



KULTTUURI RATKAISEE YRITYKSEN KOHTALON

Alma Talent, Helsinki 2017

Copyright © Alma Talent Oy ja Kirsi Piha  
Kansi ja ulkoasu: Kimmo Kivilahti  
Taitto: Maria Mitrunen

ISBN 978-952-14-3062-6  
ISBN 978-952-14-3063-3 (sähkökirja)  
ISBN 978-952-14-3064-0 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2017

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

Tilaa Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon -kirja  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

---

Tämä kirja on omistettu työpaikkojen ”hankalille tyypeille”, joiden haastamisen motiivina on muuttaa asioita paremmiksi. Sen sijaan niille hankalille tyypeille, joiden motiivina on politikoida, aiheuttaa hämmennystä tai eripuraa, tätä ei ole omistettu.

---

---

# SISÄLLYS

---

<b>ESIPUHE</b>	11
<b>JOHDANTO</b>	15
<hr/>	
<b>LUKU 1: ELÄMÄN TARKOITUS</b>	19
<b>1.1 Mistä oikein on kysymys?</b>	20
<b>1.2 Mitä tekemistä elämän tarkoituksella on yritystoiminnan kanssa?</b>	23
1.2.1 Olemassaolon arvo	21
<b>1.3 Viisi yritystä – viisi elämän tarkoitusta</b>	26
1.3.1 Elämän tarkoitus – laadun maksimointi (Starbucks)	27
1.3.2. Elämän tarkoitus – asiakkaan tyytyväisyyden maksimointi (Amazon)	31
1.3.3 Elämän tarkoitus – vapauden maksimointi (Google)	36
1.3.4 Elämän tarkoitus – kasvun maksimointi (GE)	39
1.3.5 Elämän tarkoitus – luovuuden maksimointi (Pixar)	42
<b>1.4 Elämän tarkoitus – voiton maksimointi?</b>	48
1.4.1 Teoria yrityksen tarkoituksesta	48
1.4.2 Yrityksen tarkoitus – aika ajatella yritystoiminta uusiksi	51
1.4.3 100 vuotta taaksepäin vai eteenpäin?	56
<b>1.5 Jos et muuta muista, niin muista ainakin tämä</b>	57

---

---

<b>LUKU 2: KONFLIKTI ON RATKAISU</b>	59
<b>2.1 Mistä oikein on kysymys?</b>	60
<b>2.2 Rehellisyyden velvoite</b>	63
2.2.1. Konflikti luo uutta	67
2.2.2 Konflikti sitouttaa	69
2.2.3 Konfliktointi luo muutosälykkyyttä	73
<b>2.3 Konfliktin anatomia</b>	74
2.3.1 Älä tule paha konflikti, tule hyvä konflikti	75
2.3.2 Eteenpäin vievä konflikti	79
<b>2.4 Mikä estää konfliktointia?</b>	80
2.4.1 Pelokas organisaatio	80
2.4.2 Mukavuusorganisaatio	82
2.4.3 Hierarkkinen organisaatio	86
<b>2.5 Konfliktiäly</b>	88
2.5.1. Konfliktiäly ja ihminen	88
2.5.2 Konfliktiäly ja tiimi	90
2.5.3 Konfliktiäly ja organisaatio	94
2.5.4 Konfliktiälykäs johtaminen	96
<b>2.6 Jos et muuta muista, niin muista ainakin tämä</b>	99
<b>LUKU 3: IHMISEN JA ORGANISAATION LIITTO</b>	101
<b>3.1 Mistä oikein on kysymys?</b>	102
<b>3.2 Ihmisen evoluutio</b>	103
3.2.1 Ihminen on X tai Y vai jotain ihan muuta?	105
3.2.2 Sitoutumisesta motivaatioon	106
3.2.3 Ponnistelen, siis olen	108
3.2.4 Tee työtä, jolla on merkitys	111

---

<b>3.3 Organisaation evoluutio</b>	112
3.3.1 Koneesta elävään	112
3.3.2 Kontrollista antifragiiliin	114
3.3.3 Muutosälykäs menestyy	119
<b>3.4 Johtamisen evoluutio</b>	122
3.4.1 Vanhoista myyteistä nykypäivään	122
3.4.2 Sitä saat, miten johdat?	124
3.4.3 Kaikki johtaa	126
<b>3.5 Jos et muuta muista, niin muista ainakin tämä</b>	129
<b>LUKU 4: MISTÄ ME PUHUMME KUN PUHUMME YRITYSKULTTUURISTA?</b>	131
<b>4.1 Mistä oikein on kysymys?</b>	132
<b>4.2 Sano Enron kun haluat pahaa – Kuinka vahva yrityskulttuuri ja konfliktoinnin puute tuhoavat yrityksen</b>	135
<b>4.3 Mitä ja miksi yrityskulttuuri?</b>	140
4.3.1 Erinomaisuutta hakemassa jo vuodesta 1980	140
4.3.2 Yrityskulttuuri on johtamista ja johtaminen yrityskulttuuria	141
4.3.3 Kulttuuri luo taloudellista menestystä	144
<b>4.4 Arvot ratkaisevat yrityskulttuurin käytännössä</b>	148
4.4.1 Voiko yrityksellä olla arvoja?	151
4.4.2 Onko arvoilla arvoa?	154
4.4.3 Suomi ja yritysten arvot <sup>166</sup>	156
<b>4.5 Kuinka yrityskulttuuria voi muuttaa – vai voiko?</b>	157
4.5.1 Yrityskulttuuri muutoksen työkaluna	158
4.5.2 Yrityskulttuuri ratkaisee muutoskyvyn	161
4.5.3 Muutoksen tuska	163
4.5.4 Muutosälykäs yrityskulttuuri muuttuu	165
<b>4.6 Jos et muuta muista, niin muista edes tämä</b>	167

---

---

<b>LUKU 5: MUUTOSÄLYKÄS ORGANISAATIO</b>	169
<b>5.1 Mistä oikein on kysymys?</b>	170
<b>5.2 Suunta</b>	175
<b>5.3 Sitoutuminen</b>	177
5.3.1 Konflikti tapana toimia	177
5.3.2 Lisää konflikteja kiitos!	179
<b>5.4 Motivaatio</b>	186
5.4.1 Luottamus	186
5.4.2 Autonomia	187
5.4.3 Johtaminen	189
5.4.4 Rakenne	191
<b>5.5 Vuoropuhelu</b>	194
<b>5.6 Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon</b>	196
<b>5.7 Elävä organisaatio</b>	199
<b>5.8 Jos et muuta muista, niin muista ainakin tämä</b>	201

---

<b>KIITOKSET JA KUMARRUKSET</b>	203
<b>LUKEMISTA</b>	205
<b>VIITTEET</b>	210

---