

Tunneälykäs organisaatiokulttuuri



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Katriina Karkulehto, Anne Martola, Kirsi Maste ja Emmi Ritvanen



Agenda 11.4. klo 12.30-15



- Luento ja keskustelua
 - Tunneäly ja psykologinen turvallisuus
 - Kulttuurin tasot, arvot ja kulmakivet
 - Organisaatiokulttuurin johtaminen ja merkitys liiketoimintaan
 - Esimerkkejä kehittämisestä

- Tauko

- Tehtävän 2 aloitus

- Seuraavat stepit

LAU
REA

Psykologinen turvallisuus

LAU REA Digital Living Lab

LAU REA Digital Living Lab

LAU REA Digital Living Lab



Tunneäly ja psykologinen turvallisuus

- Tunneäly ja psykologinen turvallisuus ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa työyhteisössä ja tiimityössä.
 - Tunneäly merkitsee **kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia sekä muiden tunteita**. Taito on keskeinen psykologisen turvallisuuden luomisessa.
 - Tunneäly auttaa rakentamaan luottamusta, empatiaa ja avointa vuorovaikutusta.
- Tunneälykkäät johtajat ja tiimin jäsenet pystyvät
 - käsittelemään konflikteja rakentavasti ja empaattisesti
 - luomaan ilmapiirin, jossa uskalletaan ilmaista mielipiteet
 - tekemään virheitä ilman pelkoa
- Ihmiset uskaltavat siis jakaa ideoita, esittää kysymyksiä ja oppia virheistä turvallisessa ja kannustavassa ilmapiirissä.

Tunneäly ja psykologinen turvallisuus

- Ilmapiiri, jossa on turvallista ottaa riskejä
- Psykologisesti kannustava ilmapiiri saa siis ihmiset tuntemaan panoksensa arvokkaaksi ja että heitä arvostetaan yksilöinä.
- Erilaisuuden näkeminen tiimin voimavarana antaa hyvät lähtökohdat onnistuneelle tiimityölle.
- Psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimin innovatiivisuuteen, oppimiseen ja suorituskyykyyn.
- Psykologisella turvallisuudella on monien tutkimusten perusteella merkittävä vaikutus tiimien tehokkuuteen.
- Lisää aiheesta psykologinen turvallisuus, Amy Edmonson: <https://www.nbforum.com/webinars/webinar-psychological-safety/watch/>

Lähteet: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/>; Copilot; TTL; Amy Edmondson



Vahvista psykologista turvallisuutta



1. **Yhteenkuuluvuus ja diversiteetti** – koen olevani osa joukkoa, hyväksytty sellaisena kuin olen
2. **Halu auttaa** – uskallan pyytää apua ja kertoa, kun tiedän että muut ovat halukkaita auttamaan
3. **Riskit ja epäonnistuminen** – uskallan ottaa riskejä ja tehdä virheitä ilman pelkoa
4. **Oppiminen** – uskallan kysyä, antaa ja saada palautetta, kokeilla ja epäonnistua.
5. **Osallistuminen** – uskallan käyttää kaikkea osaamistani ja kyvykkyyttäni, laittaa itseni täysillä likoon
6. **Avoin keskustelu** – uskallan käydä avointa ja rehellistä keskustelua ja ratkaista näin ongelmia yhdessä
7. **Haastaminen** – uskallan olla eri mieltä, kyseenalaistaa nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat

Miten nämä täyttyvät organisaatiossanne?

Esihenkilön / johtajan rooli



- Esihenkilö voi edistää tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä
 - valmentava johtaminen
 - aidosti tiimin arjessa läsnä oleminen,
 - osallistaminen,
 - aktivoiminen,
 - dialogin käyminen ja siihen kannustaminen
- Psykologista turvallisuutta edistävä esihenkilö
 - mahdollistaa ja varmistaa **ajan ja tilan** koko tiimin yhteisille ja säännöllisille kohtaamis- ja keskustelufoorumeille,
 - **on avoin** ja uskaltaa myöntää oman epävarmuutensa
 - **kannustaa** tiiminsä jäseniä hyödyntämään omaa persoonaansa, omia vahvuuksiaan ja rooliaan tiimin yhteiseksi hyväksi.
- Esihenkilö **kehittää tiimin kanssa** sen toimintaa tavoitteellisesti, **on kiinnostunut** tiimin jäsenistä ja luo heille mahdollisuuksia kasvaa sekä ammatillisesti että yksilöinä.

- Määritä lähtökohdat. Järjestä puitteet työlle, määritä odotukset epäonnistumiselle, epävarmuudelle ja keskinäiselle riippuvuudelle, jotta ääneen ilmaisemisen tarve täsmentyy.
- Osoita olosuhteellista nöyryyttä – tunnusta tietämättömyytesi. Tiedustele. Kysy hyviä kysymyksiä ja kuuntele intensiivisesti.
- Järjestä rakenteita ja prosesseja. Luo foorumeita palautteelle ja tarjoa suuntaviivoja keskustelulle.
- Vastaa rakentavasti. Katso eteenpäin, tarjoa apua, keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä.
- Salli epäonnistumiset. Ilmaise kiitollisuutta ja anna tunnustusta.
- Muista olla nöyrä, utelias ja empaattinen!
- **Psykopodiaa-podcast aiheesta psykologinen turvallisuus:**
<https://www.youtube.com/watch?v=YxIADDAsRcQL>Links to an external site.

Kulttuurin määritelmä, tasot ja kulmakivet



Mitä kulttuuri on?



- **Miten määrittelet kulttuurin? Mitä se tarkoittaa?**
- Opitut, yhteiset, piilevät oletukset, joihin ihmisten päivittäinen käyttäytyminen perustuu -> "Tapa, jolla asioita tehdään täällä." Kulttuuri on...
 - **Syvä:** Kulttuuri hallitsee ihmistä enemmän kuin ihminen hallitsee kulttuuria. Se antaa merkityksen ja ennustettavuuden päivittäiseen elämään. Opitaan, mikä toimii.
 - **Laaja:** Ryhmä oppii selviytymään ympäristöstä. Miten tulla toimeen esihenkilön kanssa, millainen asenne tulisi olla asiakkaisiin nähden, millainen on uran luonne organisaatiossa, mitä eteneminen vaatii jne.
 - **Pysyvä:** Ryhmän jäsenet haluavat pitää kiinni kulttuurista, koska se luo merkitystä ja tekee elämästä ennustettavan. Muutokset luovat ahdistusta ja vastarintaa.

Organisaatiokulttuurin kerroksellisuus



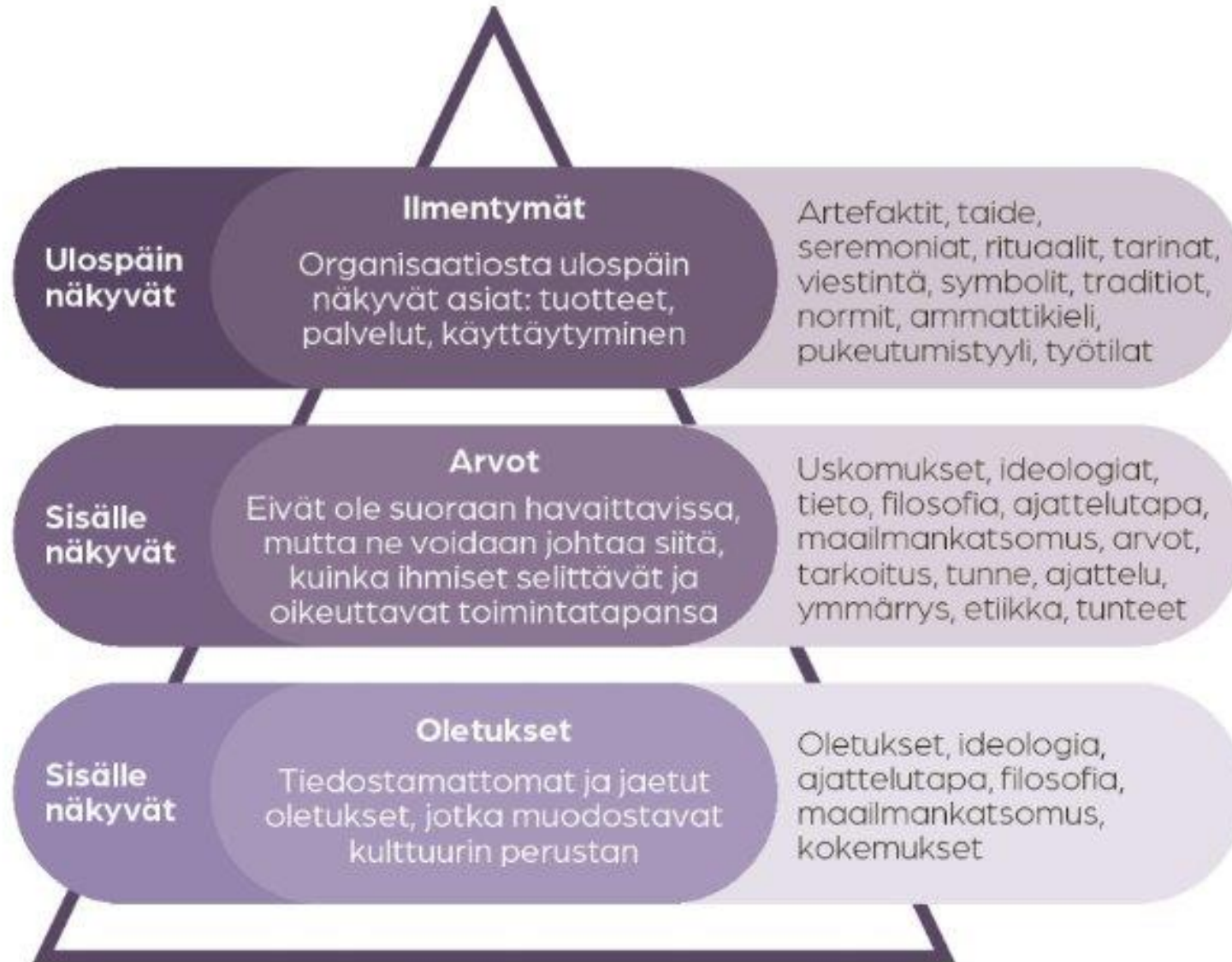
Tarinat ja kertomukset ovat arvojen ja organisaatiokulttuurin epäsuoraa sanoiksi pukemista. Tarinoiden tehtävänä on auttaa jäseniä ymmärtämään organisaation toimintatapoja.

Rituaalit ovat jokapäiväisessä käyttäytymisessä toistuvia tapoja. Tuovat turvallisuuden sekä jatkuvuuden tunnetta. Ovat erityisen tärkeitä muutostilanteissa.

Tabu tarkoittaa asioita ja ilmiöitä, joiden julkinen esille tuominen organisaatiossa ei ole hyväksyttävää. Ne ilmaisevat, mikä on kiellettyä.

Artefaktit ovat ihmisten näkyviä aikaansaannoksia. Ne näkyvät ulospäin ja ovat helposti havaittavissa: pukeutuminen, rakennukset, logot, liput, kieli

Organisaatiokulttuurin tasot



Organisaatiokulttuurin tasot (kulttuurijäävuori) organisaatiossasi?

- Millaisia kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä näkyy organisaatiossasi (nykyisessä tai aiemmassa)
 - pinnan alla,
 - pinnalla,
 - pinnan yläpuolella jäävuoren huippuna?



Organisaation arvot



Mitä organisaation arvot ovat?



- Arvot ovat organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita, asioita joihin uskotaan. Arvot ovat hitaasti muuttuvia.
- **Arvot** vaikuttavat ihmisten valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. Jotkut arvot ovat hiljaisesti hyväksytyjä ja huonosti tiedostettuja, kun taas toiset ovat julkilausuttuja tavoitearvoja – asioita, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää kaikessa toiminnassa.
- Organisaation arvot ovat osa yrityskulttuuria. Viisi suosituinta arvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. **Esimerkkejä?**
- Arvojen tulee elää arjessa ihan pienissäkin teoissa – liian usein arvot ovat sanahelinää.
- Kaikissa päätöksissä niin johdon kuin työntekijöiden tulee kin pysähtyä ja pohtia, onko tämä arvojemme mukaista toimintaa.
- Arvoihin kannattaa palata myös silloin, kun ei yhtään tiedä mihin suuntaan pitäisi kallistua eli vaihtoehtojen etsintävaiheessa.

Mistä arvot kertovat?



- **Ydinarvot** kuvaavat, millaisia oikeasti olemme.
 - Eivät herkästi muutu ajan saatossa.
- **Innostavat arvot** kertovat, millaisia me haluamme olla tai millaisia meidän pitäisi olla.
- **Geneeriset arvot** kertovat, millaisia meidän minimissään on oltava "saadaksemme luvan pelata".
- **Satunnainen arvo** puolestaan kertoo, miten me nyt toimimme. Sellaisen omaksuminen ei välttämättä ole aina hyvä asia organisaatiossa.

Organisaatiokulttuurin kulmakivet

Ihmiskäsitys

Arvot

Visio

Missio



Organisaatiokulttuurin merkitys liiketoimintaan

Liiketoimintastrategia: visio, missio, toimialaymmärrys, markkinatilanne, tulevaisuus

TYÖNTEKIJÄ- YMMÄRRYS

Toivotunlainen yritys-kulttuuri voidaan muotoilla vain, jos ymmärretään, mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä.



YRITYS- KULTTUURI

Vain oikein muotoiltu yrityskulttuuri voi tuottaa toivotunlaisen työntekijäkokemuksen.



TYÖNTEKIJÄ- KOKEMUS

Työntekijäkokemus on keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä.



ASIAKAS- KOKEMUS

Toivottu ja oikein johdettu asiakaskokemus on keskeisin asiakasuskollisuuteen vaikuttava tekijä.

Kulttuuri kilpailuetuna



- Ainoa asia, mitä kilpailijasi eivät voi kopioida on kulttuurisi.
- Hallitse tai hajoa - johda kulttuuriasi tai se johtaa sinua.
- Kulttuurin muuttaminen on hidasta.
- Kulttuurin johtaminen edellyttää päättäväisyyttä, pitkäjänteisyyttä, tavoitteellisuutta ja kumppaneita.



Lähde: Luukka –Yrityskulttuuri on kuningas. 2020

Kulttuurimuutoksen vahvat käynnistäjät

- Skandaali – yksi voimakkaimmista muutoksen käynnistäjistä esim. onnettomuus, hintakartellin paljastuminen tai johdossa tapahtunut vääryys.
- Fuusiot, yritysostot ja yhteisyritykset
 - Rinnakkain itsenäisiä kulttuureita?
 - Toisen asettuminen hallitsevaksi?
 - Sekoitus pyrkimyksenä maksimoida kummankin vahvuudet?
- Karismaattinen johtajuus kyseenalaistumisen lähteenä



Kulttuurin johtamisen 9 osa-alueetta



Luokka:

1. Rekrytointi
2. Perehdytys
3. Johtaminen
4. Viestintä ja vuorovaikutus
5. Palkka ja palkitseminen

Lähde (mukaillen): Rossi – Kulttuuristrategia. 2012



Syökö kulttuuri strategian aamupalaksi?



Tauko 15 min 😊

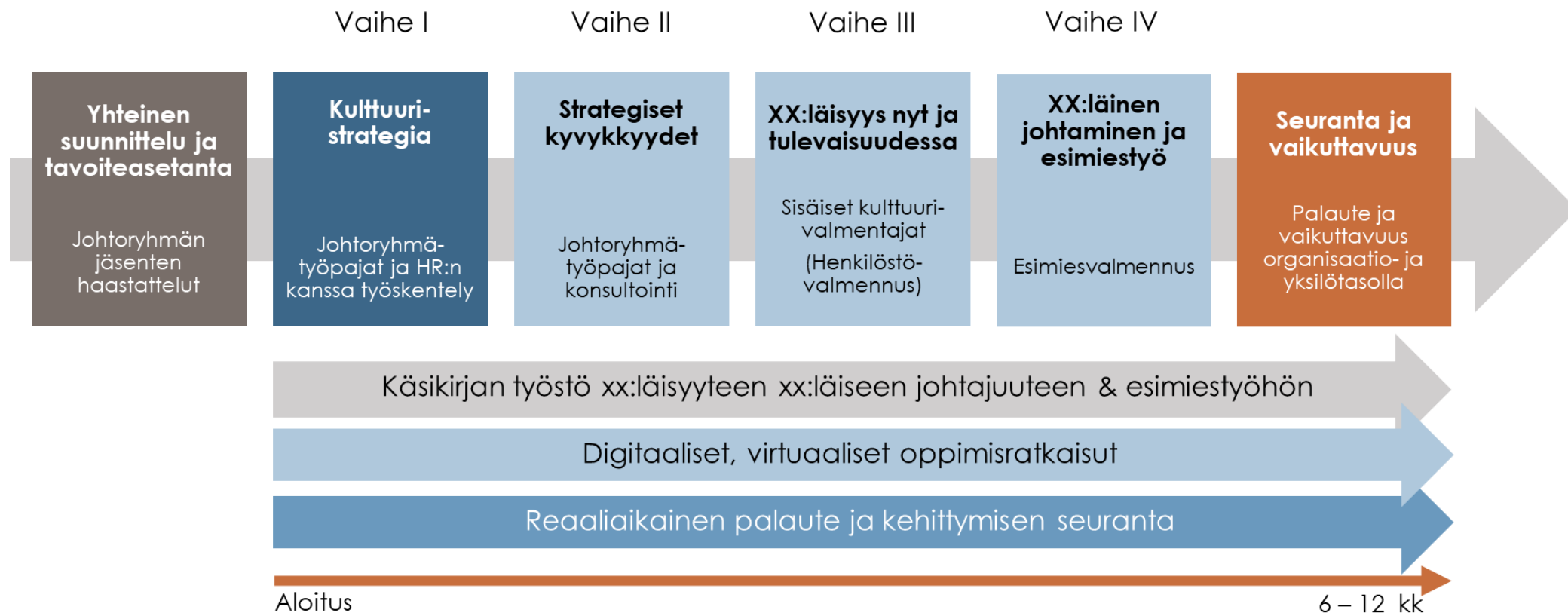


LAU
REA

Organisaatiokulttuurin analysointi ja kehittäminen

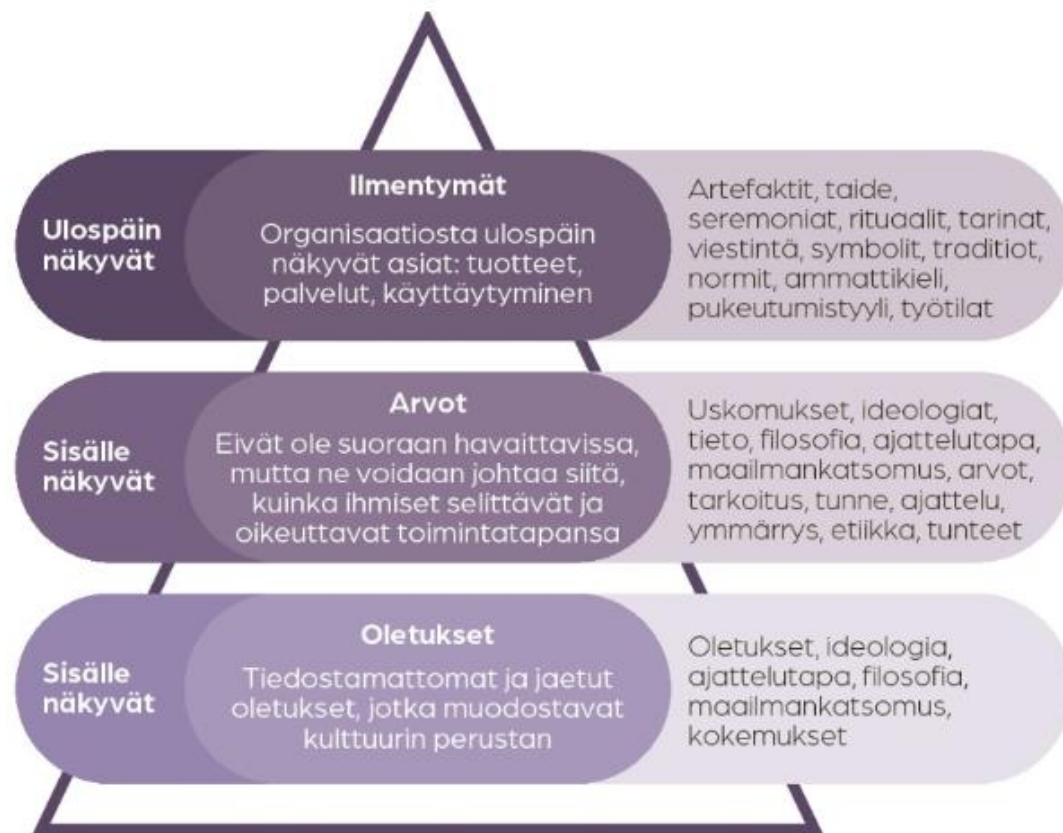


Esimerkki kulttuuristrategian kehittämisestä



Johdon sitoutuminen ja henkilöstön osallistaminen kriittisen tärkeää

Kehittäminen vaatii tietoa nykytilasta

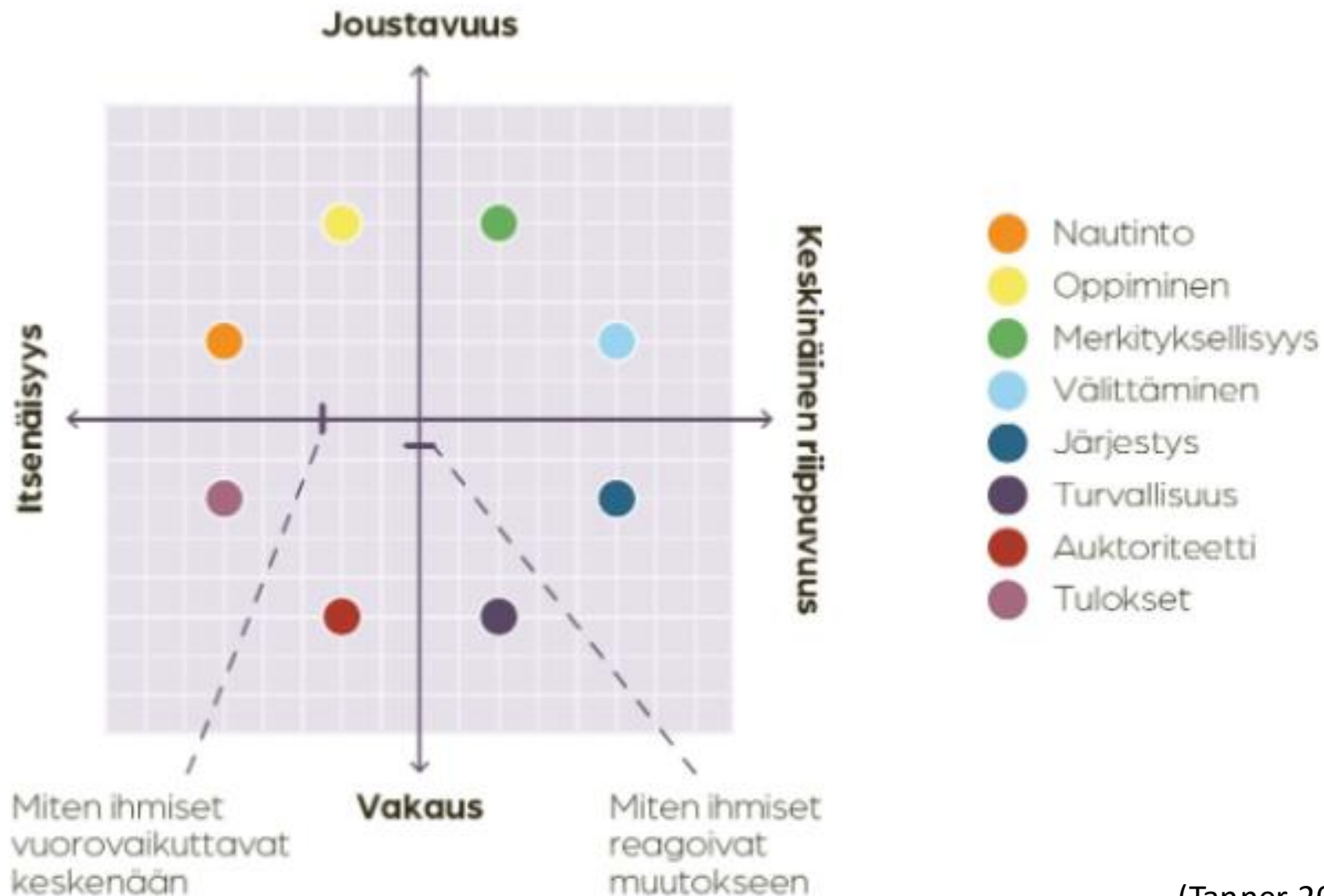


(Tanner 2024)



(Luukka 2020)

The Culture Factor -viitekehys



(Tanner 2024)

PÄÄTÖKSENTEKO

Miten valta on jaettu?
Mitä menetelmiä käytämme päätöksenteossa?

PRIORITEETIT

TOP 3 kulttuurista strategiaa, jotka ohjaavat keskittymistä ja energiaa

TAVAT

Miten juhlistamme onnistumisia?

ARVOT

Mikä ohjaa tekemistämme?

TARKOITUS

Miksi olemme olemassa?

TAPAAMISET

Miten teemme yhteistyötä ja kokoonnumme?

PALAUTE

Miten autamme toisiamme oppimaan ja kasvamaan?

NORMIT JA SÄÄNNÖT

Miten kirkastamme tavoitteet/odotukset itsenäisyyttä rajoittamatta?

KÄYTTÄYTYMINEN

Mitä käyttäytymistä emme hyväksy? Mitä käyttäytymistä palkitsemme?

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Miten saamme ihmiset tuntemaan itsensä tervetulleiksi? Miten kannustamme rohkeisiin keskusteluihin ja kokeiluihin?

Tehtävä 2: Organisaatiokulttuurin analyysi ja kehittämiskohteet

- Ryhmätö, arvioitava: 70% kurssin kokonaisarvosanasta
- 2 osaa:
 - Organisaatiokulttuurin analyysi käyttäen 4 viitekehystä
 - Kehittämisehdotukset kulttuurin parantamiseksi
- Raportti (5-7 tekstisivua), kohderyhmänä organisaation johtoryhmä



Tehtävän 2 aloitus



- Ryhmien muodostus, suosituksena vertaisryhmät 😊 → liitykää kurssin Canvasissa ryhmään
- Valitkaa organisaatio, jonka kulttuuriin haluatte syventyä.
- Perehtykää Culture Design Canvasiin ja aloittakaa sen työstäminen

Seuraava tapaaminen 16.5.

- Valmistautukaa esittämään kehitysehdotukseenne yrityksen johtoryhmälle
→ lyhyt suullinen pitchaus (5-7 min)
- Luokaa tätä varten Power Point -esitys

