

Toimintakulttuurin muutoksen elementit

Organisaation kulttuurin muutos

Pasi Hellsten

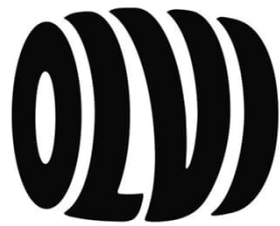
Artefaktit

- Artefaktit ovat usein ensimmäinen asia, jonka ulkopuolinen henkilö huomaa organisaatiosta, ja ne voivat antaa vihjeitä syvemmistä arvoista ja uskomuksista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa
- Nämä ovat kulttuurin näkyviä osia, kuten organisaatorakenne, strategia, toimintatavat, rakennukset ja logot.
 - Fyysiset artefaktit (vrt. yllä)
 - Käytännöt ja prosessit (päättöksenteko, kokouskäytännöt,...)
 - Symbolit ja rituaalit (tavat ja perinteet, palkitsemiset,...)
 - Kieli ja viestintä (kieli, viestintätyyli,...)



Esimerkki 1: Organisaation rakenne; vähän keskijohtoa, ei ehkä ollenkaan → viestintä, päättöksentekonopeus, työntekijöiden sitouttaminen... (Valve Corp.)

Esimerkki 2: Nokian kesä-/joulujuhlat; Eppu Normaali, Agents, Mestarit lavalla,...



Arvot

- Syvällä organisaation rakenteissa
- Organisaation tavoittelemat asiat, jotka ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa.

Esimerkki 1: Asiakslähtöisyys; asiakslähtöisyys ei ole vain erinomaista asiakaspalvelua, vaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja strategiaan

Esimerkki 2: Innovatiivisuus; kykyä ja halua luoda ja ottaa käyttöön uusia ideoita, prosesseja tai tuotteita, jotka johtavat positiivisiin muutoksiin. Kattaa luovuuden ja keksimisen, mutta myös käytännön toteutuksen ja uudistumisvalmiuden.

Perusolehdut

- Syvätason uskomukset ja ajattelutavat, jotka ovat usein tiedostamattomia mutta ohjaavat organisaation toimintaa.
- Vaikuttavat siihen, miten organisaation jäsenet näkevät ja tulkitsevat ympäröivän maailman sekä miten he toimivat siinä.
- Tukevat arvoja uskomuksia

Vaikuttaa muutostavastarintana → pitää ymmärtää, jotta osaa käsitellä.

Näkyv myös uusien toimintatapojen omaksumisessa, miten viestitään ja koulutetaan.

Esimerkki 1: Muutoksen läpiviennistä; jos odotetaan aina vaikeuksia, se leimaa tekemistä lähdöstä alkaen

Luottamus työntekijöihin

Esimerkki 2: Jatkuva parantaminen; prosessien tehostaminen, oppimis- ja kehitys – myönteisyys, muutostavalmius

Yhteistoiminnallisuus

- Tiimityöskentely ja yhteistyö, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista, edistämällä yhteistyötä, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa.
- Mahdollisia keinoja lähestymiseen:
 1. Tiimityöskentely
 2. Avoin viestintä
 3. Yhteiset päätökset

Esimerkki 1: Tiimipalaverit, kokouskulttuuri, osallistujien sitouttaminen,...

Esimerkki 2: Yhteiset projektit, yhdistetään eri hyötynäkökulmia, toimittaessa ja opittaessa

Oppiminen ja kehitys

- Jatkuva oppiminen ja kehittyminen, joka mahdollistaa organisaation sopeutumisen ja kasvun, kehittymisen ja menestymisen, myös erityisesti pitkällä aikavälillä.
- Nämä liittyvät toimintakulttuurin muutokseen mm.:
 1. Jatkuva oppiminen: pysymään ajan tasalla uusista trendeistä, teknologioista ja parhaista käytännöistä
 2. Kehitysohjelmat: ammatillista kasvua ja urakehitystä
 3. Innovatiivisuus: uusia näkökulmia ja ideoita sovellettavaksi.

Esimerkki 1: Koulutusohjelmat: otetaan käyttöön säännölliset oppimissessiot, joissa työntekijät voivat jakaa tietoa ja kokemuksiaan uusista projekteista ja teknologioista

Esimerkki 2: Mentorointi

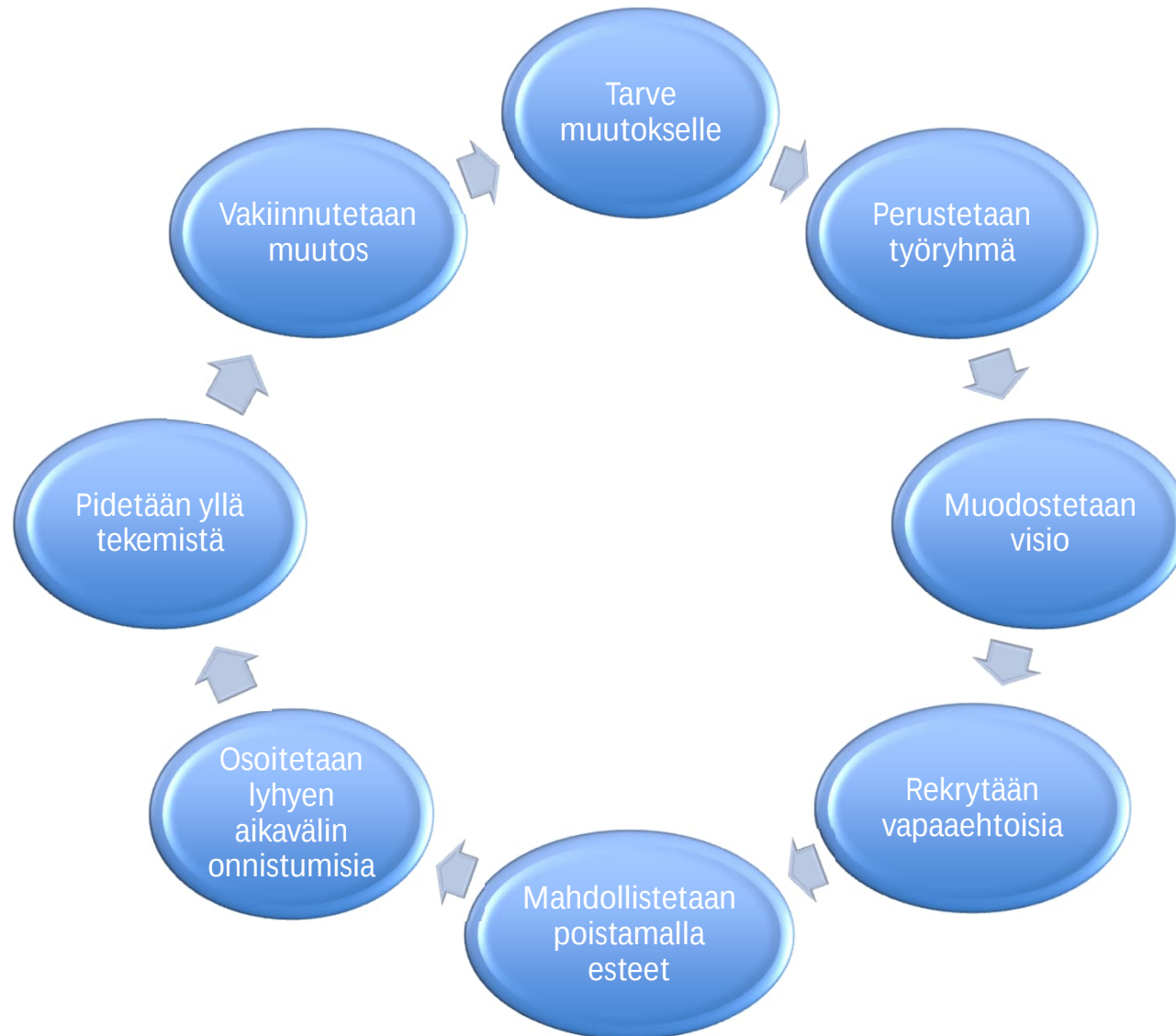
Luottamus, avoin kommunikaatio ja tietoinen läsnäolo

- Toimintakulttuurin muutos vaatii myös luottamusta, avointa kommunikaatiota ja tietoista läsnäoloa.
 1. Luottamus on perusta, jonka varaan muutoksen elementit rakentuvat. Ilman luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä, muutoksen toteuttaminen voi olla vaikeata. Luottamus syntyy avoimuudesta, rehellisyydestä ja johdonmukaisuudesta.
 2. Avoin kommunikaatio tarkoittaa, että organisaation jäsenet voivat ilmaista mielipiteensä, kysyä kysymyksiä ja saada vastauksia ilman pelkoa seurauksia. Tämä edistää ymmärrystä ja vähentää väärinkäsityksiä.
 3. Tietoinen läsnäolo tarkoittaa, että organisaation jäsenet ovat aktiivisesti ja tietoisesti mukana nykyhetkessä keskittyen siihen, mitä tapahtuu juuri nyt. Tämä auttaa reagoimaan tehokkaasti muuttuviin tilanteisiin ja olemaan joustavia.

Esimerkki 1: Luottamuksen rakentaminen; olemalla läpinäkyvä päätöksenteossaan ja jakamalla tietoa avoimesti työntekijöiden kanssa

Esimerkki 2: Avoin viestintä; Säännölliset tiedotustilaisuudet ja palautekanavat, joissa työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja saada vastauksia suoraan johdolta

Onnistuneen muutoksen askeleet (Kotter 2014, 2021)



Tiivistys

- Toimintakulttuurin muutos on monivaiheinen prosessi, joka vaatii sitoutumista ja jatkuvaa kehitystä.
- Näiden elementtien avulla organisaatio voi rakentaa vahvan ja yhtenäisen kulttuurin, joka tukee sen pitkän aikavälin menestystä.
- Tekemiseen liittyy
 - Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen
 - Muutoksen johtaminen