

SANNA KULMALA
& PETRA ROSVALL



YRITYS- KULTTUURI

käytännössä

konkretiaa
tavoite-
kulttuurin
muotoiluun

ALMA TALENT
2022 HELSINKI

Copyright © 2022 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4712-9

ISBN: 978-952-14-4713-6 (sähkökirja)

Kansi: Saara Helkala

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Kirjat Oy, Sirpa Puntti

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, 2022 Keuruu

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi



SISÄLLYS

Aluksi	9
OSA 1: YRITYSKULTTUURI JA SEN JOHTAMINEN	15
1 Ymmärrystä yrityskulttuurista	17
1.1 Yrityskulttuurin määritelmä	19
1.2 Erilaisia yrityskulttuureja	25
1.3 Kulttuurin yhteys työn merkityksellisyyteen	31
1.4 Kulttuurin johtamisessa liikutaan kolmella aikavyöhykkeellä	33
1.5 Ihmiskäsitys heijastuu kulttuurin johtamiseen	38
2 Kulttuurin johtamisen osa-alueet	42
2.1 Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta	43
2.2 Rakenteet ja toimintatavat	47
2.3 Yhteisöllisyys	51
2.4 Työpaikan puitteet ja palvelut	64
3 Milloin kulttuuria pitää muuttaa?	71
3.1 Muutokset toimintaympäristössä	73
3.2 Yrityksen kasvu	77
3.3 Yritysten yhdistyminen	80
3.4 Ei-tarkoituksenmukainen nykykulttuuri	84
4 Kulttuurin johtamisen vaiheet	88
4.1 Nykykulttuurin arviointi	91
4.2 Tavoitekulttuurin määrittely	93

4.3	Kulttuurin kehittäminen	99
4.4	Seuranta ja oppiminen	103
5	Yrityskulttuurin omistajuus ja osaaminen	114
5.1	Kuka omistaa kulttuurin?	114
5.2	Kulttuurityössä tarvittava osaaminen	116
	Eeva Raita: "Kulttuuri vastaa kysymykseen 'miten'"	125

OSA 2: TYÖKALUJA YRITYSKULTTUURIN

	JOHTAMISEN ERI VAIHEISIIN	129
6	Nykykulttuurin tilannekuva ja tarvittava muutos	131
6.1	Kyselytutkimukset	132
6.2	Havainnointi	136
6.3	Haastattelut	139
6.4	Ryhmädialogit ja työpajat	143
6.5	Nykykulttuurin yhteenveto	147
7	Tavoitekulttuuria todeksi tekevät valinnat	152
7.1	Kulttuuripeili	153
7.2	Kulttuurikanvas	156
7.3	Kulttuurikartta	161
7.4	Kulttuurikäsi kirja	164
8	Kehittämisen menetelmiä kulttuurin eri osa-alueille	171
8.1	Yhteistä ymmärrystä lisäävä dialogi	172
8.2	Rakenteiden ja toimintatapojen muotoilu	178
8.3	Yhteisöllisyyden rakentaminen	201
8.4	Työpaikan puitteiden ja palveluiden mahdollisuudet	227
9	Seurannan ja oppimisen mahdollistaminen	232
9.1	Vaikuttavuuspolun kuvaaminen	232
9.2	Oppimista mahdollistavat hypoteesit	234
9.3	Johtamisjärjestelmä yhdistää tavoitteet ja toiminnan	236
	Mikael Silvennoinen: "Onnistumisen avaimet ovat sitoutumisessa, toistoissa ja kurinalaisuudessa"	240

OSA 3: TYÖKALUJA INHIMILLISEEN MUUTOSJOHTAMISEEN	243
10 Ymmärrys ihmisestä	245
10.1 Luottamus terveen kulttuurin perustana	246
10.2 Tunne- ja vuorovaikutustaidot	254
10.3 Ajattelu ja asenteet	267
11 Fair Process -muutosjohtamisen malli	275
11.1 Mallin kolme vaihetta	277
11.2 Mallin soveltaminen eri laajuisissa muutoksissa	282
11.3 Muutos ja inhimilliset tarpeet	284
Reetta Putkonen: ”Tärkeintä on tunne siitä, että ollaan samalla puolella”	291
Lopuksi	295
Kiitokset	299
Liite: Kulttuurin johtamisen viitekehys ja käytännön työkalut	300

ALUKSI

Kuvittele, että olet juuri aloittanut uudessa unelmatyössäsi ja kaikki on vasta edessä. Uudessa tehtävässäsi sinulta odotetaan kykyä kehittää organisaation kulttuuria niin, että se tukee liiketoimintaa. Tätä olet halunnut ja olet innostunut aloittamaan. Huomaat kuitenkin pohtivasi, mitä kaikkea tämän tulisi sisältää. Miten liiketoimintaa tukevaa kulttuuria käytännössä rakennetaan? Mitä sinun olisi hyvä tietää? Mihin olisi tärkeä tarttua? Mistä lopulta vastaat, kun vastaat kulttuurista?

Et ole yksin, sillä näitä samoja kysymyksiä pohtii valtavan moni muukin. Tämä kirja on kirjoitettu kaikille *kulttuurin johtajille* titteliin katsomatta. Kulttuurin johtaja on kuka tahansa, joka tehtävässään vastaa yrityksen kulttuurista tai sen kehittamisestä, kuten toimitusjohtaja, liiketoiminta-alueen johtaja tai henkilöstöalan asiantuntija. Toisaalta oman tiiminsä puitteissa kulttuuria voi johtaa myös tiiminvetäjä tai muu kehitystehtävässä oleva henkilö. Jos olet kiinnostunut kulttuurin systemaattisesta kehittamisestä, tämä kirja on juuri sinua varten.

Parhaimmillaan kulttuuri liimaa ihmisiä yhteen sekä lisää ylpeyden tunnetta yhteisestä arvonluonnista ja hyvän tekemisestä. Yrityskulttuurin johtaja auttaa yhteisöä toimimaan tavoilla, jotka vievät kohti yhteisen vision viitoittamaa suuntaa, ihmisten erilaisiin vahvuuksiin nojaten. Hyvät työpaikat rakentavat hyvää työelämää, ja hyvä työelämä edelleen mahdollistaa hyvinvointiyhteiskunnan edel-

lytyksiä. Siksi on tärkeää, että yrityskulttuurin kehittämistä ei nähdä vain edelläkävijäyritysten pöhinöintinä vaan myös ihan tavallisten työpaikkojen mahdollisuutena kehittää kilpailukykyään ja vetovoimaisuuttaan.

Kutsumme kaikki nykyiset ja tulevat kulttuurin johtajat mukaan kehittämään parempaa työelämää ja sen mukanaan tuomaa hyvinvointia. Työn murroksessa työn sisällöt, toimintatavat ja työnteon paikat muuttuvat. Digitalisaation myötä syntyy uusia ammatteja, tehtäviä ja toimintatapoja – samalla kun vanhoja katoaa. Muutos ei kuitenkaan ole jotain, joka vain tapahtuu. Muutoksen sisältöön, toteutustapoihin ja nopeuteen on mahdollista vaikuttaa työpaikkojen kulttuuria kehittämällä. Haasteiden ilmaantuessa ei kaaduta vaan löydetään yhdessä uusia ratkaisuja.

Tähän kirjaan olemme koonneet yhteensä 30 vuoden kokemuksen johtamisen ja kulttuurin kehittämisestä. Matkalta on tarttunut mukaan monenlaisia oppeja, oivalluksia ja näkökulmia. Omaa kokemuspohjaamme olemme täydentäneet haastatteleamalla lukuisia johtajia ja yrityskulttuurin asiantuntijoita sekä käymällä läpi kirjallisuutta, tutkimuksia, podcasteja, webinaareja ja muita verkon antimia. Kaikesta tästä kokosimme kirjan, joka tarjoaa ajatuksia, inspiraatiota, työkaluja ja esimerkkejä sovellettaviksi erilaisiin työyhteisöihin mutta joka ei tuputa tai julista valmiiksi mietittyjä ratkaisuja.

Kirjoittamaan meidät innoitti ajatus kirjasta, jonka olisimme itse halunneet lukea aloittaessamme aikoinaan työskentelyn organisaatioiden kehittämisen parissa. Olisipa silloin ollut kokonaisuus, johon olisi voinut kytkeä kaikki ne tuhat pientä ja suurta asiaa, joita silloisilla työpaikoillamme tehtiin ja kehitettiin. Kaikki ne veivät eteenpäin, mutta liian usein ilman kirkasta tavoitetta. Rapatessa roiskuu ja kokemuksista oppii, varsinkin silloin kun käy välillä vähän metsän

puolella. Näitä kokemuksia meillä on ollut mahdollisuus nyt pake-
toida ja jäsentää kirjan muotoon. Toivomme niistä olevan hyötyä kai-
kille hyvien työpaikkojen rakentajille.

Kirja vastaa kysymykseen siitä, *miten kulttuuriin voi vaikuttaa niin,
että se tukee hyvän työpaikan rakentumista ja yrityksen kestävästä menes-
tystä*. Kirjan oppeja voi soveltaa työpaikan ikään, kokoon, toimin-
taympäristöön tai toimialaan ja nykykulttuuriin katsomatta. Kaikki
kirjan näkökulmat ja mallit ovat sellaisinaan hyödynnettävissä niin
yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin työpaikoilla. Käytäm-
me kirjassa termiä yrityskulttuuri vain siksi, että se on omaan suu-
humme sopivampi ja napakampi kuin organisaatiokulttuuri.

Kirjan kolme osaa muodostavat omat kokonaisuutensa, jotka lin-
kittyvät tiiviisti yhteen. Kirjan ensimmäinen osa tiivistää yrityskult-
tuurin perusasiat ennen hyppäämistä liiaksi toiminnan maailmaan.
Alkuun määritellään yrityskulttuuri ja käydään läpi ne tekijät, joi-
den kautta kulttuuria johdetaan. Lisäksi ensimmäisessä osassa kuva-
taan, millaista osaamista kulttuurin johtaja tarvitsee, jotta voi viedä
kulttuuria eteenpäin kohti tavoitetta, ja mistä vaiheista kulttuurin
johtaminen koostuu. Kirjan toisesta osasta löytyy lukuisia työkalu-
ja, näkökulmia ja käytännön esimerkkejä kulttuurin systemaattisen
johtamisen tueksi. Kirjan kolmas osa tarkastelee kulttuurin johta-
misen inhimillistä näkökulmaa käytännöllisellä tasolla. Siinä tarjo-
taan kulttuurin muutosjohtamiseen ymmärrystä ja työkaluja, joiden
avulla toisessa osassa esitettyihin työkaluihin saadaan lisää muu-
tosvoimaa. Kolmannessa osassa käsiteltäviä aiheita ovat luottamus,
vuorovaikutus- ja tunnetaidot, ajattelu sekä dialoginen muutosjoh-
tamisen malli.

Kaikkien osien summana muodostuu kulttuurin johtamisen ko-
konaisuus, sen pää, sydän ja kädet, joiden avulla rakentaa onnis-
tumista tukevaa kulttuuria. Kulttuurin johtamista oppii parhaiten

tekemällä. Kun perusasiat ovat hallussa, tilaa jää runsaasti luovuu-
delle, intuitiolle ja kokeiluille. Rohkaisemme jokaista lähtemään
liikkeelle sieltä, missä on, ja asettamaan suunnan kohti parempaa
työelämää.

Inspiroivia lukuhetkiä toivottaen
poppanaiset Sanna ja Petra
Helsingissä 4.10.2022