

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Lehto, S. & Laaksonen, H. (2018). Yrityskulttuurin johtaminen on yhteistoimintaa. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 11-16.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

YRITYSKULTTUURIN JOHTAMINEN ON YHTEISTOIMINTAA

Sami Lehto & Hannele Laaksonen

Antropologit, sosiologit ja muut tieteilijät ovat tutkineet kulttuuria pitkään, ja sen kuvaamiseen on kehitetty lukuisia erilaisia määritelmiä ja malleja. Kulttuurin vaikutusta voidaan havainnoida organisaatiotasolla esimerkiksi ihmisten vuorovaikutuksessa, ilmapiirissä, muodollisissa perinteissä ja tapahtumissa, jaetuissa arvoissa, toimintaperiaatteissa, ryhmän säännöissä, organisaation identiteetissä tai hiljaisissa periytyvissä tiedoissa tai taidoissa. Kulttuuri vaikuttaa siis koko organisaation toimintaan. (Schein & Schneider 2016, 3–5.)

Oleennaista on, että kulttuuri muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Se on eräänlainen sanaton sopimus ihmisten välillä, joka muodostuu hiljaa ajan ja ihmisten vuorovaikutuksen mukana. Yrityskulttuuri on yrityksen visiota, missiota, arvoja, strategiaa ja toimintatapoja laajempi kokonaisuus, johon kuuluvat niin viralliset kuin epävirallisetkin käytännöt. (Alahuhta 2016.)

Iso osa suomalaisista yrityksistä ei tiedä, millaista yrityskulttuuria ne tavoittelevat. Oman yrityksen kulttuuria ei mitata, tunneta, tai sitä ei käsitteenä ymmärretä (Rossi 2012, 34). Yrityskulttuurin johtamiseen panostaminen tuottaa kuitenkin tilastollisesti erinomaisia tuloksia. Fortune julkaisee tutkimukseen perustuen vuosittain listan, *100 Best Companies to Work For*, mikä käsittää maailmanlaajuisesti miljoonien työntekijöiden antamat arviot yrityksen kulttuurista, työntekijöiden sitoutumisesta, organisaation oikeudenmukaisuudesta ja työntekijöiden mahdollisuudesta kehittyä. Parhaat työpaikat panostavat strategisesti yrityskulttuurin johtamiseen, ja se tuottaa myös tulosta. Suomen parhaat työpaikat kasvativat liiketoimintaansa 25–34 % suomalaista keskiarvoa nopeammin vuosina 2007–2008, ja taantuman iskettyä 2009 keskiarvon painuttua 15 % pakkaselle parhaat suomalaiset työpaikat kykenivät silti 14 %:n kasvuun. Nämä samat yritykset saavat myös moninkertaisesti enemmän työhakemuksia, heidän henkilöstövaihtuvuutensa on merkittävästi pienempi verrattuna muihin yrityksiin ja sairauspoissaoloissa säästetään lähes puolet keskiarvosta. (Rossi 2012, 18–19.)

Kulttuurin integroituminen osaksi yrityksen toimintaa

Jari Sarasvuo esittää (2015) mielenkiintoisen mallin, miten kulttuuri integroituu osaksi yrityksen toimintaa. Malli antaa perusteet sille, mistä kulttuurin johtaminen alkaa, ja mihin kaikkeen se itseasiassa vaikuttaa. Sarasvuon (2015) mukaan toiminta lähtee ihmisten – ensiksi johdon – kypsyydestä. Kypsyydellä Sarasvuo tarkoittaa esimiesten kykyä ja valmiutta ottaa vastaan palautetta, kohdata alaiset siellä, missä he ovat sekä kykyä rakentaa molemminpuolista aitoa luottamusta (kuvio 1). Luottamus syntyy, kun esimiehet välttävät poukkoilua, pitävät kiinni sovitusta, kuuntelevat, ovat suoria ja läsnä olevia (Alahuhta 2016, 142). Sarasvuon mallin suurin kritiikki perustuu siihen, että yrityksissä usein asiaa lähdetään käsittelemään arkisten, suoraan kommunikaatioon perustuvien asioiden kautta (Sarasvuo 2015).

Kypsyyys rakentaa organisaation kulttuuria. Kulttuuri on se sanaton sopimus ihmisten välillä, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan käytännössä lähes millä toiminnan tasolla tahansa. Sarasvuo toteaa, että kulttuuri on vahvempi kuin mikä tahansa strategia tai laki, mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään. (Sarasvuo 2015.)



Kuvio 1. Kulttuuri osana organisaation kehittymistä (mukaillen Sarasvuo 2015)

Kulttuuri määrittelee myös oppimista: mitä ihmiset osaavat ja voivat tehdä, miten kulttuurissa osallisena olevat ihmiset oppivat jotakin uutta, miten vastuut jaetaan, kuka organisaation jäsen saa osallistua mihinkin projektiin tai toimenpiteeseen – ja millä tasolla ihmisten osaamiseen sekä kykyyn tehdä töitä luotetaan (kuvio 1).

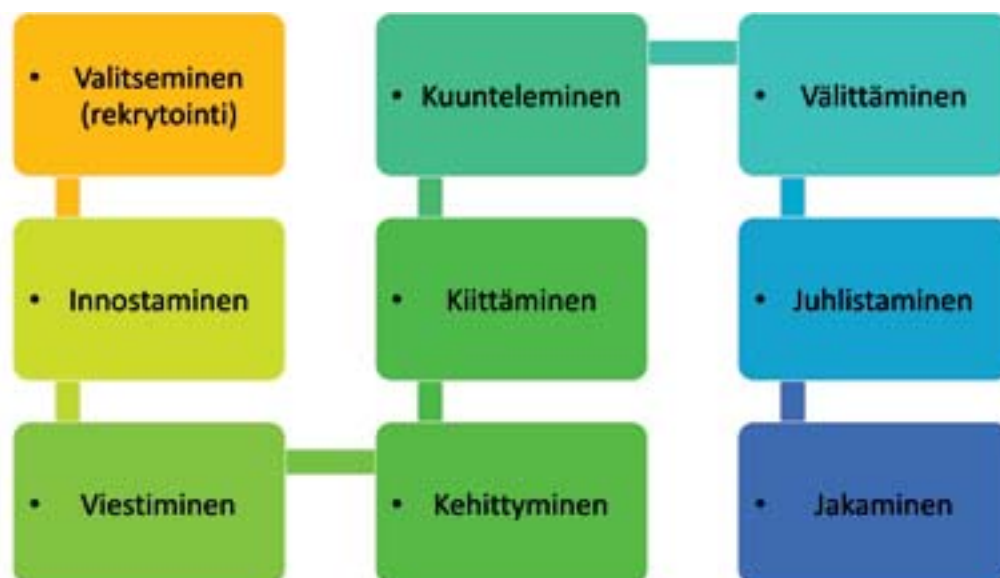
Osaamisen hyödyntämistä seuraa kommunikaatio, eli arjen viestintä ja dialogi. Se pitää sisällään kovin tavalliset asiat, kuten mitä organisaatiossa tehdään, miten asiat tehdään, miksi asioita tehdään, kuka niitä toteuttaa sekä milloin ja mitä tehdään, jos jokin menee pieleen (kuvio 1). Olennaista Sarasvuon (2015) mallissa on, että siinä ei lähdetä liikkeelle kommunikaation kehittämisestä, vaan näkökulmana on yritystoiminnan kehittäminen johdon ja alaisten välisen luottamuksen kautta.

Ihmisten välistä luottamusta ja sen merkitystä työyhteisössä ilmentävät luottamus pätevyyteen, käyttäytymiseen ja toimintaan. Luottamuksella voidaan lisätä rohkeutta, aloitteellisuutta, vastuuta ja itseohjautuvuutta sekä parantaa tuloksellisuutta. Kun työntekijään luotetaan, hän innostuu työstään sekä rohkaistuu kokeilemaan ja parantamaan asioita työssään. Epäluottamus sen sijaan turhauttaa, aiheuttaa epävarmuutta ja sitoutumattomuutta sekä tehostomuutta ja mahdollisesti jopa toiseen työpaikkaan hakeutumista. (Laaksonen 2007.)

Organisaation kypsyy määrittää, rakentuuko kulttuuri voimaannuttavaksi ja vahvistavaksi, vaiko organisaation kehittymistä vastustavaksi voimaksi. Hyvässä tilanteessa kulttuuri vahvistaa organisaation kompetenssien potentiaalisen maksimaalisen hyödyntämistä ja sitä kautta rakentaa myös arjen kommunikaatiota. Arjen kommunikaatio on lopulta usein se, mikä näkyy ulospäin asiakkaille, sidosryhmille ja työtovereille.

Yrityskulttuurin johtaminen

Maailmanlaajuisissa tutkimuksissa (Rossi 2012) menestyvien yritysten kulttuurijohtaminen on rajattu yhdeksään osa-alueeseen, joissa yritysten johtaminen eroaa selvästi tavallisista työpaikoista. Nämä osa-alueet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kulttuurijohtamisen osa-alueet (mukaillen Rossi 2012)

Osa-alueet tarjoavat selkeän fokuksen kulttuurin johtamiseen osa-alueilla, jotka ovat osa kaikkien organisaatioiden toimintaa jo valmiiksi. Kulttuurijohtaminen alkaa ihmisten valinnasta eli rekrytoinnista. Mallin osissa nousee keskeisesti esille voimaannuttavan johtamisen elementtejä ihmisten innostamisen, kuuntelemisen, kiittämisen ja välittämisen sekä kehittymismahdollisuuksien luomisen kautta (Laaksonen & Ollila 2017, 251). Asioiden jakaminen, selkeä viestiminen ja hyvien saavutusten juhlistaminen ovat tärkeitä elementtejä kulttuurijohtamisessa (kuvio 2).

Voimaannuttavassa kulttuurissa jokainen työntekijä nähdään aktiivisena, työhönsä sitoutuneena ja itseään kehittävänä henkilönä, jolla on laajat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä. Voimaantunut työntekijä kokee ammatillista pätevyyttä, työ on hänelle tärkeää ja siinä on kehittymisen sekä kehittämisen mahdollisuuksia. (Laaksonen 2008.) Voimaannuttava työilmapiiri on humoristinen, hyväksyvä, salliva, osallistava ja kokeilunhaluinen sekä mahdollistava. Voimaannuttavassa kulttuurissa ei etsitä syyllisiä vaan otetaan riskejä ja opitaan kokemuksista. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Kulttuurin johtaminen ei tuo yrityksen johdolle siis välttämättä uusia tehtäviä, vaan se voi tarkoittaa arkisten asioiden tekemistä uudella, erottuvalla tavalla. (Rossi 2012, 43–44.) Kos-

ka jokaisessa organisaatiossa toteutetaan mallin asioita, olennaista on pohtia, miten ja miksi niitä toteutetaan. Yrityskulttuuri muuttuu hitaasti, mutta olennaista on, että se muuttuu, ja että sitä on mahdollista muuttaa toivottuun suuntaan.

Toinen tärkeä työkalu yrityskulttuurin johtamisessa ovat yrityksen arvot. Arvot ovat tähtäyspisteitä, joiden suuntaan yritystä halutaan kehittää. Ne ovat pitkän tähtäimen teemoja, eikä niitä pidä muuttaa ilman isoja muutoksia toimintaympäristössä. (Alahuhta 2016, 137.) Arvot ovat usein väärinymmärretty johtamisen työkalu, sillä usein ajatellaan, että ne ovat eri yrityksissä lähestulkoon samat. Keskeistä arvojen rakentamisessa on, miten ne saadaan konkreettisesti elämään yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja miten niistä saadaan näkyviä niin, että ne koskettavat jokaista organisaation jäsentä. Arvojen pohjalta voidaan tehdä rekrytointeja, suunnitella viestintää ja tehdä isojakin päätöksiä. (Alahuhta 139.)

Lopuksi

Tässä artikkelissa käsiteltiin hyvin lyhyesti sitä, miten yrityskulttuuria voidaan johtaa ja mitä sillä voidaan saada aikaan. Kaikki johtaminen on kuitenkin lopulta yhteistoimintaa ihmisten välillä, ja siksi olisi ensin tärkeintä oppia tuntemaan ja ymmärtämään, miten muut ihmiset käyttäytyvät ja miksi tarvitsemme erilaisia keinoja sekä vaikuttimia asioiden tekemiseen, kun ne usein itsestä vaikuttavat niin itsestään selviltä. Thomas Erikson, tunnettu kirjailija, käyttäytymistieteilijä ja luennoitsija toteaa osuvasti: ”On valitettavaa, kuinka vähän meillä on sananvaltaa siihen, miten vastaanottajat viestimme käsittävät” (2017, 13).

Lähteet

Alahuhta, M. 2016. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni - Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Jyväskylä: Atena.

Laaksonen, H. 2007. Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä. *Premissi* 2, 36–42.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopisto. Vaasa. Väitöskirja.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.

Sarasvuo, J. 2015. Ole enemmän käsityöläinen kuin käsitetyöläinen. Yle Puhe 26.10.2015.

Schein, E. H. & Schneider, P. 2016. Organization Culture and Leadership. E-kirja. San Francisco, CA: Jossey-Bass.