

KYMMMENEN NÄKÖKULMAA KULTTUURIIN

**Ajattelun työkaluja
yrityskulttuurin ymmärtämiseksi**



Antti Hyrkäs & Taneli Heinonen

Sisällys

Oppaan tarkoitus	3
Kulttuurin mallintamisen hyödyt	4
Tuuttimalli	5
Kulttuurisipuli	6
Merkkisuhde	7
Kapinakenttä	8
Käsitelaatikko	9
Paradigmakartta	10
Sopeutumismalli	11
TATSI-kehys	12
Huipputiimin hyvä kehä	13
Muutoslokero	14
Vinkkejä mallien hyödyntämiseen	15
Lähteet	16
Kulttuurikommandojen manifesti	17

Haluatko kurkistaa pintaa syvemmälle yrityskulttuuriisi?

Moni yritys haluaa muuttaa kulttuuriaan, mutta harva osaa tarkastella sitä analyttisesti ja kulttuurin sisäistä logiikkaa ymmärtäen. Tilanteen korjaamiseksi kokosimme yhteen muutamia ajattelun työkaluja, joiden avulla yritykset voivat parantaa kulttuurista lukutaitoaan.

Kaikki alkoi vuonna 2016, kun työskentelimme samalla työhuoneella. Taneli teki kuluttajien maailmoja luotaavaa etnografiaa ja Antti viimeisteli sosiologian väitöskirjaansa startup-yritysten kulttuurista. Kiinnostus kulttuuriin ja sen tutkimiseen yhdisti meitä. Ei siis ihme, että keskustelumme kääntyivät jatkuvasti siihen, miten moni yritys jättää yrityskulttuurinsa tuuliajolle ja ajautuu sen seurauksena ongelmiin.

Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen kaltaisten trendikäsitteiden rinnalla on alettu puhua yrityskulttuurista, mutta osataanko sitä oikeasti tarkastella ja analysoida useimmissa yrityksissä? Päästäänkö yksilöön keskittyvää kokemustasoa syvemmälle? Meidän kokemuksemme sanoi, että paljon olisi vielä tehtävissä.

Tämän epäkohdan korjaamiseksi aloitimme idealistisen hankkeen, jonka tarkoituksena on auttaa

organisaatioita paremmin ymmärtämään ja johtamaan yrityskulttuuriaan. Ajattelimme, että jokainen yritys tarvitsee oman kulttuurikommandon – jonkun joka osaa tehdä kulttuuria ymmärrettäväksi itselleen ja muille organisaation jäsenille.

Kokosimme kymmenen mallia, jotka mielestämme visualisoivat kulttuurin eri aspekteja oivaltavalla ja hyödyllisellä tavalla. Näitä malleja voi hyödyntää oman organisaation kulttuurin analysoimisessa tai kehittämiseen liittyvässä työpajatyöskentelyssä.

Valtaosa malleista avaa kulttuurin eri aspekteja; viimeiset kolme mallia antavat esimerkkejä parhaista käytännöistä ja niiden levittämisestä.

Mallien alkuperästä löytyy maininta sivun oikeasta alalaidasta ja lähdeluettelo löytyy lopusta. Suurinta osaa malleista olemme muokanneet omaan käyttöömme sopivaksi tai mielestämme selkeämpään muotoon.



Antti Hyrkäs

Kokenut viestinnän konsultti, joka on sparrannut yritysjohtoa kattavasti viestinnän ja kulttuurin aiheista. Nähtyään miten syvästi viestintä kytkeytyy kulttuuriin Antti opiskeli kulttuurien mallintamista ja väitteli sosiologian tohtoriksi. Antti työskentelee viestintätoimisto Ellun Kanoissa, jossa hänen erikoisaluettanaan ovat yrityskulttuurit ja niitä tukevat viestintästrategiat.



Taneli Heinonen

Palvelumuotoilun ja asiakasymmärryksen moniosaaja, jolla on vankka kokemus etnografisen tutkimuksen yhdistämisestä konsultointiin. Perustamansa Insight Delivery Oy:n pyörittämisen lisäksi Taneli luennoi Laureassa asiakasymmärryksestä ja palvelumuotoilusta sekä valmentaa Aalto yliopiston Design for Government -kurssin opiskelijoita.

Visualisoimalla kulttuuria opimme puhumaan siitä rakentavammin

Yrityskulttuurin ymmärtäminen edellyttää ajattelun työkaluja, joiden avulla kulttuuri muuttuu abstraktista möykystä helposti lähestyttäväksi ilmiöiksi. Kulttuuria havainnollistavien mallien kautta yksilöiden ja yhteisön vuorovaikutussuhteet voidaan tehdä näkyviksi.

Organisaation kehittämisessä huomiomme kiinnittyy usein yksilöihin. Kuka suoriutuu mittareiden mukaan parhaiten? Entä millainen on hyvä johtaja?

Nämä ovat tärkeitä kysymyksiä, mutta eivät aina niitä tärkeimpiä. Yksilön tapa toimia on kuitenkin sidoksissa kulttuuriin, jonka piirissä hän viettää aikaansa. Kulttuuri tarjoaa meille ajattelun ja ymmärryksen työkaluja, joita käytämme usein tiedostamatta selvitäksemme jokapäiväisestä elämästämme.

Kuten kaikilla ihmisyyhteisöillä, myös organisaatioilla on omat kulttuurinsa. Ne vaikuttavat tapaamme ajatella ja toimia työpaikalla. Ja aivan kuten kaikilla kulttuureilla, myös yrityskulttuureilla on omat ristiriitansa, joita voi olla vaikea tulkita ilman oikeanlaista käsitteistöä.

Kulttuurin ymmärtämisen suurin haaste lienee se, että kulttuurin jäsenet ovat ajan myötä tuomittuja tulemaan sokeaksi omalle kulttuurilleen. Kun kotoudumme kulttuuriin, niin emme tahdo nähdä sen vaikutusta ajattelussamme; kulttuurista tulee meille "todellisuustunneli", jonka läpi katsomme maailmaa, ja jolle emme näe vaihtoehtoja.

Miten ihminen voisi tulla tietoiseksi kulttuuristaan? Miten kala voisi tulla tietoiseksi vedestä, jossa se uiskentelee?

Ongelma on siinä, että meidät on viritetty ajattelemaan maailmaa toimijoita korostaen. Rakastamme syntipukkeja ja sankareita, ja jäljitämme asiantiloja lähtökohtaisesti ihmisiin ja heidän toimintaansa. Tällaiset ajattelumallit toimivat hyvin useimmissa tilanteissa, mutta eivät kulttuuria tarkasteltaessa. Toimijuutta korostava ajattelumalli voi selittää esimerkiksi sen, miten yksi ihminen voi

pahoittaa toisen mielen. Mutta jos työpaikalla on toistuvia kärhämiä, niin ***ongelma saattaa olla yksilöiden sijaan kulttuurissa, johon yksilöt joutuvat arjessa sopeutumaan.***

Silloin sankarin sädekehä tai syntipukin leima eivät lisää todellista ymmärrystä tilanteesta.

Tässä kulttuuria kuvaavat mallit tulevat apuun. Ne antavat mahdollisuuden irtautua liian yksilökeskeisestä tavasta selittää yrityksen menestyksiä ja epäonnistumisia.

Yksinkertaisimmillaan mallintaminen on vain ilmiön visualisoimista erilaisina muuttujina ja niiden välisinä suhteina. Pelkkä kielellinen kuvailu johtaa meidät usein lisäämään niin monia muuttujia, että kykymme selkiyttää asiaa katoaa. Mallit pakottavat meidät kurinalaisuuteen.

Kun piirrämme mallin, kartan tai diagrammin ilmiöstä, joudumme päättämään, mitkä muuttujat ovat tarkastelussa keskeisiä ja mitkä eivät. Rajaaminen on riskialtista, mutta tarpeellista. Kartan on oltava selvästi maastoa pelkistetympi tai se menettää selitysvoimansa. Samoin avain ei voi olla lukon "kopio", vaan ainoastaan sen sisäisten liikeratojen malli.

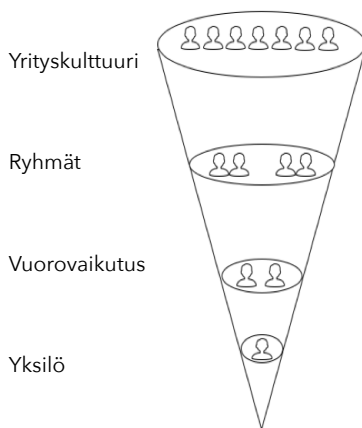
Kuten tilastotieteilijä George Box sanoi, "kaikki mallit ovat väärässä, mutta jotkut niistä ovat hyödyllisiä." Tähän kirjaseen

kootut mallit eivät anna lopullisia vastauksia, vaan viitoittavat tietä parempaan yrityskulttuurin ymmärrykseen. Maasto on tässäkin tapauksessa siis karttaa mutkikkaampi, ja hyvä niin.

Tuuttimalli

Kulttuuri kanssakäymisen tasoina

Yrityskulttuurin ongelmia ei voi ratkaista keskittymällä vain yksilötason asioihin. Tarvitaan kykyä erotella kommunikaation tasoja ja nähdä niiden vaikutukset yksilön kokemusmaailmaan.



Mallin selitys

Jäätelö valuu sulaessaan alaspäin tuutin pohjalle. Niin myös kulttuuri "valuu" yksilöiden päälle organisaation käytännöistä ja ilmenee eri tavalla eri tilanteissa. Yksilökeskeisyyden sijaan on usein hyödyllistä tarkastella, miten kulttuuri vaikuttaa eri tasoisessa kommunikaatiossa. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti mm. siinä, miten...

- iso joukko ihmisiä jakaa identiteetin ja maailmankatsomuksen
- ryhmät muodostuvat ja toimivat organisaation sisällä
- ihmiset kohtaavat toisensa työn lomassa
- yksittäiset ihmiset tulkitsevat asioita

Mallin hyödyt

Malli auttaa meitä näkemään, miten yksi ja sama asia ilmenee kovin erilaisena sosiaalisen toiminnan eri tasoilla, ja vaikuttaa näiden kautta yksilöihin. Edes johtajat eivät säästy "niskaan valuvalta" kulttuurilta. Mallin kautta voidaan lisäksi tarkastella myös käänteistä tilannetta eli miten yksilö vaikuttaa kulttuuriin erilaisten sosiaalisten tilanteiden kautta.

Esimerkki: Kulttuurin kriisiytyminen YT-neuvottelujen alla

Yritys X on aloittanut YT-neuvottelut. Henkilöstö tietää, että neuvotteluista ei tällä kertaa selvitä ilman irtisanomisia. Yksilötasolla ilmenevä pelko omasta työpaikasta alkaa näkyä kohtaamisissa, ja avoimuus ja solidaarisuus työntekijöiden välillä alkaa kärsiä.

Ryhmät alkavat puolustamaan omia intressejään ja kamppailemaan statuksesta organisaation sisällä. Samalla yhtenäiskulttuuri alkaa sirpaloitua organisaation sisällä riiteleviin heimoihin. Kulttuurin sirpaloituminen taas vaikuttaa takaisin yksilön tasoon, sillä työntekijä ei saa yrityksen

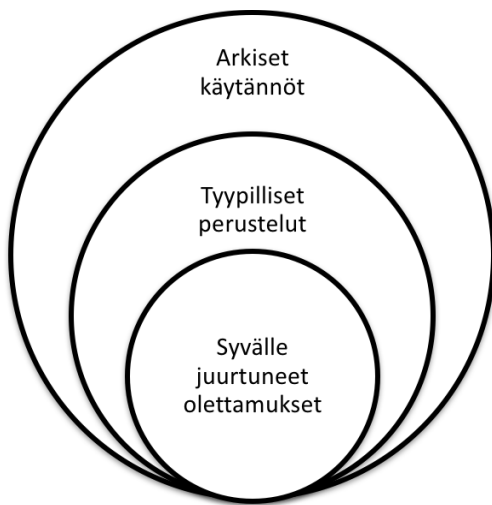
yhtenäiskulttuurista enää selkeitä identiteetin rakennuspalikoita. Vuorovaikutus yksilön ja kulttuurin välillä rapistuu.

Kun uusi työntekijä tulee taloon YT-neuvotteluiden jälkeen, hän joutuu sopeutumaan sirpaloituneeseen kulttuuriin ja valitsemaan puolensa yrityksen sisäisissä heimosodissa, joiden taustaa hän ei edes tunne.

Mallin alkuperä: Tuuttimalli pohjautuu kommunikaation tasoja erittelevään malliin, jonka Gregory Batesonin ja Gordon Ruesch esittivät kirjassaan *The Social Matrix of Psychiatry*.

Kulttuurisipuli

Arjen käytännöistä syviin olettamuksiin



Organisaatiot kohtaavat usein haasteita, kun ne yrittävät muuttaa pinttyneitä toimintamallejaan. Yksi syy tähän on se, että kulttuuria tarkastellaan liian pinnallisella tasolla.

Mallin selitys

Organisaation kulttuuri on kuin sipuli: Arkiset käytännöt ovat sipulin kuori, jota on helppo tulkita väärin ilman syvempää tarkastelua. Kun kysymme perusteluita näille käytännöille, saamme vastaukseksi usein yrityksen arvoihin ja päämääriin liittyviä selityksiä, jotka eivät aina kuvasta todellisuutta. Kun jatkamme kuorimista, pääsemme kulttuurin syviin olettamuksiin, jotka toimivat ajattelumallien raameina organisaatiossa.

Mallin hyödyt

Kulttuurisipuli rohkaisee meitä pureutumaan syvemmälle organisaation kulttuuriin. Lisäksi malli muistuttaa siitä, että kukin taso auttaa avaamaan muiden tasojen merkitystä.

Esimerkki: Törmäävät palaverikulttuurit

Yritysfuusion seurauksena kaksi ennen erillisenä toiminutta yritystä alkaa pitämään yhteisiä palavereita. Pian huomataan, että palaverit eivät suju toivotulla tavalla; ihmiset riitaantuvat, agendat ovat epäselviä eikä kokouksissa päästä selkeisiin lopputulemiin.

Kun haastattelemme työntekijöitä, löydämme lähinnä perusteluja, joissa yritykset syyttelevät toisiaan. Kokonaiskuvan selvittämiseksi käymme läpi erilaisia perusteluita ja tarkastelemme yritysten sisäisiä palaverikäytäntöjä. Huomaamme, että erilaisten perusteluiden taustalla vaikuttaa kovin erilaisia syviä olettamuksia siitä, mitä

palaverissa pitäisi tapahtua: yksi kulttuuri tuo palavereissa esille erilaisia näkökulmia ja moninaisuutta; toinen kulttuuri pyrkii palavereissa välttämään rönsyilevää ideointia ja lukitsemaan päätöksiä nopeaan tahtiin.

Jotta palaverit palvelisivat tarkoitustaan, kahta kulttuuria on sovittava yhteen niin käytäntöjen, perusteluiden kuin syvempien olettamustenkin tasolla.

Mallin alkuperä: Kulttuurisipuli pohjautuu Edgar Scheinin kulttuurin tasojen kuvaavaan malliin kirjassa *Leadership and Organizational Culture*.

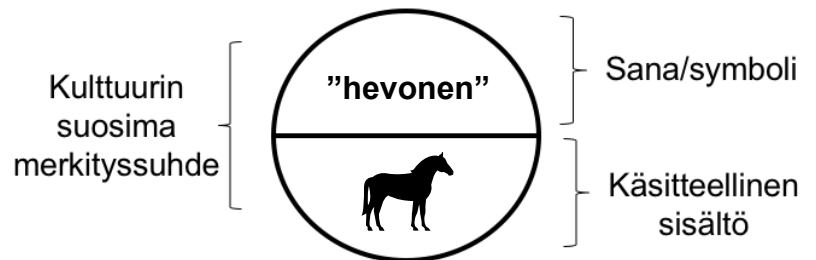
Merkkisuhde

Kulttuuri käsitteellisissä sekaannuksissa

Usein puhumme jostain yhteisestä asiasta, kunnes huomaamme, että jollekin toiselle työntekijälle sama sana tarkoittaa jotain aivan muuta. Sanat ovat harvoin yksiselitteisiä, mutta jatkuvat väärinkäsitykset kertovat yhteisen kulttuurin haasteista.

Mallin selitys

Kielessä käyttämämme sanat viittaavat aina johonkin asioihin. Nämä viittaussuhteet ovat kuitenkin monitulkintaisia. Jos puhumme hevosesta, niin minkälaista hevosta tarkoitamme? Mustaa villihevosta vai posliinista koristehevosta, josta puhuimme eilen ystävämme kanssa? Konteksti, jossa puhumme hevosesta, ja jossa olemme tottuneet puhumaan hevosesta, vaikuttaa merkityssuhteeseen.



Mallin hyödyt

Jos ymmärrämme merkkisuhteen dynamiikan, niin voimme ymmärtää sen, että väärinkäsitykset johtuvat yksilöiden vajavaisuuden sijaan usein pikemminkin kulttuurisista eroista, kulttuurin heikkoudesta, tai vajaan jäänneestä sosialisoitumisesta yrityksen kulttuuriin. Saamme etäisyyttä näkökulmaan, jonka mukaan kyse olisi ihmisten ymmärryksen puutteesta ja pääsemme käsiksi keskusteluihin yhteisistä merkityksistä.

Esimerkki: Haluan raportin pöydälleni heti aamusta!

Pyydät mielestäsi selkeästi raporttia hankkeen edistymisestä kollegaltasi, mutta saatkin sähköpostiisi jotain muuta kuin odotit.

Raportti on liian ylimalkainen asioissa, joihin haluaisit enemmän huomiota, ja keskittyy liikaa asioihin, joista et kaivannut tietoa. Keskusteltuasi kollegan kanssa opit, että aikaisemmassa työpaikassaan häneltä vaadittiin hyvin erilaisia asioita raporteissaan. Toteatte, että kyse oli kulttuurierosta sen osalta mitä raportilla tarkoitetaan. Toisin sanoen teillä oli erilainen

merkkisuhde kuvaamassa raporttia, mikä ohjasi teidät väärin-ymmärrykseen. Ongelman korjaamiseksi sovitte yhdessä raamit sille, miten raportteja tästä lähtien tuotetaan.

Mallin alkuperä: Merkkisuhde nojaa kielitieteilijä Ferdinand Saussuren tapaan hahmottaa merkitys.

Kapinakenttä

Tee tilaa sisäisille ristiriidoille

Usein ajatellaan, että hyvässä työpaikassa ihmiset ovat mahdollisimman samankaltaisia ja vetävät kaikessa yhtä köyttä. Totaalista sopeutumista vaativa kulttuuri on harvoin kuitenkaan rohkein, innovatiivisin ja järkevin kulttuuri yritykselle.

		Sitoutuminen keinoihin		Uusi visio
		Vahvaa	Heikkoa	
Sitoutuminen visioon	Vahvaa	Konformistinen kulttuuri	Innovoiva kulttuuri	
	Heikkoa	Käsityöläis-kulttuuri	Sirpaleinen kulttuuri	Uudet keinot
				Disruptiivinen kulttuuri

Mallin selitys

Jokaisella yhteisöllä ja organisaatiolla on päämääriä sekä tyypillisiä toimintamalleja näiden tavoittelemiseksi. Nämä voidaan ristiintaulukoida sen mukaan, miten lujasti eri työntekijät sitoutuvat yrityksen keinovalikoimaan ja visioon. Osa työntekijöistä sitoutuu kyllä vahvasti prosesseihin ja työn arkeen, mutta ei koe visiota omakseen. Osa taas kokee suuren vision itselleen tärkeäksi, mutta kapinoi prosesseja vastaan. Perinteisiä toimialoja haastavien startuppien kanssa kilpaileminen vaatii usein sekä oman keinovalikoiman että vision rohkeaa haastamista. Onko sinun organisaatiossasi tilaa kapinalle?

Mallin hyödyt

Mallin avulla voimme pohtia sitä, missä organisaation osissa on tilaa minkäkinlaiselle kapinakulttuurille. Se auttaa myös perinteisiä organisaatioita arvostamaan normeja rikkovaa ajattelua. Malli voi olla myös apuna työntekijöiden rohkaisemisessa terveeseen kapina-ajatteluun ja oma-aloitteisuuteen vanhojen rakenteiden haastamisessa.

Esimerkki: Liiallisesta yhtenäisyydestä hellittäminen

Startup Y on saanut liiketoimintansa käyntiin ja palkannut lisää ihmisiä. Se on huomannut, että liiallinen samanhenkisyys on johtanut tasapäiseen ja kapeakatseiseen ajatteluun. Asiaa aletaan korjata monipuolisemmalla palkkauksella, mutta myös kapinan sallimisella organisaation sisällä.

Y alkaa pitämään lyhyitä viikottaisia työpajoja, joissa henkilöstöä kannustetaan puhumaan siitä, miten he ovat kapinoineet yrityksen valtakulttuuria vastaan organisaation yleisen hyvän nimissä.

Kapinakenttä ohjaa keskusteluja oikeaan suuntaan ja pian organisaatiossa jokainen tietää omaavansa mandaatin kapinoida pinttyneitä ajattelutapoja kohtaan, jos niikseen tulee. Kun työntekijöillä on mandaatti haastaa yritystä, niin innovatiivisuus keskittyy olennaisiin asioihin eikä ole vain alisteinen yrityksen nykyiselle toimintatavalle.

Mallin alkuperä: Kapinakenttä pohjautuu sosiologi Robert Mertonin poikkeavuustypologiaan.

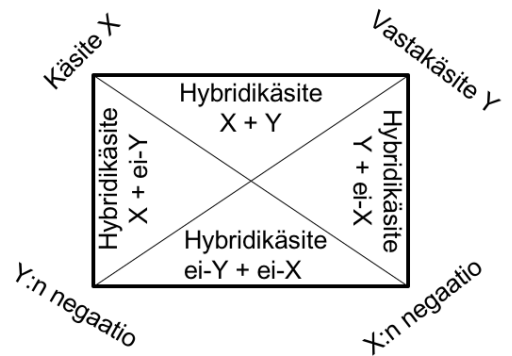
Käsitelaatikko

Käsitteiden jännitteistä arvojen ytimeen

Organisaatiossa kehittyä omintakeisia puhetapoja, joita ymmärtämällä voimme sukeltaa syvemmälle organisaation maailmankuvaan. Käsitelaatikko auttaa meitä etenkin kulttuuristen jännitteiden purkamisessa ja yrityksen arvojen tarkentamisessa.

Mallin selitys

Tämä malli auttaa meitä paikantamaan käsitteen vastakohtaan ja näiden kahden negaatiot. Kun meillä on käsite, vastakäsite ja näiden negaatiot, voimme paikantaa käsitteellisiä hybridejä, joita organisaatiossa käytetään kuvaamaan erilaisia välitiloja. Tätä kautta tuomme puhutavan keskeiset jännitteet näkyväksi. Vastakäsitteet ja negaatiot vaihtelevat organisaatioittain. Ne on kaivettava esiin.



Mallin hyödyt

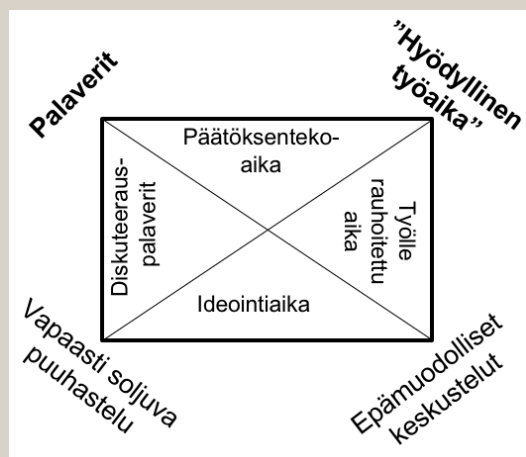
Kun haastattelemme työntekijöitä, saamme esille toistuvia käsitteellisiä jännitteitä, joiden kautta voi tarkentaa yrityksen arvoja. Jos yrityksen arvoissa mainitaan eettisyys, voimme esimerkiksi etsiä vastakohtia ja negaatioita eettisyydelle yrityksen näkökulmasta. Tällöin saamme tarkemman kuvan siitä, mitä tarkoitamme eettisyydellä yrityskulttuurissamme ja miten arvot tulevat eläviksi työssä.

Esimerkki: Palaverien ja hyödyllisen työajan paradoksi

Yritys X huomaa, että palaverit asettuvat työntekijöiden puheessa usein tuottavan työn vastakohtaksi. Työpajassa asiaa puretaan käsitelaatikon avulla pohtimalla negaatioita ja hybridejä vastakohtaparin täydennykseksi.

Tuottavan työn poissaolo määrittyy puuhasteluksi. Palaverien poissaolo määrittäisi taas vapaana keskusteluna kollegoiden kanssa. Näiden väliseksi hybridiksi määrittäisi vapaa ideointiaika, jota työntekijät selvästi kaipaavat. Yritys alkaa miettimään tapoja, joilla palaverit saataisiin pois junaavasta diskuteerauksesta ja tukemaan selkeämmin joko päätöksentekoa tai ideointia.

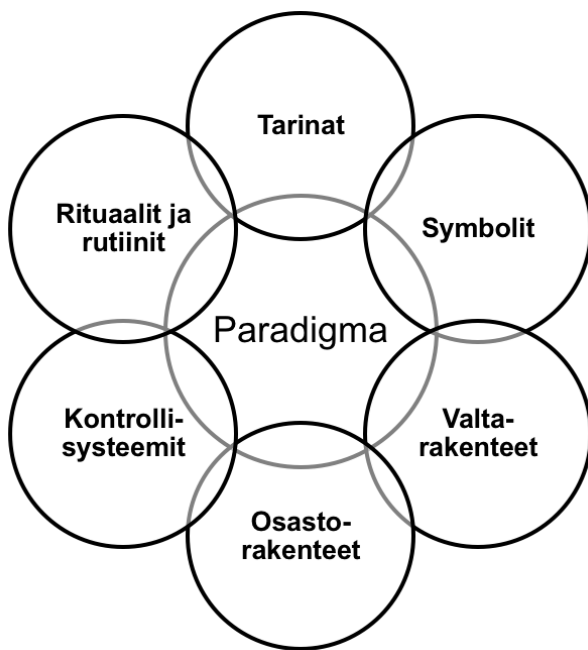
Mallin alkuperä: Käsitelaatikko tunnetaan paremmin nimellä "semioottinen neliö". Ks. mm. A.J. Greimas (1983) Structural Semantics: An Attempt at a Method.



Paradigmakartta

Kulttuuri voitetaan usealla rintamalla

Yrityskulttuurin muotoileminen on haastava tehtävä. Yritysten on syytä kartoittaa yrityskulttuuria monella eri osa-alueella, jotta se löytää kohdat, joissa kulttuuria kannattaa muuttaa.



Mallin selitys

Tieteen historiaa tarkastellaan usein kilpailevien paradigmojen kamppailuna. Kun uusi paradigma ottaa vallan, aiemmat teoriat, menetelmät ja tietämisen tavat korvautuvat uusilla. Tieteellisen paradigman vaihtuminen on usein monen osatekijän summa. Samaa tapaan organisaation paradigma muodostuu monesta osatekijästä, joita on syytä ymmärtää, jos kulttuuria haluaa tukea tai muuttaa. Pelkällä tarinankerronnalla ei kulttuuria vielä muuteta.

Mallin hyödyt

Paradigmakartta kääntää keskustelun siihen, miten kulttuuri ilmenee erilaisina asioina, kuten rakenteina, merkityksinä ja tarinoina. Voimme kysyä, miten nämä tukevat yrityksen strategisia päämääriä.

Esimerkki: Kuinka kulttuurimme tukisi digitalisaatiota?

Yritys X on digitalisoimassa palveluitaan, mutta sen kulttuuri ei tunnu istuvan uuteen toimintamalliin. Ennen suunnittelua on syytä kartoittaa kulttuurin paradigmaa:

Tarinat. Mitä tarinoita yrityksessä kerrotaan esimerkiksi sen onnistumisista ja epäonnistumisista? Miten digitalisaatio istuu näiden tarinoiden jatkumoksi?

Symbolit. Miten yrityksen sisustus, kielenkäyttö tai pukukoodi tukevat uudenlaista kulttuuria?

Osastorakenne. Tukeeko organisaation rakenne digitaalisuutta? Onko digitaalisatio vain pienen erikoisryhmän puuhastelua?

Valtarakenne. Kenellä tai millä osastoilla organisaatiossa on valtaa vaikuttaa digitalisaatioon ja sen yksityiskohtiin?

Kontrollisysteemit. Tukevatko työn kannustimet ja rajoitteet tavoiteltua kulttuuria?

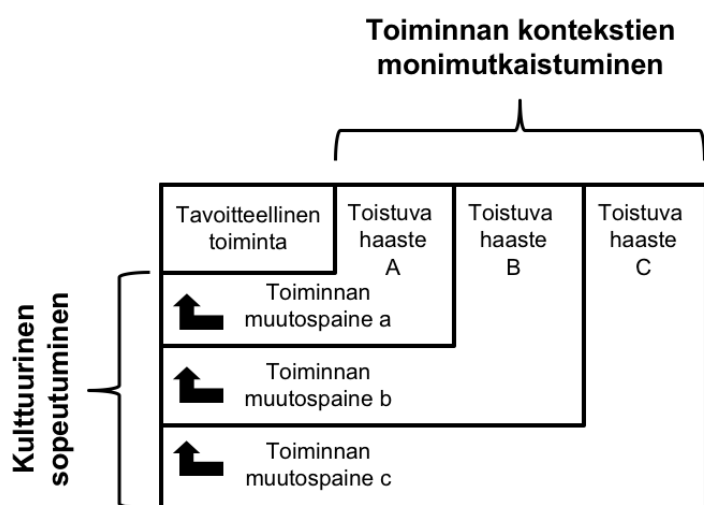
Rituaalit ja rutiinit. Miten arkiset rutiinit tukevat tai haittaavat uuden kulttuurin muotoutumista?

Mallin alkuperä: Malli tunnetaan yleisemmin nimellä Cultural Web Model ja juontaa kirjasta Fundamentals of Strategy (Johnson, Whittington, Scholes 2012).

Sopeutumismalli

Kulttuuri ympäristönsä peilikuvana

Harva yritys ymmärtää, että kulttuuri on suurelta osin itseohjautuva järjestelmä, jolla on oma evoluutiopolkunsa. Kulttuurievoluution ymmärtäminen on avain kulttuuristen jännitteiden ja puutteiden paikantamiseen.



Mallin selitys

Kasvi- ja eläinlajit kehittyvät jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Jatkuvasti muuttuva elinympäristö vaikuttaa siihen, mitkä ominaisuudet voimistuvat ja mitkä heikentyvät organismin DNA:ssa.

Kulttuuri on yrityksen DNA ja sekin muokkautuu vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Se saa alkunsa ihmisten tavoitteellisena toimintana, mutta monimutkaistuu ja korjaa kurssiaan uusien haasteiden ilmaantuessa. Toistuvat haasteet luovat paineen uusien ajattelu- ja toimintamallien omaksumiseen. Osa opitusta voi tosin osoittautua haitalliseksi nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Mallin hyödyt

Sopeutumismalli auttaa yrityksiä näkemään sen, miten niiden kulttuuri on muotoutunut erilaisten haasteiden ristipaineessa. Keskeiseksi kysymykseksi nousee, onko sopeutuminen aiheuttanut uusia sisäisiä jännitteitä.

Esimerkki: Vanhoihin menestystarinoihin hirttäytyminen

Yritys X näkee itsensä innovatiivisena teknologiayrityksenä, vaikka sen innovaatiot ovat olleet kovin vähäisiä viimeisen vuosikymmenen aikana. Yritys kehittää paljon uusia ratkaisuja, joista harva kuitenkaan päätyy tuotteisiin tai herättää kiinnostusta kuluttajissa. Erityisen hälyttävää on se, että johto ja työntekijät ovat vastahakoisia kyseenalaistamaan yrityksensä innovatiivista imagoa, vaan syyttävät mieluummin jakeluporrasta, markkinointitoimistoja ja tietämätöntä kuluttajaa epäonnistumisistaan.

Sopeutumismallin avulla yritysjohto pohtii kulttuurisen DNA:n kierteitä ja listaa yrityksen historiassaan kohtaamat haasteet ja näiden voitot. Pian huomataan, että kulttuuri on sidottu liian lujasti menneisiin menestystarinoihin ja nykyhetkessä kuluttajille merkitykselliset arjen ongelmat jäävät näkemättä. Yrityskulttuuri on jäänyt menneisyytensä vangiksi ja kaipaavat muutosta.

Mallin alkuperä: inspiraationa mm. Baecker 2006 & Hyrkäs 2016.

TATSI-kehys

Kehystä palaverit ja työpajat selkeästi

I
S
T
A
T

Idioottivarma palaveri (Kertaa kohdat 1-4 palaverin alussa hyvän "tatsin" varmistamiseksi)
4. Säännöt (Määrittele menetelmät ja aikataulu)
3. Tehtävät (Erittele tarvittavat roolit)
2. Asiat (Tarkenna keskeiset puheenaiheet)
1. Tavoite (Määrittele palaverin lopputulos)

Moni kokee usein tuhlaavansa aikaansa turhissa kokouksissa. Keskeinen syy tähän on, että kokoontumisia ei valmistella riittävän hyvin ja viestitä odotuksia etukäteen.

Mallin selitys

Palaveri on kuin palikoista rakennettu torni, joka on rakennettava tukevalle pohjalle. Kaikki alkaa selkeästä tavoitteen määrittelystä, josta edetään palaverin vastuiden ja sääntöjen erittelyyn. Kun varmistamme nämä asiat jo ennen ihmisten koolle kutsumista, kunnioitamme paremmin kaikkien tärkeintä resurssia eli aikaa. Hyvässä palaverissa oikea "tatsi" säilyy alusta loppuun.

Mallin hyödyt

TATSI auttaa meitä kehittymään paremmiksi kokoontujiksi ja vähentää palavereihin liittyvää turhautumista. Malli toimii muistilistana kokoontumisiin ja auttaa sellaisena välttämään tilanteita, joissa palaveri tuottaa vain uusia palavereita.

Esimerkki: Roolien ja rytmien selkiyttäminen

Yrityksessä X juuri aloittanut toimitusjohtaja huomaa, että yrityksen palaveri-kulttuuri on retuperällä. Ihmisiä pyöritetään palavereissa, joissa heitä ei tarvita, ja asialistalla edetään summittaisesti poukkoillen ikään kuin palavereita ei suunniteltaisi lainkaan.

Johtoryhmä pohtii palaveri-kulttuuria TATSI-kehysten kautta ja kehittää ratkaisun. Uudessa palaverikäytännössä palaverit pohjustetaan ilmoittamalla toivottu tavoite, palaveriin osallistuvien roolit ja vastuut palaverin aikana sekä palaverin rytmitys. Palaverien poukkoilevan luonteen takia viimeksi mainittu muodostuu

keskeiseksi elementiksi. Rytmityksellä tarkoitetaan sitä, millaiset säännöt kokoontumisen eri vaiheissa on. Milloin avataan uusia ajatuksia ja ideoidaan tai analysoidaan? Entä missä vaiheessa pyritään tekemään päätöksiä ja lukitsemaan jatkosuunnitelmia?

Muutaman viikon kuluttua organisaatio on oppinut pitämään palavereja, joissa on selkeä kulku ja joissa kukaan ei koe istuvansa tyhjän panttina.

Mallin alkuperä: TATSI-kehys pohjautuu Hyper Islandin IDOARRT-fasilitointityökaluun.

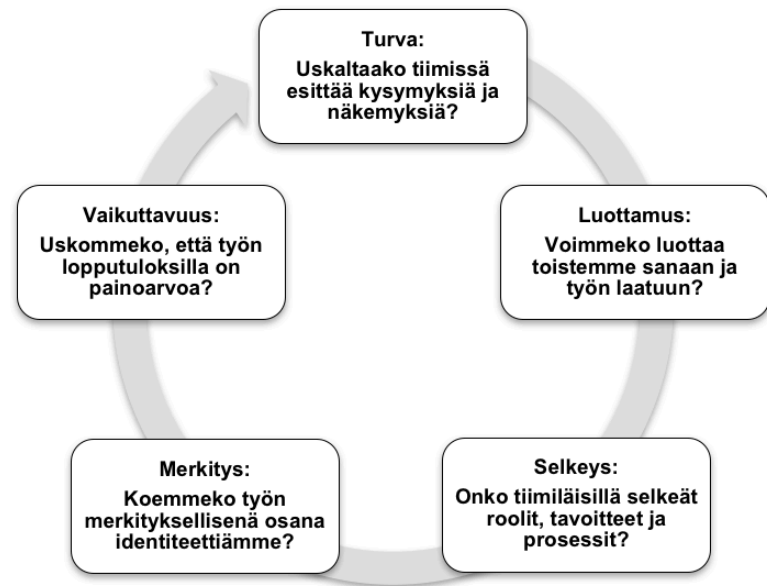
Huipputiimin hyvä kehä

Askeleet timanttiseen tiimikulttuuriin

Huippuyksilöiden palkkaaminen on turhaa, jos tiimikulttuuri ei tue tehokasta yhteistyötä ja ajatustenvaihtoa. Jos tiimissä ei ole turvallinen olo, niin hommat eivät lähde pyörimään.

Mallin selitys

Googlen tekemien tutkimusten mukaan psykologinen turva on tärkein yksittäinen tekijä, joka erottaa hyvän tiimin huonosta. Kun ihmiset uskaltavat esittää eriäviä näkemyksiä pelottomasti, niin luottamus ja yhteinen tekemisen meininki alkavat vahvistua. Lopulta tiimin onnistumiset pitävät yllä sen uskalluksen ilmapiiriä. Voidaan siis puhua huipputiimin hyvästä kehästä, jossa kulttuuri vahvistaa itse itseään. Urheilujoukkueissa tämä näkyy horjumattomana itsevarmuutena tiimin ja tiimiläisten tavassa toimia.



Mallin hyödyt

Yritysten olisi hyvä tarkistaa tiimikulttuurinsa tila säännöllisin väliajoin, ja etsiä mahdollisia "tukoksia" omasta huipputiimin kehästään. Tosiasiassa kehän viisi tekijää vaikuttavat toisiinsa paljon monimuotoisemmin, mutta kehä auttaa meitä lähtemään perusasioista ja ajattelemaan yhtä asiaa kerrallaan. Esimerkiksi vaikuttavuus vahvistuu merkitykselliseksi koetun työn kautta, ja merkityksellisyys liittyy vahvasti roolien ja toimenpiteiden selkeyteen.

Esimerkki: Tiimin kyvyttömyys iteroida

Yrityksessä X on ongelma tiimien kanssa: ne tarttuvat kritiikittömästi ensimmäisiin esitettyihin ideoihin. Vaikuttaa siltä, että tiimiläiset eivät osaa kritisoida ja iteroida toistensa ideoita. Keskustelujen jälkeen selviää, että kyse ei olekaan taitojen puutteesta, vaan toisten ideoiden kunnioittamisesta ja konfliktien pelosta. Tiimi ei pohdi vaihtoehtoisia ideoita, koska sen jäsenet pelkäävät konflikteja.

Tiimin johtaja aloittaa tiimipalaverit harjoituksilla, joilla luodaan psykologista turvaa: ihmiset kertovat toisilleen, mitä arvostavat toisissaan ja antavat

toisilleen mandaatit kritisoida toistensa ideoita; lisäksi harjoitellaan iterointia eli toisen idean päälle rakentamista. Vähitellen tiimin palaverit alkavat olla vapautuneempia sekä ideoinnin että kriittisten näkökulmien osalta.

Mallin inspiraationa: Googlen tutkimukset tehokkaista tiimeistä: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>

Muutoslokero

Kulttuuri skaalautuvina käytäntöinä

Organisaatiot eivät useinkaan panosta kulttuuriseen muutokseen monipuolisesti. Uudet toiminta- ja puhutavat voivat jäädä pienen ryhmän kuriositeetiksi, vaikka ne olisivat ratkaisukykyisiä. On mietittävä sitä, mikä tekee ratkaisusta viraalin.

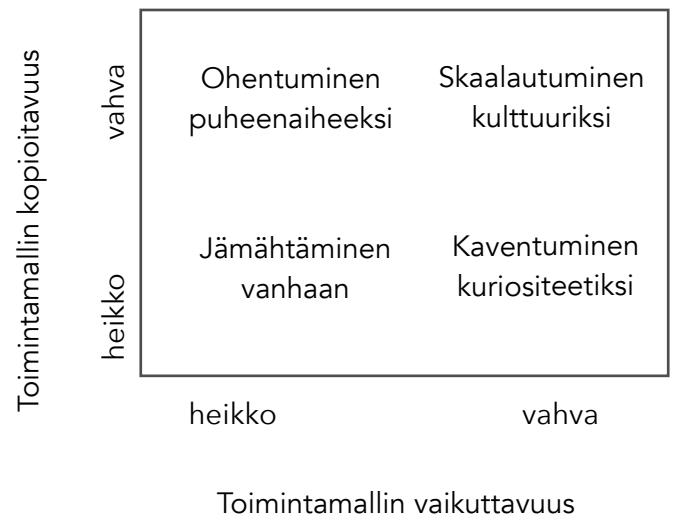
Mallin selitys

Kulttuurin muutos vaatii tuekseen uusia käytäntöjä ja ajattelutapoja, joiden istuttaminen ei ole aina helppoa. Uudet ajattelu- ja toimintamallit ovat tarttuvia, jos niissä yhdistyvät kopioitavuus ja vaikuttavuus. Kopioitavuus tarkoittaa sitä, että työntekijät pystyvät kopioimaan toimintamallin seuraamalla toistensa käytöstä ja puhetta. Vaikuttavuus tarkoittaa, että toimintamalli helpottaa arkea jollain yksinkertaisella tavalla eikä vain palvele jotain kaukaista ja korkealentoista päämäärää.

Mallin hyödyt

Muutoslokeron avulla voimme keskustella siitä, ovatko muotoilemamme käyttäytymismallit ja rituaalit tarttuvia, vai kaipaavatko ne tuekseen näkyvyyden tehostamista, vai onko niiden vaikuttavuudessa ja ratkaisukyvyssä kenties vikaa.

Uuden käytännön kopioitavuus ja vaikuttavuus



Esimerkki: Viikottaiset uskallus-julistukset

Yritys X kannustaa työntekijöitään kertomaan rohkeista teoista aktiivisesti kollegoille ja tiimien jäsenille. Ehdotettu toimintamalli ei tarkenna sitä, missä ja miten näistä kerrotaan. Vain pieni ryhmä omaksuu tavan, ja muut eivät edes kokeile sitä. Mallia muutetaan niin, että maanantain aamupalaverissa jokainen työntekijä kertoo, mitä rohkeaa aikoo tehdä firman eteen. Nämä voivat olla pieniä tekoja, kuten kylmäsoiton tekeminen tai uuden tuoteidean ehdottaminen. Tärkeää on se, että ihmiset aktiivisesti etsivät rohkeutta vaativia tekoja, ja huomaavat kuinka paljon

pienillä rohkeilla teoilla on painoarvoa. Jakaminen innostaa, ja pian ihmiset puhuvat rohkeista vedoistaan kahvitauoilla ja yrityksen ulkopuolella. Vasta näkyvä rituaali teki rohkeuspuheesta kopioitavaa, ja sai hyvän idean skaalautumaan kulttuuriksi.

Mallin alkuperä: malli on iteraatio ns. impact-effort-matriisista, joskin aivan erilaisilla muuttujilla.

Vinkkejä mallien hyödyntämiseen

Mallit ovat hyödyllisiä työkaluja etenkin työpajoissa ja palaverissa. Alla muutamia ideoita siihen, minkälaisiin tarkoituksiin malleja voi käyttää. Voit vapaasti keksiä omia tapoja soveltaa malleja ja muuttaa niitä haluamaasi suuntaan. Niiden tärkein tehtävä on tönäistä keskustelua oikeaan suuntaan.

Työpajoissa

Ratkaisun etsiminen ongelmaan

Esittele malli ja anna pienryhmille tehtäväksi soveltaa mallia tiettyyn ongelmaan organisaatiossa. Lopuksi keskustelkaa siitä, auttaako malli kehystämään ongelman jollain aiempaa osuvammalla tavalla.

Kulttuurisen lukutaidon opettaminen

Luetuta osallistujilla mallin esittely. Keskustelkaa pienissä ryhmissä siitä, miten mitkä kokemukset omassa työssä hahmottuvat mallin kautta ja miten?

Kontekstuaalisten tekijöiden korostaminen

Pyydä pienryhmiä keskustelemaan jostakin tilanteesta. Esittele malli ja pyydä ryhmiä keskustelemaan samasta tilanteesta mallin viitoittamalla tavalla. Miten mallin kautta tarkastelu muuttaa näkökulmaa?

Palaverissa

Sovittelevan ilmapiirin luominen

Esittele asia, josta on muodostunut pattitilanne osallistujien kesken. Esittele malli ja pyydä osallistujia puhumaan pattitilanteesta mallin kautta. Tarjoaako malli sopivaa etäisyyttä henkilökohtaisiin positioihin?

Keskustelun tarkempi kehystäminen

Esittele keskustelun aihe. Käykää läpi malli ja sen hyödyt, ja pidä malli visuaalisesti taustalla. Toimiiko malli karttana sen osalta millä "tasoilla" keskustelussa liikutaan ja mitä muita tasoja voidaan käsitellä?

Ajankäytön jäsentäminen

Esittele malli ja kerro, miten palaveri tulee etenemään ajankäytöllisesti mallin erilaisia tasoja mukaillen. Auttaako tämä selkiyttämään keskustelua ja pysymään asiassa?

Huomaa, että erilaiset mallit palvelevat erilaisia tarkoituksia ja sopivat siten erilaisiin käyttötarkoituksiin. Keskeisin ero tässä kirjasessa esiteltujen mallien välillä on se, että jotkut malleista auttavat meitä jäsentämään todellisuutta (esim. Tuutti-malli) ja toiset taas antavat meille hyviä käytäntöjä yrityskulttuurin kehittämiseksi (TATSI-kehys).

Lähteitä mallien taustalla

Suurta osaa edellä esitetyistä malleista olemme muokanneet paremmin yrityskulttuurin tarkastelemiseen ja työpajatyöskentelyyn sopivaan muotoon. Tämän vuoksi olemme nimenneet ne uudestaan. Seuraava lähdeluettelo auttaa tiedonjanoisimmat lukijat alkuperäisten ajatusten jäljille.

Tuuttimalli

Bateson, G. & Ruesch, J. (2017). *Communication: The social matrix of psychiatry*. Routledge.

Sipulimalli

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Merkkisuhde

Saussure, Ferdinand (1998) *Nature of the Linguistic Sign*. In *The Critical Tradition: Classic Texts and Contemporary Trends*. David H. Richter, Ed. St. Martin's Press.

Käpinakenttä

Merton, R. K. (1938). *Social structure and anomie*. *American sociological review*, 3(5), 672-682.

Käsitelaatikko

A.J. Greimas (1984) *Structural Semantics: An Attempt at a Method*. University of Nebraska Press.

Paradigmakartta

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.

Sopeutumismalli

Baecker, D. (2006). *The form of the firm*. *Organization*, 13(1), 109-142.

Hyrkäs, A. (2016) *Startup Complexity: Tracing the Conceptual Shift Behind Disruptive Entrepreneurship*. Unigrafia, Helsinki.

TATSI-kehys

TATSI-kehys pohjautuu Hyper Islandin IDOARRT-fasilitointityökaluun.

<https://www.hyperisland.com>

Huipputiimin hyvä kehä

Mallin inspiraationa ovat toimineet Googlen re:Work -projektin tutkimukset tehokkaista tiimeistä ja psykologisen turvan merkityksestä.

<https://rework.withgoogle.com>

Muutoslokero

Mallin inspiraationa on toiminut mm. fasilitaatiotyökaluja tarjoavan Gamestorming-nettisivun Impact-Effort-matriisi.

<http://gamestorming.com>

Hyvä johdatus mallintamiseen ajattelutapana:

Epstein, J. (2008) *Why model?*. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 11(4), 12.

<http://jasss.soc.surrey.ac.uk/11/4/12.html>

Tulevaisuuden organisaatiota rakennetaan kulttuuri edellä

MONI YRITYS PUHUU KULTTUURISTAAN, MUTTA VAIN HARVA YMMÄRTÄÄ SITÄ.

Yritykset ovat viimein ymmärtäneet hyvän kulttuurin arvon. Kulttuuri on kilpailuvaltti rekrytoinnissa, työntekijöiden motivaattori sekä tae sille, että organisaatio toimii jouhevasti yllättävissäkin tilanteissa. Kulttuuri lisää työn merkityksellisyyttä ja tuo selkeyttä organisaation arkeen.

Valitettavasti puhe ei aina heijastele tekoja. Harvalla organisaatiolla on edelleenkin hyvää tietotaitoa yrityskulttuurin analysoimisesta ja muotoilemisesta. Ei siis ihme, että kulttuuri ajautuu niin usein ristiriitaan strategisten päämäärien kanssa, tai että niin monet työntekijät kokevat työnsä merkityksettömäksi puurtamiseksi.

KULTTUURISEN LUKUTAIDON MERKITYS KOROSTUU PÄIVÄ PÄIVÄLTÄ.

Kulttuurista kumpuavien haasteiden kirjo on valtava: organisaation kasvukivut, yritysfuusiota seuraavat yhteensovittamattomuudet, strategian jalkauttamisen kankeus ja työhyvinvoinnin rapautuminen ovat usein kulttuurisia ongelmia. Sellaisina ne kumpuavat erilaisten käytäntöjen ja ajattelutapojen törmäyksistä. Kiitos digitalisaation ja työelämän murroksen nämä törmäykset tulevat vain lisääntymään.

Yritykset eri toimialoilla painivat entistä enemmän samojen kysymysten kanssa: Miten sovittaa yhteen uusi ja vanha kulttuuri? Miten muuttaa luotuneita toimintamalleja uuteen ympäristöön sopivaksi? Miten toimia ketterästi yllättävissäkin tilanteissa?

OIKEAT AJATTELUN TYÖKALUT TEKEVÄT NÄKYMÄTTÖMÄN NÄKYVÄKSI.

Maailma on pullollaan konsultteja, jotka ovat valmiita ratkomaan yrityksesi kulttuurisia haasteita, mutta jotka eivät opeta sinua tarkastelemaan kulttuuria itsenäisesti. Tähän sisältyy riskinsä: jos yrityksesi ei opi pitämään sormea kulttuurinsa pulssilla, niin se ajautuu nopeasti samaan tilanteeseen, jossa se oli ennen konsultin saapumista.

Kaikessa kulttuurin muotoilussa pitää olla lähtökohtana se, että organisaatiot oppivat itse analysoimaan syvälle iskostuneita ajattelutapoja ja käytäntöjä sekä niiden törmäyksiä. Vain kulttuurista lukutaitoa parantamalla voimme luoda tulevaisuuden organisaatioita, joissa hyvinvointi, tehokkuus ja itseohjautuvuus ruokkivat toinen toisiaan.

**Jos koit tämän oppaan hyödylliseksi, niin
jaa sitä eteenpäin.**

**Jos sinulla on kysyttävää, voit lähestyä
meitä sähköpostitse:
mail@kulttuurikommandot.fi**

