä ja vastuullisuutta) että kykyä uudistua (aktiivista oppimista ja keskinäistä kannustamista). Näitä molempia suuntia pystytään vahvistamaan valmentavalla johtamisotteella. Valmentava johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että parhaat tulokset syntyvät, kun ihmisten osaaminen on mielekkäällä tavalla käytössä yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Se kannustaa ihmisiä käyttämään päätään; ajattelemaan itse ja kehittymään – torjumaan ”kahdeksatta hukkaa”, kuten lean-filosofian mukaisesti voidaan sanoa. Johdolta se vaatii aitoa ymmärrystä näiden vaikutusten hyödyistä – ja tietysti kiinnostusta valmentavan johtamisotteen systemaattiseen kehittämiseen.

5.1 Kulttuurin johtamisen työkalut

Kulmala & Rosvall (2022, s. 127) esittää kulttuurin johtamisen työkaluksi kulttuuripeiliä, joka yhdistää tavoitekulttuurin ja kulttuuriin vaikuttavat neljä osa-aluetta: yhteisen ymmärryksen kokonaiskuvasta, rakenteet, yhteisöllisyyden ja työpaikan puitteet. Kulttuuripeilin avulla nykyistä kulttuuria peilataan siihen, miten sitä halutaan vahvistaa tai muuttaa kulttuurin johtamisen osa-alueiden näkökulmasta. Kulttuuripeili sopii tilanteeseen, jossa nykykulttuurin vahvuudet ja kehittämistarpeet ovat tiedossa ja niiden pohjalta halutaan tehdä kulttuurin eri osa-alueilla priorisoidut toimenpidevalinnat kulttuurin kehittämiseksi. Kulttuuripeili auttaa rakentamaan sillan yrityksen tavoitteiden, kulttuurin muutospainoiden ja ihmisten toiminnan välille. Se auttaa suuntaamaan toimintaa kulttuurin eri osa-alueilla ja rakentamaan arjen ratkaisujen palapeliä, joka tarvitaan ”miten”-kysymykseen vastaamiseksi. Kulttuuripeili auttaa havaitsemaan, millaisiin asioihin tavoitekulttuurin kehittämisessä on syytä kiinnittää huomiota ja mihin tarttua. Tässä vaiheessa on ehtinyt kertyä suuri määrä tietoa erilaisista lähteistä ja on aika hypätä pois laajentavasta ja tutkivasta tavasta toimia kohti fokuoivaa ja rajaavaa tapaa ajatella. Kulttuuripeilin avulla tunnistetaan, mihin kaikkiin eri kulttuurin johtamisen osa-alueisiin asetetulla tavoitteella on vaikutusta ja toisaalta, miten kukin osa-alueista voi toimia valitun suunnan tukena.



Kuva 1. Kulttuuripeili (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 127)

Toinen kulttuurin kehittämisen työkalu on Kulttuurikanvas (*Culture Design Canvas*, CDC), joka auttaa kokoamaan kulttuurin eri osa-alueet tiiviisti yhteen kuvaan. Kanvastyöskentely sopii tilanteeseen, jossa yrityksellä on tarve määritellä tai kirkastaa itselleen tavoitekulttuuri. Sitä voidaan hyödyntää pohjana yrityksen nyky- ja tavoitekulttuurin ymmärtämiselle, sanoittamiselle ja johtamiselle. Kanvakset toimivat hyvin organisaation eri tasoilla, eli niitä voi hyödyntää sekä tiimitason arvioinnissa että koko yrityksen kulttuurikeskustelussa. Yhä suurempi osa tehtävästä työstä suoritetaan erilaisissa väliaikaisissa projektitiimeissä, jolloin yhteinen tiimikulttuuri tulee rakentaa ketterästi heti työn alkumetreillä. Kanvakselle kuvataan ensin kulttuurin ydinelementit, kuten yrityksen kokonaiskuva, erilaiset rakenteet, toimintatavat ja säännöt sekä arvot ja käyttäytyminen. Yhteisen ryhmätyöskentelyn aikana kanvaksen kuhunkin kohtaan liittyen tunnustetaan tietoa ja kokemuksia. Täytettävät kohdat ja niiden otsikot vaihtelevat kanvaksista riippuen. On myös mahdollista muokata malleista juuri itselle parhaiten sopiva versio. Yleensä kaikissa kanvaksissa kuvataan organisaation ydinasioina merkitys ja arvot. Lisäksi niistä löytyy kohta arjen toimintatavoille, rutiineille ja rituaaleille sekä johtamiselle. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 127)



Kuva 2: Kulttuurikanvaspohja

5.2 Kulttuuri arjen esihenkilötyössä

Kaikessa johtamisessa on kyse ihmisten, toiminnan ja muutoksen johtamisesta. Esihenkilön tehtävänä on tasapainoilla näiden kolmen paradigman välillä myös kulttuurin johtamisessa. Painottaa tarvittaessa ihmisten johtamista, toisinaan taas asioiden ja liiketoiminnan johtamista. (Kuusela, 2025, s. 141)

Esihenkilön yksi tärkeimmistä rooleista on omalla toiminnallaan tukea ja luoda sellainen kulttuuri, jossa voi turvallisesti kommunikoida avoimesti. Työyhteisön turvallinen ja avoin kulttuuri vahvistavat vuorovaikutusta ja tiimiläisten vertaisoppimista eli kykyä oppia toinen toisiltaan. Parhaiten tiimiläiset oppivat ja opettavat muita keskustelemalla, pohtimalla ja vaihtamalla näkökulmia omien tiimiläisten kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot ja suotuista ilmapiiri ovat edellytys tiimin keskinäiselle oppimiselle. Keskenäisyyden, oman osaamattomuuden ja virheiden jakaminen tiimiläisille ei ole mahdollista ilman turvallisuuden tunnetta. Esihenkilön tehtävänä on johtaa ja luoda suotuisaa ilmapiiriä, jossa vallitsee luottamus ja turvallisuuden tunne. (Kupias & Peltola 2019, s. 98) Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä voidaan kuvata myös psykologisena

turvallisuutena siihen, että ihmisten henkilökohtaisten riskien ottaminen on turvallista työskentely-ympäristössä. Käytännössä psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että kaikilla on turvallinen olo olla eri mieltä, haastaa sekä tuoda esiin omia ideoita. Toisin sanoen kaikkea sitä, mitä innovointi ja uuden oppiminen edellyttävät. (Edmondson 2019, s. 8)

Työntekijöiden ajatukset, ideat, kysymykset ja huolet organisaatioon tai markkinoihin liittyen ovat edellytys organisaation kehittymiselle. Psykologisesti turvallisuus vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn, yhteistyökykyyn sekä kykyihin oppia ja kehittyä. (Edmondson 2019, s. 27)

Psykologinen turvallisuus on käytännössä ryhmän yhteisesti kokema tunne, joka edellyttää luottamusta. Luottamus on kahden tietyn yksilön tai muun osapuolen välinen tunne.

Luottamuksella on aina tarkka kohde ja se kuvaa odotuksia tulevasta, luotetaanko siihen, että jokin asia tapahtuu vai ei. Psykologinen turvallisuus puolestaan kuvaa odotuksia siitä, minkälaisia välittömiä seurauksia ryhmän keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa on ja miten ne koetaan. (Edmondson 2019, ss. 16-17) Psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii esihenkilöltä esimerkillä johtamista ja tiimiläisten kannustamista: kannustamista avoimeen ja hyväksyvään keskusteluun sekä jatkuvaan palautteen antamiseen.

Nykyaikaisessa arkijohtamisessa puhutaan valmentavasta johtamisesta ja ketterästä ohjauksesta. Esihenkilötyön haasteena on olla tarpeeksi läsnä, mutta antaa tilaa itseohjautuvuudelle, vuorovaikutukselle ja osallistamiselle. Järvinen ym. (2016, s. 165) pitää kokouksia tärkeimpinä ohjaus- ja johtamistilanteiksi lähes kaikissa organisaatioissa. Niitä pidetään sekä systemaattisesti ja säännöllisesti aikataulutettuina että myös spontaanisti hetkessä ja ilman suunnitelmaa. Palavereiden määrä on lisääntynyt voimakkaasti ja joidenkin mielestä jopa hallitsemattomasti. Hyvien tuloksien saavuttamisen kannalta on oleellista tunnistaa oman palaveri- ja ohjaustoiminnan tehokkuus ja aikaansaavuus. Tämä kaikki vaatii vahvaa kehittävää tahtoa ja otetta sekä ohjauskulttuurin määrätietoista rakentamista.

Valmentavan johtajan tuki on kuuntelevaa, toisia arvostavaa ja uusia näkökulmia tuovaa. Valmentava johtaja ei ratko ongelmia toisten puolesta, vaan hän on tukena kysellen ja kuunnellen tiimin jäseniä. Monella saattaa olla vaikeaa tuoda omia ajatuksia ja ideoita esille, jonka vuoksi valmentava johtaja hyväksyy ihmisten ääneen ajattelun, vahvistaa heidän ajatuksiaan ja ominaisuuksiaan. Vastuuttaminen ja tuen tasapainoinen yhdistäminen ovat yksi edellytys valmentavalle johtajuudelle. (Soback, 2021, s. 85)

Vahva ja positiivinen kulttuuri tarjoaa parhaan mahdollisen työpaikan juuri sellaisille ihmisille, joita organisaatio haluaakin työllistää. Kun organisaation ja työntekijän arvot, asenne ja toimintatavat kohtaavat, voidaankin puhua kulttuurisesta yhteensopivuudesta. Johtaminen yhdessä kulttuurin kanssa ohjaavat työntekijöitä kiinnittämään huomiota, priorisoimaan ja suoriutumaan erinomaisesti organisaation kannalta tärkeillä osa-alueilla. (Hämäläinen ym., 2016, luku 6)

Esimiehen odotetaan sopeuttavan käyttäytymistään alaisiinsa, ja vielä jokaiseen yksilöllisesti. Asetelman keikahtaminen päällelleen ja esimiehen muuttuminen palveltavasta palvelijaksi on tehnyt esimiestyöstä huomattavasti vaativampaa kuin ennen. Pelkästään alaisia ei kehityksestä voi soimata, vaan kyseessä on kokonaisvaltainen kulttuurin muutos. Muun muassa ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota ymmärretään nyt paljon aikaisempaa enemmän. Tiedetään, että parempia tuloksia saadaan aikaan johtamalla ihmisiä innostamisen ja kunnioituksen kautta kuin määräilemällä ja alistamalla. Faktaa toki on myös se, että monilta alaisilta on kadonnut suhteellisuudentaju sen suhteen, mikä on sopivaa ja mikä ei, mikä kohtuullista ja mikä kohtuutonta. Skarppaamisen ja nöyrytyksen tarvetta olisi siis myös siinä leirissä. (Rötkin, 2015, s. 73)

Johdettavilla on erilaisia tarpeita itsensä johtamiseen. Yksi kaipaa empatiaa, toinen haastamista, kolmas työkiertoa ja joku näitä kaikkia. Toiset haluavat selkeät ohjeet ja puitteet, miten työ tehdään. Toiset taas kaipaavat vapautta vaikuttaa oman työn tekemiseen sekä mahdollisuutta haastaa itseään. Hyvän johtajan/esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia on oikeudenmukaisuus erilaisten osaajien ja yksilöllisten tarpeiden keskellä. Kun tavoitteet ovat korkealla, tilanteet haastavia ja ilmenee ongelmia, esihenkilön roolilla, vastuuta jakavalla ja luottamusta rakentavalla kulttuurilla saadaan rakennettua tehokkaampaa toimintatapaa ja kulttuuria. (Hämäläinen ym., 2016, luku 6) Luottamuksen kulttuuri kasvattaa myös toisten arvostamista ja kunnioittamista ja inhimilliset johtamistaidot luovat kulttuuria, jossa epäonnistumisia ei pelätä vaan kannustetaan luovuuteen ja omaan ajattelukykyyn.

Kulttuurin johtaminen edellyttää, että esihenkilön koetaan olevan osa ryhmää, ei siitä irrallaan. Esihenkilö ja johtaja ovat aina erityisen huomion kohteena ja statuksensa vuoksi erilaisessa asemassa kuin henkilöstö. Samastuminen vaatii riittävää samankaltaisuutta. Siksi tiimi ei useinkaan samastu suoraan esimieheen henkilönä, vaan pikemminkin siihen, mitä esimies voi heille ryhmän

kautta tarjota ja vastata näin heidän yksilöllisiin odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Siksi esimiehen on kiinnitettävä erityistä huomiota luottamuksen syntymiseen. (Kuusela, 2015, s. 143)

Muutokset edellyttävät myös osaamisen kehittämistä yksittäisten henkilöiden, työyhteisöjen sekä koko organisaation tasolla. Selviytyäkseen työelämän muutoksista, tulisi esihenkilöiden hankkia jatkuvasti uudenlaisia taitoja siinä pärjäämiseen sekä niiden johtamiseen. Esihenkilön osaamistarpeisiin vaikuttavat muutosten eri vaiheet, työyhteisöjen dynamiikka, yksittäiset työntekijät sekä yrityksen oma muutosvalmius ja yleinen tilanne. Esihenkilön rooli on keskeinen muutosten läpiviennissä sekä henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. (Pirinen, 2014, s. 14)

Maula & Maula (2019, s. 218) puhuu rituaalien merkityksestä arjen kulttuurin johtamisessa.

Arkisissa asioissa monia tilanteita lähestytään ohjeiden ja prosessien näkökulmasta.

Alihyödynnetyksi jää mahdollisuus yllättää, inspiroida, uskaltaa ja rakentaa yhteisöllisyyttä.

Rituaalit palvelevat juuri tätä tarkoitusta. Rituaaleilla tarkoitamme tässä yhteydessä organisaation vakiintuneita, toistuvia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja. Toisin kuin rutiinit, rituaalit eivät välttämättä liity suoranaisesti käsillä olevaan projektiin tai työtehtävään. Organisaation vuotuisia rituaaleja voivat olla esimerkiksi vappuna juotavat munkkikahvit tai yhteiset kesäjuhlat. Usein rituaalit itsessään eivät johda merkittäviin tuloksiin tai muutoksiin. Silti yhteisöt ja sen jäsenet voivat pitää rituaalejaan välttämättöminä ja kulttuuria rakentavana.

Kulttuurin johtamisessa ja muutosprosessin läpiviennissä johtamisen keinoissa yhdistyvät ihmisten ja asioiden johtaminen tasapainossa. Kuuselan (2015, ss. 151–152) mukaan kulttuurin muutoksen johtamisen vaiheet voidaan kuvata ja vaiheistaa näin:

1. Tunnista kulttuuri ja määrittele sen muutostarpeet
2. Varmista että asiat sujuvat ja johda onnistumista
3. Huomioi, mitä muutoksessa tapahtuu ja luo psykologista turvallisuutta
4. Toteuta muutosta samanaikaisesti ja rinnakkain eri tasoilla
5. Tasapainota johtamista ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan välillä
6. Johda liiketoiminnan lisäksi samastumista ja kulttuurin kehittämistä

5.3 Kulttuurin ongelmien johtaminen

Johtamisen avulla on hyvä tunnistaa kulttuurin kolmenlaista ongelmaa, jotka vaativat erityyppisen ratkaisumallin. *Tavanomaiset ongelmat* esiintyvät operatiivisessa arjen toiminnassa normaaleissa sykleissä. Ne ovat nopeasti ratkaistavissa eivätkä ylläritä yhteisöä mitenkään. Ne ovat oleellinen osa jatkuvaa parantamista ja oppimisen kannalta hyödyllisiä ongelmia.

Epätavalliset ongelmat tulevat esiin kerta toisensa jälkeen, vaikka luullaan ettei niitä enää pitäisi ilmetä lainkaan. Vakavin ongelman aste on *kuolettavat ongelmat*. Kyseessä on ongelmien vyyhti, jolla on vakavat seuraukset koko toiminnalle, jopa eloonjäämiselle.

Nämä ongelmatyypit vaativat erityyppisiä ratkaisuja. Normaaleista ongelmista selvitään terveellä autonomialla, eli sillä että työyhteisö on oppinut ratkomaan ongelmia ilman että esimiesten pitää olla mukana jokaisessa tilanteessa. Epätavallisetkin ongelmat ratkaistaan tehokkaimmin organisaation syvissä riveissä, mutta vain jos kulttuuri tukee ihmisten itsensä johtamista. Kuolettavat ongelmat vaativat aina ylimmän johdon puuttumisen. Johtamisessa tärkeää on osata mitoitaa ongelmien suuruus ja kykyä katsoa työyhteisöä sekä sisäisin silmin että asiakkaan näkökulmasta. (Wendelin, 2013, ss. 174-175)

Esihenkilöiden yksi tärkeä rooli on puuttua toimintaan ja käytökseen, jotka eivät ole sallitun ja tavoitellun kulttuurin mukaisia. Rakentavan palautteen antaminen on haastavaa ja vaatii esihenkilöltä rohkeutta ja määrätietoista otetta. Kriittisen palautteen osalta ongelma on usein, että palautteensaaja on puolustuskannalla ja ajatusvinoumien takia todennäköisesti näkee tilanteen aidosti eri tavalla kuin palautteenantaja. Meillä on luonnollinen taipumus nähdä onnistumiset omana ansionamme ja epäonnistumiset ulkoisten tekijöiden tai huonon onnen aiheuttamina. Keskittymällä palautekeskustelussa tulevaisuuteen menneisyyden sijaan on palautteensaaja huomattavasti vastaanottavampi ja motivaatio muutokseen löytyy helpommin, kun katse siirretään menneestä tulevaan. Palaute on sama, mutta huomio vain keskittyy arvostelun sijaan siihen, millaisilla muokkauksilla uskoo palautteensaajan saavan parempia tuloksia aikaiseksi tulevaisuudessa. Esihenkilöiden ja johtajien kannattaa palautteen sijaan pyytää enemmän ideoita ja neuvoja, jolloin fokus siirtyy automaattisesti enemmän tulevaisuuteen ja käytännöllisiin ja hyödyllisiin ehdotuksiin. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 127)

5.4 Johdon rooli

Kulttuurin kehittämisessä johdon rooli on merkittävä. Johdon tulee ensinnäkin ymmärtää kulttuurin merkitys yrityksen strategian ja toiminnan toteutumisessa. Lisäksi johdon täytyy tunnustaa yrityksen elinkaareen sopiva ja tarvitsema kulttuuri. Startup-yritykset tarvitsevat erilaista kulttuurin kehittämistä kuin pitkän historian ja stabiilissa kehitysvaiheessa olevat yritykset. Johdolla pitää olla myös yhteinen tahtotila kehittämiseen ja kyky arvioida omaa toimintaansa ja johtamisen merkitystä tavoitetilan saavuttamiseksi. Tapa, jolla organisaatiota johdetaan, vaikuttaa koko yhteisön ajatteluun ja toimintaan. Johtaminen ja johtajien oma esimerkki määrittää pitkälti sen, mitä pidetään arvokkaana ja tavoiteltavana organisaatiossa. Tämä näkyy niin yritysten johtamisjärjestelmissä kuin ihmisten välisissä kohtaamisissa arjen johtamistilanteissa. (Hämäläinen, ym. 2016, luku 6)

Johdolla on iso rooli organisaation kulttuurin rakentumisessa. Tapa, jolla organisaatiota johdetaan, vaikuttaa koko yhteisön ajatteluun ja toimintaan. Johtajien näyttämä esimerkki määrittää pitkälti sen, mitä pidetään arvokkaana ja tavoiteltavana. Siksi erityisesti johdon pitää reflektoida omaa toimintaansa ja antaa palautetta myös itselleen. Johtajien oma työhistoria sekä kokemukset niin johtajina kuin johdettavina olemisesta vaikuttavat siihen, mitä he pitävät hyvänä johtamisena ja sopivana johtamismallina. Myös akateeminen tutkimus asettaa normeja johtamiselle. Monen johtajan koulutus ja työkokemus voivat olla ainakin osittain aikakaudelta, jolloin toimintaympäristön vaatimukset olivat toisenlaiset kuin nykyisin. Tuotantoyritysten tarpeisiin vuosikymmeniä sitten syntyneet johtamisopit edustavat osalle yritysjohtajista edelleen käsitystä hyvästä ja toimivasta johtamisesta. (Maula & Maula, 2019, s. 201)

Yleisesti johdon tehtävänä on luoda yrityksen suuret linjaukset, mutta kulttuurin johtamisessa toimitusjohtajan ja muun johdon rooli on äärimmäisen tärkeä, myös pikkuasioita myöten. Jos yrityksen vetäjä käyttäytymisellään ja teoillaan poikkeaa siitä, mitä arvoihin tai strategioihin on kirjoitettu, johtajan käytöksestä muodostuu yrityksen kulttuurin uusi normi. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 194)

Johtamisessa on tärkeää tunnustaa organisaatiossa olevia tunnetiloja, jotka määrittelevät menestystekijöitä kulttuurinäkökulman mukaan, ei yksinään strategian tai taloudellisten

tavoitteiden mukaan. Kuuselan (2015, s. 7) mukaan kehittämisen lähtötilanteessa on hyvä käydä keskusteluja mm. siitä, mitkä ovat tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset haasteet, joihin organisaation on vastattava, miten asiakkaiden odotukset ja kilpailutilanne vaikuttavat toimintaan. On tärkeää, että johto analysoi tarkasti, miksi tavoitteisiin ei ole päästy tai yhteisistä toimintatavoista ei pidetä kiinni. Organisaation tunnetila kertoo, miten kulttuurissa on tilaa näyttää tunteita, säädellä niitä ja ovatko tyypilliset tunteet samanlaisia johdon, esimiesten ja tiimin parissa. Varovaisuuden kulttuurin omaavassa yrityksessä vältellään riskejä ja virheitä. Varovaisuus supistaa näkökulmaa, jota johto tarvitsee liiketoiminnan strategisten sekä tuote- ja palveluportfolion kehittämisen ja uusien liiketoimintaideoiden hakemiseen. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 34)

Peter Drucker (2004) kiteyttää hyvän esihenkilön/johtajan piirteet, jotka kulttuurin ja vuorovaikutuksen kehittämisessä ovat yhteisiä:

1. He kysyvät, mitä pitää tehdä.
2. He kysyvät, mikä on parasta yritykselle.
3. He tekevät toimintasuunnitelmia.
4. He ottavat vastuun päätöksistään.
5. He ottavat vastuun viestinnästä.
6. He keskittyvät mahdollisuuksiin enemmän kuin ongelmiin.
7. He pitävät tuloksellisia kokouksia.
8. He käyttävät mieluummin sanaa "me" kuin "minä".

Johtaminen ja kulttuuri kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, ja parhaimmillaan johtajat ohjaavat kulttuuria strategian ja tarkoituksen mukaiseen suuntaan niin, että siitä tulee strateginen vahvuus. (Kilpinen, 2022, s. 174) Johdon tehtävänä on luoda puitteet tavoitekulttuurin toteuttamiselle ja saada jokainen ymmärtämään oma roolinsa ja tehtävänsä kulttuurin kehittämisessä. Johdon, joka on asettanut kulttuurin tavoitetilan ja mittarit, välissä on usein keskijohto, joka toteuttaa kehittämistä arjen työssä ja johtamisessaan. Tämä edellyttää aitoa vuorovaikutusta, jotta johto saa oikeaa tietoa organisaation kulttuurin tilasta ja pystyy tarvittaessa tukemaan keskijohtoa.

6 Tutkimusasetelma ja menetelmä

Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin toimeksiantajan toiminta ja tavoitteet tutkimukselle,

valittu tutkimusote sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä, miten halutun, rakentavan kulttuurin kehittämistä johdetaan arjessa ja miten kulttuurin kehittäminen kytkeytyy yrityksen strategian todentamiseen ja muutoskyvykkyyteen. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuksen pääkysymykseen: ” Miten kulttuuria johdetaan arjen esihenkilötyössä?”. Tutkimuksen alakysymyksillä haettiin lisätietoa, miten organisaation arvot tukevat tavoitekulttuurin kehittymistä ja miten arvot näkyvät arjessa.

Pääkysymys:	Miten kulttuuria johdetaan arjen esihenkilötyössä?
Alakysymykset:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ohjaavatko yrityksen arvot kulttuuria tavoiteltuun suuntaan? 2. Miten kulttuurin kehittämisellä voi tukea strategisten tavoitteiden toteutumista? 3. Miten kulttuuri auttaa muutoksen läpiviennissä?

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää parhaita käytänteitä, joiden avulla esihenkilöt voivat rakentaa omassa tiimissään tavoiteltavaa rakentavaa kulttuuria. Lisäksi tutkimuksen avulla on tärkeää löytää kulttuurin johtamisen ongelmakohtia, jotta haasteet tulevat kirjatuksi ja mahdollisesti niihin voidaan löytää ratkaisuja. Haastattelujen avulla saadaan selville kontekstin ympärillä olevia merkityksiä ja vaikutuksia.

Koska organisaation kulttuurin tutkiminen on ilmiö, jossa syvempi ja kokonaisvaltaisempi tarkastelu lisää ymmärrystä, laadullinen tutkimustapa antaa tässä yhteydessä vastauksia, joita olisi kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaikea luokitella. Schein (2016, s. 275) sanoo, että kulttuuri ilmenee vuorovaikutuksessa ja on erittäin tärkeää mitata, kuinka yksilöt reagoivat ryhmänsä puitteissa. Yrityksen kulttuuri on yhtä paljon tai enemmän ryhmäkäyttäytymisen funktio kuin yksilön käyttäytyminen. Pelkästään yksittäisten henkilöiden kartoittaminen jättää huomioitta johdannaiset vaikutukset. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei rajoita kulttuurin tiedostamattomia tai luokittelemattomien ulottuvuuksien käsittelyä.

Haastattelun tueksi rakennettiin tutkimuslomake kysymyksineen. Lomakkeen tarkoituksena oli johdattaa keskustelua eteenpäin niin, että keskeisimmät huomiot kulttuurin kehittämisestä tulee kirjatuksi strukturoidusti ja jotta tutkija pystyy luokittelemaan vastauksia osa-alueittain selkeiksi

kokonaisuuksiksi. Tutkimuskysymykset rakentuivat kolmeen tutkimuksen näkökulmaan ja teoriapohjaan. Haastatteluissa esihenkilön näkemyksiä käsiteltiin strategian, johtamisen ja muutoksen tuomien kulttuuristen haasteiden ympärille ja miten edellä mainittuja asioita johdetaan arjessa. Tutkimuskysymyksien lisäksi haastattelu sisälsi vapaata keskustelua ja käytännön tilanteiden ja esimerkkien esilletuontia, jotka tuovat konkreettisia esimerkkejä arjen johtamisesta ja käytännöistä.

6.1 Toimeksiantajan esittely ja taustoitus

Faba osuuskunnan tehtävänä on tukea maatalouden tuottajien menestymistä tarjoamalla palveluja ja tuotteita eläinten lisääntymiseen, kehittämiseen ja hyvinvointiin. Lisäksi osuuskunnan asiantuntijat tekevät jalostuksen neuvontapalveluja, eläinlääkäripalveluja ja tuotantopalveluja. Osuuskunnassa työskentelee noin 300 henkilöä ympäri Suomea. Asiantuntijoiden työ on hyvin itsenäistä ja asiakaskohtaamiset ovat työn keskiössä. Organisaatiossa toimii esihenkilötyössä noin 20 henkilöä. Osuuskunta on muodostunut vuosien varrella useiden eri toimijoiden yhdistyessä ja nykyisessä muodossaan organisaatio on toiminut 13 vuotta. Faban toimintatapaa ja arvoja on uudistettu vuosien varrella ja johtamista on kehitetty määrätietoisesti useiden vuosien ajan.

Vuosien varrella Faban toiminta on kasvanut, liiketoimintaan on tullut uusia alueita, strategia on uudistettu ja markkinoiden ja ympäristön muutokset ovat vaikuttaneet myös tarpeeseen tarkastella ja kehittää toimintakulttuuria. Faban kulttuuriin kehittäminen aloitettiin vuonna 2021 henkilöstölle tehdyllä nykytilan mittauksella, joka toteutettiin OCI-menetelmällä ulkopuolisen toimijan toimesta. Mittauksessa selvitettiin, mitkä ovat vallitsevia piirteitä yrityksen kulttuurissa. Tulosten mukaan kulttuurissa nähtiin piirteitä, jotka eivät edistä strategisten tavoitteiden ja muutosten toteutumista. Kulttuurissa oli nähtävissä mm. passiivisuutta ja välttelevyyttä sekä itseohjautuvuuden puutetta. Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen, yrityksen johto päätti käynnistää kulttuurin kehittämisen hankkeen, jossa tavoitteena on edistää tavoiteltujen kulttuuripiirteiden edistämistä esihenkilötyön kautta. Uuden kulttuurin keskeisiksi pääpiirteiksi määriteltiin aikaansaavuus, vastuunotto, tuloksellisuus, hyvä asiakaskokemus, kannustaminen ja arvostus. Nämä piirteet nähtiin tarpeellisiksi, jotta tavoitekulttuuri tukisi mahdollisimman hyvin yrityksen muita strategisia tavoitteita ja tarvittavia liiketoiminnan muutoksia. Kulttuurin kehittämisen lähtökohtana tiedostettiin, että kulttuuri muuttuu johtamisella ja kehittäminen on

pitkäjänteistä ja hidasta. Kulttuurin kehittämisessä tiedostettiin, että esihenkilön rooli ja ohjaus ovat tärkeimpiä moottoreita muutoksen aikaansaamisessa. Esihenkilöillä on pitää olla kykyä, osaamista ja rohkeutta puuttua negatiivisen kulttuurin ilmentymiin, mutta myös tahtoa motivoida, osallistaa ja aktivoida johdettavat uuden kulttuurin toimijoiksi.

Tavoitekulttuuria on käyty läpi organisaation eri tasoilla ja erilaisten työpajojen avulla. Esihenkilöiden roolia kulttuurin kehittämisessä on tarkennettu ja tavoitekulttuurin ymmärtämistä sekä vaikutuksia on käsitelty mm. tiimikokouksissa yhdessä jokaisen tiimin kanssa. Kulttuurin kehittämisen etenemistä käsitellään myös kerran kuukaudessa johtoryhmän kokouksissa.

Toimintakulttuurin kehittämisessä esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus ja muutoksen aikaansaaminen vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä kehitystyötä. Toimeksiantona tehty opinäytetyö tutkii tavoitellun kulttuurin edistymistä esihenkilöiden arjen työn kautta ja tutkimuksen tavoitteena on saada haastattelujen avulla tietoa, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat kulttuurin johtamisessa ja mitä positiivisia arjen malleja voidaan jakaa ja hyödyntää kulttuurin johtamisessa.

6.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla toimeksiantajan organisaatiossa. Haastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 48). Puolistrukturoidun haastattelumallin käyttö antoi mahdollisuuden avoimelle keskustelulle eikä aiheen käsittelyä rajoittanut tiukasti standardoidut kysymykset. Tämä menetelmä antoi tilaa tarpeellisille jatkokysymyksille tai kysymyksen ja aihealueen käsittelylle laajemmin.

Haastattelun kohderyhmäksi valikoitui esihenkilöt, koska opinäytetyön tavoitteena on saada yksilöityä ja laajempaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista kulttuurin kehittämisessä tiimissä ja yksilöjohtamisessa. Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joilla on eri pituisia kokemuksia esihenkilötyöstä ja joiden johdettavien määrä oli eri kokoisia. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastateltavat koostuivat esihenkilöistä (n=7), jotka toimivat toimeksiantajayrityksessä palvelu-, myynti- ja tuoteryhmäpäällikköinä ja heistä jokaisella on noin

5—30 johdettavaa tiimissään. Haastateltavien työkokemus esihenkilötyöstä vaihtelevat 5-20 vuoden välillä. Vaikka haastateltavien työkokemus esihenkilötyöstä ja tiimien jäsenten määrä vaihtelivat merkittävästi, kaikilla esihenkilöillä on kokemusta eriasteisten muutosten ja uudistusten läpiviennistä. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että haastateltavaksi haluttiin esihenkilöitä erilaisilla taustoilla ja kokemuksilla, koska tutkimuksen tarkoituksena oli myös löytää eroja ja yhtäläisyyksiä esihenkilötyön kestoa ja tiimin jäsenten määrää tarkastelulla.

Haastattelukysymyksiä ja haastattelulomakkeen toimivuutta testattiin käytännössä ensin tutkitussa yrityksessä työskentelevän henkilön kanssa, joka kuitenkin ei kuulunut kohderyhmään, mutta jolla on kokemusta haastattelututkimuksen läpivienneistä. Testauksen jälkeen muutettiin haastattelulomakkeen muutaman kysymyksen asettelua ja muotoa, jotta kysymykset olivat selkeitä ja johdonmukaisia haastateltaville. Haastattelut tehtiin suomeksi ja ne suoritettiin tammikuu-helmikuun aikana 2023. Kaksi haastattelua tehtiin kasvokkain, viisi Teams-videoyhteyden kautta. Haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 tuntia. Haastattelut kirjoitettiin ylös sanatarkasti kysymyslomakkeelle ja jokainen haastattelu tallennettiin erikseen omaan suojattuun tiedostokansioon, johon vain tutkijalla on pääsy tietojen turvallisuuden varmistamiseksi. Haastattelujen aineisto käsiteltiin erillisen aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti (liite 2).

Haastattelutilanteessa jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus tehdä täsmentäviä kysymyksiä ja antaa esimerkkejä omassa esihenkilötyön ja johtamisen käytännöistä. Myös tutkija teki lisäkysymyksiä ja tarkennuspyyntöjä haastateltaville. Tutkijan oman näkemyksen mukaan haastateltavat ymmärsivät haastattelujen merkityksen ja keskustelun luottamuksellisuuden. He antoivat kattavia vastauksia ja käytännön esimerkkejä kulttuurin johtamisesta. Ennen opinnäytetyön teoreettiseen aineistoon tutustumista ja opinnäytetyön suunnittelua, tutkija tutustui yrityksen omaan kulttuurin kehittämisen prosessiin, aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Haastattelun jälkeen haastateltavilla oli vielä mahdollisuus antaa lisähuomioita aiheeseen mm. sähköpostiviestin kautta. Haastattelulomake löytyy liitteestä numero 1.

6.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin sisältöanalyysin menetelmän avulla, jolla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus yleisessä muodossa (Hirsjärvi ym., 2007, s.

260). Laadullisen tutkimuksen analyysissä on tärkeää, ettei tutkija tyydy pelkästään aineiston kuvaukseen, vaan analyysissä tietoa tulisi pilkkoa, purkaa, koota, eheyttää, täydentää – hajottaa ja hallita. Tutkijan tulisi pyrkiä kiteyttämään aineiston keskeinen anti tutkimustehtävän kannalta – esimerkiksi ”mitä kiinnostavaa haastateltavat/kirjoittajat ovat minulle kertoneet?”. Tätä antia täytyisi kommentoida, keskusteluttaa ja tarkastella kriittisesti oman ajattelunsa ja muiden tutkimusten ja näkökulmien avulla. Mikäli ei olla kiinnostuneita nimenomaan ns. profiileista tai yksittäisistä tapauksista, tekstimassaa eli aineistoa tulisi ajatella kokonaisuutena. Aineistoa tulisi pilkkoa ja saada puristettua tiiviimmäksi ja sitä tulisi koetella tutkijan ajattelun ja muiden tutkimusten kanssa pohtimalla esimerkiksi, mitä aineiston avulla voidaan päätellä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä, miten aineistosta havaitut seikat liittyvät aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja tukevatko löydökset muita tutkimuksia vai ovatko ne jollain tapaa ristiriidassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006d; s. 94)

Haastattelujen aineisto ryhmiteltiin kolmen valitun pääteeman alle litteroituna. Aineiston ryhmittelyvaiheessa poistettiin haastattelukysymykseen kuulumattomat haastateltavan välihuomautukset ja yksilön nimellä mainitut kommentit. Aineiston ryhmittelyn tarkoituksena oli saada analysointia helpottava ehyt kokonaisuus. Kulttuurin johtamista käsiteltiin strategia-, johtamis- ja muutosnäkökulmista. Tutkimustulosten käsittely käynnistyi analyysivaiheen jälkeen. Tuloksia tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena sekä asetettujen tutkimuskysymysten että valittujen yläteemojen kautta. Tämän lisäksi tutkimustuloksia peilattiin kirjallisuuslähteisiin.

6.4 Tutkimuksen havainnot

Tutkimuksen havainnot käsitellään strukturoidun haastattelulomakkeen kolmen teeman näkökulmasta ja tarkoituksena oli tehdä huomioita ja havaita yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia näiden osa-alueiden sisällä. Avoimen keskustelun myötä aihealueisiin tuli laajempia ulottovuuksia, jotka tutkijan näkökulmasta laajensivat kulttuurin kehittämisen näkökulmia.

6.4.1 Arvot kulttuurin ohjaajina

Organisaation arvot kuvaavat organisaation tapaa toimia ja periaatteita, joiden mukaan asioita edistetään ja ratkotaan. Arvot kertovat siitä, mikä on arvokasta ja mihin organisaatiossa uskotaan.

Parhaimmillaan organisaation määrittelemät arvot ovat innostavia ja tekemistä ohjaavia normeja. Arvojen tuominen näkyväksi osaksi arkea ja käytäntöä vaatii koko organisaatiolta paljon jalostamista. (Kauppinen, 2002, ss. 19-21.) Yksi jalostamisen muoto on luoda arvoista 'pelisäännöt' eli toimintaohjeet organisaatioon. Nämä pelisäännöt myös ohjaavat kulttuurin muodostumista. Pelisäännöt kuvaavat tarkemmin käytännön tasolla sitä, miten organisaatiossa toimitaan, miten kollegoita ja asiakkaita kohdellaan ja minkälainen käytös on organisaation arvojen mukaista. Lisäksi pelisääntöihin kirjataan kuvaus osaamisen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä, joilla työntekijät sitoutuvat päivittämään osaamistaan, miten omaa osaamista organisaatiossa jaetaan ja miten muita autetaan osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa. Sitoutumisen kannalta on tärkeää osallistaa koko henkilöstö organisaation yhteisten pelisääntöjen laatimiseen. Parhaimmillaan yhteiset pelisäännöt parantavat yhteistyötä ja auttavat puhumaan haasteista ajoissa, mikä omalta osaltaan vähentää ristiriitatilanteita organisaatiossa. Lisäksi pelisääntöjen avulla voidaan edistää hyvää ilmapiiriä ja toivottua organisaatiokulttuuria. (Ojala, 2018, ss. 264-265.)

Pelisääntöjen tärkeys on todettu myös haastateltavassa yrityksessä ja esihenkilöiden johtamisen apuvälineenä. Esihenkilöt totesivat, että tiimin yhteiset pelisäännöt rakentavat yhdenmukaista kulttuuria ja auttavat tilanteissa, jossa on epäselvyyksiä toimintatavoista tai tilanteissa, jossa käyttäytymiseen tai ajankäyttöön pitää puuttua. Esihenkilöt kertoivat haastattelussa esimerkkinä kokouskäytäntöjen pelisäännöt, joissa määritellään mm. saapumista kokouksiin ajoissa, ennakovalmentautumista ja osallistamista. Pelisääntöihin pitää palata uudestaan, jos yhteisesti sovituista säännöistä poiketaan tai tiimiin tulee uusia jäseniä.

Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, miten esihenkilöt määrittelevät kulttuurin kehittämisen käsitteen, onko esihenkilöillä selkeä kuva, miksi kulttuurin kehittäminen on tärkeää, miten tavoitekulttuuri eroaa nykykulttuurista tai vastaako yrityksen määrittelemä tavoitekulttuuri esihenkilön omaa näkemystä tiimin johtamisen kautta. Lisäksi arvioitiin kulttuurin merkitys strategian toteutumisen ja arvojen näkökulmasta.

Haastattelujen perusteella esihenkilöillä oli selkeä ja yhteneväinen näkemys kulttuurin kehittämisen tarkoituksesta ja tarpeesta tutkittavassa yrityksessä. Jokainen haastateltava oli ollut mukana kulttuurin nykytilan tutkimuksen läpikäynnissä ja he olivat tutustuneet nykykulttuurin negatiivisiin piirteisiin. Heillä oli myös selkeä käsitys, miksi kulttuurin kehittäminen on tarpeellista

ja mihin kehittämisellä pyritään. Uuden tavoitekulttuurin piirteet koettiin ymmärrettäviksi ja helposti sisäistettäväksi osaksi arkijohtamista. Haastateltavien mielestä kulttuurin merkitystä ja tavoitteita on käsitelty organisaatiossa riittävästi. Jokainen haastateltava tunnisti omassa tiimissään negatiivisen kulttuurin piirteitä, joihin pitää puuttua ja saada muutosta. Keskimäärin johdettavat ovat vastuuntuntoisia eikä esihenkilö joudu puuttumaan töihin, jotka ovat jääneet tekemättä. Esihenkilöillä, joilla on useampi eri tiimi johdettavanaan, tunnistivat tiimien välillä eroavaisuutta mm. vuorovaikutuksessa ja aktiivisuudessa. Haastateltavilla oli myös selkeä käsitys siitä, mitä rakentavan kulttuurin piirteitä kasvattamalla saataisiin aikaiseksi ja miten ne piirteet tukisivat strategian sisäistämistä, muutoksien ymmärtämistä ja läpimenoa ja positiivisen kulttuurin vaikutukset työhyvinvointiin.

Arvojen merkitys ja näkyminen työyhteisön kulttuurin kantavina voimina jakoi haastateltavien näkemyksiä. Arvot näkyvät yrityksen presentaatioissa ja sisäisessä viestinnässä, mutta niiden kytkeytyminen kulttuuriin on jäänyt epäselväksi. Arvoista luotettavuus ja aktiivisuus koettiin yrityksen perustehtäväksi, joita ei tarvitse erikseen määritellä ja niiden todentamiseen on yrityksessä olemassa myös mittarit ja menetelmät, kuten asiakaskäyntien määrä, uusien tarjouksien määrä, asiakaspalautteiden määrä, tuotetyytyväisyys.

”Kontaktointi asiakkaisiin on lisääntynyt eli on menty asiakkaisiin rohkeasti ja käyty keskusteluja enemmän kuin ennen. Toki kontaktointiin on enemmän patisteltukin.”

”Tarvitaan silmät ja korvat auki olemista ammattilaisuuden kasvattamisessa, nyt ollaan enemmän asiakkaiden kanssa kaveritasolla. Tarvitaan ymmärrystä, että edustetaan kaikissa asiakastilanteissa yritystä.”

Arvoista rohkeus ja edelläkävijyys voidaan määritellä kahdeksi eri käsitteeksi ja vastaajat miettivät, näkykö rohkeus kulttuurissa esimerkiksi kykynä ilmasta omia näkemyksiään esihenkilölle tai kollegalle ja tuoda esille uusia ideoita niin sisäisesti kuin asiakastyössä. Edelläkävijyys nähtiin toisaalta innokkuutena kehittää omaa osaamistaan, mutta toisaalta yrityksen tapana uudistaa toimintojaan ja liiketomintaa.

”Rohkeutta on myös ottaa vastuu omasta oppimisesta ja tiedon etsimisestä.”

”Rohkaisen tiimiläisiä aktiiviseen vuorovaikutukseen, kommunikoidaan ja otetaan rohkeasti vaikeitakin asioita esille ja etsitään ratkaisuja yhdessä.”

Haastattelun arvokeskustelun yhteenvedona voidaan todeta, että arvo rohkea edelläkävijä tukee kaikista parhaiten myös tavoitekulttuurin piirteitä ja siinä on piirteitä, joilla kannustetaan parempaan vuorovaikutukseen, vaikeiden asioiden käsittelyyn niin sisäisesti kuin asiakasrajapinnassa. Esihenkilöille on tärkeää, että koko tiimi näkee muutokset mahdollisuutena uuden oppimiseen ja yksilön itsensä kehittämiseen, yhteinen näkemys auttaa edistämään uudistumista. Arvojen ja tavoitekulttuurin piirteiden liittyminen toisiinsa nähtiin toisiaan tukeviksi teemoiksi. Esihenkilöt totesivat, että vaikka arvot ovat pysyviä toimintaa ohjaavia tekijöitä, tulisi niitä käsitellä entistä useammin, jotta havainnoidaan onko toiminnassa tapahtunut sellaisia muutoksia, että myös arvojen sisäistämiseen tai muuttamiseen on tarvetta.

Organisaatiokontekstissa arvoilla on tärkeä rooli identiteettimme rakennusaineina, mutta yhtä tärkeä on käsityksemme siitä, missä olemme hyviä tai yliveraisia, mitä teemme paremmin kuin muut ja missä olemme onnistuneet. Ehkä turhankin usein kulttuurin kehittämisen lähtökohtana ovat pelkästään yrityksen arvot, vaikka lähtökohtana tulisi arvojen lisäksi tai sijaan olla yrityksen strategiset kyvykkyydet. (Kilpinen, 2022, s. 176)

6.4.2 Kulttuurin sisäistäminen

Kun kulttuurin merkityksestä ja tavoitteista aloitettiin organisaatiossa puhumaan, käsittelemään ja ohjaamaan esihenkilöitä, kulttuurin sisäistämisestä on tullut osa arkijohtamista. Esihenkilöitä on valmennettu tavoitekulttuurin piirteiden ymmärtämiseen ja heidän rooliinsa kulttuurin rakentamisessa. Työpajoissa kuten tähän tutkimukseen liittyvissä haastatteluissakin, koettiin tärkeäksi tunnistaa asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti kulttuurin kehittymiseen ja joihin esihenkilön tehtävänä on puuttua. Esihenkilöiden esimerkkien ja keskustelujen perusteella vuosien saatossa tulleet ns. väärät toimintatavat, ilmentymät ja epäkohdat tunnistettiin ja yhteinen näkemys oli, että näihin epäkohtiin puuttuminen korjataan esihenkilötyöllä. Tärkeimpinä asioina omassa roolissaan esihenkilöt näkivät aktiivisen puuttumisen negatiiviseen käyttäytymiseen ja rohkeuden ottaa vaikeitakin asioita puheeksi.

”Kulttuuriasiat ovat selkäytimessä ja nyt tunnistaa selkeästi, jos jokin tilanne tai henkilö käyttäytyy kulttuurin vastaisesti, silloin soi sisäinen kulttuurikello, että tähän asiaan pitää puuttua.”

”Kiinnitän nyt enemmän huomiota sekä oman yrityksen kulttuuriin että muiden organisaatioiden. Huomaan, että jollei tavoitekulttuurin piirteitä pidä tietoisesti mielessä, ne unohtuu ja lipsuu helposti vanhan kulttuurin toimintatapoihin. On tärkeää, että tiedostan esihenkilönä, että pienillä asioilla on suuri merkitys, esimerkiksi itse kylvän pieniä positiivisia käytänteitä tiimiläisille ja olen huomannut, että tiimin jäsenet kopioivat jo samoja malleja.”

”Tunnistan, että olen harkitsevaisempi asioiden esille tuonnissa. Mietin itse tarkemmin oman toimintani ja sanomiseni tarkoitusta eli muotoilen harkiten asioita tarkemmin etukäteen. Toisaalta on tilanteita, jossa nopea reagointi on spontaania, eikä kovin johdonmukaista.”

”Oma palo ja innostus työkulttuurin kehittämiseen on tärkeä lähtökohta kulttuuritavoitteiden toteuttamiseen. Ajattelen kokonaisvaltaisemmin ja pyrin katsomaan asioita laaja-alaisesti. Pidän näiden asioiden miettimisestä. Pyrin kehittämään kannustamista ja palautteen antoa ja olen sitä lisännytkin. Omassa tiimissä on hyvä tekemisen meininki ja kannustus myös tämän alueen kehittämiseen.”

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esihenkilön omalla kiinnostuksella kulttuurin kehittämiseen on iso vaikutus. Jos esihenkilö tiedostaa kulttuurin kehittämisen tarpeen, vaikutukset ja oman roolinsa, lähtökohta kehittymiselle koko tiimitasolla on merkittävä. Kulttuurista innostunut esihenkilö on myös kiinnostunut kehittämään kokonaisvaltaisesti omaa johtamistaan ja osaamistaan. Hän innostaa myös omaa tiimiään jatkuvaan oppimiseen ja muutoksien edellyttämiin valmiuksien kehittämiseen. Esihenkilöt kokevat onnistumista, kun pystyvät ohjaamaan omaa toimintaansa ja saada muutosta aikaiseksi johdettavissaan.

Esihenkilöt tunnistivat, että asiat eivät muutu itsekseen, vaan esihenkilön rooli ja esimerkkinä

toimiminen ovat tärkeitä. Kulttuurin muuttamisen hitaus vaatii johtamiselta kärsivällisyyttä, tavoitteiden toistamista ja tiimin osallistamista.

”Tavoitekulttuurin piirteiden takana seison ja haluan itse edistää niitä.”

”Oman roolin tunnistaminen on tärkeää ja sitä kautta tiedostaa, että voin omalla esimerkillä vaikuttaa paljon ja ohjata kulttuuria oikeaan suuntaan.”

6.4.3 Muutoksen läpivienti kohti tavoitekulttuuria

Hyvältä esihenkilöltä vaaditaan paljon enemmän ja monipuolisempia taitoja kuin ennen. Esimieheltä edellytetään hyvää ihmistuntemusta ja harjaantunutta pelisilmää toimia erilaisten persoonien kanssa. Vaikka ihmisiä kuinka oppisi lukemaan ja tuntemaan, niissä piilee aina tiettyä ennakoimattomuutta ja mahdollisuus totutusta merkittävästi poikkeavaan käytökseen. Kerran hyväksi havaittu temppu ei välttämättä toimikaan enää seuraavalla kerralla. Välillä ihmisten toiminnassa ei tunnu olevan järjen hiventä ja toisinaan ne ovat älyn jättiläisiä. Joskus ne ovat onnensa kukkuloilla ja virtaa täynnä, joskus taas niitä ei saa eväänsä rävyttämään, vaikka kieputtaisi jättiläisiä rekillä. Alaiset myös hyvin herkästi havaitsevat, jos joku on esimiehen suosikki tai jos jonkun sääntöjen vastaista toimintaa tai alisuoriutumista katsotaan läpi sormien. (Rötkin, 2015, s. 73)

Arjessa jokaiselle esihenkilölle tulee tilanteita, jossa tavoitekulttuurin vastainen toimintatapa ja negatiivisen kulttuurin piirteet nostavat päätään ja näissä tilanteissa esihenkilön on tärkeää tunnistaa, mitkä asiat vaikuttavat ilmiöön. Haastateltavista useimmat tunnistivat negatiivisen kulttuurin piirteitä omissa tiimeissään ja useampi tunnisti vielä taustatekijät, joista nämä piirteet johtuvat. Tiimien tapaan suhtautua asioihin, kykyyn käydä avointa keskustelua, aktiivisuuteen ja yhteistyökykyyn, esihenkilöt löysivät syiksi mm. tiimin jäsenten pitkät työsuhteet samalla työnantajalla ja historian kautta syntyneet vakiintuneet käytännöt. Tiimeissä, joissa kulttuurin vastaiseen toimintaan ei ole puututtu, on vääristyneestä toimintamallista tullut vakiintunut käytäntö, jota tiimin sisällä ei osata kritisoida tai nähdä tarvetta muutokselle. Kun tiimissä ei ole vaihtuvuutta ja tiimin jäsenet ovat tehneet pitkään yhdessä työtä, tiimiin muodostuu oman alakulttuuri, tapa toimia ja vuorovaikutustapa. Tiimin toimintatavasta tulee normi ja arjessa

jäsenet eivät enää huomaa kulttuurin negatiivisia piirteitä ja/tai pitävät niitä normaalina käyttäytymisenä. Näissä tilanteissa esihenkilöllä pitää olla rohkeutta ravisuttaa tiimin dynamiikkaa ja luoda innostava, mutta myös turvallinen ilmapiiri kulttuurin ohjaamiselle oikeaan suuntaan. Kulttuurin muutos, joka johtaa pitkälle historiaan ja joka on ollut vakiintunut toimintamalli, on haastava muutostilanne ja vaatii esihenkilöltä määrätietoista muutosjohtamista.

Tutkittavassa yrityksessä muutostilanteissa on käytetty esihenkilön tukena muutosagentteja, jotka tukevat muutosprosessia ja ovat vertaistuki tiimissä. Muutosagenttien tehtävänä on viestiä muutokseen liittyvää sanomaa edustamalleen organisaation osalle räätälöitynä: mitä juuri heidän omissa joukoissaan halutaan muutoksesta tietää ja miten viesti tulisi kertoa, jotta sen vaikutus olisi mahdollisimman osuva. Muutosagenttien rooli on koettu positiiviseksi esimerkiksi siksi, että agentit ovat tiimin jäseniä ja puhuvat asioista tiimin omalla kielellä eikä kulttuurin muutos ole vain esihenkilöltä johdettaville suuntautuvaa. Muutosagentit voivat esimerkiksi kerätä avoimemmin tiimiltä ajatuksia ja ideoita, joita suoraan esihenkilölle ei annettaisi. Muutosagenttien avulla myös sitoutetaan tiimiläisiä tehokkaammin vuorovaikutukseen kuin suoran johtamissuhteen kautta. Muutosagenttien valinnassa tärkeää on valita henkilöt, jotka ovat sitoutuneita ja kiinnostuneita muutokseen. He sisäistävät oman roolinsa, sen tavoitteet ja toimintatavat. Muutosagentit eivät kuitenkaan saa ylittää esihenkilön roolia ja vastuuta eli muutos tehdään yhdessä, mutta ohjausvastuu on aina esihenkilöllä.

”Kun saa jonkun porukasta innostumaan kulttuurin muutoksesta, hänen innokkuuttaan täytyy palkita ja ottaa hänen toimintansa esille hyvänä esimerkkinä. Innokkaimmat kannattaa aina valjastaa muutoksen puolestapuhujiksi.”

Esimiehen rooli vaatii suurta epäitsekkyyttä. Se edellyttää myös äärimmäistä vilpittömyyttä. Nämä ominaisuudet korostuvat, kun kyseessä on suorituksen johtaminen ja palautteenanto. Esimiestyön keskiössä on tarve saada muut onnistumaan ja menestymään. Yksi esihenkilön menestyksen mittareista on se, miten hänen alaisensa menestyvät. Jos esihenkilö näkee alaisensa lähtökohtaisesti uhkana tai joukkona surullisia tolloja, joita pitää paimentaa, hän on väärässä roolissa. (Rötkin, 2015, s. 99)

Yhteiset pelisäännöt ohjaavat arjen toimintaa, mutta esihenkilöille tulee usein tilanteita, jossa johdettavat toimivat pelisääntöjen ja ohjeiden vastaisesti. Olivat rikkomisen syyt mitkä tahansa, esihenkilön on reagoitava tapahtuneeseen hyvin nopeasti. Joskus tilanteen korjaamiseksi riittää pelisääntöjen kertaaminen yksilölle tai koko tiimille, ja joskus koko esikunnan pitää käynnistää pidempiaikainen ryhtiliike organisaatiossa vallitsevan kulttuurin tervehdyttämiseksi. Lisäksi on yksilöongelmia, joissa esimiehen pitää ottaa käyttöön järeämmät työnjohdolliset työkalut. Tämä esihenkilön rooliin kuuluva tehtävä ei ole miellyttävä, mutta se on erittäin tärkeä, jotta työyhteisö ei ”sorruta” eli ajaudu pois reitiltään. (Järvinen, 2014, s. 56)

”Vaikeita asioita ja yhteisiä pelisääntöjä täytyy jaksaa käydä useamman kerran läpi ja varmistaa kaikkien ymmärtäminen, esimerkiksi tavoitteiden osalta täytyy toistaa niiden merkitys ja pilkkoa niitä konkreettisempaan muotoon. Toinen esimerkki toistettavista asioista on yhteinen vastuu eli kaikilla on rooli ja vastuu toimenpiteistä ja tavoitteista.”

”Tiimissäni näkyy vanha kulttuuri pitkien työsuhteiden takia, kaipaamme uusia ihmisiä tiimiini, jotka ravistelisivat tätä vanhaa kulttuuria ja toisivat rohkeasti freesiä ilmapiiriä tiimiin.”

”Ristiriita-tilanteet vaativat aina erilaista johtamistapaa. Silloin pitää olla puolueeton, pyrkiä katsomaan asiaa rationaalisesti, ei saa mennä tunnekuohuun mukaan, mutta kuitenkin säilyttää inhimillinen ote. Esihenkilön ylitse ei saa antaa kävellä, oma johtajuus pitää säilyttää.”

Kun tiimissä tehdään töitä hyvin erilaisten ihmisten kanssa, henkilökemiat ja esimerkiksi temperamenttieroit korostuvat.

”Henkilökemiat ovat erilaisia ja heikkoa yhteistyökykyä näkyy tiimissäni. Myös vahvat persoonat dominoivat tiimikokouksissa.”

Negatiivisen kulttuurin piirteistä keskeisin huomio haastatteluissa oli tiimin jäsenten välttelevyys. Esihenkilöt totesivat, että syitä välttelevyyteen on hankala todeta. Kyseessä voi olla yksittäisen

henkilön arkuus esittää omia mielipiteitään, toisen henkilön dominoiva käytös tai kielteinen kommentointi, huonot entiset kokemukset tai ylipäättään välinpitämättömyys.

”Koen, että tiimini kulttuuri on tällä hetkellä kohtelias, estynyt, kehittyvä, vastaanottavainen. Tiimissäni ei haluta olla ilkeitä toisia kohtaan, joten kohtaamme toisemme sivistyneen kohteliaasti. Toisaalta tämä vaikuttaa siihen, että ei uskalleta tuoda rohkeita ajatuksia esiin tai esittää rakentavaa kritiikkiä. Kohteliaan ja vetäytyvän käyttäytymisen välinen ero on hiuksenhieno. Esihenkilönä näen kuitenkin, että tiimini on vastaanottavainen uusille ajatuksille eivätkä lähtökohtaisesti vastusta niitä.”

”Johtamani tiimit ovat hyvin erilaisia ja niitä pitää johtaakin eri lailla. Yhdessä tiimissä vallitsee kulttuuri, jossa vanhat toimintatavat ja negatiiviset kokemukset otetaan yhä uudelleen esille. Esihenkilönä koen, että nämä asiat on jo moneen kertaan käsitelty ja niistä pitää osata irrottautua. Vaikeaa on puuttua asioihin, jotka on tapahtunut paljon ennen omaa rooliani tämän tiimin esihenkilönä.”

Esihenkilön rooli on innostaa ja kannustaa ja haastateltavat totesivat, että tiimeissä, jossa esihenkilö yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa luovat yhdessä positiivisen ilmapiirin, myös epävarmat henkilöt saadaan mukaan uuden kehittämiseen ja ratkomaan yhdessä tiimin ongelmia.

Terveen kulttuurin ominaispiirre on luottamus, jonka rakentajana esihenkilöllä on tärkeä rooli. Luottamuksen tunne työyhteisössä mahdollistaa psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa avoimuus ja tuloksellinen yhteistyö saavat kukoistaa. Ihmisten välinen luottamus vahvistuu yhteisten kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta. Usein luottamuksen ajatellaan syntyvän siitä, että toinen pitää lupauksensa. Tämän lisäksi luottamuksen syventymiseen tarvitaan kuitenkin haavoittuvaisuuden osoittamista. Haavoittuvaisuudella viitataan sosiaaliseen riskinottoon, jossa heikkouksia ei pyritä piilottelemaan. Erityisesti johtavassa asemassa olevan haavoittuvuuden osoittaminen vaikuttaa ryhmän ilmapiiriin ja kannustaa ihmisiä kohtaamaan toisiaan avoimesti. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 241)

” Esihenkilönä koen, että minuun luotetaan ja minulle voi avoimesti puhua. Itse pyrin luomaan koko tiimille luottamuksen ilmapiiriä esimerkiksi sillä, että kannustan

puhumaan tiimikokouksissa ja one-to-one-keskusteluissa avoimesti myös hankalista asioista.”

”Luottamus pitää ansaita. Esimerkiksi ei saa puhua toisen tiimiläisen asioista muille. Täytyy itsekin uskaltaa luottaa omaan tiimiin ja kannustaa heitä itse ratkomaan asioita. Esihenkilö ei voi olla kaikkien ongelmien ratkaisija eli on huolehdittava myös omista rajoista.”

Johtamistyössä avoin vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii aina kertomaan asiat niille, joita ne koskevat. Lähtökohtana toimii ihmisen itsemääräämispyrkimyksen kunnioittaminen, mikä merkitsee sitä, että työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. Tämä johtuu siitä, että paljolti palautteen avulla ihminen voi saada tiedon oman toimintansa vaikutuksista ja muuttaa käyttäytymistään. Jos työpanokseen ollaan tyytyväisiä, se kerrotaan, samoin kuin jos siihen ollaan tyytymättömiä. (Järvinen, 2014, s. 56)

” Näen oman roolini tosi tärkeänä. Minä olen se, jonka pitää puuttua asioihin, olla tuki ja turva muutostilanteissa. Näyttää omalla esimerkillä miten toimitaan ja olen myös tärkeässä roolissa viestimässä operatiivisen tason ajatukset ja palautteet ylemmälle johdolle.”

”Olen ottanut kulttuurin kehittämisessä vahvan rooli, haluan olla innostava, kannustava ja helposti lähestyttävä. Tämä on jo tuottanut tulosta eli koen, että tiimin itseohjautuvuus ja ongelmanratkaisukyky on parantunut ja tiimi suhtautuu muutoksiin positiivisemmin kuin ennen.”

”Huomaan, että ihmisillä on iso tarve tulla johdetuksi, kuulluiksi ja he haluavat palautetta ja arvostusta. Minulta odotetaan kiinnostusta, osallistumista ja avoimen ja tasa-arvoisen keskusteleavan ilmapiirin luontia. Esihenkilönä en voi vältellä negatiivisten asioiden käsittelyä, ne on asioita, jotka on vain hoidettava.”

Kaikilla työyhteisön jäsenillä on rooli ja vaikuttamismahdollisuus organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. Esihenkilö voi vahvistaa ja johtaa myönteistä tunneilmapiiriä tiimissään pelisääntöjen

avulla. Tiimin omien, yhdessä sovittujen pelisääntöjen tulee sisältää toimintakuvaukset epäkohtiin puuttumisesta, palautteen antamisesta sekä tavasta kohdata ja käsitellä vastoinkäymisiä. Tiimin pelisäännöt itsessään ennaltaehkäisevät haastavia tilanteita ja tunneilmapiirin kiristymistä tiimin sisällä. Haasteita kohdattaessa esihenkilön ja tiimiläisten tulee noudattaa sovittua käytäntöä, jotta huomio ei siirry ongelman ratkaisemisesta esimerkiksi syyllisten etsimiseen. Lisäksi pelisääntöihin kirjataan tiimin myönteistä käyttäytymistä tukevia yhdessä sovittuja toimintatapoja esimerkiksi onnistumisten esiin tuomisesta, arvostuksen osoittamisesta ja hauskanpidosta. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että pelisäännöt luodaan yhdessä ja että koko tiimi sitoutuu niihin. Esihenkilön tulee itse johtaa esimerkillä pelisääntöjä noudattaen. (Kurttila ym., 2010, ss. 94-95)

Esimiehen on syytä huolestua myös silloin, jos työpaikan tunnelma vaihtuu kielteiseksi ja huumori muuttuu toisten virheille tai persoonallisuuden piirteille naureskeluksi. Työyhteisön jäsenten henkilökohtaisten asioiden pohtiminen ja sisäisten asioiden päivittely heikentävät vähitellen ilmapiiriä: työntekijöiden keskinäiset suhteet kiristyvät ja työn ilo sekä työmotivaatio heikkenevät. Työntekoon liittyvät rajat hämärtyvät, minkä seurauksena välinpitämättömyys lisääntyy. Tilanne voi johtaa hyvinkin lapsenomaiseen ja moraalittomaan käyttäytymiseen. (Järvinen, 2014, s. 38)

6.4.4 Johtamistaitojen kehittäminen

Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa ne johtamisen osa-alueet, jossa he tarvitsevat kehittymistä. Tunnistamisen tukena organisaatioissa käytetään erilaisia esihenkilö- ja johtamiskyselyitä, jotka mittaavat esihenkilön ominaisuuksia ja johtamismalleja. Johtamiskyselyt ovat hyvä ja formaali tapa saada tietoa johtamisen kehitymisestä, mutta tärkeää on myös saada johdettaviltaan suoraa palautetta esihenkilötyöstä. Johtamiskyselyt pitäisi toteuttaa niin, että niiden tulosten pohjalta esihenkilö saisi konkreettiset johtamisen kehittämisaalueet ja organisaatio tukisi johtamisen kehittämistä.

Organisaatiossa, jossa tiedostetaan kasvava epävarmuus, reagointitarve tuleviin muutoksiin ja osaamisen jatkuva kehittämistarve, tulee organisaation kulttuuri ja toimintatavat tukea jatkuvaa oppimista. Osaamisen jatkuva kehittäminen edellyttää kannustavaa ja oppimiseen innostavaa johtamista. (Ojala, 2018, s. 20.) Vaikka työntekijä on itse ensisijaisesti vastuussa omasta oppimisestaan, voidaan esihenkilö nähdä organisaatiossa oppimisen edistäjänä. Oppimisen

edistäjän tehtävänä on luoda suotuisa ympäristö ja ilmapiiri oppimiselle sekä mahdollistaa oppimisen kokemuksia. Esihenkilöltä tarvitaan tukea, ideoiden palloittelua, ohjeistusta ja opastusta oikeiden tietolähteiden äärelle. Toisinaan mahdollistaminen saattaa tarkoittaa myös pysymistä poissa oppimisen tieltä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 90.)

Vaikka esihenkilöllä on merkittävä rooli uuden oppimisen kannustajana, tulee hänen huolehtia myös omasta oppimisestaan. Esihenkilön omat näkemykset oppimisesta ohjaavat esihenkilön tapaa johtaa osaamisen kehittämistä omassa tiimissään. Tämän vuoksi ylimmän johdon tulisi asettaa odotuksia esihenkilöiden omalle kehitykselle ja sille, miten he tukevat tiimiläistensä oppimista. Esihenkilöiden suhtautuminen osaamisen kehittämiseen sekä johtajina että oppimisen edistäjinä viestii koko organisaatiolle oppimisen toivotusta suunnasta ja sen merkityksellisyydestä. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 93-94.) Kulttuurin kehittämisessä on kyse uuden oppimisesta ja vanhoista toimintatavoista ja käytänteistä luopumisesta.

Motivoiva esihenkilö auttaa alaisiaan saavuttamaan täyden potentiaalin ja jopa ylittämään sen. Esihenkilön haasteena on tunnistaa jokaisen yksilön tarpeet ja motiivit ja ruokkia niitä oikealla tavalla ja siksi on tärkeää muistaa, että motivointi ei ole kertaluonteista eikä kauaskantoisia tuloksia saavuteta nopeasti, vaan motivointia tulee olla jatkuvasti myös kannustamisen, toiminnan ja palautteen annon välillä. (Huhtala, 2015, s. 213)

Haastatteluissa tuli esille, että esihenkilön omalla motivaatiolla on suora yhteys haluun motivoida johdettavia. Aito innostus ja motivaatio tarttuu tiimin jäseniin ja aitoudella saa helpommin muut mukaan. Esihenkilöt ymmärsivät oman roolinsa tärkeyden tiimin ja yksilön motivaation luonnissa ja he mainitsivat kiinnittävänsä enemmän huomiota positiivisen palautteen antamiseen. Kuten yllä Huhtala toteaa, innostaminen ei ole kertaluonteista, esihenkilöt kertoivat, että asioita joutuu ”lämmittelemään” useita kertoja ennen kuin innostus ja motivaatio syntyy. Haastatteluissa kerrottiin myös, että asioiden perusteet, faktat ja tavoitteet pitää olla selkeät, jotta kaikilla on sama käsitys ja ymmärrys mitä halutaan saada aikaiseksi ja motivaatio voi syntyä.

6.4.5 Kulttuurin johtaminen osana kestäväää kehitystä

Organisaatiokulttuurin kehittämällä on yhteys kestävään kehitykseen ja se on osa sosiaalista kestävyttä ja vastuullisuutta. Yritysten tulee osoittaa vastuullisuutta myös henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Toimintakulttuuria kehittämällä, henkilöstön motivointi, sitoutuminen kasvavat ja sitoutumalla vastuullisuuteen saadaan aikaan parempaa työhyvinvointia ja vähemmän sairaspöissaoloja. Organisaatioiden tehtävänä on kannustaa henkilöstöä vastuulliseen toimintaan ja sitoutumaan yrityksen vastuullisuuteen ja kestäväan kehityksen periaatteisiin.

Aaltonen (2022) kertoo, että kestäväällä kehityksellä on ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja nyttemmin usein myös kulttuurinen ulottuvuus. Sosiaalisella kestävydellä on yhteys kestävyden muihin osatekijöihin. Tavoitteet ekologisen jalanjäljen pienentämisestä ja aineettomaan kulutukseen perustuvien elämäntapojen edistämisestä ovat siten entistä tärkeämpiä sosiaalisen kestävyden tekijöitä. Taloudellinen kestävyys on tasapainoista kasvua, jolla estetään velkaantuminen ja varantojen hävittäminen. Sosiaalinen kestävyys lähtee ihmisarvosta, jonka toteutuminen edellyttää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnan jäsenten välillä. Sosiaalinen kestävyys tarkoittaa yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon lisäksi oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa ihmisten kohtelemista eettisesti ja juridisesti oikein.

Johtamisnäkökulmasta voidaan puhua kestävästä johtajuudesta. Kestävä johtaminen on laadullisesti hyvää johtamista, joka tukee ja vahvistaa organisaation toiminnan strategisia tavoitteita eli varmistaa sen, että organisaatio onnistuu siinä tehtävässä, jota varten se on olemassa. Yksinkertaisuudessaan kestävä tarkoittaa johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista. Se tuottaa kannustavan työilmapiirin ja hyvän työmotivaation, kannattavan ja vastuullisen liiketoiminnan ja sitä kautta säteilee myönteisinä vaikutuksina yhteiskuntaan ja vahvistaa yhteiskuntamme kestävyttä. Kestävässä johtamisessa korostuu myös yrityksen liiketoiminnan synnyttämien myönteisten yhteiskunnallisten vaikutusten merkitys, olivatpa ne sitten sosiaalisia tai ekologisia, yrityksen toimialan mukaan.

Johtaminen on kestäväää, kun se huomioi yrityksen kaikki vaikutukset yhteiskuntaan ja kun ihmisiä ja työtä johdetaan siten, että toiminnan haittavaikutuksia vähennetään mahdollisimman paljon tai

ne poistetaan kokonaan. Kestävä johtajuuden filosofian mukaan toimivat organisaatiot pyrkivät myös kasvattamaan myönteisiä vaikutuksia ja hyödyntämään osaamistaan yhteiskunnan kestävyttä tukevalla tavalla. Tästä on kiteytetty jo aiemmin esitetty määritelmämme kestävästä johtajuudesta:

Kestävä johtajuus on ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jossa organisaatiota johdetaan määrätietoisesti ja tavoitteellisesti siten, että se toimii tehtävänsä täyttäen vastuullisesti ja edistää mahdollisuuksien mukaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia tuottaen näin lisäarvoa sekä omistajilleen että yhteiskuntaan. (Bärlund & Perko, 2013, s. 101)

7 Pohdinta

Rakentavan organisaatiokulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan määrityksestä. Kehittämisen lähtökohtana ei voi olla pelkkä tahtotila, vaan täytyy tunnistaa kulttuuriin vaikuttavat asiat ja ympäristö, jotta kulttuurin kehittämiseksi osataan asettaa oikea suunta. Kulttuurin kehittäminen edellyttää nykykulttuurin haasteiden tunnistamista koko organisaation tasolla ja sen vaikutukset yrityksen koko toimintaan, henkilöstöön ja sidosryhmiin. Kulttuurin tavoitetilan asettaa yrityksen johto, mutta kehittäminen ei edisty valuttamalla tavoitteet ylhäältä alas, vaan kulttuurin muutos edellyttää sitouttamista ja osallistamista koko organisaation tasolla. Jokaisen prosessin, toimintamallin, palkitsemisen, ym., tulee muotoutua kulttuurisista lähtökohdista käsin. (Luukka, 2019, s. 87) Työyhteisön jokaisella jäsenellä on rooli vaikuttaa tiedostaen tai tiedostamattaan tavoiteltavan kulttuurin edistymiseen. Kulttuuri edistyy ja kasvaa johdon ja esihenkilöiden määrätietoisella työllä, sitoumuksella, johtamisella ja seurannalla. Kulttuurin pitää näkyä arjessa, osana operatiivista johtamista.

Kulttuuriin kehittäminen on muutos, joka vaatii myös muutosjohtamista. Kuten kulttuurin kehittämisen prosessi, myös muutosprosessi lähtee nykytilan analysoinnista ja etenee tavoitetilan määrityksen kautta haluttuun lopputulemaan. Muutosprosessi edellyttää suunnitelmallista etenemistä, seurantaa, osallistamista ja vastuuttamista. Koska useat organisaatiot ovat muutoskylläisiä, muutoksen läpiviennin edellyttää systematiikkaa ja realistista näkemystä muutoksen tavoitteista, läpiviennin aikataulusta ja resursseista. Kulttuurin muutos on hidas prosessi, jonka tulokset ovat vaikeasti mitattavia ja kuvattavia ja myös arjessa muuttuvia.

Muutoksen läpivienti ei onnistu yksin eikä vain yksipuolisella viestinnällä, vaan siihen tarvitaan määrätietoista ja pitkäjänteistä johtamisotetta.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin seitsemän esihenkilön haastattelujen avulla. Tutkittavassa yrityksessä esihenkilöiden rooli tunnistettiin merkittäväksi kulttuuri kehittämässä. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen innokkaasti ja kertoivat avoimesti omia kokemuksiaan oman tiiminsä johtamisesta kulttuurin kehittämisen kannalta. Haastatteluissa ilmeni yhtäläisyyksiä, joita kaikki haastateltavat ovat kohdanneet tiiminsä ja yksilöiden johtamisessa. Erityisesti muutostilanteet tuovat haasteita määrätietoisen johtamisen edistymiseen. Haastattelujen kautta löytyi lisäksi yksittäisiä toisistaan poikkeavia näkemyksiä, toimintamalleja, jotka toivat tutkimukseen uusia näkökulmia. Tämän lisäksi haastateltavat nostivat kuitenkin esiin myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä ja kokemuksia, jotka rikastivat ja laajensivat kokonaisaineiston näkökulmia.

Tutkittavat esihenkilöt pitivät tärkeänä, että kulttuurin muutoksesta voi keskustella avoimesti, eikä sitä seurattaisi vain vuosittaisella kyselyllä, joka strukturoituna menetelmänä antaa suppean kuvan koko ilmiöstä. Haastateltavat antoivat myös luvan jakaa omia hyviä käytäntöjään esimerkkinä muille esihenkilöille. Näitä hyviä esimerkkejä hyödynnetään mm. esihenkilövalmennuksessa. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että tavoitekulttuurin merkitystä ja sen piirteitä pidetään yllä koko organisaatio tasoilla, jotta se juurtuu päivittäiseen johtamiseen ja esihenkilöt pystyvät yhä paremmin tunnistamaan negatiivisen kulttuurin piirteet ja puuttumaan niihin. Haastateltavat tunnistivat hyvin rakentavan kulttuurin tuomia hyötyjä tiimin ilmapiirin, työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen suhteen. Kaikki haastateltavat ymmärsivät oman roolinsa tärkeyden kulttuurin kehittämässä ja tiimin yhteisten toimintatapojen luonnissa. Moni haastateltava kertoi oman ajattelutapansa edistyneen huomattavasti kulttuuriprojektin edistyessä ja haastavia tilanteita mietitään usein kulttuurin näkökulmasta. Koska kulttuurin kehittäminen ylipäätään koetaan organisaatiossa myönteisenä ja sen vaikutukset tiedostetaan, kehittämiselle on jatkossakin suotuisat lähtökohdat. Yksi haastatelluista sanoi, että mitä aktiivisemmin kulttuurista puhutaan ja viestitään, sen tärkeämmäksi asia nousee eli kulttuurin vaikutuksista pitää viestiä johdonmukaisesti, mutta myös aktiivisesti.

Haastattelujen tuloksena pystyttiin muodostamaan selkeitä näkemyksiä arjen kulttuurin johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Laajempi vastaajajoukko olisi voinut tuoda lisää eriäviä näkökulmia, mutta voidaan todeta, että haasteltava ryhmä edusti monipuolisesti eri kokemuksen ja eri tiimikokojen esihenkilöitä. Johto jätettiin haastatteleematta, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää arjen operatiivista johtamista kulttuurin kehittämisessä. Tutkimuksessa ei ilmennyt merkittäviä eroavaisuuksia esihenkilön oman johtamiskokemuksen tai tiimin koon välillä.

Jatkotutkimuksena yrityksessä mitataan tavoitekulttuurin etenemistä koko henkilöstön parissa kerran vuodessa toteutettavalla OCI-mittauksella. Mittaus antaa tietoa siitä, onko kehittäminen edennyt haluttuun suuntaan eri henkilöstöryhmissä, esihenkilörooleissa ja koko organisaation tasolla. Mittauksen tulosten perusteella voidaan asettaa uusia kehittämistoimenpiteitä ja tavoitteita. Kvantitatiivisen OCI-kyselyn lisäksi tutkija ehdottaa, että organisaatiossa hyödynnetään myös muita tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelututkimusta. Haastattelututkimus antaa laajemman ja moniulotteisemman kuvan kulttuurin tilasta ja johtamisesta. Haastattelujen avulla saadaan hiljaista tietoa, jotka kuvaavat ilmiön konkreettisia tilanteita ja toimintatapoja.

Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista peilata kulttuurin kehityskaarta yrityksen muihin suoritussmittareihin ja niiden kehittymiseen. Esimerkiksi kulttuurin vaikutusta työhyvinvointiin ja osaamisen kehittymiseen voidaan verrata näiden osa-alueiden tutkimustuloksia ristiinvertailemalla. Tätä tutkimalla saadaan korrelaatiot eri tutkimusten välillä ja voidaan analysoida tarkemmin, miten kulttuuri vaikuttaa mm. suorituskyvyn, työviihtyvyyden ja osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan myös kulttuurin ilmentymiä ja sen tarvetta sen kehittämiseen kannattaa pohtia strategian muuttuessa ja yrityksen arvoja uudistettaessa.

Lähteet

Aaltonen, E. (2022). Mitä sosiaalinen kestävyys on ja miten sitä voi mitata?

<https://www.tuni.fi/alustalehti/2022/06/02/mita-sosiaalinen-kestavyys-on-ja-miten-sita-voi-mitata/>

Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003). Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Talentum cop.

Branson R., (2014). The Virgin Way. Everything I know about leadership. Penguin Group.

Business Coaching Magazine (2017).

Bärlund A. & Perko S. (2013). Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto. Talentum.

Campbell, H. (2014). Managing organizational change: a practical toolkit for leaders. Kogan Page.

Covey, S. (2020). The 7 habits of highly effective people : powerful lessons in personal change.

Simon & Schuster, Limited.

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=6191151>

De Hauw, S. and de Vos, A. (2010). 'Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? Journal of Business and Psychology.

Drucker, P. F. (2004). What Makes an Effective Executive. Harvard Business Review, 06/2004.

<https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>

Edmondson, A. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. Wiley.

Erämetsä, T. (2013). Teoriasta todeksi -Esimiestyö käytännössä.
https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=6191151miestyö_käytännössä. Talentum.

Futurice. (2021). The Lean Change Creation Handbook.

Haapala J., Lehtipuu U. (2021). Luottamuskyky. Alma Talent 2021.

Harisalo R. (2021, 2. uudistettu painos 2008 painoksesta). Organisaatioteoria. Tietosanoma.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Otava.

Hofstede G. (2010). Cultures and Organizations – Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. McGrawHill.

Huhtala, M. (2015). Asennejohtaja, arjen työkalut esimiehille. Kauppakamari.

Human synergistics. Cutting through the noise: What is Culture?

https://resurssi.businesscoachingcenter.fi/opas_kulttuurinkesytys?gl=1*dgxcgst*ga*MTQ1NzAxNjUxMS4xNjc0NjQzNTYy*ga_5ZSGZ1JB17*MTY3NDY0MzU2MS4xLjEuMTY3NDY0MzYyMy4wLjAuMA.

Human Synergistics. (2013) Organizational Culture Inventory® (OCI) Copyright Human Synergistics Inc. RastorInstitute Oy. <https://www.humansynergistics.com/change-solutions/change-solutions-for-organizations/assessments-for-organizations/organization-culture-inventory#0>

Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy.

Hämäläinen, V., Maula H., Suominen K. (2016). Digiajan strategia. Alma Talent Oy.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:6\(\(20\)UUDISTUMISEN\(\(20\)KULTTUURI\(\(20\)/piste:b1285](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:6((20)UUDISTUMISEN((20)KULTTUURI((20)/piste:b1285)

livari, J., livari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. Information and Software Technology.

Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media.

Järvinen, P., Ruotsalainen, P., Rantala, J. (2016). Johda suoritusta. Talentum Pro.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum.

Kaptein, M. (2009). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. Human Relations.

Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JACBFXETEB#/kohta:8\(\(20\)OSALLISUUS\(\(\(:\(20\)KULTTUURI\(\(20\)JA\(\(20\)TAPAI\(\(20\)TOIMIA\(:Strategia\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ritt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)kulttuurin\(\(20\)tavoitetilan/piste:tzt](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JACBFXETEB#/kohta:8((20)OSALLISUUS(((:(20)KULTTUURI((20)JA((20)TAPAI((20)TOIMIA(:Strategia((20)m((e4)((e4)ritt((e4)((e4)((20)kulttuurin((20)tavoitetilan/piste:tzt)

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Otava.

Korkiakoski, K., Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Talentum Pro, <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#piste:tbC>

Korkiakoski, K., Karhinen R. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen, Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAGBGXDTEB#kohta:1\(\(20\)Onko\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)sama\(\(20\)kuin\(\(](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAGBGXDTEB#kohta:1((20)Onko((20)asiakaskokemus((20)sama((20)kuin(()

20)henkil((f6)st((f6)kokemus?:Asiakaskokemuksen((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemuksen((20)su hde/piste:t7f

Kulmala S. & Rosvall P. (2022) Yrityskulttuuri käytännössä: konkreetiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent.

[https://bisneskirjasto-almatalent-
fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EABBHXETEB#kohta:Yrityskulttuuri\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)ss\(\(e4\)/piste:tu](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EABBHXETEB#kohta:Yrityskulttuuri((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)ss((e4)/piste:tu)
G

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. PRO Tammi.

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-
fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:1.\(\(a0\)Kulttuuri\(\(20\)organisaation\(\(20\)ytimesse\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b163](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:1.((a0)Kulttuuri((20)organisaation((20)ytimesse((e4))((20)/piste:b163)

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy.

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Alma Talent. [https://bisneskirjasto-
almatalentfi.ezproxy.hamk.fi/teos/IABBXXBTABCEE#kohta:Viestinn\(\(e4\)n\(\(20\)johtaminen/piste:t1](https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.hamk.fi/teos/IABBXXBTABCEE#kohta:Viestinn((e4)n((20)johtaminen/piste:t1)

Maula, H., Maula J. (2019). Design ja johtaminen. Alma Talent Oy.

Mitronen, L., Raikaslehto T. (2019). Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent.

Moritz, S. (n.n.). Service Design – Practical access to an evolving field. Practical Access to Service Design (1).pdf

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Piha, K. (2017). Konflikti päivässä. Alma Talent.

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy.

Riivari, E. & Lämsä, A-M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. Journal of Business Ethics. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3486-6>

Rossi, A. (2012). Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari.

[https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kulttuuristrategia-2012#kohta:1\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)sy\(\(f6\)\)\(\(20\)strategian\(\(20\)lounaaksi\(:1.3\(\(20\)Disclaimer](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kulttuuristrategia-2012#kohta:1((20)Yrityskulttuuri((20)sy((f6))((20)strategian((20)lounaaksi(:1.3((20)Disclaimer)

Rötkin, L. (2015). Terveisiä pomolle. Talentum cop.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. (2006-2009). Kvalimotv. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sadri, G., Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage.

http://houdekpetr.cz/%21data/public_html/papers/Sadri%20Lees%202001.pdf

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy, Helsinki.

Schein, E., Schein, P. (2016). Organizational Culture and Leadership, 5th Edition. John Wiley & Sons.

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus. Basam Books.

Tanner, R. (2019). <https://bonfire.fi/mita-tapahtuu-kun-strategia-ja-yrityskulttuuri-tormaavat/>

Uronen, T. (2021). Ilahduttava asiakaskokemus on yhteinen asia.

<https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/ilahduttava-asiakaskokemus-on-yhteinen-asia/>

Wendelin, L. (2013). Ihmisen aika: johtajan sielu ja sisu. Helsingin seudun kauppakamari.

Liite 1. Haastattelulomake

Alla olevien kysymysten lisäksi esitettiin myös jatkokysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella.

Nykykulttuuri – tavoitekulttuuri strategianäkökulmasta

1. Mitä kulttuurin kehittäminen mielestäsi tarkoittaa?
2. Miten kuvailisit määriteltyä tavoitekulttuuria?
3. Poikkeaaako nykytilanne oman käsityksesi mukaan tavoitekulttuurista?
4. Miten näet arvojen (luotettava ammattilainen, rohkea edelläkävijä, aktiivinen kumppani) toteutumisen kulttuurissa? Ohjaavatko arvot kulttuuria tavoiteltuun suuntaan?
5. Miten kulttuuritavoitteet ohjaavat sinua päivittäisessä työssäsi?
6. Strategian kolme päätavoitetta ovat kasvu ja kannattavuus, kumppanuus ja innostava työyhteisö. Miten kulttuurin kehittämisellä voi tukea strategisten tavoitteiden toteutumista?

Oman tiimin toiminta johtamisnäkökulmasta

7. Miten kuvailisit oman tiimisi kulttuuria tällä hetkellä?
8. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että näet oman tiimisi kulttuurin kuvaamallasi tavalla?
9. Suhtautuuko oma tiimisi myönteisesti kulttuurin kehittämiseen?
10. Ymmärretäänkö tiimissäsi kulttuurin vaikutukset mm. työhyvinvointiin?

Kulttuurin kehittäminen muutosnäkökulmasta

13. Miten arvioit oma roolisi kulttuurin kehittämisessä?
14. Mitä osa-alueita tunnistat, joita pitää kehittää omassa tiimissäsi?
15. Anna esimerkki, miten
 - positiivinen kulttuuri ilmentyy tiimissäsi
 - negatiivinen kulttuuri ilmentyy tiimissäsi
16. Mitä odotuksia tiimilläsi on kulttuurin kehittämiseen?
17. Tiedätkö, mitä he odottavat sinulta esihenkilönä?
18. Mitä tukea tarvitset oman tiimisi kulttuurin kehittämiseen

Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

Tämä aineistonhallintasuunnitelma on laadittu Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan ohjeiden mukaisesti (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020a, ss. 7–14).

1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimuksessa noudatetaan haastattelujen osalta tarkkaa huolellisuutta, hyvää tieteellistä käytäntöä ja opinnäytetyön eettistä ohjeistusta. Haastattelutietojen keräämisessä noudatetaan HAMK:n ohjeita sekä lakeja ja asetuksia. Tähän opinnäytetyöhön liittyvän haastatteluaineiston tutkija säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneella sekä ulkoisella kovalevyllä. Tutkija huolehtii aineiston varmuuskopioinnista. Suostumukset tutkimukseen osallistumisesta tutkijan säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneellaan sekä ulkoisella kovalevyllä. Tutkija hävittää koko aineiston yllä mainitun ajan päättyessä. Varsinaista lopullista opinnäytetyötä tutkija säilyttää oman tietokoneen lisäksi erillisellä kovalevyllä ja tikulla. Tutkimuksesta syntyneen litteroidun aineiston, analyysin ja sen tulokset omistaa tutkija ja niiden jatkokäyttöön ei ole muilla lupaa.

2. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyö käsittelee haastateltavien omia esimiestyön kokemuksia eikä valmiissa opinnäytetyössä julkaista yksilöityä henkilötietoa. Haastatteluaineistoa ei julkaista opinnäytetyön liitteenä.

3. Opinnäytetyön omistajuus

Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa tutkija. Toimeksiantajalla on oikeus hyödyntää analysoitua, valmista opinnäytetyötä tutkimusalueen kehittämistyössä.