

Tässä numerossa

- 1 Toimialan kulttuuri - joskus sekin kaipaa muutosta
- 4 Radikaali kulttuurimuutos vuodessa – case NUMMI

innopedia®

Toimialan kulttuuri – joskus sekin kaipaa muutosta

Liiketoimintaympäristön muutos on ajanut yrityksiä ja kokonaisia toimialoja uuteen tilanteeseen. Jotkut joutuvat muuttumaan teollisista tuottajista palvelu-organisaatioiksi, toiset joutuvat järjeistämään toimintaansa uuden ICT:n avulla. Kyseessä on kulttuurimuutos, joka on tunnetusti vaikeaa jo yhden organisaation sisällä.

Kulttuuri on vaikea käsite, jolla on monta määritelmää. Eräs määritelmä on, että kulttuuri on joukko tapoja, arvoja, asenteita, uskomuksia ja tarkoituksia, jotka ovat ryhmälle tai organisaatiolle yhteisiä. Se on siis tietyn ihmisryhmän ensisijainen keino erottua toisista.

Toimialallakin on kulttuuri

Kulttuureita on kansalliselta tasolta pienryhmätasolle. Tietyn toimialan edustajat puhuvat usein alalla vallitsevasta tavasta toimia tai ei-toimia. Moni tunnistaa esimerkiksi IT- tai rakennusalan kulttuurien erityspiirteet. Pahimmillaan ”alan käytäntö” on selittävä tekijä sille, miksi asiakkaan pitäisi sopeutua vaikkapa huonoon palveluun tai puutteelliseen lopputuloksen laatuun.

Kulttuuria on verrattu jäävuoreen. Pinnalla näkyvää on käyttäytyminen ja toimintatavat, pinnan alla piilevät arvot ja asenteet, syvimmällä uskomukset.

Kulttuuri olisi tunnettava

Toimialakulttuurin synty olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde, mutta voisi olettaa, että kehitykseen ovat vaikuttaneet alan

vahvat yritykset, erilaiset järjestöt ja hyväksi havaitut ansaintamallit.

Keskiajalta periytyvä kiltajärjestelmä oli aluksi käsityöläisten ammattikuntatoimintaa, mutta kehittyi taloudelliseksi ja poliittiseksi valtaryhmittymäksi, jolla oli esim. monopoleja kaupanteossa. Kiltalaitoksen jälkiaallot tuntuvat epäilemättä edelleen.

Kulttuuri on usein ongelmien lähde

Kulttuuri vaikuttaa päätöksenteko- ja ongelmanratkaisuprosesseihin; sillä on vaikutusta organisaatioiden tavoitteisiin, toteutuskeinoihin ja toimintatapoihin. Se on motivaation tai motivaation puutteen sekä tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden lähde.

Jos organisaatiolla on ongelmia, syyksi paljastuu usein organisaation kulttuuri. Ongelmanratkaisussa olisi aina ymmärrettävä kulttuurin vaikutus. Joissakin tapauksissa kulttuurinmuutos on välttämätöntä, jotta ongelman juurisyyt saataisiin poistettua.

Seuraavassa on muutamia näkökulmia toimialan kulttuurin määrittelyyn:

Toimialan imago – Miten asiakasläheinen, teknologisesti edistynyt, laatua painottava jne. toimiala on?

Auktoriteetti – Mistä auktoriteetti toimialalla on peräisin? Määrittääkö sitä yrityskoko, liikevaihto, alalla toimimisaika, sijainti tms.?

Ihmisten kohtelu – Miten alalla suhtaudutaan ihmisiin, heidän tarpeisiinsa, tasa-arvokysymyksiin, koulutukseen jne.?

Yhteistyö – Onko ala yhteistyö- vai alistamishenkinen? Onko alan yrityksillä yhteisiä tavoitteita, joihin kaikki haluavat sitoutua?

Tiedon jakaminen – Jaetaanko toimialalla tietoa avoimesti?

Kommunikointitavat – Miten alan yrityksen kommunikoivat keskenään? Onko kommunikaatio muodollista vai vapaata?

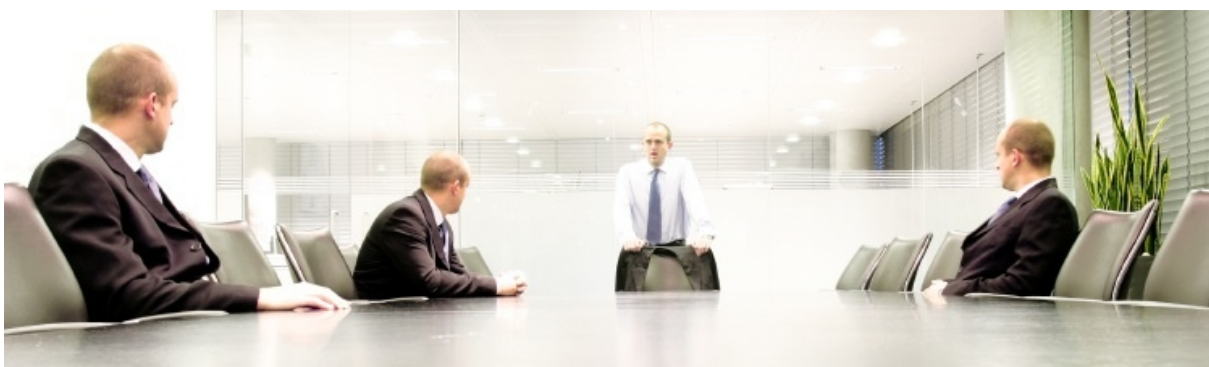
Tapa käsitellä konflikteja – Lakaistaanko ongelmat maton alle vai tuodaanko ne avoimesti keskusteluun? Onko konsensus tavoite?

Kulttuuria voi muuttaa

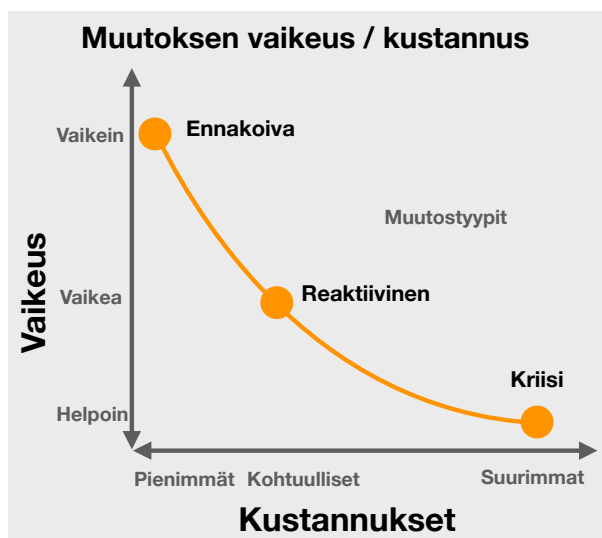
Kulttuurimuutokset ovat monien mielestä liian haastavia, jotta niitä kannattaisi edes harkita. Kulttuurit kuitenkin muuttuvat ja niiden on muuttava.

Tutkimukset kertovat, että muutosta on kolmen tyyppistä: ennakoivaa, reaktiivista ja kriisimuutosta. Ne eroavat vaikeustasonsa ja kustannustensa näkökulmista (ks. kaavio).

Joidenkin organisaatioiden johto on tietoisesti käyttänyt hyväkseen kahta pääkeinoa



kulttuurin muuttamiseksi: kriisi- ja mahdollisuusmallia. Ensin mainitussa henkilöstölle on esitetty akuutti tai tunnistettu uhka, jonka torjuminen motivoi nopeisiin käyttäytymisen muutoksiin. Jälkimmäinen malli perustuu todelliseen tai ennakoitavaan mahdollisuuteen, joka puolestaan motivoi tiettyyn pitkän tähtäimen käyttäytymiseen.



Toimialan kulttuurin muutoksessa ovat päättäjät ja mielipidejohtajat tärkeitä, mutta ilman yrityksissä toimivan henkilöstön tukea muutosta ei tapahdu. Seuraavassa on eräitä keinoja, joilla yritykset voivat osaltaan edistää muutosta:

Ihmisten vaihtaminen –Vaihtamalla etenkin avainhenkilöitä muutos nopeutuu tai mahdollistuu. Organisaatio voi tuoda uutta verta esim. toiselta toimialalta.

Paikan vaihto – Organisaatio kierrättää ihmisiä uusiin asemiin ja asemapaikkoihin ja siten levittää muutosta.

Uskomusten ja asenteiden muuttaminen – Tämä perustuu ajatukseen siitä, että viestintä, havainnointi, osallistuminen ja vuorovaikutus vaikuttavat ihmisten kulttuurikäsitteeseen.

Keinoja ovat mm. roolimallien käyttö, ihmisten osallistuttaminen erilaisiin ohjelmoituihin tilaisuuksiin, tavoitteellinen viestintä, johdon antama neuvonta ja johdon koulutus.

Käyttäytymisen muuttaminen – Uusien taitojen opettaminen ja vanhojen toimintatapojen korvaaminen uusilla muuttaa vähitellen kulttuuria, jos muutos toteutetaan johdonmukaisesti ja niin, että ihmiset ymmärtävät mitä ollaan tekemässä ja miksi. **Rakenteiden, järjestelmien ja teknologian muutos** – Organisaatorakenteen muutos aikaansaa usein ennakoimattomia kulttuuri-vaikutuksia mm. muuttamalla olemassa olevia viestintäverkostoja ja työskentelyryhmiä. Johdonmukainen rakenteiden muuttaminen ja siihen liittyvät palkitsemis- ja seuranta-järjestelmät voivat kuitenkin muuttaa kulttuuria toivottuun suuntaan.

Yrityskuvan muutos – Yrityskuvaa kehittämällä kaikilla viestinnän tasoilla voi edistää muutosta, kun sekä asiakkaat että henkilöstö omaksuvat uuden, myönteisen kuvan.

Entä jos vain aletaan toimia toisin?

Yleensä kulttuurimuutoksen edellytyksenä pidetään ajattelu- ja asennemuokkausta. Näin ei aina tarvitse olla. Toytotan NUMMI-tehtaan esimerkki osoittaa, että muutos tekemisessä voi johtaa kulttuurimuutokseen nopeammin. Voisiko tätä oppia käyttää toimialamuutoksessakin?

Lähteet:

Weippert, Achim and Kajewski, Stephen L: AEC Industry Culture: need for change, CIB World Building Congress 2004
Kubr: Management Consulting, 2002

Radikaali kulttuurimuutos vuodessa

- case NUMMI

Ehkä yksi dramaattisimmista valmistavan organisaation kulttuurimuutoksista tapahtui GM:n ja Toyotan yhteisyrityksen Fremontin tehtaalla 1980-luvun alkupuolella.

John Shook kertoo, miten hän sai tehtäväkseen valmentaa GM:n tehtaan henkilöstön Toyotan tuotantojärjestelmään. Toyota oli päättänyt oppia amerikkalaisesta autoteollisuudesta käytännön kautta perustamalla yhteisyrityksen, vaikka uuden tehtaan perustaminen olisi ollut sille helpompaa. GM:llä ei ollut yhteistyölle suuria kaupallisia odotuksia. Se halusi oppia valmistamaan pieniä autoja ja laittaa joutilaan tehtaan uudelleen toimintaan.

Surkeat lähtökohdat

Fremontin tehdas oli erityisen huonon paikan maineessa. Työntekijät lakkoilivat jatkuvasti ja poissaoloprosentti oli yli 20. Työn laatu oli GM:ssä huonointa, ja suoranaista sabotaasiakin tapahtui.

Toyota otti tietoisin riskin tuodessaan ehkä tärkeimmän osan tuotantojärjestelmään Fremontiin – tapansa vaalia työntekijöiden osallistumista. Laadustaan tunnetulle Toyotalle lähtökohta oli huono, samoin tiimityökonseptin käyttöönoton edellytykset näyttivät keinoilta.

Menestystarina

NUMMI-nimiseksi muuttanut tuotantolaitos kuitenkin onnistui yli odotusten. Ammattiliitto ja työntekijät eivät ainoastaan hyväksyneet Toyotan tuotanto-

järjestelmää vaan omaksuivat sen innolla. Poissaoloprosentti tippui nopeasti kahteen. Vuodessa tuotannon laatu oli GM:n parasta. Henkilöstöä ei vaihdettu, ainoastaan tuotanto- ja johtamisjärjestelmä.

Miksi muutos onnistui?

Shookin mielestä NUMMI onnistui kulttuurimuutoksessa, koska se tapahtui vastoin länsimaista muutosmallia. Lännessä ajatellaan, että kulttuuria muutettaessa on ensin muutettava ajattelu ja sen jälkeen toiminta muuttuu. NUMMIssa muutos tapahtui juuri toisin päin. Toyota toi ”ihmistä kunnioittavan” toimintamallin tehtaalle ja koulutti henkilöstön tuotanto-systemiinsä.

Shookin sanoin, vapaasti käännettynä: ”Jos haluamme muuttaa organisaatiomme kulttuuria meidän on ensin määriteltävä asiat, joita haluamme tehdä, tavat, joilla haluamme toimia ja tavat, joilla muiden haluamme toimivan, meidän on annettava koulutusta ja vahvistettava tarvittavalla tavalla uusia käyttäytymistapoja. Tuloksena on kulttuurimuutos.”

Lähteet:

John Shook: How to Change a Culture: Lessons From NUMMI, MIT Sloan Management Review, Winter 2010 Vol. 51 No. 2

Julkaisija

AE Partners Oy www.aepartners.fi
Toimittanut Aarni Heiskanen
Puh. 040 730 4812