



Brändistä kulttuuriin: Ihmiskeskeisen johtamisen rooli Varustelekan organisaatiokulttuurin kehityksessä

Suvi Heino

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Brändistä kulttuuriin: Ihmiskeskeisen johtamisen rooli Varustelekan organisaatiokulttuurin kehityksessä

Suvi Heino
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu 2024

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Suvi Heino

Brändistä kulttuuriin: Ihmiskeskeisen johtamisen rooli Varustelekan organisaatiokulttuurin kehityksessä

Vuosi 2024 Sivumäärä 79

Nykymaailman kiihtyvä muutosvauhti ja ennakoimattomuus ovat tehneet muutoksesta pysyvän osan organisaatioiden strategista ja operatiivista toimintaa, minkä takia yritysten on niin sisäisten kuin ulkoistenkin paineiden vuoksi kehitettävä ja tarvittaessa muokattava myös organisaatiokulttuurejaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan johtamisen merkitystä organisaatiokulttuurin muovaamisessa ja vahvistamisessa suomalaisen sotilas- ja ulkoiluvarusteita myyvän Varustelekan tapauksessa. Tutkimus analysoi Varustelekan omintakeista organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta yrityksen menestykseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Varustelekan organisaatiokulttuurin ilmentymiä sekä arvioida, kuinka johtamisella voidaan vahvistaa kulttuuria yrityksen strategian tukemiseksi. Teoreettisessa viitekehityksessä määritellään organisaatiokulttuuri ja käsitellään ihmiskeskeisen johtamisen vaikutuksia kulttuurisiin tekijöihin sekä perehdytään kulttuurin arviointimalleihin. Keskeisiä viitekehityksiä ovat muun muassa Edgar Scheinin kulttuurimalli, Kilpailevien arvojen viitekehitys sekä Denisonin malli. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta, joka hyödyntää kolmea kvalitatiivista tutkimusmenetelmää: henkilöstökyselyä, johtoryhmän teemahaastatteluja sekä dokumenttianalyysiä, joilla saadaan holistinen ymmärrys Varustelekan nyky- ja tavoitekulttuurista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Varustelekan johto ja yrityksen ainutlaatuinen kulttuuri ovat keskeisiä sen identiteetin ja menestyksen kannalta. Kansainvälisen laajentumisen myötä yritys kohtaa kuitenkin uusia kulttuurisia paineita. Johtopäätöksenä esitetään yrityksen vision ja kulttuuristen arvojen linjaaminen muuttuvan brändin tavoitteiden kanssa, sekä johtamisen hyödyntäminen kulttuurin mukauttamisessa sen vahvuuksia säilyttäen. Tutkimuksen tulokset on tarkoitettu tukemaan Varustelekan pyrkimyksiä kestäväan kasvuun ja yhtenäisen brändi-identiteetin rakentamiseen. Lisäksi ne tarjoavat laajempia, käytännönläheisiä suosituksia yrityksille siitä, kuinka kehittää ihmiskeskeisiä johtamiskäytäntöjä, jotka vahvistavat joustavaa ja kestäväa organisaatiokulttuuria.

Suvi Heino

From Brand to Culture: The Role of Human-Centered Leadership in Developing Varusteleka's Organizational Culture

Year

2024

Pages

79

The accelerating pace of change and the unpredictability of today's world have made change a permanent part of organizations' strategic and operational functions. As a response to both internal and external pressures, companies have to develop and modify their organizational cultures as well. This thesis examines the importance of leadership in shaping and strengthening the organizational culture of Varusteleka, an e-commerce store specializing in military and outdoor equipment. The research analysis is focused on Varusteleka's unique organizational culture and its impact on the company's success.

The objective of this thesis is to examine the manifestations of Varusteleka's organizational culture and to assess how leadership can strengthen the culture to support the company's strategy. In the theoretical framework, organizational culture is defined, and the effects of human-centered leadership on cultural factors are discussed, along with an introduction to culture evaluation models. Key reference frameworks include Edgar Schein's cultural model, Competing Values Framework and Denison's model. The research method used in the thesis is a case study, which utilizes three qualitative research methods: an employee survey, thematic interviews with the management team, and document analysis, providing a holistic understanding of Varusteleka's current and target culture.

The findings of this study indicate that Varusteleka's management and the company's distinctive culture are central to its identity and success. However, as the company pursues international expansion, it faces new cultural pressures. This study concludes that aligning Varusteleka's core cultural values and vision with the goals of its evolving brand is essential. It also emphasizes the importance of leadership in managing cultural adjustments to ensure growth while preserving cultural strengths. The insights derived from this research are intended to support Varusteleka's ambitions for sustainable growth and brand harmonization. Additionally, they offer broader, practical recommendations for companies on how to cultivate human-centered leadership practices that reinforce a flexible and resilient organizational culture.

Keywords: organizational culture, strategic leadership, management culture, human-centered leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Kohdeorganisaatio keskellä muutosta	8
1.2.1	Organisaatiokulttuurin muutospainheet	9
1.2.2	Kulttuurinmuutospainheet Varustelekalla	9
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	10
2	Organisaatiokulttuuri	10
2.1	Organisaatiokulttuurin määritelmiä	11
2.2	Organisaatiokulttuurin rakenne	13
2.3	Organisaation arvopohja ja kulttuuri kilpailuetuna	17
2.3.1	Organisaatiokulttuurin ja strategian suhde	19
2.3.2	Organisaatiokulttuurin suhde brändiin	19
2.4	Organisaatiokulttuurin johtaminen	20
2.4.1	Kulttuurin muuttaminen ja muutosjohtaminen	21
2.4.2	Johtajat ja johtajuus kulttuurin muokkaajina	23
2.5	Organisaatiokulttuurin arviointi ja mittaaminen	27
2.5.1	Kilpailevien arvojen viitekehys ja OCAI-kysely	28
2.5.2	Kulttuurin suuntaamisen viitekehys ja organisaatiokulttuurin kahdeksan tyyppiä.....	30
2.5.3	Denisonin malli.....	32
3	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	35
3.1	Kysely Varustelekan henkilöstölle	37
3.2	Teemahaastattelu.....	39
3.3	Dokumenttianalyysi	40
4	Tutkimustulokset	42
4.1	Varustelekan johtamiskulttuuri	42
4.2	Henkilöstön näkemys Varustelekan organisaatiokulttuurista	43
4.3	Johtoryhmän arvio Varustelekan nykykulttuurista ja tavoitekulttuurista	46
4.3.1	Nykyinen organisaatiokulttuuri: ”kummallinen työpaikka kummallisille ihmisille”	46
4.3.2	Arvot ja visio Varustelekan organisaatiokulttuurissa	47
4.3.3	Johtaminen ja johtajat Varustelekalla	48
4.3.4	Tavoitekulttuuri: suunta selkeämmille arvoille ja systemaattisuudelle	49
4.4	Yhteenveto tuloksista	50
5	Kehittämistoimenpiteet ja pohdinta	53
5.1	Työn siirrettävyys ja tulosten hyödynnettävyys	56

5.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	57
Lähteet.....	59
Kuviot	62
Taulukot	62
Liitteet	63

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri on parhaimmillaan yrityksen voimavara, joka vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijöiden suorituskykyyn että liiketoiminnan menestykseen. Vaikka yleisesti ollaan yksimielisiä siitä, että kulttuuri on olemassa organisaatiossa ja että sillä on merkittävä rooli organisaation käyttäytymisen muovaamisessa, organisaatiokulttuurin paradigma on moniulotteinen, monimutkainen ja osittain ristiriitainenkin. Ymmärtääkseen organisaation kulttuuria, johtajien tulee olla tietoisia sekä organisaation konkreettisista ja havaittavista että sen ai-neettomista ja näkymättömistä puolista. (Hodges 2016, 218.)

Nykymaailmassa eletään ajassa, jossa muutosten vauhdin kiihtyminen ja ennakoimattomuus on tehty arkipäiväksi. Muutoksesta on myös tullut pysyvä osa organisaation toimintaa, niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. Koska työelämään ja työn tekemiseen kohdistuu jat-kuvasti niin ulkoisia kuin sisäisiäkin muospaineita, yritysten on oltava valmiita kehittämään ja tarvittaessa jopa muuttamaan myös organisaatiokulttuurejaan. Etenkin kasvavissa ja kansainvälistyvässä organisaatioissa kulttuurin johtamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta yritysten kyvykyys saavuttaa tulevaisuuden tavoitteensa säilyisi. Johtajien käytettävissä olevista keinoista kulttuuri on strategian lisäksi toinen pääasiallisista keinoista, joilla voidaan ylläpitää organisaation elinkelpoisuutta ja tehokkuutta. Strategia muodostaa logiikan yrityksen tavoitteille ja ohjaa ihmisiä niiden ympärille. Kulttuuri sen sijaan ilmaisee tavoitteita arvojen ja uskomusten kautta, ja ohjaa toimintaa yhteisten oletusten ja ryhmänormien kautta. Kun vahva kulttuuri on linjassa strategian ja johtajuuden kanssa, se edistää organisaation tuloksellisuutta. (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018; Hodges 2016, 42.)

Organisaatiokulttuuria on tutkittu 1980-luvulta lähtien ja jo silloin tunnistettiin johtajien ja johtajuuden merkitys kulttuurin kehittymisessä. Organisaatiokulttuurin strateginen johtaminen ja kehittäminen saavutti kuitenkin enemmän suosiota tutkijoiden keskuudessa vasta vuosikymmenen vaihteen jälkeen. Organisaatiokulttuurin johtaminen on monimutkainen prosessi, jonka strateginen kehittäminen edellyttää vahvaa johtajuutta. Johtamisen rooli on luoda sellainen ilmapiiri, jossa kulttuuri tukee organisaation tavoitteita ja strategiaa, jolloin siitä voi tulla merkittävä kilpailuetu. Kuitenkin syvään juurtuneiden arvojen ja toimintatapojen muuttaminen vaatii johdonmukaisia muutosprosesseja ja johtajien sitoutumista, sillä kulttuurin muutos on usein hidasta ja vastustusta herättävää. Tämän vuoksi parhaimmat tulokset saavutetaan johtamalla ihmisiä esimerkillä, inspiroimalla ja tukemalla, sekä samalla kehittämällä kulttuuria vastaamaan organisaation muuttuvia tarpeita.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kansainvälisesti toimivan verkkokaupan organisaatiokulttuuria sekä sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tavoitteena on selvittää, millainen on vahva ja tulokellinen organisaatiokulttuuri sekä miten kulttuuria tulisi johtaa yrityksen

brändi-identiteetin vahvistamiseksi sekä kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation kulttuurin piirteitä ja ilmentymiä ja antaa ehdotuksia johtamisen kehittämiseksi. Ideaalitalanteessa johtaminen ohjaisi ja vahvistaisi kulttuuria sekä tukisi yrityksen strategiaa ja kasvutavoitteita.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka teoriaosuudella on suuri painoarvo. Opinnäytetyössä perehdytään ensin organisaatiokulttuurin käsitteeseen sekä kulttuurin johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen, jonka jälkeen tarkastellaan sen pohjalta tapauksena tutkittavan yrityksen johtamiskäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria.

1.2 Kohdeorganisaatio keskellä muutosta

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on suomalainen kansainvälisesti toimiva verkko-kauppa Varusteleka Oy. Varusteleka on vuonna 2003 perustettu sotilas- ja ulkoiluvarusteiden sekä armeijajalijäämän erikoisliike, joka työllistää tällä hetkellä Suomessa noin 70 ihmistä. Vuonna 2023 yrityksen liikevaihto oli 20,5 miljoona euroa. Varusteleka tavoittelee yli 10 % vuosikasvua erityisesti kansainvälisiltä markkinoilta Total World Domination -strategiansa mukaisesti. (Varusteleka 2023)

Vuonna 2023 76 % yrityksen liikevaihdosta tuli verkkokaupan kautta ja loput 24 % kivijalkamyymälän kautta. Tällä hetkellä kivijalkamyymälä sekä yrityksen kaikki muut toiminnot on keskitetty Helsingin Konalaan. Kotimaan osuus yrityksen liikevaihdosta on toistaiseksi merkittävin ja melkein kaksi kolmasosaa liikevaihdosta tulee Suomesta. Varusteleka onkin yksi Suomen tunnetuimmista verkkokaupoista, ja tunnettuutta yritys on kerännyt etenkin omintakeisella markkinoinnillaan ja tunnistettavalla äänensävyllä viestinnässä (Suomen Tekstiili & Muoti 2019, Välimaa, M. 2020, Kaupan Liitto 2024). (Varusteleka 2023)

35 % Varustelekan liikevaihdosta koostuu viennistä ja Pohjois-Amerikka on kasvuodotuksiltaan yrityksen suurin kansainvälinen markkina. Pohjois-Amerikan markkinaosuutta halutaan myös kasvattaa, ja Varustelekan strategiaan on kirjattu ”ratkaisutaisteluna” eli yhtenä päätavoitteena Pohjois-Amerikan markkinan valloitus. Yritys pyrkii seuraavan kolmen vuoden aikana siirtämään myös operatiivista toimintaa vähintään kolmannen osapuolen palvelun kautta Yhdysvaltoihin. (Strategia 2024-2026)

Sen lisäksi, että kyseessä on globaalisti palveleva kuluttajaverkkokauppa, Varusteleka myös suunnittelee, kehittää ja teettää omia vaate- ja varustebrändejään. Yrityksen liiketoimintakonseptina on tarjota paras valikoima ja paras asiakaskokemus ”military & outdoors” -segmentissä. Varustelekan omat brändit tuottavat tällä hetkellä lähes puolet yrityksen liikevaihdosta, ja ne valmistetaan pääosin Euroopassa. Yrityksen tavoitteissa on myös laajentaa toimintaa tulevaisuudessa yritys- ja viranomaismyynnin osalta, mikä tarkoittaa muun muassa Puolustusvoimien ja Naton hankintakilpailutuksiin osallistumista.

Vuonna 2022 Varusteleka päätti luopua Kiinassa valmistetuista omien brändien tuotteista ja lanseerasi MEGA-projektin (Make Europe Great Again), jonka tavoitteena oli siirtää kaikki yrityksen omien tuotteiden tuotannosta Kiinasta Eurooppaan. Tuotannon siirto aiheutti myös sen, että erillisistä tuotebrändeistä päätettiin luopua ja keskittää omien tuotteiden tuotanto ainoastaan yhden Varusteleka-brändin alle. Aikaisempia Varustelekan tuotebrändejä ovat olleet arkiseen kaupunkikäyttöön ja retkeilyyn tarkoitettu matalamman hintapisteen Särämä, taisteluun ja viranomaiskäyttöön soveltuvien vaatteiden ja varusteiden tuotemerkki Särämä TST sekä veitsivalikoimaan keskittyvä Terävä. Yrityksen tavoitteena on yhtenäistää tuotemerkit ja luopua samalla myös eri hintapisteistä. Nämä muutokset yhteensä ovat johtaneet yrityksen brändin ja imagon uudistukseen, joka on juuri nyt meneillään. (Varusteleka 2023, Varusteleka 2024)

1.2.1 Organisaatiokulttuurin muutospaineet

Kirjassaan Yrityskulttuuri käytännössä Kulmala ja Rosvall (2022) tarkastelevat organisaatiokulttuurin muutospaineita neljän suunnan kautta. Kaksi näistä muutosvoimista kohdistuu yritykseen sen ulkopuolelta ja kaksi liittyvät sen sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoisia muutosvoimia ovat yrityksen sidosryhmien arvoihin ja ohjaukseen liittyvät asiat sekä ympäröivän yhteiskunnan muuttuneet arvot ja vaatimukset. Sisäisiksi muutosvoimiksi lasketaan yrityksen perustehtävä, strategiset valinnat ja johtaminen, sekä henkilöstön tarpeet ja odotukset. Kulmala ja Rosvall listaavat myös neljä muutosvoimaa, jolloin yrityksen kulttuuria tulisi muuttaa tai vähintään kehittää:

1. Muutokset toimintaympäristössä, jotka vaikuttavat yrityksen perustehtävän toteuttamiseen.
2. Yrityksen kasvu ja sen mahdollistaminen kyvykkyyksien kehityksen kautta.
3. Yritysten yhdistyminen, jossa kaksi tai useampi kulttuuri tulee liittää toisiinsa.
4. Ei-tarkoituksenmukainen nykykulttuuri, joka estää tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen. (Kulmala & Rosvall 2022, luku 3)

1.2.2 Kulttuurinmuutospaineet Varustelekalla

Varustelekan organisaatiokulttuuriin kohdistuviin muutospaineisiin voidaan yllä olevien perusteella laskea ainakin kasvun ja strategisten linjausten sekä kansainvälistymisen myötä tullut tarve kehittää yrityksen kyvykkyyksiä. Koska yritys on myös päättänyt muuttaa brändiään, se saattaa vaatia myös kulttuurimuutoksia. Uuden yrityskuvan lanseeraus ilman kulttuurin muuttamista voi johtaa epä johdonmukaisuuteen ja asiakasuskollisuuden heikkenemiseen. Tällöin on tärkeää, että muutos tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla, jotta brändin viestintä ja sisäinen kulttuuri ovat linjassa.

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, onko Varustelekan nykyinen organisaatiokulttuuri tarkoituksenmukainen, joka mahdollistaa tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen, vai vaatiiko nykykulttuuri kehitystä ja muutosta yritysbrändäyksen onnistumiseksi sekä kansainvälisen kasvun takaamiseksi.

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, millainen on tuloksellinen organisaatiokulttuuri sekä mitkä ovat kulttuurin johtamisen keinot. Tutkittavana ovat kohdeorganisaation kulttuurin ja johtamisen keskeisimmät voimavarat ja kehityskohteet. Varustelekalla on maine vahvasta kulttuurista (Luukka 2019, 84-86), mutta mikä siitä tekee vahvan ja omintakeisen? Mitä kulttuurin osia tulisi johtoryhmän mielestä vahvistaa ja säilyttää? Entä mitä tulisi muuttaa, jottei nykykulttuurista kiinni pitäminen hidastaisi yrityksen tavoiteltua kehitystä ja kasvua? Tuloksena tarkastellaan, poikkeavatko johdon ja henkilöstön käsitykset toisistaan, ja miten Varustelekan kulttuuria tulisi kehittää tavoiteltuun suuntaan.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen organisaatiokulttuuri edesauttaa yrityksen menestystä?
2. Miten kulttuuria johdetaan ja kehitetään sekä miten johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?
3. Millainen Varustelekan organisaatiokulttuuri on tällä hetkellä ja millainen tavoitekulttuurin tulisi Varustelekan johtoryhmän mielestä olla?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, jonka tapauksena on Varusteleka ja tutkimuksen keskiössä on johtamisen ja johtamiskulttuurin vaikutus yrityksen organisaatiokulttuuriin. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään organisaatiokulttuurin määritelmiin ja sen mittaamiseen, sekä organisaatiokulttuurin ja strategisen johtamisen keskinäisiin suhteisiin.

Opinnäytetyön laatija on tutkimuskohteena olevan yrityksen toimitusketjujohtaja ja näin olen myös itse organisaation johtoryhmän jäsen. Tämä kaksoisrooli tutkijana ja johtajana tarjoaa etuja, kuten syvällisen organisaation tuntemuksen, mutta samalla se on riski objektiivisuuden puutteesta. Tämä pyritään ottamaan huomioon ja käsittelemään osana kokonaisuutta myös opinnäytetyön tuloksissa johtopäätöksissä.

2 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurin käsite on laaja ja monimutkainen. Yleinen konsensus on kuitenkin, että kulttuuri käsitteenä on ymmärrystä rakentava merkitysjärjestelmä, joka pitää sisällään tapoja,

tottumuksia, normeja, arvoja, kieliä, symboleita, historiaa, oppimista ja tarinoita (Juuti 2006, 242-243). Antropologit ja sosiologit ovat tutkineet kulttuuria pitkään, joka tuloksena on syntynyt monia kulttuurin malleja ja määritelmiä. Alun perin kulttuuri on lähinnä liittynyt kansakuntiin, mutta 1980-luvulla yleistyi kulttuuriteorioiden liittäminen organisaatiotutkimukseen sekä organisaatiokulttuurin tutkiminen organisaatioiden menestystekijänä.

Kulttuuri sanana juontaa juurensa latinalaisesta termistä *cultūra*, joka tulee viljelyä ja hoi-vaamista tarkoittavasta verbistä *colere*. Latinaksi *cultūra* voi viitata yhtä lailla viljelemiseen maataloudessa kuin metaforisesti mielen, taiteiden ja yhteiskunnan viljelyyn. Kirjassaan Joh-tamislupaukset Susa Nikula (2022) sanoittaa loistavasti itsellenikin heränneet assosiaatiot ja ajatukset sanan alkuperästä: ”Millainen maaperä eli kulttuuri yrityksessämme on? Mitä voi-simme tai meidän kannattaisi siihen istuttaa - miten juurruttaa arvoja ja toimintamalleja yri-tykseen? Kaipaaiko kulttuurimme rikkaruohojen kitkentää vai lannoitetta, jotta saamme sen kukoistamaan halutulla tavalla?” (Nikula 2022, 20).

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Sekä organisaatiokulttuurin että kansallisen kulttuurin tutkija, alankomaalainen Geert Hofstede määrittelee kulttuurin ”ihmismielen ohjelmoinniksi, jolla yksi ryhmä ihmisiä erottaa itsensä toisesta ryhmästä” (The Culture Factor Group 2024). Lisäksi Hofstede yhdessä tutkija-kollegoidensa Hofsteden ja Minkovin kanssa (2010) kokoavat kirjassaan *Cultures and Organiza-tions* organisaatiokulttuurin määritelmän kuuden ominaisuuden listaksi. Tämän määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on:

1. Kokonaisvaltaista ja enemmän kuin osiensa summa
2. Historiallisesti muovautunutta
3. Liittyy asioihin, joita antropologit tutkivat, kuten rituaaleihin ja symboleihin
4. Sosiaalisesti rakentunutta
5. *Soft* eli vaimeaa, tarkoittaen hiljaista ja tiedostamatonta
6. Vaikea muuttaa, vaikka siitä, kuinka vaikeaa se on, ollaan tutkijoiden keskuudessa montaa mieltä.

(Hofstede, Hofstede & Minkov 2010)

Amerikkalaiset Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price ja Yo-Jud Cheng jakavat *Harvard Business Review*'n artikkelissa ”The Leader’s Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organisational Life” organisaatiokulttuurin vain neljään ominaisuuteen: Organisaatiokulttuuri on jaettava, kokonaisvaltaista, kestävä ja tiedostamatonta.

1. Jaettu tarkoittaa sitä, että kyseessä on ryhmäilmiö, joka sisältää niin sanottuina kir-joittamattomina sääntöinä ilmenevinä käyttäytymissääntöinä, olettamuksina, arvoina

ja normeina. Kulttuurin kokonaisvaltaisuus pitää sisällään edellisenkin määritelmän ”asiat, joita antropologit tutkivat” eli rituaalit, symbolit sekä tarinat ja legendat.

2. Kulttuuri on kokonaisvaltaista, sillä se läpäisee organisaation eri tasot ja vaikuttaa laajasti niin näkyviin käyttäytymismalleihin ja fyysiseen ympäristöön kuin näkymättömiin asenteisiin, motivaatioihin ja oletuksiin - ja joskus organisaationkulttuurin kokonaisvaltaisuus aiheuttaa sen sekoittumisen itse organisaatioon.
3. Kestävyys viittaa siihen, että kulttuuri ohjaa ryhmän jäsenten ajatuksia ja tekoja pitkällä aikavälillä. Kulttuuri kehittyy, kun ryhmä kohtaa haasteita ja oppii niistä. Sen kestävyys selittyy osittain myös Benjamin Schneiderin vetovoima-valinta-poistumismallilla: Ihmisiä vetää puoleensa heidän arvojensa mukaiset organisaatiot, kun taas organisaatiot valitsevat todennäköisemmin henkilöitä, jotka näyttävät ”sopivan” olemassa olevaan kulttuuriin, ja ajan myötä ne, jotka eivät sovi joukkoon, yleensä lähtevät. Näin kulttuurista tulee itseään vahvistava sosiaalinen malli, joka on vastustuskykyinen ulkoisille vaikutteille.
4. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yleensä tiedostamattomalla tasolla ja ryhmän jäsenet reagoivat siihen vaistonvaraisesti, näin ollen se toimii eräänlaisena hiljaisena kielenä. (Groysberg ym. 2018, Kilpinen 2022, 175.)

Niin ikään amerikkalainen, laajasti viitattu organisaatiopsykologi Edgar H. Schein, määrittelee organisaatiokulttuurin dynaamisilla evolutionaarisilla termeillä. ”Kulttuuri on jotain, mitä ryhmä on oppinut pyrkiessään selviytymään, kasvamaan, käsittelemään ulkoista ympäristöään ja järjestäytymään. Tällä tavalla ryhmälle on muodostunut joukko perusoletuksia ja osittain tiedostamattomia uskomuksia, arvoja ja käyttäytymisnormeja, joita myös opetetaan ryhmän uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella, tuntea ja käyttäytyä.” Organisaatiokulttuuri siis syntyy ihmisryhmän kohdatessa haasteita ja muovautuu yhteisen historian kautta. Toisin päin ajateltuna ryhmällä, joka vaihtuu jatkuvasti ja jonka ei ole tarvinnut opetella tekemään mitään yhdessä, ei voi olla kulttuuria. (Schein 2016, 6, 29; Luukka 2019, 19; Juuti 2006, 243.)

Organisaatiokulttuurin kollektiiviseen, jaettuun ja tiedostamattomaan luonteeseen viittaavat määritelmällään myös Groysberg ym. (2006) ”Kulttuuri on ryhmän kollektiivinen ominaisuus, jota on kuvailtu jaettuina merkityksinä, uskomuksina, oletuksina, ymmärryksenä, normeina, arvoina ja tietona.” (suom. Luukka) sekä organisaatiokäyttäjien tutkijat Mary Jo Hatch ja Ann L. Cunliffe (2006) ”Kulttuuri on ryhmän kollektiivinen ominaisuus, jota on kuvailtu jaettuina merkityksinä, uskomuksina, oletuksina, ymmärryksenä, normeina, arvoina ja tietona.” (suom. Luukka). (Luukka 2019, 19.)

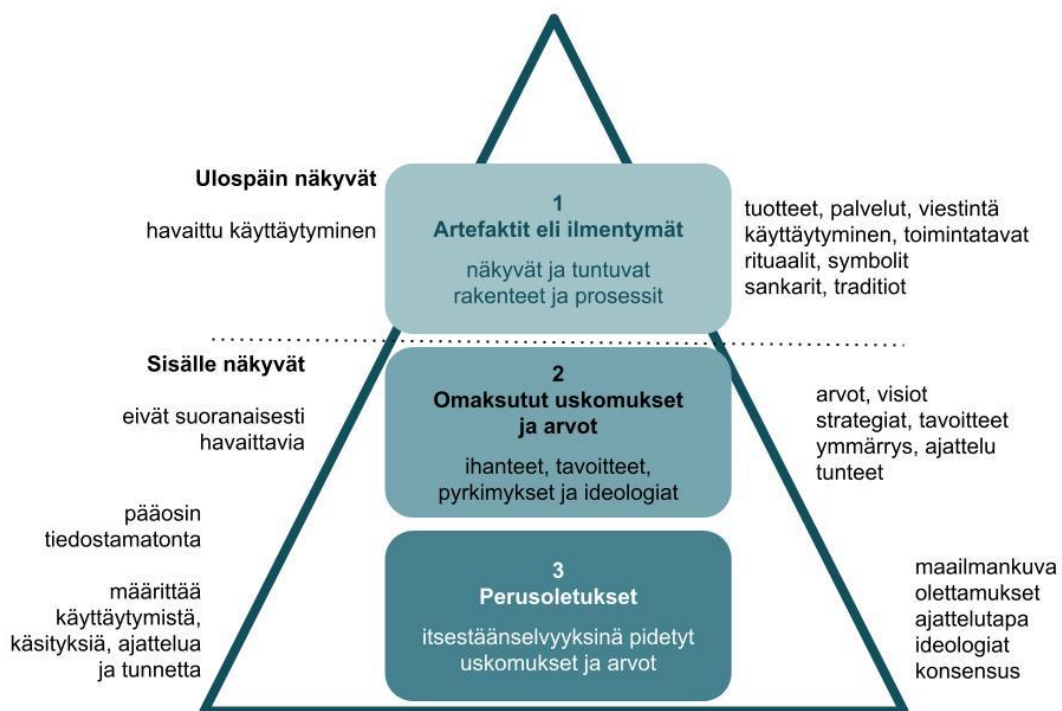
Sveitsiläisen IMD Business Schoolin professori Daniel Denison (1990) lähestyy organisaatiokulttuurin paradigmat johtamisen näkökulmasta. Hän määrittelee organisaatiokulttuurin taustalla oleviksi arvoiksi, uskomuksiksi ja periaatteiksi, jotka toimivat perustana organisaation johtamisjärjestelmälle ja jotka ovat esimerkkejä ja vahvistavat näitä peruseriaatteita. Nämä

periaatteet ja käytännöt myös kestävät, koska niillä on merkitystä organisaation jäsenille. (Martin 2001, 249)

Kirjassaan yrityskulttuuri on kuningas Suomen johtava organisaatiokulttuurin tutkija Panu Luukka (2019) kokoaa ensin yhteen monta organisaatiokulttuurin eri määritelmää ja määrittelee sen itse lopulta tyhjentävästi, että ”organisaatiokulttuuri on yrityksen kaikki”. Tähän on helppo yhtyä, sillä organisaatiokulttuurille on useita erilaisia, kaiken kattavia ja osittain toisiinsa kietoutuneita määritelmiä. Yhteisesti voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatiokulttuuri muovautuu ajan saatossa, se opitaan ja sitä opetetaan organisaation sisällä, se on kokonaisvaltaista, kollektiivista ja vastustuskyvyistä, ja se erottaa organisaatiot toisistaan.

2.2 Organisaatiokulttuurin rakenne

Organisaatiokulttuurin käsitteen ”isänä” voidaan pitää aiemmassa luvussa mainittua Edgar H. Scheinia sekä hänen klassista organisaatiokulttuurinsa mallia. Scheinin mallin mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu kolmesta eri tasosta: ulospäin näkyvistä artefakteista eli kulttuurin ilmentymistä, sekä sisäisesti näkyvistä omaksutuista uskomuksista ja arvoista sekä perusolettamuksista (kuviot 1.).



Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein & Schein 2017, 18; Luukka 2019, 30; Tanner 2024, 291.)

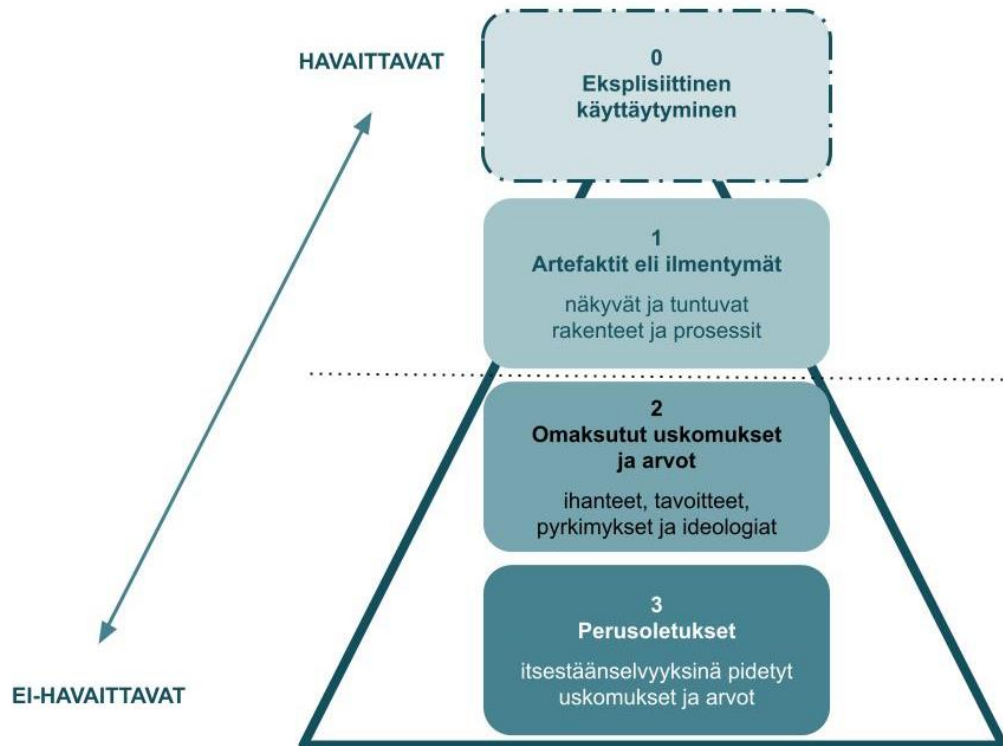
Ensimmäisellä tasolla on ulospäin näkyvät kulttuurin ilmentymät eli kaikki aisteilla havaittavat rakenteet, prosessit ja toimintatavat, kuten markkinointiviestintä, rekrytointi-

ilmoitukset, asiakaspalvelu, yrityksen logo ja visuaalinen ilme. Näitä ilmentymiä on helppo havaita, mutta vaikea tulkita ja rekonstruoida pelkästään sen perusteella, miltä ne vaikuttavat ulospäin, vaan kulttuuria ymmärtääkseen on oltava käsitys ilmentymistä yrityksessä sisäisesti. (Schein & Schein 2017, 18-19, 17-18; Luukka 2019, 31)

Seuraavat kaksi organisaatiokulttuurin tasoa ovat molemmat ainoastaan sisäisesti näkyviä. Toisen tason omaksutut uskomukset ja arvot koostuvat yrityksen strategiasta, tavoitteista, ihanteista, arvomaailmasta ja yhteisestä ymmärryksestä. Tähän tasoon liitetään myös kollektiivisesti jaetut tunteet. Omaksuttuja arvoja ja uskomuksia ei voida havaita, vaan niitä voidaan ymmärtää selvittämällä, miksi yritys ja sen työntekijät käyttäytyvät ja toimivat tietyllä tavalla. Osa näistä voi olla tietoisesti luotuja ja sanoitettuja, ja osa voi olla syntyneitä luonnostaan ja sanoittamattomia. (Schein & Schein 2017, 19-21; Luukka 2019, 31-32)

Kolmannen tason perusolettamukset ovat sellaisia arvoja ja uskomuksia, joista on tullut tiedostamattomia itsestäänselvyksiä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen maailmankuva sekä sellaiset ajattelu- ja toimintatavat, jotka tehdään yksimielisesti tietyllä tavalla ja joista ei enää tarvitse erikseen keskustella. Itse asiassa muulla tavalla toimiminen nähtäisiin organisaatiossa käsittämättömänä. Nämä arvot ja uskomukset myös määrittävät taustalla ylempien tasojen käyttäytymistä ja käsityksiä. (Schein & Schein 2017, 20-22; Luukka 2019, 31-32)

Näiden tasojen on tarkoitus tukea toisiaan niin, että ulospäin näkyvät artefaktit rakentuvat sisäisten omaksuttujen uskomusten ja arvojen päälle, jotka taas juontuvat yrityksen maailmankuvasta ja perusoletuksista. Samaten jos organisaation kulttuuria halutaan muuttaa, ei voida pelkästään muovata ylintä tasoa eli ulospäin näkyviä rakenteita ja prosesseja, vaan organisaation arvojen ja perusoletusten tulee olla sopuoinnussa mahdollisten ilmentymien muutosten kanssa. (Schein & Schein 2017, 20-22, Luukka 2019, 31.)



Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin tasot - lisäys Scheinin malliin. (Cameron & Quinn 2011; Luukka 2019, 35.)

Michiganin yliopistossa vaikuttaneet Kim Cameron ja Robert Quinn (2006) lisäävät Scheinin malliin vielä yhden ylimmän tason, eksplisiittisen käyttäytymisen. Eksplisiittinen käyttäytymisen tarkoittaa organisaation havaittavaa ja tietoisesti ohjattua käyttäytymistä, joka ilmenee organisaation arjessa. Käsite sisältää esimerkiksi käytössääntöjä, sisäisen viestinnän käytäntöjä, palkitsemisjärjestelmiä sekä muita menettelytapoja, käytäntöjä ja normeja, jotka ovat selkeästi määriteltyjä ja kommunikoituja organisaation jäsenille. (Cameron & Quinn 2011; Luukka 2019, 35.)

Kolmas tunnettu, samaa aihetta käsittelevä malli on Hofsteden ”Sipuli”, joka kuvaa organisaatiokulttuurin ilmenemismuotoja ja rakennetta eri syvyytasoilla (kuvio 3). Mallin mukaan organisaatiokulttuuri koostuu neljästä toisiinsa vaikuttavasta tasosta, joista osa on näkyviä ja osa piileviä.



Kuvio 3: Hofsteden sipulimalli. (Hofstede 2010, 8; The Culture Factor Group 2024)

Nämä neljä kulttuurin ilmenemismuotoa, symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot, on kuvattu sipulin kerroksina niin, että symbolit edustavat kulttuurin pinnallisimpia ilmenemismuotoja arvojen ollessa sen syvimpiä ilmenemismuotoja. Näiden väliin jäävät sankarit ja rituaalit, ja sipulin kolme ulointa kerrosta läpi leikkaa käytännöt tehden ne näkyviksi ulkopuolisille.

1. Symboleja ovat esimerkiksi sanat, eleet, kuvat, logot tai esineet, joilla on tietty merkitys, jonka tunnistaa vain kulttuurin piiriin kuuluvat ihmiset. Kielen tai ammattisanan sanat kuuluvat tähän luokkaan, samoin kuin pukeutuminen, kampaukset, liput ja statussymbolit. Uusia symboleja kehittyy helposti ja vanhoja katoaa, minkä lisäksi muut kulttuurit usein myös kopioivat näitä symboleja toisiltaan. Tämän vuoksi symbolit muodostavat sipulin uloimman ja pinnallisimman kerroksen.
2. Sankareita ovat henkilöitä, joilla on kulttuurin kannalta erittäin arvostettuja ominaisuuksia ja jotka toimivat käyttäytymisen malleina. Sankarit voivat olla eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuvitteellisia, vaihdellen tosielämän julkisuuden henkilöistä, kuten valtiomiehistä, urheilijoista tai yritysten perustajista, populaarikulttuurin fiktiivisiin henkilöihin, kuten Teräsmieheen.
3. Rituaalit ovat kollektiivisiä toimintoja, jotka ovat oikeastaan tarpeettomia haluttujen päämäärien saavuttamiseksi, mutta joita pidetään kulttuurin sisällä sosiaalisesti välttämättöminä. Rituaalit ovat esimerkiksi tapoja tervehtiä ja kunnioittaa muita sekä sosiaalisia seremonioita. Näennäisesti rationaalisista syistä järjestetyt liike-elämän tapaamiset palvelevat usein pääasiassa rituaalisia tarkoituksia, kuten ryhmän yhteenkuuluvuuden vahvistamista tai johtajien puolustamista. Rituaaleihin kuuluu myös

diskurssi, eli kielen käyttö tekstissä ja puheessa, päivittäinen vuorovaikutus ja uskomusten välittäminen.

4. Sipulin ytimen muodostavat arvot, jotka ovat laaja-alaisia mieltymyksiä tietyille tilanteille, esimerkiksi tasa-arvon suosiminen hierarkian sijaan. Arvot siirtyvät ihmisiltä toisille ympäristön kautta, esimerkiksi vuorovaikutuksessa vanhempien, opettajien ja johtajien kanssa.
(Hofstede 2010, 8-9.)

2.3 Organisaation arvopohja ja kulttuuri kilpailuetuna

Nyt kun on käyty läpi organisaatiokulttuurin määritelmiä sekä rakennetta, on tunnistettu, että arvojen rooli organisaatiokulttuurissa on keskeinen. Arvot ovat ihanteita, uskomuksia ja periaatteita, joiden varaan organisaation identiteetti, toiminta ja tavoitteet rakentuvat. Arvot ovat selkeästi sanoitettuja valintoja siitä, mikä on organisaatiolle tärkeää, ne luovat organisaation toiminnalle perustan ja ne muokkaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä. Arvot myös määrittelevät, miten työntekijät organisaatiossa suhtautuvat toisiinsa, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Hyvin määriteltyjen arvojen pohjalle voidaan rakentaa yrityksen strategia ja toimintamallit, ja parhaassa tapauksessa arvot toimivat yrityksen päivittäisessä toiminnassa niin päätöksen teon tukena kuin yhteisen ymmärryksen luomisen välineenä. (Barney 1986; Harrisalo 2021; Tanner 2024, 300.)

Maailmalla tunnettu johtamisen konsultti Patrick Lencioni jakaa arvot neljään päätyyppiin: ydinarvot (core), tavoiteltavat arvot (aspirational), sattumalta syntyneet arvot (accidental) sekä minimistandardit (permissio to play). Ydinarvoja ovat ne, jotka ovat jo olemassa ja joita noudatetaan vaikeissakin tilanteissa, kun taas tavoiteltavat arvot ovat tärkeitä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on olemassa täysin sattumanvaraisesti syntyneitä arvoja sekä minimistandardeja, joihin liittyy esimerkiksi lakien noudattaminen ja muita vähimmäisodotuksia käyttäytymiselle. (Kulmala & Rosvall 2022, 38.)

Arvojen suhde organisaatiokulttuurin johtamiseen on vastavuoroinen: Toisaalta arvojen tulee heijastaa organisaation kulttuuria, jolloin tunnistetut arvot toimivat ajureina ja edistävät tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta arvot toimivat myös mittareina peilaten sitä, miten organisaatiossa toimitaan määriteltyjen arvojen mukaisesti. On tärkeää, että yrityksen ylin johto tunnistaa ja määrittelee yritykselle yhteiset ydinarvot ja tarvittaessa tavoitearvot, joihin johtajat ovat itse valmiita sitoutumaan. Ilman yhteisesti tunnistettuja arvoja, organisaation arvot muodostuvat vahingossa tai sattumanvaraisesti, usein organisaation sankareiden ja johtajien käyttäytymismallien mukaisesti. (Luukka 2019, 225; Kulmala & Rosvall 2022; Tanner 2024, 304, 306.)

Arvoilla on myös keskeinen rooli johtamisen välineenä organisaatiokulttuurin muutos- ja vahvistamisprosessissa. Niiden varaan rakennetaan yrityksen toiminta, ja johtajan tehtävänä on

kytkeä työntekijät yrityksen tarkoitukseen ja arvoihin. Tämä ei tapahdu vain strategian tasolla, vaan myös käytännön kautta: viestintä ja esimerkiksi johtaminen ovat avainasemassa. Johtajan on paitsi ymmärrettävä yrityksen arvot, myös toteutettava niitä arjessa. (Kilpinen 2022, 176-177; Tanner 2024, 303-306.)

Vankalle arvopohjalle rakennettu kulttuuri on usein myös vahva, ja vahva organisaatiokulttuuri voidaan nähdä kilpailuetuna. Tunnettu strategisen johtamisen tutkija Jay B. Barney määritteli jo vuonna 1986 vahvan organisaatiokulttuurin kilpailuetuna, mikäli se täyttää seuraavat ehdot: Kulttuurin on oltava arvokas, harvinainen ja jäljittelemätön, jonka lisäksi kulttuurin tulee olla linjassa organisaation rakenteiden ja järjestelmien kanssa. (Barney 1986.)

1. Arvokas kulttuuri edellyttää, että yrityksellä on vahva joukko johtamisen ydinarvoja, mikä on tyypillisesti tunnusomaista niille yrityksille, joiden taloudellinen suorituskyky on kestävästi ylivoimaista. Nämä ydinarvot määrittelevät tavan, jolla ne harjoittavat liiketoiminta ja edistävät innovatiivisuutta, sopeutumiskykyä ja ketteryyttä.
2. Kulttuurin on oltava harvinainen eli siinä tulee olla erityispiirteitä ja -ominaisuuksia ja sen on oltava ainutlaatuinen.
3. Kulttuurin on oltava jäljittelemätön eli sen ominaispiirteiden tulee olla sellaisia, että niitä on mahdoton kopioida sellaisenaan ilman, että jäljittelemistä yrittävä yritys joutuisi epäsuotuisaan asemaan yrittäessään kopioida toisen yrityksen kulttuuria.
(Barney 1986.)

Usein tämänkaltaisen vahva kulttuuri syntyy ajan saatossa ja pohjautuu organisaation yhteiseen historiaan. Vahvalla kulttuurilla tarkoitetaan yleensä myös sitä, että organisaation jäsenillä on keskenään vahva yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteisymmärrys vallitsevista arvoista ja normeista. Vahva kulttuuri on johdonmukainen, läpileikkaava ja hyvin johdettu, jonka takia se vaikuttaa organisaation parempaan suorituskykyyn ja lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta. Sen sijaan heikossa kulttuurissa, jossa odotukset ovat epäselviä, eikä käytännöt ole yhdenmukaisia koko organisaatiossa, myös suoriutuminen on heikompaa. (Chatman & Cha 2003; Denison, Hoojberg, Schein, Lane & Lief 2012; Warrick 2017.)

Vahva organisaatiokulttuuri voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestykseen, mikäli se ei ole linjassa yrityksen perustehtävän ja strategian kanssa. Vahva kulttuuri voi myös olla haitallinen, jos se estää muutoksia, tukahduttaa monimuotoisuutta tai johtaa eettisiin ongelmiin. Tasapaino ja kulttuurin avoimuus uusille ideoille ja muutoksille ovat keskeisiä hyvinvoivan ja joustavan kulttuurin ylläpitämisessä. (Schein 2009, 16-17; Kulmala & Rosvall 2022, 73.)

2.3.1 Organisaatiokulttuurin ja strategian suhde

Kulttuurin ja strategian yhteys on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä. Ymmärrys siitä, miten nämä kaksi tekijää tukevat toisiaan, voi vahvistaa yrityksen suorituskykyä ja kilpailuetua. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiot, joissa kulttuuri ja strategia tukevat toisiaan, menestyvät paremmin kuin ne, joissa tämä yhteys on heikko. Kotter ja Heskett (1992) havaitsivat tutkimuksessaan, että yritykset, joilla on vahva, strategiaa tukeva kulttuuri, menestyivät paremmin pitkällä aikavälillä sekä taloudellisesti että operatiivisesti. (Kotter & Heskett 1992.)

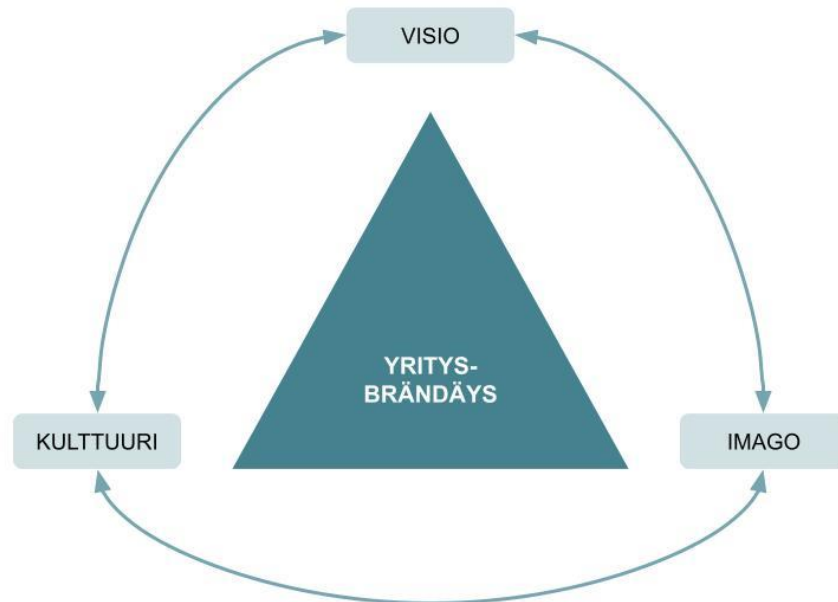
Organisaatiokulttuuri määrittää, miten yrityksen strategiaa muotoillaan ja toteutetaan, ja strategian onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin kulttuuri tukee tai haittaa strategiaa. Organisaation arvopohja ja kulttuuri voivat sekä mahdollistaa että rajoittaa strategisia valintoja, tai kulttuuri voi esimerkiksi edistää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, jolloin organisaatio kykenee ennakoimaan muutoksia ja reagoimaan niihin tehokkaasti. Toisaalta strategia omalta osaltaan vaikuttaa myös kulttuurin muovautumiseen ja kehitykseen. Organisaation johto voi muovata kulttuuria hyödyntämällä strategiaa toimenpiteitä ja näin ollen vahvistaa kulttuuria, joka tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Tähän käsitteiden toisiinsa kietoutumisen vyyhtiin liittyy myös kliseinen lause siitä, että ”strategia syö kulttuurin aamupalaksi”. (Chatman & Cha 2003; Groysberg ym. 2018; Schein & Schein 2017; Tanner 2024, 289-290.)

Kirjassaan *Inhimillinen strategia* Kilpinen (2022) argumentoi, että kulttuurin ollessa olennainen osa organisaation identiteettiä, yhtä tärkeä osa identiteettiä on organisaation osaaminen ja sen myötä yrityksen strategiset kyvykkyydet. Keskittymällä toiminnassaan strategisten kyvykkyyksien kehittämiseen, voidaan kehittää yrityksen menestystä ruokkivaa kulttuuria. Kun onnistumisia juhlietaan ja osaajat niiden takana tunnustetaan, luodaan tarinoita eli kulttuuria. Organisaation strategiset kyvykkyydet voidaan myös määritellä jokaiselle strategiakaudelle erikseen, jolloin kulttuurin johtaminen niiden kautta on dynamisempaa kuin arvoilla johtaminen, sillä organisaation arvojen muutokset vaativat enemmän aikaa. (Kilpinen 2022, 176-178.)

2.3.2 Organisaatiokulttuurin suhde brändiin

Myös brändi kytkeytyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. Kuten aiemmin jo käsitelty, kulttuuri on olennainen osa organisaation identiteettiä, mutta yhtä lailla se on myös olennainen osa yrityksen brändi-identiteettiä. Brändi sisältää tunnisteet, kuten yrityksen nimen, logon ja muut symbolit, mutta se koostuu myös asiakaskokemuksesta, joka syntyy vuorovaikutuksessa brändin kanssa. Hatch ja Schultz (2003) käsittelevät artikkelissaan organisaation kulttuurin ja brändin välistä suhdetta. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri ei ainoastaan määrittele brändin identiteettiä, vaan se myös vaikuttaa siihen, miten yritys viestii arvoistaan ja lupauksistaan asiakkaille. Vahva ja yhtenäinen kulttuuri voi vaikuttaa yrityskuvaan positiivisesti ja

sen myötä vahvistaa sekä brändin luotettavuutta että asiakasuskollisuutta, kun taas brändi-viestintä voi heijastaa ja vahvistaa organisaation arvoja. (Hatch & Schultz 2003; Schmitt 1999.)



Kuvio 4: Yritysbrändäys ja kulttuurin, vision ja imagon kolminaisuus. (Hatch & Schultz 2003.)

Hatchin ja Shultzin mukaan onnistunut yritysbrändäys perustuu strategisen vision, organisaatiokulttuurin ja imagon eli yrityskuvan väliseen vuorovaikutukseen (kuvio 4). Vahva, positiivinen kulttuuri voi edistää brändin arvojen ja vision sisäistämistä ja työntekijöiden sitoutumista, mikä puolestaan parantaa imagoa, viestintää ja asiakaskokemusta. Sitoutuneet työntekijät voivat toimia brändin puolestapuhujina, mikä lisää brändin näkyvyyttä ja arvoa. (Hatch & Schultz 2003; Schein & Schein 2016, 154.)

Jos brändiä halutaan muuttaa, vahva kulttuuri- ja brändi-identiteetti voivat kuitenkin haitata uudistumista. Erityisesti pitkään toimineissa yrityksissä strategisia päätöksiä ohjaavat usein sekä yrityksen oma näkemys itsestään että ulkopuolisten sidosryhmien odotukset. Tällöin yritys saattaa haluta uudistua, mutta asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat tottuneet tiettyihin piirteisiin, joista poikkeaminen voi olla hyvin vaikeaa. Brändin muutos vaatii myös todennäköisesti muutoksia organisaation kulttuuriin. Haasteena onkin vakuuttaa sekä oma organisaatio muutoksen tarpeellisuudesta että sidosryhmät valitun suunnan oikeellisuudesta. (Tanner 2024, 290.)

2.4 Organisaatiokulttuurin johtaminen

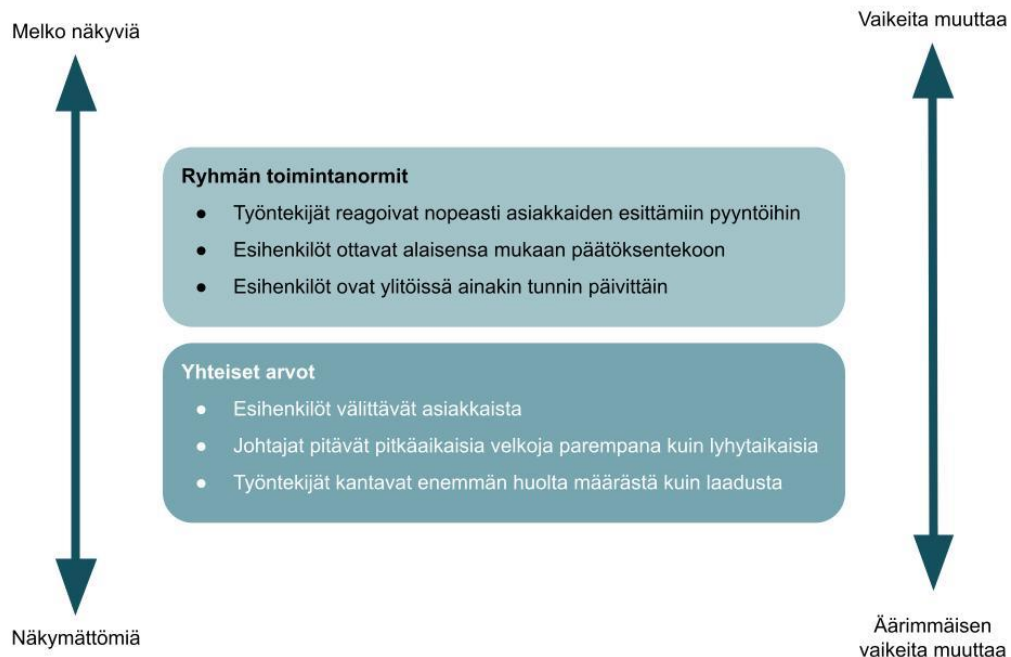
Voiko organisaatiokulttuuria edes johtaa? Organisaatiokulttuuriparadigma on tämän kannalta kahtiajakoinen: sosiologisen näkökulman mukaan organisaatiolla on kulttuuri, kun taas

sosiaali antropologisesta näkökulmasta organisaatio itsessään on kulttuuri. Riippuen, kummasta lähtökohdasta asiaa tarkastelee, määrittäyty myös se, voiko kulttuuria muovata ja johtaa vai onko kulttuuri itsessään jotain, johon siihen liittyvät vain sopeutuvat. Tässä opinnäytetyössä otetaan huomioon molemmat näkökannat, mutta käsitellään organisaatiokulttuuria pääasiallisesti sellaisena, jonka kehitykseen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Aiemmassa luvussa jo hiukan sivuttiin johtamista, mutta tässä luvussa perehdytään aiheeseen kulttuuri-kontekstissa hieman syvemmin. (Kulmala & Rosvall 2022, 12; Juuti 2006, 240-258.)

Yleisesti ottaen johtajuudella pyritään edistämään ilmapiiriä, joka edistää organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamista, ja parhaimmillaan organisaation johtajat suuntaavat kulttuuria tukemaan strategisia tavoitteita ja yrityksen päämäärää, jolloin siitä tulee merkittävä kilpailuetu. Pahimmillaan kulttuuri jää ilman ohjausta, jolloin se voi etäännyä yrityksen ydintoiminnoista. Tällaisessa tilanteessa kulttuuri voi estää muutosta, vaikka sen tulisi toimia muutosten tukena. Organisaatiokulttuurit syntyvät johdon ylhäältä alas tehtävistä päätöksistä, mutta samanaikaisesti myös sen jäsenten alhaalta ylöspäin suuntautuvista valinnoista. Näin ollen kulttuurin johtaminen perustuu tehokkaaseen johtamiseen yhdistettynä kulttuuria hallitsevien jäsenten sitoutumiseen ja kyvykkyyteen. Parhaassa tapauksessa kulttuuria myös kehitetään ja ylläpidetään koko organisaation yhteisvoimin. (Kilpinen, 2022, 176-177; Klein, Wallis & Cooke 2013.)

2.4.1 Kulttuurin muuttaminen ja muutosjohtaminen

Se, kuinka helppoa tai aikaa vievää organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen tai sen muuttaminen on, riippuu ainakin kahdesta seikasta: siitä, kuinka vanha organisaatio on kyseessä ja kuinka syvälle sen kulttuuri on juurtunut, sekä siitä, kuinka johtajat ja avainhenkilöt ovat sitoutuneet kulttuurin kehittämiseen. Aiemmin jo todettiin, että organisaation arvopohjan muuttaminen on hidasta. Vanhoissa organisaatioissa kulttuuri on muodostunut vuosien, jopa vuosikymmenten kuluessa, ja se on vahvasti osa organisaation päivittäistä toimintaa ja identiteettiä. Syvälle juurtuneet arvot, normit ja käytännöt ovat usein hiljaisia ja tiedostamattomia, mikä myös tekee niihin vaikuttamisesta hitaampaa ja vaikeampaa. Kirjassaan *Corporate Culture and Performance* Kotter ja Heskett (1992) esittävät kulttuurin näkyvät ja näkymättömät piirteet sen mukaan, kuinka vaikeaa niihin on vaikuttaa (kuvio 5). Näkyvämpien kulttuurin osien, kuten ryhmän toimintamallien muuttaminen on helpompaa kuin näkymättömien arvojen muuttaminen. (Kotter & Tillman 1996, 130.)



Kuvio 5: Esimerkkejä organisaatiokulttuurin osatekijöistä Kotterin ja Heskettin mukaan. (Kotter & Tillman 1996, 130.)

Organisaatiokulttuurin muutos voi tapahtua myös itsestään, yksinkertaisesti elinkaarikehityksen eli evoluutiomuutosten seurauksena, tai se voi muuttua jonkin uhan tai kriisin seurauksena. Tuottavin tapa edistää kulttuurin muutosta on kuitenkin osaava johtaminen ja järjestelmälliset muutosaloitteet. Kotter (1996) esittää, että tehokas muutosjohtaminen vaatii ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Kotterin mukaan ihmisten johtaminen (tai johtajuus, *leadership*) tarkoittaa vision ja strategian avulla suunnan asettamista, ihmisten yhdistämistä yhteisen päämäärän taakse sekä kannustamista ja inspirointia, jotta tavoitteet ja visio voidaan saavuttaa huolimatta mahdollisista esteistä. Myös Kilpinen (2022) puhuu ihmisten johtamisesta, mutta hän erottaa määritelmässään strategisen johtajan ja ihmisjohtajan toisistaan. Strateginen johtaja kykenee hahmottamaan kokonaisuuden, tunnistamaan syy- ja seuraussuhteet sekä ohjaamaan organisaatiota kohti haluttuja tavoitteita. Ihmiskeskeinen johtaja sen lisäksi kuuntelee erilaisia näkemyksiä, arvostaa moninaisuutta ja ottaa päätöksensä vaikutukset huomioon inhimillisestä näkökulmasta. Hän herättää luottamusta, on aidosti läsnä ja osaa puhutella tunteita - saaden ihmiset sitoutumaan muutokseen ja jakamaan yhteisen vision. (Kilpinen 2022, 221-222; Kotter & Tillman 1996, 22-23; Cameron & Quinn 2024.)

Organisaatiokulttuurin muutos vaatii muutosjohtajuutta, mikä Kotterin (1996) mukaan tarkoittaa kahdeksanvaiheista prosessia muutostarpeen tunnistamisesta uusien toimintatapojen juurruttamiseen. Aluksi nostetaan esiin muutosten kiireellisyys ja välttämättömyys, tutkitaan muutokseen vaikuttavia tekijöitä, kuten markkinatilannetta, sekä tunnistetaan mahdolliset

riskit ja mahdollisuudet koskien muutosta. Tämän jälkeen perustetaan muutoksen läpivientiä varten tiimi, joka on tarpeeksi vahva ohjataksaan muutosprosessia. Tiimin kanssa laaditaan muutokselle strategia ja visio, jotka viestitään tehokkaasti läpi organisaation. Ohjaava tiimi myös johtaa muutosprosessia esimerkkinä toimimisen kautta. Henkilöstöä tulee valtuuttaa laajasti muutosvision mukaiseen toimintaan ja visiota heikentävät järjestelmät ja prosessit tulee poistaa tai muuttaa. Muutosprosessi tulee jakaa välitavoitteisiin, jotta lyhyen aikavälin onnistumiset voidaan varmistaa ja niistä voidaan palkita voitot mahdollistaneita henkilöitä. Toiseksi viimeisenä vaiheena on parannusten vakiinnuttaminen ja mahdollisten uusien muutosten toteuttaminen, ja viimeiseksi uudet toimintatavat juurrutetaan organisaatiokulttuuriin parantamalla kokonaisvaltaisesti johtamista ja sen tehokkuutta. Kotter tähdentää, että nämä vaiheet tulisi käydä systemaattisesti ja järjestyksessä läpi onnistuneen muutoksen aikaan saamiseksi. (Kotter & Tillman 1996, 17-21.)

Muutosnäkökulmasta kulttuuri tulee viimeiseksi, ei ensimmäiseksi. Usein yritykset yrittävät muuttaa kulttuuria ensin, koska sen muuttaminen kohdistuu sisäiseen tekemiseen ja se tunnistetaan vaikeana ja aikaa vievänä. Tämän vuoksi uskotaan, että jos ensin muutetaan organisaation kulttuuria, voidaan sen jälkeen lanseerata melkein mikä tahansa uusi visio tai toimintamalli helpommin. Todellisuudessa kulttuuri kuitenkin muuttuu vasta, kun jokin toimintamallin muutos on onnistuneesti toteutunut ja toiminut jo tietyn aikaa. Normien ja arvojen muutos ei ole mahdollista, ennen kuin uudet toimintatavat ja -mallit on otettu käyttöön. Yrityksen vision kautta voidaan kuitenkin puhua halutusta kulttuurista ennakkoon ja esitellä käytännön toimintamalleja, jotka heijastavat tavoiteltua kulttuuria - tämä lähestymistapa voi helpottaa kulttuurimuutoksen läpivientiä. (Kotter & Cohen 2012, 174)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, se vie aikaa ja siihen liittyy usein myös muutosvastaisuutta, joten täyden muutoksen sijaan tehokkaampaa voi olla olemassa olevan kulttuurin kehittäminen haluttuun suuntaan. Kulttuurin johtamisen ei siis tarvitse tarkoittaa vallitsevan kulttuurin muuttamista, vaan myös sen positiivisten ominaisuuksien ylläpitämistä ja vahvistamista. Muutoksen aloittaminen menestyksen aikana on strategisesti ratkaisevan tärkeää. Kun organisaatio kehittää kulttuuriaan ennakoivasti ilman kriisin tuomaa painetta, se edistää innovaatioita ja vahvistaa kilpailuetua. Ennakoiva kulttuurimuutoksen strategia myös valmistelelee organisaatiota tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tämän takia johtajien tulisi nähdä menestys jatkuvana prosessina, joka vaatii organisaatiokulttuurin jatkuvaa kehittämistä, eikä vain päätepisteenä. (Kotter & Cohen 2012, 174; The Culture Factor 2024.)

2.4.2 Johtajat ja johtajuus kulttuurin muokkaajina

Johtajien vaikutus organisaatiokulttuuriin alkaa siitä, kun yritys perustetaan. Yrityksen perustajat siirtävät organisaatioon omia uskomuksiaan, arvojaan, oletuksiaan ja toimintatapojaan,

jotka ajan myötä voivat muotoutua yrityskulttuuriksi, mikäli organisaatio menestyy. Näistä arvoista ja toimintatavoista tulee tällöin hiljaisia normeja, jotka ohjaavat toimintaa. Vaikka perustajat eivät välttämättä tiedosta ryhmän dynamiikkaa esimerkiksi auktoriteetin ja läheisyyden suhteen, he tulevat rakenteidensa ja prosessiensa kautta vaikuttaneeksi näihin vuorovaikutussuhteisiin. Näin he huomaamattaan muokkaavat sekä organisaation kulttuuria että sen jäsenten välisiä suhteita. Perustajien lisäksi muutkin johtajat vaikuttavat kulttuuriin omalla käyttäytymisellään, arvoillaan ja asenteillaan, ja sen jälkeen, kun organisaatio on onnistunut vakiinnuttamaan itsensä ja luomaan kulttuurin, alkaa päivittäin kulttuuri ohjata sitä, millaista johtajuutta organisaatiossa arvostetaan ja hyväksytään. (Schein & Schein 2017, 181, 125.)

Johtamiskulttuurilla tarkoitetaan organisaation johtamisprosessien, arvojen, käytäntöjen ja normien kokonaisuutta, joka muokkaa johtajien ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja päätöksentekoa. Nikulan (2022) mukaan johtamiskulttuuri rakentuu ihmisten välisissä suhteissa ja arjen kohtaamisissa, mikä tekee siitä voimakkaamman ilmentymän kuin pelkät yrityksen arvot, strategiat ja visiot. Hyvä johtaminen edellyttää, että johtajat viestivät selkeästi ja avoimesti organisaation arvoista ja tavoitteista, mikä auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja omaksumaan organisaation kulttuurin. Johtajien aitous ja sitoutuminen toimivat esimerkkeinä työntekijöille, luoden pohjan luottamukselle ja yhteiselle kulttuurille, joka kannustaa myös itseohjautuvuuteen ja sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin. (Goffee & Jones 2000, Nikula 2022, 31.)

Kirjassaan *The Leadership Challenge* Kouzes ja Posner (2017) käsittelevät johtajan vaikuttavuutta kulttuuriin ensisijaisesti esimerkkinä ja roolimallina olemisen kautta. Esimerkillä johtaminen perustuu Kouzerin ja Posnerin mukaan viiteen käytäntöön:

1. Mallina olemiseen
2. Yhteisen vision inspiroimiseen
3. Vastoinkäymisten voittamiseen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen
4. Toisten voimaannuttamiseen ja yhteistyöhön
5. Saavutusten tunnistamiseen ja niiden juhlimiseen

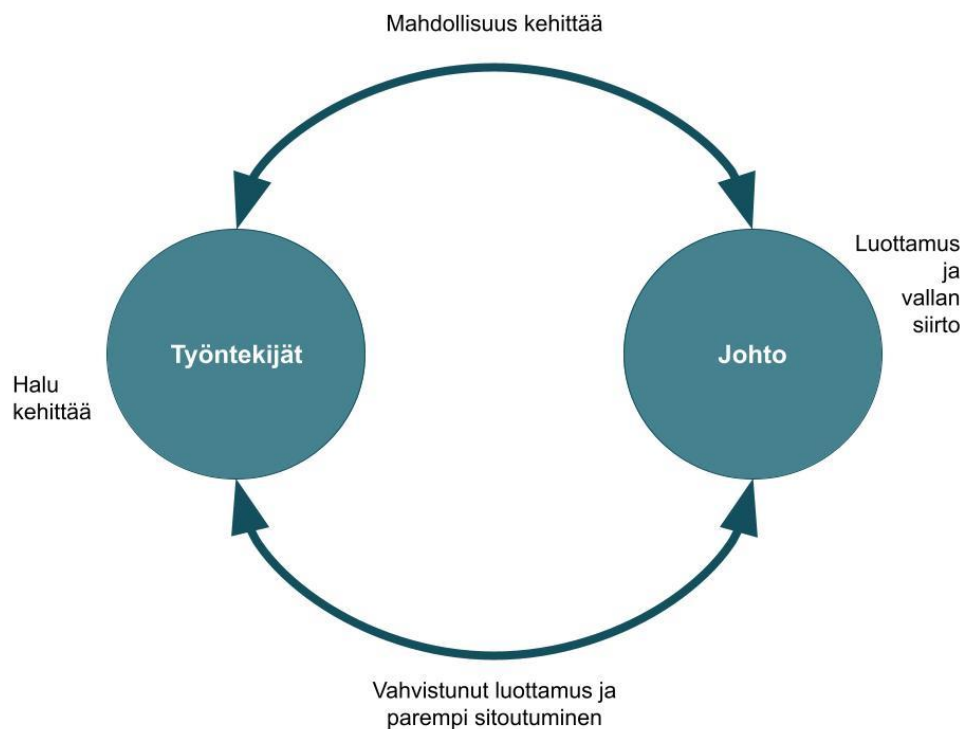
(Kouzes & Posner 2017, 11-20.)

Esimerkillä johtaminen tarkoittaa, että johtajat toimivat roolimalleina näyttämällä aktiivisesti, mitä organisaation muilta jäseniltä odotetaan. Johtajan tulee sisäistää organisaation arvot ja noudattaa niitä johdonmukaisesti, jonka jälkeen arvot ja toimintamallit tulee opettaa organisaation muille jäsenille. Lisäksi johtajan on tärkeää rakentaa luottamusta ”tekemällä, kuten on sanonut” eli lunastamalla työntekijöilleen annetut lupaukset. Tällainen esimerkillinen johtajakäyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti ihmisten sitoutumiseen ja

motivaatioon, heidän työsuoritukseensa sekä organisaation menestykseen. (Kouzes & Posner 2017, 20, 73-77.)

Sitoutumisen vahvistaminen on niin organisaation kuin yksilönkin menestyksen avaintekijä ja lisää työhyvinvointia. Alhainen sitoutuminen työhön voi sen sijaan vaikuttaa hyvinvoinnin ja työsuorituksen heikkenemiseen. Sekä töissä että yksityiselämässä toteutuvien motivaation lähteiden ja voimavarojen esitetään johtavan myönteisiin yksilöllisiin ja organisaation tuloksiin, kuten sitoutumiseen työhön, hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Sen sijaan vähäiset voimavarat ja resurssit sekä korkeat työvaatimukset johtavat usein yksilön tasolla huonoihin terveysvaikutuksiin, kuten uupumukseen, stressiin ja masennukseen, sekä työelämässä henkilöstön vaihtumiseen, sairauspoissaoloihin ja huonoon suoritukseen työtehtävissä. Hardgroven ja Howardin mukaan työhön sitoutuminen ruokkii lisäksi myös ihmisen intohimoa, joka johtaa sitoutumista kaikkeen työhön liittyvään toimintaan. (Knight, Patterson, & Dawson, 2017; Launonen, Kostamo & Marttinen 2017; Raetzer, Self & Klein 2019.)

Tuukka Kostamo kuvaa innostavuuteen kannustavaa organisaatiokulttuuria ”hyvän kehänä”. Motivoitunut työntekijä haluaa kehittyä ja kehittää omaa työtään, joten tähän tulisi tarjota mahdollisuuksia. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sitouttaa työntekijää ja syntyy vahvempi työn omistajuus. Tämä taas aiheuttaa työyhteisön arvostusta, joka ruokkii työntekijän motivaatiota. (Launonen & Ruotsalainen 2017.)



Kuvio 6: Hyvän kehä Kostamon mukaan. (Launonen & Ruotsalainen 2017.)

Johtajuus voi muokata kulttuuria kehittämällä osaamista, kuten luomalla luottamussuhteita ja vahvistamalla henkilökohtaista uskottavuutta (Klein, Wallis & Cooke 2013). Chatman ja Cha (2003) esittelevät kolme keskeistä työkalua kulttuurin johtamiseen ja vahvistamiseen: rekrytointi, socialisaatio ja palkitseminen. Rekrytoinnin kautta valitaan oikeanlaiset henkilöt vahvistamaan kulttuuria, ja Chatman ja Cha korostavat, että rekrytoinnissa tulisi erityisesti ottaa huomioon henkilön ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuus. Socialisaatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö omaksuu organisaation roolin kannalta keskeiset arvot, taidot, odotetut käyttäytymismallit ja sosiaalisen tiedon. Tämä tapahtuu yleensä perehdytyksen kautta. Kolmantena tulee huolehtia organisaation jäsenen palkitsemisesta. Kulttuuri on organisaation epävirallinen palkitsemisjärjestelmä, ja sen tulee olla tiiviisti yhteydessä virallisiin palkitsemiskäytäntöihin. Myös Kulmalan ja Rosvallin (2022) mukaan kulttuurin johtamiseen kuuluu olennaisesti perehdytyksen ja johtamisen kautta tapahtuva yhteisen ymmärryksen ja yhteisöllisyyden rakentaminen ja kehittäminen haluttuun suuntaan, sekä oleellisten rakenteiden ja toimintatapojen kehittäminen. Tähän he vielä lisäävät työpaikan fyysisten puitteiden ja palvelujen kehittämisen tavoitekulttuurin mukaisiksi. (Chatman & Cha 2003; Kulmala & Rosvall 2022.)

Schein ja Schein (2017) kokoavat nämä kaikki osa-alueet yhteen ja esittävät, että kulttuurin rakentamisen, johtamisen ja vahvistamisen keinot voidaan jakaa kuuteen keskeiseen sekä kuuteen toissijaiseen mekanismiin. (Schein & Schein 2017, 183; Yukl 2006, 291-292.)

Ensisijaiset kulttuuria rakentavat mekanismit

1. Mihin johtajat kiinnittävät huomiotaan ja mitä mitataan säännöllisesti
2. Miten johtajat reagoivat kriittisiin tapahtumiin ja organisaation kriiseihin
3. Kuinka organisaatiossa allokoidaan resursseja
4. Tarkoituksellinen roolimallina ja esimerkkinä oleminen, opettaminen ja ohjaaminen
5. Kuinka johtajat palkitsevat ja jakavat vastuuta
6. Miten johtajat rekrytoivat, valitsevat, ylentävät ja erottavat

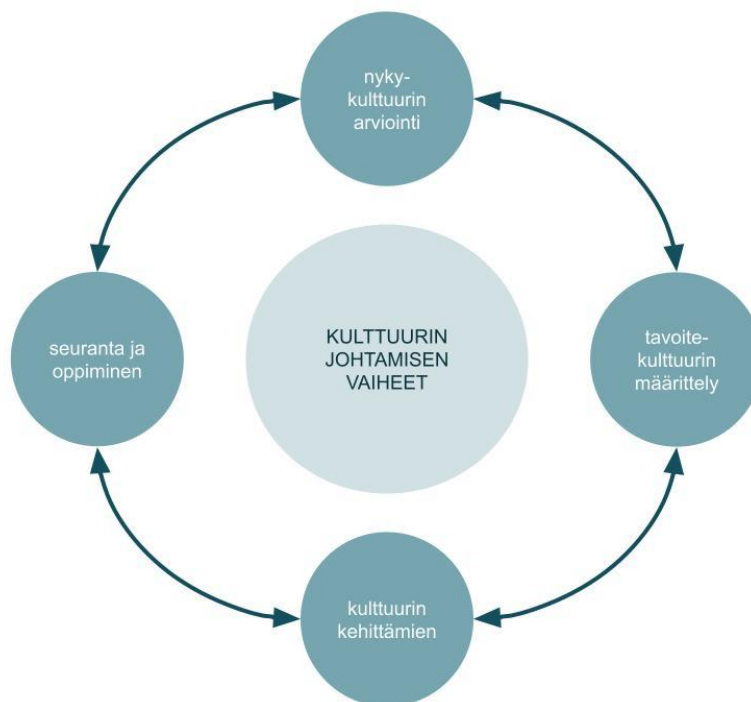
Toissijaiset kulttuuria vahvistavat mekanismit

7. Organisaation muoto ja rakenne
 8. Organisaation käytännöt ja toimintatavat
 9. Organisaation riitit ja rituaalit
 10. Työpaikan fyysiset puitteet ja tilat
 11. Tarinat tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä
 12. Organisaation viralliset kannanotot, opit ja säännöt
- (Schein & Schein 2017, 183; Yukl 2006, 291-292.)

Yhteenvetona tästä luvusta voidaan sanoa, että hyvä arvopohjainen johtaminen auttaa vahvistamaan organisaation yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista tavoitteisiin, mutta kulttuurin johtaminen on monimuotoista ja vaatii huomiota esimerkillisyyden lisäksi yksilötason motivaatioihin, yhteisöllisyyteen, sekä organisaation rakenteisiin ja normeihin.

2.5 Organisaatiokulttuurin arviointi ja mittaaminen

Kulmala ja Rosvall (2022) määrittelevät kulttuurin johtamiselle neljä kehäksi muodostuvaa vaihetta: 1) nykykulttuurin arviointi, 2) tavoitekulttuurin määrittely, 3) kulttuurin kehittäminen sekä 4) seuranta ja oppiminen (kuvio 7). Kulttuurin kehittäminen perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteeseen, jonka ideana on, ettei lopputulos ole koskaan täysin valmis. Kehitystyö alkaa nykykulttuurin arvioinnista, jonka jälkeen arvioidaan, mitkä nykykulttuurin vahvuuksista halutaan jatkossakin säilyttää ja mitä heikkouksia kehittää. Kulttuurin kehittäminen tapahtuu selkeän alun ja lopun omaavan projektin sijaan tutkailun ja hyödyntämisen menetelmillä. Hyödyntämisessä vahvistetaan olemassa olevia hyviä toimintamalleja ja tutkailussa kokeillaan uusia. Strateginen kulttuurin johtaminen edellyttää myös muutoksen, vaikutusten ja vaikuttavuuden seuranta esimerkiksi työntekijäkokemuksen mittaamisella. (Kulmala & Rosvall 2022, 89-105.)



Kuvio 7: Kulttuurin johtamisen vaiheet Kulmalan ja Rosvallin mukaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 89.)

Organisaation kulttuurin ymmärtämisen ja johtamisen tueksi on myös kehitetty monia erilaisia arviointimalleja. Näissä malleissa ja viitekehyksissä kuvataan erilaisia kulttuurin tyypejä sekä organisaatiokulttuurin eri painotuksia ja voimasuhteita, ja niitä käytetään etenkin strategian ja muutoksen johtamisen työkaluina (Kulmala & Rosvall 2022, 25; Tanner 2024, 293). Osa organisaatiokulttuurin arvioimisen työkaluista on konsulttiyritysten omistuksessa ja maksullisia palveluita, mutta osa kyselyistä on saatavina myös ilmaisina. Tässä luvussa perehdytään muutamaan tunnettuun kulttuurin arvioimisen viitekehukseen sekä niihin liittyviin kyselyihin. Kyselyt itsessään ovat hyvin yksinkertaistavia ja karrikoivia, joten niiden käyttö kulttuurin arvioimisen työkaluina soveltuu paremmin osaksi laajempaa, myös laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäviin, kokonaisuuksiin kuin toimimaan yksistään ainoana organisaatiokulttuuria selittävänä tutkimusmenetelmänä. (Luukka 2019, Kulmala & Rosvall 2022, 136.)

Scheinin (2009) mukaan kulttuurin arviointi ylipäätään on ongelmallista. Ensinnäkin mikäli yritykseltä puuttuu ratkaistava ongelma tai jokin uusi strateginen tavoite, organisaatiokulttuurin arviointi ja mittaaminen voi osoittautua tylsäksi ja jopa turhaksi. Lisäksi Schein kritisoi kyselyitä siitä, että eivät oikeastaan mittaa eivätkä voi mitata kulttuuria. Lähtökohtaisesti ei voida ennakkoon tietää, mitä kyselyissä tulisi kysyä, jotta saataisiin olennaisia vastauksia ongelman ratkaisemiseksi, jolloin riskinä on se, että mitataan vääriä tai liian pinnallisia asioita. Myös vuorovaikutteisuuden puuttuminen kyselyistä on olennainen haittapuoli. Kyselyjen sijaan tai vähintään lisäksi organisaatiokulttuuria arvioitaessa tulisi käyttää menetelmänä haastatteluja, ryhmähaastatteluja tai osallistavia työpajoja. Näistä Schein näkee sekä ajallisesti että muutenkin tehokkaimpina ryhmähaastattelut. (Schein 2009, 77-79.)

2.5.1 Kilpailevien arvojen viitekehys ja OCAI-kysely

Michiganin yliopiston tutkijoiden Robert Quinnin ja John Rohrbaughin luoma kilpailevien arvojen viitekehys eli CVF (Competing Values Framework) on todennäköisesti maailmalla tunnetuin ja eniten käytetty malli organisaatiokulttuurin kuvaamisen ja ymmärtämiseen. Kilpailevien arvojen viitekehys kehitettiin 1980-luvun alussa, tuloksena tutkimuksesta, jossa selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation tehokkuuteen. Viitekehyksessään Quinn ja Rohrbaugh kuvaavat organisaation kyvykkyyttä ja kulttuuria kahden ulottuvuuden kautta: vaaka- ja fokusaakselit. (Cameron & Quinn 2006, 33-34; Luukka 2019, 423; Kulmala & Rosvall 2022, 25.)



Kuvio 8: Kilpailevien arvojen viitekehys (Cameron & Quinn 2006, 35.)

Ensimmäistä ulottuvuutta eli organisaation fokusta tarkastellaan kuvaajan X-akselilla, jossa vasemmassa ääripäässä on sisäinen fokus ja yhtenäisyys ja oikeassa ääripäässä ulkoinen fokus ja erilaistuminen. Toinen ulottuvuus eli organisaation vakaus sijoittuu Y-akselille. Sen ylemmässä ääripäässä on joustavuus ja omaehtoisuus ja alemmassa vakaus ja kontrolli. Yhdessä nämä kaksi ulottuvuutta muodostavat neljä lohkoa eli CVF-nelikentän, jossa jokainen lohko edustaa erilaista organisaation arkkityyppiä: klaani, adhokratia, hierarkia ja markkina. Nelikentän diagonaalisesti vastakkain olevat arkkityypit ovat tosilleen vastakohtia, joten mikäli jokin kulttuuri on äärimmäisen paljon yhdessä lohkossa, sen heikkoutena ovat yleensä vastakkaisen kulttuurityypin ominaisuudet. (Cameron & Quinn 2006, 35; Luukka 2019, 423; Kulmala & Rosvall 2022, 25.)

1. Klaanin kulttuuri keskittyy yhteisöön ja yhteistyöhön. Tässä lohkossa olevassa organisaatiossa ihmiset ovat yleensä sitoutuneita yhteisöönsä ja keskittyvät yhteisiin arvoihin ja viestintään. Klaanin kulttuuri vietyä äärimmilleen voi kuitenkin johtaa negatiiviseen sallivuuteen, jossa suorituksella ja tuloksilla ei ole tarpeeksi painoarvoa.
2. Adhokratian kulttuuri on ketterän organisaation kulttuuri, jossa ihmiset, tarkoitukset ja käytännöt ovat sidoksissa luovuuteen, innovaatioon ja visioon. Adhokratian

negatiivinen puoli on kaaoksen kulttuuri, jossa rakenteet unohdetaan ja yritetään tehdä montaa uutta asiaa kerrallaan, usein tuloksetta.

3. Hierarkia perustuu kontrolliin ja systematiikkaan. Hierarkkisessa kulttuurissa painotetaan suunnittelua, tehokkaita järjestelmiä ja prosesseja sekä vahvaa valvontaa. Tämän organisaatiokulttuurin arkkityypin negatiivisia puolia ovat byrokraattisuus sekä virheiden tekemisen pelko ja sen seurauksena jämähtäneisyys.
4. Markkina on kilpailullinen ja suorituskeskeinen kulttuurityyppi, jossa arvostetaan nopeutta, tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia. Markkinakulttuuri voi esiintyä negatiivisena, mikäli ihmisten inhimilliset tarpeet unohdetaan ja keskitytään itsekeskeiseen voittamiseen keinoja kaihtamatta. (Cameron & Quinn 2024, Luukka 2019, 426.)

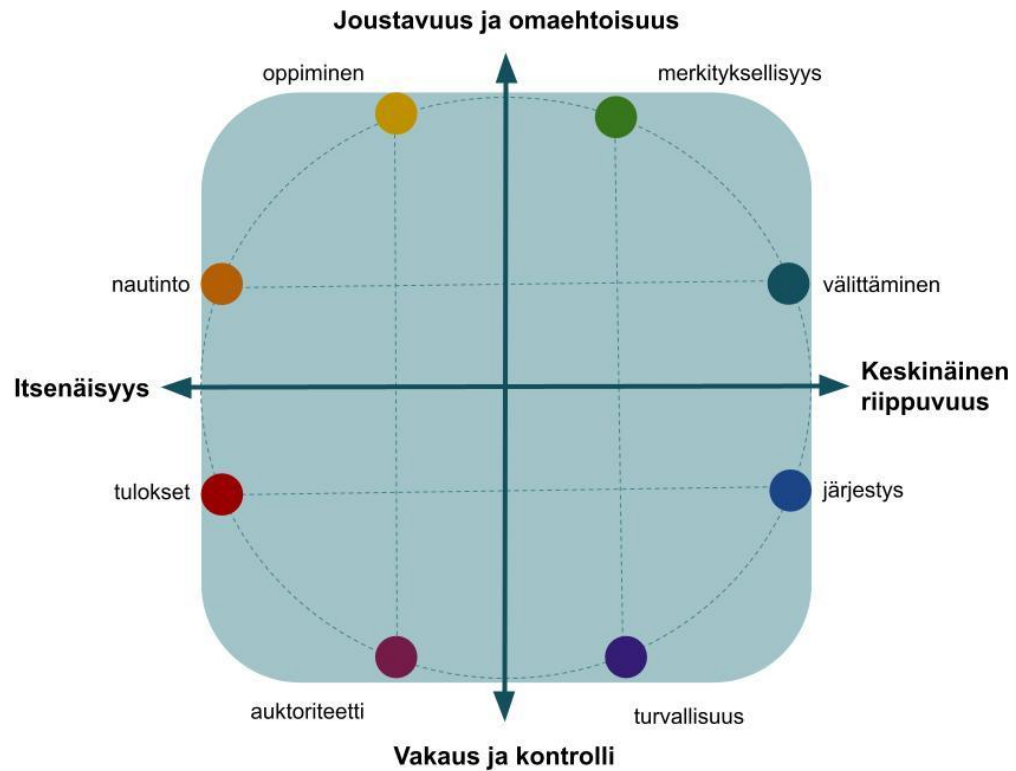
Cameron ja Quinn (2006) kehittivät Kilpailevien arvojen viitekehyksen pohjalta myös kulttuurin arviointityökalun nimeltään Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI on kysely, jossa vastataan yhteensä 48 kysymykseen, jotka on jaoteltu kuuteen kysymykseen, johon kuhunkin kuuluu neljä väittämää kulttuurin eri piirteistä. Kysymysten osa-alueet ovat 1) hallitsevat ominaispiirteet, 2) organisaation johtaminen, 3) ihmisten johtaminen, 4) organisaation liima, 5) strategiset painopistealueet ja 6) onnistumisen mittarit.

Kysymykset pisteytetään antamalla kullekin kuudelle osa-alueelle yhteensä sata pistettä, jotka jaetaan neljän väittämän kesken. Vastaukset annetaan samanaikaisesti sekä nykykulttuurin että tavoitekulttuurin näkökulmasta. Molempiin annettu sata pistettä jaetaan väittämien kesken sen perusteella, mikä organisaatiokulttuurin piirteistä on tai halutaan olevan eniten esillä arvioitavassa kulttuurissa. Tuloksena sekä arvioitavan organisaation nykykulttuuri että sen tavoitekulttuuri kuvataan selkeästi nelikentässä, ja täten voidaan helposti arvioida, mitä johtamisessa kannattaa painottaa, jotta päästään lähemmäksi tavoitekulttuurin piirteitä. Luukka (2019) kuitenkin kritisoi OCAI-kyselyn tuloksia niiden ennalta-arvattavuuden ja tuloksien marginaalisten erojen perusteella riippumatta organisaatiosta, vaikka toteaakin sekä CFV:n että OCAI:n olevan tutkitusti luotettavia ja niiden antavan monia loogisia ulottuvuuksia kulttuurin arviointiin. (Luukka 2019, 427.)

2.5.2 Kulttuurin suuntaamisen viitekehys ja organisaatiokulttuurin kahdeksan tyyppiä

Samoin, kun CVF, myös kulttuurin suuntaamisen viitekehys eli Culture Alignment Framework (CAF) perustuu kahden ulottuvuuden varaan muodostuvaan nelikenttään. CAF-mallissa Y-akseli on sama vakauden ja joustavuuden ulottuvuus kuin CVF-mallissa, joka kuvaa organisaation suhdetta muutokseen. Tässä viitekehyksessä X-akselilla eli toisena ulottuvuutena tarkastellaan organisaation sisäistä itsenäisyyttä ja keskinäistä riippuvuutta, jonka muodostavat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Kulttuurin suuntaamisen viitekehyksessä organisaatiokulttuurille voidaan määritellä kahdeksan eri tyyppiä sen perusteella, miten organisaatiot sijoituvat suhteessa näihin kahteen ulottuvuuteen. CAF-mallin kehittivät Groysberg, Lee, Price ja

Cheng ja se nousi suosioon aiemmin luvussa 2.1 mainitun *Harvard Business Review*'ssa julkaistun artikkelin ”The Leader's Guide To Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organisational Life” myötä vuonna 2018. Tällä hetkellä CAF-mallin kyselyineen omistaa konsulttiyritys. (Groysberg ym. 2018; Luukka 2019, 435; Kulmala & Rosvall 2022, 134.)



Kuvio 9: Culture Alignment Framework. (Groysberg ym. 2018; Luukka 2019, 435; Kulmala & Rosvall 2022, 134.)

Kulttuurin suuntaamisen viitekehyksessä organisaation ihmisten välinen vuorovaikutus vaihtelee erittäin itsenäisestä erittäin riippuvaiseen. Itsenäiset kulttuurit arvostavat enemmän autonomiaa, yksilön toimintaa ja kilpailua. Keskinäisen riippuvuuden kulttuurit sitä vastoin korostavat integraatiota, ihmissuhteiden hallintaa ja ryhmätöitä. Vakauden ja joustavuuden ulottuvuuksissa vakautta kannattavilla organisaatioilla on taipumus noudattaa sääntöjä, käyttää valvontarakenteita, vahvistaa hierarkiaa ja pyrkiä tehokkuuteen, ja joustavuutta kannattavilla on taipumus asettaa etusijalle innovaatiot, avoimuus, monimuotoisuus ja pidemmän aikavälin suunnitelmat. Nämä kaksi ulottuvuutta löytyvät tutkimusryhmän mukaan kaikista organisaatioista riippumatta organisaatiotyypistä, koosta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista, ja niiden varaan rakentuu seuraavat kahdeksan organisaatiokulttuurin tyyppiä:

1. Merkityksellisyyden altruistinen, idealistinen ja suvaitsevainen kulttuuri, jossa työntekijöitä yhdistää kestävä kehitys ja sosiaalisen vastuun arvostus.
2. Välittämisen lämmin ja vilpitön kulttuuri, joka rakentuu luottamuksen ja yhteistyön varaan.
3. Järjestyksen eli yhteisten normien ja sääntöjen kulttuuri, jossa arvostetaan yhteistyön sujuvuutta ja toiminnan tehokkuutta.
4. Turvallisuuden suunnitelmallinen ja varautumista painottava kulttuuri, jossa työntekijät ovat huolellisia ja riskitietoisia.
5. Autoritääriin kulttuuri, jota määrittävät päättäväisyys, rohkeus ja vahvuus, ja jossa työntekijöitä yhdistää
6. Tulosorientoitunut tavoitteellinen ja saavutuksia painottava kulttuuri, jonka työntekijät haluavat voittaa ja menestyä.
7. Nautinnon leikkisä ja vaistonvarainen kulttuuri, jossa työntekijöitä yhdistää huumori ja hauskanpito.
8. Oppimisen avoin ja kekseliäs kulttuuri, jossa työntekijät ovat luovia ja tutkimusorientuneita. (Groysberg ym. 2018; Luukka 2019, 435; Kulmala & Rosvall 2022, 134.)

2.5.3 Denisonin malli

Kolmas laajasti käytetty, ja aiempien CVF:n ja CAF:n kanssa samankaltaista nelikenttää hyödyntävä organisaatiokulttuurin arvioinnin viitekehys, on Denisonin malli. Viitekehys on saanut nimensä kehittäjältään Daniel Denisonilta, ja samoin kuin Quinnin ja Rohrbaughin kilpailevien arvojen viitekehyksessä, siinä tarkastellaan kahtena ulottuvuutena organisaation vakautta ja joustavuutta sekä sisäistä ja ulkoista fokusta. Denisonin viitekehys pyrkii selittämään organisaatiokulttuuria ja sen suhdetta liiketoiminnan suorituskykyyn. Mallin keskiössä on organisaation uskomukset ja oletukset, ja akselien varaan muodostuu jälleen nelikenttä, joka tällä kertaa pitää sisällään neljä organisaation menestykseen liittyvää perusominaisuutta: missio, johdonmukaisuus, osallistaminen ja sopeutumiskyky. Tavoitetilana ja ideaalina olisi, että organisaatiossa olisi tasapainoisesti edustettuina yhtä paljon kaikkia näitä neljää ominaispiirrettä, jolloin yrityksen suorituskyky olisi korkealla. (Denison ym. 2012, 6; Luukka 2019, 435; Kulmala & Rosvall 2022, 134.)

Missio: Joustavuuden ja ulkoisen fokuksen väliin jäävä neljännes kartoittaa organisaation missiota eli tehtävää, ja sitä määrittelevä kysymys on ”Tiedämmekö me mihin olemme menossa?”. Tutkimusryhmän mukaan menestyneillä organisaatioilla on selkeä tarkoituksen ja suunnan taju, jonka avulla ne voivat määrittää organisaation tavoitteet ja strategiat sekä luoda vision organisaation tulevaisuudesta. (Denison ym. 2012, 7; Luukka 2019, 436.)

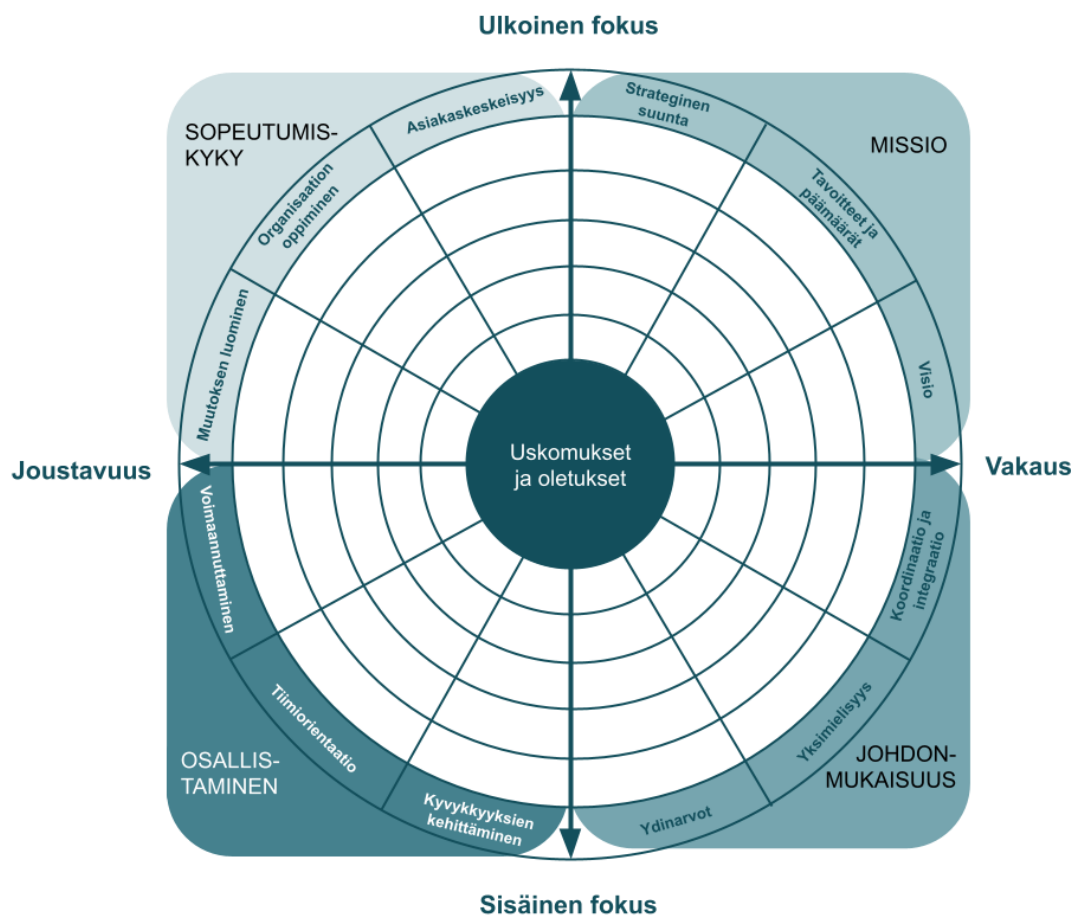
Johdonmukaisuus: Ulkoisen fokuksen ja vakauden välissä oleva neljännes kartoittaa yrityksen johdonmukaisuutta, ja sitä määrittää kysymys ”Onko meillä tarvittavat arvot, järjestelmät ja

prosessit vaikutusvallan kasvuun?”. Organisaatiot ovat tehokkaita, kun ne ovat johdonmukaisia, organisaatiolla on selkeät ydinarvot ja ihmisillä yhteiset toimintatavat ja käytännöt eri tilanteisiin. (Denison ym. 2012, 7; Luukka 2019, 436.)

Osallistaminen: Vakauden ja sisäisen fokuksen muodostava neljännes kartoittaa osallistamista organisaatiossa, ja sen kysymyksenä on ”Ovatko ihmiset sitoutuneita ja onko meillä yhteisymmärrys asioista?”. Tehokkaat organisaatiot vahvistavat ja sitouttavat ihmisiä, rakentavat organisaationsa tiimien ympärille ja kehittävät inhimillisiä valmiuksia kaikilla tasoilla. (Denison ym. 2012, 7; Luukka 2019, 436.)

Sopeutumiskyky: Sisäisen fokuksen ja joustavuuden väliin jäävä neljäs neljännes kartoittaa organisaation sopeutumiskykyä. Sitä määrittävä kysymys on ”Reagoimmeko markkinan ja toimintaympäristön muutoksiin?”. Vahvaa tarkoituksen ja suunnan tajua on täydennettävä joustavuudella ja reagointikyvyllä liiketoimintaympäristöön. Sopeutumiskykyiset yritykset muuttavat ympäristönsä vaatimukset nopeasti toimiksi. (Denison ym. 2012, 7; Luukka 2019, 436.)

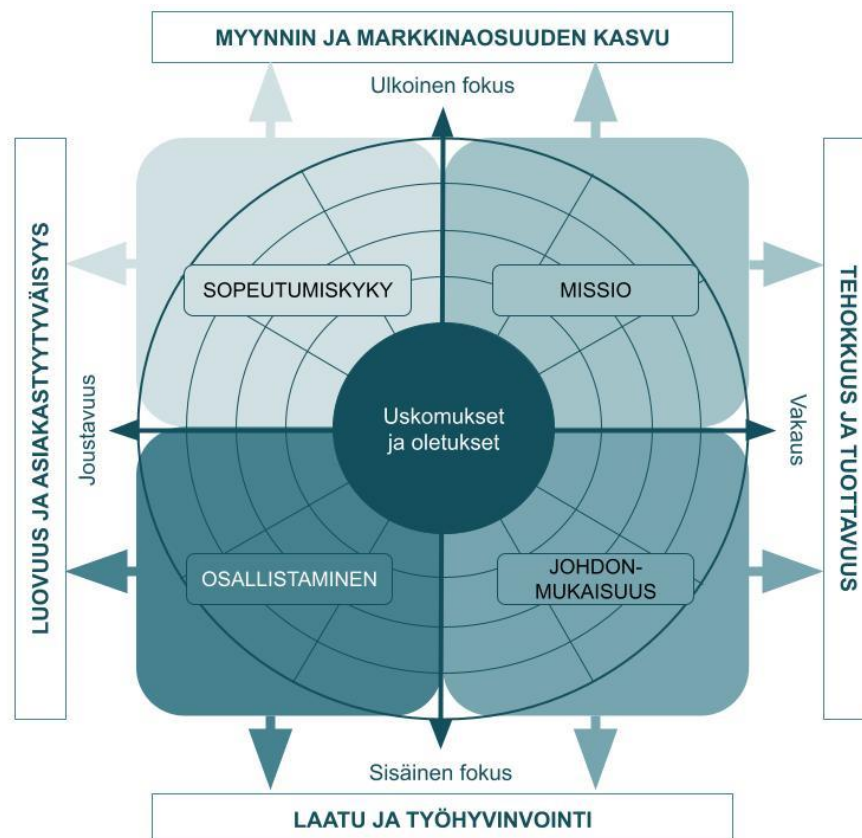
Jokainen näistä neljänneksestä jakautuu vielä kolmeen osa-alueeseen, joten kulttuuria määritteleviä ominaisuuksia on yhteensä 12 kappaletta, kuten kuviossa 5 on mallinnettu.



Kuvio 10: Denisonin organisaatiokulttuurin malli. (Denison Consulting 2020, Luukka 2019, 435.)

Organisaatiot, joilla on vahva ulkoinen fokus ovat sitoutuneet sopeutumaan ja muuttamaan toimintaansa reagoimalla ulkoiseen ympäristöönsä. Tällaiset organisaatiot pitävät silmällä markkinoita ja niillä on ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa, mikä johtaa myynnin ja markkinaosuuden kasvuun. Vastapuolella sisäisesti fokuoituneet organisaatiot ovat sitoutuneita sisäisen dynamiikan, rakenteiden ja prosessien hallintaan, ja näissä organisaatioita arvostetaan myös työntekijöitä. Nämä yhteensä johtavat laadun ja työhyvinvoinnin paranemiseen.

Vakailla organisaatioilla on valmiudet säilyä ennustettavina ja keskittyä liiketoiminnan vahvuuksiin, mikä johtaa korkeaan pääoman tuottoon, investointeihin ja myynnin kasvuun. Sen sijaan joustavilla organisaatioilla on kyky reagoida muutoksiin ympäristössään sekä keskittyä vahvasti asiakkaisiinsa ja ihmisiin, mikä aiheuttaa korkeampia tuote- ja palveluinnovaatioita, luovuutta sekä nopeaa reagointia asiakkaiden ja työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin.



Kuvio 11: Denisonin mallin vaikutukset organisaation suorituskykyyn. (Denison Consulting 2020.)

Denisonin viitekehykseen sisältyy Denison Organizational Culture Survey (DOCS), jonka muodostaa kuudenkymmenen kysymyksen kysely. Kyselyssä on viisi kysymystä jokaisesta mallin

kahdestatoista ominaisuudesta ja kyselyn tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia ja oletuksia organisaation kulttuurista ja johtamisesta. Tuloksena saadaan työntekijöiden näkemys organisaation kulttuurin tilasta. (Denison Consulting 2020.)

Luukka (2019) kritisoi Denisonin malliin pohjautuvaa kyselyä, sillä ei varsinaisesti mittaa organisaatiokulttuuria, vaan enneminkin organisaation toimintakulttuuria ja suoritustasoa. Denison ja hänen tutkimusryhmänsä (2012) määrittelevät kehittämänsä kyselyn ja sen tulosten auttavan organisaatioita keskittymään huomionarvoisiin asioihin, ja siirtymään työntekijöiden tyytyväisyydestä, sitoutumisesta ja moraalista keskusteluista pidemmälle lisäämällä ymmärrystä organisaatiossa siitä, mitä konkreettisia toimia voidaan tehdä tulevaisuuden menestyksen takaamiseksi. Kulmalan ja Rosvallin (2022) mukaan hyödyllisintä Denison-analyysin tekemisessä on sen tarjoama apu yhteiselle keskustelulle. Siinä, missä muut mallit, kuten CVF ja OCAI, tarjoavat kulttuurin analysointiin työkaluja, Denison tarjoaa kuitenkin selkeitä toimenpide-ehtoja kulttuurin kehittämiseksi ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. (Denison ym. 2012, 7; Luukka 2019, 436; Kulmala & Rosvall 2022, 135.)

3 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimusmenetelmä, tai menetelmän sijaan oikeastaan tutkimusstrategia, jossa yhdistellään eri tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää yleisesti monilla yhteiskuntatieteen aloilla sekä myös työelämässä eri toimialoilla. Tapaustutkimusta käytetäänkin usein yhteisötutkimukseen, kaupunkitutkimukseen, sosiologiaan ja antropologiaan, jonka takia tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin myös organisaatiokulttuurin tutkimukseen. (Eriksson & Koistinen 2014; Yin 2018, 5.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on antaa selitys tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta sen omassa kontekstissaan eli luonnollisessa ympäristössään. Tutkimuksen tapaukseksi käsitellään jokin tämänhetkinen ilmiö, joka voi olla esimerkiksi organisaatio, ryhmä, henkilö, projekti tai tapahtuma, johon perehdytään syvällisesti ja josta pyritään antamaan mahdollisimman rikas ja totuudenmukainen kuvaus. Joskus tutkimuksen kohteena voi olla useitakin tapauksia samanaikaisesti. (Kananen 2013, 9, 28, 54; Yin 2018, 15, 17, 32.)

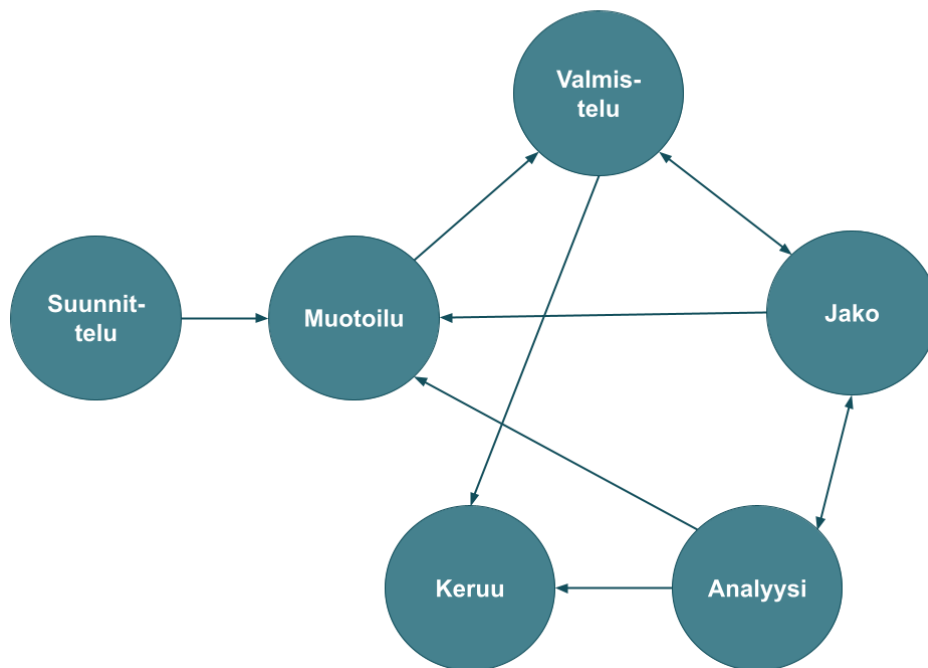
Tapaustutkimukselle luonteenomaista on monimenetelmäisyys ja tutkimusongelman moniulotteisuus (Kananen 2013, 57). Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein sekä laadullisia (kvalitatiivisia) että määrällisiä (kvantitatiivisia) tutkimusmenetelmiä ja useita eri tietolähteitä, jonka takia se rinnastetaan myös triangulaatioon tutkimusstrategiana. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä, kokemuksia ja merkityksiä syvällisesti. Se perustuu usein aineiston keräämiseen sanallisessa muodossa, kuten haastatteluiden, havaintojen ja dokumenttien

avulla, ja sille ominaista on aineiston analyysi laadullisesti tunnistamalla teemoja, malleja ja merkityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii usein selittämään miten ja miksi jokin ilmiö tapahtuu, eikä niinkään keskity numeeriseen mittaamiseen. Sen sijaan määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan numeerisen aineiston avulla ja pyritään mittaamaan, vertailemaan ja tilastollisesti analysoimaan muuttujia, jotta voidaan tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Tässä opinnäytetyössä tapauksena on aiemmin esitelty Varusteleka ja tutkimuksessa hyödynnettiin kolmea laadullista tutkimusmenetelmää: teemahaastattelua, kyselyä sekä dokumenttianalyysiä. (Kananen 2013, 26-28, 33; Yin 2018, 15.)

Yin (2018) jakaa tapaustutkimuksen kolmeen eri tyyppiin sen tavoitteiden perusteella: 1) eksploratiiviseen (*explorative*), jossa tutkitaan uutta tai vähän tutkittua ilmiötä, 2) selittävään (*explanatory*), jossa selitetään ilmiön syy-seuraussuhteita sekä 3) kuvailevaan (*descriptive*), jossa kuvataan ilmiötä tarkasti ja yksityiskohtaisesti (Yin 2018, 5-9). Näistä kolmesta tämän opinnäytetyön tutkimus on lähimpänä kuvailevaa tutkimustyyppiä.

Tapaustutkimusprosessin keskeiset työvaiheet ovat:

1. Tutkimusongelman määrittäminen
2. Tutkimusasetelman jäsentäminen eli kysymysten johtaminen tutkimusongelmasta
3. Tapauksen eli tutkimuskohteen määrittely ja valinta
4. Käytettävien teoreettisten näkökulmien määrittäminen sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valinta
5. Tutkimuksen toteutus eli aineistojen ja tiedon kerääminen
6. Tutkimusaineiston tulkinta ja arviointi
7. Raportointi eli tutkimuksen dokumentaatio
(Eriksson & Koistinen 2014, 22; Kananen 2013, 59.)



Kuvio 12: Tapaustutkimuksen toteutus on lineaarinen, mutta itseään toistava prosessi. (Yin 2013.)

Yin (2013) esittää tapaustutkimuksen toteutuksen vaiheet iteratiivisena kehänä, jossa prosessin suunnitteluvaiheen (plan) jälkeen loput viisi kiertävät kehää. Näin ollen prosessin vaiheet muotoilu (design), valmistelu (prepare), keruu (collect), analyysi (analyze) sekä jako eli raportointi (share) kiertävät kehää itseään toistaen, kunnes tutkimus on saavuttanut saturaation ja tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset. (Yin 2013.)

3.1 Kysely Varustelekan henkilöstölle

Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä Varustelekan organisaatiokulttuurin tutkimuksessa käytettiin kyselyä (liite 1), joka pohjautuu luvussa 2.5.4 esiteltyyn Denisonin malliin. Tapaustutkimukseen valittiin juuri kyseinen kysely, sillä Denisonin malli erottuu edukseen muista vastaavista malleista, sen vahvan liiketoimintaan keskittyvän lähestymistavan vuoksi. Siinä missä esimerkiksi OCAI- ja CVF-mallit keskittyvät organisaatiokulttuurin tyypittelyyn, Denisonin malli yhdistää kulttuurin suoraan yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen. Malliin pohjautuvassa kyselyssä kysymykset liittyvät olennaisesti johtamiseen, strategiaan ja toimintatapoihin, jonka takia sitä voidaan hyödyntää suoraan strategiseen päätöksentekoon. Konsulttiyhdistiön toteuttamana Denison-kyselyyn kuuluu lisäksi tulosten vertailu suureen joukkoon muita yrityksiä Denison Consultingin tietokannassa, mutta vaikka vertailukohteet tässä tapauksessa puuttuivatkin, kyselyn ajateltiin toimivan myös itsenäisesti organisaation nykykulttuurin arvioinnin työkaluna. Kulmalan ja Rosvallin (2022) mukaan Denisonin mallilla saadaan

organisaatiokulttuurin painotuksista ja suuntauksista hyvä visualisointi, ja kyselyn tulokset toimivat etenkin vertailuun organisaation sisällä eri organisaatiotasojen ja mahdollisten tiimi-kohtaisten alakulttuurien välillä. (Denison Consulting 2024; Kulmala & Rosvall 2022, 135.)

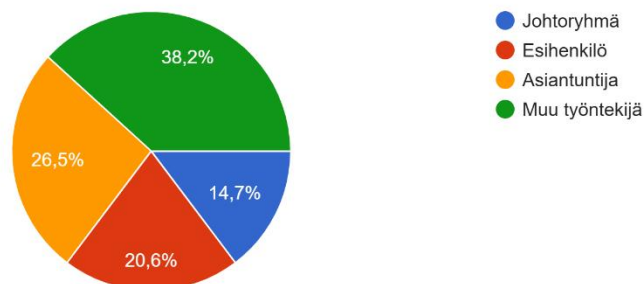
Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön näkemyksiä Varustelekan organisaatiokulttuurista, arvomaailmasta, toimintatavoista ja johtamisesta. Alkuperäisen kyselyn englanninkieliset kysymykset käännettiin opinnäytetyön laatijan toimesta suomeksi, sillä Varustelekan henkilöstö koostuu pääasiassa suomea äidinkielenään puhuvista henkilöistä ja organisaation työkielenäkin on suomi. Kysely toteutettiin hyödyntäen Google Formsia eli kyselylomakkeiden hallintaohjelmaa, ja se lähetettiin linkkinä 23.9.2024 koko Varustelekan henkilöstölle sähköpostilla. Sähköpostin saatetekstissä otettiin huomioon tutkimusetiikan periaatteet ja kerrottiin, että kysely on osa opinnäytetyönä tehtävää tutkimusta ja vastaamalla kyselyyn työntekijä osallistuu tutkimukseen. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa 4.10.2024 saakka ja tutkimuksen tulokset luvattiin jakaa vuoden loppuun mennessä sisäisesti organisaatiossa. Lisäksi kerrottiin, että opinnäytetyö julkaistaan lopulta avoimessa Theseus-tietokannassa. Puolelta välissä osallistumisaikaa lähetettiin vielä muistutusviesti, jossa kehoitettiin työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Kysely koostui yhteensä 60 kysymyksestä, jotka oli jaettu 12 kategoriaan, joissa jokaisessa oli viisi aiheeseen liittyvää väittämää. Vastajia pyydettiin arvioimaan väittämiä Likertin asteikolla viidessä tasossa, jonka toisessa ääripäässä oli ”täysin eri mieltä” ja toisessa ”täysin samaa mieltä”. Kyselyn jokaisen osion jälkeen oli kenttä avoimille palautteille. Kyselyyn sai vastata anonymisti, ja taustatekijöinä kysyttiin työntekijän asemaa organisaatiossa, tiimiä sekä palvelusvuosia Varustelekalla. (Liite 2)

Kyselyyn vastasi yhteensä 34 henkilöä, joista asiantuntijatehtävissä työskenteleviä oli 26,5 %, esihenkilöitä 20,6 %, johtoryhmän jäseniä 14,7 % ja muita työntekijöitä 38,2 % (kuviot 8). Varustelekalla on yhteensä noin 70 työntekijää, joten tutkimukseen osallistui lähes puolet henkilöstöstä vastausprosentin ollessa 49 %.

Asema organisaatiossa

34 vastausta



Kuvio 13: Kyselyyn vastaajien asema organisaatiossa.

Kyselyn kaikki vastaukset vietiin Excel-taulukkoon, jossa vastaukset analysoitiin. Suurin osa kyselyn kysymyksistä oli positiivisia väittämiä, joiden vastauksena ”täysin samaa mieltä” tarkoitti korkeinta numeerista arvoa viisi, esimerkiksi väittäjä 5 a ”Kulttuurimme on vahva”. Kyselyn 60 väittämstä viisi oli sanoitukseltaan negatiivisia, kuten 3 c ”Ongelmia syntyy usein, koska meillä ei ole työhön tarvittavia taitoja”, jolloin niihin annetut vastaukset eivät olisi olleet vertailukelpoisia ilman niiden kääntämistä vastakkaisiksi. Näiden väittämien vastausten arvot käännettiin analyysin aluksi vastakkaisiksi niin, että arvo 1 sai arvon 5, arvo 2 arvon 4 ja niin edelleen. Tämän jälkeen kysymykset lajiteltiin sen perusteella, mikä oli vastaajien asema organisaatiossa, jotta voitiin vertailla näkemyksiä eri organisaatiotasoilla. Tämän lisäksi tulokset lajiteltiin myös palvelusvuosien mukaan, jotta saatiin ymmärrys siitä, miten uusien ja vanhojen organisaation jäsenten näkemykset eroavat toisistaan. Vaikka kyselyyn osallistuvilta kysyttiin myös, mihin osastoon tai tiimiin he organisaatiossa kuuluvat, päätettiin tämä tieto jättää tunnistettavuuden takia analyysistä pois. (Liite 2)

Kyselyn avoimet vastaukset luokiteltiin eli koodattiin teemoihin dokumenttianalyysinä yhdessä muiden viimeaikaisten henkilöstökyselyjen kanssa (Liite 1). Tästä kerrotaan lisää luvussa 3.3 Dokumenttianalyysi.

3.2 Teemahaastattelu

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kanasen (2013) mukaan teemahaastattelua käytetään lähes aina tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä, jotta tapauksesta saadaan ymmärrys (Kananen 2013, 58). Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se on vähemmän strukturoitu kuin lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat tiukasti ennalta määrättyjä ja esitetään tietyssä järjestyksessä, mutta strukturoidumpi kuin täysin avoimiin haastattelukysymyksiin perustuva strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelussa kysymysten järjestystä voi haastattelun edetessä muuttaa ja kysymysten sanamuotojakin voi muokata. Tarpeen vaatiessa voidaan myös esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastattelun tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys Varustelekan johtoryhmän näkökulmasta vallitsevaan organisaatiokulttuuriin sekä määrittellä johtoryhmän toimesta organisaation tavoitekulttuuri. Tutkimuksessa haastateltiin kaikki Varustelekan johtoryhmän kuusi jäsentä, lukuun ottamatta seitsemättä, tutkijan ja haastattelijan roolissa olevaa johtajaa. Lisäksi haastateltiin yrityksen perustaja, joka on olennaisessa asemassa Varustelekan hallintamallia pääomistajana ja hallituksen puheenjohtajana. Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostiviesti ja kalenterikutsu, jolla kutsuttiin heidät osallistumaan haastatteluun ja jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön aiheesta sekä heidän osuudestaan tutkimuksessa. Aihetta sivuttiin myös suullisesti johtoryhmän viikkopalaverissa syyskuun alussa, jossa haastateltavilta

pyydettiin etukäteen suostumus tutkimukseen. Lisäksi haastateltaville annettiin sähköpostissa kysymysten teemat etukäteen pohdittaviksi.

Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Henkilöiden ollessa haastateltavalle jo etukäteen tuttuja ihmisiä, joiden kanssa vuorovaikutustilanteita tapahtuu päivittäin, ei haastattelun alussa tarvinnut käyttää juuri lainkaan aikaa tilanteen lämmittelylle ja aiheeseen tutustumiselle. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi kaikki puolistrukturoidun haastattelun 12 kysymystä (liite 3), mutta kysymykset esitettiin haastateltavien vastausten edellyttämässä järjestyksessä, sekä niiden lisäksi kysyttiin haastattelun edetessä myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin haastattelija puhelimen sanelinsovelluksella m4a-tiedostoiksi, jotka siirrettiin tutkijan henkilökohtaiseen Google Drive -kansioon, johon ei kenelläkään muulla ole pääsyä. Nauhoituksen tueksi ja varmuudeksi haastattelija teki lisäksi muistiinpanoja tekstitiedostoon.

Litterointi on olennainen vaihe haastattelujen purkua. Litteroinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa tuotetaan kelvollinen kirjallinen asiakirja haastattelusta (Gillham 2005, 121). Haastattelujen litterointiin perinteisin keinoin olisi kulunut paljon aikaa, mutta nykuteknologialla litterointi voitiin tehdä hyödyntäen Googlen Notebook LM -tekoälyohjelmistoa. Äänitteet vietiin sovellukseen, jonka jälkeen tekoälylle annettiin ohjeeksi litteroida nauhoitteet mahdollisimman sanatarkasti. Googlen Notebook LM ei kuitenkaan ihan sanatarkkaan litterointiin kaikkien äänitteiden osalta kyennyt, vaan antoi tosistaan hieman erilaisia ja eri tasoisia litterointeja tai yhteenvetoja. Nämä päätettiin kuitenkin hyödyntää, mutta tämän takia tekstiaineistot käytiin vielä tarkkaan läpi, niistä korjattiin virheet ja tekoälyn tekemät erikoiset tulkinnot, ja ne yhteensovitettiin haastattelujen muistiinpanojen kanssa. Lisäksi nauhoitteita kuunneltiin läpi ja niistä poimittiin muutamia olennaisia sitaatteja tukemaan aineistojen litteroinnin tarkkuutta.

Litterointityön jälkeen materiaalista luokiteltiin olennaisia toistuvia aiheita, jotka jäseneltiin taulukkoon. Tällaista luokittelua, jossa tunnistetaan aineistosta toistuvia sanoja, lauseita tai ilmaisuja, jotka liittyvät teemojen sisältöön, kutsutaan avoimeksi koodaukseksi. Kun aineisto oli analysoitu avoimen koodauksen kautta, ryhmiteltiin tunnistetut kohdat aiemmin määriteltyjen teemojen ja haastattelukysymysten perusteella. Teemoihin valittiin haastatteluista myös osuvia lainauksia, joita voitiin käyttää raportoinnin tukena. Lopuksi kaikista haastatteluista tehtiin analyysinä yhteenveto taulukkoon (Liite 6). (Gillham 2005, 134-139.)

3.3 Dokumenttianalyysi

Kolmantena menetelmänä tutkimuksessa käytettiin dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa analysoidaan erilaisia kirjallisia, visuaalisia tai digitaalisia dokumentteja systemaattisesti. Se on erityisen hyödyllinen, kun tutkitaan jo olemassa olevia lähteitä, kuten raportteja, artikkeleita, sähköposteja, sopimuksia, ja monia muita kirjallisia

aineistoja. Dokumenttianalyysin avulla voidaan ymmärtää ja tulkita ilmiöitä, prosesseja tai rakenteita, joita dokumentit heijastavat. (Bowen 2009.)

Dokumenttianalyysillä haluttiin perehtyä tarkemmin Varustelekan johtamiskulttuuriin sekä johtamisen ja henkilöstön sitouttamisen käytäntöihin ja toimintamalleihin. Tutkimuksen laajuus oli jo asemansa puolesta hyvä käsitys siitä, millaista materiaalia organisaatiossa on olemassa näistä aiheista, ja ne haluttiin koota yhteen, koodata teemoihin ja analysoida niin, että tutkittavasta tapauksesta saataisi mahdollisimman laaja ja tarkka kuvaus.

Analysoitavat dokumentit valittiin johdannossa esiteltyjen tutkimuskysymysten perusteella, tavoitteena vastata etenkin siihen, miten Varustelekan johtamiskulttuurin rakenteet ja ilmenymät liittyvät kulttuuriin muodostumiseen. Analyysi suoritettiin kahdessa vaiheessa, josta ensimmäisessä analysoitiin Varustelekan esihenkilöiden perehdytys- ja koulutusmateriaaleja, ja toisessa yhdistettiin organisaatiokulttuurikyselyn avoimet vastaukset Varustelekan viimeaikaisiin työtyytyväisyyskyselyjen tuloksiin. Tällä haluttiin syventää ja laajentaa etenkin työntekijöiden näkökulmaa organisaatiokulttuurista.

Ensimmäisen analyysin dokumentit järjestettiin taulukkoon (liite 1) ja luokiteltiin opinnäytetyön teoriaa hyödyntäen avoimen koodauksen keinoin. Kontekstianalyysinä aineisto luokiteltiin ensin sen perusteella, mihin tarkoitukseen dokumentit on tehty sekä milloin ne on luotu tai milloin niitä on edellisen kerran päivitetty. Sisällön analyysinä aineistojen sisältö tiivistettiin keskeisiin aiheisiin ja teemoihin. Tämän jälkeen luokiteltiin, missä kaikissa dokumenteissa puhutaan yrityksen strategiasta ja arvoista sekä luokiteltiin aineistosta myös johtamiseen liittyvät teemat ja keskeiset käsitteet. Lopuksi etsittiin aineistosta vielä diskurssianalyysinä kaikki armeijamaailmasta tai sotilastoimintaan liittyvät viittaukset ja käsitteet, sillä ne tunnustettiin keskeisiksi kulttuurin identiteettiä määritteleviksi artefakteiksi.

Toiseen dokumenttianalyysiin valittiin viisi vertailtavaa dokumenttia: Tähän työhön laadittu kysely ja sen tulokset avointen vastausten kanssa, työhyvinvointikysely keväältä 2023, työkuormituskysely keväältä 2024, sekä syys- ja lokakuun 2024 kuukausittaiset henkilöstökyselyt. Kontekstianalyysinä kaikki viisi kyselyä luokiteltiin ensin sen mukaan, milloin ne on tehty ja kuinka paljon vastaajia niihin on osallistunut. Tämän perusteella myös päätettiin yhdistää analyysin käsittelyssä syys- ja lokakuun henkilöstökyselyt, joiden vastaukset olivat keskenään hyvin samanlaiset ja joiden välissä oli muihin verrattuna huomattavasti vähemmän aikaa. Sisällön analyysinä aineistojen vastaukset luokiteltiin organisaatiokyselyn kysymysten mukaisiin teemoihin. Organisaatiokyselyn avoimista vastauksista poimittiin kommentit, jotka liittyivät näihin osa-alueisiin, jonka lisäksi kommentteja verrattiin organisaatiokulttuurikyselyn numeerisiin arvoihin sekä vastaaviin arvoihin ja kommentteihin muissa kyselyissä. Näin pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva henkilöstön näkemyksestä Varustelekan johtamisesta ja organisaatiokulttuurista tällä hetkellä.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvaillaan Varustelekan organisaatiokulttuuria ja vastataan tutkimuskysymyseen, millainen Varustelekan organisaatiokulttuuri on tällä hetkellä ja millainen tavoitekulttuurin tulisi yrityksen johtoryhmän mielestä olla. Luukka (2019) kuvaa Varustelekan kulttuuria... mutta onko tämä säilynyt organisaatiossa vuosien varrella? Dokumenttianalyysillä perehdytään yrityksen johtamiskulttuuriin, henkilöstön näkemyksiä kulttuurista avataan kyselyn tuloksilla ja teemahaastatteluilla selvitetään, mitä kulttuurin osia tulisi johtoryhmän mielestä vahvistaa tai kehittää, jotta yrityksen strategiset tavoitteet kansainvälistymisen ja brändin muutoksen suhteen voitaisiin saavuttaa. Luvussa myös tarkastellaan, poikkeavatko johdon ja henkilöstön käsitykset toisistaan, ja millaisia keskeisiä kehittämisalueita tutkimuksen tuloksista nousee.

4.1 Varustelekan johtamiskulttuuri

Johtamisen rakenteisiin keskittyvän dokumenttianalyysin perusteella Varustelekan johtamiskulttuurin kulmakiviä ovat yrityksen strategiassakin esiintyvät Modus Operandin periaatteet sekä organisaation arvolause ”Hyvien puolella”. Varustelekan strategiaan on mission sijaan kirjattu Modus Operandi yrityksen toimintaperiaatteeksi ja sitä kuvataan kolmen keskeisen toimintaohjeen kautta: 1) Tartu rohkeasti toimeen, 2) Tee niin, että voit olla ylpeä ja 3) Jaa tietoa ja kokemuksia. (Varusteleka 2023a.)

Organisaatiossa käytettävien johtamisen perehdytys- ja koulutusmateriaaleissa painottuu tehtävätaktiikan periaatteet. Tehtävätaktiikka on 1800-luvun Saksan sotilastaktiikkaan (Auftragstaktik) perustuva johtamisen ja päätöksenteon malli, jossa painotetaan joustavuutta, yksilön ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä tilannetajua päätöksenteossa. Sen periaatteita on hyödynnetty myös Varustelekan Modus Operandissa, jonka takia se korostuu johtamiseen liittyvissä tiedostoissakin. Lisäksi materiaaleissa toistuu usein esimerkillä johtaminen. Esimerkiksi Varustelekan esihenkilöiden perehdytysluentosarjan A-osassa sanotaan ”Kaikella sillä, mitä sanot tai teet (tai jätät sanomatta tai tekemättä!), on vaikutusta siihen minkälaisen esimerkin annat”. Varustelekan esihenkilöt ovat roolimalleja, jotka omalla toiminnallaan näyttävät suunnan koko tiimille. He kantavat ”kovaa vastuuta” - eli ottavat täyden vastuun omista päätöksistään, tiimensä suoriutumuksesta sekä arvojen mukaisesta toiminnasta. Varustelekan johtamista määrittävässä tiedostossa, Esihenkilö Varustelekalla, sanotaan tähän liittyen: ”Johtaminen ja esimiestaidot ovat taitoja siinä missä muutkin. Niissä kehittyy, kun treenaa tavoitteellisesti. Jokaisella esimiehellä on 100 % vastuu oman ja tiimensä osaamisen kehittämisestä.”

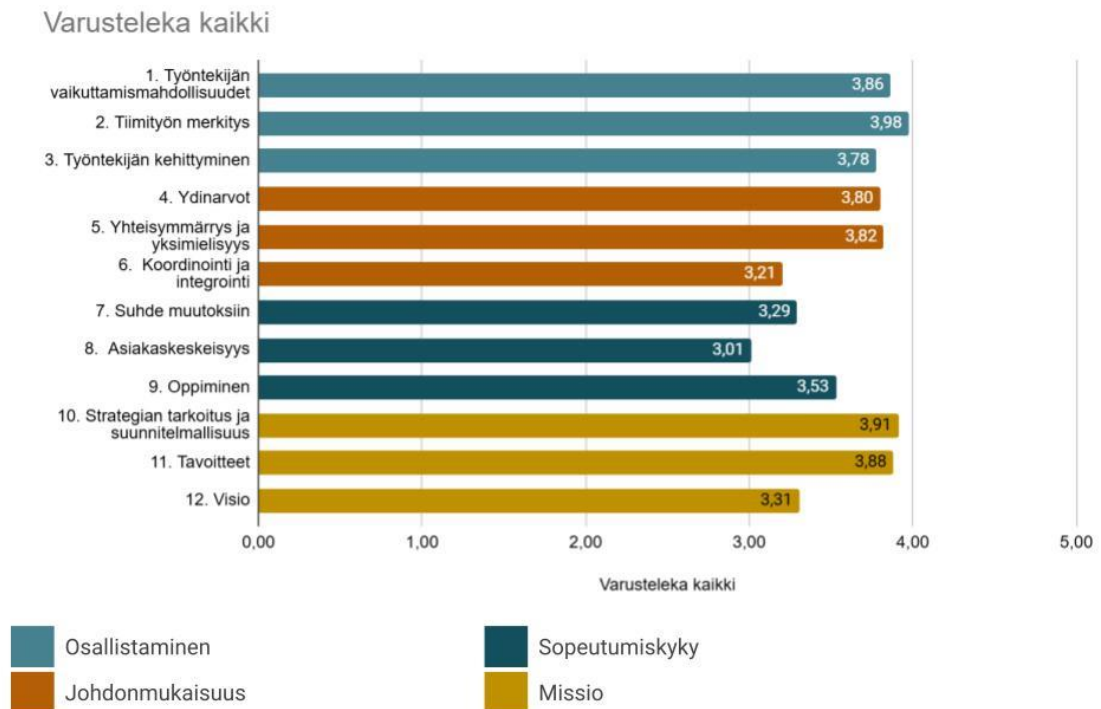
Analysoidut aineistot viittaavat myös siihen, että johtamiseen Varustelekalla kuuluu vahvasti itseohjautuvuuden tukeminen. Esihenkilöiden tulee asettaa selkeitä tavoitteita, mutta antaa silti tiimeille vapaus toteuttaa työnsä itsenäisesti. Itseohjautuvuuden kulttuuria kannustetaan

ja vastuun kannon tärkeyttä korostetaan. Myös luottamuksen rakentaminen nousee keskeisenä teemana, johon viitataan esimerkiksi avoimella viestinnällä, ja palautteenannon sekä läsnäolon rakenteilla ja toimintamalleilla. Strategisesti yrityksen johtaminen suuntautuu kasvuun ja brändin vahvistamiseen kansainvälisillä markkinoilla, mikä tekee johtamisesta myös hyvin tavoiteorientoitunutta. Kun yhdistetään tavoitteisiin joustava ja luottamusta korostava johtamismalli, se luo pohjan menestyvälle ja arvojohteiselle organisaatiolle.

4.2 Henkilöstön näkemys Varustelekan organisaatiokulttuurista

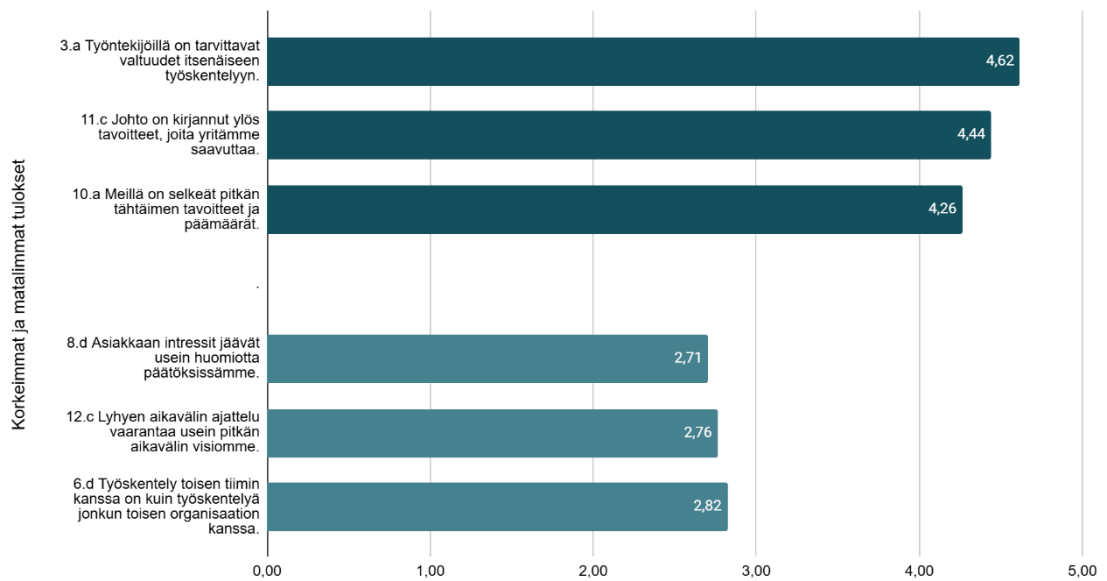
Varustelekan organisaatiokulttuurikyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä Varustelekan organisaatiokulttuurista, arvoista, toimintatavoista ja johtamiskäytännöistä, sekä selvittää poikkeavatko johdon ja muun henkilöstön käsitykset toisistaan.

Denisonin organisaatiokulttuurin mallissa kulttuurin näkökulmat jakautuvat neljään keskeiseen ulottuvuuteen: osallistamiseen, johdonmukaisuuteen, sopeutumiskykyyn ja mission selkeyteen. Kun tarkastelee Varustelekan koko henkilöstön vastauksia näissä kategorioissa (kuvio 9), voidaan nähdä, että organisaation vahvuuksia ovat työntekijöiden osallistaminen ja mission selkeys, mutta organisaation sopeutumiskyvyssä ja sisäisessä koordinaatiossa on kehittämisen varaa.



Kuvio 14: Pylväskaavio Varustelekan organisaatiokulttuurikyselyn vastauksista.

Kyselyn vastauksissa (liite 5) näkyy vahva sitoutuminen työhön ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen kaikilla organisaatiotasolla. Erityisesti johtoryhmä (4,43) ja asiantuntijat (4,22) kokevat vaikutusmahdollisuutensa suuriksi, kun taas muiden työntekijöiden keskuudessa (3,89) vaikutusmahdollisuudet nähdään maltillisempina. Johtoryhmän korkeat pisteet voivat heijastaa heidän itsenäisyyttään strategisissa päätöksissä, mutta yleisesti ottaen kaikki työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä ja ovat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Koko organisaation korkeimmat pisteet (4,62) annettiin väittämälle ”Työntekijällä on tarvittavat valtuudet itsenäiseen työskentelyyn” (Kuvio 10). Tämä luo pohjan hyvälle yhteishengelle ja työn omistajuudelle sekä korkealle motivaatiotasolle organisaation sisällä.



Kuvio 15: Korkeimmat ja matalimmat pisteet koko organisaatiolta.

Denisonin mallin mukaan korkea osallistaminen tarkoittaa, että työntekijöillä on vahvan vaikutusvallan lisäksi vahva osallistuminen päätöksentekoon. Varustelekan tapauksessa osallistamiseen liittyvät kysymykset osoittavat merkittävää hajontaa johtoryhmän ja muiden tasojen välillä. Johtoryhmä kokee päätökset usein oikealla tasolla tehdyiksi (4,60), mutta asiantuntijat (3,33) ja kaikki muut työntekijät johtoryhmää lukuun ottamatta (3,71) kokevat tämän huomattavasti heikommin (Liite 5). Tämä voi viitata osallistamisen puutteeseen alemmilla tasoilla, jonka takia työntekijät kokevat päätösvaltansa vähäisemmäksi.

Missio ja strategian selkeys ja tavoitteet koetaan vahvimpana johtoryhmässä (4,24), mutta muiden työntekijöiden keskuudessa (3,76) strateginen suunta vaikuttaa olevan hieman vähemmän selvä (liite 5). Koko organisaation osalta toiseksi eniten pisteitä annettiin kuitenkin väittämälle ”Johto on kirjannut ylös tavoitteet, joita yritämme saavuttaa” (Kuvio 10). Esienkilöille strategia on hyvin selkeä, mutta he kokevat pitkän aikavälin vision vähemmän

motivoivaksi ja innostavaksi kuin johtoryhmä. Yhteenlaskettuna koko organisaatio antoi toiseksi matalimmat pisteet väittämälle ”Lyhyen aikavälin ajattelu vaarantaa usein pitkän aikavälin visiomme”. Ero johtoryhmän ja muun organisaation jäsenten välillä osoittaa viestinnän parantamisen tarpeen, jotta kaikki organisaatiotasot ymmärtäisivät yhteisen suunnan ja tavoitteet entistä paremmin.

Asiakaskeskeisyys on alue, jossa kehitystä tarvitaan koko organisaation tasolla, sillä asiakkaan tarpeiden huomioiminen jää yleisesti alhaisemmalle tasolle. Kaikista vähiten pisteitä sai väittämä ”Asiakkaan intressit jäävät usein huomiotta päätöksissämme” (2,71) (Kuvio 10). Johtoryhmä osoittaa korkeampaa asiakaslähtöisyyttä (3,04) verrattuna asiantuntijoihin (2,91) ja esihenkilöihin (2,86), mutta yleisesti asiakaspalautteen merkitystä voisi vahvistaa, jotta se tulisi konkreettisemmin esiin päivittäisessä toiminnassa (liite 5). Tämä voisi edistää koko organisaation asiakaskeskeisyyttä ja asiakastyytyväisyyden kasvua.

Kyselyn vastauksissa näkyy myös eroa arvojen kokemisessa: Johtoryhmä ja esihenkilöt arvostavat organisaation arvoja ja eettisiä periaatteita selkeämmin (4,04) kuin asiantuntijat (3,47) (liite 5). Samaten palvelusvuosien mukaan lajiteltuina, korostuu arvojen kokeminen eri lailla riippuen siitä, kuinka kauan työntekijät ovat olleet organisaation jäseninä. Sekä alle viisi vuotta työskennelleet (3,72) että yli kymmenen vuotta työskennelleet (3,56) organisaation jäsenet kokevat arvojen määrittävän toimintamalleja vähemmän kuin 5-9 vuotta työskennelleet jäsenet (4,11) (Liite 4). Johtoryhmän jäsenistä yli puolet ovat työskennelleet yrityksessä 5-9 vuotta, kun taas asiantuntijoina organisaatiossa on paljon sekä alle 5 vuotta työskennelleitä että yli 10 vuotta työskennelleitä. Nämä tulokset korostavat johdonmukaisuuden ja arvojen välittämisen merkitystä sekä arvopohjaisen johtamisen tarvetta kaikilla organisaatiotasolla, jotta organisaation kulttuuri vahvistuisi entisestään ja tukisi paremmin organisaation tavoitteita.

Dokumenttianalyysinä (liite 7) käsitellyt aineistot, organisaatiokulttuurikyselyn avoimet vastaukset sekä muut viimeaikaiset henkilöstökyselyt, tukevat kauttaaltaan näitä tuloksia. Keskeisinä vahvuuksina kyselyiden tuloksissa ilmenee vahva yhteishenki ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet. Työntekijät kokivat pääosin voivansa osallistua itseään koskeviin päätöksiin ja vaikuttaa työpaikan asioihin, ja työpaikan avointa ilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä pidetään keskeisinä töissä viihtymisen lähteinä. Hyvästä yhteishengestä ja tiimityölle annetuista pisteistä huolimatta (3,94-3,98/5), avoimissa palautteissa korostui, että tiimirajat ylittävä yhteistyö on heikkoa, ja projektien koordinointi sekä integrointi eri osastojen välillä kaipaa huomattavaa parannusta. Lisäksi toivottiin päätöksenteon selkeyttä ja läpinäkyvyyttä etenkin epävarmoina taloudellisina aikoina, jolloin työntekijöiden mukaan ottaminen voisi vähentää turhautumista ja epävarmuutta. Organisaation sisäistä viestintää arvostetaan, mutta osa työntekijöistä kokee, että tiedonkulussa on parantamisen varaa. Esimerkiksi jotkut saavat tietoa projekteista liian myöhään, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä tai lisätä kiireen tuntua.

Kyselyjen mukaan esihenkilöiden tarjoama palaute ja heidän antamansa tuki ovat saaneet hyvät arvostelut, mutta palaute- ja viestintäkäytäntöjä voisi kuitenkin kehittää ja siten parantaa viestinnän toimivuutta sekä organisaation eri tasoilla että eri tiimien väleillä.

4.3 Johtoryhmän arvio Varustelekan nykykulttuurista ja tavoitekulttuurista

Teemahaastatteluilla haluttiin selvittää johtoryhmän näkemys Varustelekan vallitsevasta kulttuurista sekä selvittää, millainen olisi toivottu organisaation tavoitekulttuuri. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset (Liite 3), ja vastausten kautta muodostui johdon yhteinen käsitys johtamisesta ja kulttuurista Varustelekalla.

4.3.1 Nykyinen organisaatiokulttuuri: ”kummallinen työpaikka kummallisille ihmisille”

Varustelekan organisaatiokulttuurissa yhdistyy vahva yhteisöllisyys, omaleimainen brändi ja epämuodollisuus. Kulttuuria ovat muokanneet merkittävästi yrityksen perustajan, Valter Lindholmin, ideologiset arvot ja hänen perinnöksi jättämänsä asenteet. Haastattelut tuovat esiin, että Lindholm loi pohjan Varustelekan epäkonventionaaliselle, jopa hieman kapinalliselle työtavalle ja yhteishengelle. Alkuperäinen ideologia, joka painotti markkinoiden konventioista poikkeamista ja ”hyvien puolella” olemista, on pysynyt mukana yrityksen kasvun myötä, mutta saanut lisää kerroksia uuden johdon, erityisesti nykyisen toimitusjohtajan, Jari Laineen, johdolla.

Kulttuurin ytimessä on ollut sekä rentous että suoraviivainen, mustaa huumoria arvostava työilmapiiri. Varustelekan oma visuaalinen tyyli sekä symbolit, kuten työntekijöiden käyttämät yrityksen oman tuotannon vaatteet, sotilasmaailmasta siviilikäyttöön omaksutut moraalimerkit sekä yrityksen logo hihamerkinä, ja muutoin tietynlainen sotilashenkinen pukeutumistyyli, vahvistavat yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyttä vahvistaviksi symboleiksi mainittiin myös niin ikään sotilasmaailmasta omaksuttu, organisaation tunnuksella varustettu haastekolikko (challenge coin), joka jaetaan jokaiselle työntekijälle koeajan jälkeen. Myös yrityksen oma kieli, joka sisältää esimerkiksi sisäpiirivitsejä, kansainvälisiä vaikutteita sotilas- ja armeijapiireistä sekä kiroilua, on keskeinen osa ”lekalaisuutta” eli organisaation identiteettiä. Yrityksen yhteinen historia ja siihen liittyvät onnistumiset, kuten omien tuotteiden ensimmäiset versiot - suuren suosion saavuttanut merinohuppari ja M05-maastokuvion mallisuojan poistumisen jälkeen tehdyt vaatteet ja varusteet - sekä paljon näkyvyyttä tuoneet markkinointikampanjat, ovat nostattaneet itseluottamusta ja tunnetta siitä, että Varusteleka tekee asioita omalla tavallaan - poikkeuksellisesti ja menestyksekkäästi.

Johtoryhmän jäsenet korostavat, että Varusteleka on erilainen työpaikka kuin muut ja että se erottuu massasta omilla tavoillaan ja arvoillaan. Varustelekan kulttuuria kuvataan yhteisöksi,

jossa vallitsee vahva ”me-henki”. Hankintajohtaja käyttää termiä ”kupla” ja Lindholm puhuu ”kultista” kuvaillessaan Varustelekan yhteisöä. Talusjohtaja kertoo yhteisöllisyydestä haastattelussaan seuraavasti: ”Täällä on niinku semmonen toisiinsa luottamisen meininki - välittömyyttä, jota en oo kokenut missään muussa mestassa missä mä oon ollu”. Lindholm kiteyttää asian sanoessaan, ”Tää on edelleen kummallinen työpaikka kummallisille ihmisille”.

Haastatteluissa monet johtoryhmän jäsenet mainitsevat kääntöpuolena siiloutumisen ja roolien epäselvyyden. Tämä on osittain perua siitä, että yrityksen kasvaessa alkuperäinen organisaatiomalli, joka perustui vapauteen ja matalaan hierarkiaan, ei enää sovellu yhtä hyvin nykyiseen henkilöstömäärään ja toiminnan laajuuteen. Tämä näkyy muun muassa ristiriidoissa siitä, miten työntekijät mieltävät omat vastuunsa ja millaisia rooleja eri tiimit organisaatiossa kantavat.

4.3.2 Arvot ja visio Varustelekan organisaatiokulttuurissa

Varustelekan arvoista keskeisin, ”Hyvien puolella”, on kulttuurin peruspilari. Se on muovannut työntekijöiden asenteita ja käsityksiä siitä, mitä on hyväksyttävää, ja antanut selkärangan organisaation identiteetille. Varustelekan strategiassa ”Hyvien puolella” määritellään seuraavasti: ”Varusteleka on hyvien puolella. Puolueettomille riittäisi, ettei maailmaan tule lisää paha. Hyvien puolulaiset näkevät vaivaa, että maailmassa olisi enemmän hyvää” (Varusteleka 2023a). Arvolause ilmentää Varustelekan yhteiskunnallista, joskus jopa radikaalia pyrkimystä olla erilainen, mikä näkyy esimerkiksi yrityksen tavoitteessa tukea eettisesti ja ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja puhumalla vastuullisuuden sijaan vastuuttomuudesta.

Arvon tulkinnanvaraisuus on kuitenkin aiheuttanut haasteita: työntekijöiden on tulkittu omakuvan arvon osittain subjektiivisesti, mikä on luonut jonkin verran konflikteja organisaation sisällä. Lindholm kuitenkin kokee tulkinnanvaraisuudenkin hyvänä asiana. Hän näkee arvolauseen tärkeänä osana Varustelekan identiteettiä ja uskoo sen ohjaavan yrityksen toimintaa: ”Se on mun mielestä hienoa, että et työntekijätkin vihaisesti kyseenalastaa sen. Mitä mä oon ymmärtänyt, niin se ”hyvien puolulaisuus” tulee hirveän usein esille niin, että jos me kerta tehdään näin ja näin, niin eihän me silloin olla hyvien puolella. Työntekijät ottaa sen vakavasti ja vaatii sitä firmalta, ja mun mielestä se on aina hyvä merkki. Ja sit toisaalta ne arvot ohjaa meidän toimintaa enemmän kuin muiden firmojen. Me niinku tehdään aidosti arvopohjaisia päätöksiä”. Varustelekan kasvaessa ja toimintaympäristön muuttuessa myös asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet ovat monipuolistuneet, mikä vaatii ”hyvien puolella” -arvolauseen monipuolista soveltamista ja mahdollisesti selkeämpää määrittelyä.

Toinen keskeinen arvo on avoimuus eli pyrkimys aitoon läsnäoloon ja avoimeen viestintään, mikä juontuu myös luvussa 4.1 käsitellystä yrityksen ”Modus Operandista”. Varustelekalla on avoin ja suora viestintätapa, mikä näkyy niin työkavereiden välillä kuin asiakkaidenkin suuntaan. Avoimuus ja suoruuks ilmenee organisaatiossa monilla eri tavoilla, kuten luottamuksena

työntekijöiden kykyä käsitellä suoraa palautetta, mikä edesauttaa avointa ja rehellistä keskustelukulttuuria. Varustelekan myyntijohtaja arvioi tämän olevan vallitsevan kulttuurin vahvuuksia sanomalla ”kyllä minä luulen, et se [kulttuurin vahvuus] on myös se suorapuheisuus, mistä puhuttiin aikaisemmin, et ei aleta kiertelee ja kaartelee, vaan sanotaan asiat aika lailla silleen miten ne on”. Yleisesti ottaen haastatteluissa annetaan kuva siitä, että Varustelekan viestintäkulttuuri on avoin ja suora, mutta siinä on myös omat haasteensa ja se voi toisinaan johtaa konflikteihin. Onnistunut johtaminen edellyttää tasapainoilua avoimuuden, rehellisyyden ja toisaalta diplomatian ja harkinnan välillä.

Varustelekan visio ”Total Word Domination” on jossain määrin etääntynyt käytännön arjesta, ja johtoryhmästä monet nostavat esiin, että yrityksen visio saatetaan kokea vieraannuttavana, abstraktina ja kaukaisena. ”Total World Domination” voidaan tulkita kahdella tavalla. Toisaalta se voi viitata kirjaimellisesti maailmanlaajuiseen markkinajohtajuuteen, jota esimerkiksi Amazon on saavuttanut. Toisaalta se voi olla kuvainnollisempi ilmaisu Varustelekan kunnianhimosta ja halusta muuttaa maailmaa parempaan suuntaan omien arvojensa mukaisesti. Varustelekan markkinointijohtaja kertoo visiosta näin: ”Se visio ei oo mitenkään yksiselitteisesti muotoiltu. Sille varmaan löytyy monenlaista tulkintaa, ja voi olla myös, että se ei niinku puhuttele kovin suurta osaa henkilökunnasta”. Yhtenä mahdollisena vieraannuttavana tekijänä hän myös mainitsee vision englanninkielisyyden, mikä saattaa tehdä siitä vähemmän omaksutun organisaatiossa, jossa lähes kaikkien äidinkieli on suomi. Haastatteluissa ilmenee, että monet johtoryhmän jäsenet ovatkin toivoneet vision tarkempaa jäsentämistä ja selkeämpää kytkeä konkreettisiin tavoitteisiin. Näin työntekijät voisivat kokea vision innoittavana ja yhteenkuuluvuutta vahvistavana tekijänä.

4.3.3 Johtaminen ja johtajat Varustelekalla

Johtamisen merkitys Varustelekan organisaatiokulttuurille on ollut huomattava. Yrityksen perustaja Lindholm loi aikanaan oman identiteettinsä ympärille rakentuvan kulttuurin, jossa oli vahva tekemisen meininki ja kapinallinen henki. Lindholm myöntää haastattelussaankin, että yrityksen kulttuurissa näkyi ja kuului alkuaikoina vahvasti ”rikkinäisten vihaisten nuorten miesten” energia. Tämä kuitenkin johti vahvaan itsenäisyyteen, jossa työntekijät nauttivat suuresta vapaudesta ja vastuusta omissa työtehtävissään.

Nykyinen toimitusjohtaja Jari Laine, joka on tuonut enemmän ammatillista ja systemaattista johtamista Varustelekaan, on merkittävä tekijä nykykulttuurissa. Hän on pyrkinyt tasapainotamaan alkuperäistä vapauden ideologiaa luomalla rakenteita, jotka tukevat yrityksen strategista kasvua ja työntekijöiden osallistamista. Laineen johtamistyyliä myös arvostetaan johtoryhmän jäsenten keskuudessa. Esimerkiksi talousjohtaja mainitsee siitä seuraavaa: ”Jari on luonut ihan hiton hyvän hengen ja systeemin, missä se kuuntelee paljon ja pitää kenties vasta

viimeisenä ite puheenvuoron. Jengi inspiroituu tästä ja varmaan kiinnittää huomio omassa johtamisessa”.

Johtamiskulttuurissa korostuu moderni, osallistava ja joustava ote. Laine itse sanoo haastattelussaan kulttuurin johtamisesta seuraavaa: ”Mä oon sitä koulukuntaa, et ei voi puhua siitä, että johdetaan kulttuuria, vaan johdetaan ihmisiä. Et kun helposti jos aletaan puhua, et johdetaan jotain niin abstraktia asiaa ku kulttuuri, niin siitä tulee niinku höttöä. Ihmisiä johdetaan, asioita managerataan tai hallinnoidaan, ja jos halutaan vaikuttaa kulttuuriin, vaikutetaan ihmisiin, joka on sit sitä johtamista. Meillä se on niinku se tehtäväjohtamisen tapa, joka painottaa kovaa vastuuta ja toimeen tarttumista, ja toisaalta sitä vapautta”. Johtoryhmän jäsenet mainitsevatkin haastatteluissaan, että Varustelekan johtaminen todella on avointa, keskustelevaa ja osallistavaa, ja yritys pyrkii tukemaan työntekijöitä heidän omissa vahvuuksissaan. Johtoryhmän ja työntekijöiden välinen matala hierarkia mahdollistaa vapaan mielipiteiden vaihdon, mutta joidenkin haastattelujen perusteella tämä johtamismalli saattaa johtaa myös roolien epäselvyyteen ja vastuiden omimiseen.

Haastatteluissa ilmenee, että monet johtoryhmän jäsenet pitävät Varustelekan johtamiskulttuuria yrityksen menestystekijänä: vapaus tehdä omia ratkaisuja ja luottaa asiantuntemukseen ovat auttaneet säilyttämään luovan ilmapiirin Varustelekalla. Tämä vapaus kuitenkin heijastuu ajoittain epäselvyyksiin, jotka johtavat siiloutumiseen ja toiminnan koordinoimisen haasteisiin. Johtamiskulttuurin suurimpana heikkoutena koetaan muutosjohtamisen satunnaisuus ja proaktiivisuuden puute, mikä näkyy esimerkiksi, kun yrityksen strategiaan muutoksiin ei ole ehditty valmistautua riittävästi. Tästä syystä monet johtoryhmän jäsenet ehdottavat, että tulevaisuudessa muutosjohtaminen voisi olla systemaattisempaa.

4.3.4 Tavoitekulttuuri: suunta selkeämmille arvoille ja systemaattisuudelle

Varustelekan kulttuurissa on useita piirteitä, joita tulisi vaalia ja säilyttää tulevaisuudessakin. Yhteisöllisyys nousee esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Työntekijät kokevat olevansa osa ainutlaatuisia työpaikkaa ja arvostavat yhteisöllisyyttä. Avoin ja suora viestintäkulttuuri on toinen tärkeä piirre, jota tulisi vaalia. Varustelekan kulttuurissa asioista puhutaan suoraan ja rehellisesti, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin ja tehokkaan ongelmanratkaisun. Useat haastateltavat korostavat suoran viestinnän merkitystä. Esimerkiksi markkinointijohtajan mukaan ”suoruus ja avoimuus on varmasti niitä menestystekijöitä”. Myös luottamus työntekijöihin ja heidän osaamiseensa on keskeinen Varustelekan kulttuurin piirre, jota tulisi vaalia. Haastatteluissa korostetaan, että Varusteleka antaa työntekijöilleen paljon vapautta ja vastuuta, ja heitä kannustetaan itsenäiseen työskentelyyn. Tämä luottamuksen ilmapiirin säilyttäminen on tärkeää työntekijöiden motivaation ja luovuuden kannalta. Kehitys- ja HR-johdaja kuvailee tätä hyvin sanoessaan, että johtamisessa ”ihmisiin luotetaan ja toisaalta se mikä ohjeistuksissakin on, että niinku virheet on hyvästä ja ihmisiä ei lyödä, vaikka ne

epäonnistuu”. Varustelekan organisaatiokulttuurissa on myös useita muita positiivisia piirteitä, joita tulisi säilyttää ja vahvistaa. Näitä ovat esimerkiksi pyrkimys tehdä hyvää, virheistä oppiminen ja jatkuva kehittyminen. Säilyttämällä nämä vahvuudet Varusteleka voi jatkossakin olla ainutlaatuinen ja menestyvä yritys.

Yrityksen johtoryhmän mielestä tavoitekulttuurin tulisi olla nykyistä suunnitelmallisempi ja selkeämpi roolien ja vastuiden osalta. Haasteena mainitaan siiloutuminen, joka on osittain seurausta yrityksen nopeasta kasvusta ja organisaatorakenteen muutoksista. Tiimit keskittyvät helposti omiin tavoitteisiinsa ja yhteistyö eri osastojen välillä voi olla puutteellista. Johtoryhmän näkemyksen mukaan tarvitaan lisää rakenteita, jotka tukevat päätöksenteon selkeyttä, erityisesti suuremmissa ja pitkän tähtäimen tavoitteissa. Siiloutumisen vähentämiseksi osa johtoryhmästä toivoo, että eri tiimit ja henkilöstön jäsenet olisivat avoimemmin mukana strategisessa päätöksenteossa. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi lisäämällä tiimien välistä yhteistyötä ja viestintää jo varhaisessa vaiheessa, kun uusia hankkeita käynnistetään.

Haastatteluissa myös korostuu, että arvojen ja vision tulisi olla entistä konkreettisempia ja käytännönläheisempiä, jotta ne tukisivat Varustelekan tavoitteita. Useat haastateltavat kritisoivat "Total World Domination" -vision ja "Hyvien puolella" -arvolauseen hämäryyttä ja vaikeutta hahmottaa niitä konkreettisella tasolla. Molempia tulisi kirkastaa ja ehkä määrittellä tarkemmin, jotta kaikki työntekijät ymmärtäisivät ne samoin. Visio kaipaisi myös kytkemistä päivittäiseen toimintaan: sen tulisi kannustaa työntekijöitä ja konkretisoida yrityksen tulevaisuudenkuva. (Liite 6)

4.4 Yhteenveto tuloksista

Varustelekan tavoitekulttuuri on siis kokonaisuus, joka muodostuu nykykulttuurin vahvuuksista ja viestinnän, strategian ja johtamisen jatkuvasta kehityksestä. Yrityksessä on vahva yhteisöllisyys ja johdon mukaan luottamus työntekijöihin, mutta vision ja strategian epämääräisyys sekä siiloutuminen ja muutosjohtamisen puutteet ovat selkeitä haasteita. Onnistunut tavoitekulttuurin kehittäminen edellyttää, että näihin haasteisiin tartutaan ja että yrityksen visio ja strategia kirkastetaan ja konkretisoidaan siten, että se ohjaa henkilöstön toimintaa ja luo yhteisen ymmärryksen yrityksen suunnasta.

Seuraavassa taulukossa on yhteenvetona tiivistetty johtoryhmän ja henkilöstön näkemykset ja niiden erot Varustelekan organisaatiokulttuurissa. Näkemykset on luokiteltu keskeisiin, opinäytetyön teoriaosuuteen pohjautuviin, johtamisen teemoihin ja niiden pohjalta on esitelty myös olennaisia kehittämisalueita.

Teema	Johdon käsitys	Henkilöstön käsitys	Erot ja kehittämisalueet
-------	----------------	---------------------	--------------------------

Organi- saatio- kulttuuri yleisesti	Kulttuuri on vahva, yhteisö- linen ja omintakeinen. Ma- tala hierarkia johdon ja hen- kilöstön välillä. Kääntöpuo- lella siiloutuminen ja roolien epäselvyys.	Kulttuuri koetaan vah- vana, mutta hierarkki- sena.	Johdon ja henkilöstön käsi- tykset ovat yleisesti linjassa, mutta henkilöstön mukaan kulttuuri nähdään hierakki- sena, mikä voi viitata lä- pinäkyvyyden lisäämisen tar- peeseen.
Arvot	”Hyvien puolella” on kulttuu- rin peruspilari, jota johdon on helppo noudattaa, mutta se nähdään myös tulkinnan- varaisena.	Arvot koetaan osittain epäselviksi ja tulkin- nanvaraisiksi.	Arvolause koetaan kaikilla organisaation tasoilla hie- man tulkinnanvaraiseksi, mikä viittaa arvojen konkre- tisoinnin tarpeeseen.
Strate- gia, missio ja visio	Strategia, tavoitteet ja toi- mintaperiaatteet ovat sel- keät. Visio koetaan abstrak- tiksi.	Strateginen suunta osittain epäselvä. Pit- kän aikavälin tavoit- teet ja visio koetaan abstrakteiksi.	Strateginen suunta hieman vähemmän selvä työntekijöi- den keskuudessa kuin esi- henkilöillä ja johdolla, mikä viittaa viestinnän lisäämisen tarpeeseen. Lisäksi visio vaatii konkretisoimista orga- nisaation kaikilla tasoilla.
Johta- mis- kulttuuri	Johtamista kuvataan strate- gisenä, modernina, osallista- vana ja avoimena.	Johtamisen rakenteet ja perehdytykset hy- vällä tasolla. Johtami- nen koetaan kuitenkin ajoittain etäiseksi ja autoritaariseksi.	Johtamisessa vaikuttaa ole- van variaatiota organisaa- tiossa. Johtamista voidaan kehittää kohti osallistavam- paa ja henkilöstön tarpeisiin reagoivaa mallia.
Viestintä ja läpinäky- vyys	Viestintä on riittävän avointa ja selkeää.	Viestinnässä on joita- kin epäselvyyksiä ja puutteita.	Johdon ja henkilöstön näke- mykset ristiriidassa. Vies- tintä vaatii oikea-aikaisuutta sekä läpinäkyvyyden ja avoi- muuden lisäämistä entises- tään.
Autono- mia ja	Työntekijöillä on hyvä auto- nomia ja suuret	Osa henkilöstöstä ko- kee, että autonomia	Organisaation eri tasoilla vaikutusmahdollisuudet

sitoutuminen	vaikutusmahdollisuudet, sitoutuminen on vahvaa.	on rajoitettua ja vaikutusmahdollisuudet maltillisia.	eroavat, mikä saattaa vaatia johdolta enemmän luottamusta ja vastuun jakamista työntekijöille.
Avoimuus ja osallistaminen	Avoimuus nähdään vahvuutena ja henkilöstön osallistamista pidetään riittävänä. Päätökset tehdään oikealla tasolla.	Osallistumismahdollisuuksia kaivataan lisää, erityisesti päätöksenteossa.	Johdon ja henkilöstön näkemykset poikkeavat toisistaan, mikä viittaa avoimuuden lisäämistarpeeseen, etenkin päätöksiin liittyen, sekä osallistamisprosessien kehitystarpeeseen.
Yhteistyö ja tiimityö	Tiimien välinen yhteistyö nähdään pääosin toimivana. Jonkin verran siloutumista seurauksena yrityksen nopeasta kasvusta ja organisaattiorakenteen muutoksista.	Tiimien välinen yhteistyö koetaan ajoittain satunnaiseksi ja tiimien eri tyylit viestiä aiheuttavat ristiriitaja.	Tiimien välinen yhteistyö nähdään osittain ongelmallisena niin johdon kuin muun henkilöstön mielestä. Tiimien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri yksiköiden välillä tulisi tehostaa.
Sopeutumiskyky ja muutostohtaminen	Muutosjohtaminen nähdään osittain satunnaisena ja siihen liittyy proaktiivisuuden puute.	Henkilöstö kokee muutosten olevan liian nopeita tai ylhäältä johdettuja.	Muutoksiin tarvitaan enemmän henkilöstön osallistamista ja ymmärrystä muutosten tarpeista. Muutosjohtamisen tulisi olla systemaattisempaa.
Asiakaskeisyys	Avoin ja suora viestintätapa, mikä näkyy niin työkavereiden välillä kuin asiakkaidenkin suuntaan. Asiakkaan näkökulmaa ei kuitenkaan oteta tarpeeksi huomioon päätöksenteossa. Asiakasymmärryksessä puutteita, etenkin kansainvälisesti.	Asiakkaan mielipidettä ei oteta tarpeeksi huomioon.	Johdon ja henkilöstön näkemykset linjassa. Asiakastutkimuksia sekä asiakaspalautteen merkitystä voisi vahvistaa organisaatiossa.

Taulukko 1: Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista

5 Kehittämistoimenpiteet ja pohdinta

Tapaustutkimuksen raportoinnissa olennaista on, että tutkimuksen löydökset esitetään selkeästi ja ne liitetään myös alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tässä opinnäytetyössä raportointiin on valittu lineaaris-analyttinen rakenne, jossa ensin käsitellään tutkimuksen lähtökohdat, sen jälkeen aineisto ja menetelmät, sitten tulokset edellisessä luvussa ja lopuksi tässä luvussa esitetään johtopäätökset. (Yin 2013, 229-230; Eriksson & Koistinen 2014, 41.)

Tämän opinnäytetyön ja samalla tapaustutkimuksen tavoitteeksi asetettiin tuloksellisen organisaatiokulttuurin piirteiden määrittäminen sekä siihen liittyvien johtamismenetelmien selvitys. Tutkimuskysymyksiä läpi työn on käytetty seuraavia kolmea:

1. Millainen organisaatiokulttuuri edesauttaa yrityksen menestystä?
2. Miten kulttuuria johdetaan ja kehitetään sekä miten johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?
3. Millainen Varustelekan organisaatiokulttuuri on tällä hetkellä ja millainen tavoitekulttuurin tulisi Varustelekan johtoryhmän mielestä olla?

Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin teoriaosuudessa luvussa 2, ja kolmanteen kysymykseen saatiin vastaukset itse tutkimuksesta, jota käsiteltiin luvussa 4.

Yrityksen menestystä edistävä organisaatiokulttuuri on vahva ja joustava. Lisäksi yrityksen strategian ja kulttuurin tulee tukea toisiaan, mikä osaltaan luo kilpailuetua ja parantaa yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin ja saavuttaa tavoitteensa. Tällaisten menestyksellisyiden piirteiden omaava kulttuuri vahvistaa yhteisöllisyyttä, työntekijöiden sitoutumista ja yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on organisaatiolle tärkeää. Vahvassa organisaatiokulttuurissa arvot, asenteet ja käyttäytymismallit ovat yhtenäisiä, mikä mahdollistaa strategisten tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen. Kulttuurin tulee myös olla joustava ja avoin muutoksille, jotta se voi sopeutua nopeasti ympäristön vaatimuksiin ja siten tukea yrityksen strategista kehitystä.

Kulttuurin johtaminen ja kehittäminen edellyttävät, että johto määrittelee yrityksen arvot ja tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa, ja sitoutuu niihin. Johtamisen keinoin organisaatiokulttuuriin vaikutetaan luomalla ympäristö, jossa kulttuuri tukee strategisia tavoitteita ja jossa työntekijät voivat omaksua ja toteuttaa organisaation arvoja. Kulttuurin johtaminen vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitä tehdään arvojohtamisen ja johdonmukaisen viestinnän kautta. Johtajan rooli on merkittävä: johtaja vahvistaa kulttuuria esimerkiksi, inspiroimalla ja sitouttamalla henkilöstön kulttuurimuutoksiin.

Varustelekan nykyinen organisaatiokulttuuri on omaleimainen, vahva ja arvoihin perustuva, ja se tukee yrityksen brändiä ja työntekijöiden sitoutumista. Johtoryhmän määrittelemässä tavoitekulttuurissa korostuu kuitenkin tarve sopeutua kansainvälistymisen ja strategisen kasvun vaatimuksiin säilyttäen samalla yrityksen ydinarvot ja erilaisuus. Tavoitteena on kulttuuri, joka tukee johdonmukaisesti niin brändi-imagon uudistusta kuin organisaation laajentumista uusille markkinoille. Samalla halutaan varmistaa työntekijöiden sitoutuminen sekä yhteisöllisen kulttuurin säilyminen.

Varustelekan organisaatiokulttuurin tutkimuksen tulosten perusteella määrittyi kahdeksan keskeistä kehittämisaluetta ja jokaiseen niistä toimenpide-ehdotuksia (taulukko 2).

	Kehittämisalueet	Kehittämistoimenpiteet
1	Kulttuurin ja strategian tiiviimpi linjaus	Vahvistetaan kulttuurin ja strategian välistä yhteyttä ja lisätään läpinäkyvyyttä selkeyttämällä rooleja ja vastuita.
2	Kulttuuristen arvojen ja vision jäsentäminen ja konkretisointi	Tehdään arvolauseesta "Hyvien puolella" konkreettisempi ja vähemmän tulkinnanvarainen. Jäsennetään visio paremmin ja kytketään se konkreettisiin tavoitteisiin.
3	Ihmiskeskeisen johtamisen vahvistaminen ja esimerkillä johtaminen	Vahvistetaan ihmiskeskeistä, osallistavaa, vuorovaikutteista ja empaattista johtamistyyliä. Noudatetaan arvoja johdonmukaisesti ja toimitaan roolimalleina.
4	Työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation vahvistaminen	Lisätään autonomiaa ja tehostetaan osallistumismahdollisuuksia ja osallisuuden tunnetta päätöksenteossa, mikä lisää sitoutumista.
5	Viestinnän avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen	Parannetaan kauttaaltaan viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, ja tuetaan jatkuvaa keskustelua kulttuurin kehittämisestä.
6	Tiimien välisen yhteistyön tehostaminen	Ehkäistään siiloutumista lisäämällä tiimien välistä yhteistyötä ja viestintää esimerkiksi yhteisten projektien ja tapaamisten avulla.

Asiakaskeskeisyyden parantaminen	Tehdään säännöllisesti asiakastutkimuksia ja -kyselyitä, joilla vahvistetaan asiakasymmärrystä ja asiakaspalautteen merkitystä päätöksenteossa, mikä myös lisää asiakastyytyväisyyttä.
Jatkuva kulttuurin arviointi ja kehitys	Kehitetään palautejärjestelmää tukemaan kulttuurin jatkuvaa arviointia ja osallistavaa kehitystä.

Taulukko 2: Varustelekan kulttuurin kehittämisaalueet ja -toimenpiteet.

Ensinnäkin kulttuurin ja strategian välistä yhteyttä voidaan vahvistaa selkeyttämällä rooleja ja vastuita, mikä parantaa läpinäkyvyyttä ja varmistaa, että organisaatiokulttuuri tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Kulttuuristen arvojen ja vision konkretisoinnissa pyritään tekemään arvovälineistä "Hyvien puolella" tarkempi ja vähemmän tulkinnanvarainen. Lisäksi visio jäsennetään niin, että pitkän aikavälin tavoite tuntuu saavutettavammalta ja henkilöstön yhteinen ymmärrys siitä, mitä visio tarkoittaa käytännössä, kasvaa. Näin arvot ja visio toimivat selkeinä toiminnan suuntaviivoina, jotka yhdistävät organisaation ja sen työntekijät.

Ihmiskeskeisen johtamisen vahvistamisessa keskitytään osallistavaan, vuorovaikutteiseen ja empaattiseen johtamistyyliin, jonka tavoitteena on luoda luottamusta ja tukea työntekijöiden sitoutumista. Lisäksi johtamistyyli pyritään yhtenäistämään johtoryhmän jäsenten ja esihenkilöihin keskuudessa, jotta organisaation arvot ja toimintatavat välittyvät johdonmukaisesti kaikilla tasoilla. Johtajat noudattavat arvoja johdonmukaisesti ja toimivat roolimalleina, näyttäen esimerkkiä siitä, miten arvoja toteutetaan käytännössä. Kuten luvussa 2.4 käsiteltiin, tämä vahvistaa organisaation kulttuuria ja luo yhtenäisen esimerkillä johtamisen tavan, joka tukee yrityksen tavoitteita ja sitouttaa henkilöstöä.

Työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota lisätään antamalla heille enemmän autonomiaa ja osallistumismahdollisuuksia päätöksenteossa, mikä syventää heidän osallisuuden tunnetaan. Näin myös ruokitaan "hyvän kehää", josta puhuttiin luvussa 2.4.2: Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja saavat kehittää työprosesseja, heidän sitoutumisensa organisaation tavoitteisiin kasvaa, ja koko organisaation suorituskyky paranee.

Viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kehitetään lisäämällä organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja tukemalla jatkuvaa keskustelua kulttuurin kehittämisestä. Viestintää ja tiedottamista lisätään kauttaaltaan ja niitä kehitetään strategisesti. Oikeanaikainen, strateginen viestintä on tärkeää etenkin muutostilanteissa. Muutosjohtamisen näkökulmasta avoin viestintä on keskeinen keino varmistaa, että työntekijät ymmärtävät muutosten tavoitteet ja kokevat ne omikseen, jota käsiteltiin luvussa 2.4.1. Tiimien välisen yhteistyön tehostaminen ehkäisee siloutumista edistämällä tiimirajat ylittävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, esimerkiksi yhteisten projektien ja säännöllisten tapaamisten kautta.

Asiakaskeskeisyyden parantamiseksi toteutetaan säännöllisesti asiakastutkimuksia ja -kyselyitä, joiden avulla syvennetään asiakasymmärrystä ja lisätään asiakaspalautteen vaikutusta päätöksenteossa. Tämä myös parantaa asiakastyytyväisyyttä. Viimeisenä varmistetaan jatkuva kulttuurin arviointi ja kehitys palautteeseen perustuvan järjestelmän avulla, joka tukee kulttuurin aktiivista arviointia ja kehittämistä koko organisaation yhteisenä projektina. Tällä noudatetaan luvussa 2.5 esiteltyä kulttuurin jatkuvan kehityksen periaatetta, jossa prosessi toistuu kehämäisesti, eikä koskaan tule täysin valmiiksi.

5.1 Työn siirrettävyys ja tulosten hyödynnettävyys

Organisaatiokulttuurin käsite on moniulotteinen ja kulttuurin johtaminen aikaa vievää ja kohdistuu laajasti lähes kaikkeen organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä fokus oli tarkoituksella johtamisessa, joka tutkimuksen edetessä painottui arvopohjaiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Teoriaan perehtymisen aikana rajattiin ulos organisaation rakenteisiin vaikuttaminen esimerkiksi rekrytoinnin kautta, vaikka myös rekrytointi voitaisiin laskea niin johtamisen keinoksi kuin kulttuurin vahvistavaksi tekijäksi. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa tullaan kuitenkin kehittämään sekä johtamista että kulttuurin kehitykseen ja arviointiin liittyviä prosesseja, ja ensi vuoden alkuun suunnitellussa johtoryhmän työpajassa voidaan myös hyödyntää opinnäytetyön teoriaosuutta yhteisen ymmärryksen ja kontekstin luonnissa. Tutkimustulokset toimivat siis organisaatiossa kehityksen käynnistävinä aineistoina, etenkin kehitysalueet ja -toimenpiteet on tarkoitus käydä syvällisesti läpi ja ottaa kulttuurin kehityksessä huomioon.

Laajemmassa kontekstissa opinnäytetyöstä voi olla hyötyä vastaavien organisaatiokulttuurin tutkimusten tekemiseen muissa yrityksissä. Tutkimuksessa analysoidut organisaatiokulttuurin ja johtamisen ilmiöt ovat yleispäteviä, vaikka ne ovatkin toteutettu Varustelekan kontekstissa. Keskeiset teemat, kuten ihmiskeskeinen johtaminen, kulttuurin ja strategian linjaaminen sekä kulttuurin mukauttaminen muutostilanteissa, ovat sovellettavissa laajasti eri toimialoilla ja eri kokoisissa organisaatioissa. Tutkimuksen oppeja voidaan hyödyntää kulttuurin vahvistamisessa kilpailuetuna etenkin pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, joissa johtajuuden ja kulttuurin vaikutus näkyy selkeämmin kuin suurissa organisaatioissa. Ihmiskeskeisen johtamisen painotus, kuten arvojen sisäistäminen ja esimerkiksi johtaminen, on sovellettavissa eri toimialoilla, erityisesti työyhteisöissä, joissa tarvitaan työntekijöiden vahvaa sitoutumista ja autonomiaa. Suurissa, monikansallisissa yrityksissä arvojohtamisen ja vision konkreettisen näkökulma tulee relevantimmaksi ja kulttuurin mukauttaminen monikulttuuriseen ympäristöön on tärkeää, kuten myös tarve säilyttää ydinarvot globaalissa yhteydessä.

Tutkimuksen tulokset ovat käytännönläheisiä ja siirrettäviä toimintamalleja löytyy erityisesti verkkokaupan ja vähittäiskaupan toimialoille. Vahva brändi on usein verkkokaupan kilpailuetu, mutta brändin on vastattava myös yrityksen sisäistä kulttuuria. Tämä havainto on

arvokas muille kaupan alan yrityksille, joissa asiakaskokemuksen yhtenäisyys brändi-identiteetin kanssa on avainasemassa. Lisäksi etenkin kaupan alalla on hyvä tunnistaa, että työntekijöiden osallistaminen kulttuurin kehittämiseen lisää sitoutumista, mikä parantaa asiakaspalvelua ja tehokkuutta.

5.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus ovat keskeisiä tekijöitä tutkimuksen uskottavuuden ja tieteellisen arvon kannalta. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden varmistamisessa ovat reliabiliteetti ja valideiteetti, jotka tukevat tutkimuksen objektiivisuutta ja rehellisyyttä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen ristiriidattomuutta eli kykyä tuottaa samankaltaisia tuloksia toistettaessa tutkimus samassa kontekstissa. Valдитеetti puolestaan tarkoittaa, että tutkimus keskittyy oikeisiin asioihin ja vastaa sille asetettuihin kysymyksiin. Jos tutkimus ei ole validi, se ei heijasta tutkittavaa ilmiötä riittävällä tarkkuudella. (Kananen 2013, 116.)

Jotta tapaustutkimus antaisi mahdollisimman holistisen ja syvällisen kuvan organisaatiokulttuurista ja johtoryhmän toiminnasta, on tärkeää, että aineisto on monipuolista ja kattavaa. Tämä edellyttää erilaisten näkökulmien huomioimista ja useiden aineistonkeruumenetelmien käyttöä. Myös saturaation saavuttaminen on tärkeää. Saturaation saavuttaminen tarkoittaa, että tutkittavat ilmiöt alkavat toistua, eivätkä uudet tiedot enää tarjoa olennaisia uusia näkökulmia. Tämä on erityisen tärkeää, kun käsitellään organisaation jäsenten näkemyksiä, sillä saturaation avulla voidaan varmistaa, että tutkimus kattaa kaikki olennaiset näkökulmat ja tuottaa syvällistä ymmärrystä. Tässä opinnäytetyössä saturaatio saavutettiin liittyen Varustelekan johtamiskulttuuriin, arvoihin ja visioon sekä organisaation jäsenten näkemyksiin vallitsevasta kulttuurista ja johtamisesta käyttämällä tutkimuksessa aineistotriangulaationa haastatteluja, kyselyä ja dokumenttianalyysiä. (Kananen 2013, 119.)

Opinnäytetyön laatija on tapauksena olevan yrityksen eli Varustelekan toimitusketjujohtaja ja näin ollen myös itse organisaation johtoryhmän jäsen. Rooli johtoryhmän jäsenenä ja tutkijana toi työhön syvällisen ymmärryksen organisaation strategisista ja operatiivisista tarpeista, mikä puolestaan auttoi lähestymään tutkimusta sekä analyttisesti että käytännönläheisesti. Koska tutkijan roolissa ei ainoastaan kerätty tietoa, vaan myös käsiteltiin ja analysoitiin sitä, rooli on keskeinen tutkimuksen luotettavuuden ja käytännön sovellettavuuden varmistamisessa. Tutkimusanalyysiä tehtiin omasta näkökulmasta johtoryhmän jäsenenä ja aktiivisesti organisaatiossa toimivana henkilönä, mutta ilman ennakkoluuloja ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemykset sellaisinaan huomioiden, mikä varmistettiin perehtymällä hyvin sekä haastatteluun että kyselyyn tutkimusmenetelminä ja tutkimusetiikkaan. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat aineistojen syvälliseen analyysiin, ei henkilökohtaisiin kokemuksiin tai mielipiteisiin.

Schein ja Schein (2017) korostavat, että kulttuurianalyysi voi olla arvokas työkalu, jos sitä tehdään oikein ja vastuullisesti. Tutkijan tulee olla tietoinen siitä, että kulttuurianalyysi on intervention kaltainen prosessi, joka voi tuottaa merkittäviä oivalluksia, mutta samalla se voi myös aiheuttaa konflikteja ja haasteita, erityisesti jos analyysi ei ole hyvin johdettua tai ei palvele organisaation tarpeita. Siksi tutkimuksen eettinen ja luotettava toteuttaminen on erityisen tärkeää, kun tutkija toimii organisaation jäsenenä. Luotettavuuden ja validiteetin kannalta on tärkeää, että tutkija onnistuu luomaan kliinisen ilmapiirin, jossa organisaation jäsenet voivat vapaasti jakaa näkemyksiään ja tunteuksiaan ilman pelkoa arvioinnista tai arvioinnin seurauksista. Tällöin tutkimusdatasta tulee luotettavaa ja aitoa, ja se vastaa organisaation todellista kulttuuria ja käytäntöjä. Kysely toteutettiin tästä syystä niin, että siihen sai vastata anonyymisti. Lisäksi tutkittavien kunnioittaminen ja heidän näkemyksiensä tarkka esittäminen on tärkeää etenkin tapaustutkimuksen vahvistettavuuden kannalta, mikä otettiin huomioon teemahaastattelujen kanssa. Tutkijan tulokset ja tulkinnat teemahaastatteluista varmennettiin sillä, että haastateltavat saivat lukea haastatteluihin perustuvan analyysin ja raportoinnin sekä mahdollisuuden kommentointiin ennen opinnäytetyön palautusta. Kommentteja ei kuitenkaan (Kananen 2013; Schein & Schein 2017, 267-268.)

Lähteet

- Barney, J.B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review* 11 (3), 656-665. Viitattu 17.5.2024. <https://web-p-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f3e4f889-e205-4867-a1e9-10f7e0fd582e%40redis>
- Bowen, G. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. Viitattu 2.11.2024.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. & Quinn, R. 2024. The Competing Values Culture Assessment: A Tool from the Competing Values Product Line. Viitattu 18.9.2024 https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/8/download_pdf_culture_assessment_workbook.pdf
- Chatman, J. A. & Cha, S. E. 2003. Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 20-34. Viitattu 8.9.2024. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.2307/41166186>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Schein, E. H., Lane, N. & Lief, C. 2012. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. E-kirja. Jossey-Bass.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. E-kirja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Goffee, R. & Jones, G. 2000. Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, 78 (5), 62-198. Viitattu 30.10.2024.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. Y. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review* 96 (1), 44-52. Viitattu 21.8.2024. <https://web-p-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=795e4135-71e0-4666-930a-c608ba3150d9%40redis>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Hodges, J. 2016. *Managing and Leading People Through Organizational Change: The Theory and Practice of Sustaining Change Through People*. Great Britain: Kogan Page Limited. (painettu kirja)
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. E-kirja. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaupan liitto 2024. *Kaupan liiton selvitys: Suomalaiset arvostavat kotimaisia verkkokauppoja - parhaimmiksi nousseiden listalla tänä vuonna uusi tulokas*. Viitattu 11.8.2024. <https://kauppa.fi/uutishuone/2024/04/07/kaupan-liiton-selvitys-suomalaiset-asiakkaat-arvostavat-kotimaisia-verkkokauppoja-parhaimmiksi-nousseiden-listalla-tana-vuonna-uusi-tulokas/>
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

- Klein, A., Wallis, J. & Cooke, R. 2013. The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19 (3), 241-254.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. 2017. Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions. *Journal of Organizational Behavior* (38), 792-812. Viitattu 28.10.2024. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2167>
- Kotter, J. P. & Tillmann, M. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter J. P. & Cohen D. 2012. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. E-kirja. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2017. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Hoboken, New Jersey: Leadership Challenge, A Wiley Brand.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekultuurin johtamiseen*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Launonen, R., Kostamo, T. & Marttinen, K. 2017. Intohimoinen käsittekaos. Teoksessa Kostamo, T. (toim.) *IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan*. E-kirja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 35-61.
- Launonen, R. & Ruotsalainen, M. 2017. Tehtaita ja tietotyötä - sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat. Teoksessa Kostamo, T. (toim.) *IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan*. E-kirja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 77-135.
- Luukka, P. 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martin, J. 2001. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. E-kirja. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Nikula, S. 2022. *Johtamis-lupaukset: Luomisesta lunastamiseen - opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Raetzer, S., Self, R. L., & Klein, N. 2019. Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 3 (2), 2-11. Viitattu 28.10.2024. <https://doi.org/10.23726/cij.2019.920>
- Schein, E. H. & Schein, P. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Schein, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67. Viitattu 22.10.2024.
- Tanner, R. 2024. *Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen -vauhdittajana*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.Suomen
- Tekstiili & Muoti ry:n media 2019. 5 x verkkokaupan menestyksen avaimet. *Fablehti.fi* 2/19. Viitattu 11.8.2024. <https://www.stjm.fi/fabmedia/yritykset/5-x-verkkokaupan-menestyksen-avaimet/>
- The Culture Factor Group 2024. What Do We Mean by "Culture"? Viitattu 10.10.2024. <https://www.theculturefactor.com/organisational-culture>

Välimaa, M. 2020. Alko, Wish, Varusteleka vai Verkkokauppa.com? - Näistä nettikaupoista suomalaiset pitävät eniten. Helsingin Uutiset. Viitattu 11.8.2024. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/1249136>

Varusteleka 2023a. Strategia 2024-2026. Viitattu 6.11.2024. https://www.varusteleka.fi/media/strategia_2024-2026_fi.pdf

Varusteleka 2023b. Project MEGA - Hus pois Kiinasta. Viitattu 12.6.2024. <https://www.varusteleka.fi/fi/article/project-mega-hus-pois-kiinasta/75887>

Varusteleka 2024a. Varustelekan esittely. Viitattu 12.6.2024. <https://www.varusteleka.fi/fi/page/yritysesittely/19791>

Varusteleka 2024b. Varustelekan Särmä. Viitattu 22.8.2024. <https://www.varusteleka.fi/fi/page/varustelekan-sarma/65612>

Varusteleka 2024c. Varustelekan Särmä TST. Viitattu 22.8.2024. <https://www.varusteleka.fi/fi/page/varustelekan-sarma-tst/65131>

Varusteleka 2024d. Varustelekan Terävä. Viitattu 22.8.2024. <https://www.varusteleka.fi/fi/page/varustelekan-terava/65604>

Warrick, D. 2017. What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons, Volume 60, Issue 3, 2017. Indiana: Kelley School of Business, Indiana University, 395-404. Viitattu 31.10.2024.

Yukl, G. A. 2006. Leadership in Organizations. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein & Schein 2017, 18; Luukka 2019, 30; Tanner 2024, 291.)	13
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin tasot - lisäys Scheinin malliin. (Cameron & Quinn 2011; Luukka 2019, 35.)	15
Kuvio 3: Hofsteden sipulimalli. (Hofstede 2010, 8; The Culture Factor Group 2024)	16
Kuvio 4: Yritysbrändäys ja kulttuurin, vision ja imagon kolminaisuus. (Hatch & Schultz 2003.)	19
Kuvio 5: Esimerkkejä organisaatiokulttuurin osatekijöistä Kotterin ja Heskettin mukaan. (Kotter & Tillman 1996, 130.)	22
Kuvio 6: Hyvän kehä Kostamon mukaan. (Launonen & Ruotsalainen 2017.)	25
Kuvio 7: Kulttuurin johtamisen vaiheet Kulmalan ja Rosvallin mukaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 89.)	27
Kuvio 8: Kilpailevien arvojen viitekehys (Cameron & Quinn 2006, 35.)	29
Kuvio 9: Culture Alignment Framework. (Groysberg ym. 2018; Luukka 2019, 435; Kulmala & Rosvall 2022, 134.)	31
Kuvio 10: Denisonin organisaatiokulttuurin malli. (Denison Consulting 2020, Luukka 2019, 435.)	34
Kuvio 11: Denisonin mallin vaikutukset organisaation suorituskykyyn. (Denison Consulting 2020.)	34
Kuvio 12: Tapaustutkimuksen toteutus on lineaarinen, mutta itseään toistava prosessi. (Yin 2013.)	37
Kuvio 13: Kyselyyn vastaajien asema organisaatiossa.	39
Kuvio 14: Pylväskaavio Varustelekan organisaatiokulttuurikyselyn vastauksista.	43
Kuvio 15: Korkeimmat ja matalimmat pisteet koko organisaatiolta.	44

Taulukot

Taulukko 1: Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	53
Taulukko 2: Varustelekan kulttuurin kehittämisalueet ja -toimenpiteet.	55

Liitteet

Liite 1: Dokumenttianalyysi taulukkona	64
Liite 2: Kysely: Varustelekan organisaatiokulttuuri	67
Liite 3: Teemahaastattelujen kysymykset	70
Liite 4: Organisaatiokulttuurikyselyn vastaukset kaaviona, ryhmiteltyinä palvelusvuosien mukaan.....	71
Liite 5: Organisaatiokulttuurikyselyn vastaukset kaavioina, vertailu johtoryhmän ja muiden organisaation tasojen välillä	72
Liite 6: Varustelekan nykykulttuuri ja tavoitekulttuuri - taulukko johtoryhmän teemahaastattelujen tuloksista	75
Liite 7: Henkilöstökyselyjen dokumenttianalyysi	77

Liite 1: Dokumenttianalyysi taulukkona

Tiedoston nimi	Luotu tai päivitetty	Käyttötarkoitus	Sisältö lyhyesti	Johtamiseen liittyvät teemat
<u>Sisäinen viestintä</u>	9/2018	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Sisäisen viestinnän periaatteet ja kanavat, joilla pyritään tukemaan tehokasta ja avointa viestintää Varustelevan organisaatiossa.	Viestintä, vastuu, proaktiivisuus, avoimuus, palautteenanto, itseohjautuvuus
<u>Esimies Varustelevalla</u>	12/2018	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Esimiehen roolit ja vastuut Varustelevalla, keskittyen rohkeuteen, vastuullisuuteen ja tavoitteellisuuteen johtamisessa.	Esimerkillä johtaminen, luottamuksen rakentaminen, oppiminen/kehitys, vastuu, arvopohjainen johtaminen, itsereflektio
Brand Book 1.0	5/2021	Linjaukset niin sisäisesti kuin sidosryhmillekin	Varustelevan brändiohjeistus ja visuaaliset linjaukset ajalta, jolloin ylläpidettiin Varusteleva-brändin lisäksi neljää omatuotannon tuotebrändiä (Särmä, Särmä TST, Terävä ja Jämä). Esittelee brändin arvot, visuaalisen identiteetin ja Varustelevan kohderyhmät.	Viestintä, brändin hallinta ja johtaminen
Varustelevan johtamiskoulu	9/2022	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Varustelevan johtamiskoulu - johtamisen kehitysohjelma esihenkilöille. Tiedostossa kerrotaan, että johtaminen on taito, jota voi kehittää ja miten sitä Varustelevalla tehdään monimuotoisesti (verkko-	Oppiminen/kehitys, strateginen johtaminen.

			opinnot, mentorointi, perehdytykset, yms.)	
Esihenkilöiden perehdytys A	7/2024	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Perustietoa esihenkilönä toimimiseen Varustelellä, esitys sisältää ohjeistuksia mm. luottamuksen rakentamisesta, päätöksenteosta ja tiimin johtamisesta.	Luottamuksen rakentaminen, päätöksenteko, virheiden omistaminen, esimerkillä johtaminen, ongelmanratkaisu, psykologinen turvallisuus.
Esihenkilöiden perehdytys B	7/2024	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Käytännön ohjeita esihenkilöille, kuten työaika- ja poissaolokäytännöt, viestintä, yksilökeskustelut, ja tiimityön kehittäminen Varustelellä.	Viestintä, osallistaminen, yksilökeskustelut, ongelmanratkaisu, oppiminen/kehittäminen, läsnäolo, esimerkillä johtaminen.
Esihenkilöiden perehdytys C	7/2024	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Syventävät ohjeet ja työkalut esihenkilöille, keskittyen erityisesti viestintätaitoihin, konfliktien hallintaan ja itsensä johtamiseen.	Viestintä, palautteenanto, konfliktien hallinta, itsensä johtaminen, kulttuurin kehittäminen.
Strategia 2024-2026	11/2023	Linjaukset niin sisäisesti kuin sidosryhmillekin	Varustelellän strategia, joka keskittyy kasvuun, kansainvälistymiseen ja vahvaan brändiin. Johtaminen korostuu organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja riskinotossa.	Strateginen johtaminen, riskinotto, selkeät tavoitteet, kansainvälistyminen, esimerkillä johtaminen, vastuullisuus.
Tehtävätaktiikka	9/2024	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Tehtävätaktiikkaan perustuva johtamisfilosofia, joka keskittyy itseohjautuvuuteen, päätöksenteon	Itseohjautuvuus, päätöksentekokyky, luottamuksen rakentaminen, psykologinen

			nopeuteen ja selkeisiin tavoitteisiin. Mukana ryhmätyön ohjeita.	turvallisuus, toiminnan vapaus, riskien hyväksyminen.
Kehityskeskustelun arviointi	3/2024	Esihenkilöiden perehdytys ja koulutus	Kehityskeskustelun arviointimalli, jossa arvioidaan työntekijöiden pätevyyttä, potentiaalia ja kehittymistä selkeiden tavoitteiden ja arviointikriteerien avulla.	Itseohjautuvuus, viestintä, rohkeus, arviointi, oppiminen/kehitys, tavoitteet.
Työntekijöiden etu- ja muis- tamismanaali	1/2024	Työhyvinvointi	Ohjeet työntekijöiden eduista, kuten työterveys, vapaa-ajan vakuutukset, henkilökuntahinnat ja palkalliset kertausharjoitukset. Lisäksi ohjeet työntekijöiden muistamisesta.	Työhyvinvointi, henkilöstöedut, muokausmahdollisuudet, palkitseminen.

Liite 2: Kysely: Varustelekan organisaatiokulttuuri

Asema organisaatiossa

- Johtoryhmä
- Esihenkilö
- Asiantuntija
- Muu työntekijä

Olen toiminut organisaatiossa

- Alle 1 v.
- 1–4 v.
- 5–9 v.
- Yli 10 v.

Vastaa seuraaviin väittämiin Likertin asteikolla

- täysin eri mieltä (1)
- jokseenkin eri mieltä (2)
- en samaa enkä eri mieltä (3)
- jokseenkin samaa mieltä (4)
- täysin samaa mieltä (5)

Osio 1: Osallistaminen organisaatiossa

1. Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet

- 1.a Suurin osa työntekijöistä on vahvasti sitoutuneita työhönsä.
- 1.b Päätökset tehdään yleensä sillä tasolla, jolla olennainen tieto on saatavilla.
- 1.c Tietoa jaetaan laajasti, jotta jokainen saa tarvitsemansa tiedon silloin kun sitä tarvitsee.
- 1.d Työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä kautta organisaatioon positiivisesti.
- 1.e Liiketoiminnan suunnittelu on jatkuvaa tekemistä, ja kaikki osallistuvat prosessiin jossain määrin.

2. Tiimityön merkitys

- 2.a Yhteistyötä organisaation eri toiminta-alueiden välillä kannustetaan aktiivisesti.
- 2.b Ihmiset työskentelevät osana koko tiimiä.
- 2.c Ryhmätyötä käytetään töiden tekemiseen hierarkian sijaan.
- 2.d Tiimit ovat organisaatiomme ensisijaisia rakennuspalikoita.
- 2.e Työ organisoidaan siten, että jokainen näkee oman työnsä ja organisaation tavoitteiden välisen suhteen.

3. Työntekijän kehittyminen

- 3.a Työntekijöillä on tarvittavat valtuudet itsenäiseen työskentelyyn.
- 3.b Ihmisten kyvyt kehittyvät jatkuvasti ja organisaation kyvykkyys kasvaa.
- 3.c Työntekijöiden osaamiseen panostetaan jatkuvasti.
- 3.d Ihmisten kyvyt nähdään tärkeänä kilpailuedun lähteenä.
- 3.e Ongelmia syntyy usein, koska meillä ei ole työhön tarvittavia taitoja.

Kehitysehdotuksia, palautetta tai muita kommentteja liittyen osallistamiseen organisaatiossa.

- Avoin vastaus

Osio 2: Johdonmukaisuus organisaatiossa

4. Ydinarvot

- 4.a Johtajat ja esihenkilöt tekevät niin kuin sanovat.
- 4.b Meillä on tunnusomainen johtamistyyli ja selkeä joukko johtamiskäytäntöjä.
- 4.c Meillä on selkeät ja johdonmukaiset arvot, jotka ohjaavat liiketoimintaamme.

4.d Ydinarvojen huomiotta jättämisellä on ikävät seuraukset.

4.e Noudatamme eettistä säännöstöä, joka ohjaa käyttäytymistämme ja kertoo meille oikean väärästä.

5. Yhteisymmärrys ja yksimielisyys

5.a Kun erimielisyyksiä ilmenee, työskentelemme lujasti saavuttaaksemme "win-win" -ratkaisuja.

5.a Kulttuurimme on vahva.

5.c Vaikeissakin asioissa on helppo päästä yhteisymmärrykseen.

5.d Meillä on usein vaikeuksia olla yksimielisiä keskeisistä asioista.

5.e Meillä on selkeä ymmärrys oikeasta ja väärästä tavasta tehdä asioita.

6. Koordinointi ja integrointi

6.a Toimintatapamme on johdonmukainen ja ennakoitava.

6.b Eri tiimeissä olevat ihmiset jakavat asioista yhteisen näkemyksen.

6.c Projekteja on helppo koordinoida läpi organisaation.

6.d Työskentely toisen tiimin kanssa on kuin työskentelyä jonkun toisen organisaation kanssa.

6.e Tavoitteet on määritelty hyvin organisaation eri toimintojen välillä.

Kehitysehdotuksia, palautetta tai muita kommentteja liittyen johdonmukaisuuteen organisaatiossa.

- Avoin vastaus

Osio 3: Organisaation sopeutumiskyky

7. Suhde muutoksiin

7.a Tavat, joille teemme asioita, on joustavia ja helppoja muuttaa.

7.b Reagoimme hyvin kilpailuun ja muihin toimintaympäristön muutoksiin.

7.c Uusia ja parempia tapoja työskennellä otetaan käyttöön jatkuvasti.

7. Muutoksia vastutetaan tai niihin suhaturdutaan negatiivisesti.

7.e Organisaation eri toiminnot tekevät usein yhteistyötä muutoksen aikaansaamiseksi.

8. Asiakaskeskeisyys

8.a Asiakkaiden kommentit ja ehdotukset johtavat usein muutoksiin toiminnassamme.

8.b Asiakkaiden palautteet vaikuttavat suoraan päätöksiimme.

8.c Kaikilla työntekijöillä on syvä ymmärrys asiakkaiden toiveista ja tarpeista.

8.d Asiakkaan intressit jäävät usein huomiotta päätöksissämme.

8.e Työntekijöitä kannustetaan olemaan suorassa yhteydessä asiakkaisiin.

9. Oppiminen

9.a Epäonnistuminen nähdään mahdollisuutena oppia ja kehittyä.

9.b Innovaatioita ja riskinottoa kannustetaan ja palkitaan.

9.c Monet tärkeät asiat jäävät meiltä huomiotta.

9.d Oppiminen on tärkeä tavoite päivittäisessä työssämme.

9.e Varmistamme, että "oikea käsi tietää, mitä vasen tekee".

Kehitysehdotuksia, palautetta tai muita kommentteja liittyen organisaation sopeutumiskykyyn.

- Avoin vastaus

Osio 4: Missio

10. Strategian tarkoitus ja suunnitelmallisuus

10.a Meillä on selkeät pitkän tähtäimen tavoitteet ja päämäärät.

10.b Strategiamme saa muut organisaatiot muuttamaan tapojaan kilpailla alalla.

10.c Meillä on selkeä missio, joka antaa työllemme merkityksen ja suunnan.

10.d Tulevaisuutta varten on selkeä strategia.

10.e Strateginen suuntamme on minulle epäselvä.

11. Tavoitteet

- 11.a Meillä on yhteinen ymmärrys ja yksimielisyys tavoitteista.
- 11.b Johtajat asettavat tavoitteita, jotka ovat kunnianhimoisia, mutta realistisia.
- 11.c Johto on kirjannut ylös tavoitteet, joita yritämme saavuttaa.
- 11.d Seuraamme jatkuvasti edistymistämme asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
- 11.e Ihmiset ymmärtävät, mitä meidän on tehtävä menestyäksemme pitkällä aikavälillä.

12. Visio

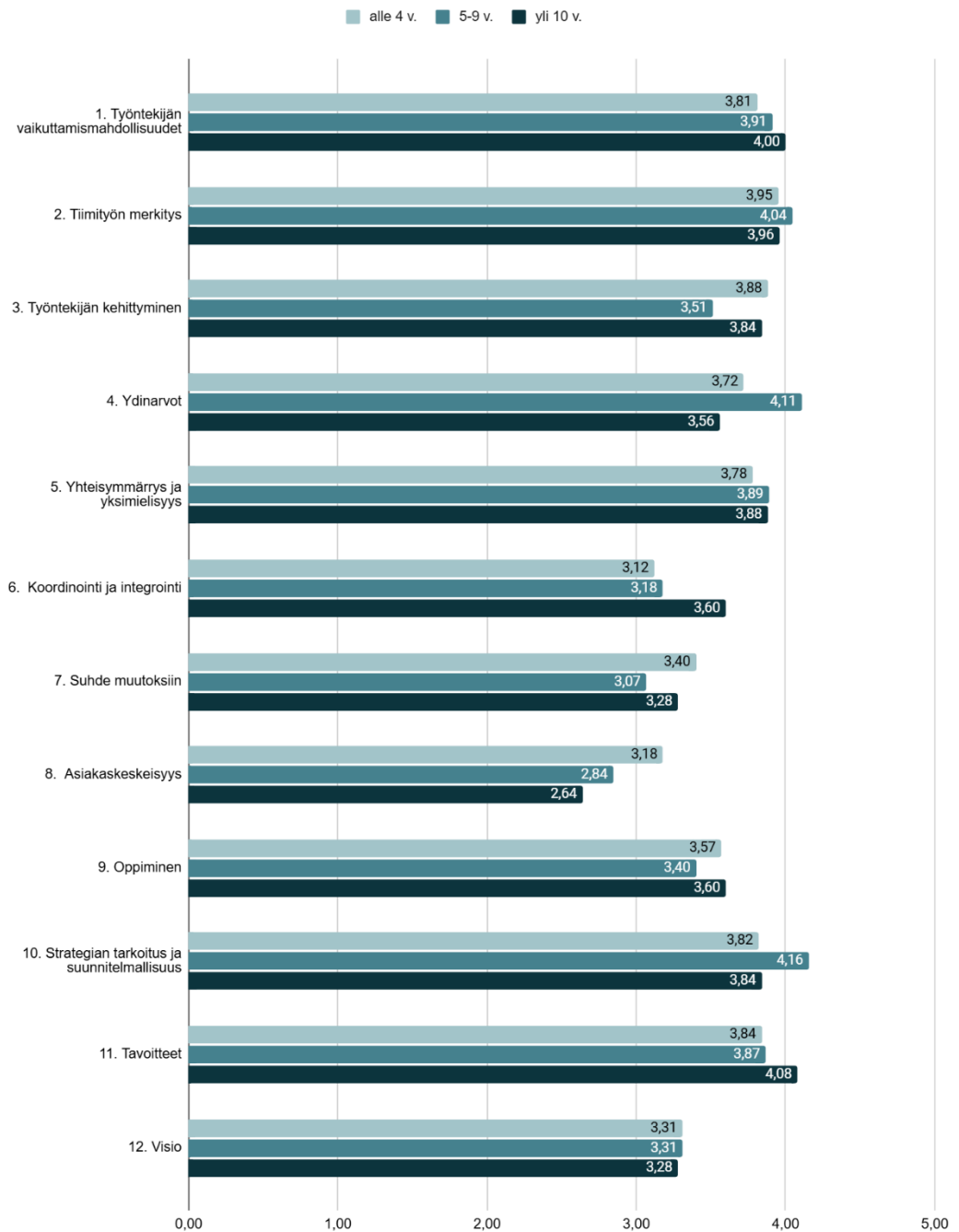
- 12.a Meillä on yhteinen näkemys siitä, millainen organisaatio on tulevaisuudessa.
- 12.b Johtajat tarkastelevat asioita pitkän aikavälin näkökulmasta.
- 12.c Lyhyen aikavälin ajattelu vaarantaa usein pitkän aikavälin visiomme.
- 12.d Visiomme innostaa ja motivoi työntekijöitämme.
- 12.e Pystymme vastaamaan lyhyen aikavälin vaatimuksiin vaarantamatta pitkän aikavälin visiotamme.

Kehitysehdotuksia, palautetta tai muita kommentteja liittyen missioon.

Liite 3: Teemahaastattelujen kysymykset

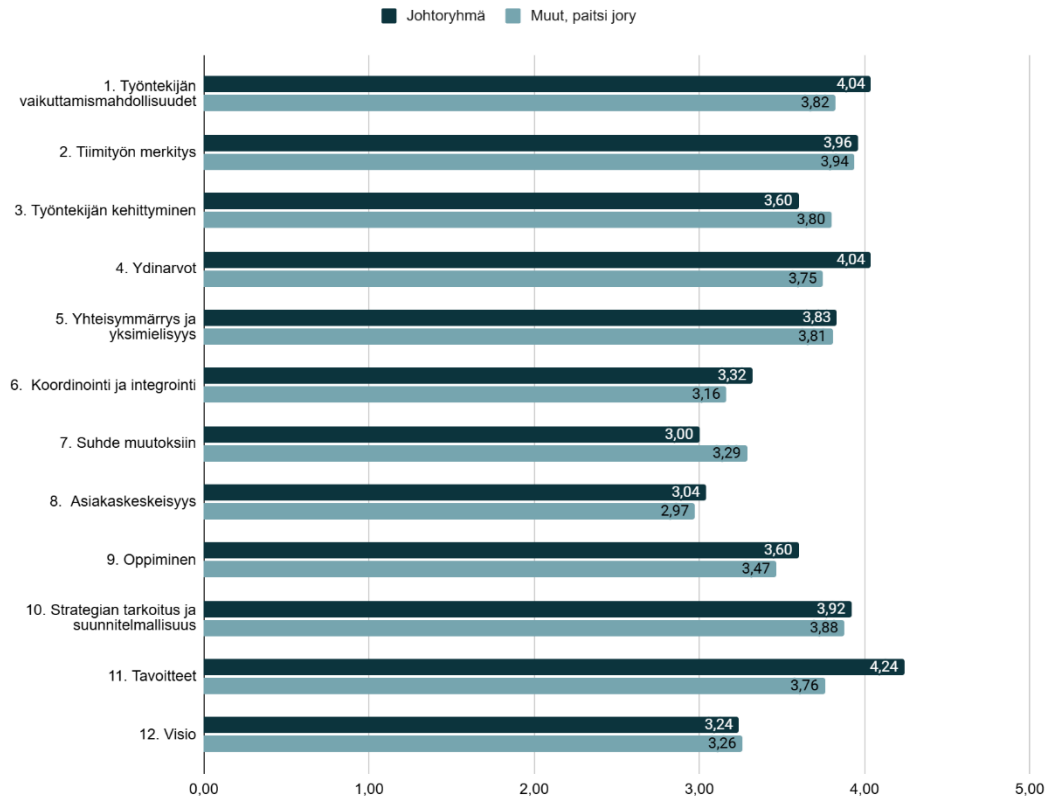
1. **Haastattelu organisaation tavoitekulttuurista Varustelean johtoryhmälle**
2. Mitkä yksittäiset asiat, henkilöt, tapahtumat ja kokemukset ovat vaikuttaneet eniten Varustelean kulttuurin muovautumiseen historian saatossa?
3. Keitä organisaatiossa pidetään sankareina (esikuvia: todellisia tai fiktiivisiä, eläviä tai kuolleita)?
4. Kuvaile lekalaisille tärkeitä symboleita (esim. kieli/ammattislangi, pukeutuminen, liput, statusymbolit, logot jne.). Millaisia rituaaleja (esim. tavat tervehtiä, sosiaaliset seremoniat, jne.) Varustelekalla on?
5. Miten tulkitset Varustelean arvot ja vision? Miten ne heijastuu päivittäiseen toimintaan Lekalla?
6. Kuvaile johtamista Varustelekalla. Mitkä seikat ja toimintamallit johtamisessa vaikuttaa sinun mielestä eniten kulttuuriin?
7. Millainen on johtoryhmän ja muun henkilöstön välinen suhde ja vuorovaikutus?
8. Miten organisaatiossa ollaan valmistauduttu muuttuviin olosuhteisiin ja haasteisiin? Miten muutosjohtaminen on otettu huomioon?
9. Millainen Varustelean kulttuurin pitäisi olla?
 - a. Mitkä ovat Varustelean tämänhetkisen organisaatiokulttuurin vahvuudet sinun näkökulmasta? Mitkä on Varustelean keskeisiä menestystekijöitä? Mitä tulisi säilyttää ennallaan tai tehdä enemmän (toimintatavat, johtaminen)?
 - b. Entä heikkoudet? Mitä pitäisi lopettaa tai poistaa?
 - c. Mitä tulisi muuttaa tai aloittaa?
10. Miten Varustelean kulttuuri tukee strategiaa ja keskeisten tavoitteiden saavuttamista?
11. Miten varmistetaan, että työntekijät on sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin? Miten työntekijät voi vaikuttaa kulttuurin kehittämiseen?
12. Miten suhtaudutaan virheisiin ja onnistumisiin?
13. Millainen viestintäkulttuuri on? Miten tiimityö ja yhteistyö eri osastojen välillä toteutuu?

Liite 4: Organisaatiokulttuurikyselyn vastaukset kaaviona, ryhmiteltyinä palvelusvuosien mukaan

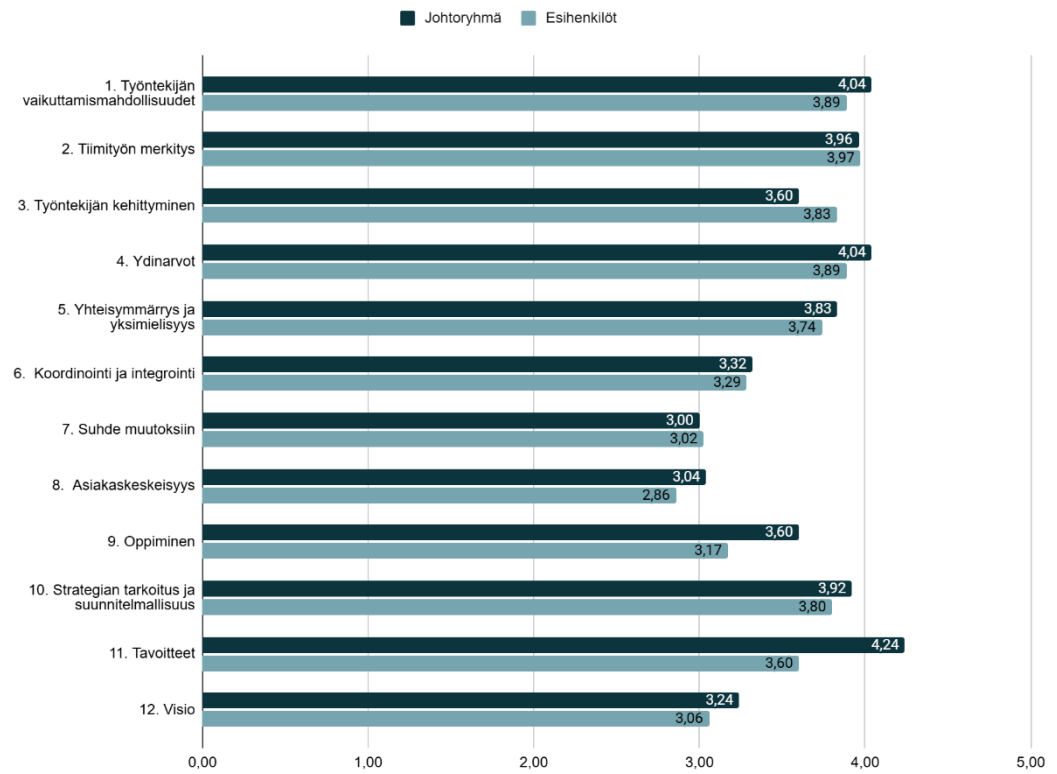


Liite 5: Organisaatiokulttuurikyselyn vastaukset kaavioina, vertailu johtoryhmän ja muiden organisaation tasojen välillä

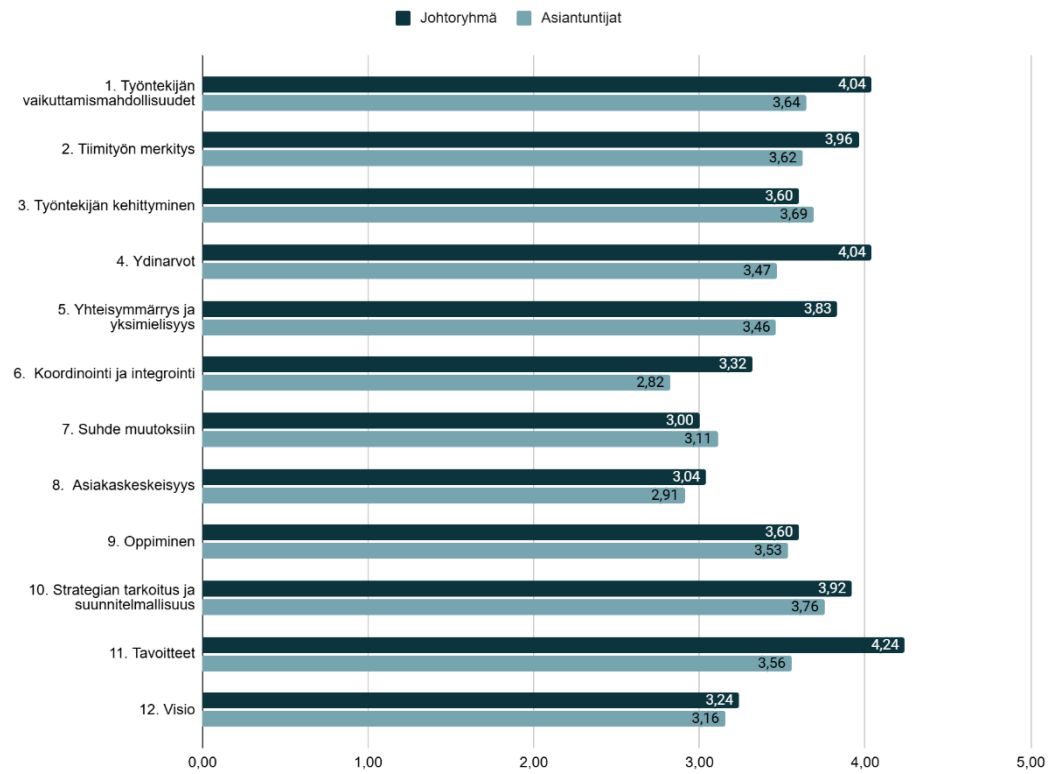
Johtoryhmä ja Muut, paitsi jory



Johtoryhmä ja Esihenkilöt



Johtoryhmä ja Asiantuntijat



Liite 6: Varustelekan nykykulttuuri ja tavoitekulttuuri - taulukko johtoryhmän teemahaastattelujen tuloksista

Teema	Nykykulttuuri	Tavoitekulttuuri
Kulttuurin muovautuminen	Kulttuuri on muovautunut vahvojen persoonien ja yrityksen kokemusten kautta. Perustajan ja nykyisen johtajan vaikutus vahvasti esillä. Perustajan ideologia ja asenne luoneet perustan rennolle, jopa kapinalliselle kulttuurille, jota nykypäivän johtaminen on muovannut systemaattisempaan ja ammattimaisempaan suuntaan.	Kulttuurin perustaa arvostetaan ja pyritään säilyttämään, mutta kasvu ja strateginen suunnitelmallisuus vaativat lisää rakennetta ja selkeyttä.
Symbolit ja sankarit	Symboliikka näkyy, esim. pukeutumisessa (käytetään paljon Varustelekan omia vaatteita ja logoa hihamerkinä), militaristisessa estetiikassa ja kielessä. Sankareina nähdään erityisesti oman henkilöstön edustajia, kuten Valtteri, Jari ja pitkäaikaiset työntekijät, sekä sosiaalisen median vaikuttajat, joiden kanssa Varusteleka on tehnyt yhteistyötä. Sankareiksi mainittiin myös Arnold Schwarzenegger ja Jocko Willink.	Symbolit ja sankarit säilytetään yrityksen "identiteettinä". Voitaisiin kehittää selkeämpiä yhteisiä rituaaleja tai uusia symboleja, jotka yhdistävät henkilöstöä vahvemmin erityisesti muutosten yhteydessä.
Arvot ja visio	"Hyvien puolella" -arvolause keskeinen, mutta sen tulkinnanvaraisuus aiheuttaa ristiriitoja. Visio "Total World Domination" koetaan kaukaiseksi, eikä se ole juurtunut päivittäiseen toimintaan.	Arvoja kirkastetaan ja konkretisoidaan yhtenäisemmäksi, jotta ne tukevat yrityksen strategiaa ja päämääriä. Visio kytketään lähemmäksi päivittäistä tekemistä, jotta työntekijät kokevat sen merkitykselliseksi.
Johtaminen ja työntekijäsuhteet	Johtaminen on modernia, ihmiskeskeistä, osallistavaa ja keskustelevaa. Johtamisessa painotetaan työntekijöiden itsenäisyyttä ja asiantuntijuutta sekä vastuun kantoa ja luottamusta. Matala hierarkia mahdollistaa avoimen palautekulttuurin ja suoran viestinnän.	Johtamisessa lisätään selkeyttä erityisesti vastuiden ja roolien määrittelyyn. Systemaattisempi ote muutostojohtamiseen ja yhteisen suunnan määrittelyyn koko henkilöstölle.

	Haasteena on siiloutuminen ja yhteisen näkemyksen puute.	
Viestintä ja muutostohtaminen	Viestintä on suoraa ja läpinäkyvää, mutta sen selkeydessä ja johdonmukaisuudessa on kehittämisen varaa. Muutosjohtaminen on ajoittain reaktiivista, ja muutoksiin varaudutaan toisinaan liian myöhään, mikä aiheuttaa siiloutumista.	Selkeämpi viestintä ja strateginen muutosjohtaminen. Muutoksiin valmistaudutaan ennakolta ja laajemmin suunnitelmallisesti, jolloin kaikki tiimit tietävät omat roolinsa.
Vahvuudet	Yhteisöllisyys, omaleimaisuus ja rento työilmapiiri. Työntekijöiden keskuudessa arvostetaan itsenäisyyttä, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja ainutlaatuista, epämuodollista kulttuuria. Vahvuuksina nähdään myös inhimillisyys, luottamus, avoimuus, suorapuheisuus ja halu tehdä asiat hyvin.	Säilytetään yhteisöllisyys ja omaleimaisuus kulttuurin ytimenä, ja vahvistetaan luottamukseen ja avoimuuteen perustuvaa työilmapiiriä.
Heikkoudet ja kehitysalueet	Siiloutuminen ja roolien epäselvyys hankaloittavat yhteistyötä eri tiimien välillä. Yhteisen näkemyksen puute ja onnistumisten vähättely. Arvojen ja vision etäisyys päivittäisestä työstä ja toimintakulttuurin satunnainen hajanaisuus strategian kannalta. Viestinnän epätasaisuus muutosten yhteydessä.	Parannetaan viestintää ja tuodaan lisää rakennetta prosesseihin. Tavoitteena systemaattisempi ja strategialähtöisempi kulttuuri, jossa arvojen, vision ja rakenteiden selkeys vahvistavat koko organisaation suuntaa ja kasvutavoitteita, säilyttäen Varustelekan ainutlaatuisuuden.

Liite 7: Henkilöstökyselyjen dokumenttianalyysi

Aihe/Kysymys	Organisaatiokulttuuri-kysely numeriset arvot 2024	Organisaatiokulttuurikysely avoimet vastaukset 2024	Henkilöstökyselyt syys- ja lokakuu 2024	Työkuormitusraportti kevät 2024	Työhyvinvointikysely kevät 2023
1. Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet	3,82	“Päätöksenteon taustaksi ei välillä kuulla kaikkia olennaisia tahoja, osittain, koska vastuualueita ei ole määritetty eikä ole tietoa yksittäisten työntekijöiden osaamisesta.”	”Voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin, mutta päätöksiä tehdään usein ilman henkilöstön kuulemista.”	Vaikuttamismahdollisuudet: 4,0/5	Vaikuttamismahdollisuudet: 4,23/5
2. Tiimityön merkitys	3,94	”Eri tiimien yhteistyö vaatii työstöä. Harvemmin on olemassa yhteisiä projekteja, joihin esim. rivityöntekijä pääsee osalliseksi, esim. Markkinointi-myyjä-yhteistyökeissinä. Tiimien yhteistyö on mielestäni isoin kompastuskivi koko organisaatiossa.”	”Tiimissä hyvä yhteishenki, mutta tiimien välinen yhteistyö kaipaa parannusta.”	”Tiimien väliset brainstormit ja yhteistyö tukisivat työyhteisöä.”	Yhteishenki työpaikalla: 3,98/5
3. Työntekijän kehittyminen	3,80	”Vinkit kurseista saataville, mahdolliset budjetit itsensä tai alaistensa kouluttamiseen/kurssitukseen, org. sisäiset koulutukset, enemmän aikaa myös itsensä kehittämiseen (työtaakan modaus tarvittaessa)”	”Kehittymismahdollisuuksia on, mutta kuormittavuus estää täyden potentiaalın hyödyntämistä.”	Osaamisen kehittäminen: 4,2/5	Kehittymismahdollisuudet: 3,54/5
4. Ydinarvot	3,75	”Epäselvää mikä on se hyvä on, jonka puolella kovasti ollaan. Hyvä firma on nykyään myös kantaaottava ihmisoikeuskysymyksissä. Jos hyvä on me työntekijät, niin miksi niin pieni palkka.”	”Arvot koetaan tärkeiksi, mutta niiden jalkautuksessa on parantamisen varaa.”	”Johtoryhmän tulisi painottaa ydinarvoja vahvemmin.”	Arvot linjassa omieni kanssa: 3,6/5

5. Yhteisymmärrys ja yksimielisyys	3,81	"Kulttuuri on laimentunut, ja eri johtajilla tuntuu olevan erilaiset käsitykset siitä, mihin sitä ollaan vie-mässä."	"Johtoryhmän ja henkilöstön välillä on kuilu, mikä vaikuttaa yhteisymmärrykseen ja luottamukseen."	"Avoimempi viestintä ja mat-alan kynnyksen tapahtumat lisäävät yhteenkuuluvuutta."	Avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki: 4,25/5
6. Koordinointi ja integrointi	3,16	"Strategia ohjaa toimintaa, mutta toimenpiteet ja niiden priorisointi vaihtelevat arvaamattomasti."	"Projekteja ei aina koordinoita tehokkaasti, mikä johtaa päällekkäisyyksiin."	"Ristiin koulutusta ja tiimien välistä yhteistyötä tarvitaan."	Työtehtävät organisoitu hyvin: 3,6/5
7. Suhde muutoksiin	3,29	"Usein muutoksiin vastaaminen on osastokohtaista ja muutoksista sekä toimenpiteistä heruu kovin vähän tietoa toisille tiimeille. Tämä aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta työntekijöissä."	"Työntekijät kokevat muutosten viestinnän puutteellisena, mikä lisää epävarmuutta."	"Selkeä viestintä muutosten syistä ja vaikutuksista vähentäisi vastarintaa."	Muutosten kohtaaminen: 3,29/5
8. Asiakaskeskeisyys	2,97	"Asiakkaita kuunnellaan mielestäni meillä hyvin ja heihin ollaan melko suorassa vuorovaikutuksessa useassa eri kanavassa. Kuitenkin olisi vähän hölmöä luulla tuntevansa asiakkaat vain kuuntelemalla niitä jotka huutaa äänekkäimmin somessa tms. Eli lisää asiakasymmärrystä kaivataan ja sitä onneksi on tuloksenakin. Mielestäni asiakkaan pitäisi vielä vahvemmin olla keskiössä kaikessa toiminnassamme."	"Asiakaspalvelu ja logistiikka toimivat hyvin, mutta markkinoinnin ja päätöksenteon asiakaskeisyys voisi parantua."	"Asiakaspalvelun kehittäminen vaatii tukea myös muilta osastoilta."	Asiakaskeisyys: Ei numeerista arviota
9. Oppiminen	3,47	"Mielestäni ilmapiiri on salliva eikä epäonnistumista tarvitse pelätä. Toisaalta en myöskään tunnista suurta kannustetta tai palkkiota riskin otosta. Mielestäni siihen pitäisi kannustaa"	"Työyhteisössä jaetaan osaamista, mutta tiimien välistä oppimista voisi vahvistaa."	"Tulevaisuuden tarpeiden ymmärtäminen ja jakaminen auttaisi organisaatiota."	Oppiminen ja kehitysmahdollisuudet: 3,53/5

		enemmän. Sitä kautta meillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uusia tapoja tehdä asiat paremmin kuin ennen, tai vaihtoehtoisesti selvittää nopeasti mitä ei ainakaan kannata tehdä."			
10. Strategian tarkoitus ja suunnitelmallisuus	3,88	"HVT koki ison muutoksen ja se varmasti hakee vielä paikkaansa pidemmän aikaa. Tästä ei kuitenkaan kauheasti puhuta millä tavalla se tulevaisuudessa pitäisi näyttää ja miltä Varustelekan pitäisi näyttää. Tällä hetkellä se on hieman hyhmäinen kuva."	"Strategia on hyvä, mutta sen viestintä ja jalkautus ovat puutteellisia."	"Johdon tulisi sitouttaa henkilöstö strategian tavoitteisiin selkeämmin."	Strategian tarkoitus: 3,91/5
11. Tavoitteet	3,76	"Taloustilanteen ollessa haastava on tavoiteasetanta myös hyvin epärealistinen."	"Tavoitteiden selkeys on parantunut, mutta konkretia puuttuu."	"Selkeät tavoitteet vähentäisivät työn kuormitusta."	Selkeät tavoitteet työssäni: 4,18/5
12. Visio	3,26	"Mitä tarkoittaa täydellinen maailmanvalloitus? Onko se oikeasti meidän visio? Monesti pakon sanelemana joudutaan (varsinkin viime vuosina) pistämään kaikki panostus lyhyen aikavälin tekemiseen, mikä ei ehkä estä mutta saattaa hidastaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. "	"Visiota ei ole viestitty riittävän selkeästi henkilöstölle, mikä vaikeuttaa sen immortality."	"Visiosta viestiminen lisääisi sitoutumista ja ymmärrystä."	Visio ja tavoitteet tukevat toisiaan: Ei nuumerista arviota