

Organisaatiokulttuuri muutoksessa

Janne Matikainen

1.3.1999

Sisällys

1. Johdanto

1.1 Tarina British Airwaysin organisaatiokulttuurin muutoksesta

1.2 Kirjan tarkoitus

2. Mitä organisaatiokulttuuri on?

2.1 Organisaatiokulttuurinäkökulman tausta ja nousu

2.2 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

2.3 Mistä organisaatiokulttuuri koostuu? - organisaatiokulttuurin sisältö

2.4 Miten ja miksi organisaatiolle syntyy kulttuuri?

2.5 Organisaatiokulttuuri osana kulttuurien järjestelmää

2.6 Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys ja hajanaisuus

2.7 Organisaatiokulttuurin tyypittelyjä

2.8 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen koulukuntia

2.9 Kognitiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus

3. Organisaatiokulttuurin muutoksen kriittiset tekijät

3.1 Mitä organisaatiokulttuurin muutos on?

3.2 Miksi muutosta? - muutoksen syyt ja tarpeet

3.4 Organisaatiokulttuurin oppiminen

3.4.1 Oppimisen tasot

3.4.2 Oppimisen kontekstuaalisuus

3.4.3 Yksilöiden ja organisaatioiden oppiminen - sosiaalinen oppiminen yhdistävä tekijä

3.4.4 Perinteistä luopuminen: Poisoppiminen

3.4.5 Tietoinen oppimiskehä ja dialogi

3.5 Organisaatiokulttuurin muutos ja johtajuus

3.6 Kulttuurin hajanaisuus muutoksen esteenä

3.7 Yksilö organisaatiokulttuurin muutoksessa

4. Organisaatiokulttuurin muutosprosessi

4.1 Organisaatiokulttuurin muutos toimintatutkimuksena

4.1.1 Tutkijakonsultin rooli

4.1.2 Muuttamisen etiikka

4.2 Muutosprosessin rakenne

4.3 Vallitsevan kulttuurin paljastaminen

4.3.1 Metodologisia näkökulmia

4.3.2 Tutkimusmetodeja

4.3.3 Aineiston analyysi

4.3.4 Case: Kahden koulun organisaatiokulttuuri

4.4 Muutoksen päämäärät ja tavoitteet

4.4.1 Tavoitteiden asettaminen

4.4.2 Esimerkki: Tavoitteena oppivan organisaation kulttuuri

4.5 Muutoskeinojen arviointia

4.5.1 Muutoskeinojen kokonaisvaltaisuus ja toiminnallisuus

4.5.2 Koulutus

4.5.3 Organisaation rakenteiden ja prosessien muuttaminen

4.5.4 Tiimit muutoskeinona

4.6 Muutoksen arviointi

4.7 Yhteenveto

5. Koulu- ja yrityskulttuurin muutos - kahden kuvauksen arviointia

5.1 Koulukulttuurin muutos opetussuunitelmatyön avulla

5.2 TQM-järjestelmän juurruttaminen kahteen viestintäalan yritykseen

5.3 Yhteenveto: Mikä (epä)onnistui ja miksi?

6. Kriittisiä näkökulmia

6.1 Tutkimusintressit ja kriittisyyden puute

6.2 Organisaatiokulttuurin käsitteen hajanaisuus: kulttuurin sisältö ja muodot

6.3 Organisaatiokulttuurin yhtenäisyyden ja moniselitteisyyden ongelma

6.4 Kognitivismi ja toiminnan väheksyminen

6.5 Kulttuurin johtaminen ja kontrolli

6.6 Mitä organisaatioissa on tutkittu? - vitsit vs. työ

7. Lopuksi

Lähteet

1. JOHDANTO

Organisaatioita on yritetty muuttaa yhtä kauan kuin niitä on ollut olemassa. Joskus muutokset ovat onnistuneet erinomaisesti, mutta yhtä usein tuloksena on ollut enemmän tai vähemmän puoliteihen jäänyt muutosyritys. Tämän kirjan tarkoituksena on tarkastella organisaatiokulttuuria ja organisaation muutosta. Keskeinen ajatus ja havainto on, että organisaation kulttuuria pidetään yleisesti organisaation muutoksen esteenä. Kirja pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Mitä organisaatiokulttuuri on? Voiko se estää organisaation muutoksen? Miten kulttuuria voidaan muuttaa? Aihe ei ole uusi, mutta suomenkielisiä esityksiä aiheesta on yllättävän vähän. Organisaatiokirjallisuus voidaan karkeasti jakaa käytännöllisiin ja tieteellisiin. Tämä kirja sijoittuu painokkaammin tieteellisten joukkoon, kun taas suuri osa organisaatiokirjoista sijoittuu tavalla tai toisella käytännölliselle puolelle. Ainakaan ne eivät sijoitu tieteen piiriin, sillä useissa kirjoissa asiat esitetään perustelematta ja epäsystemaattisesti. Tässä kirjassa pyrin tasapuoliseen ja perusteltuun asioiden käsittelyyn eli toivon mukaan tieteellisyys tuo kirjaan positiivisen leiman.

Organisaatioissa toteutettavien muutosohjelmien taustalla on aina jokin muutosmalli tai organisaatioteoria, joka on useimmiten tosin piilevä ja itse muutoksessa keskitytään käytännön toimintaan. Useissa malleissa ja teorioissa on organisaatiot oletettu melko samanlaisiksi ja mekaanisesti toimiviksi koneiksi. On tavallaan unohdettu organisaatioiden inhimillinen ja sosiaalinen puoli. Organisaatiot on mielletty rationaaliseksi ilmiöiksi. Viime vuosikymmeninä organisaatiotutkimuksessa on huomattu, että organisaatiot eivät olekaan koneiden kaltaisia, ja että monet organisaatiot toimivat tehottomasti, oppivat huonosti ja toiminta on irrationaalista. Toisinaan taas organisaatiot ovat niin luovia ja oppimiskykyisiä, että koneet eivät pysty vastaamaan. Organisaatioiden toiminnasta ja niiden historiasta on löydettävissä omat syynsä miksi toiminta on juuri tietynlaista. Organisaation sisällä on tiettyjä käsityksiä ja oletuksia, jotka ohjaavat toiminta- ja ajattelumalleja. Organisaatiossa vallitsevat oletukset koetaan hyväksyttäväksi ja normatiivisiksi. Yksittäinen työntekijä kokee, että hänen on toimittava tiettyjen oletusten ja sääntöjen mukaisesti, jotta hänen toimintansa olisi hyväksyttävää ja ymmärrettävää.

Organisaatioiden sisäisten oletusten ja sääntöjen painottaminen on johtanut organisaatiotutkimuksen näkökulman muutokseen. Organisaatiokulttuuri on noussut keskeisimmäksi teemaksi organisaatiotutkimuksessa 1980- ja 1990-luvuilla (Kekäle 1993, 320; Silén 1995, 20-24). Organisaatiokulttuurin tutkimus pyrkii löytämään mallin tai teorian, jolla pystyttäisiin selittämään ja ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin organisaatioiden ilmiöitä, kuten johtajuutta, valtakysymyksiä ja ihmisten välisiä suhteita. Organisaatiokulttuurin tutkimus on ollut erityisen painokkaasti esillä muutosprosessien yhteydessä, josta seuraava tarina on yksi esimerkki.

1.1 Tarina British Airwaysin organisaatiokulttuurin muutoksesta

Seuraava kuvaus British Airwaysin (BA) yrityskulttuurin muutoksesta on tyypillinen organisaatiokirjallisuudessa esitetty case (Brown 1995; Hampden-Turner 1991). BA oli ajautunut 1980-luvun alussa historiansa syvimpään kriisiin. Yhtiö teki valtavia tappioita, lentoyhtiössä oli liikaa henkilökuntaa, yhtiö oli epätasallinen ja lakkoaltis sekä kohteli asiakkaitaan töykeästi. Kymmenen vuotta myöhemmin 1990-luvun alussa BA oli erittäin menestyvä ja maailman suurin lentoyhtiö. Syytä yhtiön menestykseen on haettu yksityistämisestä, mutta todellisena menestyksen aiheuttajana on pidetty yrityskulttuurin muutosta.

Kiinnostava havainto on, että yhtiön silloisella henkilöstöjohtajalla oli melko selkeä käsitys siitä, mitä yrityskulttuuri on: ”Yrityskulttuuri on organisaation yhteisiä toimintamuotoja, jotka pohjautuvat yhteisiin uskomuksiin, arvoihin ja normeihin. Yrityskulttuuri muodostuu organisaation historiasta ja perinteestä, joita nykytapahtumat ovat muotoilleet.” Tämä määritelmä toimi muutoksen viitekehyksenä. Tärkeää on huomioida historian ja perinteen merkitys BA:n ymmärtämiseksi.

BA:n historia ja siten yrityskulttuuri pohjautui teknis-sotilaallisiin arvoihin. Toimintaa leimasi muodollisuus, byrokratia, hierarkia, tittelien käyttö ja komiteoiden asettaminen. BA:n yrityskulttuuri ei yksinkertaisesti vastannut asiakkaiden vaatimuksia. Yhtiö joutui aluksi irtisanomaan 20 000 työntekijää, mikä aiheutti työntekijöissä pelkoa ja edelleen tarvetta muuttaa yrityksen kulttuuria sellaiseksi, että ihmiset voivat olla varmoja työpaikoistaan. Toinen kulttuurin muutoksen aiheuttaja oli tutkimus asiakkaiden

suhtautumisesta BA:han. Asiakkaat pitivät BA:n henkilöstöä kylmänä, välinpitämättömänä ja byrokraattisena mutta toisaalta myös ammattitaitoisena. Tässä tilanteessa BA ryhtyi kiinnittämään huomiota siihen miltä asiakkaista tuntui.

Joukkoirtisanomisten seurauksena johto alkoi selkeästi viestittää millainen työntekijän pitäisi olla: päätöksiä tekevä. Vastuuta jaettiin kaikille ja oli pienempi paha tehdä virheitä kuin olla päättämätön. Yhtiössä siis hajautettiin päätösvaltaa ja vastuuta. Jotta yhtiössä osattaisiin eläytyä asiakkaiden asemaan ja tehdä "tunnetyötä", henkilöstöosasto tutustui hoitokoteihin ja sairaaloihin, jotka erityisesti ovat tunnetyöpaikkoja. Hoitokodeista ja sairaaloista etsittiin malleja asiakkaiden tunteiden huomioimiseen. Varsinaisia koulutuksia järjestettiin useita, mutta suurin oli Ihmiset Ensimmäiselle Sijalle (Putting People First PPF). Koulutus toteutettiin laatupiirejä käyttäen. Poikkeavaa näissä laatupiireissä oli se, että yhtiön henkilöstöjohtaja osallistui lähes kaikkiin laatupiireihin. Henkilöstöjohtaja korosti, että yhtiö on täysin riippuvainen matkustamohenkilökunnasta. Koulutus koski organisaation kaikkia tasoja, koska ajatuksena oli, että matkustamohenkilökunta ei voi pitää huolta asiakkaista ellei henkilökunnasta pidetä huolta. Tämän vuoksi yhtiössä käynnistettiin Ihmisten Johtaminen Ensin (Managing People First MPF) ohjelma. Erilaisten koulutusten lisäksi yhtiössä kehiteltiin monimuotoisia arviointi- ja palkitsemisohjelmia.

BA:n yrityskulttuurin voidaan sanoa muuttuneen kahden yrityksille elintärkeän mittarin valossa. Yhtiö on kannattava ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kuvaus BA:n yrityskulttuurin muutoksesta on sen verran pintapuolisesti kerrottu, että on itse asiassa mahdotonta arvioida sitä, kuinka syvällisiä muutokset ovat tai sitä, kuinka yhtenäisiä muutokset organisaatiossa ovat olleet. Esille tulee lähinnä BA:n yrityskulttuurin muutoksen pääsuunta, mutta muutoksen yksityiskohdat, ongelmat ja pettymykset jäävät ilman huomiota.

Hampden-Turner (1991) tuo esille sen seikan, että BA:n kulttuurin muutoksessa on edelleen monia ongelmia eli dilemmoja. BA:ssa on edelleen havaittavissa vanhaa, byrokraattista kulttuuria. Toiseksi yhtiö on viime vuosien menestyksestä johtuen "lihava ja onnellinen" eli yhtiössä ollaan liian kiinteässä ryhmätyössä (yksilöllinen vastuu katoaa) ja liian tyytyväisiä menestykseen. Kolmas dilemma liittyy keskijohdon mahdolliseen vähentämiseen. Ongelma on siinä kuinka keskijohto pitää huolta työntekijöistä, mikäli

yhtiö ei pidä huolta keskijohdosta. Neljäs dilemma liittyy johdon jakautumiseen, koska yhtiön johto on jakautunut yleisjohtoon ja asiantuntijoihin (insinöörit, aikataulut, logistiikka). Nämä kaksi johtoa kohtaavat usein ristiriitoja. Viides dilemma on yhtiön identiteetti eli onko yhtiön todellinen identiteetti byrokraattinen vai palveleva? Kuudes dilemma on ylimmän johdon suuri dilemma eli onko sen toiminta politiikkaa vai liiketoimintaa? Periaatteessa yhtiön toiminta on liiketoimintaa, mutta kansainvälisissä yhteyksissä toiminta muistuttaa politiikkaa. Esitetyt dilemmat osoittavat realistisesti organisaatiokulttuurin muutoksen vaikeuden.

1.2 Kirjan tarkoitus

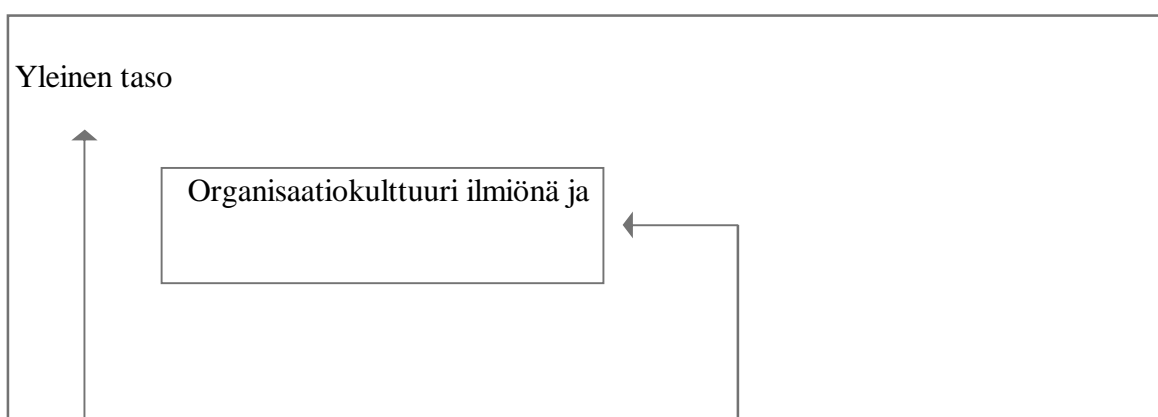
British Airwaysin tapaus on kiehtova kuvaus onnistuneesta yrityskulttuurin muutoksesta.

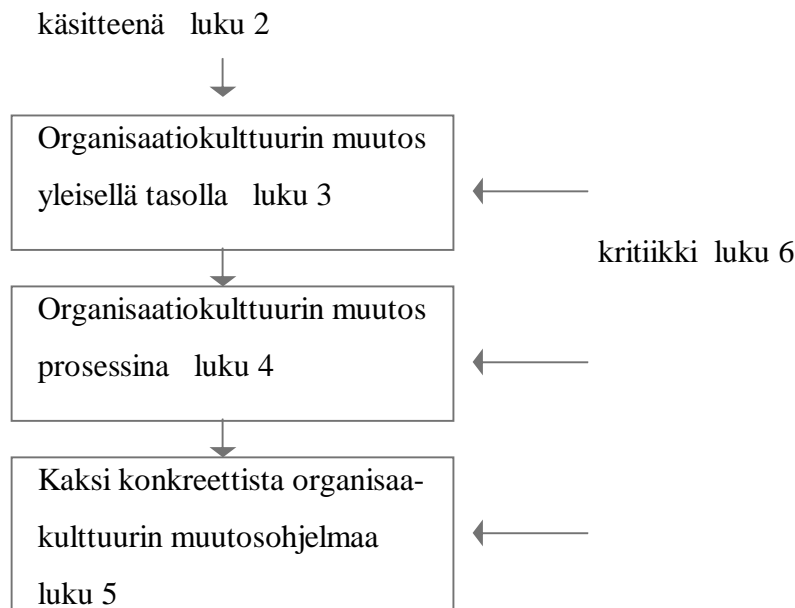
Tapausta lukiessa mieleen tulee kysymyksiä:

- Mitä organisaatiokulttuuri itse asiassa on?
- Mitä organisaatiokulttuurin muutos on? Voidaanko kulttuuria muuttaa?
- Millaisia asioita organisaatiokulttuurin muutokseen liittyy?
- Onko organisaatiokulttuurin tutkimus uskottavaa ja pätevää? Millaista kritiikkiä organisaatiokulttuurin tutkimusta kohtaan voidaan esittää?

Tämä kirja rakentuu edellä mainituille kysymyksille. Luvussa kaksi esitellään organisaatiokulttuuria ja sen tutkimusta, erityisesti organisaation muutoksen näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin tutkimus liittyy usein organisaation muutokseen. Organisaatiokulttuurin muutosmahdollisuuksia ja muutoksen eri näkökohtia tarkastellaan luvuissa kolme ja neljä. Luvussa kolme esitellään organisaatiokulttuurin muutoksen lähtökohtia ja kriittisiä tekijöitä. Luvussa neljä käydään läpi organisaatiokulttuurin muutosprosessia, josta löytyy paljon yhtymäkohtia käytäntöön. Luvussa viisi esittelen kaksi toteutettua muutosohjelmaa koulu- ja yrityskulttuurin muutoksesta. Luvussa kuusi esitän kriittisiä kommentteja organisaatiokulttuurin tutkimuksesta.

Kirjan rakenne ja eteneminen ilmenee kuvasta 1.





konkreettinen taso

Kuva 1. Kirjan sisältö ja rakenne.

Kirjassa on vain muutama case, koska uskoakseni on hyödyllisempää tarkastella muutamaa casea yksityiskohtaisemmin kuin lyhyesti montaa tapausta. Caseja on sekä yritysmaailmasta että julkisen sektorin organisaatioista, minkä vuoksi tulen käyttämään organisaatiokulttuuri-käsitettä, koska sillä voidaan viitata kaikenlaisiin organisaatioihin. Monesti käytetään suppeampia käsitteitä, joilla viitataan tiettyjen organisaatioiden kulttuuriin, esimerkiksi yrityskulttuurilla viitataan yritysorganisaatioihin tai koulukulttuurilla kouluorganisaatioihin.

Kirja on tarkoitettu apuvälineeksi organisaatioiden monimutkaisen toiminnan ja muutoksen jäsentämisessä ja ymmärtämisessä. Kirja ei tarjoa ”keittokirjamaisia” ohjeita, vaan pyrkii laajemmin hahmottamaan organisaatiokulttuuria, sen muutosta ja tutkimusta. Tästä syystä kirjassa painottuu liikkeenjohdollisia teoksia enemmän organisaatioiden tutkimukseen liittyvä kirjallisuus. Tällöin luontevia käyttötarkoituksia ovat opiskelu, koulutus ja tutkimus. Organisaatiokulttuurin oppimista käsitellään melko laajasti, mistä on hyötyä erityisesti koulutuskäytössä. Uskon kuitenkin, että myös muut käyttäjäryhmät ja käyttötarkoitukset hyötyvät tästä kirjasta. Tavoitteeni on, että lukijalla syntyy omia ajatuksia ja kysymyksiä. Tämän vuoksi esitän kysymyksiä, näkökulmia, teorioita ja käsitteitä, mutta vältän valmiiden ratkaisuiden esittämistä, sillä tuskin niitä edes onkaan.

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joten sen tutkimus ja muuttaminen vaatii omat ajatuksensa ja toimintatapansa. Tämä kirja tarjoaa näkökulman siihen, kuinka organisaatioita voidaan tarkastella kulttuurina.

2. MITÄ ORGANISAATIOKULTTUURI ON?

2.1 Organisaatiokulttuurinäkökulman tausta ja nousu

Organisaatiokulttuurin tutkimusta edelsi vuosina 1955-1980 systeeminäkökulman valtakausi, jolle oli ominaista tietotekniikan käsitteiden ja ajattelumallien soveltaminen, rationaalinen päätöksenteko ja liikkeenjohtoon keskittyminen (Silén 1995, 13-14). Tällöin organisaatioiden muut työntekijät kuin johtajat jäivät vähälle huomiolle. Kaiken kaikkiaan systeemiteoria väheksyi inhimillisten ja sosiaalisten tekijöiden osuutta organisaatioiden toiminnassa.

Organisaatiokulttuuri nousi paljolti systeemiteorian riittämättömyyden ja kritiikin pohjalta. Päälimmäisinä kulttuuriviitekehyksen yleistymisen syinä on mainittu seuraavat neljä seikkaa (Alvesson & Berg 1988, 22-25):

1. Tarvittiin uusia malleja organisaatiokäyttäytymisen selittämiseksi.
2. Positivistiseen tutkimustraditioon oltiin tyytymättömiä.
3. Työelämä tarvitsi tehokkaampia ja parempia keinoja johtaa, parantaa työmotivaatiota ja käyttää inhimillisiä voimavaroja.
4. Teoreettisesti pyrittiin etsimään entistä syvällisempiä selityksiä.

Silénin (1995, 19) tulkinnan mukaan organisaatiokulttuurin nousun taustalla oli tarve saada otetta kulttuuriin johtamisen avulla. Lisäksi yritysten epävakaat toimintaympäristöt edellyttivät strategioiden ja visioiden joustavaa soveltamista ja tähän uskottiin löytyvät apu kulttuurinäkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähtölaukauksena on pidetty Andrew Pettigrewin (1979) artikkelia "On Studying Organizational Cultures" (Silén 1995, 20). Käytännön liike-elämään organisaatiokulttuurin käsitteistö ja ajattelutavat juurtuivat nopeasti Petersin ja Watermanin (1982) "In Search of Excellence" (suom. Menestyksen profiileja) kaltaisten best-sellereiden ansiosta. Organisaatiokulttuurin tutkimus alkoi kiinnostaa

myös akateemista tutkimusta, joten organisaatiokulttuurin tutkimukseen alkoi ilmaantua myös teoreettisempaa pohdintaa (Silén 1995, 20-21). Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on kuitenkin havaittavissa kahtiajakoisuus käytännöllisten ja teoreettisten tutkijoiden kesken (Gagliardi 1991).

Merkittävimpiä organisaatiokulttuurista kirjoittajia lienee Edgar H. Schein (1985) teoksellaan "Organizational Culture and Leadership" (suom. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen). Scheinin vaikutus on ollut merkittävä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Ks. esim. Kinnunen 1990; Silén 1995). Itse asiassa organisaatiokulttuurin alueelta on vaikea löytää kirjaa, jossa ei jollain tavalla viitattaisi Scheiniin. Organisaatiokulttuurin tutkimus on painottunut Yhdysvaltoihin, mikä väistämättä yksipuolistaa tutkimusta. Yhdysvaltalainen kulttuurinen viitekehys ei välttämättä sovi muihin maihin. Tosin Scheinin teoria on osoittautunut Suomessakin toimivaksi (Kinnunen 1991; Silén 1995; Matikainen 1995). Euroopastakin löytyy merkittäviä organisaatiokulttuurin tutkijoita, kuten hollantilainen Geert Hofstede, ruotsalainen Mats Alvesson ja italialainen Pasquale Gagliardi.

Organisaatiokulttuurin esiintulemisen taustalla on nähtävissä työn organisaatiomuotojen muutoksia. Työn organisaatiomuodot ovat muuttumassa jälleen kollektiivisempaan suuntaan (Julkunen 1987; Kasvio 1991). Julkunen (1987, 387) mukaan työprosessin muuttumisella on sekä rationalisointivaikutuksia (yrityksen näkökulma) että inhimillistämisaikutuksia (työntekijän näkökulma). Työprosessin kollektivisoituminen näkyy monella tasolla. Työntekijöiden kontrolli on siirtynyt detaljitasolta kokonaistasolle ja koko työprosessi itseohjautuvampaan suuntaan (Julkunen 1987, 276). Työntekijät rekrytoidaan työn suunnitteluun ja päätöksentekoon (mts. 270). Näkemykseni mukaan tutkimus- ja kehittämismetodologian siirtyminen kollektiivisempaan suuntaan johtuu siis koko työprosessin kollektivisoitumisesta. Tätä vaikutussuhdetta ei kuitenkaan tule pitää suoraviivaisena vaikutussuhteena, vaan pikemminkin prosessina, jossa työn organisaatiomuodot ja organisaatiotutkimus ovat toisiinsa kietoutuneet monimutkaisella tavalla.

2.2 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Ennen organisaatiokulttuurin määrittelyä täytyy olla jokin käsitys tai kehys organisaatiosta. Organisaatiolle voidaan asettaa kolme kriteeriä (Argyris & Schön 1978, 13): (1) Kollektiivinen päätöksenteko, (2) yksilöt delegoidaan toimimaan kollektiivin (organisaation) nimissä, ja (3) kollektiivin ja ympäristön välille asetetaan rajat eli organisaatio eroaa muista organisaatioista. Organisaation määrittelyssä tyydytään näihin kolmeen kriteeriin, joskin on huomattava, että organisaatio tarkoittaa paljon muutakin kuin liikeyritystä tai virastoa. Paljolti samat kriteerit ovat organisaatiokulttuurin olemassaolon ehtoina. Erityisesti on painotettava organisaation erovaisuutta muista organisaatioista. Esimerkiksi Hofsteden (1991, 180) mukaan organisaatiokulttuurin keskeinen sisältö on juuri siinä, että se erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä.

Organisaation ja (työ)yhteisön välinen ero on toisinaan epäselvä. Organisaatio-sana assosioituu helposti mekanistiseen ja byrokraattiseen toimintatapaan, joten kulttuurinäkökulmasta tarkasteltuna voisi olla perustellumpaa käyttää yhteisö sanaa. Yhteisö voidaan käsittää (Lehtonen 1990, 17):

- 1) alueellisesti rajattavissa olevana yksikkönä,
- 2) sosiaalisen vuorovaikutuksen yksikkönä ja
- 3) yhteenkuuluvuuden tunteiden ja muiden symbolista yhteisyyttä osoittavien ilmiöiden yksikkönä.

Nämä kriteerit soveltuvat luontevasti myös organisaatiokulttuurikäsitteen sisältöön. Yhteisöllä viitataan yleensä kuitenkin perinteisiin sukuyhteisöihin tai vastaaviin. Lisäksi Lehtosen (mts. 232) mukaan työyhteisöön kuulumisen ratkaisee yhteisön ulkopuolinen tekijä eli työnantaja. Yhteisön luonteeseen kuuluu, että ihmiset liittyvät yhteen parantaakseen elinehtojaan. Työyhteisö ei siis täytä perinteisen yhteisön kriteerejä. Arkikielessä työyhteisö nimitystä käytetään varsin tiuhaan, mutta sen sisältö jää epämääräiseksi ja pinnalliseksi. Kulttuuri on jotain syvällisempää kuin arkikielessä käytetty työyhteisön nimitys. Sama pätee ilmapiirin käsitteeseen. Päädyn siis käyttämään organisaatio-sanaa, koska se arkisen kielenkäytön ja teoreettisen perustelun pohjalta sopii parhaiten kuvaamaan nykyaikaisten työpaikkojen toimintaa ja rakennetta.

Organisaatiokulttuurin määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin. Tästä syystä yhteistä ja yksimielistä määritelmää on mahdotonta löytää. Schein (1987, 26) on esittänyt todennäköisesti tunnetuimman määritelmän:

Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on luonut tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tätä mallia ryhmä pitää perusteltuna ja siksi opettaa sitä uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Hofstede (1991, 180) puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin kollektiiviseksi mielen tai tajunnan ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden organisaation jäsenet toisten organisaatioiden jäsenistä. Organisaatiokulttuurin määritelmiä on useita muitakin. Jotkut korostavat symboleja, toiset tiedostamattomia rakenteita ja prosesseja (Kinnunen 1991, 30). Lisäksi organisaatiokulttuuria on luonnehdittu "talon tavoiksi", yhteiseksi sosiaaliseksi tietämykseksi, turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen antajaksi sekä sosiaaliseksi ja normatiiviseksi liimaksi (Silén 1995, 26-27). Yksinkertaistuksena voisi sanoa, että organisaatiolla on oma kulttuuri silloin, kun sen toimintatavat ja oletukset pysyvät suhteellisen samoina, vaikka ihmiset organisaatiossa vaihtuvat.

Määritelmien kirjo tuo esille organisaatiokulttuurin tutkimuksen hajanaisuuden. Yhteistä määritelmää ei yksikertaisesti löydy. Seuraavassa on tiivistetty erilaisten määritelmien keskeiset piirteet:

1. Organisaatiokulttuuri on syntynyt organisaation historian aikana, joten se on suhteellisen pysyvä, ja sen muuttaminen on vaikeaa.
2. Organisaatiokulttuuri on opittua.
3. Organisaatiokulttuuri sisältää arvoja, perusoletuksia ja käsityksiä ihmisistä, ihmisen toiminnasta, organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä.
4. Organisaatiokulttuuri on yhteisön jäsenille yhteinen eli kollektiivinen ilmiö.
5. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmisten toimintaan, käyttäytymiseen, ajattelutapoihin ja havaitsemiseen, usein melko itsestäänselvällä ja alitajuisella tavalla.
6. Organisaatiokulttuuria tuotetaan toiminnalla.

Kinnusen (1990, 31) kognitiivisen tulkinnan tapaan voisi tiivistää, että organisaatiokulttuuri toimii "linssinä", joka muovaa organisaatiossa toimivien ihmisten tulkintaa todellisuudesta.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä erotetaan tavallisesti kaksi pääsuuntausta mieltää kulttuuri (Allaire & Firsirotu 1984). Toisen mukaan organisaatiolla on (organization has a culture) jokin kulttuuri. Tämän näkemyksen mukaan kulttuuri on yksi organisaation muuttujista. Toisen näkemyksen mukaan organisaatio on kulttuuri (organization is a culture). Tämän näkemyksen mukaan organisaatio kokonaisvaltaisesti on kulttuuri, eikä organisaation kulttuuria voi erottaa omaksi tekijäkseen. Tällä jaottelulla on kausakantoisia vaikutuksia. Muuttuja-näkökulma (has) painottaa traditionaalista objektiivista ja funktionaalista näkökulmaa. Sen sijaan organisaation näkeminen kulttuurina (is) painottaa antropologista lähetymistapaa ja on monella tavalla uusi organisaatiotutkimuksen parissa (Alvesson 1995, 13-14). Näiden pääsuuntausten välinen ero on ratkaiseva myös organisaation muuttamisen kannalta. Mikäli organisaation kulttuuria pidetään vain yhtenä muuttujana, sen muuttaminen vaikuttaisi myös helpolta, mutta todennäköisesti myös tuloksettomalta, koska kulttuuri ei juuri vaikuttaisi organisaatioiden muihin muuttujiin tai tekijöihin. Sen sijaan näkemys, jonka mukaan organisaatio on kulttuuri, tarjoaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen kuvan organisaatiosta, kuten myös organisaation muuttamisesta. Tämän näkökulman mukaan organisaatiokulttuurin muutos on vaikeaa, koska kyse on laajasta ilmiöstä.

2.3 Mistä organisaatiokulttuuri koostuu? - Organisaatiokulttuurin sisältö

Organisaatiokulttuurin määritelmät eivät vielä kerro mitä organisaatiokulttuuri oikeastaan on. Tähän liittyy organisaatiokulttuurin määrittelyn paradoksi: kulttuuri on kaikkialla, mutta siitä ei tahdo saada otetta. Kulttuurin sisältöä on kuvattu useiden käsitteiden avulla (Brown 1995; Juuti 1994): myyttien, rituaalien, seremonioiden, arvojen, symbolien, sankareiden, ideologian, perusoletusten ja artefaktien. Jo käsitteiden määrän perusteella

on selvää, että organisaatiokulttuurin sisältö on varsin laaja ja sekava. Käyn seuraavassa katsauksenomaisesti läpi yleisimmät organisaatiokulttuurin sisältöä kuvaavat käsitteet.

Myytit ja tarinat

Myyteillä tarkoitetaan ”ikiaikaisia tarinoita, jotka ovat saaneet todellisuutta ympärilleen” (Broms 1996). Myytit ovat siis osaksi totta ja osaksi fiktiota. Myytit ovat usein tarinoiden muodossa, kuten määritelmässäkin todetaan. Myyteillä on monia tehtäviä (Brown 1995): ne luovat, ylläpitävät ja legitimoivat menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Myyteillä selitetään ja oikeutetaan toimintatapoja. Myyttejä on kaikkialla, siis myös organisaatioissa. Myytit ovat itsestäänselviä, niistä ei olla tietoisia, vaikka ne vaikuttavat käyttäytymiseen ja ajatteluun hyvin vahvasti. Tyypillinen myytti on odotus paremmasta tulevaisuudesta, kulta-ajasta, mikä ilmenee poliitikoiden puheessa, hallinnon suunnittelussa ja investointien tuotto-odotuksissa. (Broms 1996). Organisaatioissa yleinen myytti on tietotekniikka, jota pidetään syntipukkina toimintojen tehottomuuteen, vaikka syynä onkin tietotekniikan suunnittelijat ja käyttäjät.

Kun myytit ovat usein vääristyneitä, herää kysymys miksi myyttejä on olemassa? Bromsin (mt.) mukaan sielunelämä (sekä yksilöiden että organisaatioiden) kaipaa myyttejä. Myyteillä on siis tietty funktio. Myyttien funktionaalisuus liittyy paljolti ajan kulkuun. Myytit tekevät menneisyydestä mielekkään ja myyttien avulla tulevaisuudesta odotetaan hyvää. Nykyisin suosittua visiointia voitaneen pitää myyttien täyttämänä toimintana. Visiot rakentuvat myynteille. Lisäksi itse visiointia voidaan pitää myyttinä, sillä sen kaikkivoipaisuuteen uskotaan melko yksioikoisesti.

Seremoniat ja rituaalit

Seremoniat ja rituaalit ovat melko tarkasti määriteltyjä ja suunniteltuja sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja. Organisaatioissa tyypillisiä seremonioita ja riittejä ovat ylentämiset, palkitsemiset, uuden jäsenen tulo organisaatioon sekä erilaiset juhlat. Esimerkiksi pikkujouluperinne on tyypillinen seremonia ja riitti, jolla pyritään integroimaan ja palkitsemaan työyhteisön jäseniä. Yleinen riitti on roolin muutos organisaatiossa (ylentäminen, alentaminen). Riittien ja seremonioiden erityinen piirre on niiden dramaattisuus (Juuti 1994).

Vaikka seremoniat ja riitit ovat yleensä poikkeavia tapahtumia, kuten juhlat, ilmenee niitä myös hyvin arkisissa käytännöissä. Esimerkiksi kellokortin leimaus voidaan nähdä siirtymäriittinä vapaa- ja työajan välillä.

Arvot

Arvot käsitetään yleensä hyvin kokonaisvaltaisella tavalla. Ihmisen toiminta niin organisaatioissa kuin sen ulkopuolella heijastelee arvoja. Kaikkia kulttuurisia tuotteita sekä toimintamuotoja pidetään arvojen heijastumana (Juuti 1994). Mikään sosiaalinen toiminta ei siis voi olla arvoista irrallinen. Arvoilla on kahtalainen merkitys organisaatioiden kannalta. Toisaalta tutkitaan organisaatiossa vallitsevia arvoja kulttuurisesta näkökulmasta ja toisaalta korostetaan organisaatioissa käytävää reflektiivistä arvokeskustelua.

Arvoja on tutkittu paljon niin organisaatioissa kuin muilla elämänalueilla, mistä johtuen arvoja on määritelty hyvin monella tavalla. Kokoavan määritelmän arvoista on esittänyt Schwartz (1992), jonka mukaan arvomääritelmään kuuluu viisi asiaa:

1. arvot ovat käsitteitä ja uskomuksia,
2. arvot ovat tekemisissä toivottavien lopputulosten tai toimintojen kanssa,
3. arvot ylittävät konkreettiset tilanteet,
4. arvot ohjaavat valintojamme ja arviointejamme ja
5. arvot ovat järjestäytyneet niiden suhteellisen tärkeyden mukaan.

Schwartz on koordinoanut laajaa kansainvälistä arvotutkimusta ja tutkimuksissa on tullut esille kymmenen arvoaluetta: valta, suoriutuminen, mielihyvä, virikkeisyys, itsenäisyys, universalismi, hyvätahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus. Eri kulttuurit vaihtelevat näillä arvoalueilla. Schwartzin teorian suosioista huolimatta, sitä ei juurikaan ole sovellettu organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä tuotetuissa arvoprofiileissa on tosin melko samantyyppiset arvoalueet kuin Schwarzin teoriassa. Organisaation arvoja tutkittaessa on myös syytä huomioida arvojen yhteiskunnallisuus. Toisin sanoen arvot ovat vahvasti sidoksissa

yhteiskuntaan ja kulttuuriin, joten organisaatioille tuskin kehittyi muusta yhteiskunnasta kovin jyrkästi poikkeavia arvoja.

Symbolit

Symbolit ovat sanoja, merkkejä, tekoja, esineitä tai toimintatapoja, joilla on jokin (mielivaltainen) merkitys. Esimerkiksi kirjaimet ja sanat eivät sinänsä tarkoita mitään, mutta niillä on jokin merkitys. Samoin esineille muotoutuu jokin merkitys. Symboleita on jokaisessa organisaatiossa runsaasti. Selvimpiä symboleita ovat organisaation logot. Koko inhimillinen viestintä perustuu symbolien käyttöön. Myös tilan käyttö on symbolista, yleensä johtajilla on suurimmat huoneet. Tällöin tila on vallan symboli, mitä enemmän valtaa sitä suurempi huone.

Symbolit ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia, joten ne sopivat hyvin organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Symbolien tutkimus on varsin laajaa viestinnän ja kulttuurin tutkimuksen alueella, joista on lainattu ajattelu- ja analyysimalleja organisaatiokulttuurin tutkimuksen puolelle. Selvää kuitenkin on, että organisaatiossa on paljon symboleja, jotka luovat järjestystä, kuvaavat organisaatiota sekä pitävät yllä ajattelu- ja toimintatapoja.

Sankarit

Sankarit eli yleensä johtajat ovat otollinen aihe organisaatiokulttuurin tutkimukselle. Erityisesti organisaatiokulttuurin tutkimuksen pioneerit Deal ja Kennedy sekä Peters ja Waterman korostivat sankareiden merkitystä organisaatiolle. Sankareita pidetään menestyvän organisaation motivaattoreina ja roolimalleina. Liike-elämän sankareita on helppo löytää, Microsoftin menestys henkilöityi paljolti Bill Gatesiin ja kotimaisena sankarina voitaisiin mainita Nokian Jorma Ollila. Ollilan ja Gatesin kaltaisten henkilöiden merkitystä organisaatiolleen ei tule väheksyä, mutta toisaalta on hieman yksipuolista keskittyä vain yhteen ihmiseen tutkittaessa suurta organisaatiota. Sankareiden nostaminen

esille perustuu myös tosiasiaan, että sankaritarinat eli sankarimyytit myyvät hyvin. Hyvin vähän on esitetty kertomuksia epäonnistuneista johtajista, joiden kautta kuitenkin voitaisiin kulttuuria ymmärtää vähintään yhtä hyvin. On myös muistettava, että sankaruudella on kääntöpuolensa. Organisaatio saattaa liikaa luottaa johtajaansa, mikä voi lopulta olla tuhoisaa.

Ideologia

Ideologia on edellisten tavoin muista tieteistä, lähinnä yhteiskuntatieteistä, lainattu käsite. Ideologian tutkimus on yleensä kriittisesti latautunut. Ideologiaa pidetään usein hyvin samansisältöisenä käsitteenä kulttuurin kanssa, sillä ideologiaa on pidetty arvojen, rituaalien ja symbolien joukkona. Ideologia-käsitteen pitkästä perinteestä johtuen (aina Marxin ajoista lähtien) sen käyttö (organisaatio)tutkimuksessa pitää vääjäämättä sisällään melkoisen arvolatauksen. Ideologiaa on viime aikoina tutkittu kielen käyttöön liittyvissä prosesseissa eli ns. diskursiivisena ilmiönä. Tästä näkökulmasta Fairclough (1992, 87) määrittelee ideologian todellisuuden (fyysinen ja sosiaalinen) merkityksiksi ja konstruktioiksi, jotka tuotetaan diskursiivisissa käytännöissä. Keskeistä on valtasuhteiden ylläpitäminen. Ideologia tehokkaimmillaan on syvälle arkielämään juurtunut asia eli ideologia on 'common sense'- tietoa. Ideologia käsite on usein arvoväritetty, joten sen käyttö vaatii huomattavaa tarkkuutta. Toisaalta ideologia on hyvin antoisa ja hedelmällinen käsite.

Perusoletukset

Perusoletuksilla tarkoitetaan implisiittisiä ja syvällisiä olettamuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ajattelua. Perusoletukset ovat olleet hyvin suosittu käsite organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Erityisesti niitä on käyttänyt Edgar Schein, jonka perusoletuksiin pohjautuvaa organisaatiokulttuuriteoriaa esitellään luvussa 2.9.

Artefaktit

Artefaktit ovat ihmiskäden työtä ja ne ovat fyysisiä. Artefaktit ovat siis varsin näkyviä. Esimerkkejä artefakteista ovat raportit, logot, tilat, kalusteet, koneet ja laitteet, säännöt, toimintamallit ja symbolit. Artefaktin käsite on siis varsin laaja. Artefaktit ovat

kulttuurisia tuotteita, mutta niiden tulkinta on vaikeaa. Miten voimme tulkita esimerkiksi tietokonetta? Mistä kulttuurista se kertoo? Voimmeko päätellä sen perusteella jotain organisaatiokulttuurista? Todennäköisesti emme voi, koska tietokoneet ja ohjelmat ovat useimmissa organisaatioissa melko samanlaisia. Sen sijaan niiden käyttö ja niille annettavat merkitykset ovat olennaisia organisaation kulttuurin kannalta. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa tulee huomioida artefaktit, mutta pelkästään niiden pohjalta kulttuurin tutkiminen on arveluttavaa.

Yhteenveto: Mitä organisaatiokulttuuri pitää sisällään?

Edellä esitetyt käsitteet tuovat esille muutaman tärkeän seikan organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä käytetyistä käsitteistä. Käsitteitä on lainattu monista tieteistä. Käsitteiden käyttö on hieman epämääräistä. Varsin ongelmallista on erilaisten ja eritasoiten käsitteiden yhtäaikainen käyttö. Organisaatiokulttuurin tutkimusta vaivaa käsitteiden sekamelska. Monet organisaation kulttuurin sisältöä kuvaavat käsitteet ovat suosittuja ja kiehtovia, mutta niiden täsmällinen tieteellinen käyttö on vaikeaa.

Koska organisaatiokulttuurin sisältö on hyvin pirstaleista, on aiheellista kysyä mikä kaikista em. käsitteistä ja lukuisista muista käsitteistä tekee kulttuurin? Toisin sanoen, mikä on lukuisia käsitteitä yhdistävä tekijä? Millä perusteella niitä voidaan kutsua organisaation kulttuuriksi? Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvitteellisen esimerkin valossa. Organisaatioon valitaan uutta johtajaa. Ehdokkaita on kolme: yksinäinen mies, perheellinen mies ja perheellinen nainen. Kaikki ehdokkaat ovat muodolliselta pätevyydeltään tasavahvoja. Valintaprosessi hoidetaan huolellisesti. Ulkopuolinen konsultti testaa ehdokkaat ja suosittelee jotain ehdokasta. Organisaation johtoryhmä keskustelee asiasta useaan otteeseen. Uudella johtajalla on edessään mittava saneeraus, sillä organisaatio on siirtymässä toiselle toimialalle. Lopulta huolellisen ja salassa hoidetun valintaoperaation tuloksena johtoryhmä päätyy yksinäiseen miesehdokkaaseen. Johtoryhmä kuitenkin edellyttää vielä yhtä haastattelua, ennen lopullista valintaa johtoryhmä haluaa laittaa ehdokkaansa tiukan paikan eteen.

Tapaukseen liittyy selkeästi monia arvoja: huolellisuus, maskuliinisuus, individualismi, urakeskeisyys ja perinteet. Valintaprosessi on kokonaisuudessaan rituaali, johon kuuluu

pienempiä riittejä ja rituaaleja, kuten konsultin käyttö ja lopputentti. Johtoryhmä tekee päätöstään myyttien varassa: perheellinen ihminen ei sovi johtajaksi. Uudesta johtajasta odotetaan sankaria, joka johdattaa organisaation menestykseen. Tapauksessa on monia symboleja, selkein salassa hoidettu valintaoperaatio.

Esitettyä tapausta voidaan käsitellä monien käsitteiden kautta, sillä edellisten lisäksi siihen on helppo liittää perusoletuksia, asenteita, normeja jne. Lisäksi jos tapausta kuvattaisiin tarkemmin, mahdollisten näkökulmien ja käsitteiden määrä entisestään kasvaa. Olennainen kysymys tässä yhteydessä on se, että mitä tällaisten tapausten kuvaamisen perusteella voidaan päätellä organisaation kulttuurista? Onko kulttuuri arvojen, symbolien, myyttien, sankareiden, perusoletusten ja rituaalien summa? Yleensä kulttuurin kuvaamisessa käytetään hyvin rajoitetusti käsitteitä eli kulttuuria lähestytään arvojen tai symbolien tai perusoletusten kautta. Tämä onkin välttämätöntä, koska monet käsitteet ovat sen verran päällekkäisiä, että niiden käyttö yhtäaikaan tuottaisi ylitsepääsemättömiä ongelmia. Kiinnostava kysymys onkin, miksi tällaisilla käsitteillä tehtyä organisaatiotutkimusta nimitetään kulttuurintutkimukseksi? Organisaatiokulttuurin sisältöä voidaan kuvata sateenvarjona, johon kuuluu monia organisaatiokulttuurin sisältöä kuvaavia käsitteitä. Yhteistä kulttuuria kuvaaville käsitteille on ainakin niiden sosiaalisuus ja kollektiivisuus. Lisäksi organisaatiokulttuuria kuvaavien käsitteiden tutkiminen on aina tulkinnallista. Kulttuuria ei voi mitata, vaan kulttuurin tutkimus edellyttää aina tulkintaa. Kokonaisuutena organisaatiokulttuurin sisältöä ei voi täsmällisesti nimetä, sillä yleensä on tapauskohtaista mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan.

2.4 Miten ja miksi organisaatiolle syntyy kulttuuri?

Organisaatiokulttuuria määriteltäessä ja sisältöä kuvattaessa organisaatiokulttuurin olemassaolo on itsestäänselvä tai annettu ilmiö. Relevantteja kysymyksiä kuitenkin ovat, miten organisaatiokulttuuri syntyy ja miksi? Näihin kysymyksiin on itseasiassa puututtu yllättävän vähän. Yleensä kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri otetaan annettuna ilmiönä. Edgar Schein (1987) on tarkastellut organisaatiokulttuurin syntyä ryhmadynaamisena prosessina ja oppimisilmiönä. Ryhmadynaaminen näkökulma sijoittaa kulttuurin synnyn ryhmätasolle. Tämä on kieltämättä relevantti, mutta riittämätön näkökulma, koska organisaatio on ryhmätasoa laajempi ilmiö. Oppiminen on ilmeisen olennainen asia

organisaatiokulttuurin synnyssä. Scheinin teoriaan palataan lähemmin luvussa 2.8 ja organisaatiokulttuurin oppimista käsitellään luvussa 3.3.

Ryhmädynamiikka ja oppiminen tuovat teoreettista lisävaloa kulttuurin syntyyn. Käytännölliseltä kannalta on kiintoisaa ajatella hetkeä, jolloin kulttuurin syntyminen alkaa. Voiko organisaatio olla olemassa ilman kulttuuria? Kumpi on ensin: organisaation kulttuuri vai rakenne? Nämä tietyllä tavalla perimmäiset kysymykset ovat muna-kana -tyyppisiä, joten niihin ei ole mahdollista saada yksioikoista vastausta. Mikäli kulttuuri oletetaan arvojen, olettamusten ja symbolien kokonaisuudeksi, joka ohjaa ja säätelee käyttäytymistä, on selvää, että jokaisella organisaatiolla (eli ihmisten yhteenliittymällä) on kulttuuri.

Rakenteen ja kulttuurin ”marssijärjestys” on ongelmallisempi. Tuskin voidaan sanoa, että toinen edeltää toista, vaan ne muotoutuvat vuorovaikutuksellisessa prosessissa. Organisaation rakenne ei ole pysyvää, vaan se muotoutuu kulttuurin mukaisesti. Toisaalta tietynlainen rakenne (esim. tiukka hierarkia) luo tietynlaista kulttuuria. Organisaation syntyessä rakenteiden ja kulttuurin henkilöityminen on tavallista. Tavallaanhan henkilöiden valinta on rakenteen luomista, esimerkiksi toimitusjohtaja edustaa organisaation rakennetta. Valittu toimitusjohtaja luo käytöksellään kulttuuria, mistä johtuu, että organisaation alkuvaiheessa johtajien merkitys kulttuurille on merkittävä. Rakenteen ja kulttuurin vakinaistuessa henkilöiden merkitys useinmiten vähenee.

Kulttuurin syntyä voidaan tarkastella miksi-kysymyksen kautta. Usein kulttuuri oletetaan funktionaaliseksi: kulttuurilla on jotain tehtäviä organisaatiossa (Brown 1995, 57). Tästä voidaan päätellä, että kulttuurilla on seurauksia. Kun organisaatiolla on kulttuuri, niin siitä seuraa joitain asioita ja ilmiöitä. Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri vähentää organisaation jäsenten ahdistuneisuutta. Hampden-Turnerin (1991) mukaan kulttuuri ratkoo organisaatiossa vallitsevia dilemmoja. Brown (1995) on koonnut kulttuurin funktiot seuraavasti:

1. Konfliktien vähentäminen eli sosiaalisen koheesion lisääminen. Organisaatiokulttuuri on ihmisiä yhdistävä ja yhteen liittävä tekijä.
2. Koordinaation ja kontrollin toteuttaminen. Organisaatiokulttuuri säätelee sopivat käyttäytymismallit ja säännöt.

3. Epävarmuuden vähentäminen. Organisaatiokulttuuri tarjoaa turvaa ja tietoa suotavista toiminta- ja ajattelumalleista.
4. Motivaation ylläpitäminen ja lisääminen. Organisaatiokulttuuri tarjoaa parhaimmillaan merkityksellisen ja mielekkään työn ja työympäristön.
5. Kilpailuedun hankkiminen. Vahvaa organisaatiokulttuuria pidetään keskeisenä menestyvän organisaation tekijänä.

Esitettyjä funktioita on tärkeää tarkastella organisaatiokulttuurin tutkimuksen perusjaotteluun eli pidetäänkö organisaatiota kulttuurina (is) vai yhtenä organisaation muuttujana (has). Brownin esittämistä funktioista motivaatio ja kilpailuetu sijoittuvat selkeästi muuttuja-näkökulmaan. Tällöin nousee ongelmaksi se, että onko kyseessä organisaatiokulttuurin olemassaolon aito funktio vai kenties organisaatiokulttuurilla tavoiteltava asia? Ja onko organisaatiokulttuurilla ylipäänsä mahdollista tavoitella jotain asioita, kuten kilpailuetua, vai syntyykö kilpailuetu muista tekijöistä? Sen sijaan funktioista konfliktien vähentäminen, kontrollin toteuttaminen ja epävarmuuden välttäminen ovat luontevia ja järkeviä syitä selittää kulttuurin olemassaolo. Kokonaisuudessaan lienee perusteltua sanoa, että organisaatioille muotoutuu kulttuuri, jotta organisaatiolla on jokin sosiaalinen järjestys, jonka puitteissa ihmiset pystyvät toimimaan yhdessä ja tekemään toimintansa ymmärrettäväksi.

2.5 Organisaatiokulttuuri osana kulttuurien järjestelmää

Organisaatiokulttuuria voi toisinaan olla hankala erottaa kansallisesta kulttuurista tai ammattikulttuureista. Intuitiivisesti ajatellen organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin ero vaikuttaa itsestäänselvältä, mutta koska kulttuuri on käsitteenä moniselitteinen, sekaannusta saattaa esiintyä. Esiin nousee myös kysymys kulttuurien yhdenmukaisuudesta. Todennäköisesti organisaation ja kansakunnan kulttuuri poikkeavat ainakin jossain määrin toisistaan. Mielenkiintoista on se, missä määrin yksilö toimii ja ilmaisee itseään organisaation kulttuurin oletuksilla ja missä määrin kansallisen kulttuurin oletuksilla. Hofstede (1991) löysi tutkimuksissaan erilaisia kansallisia kulttuureja kuvaavia dimensioita. Hofstede teki tutkimuksena noin 50 maassa IBM:n organisaatioissa. Kulttuurit vaihtelivat seuraavilla dimensioilla:

1. *individualismi - kollektivismi*: Individualismi tarkoittaa voimakasta yksilöllisyyttä, ihmisten väliset siteet ovat väljiä. Jokainen huolehtii itsestään ja aivan läheisistään, eli lähinnä perheestään. Kollektivismi puolestaan merkitsee voimakasta sitoutumista yhteisöön ja ihmisten välistä yhteenkuuluvuutta. Kollektivismin on luonteenomaista kyseenalaistamaton lojaalisuus.

Individualistisimpia maita olivat Yhdysvallat, Australia, Iso-Britannia, Kanada, Alankomaat, Uusi-Seelanti, Italia, Belgia ja Tanska. Suomi oli 17. individualismisteikolla. Kollektivistisimpia maita olivat Guatemala, Ecuador, Panama, Venezuela, Kolumbia, Indonesia, Pakistan, Costa Rica ja Peru. Individualismi ja kollektivismi jakutuivat selkeästi rikkaiden ja köyhien maiden kesken.

2. *maskuliinisuus - feminiinisyys*: Maskuliinisuus liittyy miehiseen korkeiden tulojen, yhteiskunnallisen arvostuksen, urakehityksen ja haasteiden korostumiseen. Feminiinisyys puolestaan merkitsee sosiaalista kanssakäymistä, huolenpitoa ja varmuutta.

Maskuliinisimpia maita olivat Japani, Itävalta, Venezuela, Italia, Sveitsi, Meksiko, Irlanti, Jamaika, Iso-Britannia ja Saksa. Feminiinisimpiä maita olivat Ruotsi, Norja, Alankomaat, Tanska, Costa Rica, Jugoslavia, Suomi ja Chile. Maskuliinisuus ja feminiinisyys eivät jakaudu maan vaurauden mukaan. Pohjoismaiset hyvinvointivaltiot ovat feminiinissä päässä, kun taas Keski-Euroopan maat ovat maskuliinisia.

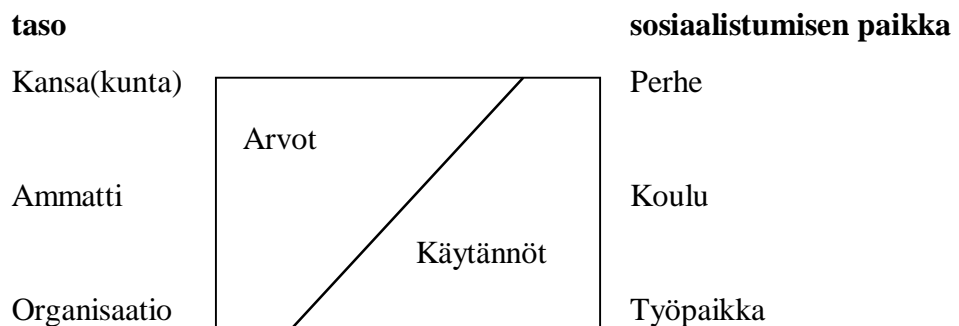
3. *Epävarmuuden välttäminen* tarkoittaa sitä, kuinka paljon tietyn yhteisön tai kulttuurin jäsenet sietävät epävarmuutta, vieraita ja outoja asiota ja tilanteita. Epävarmuuden välttäminen oli suurta Kreikassa, Portugalissa, Guatemalassa, Uruguayssa, Belgiassa, Salvadorissa, Japanissa, Jugoslaviassa ja Perussa. Epävarmuuden välttäminen oli vähäistä Singaporessa, Jamaikalla, Tanskassa, Ruotsissa, Hong Kongissa, Irlannissa, Iso-Britannissa ja Malesiassa. Suomi oli joukon keskivaiheilla, yllättävän kaukana Ruotsista.

4. *Valtaetäisyys* merkitsee vallan jakautumista eli sitä kuinka autoritaarinen tai demokraattinen yhteisö on. Valtaetäisyys oli suuri Malesiassa, Guatemalassa, Panamassa, Filippiineillä, Meksikossa, Venezuelassa, Saudi-Arabiassa ja Ecuadorissa. Pieni valtaetäisyys oli Itävallassa, Israelissa, Tanskassa, Uudessa Seelannissa, Irlannissa,

Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa. Tässä jälleen näkyy selvästi jako köyhien ja rikkaiden maiden kesken.

Myös organisaatiokulttuurit vaihtelevat Hofsteden esittämillä dimensioilla. Mikäli jokin kulttuuri on luonteeltaan individualistinen ja maskuliininen, on todennäköistä, että myös kyseisessä kulttuurissa olevat organisaatiot ovat kulttuurisesti individualistisia ja maskuliinisia. Ongelmana ovat erilaiset ylikansalliset organisaatiot, koska ne toimivat monessa erilaisessa kulttuurissa. Scheinin (1987, 11) mukaan yrityksillä on joissakin tapauksissa niin vahva oma kulttuurinsa, että se nujertaa paikallisen kulttuurin tai ainakin muovaa sitä.

Hofsteden (1991, 182) mukaan ero kansallisen ja organisaation kulttuurin välillä on se, että kansallinen kulttuuri ilmenee enemmän arvoina kun taas organisaatiokulttuuri ilmenee käytäntöinä. Lisäksi kulttuureihin sosiaalistuminen on erityyppistä. Kansalliseen kulttuuriin sosiaalistutaan kotona, kun taas organisaatiokulttuuriin luonnollisesti kyseisessä organisaatiossa (mts. 182). Sosiaalistumisaika ja ihmisen ikä ovat siis sangen erilaisia. Lisäksi kansalliseen kulttuuriin sosiaalistutaan aina ennen kuin organisaatiokulttuuriin. Hofsteden (mt.) käsitys tiivistyy kuvassa .

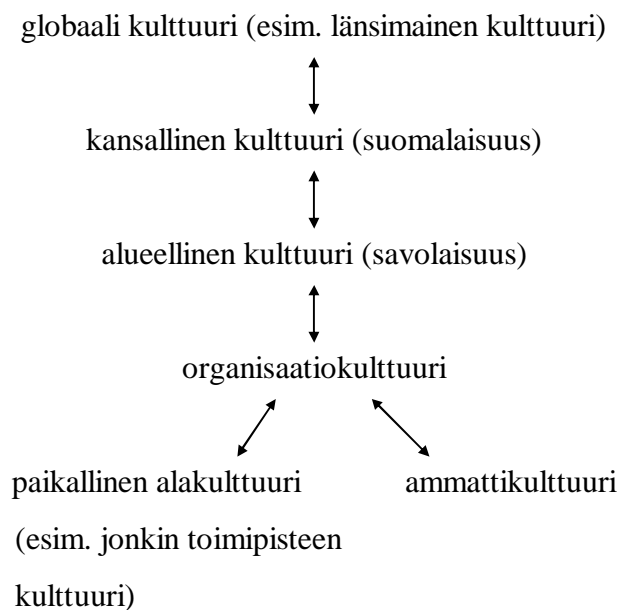


Kuva : Eri tasoisten kulttuuristen ilmentymien luonne (Hofstede 1991, 182).

Kansallisen kulttuurin ohella organisaatiokulttuuriin sekoittuu helposti ammattikulttuurit. Tarkemmin sanottuna organisaatiokulttuuri saattaa olla muodostunut ammatillisista alakulttuureista. Tyypillisiä ammatillisia alakulttuureja muodostavat opettajat ja lääkärit, jotka sosiaalistuvat ammattikulttuurin jo opiskeluvaiheessa. Vahva ammattikulttuuri

heijastuu homogeenisena organisaatiokulttuurina, esimerkiksi koulut ja sairaalat poikkeavat melko vähän toisista kouluista ja sairaaloista. Hiukan erityyppinen esimerkki ammattikulttuurista on atk-henkilöstö, jonka toimintaa ohjaa tekniikka. Tietotekniikkaan liittyvä käsitteistö on jopa globaalisti lähes samanalaista, joten atk-henkilöstön ammattikulttuuri saattaa olla oma erityinen alakulttuuri, joka poikkeaa organisaatioiden kulttuurista.

Kulttuurisia ilmiöitä on yhteiskunnassa monella eri tasolla, kuten kansallisella tasolla, alueellisella tasolla tai organisaation tasolla (Alvesson & Berg 1988, 33). Erilaiset kulttuurin tasot jäsentyvät hierarkisesti (ks. kuva).



Kuva : Kulttuurien hierarkkinen jäsentyminen.

Kulttuurisia ilmiöitä on monella tasolla. Olennaista onkin valita tietty taso ja pitäytyä valitun tason kulttuurisissa ilmiöissä, koska muuten eri tasojen ilmiöt sekoittuvat keskenään ja saattaa syntyä vääriä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Organisaatio voidaan mieltää myös erilaisten kulttuurien risteyspaikaksi. Tällöin organisaatiokulttuuri on erilaisten kulttuurien (ammatti, etninen tausta, sukupuoli) verkko.

2.6 Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys ja hajanaisuus

Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys ja hajanaisuus on herättänyt paljon keskustelua. Kyse on siitä, voidaanko puhua yhtenäisestä organisaatiokulttuurista ylipäänsä vai hajanaisesta alakulttuurien verkosta. Organisaatiokulttuurin yhtenäisyyttä ja hajanaisuutta hahmotettaessa erotetaan toisistaan kolme näkökulmaa (Frost et al. 1991; Martin 1992; Kekäle 1993):

1. Integraationäkökulma korostaa pääasiallisesti selkeyttä ja yhdenmukaisuutta kulttuurin eri ilmentymien välillä. Integraationäkökulman mukaan organisaatiossa vallitsee yksimielisyys näiden ilmentymien tulkitsemisesta. Tämä näkökulma ei jätä tilaa epäselvyydelle tai monimerkityksisyydelle. (Frost ym. 1991, 8.) Kulttuurin yhtenäisyyden etsiminen on ollut tyypillistä organisaatiokulttuurin tutkimisessa ja konsulttien keskuudessa (Jarmier 1991, 230).

2. Differentiaationäkökulma painottaa kulttuuristen ilmentymien ristiriitaisuutta ja yhteensopimattomuutta. Kulttuurinen konsensus vallitsee lähinnä vain alakulttuurien sisällä. Organisaation alakulttuurit voivat olla konfliktissa keskenään, tai ne voivat suhtautua toisiinsa välinpitämättömästi tai harmonisesti. (Frost ym. 1991, 8.) Differentiaationäkökulma on integraationäkökulmaa harvinaisempi, mutta erittäin tärkeä lähestymistapa, koska organisaatioissa on paljon ristiriitoja ja konflikteja.

3. Fragmentaationäkökulman mukaan monimerkityksisyys on väistämätön ja läpitunkeva nykyelämän piirre. Tämä näkökulma kiinnittää huomiota organisaation epäselvyyteen ja monimerkityksisyyteen. Selvät yhdenmukaisuudet, kuten epäyhdenmukaisuudetkin, ovat organisaatioissa harvinaisia. (Frost ym. 1991, 8.) Fragmentaationäkökulma on harvinaisempi uusi lähestymistapa organisaatiokulttuurin tutkimisessa (Frost ym. 1991, 115).

Kulttuurin yhdenmukaisuuden ongelmaan Kekäle (1993, 324) puuttuu toteamalla, että kulttuurin yhdenmukaisuuden liiallinen korostaminen on asioiden yksinkertaistamista, kuten myös väite, että organisaatiossa ei olisi mitään yhteisiä merkityksiä ja perusoletuksia. Integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökulmat eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voidaan mieltää myös toisiaan täydentäviksi. Niiden synteesi lienee loogisesti mahdotonta, mutta näkökulman valitseminen riippuu paljolti

siitä, mihin piirteeseen organisaatiossa halutaan kiinnittää huomiota. Toisin sanoen näkökulma riippuu siitä, mitä tasoa organisaatiokulttuurista halutaan tutkia.

Integraatio-, differentaatio- ja fragmentaationäkökulmat vaikuttavat siihen, millaisena organisaation muutos nähdään. Integraationäkökulman mukaan organisaatiokulttuuri on yhtenäinen, joten myös muutos voi tapahtua yhtenäisellä tavalla. Sen sijaan differentaatio- ja fragmentaationäkökulmien mukaan organisaatiossa on ristiriitaisuuksia ja monimerkitysisyyttä, jolloin yhtenäinen muutos on mahdoton toteuttaa. Samanlaiset muutostoimenpiteet organisaation erilaisiin alakulttuureihin, kuten ammattikulttuureihin, tuottaa varmasti hyvin erilaisia ja ennalta arvaamattomia tuloksia. Mikäli organisaation kulttuuri nähdään hajanaisena ja/tai ristiriitaisena, tulisi myös muutostoimenpiteet sopeuttaa alakulttuurien mukaisesti.

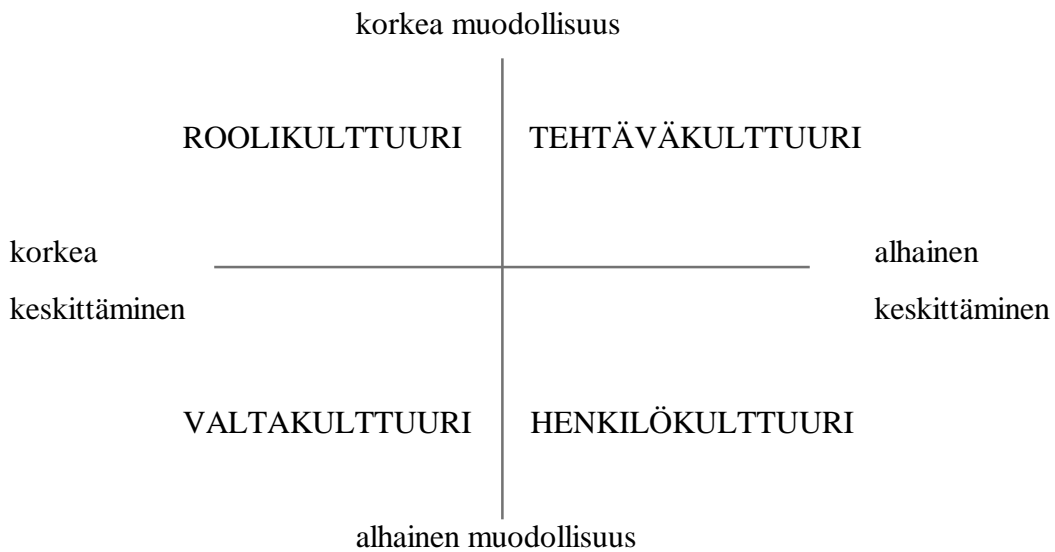
2.7 Organisaatiokulttuurin tyypittelyjä

Organisaatiokulttuurin tutkimus lähtee liikkeelle olettamuksesta, että jokaisella organisaatiolla omaleimainen kulttuurinsa. Kuitenkin erilaisia kulttuurien luokitteluja ja typologioita on esitetty runsaasti. Monet niistä esitetään nelikenttien muodossa, minkä vuoksi Hampden-Turner (1991, 24) puhuukin ”nelikenttätaudista”. Esittelen seuraavassa muutamia tunnetuimpia kulttuurien typologioita.

Dealin ja Kennedyn (1982) nelikentässä ulottuvuuksia ovat riskin suuruus ja palautteen nopeus (ks. kuva)

riskin suuruus	suuri riski hidas palaute esim. öljyala	suuri riski nopea palaute esim. viihdeteollisuus
	pieni riski hidas palaute esim. pankit	pieni riski nopea palaute esim. myyntiorganisaatiot
	palautteen nopeus	

Toinen tunnettu nelikenttä on alunperin Harrisonin (1972) muotoilema nelikenttä, jota Handy (198) on edelleen kehittänyt. Nelikenttä perustuu muodollisuuden ja keskittämisen astetta kuvaaville ulottuvuuksille:



Kirjallisuudessa on esitetty useita muitakin kulttuurien tyypittelyitä ja luokitteluita. Typologiat ja tyypittelyt ovat toisinaan melko rajujakin yksinkertaistuksia. Niitä lukiessa ei voi välttyä kysymykseltä kuinka paljon ne kuvaavat todellista organisaatiokulttuurin luonnetta ja missä määrin ne ovat malleja tavoiteltavista kulttuurimalleista? Toisin sanoen, perustuvatko esitetyt typologiat tutkimustuloksiin tai kenties kirjoittajien konsulttiuralla syntyneisiin havaintoihin? Kuvaavatko typologiat tavoiteltavia asioita eli sitä millaiseksi organisaatio haluaa kulttuuriaan muuttaa? On tavallaan organisaatiokulttuurin tutkimuksen hengen vastaista pakottaa erilaisia kulttuureita tiettyihin tyyppihin tai luokkiin, koska perusajatus organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on, että organisaatioilla on hyvin omaleimaisia, kunkin organisaation historiasta juontuvia kulttuureita.

2.8 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen koulukuntia

Organisaatiokulttuurin tutkimus on hajanaista. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen koulukunnat luokitellaan yleensä Smircichin (1983) esittämien kategorioiden pohjalta (ks.esim. Kinnunen 1991; Silén 1995).

1. Organisaatiokulttuurin vertaileva tutkimus

Vertailevassa organisaatiokulttuurin tutkimuksessa kulttuuria pidetään yhtenä taustamuuttujana, joka vaikuttaa organisaation arvoihin, uskomuksiin, rakenteeseen ja toimintaan. Yleensä vertaileva tutkimus on nojannut kansallisten kulttuurien vertailuun, joista tunnetuimpia lienevät Hofsteden (1991) tutkimukset.

2. Korporatiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus

Korporatiivisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia välineitä, jotka tuottavat hyödykkeiden ja palvelujen lisäksi organisaatioon tietyn kulttuurin. Organisaatiokulttuuri on siis yksi organisaation osatekijä, johon voidaan vaikuttaa ja organisaatioon voidaan luoda "vahva" kulttuuri. Korporatiivisen kulttuurinäkömyksen voidaan sanoa pohjautuvan tieteelliseen liikkeenjohtoon, koska siinä organisaation vertauskuvana pidetään konetta, jonka tärkein osa on kulttuuri (Silén 1995, 31). Korporatiivisen suunnituksen edustajia ovat organisaatiokulttuurin "pioneerit" Peters ja Waterman (1982) sekä Deal ja Kennedy (1982).

3. Kognitiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus

Kognitiivisen lähestymistavan mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten yhteisesti omaksumia tieto- ja ajattelutapoja, uskomuksia sekä perusoletusten- ja uskomusten järjestelmä. Organisaation jäseniä pidetään itsenäisesti ajattelevina ihmisinä, jotka käyttäytyvät sekä omien että yhteisten tiedollisten rakenteiden perusteella. Kognitiivista organisaatiokulttuuritutkimusta edustavat mm. Martin & Siehl ja Lundberg (ks.esim. Kinnunen 1991) sekä Schein (1987), Argyris & Schön (1978) ja Sackman (1991).

4. Symbolinen organisaatiokulttuuritutkimus

Symbolisen lähestymistavan mukaan organisaatiossa toimivien ihmisten sosiaaliset suhteet syntyvät erilaisten symbolisten merkityssuhteiden, -järjestelmien ja -rakenteiden kautta. Organisaation rakenteet ja prosessit ovat vakiintuneiden symbolisten merkityssuhteiden seurausta. Symbolisen lähestymistavan edustajia ovat mm. Pondy, Louis sekä suomalaiset Henri Broms ja Henrik Gahmberg (ks.esim Kinnunen 1991).

5. Strukturalistinen ja psykodynaaminen organisaatiokulttuuritutkimus

Tämän lähestymistavan mukaan kulttuuri on tiedostamattomien psykologisten prosessien ilmentymä. Sosiaaliset suhteetkin jäsenyvät psykologisten prosessien pohjalta. Strukturalistinen tutkimus kumpuaa Lévi-Straussin strukturalistisesta antropologiasta. Psykodynaaminen tutkimus puolestaan juontaa juurensa freudilaisesta perinteestä. Tämän tyyppistä ajattelua on Suomessa viime aikoina edustanut Juuti (1993, 1995).

Tutkimussuunnista vertaileva kulttuurin tutkimus sekä korporatiivinen tutkimus pitävät organisaatiokulttuuria yhtenä organisaation muuttujana tai osatekijänä (has-näkökulma). Loput kolme - kognitiivinen, symbolinen sekä strukturalistinen ja psykodynaaminen - mieltävät organisaation kulttuuriksi (is-näkökulma).

Esitetty jaottelu antaa yleiskuvan organisaatiokulttuurikoulukunnasta, mutta on myös monella tavalla ongelmallinen. On ilmeistä, että hajanaisen koulukunnan kimputtaminen viiteen pääsuuntaukseen ei voi onnistua ongelmitta. Monet suuntaukset pitävät sisällään keskenään erilaisia ja jopa ristiriitaisia tutkimussuuntauksia. Katsoisin kuitenkin, että tällainen luokitus on tarpeellinen organisaatiokulttuurin tutkimusta hahmotettaessa. Organisaatiokulttuurin tutkimusta voidaan toki luokitella muillakin tavoilla. Esimerkiksi Alvesson & Berg (1988) ovat muotoilleet luokituksensa noin kolmensadan empiirisen tutkimuksen pohjalta, jolloin saadaan yleiskuva tehdyistä tutkimuksista. Edellä esitettyjä luokituksia voidaan pitää teoreettisten lähestymistapojen systemaattisena, mutta idealistisena jäsennyksinä, eikä todellisen tutkimuksen kuvauksena (Kinnunen 1991, 19).

2.9 Kognitiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus

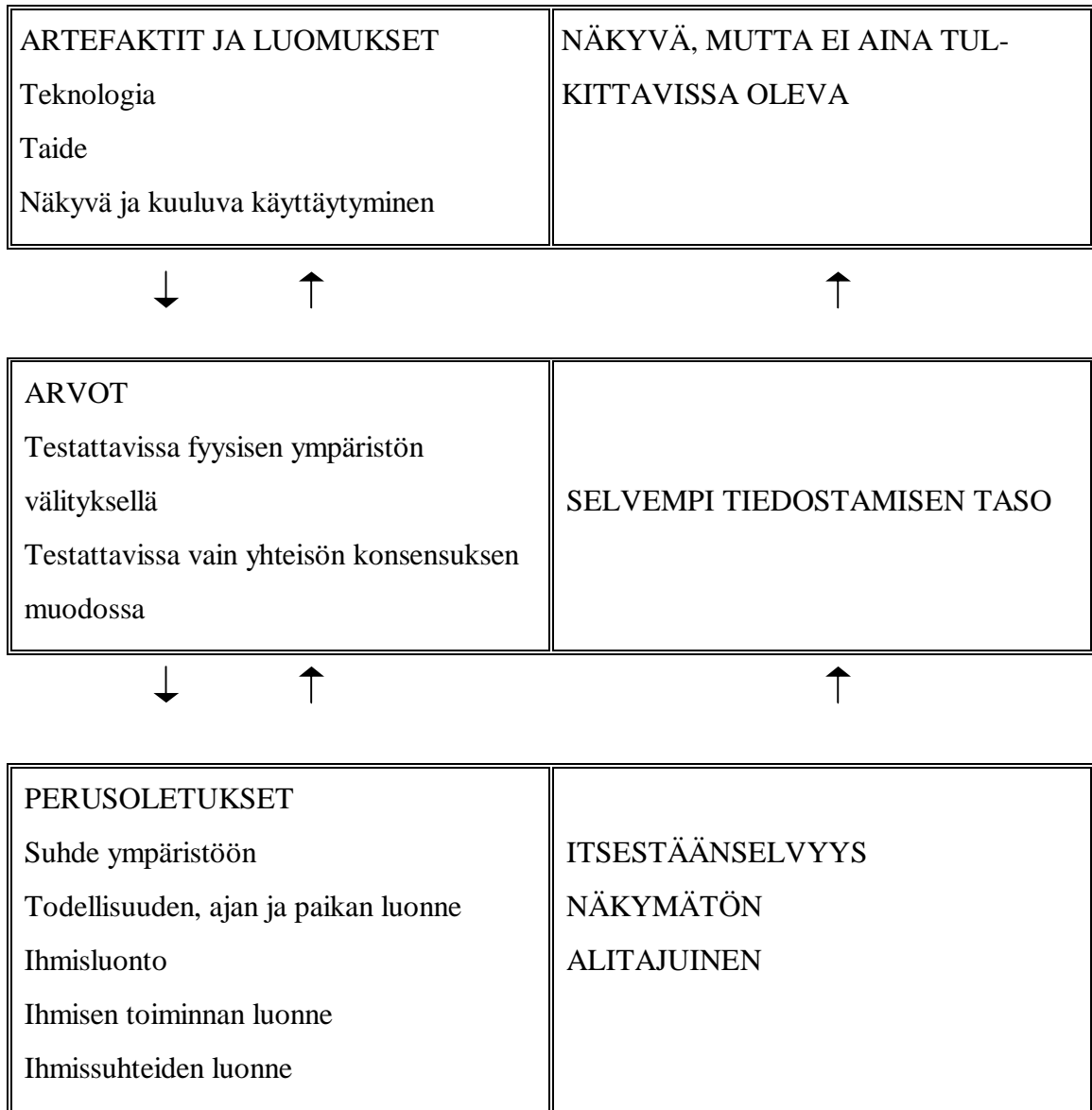
Organisaatiokulttuurin piirissä on yllättävän vähän selkeästi tunnistettavia teorioita tai malleja. Tämä johtunee organisaatiokulttuurinäkökulman moniaineeksisuudesta, minkä vuoksi johdonmukaista teoriaa on hyvin vaikea muotoilla. Otan tässä lähempään tarkasteluun kognitiivisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen, koska se on muodostanut tutkimuksen valtavirran. Kognitiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus lähtee oletuksesta, että organisaatiossa on tietoa (knowledge) siitä, mitä organisaatiossa tehdään, miten tehdään, miksi tehdään eli ylipäänsä tietoa koko organisaation olemassaolosta (Sackman 1991, 21). Kognitiivnen tutkimus painottaa tiedon olemassaoloa, mutta ei niinkään tutki tiedon yhteyttä toimintaan. Oletuksena on, että tietty toiminta tuottaa tietynlaista toimintaa.

Tarkastelen lähemmin kahta teoreettista viitekehystä: Scheinin (1987) perusoletuksiin pohjautuvaa teoriaa ja Argyrisin (Argyris 1982; Argyris & Schön 1978) organisaation oppimista koskevaa teoriaa. Valinnan syynä on se, että nämä ovat kenties tunnetuimmat parin viime vuosikymmenen aikana esitetyistä organisaatiotutkimuksen teorioista.

Scheinin organisaatiokulttuuriteoria

Schein jakaa kulttuurin kolmeen eri syvyystasoon (ks. kuva). Kulttuurin syvin olemus piilee nimenomaan perusoletuksissa (Schein 1987, 24). Arvot ovat tiedostetumpia ja arvoista vain ne, joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys ja jotka toimivat jatkuvasti luotettavalla tavalla ryhmän ongelmanratkaisun perustana, muuttuvat oletuksiksi (mts. 34). Artefaktit puolestaan ovat kulttuurin näkyvin osa, mutta niiden tulkitseminen on vaikeaa, koska on vaikea selvittää, heijastelevatko ne jotain syvemmillä olevia rakenteita (mts. 33).

Kulttuurin tasot on käyttökelpoinen erittely organisaatiokulttuuria tutkittaessa. Lisäksi Scheinin tapa nähdä kulttuuri syvällisinä perusoletuksina on mielestäni huomionarvoista, koska usein organisaatiokulttuuria pidetään pinnallisena ilmiönä.



Kuva . Scheinin kolme kulttuurin tasoa (Schein 1987).

Keskeistä Scheinin teoriassa on kulttuurin syntyprosessi. Scheinin (mts. 66) mukaan kulttuuri on dynaaminen prosessi, jolloin paras tapa ymmärtää kulttuuria on tarkastella ryhmän syntyä ja johtajuutta koskevia teorioita. Kun ryhmä syntyy, se joutuu ratkomaan sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien pohjalta syntyvät perusoletukset. Sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia ovat (mts. 81) seuraavat:

- 1 Yhteinen kieli ja käsiteluokat.
- 2 Ryhmän rajat, ryhmän jäsenyyden kriteerit.
- 3 Valta ja arvoasema.
- 4 Läheisyys, ystävyys ja rakkaus.
- 5 Palkiseminen ja rankaiseminen.
- 6 Ideologia ja "uskonto".

Ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelma-alueita puolestaan ovat (mts. 68) seuraavat:

- 1 Toiminta-ajatus ja strategia.
- 2 Päämäärät, jotka syntyvät toiminta-ajatuksen pohjalta.
- 3 Keinot, jolla päämäärät saavutetaan.
- 4 Mittaaminen eli kuinka hyvin päämäärät on saavutettu.
- 5 Korjaavat toimet, mikäli päämääriä ei saavuteta.

Kulttuurin tehtävä on siis ratkaista edellä mainittuja ongelmia. Tämän lisäksi kulttuuri vähentää ahdistusta tiedollisen epävarmuuden tai ylikuormituksen tilanteissa (mts. 96).

Teoreettisesti kulttuurin syntymistä tarkastellessaan Schein rakentaa mallin, joka pohjautuu sosiodynaamiseen teoriaan, johtajuusteoriaan ja oppimisteoriaan. Sosiodynaamisella teoriolla Schein tarkoittaa lähinnä ryhmädynamiikkaa. Keskeistä sosiodynaamisessa teoriassa on yksilön tarpeet ryhmään liittyessä sekä yksilöiden selviytymistyylit ryhmän toiminnassa. Yksilöillä on Scheinin (mts. 162-163) mukaan kolme perusluontoista tarvetta ryhmään liittyessään. Ensiksi uudella ryhmän jäsenellä on tarve kuulua ryhmään. Toiseksi jokainen uuteen ryhmään tuleva tarvitsee jossain määrin mahdollisuuden vaikuttaa ryhmään ja hallita sitä. Kolmanneksi uudella ryhmän jäsenellä on tarve tulla hyväksytyksi. Yksilöiden selviytymistyyleistä ryhmän toiminnassa teoria huomioi sekä emotionaalisen että kognitiivisen selviytymistyylin. Emotionaalisissa selviytymistyylyissä Schein nojautuu lähinnä psykoanalyttisiin teorioihin, jolloin ryhmässä selviytyminen liittyy ihmisten kykyyn ilmaista aggressiivisuuden, rakkauden ja hellyyden tunteita. Yksilöiden lisäksi sosiodynaaminen teoria tarkastelee ryhmän sosiodynaamisia tekijöitä, kuten ryhmäkehityksen vaiheita. Lisäksi ryhmän kriittiset vaiheet sekä jaettu ymmärtäminen ovat merkittäviä sosiodynaamisia tekijöitä. Erityisesti jaettu ymmärtäminen on mielenkiintoinen ilmiö organisaatiokulttuurin kannalta. Edellytyksenä jaetulle ymmärtämiselle on yhteinen viestintäjärjestelmä. Jaetun ymmärtämisen voi luoda

yhteinen ahdistus, emotionaaliset vastausreaktiot, toiminta, emotionaaliset ilmaisut tai emotionaalinen taantuminen (mts. 179-181).

Johtajuusteoriaa Schein painottaa siksi, että hänen mukaansa johtaja ja erityisesti organisaation luoja on keskeinen tekijä kulttuurin muodostuessa. Johtajuusteorioista Schein hyödyntää lähinnä jakoa tehtävä- ja ihmissuhdejohtajaan (mts. 182). Lisäksi hän tarkastelee johtajuutta ja ryhmän tyyliä. Ryhmän tyyliä voidaan luonnehtia neuroottiseksi, mikäli ryhmän toiminta on jollain tavalla äärimmäistä tai tasapainotonta (mts. 183-185). Neuroottiset organisaatiot syntyvät paljolti johtaja-alaisuhteiden pohjalta. Neuroottisia organisaatioita ovat paranoidinen, pakonomainen, dramaattinen, depressiivinen ja skitsoidinen. Eri neuroottisten organisaatioiden tyypit tarkoittavat lähes samaa kuin vastaavat termit persoonallisuuspsykologiassa. Luokittelu osoittaa neuroottisten organisaatioiden analysoinnin sangen psykoanalyttiseksi.

Kolmas tekijä kulttuurien syntyprosessissa on oppimisteoria. Schein (mts. 185) jakaa oppimismekanismit positiivisiin ongelmanratkaisutilanteisiin ja ahdistuksen välttämistilanteisiin. Nämä kaksi oppimismekanismia ovat kulttuurin muodostumisen kannalta keskeisiä. Positiivisessa ongelmanratkaisutilanteessa oppimistuloksia vahvistetaan. Ongelmanratkaisun "ratkaisuja" voivat olla ulkoinen käyttäytyminen, tapa havaita ongelma, joukko tunteita ja uskomuksia tai uudet oletukset ympäristön luonteesta (mts. 186). Positiivinen ongelmanratkaisu voi siis liittyä hyvin moneen erilaiseen tilanteeseen. Ahdistuksen välttämistilanteessa opitaan havaitsemaan, ajattelemaan, tuntemaan ja käyttäytymään tavalla, joka estää uuden ahdistuksen syntymistä (mts. 188). Scheinin oppimismekanismeista on syytä huomioda se, että kyse on lähinnä ryhmäoppimisesta.

Scheinin (mt.) organisaatiokulttuuriteoriassa perusoletukset muodostavat kulttuurin ytimen. Perusoletukset syntyvät kun ryhmä eli organisaatio joutuu ratkomaan sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia. Oppiessaan ratkomaan näitä ongelma-alueita organisaatiolle muodostuu perusoletusten joukko. Schein (mts. 99-123) mainitsee kaikkiaan viisi perusoletusaluetta, jotka ovat seuraavanlaisia:

1. Ihmiskunnan suhde luontoon: Organisaatio määrittelee asemansa suhteessa ympäristöönsä (hallitseva, sopusointuinen vai alistuva). Organisaatio määrittelee oman

identiteetin, toiminta-ajatuksen ja yhteiskunnallisen tehtävän eli perimmäisen olemassaolon tarkoituksen. Organisaatio muodostaa myös käsityksen merkityksellisestä ympäristöstään sekä suhteen tähän ympäristöön.

2. Todellisuuden ja totuuden luonne: Todellisuus voidaan jaotella kolmeen tasoon; fyysiseen, sosiaaliseen ja yksilölliseen todellisuuteen. Fyysinen todellisuus on ulkoisesti, tieteellisesti testattavissa. Sosiaalisen todellisuuden asiat sen sijaan vaativat ryhmän jäsenten yksimielisyyttä ja ne eivät ole ulkoisesti testattavissa (esim. poliittiset mielipiteet, oletukset ihmisluonnosta). Kolmas todellisuuden taso on yksilöllinen todellisuus, joka syntyy ihmisille kokemuksen myötä ja edustaa yksilölle ehdotonta totuutta. Organisaatiossa syntyy näkemys siitä mitkä asiat kuuluvat fyysiseen todellisuuteen, mitkä sosiaaliseen todellisuuteen ja mitkä yksilölliseen todellisuuteen. Esimerkiksi päätöksenteossa organisaatiolla on tietty oletus siitä mikä todellisuus on päätöksenteon pohjana, fyysinen (tieteelliset testit), sosiaalinen (ryhmän yksimielisyys) vai yksilöllinen (yksilön kokemus ja mielipide).

Todellisuuden ja totuuden luonteeseen kuuluu lisäksi käsitys ajan ja paikan luonteesta. Organisaatiolla on oletus ajan luonteesta eli suuntautuuko organisaatio menneisyyteen (perinteinen koulu), nykyisyyteen (monet liikeyritykset, sairaala) vai tulevaisuuteen (menestyvät liikeyritykset ja tutkimuslaitokset). Lisäksi organisaatiolla on perusoletus ajan arkisesta jäsentymisestä eli miten aikaa käytetään eri tehtäviin ja kuinka aikaa kontrolloidaan (kellokortit). Oletukset tilan käytöstä liittyvät tilan symboliseen käyttöön eli valtakysymyksiin sekä etäisyyttä koskeviin kysymyksiin eli kuinka lähellä ihmiset voivat olla eri tilanteissa toisiaan. Lisäksi rakennukset, sisustus ja kalusteet ilmentävät kulttuuria.

3. Ihmisluonnon luonne: Organisaatiossa syntyy oletus siitä, millainen ihminen pohjimmiltaan on: hyvä (ahkera, organisaation parasta ajattelevia) ja kehityskelpoinen tai paha (laiska, itsekäs) ja ominaisuuksiltaan muuttumaton. Ihmiset voivat olla luonteeltaan myös neutraaleja, jolloin heissä on sekä hyviä että pahoja puolia. Olennainen asia on oletus ihmisen motivaatiosta eli käsitys siitä onko ihminen sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut. Sisäisesti motivoitunut ihminen on itse innostunut ja halukas työskentelemään kun taas ulkoisesti motivoitunutta ihmistä pitää määrätä ja valvoa.

Organisaatioiden kannuste- ja valvontajärjestelmät perustuvat pääasiassa oletuksiin ihmislunnonsta.

4. Ihmisen toiminnan luonne: Oletus ihmisen toiminnan luonteesta liittyy pitkälti siihen, millainen on ihmisen asennoituminen luontoa kohtaan. Ihminen voi olla luonnon yläpuolella eli on suuntautunut tekemiseen. Ihminen voi olla myös luonnolle alisteinen, jolloin ihminen suuntautuu olemiseen. Kolmas tapa asennoitua luontoa kohtaan on sopusointuinen, jolloin ihminen on osa luontoa. Kulttuureissa on aina oletus ihmisen suhteesta luontoon ja tätä kautta oletus ihmisen toiminnan luonteesta. Länsimainen kulttuuri on silmiinpistävän voimakkaasti asettunut luonnon yläpuolelle eli on suuntautunut tekemiseen. Lisäksi kysymys siitä, miten tai keiden kanssa ihminen toimii, on olennainen.

5. Ihmisten välisten suhteiden luonne: Organisaatiossa syntyy oletuksia vallasta ja valvonnasta sekä läheisyydestä ja kiintymyksestä. Olennaisin on kaikkien ihmissuhteiden jäsentymisen perusta, mikä voi olla 1) suora aleneva suhde eli perinne ja hierarkia, 2) rinnakkaisuus, ryhmien yhteistyö tai 3) yksilöllisyys ja kilpailu. Ihmissuhteet voivat luonnollisesti jäsentyä useamman oletuksen pohjalta, mutta väistämättä jokin oletus painottuu muita enemmän. Esimerkiksi perheissä painottuu rinnakkaisuus kun taas armeijassa varmasti suora aleneva suhde. Keskeinen on myös oletus vallan jakautumisesta. Vallankäyttö voi äärimmillään olla itsevaltaista tai kollegiaalista, mutta tavallisimpia ovat jonkinlaiset välimuodot.

Perusolelut osoittavat organisaatiokulttuurin laajuuden ja syvällisyyden. Jokaisella organisaatiolla on perusolelut, mutta ne ovat suurelta osin piileviä ja itsestäänselviä, jolloin organisaatiossa olevat ihmiset eivät välttämättä tiedosta käyttäytyvänsä, työskentelevänsä, puhuvansa ja asennoituvansa tiettyjen perusolelutusten mukaisesti. Luonnollisesti ihmisillä on myös yksilöllisiä asenteita ja arvoja, mutta organisaatioon liittyvät toiminnot määräytyvät paljolti organisaatiossa vallitsevien perusolelutusten pohjalta.

Scheinin perusolelutusten malli muistuttaa läheisesti strukturalistista kulttuurinäkemystä (Kekäle 1993, 322-323). Strukturalismi lähtee siitä oletuksesta, että on olemassa univer-

saali ja ajaton kulttuurinen alitajunta (Alasuutari 1989, 109). Lisäksi strukturalismissa oletetaan, että tämä kulttuurinen alitajunta on ensisijaisessa suhteessa ihmisiin ja heidän ajatteluunsa (mt.). Schein ei tosin oleta, että perusoletukset olisivat universaaleja, vaan vaihtelevat tapauskohtaisesti (Schein 1987, 323). Scheinin teoria on myös lähellä kognitiivista kulttuurinäkemystä. Esimerkiksi Argyriksen ja Schönin (ks. esim 1978) teoria kognitiivisista rakenteista ja organisaation oppimisjärjestelmästä muistuttaa monilta osin Scheinin teoriaa. Argyris ja Schön esittävät ns. käyttöteorian, joka on kognitiivinen kartasto ja joka ohjaa ihmisten toimintaa (Juuti 1992, 86). Käyttöteoriat voidaan rinnastaa Scheinin perusoletuksiin (Schein 1987, 36; Vesala 1992, 74). Tässä mielessä Scheinin teoriolla on myös kognitiivinen tausta. Kognitiivinen kulttuurinäkemys ja strukturalismi poikkeavat toisistaan monessa suhteessa, mutta molemmat näkevät sosiaalisen yhteisön kulttuurina (is-näkökulma). Scheinin teoriassa on siis piirteitä molemmista koulukunnista. Scheinin teoria olettaa kulttuurin olevan ihmisten mielissä oleva ajatuksellinen järjestelmä, sekä tiedostettu että tiedostamaton. Schein ei siis nojautu teoriassaan pelkästään yhteen kulttuurikoulukuntaan.

Scheinia voidaan pitää sikäli poikkeuksellisenä tutkijana, että hän pyrkii ottamaan huomioon kaikki organisaatiokulttuurin tutkimuksen kolme näkökulmaa (Frost ym. 1991). Hän edustaa kuitenkin ensisijaisesti integraatio-näkökulmaa, mutta huomioi myös organisaation monimerkityksisyyden ja epäselvyyden (Frost ym. 1991, 12). Organisaation perustaja ja johtajuus ovat keskeisiä teemoja Scheinin ajattelussa, mikä tuo integraatio-näkökulman korostuneemmin esille. Perustajan arvot ja oletukset ovat yleensä vahvoja ja luovat täten vahvoja kulttuureja. Organisaation elinkaari on relevantti seikka organisaatiokulttuurin kannalta. Scheinin mukaan organisaatio saattaa kohdata sellaisia kriisejä, jotka hajoittavat yhteisiä perusoletuksia tai organisaatiossa saattaa syntyä kilpailevia valtaryhmiä tai alakulttuureja. (Schein 1987.)

Scheinin teorian vahvuus on paljolti juuri eri näkökulmien huomioimisessa. Hänen näkemyksensä organisaatiokulttuurista ja sen kehittämisen rajoittuneisuudesta vaikuttavat realistisilta. Schein varoittaa organisaatiokulttuurin yliprojisoinnista, jolloin kulttuurin merkityksiä ja tarkoituksia sovelletaan kaikkeen toimintaan (mts. 46).

Scheinia kohtaan voi esittää myös muutamia kriittisiä kommentteja. Ensinnäkin hän keskittyy yrityksiin, jolloin muut organisaatiot jäävät vaille huomiota. Teorian validiteetti esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla jää avoimeksi. Toiseksi jako sisäisiin ja ulkoisiin ongelma-alueisiin on jossain mielessä ongelmallinen, koska monet ongelmat saattavat liittyä sekä sisäiseen yhdentymiseen että ulkoiseen sopeutumiseen. Jaottelu on kuitenkin sekä teoreettisesti että empiirisesti osoitettu toimivaksi. Kolmanneksi, teoreettisessa pohjassa on joitain ongelmallisia kohtia. Sosiodynaaminen teoria painottuu melko paljon psykoanalyysiin, mitä voidaan pitää yksipuolisena näkökulmana. Lisäksi oppimisteoria on joiltain osin yksinkertaistava, koska oppimisen erilaiset tasot olisi syytä huomioida kulttuurin muodostumisessa (Ks. esim. Vesala 1992; Cell 1984). Neljäs kriittinen huomautus liittyy sisäisten ja ulkoisten ongelmien sekä perusoletusten välisiin yhteyksiin. Schein ei esitä spesifiä yhteyttä tai mekanismeja sisäisten ja ulkoisten ongelmien sekä perusoletusten välillä. Kyse on siitä, kuinka sisäisten ja ulkoisten ongelma-alueiden ratkomisesta syntyy perusoletuksia.

Kokonaisuutena Scheinin teoria eräs laajimmista ja eniten siteeratuista, joten Scheinilla on ollut suuri vaikutus organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Tämä ei tietystikään tarkoita sitä, että Scheinin teoria olisi onnistunein, mutta tunnetuin se silti on, joten organisaatiokulttuurin tutkimusta ei voi tarkastella ilman Scheinin panosta.

Käyttöteoriat

Argyriksen ja Schönin (1978) teoria liittyy organisaation oppimiseen, jonka teoreettisen viitekehyksen muodostaa julki- ja käyttöteorioiden tarkastelu. Käyttöteoriat (theory-in-use) ovat sanomattomia kognitiivisia kartastoja, jotka ohjaavat ihmisten todellista toimintaa (Argyris 1982, 85). Käyttöteoriat voidaan rinnastaa edellä esitettyihin perusoletuksiin (Schein 1987, 36), koska molemmat ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia siitä kuinka ryhmän jäsenten tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Sekä perusoletusten että käyttöteorioiden muuttaminen on vaikeaa, koska molemmat ovat itsestäänselviä ja kiistattomia. Argyris & Schön (1978, 11) erottavat käyttöteorioista julkiteoriat (espoused theory), jotka ovat julkisesti ja tiedostetusti ilmaistuja käyttäytymisen ja toiminnan ohjaajia. Todellisuudessa kuitenkin ihmisen toimintaa ohjaavat käyttöteoriat, joista ei välttämättä olla kovin tietoisia. Usein julki- ja käyttöteorian välillä on ristiriitaa.

Ristiriitaisuutta saattaa olla myös organisaatioiden ja yksilöiden käyttöteorioiden välillä. Tästä syystä Argyris & Schön (1978, 16-17) tarkastelevat yksilöiden ja organisaatioiden käyttöteorioita. Yksilöillä on aina jokin käsitys ja mielikuva organisaation käyttöteoriasta. Tämä käsitys on kuitenkin aina epätäydellinen tai puutteellinen. Yksilöt pyrkivät täydentämään omaa käsitystään koko organisaation käyttöteoriasta, koska yksilöt haluavat tietää kuinka organisaatiossa toimitaan ja erityisesti kuinka heidän itsensä tulisi toimia ja käyttäytyä. Yksilöt hankkivat tietoa organisaation käyttöteoriasta vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tässä vuorovaikutuksessa jokainen yksilö luo ja täydentää omaa käsitystään organisaation käyttöteoriasta ja itse asiassa tässä vuorovaikutuksessa syntyy organisaation käyttöteoria. Isoissa organisaatiossa välitön (face to face) vuorovaikutus on kuitenkin mahdotonta. Yksilöt kuitenkin tarvitsevat jonkin kohteen testatessaan ja täydentäessään käsityksiään käyttöteorioistaan. Tästä syystä organisaatiossa on olemassa julkinen representaatio organisaation käyttöteoriasta, johon yksilöt voivat viitata. Argyris & Schön nimittävät näitä representaatioita organisaatioiden kartoiksi. Yksilöt omaksuvat ja liittyvät näihin jaettuihin karttoihin, jotta he tietäisivät kuinka organisaatiossa toimitaan. Toisin sanoen käyttöteoriat voidaan nähdä kollektiivisina, koko organisaatiota koskevinä teorioina ja malleina, koska organisaation käyttöteoria on koodattu sekä yksilöiden käsityksiin että julkisiin karttoihin.

Argyris & Schön (1978, 61-64, 136-139; Ks. myös Argyris 1982, 82-106) ovat erottaneet kaksi käyttöteorioiden mallia, Malli I ja Malli II. Malli I:n mukainen toiminta on tehotonta ja estää uuden oppimista. Siinä jokainen organisaation jäsen toimii itsenäisesti ja ajaa omaa etuaan. Toiminta perustuu kilpailulle, jolloin jokainen pyrkii maksimoimaan voittonsa. Tällaisessa tilanteessa muut ihmiset nähdään kilpailijana, eikä kukaan organisaatiossa sitoudu yhteisiin päämääriin. Malli II:n mukainen toiminta puolestaan on tehokasta. Toimintaa leimaa yhteistyö ja sitoutuminen. Organisaatio etsii todellista informaatiota ja vaihtoehtoja toimintansa perustaksi, sekä kannustaa uusien ajatusten esittämisessä. Mallit I ja II ovat luonnollisesti yksinkertaistuksia todellisuudesta, vaikka ne perustuvat laajoihin empiirisiin havaintoihin. Malleilla I ja II on tärkeä asema Argyrisen & Schönin näkemyksissä organisaation oppimisesta, joten palaan käyttöteorioihin organisaation oppimista koskevassa luvussa.

Yhteenveto

Perusoletukset ja käyttöteoriat edustavat tunnetuinta ja levinneintä kognitiivista organisaatiokulttuurin tutkimusta. Suosiostaan huolimatta ne ovat alttiina monenlaiselle kritiikille, jota esitellään kriittisen katsauksen yhteydessä luvussa kuusi. Kognitiivisesta näkökulmasta tulkittuna organisaation muutoksessa on kyse siitä, että jollain tavalla päästään käsiksi näihin piileviin ja itsestäänselviin oletuksiin ja niiden muuttamisen kautta päästään todellisiin organisaatiokulttuurin muutoksiin.

Kiinnostava kysymys on se, miksi kulttuurinen tieto on noussut keskeiseksi organisaatiokulttuurin tutkimuksen kohteeksi? Tieto voidaan mieltää eri laajuisena ilmiönä. Kulttuurin tutkimuksessa tieto käsitetään laajassa mielessä, sopivana tiedon määritelmänä voidaan pitää tiedososiologian klassikoiden Bergerin ja Luckmannin (1994, 13) määritelmää tiedosta: ”tiedososiologian tulee tutkia kaikkea mikä käy 'tiedosta' yhteiskunnassa riippumatta tämän tiedon perimmäisestä paikkansapitävyydestä tai virheellisyydestä”. Näin käsitettynä kulttuurisen tiedon tutkiminen on perusteltua.

Kulttuurisen tiedon tutkimisessa on usein jäänyt vähemmälle huomiolle tiedon ja käyttäytymisen välinen yhteys, ainakin teoreettisessa mielessä. Tähän liittyy käsitys tiedon tuottamisen luonteesta. Mikäli tieto oletetaan ulkopäin tulevaksi, niin tiedon ja käyttäytymisen yhteys on ongelmallinen. Jos taas tieto oletetaan asiaksi, jota jokainen yksilö ja organisaatio tuottaa ja konstruoi, tiedon ja käyttäytymisen välinen kuilu kapenee. Tällöin tiedon tuottaminen on jo itsessään toimintaa ja käyttäytymistä.

3. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOKSEN KRIITTISET TEKIJÄT

3.1 Mitä organisaatiokulttuurin muutos on?

Organisaation muutos on organisaatiokulttuurin tavoin hyvin monimerkityksinen asia. Yksimielisyyttä ei toisin sanoen ole löytynyt siitä, mitä organisaation muutos on. Yleensä muutokseen liittyy vahva arvolataus. Kunkin edustama teoria ja sen pohjalta toteuttava muutos on hyvää ja toivottavaa, kuten oppiva organisaatio -kehittämismalli (ks. esim.

Otala 1996). Organisaatiokulttuurinäkökulma ei sisällä oletuksia siitä millainen organisaation tulisi olla. Sen sijaan organisaatiokulttuurinäkökulma johtaa luonnollisesti kulttuurinäkökulman korostumiseen ja arvottamiseen. Pyrin seuraavassa analyttisesti ja objektiivisesti tuomaan organisaatiokulttuurin muutoksen problematiikkaa esille, ottamatta kantaa siihen, millainen organisaation tulisi olla.

Organisaatiokulttuurin muutos eroaa tavanomaisesta organisaation kehittämisestä (esim. OD= organizational development tai tulosjohtaminen) siinä, että organisaatiokulttuurin muutos on syvälinen ja kokonaisvaltainen. On kuitenkin ongelmallista erottaa organisaation syvälinen ja pinnallinen muutos: Mihin loppuu pinnallinen muutos ja mistä alkaa syvälinen muutos? Erityisen vaikeaksi kysymyksen tekee se, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja ympäröivä yhteiskunta muuttuu. Onkin aiheellista aloittaa kysymyksestä, mitä muutos ylipäänsä on? Tätä voidaan lähestyä tutkimalla muutoksen vastakohtaa, muuttumattomuutta. Ilman muuttumattomuutta ei ole muutosta. Mitkä asiat sitten olisivat stabiileja ja universaaleja, kun yleisesti väitetään, että kaikki muuttuu? Harré (1993, 227-234) esittää muutamia mahdollisia muuttumattomia ilmiöitä eli invariantteja. Biologiset tekijät ovat invariantteja, mutta niiden vaikutus sosiaaliseen ja kulttuuriseen järjestelmään on kiistanalainen. On myös esitetty, että tietyt kognitiiviset ilmiöt olisivat universaaleja, mutta tämä näkemys ei ole saanut tukea (mts. 231). Harré ei löydä sosiaalisia ja kulttuurisia universaaleja invariantteja, tosin hänen tarkastelunsa saattaa olla tarkoitushakuista. Harré päätyy tarkastelemaan sosiaalista muutosta sosiaalisten käytänteiden, tekojen ja toiminnan muutoksena. Puhuttaessa sosiaalisesta muutoksesta on huomion Harrén mukaan kohdennuttava sosiaalisten käytänteiden muutosten tarkasteluun.

Organisaatioiden muutosta ja sosiaalista muutosta on viime aikoina ryhdytty jälleen tarkastelemaan systeemisestä näkökulmasta (ks. esim. Sahlberg 1997, 88-98). Systeeminen tarkastelu hakee malleja, käsitteitä, analogioita ja metaforia luonnontieteen parista, mihin liittyy monia ongelmia. Systeeminen näkökulma on kehittynyt ja perusteltu, mutta sen soveltaminen sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin on ongelmallinen. Kemiallisista reaktioista (mts. 94) johdettujen periaatteiden soveltaminen sosiaalisten muutosten tarkasteluun on vähintäänkin kyseenalainen. Systeemistä lähestymistapaa organisaatiotutkimuksessa vaivaa kehityksestä huolimatta samat ongelmat kuin 1970-luvun lopulla, jolloin se väistyi organisaatiokulttuurin tutkimuksen tieltä. Systeemistä

käsitteistöä ja ajattelutapaa ei voi pitää virheellisenä, mutta kulttuurisesta näkökulmasta sen soveltaminen on toistaiseksi melko hedelmätöntä.

Organisaation muutosta koskeva käsitteistö on vakiintumatonta. Juuti ja Lindström (1995) erottelevat pinnallisen ja syvällisen muutoksen käsitteillä organisaation muutos ja muunnos. Muutoksella tarkoitetaan pinnallisempaa organisaation kehittämistä. Muunnoksella sen sijaan viitataan organisaation syvälliseen muutokseen (muunnos on suomennos sanasta *transformation*). Muutoksen ja muunnoksen käsitteille rinnakkaiset käsitteet ovat ensi asteen muutos ja toisen asteen muutos (Juuti & Lindström 1995, 25-31; Levy & Merry 1986), joilla myös erotellaan pinnallinen ja syvä muutos toisistaan. Ensi asteen muutos tarkoittaa tietyn viitekehyksen sisällä tapahtuvaa kehittymistä ja oppimista. Ensi asteen muutos viittaa pinnalliseen muutokseen, jossa arvot, normit, merkitykset ja oletukset eli lyhyesti sanottuna kulttuuri pysyy entisenlaisena. Ensi asteen muutos on kuitenkin monessa tapauksessa riittämätön, koska organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja perusteellisesti. Tämän vuoksi on alettu puhua toisen asteen muutoksesta, jolla viitataan koko kulttuurisen viitekehyksen muuttumiseen. Kulttuurisen viitekehyksen muuttuminen tarkoittaa ajattelu- ja toimintatapojen perusteellista muuttumista. Taulukossa on esitelty ensi asteen ja toisen asteen muutoksia:

ENSI ASTEEN MUUTOS	TOISEN ASTEEN MUUTOS
joihinkin ulottuvuuksiin kohdistuva muutos	moniulotteinen, monimuuttujainen ja monia näkökulmia sisältävä muutos
muutos, joka tapahtuu yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla	monitasoinen muutos, joka tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla samanaikaisesti
muutos, joka kohdistuu johonkin käyttäytymisen tasoon (yhteen kerrallaan)	muutos, joka tapahtuu kaikilla alueilla samanaikaisesti (käyttäytyminen, asenteet, normit, arvot)

määrällinen muutos	laadullinen muutos
sisällöllinen muutos	viitekehyksen muutos
vähittäinen muutos	uudelle tasolle siirtyminen
jatkuvuuden säilyttävä kehittäminen	uuden suunnan ottavaa epäjatkuvuutta
looginen ja rationaalinen muutos	näennäisen irrationaalinen, koska perustuu toisenlaiseen ajattelutapaan (kuin vallitseva ajattelutapa)
ei muuta maailmankuvaa	muuttaa maailmankuvaa ja ajattelutapaa
säilyttää entiset ajattelu- ja toiminta-tavat	uudistaa ajattelu- ja toimintatapoja

Taulukko . Ensi ja toisen asteen muutoksen pääkohdat (Levy & Merry 1986)

Esitetty jaottelu ensi ja toisen asteen muutoksiin on ongelmallinen sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta. Teoreettisesti on vaikea osoittaa, että organisaation muutoksella on yhteyttä esimerkiksi maailmankuvan muutokseen, kuten taulukossa väitetään. Empiirisestä näkökulmasta on ongelmallista erottaa muutoksen asteet toisistaan. Tässä muutos nähdään dikotomisina siirtyminä, mutta tuskin todellisuus jäsentyy taulukossa esitetyn mallin mukaisesti. Muutos on pikemminkin evoluutioprosessi, jossa on hyppäyksiä ja siirtymiä, mutta jossa ei ole selkeää alkua ja loppua. Muutos on jatkuva virta, jonka syvyyttä on vaikea arvioida.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä on huomattava, että organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, ikäänkuin luonnostaan. Ongelmana onkin muutoksen hallittavuus. Keskeinen kysymys onkin, muuttuuko organisaatio haluttuun suuntaan vai muuttuuko organisaatio sattumanvaraisesti? Organisaatiokulttuurin ymmärtämisellä ja muutospyrkimyksillä voidaan pienentää sattumanvaraisen ja hallitsemattoman muutoksen osuutta, mutta koskaan sitä ei voida poistaa. On epätodennäköistä, että monimutkainen organisaatio muuttuisi täsmällisesti siten kuin on suunniteltu. Huolellisella ja pitkäaikaisella muutosohjelmalla voidaan huomattavastikin vaikuttaa muutokseen päämääriin, suuntaan ja lopputuloksiin.

Organisaatiokulttuurin muutosta on mahdotonta määritellä ottamatta huomioon teoreettista viitekehystä, josta käsin tarkastelemme organisaatiokulttuuria. Yleispätevää määritelmää ei ole olemassa, mutta hyvin yleisellä tasolla voidaan sanoa, että organisaatiokulttuurin muutos on organisaatiossa ilmenevien kulttuuristen ilmiöiden, arvojen, perusoletusten, käyttöteorioiden, sosiaalisen toiminnan ja kielen, muutosta. Koskeeko muutos koko organisaatiota vai vain joitakin osia, on jälleen määrittelykysymys (vrt. integraatio-, differentaatio- ja fragmentaationäkökulma). Tämä on vasta teoreettisen tason pohtimista. Kokonaan toinen ongelma on, miten organisaatiokulttuurin muutos operationalisoidaan ja empiirisesti todennetaan.

Seuraavissa luvuissa käsitellään organisaatiokulttuurin muutokseen liittyviä kriittisiä tekijöitä, joita ovat organisaatiokulttuurin muutoksen syyt ja tarpeet, muutoksen konteksti, oppiminen muutoksessa, johtajuus, kulttuurin hajanaisuus sekä yksilöiden asema organisaatiokulttuurin muutoksessa.

3.2 Miksi muutosta? - muutoksen syyt ja tarpeet

Usein organisaation muutoksen tarpeellisuutta perustellaan yhteiskunnan ja ajattelutapojen muuttumisella (Ks. esim. Juuti & Lindström 1995). Sosiologit (Rahkonen 1995) ovat viime vuosina varsin paljon pohtineet modernin ajan vaihtumista postmoderniksi, jolle on luonteenomaista:

- maailman ja ihmisten elämän pirstaloituminen,
- sosiaalisen elämän globaali verkostoituminen,
- refleksiivinen yksilöllistyminen, ja
- muutoksen kiihtyvä vauhti ja tulevaisuuden vaikea ennustaminen.

Nämä postmodernin ajan ilmiöt asettavat organisaatioille monia muutoshasteita. Postmodernin ajan luonne ja toteutuminen ovat kuitenkin hyvin kiistanalaisia asioita, joten organisaatioiden muutosten tarvetta ei voida yksioikoisesti johtaa yhteiskunnallisista muutoksista. Tämän vuoksi yhteiskunnalliset ja organisaatioiden muutokset tulee erottaa toisistaan. Yhteiskunnalliset muutokset ovat hallitsemattomampia kuin organisaatioiden muutokset. Tämä on luonnollista, koska organisaatio rajatumpi ja tällöin myös paremmin hallittavissa oleva yksikkö. Yhteiskunnalliset ja organisaatioiden muutokset eivät myöskään välttämättä ole samansuuntaiset, koska organisaatiolla on oma kulttuuri, joka voi

olla hyvinkin omaleimainen. Esimerkiksi arvojen yhteiskunnallisessa tutkimisessä on tullut esille yksilöllisten arvojen korostuminen (Pohjanheimo 1997), mikä on kiinnostava tulos, kun ajatellaan organisaatioiden kehittämisessä suosiossa olevia yhteisöllisyyttä korostavia malleja (esim. tiimityö). Myös yksimielisyys arvoista on vähentynyt (mt.) juuri aikana, jolloin työyhteisöissä korostetaan yhteistä arvopohjaa. Yhteiskunnalliset ja organisatoriset arvot ja muutokset tulee siis nähdä toisistaan ainakin jossain määrin erillisinä. On kuitenkin ilmiselvää, että muuttuva yhteiskunta luo jatkuvasti muutospaineita organisaatioille, josta hyvä esimerkki on 1990-luvun Suomi, jonka muutoksiin ja muutosten vauhtiin tuskin osasi varautua yksikään organisaatio.

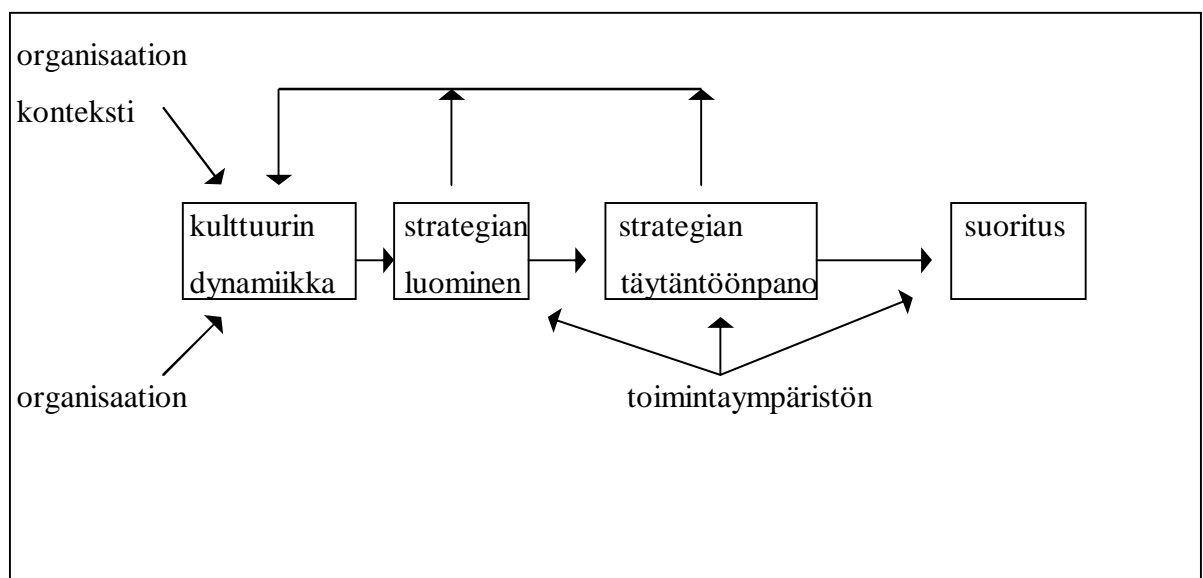
Organisaatiokulttuurin muutosta käsittelevissä kirjoissa on pohdittu sitä, millaisissa tilanteissa organisaatiokulttuuri muuttuu tai sitä tulisi muuttaa. Schein (1987, 50-59) mainitsee seuraavat tilanteet, joissa kulttuurin ymmärtäminen ja muuttaminen on tarpeellista: epäonnistuneet fuusiot, yritysostot, epäonnistumiset tietotekniikan hyödyntämisessä, konfliktit organisaation sisällä, epäonnistunut viestintä, epäonnistunut sosiaalistaminen ja heikko tuottavuus. Scheinin esittämät muutostilanteet ovat läheisesti sidoksissa yritysten toimintaan, mutta useimmat tilanteet ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Esitetyt tilanteet liittyvät yleensä sisäisiin ongelmiin tai ulkopäin tuleviin pakkotilanteisiin. Myös Juuti (1992, 158) on esittänyt muutoksen käynnistäviä tapahtumia:

- ympäristössä tapahtuneet häiriöt tai mahdollisuudet (lama, tekniikan muuttuminen)
- sisäiset ja ulkoiset mullistukset (yritysostot, lainsäädännön muuttuminen)
- johtamiseen liittyvät kriisit

Juutin ja Scheinin esittämät tilanteet ovat samankaltaisia, joten voidaan sanoa, että näissä tilanteissa organisaatiokulttuurin muutos on todennäköinen. Jos organisaatio esim. fuusioituu johonkin toiseen organisaatioon, on fuusiossa otettava huomioon myös kulttuurin muutostarpeet. Esimerkkinä mainittakoon Merita pankki, jonka muodostumisen onnistumista julkisuudessa epäiltiin nimenomaan SYP:n ja KOP:n erilaisiin yrityskulttuureihin vedoten. Samoin Volvon ja Renaultin taannoisen fuusioyrityksen epäonnistuminen perusteltiin julkisuudessa erilaisilla yrityskulttuureilla. Tästä ei tietystikään voida päätellä oliko kulttuurien erilaisuus todellinen syy vai hyväksyttävä selitys epäonnistuneelle hankkeelle.

Parin viime vuosikymmenen aikana tietotekniikka on aiheuttanut monia muutoksia organisaatioissa. Tietotekniikka on ”uusi” muutoksen aiheuttaja, vaikka se voidaan nähdä jatkumona teknologian kehittymiselle, joka on jo kestänyt pitkään. Tietotekniikan kehityksen nykyinen vaihe, tietoverkkojen mittava käyttö, muuttaa organisaatioiden toimintaa monella tavalla. Tietotekniikan vaikutuksista työorganisaatioon on tehty useita tutkimuksia (esim. Zuboff 1990), jotka ovat osoittaneet, että tietotekniikan käytöllä on laajoja vaikutuksia organisaation toimintaan sekä työn merkitykseen. Erityisen voimakkaasti Zuboffin tutkimuksessa tuli esille fyysiseen työhön perustuvan työkuiltuurin murentuminen tietotekniikan käytön myötä. Arkisesti sanottuna raaka työ vaihtui valvontatyöksi.

Organisaation ja organisaatiokulttuurin muutosta perustellaan luonnollisesti tehokkuuden ja taloudellisen kannattavuuden lisäämisellä. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen alkuaikoina katsottiin, että vahvalla ja ”oikealla” kulttuurilla on suora yhteys ja vaikutus taloudelliseen kannattavuuteen, mutta myöhemmin tällaista suoraviivaista yhteyttä on kritisoitu (Silén 1995, 48). Kulttuurin ja taloudellisen kannattavuuden välinen yhteys myönnetään yleisesti, mutta tarkkoja käsityksiä siitä, millainen tämä yhteys on ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa, ei ole (Alvesson 1991, 188). Organisaatiokulttuurin muutoksen tuloksena tehokkuus ja kannattavuus eivät automaattisesti parane. Monissa tutkimuksissa on kuitenkin tullut esille, että tehokkuuden ja kannattavuuden kannalta ”oikeanlainen” kulttuuri vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen ja tehokkuuteen (Silén 1995, 49). Organisaatiokulttuurin ja kannattavuuden välinen yhteys on varsin monimutkainen ja -ulotteinen, jota hyvin vaikea tutkia ja johon on vielä vaikeampaa vaikuttaa. Brown on esittänyt organisaatiokulttuurin, strategian ja suorituksen välistä suhdetta kuvaavan mallin (ks. kuva).



historia

mahdollisuudet ja
rajoitukset

Kuva : Kulttuurin, strategian ja suorituksen välinen yhteys (Brown 1995, 198).

Brownin malli tuo realistisesti esille sen seikan, että kulttuuri ei suoraviivaisesti vaikuta suoritukseen (eli kannattavuuteen ja tehokkuuteen). Organisaation menestyminen riippuu ratkaisevasti paitsi itsestä (kulttuuri ja strategia) myös toimintaympäristöstä. Lama-ajan Suomesta on helppo keksiä esimerkkejä, joissa ”hyvä” kulttuuri ei välttämättä auttanut menestymään, koska markkinat romahtivat (esimerkiksi rakennusala ja asuntokauppa).

Karkeasti sanoen organisaation muutostarve löytyy sisäisistä ja/tai ulkoisista tekijöistä. Muutosta suunniteltaessa on hyvä tunnistaa nämä muutoksen tarpeen aiheuttavat tekijät, jotta muutos osataan suunnitella ja toteuttaa oikealla tavalla muutoksen aiheuttajien suhteen. On myös syytä muistaa, että syvälinen muutos (toisen asteen muutos) ei ole aina tarpeellinen tai välttämätön. Toisinaan voi olla perusteltua muuttaa vain pienempiä asioita, koska ei välttämättä ole tarvetta syvälinen muutokseen. Varteenotettava vaihtoehto on myös muuttumattomuus, sillä monissa organisaatioissa jatkuvasti uudet muutosohjelmat ovat ongelmien peittäjiä. Oleellista on tarttua ongelmiin, eikä automaattisesti aloittaa muutosohjelmaa. Ongelmien käsittely todennäköisesti tuottaa muutoksia, mutta muutosta ei kannata aloittaa ennenkuin tietää miksi muutosta viedään eteenpäin.

3.3 Organisaatiokulttuurin muutoksen konteksti

Muutoksen konteksti liittyy läheisesti muutoksen syihin ja tarpeisiin. Kontekstilla tarkoitan organisaation toimintaympäristöä tai kehystä, jossa muutos tapahtuu. Kehys on hyvin kuvaava käsite. Siihen kuuluu yhtä hyvin organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät. Muutoksen ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu organisaation yhteiskunnallinen asema, joka puolestaan pitää sisällään organisaation aseman markkinoilla, suhteen muihin organisaatioihin sekä organisaation olemassaolon tarkoituksen. Sisäiset tekijät puolestaan liittyvät organisaation rakenteeseen, ongelmiin, kriiseihin jne. Ongelma kontekstia hahmotettaessa on kontekstin, syiden ja seurausten nimeäminen. Organisaation kriisi,

esimerkiksi epäonnistunut tuote, voidaan hahmottaa monesta näkökulmasta. Kontekstuaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna huomio kohdistuu muihin tuotteisiin ja vaikkapa lainsäädäntöä kohtaan. Huonoa tuotetta voidaan tarkastella myös kriisin syynä. Toisaalta huono tuote voi olla kriisin seuraus. Esimerkiksi epäonnistuneet rekrytoinnit tai toimimaton tekniikka voi aiheuttaa tuotteen huonouden. Konteksti on läpinäkyvä käsite. Kaikessa organisaation toiminnassa ja muutoksessa on huomioitava konteksti, mutta sen ”löytäminen” on vaikeaa.

Eräs tapa lähestyä organisaatiokulttuurin muutoksen kontekstia on organisaation elinkaaren tarkastelu. Elinkaariajattelu yhdistää organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät. Organisaation muutokseen luonteeseen vaikuttaa ratkaisevasti se, onko organisaatio vielä uusi ja elinvoimainen vai onko organisaation elinkaari jo kääntynyt loppupuolelle ja se taistelee olemassaolostaan. Schein (1987, 280-281) on tarkastellut organisaation kasvuvaiheita ja kulttuurin muutosmekanismeja. Taulukossa on esitetty Scheinia mukaillen organisaation kasvuvaiheet ja muutosmekanismit. Taulukko osoittaa muutosmekanismien erilaisuuden organisaation eri kehitysvaiheissa.

KASVUVAIHE	MUUTOSMEKANISMIT
1. Synty ja varhaiskehitys (Perustaja hallitsevassa asemassa)	1. Luonnonmukainen kehitys 2. Organisaatioterapia 3. Sekamuotoinen johdettu kehitys 4. Ulkopuolisten johtama "vallankumous"
2. Organisaation keski-ikä (toiminnan laajeneminen)	5. Organisaation suunniteltu kehittäminen 6. Teknologinen houkuttelemisen 7. Skandaalien ja myyttien räjäyttämisen kautta tapahtuva muutos 8. Vähittäinen muutos
3. Organisaation kypsyyttä (toiminnan supistuminen, stabiilisuus, muutosmotivaation puute) Konkurssivaihtoehto	9. Pakottava suostuttelu 10. Täyskäännös 11. Uudelleenorganisointi, perikato, uudelleensyntyminen

Taulukko . Organisaation kasvuvaiheet ja muutosmekanismit. (Lähde: Schein 1987, 280-281).

Muutoksen kulku ja toteutuminen riippuu olennaisesti siitä, missä elinkaaren vaiheessa organisaatio on. Kuten taulukosta ilmenee organisaation varhaisvaiheessa muutos voi olla sisäistä kehittämistä tai ulkopuolelta johdettua. Tässä vaiheessa muutos on vielä organisaation aseman ja tehtävän etsimistä ja sisäistämistä. Muutoksen kulku on luultavasti nopea ja kivuton, koska organisaatiolla ei ole perinteitä. Organisaation keski-ikässä muutoksen kulku on luultavasti hidasta ja hallittua toiminnan kehittämistä. Tässä elinkaaren vaiheessa muutos on ehkä kaikkein eniten organisaation omassa hallinnassa. Toisaalta muutos saattaa vaikeutua, koska organisaatiolle on muodostunut perinteet ja varsinkin menestynyt organisaatio voi olla itseensä tyytyväinen. Elinkaaren kolmannessa

vaiheessa organisaatio on usein ajautunut pakkotilanteeseen ja sen on muututtava nopeasti pysyäkseen hengissä. Muutos kulkee nopeasti, mutta hallitsemattomasti.

3.4 Organisaatiokulttuurin oppiminen

Organisaatiokulttuurin muotoutumisessa ja muuttamisessa on lopulta kyse oppimisesta, joten muutospyrkimyksissä on ymmärrettävä millaista organisaatiokulttuurin oppiminen on. Organisaatiokulttuurin oppimista on yleisesti pidetty kollektiivisena oppimisena, mikä onkin välttämätön lähtökohta, koska organisaatiokulttuuri on kollektiivinen ilmiö. Peruskysymys organisaatiokulttuurin oppimisessa on se, millaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu. Karkeasti voidaan luokitella kolme erilaista tilannetta:

1. Uusi organisaatio, jolloin koko organisaatiokulttuuri muotoutuu. Tällöin organisaatiolla ei ole ennestään jaettuja kokemuksia, oletuksia ja toimintaa eli uudessa organisaatiossa ei ole historian tuotteena syntynyt kulttuuria, vaan kulttuuri muotoutuu vähäisten yhteisten kokemusten ja toimintojen pohjalta. Organisaation elinkaaren alussa saattavat jäseniä ennestään jakavat alakulttuurit, kuten ammattikulttuurit, olla hallitsevia. On myös mahdollista, että nämä alakulttuurit jäävät hallitseviksi, eikä organisaatioon muodostu yhteistä kulttuuria.

2. Organisaatioon tulee uusi jäsen, joka on oppimisprosessina edellisestä poikkeava, koska hän sosiaalistuu jo olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin. Tässä yhteydessä on aiheellista erottaa Bergerin ja Luckmannin (1994, 147-166) tavoin primaari- ja sekundaarisosialisaatio. Primaarisosialisaatio tarkoittaa lapsen sosiaalistumista maailmaan. Lapsella ei ole "ennakkotietoa" maailmasta, joten hän "ottaa haltuunsa" maailman, jossa toiset jo elävät (mts. 148). Sekundaarisosialisaatiolla Berger & Luckmann (1994, 157) tarkoittavat institutionaalisten tai instituutioperustaisten "osamaailmojen" sisäistämistä. Tällaiseksi osamaailmaksi voidaan olettaa organisaatio, jossa yksilö työskentelee. Sekundaarisosialisaatiolla viitataan erilaisiin roolimalleihin, sanavarastoihin, tulkinta- ja käyttäytymismalleihin. Toisin sanoen sekundaarisosialisaatiossa sosiaalistutaan johonkin ala- tai ammattikulttuuriin. Berger & Luckmann käyttävät esimerkkinä ratsuväkeä, mutta yhtä hyvin tällaisena "alakulttuurina" (suhteessa yhteiskuntaan) voidaan pitää organisaatiota, jonka kulttuuri voi perustua ammattien tai organisaation nimen

varaana. Sekundaarisosialisaatio ei ole yhtä ehdoton ja väistämätön kuin primaarisosialisaatio. Tästä syystä organisaatiokulttuuriin sosiaalistuminen on aina osittaista ja toisinaan syvällisempää ja toisinaan pinnallisempaa. Tämä osaltaan selittää "heikkojen" ja "vahvojen" kulttuurien olemassaoloa.

3. Organisaatio ja sen jäsenet oppivat organisaatiokulttuurin muuttuessa. Organisaatiokulttuuri on dynaaminen, koska sitä jatkuvasti konstruoidaan ja uusinnetaan toiminnalla, joten oppimista tapahtuu jatkuvasti. Organisaation kaikki tapahtumat ja tilanteet tuskin ovat yhtä tärkeitä oppimisen kannalta, joten on aiheellista Scheinin (1987, 177-179) tavoin tarkastella ns. kriittisiä tapahtumia, joita ovat mm. epäonnistumiset, rekrytoinnit, palkitsemis- ja rankaisemistilanteet. On siis oletettavaa, että tämän tyyppiset tilanteet ovat oppimisen kannalta tärkeitä, mutta varsinkin olemassa olevan kulttuurin ylläpitävää oppimista tapahtuu varmasti arjessa kaiken aikaa.

Organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta olennaisia ovat tilanteet yksi ja kolme. Kulttuuriin sosiaalistuminen jää organisaatiokulttuurin muutoksen tarkastelun ulkopuolelle.

Eräs ongelma on se, onko oppiminen yksilöissä vai ryhmässä tapahtuvaa. Helpoin vastaus tietysti on, että molemmissa. Perinteisesti oppimispsykologia on yksilökeskeistä, joten on houkuttelevaa ajatella, että ryhmäoppiminen on yksilöiden oppimisen summa. Ryhmäoppimisessa voidaan erottaa kaksi peruslähtökohtaa (Kauppi 1996):

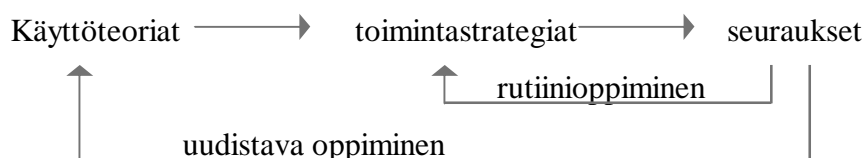
1. Ryhmä oppii yksilöiden kautta (esim. Argyris & Schön)
2. Ryhmä oppii (re)konstruoimalla, jolloin ryhmälle muodostuu yhteinen tietoperusta. Oppiminen on siis sosiaalista toimintaa.

Ei-yksilöllisiä oppimisteorioita on hyvin vähän (Kauppi 1996). Organisaatiokulttuurin oppimisessa tulisi hyödyntää hyvin monia nykyisiä oppimisteorioita, jotta kulttuurin oppimisesta saadaan realistinen käsitys. Seuraavat näkökulmat ja käsitteet ovat käyttökelpoisia organisaatiokulttuurin oppimista tarkasteltaessa.

3.4.1 Oppimisen tasot

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa syytä erotella erilaisia oppimisen tasoja. Tuntuu luontevalta ajatella, että ihminen oppii arkipäiväistä tekemistä eri tavalla kuin oppiessaan uusia perusoletuksia tai käyttöteorioita. Bateson (Vesala 1990) on esittänyt sosiaalisen oppimisen teorian, jossa korostetaan erilaisia oppimisen tasoja. I-tason ("ykköstason") oppimisessa samaan ärsykkeeseen aletaan reagoida eri tavalla kuin aiemmin vastaavassa tilanteessa. Tällaista oppimista on tottuminen, ulkooppiminen sekä välineellinen ja klassinen ehdollistuminen. I-tason oppiminen edellyttää, että oppija kykenee havaitsemaan toistuvan tilanteen samaksi kontekstiksi. II-tason ("kakkostason") oppiminen tarkoittaa muutosta siinä tavassa, millä I-tason muutokset tapahtuvat. Toisin sanoen oppijalla muodostuu kontekstista oletuksia, jotka vaikuttavat siihen miten oppija tulkitsee yksittäisiä tapahtumia ja ottaa vastaan tietoa niiden välisistä suhteista. II-tason oppimiseen on viitattu mm. oppimaan oppimisen käsitteellä. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on nimenomaan kyse II-tason oppimisesta, jolloin ihmisten oletukset kontekstista muuttuvat.

Organisaatiotutkimuksen piirissä Argyris & Schön (1978) ovat eritelleet oppimisen tasoja. He nojautuvat tarkastelussaan Batesonin oppimisteoriaan (Argyris & Schön 1978, 18; Vesala 1992, 74). Argyris & Schön (mt.) erottelevat kaksi oppimisen tasoa, yksöissilmukka oppimisen (single-loop learning) ja kaksoissilmukka (double-loop) oppimisen. Käytän tässä yhteydessä yksöissilmukkaoppimisesta rutiinioppimisen nimitystä ja kaksoissilmukkaoppimisesta uudistavan oppimisen nimitystä (vrt. Kuittinen 1998). Rutiinioppimisessa organisaatio suojautuu ja korjaa virheitä pitääkseen yllä käyttöteoriaansa. Uudistavassa oppimisessa puolestaan organisaatio joutuu korjaamaan virheitä muuttamalla organisaation normeja ja oletuksia eli käyttöteoriaansa. Rutiinioppiminen ja uudistava oppiminen voidaan luontevasti rinnastaa Batesonin esittämiin I- ja II-tason oppimiseen. Tämän perusteella voidaan sanoa, että organisaatiokulttuurin oppimisessa on nimenomaan kyse syvällisestä, uudistavasta (II-tason, kaksoissilmukka) oppimisesta, jossa organisaatio kyseenalaistaa vallitsevia arvoja, normeja, perusoletuksia tai käyttöteorioita. Rutiinioppimista ja uudistavaa oppimista voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla:



Kuva : Rutiinioppiminen ja uudistava oppiminen Argyriksen ja Schönin teoriassa (Kuittinen 1998)

Argyriksen ja Schönin esittämät käyttöteoriamallit, Mallit I ja II (Ks.s.), liittyvät oppimisen tasoihin, koska Mallissa I organisaation oppiminen on rutiinioppimista, kun taas Mallissa II oppiminen on uudistavaa (Argyris & Schön 1978, 62-63, 137). Käytännön muutosohjelmissa olisi siis syytä pyrkiä Malli II:n mukaisiin organisaatioihin, jotta voitaisiin puhua organisaatiokulttuurin muutoksesta. Jotta organisaatio olisi Malli II:n mukainen, sen täytyy oppia oppimaan milloin ja missä tilanteessa se tarvitsee rutiinioppimista ja missä uudistavaa oppimista (Mts. 26). Toisin sanoen oppimaan oppiminen on keskeistä organisaation kulttuurin muutoksessa.

3.4.2 Oppimisen kontekstuaalisuus

Edellä esitetty oppimisen tasojen tarkastelu perustuu oppimisen kontekstuaalisuuteen. Oppimisen kontekstuaalisuuden lähtökohtana on, että toimintakäytäntöjen tietoperusta ja rutiinit (rinnasteinen organisaatiokulttuurille) ovat luonteeltaan piileviä, idiografisia ja kontekstuaalisia (Kauppi 1993, 67). Tällöin myös organisaatiokulttuurin oppiminen tapahtuu siinä kontekstissa, missä sosiaalinen toiminta tapahtuu. Lisäksi kontekstuaalisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on kollektiivinen tapahtuma (mts. 72). Erityisesti organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta on olennaista huomata, että kulttuuri ei ole koskaan tyhjiössä, vaan siinä on toimijoita, jotka oppivat toimintakontekstistaan. Kun toimijat oppivat toimimaan kontekstin eli kulttuurin edellyttämällä tavalla, niin kulttuuri vahvistaa itseään. Kulttuurin itseään vahvistavaa kehää on vaikea murtaa. Tähän johtopäätökseen tulee myös Kauppi (1993) tarkastellessaan toimintakäytäntöjen ja rutiinien muutosmahdollisuuksia. Kaupin (mts. 70) mukaan (organisaatiokulttuurin) muutoksen kannalta on olennaista muuttaa toimintakäytäntöjä ja toimintaympäristöä, koska muuten oppiminen ei muutu kontekstuaalisen luonteen vuoksi. Organisaatiokulttuurin muutokseen liittyvät oppimisprosessit tulisi siis kytkeä arkiseen toimintakontekstiin.

3.4.3 Yksilöiden ja organisaatioiden oppiminen - sosiaalinen oppiminen yhdistävä tekijä

Yksilöiden ja organisaatioiden oppimisen suhde on varsin monimutkainen ja -ulotteinen. Yksilöiden oppimista on oppimispsykologiassa tarkasteltu syvällisesti monesta näkökulmasta (Ks. esim. Rauste-von Wright & von Wright 1994). Oppimisen psykologia on monesti sidoksissa koulutuksen ja koulunkäyntiin, jolloin tavoitteena on parantaa ja tehostaa oppimista. Organisaatiokulttuurin oppiminen on ilmiönä kuitenkin tiedostamattomampi, koska organisaatiokulttuuri tavallaan opitaan itsestään. Oppimispsykologia on siis monessa tapauksessa riittämätöntä organisaatiokulttuurin oppimisen kannalta. Tosin nykyisin oppimisen tutkimisessa ollaan alettu kiinnostua oppimisen sosiaalisesta luonteesta (Rauste-von Wright & von Wright 1994) sekä toimintakäytäntöjen ja -rutiinien muodostumisessa, erityisesti työssä (Kauppi 1993). Kaiken kaikkiaan oppimispsykologia tarjoaa avartavia näkökulmia organisaatiokulttuurin oppimiseen, mutta oppimispsykologiaan ei tässä yhteydessä puututa aiheen laajuuden vuoksi.

Organisaatiokulttuurin yksilölliseen oppimiseen tarjoaa kiinnostavan näkökulman Jack Mezirowin (1995) oppimisteoria, jonka mukaan oppiminen on merkityksen antamista. Ihmiset ymmärtävät kokemuksiaan antamalla niille merkityksiä ja lisäksi ihminen on taipuvainen pätevöittämään merkityksiään, vaikka hänen merkityksensä olisivat jollain tavalla vääristyneitä tai puutteellisia. Toisin sanoen ihmiset pitävät kiinni oletuksistaan ja merkityksistään vaikka ne olisivatkin vääristyneitä tai puutteellisia. Mezirowin näkemys on varsin hedelmällinen organisaatiokulttuurin näkökulmasta, koska usein organisaatioissa on vääristyneitä ja jopa haitallisia oletuksia ja merkityksiä. Mezirowin mukaan tällaisten haitallisten oletusten paljastaminen ja muuttaminen on mahdollista kriittisen reflektion avulla, jolla tarkoitetaan aikaisemmin opittujen ennako-oletusten eli premissien kyseenalaistamista (mts. 29). Organisaatiokulttuurin muutos on juuri perusoletusten kyseenalaistamista ja muuttamista. Mezirow nimittää premissien reflektointia ja muuttamista uudistavaksi oppimiseksi (mts. 35). Organisaatiokulttuurin muutoksen edellytyksenä on uudistava oppiminen, joten kriittinen (itse)reflektio on olennainen käsite organisaatiokulttuurin muutoksessa. Pelkkä kriittinen reflektio ei kuitenkaan riitä uudistavaan oppimiseen, vaan ihmisten toiminnan pitää muuttua uusien oletusten tai premissien mukaisiksi (mts. 375). Uudistavan oppimisen edellytyksenä on siis kriittinen reflektio ja toiminnan muuttuminen.

Oppiminen on periaatteessa yksilöpsykologinen prosessi. Kiinnostavaa kysymys kuitenkin on, miksi ihmiset organisaatiossa oppivat samalla tavalla? Miksi ihmisille syntyy yhteisiä ja jaettuja oletuksia ja käsityksiä? Ainoa vastaus näihin kysymyksiin on, että organisaatiokulttuurin oppimisessa on ensisijaisesti kyse sosiaalisesta oppimisesta ja ryhmäoppimisesta. Kuten Argyris & Schön (1978, 9) toteavat, organisaation oppiminen ei ole sama kuin yksilöiden oppiminen organisaatiossa. Organisaation oppiminen edellyttää yksilöiden oppimista, mutta organisaation oppimisessa on kyse jostakin laajemmasta sosiaalisesta oppimisesta ja ryhmäoppimisesta. Useat tutkijat määrittelevätkin kulttuurin oppimisen nimenomaan ryhmäoppimiseksi (esim. Schein, Argyris). Scheinin (mts. 185-189) mukaan kulttuurin oppimista on kahden tyyppistä:

1 Positiiviset ongelmanratkaisutilanteet

2 Ahdistuksen välttämistilanteet

Positiivisessa ongelmanratkaisutilanteissa opitaan ratkaisemaan jokin tietty ongelma, esim. myynnin lasku, tietyllä tavalla ja tätä tapaa sovelletaan myös seuraavalla kerralla kun kyseinen ongelma ilmenee. Toisin sanoen ongelmanratkaisutapa vahvistuu. Ongelmanratkaisun "ratkaisu" voi olla ulkoista käyttäytymistä, tapa ongelman havaitsemiseen tai sen mieltämiseen, joukko tunteita, joukko uskomuksia tai uudet oletukset ympäristön luonteesta (mts. 186). Positiivinen ongelmanratkaisu voi vahvistaa jotakin tai kaikkia näistä reaktioista. Ahdistuksen välttämistilanteissa puolestaan ryhmä oppii havaitsemaan, ajattelemaan, tuntemaan ja käyttäytymään tavalla, joka estää tilannetta muodostumaan uudelleen kipua tuottavaksi tai herättämästä luonnollista ahdistusta, joka johtuu epävarmuudesta tai tiedollisesta ylikuormituksesta (mts. 188). Scheinin esittämät oppimisen mekanismit ovat jossain suhteessa yksinkertaistavia, koska ne eivät ota huomioon esim. oppimisen tasoja. Toisaalta positiiviset ongelmaratkaisutilanteet ja ahdistuksen välttämistilanteet valottavat organisaatiokulttuurin oppimisen sosiaalista luonnetta. Lisäksi esitetyt oppimismekanismit osoittavat jälleen kerran sen, että ihmiset pyrkivät melko pysyviin oletuksiin ja haluavat välttää epävarmuutta ja ahdistusta.

Argyrisin & Schönin (1978) teoriassa organisaatioiden ja yksilöiden oppiminen perustuu paljolti samanlaiselle logiikalle kuin yksilöiden ja organisaatioiden käyttöteorioiden tarkastelu (ks. käyttöteoriat s.). Organisaation oppimisessa yksilö toimii organisaation käyttöteorian mukaisesti, mikä johtaa tai ei johda odotusten mukaiseen tulokseen. Toiminnan

tuloksellisuuden mukaisesti organisaation käyttöteoria joka vahvistuu tai ei vahvistu (Argyris & Schön 1978, 18). Vahvistumisen tuloksen pitää koodautua yksilöiden käsityksiin ja organisaation karttoihin. Mikäli tätä ei tapahdu, vain yksilöt ovat oppineet, ei organisaatio. Organisaatioiden oppimisesta voidaan puhua silloin kun vahvistamisen eli oppimisen tulokset koodautuvat sekä yksilöiden käsityksiin että organisaatioiden karttoihin organisaation käyttöteoriasta. Tässä oppimisessa on siis yksilöllinen ja kollektiivinen taso. Yksilöillä on jokin käsitys organisaation käyttöteoriasta. Mikäli tämä tai jokin muu käsitys vahvistuu ja koodautuu uudeksi käsitykseksi, niin on tapahtunut yksilöllistä oppimista. Organisaatiossa vallitsee kuitenkin kollektiivinen jaettu kartasto, joka syntyy, kun yksilöt vuorovaikutuksessa täydentävät käsityksiään organisaation käyttöteoriasta. Mikäli vahvistumisen tulos koodautuu myös tähän organisaation kartastoon, niin on tapahtunut organisaation oppimista. Organisaatiokulttuurin muutos on mahdoton ilman yksilöiden ja organisaation oppimista. Tämä on huomionarvoinen seikka käytännön muutostyössä, koska usein kiinnitetään huomiota vain johonkin organisaation tasoon.

3.4.4 Perinteistä luopuminen: Poisoppiminen

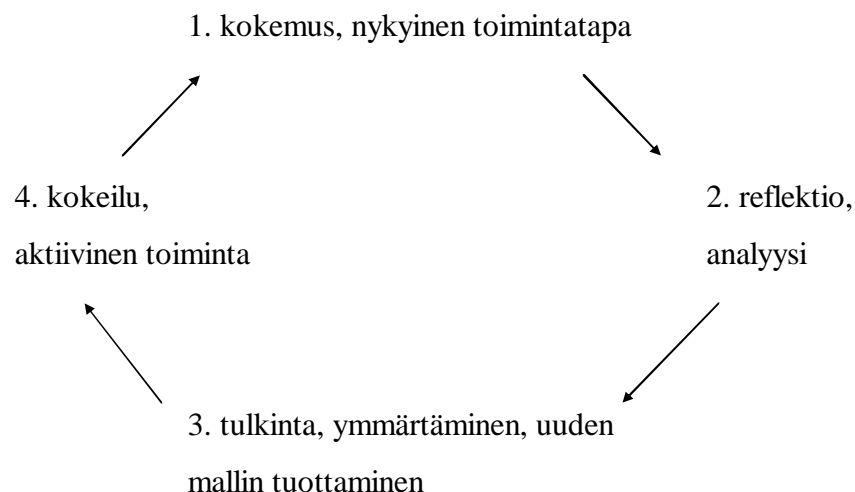
Organisaation muutoksessa on jossain määrin luovuttava perinteistä, joten organisaatiokulttuurin muuttumisessa ja muuttamisessa ei ole pelkästään kyse uuden oppimisesta. Silénin (1995, 247) tutkimuksessa ilmeni, että aikaisemmista toimintamuodoista tulee sanoutua irti, koska muuten vanhat ja uudet toimintamuodot sekoittuvat keskenään. Mikäli nämä toimintamuodot ovat keskenään ristiriitaisia (esim. tulosjohtaminen ja TQM kokonaisvaltainen laatujohtaminen), niin vanhoista toimintamuodoista ja perinteistä on pyrittävä irtaantumaan. Perinteistä irrottautumisessa on kuitenkin muistettava, että tilalle pitää tuoda jotain. Jos vain perinteet rikotaan, eikä tilalle luoda mitään, joutuu organisaatio tyhjiöön ja pahimmassa tapauksessa kaaokseen.

Perinteistä luopumisessa on olennaista poisoppiminen eli se, kuinka vanhoista oletuksista ja toimintatavoista päästään eroon. Bateson (Vesala 1990, 22) luokittelee poisoppimisen I-tason oppimiseksi, koska poisoppimisessa jokin reaktio sammuu. Tässä mielessä poisoppiminen on helpompaa kuin uusien oletusten oppiminen. Sen sijaan oletusten poisoppiminen on varmasti vaikeampaa, joten se on jossain määrin nähtävissä II-tason

oppimisena. Ohjenuorana voisi todeta, että II-tason poisoppiminen pitää korvautua II-tason oppimisella. Näin varmasti tapahtuukin, mutta muutoksessa uuden oppimisen pitäisi olla muutosten päämäärien mukaista.

3.4.5 Tietoinen oppimiskehä ja dialogi

Edellä on analysoitu organisaation oppimista. Kirjallisuudessa on esitelty melko paljon sitä, miten organisaatiossa voidaan tietoisesti edistää oppimista (Argyris & Schön 1978, Engeström 1995, Dixon 1994, Sarala & Sarala 1996). Kiinnostava havainto on, että monet organisaation oppimista edistävät mallit esitetään kehämäisesti. Tämä selittynee osittain sillä, että organisaation oppimista edistävät mallit olettavat, että oppimisen tulee perustua kokemuksiin ja kokemusten reflektointiin. Kokemuksia refleктоitaessa ja toimintatapoja muunnettaessa syntyy uusia kokemuksia, joita voidaan jälleen reflektiivisesti tarkastella. Oppimisen kehämäisyys jatkuu tällä tavalla. Tietoinen oppimiskehä on pääpiirteissään seuraavanlainen:



Kuva : Tietoinen oppimiskehä (ks. esim. Dixon 1994).

Esitetty malli on melko raju yleistys, mutta tuo kehämäisten mallien olennaiset piirteet esille. Olennaista on opimisen kokemuseräisyys ja prosessiluonne. Tosin Engeström (1995, 81-82) varoittaa kokemuksen kaksiteräisyydestä eli siitä, että kokemuksesta ei välttämättä opita, vaan tarvitaan kokeilemista. Toisaalta kokeileminen myös tuottaa kokemuksia, joten kokemus on oppimista käsiteltäessä mielletävä laajassa mielessä.

Kiinnostava kysymys on, voidaanko oppimiskehällä tavoittaa myös organisaatiokulttuurin oppiminen. Nähdäkseni tälle ei ole olemassa teoreettisia tai empiirisiä esteitä. Se, onnistutaanko tietoisella oppimiskehällä muuttamaan organisaatiokulttuuria, riippuu ratkaisevasti siitä, miten kehällä kuljetaan. Kokemusten, kokeilujen, kulttuurin ja toiminnan reflektointi ei automaattisesti onnistu kehää kulkemalla, mutta oppimiskehä tarjoaa selkärangan, jonka varassa organisaatiokulttuurin muutos voi tapahtua.

Organisaatiokulttuurin oppimisessa ja ylipäänsä organisaation oppimisessa, kuten useissa oppimiskehämalleissa, korostetaan dialogia oppimista edistävänä tietoisena toimenpiteenä (Schein 1993; Senge 1990). Organisaation oppimiskyky riippuu ratkaisevasti siitä, kuinka siellä osataan käydä dialogia. Schein (1993) korostaa vertikaalisen ja horisontaalisen dialogin merkitystä organisaation oppimisessa. Dialogi on vuoropuhelua, mutta kuitenkin erotettava tavallisesta keskustelusta. Dialogin isän Sokrateen lähtökohtana oli, että hän ei esittänyt mitään valmista ja keskustelulla ei ollut lopputulosta. "Olennaista on keskustelu ja kysymyksenasettelu, ei tarkastelun päätepiste" (Saarinen 1985, 9-23). Sokrates ei opettanut, vaan keskusteli. On sanottu, että Sokrates toimi henkisenä kättilönä: hän auttoi toisia synnyttämään, eikä itse synnyttänyt (mts.).

Dialogin systemaattista tarkastelua on melko vähän. Habermas on esittänyt kommunikatiivisen toiminnan teorian pohjalta hyvän dialogin kriteerit (Kangas 1987, 38-43, Habermas 1994, 82):

1. Totuus. Dialogissa tulee esittää tosiasioita.
2. Oikeellisuus. Puhujan toiminta on sosiaalisesti hyväksyttyä ja oikeutettua.
3. Totuudellisuus. Puhujan ilmaisee itseään rehellisesti.

4. Ymmärrettävyys. Asiat tulee esittää siten, että toiset ymmärtävät viestin.

Habermasin ajatusten ja kriteerien pohjalta on Ruotsissa ja Norjassa kehitelty työyhteisön kehittämisohjelma, jota nimitetään demokraattiseksi dialogiksi tai konferenssimentelmäksi. Demokraattisen dialogin toteutuminen edellyttää seuraavien periaatteiden toteutumista (Juuti & Lindström 1995, Laitinen ym. 1996):

- Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osanottajien välistä vuorovaikutusta.
- Kaikkien, joita asia koskee, täytyy voida osallistua keskusteluun.
- Mahdollisuus osallistua ei kuitenkaan riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Ei riitä, että tuo esille omat ajatuksensa, täytyy myös auttaa muita tuomaan esille omia ajatuksiaan.
- Kaikki osanottajat ovat tasavertaisia. On luonnollista, että osanottajien välillä on valtaeroja tai tiedoista johtuvia eroja, mutta nämä erot täytyy pyrkiä supistamaan mahdollisimman pieniksi.
- Omat työkokemukset antavat oikeutuksen esittää mielipiteitä.
- On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät sen mistä on puhe.
- Kaikki esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitteistä ei saa hylätä ilman, että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti.
- Mielipiteet esitetään suullisesti.
- Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia ajatuksia kuin hänellä itsellään on.
- Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden ja arvojen esiintyminen.
- Dialogin tulee johtaa käytännön toimenpiteisiin.
- Osallistujien kokemusta on ainakin osittain pidettävä oikeutettuna.
- Osallistujien työroolit - johtajien mukaanlukien - voidaan ottaa keskustelun alaisiksi.

Demokraattisen dialogin mentelmä ei ole saanut varauksetonta kannatusta. Sitä on moitittu sekä teoreetiselta että empiiriseltä kannalta vaatimattomaksi (Engeström 1995, 118). Engeströmin mukaan (mt.) demokraattinen dialogi perustuu vain vuoropuhelun ideaan, eikä muita muutoksen elementtejä huomioida. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että dialogi olisi merkityksetön asia muutoksen kannalta, mutta se ei ole riittävä tekijä.

Dialogia voidaan tarkastella prosessina, mikä on varsin sopiva näkökulma dynaamisen ilmiön tarkasteluun. Dialogi kehittyy vähitellen, joka voidaan myös nähdä organisaation muutoksena. Organisaation kyky dialogiin kehittyy, mikä on samalla organisaation muutosta. Seuraavassa on esitelty dialogin kehitysvaiheita (Isaacs 1993). Siirtyminen vaiheesta toiseen tapahtuu kriisien kautta. Kun ryhmä kohtaa tiettyjä ongelmia, jotka se joutuu ratkomaan, niin se siirtyy seuraavalla tasolle. On syytä huomata, että dialogin kehitys ei välttämättä kulje suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan vaiheissa voidaan palata taaksepäin. Lisäksi organisaatiossa voi olla piirteitä useammista vaiheista, mutta yleensä yksi vaihe on hallitseva.

1. Muotoutuminen

Kun dialogi aloitetaan, erilaisia ihmisiä kerääntyy yhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen osanottaja tuo mukanaan erilaisia tietoja, kokemuksia ja näkökulmia. Muotoutumisvaiheen ensimmäinen haaste onkin saada osanottajat tunnistamaan tämä tosiasia sekä hyväksymään, että dialogin tarkoitus on tutkiskella ihmisten erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Onnistunut vuoropuhelu kaipaa alkuviritykseksi rupattelua, kanavien aukaisua, varmistusta siitä, että osapuolten aiheet ovat vilpittömiä. Alkuvaihe on tunteiden luomisen vaihe.

Vuorovaikutus on vielä tässä vaiheessa varautunutta. Osanottajat eivät uskalla tuoda omia näkemyksiään ja kokemuksiaan tarkastelun alaisiksi. Yleensä muotoutumisvaiheessa aletaan jo vähitellen avautua ja vuorovaikutus saa kehittyneempiä piirteitä. Tämä prosessi on vaativa ja toisinaan turhauttavakin, mutta onnistuessaan palkitseva.

Muotoutumisvaiheessa ei vielä saavuteta varsinaista dialogia. Kanssakäyminen on keskustelua, jossa valikoivasti kiinnitetään huomiota joihinkin asioihin, toisiin taas ei. Tällainen keskustelu johtaa muotoutumisvaiheen kriisiin, koska ihmiset huomaavat, että parhaasta yrityksestä huolimatta, he eivät saa dialogia onnistumaan.

2. Epävarmuus

Vähitellen dialogin osanottajat alkavat huomata, että he ovat tekemässä jotain tavallisuudesta poikkeavaa. He käyvät dialogia asioista, joista ei arkielämässä puhuta kovinkaan paljon. Kun jokaisen ajattelu ja käsitykset alkavat tulla esille, saattaa aiheutua myös turhautumista, koska osanottajat huomaavat, että jokaisella on oma tapansa ajatella asioista. Osallistujat pohtivat käsitystensä hyvyttä. Ryhmässä alkaa nousta kysymyksiä: Mikä on totta? Mikä on väärin? Kuinka pitkälle ryhmä on halukas jatkamaan itsensä tutkiskelua? Vertauskuvallisesti voisi sanoa, että ryhmä tuntee olevansa suuressa pesukoneessa, vieläpä linkousvaiheessa.

Organisaatiossa saattaa ilmaantua näkemysten kärjistymistä. Äärimmäisiä mielipiteitä ja käsityksiä esitetään ja argumentoidaan. Organisaatio saattaa jakautua mielipiteitä jakaviin klikkeihin. Tällaisen kriisin ratkaiseminen edellyttää, että jokainen osanottaja on tietoinen ryhmän tapahtumista ja on valmis muuttamaan omaa suhtautumistapaansa. Erityisen tärkeä on dialogin innoittajan rooli. Hän ei saa olla puolueellinen. Sen sijaan hänen on autettava ryhmää näkemään asioita syvällisemmin, jotta ryhmä pääsee dialogissa eteenpäin.

3. Kysely

Mikäli suurin osa ryhmästä haluaa jatkaa dialogia, keskustelu lähtee tässä vaiheessa uusille raiteille. Ryhmä alkaa yhdessä tutkia ja esittää kysymyksiä. Aiemmin energia ja aika meni pienten käyttäytymiseen liittyvien seikkojen käsittelyyn. Nyt ryhmässä hyväksytään ja kunnioitetaan ihmisten erilaisuutta. Toisinaan tässä vaiheessa dialogi alkaa elää kokonaan uudella tavalla. Osallistujat pohtivat ja kysyvät. He alkavat ymmärtämään koko dialogin merkityksen uudella tavalla.

Vaikka tässä vaiheessa dialogi on tuottoisaa ja tyydyttävää, saattaa se kuitenkin johtaa uuteen kriisiin. Ihmiset huomaavat, että monet asiat ovat yleensä monimutkaisia. Tämä voi aiheuttaa tuskaa ja ahdistusta. Tutut käsitykset ja olettamukset eivät olekaan parhaita mahdollisia. Omia käsityksiä voi syventää ja toiset ihmiset tuovat uusia näkökulmia esille. Tämän kriisin ratkaiseminen edellyttää luottamuksellista vuorovaikutusta.

4. Luovuus

Mikäli edellisen vaiheen kriisi kyetään ratkaisemaan, ryhmä siirtyy kokonaan uudelle tietoisuuden tasolle. Osanottajat tiedostavat, että he osallistuvat yhteiseen prosessiin, jossa haetaan uusia näkökulmia ja jalostetaan ajatuksia. Tässä vaiheessa muisti ja ajattelu erotetaan toisistaan. Keskustelu ja ajattelu voi olla vaikeaa, koska kokemuksiin ja muistiin sisältyy monia jäykkiä käsityksiä ja luokituksia, jotka on pakko purkaa pois. Dialogissa voi toisinaan olla täysin hiljaista.

Entisten jäykkien ajattelutapojen ja käsitysten osittainen hylkääminen luo pohjaa yhteisen todellisuuden luomiselle. Se on onnistunut tuomaan esille ryhmän jäsenten erilaisia näkemyksiä ja käsityksiä sekä kyseenlaistamaan niitä ja sitä kautta luonut kokonaan jotain uutta.

Edellä esitetyt dialogin vaiheet muistuttavat monilta osin ryhmän kehitysvaiheita. Ryhmän työskentely ja yhdessäolo muuttuu ja kehittyy kriisien ratkomisen kautta. Kehitysvaiheista välittyä myös normatiivinen sävy, vaikka malli kehitysvaiheista onkin syntynyt tutkimusten kautta.

Tietoinen oppimiskehä ja siihen liittyvä reflektio ja dialogi ovat keskeisesti esillä organisaation oppimisen tarkastelussa. Melko vähän on kuitenkin esitetty käytännön muutosohjelmia, joissa reflektion ja dialogin konkreettinen toteutuminen olisivat dokumentoitu. Organisaation oppimisen ja muutoksen teoreettisen ja osin jopa normatiivisen tarkastelun ja käytännön muutostyön välillä on kuilu, jonka ylittäminen vaatii uudenlaista teorian ja käytännön yhdistävää ajattelua.

3.5 Organisaatiokulttuurin muutos ja johtajuus

Johtajuus on aina ollut keskeisin organisaatiotutkimuksen teema, eikä organisaatiokulttuurin tutkimus ole vähentänyt johtajuustutkimuksen suosiota. Päinvastoin, sillä organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä johtajuutta on erityisesti korostettu (ks. esim. Juuti 1992; Hampden-Turner 1991; Schein 1987; Silén 1994). Itse

asiassa organisaatiokulttuurin tutkimus on myös johtajuustutkimuksen yksi kehitysvaihe. Johtajuustutkimuksessa on seuraavien vaiheiden kautta päädytty johtajuuden kulttuurisen luonteen tarkasteluun.

1. Piirretutkimuksessa (1900-luvun alussa) pyrittiin löytämään johtajille ominaisia luonteenpiirteitä, paljolti suurten johtajien (Napoleon, Julius Caesar) tutkimiseksi. Piirretutkimuksessa löydettiin joitain johtajille ominaisia piirteitä, kuten älykkyys, innokkuus ja itseensä luottaminen. Johtajien luonteenpiirteet oletettiin synnynnäisiksi. Piirretutkimuksessa ilmeni ongelmia, koska kaikille johtajille yhteisiä piirteitä tai kaikissa tilanteissa sopivia piirteitä ei löydetty. Lisäksi piirretutkimus keskittyi liikaa johtajaan, eikä kiinnittänyt huomiota johdettaviin.

2. Johtamistyylien tutkimus kiinnitti huomiota johtajan luonteenpiirteiden sijaan johtajan käyttäytymiseen. Johtamistyylien tutkimus oli vilkkaimmillaan 1950-60-luvuilla. Tunnetuin lienee 10-vuotiaiden poikien askarteluryhmässä tehty tutkimus (Lewin, Lippitt & White 1943). Poikien johtajan käyttäytymistä vaihdeltiin kolmella tavalla: autoritaarinen, demokraattinen ja laissez faire (eli antaa mennä -tyyli). Laissez faire tyyli oli huonoin sekä viihtymisen että tehokkuuden kannalta. Autoritaarinen ja demokraattinen olivat molemmat hyviä tehokkuuden kannalta, mutta demokraattisessa ryhmässä viihtyminen oli suurinta. Runsaan johtamistyyli tutkimuksen aikana syntyi perusjako tehtävä- ja ihmissuhdejohtajan välillä. Tämä jako on varsin tunnettu, mm. Blaken ja Moutonin johtamisuudukko (managerial grid) ja Balesin interaktioanalyysi (IPA Interaction process analysis) perutuvat tähän jakoon ja myöhemmin Schein on käyttänyt jakoa johtamiskulttuuria tarkastellessaan (ks.s.).

Johtamistyyli tutkimuksen tavoitteena oli löytää hyvä ja tehokas johtamistyyli, mutta ongelmana oli edelleen liiallinen keskittyminen johtajiin. Johtamistyyliä ei kuitenkaan voi valita, vaan se moutoutuu johtamistilanteen pohjalta.

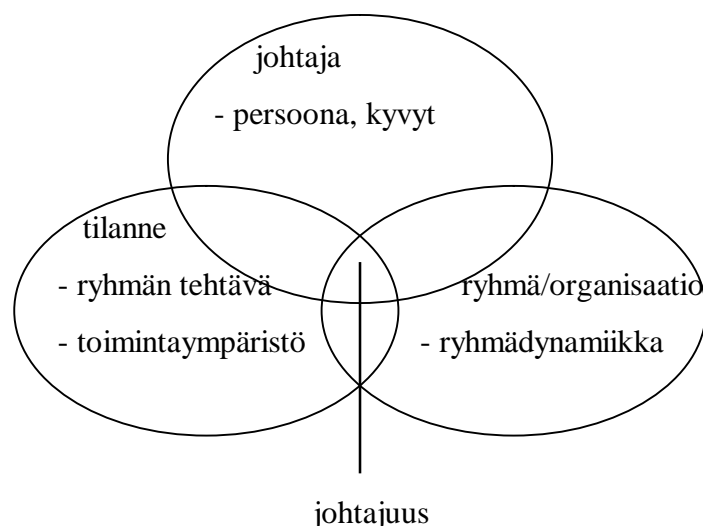
3. Tilannenäkökulmaa korostettiin juuri johtamistyyli tutkimuksen puutteiden pohjalta. Perusolettamus oli, että johtajalla on tärkeitä ominaisuuksia tilanteessa, jossa ryhmä toimii. Tilannetutkimus keskittyi liikaa ryhmän tehtävään tai päämäärään ja muut tilannetekijät (mm. ryhmän ilmapiiri ja resurssit) jäivät tutkimuksen ulkopuolelle.

4. Vuorovaikutusmallit tulivat suosioon edellisten näkökulmien riittämättömyyden pohjalta. Vuorovaikutusmalleissa pyrittiin yhdistämään johtajan luonteenpiirteiden, johtamistyylin ja tilanteen yhteisvaikutus. Tunnetuin vuorovaikutusmalli lienee Fiedlerin kehittämä ns. kontingenssi-malli, joka ottaa huomioon johtamistyylin ja tilannetekijät. Johtamistyyli vaihtelee tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneen välillä. Tilannetekijöitä puolestaan ovat:

- johtaja-alaissuhteet (hyvät tai huonot)
- ryhmän tehtävä rakenne (määritelty tarkasti tai epämääräinen)
- johtajan valta-asema (vahva tai heikko)

Fiedlerin mallissa muotoillaan edellisten tekijöiden pohjalta erilaisia tilanteita ja pyritään löytämään kuhunkin tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Mallin pohjalta on kehitetty koulutusohjelma, jossa pyritään löytämään kunkin johtamistyyliin sopivat tilannetekijät, koska kontingenssi-mallissa oletetaan johtamistyyli muuttumattomaksi.

Toinen tunnettu vuorovaikutusmalli on Hollanderin (1978) esittämä transaktio-malli, joka korostaa sosiaalista vaihtoa johtamisen perustana. Hollanderin mukaan johtaminen koostuu tilannetekijöiden, johtajan ja johdettavan ryhmän/organisaation vuorovaikutuksessa kuvassa osoitetulla tavalla.



Kuva : Johtajuuden osatekijät Hollanderin mukaan (Hollander 1978)

Vuorovaikutusmallit olivat monipuolisempia kuin aiemmat johtajuusteoriat. Ne kuitenkin keskittyivät melko paljon pienryhmään. Lisäksi ryhmän toimintaympäristö jäi melko vähälle huomiolle, esimerkiksi toisten ryhmien vaikutus johtajuuteen.

5. Kulttuurimallit syntyivät organisaatiokulttuurin tutkimuksen myötä. Johtamiskulttuuria tarkastelevat mallit eivät kuitenkaan ole yhtenäinen mallien joukko, vaan kyse on pikemminkin näkökulmasta. Johtamiskulttuuria tarkastellessa huomio kiinnittyy tavalla tai toisella merkityksiin ja merkitysten johtamiseen. Silén (1995) nojaa merkitysten johtamista koskevassa analyysissään fenomenologiseen sosiologiaan. Koska yksilöiden todellisuus ja merkitykset muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, on johtaminen ymmärrettävissä prosessiksi, jossa yksi tai useampia ihmisiä pyrkii rakentamaan ja määrittelemään muiden todellisuutta (Silén 1995, 89). Toisin sanoen organisaatiokulttuurin muuttamisessa johtaja pyrkii viestinnän avulla ohjaamaan organisaatiossa vallitsevia merkityksiä tiettyyn suuntaan.

Kun kulttuuri ja johtajuus ovat läheisiä asioita, on aiheellista kysyä, miten johtajuus ja kulttuuri käytännössä liittyvät yhteen? Schein (1987, 233-252) on esittänyt mekanismeja, joilla johtajat istuttavat ja muuttavat kulttuuria. Toiset mekanismit ovat tiedostamattomia ja toiset tietoisia. Tiedostamattomat ja tietoiset mekanismit saattavat olla toisilleen ristiriitaisia, mikä aiheuttaa alaisille ristiriitaisuutta ja ahdistusta. Tyypillinen esimerkki on esimies, joka painottaa yhteistyötä ja itse sulkeutuu huoneeseensa. Tällöin alaisten on vaikea päätellä mikä on suotava toimintatapa.

Schein erottelee kahdenlaisia istuttamismekanismeja, primaareja ja sekundaarisia. Primaareja mekanismeja ovat (1) johtajan huomion ja kontrollin kohteet, (2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, (3) johtajan suorittama harkittu roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen, (4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit ja (5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Primaarit istuttamismekanismit liittyvät enimmäkseen johtajan toimintaan ja käyttäytymiseen, jolloin johtaja voi tietoisesti ja reflektiivisesti tarkastella omia istuttamismekanismejaan. Tosin oman käyttäytymisen arvioinnissa ja dokumentoinnissa on yleensä vaikea olla objektiivinen ja rehellinen.

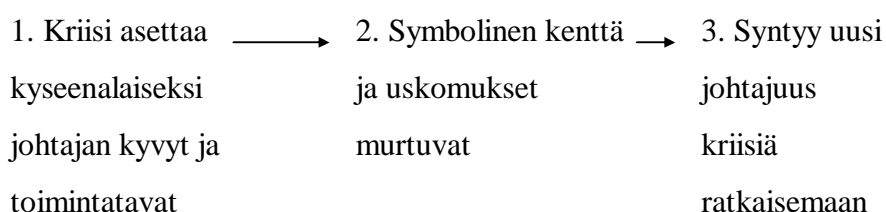
Sekundaarisia ilmaisutapoja ja vahvistamismekanismeja ovat (1) organisaatorakenne, (2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat, (3) fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu, (4) tarinat, legendat, myytit ja tarinat tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä ja (5) viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat. Sekundaariset istuttamismekanismit liittyvät organisaation rakenteisiin, sekä sosiaalisiin että fyysisiin, historiallisiin tapahtumiin ja virallisiin arvoihin. Sekundaarisiin istuttamismekanismeihin johtajan on vaikeampi vaikuttaa kuin omaan käyttäytymiseensä, koska sekundaariset istuttamismekanismit ovat luonteeltaan kollektiivisia. Sekundaaristen istuttamismekanismien muuttaminen on hidasta, lukuunottamatta fyysisten tilojen ja perustamisasiakirjojen. Niiden vaikutus organisaation arkiseen työhön on kuitenkin vähäinen.

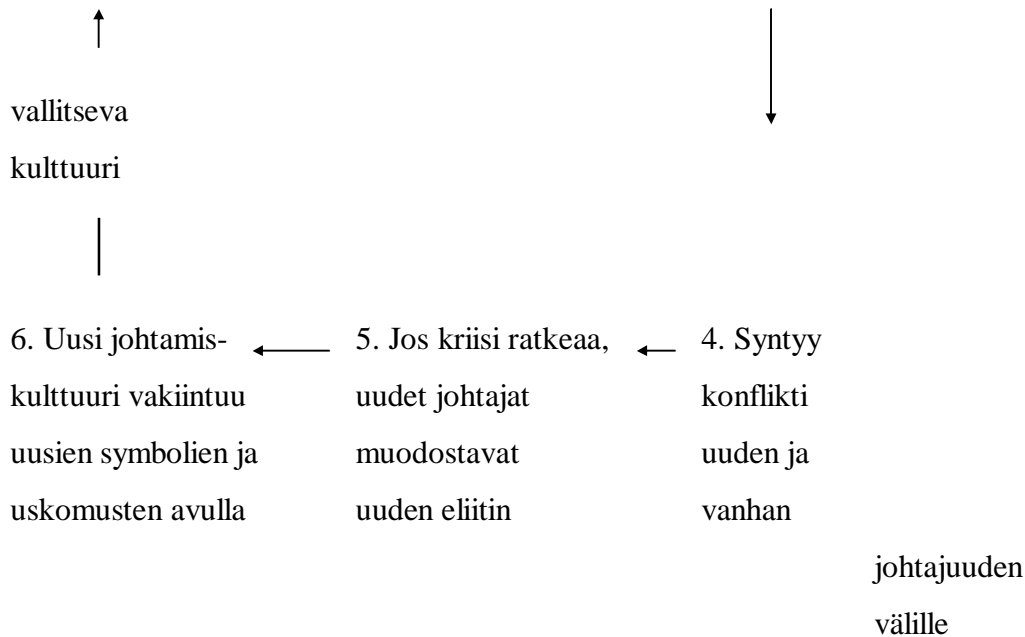
Primaarit ja sekundaariset istuttamismekanismit osoittavat, kuinka monella tasolla (tietoisella ja tiedostamattomalla, fyysisellä ja sosiaalisella) johtajat vaikuttavat kulttuuriin ja sen muuttumiseen. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on johtajan tunnistettava em. istuttamismekanismit. Mikäli johtaja ei tunnista kaikkia tai ainakaan suurinta osaa istuttamismekanismeista, on johtajan ja koko organisaation toiminta ristiriitaista ja poukkoilevaa. Tällöin mahdollisesti, ja jopa todennäköisesti, koko muutosohjelma epäonnistuu.

Organisaatiokulttuurin muutos johtajuuskriisinä

Organisaatiokulttuurin muutos on usein jonkinasteinen kriisi organisaatiolle. Johtajuus asettuu tällöin valokeilaan: Voiko vanha johto toimia, mikäli organisaatio muuttuu? Edistääkö vai estääkö johto organisaation muutosta?

Johtajuuskriisiä muutoksen alkuunpanijana voidaan tarkastella seuraavan kaavion avulla (ks. kuva):





Kuva . Organisaatiokulttuurin muutosmalli. (Dyer 1985, 211).

Esitettyssä mallissa organisaatiokulttuurin muutoksen käynnistää johtajuuskriisi, joka puolestaan syntyy, kun organisaation johto ei pysty ratkaisemaan ongelmia. Organisaatiossa ei enää olla tyytyväisiä nykyiseen johtoon, jolloin syntyy uusia ja nimenomaisesti kilpailevia näkemyksiä. Uuden johdon täytyy onnistua tehtävässään, jolloin se todennäköisesti muodostaa uuden ja ainoan johdon. Tällaisessa prosessissa muuttuu koko organisaatiokulttuuri. Mallissa esitetty muutos on sekä hallittu että hallitsematon. Muutos syntyy mallin mukaan ristiriidoista, joita ei luonnollisesti hallitse kukaan. Tällöin ei myöskään ole mahdollista löytää yhtenäistä ja yksimielistä muutoksen suuntaa. Malli on tässä suhteessa varmastikin realistinen. Mallien ongelma kuitenkin aina on, että ne yksinkertaistavat todellisuutta, eikä monimutkaisia organisaatiokulttuurin muutosta voi tiivistää yhteen kuvaan.

Johtajuus saattaa liittyä organisaatiokulttuurin muutokseen myös siten, että johtaja(t) ovat muutoksen esteenä. Organisaation muutos saattaa uhata johtajan asemaa. Tällöin johtajien defensiiviset rutiinit ovat organisaation oppimisen esteenä (Argyris 1990). Johtajille lienee erityisen tärkeää, että asiat ja tapahtumat ovat kontrollissa. Muutoksessa kontrollin tunne saattaa vähentyä, jolloin muutos koetaan uhkana. Kontrollin menettämiseen liittyy pelko oman aseman pysyvyydestä. Johtajien defensiivinen suhtautuminen muutokseen on varsin yleistä, vaikka näennäisiä muutoksia toteutetaan.

Muutosohjelmien jatkuva innovointi ja esittely voi olla merkki todellisen muutoksen estämisestä. Johtajilla on tällaiseen toimintaan erityisen hyvä mahdollisuus.

Miten organisaatiokulttuurin muutoksen johtaminen onnistuu?

Muutoksen johtaminen lienee yksi eniten kiinnostusta herättäneistä teemoista organisaatioiden kehittämisessä. Tuhansissa kirjoissa neuvotaan, millainen on hyvä johtaja. Käytännön muutostyön kannalta olennainen kysymys on, kuinka johtajan tulee toimia? Hyvä johtajuus on kontekstisidonnainen ilmiö eli yleispätevää vastausta ei ole. Kuten edellä tilannenäkökulma toi esille, johtaminen on vahvasti tilannesidonnainen ilmiö.

Erlaisia hyvän johtajuuden kriteerejä on esitetty paljon. Otan tässä esille muutamia, hiukan erilaisesta näkökulmasta esitettyjä kriteerejä. Nanus ja Bennis (1986) esittivät menestyvien johtajien strategiat. He haastattelivat 90 eri alojen amerikkalaista huippujohtajaa ja löysivät aineistosta neljä strategiaa, jotka olivat menestyvillä johtajilla:

Strategia I: Huomion kohdentaminen vision avulla. Menestyvillä johtajilla oli selkeä kiintopiste ja visio, jotka tarttuivat myös alaisiin.

Strategia II: Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla. Kaikkien johtajien organisaatioissa oli toiminnalle yhteinen tarkoitus ja tulkinta, jonka johtaja oli pitkälti luonut. Toisin sanoen organisaatioilla oli yhtenäinen ja vahva organisaatiokulttuuri.

Strategia III: Luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä. Lienee itsestäänselvää, että menestyvissä organisaatioissa täytyy olla luottamusta johtajien ja alaisten välillä. Kuten Bennis & Nanus (1986, 36) ilmaisevat, luottamus on se liima, joka pitää organisaation kiinteänä. Luottamusta johtajiin ei synny, mikäli johtaja ei selkeästi ilmaise kantaansa ja tee itseään ymmärretyksi.

Strategia IV: Itsensä alttiiksi paneminen. Menestyvät johtajat olivat suurimman osan ajastaan muiden ihmisten kanssa, jolloin he panivat itsensä peliin selvittääkseen ongelmia. Tähän kyetäkseen johtajilla täytyy olla hyvä käsitys omista kyvyistään sekä itseluottamusta.

Esitetyt strategiat liittyvät johtajan toimintaan ja käyttäytymiseen, joten on aiheellista kysyä mikä on strategioiden suhde organisaatiokulttuuriin? Kun esitettyjä strategioita tarkastellaan Scheinin esittämien istuttamismekanismien kautta, tulee varsin selvästi esille, että johtajan toiminta luo tietynlaista kulttuuria. Toisaalta strategioissa esitetyt toimintamallit eivät ole mahdollisia ilman strategioita sallivaa kulttuuria. Mikäli johtaja haluaa laittaa itsensä alttiiksi, pitää sen olla sallittua kyseisessä kulttuurissa, muuten organisaatiossa ei ymmärretä johtajan toimintaa. Johtajan strategiat ja kulttuuri vaikuttavat olevan alituisessa kehämäisessä vuorovaikutuksessa. Johtaja ei siis voi toimia kulttuurista irrallaan, mutta johtaja luo kulttuuria toiminnallaan. Bennisin ja Nanusin löytämät strategiat ovat todennäköisesti tärkeitä menestyvän johtajuuden kannalta, mutta strategioita pohdittaessa olisi syytä huomioida johtajuuden konteksti eli organisaatio ja sen kulttuuri. Johtaja ei toimi tyhjiössä.

Hollander (1978) puolestaan määrittelee hyvän johtajuuden seuraavasti:

- ryhmä reagoi herkästi saavuttaakseen päämäärät ja
- yksilöt huomioidaan mahdollisimman hyvin siten, että päämäärät saavutetaan.

Hollanderin määritelmä on melko yleisluontoinen, mutta tuo esille ryhädynamiikassa yleisesti ryhmän toimivuuden kriteerinä pidetyt seikat: päämäärien saavuttaminen ja yksilöiden hyvinvointi. Mitä nämä kriteerit merkitsevät johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta? Hollanderin kriteerit liittyvät organisaation olemassaoloon. Mikäli päämääriä ei saavuteta ja yksilöt eivät viihdy organisaatiossa, ei organisaatiolla ole elinmahdollisuuksia. Hollanderin kriteerit ovat välttämättömiä, mutta eivät riittäviä onnistuneen johtamisen kannalta. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on aina muistettava, että päämäärät saavutetaan ja yksilöt viihtyvät, mutta ne eivät riitä onnistuneeseen muutokseen.

Oma näkökulmansa hyvään johtajuuteen on johtajien oikeudenmukaisuus. Eräässä tutkimuksessa todettiin, että johtajia arvioitiin paljolti sen perusteella kuinka reiluja tai oikeudenmukaisia he ovat (Helkama 1991). Oikeudenmukaisuus pitää sisällään seuraavia periaatteita:

1. Edustavuus (henkilöitä, joita päätös koskettaa, pitää olla oikeus sanoa sanottavansa)
2. Johdonmukaisuus (henkilöitä ja asioita kohtaan)

3. Puolueellisuuden ja jääviyden estäminen (ei saa olla oma lehmä ojassa)
4. Tiedon tarkkuus (päätösten tulee perustua mahdollisimman oikeisiin tietoihin)
5. Oikaistavuus (asiaa tai päätöstä pitää voida arvioida ja korjata)
6. Eettisyys (päätöksiin tai menettelytapoihin ei saa sisältyä vilppiä, lahjontaa tai urkkimista).

Oikeudenmukaisuus vaikuttaa melko kapealta siivulta hyvän johtajuuden probelmatiikassa. Onkin aiheellista kysyä, riittääkö oikeudenmukaisuus hyvään johtamiseen? Todennäköinen vastaus on, että ei riitä. Kyseessä on jälleen välttämätön, mutta ei riittävä ehto. Jos johtaja toimii epäoikeudenmukaisesti, on selvää, että johtaminen ei voi onnistua. Toiminta- ja ajatusmallien muuttuessa oikeudenmukaisuus on erityisen tärkeää.

Mainitut hyvä johtajuuden kriteerit ovat jossain mielessä melko erilaisia. Tähän voidaan löytää monia selityksiä. Ensinnäkin monimutkaista ilmiötä (kuten johtajuus) voidaan tarkastella monella tavalla, ikäänkuin erilaisten silmälasien lävitse. Uskon, että kaikki edellä mainitut hyvä johtajuuden kriteerit ovat relevantteja. Esimerkiksi Hollanderin kriteereistä ei liene epäselvyyttä, vaikka ne ovatkin hyvin yleisluontoisia. Oikeudenmukaisuuden kriteeri puolestaan kertoo siitä, miten päämäärät saavutetaan ja miten yksilöiden hyvinvointi saavutetaan. Kuten edellä ilmeni, hyvälle johtajuudelle on melko helppo löytää välttämättömiä ehtoja, kuten päämäärien saavuttaminen, hyvinvointi ja oikeudenmukaisuus. Mitä riittävät ehdot voisivat olla? Hyvää johtajuutta takaavia ehtoja tuskin voidaan määritellä, ne ovat ainutkertaisia. Urheilujoukkueessa tai tutkijatiimissä hyvän johtajuuden riittävät ehdot ovat erilaisia, mutta välttämättömät ehdot ovat samoja.

Hyvää johtajuutta pohtiessa on hyvä laskeuta maan pinnalle. Voiko johtaja samanaikaisesti olla päämäärätietoinen, oikeudenmukainen, visioiva, hyvinvoinnista huolehtiva? Organisaatiokulttuurin muutoksen johtamista esittelevässä 'keittokirjassa' johtajalta edellytetään mm. tulevaisuuteen keskittymistä, epävakauden luomista, välittämistä, vanhan kulttuurin purkamista, visiointia, sitouttamista, esimerkkinä oloa, valmentamista ja nopeutta (Pritchett & Pound). Kaikki luetellut asiat ovat varmasti hyviä, mutta kuinka realistisia ne ovat? Organisaatiokulttuurin muutoksen onnistuneessa

johtamisessa on piirteitä näistä monista hyvistä asioista, mutta hyvä johtaminen on ensisijaisesti sosiaalista vuorovaikutusta. Hyvä vuorovaikutus koostuu monista tekijöistä, eikä onnistunutta vuorovaikutusta voida tyhjentävästi selittää, siinä on jokin salaperäinen ydin: joskus vuorovaikutus sujuu, joskus taas ei. Hyvä johtaminen on kuitenkin arkista työtä ja vuorovaikutusta, eikä oppaita voi kirjaimellisesti noudattaa. Oppaita luettaessa on myös muistettava, että niiden pääasiallinen tarkoitus on tuottaa rahaa ja kovassa kilpailussa houkuttelevin opas pärjää hyvin. Eri asia sitten on, mikä on hyvin myyvän oppaan yhteys käytäntöön.

Kaiken kaikkiaan johtajuus ja organisaatiokulttuurin muuttaminen ovat kietoutuneet toisiinsa hyvin monimutkaisella tavalla. Johtajuus on keskeisimpiä tekijöitä organisaatiokulttuurin muutoksessa, kuten edellä tarkastellut näkökulmat ovat osoittaneet. Tästä syystä muutosprosesseissa on johtajiin kiinnitettävä erityistä huomiota. On kuitenkin syytä muistaa, että johtajuus on johtajan ja alaisten vuorovaikutusprosessi, eikä muutosta näin ollen pidä keskittää vain johtajiin.

3.6 Kulttuurin hajanaisuus muutoksen esteenä

Organisaatiokulttuurin muutoksesta voidaan löytää monia muutoksen esteitä. Muutosvastarinta lienee kaikelle muutokselle väistämätön ilmiö. Toisin sanoen organisaatiossa on aina ihmisiä ja/tai ryhmiä, jotka vastustavat muutosta ja toimivat aktiivisestikin saadakseen muut liittymään tähän vastarintaan. Muutosvastarintaa ilmenee varmasti juuri organisaatiokulttuurin muutoksen yhteydessä, koska muutoksen kohteena ovat ihmisten ja organisaation perusoletukset ja käyttöteoriat. Mikäli jokin yksilö ja/tai ryhmä on sisäistänyt nämä oletukset syvällisesti sekä pyrkii jäykästi pysyttämään vanhoissa oletuksissa, toimii hän todennäköisesti muutosta vastaan. Muutosta vastustava voi olla myös passiivinen, jolloin hän ei varsinaisesti toimi muutosta vastaan, mutta ei myöskään edistä sitä. Muutosvastarinta voi ilmetä heti kun muutos on esitelty mutta myös myöhemmässä vaiheessa. Monet saattavat olla muutoksen alkuvaiheessa epäileviä, mutta eivät vielä vastusta muutosta. Epäily muuttuu vastustukseksi vasta myöhemmässä vaiheessa. Sathen (1985, 243) mukaan muutosvastarinta voidaan esittää seuraavan kaavan muodossa:

organisaatiokulttuurin muutoksen laajuus kulttuurin vahvuus

muutoksen vastustus = ja syvyys + (heikko vs. vahva kulttuuri)

Kaavassa tulee esille muutosvastarinnan keskeiset tekijät esille, joskin muutoksen laajuuden ja kulttuurin vahvuuden arvioiminen on hankalaa.

Muutosvastarinta mielletään perinteisesti vain haitalliseksi ilmiöksi. Nykyisin on alettu korostaa, että muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää suhtautua avoimesti ja kiinnostuneena kriittiseen ja rakentavaan muutosvastarintaan.

Organisaatiokulttuurin muutokseen liittyvä vastarinta liittyy yleensä kulttuurin hajanaisuuteen ja erilaisiin alakulttuureihin. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen näkökulmia tarkasteltaessa tuli esille integraatio-, differentaatio- ja fragmentaationäkökulma. Organisaatiokulttuurin muutosta on perinteisesti tarkasteltu integraationäkökulmasta, jolloin organisaatiokulttuurin muutos käsitetään koko organisaation kattavaksi yhtenäiseksi muutokseksi (Martin 1992, 64). Lisäksi integraationäkökulma painottaa johtajan osuutta kulttuurin muutoksessa ja luomisessa. Integraationäkökulmaa on kritisoitu, koska yhtenäinen muutos ja organisaation kattava konsensus lienee varsinkin suurissa organisaatioissa mahdottomuus. Differentaatio-näkökulma painottaa organisaatiokulttuurin muutoksessa alakulttuurien muutosta, ja kiistää organisaation yhtenäisen muutoksen mahdollisuuden (mts. 105). Fragmentaationäkökulma puolestaan näkee ympäristön muutoksen aiheuttajana, joten organisaation jäsenet eivät voi hallita muutosta (mts. 159). Fragmentaationäkökulman käsitys organisaatiokulttuurin muutoksesta on hajanainen ja monimerkityksinen.

Kiinnostavan esimerkin alakulttuurien vastarinnasta tarjoaa Kortteisen (1992) tutkimus kahden metalliverstaan tehdaskulttuurista. Kyseiset verstaat ovat organisaatorakenteeltaan funktionaalisia, eli yksi työntekijä tekee yhtä työtä ja tavaraa tehdään varastoon. Tehtaan sisäinen arvojärjestys määräytyy sen mukaan kuinka vaativalla koneella (sorvit, jyrsimet) työntekijä työskentelee. Eteneminen koneelta toiselle tapahtuu vuosien saatossa, joten "johtavalle" koneelle pääsy edellyttää pitkäaikaista työskentelyä kyseisessä verstaassa. Vaativimpien koneiden käyttäjillä on huomattava sosiaalinen ja fyysinen reviiri koneen ympärillä. Lisäksi heillä on melko autonominen asema jopa työnjohtoon nähden. Nykyisin on monessa tehtaassa kuitenkin siirrytty

joustavaan tuotantomalliin (JOT= juuri oikeaan tarpeeseen) eli varastoja ei juuri ole. Lisäksi organisaatorakenteet ovat siirtyneet funktionaalisesta soluorganisaatioihin, jotka perustuvat työryhmien toiminnalle.

Kortteisen tutkimat verstaat siirtyivät joustavaan soluorganisaatioon, mutta tämä muutos kohtasi yllättäviä vaikeuksia, koska verstaissa oli vanha ja jäykkä tehdaskulttuuri. Uudessa organisaatiomallissa eivät enää vanhat kulttuuriset normit (eteneminen koneelta toiselle, johtavien koneiden käyttäjien autonomia) pädekään, jolloin työntekijät vastustavat muutosta, vaikka yleisesti joustavaa organisaatiomallia pidetään työntekijöille viihtyisämpänä ja motivoivampana. Kortteisen esimerkki osoittaa, että muutosprosessissa on huomioitava erilaiset ammatti- ja alakulttuurit. Metalliverstaan lisäksi esimerkkinä voisi ajatella esim. sairaalaa, jossa lääkäreillä on ehdoton valta-asema. On vaikea kuvitella, että lääkärit olisivat innokkaita muuttamaan sairaalan organisaatiokulttuuria demokraattisempaan suuntaan.

Muutosvastarinnan kannalta on kiinnostavaa tarkastella vähemmistöjen ja enemmistöjen vaikutusta. Moscovicin (Ks. esim. Brown 1988, 106-114) esittämä vähemmistön vaikutus on sovellettavissa ainakin suuriin organisaatioihin, vaikka Moscovici onkin tarkastellut vähemmistön vaikutusta yhteiskunnan tasolla. Yleisesti vähemmistöjen vaikutusmahdollisuudet on rinnastettu vähemmistön kokoon. Pieni vähemmistö pystyy vaikuttamaan melko vähän, hiukan suurempi vähän enemmän, mutta ehdoton vaikutusvalta on enemmistöllä. Moscovici kuitenkin on osoittanut, että pienikin vähemmistö voi vaikuttaa huomattavasti ja lopulta pieni vähemmistö voi muuttua enemmistöksi. Mikäli vähemmistö on kuuluva, näkyvä ja yhdenmukainen ja toisaalta enemmistö passiivinen, avautuu vähemmistölle vaikutusmahdollisuus. Passiivisessa enemmistössä ihmiset nimittäin alkavat epäilemään mikä mielipide tai näkemys muodostaa enemmistön, koska vähemmistö on paljon kuuluvammin esillä. Koska useimmat ihmiset haluavat kuulua enemmistöön, saattavat aktiivisen vähemmistön ansiosta enemmistön passiiviset jäsenet siirtyä vähemmistön mielipiteiden taakse, koska luulevat, että kyseinen mielipide muodostaa enemmistön. Tällä tavoin vähemmistöstä muodostuu enemmistö.

Moscovicin malli on mielestäni sovellettavissa organisaatiokulttuurin muutoksiin. Mikäli muutosvastarintaan kuuluvat muodostavat pienen, mutta kuuluvan vähemmistön, saatta-

vat muutosta kannattavat pikkuhiljaa siirtyä muutosta vastustaviin. Muutos voi saada yllättävän käänteen vähemmistöefektin vuoksi. Toisaalta asia voidaan kääntää toisinkin päin. Mikäli muutosta ajava ryhmä on vähemmistö, mutta aktiivinen, saattaa se edistää muutosta.

Organisaatiokulttuurin hajanaisuus voidaan siis nähdä muutoksen esteenä. Toisaalta kyseessä on pikemminkin näkökulma kuin este. On myös mahdollista, että jokin kulttuuri on luonteeltaan integroitunut, vaikka sitä tarkasteltaisiinkin differentiaationäkökulmasta. Vastaavasti differentioitunut kulttuuri ei avaudu integraationäkökulmasta. Voidaan siis väittää, että hajanainen ja monimerkityksinen organisaatiokulttuuri (näkökulmasta riippumatta) on koko organisaatiota koskevan muutoksen esteenä. Usein organisaatiokulttuuria ja sen muutosta lähestytään integraationäkökulmasta, jolloin kulttuurin hajanaisuuden ongelma jää tavoittamatta.

3.7 Yksilö organisaatiokulttuurin muutoksessa

Yksilön asema organisaatiokulttuurissa ja kulttuurin muutoksessa liittyy läheisesti ikivanhaan problematiikkaan yksilön ja yhteisön välisestä suhteesta. Useinmiten yksilön ja yhteisön välinen suhde oletetaan ristiriitaiseksi. Näin varmasti usein on myös organisaatioissa. Yksilön ja organisaation arvot, tavoitteet ja toimintatavat tuskin voivat koskaan olla täysin yhteneväiset. Lisäksi yksilöiden pitäisi olla keskenään arvoiltaan ja tavoitteiltaan melko samanlaisia, jotta koko organisaatiossa olisi yksilöiden ja organisaation välinen konsensus.

Yksilön ja yhteisön välisessä problematiikassa kiinnostus kohdistuu tässä yhteydessä siihen, millainen yksilön asema on organisaatiokulttuurin muutoksessa ja miten yksilö selviytyy muutoksessa? Yksilön suhde organisaatiokulttuuriin liittyy paljolti sitoututumiseen ja uskollisuuteen. Kyse on siitä onko yksilö sitoutunut toimimaan organisaatiokulttuurin edellyttämällä tavalla. Tässä on tosin huomioitava se, että sitoutuminen ja uskollisuus voi kohdentua erilaisiin ja useisiin alakulttuureihin. Suurissakin organisaatioissa useimmat työntekijät ovat sitoutuneita organisaation ”emokulttuuriin”, mutta todennäköisesti myös johonkin alakulttuuriin, esimerkiksi toimipaikan, ammatin tai hierarkisen aseman perusteella. On yksinkertaistavaa pohtia

yksilön sitoutumista kulttuuriin, kun kulttuureja on yleensä monia. Lisäksi kulttuuriin sitoutumisessa ja uskollisuudessa välittyy kuva, että yksilö voisi valita suhtautumisasteensa. Yksilön ja kulttuurin välinen suhde on implisiittinen eli yksilö toimii kulttuurin puitteissa ja tekee oman toimintansa ymmärrettäksi kulttuurin kautta. Perusasia on symboleiden käyttö. Ilman symboleita yksilö ei voi kommunikoida ja symbolit ovat kulttuurisia. On tietysti mahdollista, että yksilö ei sopeudu organisaation kulttuuriin, mutta tällöin on epäselvää onko kyseessä yksilön ja kulttuurin suhde vai kenties yksilön ja toisten yksilöiden suhde, joiden välistä vuorovaikutusta kulttuuri tosin säätelee.

Organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta on erityisen relevanttia yksilöiden suhtautuminen muutokseen ja selviytyminen muutoksessa. Psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa selviytymistyyleistä käytetään coping-strategian nimitystä, jolle ei ole löytynyt sopivaa suomennosta. Coping-strategia voidaan määritellä ”tietoiseksi tai tiedostamattomaksi ajatteluksi tai toiminnaksi, jolla onnistutaan eliminoimaan uhkaava asia” (Breakwell 1986, 79). Coping-strategia siis tarkoittaa keinoa, jolla yksilö käsittelee ja hallitsee muutosta ja miten yksilö sopeuttaa identiteettinsä muutokseen. Breakwell (mt.) erottaa seuraavia yksilön sisäisiä eli intrapsyykkisiä coping-strategioita:

Ensinnäkin on uhkaan ja muutokseen kielteisesti liittyvät strategiat:

Kieltäminen on paljon tutkittu ja arkielämästäkin tuttu ilmiö. Kieltäminen yksinkertaisesti tarkoittaa sitä, että yksilö kieltää uhan olemassaolon. Organisaatiokulttuurin muutoksessa tämä tarkoittaa sitä, että yksilö kieltää muutoksen tai sen aiheuttamat seuraukset. Kieltäminen on lyhyellä aikavälillä tehokas hallintakeino, mutta pidemmän päälle muutoksen kieltäminen tuskin voi onnistua. Yksilön persoonallisuus ja minuus voi myös muuttua, mitkä ovat melko vakavia seurauksia. Aiheellista tällöin on pohtia, ovatko nämä hallintakeinoja laisinkaan? Ohimenevinä muutoksina ovat, mutta pidempikestoisina ne ovat mielenterveyden ongelmia. Yksilö voi myös hallita muutosta unelmoimalla. Toisin sanoen uhkaava asia siirretään pois todellisuudesta ja uhka korvataan miellyttävämmällä todellisuuskuvalla. Unelmointi tuskin voi kestää kovin pitkään, joten se ei ole kovin pitkäaikainen hallintakeino. Tosin hallinnassa oleva unelmointi lienee normaalia psyyken toimintaa. Uhkaa voi hallita myös uudelleenarvioimalla omaa sosiaalista asemaa ja syitä miksi henkilö on kyseisessä asemassa. Esimerkki syiden antamisesta (joka sosiaalipsykologiassa tunnetaan attribuution nimellä) on sisäisten ja ulkoisten syiden

antaminen. Organisaatiokulttuurin muutoksessa yksilö saattaa ikävistä asioista syyttää vain ulkoisia tekijöitä (johtoa tms.), mutta ei löydä itsestään mitään vikaa. Tämä ilmiö tunnetaan attribuution peruserheenä. Kyse on siitä, että ihminen selittää epäonnistumiset ulkoisilla syillä ja onnistumiset sisäisillä syillä, usein todellisten syiden vastaisesti.

Toinen ryhmä coping-strategioita on hyväksyvät strategiat, joiden kautta ihminen pyrkii hyväksymään muutoksen mahdollisimman vähillä vaurioilla. Yksilö voi ennakoida muutosta, lokeroida muutoksen vain osaksi itseään koskevaksi tai tehdä kompromisseja. Mikäli edelliset strategiat epäonnistuvat, voi yksilö joutua muuttamaan identiteettiään perusteellisesti. Yleensä perusteellinen muutos tapahtuu, kun uhka ja muutos ovat pitkäaikaisia.

Kolmas strategiaryhmä liittyy identiteetin arviointiprosessien muuttamiseen. Tämä tarkoittaa identiteetin nykyisen tai tulevan sisällön uudelleenarviointia. Uhan ilmetessä yksilö saattaa muuttaa identiteettinsä arviointikriteerejä. Esimerkiksi jos organisaatiokulttuurin muutoksessa asiantuntijajohtajana oleva henkilö menettäisi valtaansa, hän alkaisi arvioimaan omaa identiteettiään enemmän asiantuntijuuden kuin johtajuuden perusteella.

Coping-strategiat liittyvät (sosiaali)psykologiseen tutkimukseen kuinka ihminen selviytyy elämänmuutosten ja niistä aiheutuvien uhkien keskellä. Coping-strategiat ovat myös sovellettavissa siihen, kuinka yksilö sopeutuu ja selviytyy organisaatiokulttuurin muutoksessa. On tosin muistettava, että coping-strategiat liittyvät ihmisen elämän suuriin muutoksiin, esimerkiksi työttömäksi jäämiseen. Nykyisin lyhyiden työsuhteiden vuoksi organisaatiokulttuurin muutos ei välttämättä ole uhka työntekijälle, koska hän työskentelee yhdessä työpaikassa vain lyhyen aikaa. Coping-strategioiden soveltaminen organisaatiokulttuurin muutokseen edellyttääkin, että organisaatiossa on melko pitkäänkin työskennelleitä sekä henkilöitä, jotka aikovat työskennellä kyseisessä organisaatiossa pitkään eli he ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin pätkätyöläiset. Huomioitava on myös työorientaatiot. Instrumentaali orientaatio tarkoittaa, että ihminen on työssä vain palkan vuoksi, joten hän tuskin kokee organisaation muutosta uhkana, mikäli hänen palkkansa ei ole uhattuna. Jos taas ihminen haluaa toteuttaa itseään työnsä kautta ja kokee organisaation uransa kannalta tärkeänä paikkana, lienee

organisaatiokulttuurin muutos hänen persoonallisuutensa ja tavoitteidensa kannalta suuri asia.

Vaikka organisaatiokulttuurin tutkimus ja kehittäminen perustuvat oletukseen, että on olemassa jokin yksilöiden yläpuolella oleva kollektiivi eli kulttuuri, niin on myös muistettava ontologinen perusasia: vain yksilöt ovat aktiivisina toimijoina olemassa. Tältä pohjalta yksilöiden asema organisaatiokulttuuria tutkittaessa ja muutettaessa on keskeinen.

4. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI

4.1 Organisaatiokulttuurin muutos toimintatutkimuksena

Organisaatiokulttuurin tutkimus ja muutostyö asemoituu tieteellisen tutkimuksen ja käytännöllisen konsultoinnin välimaastoon. Organisaatiokulttuuria käsittelevä kirjallisuus painottuu konsultointiin, josta käytetään erilaisia nimityksiä. Esimerkiksi Schein (1987) nimittää lähestymistapaansa kliiniseksi. Yleensä tapauskuvaukset ja kirjojen opetukset ovat syntyneet kirjoittajan konsultointyössä. Vastapainoksi on myös puhtaita tieteellisiä tutkimuksia. Tutkimuksen ja konsultoinnin eroja voidaan hieman kärjistäen havainnollistaa seuraavasti:

	tutkimus	konsultointi
päämäärä	tieteellisen tiedon ja selittämisen tuottaminen	asiakkaan auttaminen
menetelmät	tieteellisiä	tilanteen vaatimia
näkökulma	objektiivinen	subjektiivinen
julkisuus	tulokset julkisia	konsultin ja asiakkaan välinen sopimus
teoria/käytäntö	teoria ehdoton edellytys	käytäntö sanelee ehdot
tuotokset	kirjallinen raportti	suosituksia asiakkaalle
rahoitus	julkinen rahoitus	asiakas maksaa

Tieteellisen tutkimuksen ja konsultoinnin välimaastoon sijoittuu toimintatutkimus (action research) tai siitä kehitetty toimintatiede (action science) ovat olleet yleisiä lähestymistapoja organisaatioiden tutkimisessa ja kehittämisessä. Toimintatutkimus ja

toimintatiede rakentuvat seuraaville lähtökohtaolettamuksille (Gummesson 1988; Kuula 1997):

1. Tavoitteellisuus ja arvosidonnaisuus: toimintatutkimuksella on jokin selkeä päämäärä, johon pyritään. Päämääränä on auttaa asiakasta sekä tuottaa tieteellistä tietoa.
2. Tilannesidonnaisuus eli tavoitteet, ongelmat ja teorioiden kehittäminen lähtee paljolti tutkittavien lähtökohdista. Yleensä toimintatutkimus ja toimintatiede liittyvät muutosprosesseihin.
3. Tutkimusmateriaalia kerätään koko prosessin ajan ja materiaalin tulee olla monipuolista.
4. Tutkittavat osallistuvat tutkimusprosessiin sen kaikissa vaiheissa. Tutkimusprosessi on vuorovaikutusprosessi asiakkaan, tutkittavien ja tutkijan välillä.
5. Tutkimustietoa levitetään tiedeyhteisöä laajemmalti.

Edellä mainitut toimintatutkimuksen lähtökohtaolettamukset ovat ideaalimalli, eivätkä ne varmasti koskaan toteudu koko laajuudessaan. Olennaista on, että tutkimus lähtee tutkittavista.

Toimintatutkimuksen akateemisesta statuksesta on käyty keskustelua (Engeström 1995; Kuula 1997). Toimintatutkimus on kuitenkin pysynyt elinvoimaisena aloittajansa Kurt Lewinin ajoista lähtien. Toimintatutkimuksen akateemiseen statukseen on lähinnä vaikuttanut se, että siinä pyritään tietoisesti vaikuttamaan tutkimuskohteeseen. Tämä on aiheuttanut epäilyjä toimintatutkimuksen objektiivisuudesta ja tieteellisyydestä. Keskeinen ongelma on interventio ja sen vaikutus kohteeseen. Vasta-argumenttina tähän voidaan esittää, että voiko yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellinen tutkimus olla vaikuttamatta kohteeseensa? Positivistisen tieteen tradition hengessä on oletettu, että tutkittavaa todellisuutta voidaan objektiivisesti tutkia, mitata ja havainnoida. Tämä on kuitenkin mahdotonta, koska tutkimuskohde eli ihmiset ovat tietoisia tutkimustilanteesta ja refleksiivisesti tarkkailevat sitä. Tutkimuksen tuloksena siis väistämättä syntyy tutkijoiden ja tutkittavien tuottama uusi sosiaalinen todellisuus. Toimintatutkimuksen erityispiirre on, että tätä uutta sosiaalista todellisuutta refleksiivisesti tarkkaillaan ja tutkimuksessa asetetaan toivottuja päämääriä ja tavoitteita. Tavoitteellisuus ja vuorovaikutus tutkimuskohteen kanssa ei tee tutkimuksesta epätieteellisempää. Olennaisempaa on se,

miten teoria ja empirinen tutkimus yhdistetään ja miten tutkimus pystytään fokusoimaan muutoksen kannalta olennaisiin tekijöihin.

Toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että sen tavoitteenasettelu on epämääräistä (Engeström 1995, 118-120). Ratkaisuna tähän ongelmaan Engeström (mts. 120-121) tarjoaa kehittävää työntutkimusta, jossa tutkimuksen tavoitteenasettelu lähtee kohteen häiriöiden ja ristiriitojen historiallisella analyysillä. Engeströmin kritiikki on käännetty toimintatutkimuksen voimavaraksi (Kuula 1997, 277). Löyhä ja ratkaisukeskeinen tavoitteenasettelu on toimintatutkimuksen etu, koska historiallinen analyysi on aikaavievää. Lisäksi on mahdollista, että historiallinen analyysi ei automaattisesti tuota ratkaisuja tulevaisuuden ongelmiin. Kokonaisuutena toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen välinen debatti ylikorostaa lähestymistapojen eroja, koska kyseiset näkökulmat perustuvat melko samanlaisille lähtökohdille. Toimintatutkimusta ja toimintatiedettä ei niinkään tule pitää tarkasti noudatettavina periaatteina vaan lähinnä ajattelutapoina, kuinka organisaatiokulttuurin muutosta voidaan toteuttaa ja kuinka tieteellinen ja käytännöllinen lähestymistapa voidaan yhdistää.

4.1.1 Tutkijakonsultin rooli

Organisaatiokulttuurin tutkimisessa ja muuttamisessa käytetään tavallisesti ulkopuolista apua. Tämä on varsin perusteltua, jos ulkopuolinen on perehtynyt organisaatiokulttuurin tutkimukseen ja muutokseen. Lisäksi ulkopuolinen yleensä näkee organisaation eri tavalla kuin organisaatiossa toimivat. Ulkopuolinen saattaa kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin, jotka ovat organisaatiossa toimiville itsestäänselviä. Toisaalta on muistettava, että myös ulkopuolisella tutkijalla tai konsultilla on jokin oma kulttuuri, johon hän kuuluu ja jossa hänellä on jokin tietty rooli (Sarason 1972, 7-14). Toisin sanoen myös ulkopuolisella tutkijalla on oletuksia ja käsityksiä, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa. Lisäksi ulkopuolinen ei todennäköisesti täysin ymmärrä muutoksen kohteena olevan organisaation elämää ja historiaa. Tästä syystä ulkopuolisen on vietettävä organisaatiossa pitkiä aikoja ja kerättävä monipuolista aineistoa, jotta hän oppisi ymmärtämään kyseistä organisaatiota.

Tutkijakonsultin roolin muotoutumisesta ja rakentamisesta on oltava tietoinen. Roolin rakentamisessa on tiedostettava tutkijakonsultin tehtävä muutoksessa ja muotoiltava rooli tämän tehtävän mukaisesti. Gummesson (1988, 37) erottaa seuraavia tutkijakonsultin rooleja:

Analyytikko tekee älyllistä työtä. Hän on kosketuksissa kohdeorganisaatioon melko vähän ja tuottaa työstään kirjallisen raportin.

Projektiin osallistuja on kosketuksissa yhteen tai muutamaan projektiin. Hän osallistuu projektiin sovittuina aikoina ja käy organisaatiossa melko vähän. Hän esittää työnsä tuloksia kokouksissa sekä kirjallisina muistioina ja raporteina.

Katalysaattori keskittyy lähinnä ihmissuhteisiin. Hänen työnsä perustuu kokemukseen ja harkintaan. Hän on kuuntelija ja neuvoja. Katalysaattorin työ voi kestää muutamasta tunnista hyvinkin pitkäaikaiseen työskentelyyn.

Organisaatiokonsultti (OD) soveltaa käyttäytymistieteellistä (psykologia, sosiaalipsykologia, sosiologia) lähetysmistapaa ja menetelmiä. Hän keskittyy erityisesti ihmissuhteiden hoitamiseen. Organisaatiokonsultti kouluttaa, valmentaa ja osallistuu kehittämisistuntoihin. Organisaatiokonsultin roolin edustajiin voidaan laskea mm. Argyris ja Schön.

Muutosagentin roolissa on piirteitä kaikista edellä mainituista, mutta erotuksena edellisiin hän osallistuu intensiivisesti muutostyöhön ja esittää suoria suosituksia, kuinka tulisi toimia. Muutosagentti on toimintaan suuntautunut.

Hallituksen jäsenenä tutkijakonsultti osallistuu organisaation ylimmän johdon työskentelyyn, jolloin hän saa tietoa olennaisista asioista. Hänen päätehtävänä on sitouttaa organisaation ylin johto muutostyöhön.

Vuokrajohtajana tutkijakonsultti on määrätyn ajan palkattuna johtajan tehtävään, jossa hänellä on suora pääsy informaatioon, mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon ja osallistua moniin toimintoihin. Toisaalta johtajana tutkijakonsultti saattaa liikaa ajautua organisaation rutiineihin, eikä pysty tutkijan objektiivisuuteen.

Erilaiset roolit tuovat esille sen, että tutkijakonsultti voi suhtautua monella tavalla kohdeorganisaatioonsa. Jokaisessa roolissa on vahvuutensa ja heikkoutensa, riippuen tietysti siitä onko painopiste tutkimuksessa vai konsultoinnissa. On myös huomattava, että esitetyt roolit ovat yksinkertaistuksia. Yleensä tutkijakonsultin roolissa on piirteitä useimmista rooleista, eikä voida nimetä yhtä roolia, jonka mukaisesti hän toimii.

4.1.2 Muuttamisen etiikka

Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa toimiville ihmisille tärkeä asia. Mikäli organisaatiokulttuurin tutkija tai konsultti on huolimaton, voi hän aiheuttaa organisaatiossa paljon vaikeuksia ja ahdistusta, joiden korjaaminen vie paljon aikaa. Organisaatiokulttuurin tutkimiseen ja muuttamiseen on siis paneuduttava huolella. Tämä koskee sekä organisaatiota että ulkopuolista tutkijakonsulttia. Organisaation on varauduttava, että tutkimuksessa ja muutoksessa ilmenee vaikeita ja ikäviäkin asioita.

Tutkijan on osattava päättää, ovatko jotkin asiat liian vaikeita tuoda esille. Tutkijan pitää pohtia olisiko parempi jättää joitain asioita ei tuomatta julki. Valehdella ei pidä missään tilanteessa, koska se voi murentaa luottamusta, mutta tutkija voi tuoda valikoivasti asioita julki. Organisaatio ei välttämättä ole kypsä ottamaan kaikkea tietoa vastaan. Lisäksi tutkijan on otettava huomioon, että hänen tulkintansa eli tutkimustieto voi olla virheellistä. Kulttuurin tutkimuksessa ei ole yhtä ja oikeaa tulkintaa, vaan kyse on aina tulkinnasta, jolloin myös virheelliset tulkinnat ovat mahdollisia. Kaiken kaikkiaan organisaatiokulttuurin tutkimuksessa täytyy muistaa, että organisaatiossa on ihmisiä, jotka ajattelevat, tuntevat ja havaitsevat kuten kaikki muutkin ihmiset. Tutkijan on oltava huomioonottavainen, hienovarainen ja ehdottoman rehellinen. Huonosti ja huolimattomasti tehty organisaatiokulttuurin tutkimus ja muutosyritys voi tuottaa organisaatiolle paljon enemmän haittaa kuin hyötyä.

Muuttamisen etiikka kiteytyy paljolti subjekti-objekti -suhteen ympärille. Kyse on siitä, kuka on muuksessa toimija ja kuka on kohde. Aiemmin organisaatioiden muutokset olivat johdon ja ulkopuolisten toteuttamia, mutta nykyisin korostetaan koko organisaation aktiivista toimintaa, esimerkiksi kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1995) ja oppiva organisaatio kehittämismallissa (Senge 1990; Sarala & Sarala 1996).

Työntekijöiden osallistaminen saattaa vähentää subjekti-objekti -suhteen vastakkaisuutta, mutta eettiseltä kannalta katsottuna suhde säilyy ja se täytyy muutosprosessissa eksplikoida.

4.2 Muutosprosessin rakenne

Käyn seuraavissa luvuissa läpi hyvin yksinkertaistetun muutosohjelman, jossa on neljä vaihetta:

1. Vallitsevan kulttuurin paljastaminen
2. Päämäärät ja tavoitteet
3. Keinot
4. Arviointi

Vaiheita ei tule nähdä peräkkäisinä, vaan samanaikaisina. Poikkeus on ensimmäinen vaihe, koska muutosohjelma tulee luonnollisesti aloittaa vallitsevan kulttuurin kartoittamisella. Sen sijaan päämäärät, keinot ja arviointi tulisi nähdä toisiinsa kietoutuneena prosessina. Tällä periaatteella on kaksi merkittävää vaikutusta. Ensinnäkin käytännön työssä päämäärien asettaminen, keinot ja arviointi ovat toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Päämäärät vaikuttavat siihen millaisia keinot ovat, keinot vaikuttavat päämäärien uudelleen arviointiin. Toiseksi päämäärien, keinojen ja arvioinnin tulisi olla yhteneväisiä. Mikäli päämääräksi asetetaan yksilöllinen työskentely, luento-opetus ja ulkopuolinen arviointi eivät edistä tätä tavoitetta. Sen sijaan oman työn kehittäminen, itsenäinen opiskelu ja muutuskokeilut sekä itsearviointi ovat sopuosinnussa yksilöllisen työskentelyn päämäärän kanssa. Vastaavasti tiimityöskentelyn ollessa päämääränä, keinoina ovat sopivia erilaiset ryhmätyömuodot ja ryhmän yhteiset arviointiprosessit. Vaikka em. vaiheiden tulisi olla samanaikaisia, käyn ne seuraavassa läpi yksitellen luettavuuden säilyttämiseksi.

4.3 Vallitsevan kulttuurin paljastaminen

Organisaatiokulttuurin muuttamisen luonteva lähtöpiste on selvittää ja kartoittaa vallitsevaa kulttuuria, jotta tiedetään mitä oikeastaan halutaan muuttaa. Muutosprojekti on mahdoton toteuttaa, mikäli ei tunneta sitä kulttuuria, jota halutaan muuttaa. Vallitsevan organisaatiokulttuurin paljastaminen voi joissain tapauksissa muuttaa

muutospäämääriä, koska kulttuurin paljastaminen tuo esille "todellisen" kulttuurin. Esittelen seuraavassa organisaatiokulttuurin tutkimuksen ympärillä käytyä metodologista keskustelua sekä esittelen yleisimpiä tutkimusmetodeja.

4.3.1 Metodologisia näkökulmia

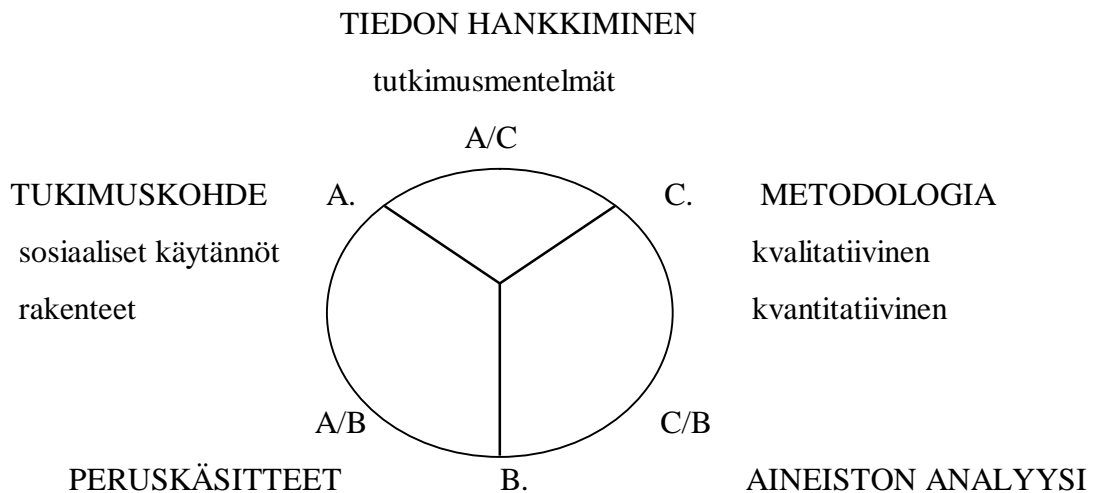
Organisaatiokulttuurin tutkimus on usein kytkeytynyt organisaatioiden kehittämiseen, jolloin tutkimuksessa on mukana taloudelliset intressit. Tämä on vähentänyt tutkimusten tieteellistä tasoa ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen taso on metodologisesti usein ollut melko vaatimatonta (Alvesson & Berg 1988; Silén 1995). Metodologinen keskustelu on keskittynyt kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien tarkasteluun (Hofstede 1991; Juuti 1992; Martin 1992; Siehl & Martin 1988). Keskustelun rajoittuminen menetelmien tasolle on jossain mielessä pinnallinen näkökulma, koska menetelmien taustalta pitäisi löytyä metodologisesti perusteltuja näkökulmia. Toki metodologisiakin aspekteja organisaatiokulttuurin tutkimuksen parissa on pohdittu, mutta melko usein keskustelun on jäänyt kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien tasolle. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa vallitsevaa kvalitatiivista tutkimusotetta on kritisoitu vertailun vaikeudesta (Siehl & Martin 1988, 80). Ryhmien välinen ja ajallinen vertailu on hankalaa, varsinkin suurien organisaatioiden kohdalla. Esitetty kritiikki ei kuitenkaan sulje pois kvalitatiivista tutkimusta, vaan painottaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimustavan synteesiä.

Keskustelua on herättänyt kulttuurin tutkimuksen ideografiset ja nomoteettiset piirteet. Sosiaalitieteissä pyritään yleensä nomoteettiseen tutkimustapaan (Allardt 1988, 15). Kulttuurin tutkimus on kuitenkin historiallisten ja ainutkertaisten ilmiöiden tutkimista, jolloin se on lähellä ideografista tutkimustapaa. Toisinaan nomoteettinen tutkimustapa kytketään suoraviivaisesti kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen ja ideografisen tutkimustapa kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen (Juuti 1992, 129). Tämä näkemys on yksinkertaistava, koska kulttuurin tutkimuksessa on piirteitä molemmista tutkimustavoista (Alasuutari 1994, 30). Kulttuurin tutkimuksessa yleistettävyyteen pyritään eri tavalla kuin perinteisessä nomoteettisessa ja kvantitatiivisessa tutkimustavassa. Yleistettävyyteen pyritään havaintoja yhdistelemällä ja abstraktiotasoa nostamalla (Alasuutari 1994, 41). Tässä päättelyssä on kuitenkin syytä olla erityisen varovainen. Alasuutari (1994, 222) nimittää tätä päättelyprosessia suhteuttamiseksi, joka on hänen

mukaansa yleistettävyyttä sopivampi termi laadulliseen tutkimukseen. Tarkoitus on siis selittää tiettyä ilmiötä ja suhteuttaa se johonkin laajempaan kokonaisuuteen ja ilmiökenttään.

Organisaatiokulttuurin tutkimusta yhdistää tulkitsevan paradigman painottaminen (Kinnunen 1990, 7). Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on pyritty eroon positivistisen traditioon kuuluvasta kausaalisen selittämisen mallista. Toisaalta kulttuurin tutkimuksessa on painotettu kausaalisen selittämisen uutta tulkintaa, jossa kulttuuriset säännöt ovat selittävä tekijä. Rosenbergin (1988, 82-85) mukaan kausaalinen selitysmalli on nähtävä sosiaalitieteissä hiukan eri tavalla, koska sosiaalitieteiden tavoitteena on paljastaa ihmisten toimintaa ohjaavat säännöt. Nämä säännöt antavat toiminnalle merkityksen, jolloin toimintaa selitetään tulkitsemalla sitä (mts. 83).

Organisaatiokulttuurin metodologisista näkökulmista on melko vähän kokoavia tarkasteluja. Kinnunen (1991) on esittänyt mallin, jonka tavoitteena on löytää tasapaino metodologisen asetelman, teoreettisen viitekehyksen ja empirisen tutkimuksen välillä. Malli on esitetty kuvassa .



teoreettinen malli ja	SELITTÄMINEN JA	abstrahointi
viitekehys	TULKITSEMINEN	päättely
	kausallinen selittäminen	tilastoanalyysi
	ymmärtäminen	

Kuva : Empiirisen tutkimuskohteen ja teoreettisen viitekehysten välinen tasapaino (Kinnunen 1991, 203).

Kinnusen jäsenitys on tavallaan ideaalimalli, mutta jäsentää myös osuvasti organisaatiokulttuurin tutkimusasetelmaa. Huolellisessa tutkimuksessa pitää huomioida kaikki ympyrän kohdat. Näin ei varmasti ole useimmissa organisaationkulttuuritutkimuksissa.

Metodologisessa asetelmassa on huomioitava tutkijan rooli. Kulttuuria voidaan tutkia kulttuurin lähtökohdista eli sisältäpäin (emic-näkökulma) tai tutkijan näkökulmasta, ikäänkuin ulkoapäin (etic-näkökulma) (Alasuutari 1994, 100). Näiden näkökulmien valitsemisella on vaikutuksia koko tutkimusprosessiin ja menetelmiin. Organisaation mieltäminen kulttuurina (is-näkökulma) edellyttää emic-näkökulmaa, joka puolestaan edellyttää kvalitatiivisten menetelmien painottumista. Jaottelu sisä- ja ulkonäkökulmaan on luonnollisesti yksinkertaistava, koska tuskin tutkija voi täysin irtautua omasta näkökulmastaan. Pyrkimyksenä on kuitenkin organisaation omien jäsenyyksien ja oman näkökulman painottuminen. Tätä pyrkimystä voidaan tukea metodisilla valinnoilla (esim. lomake kertoo enemmän tutkijan jäsenyyksistä kuin organisaation jäsenyyksistä).

4.3.2 Tutkimusmetodeja

Organisaatiokulttuurin tutkimisessa käytetään yleensä useita menetelmiä, koska tällä tavalla parannetaan tutkimuksen validiteettia. Esittelen seuraavassa yleisimpiä menetelmiä kulttuurin paljastamiseksi.

Haastattelu

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä perusteellinen, mutta myös aikaavievä ja työläs. Haastattelu on kuitenkin menetelmänä varsin sopiva organisaatiokulttuurin tutkimiseen.

Haastattelussa tulevat organisaatioiden asiat ilmi sellaisena kuin siellä työskentelevät ne kokevat. Haastattelun avulla tulevat ilmi organisaatiossa vallitsevat luokitukset, termit, merkitykset sekä monet muut kulttuurin kannalta olennaiset asiat. Lisäksi haastatteluissa voidaan käsitellä asioita vapaamuotoisesti, eikä tutkijan välttämättä tarvitse etukäteen päättää mitä asioita haastattelussa käydään läpi. Toisin sanoen haastattelussa tulevat esille organisaatiolle olennaiset asiat. Haastattelun onnistumisen edellytyksenä on rauhallinen haastattelupaikka sekä luottamuksellinen haastatteluilmapiiri. Mikäli haastatteluista halutaan mahdollisimman paljon irti, olisi haastattelut hyvä nauhoittaa ja purkaa ne kirjoittamalla sanatarkasti. Vaihe on työläs, mutta välttämätön perusteellisen analyysin pohjaksi. Itse analyysi on sidoksissa teoreettiseen taustaan. Monissa haastatteluoppaissa kerrotaan yksityiskohtaisemmin haastatteluiden suorittamisesta ja analysoinnista (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1985; Spradley 1979).

Ryhmähaastattelu tai -keskustelu

Käytän tässä ryhmähaastattelu nimitystä, vaikka ryhmähaastattelutilanteen olisi hyvä olla keskustelutilanteen kaltainen. Ryhmähaastattelu on menetelmänä monilta osin samankaltainen kuin haastattelu. Ryhmähaastattelu on taloudellisempi, koska siinä voidaan "haastatella" montaa ihmistä kerralla. Lisäksi ryhmähaastattelussa tulee organisaatiossa työskentelevien ihmisten luonnollinen kielenkäyttö esille, koska he tavallaan keskustelevat keskenään. Ryhmäkeskustelua on suositeltu mm. asenteiden tutkimiseen (Billig 1993, 57). Ryhmähaastattelu vaatii haastattelijalta tai keskustelun vetäjältä kokemusta ja taitoa, koska hänen on hallittava keskustelua sekä kuunneltava tarkoin kaikkien puhetta.

Havainnointi

Havainnointi on erittäin hyödyllinen, usein jopa välttämätön menetelmä organisaatiokulttuurin tutkimiseksi. Havainnoinnissa tutkija viettää pitkiäkin aikoja, esim. puoli vuotta, organisaatiossa tehden havaintoja erilaisista asioista. Havainnointia ei kuitenkaan tulisi tehdä sattumanvaraisesti, vaan jonkin ennalta suunnitellun rungon tai viitekehysten mukaisesti. Viitekehys ei kuitenkaan saa olla liian tiukka, jotta ennalta arvaamattomat ja yllättävät asiat eivät jäisi huomaamatta. Havainnoinnissa tutkijalla olisi

hyvä olla organisaatiossa työtila, jossa hän voi työpäivien lomassa merkitä havaintoja muistiin tai jäsentää havaintoja. Koska havainnointijakson on syytä olla melko pitkä, on järkevää samanaikaisesti hankkia tietoa myös muilla menetelmillä. Esimerkiksi haastatteluiden sopiminen ja tekeminen tuottaa kiinnostavaa havainnointiaineistoa siitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan tavallisuudesta poikkeaviin tapahtumiin. Havainnoinnissa on tärkeää, että kiinnitetään huomiota kaikenlaisiin tapahtumiin ja ihmisiin. Ei riitä, että tutkija istuu havainnoimassa vain ylimmän johdon kokouksissa, vaan tutkijan on oltava mukana kaikenlaisissa ja -tasoisissa kokouksissa, kahvitunneilla, työnteossa jne.

Kyselyt

Organisaatiotutkimuksen ehkä käytetyin menetelmä on erilaiset kyselyt. Myös organisaatiokulttuurin tutkimuksen piirissä käytetään jonkin verran kyselyitä, Suomessa on esimerkiksi Tilev (1994) kehittänyt viestintäkulttuuria mittaavan lomakkeen. Niiden ongelmana kuitenkin on, että niissä tulevat vain ne asiat joita tutkija pitää tärkeänä, eikä niitä asioita, jotka ovat organisaatiokulttuurin kannalta oleellisia. Tästä syystä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa kyselyitä käytetään usein siten, että aluksi on tutkittu esim. haastatteluin ja/tai havainnoiden organisaation kulttuuria ja tämän jälkeen on kyselylomakkeilla tarkasteltu ensimmäisessä vaiheessa esille tulleita asioita laajemmin koko organisaatiossa (Hofstede 1991, 185-186; Siehl & Martin 1988, 79-101). Toisin sanoen kvalitatiivisilla menetelmillä on etsitty kyseiselle kulttuurille olennaiset asiat ja sitten on tutkittu kuinka yleisiä ja olennaisia nämä asiat ovat koko organisaatiossa. Kyselyiden ehdoton hyvä puoli on, että niillä voidaan tutkia hyvin laajoja ihmisjoukkoja sekä suorittaa vertailua (Siehl & Martin 1988, 80). Johtopäätöksenä voi kuitenkin todeta, että kyselyt eivät saa olla ainoa tutkimusmenetelmä, koska kyselyillä ei todennäköisesti tavoiteta organisaation kulttuuria.

Muut organisaatiokulttuurin liittyvät tietolähteet

Organisaatiokulttuuri ilmenee hyvin monessa muodossa, esimerkkinä organisaatorakenne, viralliset valvonta- ja informaatiojärjestelmät, asiakirjat, pöytäkirjat, fyysiset tilat jne. Edellä luetellut tekijät ilmentävät kulttuuria, mutta pelkästään niiden

pohjalta on vaikeaa ja jopa vaarallista päätellä mitään organisaation kulttuurista. Pelkästään kokouspöytäkirjan perusteella tai sen mukaan ovatko huoneiden ovet auki vai kiinni, ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Mainitut tietolähteet tulisikin nähdä haastatteluiden, kyselyjen ja havainnoinnin tukena ja lisänä, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Atkinson ja Coffey (1997) esittelevät dokumenttien, esimerkiksi tilinpäätösten analyysia. Heidän mukaansa kyse ei ole pelkästään muuta aineistoa täydentävästä analyysistä, vaan aivan omasta analyysikohteesta. On kuitenkin arveluttavaa tehdä pelkkien dokumenttien, esim. tilinpäätösten pohjalta johtopäätöksiä organisaation kulttuurista, mutta on myös tärkeää nähdä erilaiset dokumentit tietolähteinä.

4.3.3 Aineiston analyysi

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa aineiston analyysia leimaa toisinaan sattumanvaraisuus tai paremminkin analyysistä on raportoitu sattumanvaraisesti. On tyydytty esittelemään tuloksia, eikä niinkään analyysia siitä, kuinka tulokset on saatu. Ongelma on siis siinä, kuinka paljon analyysia ohjaa tietyt kriteerit ja kuinka paljon aineisto puhuu puolestaan. Tämä liittyy edellä esiteltyihin emic- ja etic-näkökulmiin. Kulttuurisen (kvalitatiivisen) aineiston analyysissa on annettava aineiston itsensä puhua puolestaan. Jos tutkijalla on liian tiukat kriteerit aineiston jäsentämisessä ja analyysissa, arvokasta informaatiota todennäköisesti hukkaantuu. Toisaalta analyysin hallittavuuden ja systemaattisuuden kannalta on oltava tiettyjä analyysia ohjaavia periaatteita. Kvalitatiivisen aineiston kohdalla analyysi voidaan karkeasti jaotella luokittavaan ja tulkitsevaan analyysiin. Nämä molemmat täytyy eksplisiittisesti raportoida, jotta luokittamisen ja tulkinnan pätevyyttä voidaan arvioida. On muistettava, että oikeaa tulkintaa ei ole, mutta perusteltuja tulkintoja voi olla monia.

En käy yksityiskohtaisesti läpi erilaisia analyysimenetelmiä, koska aihe on laaja ja siihen on olemassa oppaita (ks. esim. Silverman 1993). Olen tietoisesti sivuuttanut tilastolliset menetelmät, koska niitä ei voida pitää organisaatiokulttuurin ensisijaisena tutkimusmenetelmänä (vrt. emic ja etic). Seuraavassa on esimerkinomaisesti esitelty viisi ryhmähaastattelujen analyysistrategiaa (Sulkunen 1990, 264-266). Ensinnäkin voidaan keskittyä faktoihin, joita haastateltavat ovat esittäneet. Tämä strategia on

käyttökelpoinen, mutta ei riittävä organisaatiokulttuurin tutkimisessa. Toinen strategia tai mahdollisuus on tutkia ryhmän normeja ja ihanteita, jotka ovat erittäin tärkeitä organisaatiokulttuurin kannalta. Myös kolmas strategia on erittäin tärkeä organisaatiokulttuurin tutkimisessa, koska siinä kiinnitetään huomio ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen, rooleihin, ryhmän rakenteeseen ja hierarkiaan. Myös neljäs strategia on oleellinen organisaatiokulttuurin kannalta, koska siinä tutkitaan ryhmän kommunikaatiota eli sitä kuinka ryhmän jäsenet saavat itsensä ymmärretyksi ja kuinka ryhmän jäsenet tulkitsevat toisiaan. Viides mahdollisuus on tarkastella ryhmähaastattelujen tuottamaa materiaalia kulttuurituotteena. Tällöin ryhmän oletetaan edustavan ja ilmentävän jonkin laajemman kulttuurin jäsenyyksiä ja merkityksiä. Tämä strategia on välttämätön organisaatiokulttuurin tutkimuksessa mikäli pyritään päättämään ryhmähaastattelujen perusteella jotain organisaation kulttuurista. Edellä luetellut analyysistrategiat ovat kaikki käyttökelpoisia organisaatiokulttuurin tutkimisessa, mutta niiden yhtäaikainen käyttö lienee mahdotonta. Tällöin on valittava kuhunkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisin strategia. Itse ryhmähaastattelujen suorittamisesta Schein (1987, 140-147) on esitellyt menetelmän, joka perustuu hänen esittämiin perusoletuksiin (ks.s. 13-15). Ryhmähaastattelussa otetaan esille paljolti perusoletuksissa ilmenevät asiat.

4.3.4 Case: Kahden koulun organisaatiokulttuuri

Esittelen tässä luvussa omaa tutkimustani (Matikainen 1995, 1997), jossa tutkin kahden peruskoulun ala-asteen organisaatiokulttuuria. Tutkimukseni tarjoaa konkreettisen esimerkin koulun tai oppilaitoksen organisaatiokulttuurista. Lisäksi toisen tutkimuskoulun kohdalla voidaan puhua organisaatiokulttuurin muutoksesta. Korostettakoon, että tässä tutkimuksessa keskityin vain organisaatiokulttuurin selvittämiseen, en muutosprosessin tutkimiseen.

Tutkimuskoulut poikkesivat toisistaan julkiselta kuvaltaan, sillä toinen oli melko perinteinen koulu, toinen taas "uudistuksellinen". Tutkimustehtävänäni oli selvittää, onko koulujen organisaatiokulttuurissa havaittavissa eroja. Tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä oli Scheinin (1987) organisaatiokulttuuriteoria, jossa kulttuurin ydin on perusoletukset (ks. luku 2.9). Perusoletukset syntyvät kun organisaatio kohtaa ulkoiseen

sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Perusoletusalueita on kaikkiaan viisi:

1. Suhde ympäristöön (toiminta-ajatus, identiteetti, yhteiskunnallinen funktio, merkityksellinen ympäristö)
2. Totuuden ja todellisuuden luonne (totuuden kriteerit, ajan ja tilan luonne)
3. Ihmisluonto (hyvä ja kehityskelpoinen, paha ja muuttumaton tai neutraali)
4. Ihmisen toiminnan luonne (suuntautunut tekemiseen tai olemiseen)
5. Ihmisten välisten suhteiden luonne (perinne ja hierarkia, rinnakkaisuus tai kilpailu).

Tutkimusmenetelmänäni oli haastattelu. Metodologinen asetelma oli kaksivaiheinen. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastatteluissa käytiin läpi monenlaisia asioita, kuten opettajien työpäivää, yhteistyötä, opetus- ja oppimismenetelmiä, arviointia, suhdetta vanhempiin ja muihin sidosryhmiin. Ensimmäisellä kierroksella haastateltiin toisesta koulusta rehtoria ja kahta opettajaa ja toisesta koulusta rehtorin lisäksi kolmea opettajaa. Haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 tuntia. Ne nauhoitettiin ja purettiin nauhalta kirjoittamalla ne sanatarkasti. Haastattelut analysoitiin Scheinin esittämien sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvien ongelmien pohjalta. Scheinin esittämiä ongelma-alueita muotoiltiin joiltain osin kouluun sopivimmiksi. Tämän kierroksen analyysin pohjalta muotoiltiin kultakin ongelma-alueelta väittämä, joka mahdollisimman hyvin kuvaisi kyseistä koulua. Toisella haastattelukierroksella väittämät esitettiin haastateltaville, jotka saivat kommentoida analyysin tuloksia.

Vesala (1996) käytti yrittäjyystutkimuksessaan vastaavaa metodologiaa, jota hän nimittää kvalitatiiviseksi asennetutkimukseksi. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on hiukan ongelmallista käyttää asenteen käsitettä, mutta metodisesti asetelma on samanlainen. Olennaista haastateltavien puheessa ovat asenteet tai perusolettamukset ja niille esitettävät perustelut, ei niinkään informanttien määrä tai edustavuus. Analyysi kohdistui informanttien tuottamaan puheeseen ja puheessa ilmeneviin luokituksiin, oletuksiin ja käsityksiin.

Tutkimuksessa ilmeni, että koulujen organisaatiokulttuurissa oli havaittavissa eroja. Seuraavassa on havainnollistettu koulujen organisaatiokulttuuria haastateltavien

kommenteilla. Tulkintoja ja johtopäätöksiä ei ole tehty pelkästään esitettyjen kommenttien varassa, vaan kommentit ovat tässä yhteydessä esimerkkeinä.

Perinteisemmän koulun organisaatiokulttuuri oli monilta osin ennako-odotusten mukainen. Koululla ei ollut selkeää toiminta-ajatusta, vaan koulu toimi perinteiden ohjaamalla tavalla, jolloin toimintaa leimasi laitosmaisuus:

"Minusta täällä oli laitospäinen tunnelma."

Oppikirjojen asema opetuksessa oli keskeinen, vaikkakin niiden rooli oli pienenevässä:

"Seuraan kirjoja aika paljon."

"Kirja kertoo mitä pitäisi tehdä."

Opettajat työskentelivät melko yksin omassa luokassaan:

"Toki tässä koulussa on semmosia ihmisiä, jotka tekee aktiivisesti yhteistyötä, mutta se on vähemmistö."

Ihmissuhteet olivat etäisiä ja opettajilla oli ehdoton valta-asema oppilaisiin nähden:

"Nimenomaan tämä opettajien välinen yhteistyö ei vielä kovin vilkasta ole."

"Aikuisilla täytyy olla lopullinen määräysvalta."

Mainittakoon, että kyseisessä koulussa oli meneillään muutosprosessi, joten koulun organisaatiokulttuuri on saattanut muuttua tutkimusajankohdan jälkeen.

Uudenaikaisempi koulu erosi perinteisestä koulusta monessa suhteessa. Koulussa oli yhteisesti pohdittu toiminta-ajatus, joka oli kaiken toiminnan pohjana. Toiminta-ajatuksessa on keskeistä oppilaskeskeisyys:

"Oppilaskeskeisyys on ollu meillä oikeestaan koko tän kouluajan semmonen punanen lanka."

Oppilaskeskeisyys ilmenee myös käytännön työskentelyssä:

"Oppilaat saa itse päättää missä tahdissa nää etenee."

"Tää on työympäristö lapselle koko koulu."

Toiminta-ajatuksessa korostuu myös koulun yhteinen pedagoginen näkemys:

"Se (koulun oma teoria) on tämmönen oman aktivaation ja oman käyttäytymisen, siis tämmösen tiedonhankinnallisen toiminnan teoria."

Opettajien työskentely on organisoitu tiimeiksi, joita tosin nimitetään työyksiköiksi:

"Toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan hyvin pitkälle työyksiköissä."

Sekä opettajien että oppilaiden arvioinnissa korostuu itsearviointi:

"Kyl kaikki parhaat arviointiprosessit lähtee siitä tekijästä."

Uudenaikaisempi koulu ei tietystikään positiivisista asioista huolimatta ollut mikään paratiisi. Esimerkiksi opettajien tiimityö lisäsi klikkiytymistä ja opettajien välisiä ristiriitoja.

Ensimmäisen vaiheen analyysi tiivistettiin 11 väittämään, jotka olivat seuraavanlaisia:

Uudenaikaisemman koulun väittämät:

1 Toiminta-ajatus: Koulu on opettajien ja oppilaiden yhteinen työpaikka, jossa kukin voi tehdä töitä itsenäisesti ja vapaasti.

2 Päämäärät: Päämääriä on opetuksellisia, jotka määrää opetussuunnitelma, ja kasvatuksellisia, joista keskeisiä ovat sosiaaliset taidot ja oppilaan persoonallisuuden kehittyminen.

3 Keinot: Opetus- ja oppimismuotojen sekä opetusvälineiden tulee olla monipuolisia.

4 Arviointi: Paras arvioija on tekijä itse.

5 Kodin ja koulun suhde: Lasten opetus ja kasvatusta onnistuu parhaiten kodin ja koulun välisellä yhteistyöllä.

6 Ryhmän rajat: Ryhmän jäsenet ovat koulun uudistajia.

7 Opettajien väliset suhteet: Opettajien välinen yhteistyö on tärkeää, mutta uudistumisvauhti ja työyksiköiden sulkeutuneisuus ovat vähentäneet yhteistyötä.

8 Opettajien ja oppilaiden väliset suhteet: Opettaja ja oppilas ovat melko tasa-arvoisia ja kykenevät tekemään samanlaisia töitä (suunnittelu, arviointi yms.).

9 Palkitseminen ja rankaiseminen: Opettajia ja oppilaita palkitaan kehumalla ja rangaistaan keskustelemalla ja ilmoittamalla kotiin.

10 Käsitys oppilaasta: Hyvä oppilas on oma-aloitteisesti työtä tekevä ja huonoa oppilasta ei oikeastaan olekaan.

11 Käsitys opettajasta ja rehtorista: Hyvä opettaja tekee työtä oppilaiden ja itsensä kehittämisen puolesta ja hyvä rehtori on pedagoginen johtaja.

Perinteisemmän koulun väittämät olivat seuraavanlaisia:

1 Toiminta-ajatus: Koulu on laitos, jossa opettajat opettavat ja kasvattavat lapsia.

2 Päämäärät: Päämääriä on opetuksellisia, joista määrää opetussuunnitelma ja oppikirjat, sekä kasvatuksellisia, joista tärkeitä ovat sosiaaliset taidot ja tunnollisuus.

- 3 Keinot: Oppilaat ja opettajat työskentelevät omassa luokassaan oppikirjoja käyttäen.
- 4 Arviointi: Opettajat arvioivat lasten oppimista, muuta arviointia ei tarvita.
- 5 Kodin ja koulun suhde: Koti ja koulu toimivat suhteellisen erillään toisistaan.
- 6 Ryhmän rajat: Ryhmän jäsenet ovat päteviä opettajia, jotka ovat vastuussa omasta luokastaan.
- 7 Opettajien väliset suhteet: Opettajat ja rehtori ovat tehneet omaa työtään melko yksin.
- 8 Opettajien ja oppilaiden väliset suhteet: Oppilailla on vastuu omasta työstään ja opettajat vastaavat ja määräävät kaikesta muusta.
- 9 Palkitseminen ja rankaiseminen: Oppilaiden palkitsemista, jota on kehuminen, on vähemmän kuin rankaisemista, jota on jälki-istunnot.
- 10 käsitys oppilaasta: Hyvä oppilas on aktiivinen ja tottelevainen ja huono päinvastainen.
- 11 Käsitys opettajasta ja rehtorista: Hyvä opettaja on kiinnostunut lapsista eikä puutu toisen opettajan asioihin ja rehtorilla pedagoginen puoli on tärkeämpi kuin hallinnollinen.

On huomattava, että väittämien funktiona ei ollut pelkästään kuvata koulua, vaan provosoida haastateltavia. Tavoitteena oli puheen tuottaminen, ei pelkästään väitteiden oikeellisuuden testaaminen. Toisella haastattelukierroksella haastateltiin kummastakin koulutusta rehtoria ja kolmea opettajaa. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Nauhoitus ja purkaminen tapahtui kuten ensimmäisellä kierroksella. Toisen kierroksen analyysi keskittyi informanttien esittämiin perusteluihin.

Esitän tässä esimerkkinä koulujen haastateltavien suhtautumisen väittämään numero 1.

Uudenaikaisemman koulun väittäjä kuului: **Koulu on opettajien ja oppilaiden yhteinen työpaikka, jossa kukin voi tehdä töitä itsenäisesti ja vapaasti.**

Opettajien itsenäisyys hyväksyttiin, mutta opettajien vapaus on sidottu toiminta-ajatuksen ja opetussuunnitelmaan:

"Työ on kuitenkin koulun toiminta-ajatuksen ja profiilin suuntasta."

"Itsenäisyys pitää paikkansa."

"Koulun linjan hengessä."

Myös oppilaiden vapaus on sidottu tiettyihin kehyksiin, mutta oppilaiden itsenäisyys on kohtuullisen suurta:

"Ne saa tehdä niinku itsenäisiäkin päätöksiä ja itsenäisesti toimia."

"Ne saa tiettyjen aikaresurssien ja lukujärjestysteknisten seikkojen puitteissa tehdä aika vapaasti."

Vapaudelle ja sen rajoituksille esitettiin perusteluja, mutta itsenäisyyttä ja sen tasoa ei perusteltu:

"Ei sellasesta tuu mitään jos oppilailla on niinku vapaus tehdä mitä ne haluaa."

"Velvollisuus käyttää sellaisia menetelmiä, joilla päästään sellasiin oppimistuloksiin, jotka on asetettu tavoitteeksi."

Ajatusta yhteisestä työpaikasta pidettiin hyvänä, mutta asia lähinnä todettiin, eikä mitään perusteluja esitetty. Haastatteluissa tuli esille myös koulun oma toiminta-ajatus, joka tiivistyy käsitteisiin tiedonhankinta ja viestintäpainotteisuus:

"Tiedonhankinta ja tämmönen viestinnällinen lähestymistapa."

"Itsenäinen tiedonhankinta ja viestintäkasvatus on ne pääteemat."

Lisäksi koulun toiminta-ajatuksen sisältyi uudistaminen ja erilaisten sääntöjen kyseenalaistaminen:

"Tämmönen innovaation ja uudistuksen tarve."

Perinteisemmän väittämä kuului: **Koulu on laitos, jossa opettajat opettavat ja kasvatavat lapsia.**

Haastateltavat kiinnittivät erityisesti huomiota opetukseen ja kasvatukseen. Opettajien kasvatustehtävä koettiin tärkeäksi:

"Mä laittaisin sanan kasvattaminen ennen opettamista."

"Opetus ei mee kasvatuksen edelle."

Sen sijaan opettajien opetustehtävää ei hyväksytty sellaisenaan:

"Opettajan työ ei oo enää niin paljon opettamista vaan sitä ohjaamista."

Väitteessä esitetty koulun laitosmaisuus hyväksyttiin osittain tai pikemminkin korostettiin irtaantumista laitosmaisuudesta:

"Tää saattaa fyysiseltä olemukseltaan olla aika laitospäinen ... mutta tota niin henki ei oo laitospäinen."

"Kyl tarvitaan opettajallakin semmosta omaa asennemuutosta, ennen kun päästään tästä laitosmaisuudesta pois."

Koulussa on viime aikoina pohdittu oman opetussuunnitelman teon yhteydessä toiminta-ajatusta. Aikaisemmin toiminta-ajatusta ei ole oikeastaan ollutkaan:

"Tiedostamaton on ollut varmaan toiminta-ajatus, et ei oo ollut sellai pohdittuna."

Koulun nykyisessä toiminta-ajatuksessa korostuivat perustaidot ja erilaiset kasvatustavoitteet:

"Me annetaan lapselle vahvat perustaidot ja sitte ohjataan lasta hyvään käyttäytymiseen, rehellisyyteen, itsensä ilmaisuun, yritteliäisyyteen, tämmöseen sisäiseen yritteliäisyyteen."

"Koulusta lähtee lapsia, jotka osaavat perustaidot, lukeminen, kirjoittaminen ja laskutaito."

Em. kommentteissa piilevästi tulee esille opetuksellinen toiminta-ajatus, jossa opettaja antaa ja opettaa oppilaalle perustaidot.

Kokosin molempien haastattelukierrosten tulokset perusoleutusten muotoon (taulukko):

PERUSOLETUS	UUDENAIKAISEMPI KOULU	PERINTEINEN KOULU
Suhde ympäristöön	- Toiminta-ajatus: viestintäkasvatus ja tiedonhankinta - Tehtävä opettaa lapsia selviytymään elämässä ja yhteiskunnassa.	-Toiminta-ajatus on selkiytymättä. - Tehtävänä on kasvattaa kelpo kansalaisia
Todellisuuden, ajan ja paikan luonne	- Totuus on pragmaattinen. - Aikaa ja tilaa käytetään tehtävien mukaan, jokaisella opettajalla tosin oma reviiiri, luokkatila.	- Totuus on perinteisiin nojaava. - Ajankäyttö perustuu sääntöihin, tilankäyttö perustuu reviiireihin.
Ihmisluento	Ihmiset ovat pääosin hyviä ja kehityskelpoisia.	Ihmiset ovat neutraaleja, osa ihmisistä ovat hyviä ja kehityskelpoisia, osa ei.
Ihmisen toiminnan luonne	Ihmiset ovat pääasiassa toimintaan suuntautuneita.	Ihmiset ovat olemiseen suuntautuneita, mutta yhä enemmän toimintaan suuntautuneita.
Ihmisuhteiden luonne	- Perustana on rinnakkaisuus ja yhteistyö. - Vallankäyttö on osallistuvaa ja delegoivaa.	- Perustana on perinteet ja hierarkia. - Vallankäyttö on holhoavaa.

Taulukko . Koulujen organisaatiokulttuuri tiivistettynä perusoleutusten muodossa.

Koska koulut olivat erilaisia, oli mahdollisuus tehdä päätelmiä myös organisaatiokulttuurin erilaisuudesta ja sitä kautta muutoksesta. Oletuksena tässä on, että kouluissa on yleinen kulttuurinen malli, josta tässä tutkimuksessa oleva uudempi koulu poikkesi. Tukea oletukselle antavat koulujen yhtenäisestä ja muuttumattomasta toimintatavoista tehdyt tutkimukset (Miettinen 1991; Sahlberg 1997).

Tutkimuskouluistani uudenaikaisempi on esimerkki organisaation toisen asteen muutoksesta (ks. luku 3.1), sillä koulu erottui perinteisemmästä koulusta, joka todennäköisesti edustaa traditionaalista luokkahuonekeskeistä koulua. Uuden koulun toisen asteen muutos ilmenee seuraavista seikoista:

- Koulussa on keskeistä opettajien, tiimityön ja organisaation kehittäminen, joten muutosta tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla:

"Toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan hyvin pitkälle työyksiköissä."

"Omat virheensä näkee parhaiten siinä kun laittaa videokameran nurkkaan ja kattoo sit sen videonauhan."

"No työyhteisön arviointia oli tänä aamuna viimeks eli meille annettiin (rehtori antoi, jm) monisteita, joissa piti erilaisia asioita arvioida, oliko mennyt hyvin vai huonosti."

- Koulussa on irtauduttu monista perinteisen koulun toiminta- ja ajattelutavoista. Esimerkiksi rahat on budjetoitu opettajakohtaisesti. Oppikirjojen asema on kyseenalaistettu:

"Ja sitte tietysti mikä se oppikirja on, niin sillä lailla vähän kyseenalaista ...

Opettajan kaikkietävä asema on kyseenalaistettu:

"Lapset on paljon oppivaisempia (kuin opettajat)."

Lisäksi koulussa on monia perinteiselle koululle vieraita käytäntöjä, kuten oppilaiden liukuva työaika.

- Koulu on ottanut uuden suunnan, joka vaikuttaa epäjatkuvalta ja näennäisen irrationaliselta, koska ajattelutapa ja maailmankuva poikkeavat totutusta sekä muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti:

"Kyllähän tämmönen oman ajattelun kehittyminen, ni se on kyllä vaarallista, vanhemmat pitää sitä vaarana, mistä me ollaan varmaan

kritiikkiä saatu, niinkun ansiottomasti, että eihän me haluta ketään vanhempiaan vastaan kasvattaa."

"Tämmönen innovaation ja uudistuksen tarve."

"Kysytään vanhemmilta minkä tyyppistä toimintaa ne haluaa."

- Koulun pedagogisesti perusteltu toiminta-ajatus (ks. edellä koulun pedagoginen näkemys) poikkeaa perinteisestä luokkahuoneopetuksesta:

"Kyllä varmaan tää pedagoginen puoli on varmaan kaikkein yhdistävin tekijä tässä koulussa."

- Kokonaisuutena kyse on laadullisesta, moniulotteisesta ja monimuuttujaisesta muutoksesta:

"Pois kaikki rajaavat linjaukset."

On tietysti määrittely- ja rajanvetokysymys, koska voidaan puhua toisen asteen muutoksesta. Uudenaikaisemman koulun muutosta voidaan kuitenkin perustellusti nimittää toisen asteen muutokseksi. Perinteisessä koulussa oli myös havaittavissa muutoksen merkkejä, nimenomaan ensi asteen muutoksesta. Tässä yhteydessä ei puututa perinteisen koulun muutosprosesseihin, koska kiinnostus kohdistuu toisen asteen muutokseen.

Tutkimuksessa painottui Scheinin teorian mukaisesti integraationäkökulma, minkä vuoksi koulujen organisaatiokulttuurista välittyi ehkä liiankin yhtenäinen kuva. Kummassakin koulussa oli havaittavissa ristiriitaisia ja hajanaisia kulttuurisia ilmentymiä, joiden systemaattinen tutkiminen olisi vaatinut lisääaineistoja sekä monipuolisempia tutkimusmenetelmiä.

4.4 Muutoksen päämäärät ja tavoitteet

Kun organisaatiokulttuurin tutkimisen pohjalta on syntynyt käsitys siitä millainen kulttuuri organisaatiossa on, pitää ryhtyä huolellisesti miettimään muutostyön päämääriä. Päämääriä on sinänsä helppo ideoida, esimerkiksi yrityksen päämäärä on lisätä tuottavuutta, tehtaan päämäärä nopeuttaa läpäisyäikää, sairaalan tavoitteena lyhentää potilaiden sairaalassaoloaikaa ja koulun päämääränä parantaa oppimistuloksia. Tällaisten päämäärien kohdalla on kuitenkin mietittävä mitä ne tarkoittavat kyseisen organisaation

kannalta ja mitä ne tarkoittavat työntekijöiden kannalta sekä erityisesti sitä millaisia muutoksia organisaatiokulttuurissa nämä päämäärät edellyttävät.

4.4.1 Tavoitteiden asettaminen

Usein organisaatiokulttuurin muutoksen päämäärät liittyvät johonkin organisaatiomalliin (oppivaa organisaatiota jäsennetään seuraavassa luvussa). Keskustelua on herättänyt se, mistä muutoksen päämäärät tulevat. Engeström (1995, 119) kritisoi monia työelämän kehittämisohjelmien muutostavoitteita epämääräisiksi. Tilalle hän ehdottaa kehittävässä työntutkimuksessa omaksuttua työhypoteesin käsitettä, jolla tarkoitetaan tietyn tai tiettyjen hypoteesien testaamista ja jatkuvaa korjailua (mts. 120). Tavoitteena on organisaation historiallisen analyysin pohjalta muotoilla kullekin organisaatiolle tarpeelliset tavoitteet. Engeströmin ideoimaa kehittävää työntutkimusta on moitittu raskassoutuiseksi ja sen metaforana on käytetty psykoanalyysia (Kuula 1997, 257). Ei ole itsestäänselvää, että työn ja organisaation historiallisella analyysillä saadaan tuotettua organisaation kannalta relevantit muutospäämäärät.

Muutospäämäärien yhteydessä on pohdittava organisaation ja yksilöiden välisiä mahdollisia ristiriitoja. Organisaation kannalta tärkeät päämäärät eivät välttämättä ole yksilöille ja pienille ryhmille olennaisia. Yksilöt voivat kokea monet organisaatiolle tärkeät päämäärät turhina, jopa haitallisina. Tällaisessa tilanteessa organisaation on ensinnäkin tehtävä kompromisseja päämäärien suhteen, mutta erityisesti saatava yksilöt kokemaan asetetut päämäärät tarkoituksenmukaisiksi, haluttaviksi ja näin saada yksilöt sitoutumaan päämääriin. Päämäärien tarkoituksenmukaisuuden lisääminen on paljolti sitä, mihin viittasin tarkoituksen antamisella ja merkitysten johtamisella. Organisaation johdon tehtävä on muotoilla päämäärät siten, että työntekijät kokevat päämäärät tarkoituksenmukaisina ja hyödyllisinä. Työntekijöiden pitäisi kokea, että päämäärä hyödyttää sekä organisaatiota että heitä itseään.

Tarkoituksenmukaisuuteen liittyy, että päämäärät ovat haluttavia. Päämäärien haluttavuudessa ei tule väheksyä houkuttimien ja palkitsemistapojen merkitystä. Tehokas, ehkä jopa tehokkain, tapa saada päämäärät haluttaviksi on ryhmien yksimielisyys päämääristä. Mikäli ryhmät kokevat päämäärät tarkoituksenmukaisiksi, mukautuvat yksilöt

yleensä myös sosiaalisen paineen ansiosta päämääriin. Sosiaalinen paine ei kuitenkaan yksioikoisesti aiheuta yksimielisyyttä, vaan liiallinen paine voi aiheuttaa vastareaktioita. Sosiaalisen paineen pitäisikin olla positiivista tarkoituksen etsimistä ryhmissä, eikä suinkaan päämääriin pakottamista.

Yksilöiden sitoutuminen päämääriin syntyy paljolti juuri tarkoituksenmukaisuuden ja haluttavuuden kautta. Mikäli yksilö ja/tai ryhmä kokee päämäärän tarkoituksenmukaiseksi ja haluttavaksi, se todennäköisesti myös sitoutuu päämääriin. Sitoutumisessa ongelmana on jatkuvuus eli se, kuinka päämääriin sitoudutaan periaatteessa niin pitkäksi aikaa, kunnes asetetaan uusia päämääriä. Sitoutumisen jatkuvuuden ongelma on kaksijakoinen. Aluksi organisaation ihmiset pitää saada sitoutumaan sellaiseen organisaatiokulttuurin muutokseen, jossa uudenlainen kulttuuri tukee sitoutumista. Ihmisten pitää oppia sitoutumaan, jotta he voivat sitoutua. Kyseessä on teoreettisessa luvussa esille tullut oppimaan oppimisen kaltainen ilmiö. Kaiken edellä sanotun taustalla on se käsitys, että ihmiset ovat rationaalisia, tavoitteellisia ja tiedostavia toimijoita, jolloin heitä ei voida pakottaa tai määrätä joihinkin päämääriin.

Muutospäämäärien kohdalla on edelleen mietittävä ainakin paria seikkaa, jotka vaikuttavat myös sitoutumiseen. Ensinnäkin, kuinka asetetut päämäärät vaikuttavat työntekijöiden elämänlaatuun. Mikäli ihmiset kokevat uudenlaisen organisaatiokulttuurin sellaisena, jossa heidän on mukavampi ja miellyttävämpi työskennellä, on muutos myönteinen asia työntekijän kannalta. Toiseksi, päämäärien ja toiminta-ajatuksen on oltava keskenään sopusoinnussa. Organisaatiossa ollaan yleensä enemmän tai vähemmän tietoisia toiminta-ajatuksista. Tällöin päämäärien on oltava toiminta-ajatuksen mukaisia, muutoin organisaatiossa ilmenee ristiriitaisuutta eli kognitiivista dissonanssia. Organisaatiokulttuurin muutoksessa kuitenkin yleensä uudistetaan ainakin joiltain osin myös toiminta-ajatusta, jolloin on erityisesti huomioitava muutospäämäärien ja toiminta-ajatuksen yhteneväisyyttä.

4.4.2 Esimerkki: Tavoitteena oppivan organisaation kulttuuri

Usein muutospäämääränä on jokin organisaatiomalli. Valitsin oppivan organisaation esimerkiksi, koska se on ehkäpä yleisin tämän hetken kehittämismalleista, mutta sitä on

tarkasteltu melko vähän kulttuurisesta näkökulmasta (ks. esim. Moilanen 1996; Sarala & Sarala 1996, poikkeuksena kuitenkin Dixon 1994; Kuittinen & Kekäle 1996)

Oppiva organisaatio on käsitteenä hajanainen ja monimerkityksinen. Oppiva organisaatio voidaan määritellä esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Oppivassa organisaatiossa erillisten yksilöiden ja ryhmien toiminta on nivoutunut yhteen ja toimintakokonaisuus kehittyy yhteisöllisenä toimintana (Sarala 1988).
- Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. (Senge 1990).

Oppivassa organisaatiossa koko organisaatio on oppimisen yksikkö. On kyseenalaista, voidaanko oppivasta organisaatiosta puhua yhtenä organisaatioteorian, koska oppiva organisaatio on käsitteenä hajanainen ja usein epäteoreettinen, lähinnä käytännön kehittämismalli. Useimmissa oppivan organisaation malleissa korostuu hierarkian madaltaminen, avoimuus, toiminnan kriittinen arviointi, tiimityö ja uusien menettelytapojen luominen (Sarala & Sarala 1996, 54).

Tunnetuin oppivan organisaation kehittäjä lienee Peter Senge, joka (1990, 6-11) on esittänyt oppivan organisaation seuraavat viisi periaatetta:

1. Systeemiajattelu: Organisaatiot ovat systeemejä, joissa on pienempiä osasysteemejä. Organisaatio puolestaan on osa suurempaa systeemiä, viimekädessä osa suurimpia systeemejä eli yhteiskuntaa ja ihmiskuntaa. Systeemiajattelu auttaa hahmottamaan käsitteellisesti kuinka eri organisaatiot ja instituutiot ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteydessä toisiinsa.
2. Henkilökohtainen hallinta (personal mastery): Yksilöt näkevät omat mahdollisuutensa ja kykynsä toimia ja työskennellä sekä oppia uusia asioita. Jokainen näkee itsensä "mestarina" elinikäisessä oppimisessa. Henkilökohtainen hallinta on keskeisimpiä tekijöitä oppivassa organisaatiossa, koska organisaation oppiminen on riippuvainen siitä, miten yksilöt sitoutuvat oppimiseen.
3. Mentaalimallit: Mentaalimallit ovat oletuksia ja yleistyksiä siitä, miten me ymmärrämme ja havaitsemme maailman. Mentaalimallit vaikuttavat myös siihen miten me toimimme. Jäykät ja muuttumattomat mentaalimallit ovat oppivan organisaation esteenä, joten mentaalimalleja muuttamalla edistetään organisaation ja yksilöiden oppimista.

4. Jaetun vision rakentaminen (building shared vision): Menestyvien organisaatioiden taustalla on yleensä syvälinen jaettu käsitys päämääristä, arvoista ja toimintatavoista. Jaettu visio motivoi organisaation kaikkia jäseniä oppimisessa, koska tällöin jokainen haluaa oppia ja sitoutuu oppimiseen.

5. Tiimioppiminen: Tehokas tiimioppiminen tuottaa synergiaetua, jolloin ryhmän oppiminen on tehokkaampaa kuin jokaisen yksilöllinen oppiminen yhteensä. Oppivassa organisaatiossa oppimisen yksikkö on etupäässä tiimi tai ryhmä, ei niinkään yksilö. Tiimioppimisessa korostuu dialogi, joka nousee arkikeskustelun yläpuolelle. Dialogi on yhdessä ajattelua ja tutkimista.

Johtajuutta on korostettu myös oppivan organisaation kohdalla. Vision käsite korostuu oppivan organisaation johtamisessa. Sengen (1990, 339-360) mukaan johtajilla on oppivassa organisaatiossa kolme keskeistä roolia: suunnittelija, järjestelijä/tarjoilija (steward) ja opettaja. Johtajan tehtävä on suunnitella oppimisprosesseja, joissa organisaation jäsenet oppivat ongelmia ratkoessaan. Järjestelijöinä johtajat pyrkivät hahmottamaan organisaation kokonaisuutena. He toimivat vision järjestelijänä/tarjoilijana. Kokonaisuuden hahmottaminen laajentaa ja syventää johtajien vastuuta yhteisestä visiosta. Oppivassa organisaatiossa johtajat eivät ole opettajia perinteisessä mielessä. Johtajat eivät opeta alaisilleen visiota, vaan tukevat jokaisen oppimista ja vision hahmottamista ja sisäistämistä. Nämä Sengen esittämät johtajan kolme roolia ovat siis sidoksissa vision käsitteeseen. Johtajien tehtävänä on siis suunnitella, järjestää ja opettaa vision ymmärtämistä ja sisäistämistä.

Sengen esittämä oppivan organisaation malli ja sen periaatteet ovat hyvin läheisesti sidoksissa organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Mentaalimallit voidaan rinnastaa kognitiivisen näkökulman käsitteisiin, kuten perusoletuksiin ja käyttöteorioihin. Henkilökohtainen hallinta ja jaettu visio painottavat yksilön ja organisaation välistä suhdetta ja sitä kuinka yksilöt sitoutuvat ja kokevat tärkeäksi organisaation toiminnan. Lisäksi jaettu visio korostaa organisaation yhteisiä näkemyksiä päämääristä ja arvoista. Ryhmäoppiminen puolestaan on se tapa jolla organisaatiokulttuuri opitaan. Systemiajattelu ei suoranaisesti liity organisaatiokulttuuriteemaan, koska organisaatiokulttuurin tutkimus syntyi paljolti systemiajattelun kritiikkinä (Juuti 1992, 164; Silén 1994, 15).

Systeemiajattelu auttaa hahmottamaan ympäristön ja organisaation vuorovaikutusta, mutta se ei ota huomioon organisaatiokulttuuritutkimuksen painottamia syvärakenteita.

Oppiva organisaatio ei voi jatkuvasti oppia uutta organisaatiokulttuuria, vaan sen organisaatiokulttuuri tukee uusien toimintatapojen oppimista organisaation perustehtävien suorittamisessa. Organisaatiokulttuurin oppimisessa organisaatio kyseenalaistaa perustehtävät ja muuttaa niitä. Lyhyesti sanottuna oppiva organisaatio on oppinut oppimaan. Argyriksen ja Schönin termin oppiva organisaatio on lähellä käyttöteorioiden Malli II:sta, jonka toiminta perustuu yhteistyölle, uusien asioiden ja vaihtoehtojen etsimiselle ja sitoutumiselle. Oppivan organisaation kulttuuri on Malli II:n mukainen, mutta oppivaksi organisaatioksi muuttuminen edellyttää organisaation kulttuurin muuttamista Malli I:stä Malli II:een.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on oppivaa organisaatiota jäsennetty Scheinin esittämien perusoletusten pohjalta (ks. myös Dixon 1994, 115-127; Kuittinen & Kekäle 1996):

PERUSOLETUS	OPPIVA ORGANISAATIO
suhde ympäristöön	<ul style="list-style-type: none"> - verkostoitunut, tasavertaisessa (symbioottisessa) suhteessa muihin organisaatioihin - organisaatio on avoin systeemi, osa laajempia systeemejä - asiakassuuntautunut, asiakas antaa organisaatiolle olemassaolon oikeutuksen
todellisuuden ja totuuden luonne	<ul style="list-style-type: none"> - totuus sosiaalisesti (dialogin tuloksena) tuotettua tulkintaa ja merkitysten antamista (vs. empirismi) -> todellisuus on monimerkityksinen - organisaatio suuntautuu tulevaisuuteen - toiminta ja oppiminen tapahtuvat samanaikaisesti - aikaa ja tilaa käytetään asiakkaan ja oppimisen vaatimusten pohjalta

ihmisluonnon luonne	<ul style="list-style-type: none"> - ihminen on sisäisesti motivoitunut, aktiivinen ja oppivainen - jokaisessa ihmisessä on vahvuutensa - ihminen luonteeltaan sosiaalinen, työskentelee yhdessä
ihmisen toiminnan luonne	<ul style="list-style-type: none"> - toiminta ja oppiminen ovat yhtä - toiminta on yhteistoimintaa (tiimityötä) - johtamistoiminta on tuen ja kiinnostuksen osoittamista - toiminta aiheuttaa muutoksia koko systeemissä (vs.lineaarisuus)
ihmisten välisten suhteiden luonne	<ul style="list-style-type: none"> - perustana rinnakkaisuus ja yhteistyö, yhteisöllisyys - vallankäyttö osallistuvaa ja delegeoivaa - ihmiset ovat toistensa tukena, eivät kilpailijoina

Taulukko 3: Oppivan organisaation jäsenyys Scheinin viiden perusoletuksen pohjalta.

Taulukossa on esitetty järjestelmällinen jäsenyys oppivan organisaation kulttuurista. Se luo pohjaa päämäärille oppivan organisaation kulttuuria tavoiteltaessa. Rajoituksena on todettava, että Scheinin mallin soveltaminen on yksi näkökulma. Oppivan organisaation kulttuuria voitaisiin jäsentää myös muilla tavoilla. Lisäksi perusoletusten esittelystä tulee helposti ideaalimalli, jolla ei ole paljonkaan tekemistä todellisuuden kanssa. Taulukossa esitetyt perusoletukset kuitenkin pohjautuvat oppiva organisaatio kirjallisuuteen, joten kysymys olisikin suunnattava siihen onko oppiva organisaatio ylipäänsä mahdollinen? Tähän kysymykseen ei kuitenkaan tässä yhteydessä puututa laajemmin.

4.5 Muutoskeinojen arviointia

4.5.1 Muutoskeinojen kokonaisvaltaisuus ja toiminnallisuus

Organisaatiokulttuurin muutoskeinoissa on huomioitava kaksi seikkaa: keinojen kokonaisvaltaisuus ja toiminnallisuus. Tätä voidaan perustella sillä, että ihmisten todellisuus on kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentunutta. Bergerin & Luckmannin (1994) ajatukset todellisuuden sosiaalisesta luonteesta ovat hyvin sovellettavissa organisaatiokulttuurin tutkimukseen ja muuttamiseen. Itse asiassa todellisuuden sosiaalinen mää-

räytyminen on välttämätön edellytys organisaatiokulttuurin olemassaololle. Bergerin & Luckmannin näkemykset kumpuavat fenomenologisesta sosiologiasta, joka on osittain myös organisaatiokulttuurin tutkimuksen teoreettinen lähtökohta (Silén 1995, 77-87). Fenomenologinen sosiologia olettaa, että todellisuus, merkitykset sekä yksilöiden tietoisuus syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän vuorovaikutuksen pohjalta syntyy tietyn ryhmän jäsenille yhteinen tietovaranto, joka ohjaa yksilöiden kokemuksia, ajattelua, havaitsemista ja tuntemista. Tietovarannon käsite muistuttaa läheisesti perusoletuksen käsitettä, joten niiden rinnastaminen ei liene perusteetonta. Uusien kokemusten tulee olla yhdenmukaisia olemassa olevan tietovarannon kanssa, jotta uudet kokemukset mahtuisivat yksilöiden tietovarantoon. Ryhmän tai organisaation yhteinen tietovaranto, merkitykset ja tulkinnat ovat välttämättömiä ehtoja organisaatiokulttuurin synnylle ja olemassaololle.

Keinojen toiminnallisuus tarkoittaa yksikertaisesti sitä, että organisaatiokulttuurin muutoksessa ihmisten on harjoitettava uusia tapoja toimia. Uuden asian oppiminen ei ainoastaan ilmene ihmisen toiminnassa, vaan uudenlainen toiminta edistää oppimista. Oppiminen ja toiminta tukevat toisiaan. Mikäli ihminen toimii uudella tavalla pidempiaikaisesti, hän on myös sisäistänyt eli oppinut uuteen toimintatapaan liittyvät perusoletukset. Joskus ihminen voi toimia hetken uudella tavalla pakon edessä tai miellyttääkseen muita, mutta pidemmän päälle tällainen teeskentely ei onnistu. Tämän vuoksi uusien toimintatapojen juurtumiselle on annettava aikaa, jotta ihmiset todella sisäistäisivät eli oppisivat nämä uudet toimintatavat. Toiminta oppimisen edellytyksenä tuli esille Mezirowin (1995) uudistavan oppimisen teoriassa. Samoin nykyisessä oppimispsykologian valtavirtauksessa ns. konstruktivismissa korostuu oppimisen ja toiminnan välinen kyt-kentä (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 19-20).

Toiminnallisuus on siis keskeistä oppimisessa ja muutoskeinoissa. Itse asiassa organisaatiokulttuuri luodaan toiminnassa, koska organisaatiokulttuuri havaitaan toiminnan kautta. Tietysti sisustus ja muut artefaktit ilmaisevat kulttuuria, mutta toiminta on keskeisin kulttuurin ilmenemisyväly. Tässä mielessä toiminta on käsitettävä hyvin laajasti. Kun ihmiset opettelevat toimimaan (käyttäytymään, ajattelemaan, puhumaan) uusien oletusten pohjalta, voidaan kulttuurin sanoa muuttuneen. Toiminnallisuuden ja kokonaisvaltaisuuden vaatimus ei tarkoita sitä, että ne olisivat toteutuneet

organisaatiokulttuurin muutosohjelmissa. Tarkastelenkin seuraavassa tavallisimpia muutoksissa käytettyjä muutoskeinoja yleisellä tasolla ja kiinnitän erityistä huomiota niiden vaikuttavuuteen organisaatiokulttuurin muutoksessa.

4.5.2 Koulutus

Tavallisin tapa toteuttaa muutoksia on ollut koulutus (ks.esim. Silén 1995, 188). Koulutuksen tehokkuus ja vaikuttavuus on kuitenkin ongelmallinen asia. Erilaiset oppimisen lajit on tarpeellista erottaa pohdittaessa koulutuksen vaikuttavuutta. Mezirow (Ahteenmäki-Pelkonen 1997, 134-137) on erottanut Habermasin tiedonintressejä seuraten kolme oppimisen lajia: instrumentaalinen, kommunikatiivinen ja emansipatorinen. Instrumentaalisen oppimisen tavoitteena on lisätä asioiden hallintaan liittyvää ennustavaa tietoa (tietokoneohjelmien käyttö, autolla ajo). Kommunikatiivisen oppimisen tavoitteena on saavuttaa tietoa siitä, millaisia ajattelutapoja, tunteita, arvoja normeja ja asenteita ihmisen toiminnan taustalla on. Emansipatorisen oppimisen tavoitteena on saavuttaa reflektiivisen ajattelun kautta arvioivaa tietoa omista ajattelu- ja toimintamalleista.

Koulutus tuottaa usein instrumentaalista oppimista, mikä ei riitä organisaatiokulttuurin muutokseen. Kommunikatiivinen oppiminen on olennaista organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta, koska sen tavoitteena on ymmärtää juuri kulttuurin ydintä: arvoja, olettamuksia ja ajattelutapoja. Emansipatorinen oppiminen on tehokkain oppimisen laji muutoksen kannalta. Toisaalta työntekijöiden emansipatoriset pyrkimykset saattavat olla uhka työnantajille. Koulutus sinällään kuitenkin harvemmin tuottaa emansipatorista oppimista, vaan siihen on kytkettävä perusteellisia yksilöllisiä tai ryhmien tiedostamisprosesseja. Yhteenvetona voidaan sanoa, että koulutuksen tehokkuus tai vaikuttavuus organisaatiokulttuurin muutoksessa edellyttää kommunikatiivista oppimista, jota ei saavuteta luentopohjaisella koulutuksella.

Organisaatiokulttuurin muutoksessa ovatkin erilaiset ryhmätyömuodot tuottoisia, koska organisaatiokulttuurin oppiminen on ryhmäoppimista (Ks. luku Organisaatiokulttuurin muutoksen lähtökohtia). Ryhmätyöskentely ei kuitenkaan automaattisesti tuota oppimisen kannalta tärkeää avointa vuorovaikutusta, joten keskustelua eli puhumista,

kuuntelemista, ideoiden esittämistä jne. on harjoiteltava (Senge 1990, 259). Tämä on tärkeä seikka, koska toisinaan on havaittavissa, että ryhmiä, tiimejä ja laatupiirejä muodostetaan, mutta kukaan ei huolehdi siitä, että ne olisivat toimivia ja tehokkaita. Lisäksi organisaatioiden muutoksessa on hyväksyttävä se tosiasia, että ihmiset ovat erilaisia ja oppivat eri tavalla. Tällöin on huomioitava kunkin yksilön erilaiset koulutustarpeet. Ryhmäoppimisen lisäksi olisi siis hyvä järjestää jonkinlaista yksilöllistä ohjausta ja oppimista.

Eräs ryhmätyön muoto on yhteistoiminnallinen oppiminen, jota on erityisesti kouluissa käytetty ryhmäoppimisen ja ongelmanratkaisun menetelmänä (Sahlberg & Leppilampi 1994). Yhteistoiminnallista oppimista voidaan kuitenkin soveltaa myös organisaatiokulttuurin muutosprojektiin, koska yhteistoiminnallisen oppimisen on havaittu parantavan laadullisia ja määrällisiä tuloksia yksin oppimiseen verrattuna ja parantavan sosiaalisia suhteita. Erityisesti toisten huomioiminen ja kilpailun väheneminen on havaittu yhteistoiminnallisen oppimisen ryhmissä (mts. 83). Sitä voi soveltaa hyvin moneen ryhmätyöhön ja ongelmanratkaisutilanteeseen. On kuitenkin syytä todeta, että yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmän päämäärä on tehostaa opiskelua, mikä ei taas ole kovinkaan monen organisaation tai työntekijän päämäärä. Toki uuden oppiminen on tärkeää, mutta se ei ole itsetarkoitus, vaan väline työtapojen tehostamisessa ja muuttamisessa. Yhteistoiminnallisen oppimisen ja perinteisen ryhmätyön erot ilmenevät taulukosta (mts. 69).

PERINTEINEN RYHMÄTYÖ	YHTEISTOIMINNALLINEN RYHMÄTYÖ
1. Yksilöllinen työskentely ryhmän sisällä	1. Ryhmän jäsenet riippuvaisia toisistaan
2. Ei yksilöllistä vastuuta	2. Yksilöllinen vastuu
3. Homogeeniset ryhmät	3. Heterogeeniset ryhmät
4. Yksi vastuullinen johtaja	4. Yhteinen, jaettu johtajuus
5. Vastuu itsestä	5. Vastuu koko ryhmästä
6. Tehtäväkorostuneisuus	6. Tehtäväkorostuneisuuden lisäksi sitoutuminen pitkäjänteiseen työskentelyyn
7. Ryhmätaitoja ei erikseen opeteta	7. Vuorovaikutustaitoja harjoitellaan
8. Opettaja ei puutu ryhmien toimintaan	8. Oppiminen on oppilaiden ja opettajan yhteinen prosessi
9. Ryhmän toimintaa ei juuri arvioida	9. Ryhmä arvioi omaa työtä
10. Persoonallisuuden kasvua tuetaan satunnaisesti	10. Ryhmän jäsenet tukevat toistensa persoonallisuutta

Taulukko . Perinteisen ryhmätyön ja yhteistoiminnallisen oppimisen keskeisimmät piirteet ja eroavaisuudet. (Lähde: Sahlberg & Leppilampi 1994, 69).

Koulutusta on aiheellista tarkastella suhteessa muutokseen. Koulutusta voidaan erotella kolmea tyyppiä suhteessa muutokseen (Manninen 1996):

Sopeuttavan koulutuksen tarkoituksena sopeuttaa jo tapahtuneisiin muutoksiin. Tällaisia ovat esimerkiksi EU-koulutus tai tietotekniikan käyttö.

Ennakoivan koulutuksen tavoitteena on ennakoida tulevia muutoksia.

Tuottavan koulutuksen tarkoituksena on tuottaa muutoksia ja innovaatioita.

Organisaatiokulttuurin muutoksessa tarvitaan näitä kaikkia koulutuksen tyyppisiä. On itsestäänselvää, että kulttuurin muutosta ei tapahtu, mikäli koulutus ei tuota uutta. On siis ehdoton edellytys, että koulutus on pääasiassa ennakoivaa ja tuottavaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että koulutuksen tulee olla aktivoivaa. Luento-opetus tyydyttää lähinnä

sopeuttavaa tarvetta. Aktivoiva tuottava koulutus toteutunee toiminnallisilla ryhmämenetelmillä, kuten edellä esitellyllä yhteistoiminnallisella oppimisella.

4.5.3 Organisaation rakenteiden ja prosessien muuttaminen

Organisaatorakenteen ja -kulttuurin käsitteleminen yhdessä on, ainakin teoreettisessa mielessä, ongelmallista. Rakenteiden tarkastelu liittyy systeemiteoreettiseen traditioon, jossa päähuomio suuntautuu organisaation osien koordinointiin ja kontrolliin (Mintzberg 1979). Organisaatiota voidaan katsoa tavallaan erilaisten silmälasien lävitse. Rakennelasit näyttävät organisaation viralliset osat, niiden aseman hierarkiassa sekä kontrollisuhteet. Kulttuurilasit antavat hieman erilaisen näkymän eli ne näyttävät arvoja, symboleja, rituaaleja ja perusoletuksia. Näiden yhteensovittaminen on hankalaa ja ehkä olisikin syytä vuorotella rakenteen ja kulttuurin katsomisessa. Molemmat ovat tärkeitä, tosin organisaatiokulttuurin muutoksessa lienee syytä korostaa kulttuurinäkökulmaa, mutta rakennetta ei pidä unohtaa. Kulttuuria ja rakennetta pohdittaessa monia kysymyksiä nousee esille: Tuottaako tietty kulttuuri tietyt rakenteet? Vai onko rakenteet perusta, jolle kulttuuri muotoutuu? Onko organisaation rakennetta kuvaava kaavio todellinen vai toivottava kuvaus organisaatiosta? Mikä itse asiassa on organisaatio rakennetta, kaaviokuva vai jokin todellinen toiminta?

Organisaatiokulttuurin muutos on keskitettävä ihmisiin ja heidän oppimiseensa. Rakenteiden ja prosessien muuttamisen on tuettava muuta oppimista. Toisin sanoen rakenteiden ja prosessien muuttaminen on välttämätön mutta ei riittävä keino organisaatiokulttuurin muutokseen. Fullan (1994, 104) on esittänyt kiinnostavan näkemyksen, että organisaatiokulttuurin eli toimintatapojen ja käyttäytymismallien muuttaminen aiheuttaa organisaation jäsenissä tarpeen muuttaa vallitsevia rakenteita. Tämä näkemys kritisoi perinteistä ajattelua, jonka mukaan rakenteiden muuttaminen tuottaa kokonaisvaltaisen muutoksen. Fullan on kääntänyt asian toisin päin ja väittää, että kulttuurin muutos aiheuttaa rakenteiden muutoksen. Fullanin ajatus vaikuttaa hiukan idealistiselta, koska ihmiset eivät välttämättä haluakaan omaehtoisesti muuttaa rakenteita. Tästä syystä organisaatiokulttuurin ja rakenteiden yhtäaikainen muutospyrkimys on luultavasti tuottoisampi. Fullan on kuitenkin oikeassa siinä, että rakenteiden muuttaminen tuskin tuottaa kovin syvällisiä muutoksia organisaatiokulttuurissa.

Organisaatiorakenne on perinteisesti ollut kolmionmuotoinen, hyvin hierarkkinen malli, jossa ylintä johtoa on vähän. Valta kuitenkin on jakautunut kärjellään seisovan kolmion mukaisesti eli ylimmällä johdolla on ollut ehdoton valta-asema. Mikäli organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa tasa-arvoisempaan suuntaan, esim. tiimiorganisaatioksi, on myös organisaatiorakennetta muutettava tiimi- tai soluorganisaatioksi. Tiimiorganisaatiossa on tosin huolehdittava siitä että myös tiimit ovat verkostoituneet, koska muuten tuloksena voi olla tiimien välinen hierarkia. Organisaatiorakenteen lisäksi myös muiden rakenteiden ja prosessien on muutettava halutun organisaatiokulttuurin suuntaan. Tällaisista rakenteista ja prosesseista mainittakoon informaatio- ja kontrollijärjestelmät, palkitsemis- ja rankaisujärjestelmät ja päätöksentekojärjestelmät. Oma lukunsa ovat tuotantoon liittyvät materiaali- ja rahavirrat, jotka toimivat taloudellisten tunnuslukujen armoilla. Toisaalta käsitys taloudellisuudesta perustuu aina joihinkin arvoihin ja oeltuksiin. Mainittujen järjestelmien muuttaminen edellyttää paitsi muodollisia muutoksia, ennen kaikkea uusien toimintatapojen omaksumista. Tämä omaksuminen on edellisissä luvuissa käsiteltyä ihmisten ja organisaatioiden oppimista. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että muodollisten tai virallisten rakenteiden ja prosessien muuttaminen on erittäin tärkeää ja sen on oltava sopuosoinnussa muun oppimisen kanssa, koska prosessit vahvistavat vallitsevaa kulttuuria (Sackman 1991, 157).

4.5.4 Tiimit muutoskeinona

Muutosprosesseissa käytetään erilaisia ryhmiä: laatupiirejä, kehittämiryhmiä ja tiimejä. Tiimeistä on tullut varsin suosittuja ryhmätyön muotoja ja usein puhutaankin tiimiorganisaatioista. Tiimit ovat osa useimpia nykyisiä organisaatiomalleja, kuten oppivaa organisaatiota (ks.luku 4.4.2) tai TQM-järjestelmää (ks. luku 5.2). Tiimejä pidetään kuitenkin myös organisaation muutoskeinona (Katzenbaum & Smith 1993, 232). Kieltämättä tiimityöhön siirtyminen edellyttää suurta muutosta ja monissa tapauksissa organisaatiokulttuurin muutosta. Katzenbaum & Smith (mts. 233) toteavatkin, että kaikki heidän tuntemansa merkittävät muutosohjelmat ovat rakentuneet tiimien varaan. Uskoisin kuitenkin, että tiimit ovat olleet vain osa muutosta, jolloin muutoksen viitekehys on ollut tiimimallia laajempi. Tiimien asema muutoksessa on jossain määrin epämääräinen, koska toisaalta ne ovat osa monia organisaatiomalleja ja toisaalta niitä itsessään pidetään

muutoskeinona. Tästä syystä seuraavassa tarkastellaan mitä tiimit ovat, mihin niitä käytetään ja mikä on tiimien asema organisaatiokulttuurin muutoksessa.

Tiimi voidaan määritellä seuraavasti:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbaum & Smith 1993, 53).

Määritelmä on väljä, mutta tuo tiimien keskeisimpiä asioita esille. Määritelmä on myös luonteeltaan hiukan staattinen, eikä korosta tiimien joustavaa ja dynaamista luonnetta. Käytännön elämässä kaikkia ryhmätyömuotoja ei nimitetä tiimeiksi vaikka ne täyttäisivät tiimin kriteerit. Esimerkiksi laatupiirit, kahvikerho, ideaporukka, opintopiiri ja itseohjautuva työryhmä voidaan kaikki mieltää tiimeiksi (Sarala & Sarala 1996, 164-167).

Tiimin määritelmästä ilmenee, että tiimejä voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Itse asiassa kaikki tehtävät, joissa tarvitaan määritelmän kaltaista toimintatapaa, ovat sopivia tiimin käyttöön. Tiimejä sovelletaan hyvin erilaisiin organisaatorakenteisiin ja -malleihin. On kuitenkin realistista olettaa, että yksilölliseen työhön ja vahvasti hierarkiaan perustuva organisaatiokulttuuri ei tue tiimien käyttöä. Tällaisessa organisaatiossa voi muodollisesti olla tiimejä, mutta todellisia toiminnallisia tiimejä siellä ei muodostu. On siis ilmeistä, että tiimit ja organisaatiokulttuuri liittyvät jollain tavalla yhteen. Tässä mielessä onkin yllättävää, että Katzenbaum & Smith (1993) eivät laajassa tiimikirjassaan juurikaan viittaa organisaatiokulttuuriin ja sen muutokseen. Onkin aiheellista kysyä mitä tiimeihin siirtyminen edellyttää organisaatiokulttuurin kannalta ja tarvitaanko organisaatiokulttuurin muutoksessa tiimejä?

Uskon, että tiimien onnistunut käyttö edellyttää tiimejä ja yleensäkin sosiaalista toimintaa suosivaa organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi Scheinin perusoletuksista ihmisten välisten suhteiden pitää tiimejä käyttävässä organisaatiossa perustua yhteistyöhön, tasa-arvoon ja toisten huomioimiseen. On vaikea kuvitella, että organisaatiossa, jossa ihmisten väliset suhteet perustuvat kilpailuun, yksilöllisyyteen ja hierarkiaan, on kovin onnistunutta tiimityötä. Tiivistäen voi sanoa, että tiimien onnistunut käyttö edellyttää tiimityötä

tukevaa organisaatiokulttuuria. Tämä on varsin ilmeinen ja itsestäänselvä väite, mutta käytännössä tämän toteuttaminen onkin jo paljon vaikeampaa.

Kiinnostava asia on tiimien asema organisaatiokulttuurin muutoksessa. Kuten teoreettisessa osassa tuli esille, organisaatiokulttuuri ja kulttuurin oppiminen on monilta osin kollektiivista. Myös tiimien toiminta perustuu kollektiiviselle toiminnalle. Olisiko niin, että tiimit ovat käyttökelpoisia organisaatiokulttuurin muutoksessa, olipa tavoiteltava organisaatiomalli mikä tahansa? Uskoisin, että tiimejä tai ryhmiä kannattaa käyttää organisaatiokulttuurin muutoksessa, koska tiimit tuottavat organisaatioon yhteisiä toimintamalleja ja ajattelutapoja. Tässä on huolehdittava siitä, että tiimit eivät liaksi sulkeudu, koska tällöin on vaarana, että organisaatioon ei synny yhteistä ja yhtenäistä kulttuuria.

Tiimit ovat muutoskeinona juuri siksi arvokas ja käyttökelpoinen, koska tiimeissä tapahtuu kollektiivista oppimista, mikä edistää organisaatiokulttuurin oppimista ja muutosta. Tiimioppimisessa pyritään nimenomaan tietoiseen ja hallittuun toimintaan. Tämä on hyvä huomata verrattuna organisaatiokulttuurin oppimiseen, joka on väistämättä tiedostamatonta ja hallitsematonta. Tästä syystä tiimit ovat käyttökelpoisia organisaatiokulttuurin muutoksessa riippumatta siitä, mikä on tavoiteltava organisaatiomalli (esim. tulosjohtaminen, TQM, oppiva organisaatio tai prosessijohtaminen). Tiimien käyttö ja tiimeissä työskentely voi tottumattomalle olla uutta ja vaikeaa. Tällöin on paneuduttava tiimien perusasioihin ja niiden opetteluun. Tämä saattaa jo tuottaa uutta, tiimityöhön perustuvaa, kulttuuria.

4.6 Muutoksen arviointi

Mikäli organisaatiokulttuurin muutoksesta ollaan todella kiinnostuneita, on muutosta arvioitava. Arvioinnissa on varauduttava sekä myönteisiin että kielteisiin tuloksiin. Jotta muutoksen onnistumiset ja epäonnistumiset tulisivat mahdollisimman hyvin esille, on arvioinnin oltava objektiivista. Objektiivisuuden saavuttamiseksi tarvitaan yleensä ulkopuolista arvioijaa. Ulkopuolinen arviointi onnistuu samoilla menetelmillä kuin vallitsevan kulttuurin paljastaminen eli tutkimustyöllä. Muutosta arvioitaessa on kuitenkin erityisesti korostettava arvioijan ja organisaation välistä yhteistyötä, koska arviointia ei

tulisi nähdä muutosprosessin päätepisteenä, jossa organisaatiolle annetaan arvosana. Arvioinnin tarkoitus on tuottaa tietoa, jotta tiedettäisiin mitkä asiat ovat muutoksessa olleet vaikeita ja mihin jatkossa tulisi kiinnittää huomiota. Jotta arviointi olisi luonteeltaan rakentavaa ja korjaavaa, täytyy objektiivisen arvioinnin lisäksi arvioinnissa painottaa kahta asiaa, itsearviointia ja jatkuvuutta. Arvioinnin on siis oltava sekä objektiivista että subjektiivista.

Keskeinen kysymys on arvioinnin kriteerit, sillä muutoksen onnistuminen riippuu ratkaisevasti siitä, millä kriteereillä muutoksen onnistumista arvioidaan. Usein itsestäänselvältä tuntuvat kriteerit eivät olekaan parhaita tai ainoita. Tästä esimerkkinä työttömien koulutus, jonka arvioinnissa on kritisoitu työnsaattia ainoana arviointikriteerinä (Manninen 1996). Organisaatiokulttuurin muutosta arvioitaessa selkeitä kriteerejä on vaikea asettaa. Lisäksi muutosta on vaikea mitata, koska organisaatiokulttuuria mittaavia mittareita ei ole. On siis tyydyttävä objektiivisuutta ja subjektiivisuutta painottaviin arvioihin. Organisaatiokulttuurin muutosta voidaan tietysti arvioida taloudellisesta näkökulmasta eli siitä kuinka paljon panoksia muutokseen on uhrattu ja kuinka paljon muutos on tuottanut. Aiemmin käsiteltiin jo kulttuurin ja taloudellisen tehokkuuden yhteyttä, joten talouden käyttäminen mittarina on epävarmaa, mutta toisaalta välttämätöntä. Jokaisen organisaation on taloudellisesti pärjättävä eli talous on yksi tärkeä kriteeri. Kulttuuri liittyy paljon muuhunkin kuin talouteen, joten kulttuurin muutoksen arvioiminen pelkästään taloudellisilla mittareilla on arveluttavaa ja vaarallista. Eräs tärkeä ja melko objektiivinen arviointilähde on asiakkaat. Heiltä saa relevanttia palautetta siitä, miltä organisaatio näyttää ulospäin. Olennaista muutoksen arvioinnin kriteerejä pohdittaessa on muutoksen päämäärät, joiden pohjalta voidaan selvästi asettaa arvioinnin kriteerit.

Organisaation ja sen ihmisten omat näkemykset ja tuntemukset ovat keskeisiä muutoksessa, koska organisaation, ryhmien ja ihmisten itsearviointi tehostaa muutosta, koska ihmiset itse pohtivat ja tulkitsevat muutoksen tilaa ja tulevien muutostöiden tarpeellisuutta ja käyttökelpoisuutta. Itsearviointi on ehdottoman hyvä ja tehokas muutoksen arviointimuoto, mutta myös vaikea. Tästä syystä itsearviointia on syytä opetella, koska harva osaa arvioida itseään harjoittelematta. Itsearvioinnin opettelussa voidaan hyödyntää kriittisen reflektion menetelmiä (Mezirow 1995). Itsearvioinnin opet-

telemisessä on myös se etu, että opettelu saattaa jo itsessään luoda organisaatioon uutta, oman toiminnan ja työn arviointiin perustuvaa kulttuuria.

Arvioinnin jatkuvuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että arviointia tapahtuu koko ajan. Kuten aikaisemmin tuli ilmi, arvioinnin on oltava yhtäaikainen prosessi päämäärien asettamisen ja keinojen kanssa. Muutoksessa on jatkuvasti arvioitava, kuinka tarkoituksenmukaisesti päämäärät on asetettu ja miten keinot auttavat päämäärien saavuttamisessa. Lisäksi arvioinnin olisi hyvä jatkua varsinaisen muutosohjelman päätyttyä, koska tällöin organisaatio joutuu pohtimaan kuinka hyvin uusi kulttuuri on onnistuttu pitämään yllä. Itse asiassa arvioinnin jatkuvuus, kuten itsearviointikin, edustavat jo uutta kulttuuria monessa organisaatiossa. Omaksumalla uusia keinoja, omaksutaan myös uutta kulttuuria. Tähän sisältyy myös näkemys, että uusi kulttuuri omaksutaan parhaiten tekemällä. Toisin sanoen päämäärien asettamisessa, keinoissa ja arvioinnissa on huomioitava se, että ihmiset organisaatiossa itse tekevät (asettavat päämääriä, työskentelevät uudella tavalla, arvioivat), koska uusi kulttuuri on asioiden tekemistä eri tavalla kuin ennen.

4.7 Yhteenveto

Organisaatiokulttuurin muutoksen keskeisiä asioita on vaikea tiivistää, koska asioita on lukuisia ja kaikki liittyy kaikkeen. Seuraavat Fullanin (1994) esittämät opetukset on yksi mahdollisuus tiivistää organisaatiokulttuurin muutokseen liittyviä asioita.

1. Opetus: Muutoksen kannalta tärkeitä asioita on mahdoton etukäteen määrätä. Mitä monimutkaisempi muutos on, sitä vähemmän siihen voi vaikuttaa.
2. Opetus: Muutos ei ole suoraviivainen. Muutos on täynnä epävarmuutta ja jännitteitä.
3. Opetus: Ongelmat ovat väistämättömiä, ilman niitä ei voi oppia ja onnistua.
4. Opetus: Muutos ei voi lähteä visioista, koska visio syntyy muutoksen aikana.
5. Opetus: Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden on oltava yhtä voimakkaita. Ryhmätyöskentelyn painottuessa ei saa unohtaa yksilöllistä työskentelyä.
6. Opetus: Keskitys enempää kuin hajakeskityskään eivät yksinään toimi. Keskittyminen korostaa liikaa valvontaa ja hajauttaminen voi päätyä kaaokseen.
7. Opetus: Yhteydet lähiyhteisöihin ovat tärkeitä. Sisäisessä muutoksessa tulee ylläpitää suhteita myös ympäristöön.

8. Opetus: Jokainen voi toimia muutosagenttina. Jokaisen työntekijän, joka on sitoutunut muutoksen, on edistettävä muutosta. Muutos on liian tärkeä jätettäväksi asiantuntijoiden ja johtajien hoidettavaksi.

Fullanin opetukset ovat varsin normatiivisia ja keittokirjamaisia. Toisaalta niihin sisältyy monia vastaavia ajatuksia tässä työssä esiteltyihin pohdintoihin, joten niitä voidaan pitää kohtuullisen onnistuneita muutoksen problematiikan tiivistettyinä yleistyksinä.

5. KOULU- JA YRITYSKULTTUURI MUUTOS - KAHDEN KUVAUKSEN ARVIOINTIA

Käyn tässä luvussa läpi kaksi muutosohjelmaa, joista toinen liittyy koulukulttuurin muutokseen ja toinen yrityskulttuurin muutokseen. Näiden esimerkkien valitsemiselle on seuraavat perusteet:

- Molemmat ovat suomalaisia, joten ne antavat kuvan suomalaisessa kulttuuriympäristössä toteutetuista organisaatioiden muutoksista.
- Molemmat raportit ovat melko tarkkoja (molemmat ovat tieteellisiä raportteja)
- Molemmat ovat kohtuullisen uusia (vuosilta 1994 ja 1995)
- Tärkein peruste on se, että raporteissa puhutaan kulttuurin muutoksesta, eikä organisaatio kehittämisestä ja muutoksesta ylipäänsä.

5.1 Koulukulttuurin muutos opetussuunnitelmatyön avulla

Tämä luku perustuu Eija Syrjäläisen (1994) raporttiin *Koulukohtainen opetussuunnitelmatyö ja koulukulttuurin muutos*. Raportin perimmäisenä ajatuksena on näkemys, että opetussuunnitelman (ops) tai ops-työn kautta voitaisiin vaikuttaa koulukulttuuriin. Tämän näkemyksen selkeyttämiseksi on tarkasteltava ops-käsitettä, Syrjäläisen tapaa hahmottaa koulukulttuuri, muutoksen toteuttamista sekä lopuksi mahdollista koulukulttuurin muutosta.

Opetussuunnitelman käsite ja asema

Koulu on organisaationa monessa suhteessa erityislaatuinen, mutta ehkä keskeisin poikkeavuus muihin organisaatioihin nähden on ops:n asema. Ops:ssa on periaatteessa kaikki opetukselliset ja kasvatukselliset tavoitteet sekä keinot kuinka nämä päämäärät saavutetaan. Toisin sanoen ops on virallinen asiakirja siitä, mitä koulussa tulee tehdä. Ops:n aseman omaleimaisuutta on vielä lisännyt se, että Suomessa ops on aina 1990-luvulle saakka ollut valtakunnallinen, jolloin koulujen oma päätösvalta on ollut mitätön. Ops:a on kuitenkin kritisoitu keskusjohtoisuudesta. Ops:n kritiikki on kohdistunut myös ops:n muuttumattomuuteen. Ops on toisin sanoen nähty koulun kehitystä ja muutosta estävänä tekijänä. Lisäksi ops:n merkitys on ollut opettajille yllättävän pieni, koska opettajat kokevat ops:n kaukaisena, varmasti juuri keskusjohtoisuudesta johtuen.

Ops kritiikin, uudistuvan hallintokulttuurin sekä hajautetun koulutuspolitiikan seurauksena koulut ovat alkaneet laatia omia ops:ia. Lisäksi oppimiskäsitysten muutokset konstruktivismin, yhteistoiminnallisen oppimisen ja kokemusoppimisen suuntaan ovat lisänneet paineita ops:n muutoksiin. Mainitut tekijät ovat johtaneet siihen, että suomalaisissa kouluissa on 1990-luvulla ryhdytty laatimaan koulun omia opetussuunnitelmia ja tämä ops-työ on nähty mahdollisuutena koulukulttuurin muutokseen.

Koulukulttuuri

Syrjäläinen ei esitä selkeää viitekehystä tai teoriaa siitä, mitä hän käsittää koulukulttuurilla. Hän viittaa käsitteisiin eetos, normit, arvot, asenteet ja kouluun kohtaan esitetyt odotukset. Sitä, miten näistä käsitteistä muodostuu koulun kulttuuri, Syrjäläinen ei käsittele. Ainoa koulukulttuuriin liittyvä käsite, jota Syrjäläinen käsittelee systemaattisesti, on opettajuus. Opettajuuteen perinteisesti liittyy käytännöllisyys (eli epäteoreettisuus), epävarmuuden välttäminen, etukäteissuunnittelu ja opettaminen. Opettajuus siis kuvaa sitä roolia ja toimintamallia, jotka opettajalle kuuluvat koulukulttuurissa.

Muutoksen toteuttaminen eli ops-työ

Koulukulttuurin muutokseen pyrittiin koulukohtaisen ops:n työstämisellä. Ops-työ toteutettiin kouluissa pitkälti ryhmätyönä, mitä voidaan pitää järkevänä lähtökohtana työyhteisön ja koulukulttuurin muutokselle. Syrjäläinen esittelee ops-työn kasvatustieteellisiä lähtökohtia, jotka eivät ole kulttuurin muutoksen näkökulmasta relevantteja. Eräs seikka on kuitenkin hyvä huomioida. Ops-työn ryhmät olivat jakautuneet pitkälti ainejakoisesti, mikä ei varmasti tue modernien oppimiskäsitysten toteuttamista. Itse ops-työ oli kouluilla vilkasta. Käytännön ops-työn lisäksi kouluissa käytiin, joissakin tapauksissa laajaakin arvokeskustelua. Opettajat suhtautuivat ops-työhön sekä myönteisesti että kielteisesti. Myönteisemmin suhtautuivat ne koulut ja opettajat, jotka olivat jo aikaisemmin perehtyneet ops:n ja koko koulun kehittämiseen. Yleisesti ottaen kouluissa ops-työ koettiin koko koulua koskevana kehittämistyönä, eikä vain ops:n kehittämisenä.

Kuten aina muutoksissa, myös tässä tapauksessa tuli esille muutoksen eli ops-työn esteitä. Merkittävä este oli opettajien tietojen ja taitojen puute, jolloin intensiivinen ops- ja kehittämistyö ei täysin onnistunut. Opettajien tietojen ja taitojen puute osoittaa, kuinka tärkeää muutosohjelmissa on harjoitella uusia työ- ja menettelytapoja. Toinen este ops-työlle oli muutosvastarinta. Opettajien muutosvastarinta juonsi juurensa paljolti perinteisen opettajuuden toimintatavoista. Opettajat pyrkivät toimimaan vanhoihin menetelmin, jolloin uudistukset koettiin itselle uhkana. Kaiken kaikkiaan ops-työ onnistui tutkimuskouluissa kohtalaisesti, mutta erityisen hyvin niissä, joilla oli kehittämistausta entuudestaan.

Koulukulttuurin muutos?

Syrjäläisen mukaan koulukulttuurissa oli havaittavissa muutosta tai ainakin muospaineita seuraavissa tekijöissä:

1. Opettajan rooli
2. Koulun johtaminen
3. Työyhteisö

Opettajan rooli muuttui tutkimuskouluissa siten, että opettajilla ilmeni selkeitä täydennyskoulutustarpeita. Toiseksi opettajat muuttuivat oman työnsä tutkijoiksi. He siis mielsivät ops-työn myös omaksi oppimisprosessikseen. Koulun johtaminen muuttui,

koska rehtori oli uudessa roolissaan muutosagentti, muutoksen johtaja ja strategioiden suunnittelija. Koulun johtaminen eli rehtorin asema ja työskentely muuttui eniten niissä kouluissa, joissa oli jo entuudestaan kehittämistäustaa. Kolmas muutosalue eli työyhteisö muuttui ryhmätyön ansiosta yhteisöllisempään suuntaan. Yhteisen arvopohjan etsiminen ja toimintamallien suunnittelu lisäsi opettajien välistä yhteistyötä. Tosin erilaisten ops-työryhmien välillä oli havaittavissa kilpailua, mikä heikensi yhteistyötä ryhmien välillä. Kaiken kaikkiaan tutkimuskoulujen koulukulttuurissa oli Syrjäläisen mukaan havaittavissa muutosta. Tosin hän painottaa, että muutosprosessi on edelleen käynnissä, jolloin muutosten laatua tai pysyvyyttä on vaikea arvioida.

Syrjäläisen esittämiä koulukulttuurin muutoksia kohtaan voi esittää kriittisiä kommentteja. Ensinnäkin häneltä puuttui systemaattinen teoreettinen viitekehys, joka näkyi sekä teoreettisessa pohdinnassa että tulosten tulkinnassa. Raportissa ei tuotu organisaatiokulttuurille ominaisten perusoletusten, käyttöteorioiden tms. käsitteiden sisältöä esille ollenkaan. Syrjäläinen toi esille enemmänkin kulttuurisia ilmentyä, eikä niinkään kulttuurista viitekehystä. Luonnollisesti tulososassa käsitellään kulttuurisia ilmentymiä, mutta teoreettisessa osassa olisi ollut tarpeellista eksplikoida mitä näiden kulttuuristen ilmentymien takana on. Raportissa oli aistittavissa, että esim. opettajuuteen liittyy implisiittisiä oletuksia tai teorioita, mutta näitä ei tuotu raportissa esille.

Toinen kriittinen huomautus liittyy muutoksen arviointiin. Syrjäläinen käsitteli tulososassa koulukulttuurille oleellisia tekijöitä (opettajan rooli, johtajuus, työyhteisö), mutta systemaattinen teoreettinen viitekehys olisi lisännyt muutoksen arvioinnin syvyyttä. Lukijalle ei selvinnyt oliko koulujen syvällisissä oletuksissa tai teorioissa tapahtunut muutosta. Toinen muutokseen arviointiin liittyvä puute oli oppilaiden puuttuminen. Tosin Syrjäläinen toteaa, että tutkimuskouluissa oppilaiden merkitys oli vähäinen ops-työssä. Vakavampi puute muutoksessa oli opettaja-oppilas suhteen huomiotta jättäminen, koska esim. Sarason (1971, 72-78) pitää koulukulttuurin keskeisimpänä sisältönä nimenomaan oppilaan ja opettajan välistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Syrjäläisen raportissa ei käsitelty, eikä varmasti tutkimuskouluissakaan, millään tavalla luokkatilannetta ja opettajan ja oppilaan välistä vuorovaikutusta. Tällöin asettuu kyseenalaiseksi kokonaisvaltainen koulukulttuurin muutos, koska ops-työ koskee vain rajoitettua osaa koulukulttuurista. Avoimeksi jää kysymys siitä, millainen yhteys kulttuurin muutoksella

oli oppimiseen ja koulutuksen laatuun, mikä on yksi relevantti näkökulma perustella koulukulttuurin muutosta (Matikainen 1997). Muutoksen todellista toteutumista kyseenalaistaa vielä se seikka, että parhaiten muutoksessa onnistuivat ne koulut, joilla oli entuudestaan kehittämistäustaa. Voidaan kysyä, oliko näiden koulujen kulttuuri jollainen, jossa ops- ja kehittämistyö onnistuu? Eli tapahtuiko itse asiassa muutosta, koska ops-työ oli vain yksi koulun kehittämishanke? Kysymykset jäävät vaille vastausta, mutta koulujen vertailu ja kulttuurin tutkimuksen näkökulmien (integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökulma) huomioiminen olisivat tuoneet koulujen kulttuurien valmiudet ops-työhön paremmin esille.

Syrjäläisen esittämä ops-prosessi ja sen vaikutukset koulukulttuuriin on mielenkiintoinen kuvaus siitä, miten organisaation toimintatapoja voidaan yrittää muuttaa. Muutos on aina vaikea prosessi. On suhteellista milloin voidaan puhua kulttuurin muutoksesta, mutta kärjistetyn teoreettiselta kannalta katsoen raportissa olleissa kouluissa tapahtui osittaista tai paremminkin kulttuurin muutokseen viittaavaa muutosta.

5.2 TQM-järjestelmän juurruttaminen kahteen viestintäalan yritykseen

Tämä luku perustuu Timo Silénin väitöskirjaan (1995) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Muutosprosessin ja tutkimuksen kohteena oli kaksi suomalaista viestintäalan yritystä, joista Silén käyttää nimityksiä "Linkkiyritys" ja "Lehtitalo". Yritysten valitsemisella tutkimukseen on kolme perustetta. Ensinnäkin kummassakin yrityksessä oli aloitettu mittava koulutusprojekti, joka loi pohjaa kulttuurin muutokselle. Toinen peruste oli se, että tutkija toimi konsulttina kyseisissä yrityksissä, joten hänellä oli hyvä mahdollisuus päästä organisaatioihin sisälle. Kolmas peruste oli se, että kummassakin yrityksessä oli uusittu johtoa, mikä lisäsi muutosprosessin onnistumismahdollisuuksia.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodosti Scheinin organisaatiokulttuuriteoria, jonka ytimen muodostaa organisaatiossa vallitsevat perusoletukset (Ks. luku). Scheinin teoriaa oli täydennetty merkitysten johtamisella, joka toimi myös käytännön tason viitekehyksenä.

TQM:n pääpiirteet

TQM (Total Quality Management) eli kokonaisvaltainen laatujohtaminen on alunperin Japanissa syntynyt organisaatiomalli, joka sittemmin on omaksuttu länsimaissa. TQM on joissakin tapauksissa saanut uskonnollisen leiman, johtuen alan suurista johtajista tai guruista (lähinnä amerikkalaiset Deming ja Juran). Suomessa on käytetty nimitystä CQM (Concentrated Quality Management)(Moisala ym. 1989). TQM ja CQM ovat sisällöllisesti hyvin lähellä toisiaan.

Laatujohtamisessa on kaiken toiminnan perustana laatu ja sen ylläpitäminen. Laadun kolme peruselementtiä ovat (Sarala & Sarala 1996, 97):

- 1) Tuotteiden ja palvelujen yhdenmukaisuus
- 2) Tuotteen tai palvelun suorituskyky
- 3) Asiakkaan tyytyväisyys

Keskeistä on laadun merkityksen tiedostaminen, laatuun keskittyminen, laadun arvostaminen ja asiakaslähtöisyys kaikissa toiminnoissa (Silén 1995, 103). Laatu ilmenee tuotteissa tai tuotoksissa, työprosessissa, tuotanto- ja jakelujärjestelmässä (Sarala 1988, 122). Tämä edellyttää työntekijöiden sitoutumista laatuun. Tätä sitoutumista on edistetty ja ylläpidetty ns. laatupiireillä, jotka ovat eräs tiimityön muoto. Laatupiirit ovat 4-6 kuuden henkilön muodostamia ryhmiä, jonka jäseniä yhdistää päivittäiset työtehtävät (Sarala 1988, 122). Laatupiireissä käsitellään muutaman kerran kuukaudessa sitä, miten kukin ryhmä ja yksilö voi parantaa työssään laatuajattelua.

Laatujohtamisen tavoitteena on yleisen laatufilosofian lisäksi lisätä työntekijöiden osallistumista kehittämistyöhön, ratkoa ongelmia, parantaa sosiaalista ilmastoja, lisätä ryhmätyötä sekä lisätä työntekijöiden mahdollisuutta parantaa ammattitaitoa ja itsensä kehittämistä. Laatujohtaminen ja laatupiirit ovat hyvin suosittuja menetelmiä organisaatiokulttuurin muuttamiseksi ryhmätyöskentelyn suuntaan. Laatuajattelun pitää kuitenkin juurtua organisaatioon hyvin syvästi ennenkuin voidaan puhua laatuorganisaatiosta. Laatupiirit ovat usein näivettyneet lupaavan alun jälkeen, johon yhtenä syynä on juuri nähty vanhakantainen organisaatiokulttuuri, joka ei tue laatupiiritoimintaa ja laatujohtamista (mts. 125). Silén (1995, 104) on vertaillut TQM:ää ja perinteistä länsimaista

johtamisjärjestelmää Scheinin esittämien perusoletusten valossa (Ks. taulukko 5). Vertailu osoittaa perinteisen ja TQM-organisaatiokulttuurin eroavaisuudet.

Perusoletus	TQM	PERINTEINEN MALLI
SUHDE YMPÄRISTÖÖN	-sopusoinnussa	-hallitseva
TODELLISUUDEN JA TOTUUDEN LUONNE	-laaja tiedon prosessointi -organisaation sosiaalinen todellisuus -pitkä aikaväli	-johdon määrittelemä fyysinen todellisuus -lyhyt aikaväli
IHMISLUONNON LUONNE	-sosiaalinen, aktiivinen, ahkera, ajatteleva	-ihmisiä pitää valvoa -vain johtajat aktiivisia
IHMISEN TOIMINNAN LUONNE	-yhteisöllinen tekeminen -ihmisten toiminta laajaa ja väljästi määriteltyä -toiminnan tarkoituksena asiakkaiden tyydyttäminen laadukkain tuottein ja palveluin	-yksilöllinen tekeminen -ihmisten toiminta erikoistunutta -toiminnan tarkoituksena o- mistajien voiton maksimointi
IHMISTEN VÄLISTEN SUHTEIDEN LUONNE	-yhteistoiminta -samanarvoisuus -tiedonkulku monensuuntaista	-yksilöllis-kilpailuhakuista -hierarkia -tiedonkulku hierarkkista ja esimieskeskeistä

Taulukko . TQM:n ja perinteisen johtamismallin sisällön vertailu (Lähde: Silén 1995, 104).

Käytännössä TQM-järjestelmän keinot ovat hyvin moninaisia. Laatupiirit ovat keskeisiä, mutta eivät ainoita keinoja. Silén (mts. 109-110) käytti omassa tutkimuksessaan seuraavanlaista listaa käytännön toimenpiteistä juurruttaessaan TQM-järjestelmää:

1) Päättää toimenpiteistä, jotka varmistavat TQM:n periaatteiden siirtymisen keskeisiksi liiketoiminnan periaatteiksi.

- 2) Varaa aikaa TQM:n käsitteiden ja periaatteiden ymmärtämiseen.
- 3) Varmista TQM:n soveltamisen vastuut ja velvollisuudet ja se, että jokainen organisaatiossa ymmärtää TQM:n soveltamisen syyt.
- 4) Pyhitä vähintään yksi päivä viikossa laadun kehittämiseen.
- 5) Varaa resursseja TQM:ä varten ja rakenna kehittämisen infrastruktuuri.
- 6) Kehitä TQM:ä tukeva visio ja "yritysslogan".
- 7) Perusta TQM-johtoryhmä.
- 8) Yritä luoda jatkuva kehittämisen ympäristö ja olosuhteet jokaiselle osastolle.
- 9) Varmista, että organisaatio kuuntelee kaikkia asiakkaitten toiveita.
- 10) Tunnista keskeiset toiminnan arvioinnin mittarit.
- 11) Käytä tilastollisia menetelmiä päätöksenteossa.
- 12) Rohkaise toimintojen välistä vuorovaikutusta ja johtamista.

Esitetty lista osoittautui Silénin tutkimuksessa toimivaksi.

Muutosohjelma oli pääpiirteissään tässä raportissa esitetyn kaltainen eli aluksi tutkittiin vallitsevaa kulttuuria, sitten asetettiin päämäärät, toteutettiin muutosohjelma ja arvioitiin tuloksia sekä onnistumisten ja epäonnistumisten syitä. Käyn nämä vaiheet läpi seuraavassa.

Vallitsevan kulttuurin tutkiminen

Sekä Lehtitalon että Linkkiyrityksen organisaatiokulttuuria tutkittiin monella eri menetelmällä. Pääasiallisia menetelmiä olivat kyselyt, haastattelemine ja havainnointi. Erityisesti huomiota kiinnitettiin tutkijan roolin rakentamiseen. Tutkija oli tekemisissä sekä johdon että lattiatason työntekijöiden kanssa. Erityisen tärkeäksi koettiin tavallisten työntekijöiden luottamuksen voittaminen. Tässä yhteydessä en puutu tutkimuksen metodisiin aspekteihin, vaan kuvaan kummankin yrityksen organisaatiokulttuurin pääpiirteitä.

Lehtitalon ja Linkkiyrityksen organisaatiokulttuuria kuvattiin Scheinin teorian pohjalta. Etupäässä kuvattiin yritysten ratkaisuja Scheinin esittämiin sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviin ongelmiin. Lisäksi arvioitiin eri organisaatiokulttuurin tutkimuksen näkökulmien (Ks.luku 2.6) soveltuvuutta yritysten organisaatiokulttuurin

kuvaamiseen. Eri näkökulmien käyttö tarjoaa ehkä parhaan tien kuvata yritysten organisaatiokulttuuria tiivistetysti. Seuraavassa on esitetty kummankin yrityksen integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökulmiin soveltuvat piirteet. Tosin Lehtitalossa oli havaittavissa vain integraationäkökulman avulla kuvattavia kulttuurisia elementtejä.

Integraationäkökulma

Lehtitalo:

- moderni ja selkeä strategia
- selkeät tavoitteet
- vuorovaikutukseen pyrkivä toimintatapa
- selkeät johtamisen pelisäännöt
- toimiva organisaatorakenne
- tuottavuustavoitteiden tukeminen koko henkilöstön taholta
- epämuodollinen ilmapiiri
- selkeät ylenemisen ja palkitsemisen kriteerit
- myyttiset ajatukset ylimmästä johdosta

Linkkiyritys:

- byrokraattinen, säännöksiin ja ohjeisiin perustuva toimintatapa
- laitosmainen imago
- hierarkia ja johdon etäisyys ja ylemmyys
- "virkavirheen" pelko

Differentiaationäkökulma:

Linkkiyritys:

- johtamiskulttuurin ja kenttäorganisaation osakulttuurin selvä erillisyys ja erilaisuus
- kieli; tekniset erikoissanastot ja ryhmien omat slangit alakulttuurisuuden tukijana
- tulosityksikkörakenteeseen ja reviiireihin perustuva toiminta
- koko organisaatiota koskevien tarinoiden puuttuminen ja alakulttuuristen tarinoiden esiintyminen

Fragmentaationäkökulma:

Linkkiyritys:

- epäyhtenäiset oletukset perustarkoituksesta ja toiminta-ajatuksesta
- epäyhtenäiset oletukset siirtymiseksi strategioista tavoitteisiin
- epäyhtenäiset oletukset yhteisestä toimintatavasta
- sekava palkitsemisjärjestelmä
- yksimielisyyden puute tehokkuuden mittaustavoista
- epäyhtenäiset ongelmien toteaminen ja ratkaisun periaatteet
- sekavat rekrytointiperiaatteet
- sekavat ylenemisen ja vallanjaon periaatteet
- sekavat läheisyyden ja ystävyyden kriteerit
- riitaisat ay-suhteet
- sekavat ja vaihtelevat johtamisperiaatteet organisaation sisällä

Kaiken kaikkiaan Lehtitalon organisaatiokulttuuri osoittautui yhtenäiseksi ja melko vahvaksi. Lisäksi Lehtitalon kulttuuri sisälsi jo TQM-järjestelmälle ominaisia piirteitä. Sen sijaan Linkkiyrityksen organisaatiokulttuuri oli hajanainen, heikko ja vastakkainasetteluja sisältävä. Lisäksi koko organisaatiolle yhteiset oletukset sisälsivät, ainakin TQM:n näkökulmasta, haitallisia elementtejä, kuten byrokraattisuus ja hierarkkisuus.

Päämäärät

Muutosohjelman päämäärä oli kummasakin yrityksessä TQM-järjestelmän istuttaminen ja soveltaminen. Tiivistettynä voi todeta, että muutosohjelman päämääränä oli asiakas- ja laatuokeskeisyys sekä joustava ja tehokas vuorovaikutteinen toiminta koko henkilöstön ammattitaitoa ja aivokapasiteettia hyödyntäen.

Toteutus

Muutosohjelma toteutettiin pääasiassa koulutuksella ja valmennuksella, mutta myös erilaisilla ryhmätöillä. Koulutuksessa käsiteltiin TQM:n yleisiä periaatteita, sekä näiden periaatteiden hyvinkin yksityiskohtaisia käytännön sovelluksia. Valmennus puolestaan koski TQM:n työkalujen, kuten laatupiirien ja -tiimien käyttöä sekä seurantapäivien opettelemista. Lisäksi toteutuksessa testattiin esille tullutta käytännöllistä ohjelistaa. Yritykset erosivat toteutuksessa siten, että Linkkiyrityksessä johto vetäytyi taustalle

muutostyössä ja osastopäällikötkin osallistuivat koulutukseen vastentahtoisesti. Poikkeuksena oli yhden osaston, Y-osaston, päällikkö, joka oli aktiivinen ja innokas TQM:n soveltamisessa.

Kulttuurin muutos?

Linkkiyrityksessä ei havaittu organisaatiokulttuurin muutosta. Keskeinen syy epäonnistumiseen oli johtajien sitoutumattomuus muutokseen. Itse asiassa johtajien muutosvastarinta muutosta kohtaan oli hyvin voimakasta. Lisäksi yrityksessä ei oivallettu syvällisesti organisaatiokulttuurin käsitettä ja sen sisältöä. Myös organisaation vanha kulttuuri, funktionalistinen tulosjohtaminen, pyrki työntymään toimintaan koko ajan, jolloin organisaation jäsenet eivät tieneet mitä toimintatapaa piti milloinkin soveltaa. Viimeisenä epäonnistumisen osatekijänä voidaan mainita organisaation hajanaisuus ja alakulttuurien vastakkaisuus, jolloin yhtenäistä muutosta on vaikea toteuttaa.

Poikkeuksen Linkkiyrityksessä muodosti Y-osasto, jossa toimintatavat ja perusoletukset muuttuivat TQM:n mukaisiksi. Muutoksen onnistumista edesauttoivat ainakin seuraavat tekijät:

- uusi osastopäällikkö, ei menneisyyden kahleita
- päällikön naissukupuoli, feminiininen ja herkkä ote muutoksen läpiviennissä
- oman esimerkin näyttäminen uuden toimintatavan suhteen
- läheinen toiminta alaisten joukossa päivittäin
- tunneasioiden tarkka huomioiminen
- oma sitoutuneisuus muutokseen
- vilpitön ja aito kiinnostus alaisten toimiin
- vastakkainasettelujen välttäminen
- nöyrä ja työtä pelkäämätön asenne
- koko osaston (50 henkeä) TQM-valmennuksen nopea läpivienti

Muutoksen onnistumisen edellytyksiä olivat siis sitoutuminen, innostus, alaisten huomioiminen ja muutoksen puolesta työskenteleminen.

Lehtitalon vallitseva organisaatiokulttuuri oli muutokselle otollinen. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, Lehtitalon kulttuuri oli vahva ja avoin, eikä organisaatiossa ollut voimakkaita alakulttuureja. Lehtitalon kulttuurin muutokset olivat kuitenkin melko pieniä. Itse asiassa kyse oli lähinnä vallitsevan kulttuurin muokkauksesta, eikä uusien perusolekusten muodostumisesta. Silén ei yksityiskohtaisemmin erittele Lehtitalon muutosta, mutta toteaa yhteenvedon, että muutoksen onnistuminen edellyttää johtajuuden (leadership) syvällistä ymmärtämistä ja soveltamiskykyä. Lehtitalossa oli havaittavissa liikkeenjohdollisia (management) elementtejä, mikä saattoi vaikeuttaa muutosta. Linkkiyritys tarjosi esimerkin siitä kuinka johtajuuden ymmärtäminen vaikuttaa muutokseen. Kokonaisuutena Linkkiyritys keskittyi liikkeenjohtoon (suunnittelu, organisointi ja kontrolli), mutta Y-osasto puolestaan johtamiseen (suunnan määrittäminen, vuorovaikutus ja ihmisten innostaminen). Kuten tuloksista ilmeni, tuotti Y-osasto ja johtaminen paljon paremman tuloksen kuin Linkkiyritys ja liikkeenjohto. Silén toteaa, että Y-osastolla ja Lehtitalossa oli havaittavissa kiistaton kulttuurin muutos suhteellisen lyhyessä ajassa eli kolmessa vuodessa. Tämä osoittaa, kuinka pitkäjänteisiä prosesseja organisaatiokulttuurin muutosyritykset ovat, koska organisaatiokulttuurin tutkimuksessa kolmea vuotta pidetään lyhyenä aikana.

Koska tässä tapauksessa ovat kyseessä liikeyritykset, kiinnostavaa on tarkastella kulttuurin muutoksen vaikutusta taloudelliseen kannattavuuteen. Kulttuurin muutoksen ja kannattavuuden välistä yhteyttä on hyvin vaikea tutkia erillisinä muista vaikuttavista tekijöistä, kuten markkinatilanteesta, kysynnästä, kilpailijoista tai kustannusrakenteesta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin Linkkiyritys ja sen Y-osasto tarjosivat hyvän tilaisuuden tarkastella kulttuurin ja kannattavuuden välistä yhteyttä, koska kokonaisuutena Linkkiyrityksessä ei tapahtunut kulttuurin muutosta, mutta Y-osastolla muutos oli voimakas. Y-osaston liiketoiminnan tulos parani huomattavasti, kun taas muiden osastojen tulokset pysyivät samoina tai heikkenivät hieman. Myös asiakastyytyväisyys nousi selvästi. Lehtitalon kohdalla kulttuurin muutoksen ja kannattavuuden välistä yhteyttä on vaikeampi arvioida, koska Lehtitaloa on vaikea verrata mihinkään vastaavaan organisaatioon. Mikäli vertauskohdiksi otetaan kilpailijat, vaikutti kulttuurinmuutos kannattavuuteen positiivisesti, koska Lehtitalon tulos pysyi erittäin hyvänä, kun taas kilpailijoiden tulokset laskivat huomattavasti lamasta johtuen. Kaiken kaikkiaan on siis

vedettävissä se johtopäätös, että onnistunut organisaatiokulttuurin muutos eli TQM:n soveltaminen paransi organisaation taloudellista kannattavuutta.

Kriittisiä huomautuksia

Silénin raportti on varsin laaja ja perusteellinen. Raportissa käydään huolellisesti läpi organisaatiokulttuurin ja TQM:n käsitteitä ja historiaa. Organisaatiokulttuurin teoreettinen tarkastelu on hiukan kritiikitöntä, vaikka Silén esittää valitsemaansa teoriaa (Schein) kohtaan perusteltua kritiikkiä. Raportin pahimmat puutteet liittyvät metodologiaan ja metodeihin. Aineisto on varsin laaja, jopa niin laaja, että epäilyksiä herättää aineiston hallittavuus. Aineiston dokumentointi oli puutteellista, erityisesti haastatteluiden kohdalla, joita ei nauhoitettu, vaan haastattelija teki haastattelun aikana muistiinpanoja. Lisäksi itse raportissa ei käydä metodologisia ja aineiston analyysiin liittyviä asioita kovinkaan laajasti läpi, vaan ne esitetään liitteessä. Saadut tulokset kaipaisivat täsmällisempää todentamista. Esimerkiksi haastatteluotteita ei voitu käyttää, koska niitä ei ollut.

5.3 Yhteenveto: Mikä (epä)onnistui ja miksi?

Edellä esitetyt kaksi tapausesimerkkiä toivat esille muutoksen monimuotoisuuden. Tapauksia on vaikea verrata keskenään monestakin syystä. Kirjoitetun raportin ja todellisuuden välinen suhde on ongelmallinen, koska jokaisella tutkijalla on oma näkökulmansa, jonka valossa hän tarkastelee muutosta. Muutoksen onnistumisen arviointi riippuu siis paljolti tutkijan teoreettisesta ja käytännöllisestä viitekehystä. Tässä mielessä voidaan sanoa, että muutos on suhteellista, jolloin jokaista muutosraporttia on tarkasteltava huolellisesti ja kriittisesti. Toinen muutosten vertailua vaikeuttava tekijä on tulosten arviointi. Kysymys on siitä, missä määrin muutos parantaa organisaation toimintatapoja ja -edellytyksiä. Yritysten kohdalla on periaatteessa olemassa selkeä muutoksen tehokkuuden mittari, taloudellinen kannattavuus. Kuten aikaisemmin tuli esille, organisaatiokulttuurin muutoksen ja kannattavuuden välistä yhteyttä on vaikea tutkia. Muiden kuin yritysten kohdalla on vielä vaikeampi asettaa kriteerejä sille, mikä on hyvä ja tehokas muutos. Edellä tarkasteltu kouluesimerkki osoitti, että muutoksen tuloksellisuus on

ongelmallinen asia. Periaatteessahan koulun tuloksellisuutta on oppimisen tehokkuus, mutta hyvästä ja tehokkaasta oppimisesta on olemassa niin monta mielipidettä, että koulukulttuurin muutoksen tuloksellisuutta on erittäin vaikea arvioida. Ehkäpä organisaatiokulttuurin muutos on silloin onnistunut ja tehokas, kun organisaatio, sen työntekijät ja asiakkaat, ovat tyytyväisiä ja kokevat toiminnan jollain tavalla parantuneen.

Esitetyistä esimerkeistä on kuitenkin löydettävissä yhteisiä piirteitä. Ensinnäkin on todettava, että muutos on pitkäkestoista ja jatkuvaa. Toisin sanoen muutokselle ei yleensä nähty loppua, vaan muutosta pidettiin onnistuneena silloin, kun muutos oli jatkuvaa. Onnistuneilla muutosprosesseilla oli seuraavia yhteisiä tekijöitä:

1. Muutoksen lähtökohta. Muutos onnistui yleensä parhaiten sellaisissa organisaatioissa, joissa oli jo ennestään muutoksen päämäärien kaltaisia elementtejä (esim. koulujen ops-työ).
2. Monipuolisuus. Monipuolisemmat keinot tuottivat myös monipuolisemman muutoksen. Esimerkit osoittivat, että monipuoliset keinot tuottivat todellista muutosta, kun taas yksipuoliset keinot johtavat osittaiseen tai vähäiseen muutokseen (Linkkiyritys ja osa ops-kouluista).
3. Sitoutuminen. Sitoutuminen muutokseen organisaation kaikilla tasoilla, mutta erityisesti johdossa, oli välttämätön onnistumisen kannalta.
4. Johtajuuden ymmärtäminen. Kummassakin esimerkissä korostui johtajuuden (leadership) merkitys muutoksessa. Muutoksen johtamisessa on keskityttävä ihmisten johtamiseen, jotta alaiset saataisiin sitoutumaan muutokseen.

Esimerkkitapauksista on löydettävissä varmasti muitakin yhtäläisyyksiä, mutta tiivistetysti muutoksen lähtökohta, monipuolisuus, sitoutuminen ja johtajuus ovat teemoja, joihin näiden esimerkkien pohjalta tulisi kiinnittää huomiota.

6. KRIITTISIÄ NÄKÖKULMIA

Organisaatiokulttuurin tutkimusta on toisinaan vaivannut kriittisyyden puute. Poikkeuksia toki on, kuten Mats Alvesson (1995). Seuraavassa on nostettu esiin joitain kritiikin kohteita. Ensimmäiseksi katsaus siihen, mistä kriittisyyden puute saattaa johtua.

6.1 Tutkimusintressit ja kriittisyyden puute

Organisaatiokulttuurin tutkiminen on usein sidoksissa organisaation johtoon. Organisaatiokulttuurin tutkija ei siis ole riippumaton, vaan on organisaation johdosta riippuvainen. Riippuvuuden laatu vaihtelee roolin mukaisesti (tukija vs. konsultti) Yleensä tutkija on ainakin siinä määrin riippuvainen, että hän saa johdolta luvan tutkia organisaatiota. Pahimmillaan riippuvuus tarkoittaa sitä, että tutkija on johdon palkkaama, jolloin johdon kannalta ikävien tulosten esittäminen voi olla mahdotonta. Organisaatiokulttuurin muutosprosessit ovat tilanteita, joissa tutkija/konsultti ja johto ovat erityisen vahvasti toisistaan riippuvaisia ja todennäköisesti sitoutuvat samoihin päämääriin. Tällaisessa tilanteessa rehellisen tutkimustiedon tuottaminen on vaikeaa, koska prosessissa on mukana sekä johdon että muuttajan (konsultti/tutkija) taloudelliset intressit. Kiinnostava piirre myös on, että kirjallisuudessa ei juurikaan kerrota epäonnistuneista tutkimuksista tai muutosyrityksistä. Tähän vaikuttanee se, että kirjat ovat kaupallisia tuotteita, joihin pitää kirjoittaa sellaista, jota lukijat haluavat lukea. Tältä pohjalta Gummesson (1988, 150-151) arvostelee jyrkästi Petersin ja Watermanin menestyksestä *In Search of Excellence*. Gummessonin (mt.) mukaan kirja ei täytä tieteellisen tutkimuksen ehtoja, mutta kirja on ollut suuri taloudellinen menestys.

Tutkimusintressit ovat siis usein sidoksissa tutkimuskohteeseen ja/tai tutkijan taloudellisiin intresseihin. Tämä kritiikki ei kuitenkaan koske kaikkia tutkimuksia. On lisäksi perusteltua, että tutkija on sidoksissa kohdeorganisaationsa kanssa, mikä on erityisen tärkeää muutostilanteissa. Tuskin muutos muuten onnistuu. Näistä sidoksista, riippuvuuksista ja intresseistä on syytä olla tietoinen, jolloin ne eivät automaattisesti tee tutkimuksesta huonoa tai vääristynyttä. Alvesson (1995, 53-54) ehdottaa etäisyyden ottamista tutkimuskohteesta, mikä edellyttää jopa kokonaan eri kulttuurisesta kontekstista olevien tutkijoiden käyttöä. Alvesson (mts.) kritisoi mm. Scheinia, joka ei tutkijana ole amerikkalaisissa organisaatioissa ulkopuolinen, vaan tunnettuna organisaation tutkijana ja kirjoittana on osaltaan luomassa amerikkalaista liikkeenjohdon kulttuurisia käytäntöjä.

Tutkimusintressejä voidaan tarkastella Habermasin tiedonintresseistä käsin. Tällöin korostuu tekninen ja praktinen tiedonintressi. Yleensä organisaatiokulttuuria tutkitaan välineellisessä mielessä: organisaatiota halutaan muuttaa tai tehostaa. Kuten koulutusta arvioitaessa (kappale 4.5.2) tuli esille, emansipatorinen tiedonintressi on väistämättä ollut vähemmällä huomiolla organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Kriittinen näkökulma voi olla vaikea saavuttaa, koska empiirisesti on väistämätöntä tietty sitoutuminen organisaation johtoon ja tavoitteisiin. Emansipatorinen tutkimus voisi kuitenkin monessa tapauksessa parantaa organisaatiossa työskentelevien elämänlaatua ja viime kädessä hyödyttää koko organisaatiota. Emansipatorinen tutkimus ei välttämättä ole uhka organisaation johdolle.

6.2 Organisaatiokulttuurin käsitteen hajanaisuus: kulttuurin sisältö ja muodot

Luettuaan organisaatiokulttuuria käsitteleviä kirjoja ja tutkimuksia, syntyy vaikutelma, että organisaatiokulttuuria ei oikeastaan ole olemassa. Yhtä hyvin voidaan väittää, että kulttuuri on kaikkialla. Organisaatiokulttuurin käsite on paradoksaalinen: se pitää sisällään samalla kaiken ja ei mitään. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan selittää ja on selitetty lähes kaikkea. On kuitenkin syytä kyseenalaistaa sellaisen ilmiön ja käsitteen olemassaolo, jonka avulla voitaisiin selittää lähes kaikki organisaation toiminta. Organisaatiokulttuurille pitäisi löytää tietyt sisällölliset rajat.

Organisaatiokulttuurin sisältönä pidetään arvoja, perusoletuksia, symboleja, käyttöteorioita ja uskomuksia. Loogisesti vaikuttaa siltä, että arvot, perusoletukset, symbolit, käyttöteoriat ja uskomukset olisivat identtisiä, koska niitä kaikkia pidetään organisaatiokulttuurin keskeisenä sisältönä. Organisaatiokulttuuri-käsitteen alle siis mahtuu hyvin erilaisia ilmiöitä. Organisaatiokulttuuria voidaankin pitää sateenvarjokäsitteenä, mutta ongelmana on löytää eri käsitteitä ja näkökulmia yhdistävä tekijä. Millä perusteella voidaan nimittää monia erilaisia elementtejä (arvot, symbolit, perusoletukset) organisaatiokulttuuriksi? Mikä on yhdistävä tekijä? Sateenvarjovertausta käytettäessä voidaan tietysti sanoa, että sade on yhdistävä tekijä (vrt. Weckroth 1992). Ongelmana on kuitenkin löytää tekijä, jota voitaisiin verrata sateeseen eli mikä sade on organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on. Sade ei luontevasti edusta mitään organisaatiokulttuurin tutkimukseen liittyvää tekijää. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen

käsitteiden yhdistävän tekijän etsiminen saattaa olla mahdoton tehtävä, mutta tämän ongelman havaitseminen avaa jo silmät sille, että onkin ehkä oikeampaa puhua organisaatiokulttuureista kuin yhdestä organisaatiokulttuurista.

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata myös tietyillä dimensioilla, joita on esitetty varsin monia, kuten Scheinin perusoletukset (Sackman 1991, 26). Ongelmana on, mitkä ovat tietyille kulttuurille relevantit dimensiot ja onko kaikille kulttuureille ominaisia dimensioita olemassa? Tuskin aasialaisia, eurooppalaisia tai amerikkalaisia organisaatioita voidaan kuvata samoilla dimensioilla. On perusteltua sanoa, että organisaatiokulttuurit eivät eroa ainostaan sijoittumisella tietyille dimensioille, vaan jäsentyvät osittain tai kokonaan erilaisten dimensioiden kautta.

Organisaatiokulttuurin sisältöön liittyy myös suhde todellisuuteen. Mistä organisaatiokulttuurin tutkimukset itse asiassa kertovat? Kenties enemmän tutkijasta kuin tutkittavasta organisaatiosta. Tutkija on aina organisaation tulkki, mutta tulkinta voi tapahtua monella tavalla. Onko kulttuuria olemassa, mikäli tutkija ei sitä konstruoi? Tämä ontologinen ongelma koskee tietysti tutkimusta yleisestikin, mutta kulttuurin tutkimuksessa on aiheellista käsitellä sitä, mistä tutkimus kertoo, tutkijasta, organisaatiosta vai kenties kulttuuristamme yleisemminkin. Organisaatiokulttuurin suhde todellisuuteen liittyy organisaatiokulttuurin tutkimuksen perusjaotteluun (kappale 2.2) eli mielletäänkö organisaatio kulttuuriksi vai kulttuuri yhdeksi organisaation muuttujaksi. Organisaatiokulttuurin mieltäminen kulttuuriksi voidaan käsittää myös metaforana eli organisaatio on ikäänkuin kulttuuri (Alvesson 1995, 14). Näihin molempiin näkökulmiin liittyy ongelmansa. Muuttuja-näkökulma on liian suppea, eikä tuo lisäymmärrystä organisaatioiden toimintaan. Metafora-näkökulma puolestaan käsittää kulttuurin liian laajasti, koska kaikki on kulttuuria ja kaikki ilmiöt redusoidaan symbolismiin (mts. 15). Realistisesti on kuitenkin lähdettävä siitä olettamuksesta, että organisaatiot toimivat usein pitkälti liiketaloudelliselta pohjalta, joten kaikkea ei voida selittää kulttuurin avulla, vaan taloudellinen ympäristö (suhdanteet, kilpailu) määräävät myös organisaatioiden toimintaa.

Organisaatiokulttuurin sisältö ja muoto on varsin ongelmallinen asia, eikä tässä kritiikissä päästä oikeastaan muuhun johtopäätökseen kuin, että on kyseenalaista nimittää monenlaisia ilmiöitä kulttuuriksi. On aina määriteltävä, mitä kulttuurilla milloinkin

tarkoitetaan. Arkipuheessa ei näin useinkaan tehdä, vaan kulttuuri automaattisesti oletetaan asiaksi, jolla voidaan selittää vaikeat ilmiöt. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen valtavirrasta ainakin Schein (1987, 46) on varoittanut organisaatiokulttuurin yliprojisoinnista, jolloin kulttuurin merkityksiä ja tarkoituksia sovelletaan kaikkeen toimintaan. Olisi löydettävä organisaatiokulttuurin rajat ja määriteltävä mikä organisaatiossa on kulttuuria ja mikä ei (Alvesson 1995, 15).

6.3 Organisaatiokulttuurin yhtenäisyyden ja moniselitteisyyden ongelma

Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys ja hajanaisuus (ks. kappaleet 2.6 ja 3.6) liittyy myös keskusteluun organisaatiokulttuurin sisällöstä. Integraatio-, differentaatio- ja fragmentaatio-näkökulmien keskeinen kehittäjä on ollut Martin (1992). Näkökulmista vain integraationäkökulma olettaa organisaation kulttuurin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Sen sijaan differentaatio- ja fragmentaationäkökulma olettavat organisaatiokulttuurin enemmän tai vähemmän hajanaiseksi, moniselitteiseksi ja ristiriitaiseksi kokonaisuudeksi. Differentaatio- ja fragmentaationäkökulmat ovat syntyneet integraationäkökulman kritiikkinä (Martin 1992, 67). Martinin (mt.) painotus, että kulttuuri on moniselitteinen ja ristiritainen, on varmasti realistinen ja oikeansuuntainen. Näkökulmien rajoituksena on, että ne ovat analyysin lähtökohta, jolloin tutkimuksen lähtökohtana on oletus integroidusta, differentoituneesta tai fragmentoituneesta kulttuurista. Alvesson (1995, 112) onkin kritisoinut, että moniselitteisyys on tutkijan konstruoimaa. Organisaatiossa ilmenevä moniselitteisyys ei välttämättä olekaan kulttuurin tuottamaa, vaan turbulentin toimintaympäristön tai epäselvän organisaatorakenteen tuottamaa (mts. 114). Tällöin moniselitteinen organisaatiokulttuuri voidaankin nähdä jopa ympäristön moniselitteisyyttä suodattavana ja tasoittavana tekijänä. Kyse ei siis olekaan organisaatiokulttuurin moniselitteisyydestä, vaan toimintaympäristön tai jonkin muun ei-kulttuurisen tekijän moniselitteisyydestä. Alvessonin (mts. 112) kritisoi Martinin näkemystä organisaatiokulttuurista liian laajaksi, koska myös ei-kulttuuriset ilmiöt nähdään organisaatiokulttuurin piirteinä.

Organisaatiokulttuurin moniselitteisyyttä voidaan tarkastella myös erilaisilta etäisyyksiltä tai tasoilta (mts. 115). Jokin organisaatio voi erilaisilta tarkasteluetäisyyksiltä näyttää hyvinkin erilaiselta. Moniselitteisyyskeskustelussa on tavallaan unohdettu sosiaalisen elämän ristiriitaisuuksia sisältävä luonne, jolloin vastakohtaisuudet ja niiden argumentointi

ovat keskeisiä sosiaalisen elämän piirteitä (Billig 1996). Kaukaa katsottuna organisaatio kulttuuri voi näyttää yhtenäiseltä, mutta lähempi tarkastelu tuonee väistämättä esiin ristiriitaisuuksia, koska yhtenäisenkin kulttuurin konstruointi koostuu vastakohtaisuuksien argumentoinnista. Hyvin läheinen tarkennus organisaatioon saattaa jo tuoda pikemminkin yksilöiden välisiä eroja esille, jotka eivät enää ole luonteeltaan kulttuurisia.

Martin (1992, 192-197) itse tarkastelee postmodernista näkökulmasta esitettyä kritiikkiä. Ensimmäinen kritiikin kohde on kolmen näkökulman muodostaman viitekyksen modernistinen metateorian luonne. Martin myöntää osittain metateoreettiset pyrkimykset, mutta kieltää metateorian olemassaolon, koska kukaan ei voi esittää yhtä totuutta. Kolme näkökulmaa eivät ole metateoria, vaan pyrkimys luoda laaja näkökulma organisaatioiden tutkimiseen. Toinen postmodernismista kumpuava kritiikki koskee tekstin auktoriteettia: kuka oikeastaan puhuu, tutkija, tutkittavat vai teoriat? Tämä kritiikki lähestyy diskurssien tutkimusta, johon palataan lyhyesti seuraavassa luvussa. Martin (mts. 197) puolustautuu tähän kritiikkiin toteamalla, että hän on pyrkinyt tekemään itsensä mahdollisimman näkymättömäksi, mutta henkilökohtaiset preferenssit eivät voi olla näkymättä tekstissä. Tutkijan on refleksiivisesti tarkkailtava itseään ja tutkimusprosessia.

Kaiken kaikkiaan keskustelu organisaatiokulttuurin tutkimuksen näkökulmista liittyy kulttuurin tutkimuksen lähtökohtiin: voidaanko olettaa, että on olemassa yksi ja yhtenäinen kulttuuri vai onko organisaation kulttuuri pirstoutunut? Onko siis oikeampaa puhua kulttuurista vai kulttuureista? Tutkimus lienee kallistunut organisaatiokulttuurin tutkimuksen alkuaikojen jälkeen käsitykseen, että kulttuuri ei ole integroitunut kokonaisuus, vaan moniselitteinen ja osittain ristiriitainen ilmiö. Se, miten moniselitteisyys ja ristiriitaisuus teoreettisesti konstruoidaan ja empiirisesti todennetaan, vaatii huomattavasti käsitteiden ja teorioiden kehittämistä ja täsmentämistä.

6.4 Kognitivismi ja toimijoiden väheksyminen

Kognitiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus on ollut melko hallitsevassa asemassa, kuten työn alkuosassa esiteltiin (kappale 2.9). Kognitiivisen painotuksen johdosta kritiikki kohdistuu siihen, että kulttuuri on oletettu kaukaiseksi, staattiseksi ja toimijoista etäiseksi. Tällaista kulttuurin olemusta ovat edistäneet sinänsä käyttökelpoiset käsitteet,

kuten perusoletukset (Schein 1987) ja käyttöteoriat (Argyris & Schön 1978). Schein on korostanut perusoletusten implisiittistä luonnetta, joka ylläpitää kulttuurin kaukaista ja staattista luonnetta. Tällaisen näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri on "siellä jossain", jolloin subjektit ovat alisteisia kulttuurille. Organisaatiokulttuurin tutkimus on muun organisaatiotutkimuksen tavoin perustunut kokonaisuusnäkökulmalle (entitative perspective), joka korostaa organisaation rajoja ja erovaisuutta muista organisaatioista sekä organisaation yhteisiä päämääriä, arvoja ja muodollista rakennetta (Hosking & Morley 1991). Tästä seuraa sosiaalisten suhteiden ja niitä konstruoivan toiminnan ja kielenkäytön merkityksen vähäinen huomioiminen.

Perusoletusten kaltaista teoreettista konstruktiota ei suinkaan tule hylätä, mutta sitä tulisi täydentää toimijoilla ja toiminnalla. Perusoletus ei ole riittävä eikä välttämätön ehto tietynlaiselle käyttäytymiselle ja toiminnalle. Jotta perusoletukset realisoituisivat käytännön toimintana, täytyy toimijoiden tulkita ja ymmärtää perusoletuksiin liittyvää tietoa "oikealla" tavalla. Perusoletukset muistuttavat toiminnan sääntömallia, jossa oletetaan, että toimijoilla on valmiina joukko sääntöjä, joita he toimiessaan noudattavat (Heritage 1996, 109). Sääntömalli on kuitenkin riittämätön toiminnan analysoinnissa, minkä vuoksi on tarkasteltava toimijoita.

Argumenttini on, että organisaatiokulttuuri luodaan ja konstruoidaan toiminnalla. Tällöin organisaatiokulttuuria ei voi erottaa implisiittiseksi perusoletukseksi tai tietovarannoksi, vaan on tarkasteltava kulttuurisen tiedon, toiminnan ja toimijoiden yhdessä tuottamaa kulttuuria ja sosiaalista järjestystä tietyssä kontekstissa. Tavoitteena on mieltää yksilöt intentionaalisina ja refleksiivisinä toimijoina, eikä vain "idiootteina", jotka sokeasti toimisivat organisaatiokulttuurin sääntöjen mukaisesti.

Tämän kritiikin pohjalta tarkastelu suuntautuu sosiaalisen konstruktionismin suuntaan. Sosiaalinen konstruktionismi ei ole yhtenäinen teoria, vaan näkökulma, jonka perustuu seuraaville lähtöoletuksille (Burr 1995, 2-5):

1. Kriittinen suhtautuminen itsestäänselvään tietoon: havaintomme eivät ole objektiivisia ja varmoja, vaan perustuvat tulkinnalle ja luokittelulle.
2. Historiallisuus ja kulttuurisidonnaisuus: ihmiset ovat jonkin historiallisen ja kulttuurisen kontekstin tuotteita.

3. Tieto syntyy sosiaalisissa prosesseissa: tieto ja totuus eivät synny objektiivisin havainnoin, vaan ne konstruoidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tästä johtuu sosiaalisen konstruktionismin erityinen mielenkiinto kieltä kohtaan.
4. Tieto ja sosiaalinen toiminta ovat yhtä: tietty konstruktio maailmasta tuottaa tietynlaista toimintaa.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta erityinen kiinnostus kohdistuu diskursiivista toimintaa kohtaan. Tällöin huomio kohdentuu teksteihin ja puheeseen, termien laajassa mielessä. On huomattava, että myös ei-sanallisia tekoja ja toimintoja voidaan tarkastella merkityksillisinä, jolloin ne rakentuvat osaksi jotain tiettyä diskurssia (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 27). Diskurssien tutkimus perustuu monille käsitteille. Keskeisin ehkäpä on funktionaalisuus, joka tarkoittaa sitä, että kielen käytöllä on funktioita, kielellä saadaan asioita aikaan. Kieli ei siis vain heijastele maailmaa ja todellisuutta, vaan sillä konstruoidaan todellisuutta. Diskurssien funktionaalisuus auttaa selittämään sitä, että organisaatiokulttuuri konstruoidaan (diskursiivisella) toiminnalla. Toiminta ei siis ole seurausta kulttuurista, vaan toiminta on kulttuuria.

Esitetty kritiikki ja sosiaalisen konstruktionismin soveltaminen avaavat sosiaalipsykologisesti painottuneen näkökulman organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Organisaatiokulttuurin tutkimus sivuaa lähes aina sosiaalipsykologisia teemoja, mutta esimerkiksi Suomessa on organisaatiokulttuuria tutkittu varsin vähän sosiaalipsykologian piirissä. Sosiaalista konstruktionismia ei kuitenkaan ole sovellettu organisaatiokulttuurin tutkimiseen, joten sen soveltaminen vaatii teoreettista ja metodologista kehittämistä ja empiiristä tutkimusta. Nähdäkseni sosiaalinen konstruktionismi kuitenkin tarjoaa kiinnostavan ja nimenomaan sosiaalipsykologisen näkökulman organisaatiokulttuurin tutkimiseen.

6.5 Kulttuurin johtaminen ja kontrolli

Edellisessä kritiikissä esille nostettu toimijoiden väheksyminen näkyy myös siten, että organisaatiokulttuuria käsittelevissä kirjoissa puhutaan organisaatiosta yhtenä suurena kollektiivina ja ainoa toimija on johtaja. Johtajakeskeisyys on hyvin selvä piirre organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Sackman 1991, 29). Hyvin usein puhutaan siitä,

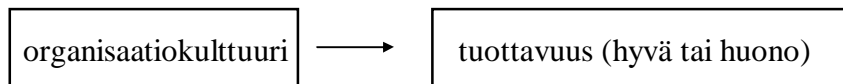
miten johtaja muovaa organisaatiokulttuuria. On kuitenkin kiistanalaista, voiko johtaja ylipäänsä johtaa kulttuuria haluamaansa suuntaan. Johtajakeskeinen näkemys perustunee näkemykselle, että kulttuuri on organisaation yksi muuttuja. Johtajakeskeisyyden kritiikki puolestaan perustuu näkemykselle, että organisaatio on kulttuuri (is-näkökulma). Näiden näkemysten välillä on ratkaiseva ero, eikä liene epäselvää, että akateeminen tutkimus perustuu (pääosin) jälkimmäiselle ja konsultointi ensimmäiselle. Todellisuus lienee näiden kahden näkemyksen välimaastossa: johtaja ei voi hallita organisaation kulttuuria, mutta johtaja voi vaikutusvaltaisena henkilönä vaikuttaa organisaation kulttuuriin muita enemmän. Poikkeuksia tästä tietysti on, koska muodollinen johtaja ei välttämättä ole saavuttanut vaikutusvaltaista asemaa.

Kulttuurin johtamiseen ja kontrolliin liittyy läheisesti kysymys organisaatiokulttuurin muuttamisesta. Tässä kirjassa on tuotu monia muuttamisen problematiikkaan liittyviä asioita esille. Selkeää johtopäätöstä siitä, onko organisaation kulttuuri muutettavissa, ei voida tehdä. Ainoastaan voidaan todeta se, että organisaatiokulttuuria ei ole helppo muuttaa, olipa näkökulma organisaatiokulttuurin muutokseen mikä tahansa. Lisäksi voidaan todeta se, että organisaatiokulttuurin muutos on monimerkityksinen ja -ulotteinen ilmiö, joten sitä ei voida keittokirjamaisin ohjein muuttaa, vaan muutokseen vaaditaan perusteellista tutkimista ja paneutumista.

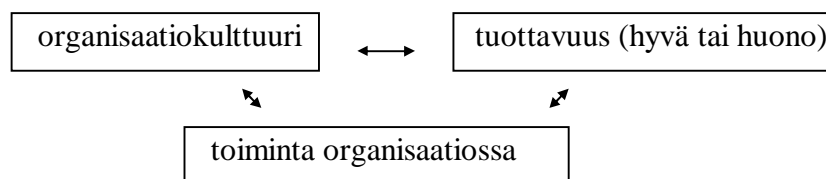
Kontrolli liittyy läheisesti kirjoituksiin vahvasta organisaatiokulttuurista. Kunda (1992) tulkitsee vahvan organisaatiokulttuurin olevan normatiivisen kontrollin muoto. Toisin sanoen yksilöiden sitoutuessa organisaatiokulttuuriin, kontrolli toteutuu sitoutumisen ja normien muodossa, eikä pokottavaa kontrollia tarvita. Tällöin koko organisaatiokulttuurin tutkimus asettuu uuteen valoon, onko kyseessä vain uusi ja piilevämpi tapa toteuttaa kontrollia organisaatioissa? Koko organisaatiokulttuurin tutkimusta tuskin voidaan leimata kontrollin edistämiseksi, mutta on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa, että organisaatioissa on keskeistä vallan ja kontrollin toteuttaminen. Vahvaan organisaatiokulttuuriin, jota lähes poikkeuksetta pidetään toivottavana asiana, liittyy selvästi kontrolliaspekti. Kiinnostava kysymys on myös, onko vahva organisaatiokulttuuri hyvä asia? Mikäli vahva organisaatiokulttuuri tarkoittaa yhtenäisiä tavoitteita, yksimielisiä arvoja ja yksilöiden emotionaalista sitoutumista, kyseenalaistuu organisaation luovuus ja innovatiivisuus. Vahva kulttuuri yhdistetään tavoitteiden yhdenmukaisuuteen, yksilöiden

motivoitumiseen ja oppimiskykyyn (Brown 1995, 183-185). Vahva kulttuuri voidaan nähdä myös näiden esteenä, mikäli kulttuuri on tavallaan liian vahva ja keskittyy liikaa omaan vahvuuteensa. Vahva kulttuuri kontrolloi liikaa itseään.

Eräs seikka kulttuurin kontrolliin liittyen on kulttuurin yhteys tuottavuuteen. Usein esitetään malleja ja oppaita, kuinka luodaan tehokas ja tuottava kulttuuri. Organisaatiokulttuurin yhteys tuottavuuteen on kuitenkin hyvin kyseenalainen (Alvesson 1991, 1995). Tämä yhteys jälleen riippuu paljolti siitä, millaisena organisaatiokulttuuri mielletään. Perusasetelma on kuitenkin sellainen, että kulttuuri vaikuttaa tuottavuuteen seuraavasti:



Tällainen asetelma on kuitenkin yksinkertaistava, sillä voi olla, että tuottavuus muovaa kulttuuria. Esimerkiksi hyvä tuottavuus voi aiheuttaa itsetyytyväisen kulttuurin. On lisäksi mahdollista, että organisaatiokulttuurin ja tuottavuuden välillä on muita vaikuttavia tekijöitä. Eräs tällainen on mahdollisesti organisaation toiminta ja erityisesti yksilöiden toiminta organisaatiossa. Näiden käsitteiden suhteet voisivat hahmottua seuraavasti:



Tuottavuus, organisaatiokulttuuri ja toiminta saattavat muodostaa toisiinsa vaikuttavan tapahtumien sarjan. Lisäksi kaikkia ilmiöitä ympäröi toimintakonteksti. Tätä taustaa vasten on mahdotonta erottaa organisaatiokulttuuria ja tuottavuutta omiksi kausaalisiksi tekijöikseen, kuten jo aiemmin esitetty Brownin (1995) malli kulttuurin ja tuottavuuden yhteydestä toi esille (kappale 3.2).

6.6 Mitä organisaatioissa on tutkittu? - vitsit vs. työ

Organisaatiokulttuurin tutkimus on usein kohdistunut seremonioihin, juhliin ja jopa vitseihin. Työorganisaatioissa kuitenkin työ on ensisijainen asia, joten sitä pitäisi myös tutkia (Alvesson 1995). Tämä on selkeä empiirinen ongelma, koska tutkimus kohdentuu sekundaarisiin ilmiöihin. Metodologista kritiikkiä esitettiin jo aiemmin. Tässä yhteydessä kiinnitetään huomiota siihen, mistä tulkinnat tehdään eli mistä organisaation kulttuuri on tavallaan johdettu. Voidaanko vitseistä, joulujuhlarituaaleista tai ovien kiinnipitämisestä tehdä pitkälle meneviä päätelmiä organisaation kulttuurista? Suora vastaus on, että ei voida, koska kulttuuri on työhön ja työorganisaation sidoksissa oleva ilmiö. On suorastaan absurdi ajatus erottaa organisaatiokulttuurin tutkimus organisaation työprosesseista, koska kaikki organisaation toiminta jäsentyy tavalla tai toisella työn kautta tai sen ympärille.

Työn ja työprosessin korostaminen johtaa ajatukset kehittävän työntutkimuksen (ks. esim. Engeström 1995) suuntaan, jossa lähtökohtana on työn ja työprosessien analyysi. Kehittävä työntutkimus ei korvaa organisaatiokulttuurin tutkimusta, mutta siinä on monia kiinnostavia elementtejä ja yhtymäkohtia kulttuurin tutkimuksen kanssa. Työprosessien korostaminen on paljolti empiirinen kysymys, mutta myös teoreettinen. Olisi kehiteltävä malli jossa huomioidaan yhtäläisesti organisaatiokulttuurin symbolismiin ja seremonioihin sekä työprosessiin liittyvät asiat (Alvesson 1995, 71).

7. LOPUKSI

Kirjan tavoitteeksi asetettu organisaatiokulttuurin muutos on laaja teema, joten sen tarkastelu on väistämättä rajoittunutta. Tämä kirja rajoittui yleisimpien ja keskeisten teemojen tarkasteluun. Koska tavoitteena oli monipuolinen tarkastelu, jäi asioiden käsittely pinnalliseksi. Lisäksi puutteena voidaan pitää empirian puutetta. Itse asiassa empiria oli esillä toisen käden lähteiden kautta, mutta perusteellisempi empiirinen osuus olisi lisännyt tarkastelun syvyyttä. Kirjan vahvuutena voidaan pitää kohtuullisen laajaa näkökulmaa. Asioita on käsitelty teoreettisesta, metodologisesta ja käytännöllisestä näkökulmasta.

Havainto kirjan moniaineksisuudesta ja fragmentaarisuudesta saattaa kuvata organisaatiokulttuurin tutkimuksen tilaa osuvastikin. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on havaittavissa yhtymäkohtia sosiaalipsykologian tilasta käytyyn keskusteluun, sillä sosiaalipsykologian lukuisista tutkimusteemoista on vaikea löytää yhteistä nimittäjää (vrt. Weckroth 1992). Onko kysen sitten tutkimuksen fragmentaarisuudesta vai onko tutkimuskohde eli organisaatiot fragmentaarisia? Tämä on lähtökohta fragmentaationäkökulmassa. Onko se perustellumpi näkökulma kuin integraatio- ja differentaationäkökulma? Tähän lienee mahdotonta vastata yksiselitteisesti, mutta sosiaalisen maailman fragmentaarinen jäsentyminen on integraationäkökulmaa todennäköisempää. On vaikea kuvitella, että organisaatiot ja sosiaalinen elämä ylipäänsä jäsentyisi samanlaisten merkitysten, perusoletusten ja toimintamallien pohjalta. Pikemminkin sosiaalista elämää leimaa fragmentaarisuus. Esimerkiksi Peräkylä (1995, 45) päätyy tähän johtopäätökseen. Tämän kirjan fragmentaarisuus on siis ainakin osittain perusteltavissa tutkimuskohteen fragmentaariuudella. Tarkennuksena on todettava, että tutkimuskohteena oli sekä organisaatiot että organisaatiokulttuurin tutkimus, joihin molempiin voidaan kohdistaa väite fragmentaarisuudesta.

Edellä sanottua vasten kirja asemoituu kirjallisuus pohjaiseksi. Tämä kirja ei täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä, vaan johdattelee organisaatiokulttuurin muutoksen problematiikkaan. Tarkastelua ohjaa tieteellistä raporttia voimakkaammin kirjoittajan preferenssit. Toisaalta tämä on välttämätöntä laajaa aihetta tarkasteltaessa. Työn asemointi katsaukseksi suuntaa myös mahdollisten jatkotutkimusten teemoja. Yksi mahdollisuus on suorittaa meta-analyysi tehdyistä empiirisistä tutkimuksista. Toinen mahdollisuus on empiirinen tutkimus, jossa empiiristä aineistoa tarkastellaan useammasta näkökulmasta. Tämä vaatii melko suuren ja rikkaan aineiston, jotta vertailua voidaan suorittaa. Toisaalta tämä on todennäköisesti hedelmällisempi tutkimusmahdollisuus kuin ensimmäinen. Kolmas tutkimusmahdollisuus liittyy toiseen, jolloin empiiristä aineistoa käsiteltäisiin uusien teoreettisten käsitteiden varassa. Suuntaviivoja tähän luotiin sosiaalisen konstruktionismin pohjalta. Tavoitteena voisi olla eräänlainen ”grounded theory” -tyyppinen ratkaisu, jossa teoriaa konstruoidaan empiirisen aineiston pohjalta.

Kysymys organisaatiokulttuurin tutkimuksen käyttökelpoisuudesta nousee myös esille. Onko organisaatiokulttuurin tutkimuksella annettavaa käytännön kehittämistyölle?

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen käyttökelpoisuus liittyy tässäkin työssä esille tuotuun kahtiajakoon teorian ja käytännön kesken. Vakavampi akateeminen tutkimus on vierasta käytännön muutos- ja konsultointityölle. Vastavuoroisesti käytännön työ on vierasta akateemiselle tutkimukselle. Parhaimmillaan käytäntö ja teoria olisivat dialogisessa suhteessa keskenään. Tämän dialogin toteutuminen kohtaa monia esteitä. Eräs selkeä este on muutosprosessiin käytettävä aika. Käytännön kehittämistyössä tuloksia halutaan nopeasti ja monet organisaatiokulttuurin muutosoppaat lupaavatkin tuloksia melko nopeasti. Akateemisessa tutkimuksessa muutoksen nopeuteen suhtaudutaan huomattavasti varauksellisemmin. Toinen este on asioiden monimutkaisuus. Muutoskonsultit turvautuvat mielellään yksinkertaisiin kaavioihin ja malleihin, jotka usein yksinkertaistavat todellisuutta liian rajusti. Vakavampi tutkimus ei voi perustua kovin yksinkertaisille malleille. Kaiken kaikkiaan teorian ja käytännön yhdistäminen vaatii kompromissien tekoa, sekä toisen näkökulman arvostamista. Käytännön kehittäjät saattavat väheksyä akateemisen maailman vieraantumista organisaatioiden kehittämisestä ja akateeminen maailma vierastaa organisaatioiden käytännöllisen kehittämisen pinnallisuutta ja kaupallistumista. Näiden kahden toimintamallin väliltä olisi löydettävä keskitie. Kurt Lewinin vanha viisaus ”mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria” voisi toimia ohjenuorana myös organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ja kehittämisessä. Viisaus voidaan myös kääntää muotoon ”teorian hyvyiden määrää toimiva käytäntö”. Teorian kehittäminen on tavallaan turhaa, mikäli sille ei löydetä yhtymäkohtia käytäntöön. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen eduksi on luettava painottuminen empiiriseen tutkimukseen, joka tarjoaa pohjaa teorian kehittelylle.

Teorian kehittelyn tulisi suuntautua sosiaalipsykologiaan, mikä ei tietenkään sulje pois muita näkökulmia, mutta sosiaalipsykologisen näkökulman puuttuminen on hyvin ilmeistä. Ongelmalliseksi tämän tekee se, että organisaatiokulttuuri on ilmiönä varsin sosiaalipsykologinen. Sosiaalipsykologiaa on ehkäpä selkeimmin soveltanut Schein (1987), joka painottaa ryhmädynaamisia prosesseja organisaatiokulttuurin synnyssä. Nähdäkseni uudemmalla sosiaalipsykologisella tutkimuksella ja käsitteistöllä olisi paljonkin annettavaa organisaatiokulttuurin tutkimukselle. Sosiaalipsykologian soveltaminen organisaatiokulttuurin tutkimukseen on perusteltua, koska loppujen lopuksi kyseessä on sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkiminen organisaatiokontekstissa. Kiinnostavaa on se, miten organisaatio vaikuttaa vuorovaikutukseen, mitä rajoituksia se

luo, millaisia vuorovaikutuksen muotoja se milloinkin edistää? Nämä ovat organisaatiokulttuurin tutkimuksen ydinalueita, joiden tutkiminen ilman sosiaalipsykologista näkökulmaa lienee melko hedelmätöntä.

LÄHTEET

Ahteenmäki-Pelkonen, L. (1997) Kriittinen näkemys itseohjautuvuudesta. Systemaattinen analyysi Jack Mezirowin itseohjautuvuuskäsityksistä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 157. Helsinki: Hakapaino.

Alasuutari, P. (1989) Erinomaista, rakas Watson. Helsinki: Hanki ja Jää.

Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984) Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* 5/3.

Allardt, E. (1988) *Sosiologia* I. 4. painos. Juva: WSOY.

Alvesson, M. (1991) Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Hallinnon tutkimus* 3, 181-191.

Alvesson, M. (1995) *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Alvesson, M. & Berg, P. (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. (1982) *Reasoning, Learning and Action*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses*. Boston: Allyn and Bacon.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Bennis, W. & Nanus, B. (1986) *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Weilin+Göös.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.

Billig, M. (1993) Studying the thinking society: social representations, rhetoric, and attitudes. In Breakwell G. M. & Canter, D.V. (eds.): *Empirical Approaches to Social Representations*. Oxford: Clarendon Press.

Billig, M. (1996) *Arguing and Thinkig: A Rhetorical Approach to Social Psychology*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Breakwell, G. M. (1986) *Coping with Threatened Identities*. London: Methuen.

- Broms, H (1996) Jumalten pojat - myytit organisaatiokulttuurissa. Luento organisaatiokulttuuripäivänä 8.2.1996.
- Brown, A. (1995) Organizational Culture. London: Pitman.
- Brown, R. (1988) Group Processes: Dynamics within and between Groups. Oxford: Basil Blackwell.
- Burr, V. (1995) An Introduction to Social Constructionism. London: Routledge.
- Cell, E. (1984) Learning to Learn from Experience. Albany, N.Y.: State University of New York Press.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures. Reading: Addison- Wesley.
- Dixon, N. (1994) The Organizational Learning Cycle. London: McGraw-Hill.
- Dobbin, F.R. (1994) Culture Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles. In Crane, D. (eds.): The Sociology of Culture. Oxford: Blackwell.
- Dyer, W.G. (1985) The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. In Kilmann, R.H. et al. (eds.) Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fairclough, N. (1992) Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (1991)(eds.) Reframing Organizational Culture. Newbury Park: Sage.
- Fullan, M. (1994) Muutosvoimat: Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa. Helsinki: Painatuskeskus.
- Gagliardi, P. (1991) Organizational Anthropology, Organization Theory, and Management Practice. Hallinnon tutkimus 3, s. 173-180.
- Gummesson, E. (1988) Qualitative Methods in Management Research. Lund: Studentlitteratur.
- Habermas, J. (1994) Järki ja kommunikaatio. Tampere: Gaudeamus.
- Hampden-Turner, C. (1991) Yrityskulttuuri. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Handy, C.B. (1978) The Gods of Management. London: Penguin.
- Harré, R. (1993): Social Being. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Harrison, R. (1972) Understanding Your Organization's Character. Harvard Business Review. Vol. 50, 119-128.

- Helkama, K. (1991) Ryhmätoiminta ja proseduraalinen oikeudenmukaisuus. Teoksessa Pulkkis, A. & Vartiainen, M.: Muuttuva organisaatio - kehittyvä ryhmätyö. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian laboratorio.
- Heritage, J. (1996): Harold Garfinkel ja etnometodologia. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985) Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- Hollander, E.P. (1978) Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. New York: The Free Press.
- Hosking, D-M. & Morley, I.E. (1991) A Social Psychology of Organizing - People, Processes and Contexts. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Isaacs, W.N. (1993) Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. *Organizational Dynamics* 22(2), 24-39.
- Jarmier, J. M. (1991) Critical Epistemology and the Study of Organizational Culture. Teoksessa Frost et al. s. 223-233.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1994) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.
- Jones, M. O., Moore, M. D. & Snyder, R. C. (1988) (toim.) Inside Organizations: Understanding the Human Dimension. Newbury Park: Sage.
- Juuti, P. (1992) Yrityskulttuurin murros. Tampere: Aavaranta.
- Juuti, P. (1995) Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Lindström, K. (1995) Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto.
- Kangas, R. (1987) Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria. Helsinki: Tutkijaliiton julkaisusarja 45.
- Kasvio, A (1994) Uusi työn yhteiskunta. Tampere: Gaudeamus.
- Kauppi, A. (1993) Mistä nousee oppimisen mieli? -kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksessa Aikuisen oppimisen uudet muodot. Jyväskylä: Gummerus.
- Kekäle, J. (1993) Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kolme näkökulmaa. *Psykologia* 5, 320-327.
- Kinnunen, J. (1990) Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kinnunen, J. (1991) Combining Methods in Organizational Culture Analysis. Hallinnon tutkimus 3, 201-209.

Kortteinen, M. (1992) Kunnian kenttä: Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Hanki ja jää.

Kuittinen, M (1998) Miksi sanat eivät muutu teoiksi? - Agyrisin oppivan organisaation teoria. Psykologia 3, 205-209.

Kuittinen, M. & Kekäle, J. (1996) Oppiva organisaation kulttuuri. Psykologia 3, 182-190.

Kuula, A. (1997) Toimintatutkimuksen itseymmärrys. Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.): Työelämän innovaatiot - väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki: Edita.

Laitinen, M., Vartiainen, M. & Pulkkis, A. (1996) Ryväskehittäminen oppivan organisaation menetelmänä. Aikuiskasvatus 2, 93-103.

Lehtonen, H. (1990) Yhteisö. Tampere: Vastapaino.

Levy, A. & Merry, U. (1986) Organizational transformation: approaches, strategies, theories. New York, N.Y. Praeger.

Manninen, J. (1996) Työllistymistä edistävän koulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Aikuiskasvatus 3, 184-193.

Martin, J. (1992) Cultures in Organizations. New York: Oxford University Press.

Matikainen, J. (1995) Kahden ala-asteen organisaatiokulttuurinen tarkastelu. Pro gradu - tutkielma. Helsingin yliopisto, sosiaalipsykologian laitos.

Matikainen, J. (1997) Koulutuksen laatu organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta. Aikuiskasvatus 3, 209-218.

Meyerson, D.E. (1991) "Normal" Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture. Teoksessa Frost et al. s. 254-270.

Mezirow, J. (1995)(toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Miettinen, R. (1990) Koulun muuttamisen mahdollisuudesta. Helsinki: Gaudeamus.

Mintzberg, H. (1979) The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Moilanen, R. (1996) Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitos: Julkaisuja N:o 100.

- Moisala, U.E., Vuorinen, R. & Moisala, A. (1989) CQM työyhteisön muuttajana. Hämeenlinna: Weilin+Göös.
- Otala, L. (1996) Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: Weilin+Göös.
- Peräkylä, A. (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ja ihmiskuva. Teoksessa Leskinen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. s. 39-50.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence. New York: Harper & Row.
- Pohjanheimo, E. (1997) Arvojen muutos, työ ja sosiaalinen tausta. *Pyskologia* 6, 431-434.
- Pritchett, P. & Pound, R. (ei vuotta) Yrityskulttuuri uuteen tapaan. Esimiehen käsikirja yrityskulttuurin nopeaan muuttamiseen. Helsinki: Rastor.
- Rahkonen, K. (1995) (toim.) Sosiologisen teorian uusimmat virtaukset. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. (1994) Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Rosenberg, A. (1988) *Philosophy of Social Science*. Oxford: Clarendon Press.
- Saarinen, E. (1985) Länsimaisen filosofia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin. Porvoo: WSOY.
- Sackman, S.A. (1991) *Cultural Knowledge in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Sahlberg, P. (1997) Opettajana koulun muutoksessa. Juva: WSOY.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. (1994) Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos.
- Sarala, U. (1988) Kohti oppivaa organisaatiota. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, U & Sarala, A. (1996) Oppiva Organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarason, S.B. (1972) *The Culture of the School and the Problem of Change*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sathe, V (1985) How to Decipher and Change Corporate Culture. In Kilmann, R.H. et al. (eds.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Schein, E. H. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics* 22(2), 40-51.

Schwartz, S. (1992) Universals in the Content and Structure of Values. In Zanna, M. (eds.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25. San Diego: Academic Press.

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

Siehl, C. & Martin, J. (1988) Measuring Organizational Culture: Mixing Qualitative and Quantitative Methods. Teoksessa Jones et al. s. 79-101

Silèn, T. (1994) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Silverman, D (1993) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.

Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 4, 339-358.

Spradley, J. P. (1979) *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart and Winston: Fort Worth.

Sulkunen, P. (1991) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus. s. 264-285.

Syrjäläinen, E. (1994) *Koulukohtainen opetussuunnitelma ja koulukulttuurin muutos*. Helsinki: Yliopistopaino, *Opettajankoulutuslaitos tutkimuksia* 134.

Tilv, K-M. (1994) *Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen*. Helsinki: Yliopistopaino.

Vesala, K.M. (1990) *Kontrollipremissit sosiaalisessa oppimisessa*. Helsinki: Yliopistopaino.

Vesala, K. M. (1992) *Pienyrittäjän kontrollipremissit*. Rauma: West Point.

Vesala, K. (1996) *Yrittäjäyys ja individualismi: relationistinen linjaus*. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2.

Weckroth, K. (1992) *Mustavalkoista sosiaalipsykologiaa*. Tampere: Vastapaino.

Zuboff, S. (1990) *Viisaan koneen aikakausi*. Helsinki: Otava.