

KULTTUURIN MITTAAMINEN

Organisaatiokulttuuri näkyy jokapäiväisessä toiminnassa ja samalla tämä toiminta kertoo paljon olemassa olevasta kulttuurista, kuten esimerkiksi organisaation arvoista, ihmiskäsityksestä ja johtamistyylistä. Kulttuuri heijastaa yrityksen arvoja ja luo perustan organisaation käyttäytymismalleille ja sitä kautta myös riskienhallintaan. Kulttuuria tulee johtaa ohjaamalla toimintatapoja, käyttäytymistä ja asenteita toivottuun suuntaan. Hyvä organisaatiokulttuuri on pohja onnistumisille, innovatiivisuudelle, avoimuudelle sekä jatkuvalle kehittämiselle.

Miksi kulttuuria tulisi mitata?

Kulttuuria tulee johtaa, jotta se muodostaa halutunlaisen toimintaympäristön ja alustan toivotunlaiselle käyttäytymiselle, ihmisten kohtaamiselle ja asennoitumiselle työhön. Kulttuurin tulee heijastaa myös organisaation arvoja ja tukea strategiaa ja visiota. Mittarit ovat johtamisen työkaluja, joiden avulla saadaan tietoa johtamisen tueksi. Yleisesti ottaen mittauksen tarkoitus on paremman ymmärryksen saaminen mittauksen kohteena olevasta asiasta, joka johtaa näin ollen oikeisiin johtopäätöksiin ja kehittämistoimenpiteisiin. Mittaamiseen liittyy aina seuranta, joka on avainasemassa kaikessa tekemisessä. Kulttuurin mittaamisessa tulosten ja tehtävien kehittämistoimenpiteiden systemaattinen seuranta on tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää. Asioilla tulee olla merkitys, jotta niillä saavutetaan päämääriä. Mittaamisellakaan ei ole mitään merkitystä organisaation toiminnan tai kehittymisen kannalta, jos ei ensinnäkään mitata oikeita asioita, niitä ei ymmärretä, niitä ei analysoida tai niiden muutoksia ei seurata.

Kulttuuria tulee mitata ensinnäkin siitä syystä, että sitä voidaan johtaa relevantin, mitatun tiedon perusteella. Toiseksi johtajien tulee saada tietoa organisaation kulttuurin nykytilasta tai -tasosta, jotta tilanne voidaan analysoida tulosten raportoimiseksi ja kehitysehdotusten muodostamiseksi. Kulttuurin mittaamista tarvitaan aivan samasta syystä kuin esimerkiksi taloudellisen toiminnan mittaamista. Mittaamisen tarkoituksena on tiedon saanti mittaushetken tilanteesta, jota verrataan tavoitekulttuurin arvoihin ja näin voidaan todeta tavoitteen saavuttaminen, tehdyn työn oikeasuuntaisuus tai muutostarve tavoitteen saavuttamiseksi.

Mitä on kulttuurin mittaaminen?

Mittaamisessa verrataan toteutuneita arvoja esimerkiksi tavoitearvoihin ja/tai aikaisemman mittauksen arvoihin, kun arvioidaan toiminnan kehittymistä. Vaikeusastetta kulttuurin mittaamiseen tuo mitattavien arvojen kvalitatiivinen "olomuoto", jolloin näille arvoille on annettava hieman teennäisesti numeerinen

muoto. Tämä ”olomuodon” muutos vaatii tarkkaa määrittelyä, jotta tuloksia voidaan jatkossa verrata, analysoida ja tulkita. Kulttuurin mittaamisessa tulisi ensin määritellä, mitä kulttuuri on. Kulttuuri on hyvin vaikeasti määriteltävissä yksiselitteisesti ja niinpä määritelmiä on todennäköisesti yhtä monta, kuin on määritelijääkin. Yhteenvetona monista vaihtoehdoista muodostan määritelmän ”Organisaatiokulttuuri on sosiaalisen mallin, arvojen ja uskomusten myötä omaksuttu ryhmän kollektiivinen tapa toimia, käyttäytyä ja asennoitua, etenkin silloin, kun se toteutuu rehellisimmillään ilman valvontaa”.

Kulttuurin mittaamisessa on mielestäni tärkeää mitata organisaation arvojen toteutumista, johtamistyyliä ja eettisten hyveiden ja toimintatapojen toteutumista. Lisäksi voidaan mitata esimerkiksi hyvän hallinnointitavan toteutumista, maineriskin hallintaa ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Mielestäni kulttuuria tulisi mitata monipuolisesti kulttuurin muodostumiseen vaikuttavien osa-alueiden osalta. Kulttuurin kannalta tärkeitä asioita ovat myös organisaation ihmiskäsitys, keskustelukulttuurin avoimuus ja organisaation päätöksenteon ja viestinnän läpinäkyvyys.

Miten kulttuuria voi mitata?

The Corporate Ethical Virtues Model (CEV) eli eettisen organisaatiokulttuurin malli on liiketoimintaetiikan ja integriteetin professorin Muel Kapteinin luoma malli, jolla kyetään arvioimaan ja mittaamaan yrityksen eettistä toimintaa ja kulttuuria. Empiirisesti testattu CEV malli koostuu kahdeksasta organisaation hyveestä, joita ovat **selkeys, esimiestyön yhdenmukaisuus, johtamisen yhdenmukaisuus, toteutettavuus, organisaation tuki, vuorovaikutteisuus, keskustelevuus ja seuraamukset**. CEV malli muodostaa formatiivisen kriteeristön yrityksen eettiselle kulttuurille ja antaa viitekehyksen organisaation kulttuurin tutkimiseen; kyselyn seurauksena saatava mittari mittaa eettisen kulttuurin tasoa johtajien ja työntekijöiden keskuudessa. Tällaisen sisäisen arvioinnin tulosten perusteella johto voi määritellä, missä määrin eettinen kulttuuri on hallinnassa, ja tulosten perusteella he ymmärtävät syitä ja ennakoivia merkkejä epäeettiselle toiminnalle organisaatiossa. Lisäksi johtajilla on tämän arvioinnin jälkeen tietoa siitä, millä alueella tarvitaan lisää mittauksia ja arviointia.

CEV mallissa on mahdollista tehdä vertailua ja toimintakohtaista räätälöintiä, kun vastauksia organisaation yksikköä kohden on riittävästi. Organisaation eettisyyttä voidaan johtaa tehokkaammin mittaamalla koetua organisaation eettisyyttä luotettavasti ja hienovaraisesti. Organisaation hyveellisyys voidaan määritellä sen mukaisesti, missä määrin organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöitä toimimaan eettisesti ja toisaalta estää heitä toimimasta epäeettisesti. CEV mallin hyveitä voi mitata haastattelemalla, havainnoimalla ja tekemällä kyselyjä hyveiden toteutumisesta käytännössä verrattuna tavoitteeseen. CEV malli on hyvä lähtökohta kulttuurin mittaamiseksi, mutta lisäksi kulttuurin mittaamista voi ja tulisi mielestäni laajentaa esimerkiksi tekemällä arviointia organisaation hallinnointitavasta, riskienhallinnasta ja sitoumuksien hoitamisesta.

Niina Ratsulan ja Anna Rombergin Nordic Business Ethics tutkimuksessa on myös erittäin hyviä organisaation eettiseen toimintaan ja kulttuuriin liittyviä kysymyksiä, jotka tuovat todellista lisäarvoa eettisen kulttuurin mittaamiseen. Liittäisin mittaamiseen vielä etiikan professori Domingo Garcia-Marzà'n 10 eettistä arvoa, joita hän pitää organisaation minimiarvoina, ja joita hänen mukaansa tulee kunnioittaa organisaatiossa ja suhteissa kaikkiin sidosryhmiin:

- INTEGRITEETTI; johdonmukaisuus sanojen ja tekojen välillä.
- USKOTTAVUUS; luottamus yritykselle asetettujen odotusten suhteen.
- OIKEUDENMUKAISUUS; vastuiden ja oikeuksien tasapuolinen jakaminen.
- VUOROVAIKUTTEISUUS; mahdollisuus osallistua ja yhteisymmärrys eri ryhmien välillä
- LÄPINÄKYVYYS; tiedon totuudenmukaisuus, ymmärrettävyys ja saatavuus sisäisen ja ulkoisen viestinnän rakenteessa
- ARVOKKUUS/IHMISARVO; ihmisoikeuksien kunnioitus ja rohkeisuus vastavuoroiseen ihmisten kohteluun.
- LAINMUKAISUUS; lakien ja säännöksiä noudattaminen.
- KANSALAIISOIKEUDET; osallistuminen alueelliseen kehittämiseen ja yhteisvastuulliseen toimintaan.
- YMPÄRISTÖ; osallistuminen ympäristön säilyttämiseen ja kehittämiseen.
- VASTUULLISUUS; kyky vastata sosiaalisiin odotuksiin ja vaatimuksiin.

Kulttuurin mittaaminen on organisaation toimintatapojen ja käyttäytymisen arviointia eettisten periaatteiden, organisaation arvojen ja strategian toteutumisen näkökulmasta sekä yleisten hyvien tapojen mukaisen käyttäytymisen suhteen. Kulttuurin mittaamisessa ja toiminnan arvioinnissa tulee huomioida vähintäänkin ylimmän johdon ja työntekijöiden näkökulmat, mutta myös esimiestasojen näkemykset erikseen. Organisaation sisäistä näkökulmaa tulisi täydentää riippumattoman ja objektiivisen arvioijan näkemyksillä, jotka täydentävät näitä kulttuurin sisällä toimivien ihmisten arviointeja havainnoimalla toimintaa ulkoapäin ilman olemassa olevan kulttuurin altistusta, joka saattaa mukauttaa yksilöitä toimimaan ja näkemään asiat ryhmämallin mukaisesti.

Kirsi Sukuvaara