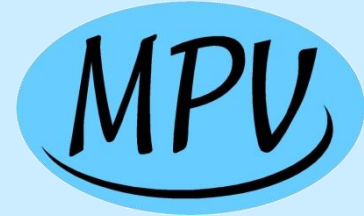


Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen laatutyön menestystekijänä



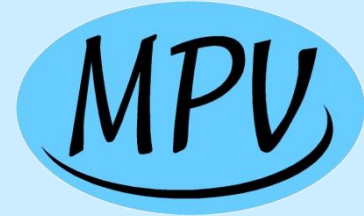
Kulttuuri on se, missä me toimimme. Voidakseen kehittää toimintaa, varmistaa sen laatu tai muuten edistää omaa tai toisen hyvinvointia on tärkeää tiedostaa sen ympäristön piirteet, jossa toimii. Esitys käsittelee joitakin kulttuurin piirteitä, joilla on keskeistä vaikutusta laatutoimijoiden onnistumisen kannalta.

Matti Vuori, www.mattivuori.net



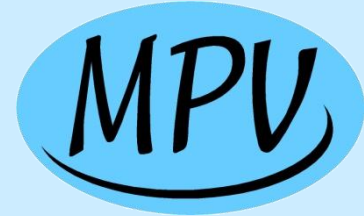
Sisällysluettelo 1/4

<u>Kulttuuri</u>	<u>6</u>
<u>Siitä puhe mistä puute</u>	<u>7</u>
<u>Tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuuria</u>	<u>9</u>
<u>Ymmärrys kulttuurista helpottaa mukautumista</u>	<u>11</u>
<u>Tieto lisää viihtyvyyttä</u>	<u>12</u>
<u>Suhteet ja viestintä paranevat</u>	<u>13</u>
<u>Helpompi antaa rakentavaa kritiikkiä</u>	<u>14</u>
<u>Kulttuurissa toiminnan vaiheet</u>	<u>15</u>
<u>Ymmärryksemme kasvaa vähitellen</u>	<u>16</u>
<u>Kulttuurin tasoja</u>	<u>17</u>
<u>Näkemyksorganisaatiosta</u>	<u>18</u>
<u>Toimialojen stereotyyppioita</u>	<u>19</u>
<u>Ketteryys ja vallitseva kulttuuri</u>	<u>20</u>
<u>Kulttuurin tasoja – tärkeimmät</u>	<u>22</u>



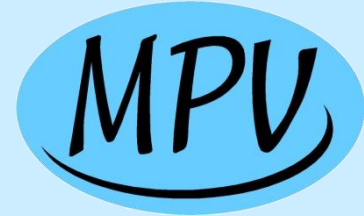
Sisällysluettelo 2/4

<u>Kulttuuri ja strategia vuorovaikutuksessa</u>	<u>23</u>
<u>Kulttuuri ja identiteetti</u>	<u>24</u>
<u>Top 10 kulttuuriasiaa laadun kannalta</u>	<u>25</u>
<u>Osa II: Teemoista tarkemmin</u>	<u>27</u>
<u>Piilevät peruskäsitykset</u>	<u>28</u>
<u>Kiinteyttävät ja voimauttavat asiat</u>	<u>31</u>
<u>Tabut ja kielletty puhe</u>	<u>34</u>
<u>Ristiriidat ja ongelmat</u>	<u>35</u>
<u>Ajattelumallit</u>	<u>36</u>
<u>Suhde kehitettävään tuotteeseen</u>	<u>38</u>
<u>Mistä onnistumisen ajatellaan johtuvan</u>	<u>39</u>
<u>Toiminta</u>	<u>40</u>
<u>Johtaminen</u>	<u>43</u>
<u>Johtajat</u>	<u>45</u>



Sisällysluettelo 3/4

Rituaalit – tapakulttuuri	46
Välihuomio: Milloin asia on kulttuurinen ja milloin ei?	47
Henkilöstöön liittyviä erityisiä kulttuurin piirteitä	48
Pysyvyyden voima ja ongelma	51
Kulttuuri ja muoti	53
Toiminnan kehittäminen	54
Laatukulttuuri	55
Liiketoiminnan ja laadun dynamiikka	58
Testauskulttuuri	59
Anekdootti: Bugin kulttuurinen ulottuvuus	62
Projektikulttuuri	63
Jos ei ole projektikulttuuria...	65
Suhteesta aikaan tarkemmin	66
Suhteesta tietoon	68

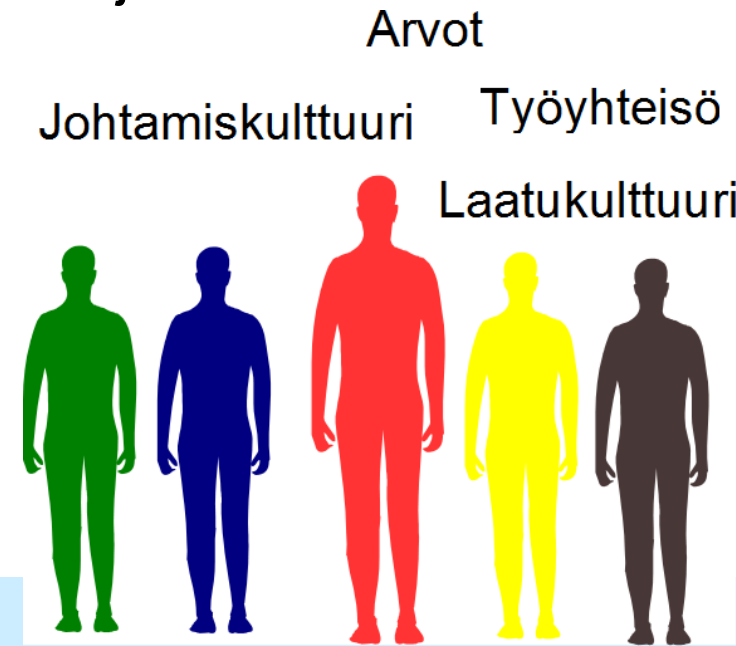


Sisällysluettelo 4/4

<u>Ohjelmistokehityksen kulttuuriset tyylit Weinbergin mukaan</u>	69
<u>Ohjelmistokehityksen "small talk" hyvä osata</u>	73
<u>Nippu ilmiöitä, joiden tausta on vahvasti kulttuurinen ja jotka pitää siksi ottaa vakavasti</u>	75
<u>Ja lopuksi....</u>	78

Kulttuuri

- Kulttuuri on tapa jakaa todellisuus toisten kanssa – tapa ajatella asioista, tapa toimia, tapa olla yhdessä organisaationa, kokemusten tuhansien jälkien summa.
- Se on sitä, mitä organisaatio on, sen luonne ja tyyli, täysin riippumatta suunnitelmista ja pyrkimyksistä.



Siitä puhe mistä puute 1/2

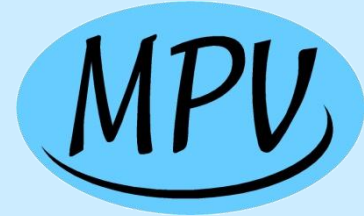
- Eniten esillä ovat kansalliset kulttuurit kansojen toimintatyylien muodossa – joiden ymmärtäminen on tärkeää globaalissa toiminnassa.
 - Tässä kalvosarjassa ei käsitellä niitä.
- Organisaatiotasolla asiasta puhutaan yleensä:
 - Vain jostain tietyistä näkökulmasta (kuten laatukulttuuri).
 - Joskus kulttuuri-sanaa vältellen (esimerkiksi puhutaan johtamistavasta).



Siitä puhe mistä puute 2/2

- Laajempi tarkastelu esimerkiksi tuotekehitysorganisaatioiden yhteydessä edellyttää monien näkökulmien yhdistämistä – ja on siksi vaikeaa.
- Mutta 2010-luvulla siihen on jo **rohjettava ja pystyttävä**.
- On muistettava, että **kulttuuri on niin tärkeä asia, että sitä ei saa jättää kulttuurintutkijoille!**
- Tarkastellaanpa siis kulttuurin olemusta erityisesti laatuun liittyvissä tehtävissä toimivien näkökulmasta.

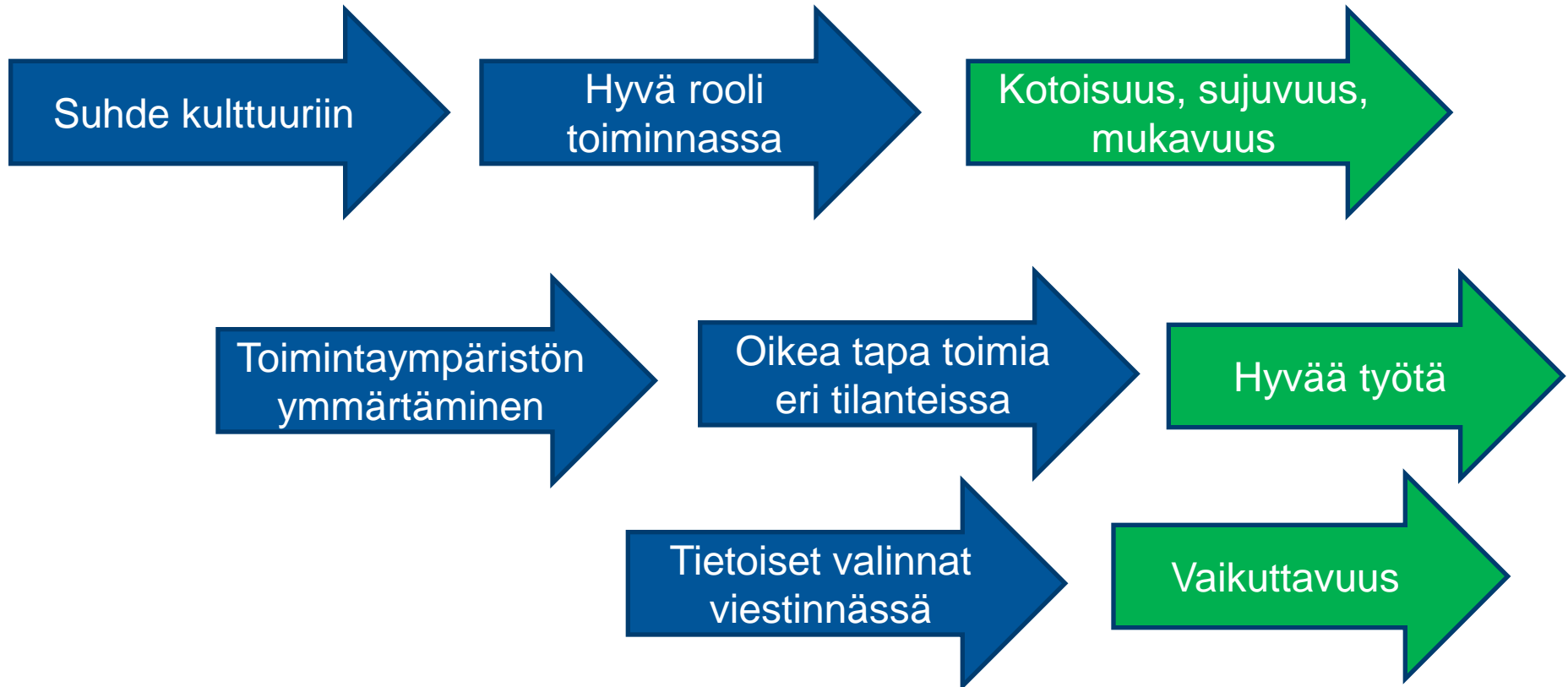
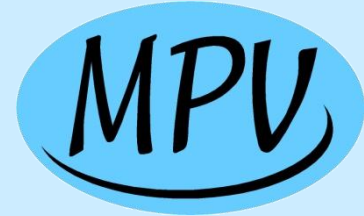
Tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuuria 1/2



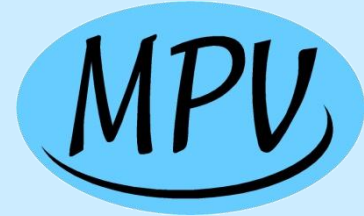
- Kun työskentelemme organisaatiossa, meidän on hyvä ymmärtää se perinpohjin.
- Silloin olemisemme on mukavampaa, terveellisempää ja olemme enemmän hyödyksi muille.
- Kulttuurinen ymmärrys on myös yksilöiden ja organisaatioiden yhä suurempi menestystekijä.



Tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuuria 2/2



Ymmärrys kulttuurista helpottaa mukautumista



- Yksilö osaa mukautua... (robotiksi?) tai tietää, mitä pitää uudistaa – tai vain pystyy nauttimaan rikkaammin.
- Tieto siitä, miten voi ja saa toimia.
- Tulo uuteen organisaatioon helpottuu.
 - Oman roolin löytäminen tiimissä, organisaatiossa.
- Mukavampi tulla projektiin.
 - Käsitys siitä, mitä muut odottavat.
- Uuden asiakkaan tai päämiehen toiminta ja tarpeet ymmärretään paremmin ja osataan tehdä paremmin yhteistyötä.

Tieto lisää viihtyvyyttä

- Oman mukavuusalueen löytäminen.
 - Jotta pystyy toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti; omaksumaan asioita.
 - Oleminen kuin kotonaan, kalustoa – hyödyllistä kriiseissä...
- Kuka menestyy?
 - Ne kulttuuriset piirteet, jotka suosivat yrityksen menestystä, eivät välttämättä ole sellaisia, jotka suosivat testausta tai testaajien viihtyvyyttä.
 - Jos pitää tehdä kompromisseja, niiden tekemistä helpottaa se, että ymmärtää kulttuurin syitä ja seurauksia.

Suhteet ja viestintä paranevat

- Viestintä muille helpottuu – osataan nostaa oikeita asioita esille ja perustella asioita oikeilla tavoilla.
 - Raha? Arvot? Oikeat sanat?
- Suhteet vertikaalisesti ja horisontaalisesti.
(Kollegat, johto, alaiset.)



Helpompi antaa rakentavaa kritiikkiä

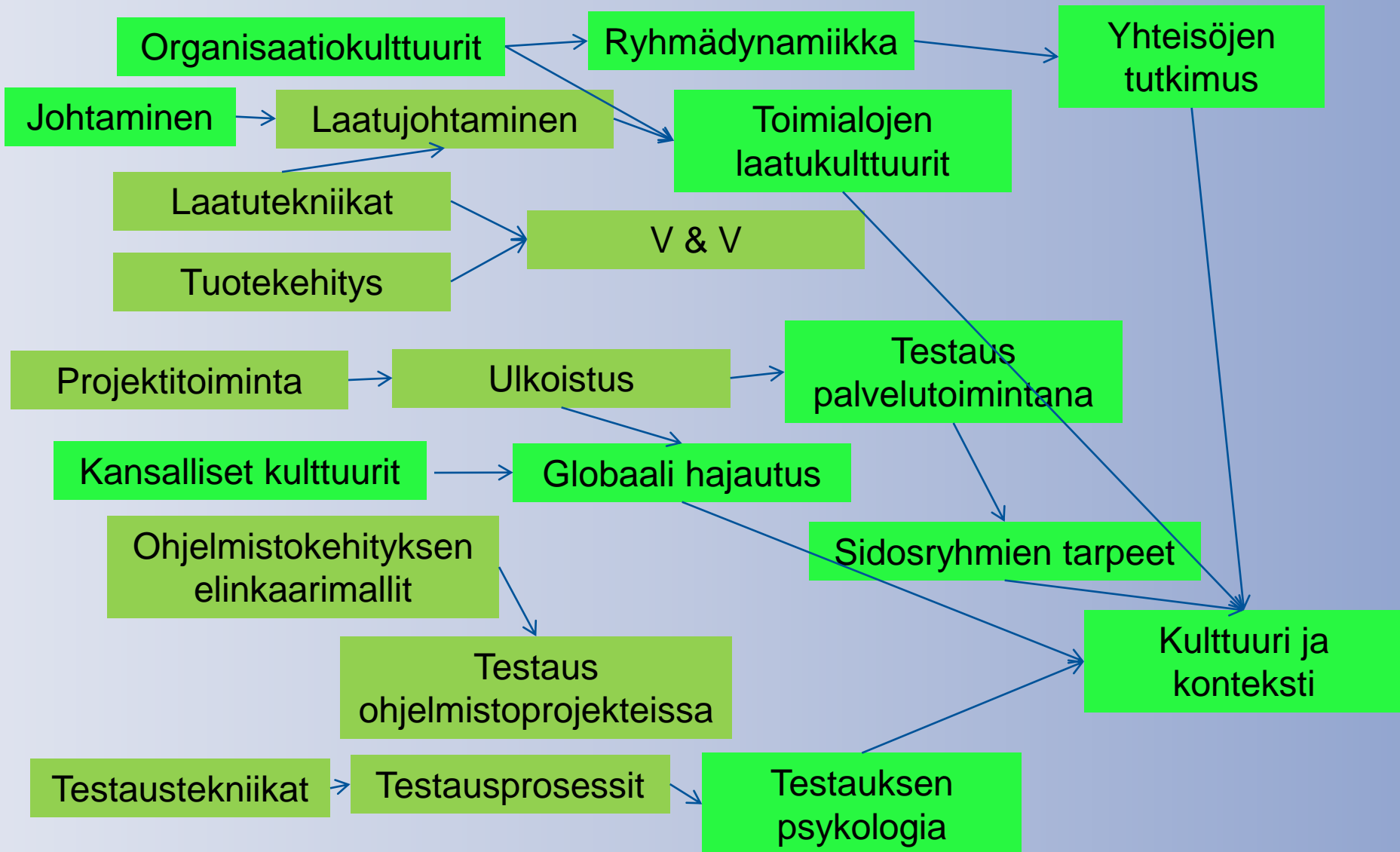
- Terve organisaatio tarvitsee kriitikoita.
- Testaaja on siihen hyvässä roolissa.
- Kritiikki on rakentavaa, kun tietää, millaisesta kulttuurista sen kohteena olevat asiat kumpuavat
 - Millaiset asiat ja ajattelutavat esimerkiksi vaikuttavat tuotekehitysjohdon päätöksiin.

**LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI**

Kulttuurissa toiminnan vaiheet

1. Mukautuminen ja sopeutuminen.
2. Tehokas toiminta.
3. Asioiden kehittäminen kulttuuria tukeviksi tai sen puutteita paikkoviksi.

Ymmärryksemme kasvaa vähitellen



Kulttuurin tasoja

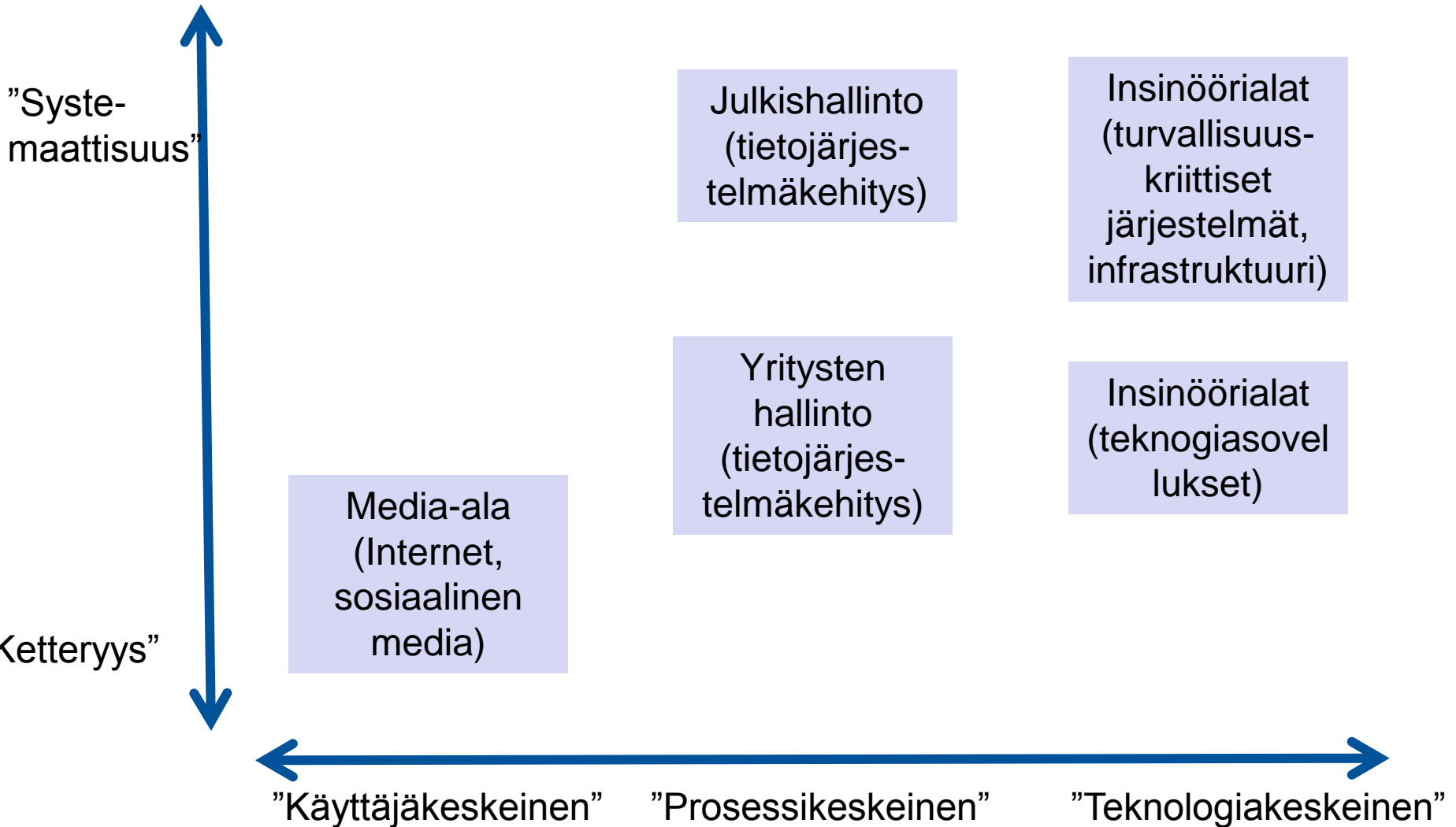
- ”Maailmankolkan kulttuuri”. Eurooppa, aasia, pohjois-amerikka...
- Kansallinen kulttuuri. Millaisia ovat suomalaiset?
- Toimialan kulttuuri. Teknologiateollisuus vs. terveydenhuolto.
- Yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri.
- Yksikön kulttuuri. Yksiköt voivat olla kulttuurisestikin erilaisia. Mitä tapahtuukaan yritysten fuusioissa...
- Tiimin kulttuuri. Tiimitkin työstävät sitä koko ajan. Jos elinkaari on pitkä, toimintatapa muuttuu kulttuuriksi.

Näkemyksorganisaatiosta

Ennen	Nyt
Organisaatiot ovat "samanlaisia", vaikka tekevätkin hieman eri asioita (tehdas tai kauppa)	Organisaatioilla on oma identiteettinsä, jota toimintatyyli kuvastaa
Organisaatiot ovat "hyviä" tai "huonoja" suhteessa organisaation ideaaliin. Tai "kypsiä" tai "epäkypsiä".	Hyvyys on suhteessa organisaatioon itseensä: miten se osaa olla oma itsensä
=> Ajatuksellinen muottiin pakottaminen	=> Organisaatio valaa oman muottinsa

**LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI**

Toimialojen streotypioita



Ketteryys ja vallitseva kulttuuri 1/2

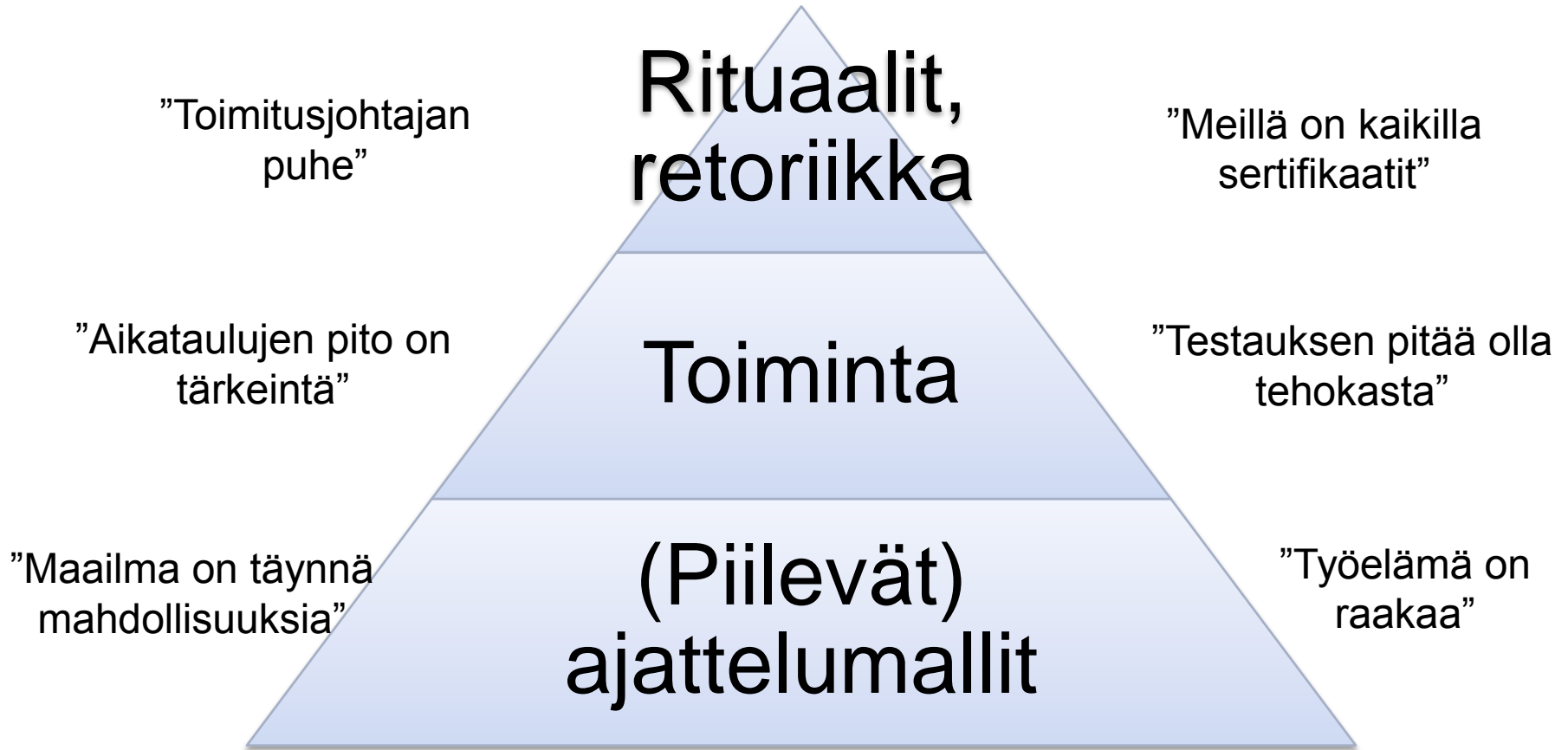
- Ketteriä toimintamalleja laajennetaan alalle kuin alalle.
- Niissä on vahvoja japanilaisia vaikutteita.
- Mutta miten ne sopivat länsimaiseen kulttuuriin?
- Nonaka & Takeuchi vertailevat kirjassa The Knowledge-Creating Company japanilaista ja länsimaista kulttuuria.
- Nämä kannattaa ottaa huomioon toimintamalleja kehitettäessä varsinkin perinteisillä aloilla.

**LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI**

Ketteryys ja vallitseva kulttuuri 2/2

Japanilainen kulttuuri	Länsimainen kulttuuri
Perustuu ryhmiin	Perustuu yksilöön
Suuntautuu hiljaiseen tietoon	Suuntautuu eksplisiittiseen tietoon
Vahva tiedon yhteisöllistämässä ja sääistämässä	Vahva tiedon ulkoistamisessa ja yhdistämässä
Painotus kokemuksessa	Painotus analyysissä
Vaaroina "ryhmäajattelu" ja ylisopeutuminen menneeseen menestykseen	Vaarana "analyysihalvaus" (paralysis by analysis)
Organisaation pyrkimys epämääräinen	Organisaation pyrkimys selkeä
Ryhmän autonomia	Yksilön autonomia
Lomittuvien tehtävien tuottama luova kaaos	Yksilöllisten erojen tuottama luova kaaos
Ylin johto puuttuu toimintaan usein	Ylin johto puuttuu toimintaan harvoin
Vaihtoehtoista informaatiota on ylenpalttisesti	Vaihtoehtoista informaatiota on vähemmän
Tarvittavaa erilaisuutta poikkitoiminnollisten tiimin kautta	Tarvittavaa erilaisuutta yksilöllisten erojen kautta

Kulttuurin tasoja – tärkeimmät



Strategia luo tahdon
tietyntylaiseen kulttuuriin.

Kulttuuri
mahdollistaa
strategian
toteuttamisen!

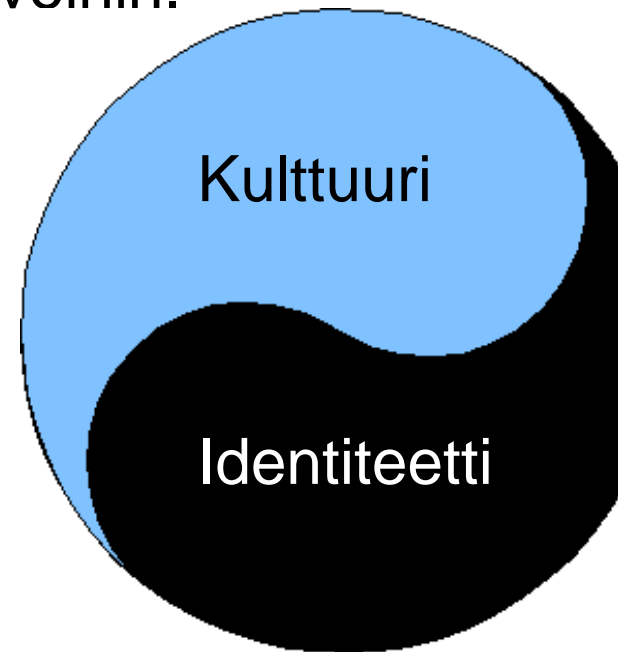


Johtaminen
synnyttää
kulttuurin.

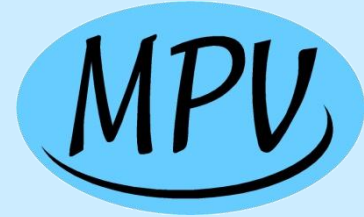
Yhteinen kokemus
kehittää kulttuuria
edelleen.

Kulttuuri ja identiteetti

- Kulttuuri on identiteetin ilmentymä.
- Kaikki kulttuurin elementit rituaaleista arvoihin.
 - Ilmentävät identiteettiä.
 - Rakentavat ja vahvistavat sitä.
 - Toteuttavat sitä.
- Kulttuuri on ulkoinen näkymä sisäiseen.



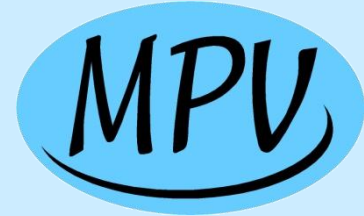
Top 10 kulttuuriasiaa laadun kannalta 1/2



1. Organisaation identiteetti
 - Millä mitataan onnistumista.
 - Mikä on laatua ja miten se liittyy toimintaan.
2. Johtamiskulttuuri – siitä alkaa kaikki.
 - Organisaatio johdon kuvana.
3. Laatukulttuuri.
 - Ajattelumallit.
 - Laadun synnyttäminen.
 - Kompromissien tekeminen.
4. Projektikulttuuri.
 - Ennakkosuunnittelu vs. ketteryys.
 - Projektiosaaminen.
5. Yleinen ammattimaisuus toiminnassa.
 - Laadunvarmistus ja riskienhallinta normaali osa toimintaa.



Top 10 kulttuuriasiaa laadun kannalta 2/2



6. Käsitys: Kuka luo laatua; kuka on siitä vastuussa?
 - Sattuma? Johto? Yhteistyö? Suunnittelijat? Testaus?
7. Odotukset laadunvarmistukselle ja testaukselle – mitä siltä halutaan, mikä on sen rooli.
 - Poliisi? Portti? Riippumaton validoija? Koodauksen palvelija? Koodauksen konsultti? Kokonaisvaltaisen kehittämisen integroitu elementti?
8. Tiimien toiminta laadun suhteen.
 - Työn sisällöt, käsittelytavat, tietämyksen luominen.
 - Ihmisten roolitus; osaamisen hyödyntäminen.
9. Viestintäorientaatio ja keskustelun tavat.
 - Avoin viestintä <> kontrolli. Mistä saa puhua.
10. Aikakäsitys.
 - Eläminen hetkessä vs. tulevaisuudessa vs. historiassa. Rytmikka ja jaksotus. Rinnakkaisuus. Tekojen ajoitus.

Osa II: Teemoista tarkemmin

Tuossa oli perusteemoja ja perusteluja.
Kalvoksetin lopussa on enemmän
detaljeja kulttuurin eri ulottuvuuksista

Piilevät peruskäsitykset 1/3

- Organisaation peruskäsitykset, uskomukset itsestään, ympäristöstä, asioiden olemuksesta.
 - ”Maailma on meille uhka / mahdollisuus”; ”Osaamme tehdä maailman parhaita ohjelmistoja / nää nyt on tällaisia”
- Käsitys organisaation tarkoituksesta.
 - Mikä on sen suhde maailmaan ja ”oikeaan elämään”.
- Suhde ihmisiin. Ihmiskuva.
 - Hyviä, pahoja, vastuullisia vai hulttioita, oppivia vai oppimiskyvyttömiä...
- Käsitys työstä.
 - Onko se ryhmän vai yksilöiden tulosta.

Piilevät peruskäsitukset 2/3

- Käsitys laadusta.
 - Mistä se syntyy?
 - Voiko siihen vaikuttaa?
- Yhteiset todelliset arvot (eri asia kuin ne nettisivuille kirjoitetut).
- Eettiset periaatteet – ja yhteiset valkoiset (ja mustat) valheet.
 - Tärkeä eettinen periaate: miten hyvää softaa teemme asiakkaillemme?
 - Pyrimmekö oikeasti olemaan asiakkaille avoimia, vai onko se vain lupaus.



Piilevät peruskäsitykset 3/3

- Tietoisuus asioista. Vaikka juuri näistä, mitä tämä dokkari käsittelee!
- Käsitusten uudistuminen – uudistuvatko ne koskaan?
- Suuntautuminen historiaan <> suuntautuminen tulevaisuuteen
- Hyvä itsetunto <> epäily
- Minkä koetaan olevan organisaation tärkein pääoma: varallisuus, osaaminen, asiakkaat vai jotain muuta?

Kiinteyttävät ja voimauttavat asiat 1/3

- Voimauttavat asiat.
 - Mistä organisaatio saa "virtaa" – menestys, innovaatiot, viihtyminen...
- Ihmisiä yhdentävät tekijät.
 - Kieli, käsitteet, slangi. Jääkiekko...
- Yhtenäisyys.
 - Me vastaan ne (työläiset vs. johtajat; ”alkuperäiset” ja muut; vanha ikäluokka ja nuoriso; sisäiset viholliset).
 - Ammattiryhmien ajattelumallit.
 - Alakulttuurit.
 - Ryhmien omat agendat – jotkut ovat edistämässä uraa, jotkut auttamassa asiakkaita.

Kiinteyttävät ja voimauttavat asiat 2/3

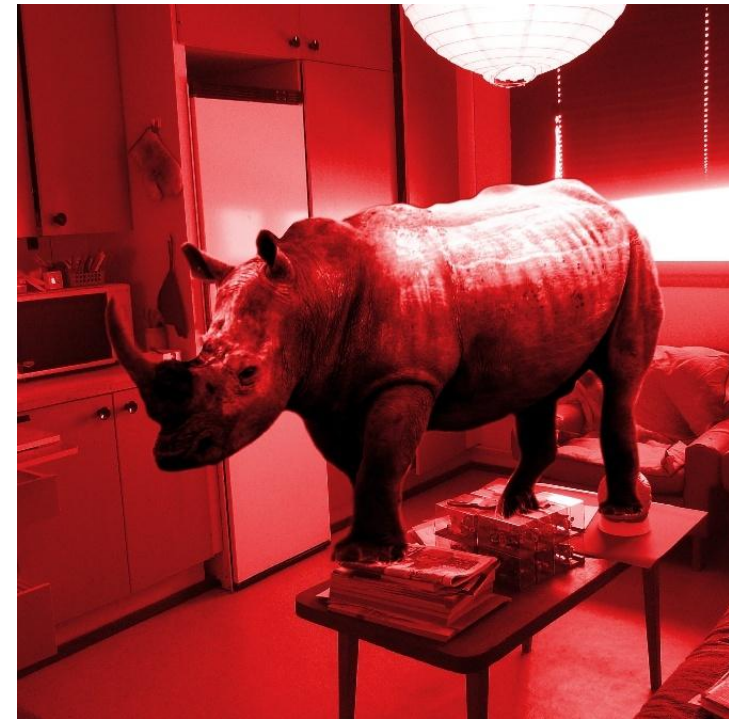
- Positiivisuus ja usko tulevaisuuteen.
- Energisyys.
- Huumori. Onko sitä?
- Luottamus ja luotettavuus.
 - Jos ei voi luottaa, jää kulttuuri positiivisilta piirteiltään ohueksi.

Kiinteyttävät ja voimauttavat asiat 3/3

- Omien osaajien arvostus.
- Mikä erottaa organisaation muista!
 - Sitä eivät johtajatkaan aina tiedosta, mutta se on menestyksen avain.
- Tai mikä on kuitenkin tavallista.

Tabut ja kielletty puhe

- Mistä puhutaan ja saa puhua, mistä taas ei (tietoisuuden puute tai tabut).
- Jossain firmoissa ei puhuta softan käyttäjistä sanaakaan tai ne neutraloidaan käyttötapauksilla.
- Patologiset ongelmat – sarvikuono olohuoneessa, josta kukaan ei sano sanaakaan....



Ristiriidat ja ongelmat

- Patologiset ongelmat – sarvikuono olohuoneessa.
- Pelko ja toivo.
 - Jos syntyy pelon kulttuuri, toivo on vähissä.
- Erilaisuuden sieto.
- Erimielisyyden sieto. Tapa käsitellä ristiriitoja.



Ajattelumallit 1/2

- Lyhytjänteinen <> pitkäjänteinen
- Innovatiivinen <> systemaattinen
- Laatuorganisaatio <> kauppias
- Ihmiskeskeisyys <> asiakaskeisyys
- Yksilöllisyys <> kollektiivisuus
- Osaaminen <> tekeminen
- Jatkuva oppiminen <> oleminen "valmis"
- Ymmärtäminen <> toimiminen
- Sisäänpäinkääntyneisyys <> ulospäinkääntyneisyys

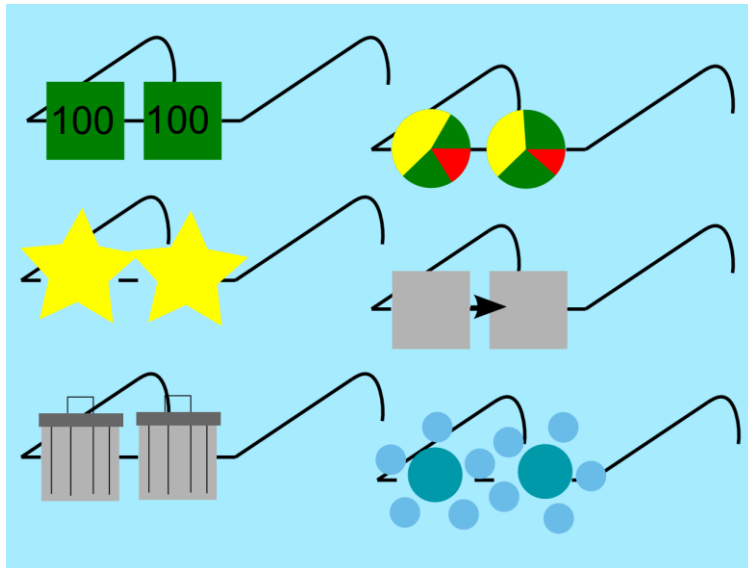
Ajattelumallit 2/2

- Itsenäinen <> sidosryhmien (päämies, asiakkaat) viettä
- Pitkäjänteiset kehittyvät suhteet <> mekanistiset liikesuhteet
- Asiakaslähtöinen <> tuottajanäkökulma
- Epävarmuuden sieto <> varmuuden tavoittelu
- Riskejä välttävä <> riskejä ottava
- Homogeeninen <> monipiirteinen
- Johtajakeskeinen <> henkilöstökeskeinen
- Viihtyminen <> motivaatio työhön ja tuloksiin

Suhde kehitettävään tuotteeseen

- Kauppatavara, bulkkia, laadulla ei väliä.
- Rahastus.
- Ylpeydenaihe.
- Ammattilaisen identiteetin heijastuma, osaamisen osoitus, pyrkimys parhaaseen mahdolliseen.

LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI



Mistä onnistumisen ajatellaan johtuvan

- Ketkä ovat sankareita?
 - Johto, yksiköt, markkinointi ja myynti, tiimit, sankarikehittäjät...?
 - Yksilöt vai me yhdessä?
- Ketkä pärjäävät organisaatiossa?
 - Johtajien kaverit vai osaajat?
- Mistä onnistuminen syntyy?
 - Johtamisesta, yksilöiden työstä, yhteistyöstä, osaamisesta, prosesseista ja menetelmistä, asiakkaiden ymmärtämisestä, olosuhteista, sattumasta?



Toiminta 1/3

- Mitä ”toimissa” tehdään: suoritteita, täytetään jonkun tarpeita vai luodaanko jotain uutta?
- Suunnitelmallisuus <> ryhtyminen toimiin
- Tekemisen meininki <> hissuttelu.
- Pyrkimys asioiden hallintaan.
- Uudistuminen.
 - Muuttuminen vai pysyminen samanlaisena.
 - Uudistumisen luonne (laatikkoleikki vai jotain syvempää)!

Toiminta 2/3

- Roolittaminen.
 - Roolien rajojen tiukkuus. Asemat ja status.
- Yhteistyö.
 - Ihmisten välillä. Yksiköiden välillä. Sen edistäminen tai estäminen.
- Vapaus.
 - Normien tiukkuus.
 - Saako ihminen olla oma itsensä.
 - Saako edes esim. ratkaista asiakkaan ongelmia kysymättä lupaa.



Toiminta 3/3

- Nopeus, aikakäsitys.
 - Eletäänkö hetkessä vai pitkää projektia.
 - Onko aina kiire vai löytyykö asioille sopiva rytmi.
- Säästäväisyys sisäisessä toiminnassa.
 - Resurssien käyttö, investointi, välineet.
 - Voi olla positiivista keveyttä tai rahojen siirtämistä mieluummin muualle.
 - Tai sitten vastapainona tuhlailevaisuus.

Johtaminen 1/2

- Johtamistapa.
 - Asiat, ihmiset, osallistavuus, johtajan esimerkki, tiimit, johtamispuheen teemat.
 - Näkyvän tuen antaminen ”hyville asioille” tärkeää.
 - Vallankäytön luonne.
 - Ajatus siitä, miten päätösten pitää syntyä.
- Luottamus intuition, tietoon vai dialogiin.
 - Suhde testauksen tuottamaan dataan.
 - Suhde ”menetelmiin”.
- ”Poliittisuus”.
 - Oman johdettavan asian edun tavoittelu suhteessa kokonaisuuteen.



Johtaminen 2/2

- Tiimien ja yksilöiden valta.
 - Ihmisten voimauttaminen.
 - Valtarakenteiden koko.
 - Etäisyys vallasta.
- Tavoitteet ja niiden luonne.
 - Parantaminen pakottamalla suurempiin mittausarvoihin.
 - Mittariuskko.
 - Realismi ja dialogi.
- Muutosjohtaminen.
 - Muutosten ennakointi <> muutokseen reagointi ja sopeutuminen.
 - Organisaation valmennus muutoskyvykkääksi.

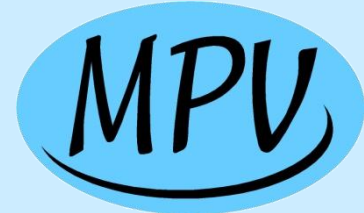
Johtajat

- Johtajien kollektiivinen ihmiskäsitys.
- Johtajan persoona.
 - Johtaja luo eniten kulttuuria – jos on aktiivinen.
 - Perustaja on keskeisessä roolissa.
- Miten johtajat suhtautuvat alaisiin?
 - Tervehtiikö johtaja? Miten?
 - Miten johtaja puhuu alaisille – aikuinen aikuiselle vai aikuinen lapselle?
 - Saako tiedotustilaisuuksissa johtajalta ”kysyä”, vai saako hänelle myös ”sanoa” jotain?

Rituaalit – tapakulttuuri

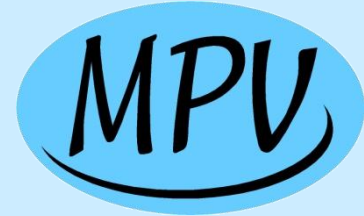
- Tapakulttuuri.
 - Rutiinit, rituaalit (”strateginen suunnittelu”, ”palaveri”...).
 - Artefaktat (”pläni”).
 - Pukeutumiskoodi.
- Retoriikka.
 - Johtopuhe.
 - Markkinointi- ja brändipuhe.
 - Laatupuhe.

Välihuomio: Milloin asia on kulttuurinen ja milloin ei?



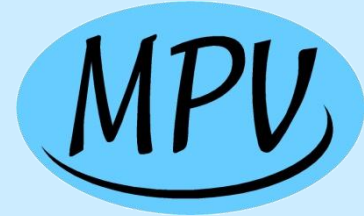
- Jokin tapa on kulttuurinen ja sen mukainen, kun
 - Se on itsestään selvä ja normaali..
 - Kaikkia poikkeamia siitä kummeksutaan ja ne pitää perustella.
 - Siitä ei tarvitse puhua, mutta voidaan puhua vilkkaasti ja sujuvasti.
- Asia ei ole kulttuurin mukainen ja siihen sopiva, kun
 - Se pitää perustella.
 - Siihen pitää saada lupa ja erityiset resurssit.
 - Se ei mahdu rakenteisiin (ei ole prosesseissa, sen osaaminen ei ole luetteloissa).
 - Siitä ei osata puhua, ei ole sanoja.

Henkilöstöön liittyviä erityisiä kulttuurin piirteitä 1/3



- Organisaation ikärakenne.
 - 2000-luvun vaiheessa monissa organisaatioissa vallitsi ammattilaisuuden sijaan nuorisokulttuuri.
- Vapaus ja valta toimia.
 - Itsemääräämisoikeus ja sen *tunne* vs. oleminen kontrollissa.
- Suhde yksilöllisyyteen.
- Tukeeko prosessi ihmisiä vai ihmiset prosessia.
- Vastuuntunto toimista.
 - Yhteinen tunto on kulttuuria; vastuu sinänsä on johtamiskäytäntö.

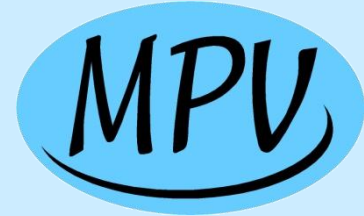
Henkilöstöön liittyviä erityisiä kulttuurin piirteitä 2/3



- Yhteistyömyisyys.
 - Käsitys työstä.
 - Onko se ryhmän vai yksilöiden tulosta.
 - Osaamisen jakaminen.
 - Toisten auttaminen. Odotetaanko ja arvostetaanko?
- Viestintäkulttuuri.
 - Kirjallinen / suullinen ratkaisee.
 - Avoin, salainen, vertikaalinen, avoin, pelokas.
 - Suositut viestintätavat.
 - Sallitut puhumisen tavat.
 - Tiedottaako johto vai keskustelee?



Henkilöstöön liittyviä erityisiä kulttuurin piirteitä 3/3



- Piirien tiiviys – tiimi, yksikkö...
- Palautteen antamisen tavat.
 - Milloin ja miten sopii antaa.
- Työpaikan sovitut tavat.
 - Onko niistä yhteinen ymmärrys vai eripuraa ja eri käsityksiä.
- Ovatko rituaaleja vai tavoitteista toimintaa:
 - Kehityskeskustelut?
 - Henkilöstön koulutustilaisuudet?
 - Johdon tiedotustilaisuudet?

Pysyvyyden voima ja ongelma 1/2

- Kulttuuri pitää organisaatiot voimissaan.
- Sitä vahvempi kulttuuri, mitä vahvempi historia.
 - Perustaja.
 - Kokemukset.
 - Menestys.
- Mutta kulttuuri on hidas muuttumaan.
 - Sitä on vaikea muuttaa – muutos vie vuosia.
- Ja sen vuoksi monia käytännön asioita ei voi muuttaa, koska ne ovat juurtuneet kulttuuriin.
 - Jos on vuosia menestytty vanhalla tavalla, mutta ajat ja olosuhteet muuttuvat, kaikki asiat sitovat siihen menneeseen menestyksen aikaan ja sen tapoihin

Pysyvyyden voima ja ongelma 2/2

- Jos kulttuuria pitää muuttaa, on aloitettava johtamiskulttuurista.
- Tai ajautumalla tilanteeseen, jossa vanha kulttuuri tunnetaan voimakkaasti kelpaamattomaksi.
- Uutta kulttuuria voidaan myös luoda erottamalla osia organisaatiosta selkeästi – kunnes ne alkavat synnyttää dominoivaa tarinaa organisaatiosta.

Kulttuuri ja muoti

- Tyylejä:
 - Muodin tietoinen seuraaminen – muuttujan identiteetti
 - Vaikutteille altis tuuliviiri – heikko identiteetti. Ei hyvä.
 - Signaaleja havaitseva ketterä organisaatio – vahva identiteetti
 - Vakaa peruskallio – vahva identiteetti

Toiminnan kehittäminen

- Toimintaa kehitettäessä kulttuurin merkitys on paljon suurempi kuin osaamisen tai tiedon.
- Kuitenkin, vahva tarpeen tuntu voi irrottaa myös kulttuurin kahleista.
- Kehittämisen lähtökohdaksi on tunnistettava kulttuurin luonne.
- Uudistuksia tehtävä siten, että niissä ei synny ristiriitoja.
 - Esim. yhteistyön kehittäminen edellyttää työpaikan normien tarkastelua ja tuotteen teknologian kehittäminen osaamisen kehittämistä).
- Tämä edellyttää toimintajärjestelmän elementtien systemaattista tunnistamista ja tarkastelua.

LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI

Laatukulttuuri 1/3

- Käsitys siitä, mistä laatu syntyy.
 - Sattumalta?
 - Osaamisesta?
 - Prosesseista?
 - Johtamisella?
- Keillä on ”vastuu” laadusta? Suunnittijoilla, toteuttajilla, testaajilla, johdolla vai kaikilla yhdessä?
- Liiketoiminnan kvalitatiiviset tavoitteet.
- Laatutavoitteet – tuotteiden ja toiminnan laatu.
- Mikä on oikeasti tärkeää, kun tehdään kompromisseja.



Laatukulttuuri 2/3

- Asiakaslähtöisyys.
- Johdon laatupuhe.
- Laatujohtaminen – asiat ja ihmisten johtaminen, johtajuus.
- Poliitikat.
- Laatuasioiden integrointi toimintaan.
- Laaturjestelmät, laadun näkyminen.
- Luottamus ”parhaisiin käytäntöihin” tai kontekstista kumpuavaan uniikkiin toimintaan.
- Kehittämistoiminta – luonne, panostus.
- Kehitetäänkö toimintaa vai ihmisten kykyä kehittää toimintaansa! (Metakehittäminen)

Laatukulttuuri 3/3

- Suhtautuminen kehittämisehdotuksiin.
- Suhde sertifikaatteihin.
- Odotukset laadunvarmistukselle ja testaukselle.
- Miten käsitellään virheitä? Suvaitaanko, vihataanko, vai rakastetaanko? (Löydetty virhe on mahdollisuus parantaa.) Syytetäänkö ihmisiä vai pohditaanko asioita.
- Organisaation professionaalisuus, kypsyyt.
- Moninäkökulmaisuus – ymmärretään, että kehittäjälähtöisyys ei riitä.
- Pyrkimys ymmärtää jatkuvasti paremmin koko ajan muuttuvia asioita.

Liiketoiminnan ja laadun dynamiikka

- Tuotteita markkinoivilla yrityksillä laadun ydinasiat vaihtelevat – miten kulttuuri pysyy perässä?
 - Markkinoille pyrittäessä tyydytetään tiettyjen asiakkaiden tarpeita loistavilla, keskittyvillä ratkaisuilla – asiakaslähtöistä laadua.
 - Massamarkkinoiden avautuessa keskitytään toimitukseen (tuotetta, projekteja) – yksittäinen asiakas unohtuu, prosessit ja logistiikka korostuvat.
 - Markkinoiden kypsyessä fokus palautuu asiakkaisiin ja tuotteen / palvelun laajentamiseen – taas nähdään asiakas.
- Tilanteiden muuttuminen tuottaa ristiriitoja organisaatioon.

LAATUIHMISTE
MEGAPOINTTI

Testauskulttuuri 1/3

- Testauksen rooli:
 - Pakollinen riippakivi ja kustannustekijä.
 - Laatupoliisi.
 - Laatuportti.
 - Riippumaton validoija.
 - Koodauksen palvelija.
 - Koodauksen konsultti.
 - Kokonaisvaltaisen ohjelmistokehityksen keskeinen integroitu elementti.



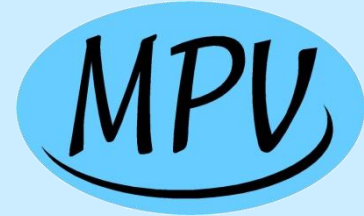
Testauskulttuuri 2/3

- Onko kuvattua testauspolitiikkaa tai laatupolitiikassa laadunvarmistus-asiaa?
 - Poliitikoilla luodaan kulttuuria.
 - Tärkeät asiat pitää kuvata.
- Koodaajat vs. testaajat pääroolissa.
 - Näkökulma koodissa vai softan käytössä?
- Suunnitteleva vai ketterä toimintatyyli.
- Ohjeistuksen tiukkuus.
- Ammattilaisuus.
- Panostus toiminnan kehittämiseen.
- Tutkimukset – edes diplomityöt.

Testauskulttuuri 3/3

- Suhde testaussertifikaatteihin:
 - Osoitus osaamisesta?
 - Rituaali?
 - Päämiehen ja markkinoiden tuottama pakko?

Anekdootti: Bugin kulttuurinen ulottuvuus



- Mietitäänkö kosmeettista bugia. Vaikkapa tekstielementin hieman väärä paikka näytöllä.
- Rationaalinen ajattelu sanoo, että sillä ei ole niin väliä, on isompiakin ongelmia.
- Kulttuurinen ajattelu sanoo, että pikkuasian korjaamattomuus on symboli ja merkki kehnosta laadusta.
 - Jos pieniä asioita ei korjata, miten kyettäisiin korjaamaan isompia ongelmia?
 - Tämä johtopäätös demoralisoi ihmiset.
- ”...Piru asuu yksityiskohdissa...”



Projektkulttuuri 1/2

- Suunnitelmallisuus <> keveys, ketteruus ja dynaamisuus.
- Realismi. Aikataulurealismi olennaisin muoto.
- Lupausten määrä.
- Sopimukset ovat kiveen hakattuja <> sopimus antaa puitteen joustavalle yhteistyölle
- Onnistumisen pakko <> voidaan keskeyttää.
- Suhtautuminen aikatauluihin.
- Suhtautuminen resursseihin.
- Laadunhallinnan rooli. Panostus, integrointi.

LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI

Projektkulttuuri 2/2

- Suhtautuminen katselmoiteihin – hyväksymistä, laadunvarmistusta vai tiedonjakoa; miten valmiita katselmoidaan.
- Suhde iterointiin, haudutteluun ja kehittelyyn.
- Odotukset dokumenttien ja tuotosten laadulle.
- Riskienhallinnan rooli.
- Tottumus projektityöhön.
- Projektimallin kattavuus.
- Roolien ja tehtävien tiukkuus.

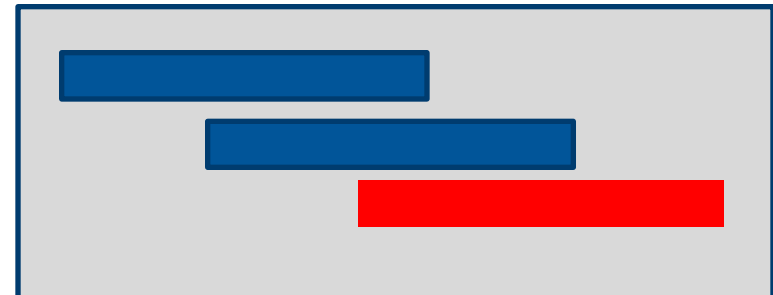
Jos ei ole projektikulttuuria...

- Isolle osalle ihmisiä ja työpaikkoja projekti on täysin vieras käsite!
 - Silloin ei ole projektikulttuuria, ei projektimallia eikä muutakaan.
 - Työ on yksi pitkä jatkumo, samaa vaihetta kesäloman jälkeen taas eteenpäin (poislukien työpaikan vaihdot).
- Asiat pitää perehdyttää!
- Mentävä projektien perusajatuksiin asti, mitään ei saa olettaa tunnetuksi ja ymmärretyksi.



Suhteesta aikaan tarkemmin 1/2

- Eläminen kiireessä <> annetaan kaikelle oma aikansa.
- Epärealistiset suunnitelmat ja usko ihmeeseen <> realistinen suunnittelu.
- Näkökulma historiaan ja muistoihin <> tähtäin tulevaisuudessa.
- Täsmällisyys on hyve <> aikatarkkuus ei ole niin olennaista.
- Asiat tapahtuvat lineaarisesti <> rinnakkaisuus on tavoiteltavaa.



Suhteesta aikaan tarkemmin 2/2

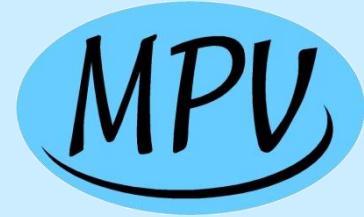
- Päätöksenteon ajoitus
 - Viime hetkellä, jotta uusin informaatio voidaan hyödyntää.
 - Niin aikaisin, että kaikki ehtivät ottaa päätöksen huomioon omissa suunnitelmissaan ja valmisteluissaan.

Suhteesta tietoon

- Päätöksenteko perustuu tietoon <> päätöksenteko perustuu tunteeseen.
- Tiedon pitää olla vapaata ja jaettava <> tietoa säädellään.
 - Pelätäänkö dokumentointia, koska dokumentit voivat vuotaa?
- Tieto luo mahdollisuuksia <> tiedon jakaminen on uhka.
 - Halutaanko ”tietosäpinää” vai pelätäänkö sitä.
- Eksakti tieto on avain onneen <> tieto auttaa älykkäitä ihmisiä.



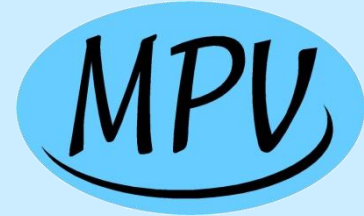
Ohjelmistokehityksen kulttuuriset tyylit Weinbergin mukaan 1/4



- Gerald Weinberg kuvaa kirjasarjassaan Quality software management seuraavat kulttuuriset tyylit ja kehitystasot.
- Luokittelu on sukua kypsyyssmalli CMMI:lle, mutta näkökulma on ajattelumalleissa prosessien tarkastelun sijaan.

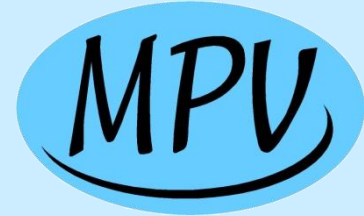
**LAATUIHMISTEN
MEGAPOINTTI**

Ohjelmistokehityksen kulttuuriset tyylit Weinbergin mukaan 2/4



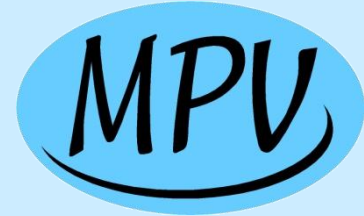
- Tyyli 0: Tiedostamaton (oblivious).
 - Ei edes tiedosteta tekevämme ohjelmistokehitystä. Päälliköiden Excel-tuotanto, testaajien skriptaus, dynaamisen nettisivustot.
 - Ei tiedosteta laadun olemusta eikä edes, että kärsitään sen puutteesta – ja että asialle voisi tehdä jotain.
- Tyyli 1: Vaihteleva kulttuuri (variable).
 - Tehdään mitä milloinkin.
 - Ongelmia ratkotaan kaoottisesti, lähinnä huutaen ja riidellen.
 - Ei ymmärretä laatuongelmien olemassaoloa.

Ohjelmistokehityksen kulttuuriset tyylit Weinbergin mukaan 3/4



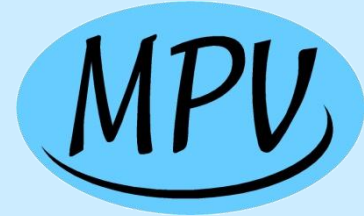
- Tyyli 2: Rutiineja noudattava kulttuuri (routine).
 - Noudatamme rutiineja, paitsi kun menetämme hermomme hankalissa tilanteissa.
 - Ymmärretään, että laatuun panostaminen voisi olla hyödyllistä, mutta siihen ei anneta resursseja.
- Tyyli 3: Ohjaava (steering).
 - Toimintatavat valitaan niiden tuottamien tulosten perusteella.
 - Laatujohtamista ei ymmärretä.
 - Ongelmat kohdataan avoimesti ja ratkaistaan asiallisesti.
 - Mutta oppimistulokset katsovat aina taaksepäin.

Ohjelmistokehityksen kulttuuriset tyylit Weinbergin mukaan 4/4



- Tyyli 4: Ennakoiva (anticipating).
 - Menettelytavat valitaan kokemusten perusteella. Ymmärretään johtajien merkitys.
 - Ongelmat huomataan varhain.
 - Vikojen ennakointi on osa prosessia.
- Tyyli 5: Yhteinen ymmärrys ja panostus (congruent).
 - Kaikki osallistuvat koko ajan kaiken parantamiseen.
 - Laatujohtamisen koetaan olevan keskeinen osa organisaation toimintaa.
 - Ongelmat ehkäistään ennakoilta.
 - Tiedetään, miksi laatuongelmia ei ole!

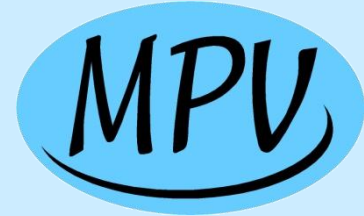
Ohjelmistokehityksen "small talk" hyvä osata 1/2



- ...Vaikkei niillä olisi töiden kanssa mitään merkitystä.
- ...Ja vaikkei olisi asioista samaa mieltä.
- Osoitus, että "ymmärtää" asiat tasa-arvoisesti (ja tietää, missä muut ovat hyviä).
- Kehittämisprosessi ja sen elementit ja vaiheet (esim. Scrum:n keskeiset asiat).
- Kaiken toiminnan läpäisevät muotisanat, kuten "ketterä".
- "Pet hates" – asiat, joita ihmiset tykkäävät vihata – esim. vesiputousmalli.

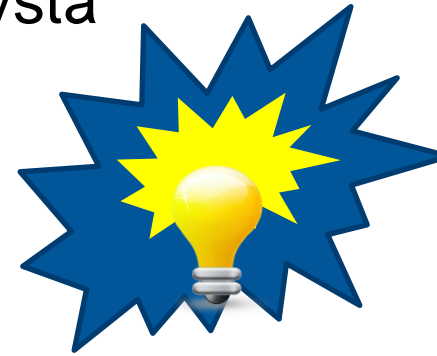
LAATUIHMISTE
MEGAPOINTTI

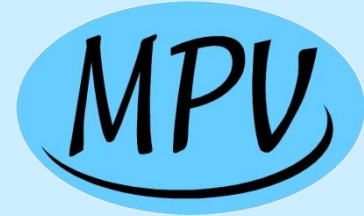
Ohjelmistokehityksen "small talk" hyvä osata 2/2



- Relevantit laatujärjestelmät ja muut kehiöt (ISO 9001, ITIL, CMMI).
- Organisaation avainteknologiat: Jatkuva integrointi, UML, Eclipse, SOA, C#...

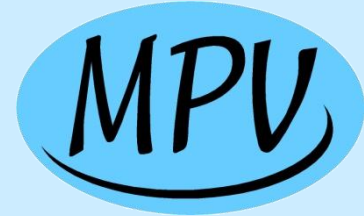
- Taktikoidaanko asiakkaalle annettavaa selvitystä vai annetaanko se itsestäänselvällä tavalla välittömästi.
- Kehitetäänkö osaamista vai sertifikaatteja.
- Annetaanko tiimin sopia työnjaostaan.
- Ovatko katselmoinnit pakkopullaa vai koetaanko ne hyödyllisiksi.
- Pelottavatko sisäiset auditoinnit.
- Vihataanko virheitä vai suhtaudutaanko niihin positiivisesti kehittymisen mahdollisuutena.
- Löytyykö uudelle työntekijälle opastaja.





- Miten usein johto puhuu asiakkaiden tyytyväisyydestä.
- Kuka puhuu laadusta eniten: markkinointi, operatiivinen johto, laatupäällikkö vai työntekijät.
- Ostetaanko uusia työkaluja kysymättä niiden käyttäjiltä.
- Pidetäänkö kehityskeskusteluja vain yksilöille, mutta ei tiimeille.
- Miten tekijöiden näkemys vaikuttaa aikatauluihin.

Nippu ilmiöitä, joiden tausta on vahvasti
kulttuurinen ja jotka pitää siksi ottaa vakavasti
3/3



- Yleisessä käytössä olevan järjestelmän ylläpidosta vastaava ei ole kenenkään tiedossa.
- Testauspäällikköä ei oteta kuulemaan testaustoimintaa analysoineen konsultin raporttia.

Ja lopuksi....

- Tämä oli tiivis katsaus aiheeseen.
- Ideana oli nostaa tämä 2010-luvun tärkeä teema esille organisaatio-tietoisuutemme avartavana kokoelmana asioita.
- Toivottavasti se auttaa näkemään erilaisia toimintaympäristöjä hieman uusin ja tarkemmin silmin – kaikkien osapuolten eduksi ja iloksi.