

PANU LUUKKA

# YRITYSKULTTUURI ON KUNINGAS

**Mikä, miksi, miten?**

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja Panu Luukka

ISBN: 978-952-14-3565-2

ISBN: 978-952-14-3566-9 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3567-6 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Kannen kuva: Panu Luukka

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2019 Liettua

Anna palautetta kirjasta: [protoimitus@almamedia.fi](mailto:protoimitus@almamedia.fi)

# SISÄLLYS

---

ESIPUHE.....	11
--------------	----

## **OSA 1 | MISTÄ PUHUMME, KUN PUHUMME**

<b>YRITYSKULTTUURISTA .....</b>	<b>15</b>
Rakkaalle lapselle on monta määritelmää .....	17
Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet .....	25
Yrityskulttuurin kerrokset .....	30
Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri.....	34
Kulttuurin tilat – tuurilla vai taidolla.....	42
Kuka omistaa yrityksen kulttuurin? .....	49
Yksi vai monta kulttuuria? .....	70
Kulttuuri kytkeytyy aina yrityksen isoon kuvaan.....	71
Kulttuuri näyttäytyy pieninä tekoina .....	74
Mieti, kenen ympärille rakennat kulttuurisi .....	77
Voittava kulttuuri on aina binäärinen.....	82
Kulttuurin tulee olla läsnä kaikkialla ja kaikessa .....	86
Maailman paras kulttuuri? .....	91
Kulttuuria ei voi kopioida.....	93

Kulttuurin johtamisesta .....	95
Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki.....	112
<b>OSA 2   MIKSI KULTTUURILLA ON MERKITYSTÄ .....</b>	<b>115</b>
Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys?.....	118
10 totuutta suomalaisesta työelämästä, vuosimallia 2018.....	122
Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus .....	128
Työnantajamielikuvasta työnantajakuvaan .....	135
Asiakaskokemus, brändi ja yrityskulttuuri sekä niiden väliset suhteet .....	136
Motivaatiosta ja sitoutumisesta .....	143
Peliä ei kuitenkaan voiteta yksilöillä .....	172
<b>OSA 3   YRITYSKULTTUURIN KULMAKIVET .....</b>	<b>175</b>
Organisaation ihmiskäsitys .....	176
Yrityksen arvomaailma.....	202
Syy, miksi olemme olemassa .....	226
Suunta, johon olemme menossa .....	235
<b>OSA 4   TEKOJA, TEKOJA, TEKOJA .....</b>	<b>251</b>
Kulttuuristrateginen viitekehys .....	252
Rekrytointi – saat, mitä ansaitset .....	254
Perehdytys – Tervetuloa taloon, olet tärkeä ja odotettu .....	285
Johtaminen, esimiestyö ja organisoituminen.....	304

Viestintä ja vuorovaikutus.....	334
Palkka ja palkitseminen.....	359
<b>LOPUKSI   KULTTUURI ON KUNINGAS .....</b>	<b>395</b>
<b>KIITOKSET JA SEN SELLAISET .....</b>	<b>403</b>
<b>KIRJAN LÄHTEET JA MUU SUOSITELTAVA LUKEMINEN .....</b>	<b>405</b>
<b>Liite   KULTTUURIN ARVIOINTI JA SITÄ TUKEVAT VIITEKEHYKSET .....</b>	<b>421</b>
Kilpailevien arvojen viitekehys ja OCAI-testi .....	422
Culture Alignment -viitekehys .....	428
Denisonin malli .....	434
Yhteenvetoa kulttuurisista viitekehyksistä ja mittaamisesta .....	438

# ESIPUHE

---

Suomi tarvitsee intohimoisemman työelämän.

Intohimoisempi työelämä ei ole lattehipsterien jeesustelua eikä teksti Hakaniemen järjestöjäärien banderollissa. Intohimoisempi työelämä on hyvinvointivaltiomme tulevaisuuden perusedellytys. Vain intohimoisella työelämällä tuotamme niin innovatiivisia tuotteita ja palveluita, että ne valitaan sisämarkkinalla ulkomaisien sijaan ja niitä ostetaan maamme rajojen ulkopuolella.

Vain intohimoisella työelämällä pidämme ihmiset työssä ja työkykyisinä riittävän pitkään selviytyäksemme kestävyysvajeen aiheuttamista lukemattomista ongelmista.

Intohimoisemman työelämän avaimet ovat yrityksissä jo olemassa: sitä ei nimittäin rakenneta Arkadianmäellä, muissa valtiollisissa instituutioissa tai etujärjestöjen neuvotteluhuoneissa, vaan intohimoisempi työelämä rakennetaan yrityksissä johdon ja työntekijöiden jatkuvalla ja rakentavalla dialogilla.

Intohimoisemman työelämän keskeisin työkalu on ihmistä yksilönä kunnioittava ja keskinäiseen luottamukseen perustuva yrityskulttuuri. Tämä kirja pyrkii auttamaan johtajia, esimiehiä ja työntekijöitä rakentamaan ja ylläpitämään kuvattun kaltaista kulttuuria omassa organisaatiossaan.

Kirjassa on neljä osaa: mikä, miksi, mitä ja miten. Ensimmäisessä osassa käsittelen yrityskulttuuria ilmiönä: Mikä on yrityskulttuuri? Mistä puhumme, kun puhumme yrityskulttuurista?

Toisessa osassa keskityn siihen, miksi yrityskulttuurilla on väliä, miksi se on tärkeää. Kolmas ja neljäs osa pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, mitä pitää tehdä, jotta toivotunlainen yrityskulttuuri rakentuu, ja miten ajatukset viedään konkreettisiksi rakenteiksi tai teoiksi. Rivien välissä kirja vastaa myös kysymykseen ”kuka”, eli kenen vastuulla kulttuurin rakentaminen on.

Minä uskon, että ratkaisu intohimoisempaan työelämään eli työvoiman parempaan sitoutumiseen ja tuottavuuteen on ihmis-keskeisessä yrityskulttuurissa. Tulen myöhemmin kirjassani toteamaan, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tai parasta yrityskulttuuria, mutta uskon, että tiettyjen periaatteiden varaan rakennettu yrityskulttuuri toimii valtaosassa organisaatioita tässä ajassa paremmin kuin jokin muu. Kirjani on siis normatiivinen, ei puhutaan objektiivinen ja akateemisesti validi tutkimus. Näkökulmani vaikuttaa valitsemini esimerkkeihin ja siteeraamiini tutkimuksiin. Olen tästä vinoumasta tietoinen.

Olen pyrkinyt esittelemään riittävästi teoriaa ja sopivasti käytäntöjä. En kuitenkaan ole halunnut tehdä kirjastani tempukkukerhon ”kevätpörriäistä”. Et siis löydä tästä kirjasta kovinkaan montaa suoraan omaan organisaatioosi implementoitavaa yrityskulttuuritemppua. Toivon tarinoiden ja esimerkkien avaavan tiettyjä ajatusmalleja sinussa. Anna heränneiden ajatusten viedä ja innostaa sinua etsimään ja keksimään juuri sinun organisaatioosi sopivia käytäntöjä. Älä kuitenkaan yritä kopioida yhdenkään yrityksen kulttuuria, se nimittäin ei onnistu.

Vasta kun ymmärtää, miten monimutkainen ja -syinen kokonaisuus yrityskulttuuri on, sitä voi oikeasti johtaa. Jos kulttuuria ei johdeta, se alkaa lopulta johtaa yritystä. Sinun onkin valittava, haluatko istua kuskin vai pelkääjän paikalla.

Valitettavan usein tilanne organisaatioissa on sellainen, että vaikka sinä johtajana kuinka haluaisit istua kuskin paikalla, joko sinä tai edeltäjäsi olette saaneet aikaan kulttuurin, joka on heittänyt sinut takakonttiin kädet, jalat ja suu teipattuina, säkki päässä. Tällaisessakin tilanteessa voit vielä päättää, mitä haluat. Voit

odottaa metsätien päässä odottavaa vapauttavaa niskalaukausta tai riuhtoa itsesi vapaaksi ja nakata autosi vallanneet voimat yksitellen pois kyydistä. Sadetta saadaan ja aurinkoa otetaan, lauloi Niko Ahvonen aikoinaan. Älä siis tyydy siihen sivustakatsojan rooliin, jota kulttuuri saattaa helposti tarjota.

Tämä kirja on tarkoitettu tavallisille työpaikoille, tavallisille johtajille ja tavallisille esimiehille. En usko, että Frédéric Laloux'n nimeen vannovat Teal<sup>1</sup>-fanaatikot saavat kirjastani juuri mitään irti. Tämä kirja ei siis ole opas siihen, miten vihreät organisaatiot muutetaan Teal-organisaatioksi. Ai miksi? Tuollaisen opuksen lukijakunta olisi marginaalinen ja kirjan vaikuttavuus vielä marginaalisempi. Minä olen onnellinen, jos saamme tällä kirjalla siirrettyä suomalaisia yrityksiä hieman lähemmäs Laloux'n kategorian vihreitä organisaatioita, mutta siinäkin meillä on vielä tehtävää.

Olen pyrkinyt välttämään niin akateemista munkkilatinaa kuin konsulttijargoniakin ja kirjoittamaan kirjan siten, että se olisi kenen tahansa luettavissa. Toivon, että olen onnistunut tavoitteesani ja että kirjani kuulostaa minulta.

Tehdään yhdessä Suomeen intohimoisempi ja tuottavampi työelämä.

*Espoossa 24.9.2018*

PANU LUUKKA  
panu@leidenschaft.fi

---

1 Teal-organisaatiolla tarkoitetaan belgialaisen Frédéric Laloux'n kirjaan *Reinventing Organizations* esittelemän, organisaation luontaisten kehitysvaiheiden ylintä eli sinivihreää (teal) tasoa.