

Vertti Neuvonen

**MIKROTASOLTA MAKROTASOLLE  
SUUNTAUTUVA  
ORGANISAATIOKULTTUURIN  
MUUTTUMINEN**

Merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulma

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2026

# TIIVISTELMÄ

Vertti Neuvonen: Mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen – merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulma

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden maisteriohjelma, hallintotiede

Huhtikuu 2026

---

Organisaatiokulttuurin muutos on välttämätöntä, jotta voidaan mukautua ulkoiseen ympäristöön, saavuttaa strategisia päämääriä ja kehittää suorituskyykyä. Kulttuurin muuttaminen on kuitenkin vaikeaa. Tutkimuksessa organisaatiokulttuurin muutosta lähestytään mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen näkökulmasta. Tämä kulttuurin muutoksen kontekstissa vähän tutkittu näkökulma voi kyetä ratkaisemaan kulttuurin muutoksen vaikeuksia kiinnittämällä huomiota siihen, että pienillä ajan kanssa kumuloituvilla muutoksilla on suurta merkitystä organisaatiokulttuurin muuttumiselle. Kulttuurin mikro-makro-muuttumista lähestytään teoreettisesti merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen muodostaman mekanismin näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä mikro-makro-muuttumisesta kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Tämä tehtiin kuvaamalla muuttumisen prosessi sekä sitä haittaavat ja edistävät tekijät. Tutkimus toteutettiin laadullisena yksittäistapaustutkimuksena anonymisissa kuntaorganisaatioissa. Tarkemmin tutkimus kohdistui kaupunkiympäristön toimialalle. Aineisto koostuu 12 teemahaastattelusta. Haastateltavat edustivat enimmäkseen keskijohtoa ja heillä oli keskimäärin noin 10 vuoden kokemus kohdeorganisaation kaupunkiympäristön toimialalta. Haastattelussa kulttuurin muuttumista lähestyttiin tarkastelemalla kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelyä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti.

Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuuri muuttuu vähittäisesti mikrotason havainnosta kumpuavan mesotasaisen sosiaalisen merkityksellistämisen kautta syntyvän makrotasaisen oppimisen seurauksena. Tätä prosessia voi kutsua kulttuurin muuttumisen poluksi. Yksittäinen polku kuvaa yhden muutoksen, kun taas kulttuurin vähittäinen muuttuminen kokonaisuutena koostuu useista poluista. Yksittäinen polku haarautuu tiettyyn suuntaan johtuen ennen kaikkea alustojen ja raamittajien valinnoista sekä muuttumisen voimista. Muuttumisen voimia ovat makrotasoiset arvot sekä mikrotasoiset johtaminen, asenteet ja tieto. Muuttumisen voimat vaikuttavat muuttumisen polkuun joko muuttumista haittaavasti tai edistävästi. Parhaimmillaan muuttumisen polku aikaansaa perusoletusten muutosta, joka mahdollistuu arvosidonnaisen keskustelun kautta.

Tutkimus kontribuoi samanaikaisesti organisaatiokulttuurin mikro-makro-muutosta koskevaan keskusteluun sekä merkityksellistämisen ja oppimisen suhdetta koskevaan keskusteluun. Tutkimus vastaa tarpeeseen kehittää mikro-makro-vuorovaikutuksen huomioiva kulttuurin muutoksen malli. Tutkimus myös vahvistaa ymmärrystä merkityksellistämisen ja oppimisen yhtäaikaisesta olemassaolosta ja tuo uutta ymmärrystä niiden suhteesta.

Avainsanat: mikro-makro-muutos, muuttuminen, organisaatiokulttuuri, merkityksellistäminen, silmukkaoppiminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

- Copilot, Copilot Chat (Basic)
- Scopus AI, versio ei tiedossa
- Anara, 2.0

Käyttötarkoitus:

- Lähtökohta
  - o Käytin tekoälyä lähinnä matalamman vaatavuustason tehtäviin. Opinnäytetyön ajattelu on lähes kaikilta osin peräisin itseltäni.
- Kirjallisuuden etsintä (Copilot, Scopus AI)
  - o hyödynsin tekoälyä paljon kirjallisuuden etsinnässä
- Tiedonhaku kirjallisuuden sisältä (Anara)
  - o hyödynsin tekoälyä noin viiden opinnäytetyössä lähteenä käytetyn lähteen sisäiseen tiedonhakuun
- Viitekehysten ratkaisujen toimivuuden arviointi (Copilot)
  - o hyödynsin tekoälyä yksittäisissä viitekehyksessä tehdyissä ratkaisuissa
- Haastattelujen keston kokonaisajan ja keskiarvon laskeminen (Copilot)
  - o hyödynsin tähän tekoälyä
- Lähdeluettelon virheiden tunnistaminen (Copilot)
  - o kävin koko lähdeluettelon läpi tekoälyllä virheiden huomaamiseksi
- Kääntäminen englannista suomeksi (Copilot)
  - o hyödynsin tekoälyä yksittäisten vaikeiden termien kääntämisessä suomeksi
- Vaikeiden käsitteiden ymmärtämisessä tukeminen (Copilot)
  - o hyödynsin tekoälyä yksittäisten vaikeiden käsitteiden ymmärtämisen tukena
- Opinnäytetyön opponointi (Copilot)
  - o hyödynsin tekoälyä lähes valmiin opinnäytetyön opponointiin

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

- Kirjallisuuden etsintä (Copilot, Scopus AI)
  - o johdanto, teoreettinen viitekehys, keskustelu
- Tiedonhaku kirjallisuuden sisältä (Anara)
  - o teoreettinen viitekehys
- Viitekehysten ratkaisujen toimivuuden arviointi (Copilot)
  - o teoreettinen viitekehys
- Haastattelujen keston kokonaisajan ja keskiarvon laskeminen (Copilot)
  - o aineisto ja menetelmät
- Lähdeluettelon virheiden tunnistaminen (Copilot)
  - o lähteet
- Kääntäminen englannista suomeksi (Copilot)
  - o teoreettinen viitekehys
- Vaikeiden käsitteiden ymmärtämisessä tukeminen (Copilot)
  - o teoreettinen viitekehys
- Opinnäytetyön opponointi (Copilot)
  - o koko opinnäytetyö

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tieteellinen kontribuutio .....	3
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>5</b>
2.1 Viitekehysten kokonaisuus.....	5
2.2 Organisaatiokulttuuri ja sen muutos.....	9
2.2.1 Organisaatiokulttuuri.....	9
2.2.2 Scheinin käsitys organisaatiokulttuurista .....	11
2.2.3 Organisaatiokulttuurin muutos .....	13
2.2.4 Mikrotasolta makrotasolle suuntautuva muuttuminen .....	17
2.3 Organisaation oppiminen ja silmukkaoppiminen.....	19
2.3.1 Organisaation oppiminen .....	19
2.3.2 Silmukkaoppiminen.....	22
2.4 Merkityksellistäminen.....	26
2.5 Merkityksellistämisen ja oppimisen suhde.....	34
<b>3 AINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>39</b>
3.1 Laadullinen yksittäistapaustutkimus .....	39
3.2 Teemahaastattelut.....	40
3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	43
<b>4 TULOKSET .....</b>	<b>46</b>
4.1 Kulttuurin muuttuminen ja siihen vaikuttavat voimat.....	46
4.2 Kulttuurin muuttumisen polku .....	48
4.2.1 Muutos käynnistyy mikrotasolta havaitsemisen kautta.....	50
4.2.2 Muutos piirtyy mesotasolla merkityksellistämisen kautta .....	54
4.2.3 Muutos realisoituu makrotasolla silmukkaoppimisen kautta .....	60
4.3 Kulttuurin muuttumisen polku muotoutuu muuttumisen voimien vaikutuksesta .....	63
4.3.1 Arvot.....	65
4.3.2 Johtaminen.....	68
4.3.3 Asenteet .....	69
4.3.4 Tieto.....	71
<b>5 KESKUSTELU .....</b>	<b>73</b>
5.1 Muuttumisen polku haaraumiseen, sekä sen haarautumisen suuntaan vaikuttavat voimat kokonaisuutena.....	73
5.2 Keskustelua kulttuurin muuttumisen polusta .....	78
5.2.1 Tilanteen havaitseminen.....	78
5.2.2 Merkityksellistäminen .....	81

5.2.3 Oppiminen ja oppimattomuus .....	87
5.3 Keskustelua kulttuurin muuttumisen polkuun vaikuttavista voimista .....	92
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>99</b>
6.1 Yhteenveto ja pohdinta.....	99
6.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	103
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>106</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>113</b>
LIITE 1 .....	113
LIITE 2 .....	115

# KUVIOT

**Kuvio 1.** Organisaatiokulttuurin mikrotasolta makrotasolle suuntautuva muuttuminen merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen mekanismin kautta.

**Kuvio 2.** Argyriksen ja Schönin (1996, 22) silmukkaoppimisen prosessi, sekä pelkistetty versio Jenningsin ja Greenwoodin (2003) muokkaamasta Weickin (1979, 132) merkityksellistämisen prosessista (Weick ym. 2005) yhdistettynä. Prosessien kontekstina Argyriksen ja Schönin (1996) mallit I ja II.

**Kuvio 3.** Argyriksen ja Schönin (1996, 22) silmukkaoppimisen prosessi.

**Kuvio 4.** Pelkistetty versio Jenningsin ja Greenwoodin (2003) muokkaamasta Weickin (1979, 132) merkityksellistämisen prosessista (Weick ym. 2005).

**Kuvio 5.** Kulttuurin muuttumisen polku haaraumiseen.

**Kuvio 6.** Kulttuurin muuttumisen polku, polkuun vaikuttavat voimat sekä mikroperusta.

# TAULUKOT

**Taulukko 1.** Haastattelujen päivämäärät ja kesto

# 1 JOHDANTO

Elämme omituista aikaa, jossa ymmärryksen rakenteitamme horjuttavia (Bosma ym. 2016, 15), ennennäkemättömiä ja odottamattomia tapahtumia ilmenee säännöllisesti, eikä niillä ole paljoakaan tekemistä aiemmin tapahtuneen kanssa (Colville ym. 2016, 4). Siksi ihmisten ja organisaatioiden täytyy kyetä muuttumaan. Tämä voi vaatia käsityksen muuttamista perinteisestä viisaudesta, jossa uusia havaintoja tulkitaan aiempien kokemusten kautta (Colville ym. 2016, 7). Sen sijaan täytyisi kyetä kuvittelemaan uusia merkityksiä, jotka avaavat väyliä ymmärtää meneillään olevaa ja sen edellyttämää toimintaa uusista näkökulmista (Bosma ym. 2016, 15). Organisaatioiden näkökulmasta tämä tarkoittaa tarvetta organisaatiokulttuureiden aiempaa joustavammalle muuttumiselle.

Organisaatioiden muutoskyvykkyyden keskiössä on organisaatiokulttuuri. Se on organisaatioon kokonaisvaltaisesti vaikuttava voima (Bogale & Debela 2024; Schein & Schein 2017; Wilson 1989), ja Scheinin mukaan monet itseasiassa argumentoivat juuri kulttuurin olevan avain organisaation erinomaisuuteen (Schein 1984, 3). Organisaatioiden kulttuurin muutos on välttämätöntä, jotta voidaan mukautua ulkoiseen ympäristöön, saavuttaa strategisia päämääriä ja kehittää suorituskykyä (Dong 2023, 118). Organisaatioiden kohtaama merkittävä pulma on kulttuurin muuttamisen vaikeus. Muutoksen tutkimisen kenttä kohtaa merkittävän määrän epäonnistuneita muutoshankkeita, joita saatettaisiin voida ymmärtää kulttuurin muutoksen mikro-makro-mallin avulla (Kressmann & Mueller-Seeger 2025, 5). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin muutosta lähestytään tarkastelemalla mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa muuttumista. Muuttumisen näkökulma ohjaa huomion muutokseen jatkuvana dynaamisena prosessina (Colville ym. 2016, 7). Muutos ei koskaan käynnisty, koska se ei alun perinkään ole päättynyt (Weick & Quinn 1999, 381).

Mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa muuttumista lähestytään teoreettisesti merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen yhdistävän mallin kautta. Merkityksellistämisen teoria pyrkii ymmärtämään organisaation toimintaa sen jäsenten tiedonkäsittelyn kautta. Siinä organisaatio nähdään rakentuvan sen jäsenien tekemien havaintojen ja niistä tehtyjen tulkintojen pohjalta, joiden kautta jäsenet pyrkivät ylläpitämään organisaation toimintaa. (Weick ym. 2005.) Merkityksellistäminen ottaa kantaa yllättävien ja hämmentävien tilanteiden käsittelyyn (Calvard 2025, 76), ja tekee tämän vastaamalla kahteen kysymykseen: ”mitä oikein on meneillään?” sekä ”mitä pitäisi tehdä seuraavaksi?” (Weick ym. 2005, 412). Kysymysten vastaamisen keskiössä on kehysten ja vihjeiden vuorovaikutus, kehysten ollessa aiempaa sosialisaatiota ja vihjeiden ollessa nykyisiä havaintoja (Colville ym. 2014, 219). Silmukkaoppimisen teorian keskiössä sen sijaan on ajatus yksi- ja kaksisilmukkaisesta

oppimisesta. Yksisilmukkaisessa oppimisessa on kyse pinnallisesta toimintatapoja muuttavasta oppimisesta, kun taas kaksisilmukkaisessa oppimisessa on kyse syvemmästä ajattelutapoja muuttavasta oppimisesta. (Argyris & Schön 1996.)

Merkityksellistäminen ja oppiminen voidaan nähdä peräkkäisinä ja toisiaan tukevin prosesseina (Dwyer & Hardy 2016, Choo 2001). Merkityksellistämisen näkökulma kiinnittää huomion mikrotasolla tapahtuvaan havaintoon ja sen tulkintaan. Silmukkaoppimisen näkökulma täydentää tätä näkökulmaa kiinnittämällä huomion tulkinnan pohjalta tapahtuvan makrotason oppimisen syvyyteen. Lisäksi silmukkaoppimisen näkökulma toimii muuntajana merkityksellistämisen ja kulttuurin muutoksen välissä. Kulttuuria ajatellaan enimmäkseen behavioraalisenä, jolloin unohdetaan, että jaetun oppimisen kautta alamme jakamaan puhumisen, havaitsemisen, ajattelun ja tuntemisen tavat (Schein & Schein 2017, 9).

Organisaatiot saavat konkreettista hyötyä tutkimuksesta, joka tarkastelee organisaatiokulttuurin muutosta mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen näkökulmasta. Mikrotasoa korostava näkökulma ohjaa huomiota niihin konkreettisiin toimenpiteisiin, mitä organisaation yksilöt ja yksilöistä koostuvat ryhmät voivat tehdä edistääkseen kulttuurin muuttumista. Tutkimus tuottaakin myös käytännöllisiä työkaluja, joilla ratkaista organisaatiokulttuurin ongelmia. Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio esitellään seikkaperäisesti luvussa 1.2.

## **1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa organisaatiokulttuurin muuttumista sekä muuttumisessa ilmeneviä muutosta haittaavia ja edistäviä tekijöitä. Tutkimalla muuttumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä saadaan kokonaisvaltainen kuva organisaatiokulttuurin muuttumisesta. Tutkimuksen pääkysymys ja kaksi alakysymystä ovat seuraavat:

*Millaista on mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen kohdeorganisaatiossa?*

*1. Millaisista piirteistä mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen rakentuu?*

*2. Mitkä tekijät haittaavat ja edistävät mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan organisaatiokulttuurin muuttumista?*

Tarkoituksena on siis keskittyä organisaatiokulttuurin muuttumisen piirteisiin, sekä sitä haittaaviin ja edistäviin tekijöihin. Muuttumista haittaavia ja edistäviä tekijöitä olisi vaikea hahmottaa, jos ei ensin olla tunnistettu seikkaperäisesti muuttumisen piirteitä. Toisaalta pelkkien muuttumisen piirteiden tarkastelu vähentäisi tutkimuksen potentiaalia olla relevantti käytännön organisaatiokehittämisen näkökulmasta. Käsittelemällä molempia saadaan kattava kuva mikrotasolta makrotasolle suuntautuvasta muuttumisesta.

## 1.2 Tieteellinen kontribuutio

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio rakentuu useista osista. Tutkimus kontribuoi ennen kaikkea mikro-makro-muutosta koskevaan keskusteluun sekä merkityksellistämisen ja oppimisen suhdetta koskevaan keskusteluun. Ensinnäkin merkityksellistämisen ja oppimisen suhteen tutkimuksessa on realisoimatonta potentiaalia koskien sitä, miten organisaation jäsenet kokevat näiden kahden yhtäaikaisen olemassaolon ja iteratiivisuuden (Calvard 2025, 78). Myös (Dwyer & Hardy 2016, 59) tunnistavat, että merkityksellistämisen ja oppimisen suhde kaipaa lisää tutkimista. Dong (2023, 121) on tunnistanut, että organisaatiokulttuurin tutkimuksen pitäisi syventyä myös tietojohdamisen ja organisaation oppimisen näkökulmiin. (Schneider ym. 2017, 476) korostavat, että tutkimuskentällä olisi tarve ymmärtää, miten kulttuuri muuttuu luonnollisesti ajan kanssa, ja miten muuttaa organisaatioita tällaisen luonnollisen muuttumisen ollessa väistämätöntä.

Kressmann ja Mueller-Seeger esittävät organisaatiokulttuurin olevan makrotason ilmiö, jonka on perinteisesti ajateltu muuttuvan ylimmän johdon aloitteesta. Kuitenkin samanaikaisesti organisaation kulttuurin muutos tapahtuu mikrotasolla jopa ilman tarkoituksellisia muutosohjelmia. Ottamalla organisaation kulttuurin muutokseen mikrotason näkökulman, voimme ymmärtää mikrotasolla tapahtuvia kulttuuria muuttavia mekanismeja. Muutoksen tutkimisen kenttä kohtaa merkittävän määrän epäonnistuneita muutoshankkeita, joita saatettaisiin voida ymmärtää mikro-makro-mallin avulla. Nykyisessä tutkimuksessa käytetään siiloutunutta lähestymistapaa, jossa keskitytään joko mikro- tai makrotasolle, jolloin ei kyetä ymmärtämään yksilön käyttäytymisen ja organisaation tuotosten suhdetta. Tutkimus koskien mekanismeja makrotulosten taustalla on laiminlyöty. Heidän mukaansa tämän aukon täyttäminen on olennaista, jotta voitaisiin kehittää mikro-makro-vuorovaikutuksen huomioivia kulttuurin muutoksen malleja. (Kressmann & Mueller-Seeger 2025, 5–19.)

Tämä tutkimus täyttää ennen kaikkea edellä esiteltyjä tutkimustarpeita. Tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea täyttää Kressmannin ja Mueller-Seegerin (2025, 5-19) esittämä tutkimusaukko, joka koskee tarvetta kehittää mikro-makro-vuorovaikutuksen huomioivia kulttuurin muutoksen malleja. Tämän mallin kautta olisi tarkoitus lisätä ymmärrystä kulttuurin luonnollisesta muuttumisesta ajan kanssa sekä siitä, miten organisaatioita voidaan muuttaa tällaisessa luonnollisen muuttumisen kontekstissa (vrt. Schneider ym. 2017, 476). Toissijaisesti tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä koskien merkityksellistämisen ja oppimisen yhtäaikaista olemassaoloa (vrt. Calvard 2025, 78) sekä näiden välistä suhdetta (vrt. Dwyer & Hardy 2016, 59). Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä koskien organisaation oppimisen näkökulmaa organisaatiokulttuuriin (vrt. Dong 2023, 121). Nimenomaisesti merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen suhteesta vaikuttaisi olevan kirjoitettu vain yksi artikkeli (Dwyer & Hardy 2016), joka ei kuitenkaan käsittele organisaatiokulttuurin muuttumisen näkökulmaa.

Vaikuttaisi myös siltä, ettei aiempi tutkimus tarkastele kulttuurin muuttumista yhdistettynä muuttumista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Tässä mielessä tutkimus tuottaa kokonaisvaltaisen näkökulman kulttuurin muuttumiseen, jossa huomioidaan samanaikaisesti muuttumisen prosessi sekä juuri tähän prosessiin vaikuttavat tekijät.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

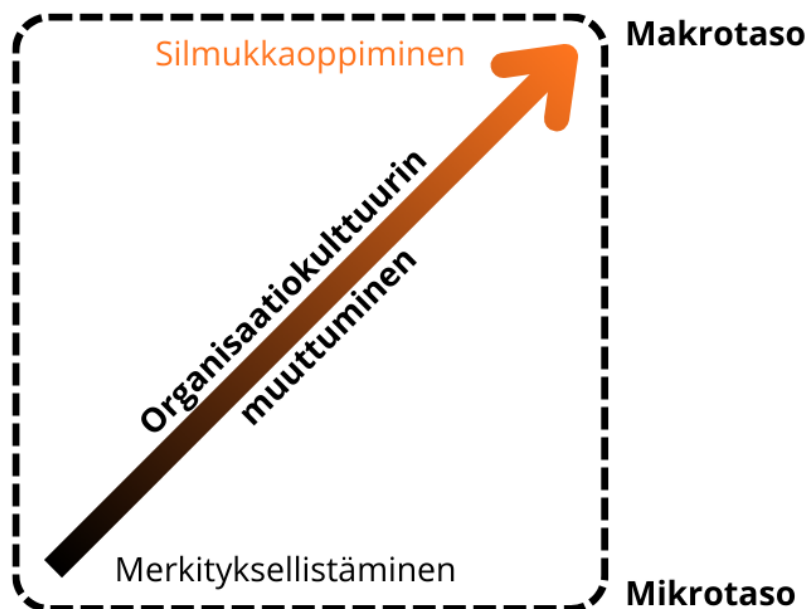
### 2.1 Viitekehysten kokonaisuus

Tutkimuksen viitekehys rakentuu ennen kaikkea Weickin (1995) merkityksellistämisen teoriasta, Argyriksen ja Schönin (1996) silmukkaoppimisen teoriasta sekä Scheinin ja Scheinin (2017) organisaatiokulttuurin teoriasta. Silmukkaoppimisen teoria toimii siltana Weickin ja Scheinin ajattelun välillä. Näistä kolmesta teoriasta muodostuva malli pyrkii kuvaamaan mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa kulttuurin muuttumista (vrt. Kressmann & Mueller-Seeger 2025). Merkityksellistäminen voidaan jo yksinään ajatella mikromekanismina, joka tuottaa makromuutosta (Weick ym. 2005, 419), mutta täydentämällä merkityksellistämisen näkökulmaa silmukkaoppimisen näkökulma saadaan kiinnitettyä huomiota tulkinnan pohjalta tapahtuvan makrotason oppimisen syvyyteen.

Mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen taustalla on oletus mikroperustasta (microfoundations). Mikroperustaisessa ajattelussa uskotaan, että selitys löytyy parhaiten tarkastelemalla kollektiivisten kokonaisuuksien alkuperää ja evoluutiota matalamman tason tekijöiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tällöin yksilöt ja heidän vuorovaikutuksensa on keskeistä organisaatioiden ja muiden sosiaalisten järjestelmien ymmärtämisessä. (Barney & Felin 2013, 145.)

Haluttaessa ymmärtää mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa muutosta, pitää samanaikaisesti ymmärtää yksilöä sekä ryhmää, sekä yksilöiden ja ryhmien kautta organisaation tasolle suuntautuvia muutosvirtoja. Se mahdollistaa yksilötason ja yksilöistä koostuvien ryhmien tiedonkäsittelyn tarkastelun, kun taas silmukkaoppiminen mahdollistaa yksilötasolta organisaation tasolle suuntautuvan organisaatio-oppimisen tarkastelun. Muutoksen kohteena, makrotasoisena ilmiönä, on kulttuuri, jota kuvataan Scheinin ja Scheinin (2017) kulttuurin mallin kautta. Organisaatiokulttuuri on muuttumisen kohteen lisäksi myös muuttumisen konteksti. Organisaatiokulttuuri muuttuu organisaatiokulttuurin kontekstissa, mikä tekee muuttumisesta vaikeaa. Näin on siksi, koska organisaatiokulttuuri on muutoksen jarru (Colville ym. 2014, 229). Valittu teoreettinen näkökulma ohjaa huomion toiminnan ja tiedonkäsittelyn väliseen suhteeseen. Viitekehys maalaa kuvan prosessista, jossa organisaation jäsenet kohtaavat erilaisia tilanteita, joista he havaitsevat ja tulkitsevat tietoa, mikä johtaa ideaalitalanteessa organisaation oppimiseen.

Viitekehysten arvo syntyy siitä, että se kykenee kytkemään merkityksellistämisen, silmukkaoppimisen ja kulttuurin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, kuvaten tätä kautta mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen prosessin. Viitekehysten lähtökohtana voidaan ajatella olevan merkityksellistäminen. Merkityksellistäminen tuo lisäarvoa suhteessa silmukkaoppimiseen tarkastelemalla yksityiskohtaisesti organisaatiossa tapahtuvaa tiedonkäsittelyä, joka on pohja oppimiselle. Silmukkaoppiminen taas tuo lisäarvoa suhteessa merkityksellistämiseen kiinnittämällä huomion kahteen eri oppimisen tasoon, ennen kaikkea kulttuurin perusoletusten muuttumista mahdollistavaan kaksisilmukkaiseen oppimiseen, sekä kaksisilmukkaista oppimista mahdollistavaan malliin II. Merkityksellistämisen näkökulma ei tunnista oppimisen eri tasoja. Kulttuurin näkökulma tuo viitekehysten merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen mekanismin kohteen. Merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen prosessi tuottaa nimenomaisesti kulttuurin muutosta tai epäonnistuu tuottamaan sitä. Samalla kulttuuri on konteksti, jossa merkityksellistäminen tapahtuu, jolloin kulttuuri vaikuttaa merkityksellistämisen muotoutumiseen. Viitekehysten kokonaisuus mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen näkökulmasta on hahmotettu kuviossa 1. Kuviossa merkityksellistämisen näkökulma korostaa mikrotasoa, kun taas silmukkaoppimisen näkökulma korostaa makrotasoa. Yhdessä ne muodostavat mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan organisaatiokulttuurin muuttumisen mekanismin.



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin mikrotasolta makrotasolle suuntautuva muuttuminen merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen mekanismin kautta.

Voidaan nähdä, että Argyriksen ja Schönin ajattelu toimii siltana Scheinin ja Weickin ajattelun välillä. Argyriksen ja Schönin ajattelu kytkeytyy Weickin ajatteluun kiinnittämällä huomiota yksilöiden välillä tehtyyn tiedonkäsittelyyn, ja toisaalta Scheinin ajatteluun kiinnittämällä huomiota yksi- ja kaksisilmukkaiseen oppimiseen, joiden tuottama muutos on linjassa Scheinin arvojen ja artefaktien muutoksen kanssa. Käsitellään seuraavaksi tarkemmin yksi- ja kaksisilmukkaisten oppimisen suhdetta kulttuurin muuttumiseen.

Kulttuuri on opittua (Schein & Schein 2017, Hofstede 1991). Koska kaksisilmukkainen oppiminen muuttaa käyttöteorian arvoja (Argyris & Schön 1996), ja koska perusoletukset vastaavat käyttöteorioita (Schein & Schein 2017, 22), voidaan sanoa, että kaksisilmukkainen oppiminen muuttaa organisaatiokulttuurin perusoletuksia. Argyris ja Schön (1996) kuitenkin puhuvat kaksisilmukkaisten oppimisen olevan lähestulkoon mahdotonta tyypillisissä organisaatioissa, joten organisaatioiden perusoletusten muuttaminen on lähestulkoon mahdotonta. Tämä on linjassa Scheinin ajattelun kanssa: kulttuurin perusoletukset eivät muutu, tai muuttuvat hyvin hitaasti (Schein 1984, 10).

Yksisilmukkainen oppiminen on oppimista, joka muuttaa toiminnan strategioita tai strategioiden taustalla vaikuttavia oletuksia, mutta ei muuta perusoletusten arvoja (Argyris & Schön 1996, 20). Toiminnan strategiat ja niiden taustalla vaikuttavat oletukset voidaan nähdä vastaavan organisaatiokulttuurin artefaktien ja arvojen tasoa. Artefaktit näkyvät ja tuntuvat organisaatiossa esimerkiksi kielessä, tuotteissa, ilmapiirissä, myyteissä ja tarinoissa sekä seremonioissa ja rituaaleissa (Schein & Schein 2017), jotka voidaan nähdä toiminnan strategioina. Toisaalta toiminnan strategioiden taustalla vaikuttavissa oletuksissa on samankaltaisuutta Scheinin neuvoteltavissa oleviin arvoihin, joista voidaan puhua myös uskomuksina (Schein & Schein 2017). Koska Schein näkee arvot neuvoteltavissa olevina eli muuttuvina (Schein 1984, 4), on luontevaa ajatella, että ne kuuluvat yksisilmukkaisten oppimisen piiriin.

#### *Viitekehyksen mallien suhteet kuviona*

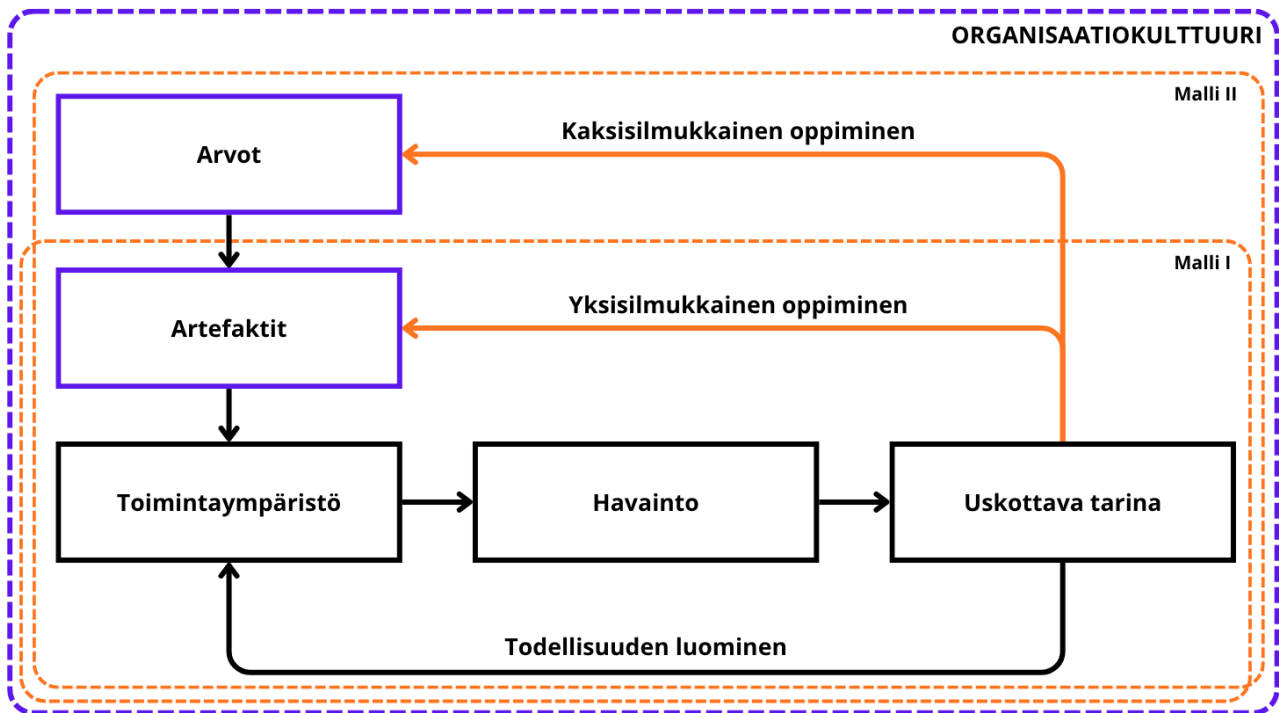
Kuvio 2 kuvaa viitekehyksen kolmen teorian, Weickin (1995) merkityksellistämisen teorian, Argyriksen ja Schönin (1996) silmukkaoppimisen teorian sekä Scheinin ja Scheinin (2017) organisaatiokulttuurin teorian, esittämiä malleja yhtenäisenä kokonaisuutena. Silmukkaoppiminen nähdään kuviossa seurauksena merkityksellistämisen prosessista. Merkityksellistämisestä voi seurata myös oppimattomuutta. Eli kuvion mukaan toimintaympäristöstä havaintojen tekemisen seurauksesta voi tapahtua joko merkityksellistämisen prosessin ”läpivienti”, jonka ei tarvitse johtaa oppimiseen,

tai sitten merkityksellistämisen prosessin ”läpivienti”, joka johtaa yksi- tai kaksisilmukkaiseen oppimiseen. Merkityksellistämisen prosessi on kuviossa pelkistetty toimintaympäristöstä tehtävän havainnon kautta tapahtuvaan uskottavan tarinan tuottamiseen, josta seuraa toimintaympäristöön vaikuttavaa todellisuuden luomista. Kuvioon on myös nostettu Scheinilta ja Scheinilta (2017) peräisin olevat arvot ja artefaktit. Arvot muuttuvat kaksisilmukkaan oppimisen kautta, kun taas artefaktit muuttuvat yksisilmukkaan oppimisen kautta. Tätä ajatusta avataan lisää seuraavassa kappaleessa.

Silmukkaoppimisen näkökulma tuo kuvioon myös mallin I ja II mukaiset käyttöteoriat, jotka määrittävät sen, millainen oppiminen on mahdollista. Käyttöteoriat kuvaavat arvoja, uskomuksia ja oletuksia, jotka selittävät tietyn kaavan mukaista organisaatiokäyttäytymistä yhdessä tämän käyttäytymisen seurausten kanssa (Robinson 2001, 60). Argyriksen (1977, 119) mukaan mallin I mukaista toimintaa ohjaa neljä arvoa, joita ovat 1. tilanteiden tarkoituksen määrittely omasta näkökulmasta, 2. voittaminen, 3. omien ja muiden tunteiden tukahduttaminen, 4. ongelmien älyllisen puolen korostaminen ja tunteiden alikorostaminen. Mallin II mukaisessa organisaatiossa näkemyksiä jaetaan avoimesti ja valtaa jaetaan, eli ongelmanratkaisua arvotetaan status quon säilyttämisen yli (Robinson 2001, 65). Mallien piirteet sisältävät kiistatta elementtejä, jotka vaikuttavat myös merkityksellistämisen prosessiin, joten on mielekästä nähdä mallien I ja II mukaiset käyttöteoriat merkityksellistämisen ja oppimisen prosessia kontekstualisoivana tekijänä. Malli I mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista hyvin heikosti (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 744), kun taas malli II mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista.

Merkityksellistämistä ja silmukkaoppimista yhdistelevässä kuviossa 2 esitetään, että mallin I ja II mukaiset käyttöteoriat toimivat merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen prosessien kontekstina, mutta tämä ei ole ristiriidassa sen kanssa, että organisaatiokulttuuri olisi merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen konteksti. Näin on siksi, koska perusoletukset vastaavat Argyriksen ja Schönin käyttöteorioita (Schein & Schein 2017, 22). Täten perusoletuksista koostuva kulttuurin perustavanlaatuisen ydin on verrannollinen käyttöteorian käsitteeseen. Kulttuuriin kuuluu Scheinin ajattelussa myös artefaktit ja perusoletuksia kevyemmät neuvoteltavissa olevat arvot (Schein & Schein 2017). Myös näillä voidaan nähdä olevan merkityksellistämistä ja oppimista kontekstualisoivaa roolia, mutta keskeinen kontekstualisoiva rooli on juuri kulttuurin perusoletuksilla. Näin on siksi, koska juuri perusoletukset määrittävät mihin kiinnittää huomiota, mitä asiat tarkoittavat, miten reagoida emotionaalisesti ja mitä toimenpiteitä tehdä (Schein & Schein 2017, 22). Perusoletukset kytkeytyvät myös merkityksellistämisen prosessiin, joka ottaa kantaa siihen, mitä asiat tarkoittavat ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä (Weick ym. 2005). Voidaan ajatella, että merkityksellistämisen ollessa pragmaattinen ja määrätietoiseen toimintaan pyrkivä prosessi, jossa

merkityksellistämisen kehyksiä ei reflektoida juurikaan (Schwandt 2005), on merkityksellistäminen kulttuurin perusoletuksia toisintavaa toimintaa.



Kuvio 2. Argyriksen ja Schönin (1996) silmukkaoppiminen, Weickin (2005) merkityksellistämisen prosessi pelkistettynä, sekä Scheinin ja Scheinin (2017) arvot ja artefaktit yhdistettynä. Kontekstina organisaatiokulttuuri sekä Argyriksen ja Schönin (1996) mallit I ja II.

## 2.2 Organisaatiokulttuuri ja sen muutos

### 2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Tässä osiossa käsitellään organisaatiokulttuuria yleisesti, kun taas seuraavassa osiossa käsitellään organisaatiokulttuuria valitsemastani näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa termiä kulttuuri ja organisaatiokulttuuri käytetään lähtökohtaisesti synonyymeina. Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri (Wilson 1989, 91). Organisaatiokulttuuri on organisaatioon kokonaisvaltaisesti vaikuttava voima (Bogale & Debela 2024, Schein & Schein 2017; Wilson 1989), ja Scheinin mukaan monet itseasiassa argumentoivat, että juuri organisaatiokulttuuri on avain organisaation erinomaisuuteen (Schein 1984, 3). Suurin osa organisaatiotutkijoista tunnustaa, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation suoriutumiseen ja tehokkuuteen (Cameron & Quinn 2011).

Organisaatiokulttuuri on dynaaminen ja evolvoituva kokonaisuus, joka koostuu siitä, mitä ryhmä on oppinut sen pyrkiessä selviytymään, kasvamaan, toimimaan suhteessa ulkoiseen ympäristöön ja organisoimaan itseään (Schein & Schein 2017, 14). Se on myös keskeinen organisatorinen ominaisuus, joka mahdollistaa vakautta tai joustavuutta, ja näkyy kaikessa organisaation toiminnassa (Bogale & Debela 2024, 1). Kulttuuri vaikuttaa siihen, mitä tehtäviä organisaatio korostaa kohdistamalla ihmisten huomiota: tehtävät, jotka eivät korostu organisaation kulttuurissa, eivät saa osakseen samaa energiaa ja resursseja, kuin tehtävät, jotka ovat kulttuurin osana (Wilson 1989, 101). Kulttuurin keskeisyydestä huolimatta se voi olla yllättävän näkymätön. Organisaation kulttuuria voi verrata siihen, miten kalat kokevat veden: sen kautta eletään ja hengitetään, mutta siitä ei silti olla erityisen tietoisia (Trompenaars & Hampden-Turner 2021).

Organisaatiokulttuuri sijaitsee tietyssä kulttuurillisessa kontekstissa. Hofstede käsittelee organisaatiokulttuurin suhdetta muihin keskeisiin ihmistoimintaa raamittaviin tekijöihin. Kulttuuria voidaan hahmottaa kapeassa mielessä tai mielen ohjelmointina. Kapeassa mielessä ajateltuna kulttuuri viittaa sivilisaation ajattelun hioutumisen tuloksina syntyvään koulutukseen, taiteeseen ja kirjallisuuteen. Toinen tapa on katsoa mielen ohjelmointia, joka erottaa tietyn ryhmän toisesta. Jälkimmäisen kulttuurin osalta hän nostaa esiin muun muassa kansallisen, alueellisen, sukupolven, sukupuolen, sosiaalisen luokan ja organisaation tason. Kansallisen kulttuurin vaikutus organisaatioihin on merkittävä. Organisaation arvot ovat merkittävässä määrin peräisin kansallisesta kulttuurista, kun taas kulttuurin pintapuolisemmat ilmentymät, kuten käytännöt voivat vaihdella organisaatiosta toiseen. Lisäksi organisaation käytännöt opitaan työpaikalla tapahtuvan sosialisoinnin kautta, jolloin ihmiset ovat aikuisia, eli suurin osa heidän arvoistansa on jo tukevasti paikallaan. Hofstede jopa esittää, että organisaatiokulttuurin rooli organisaation toimintaan verrattuna kansallisen kulttuurin rooliin on niin mitätön, ettei kulttuurista puhuminen molemmissa yhteyksissä välttämättä ole edes mielekäästä. (Hofstede 1991.) Myös Schein (1984, 12) puhuu siitä, että organisaatiokulttuuri on olemassa jonkin emokulttuurin, eli kansallisen kulttuurin sisällä, ja suuri osa organisaatiokulttuurista on johdettavissa emokulttuurista, mutta eri organisaatiot painottavat eri emokulttuurin elementtejä.

Joka organisaatiolla on omaileimainen kulttuuri (Sun 2008, 140). Ja koska millä vain määriteltävissä olevalla ryhmällä, jolla on yhteistä historiaa voi olla kulttuuri, joten organisaation sisällä voi olla useita alakulttuureita, tai jopa vastakulttuureita, jotka kilpailevat merkityksellistämistä organisaation kohtaamista tilanteista (Schein 1990, 111). Nämä osakulttuurit ovat lähtökohtaisesti ristiriidassa keskenään (Wilson 1989, 92). Käsitserot voivat liittyä eri kulttuurien erilaisiin arvoihin,

vaikka perusoletukset olisivat samoja, tai toisaalta perusoletuksiin, vaikka arvot olisivat samoja (Schein 1990, 112).

Bogale ja Debela (2024, 13) tarkastelevat kulttuurin dimensioita ja orientaatioita. Organisaatiokulttuurin dimensiot viittaavat kulttuurin spesifeihin tekijöihin tai piirteisiin, joita usein mitataan työntekijöiden uskomusten, normien, käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kautta. Orientaatiot taas kattavat laajempia kulttuurillisia taipumuksia, joita voidaan havaita useiden ryhmien välillä. Dimensioiden ja orientaatioiden ero piilee ennen kaikkea niiden tarkastelun tasossa ja yleistettävyydessä. Dimensiot tarjoavat yksityiskohtaista ymmärrystä tietyn organisaation kulttuurista, kun taas orientaatiot tarjoavat laajemman näkökulman kulttuurillisten trendien ja piirteiden tarkasteluun. Scheinin malli tarjoaa syvällisen ja kerroksisen ymmärryksen organisaatiokulttuurin muotoutumiseen ja kehittymiseen (Hameli 2025, 53), ja se voidaan nähdä esimerkkinä dimensioiden tarkastelusta. Tutkimuksessa siis keskitytään dimensionäkökulmaan. Hofsteden malli sen sijaan keskittyy kuuteen kansallisen kulttuurin ulottuvuuteen (Hameli 2025, 53), ja se voidaan nähdä esimerkkinä orientaatioiden tarkastelusta.

### **2.2.2 Scheinin käsitys organisaatiokulttuurista**

Tässä osiossa käsitellään organisaatiokulttuuria valitsemastani näkökulmasta. Kulttuurin käsite on lainattu antropologiasta, jossa sen määritelmä on kiistelty, ja sama pätee myös organisaatiokulttuurin käsitteeseen (Smircich 1983, 339). Organisaatiokulttuurin tutkijat vaikuttavat olevan yhtä mieltä siitä, että kulttuuri on jotain, mitä tietyn ryhmän jäsenet jakavat, mutta toisaalta jälleen siitä, mitä oikeastaan jaetaan, on paljon kiistaa (Martin 2002, 16-17). Hofstede (1991, 4) määrittelee kulttuurin mielen ohjelmistona. Jokaisella ihmisellä on ajattelun, tuntemisen ja toiminnan kaavoja, joita opitaan elämän aikana sosiaalisissa ympäristöissä ja niistä saaduista kokemuksista. Suurin osa näiden kaavojen oppimisesta tapahtuu jo varhaislapsuudessa. Näitä kaavoja voi kutsua mielen ohjelmistoksi.

Organisaatiokulttuurin määritelmänä olen valinnut käyttää Scheinin & Sheinin (2017, 6) määritelmää. Määritelmän mukaan tietyn ryhmän kulttuuri voidaan määritellä ryhmän akkumuloituneena jaettuna oppimisena koskien ulkoisen adaptaation ja sisäisen integraation ongelmia; joka on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä pidetään validina, ja täten opetetaan uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella, tuntea ja käyttäytyä suhteessa edellä mainittuihin ongelmiin. Tämä akkumuloitunut oppiminen on kaava uskomuksia, arvoja ja behavioraalisia normeja, jotka

aletaan ottaa annettuna perusoletuksina, ja lopulta häviävät tietoisuudesta. Edellä esitelty määritelmä on tutkimukselle osuva, sillä se on yhteensopiva sekä merkityksellistämisen että silmukkaoppimisen näkökulmien kanssa. Siinä huomioidaan havaitsemisen, ajattelun ja oppimisen näkökulmat, eli yksilön tiedonkäsittely ja sen suhde organisaatiotason muutokseen. Määritelmä korostaa, että jaetut oletukset koskevat sitä, miten me havaitsemme, ajattelemme, tunnemme ja puhumme asioista: kulttuuria ajatellaan tyypillisesti enimmäkseen behavioraalisenä, jolloin unohdetaan kulttuurin kognitiivinen puoli (Schein & Schein 2017, 9-13). Erot Scheinin aiemman (Schein 1990, 111) ja tuoreemman (Schein & Schein 2017, 6) määritelmän välillä liittyvät ennen kaikkea oppimisen huomiontiin, jolloin tuorempi määritelmä on sopivampi tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa organisaatiokulttuuria lähestytään Scheinin teorian kautta, koska se on yhteensopiva silmukkaoppimisen näkökulman kanssa (Schein & Schein 2017, 9-22).

Scheinin malli korostaa kulttuurillisten artefaktien, uskomusten eli arvojen sekä perusoletusten roolia (Hameli 2025, 53). Nämä ovat käytännössä kulttuurin kolme eri analyysin tasoa (Schein & Schein 2017, 17). Jaottelussa on samankaltaisuutta Hofsteden (1991, 7-8) jaotteluun, joka koostuu näkyvistä käytännöistä ja vaikeasti tulkittavista arvoista. Artefaktit näkyvät ja tuntuvat organisaatiossa esimerkiksi kielessä, tuotteissa, ilmapiirissä, myyteissä ja tarinoissa sekä seremonioissa ja rituaaleissa (Schein & Schein 2017). Artefaktit voidaan nähdä vahvana symbolisena kommunikoinnin keinona, ja niiden avulla voidaan rakentaa sitoutuneisuutta, välittää johtamisfilosofiaa, järkeillä ja legitimoida toimintaa, motivoida ja sosialisoida (Smircich 1983, 345). Artefakteja on helppo havaita, mutta vaikea tulkita (Schein 1990, 111), ja oikeastaan vain ymmärtämällä kulttuurin syväkerroksia voidaan tietää, mikä on artefakti ja mikä ei (Schein & Schein 2017, 13).

Arvot ja perusoletukset ovat molemmat arvoja, mutta perusoletukset ovat itsestäänselvyyksinä otettuja arvoja, joita ei uudelleenneuvotella, kun taas arvot ovat neuvoteltavissa olevia (Schein 1984, 4). Arvoista voidaan puhua myös uskomuksina. Kun ryhmä toimii yhdessä ja havainnoi toimintansa seurauksia, alkaa ryhmälle muodostua yhteisiä uskomuksia, jotka luovat ryhmälle merkityksen ja mukavuuden tunnetta. Kun ratkaisu ongelmaan, eli uskomusten ja arvojen implementointi, tuottaa toistuvasti onnistuneen lopputuloksen, alkavat uskomukset ja arvot muuttua perusoletuksiksi. (Schein & Schein 2017, 19-20.) Organisaation perusoletukset ovat keskeisin osa kulttuuria. Jos pysytään artefaktien tai arvojen tarkastelun tasolla, tullaan tarkastelleeksi kulttuurin manifestaatioita, eikä kulttuurin essenssiä (Schein 1984, 5).

Perusoletukset saavat alkunsa arvoina, mutta muuttuvat vähitellen itsestäänselvyyksiksi, joita ei kyseenalaisteta (Schein 1990, 112). Ja koska kulttuurin yhtenä tavoitteena on tuoda vakautta sisäiseen

ja ulkoiseen ympäristöön, ja koska tällä vakaudella suojaudutaan epävarmuudesta koituvalta ahdistukselta ja hämmennykseltä, kulttuurin perusoletukset eivät muutu, tai muuttuvat hyvin hitaasti (Schein 1984, 10). Perusoletukset määrittävät mihin kiinnittää huomiota, mitä asiat tarkoittavat, miten reagoida emotionaalisesti ja mitä toimenpiteitä tehdä, ja tätä kokonaisuutta voidaan kutsua mentaalikartaksi (Schein & Schein 2017, 22). Perusoletukset vastaavat Argyriksen ja Schönin käyttöteorioita (Schein & Schein 2017, 22), ja näiden muuttaminen vaatii kaksisilmukkaista oppimista (Argyris & Schön 1996). Tällainen oppiminen on kuitenkin vaikeaa, koska perusoletusten uudelleentarkastelu epävakauttaa kognitiivista ja intersubjektuaalista maailmaamme synnyttäen ahdistusta. Kulttuurin lopullinen voima tulee siitä, että ihmiset haluavat nähdä ympärillä tapahtuvan olevan linjassa oletustensa kanssa, vaikka tämä tarkoittaisi vääristyneen käsityksen ylläpitämistä, koska tämä laskee ahdistuneisuutta. (Schein & Schein 2017, 22.) Organisaatiokulttuuri voi parhaimmillaan olla organisaatiota menestyksen tiellä pitävä voima. Kuitenkin usein kulttuuri voi olla myös esteenä sille, että organisaatio osaisi oivaltaa menestyksensä kannalta olennaisia seikkoja.

Organisaatiokulttuurin analyysin tasojen lisäksi Scheinin ajattelu koskee organisaatiokulttuurin piirteitä. Schein ja Schein (2017, 5-11) listaavat neljä keskeistä organisaatiokulttuurin piirrettä. Ensinnäkin kulttuuri on samanaikaisesti vakaa ja dynaaminen. Vakautta arvostetaan, koska se luo merkitystä ja ennustettavuutta, mutta toisaalta uudet olosuhteet ja jäsenet muuttavat ulkoisen ja sisäisen selviytymisen ratkaisuja. Toiseksi kulttuuri on syvää ulottuessaan perusoletuksiin saakka. Kolmanneksi kulttuuri kattaa kaiken ryhmän toiminnan, eli melkein kaiken, mitä ryhmä on oppinut sen muuntuessa ajan mittaan tiettyyn suuntaan. Kulttuuri on läpitunkeva voima, joka vaikuttaa kaikkiin tekijöihin koskien sitä, miten organisaatio toimii suhteessa sen ydintarkoitukseen, sen ympäristöihin ja sen sisäiseen maailmaan. Neljänneksi yhteenkietoutuneisuus. Kulttuurin voi nähdä integraation kaavana, joka sitoo esimerkiksi organisaation rituaaleja, arvoja ja käyttäytymistä yhteen koherentiksi kokonaisuudeksi.

### **2.2.3 Organisaatiokulttuurin muutos**

Tässä osiossa käsitellään organisaatiokulttuurin muutosta yleisesti, kun taas seuraavassa osiossa käsitellään organisaatiokulttuurin muutosta valitsemastani näkökulmasta. 2000-luvun organisaatioissa muutoksesta on tullut pysyvä tila. Enää ei pelätä organisaatiomuutosten tuomaa epävarmuutta, vaan pelko kohdistuu samana pysymiseen liittyvään epävarmuuteen. (Cameron & Quinn 2011) Organisaatioiden kulttuurin muutos on välttämätöntä, jotta voidaan mukautua ulkoiseen

ympäristöön, saavuttaa strategisia päämääriä ja kehittää suorituskykyä (Dong 2023, 118). Kulttuurin muuttaminen on kuitenkin vaikeaa. Kulttuurin ytimen muuttaminen vaatii vuosia vievän prosessin (Smit 2021, 1049), eikä kulttuuri muutu välttämättä lainkaan (Wilson 1989, 91). Organisaatiokulttuuri syntyy vuorovaikutuksesta organisaation eri tasoilla (Hodges & Hernandez 1999, 185). Siksi kulttuurin muuttaminen vaatii holistista ja systeemistä lähestymistapaa (Molineux 2013, 1594).

Holistisen ja systeemisen lähestymistavan käyttöönotto on valtava haaste. Hodges ja Hernandez (1999, 185) puhuvat, että vaikka johtaja voikin vaikuttaa kulttuuriin, ei johtaja voi kuitenkaan luoda tai ohjata sitä. Jos kulttuuri mielletään jonain, joka rakentuu jatkuvasti eri puolilla organisaatiota, johtajalla pitäisi olla kontrolli kaikista näistä interaktiivisista ja interpretiivisistä prosesseista, jotta kulttuuria voitaisiin tietoisesti ohjata tiettyyn suuntaan. Johtajalla ei ole tätä kontrollia. (Hodges & Hernandez 1999, 185.) Näiden ajatusten pohjalta voidaan argumentoida, että organisaatiokulttuurin johtamista tarkasteltaessa on mielekkäämpää tarkastella organisaatiokulttuurin muutosta episodisen muuttamisnäkökulman sijaan jatkuvasta muuttumisnäkökulmasta. Tätä ajatusta avataan lisää myöhemmin.

Organisaatiokulttuurin muutos linkittyy sekä organisaation muutokseen että yksilön muutokseen. Ilman organisaatiokulttuurin käsitettä on vaikea ymmärtää muutosta tai muutosvastarintaa (Schein 1990, 117; Austin & Claassen 2008, 340). Erilaiset organisaatiokulttuurin näkökulmat tekevät organisaatiokulttuurin ja muutoksen suhteen ymmärtämisestä vaikeaa, sillä kulttuuri voidaan nähdä voimana, joka mahdollistaa tai haittaa muutosta, se voi olla vakaa tai tarkoituksella muutettavissa oleva, ja lisäksi se voi olla jatkuvasti muuttuva asia (Kressmann & Mueller-Seeger 2025, 4). Tyypillinen tapa ajatella on, että kulttuuri on muutoksen jarru sekä keino ylläpitää vallitsevaa järjestystä (Colville ym. 2014, 229). Toisaalta muutokset organisaatiossa voivat johtaa muutokseen organisaation kulttuurissa siitä huolimatta, että se on valtavan resistentti muutokselle (Austin & Claassen 2008, 339).

Kulttuurin muuttamisen vaikeuksista huolimatta kulttuurin olisi tärkeä muuttua. Cameron ja Quinn puhuvat siitä, että ilman muutosta organisaatiokulttuuriin on vaikeaa saada muutosta organisaation suorituskykyyn. Vaikka tietty muutostoimenpide implementoitaisiin tarmokkaasti, yritys voi epäonnistua, koska organisaation arvot, ajattelutavat, sekä johtamisen ja ongelmien ratkaisun tavat säilyvät ennallaan. Tällöin organisaatiokulttuurin muovaaminen on avaintekijä kehitystoimenpiteiden onnistuneessa implementoinnissa. (Cameron & Quinn 2011.) Yksilöillä on tärkeä rooli kulttuurin muutoksessa. Kulttuurin muutos on sidottu yksilön muutokseen (Cameron &

Quinn 2011). Koska kulttuuri elää yksilöissä, organisaatiokulttuurin muutoksen keskeinen kohde on organisaation yksilöt (Teräväinen & Junnonen 2019, 681). Ilman yksilötason käyttäytymisen muutosta organisaatiokulttuurin muutos ei toteudu, sillä loppupeleissä organisaatiokulttuurin muutoksessa on kyse sellaisten käyttäytymismallien implementoinnista, jotka vahvistavat ja ovat linjassa kulttuurin uusien arvojen kanssa (Cameron & Quinn 2011).

Organisaatiokulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat ympäristö ja ihmiset. Kimin ym. (2022, 1506). mukaan kulttuurin muutosta voi lähestyä keskeisesti joko funktionaalista näkökulmasta, johtajuusnäkökulmasta tai kulttuurillisen välittämisen näkökulmasta. Funktionaalinen näkökulma näkee, että kulttuuri on kollektiivisten ratkaisujen kokoelma, joilla organisaatio ratkoo ympäristöstään peräisin olevia ongelmia. Tällöin kulttuuri muuttuu ympäristön muutosten mukana tarkoituksenmukaisella tavalla. Kulttuurin syntyminen ja muutokseen vaikuttaa useita ympäristötekijöitä, joita ovat ekologiset ja ihmisen luomat uhkat, markkinamuutokset, regulaatio, toimialan piirteet ja teknologia (Kim ym. 2022, 1520; Bogale & Debela, 2024, 11). Funktionaalisen näkökulman ongelma on, että se ohittaa yksilöiden roolin kulttuurin muotoutumisessa. Johtajuusnäkökulma sen sijaan keskittyy yksilön rooliin, tosin spesifisti johtajan rooliin. Tässä näkökulmassa nähdään, että johtajilla on vaikutusvaltaisin rooli kulttuurien muovaamisessa, mutta että nämä luodut kulttuurit eivät aina ole erityisen funktionaalisia. Kulttuurin välittämisen näkökulma eroaa johtajuusnäkökulmasta niin, että johtajien nähdään pyrkivän luovan funktionaalisia kulttuureja. (Kim ym. 2022, 1518–1519.)

Käsitellään vielä lisää ihmisten ja organisaatiokulttuurin suhdetta. Yksilöt tekevät organisaation kulttuurin. Siksi joissain tilanteissa kulttuurin muuttaminen voi vaatia tietyn ryhmän hajottamista, jolloin tämän ryhmän kulttuuri hajoaa, ja uusi kulttuuri rakennetaan uuden ryhmän ympärille (Schein, 1990, 117). Yksilön ja kulttuurin vaikutussuhteet ovat molemminsuuntaiset. Siksi puhuttaessa yksilön tuomasta uudesta sisällöstä organisaatiokulttuuriin, on tärkeää varmistaa, että organisaatiokulttuuri ehtii saamaan vaikutteita yksilöltä ennen kuin yksilö kerkeää mukautumaan organisaatiokulttuuriin (March 1991, 85).

Organisaatiokulttuurin muutos voi olla episodista tai jatkuvaa. Weick ja Quinn puhuvat episodisen ja jatkuvan muutoksen eroista. Makrotasolta tarkasteltuna organisaation toiminta näyttää koostuvan suurimmaksi osaksi toistuvasta toiminnasta ja rutiinista, jonka katkaisevat ajoittaiset merkittävämmän episodisen tarkoituksella toteutetun muutoksen jaksot. heidän mukaansa tällainen muutos syntyy, kun organisaatioon kehittyy organisaation syvärakenteiden ja ympäristön vaateiden välistä epäyhteensopivuutta. (Weick & Quinn 1999, 362–365.) Crossanin ym. (1999, 530) mukaan

Organisaatiomuutoksia tapahtuu melko harvoin organisaatioissa, joten vaikka yksilöiden tiedonkäsittelyn kautta tapahtuvaa oppimista tapahtuu jatkuvammin, merkittävät muutokset organisaation instituutioihin ovat kertaluontoisempia. Siksi heidän mukaansa suurin osa organisaatiomuutoksista tulkitaan episodiseksi jatkuvan sijaan.

Voidaan myös nähdä, että muutos ei koskaan käynnisty, koska se ei alun perinkään ole päättynyt (Weick & Quinn 1999, 381). Muutoksen voidaan nähdä tapahtuvan jatkuvasti, eli voi olla vaikea erottaa muutos erilliseksi toiminnaksi (Colville ym. 2014, 229). Kressmann ja Mueller-Seeger (2025, 19) puhuvat organisaatiokulttuurista makrotason ilmiönä, jonka on perinteisesti ajateltu muuttuvan ylimmän johdon aloitteesta, mutta samanaikaisesti organisaation kulttuurin muutos tapahtuu mikrotasolla jopa ilman tarkoituksellisia muutosohjelmia. Kulttuuri muotoutuu jatkuvasti, sillä organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti pienimuotoista oppimista koskien suhteutumista ulkoiseen ympäristöön sekä sisäisten asioiden hoitoon (Schein 1984, 10).

Weick ja Quinn puhuvat jatkuvasta muutoksesta. Jos organisaatiota katsoo mikrotasolta, organisaation toiminta näyttäytyy koostuvan jatkuvasta pienimuotoisesta mukautumisesta, jolloin pienuudestaan huolimatta näiden toimien jatkuvuuden takia niillä on mahdollisuus muokata organisaation rakenteita ja strategiaa. Jatkuvan muutoksen taustalla on ajatus, että pienet jatkuvat toiminnan korjaukset, joita tehdään ympäri organisaatiota, kumuloituvat ja luovat merkittävää muutosta. Tällainen muutos on jatkuvaa, evolvoituvaa ja kumulatiivista. (Weick & Quinn 1999, 362–375.) Toiminta mahdollistaa uskomusten testaamista, mikä taas johtaa uuteen toimintaan, jolloin tämän toistuessa kehittyy organisaatioon vähitellen merkittäviä muutoksia uskomuksissa ja toiminnassa (Weick ym. 2005, 416) Jatkuvan muutoksen näkökulmasta muutoksen eteneminen näyttää sulattamisen, muutoksen ja uudelleenpakastamisen prosessin sijaan pakastamisen, uudelleentasapainottamisen ja sulattamisen prosessina, jossa keskeistä on tehdä jostain tilanteesta näkyvä, ja käsitellä tämä tilanne, jonka jälkeen organisaatio jatkaa toimintaansa muuttuneena (Weick ja Quinn (1999, 380).

Kirjallisuudessa on tunnistettu organisaatiokulttuurin muutokseen negatiivisesti tai positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Lähdetään liikkeelle johtamista koskevista tekijöistä. Schein ja Schein (2017, 184–194) korostavat johtajan roolia kulttuurin muutoksen tukena. Ensinnäkin se, mihin johtajat kiinnittävät huomiotaan systemaattisesti on tärkeää. Etenkin se, mihin kiinnitetään huomiota tärkeissä suunnittelua ja budjetointia koskevissa tapaamisissa. Toiseksi se, miten johtajat reagoivat organisaation kriittisiin tapahtumiin ja kriiseihin on tärkeää, koska johtajan tapa toimia näissä tilanteissa synnyttää uusia tapoja ja arvoja. Kolmanneksi se, miten johtajat allokoivat resursseja on

tärkeää, koska se paljastaa johtajan uskomuksia. Neljänneksi tarkoituksellinen roolimallina toimiminen ja viidenneksi palkitsemis- ja rekrytointikäytännöt ovat tärkeitä. Myös Dong (2023, 122) korostaa organisaatiokulttuurin muutoksen keskeisinä onnistumistekijöinä johtajan tarjoamaa tukea esimerkiksi viestinnän ja koulutuksen kautta, sekä hyvin suunniteltuja insentiivi- ja palkitsemismekanismeja. Auqui-Caceres & Furlan (2023) sen sijaan korostavat kollektiivisen ja täsmällisen reflektion ja dialogin tärkeyttä kaksisilmukkaisen oppimisen, eli kulttuurin perusoletusten muuttamisen kannalta. He myös korostavat johtajan tarvetta allokoita riittävästi aikaa perusoletuksia muokkaavalle muutokselle.

Johtamisen lisäksi henkilöstön suhtautuminen muutokseen vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Yksilöiden välillä on eroja koskien muutosvastarintaa, ja nämä erot vaikuttaisivat liittyvän yksilöominaisuuksiin (Oreg 2003, 690). Myös Wanberg ym. (2000, 138) puhuvat yksilöominaisuuksista ja niiden eroista seikkoina, jotka vaikuttavat avoimuuteen koskien organisaation muutoksia. Heidän mukaansa resilienssi on piirre, joka korreloi korkeamman muutoshyväksynnän kanssa. Dong (2023, 122) tunnistaa muutosvastarinnan yhdeksi keskeiseksi kulttuurin muutoksen epäonnistumistekijäksi.

#### **2.2.4 Mikrotasolta makrotasolle suuntautuva muuttuminen**

Tässä osiossa käsitellään organisaatiokulttuurin muutosta valitsemastani näkökulmasta. Edellä kuvatusta muutoksesta jatkuvana dynaamisena prosessina voidaan käyttää nimitystä organisatorinen muuttuminen (Colville ym. 2016, 7; Weick & Quinn 1999, 382). Muutos kielenkäytössä ”muutoksesta” ”muuttumiseen” ohjaa huomion siihen, ettei muutos koskaan lakkaa, että kausaalisuhteet ovat pidempiä ja epäselvempiä mitä voisi olettaa, ja että tarkastelun taso vaikuttaa paljon siihen, kuinka nopealta muutos vaikuttaa ja mitä hidastavia tekijöitä havaitaan (Weick & Quinn 1999, 382). Tutkimuskentällä olisi tarve ymmärtää, miten kulttuuri muuttuu luonnollisesti ajan kanssa, ja miten muuttaa organisaatioita, kun tällainen luonnollinen muuttuminen on väistämätöntä (Schneider ym. 2017, 476). Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että perusjännite liittyen organisaation muutokseen koskee sitä, ettei se olisi tarpeen, jos ihmiset olisivat tehneet työnsä oikein alun perin (Weick & Quinn 1999, 362). Tutkimuksessa valittiin lähestyä organisaatiokulttuurin muutosta muuttumisen näkökulmasta, koska tämä lähestymistapa sopii paremmin tutkimuksen kontekstiin, jossa ei keskitytä tiettyyn muutoshankkeeseen, vaan vähittäiseen muutokseen erilaisten kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelyn kautta.

Nykyisessä organisaatiokulttuurin muutoksen tutkimuksessa käytetään siiloutunutta lähestymistapaa, jossa keskitytään joko mikro- tai makrotasolle, jolloin ei kyetä ymmärtämään yksilön käyttäytymisen ja organisaation tuotosten suhdetta. Organisaatiokulttuurin muutosta on tutkittu runsaasti makrotasolta, keskittyen kontekstin ja interventioiden näkökulmaan, mutta kulttuurin muutoksen makrotulosten taustalla vaikuttavien mikrotason mekanismien tarkastelu on laiminlyöty. (Kressmann & Mueller-Seeger 2025, 5-20.) Tässä tutkielmassa organisaation kulttuurin muutosta pyritään ymmärtämään juuri mikro-makro-vuorovaikutuksen näkökulmasta, keskittyen mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaan muuttumiseen, joka mahdollistuu teoreettisesti yhdistämällä merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulmat.

Mikrotasolta makrotasolle suuntautuvassa muuttumisessa on keskeistä ymmärtää ajatus mikroperustasta (microfoundations). Mikroperusta ei ole teoria, vaan pragmaattinen havainto (Barney & Felin 2013, 145), sekä laaja teoreettinen liike ja ajattelutapa (Felin ym. 2015, 577). Mikroperustan tekemä havainto on se, että selitys löytyy parhaiten tarkastelemalla kollektiivisten kokonaisuuksien alkuperää ja evoluutiota matalamman tason tekijöiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin yksilöt ja heidän vuorovaikutuksensa on keskeistä organisaatioiden ja muiden sosiaalisten järjestelmien ymmärtämisessä (Barney & Felin 2013, 145). Organisaation ihmiset ominaisuuksineen määrittävät sen, miltä organisaatio näyttää, tuntuu ja käyttäytyy, eikä niinkään ulkoinen ympäristö, tai organisaation teknologia ja rakenne (Schneider 1987, 437).

Mikroperustassa makrotekijöitä ei oteta annettuna, vaan niiden syntyminen selitetään yksilöiden valintojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin kausaalinuoli siirtyy makro-mikro- tai makro-makro-analyysistä mikro-makro-analyysiin (Barney & Felin 2013, 144). Mikroperustan tarkastelun avulla vältetään mustia laatikoita, eli tilanteita, joissa ollaan tietoisia seurauksista, mutta ei niiden syntymekanismeista. Perusymmärrys laajempien kokonaisuuksien taustalla vaikuttavista mikrotekijöistä voi johtaa perusteellisempaan ymmärrykseen myös makrotasolla. (Felin ym. 2015, 588-589). Jos makro-organisatoriset muutokset epäonnistutaan linkittämään mikro-organisatorisiin prosesseihin, saatetaan tulla korostaneeksi homogeenista kuvaa sosioekonomisesta kehityksestä (Barley & Kunda 2001, 79). Joko mikro- tai makrotasolle keskityttäessä tullaan tuottaneeksi rajallista ymmärrystä niistä prosesseista, jotka aikaansaavat kulttuurin muuttumista. Tämä siiloutunut lähestymistapa epäonnistuu taltioimaan yksilön mikrokäytöksen ja organisaation makrorakenteiden välisen vuorovaikutuksen. (Kressmann ja Mueller-Seeger 2025, 5.)

On myös hyvä huomata, että mikroperustan tarkastelussa on tilaa myös makro-mikro-kausaaation ymmärtämiselle: kun makrotason rakenteiden alkuperä on selitetty, näillä makrotason rakenteilla on

vuorostaan kausaalista vaikutusta mikrotason toimijoihin ja heidän vuorovaikutukseensa (Barney & Felin 2013, 144). Täsmennetään vielä, mitä mikroperustaa tarkasteltaessa oikeastaan tarkastellaan. Barney ja Felin (2013, 141) avaavat tätä. Mikroperustassa ei ole kyse pelkästään yksilöistä, sillä pelkkiin yksilöihin keskittyminen jättäisi huomiotta tärkeitä seikkoja, kuten yksilöiden välisen vuorovaikutuksen sekä organisaation kontekstin. Kaiken redusointi yksilöihin on vain mikrotasoista tarkastelua, mutta ei mikroperustan tarkastelua, eli perusta-sana laittaa painoa tarpeelle ymmärtää emergenttejä, uniikkeja, vuorovaikutuksellisia ja kollektiivisia vaikutuksia.

## **2.3 Organisaation oppiminen ja silmukkaoppiminen**

### **2.3.1 Organisaation oppiminen**

Tässä osiossa käsitellään organisaation oppimista yleisesti, kun taas seuraavassa osiossa käsitellään organisaation oppimista valitsemastani näkökulmasta. Kulttuuri on opittua, joten oppimisen mallien pitäisi auttaa meitä ymmärtämään kulttuurin syntymistä (Schein 1990, 115). Organisaation oppiminen on prosessi, jonka tavoitteena on kehittää toimintaa paremman tietopohjan ja ymmärryksen kautta (Fiol & Lyles 1985, 803). Se voidaan nähdä keskeisenä tapana aikaansaada organisaation strategista uudistumista (Crossan ym. 1999, 522). Organisaation oppimisen perustavanlaatuisen periaate on, että se on prosessi, jossa muutetaan lyhyen aikavälin sääntöjä ja pitkän aikavälin normeja (Olejarski ym. 2019). Samaa ajatusta kuvaavat jaottelu yksi- ja kaksisilmukkaiseen oppimiseen (Argyris & Schön 1996), tai eksploraatioon ja eksploitaatioon (March 1991). Eksploraatiolla tarkoitetaan uusien vaihtoehtojen kokeilemistä, kun taas eksploitaatiolla tarkoitetaan olemassa olevien käytäntöjen kehittämistä. Sekä eksploraatiota että eksploitaatiota tarvitaan organisaatioissa, mutta ne kilpailevat niukoista resursseista. (March 1991, 71–85.) Eksploraation ja eksploitaation välisen jännitteen tunnistaminen ja johtaminen on keskeinen uudistumisen haaste (Crossan ym. 1999, 522). Realiteetti kuitenkin on, että koska organisaation kapasiteetti samanaikaisesti toisintaa ja uudelleensuunnitella rutiineitaan on rajoittunut, voimme odottaa valikoivaa virheiden huomaamista ja korjaamista (Robinson 2001, 62).

Organisaation oppiminen on kytköksissä organisaation ongelmiin. Kompleksisemmissä ja rakentumattomammassa ongelmissa tarve oppimiselle kasvaa, mutta samalla tehokkaasta oppimisesta tulee vaikeampaa (Argyris 1976, 365). Oppiminen kytkeytyy uuden tiedon syntymiseen. Uusi tieto mahdollistaa uudenlaista toimintaa, mutta johtaa myös epävarmuuden lisääntymiseen (Choo 2001,

201). Tässä mielessä oppiminen on epämukavaa. Ihmiset pyrkivät toiminaan epämukavuutta välttämällä (Schein, 1990, 111), joten organisaation tehokas oppiminen on kaukana itseäänselvyydestä. Oppimista voi tehostaa joko lisäämällä validin informaation tuottamista päätöksentekijöille, tai lisäämällä päätöksentekijöiden vastaanottavuutta korjaavalle palautteelle (Argyris 1976, 365). Cohenin ja Levinthalin (1990, 128) mukaan organisaation kykyyn oppia vaikuttaa sen absorptiivinen kapasiteetti: kyky hyödyntää ulkopuolista tietoa pohjaa aiempaan ulkopuolista tietoa koskevaan tietoon.

Oppiminen voidaan määritellä virheiden huomaamisena ja korjaamisena, ja virhe taas tiedon tai tietämisen ominaisuutena, joka tekee toiminnasta tehotonta (Argyris 1976, 365). Jotta oppiminen muuttuisi organisaation tasoiseksi, oppimisen pitää tulla upotetuksi sen jäsenten käsityksiin organisaatiosta tai organisaation epistemologisiin artefakteihin, kuten asiakirjoihin (Argyris & Schön 1996, 16). Organisaatio-oppimisella on yhtymäpintaa tietojohtamisen ja aineettoman pääoman tutkimusalojen kanssa, sillä kaikki näistä aloista korostavat tietoa organisaation keskeisenä menestystekijänä. Organisaatio-oppimisen erona näihin kahteen alaan on kuitenkin se, että se kytkee yhteen tiedonkäsittelyn ja toiminnan. (Crossan ym. 1999, 524.) Organisaatio-oppimisessa on yhtymäpintaa merkityksellistämiseen, sillä myös siinä on kyse tiedonkäsittelyn ja toiminnan kytkemisestä. Organisaation oppimisessa toiminnan ja tiedonkäsittelyn suhde on se, että toiminta edeltää tiedonkäsittelyä (Argyris & Schön 1996, 8).

Organisaation oppimisessa keskeistä on ajatus oppimisesta, joka ei jää ainoastaan yksilön tasolle, vaan kiteytyy esimerkiksi organisaation systeemeihin, rakenteisiin, strategiaan ja rutiineihin (Crossan ym. 1999, 9.) Organisaation oppimisen voi nähdä paradoksaalisena, sillä vaikka ajatus siitä tuntuisi kaukaisen tarkkailijan näkökulmasta luontevalta, kuitenkin siirryttäessä yksilöiden ja heidän välisensä vuorovaikutuksen tasolle, on vaikea hahmottaa ajatusta organisaation oppimisesta (Argyris & Schön 1996, 6). Lisäksi organisaation oppimisesta paradoksaalista tekee se, että organisoinnissa on kyse unohtamisesta ja monimuotoisuuden vähentämisestä, kun taas oppimisessa on kyse disorganisoinnista ja monimuotoisuuden lisäämisestä (Weick 1999, 190). Tarkastellaan vielä tarkemmin yksilön oppimisen ja organisaation oppimisen suhdetta. Jos yksilöiden tieto ei siirry organisaation ajatteluun ja toimintaan, organisaatiot tietävät vähemmän kuin jäsenensä, mutta toisaalta organisaation oppiminen voi jäädä yksilön tavoittamattomiin, esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöstön jäsenet pidetään pimennossa koskien muutoksen syitä (Argyris & Schön 1996, 6–11).

Organisaatio-oppimisen ymmärtämiseksi on olennaista hahmottaa yksilön ja ryhmien tietämisen ja organisaation tietämisen suhdetta. Argyris ja Schön (1996) kirjoittavat tästä suhteesta. Ensinnäkin jos

yksilöiden hallussa oleva tieto ei siirry organisaation ajatteluun ja toimintaan, organisaatio tietää vähemmän kuin jäsenensä. Myöskään organisaation sisäisen ryhmänkään oppima ei välttämättä siirry niihin keskusteluihin, jotka vaikuttavat organisaation käytäntöihin. Toisaalta organisaation oppiminenkaan ei aina välity yksilölle; se mitä organisaatio oppii, voi pysyä yksilön tavoittamattomissa, kuten silloin, kun henkilöstön jäsenet pidetään pimennossa koskien muutoksen syitä. Täsmennetään vielä organisaatio-oppimisen rajoja tarkastelemalla, mikä ei ole organisaatio-oppimista jälleen Argyrista ja Schöniä (1996, 12-18) referoiden. Organisaatio-oppimista ei ole ajattelun muutos ilman toiminnan muutosta, tai toimintaa, joka katoaa avainhenkilöiden jätettyä organisaatio, eikä myöskään toiminnan muutosta, joka johtaa negatiivisiin seurauksiin organisaation toiminnassa.

Organisaatio-oppimisen tutkimuksen teoreettinen kenttä on hajanainen. Organisaatio-oppimisen hahmottamiseksi on rakennettu useita erilaisia malleja (esim. Argyris & Schön 1996, Garvin 1993, Nonaka 1994, Crossan ym. 1999). Kolme ensimmäiseksi mainittua on tunnistettu merkittäviksi teorioiksi organisaation oppimisen tutkimuksen kentällä (Basten & Haamann 2018, 3). Nonakan (1994) mallissa organisaation oppimista lähestytään hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon suhteen tarkastelun kautta. Perusajatuksena on, että hiljaisen tiedon muuntuminen eksplisiittiseksi tiedoksi, eksplisiittisen tiedon muuntuminen hiljaiseksi tiedoksi, ja erityisesti näiden tiedon lajien yhdistely aikaansaa uuden tiedon syntymistä organisaatioon, minkä Nonaka näkee organisaation oppimisena.

Garvin (1993) esittelee viisi oppivan organisaation rakennuspalikkaa, joita ovat systemaattinen ongelmanratkaisu, eksperimentointi uusien lähestymistapojen kanssa, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista käytännöistä oppiminen, sekä tiedon välittäminen nopeasti ja tehokkaasti läpi organisaation. Malli tarkastelee oppimista makrotasoisesti hahmottaen useita erillisiä prosesseja kerralla, kun taas Nonakan (1994) malli lähestyy oppimista rajatumman mikrotason kokonaisuuden, eli hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksen kautta. Tutkielmassa on tarkoitus kytkeä merkityksellistämisen ja organisaatio-oppimisen näkökulmat yhteen, jotta pystyttäisiin kuvaamaan mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa muutosta. Garvinin malli on heikosti yhteensopiva merkityksellistämisen näkökulman kanssa, koska se ei ole prosessimalli. Nonakan malli taas on heikosti yhteensopiva, koska se on varsin monimutkainen malli. Kahden monimutkaisen mallin yhdistäminen tekisi teoreettisesta viitekehystä vaikeasti ymmärrettävän.

Crossanin ym. (1999) malli kuvaa organisaation oppimisen prosessina, joka sisältää organisaation tasolta yksilön tasolle suuntautuvia palauteprosesseja, sekä yksilön tasolta organisaation tasolle

suuntautuvia oppimisen prosesseja. Oppiminen käynnistyy intuitiivisesti hahmottamisella, jossa yksilö havaitsee esimerkiksi kaavoja ja mahdollisuuksia. Tulkinnessa siirrytään alitajuisesta tiedonkäsittelystä tietoiseen tiedonkäsittelyyn, jonka kautta yksilön ymmärrys muuttuu. Integroinnissa rakennetaan yhteistä ymmärrystä, ja viimeiseksi institutionalisoinnissa oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi, jolloin tieto ei häviä organisaatiosta yksilöiden mukana. Crossanin ym. mallissa on samankaltaisuutta tutkimuksen ratkaisuun yhdistää merkityksellistämisen sekä Argyriksen ja Schönin (1996) silmukkaoppimisen mallin näkökulmat. Tämä yhdistelmä valittiin Crossanin ym. mallin sijaan, koska merkityksellistämisen ja oppimisen näkökulmien yhdistäminen kaipaa lisätutkimusta (esim. Dwyer & Hardy 2016, Calvard 2025). Yhdistämällä merkityksellistämisen ja oppimisen näkökulmat, mahdollistuu myös muutoksen lisäksi muuttumattomuuden huomioiminen, sillä merkityksellistäminen voi johtaa joko muutokseen, mutta myös toiminnan säilymiseen ennallaan. Empiirisestä aineistosta voi löytyä paljon viitteitä muuttumattomuudesta, jota olisi vaikea lähestyä pelkästään organisaation oppimista kuvaavan mallin kautta.

### **2.3.2 Silmukkaoppiminen**

Silmukkaoppimisen teoria on Argyriksen ja Schönin kehittämä teoria, joka kuvaa heidän näkemystään organisaatio-oppimisen logiikasta. Teorian keskiössä on ajatus siitä, että dynaamisissa ympäristöissä mikään ratkaisu ei kestä aikaa, jolloin ei ole oleellista miten tietty ongelma ratkaistaan, vaan miten luodaan olosuhteet, jotka tukevat ihmisten kykyä havaita ja korjata ongelmia (Lipshitz 2000, 463). Tämä ideaalitalanne ei kuitenkaan yleensä toteudu. On merkittävää empiiristä näyttöä siihen suuntaan, etteivät organisaatiot lähtökohtaisesti saa ongelmiaan ratkaistua oikein johtuen huomaamisen, analysoinnin ja oikeiden korjausliikkeiden puutteesta (Robinson 2001, 62). Argyriksen ja Schönin teoria onkin yhdistelmä deskriptiivistä ja normatiivista näkökulmaa, eli he samalla ottavat kantaa vallitsevaan organisaation oppimisen tilaan, ja toisaalta esittävät näkemyksen siitä, miten organisaatiot voisivat oppia paremmin.

Robinson (2001, 66) avaa deskriptiivisten ja normatiivisten organisaatio-oppimisen tutkimuksen haarojen piirteitä. Deskriptiivinen haara osoittaa oppimisen esteitä, jotka liittyvät oppijoiden ominaisuuksiin, vuorovaikutukseen ja organisaatioihin: yksilöiden tiedonkäsittely korvaa tarkkuuden tehokkuudella, ryhmät korvaavat tarkkuuden koheesiolla ja organisaation korvaavat oppimisen

vakaudella. Normatiivinen haara tunnistaa nämä vaikeudet, mutta uskovat organisaatioiden voivan oppia toimimaan taitavammin, avoimemmin ja vähemmällä negatiivisilla seurauksilla.

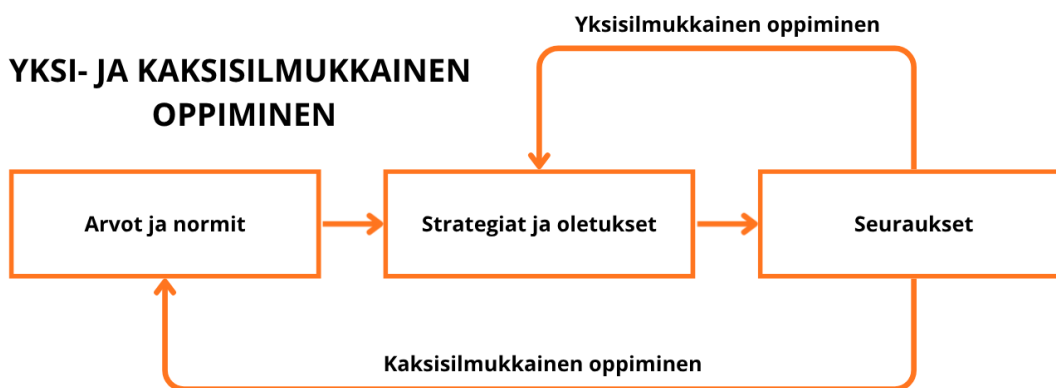
Silmukkaoppimisen teorian keskeisiä rakennuspalikoita ovat ajatus yksi- ja kaksisilmukkaisesta oppimisesta, sekä näiden taustalla vaikuttavasta käyttöteoriasta ja oppimisjärjestelmästä. Mallin I mukainen käyttöteoria aikaansaa mallin O-I mukaisen oppimisjärjestelmän, joka mahdollistaa vain yksisilmukkaista oppimista, kun taas mallin II mukainen käyttöteoria aikaansaa mallin O-1 mukaisen oppimisjärjestelmän, joka mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista. Yksi- ja kaksisilmukkaisten oppimisen malli on yksi tunnetuimmista organisaatio-oppimisen malleista. Kaikki organisaatioissa tapahtuva oppiminen ei ole samanarvoista tai tuota samankaltaisia lopputuloksia, vaan tietyssä tilanteessa tarvitaan tietynlaista oppimista. Tällaisista tilanteista puhuttaessa on tarpeen ymmärtää ero yksi- ja kaksisilmukkaisten oppimisen välillä.

Lähtökohtaisesti organisaatioiden jäseniä kannustetaan oppimaan, kunhan oppiminen ei haasta organisaation vakiintuneita tapoja, jolloin voidaan puhua yksisilmukkaisesta oppimisesta (Argyris 1976, 367). Tämä oppimisen rajoittaminen tuo vakautta, mutta estää perustavanlaatuisien ongelmien ratkaisua. Yksisilmukkainen oppiminen on oppimista, joka muuttaa toiminnan strategioita tai strategioiden taustalla vaikuttavia oletuksia, mutta ei muuta käyttöteorian arvoja (Argyris & Schön 1996, 20). Kyse on siis siitä, että etsitään uusia tapoja saavuttaa samat lopputulokset kuin ennenkin (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 744). Esimerkiksi tuotannossa ilmenevän tuotantovirheen korjaaminen on esimerkki tällaisesta oppimisesta (Basten & Haamann 2018, 3). Yksisilmukkainen oppiminen on riittävää, kun ongelma kyetään ratkaisemaan ilman muutoksia organisaation arvoihin, mutta kuitenkin joissain tapauksissa virheiden korjaaminen vaatii kaksisilmukkaista oppimista, jonka kautta organisaation arvoja muutetaan (Argyris & Schön 1996, 22). Suurin osa ryhmistä ja organisaatioista kykenee vain yksisilmukkaiseen oppimiseen toimiessaan heidän tavanomaisessa ympäristössään (Argyris 1976, 367).

Kaksisilmukkaudessa oppimisessa sen sijaan on kyse oppimisesta, joka muuttaa sekä edellä mainittuja tekijöitä, että käyttöteorian arvoja. Toiminnan teoria kuvaa käsitystä tehokkaasta toiminnasta, ja se jakautuu ääneen lausuttuun teoriaan, sekä käyttöteoriaan, eli siihen teoriaan, jonka logiikan mukaan ihmiset päätyvät tosiasiallisesti toimimaan. (Argyris & Schön 1996, 21, 92.) Jos virheen korjaaminen edellyttää muutoksia organisaation arvoissa ja normeissa, tällöin tarvittaisiin kaksisilmukkaista oppimista (Basten & Haamann 2018, 3). Tällöin ei pelkästään etsitä vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tietyt tavoitteet, vaan pohditaan myös valittujen tavoitteiden sopivuutta (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 744). Kaksisilmukkaudessa oppimisessa tapahtuu sekä kognitiivisia muutoksia arvoissa,

uskomuksissa tai oletuksissa, että behavioraalisia muutoksia, eli konkreettisia toiminnan muutoksia (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 756). Suurin osa organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta on kuitenkin yksisilmukkaista. Argyriksen (1976) mukaan kaksisilmukainen oppiminen on haastavaa, sillä sen toteuttaminen vaatisi yksilöiltä poikkeavaa käyttäytymistä, jolloin kaksisilmukaiseen oppimiseen pyrkivä yksilö voisi kohdata vaikeuksia. Myös Schein (1984, 14) puhuu vastaavasta vaikeudesta. Jos hänen argumentointinsa osuu oikeaan, on helppo tehdä muutoksia, jotka ovat linjassa nykyisten perusoletusten kanssa, ja hyvin vaikea tehdä muutoksia, jotka eivät ole.

Argyriksen ja Schönin (1996, 22) silmukkaoppimisen prosessi on kuvattu kuviossa 3. Siinä arvot ja normit vaikuttavat strategioihin ja oletuksiin, jotka tuottavat seurauksia, joiden kautta opitaan yksitai kaksisilmukkaisesti, eli muutetaan arvoja, normeja, strategioita ja oletuksia.



Kuvio 3. Argyriksen ja Schönin (1996, 22) silmukkaoppimisen prosessi.

Yksi- ja kaksisilmukkaisen oppimisen taustalla vaikuttaa tietynlainen oppimisjärjestelmä, joka taas voidaan nähdä tietynlaisen toiminnan teorian, tarkemmin käyttöteorian, aikaansaannoksena. Toiminnan teorioiden jaottelun lähtökohta on jako ääneenlausuttuun toiminnan teoriaan sekä käyttöteoriaan (Argyris & Schön 1996, 92). Ääneenlausuttu toiminnan teoria kuvaa sitä, miten ihminen kuvailee toimivansa, kun taas käyttöteoria kuvaa sitä, miten ihminen todellisuudessa toimii. Käyttöteoria kuvaa arvoja, uskomuksia ja oletuksia, jotka selittävät tietyn kaavan mukaista organisaatiokäyttäytymistä yhdessä tämän käyttäytymisen seurausten kanssa (Robinson 2001, 60). Ihmiset eivät lähtökohtaisesti ole tietoisia siitä, etteivät he toimi ääneenlausutun teoriansa mukaan (Argyris & Schön 1996, 92). Argyriksen ja Schönin työ keskittyy kahteen yleiseen toiminnan teoriaan, malliin I ja malliin II, sekä näitä vastaaviin organisaatiotason oppimisjärjestelmiin, malliin O-I ja malliin O-II (Lipshitz 2000, 462). Mallin O-I ja O-II oppimisjärjestelmät kuvaavat mallin I tai II mukaisen toiminnan teorian ylläpitomekanismeja organisaation tasolla, mutta sen tarkemmin oppimisjärjestelmiä ei tulla tässä työssä käsittelemään.

Organisaatiot toimivat lähtökohtaisesti mallin I mukaisen toiminnan teorian mukaisesti. Robinsonin mukaan malli I sisällyttää itseensä rajoittuneeseen tiedonkäsittelykapasiteettiimme kytkeytyviä kognitiivisia strategioita, jotka mahdollistavat merkityksellistämisen ja nopeasti toimimisen, joiden seurauksena kuitenkin on, että teemme virheitä, joita emme itse huomaa. Lisäksi hän nostaa esille, että sosialisoidumme pitämään julkista virheiden korjaamista uhkaavana. Hänen mukaansa nämä kaksi seikkaa tekevät mallin I mukaisen organisaation maailman. (Robinson 2001, 64.) Argyriksen (1977, 119) mukaan mallin I mukaista toimintaa ohjaa neljä arvoa, joita ovat 1. tilanteiden tarkoituksen määrittely omasta näkökulmasta, 2. voittaminen, 3. omien ja muiden tunteiden tukahduttaminen, 4. ongelmien älyllisen puolen korostaminen ja tunteiden alikorostaminen. Mallin I mukaista käyttäytymistä on esimerkiksi sen sanominen, mitä uskoo toisen haluavan kuulla, pitäytyminen haastamasta muiden järkeilyä ja toimintaa, sekä oman näkemyksen pönkittäminen muiden haastaessa sitä sen sijaan, että myöntää oman näkemyksen heikkouksia (Argyris & Schön 1996, 120).

Jotta nämä arvot toteututetaan, ihmiset käyttävät yksipuolisia käyttäytymisen strategioita. Tällöin korostuu toiminta, jossa omia näkemyksiä pyritään suojelemaan kriittiseltä tarkastelulta pyrkien samalla läpiviemään omia näkemyksiä osaksi muiden ajattelua (Robinson 2001, 64). Edellä kuvattu defensiivinen käyttäytyminen suojelee ryhmiä ja organisaatioita vaikeilta ja uhkaavilta ongelmilta estäen selvittämistyötä ja reflektiota, jotka ovat kaksisilmukaisen oppimisen kivijalkoja (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 744). Defensiivinen käyttäytyminen kytkeytyy myös nykyajan organisaatioiden kohtaamaan kompleksisuuteen. Yksilöiden halutessa kokea olevansa tietäviä ja hallitsevansa tilanteen, koetaan kompleksisuus helposti uhkaavana, joka entisestään laukaisee defensiivisyyttä ja vähentää oppimisen todennäköisyyttä (Robinson 2001, 63). Malli I mahdollistaakin kaksisilmukkaista oppimista hyvin heikosti (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 744).

Organisaatioiden tulisi toimia mallin II mukaisen toiminnan teorian mukaisesti. Argyris ja Schön (1996, 112) puhuvat mallista II. Siinä on sisäänrakennettua kapasiteettia status quo haastavaan kaksisilmukkaiseen oppimiseen. Heidän mukaansa on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että malli II on ideaalitila, jota ei välttämättä ole mahdollista saavuttaa täysin. Mallin II tavoitteita ovat validin informaation tuottaminen, informoitujen valintojen tekeminen, sekä sitoutuneisuuden synnyttäminen näitä valintoja kohtaan (Argyris 1977, 122). Mallin II mukaisessa organisaatiossa näkemyksiä jaetaan avoimesti ja valtaa jaetaan, eli ongelmanratkaisua arvotetaan status quon säilyttämisen yli (Robinson 2001, 65). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toisten esittämien näkemysten taustalla vaikuttavien oletusten haastaminen mahdollistuu (Argyris & Schön 1996, 119). Tällöin ryhmän tärkeä funktio on

jokaisen jäsenen kontribuution maksimointi, jotta laajin mahdollinen näkökulmien eksploraatio olisi tapahtunut ennen päätöstä (Argyris 1976, 369).

Mallin II mukaisesti toimimalla pitäisi saavuttaa tehokkaampaa päätöksentekoa (Argyris 1976, 369), ja defensiivisen käyttäytymisen pitäisi vähentyä (Argyris & Schön 1996, 119). Mallin II mukaisen toiminnan saavuttaminen on kuitenkin vaikeaa. Toiminnan teorian muuttaminen edellyttää kaksisilmukkaista oppimista, ja koska mallin I mukainen toiminnan teoria tekee kaksisilmukkaisesta oppimisesta lähes mahdotonta, on selvää, että mallin II mukaiseen toiminnan teoriaan siirtyminenkin tuottaa suuria vaikeuksia mallin I kontekstissa. Argyriksen ja Schönin kirjoitukset ovat täynnä esimerkkejä asiakkaista, jotka kannattavat mallin II mukaisia arvoja, mutta eivät onnistu tuottamaan näiden arvojen kanssa linjassa olevaa käyttäytymistä (Lipshitz 2000, 470). Argyris ja Schön väittävät, että yksilöiden käyttäytymiseen on mahdollista puuttua niin, että he oppisivat kaksisilmukkaisesti, jolloin siirrytään mallista I malliin II (Auqui-Caceres & Furlan 2023, 744). Mallin II mukaiseen toimintaan siirtyminen edellyttää organisaatioilta merkittäviä reformeja toimintaan, mutta mitään selkeää kaavaa tähän ei ole. Esimerkiksi Argyris ja Schön eivät tarjoa vaiheistettua ohjeistusta, jolla siirtyä mallin I mukaisesta toiminnasta mallin II mukaiseen toimintaan (Lipshitz 2000, 470).

## 2.4 Merkityksellistäminen

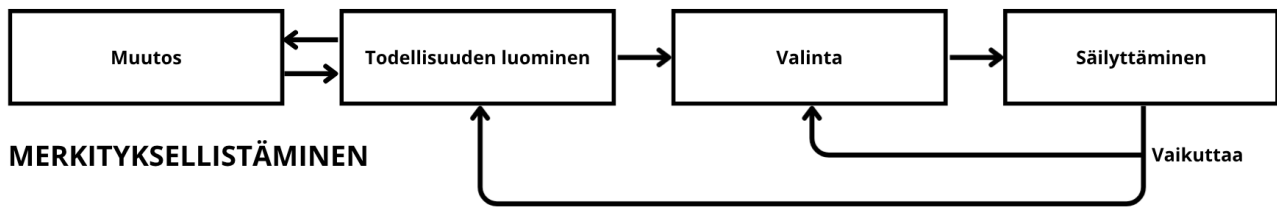
Merkityksellistäminen organisaatiotutkimuksen kontekstissa puhuttuna on Karl E. Weickin kehittämä teoria, joka pyrkii ymmärtämään organisaatiota kiinnittämällä huomiota yksilöiden tekemiin havaintoihin toiminnasta, niistä tehtyihin tulkintoihin, ja niiden pohjalta syntyvään uuteen toimintaan. Merkityksellistäminen ottaa kantaa yllättävien ja hämmentävien tilanteiden käsittelyyn (Calvard 2025, 76), ja tekee tämän vastaamalla kahteen kysymykseen: ”mitä oikein on meneillään?” sekä ”mitä pitäisi tehdä seuraavaksi?” (Weick ym. 2005, 412). Merkityksellistämässä on kyse toiminnan ja tiedonkäsittelyn suhteen ymmärtämisestä (Schwandt 2005, 182).

Kysymysten vastaamisen keskiössä on kehysten ja vihjeiden vuorovaikutus, kehysten ollessa aiempaa sosialisatiota ja vihjeiden ollessa nykyisiä havaintoja (Colville ym. 2014, 219). Vastaus kysymykseen ”mitä oikein on meneillään?” hahmottuu jälkikäteisesti sen jälkeen, kun ympäristöön on reagoitu kytkemällä tapahtunut aiempiin kokemuksiin ja yhdessä käytyyn dialogiin. Vastaus kysymykseen ”mitä pitäisi tehdä seuraavaksi?” hahmottuu tulevaisuutta koskevien oletusten ja toiminnan kanssa yhtäaikaisen artikulaation kautta, sekä sen kautta, että käynnistetään projekteja,

jotka muuttuvat entistä selkeämmiksi niiden edetessä. (Weick ym. 2005, 410-413.) Ihmisten kokemusten monitulkintaisuus tekee merkityksen luomisesta kriittistä koko ihmiselämän näkökulmasta, sillä tapahtumilla ei automaattisesti ole selkeää merkitystä. Myös organisaation päätöksentententeossa on lähtökohtaisesti aina tarve toteuttaa merkityksellistämistä. (March 1994.) Merkityksellistämiseen vaikuttaa huomion laatu, jolloin kyse on seikoista, kuten viisaus, arvostelukyky ja mielikuvitus (Colville ym. 2016, 5).

Merkityksellistämislle on vaikea antaa yksinkertaista määritelmää johtuen teorian laajuudesta. Se voidaan määritellä esimerkiksi toiminnaksi, jossa tarkoituksena on jälkikäteisesti rationalisoida toimintaa tuottamalla uskottavia kuvia siitä, mitä ollaan tekemässä (Weick ym. 2005, 409). Eli keskiössä on jälkikäteinen rationalisointi, uskottavuus ja kuvien tuottaminen. Tämä määritelmä antaa merkityksellistämislle kuitenkin vielä hyvin epätarkan kuvan. Merkityksellistämistä voi myös kiteyttää määritellä prosessiksi, joka käynnistyy odotusten vastaisesta kehityksestä, ja joka sisältää vihjeisiin keskittymistä sekä yksilöiden välisen merkityksen luomista tulkinnan ja toiminnan kautta, jolloin he tuottavat omaa ympäristöään, josta nostaa uusia vihjeitä (Maitlis & Christianson 2014).

Yksityiskohtaisemmin merkityksellistäminen voidaan mieltää prosessina, jossa aiempaa tietoa käytetään antamaan merkitystä uudelle informaatiolle (Schwandt 2005, 182). Prosessissa identiteettiään painottavat ja sosiaalisessa kontekstissa toimivat ihmiset vuorovaikuttavat olosuhteittensa kanssa, josta he poimivat vihjeitä, ja jota he koittavat ymmärtää jälkikäteisesti, luoden samalla järjestystä olosuhteisiinsa. Ihmisillä on taipumus pyrkiä etsimään perusteita, jotka mahdollistavat katkenneen toiminnan jatkamisen, ja täten liikkeessä pysymisen. (Weick ym. 2005, 409.) Merkityksellistämislle puhuttaessa onkin olennaista hahmottaa, että merkityksellistämisen prosessi käynnistyy nimenomaisesti sen myötä, kun huomataan jokin vihje, jonka voi ajatella estävän toiminnan jatkamisen kuten ennen. Vihjeen myötä täytyy kuva todellisuudesta luoda uudelleen, jotta toimintaa voi jatkaa. Weick (2005, 411-414) kuvaa merkityksellistämisen prosessia seuraavasti (Kuvio 4). Prosessi alkaa ympäristön muutoksen ja todellisuuden luomisen vuorovaikutuksella, jolloin havaitaan poikkeamia ja luodaan järjestystä epävarmuuden keskelle. Todellisuuden luominen sisältää maailmaa yksinkertaistavaa huomaamista, sekä rajaamista, nimeämistä ja kategorisointia, joiden myötä järjestyksen luominen epäjärjestyksen keskelle käynnistyy. Tällöin asioita nimetään tavalla, joka antaa viitettä mahdollista tavoista toimia. Valinnan vaiheessa yhdistelmä jälkikäteistä huomiota, mentaalimalleja ja artikulaatiota synnyttävät rajatun materiaalin kautta uskottavan tarinan. Säilyttämisen vaiheessa syntynyt tarina lujittuu osaksi identiteettejä, sekä uutta toimintaa ja tulkintaa. Tässä on kyse osittain päällekkäisestä ilmiöstä suhteessa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurikin vaikuttaa käsityksiin ja ajatuksiin (Schein 1984, 12).



Kuvio 4. Pelkistetty versio Jenningsin ja Greenwoodin (2003) muokkaamasta Weickin (1979, 132) merkityksellistämisen prosessista (Weick ym. 2005).

Merkityksellistämisen teoriaan liittyy seuraavia oletuksia. Ensinnäkin kieli dominoi havaintoa. Tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt puhutaan eloon (Weick ym. 2005, 409). Käsitteiden taipumus dominoida havaintoja voidaan nähdä tyypillisenä ihmiselle (Colville ym. 2016, 7). Toiseksi toiminta on tapa luoda ymmärrystä, eikä toisinpäin. Ajatuksena on, että toimintaa käynnistetään epätäydellisen ymmärryksen valossa, mutta tätä toimintaa rationalisoidaan tai sen todetaan olleen tarkoituksenmukaista jälkikäteisesti, kun lopputulokset ovat nähtävillä. Toisin sanoen toimimme ajatellaksemme. (Marshall 2016, 219.) Kolmanneksi toimiminen on tärkeämpää kuin suunnittelu. Johtajien toiminta selittää heidän menestystään enemmän kuin heidän suunnitelmansa, sillä juuri toiminnan kautta ymmärryksen synnyttäminen luo tarkoituksenmukaseimpaa toimintaa (Weick 1995, 55). Neljänneksi merkityksellistäminen edeltää organisaatiota. Operatiivinen käsitys organisaatiosta muodostuu merkityksellistämisen kautta, eikä niin päin, että merkityksellistäminen syntyisi organisaation kautta (Weick ym. 2005, 410). Näiden neljän oletuksen kautta ihmisten siis ymmärretään toimivan ymmärtääkseen, ja tähän ymmärryksen muodostumiseen liittyvää havainnointia ohjaa kieli, ja viimeiseksi tämän ymmärryksen kautta muodostuu organisaatio. Merkityksellistämässä onkin paljolti kyse organisoinnista (Weick ym. 2005, 413–414). Organisoinnissa taas on paljolti kyse järjestyksen aikaansaamisesta.

#### *Merkityksellistämisen seitsemän määrittävää ominaisuutta*

Merkityksellistämiseen kuuluu seitsemän sitä määrittävää ominaisuutta, joita ovat identiteetin rakentaminen, retrospektiivisyys, ajattelu toimimalla, sosiaalisuus, jatkuvuus, vihjeiden keskeisyys sekä uskottavuus (Weick ym. 2005). Weickin mukaan Ominaisuudet toimivat karkeana oppaana merkityksellistämiseen, sillä ne ottavat kantaa siihen, mitä merkityksellistäminen on, miten se toimii, ja missä se voi mennä pieleen. Hän kiteyttää seitsemän ominaisuutta seuraavasti: kun ihmiset alkavat toimimaan (todellisuuden luonti), he luovat konkreettisia lopputuloksia (vihjeet) jossain kontekstissa (sosiaalisuus), ja tämä auttaa heitä hahmottamaan (retrospektiivisyys), mitä tapahtuu (jatkuvuus),

mitä täytyy selittää (uskottavuus) ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi (identiteetin rakentaminen). Weick (1995, 18, 55.)

Merkityksellistäminen kytkeytyy identiteetin rakentamiseen. Merkityksellistämiseen vaikuttavat yksilöiden identiteetit, sekä ne toimet, joita toteutetaan yksilön ja ryhmän identiteetin vahvistamiseksi (Marshall 2016, 218). Ihmisten kohdatessa toimintaympäristömuutoksen, aletaan yleensä miettimään identiteettiin kytkeytyviä kysymyksiä, kuten ketä me olemme, mitä me teemme, millä on väliä, ja miksi sillä on väliä. (Weick ym. 2005, 416). Weickin (1995, 20–24) mukaan identiteetit rakentuvat vuorovaikutuksen prosessissa, jolloin merkityksellistäjä käy itse läpi jatkuvaa uudelleenmäärittelyn prosessia, jossa mietitään, mikä puoli itseä on tilanteeseen sopiva. Hänen mukaansa se, mikä puoli itsestä valitaan, vaikuttaa myös käsitykseen toimintaympäristöstä: ”kun tiedän kuka olen, voin tietää mitä on ympärilläni”.

Weickin mukaan ihminen voi valita tietyn identiteetin tietyn tilanteen käsittelyyn, ja tähän valintaan taas vaikuttaa alkukäsitys siitä, mitä on tapahtumassa. Eli identiteetti ja käsitykset ympäristöstä ovat yhteenkietoutuneet. Lisäksi merkityksellistäjän identiteetti ja merkityksellistäjän käsitykset muiden käsityksestä hänestä ovat yhteenkietoutuneet. (Weick 1995.) Merkityksellistäminen identiteetin kautta tarkasteltuna kuulostaa tältä: ”miten voin tietää keitä meistä on tulossa, ennen kuin näen mitä he sanovat ja tekevät meidän toimenpiteillämme?” (Weick ym. 2005, 416). Sensemaking käynnistyy itsetietoisella merkityksellistäjällä, joka miettii mitä muut ajattelevat hänestä, mikä vaikuttaa merkityksellistämisen prosessiin (Weick 1995, 22).

Koitetään vielä yhteenvetää Weickin ajattelua identiteetistä osana merkityksellistämistä. Ensinnäkin identiteettejä on useita. Toiseksi identiteetti ja toimintaympäristö ovat yhteenkietoutuneita: toimintaympäristömuutos vaikuttaa identiteetin valintaan, ja valittu identiteetti vaikuttaa muutostilanteen käsittelyyn, mikä taas vaikuttaa toimintaan, mikä vaikuttaa toimintaympäristöön. Kolmanneksi identiteetti ja muiden käsitykset ovat yhteenkietoutuneita: muiden käsitykset vaikuttavat itseen, ja se taas vaikuttaa muutostilanteen käsittelyyn, mikä taas vaikuttaa lopulta toimintaan, ja toiminta taas vaikuttaa lopulta muiden käsityksiin. Kaiken kaikkiaan on keskeistä oivaltaa, ettei merkityksellistäminen ole vain uuden tiedon ja aiemman tiedon vuorovaikutusta, vaan prosessiin kytkeytyy myös tiedosta irrallisia seikkoja, ennen kaikkea identiteetti.

Merkityksellistäminen on retrospektiivistä. Tarkoituksena on katsoa tapahtunutta, jotta voidaan ymmärtää nykyisyyttä. Tähän kytkeytyy ajatus ajattelemisesta toimimalla, eli toimimalla reagoidaan epätäydelliseen ymmärrykseen, ja tätä toimintaa tulkitsemalla luodaan ymmärrystä (Marshall 2016,

218–219). Perinteisesti ajatellaan, että ärsykkeestä seuraa vastaus, mutta tämä ei Weickin mukaan vastaa todellisuutta, vaan sen sijaan ihmiset toimivat ensin ja vasta tämän toiminnan kautta alkavat muodostamaan selitystä sille, miksi toimittiin kuten toimittiin, jolloin ihmiset luovat ensin vastauksen ja sitten ärsykkeen (Weick 1995, 26).

Ajatuksena siis on, että ihmiset toki reagoivat alun perinkin ärsykkeeseen, mutta eivät vielä kunnolla ymmärrä, mihin ärsykkeeseen he ovat reagoineet. Vasta toiminnan kautta alkaa kirkastumaan, mihin ärsykkeeseen oikeastaan reagoitiin. Tätä ajatusta voidaan hahmottaa kysymyksellä ”miten voin tietää mitä ajattelen ennen kuin näen mitä sanon?”, jossa ajatuksena on, että vasta kun kuulee itsensä puhuvan, ymmärtää mitä oikeastaan halusi tarkalleen sanoa (Weick ym. 2005, 416). Tähän ajatukseen linkittyy Marchin huomio, että ryhmillä on usein tapana käydä päätöstä koskevaa keskustelua päätöksen jälkeen, sillä tämä tietyllä tapaa ylimääräinen keskustelu mahdollistaa päätöksen yhteisen rationalisoinnin ja vähentää päätökseen liittyvää epävarmuuden kokemusta (March 1994). Koska merkityksellistäminen on menneeseen katsovaa, on kyse muistojen käsittelystä, jolloin myös kaikki muistamiseen vaikuttava vaikuttaa myös näistä muistoista tehtyyn merkityksellistämiseen (Weick 1995, 26). Merkityksellistäminen ole vain uuden tiedon ja aiemman tiedon vuorovaikutusta, vaan prosessiin kytkeytyy myös tiedosta irrallisia seikkoja, kuten muisti.

Retrospektiivisyyden ajatukseen linkittyy tiiviisti ajatus todellisuuden luomisesta (enaction), josta merkityksellistämässä on paljolti kyse. Merkityksellistämässä on kyse kompleksisen ja dynaamisen ympäristön kanssa vuorovaikuttamisesta (Marshall 2016, 213), jolloin todellisuuden luominen saa keskeisen roolin. Weick puhuu siitä, ettei ole olemassa monoliittista ja kiinteää ympäristöä irrallaan ihmisistä, vaan ihmiset ovat tiivis osa ympäristöään: ihmiset luovat ympäristöjään niiden luodessa heitä. Ympäristön luomisessa on kyse kompleksisesta proaktion ja reaktion sekoituksesta, jossa ihmiset samanaikaisesti muotoilevat ympäristöään ja reagoivat ympäristöönsä. (Weick 1995, 31–34.) Siksi toimintaa ja puhetta ei voida ajatella lineaarisena, vaan syklisenä (Weick 2005, 412). Todellisuuden luomisessa on kyse sekä toiminnasta että tulkinnasta. Ensinnäkin todellisuutta luodaan poikkeamien havaitsemisen ja niiden tulkitsemisen kautta, eli luomalla järjestystä epävarmaan todellisuuteen (Weick 2005, 414). Toisaalta todellisuutta luodaan toiminnalla: ihmiset luovat toimiessaan tulevaa toimintaympäristöään rajoitteineen ja mahdollisuuksineen (Weick 1995, 31).

Merkityksellistäminen on sekä yksilön tasolla, että sosiaalisesti tapahtuvaa toimintaa. Jos merkityksellistämisen sosiaalisuus ohitetaan, jätetään tärkeä tulkintoihin vaikuttava seikka huomioimatta (Weick 1995, 39). Merkityksellistämistä tehdään niin, että organisaation jäsenet

neuvottelevat uskomuksista ja tulkinnoista rakentaakseen yhteisiä merkityksiä ja tavoitteita (Choo 2001, 200; Marshall 2016, 218). Merkitys syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa erilaisten tulkintojen jakamisen kautta, ja tämä sosiaalinen vaihdanta vie ryhmää kohti sisäisesti jaettua ymmärrystä. Yksilöiden tulkinnat muuttuvat, kun ne altistuvat sopivimmille tulkinnoille, jolloin ryhmällä on taipumus liikkua kohti reliaabelia, vaikkakaan ei validia, tulkintaa historiasta. (March 1994.)

Jaetuista merkityksistä on hyötyä organisaation toiminnalle. Jaetut merkitykset laskevat informaation monitulkintaisuuden tasolle, joka mahdollistaa dialogin, valinnan ja toiminnan (Choo 2001, 200). Eli jaetut merkitykset luovat eräällä tapaa yhteisen kielen, ja ilman yhteistä kieltä on vaikea päästä riittävään yhteisymmärrykseen, joka on edellytys toiminnalle. Choon mukaan ulkoisesta ympäristöstä tulevien viestien ollessa monitulkintaisia, jaetut merkitykset vähentävät monitulkintaisuutta ohjaamalla tulkinnan tiettyyn suuntaan. Kun ulkoisen ympäristön viestit ovat epätäydellisiä, jaetut merkitykset vähentävät epävarmuutta täyttämällä puuttuvan tiedon oletuksilla. (Choo 2001, 201.) Toisaalta vaikka merkityksellistäminen voi rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tahtotilaa, voi se olla myös tuhoisaa, jos merkityksellistäminen on johtanut yhteensopimattomiin tulkintoihin, jotka estävät toiminnan kehittymisen (Marshall 2016, 218). Merkityksellistäminen ole vain uuden tiedon ja aiemman tiedon vuorovaikutusta, vaan prosessiin kytkeytyy myös tiedosta irrallisia seikkoja, kuten sosiaaliset dynamiikat.

Merkityksellistämisen ollessa sosiaalista, on tärkeää huomioida myös merkityksen asettaminen (sense-giving). Marshall puhuu merkityksen asettamisesta. Siinä tavoitteena on vaikuttaa tietoisesti siihen, miten muut ajattelevat. Toisten yksilöiden ajatuksiin vaikuttaminen on olennainen osa johtamista. Tarve vaikuttaa yksilöiden ajatuksiin korostuu etenkin suunnittelun ja strategisoinnin tilanteissa. (Marshall 2016, 221.)

Koska merkityksellistäminen on sosiaalisesti tapahtuvaa toimintaa, ja koska ihmiset toimivat sosiaalisesti viestimällä ja viestiminen tapahtuu kielen avulla, on olennaista puhua myös viestinnän ja kielen roolista merkityksellistämässä. Weick ym. puhuvat näistä aihepiireistä. Merkityksellistämässä on kyse kielestä, puheesta ja viestimisestä: tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt puhutaan eloon. Viestiminen on jatkuva merkityksellistämisen prosessi, jossa pyritään ymmärtämään ihmisten kohtaamia olosuhteita ja tapahtumia. Viestimällä tapahtuva merkityksellistäminen tapahtuu interaktiivisen puheen kautta, ja hyödyntää kieltä, jotta symbolisesti ilmaistut olosuhteiden representaatiot saadaan muodostettua ja välitettyä. (Weick ym. 2005, 409-413.)

Kieli on kulttuurillishistoriallisen perinnön aikaansaannosta, mutta me myös itse luomme sitä, ja se sysää meitä toimintaan, joten kieli on väylä konkreettisten vaikutusten aikaansaamiseen (Pettigrew, 1979, 575). Kielellä on keskeinen rooli yksilön kognitiivisten karttojen kehittämisessä, mutta se on myös keskeinen tapa muodostaa yhteistä ymmärrystä yksilöiden välille (Crossan ym. 1999, 528). Kieli on kaikkein tärkein mekanismi, jolla merkityksestä tehdään sosiaalista. Kieli ei pelkästään toimi alustana merkityksen välittämiseksi, vaan se myös luo merkitystä: se luo erotteluja asioiden välille ja vähentää epävarmuutta. (March 1994.) Kielen voi myös sanoa muovaavan havaintojamme enemmän kuin havainnot muovaavat kieltämme (Colville ym. 2016, 7). Koska tutkimuksessa puhutaan sekä tiedosta että kielestä, on hyvä sivuta lyhyesti niiden suhdetta. Kielellä välitetään tietoa. Ihmistoiminta on usein kielen ohjaamaa, jolloin kieltä käytetään kommunikointiin sekä ajatusten ja tiedon esittämisen välineenä (Altarriba & Basnight-Brown 2022, 860). Tieto taas määritellään perinteisesti perustelluksi todeksi uskomukseksi (Nonaka 1994, 14)

Kun tilanne on sanallistettu, mahdollistuu toiminta ja muutos. Kielen keskeinen piirre on sen kyky sysätä ihmisiä toimimaan (Pettigrew 1979, 575). Merkityksellistämisen olosuhteet muutetaan sanallistetuksi tilanteeksi, joka taas toimii ponnahduslautana kohti toimintaa (Weick ym. 2005, 409). Organisaation toiminta voi pysyä melko muuttumattomana. Tämä johtuu siitä, että kieli säilyttää aiemmin opittua (Crossan ym. 1999, 529). Crossan ym. (1999, 528–529) puhuvat kielen, keskustelun ja muutoksen suhteesta. Jotta organisaation toiminta voisi muuttua, sen käyttämän kielen täytyy muuttua, jolloin keskusteluja ei käytetä vain vakiintuneen merkityksen välittämiseen, vaan myös uuden merkityksen. Dialogin kautta ryhmä voi luoda uusia ja syvempiä jaettuja merkityksiä, jonka seurauksesta dialogiin osallistuneet tekevät yhteisiä muutoksia toimintaansa. Crossanin ym. mukaan käytetyt metaforat ja se, miten keskustelut kehkeytyvät ja kieli kehittyy, voivat vaikuttaa merkittävästikin siihen, mihin suuntaan organisaatio päätyy kehittymään.

Viides piirre on, että merkityksellistäminen on jatkuvaa. Onhan yleisesti tiedossa, että ihmisillä on aina jotain meneillään (Weick 1995, 43). Ajatus merkityksellistämisen jatkuvuudesta korostaa sitä, että organisaation kontekstin kanssa on tarve vuorovaikuttaa jatkuvasti (Marshall 2016, 219). Ihmiset leikkaavat hetkiä jatkuvista tapahtumien virroista, ja poimivat vihjeitä näistä hetkistä (Weick 1995, 43). Käsitellään sitä, mikä saa ihmisen poimimaan vihjeitä näistä jatkuvista tapahtumien virroista. Weick (1995, 45–47) puhuu häiriöistä ja niihin liittyvistä tunteista. Lähtökohta on, että ihmiset ovat keskellä projekteja. Projektien jatkuvissa virroissa kohdataan häiriötilanteita, jotka pysäyttävät tekemisen. Tällaisella häiriöllä tarkoitetaan muutosta ympäristössä, ja muutos ympäristössä taas selittyy sillä, että todellisuus ei vastaa odotuksia, täten kyse on häiriötilanteesta. Nämä häiriötilanteet aiheuttavat tunnereaktioita, jolloin merkityksellistämisen prosessiin vaikuttavat myös tunteet. Jos

häiriö on yllättävä ja tulkitaan vahingolliseksi, synnyttää häiriö negatiivisia tunteita. Jälleen kerran nousee esille, ettei Weickin ajattelussa ole kyse vain uuden tiedon ja vanhan tiedon vuorovaikutuksesta, vaan prosessiin kytkeytyy myös tiedosta irrallisia seikkoja, kuten tunteita.

Merkityksellistäminen käynnistyy vihjeistä (cues), jotka ovat niitä pisteitä, joissa yksilöt huomaavat tarpeen uudelleenkäsitellä merkityksen mallejaan (Marshall 2016, 220). Vihje on osuva suomennos siinä mielessä, että kyse on yksilön ympäristöstään poimimasta informaatiosta, joka antaa vihjeen tarpeesta käynnistää informaation tulkinnan prosessi. Weick puhuu vihjeistä. Vihjeet ovat yksinkertaisia ja merkityksellistäjälle tuttuja elementtejä sisältäviä siemeniä, joiden kautta merkityksellistäjä alkaa luoda laajempaa käsitystä siitä, mitä oikein on tapahtumassa. Weickin mukaan vihjettä voi verrata aloitettuun lauseeseen. Aloitettu lause rajoittaa realisoitavissa olevia mahdollisuuksia rakentaa lausetta, mutta harkinnanvaraa lauseen jatkamiseen jää edelleen paljon. Kuitenkin voidaan sanoa, että lähtökohtaisesti vihjeen aloittama lause kehittyy ennalta-arvattavaan suuntaan. (Weick 1995, 50.) Näin siksi, että luonnollinen tapa reagoida vihjeeseen on suhteuttaa se aiempiin organisaatiossa vallitseviin ajattelun raameihin, jolloin vihje ei päädy haastamaan vallitsevaa ajattelua (Marshall 2016, 220). Tämä ei välttämättä ole aina ongelma. Ennemminkin olennaista vihjeissä on niiden kyky synnyttää toimintaa (Weick 1995, 54). Vihjeiden käynnistämässä merkityksellistämässä on kyse siitä, että pieni huomio kasvaa kokoaan suuremmaksi. Weick ym. korostavat, että pienuus voi olla kokoaan suurempaa. Organisatorinen järjestys on peräisin yhtä paljon pienestä, suullisesta, spesifistä ja hetkellisestä, kuin suuresta, näkyvästä, kirjoitetusta ja yleisestä. Pienuus ei tarkoita mitättömyyttä, vaan pienillä asioilla voi olla merkittäviä seurauksia (Weick ym. 2005, 410.) Myös konteksti vaikuttaa vihjeiden poimintaan, jolloin myös kontekstin pienillä ominaisuuksilla voi olla suuri vaikutus merkityksellistämiseen (Weick 1995, 52).

Viimeiseksi merkityksellistämässä ei ole kyse totuuden löytämisestä, vaan kyse on uskottavan käsityksen rakentamisesta. Weick puhuu tarkan kuvan rakentamisen mahdottomuudesta. Koska vihjeitä on useita, ja niillä on eri merkitykset eri yleisöille, tarkan kuvan saaminen tarkastelun kohteesta vaikuttaa tuohon tuomitulta, mutta sen sijaan tarkastelun kohteen merkityksellistäminen on mahdollista. Koska tarkastelun kohteella on monta merkitystä, on oleellisempaa saada jokin tulkinta aikaan, kun pitkittää toiminnan aloittamista pyrittäessä paikallistamaan ”oikea” tulkinta. Monitulkintaisessa ja postmodernissa maailmassa, jossa korostuvat eriävät tulkinnat ja intressit, sekä muuttuvat identiteetit, tuntuu tarkkuuden tavoittelu käytännön näkökulmasta vaikealta. (Weick 1995, 57-61.) Pelkkä uskottavan merkityksellistäminen normalisoi häiriön ja mahdollistaa projektien jatkumisen (Weick ym. 2005, 415). Täten ihmiset tyytyvät uskottavaan käsitykseen ja siirtyvät toimimaan (Marshall 2016, 220). Toimintaan siirrytään, kun tunne järjestyksestä, kirkkaudesta ja

rationaalisuudesta on saavutettu (weick 1995, 29). Merkityksellistämisen kautta tarkasteluna on kyse vähitellen kehittyvän tarinan jatkuvasta uudelleenkirjoittamisesta, jonka kautta tarinasta tulee ajan kanssa kattavampi sisältäen enemmän havaittua dataa, sekä ollen tätä kautta resilientimpi kritiikin edessä (Weick ym. 2005, 415). Merkityksellistämisen syntyvien tarinoiden kaksi keskeistä piirrettä ovat niiden kyky selittää ja energisoida (Weick 1995, 61). Keskeistä on, että niin kauan kuin uskottavat tarinat pitävät organisaation liikkeessä, ne ovat hyväksi (Weick ym. 2005, 415).

## **2.5 Merkityksellistämisen ja oppimisen suhde**

Merkityksellistämisen ja organisaatio-oppimisen näkökulmat ovat yhteensovitettavissa, jolloin ne täydentävät toisiaan, aikaansaaden kokonaisvaltaisemman näkökulman organisaatioissa tapahtuvan tiedonkäsittelyn ja toiminnan suhteeseen. Lisäksi näiden kahden näkökulman yhteensovittaminen tarjoaa näkökulman, joka kuvaa mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa muutosta. Näkökulmat ovat perusolemukseltaan samankaltaiset. Scwandt (2005, 176) puhuu siitä, kuinka sekä merkityksellistäminen, että oppiminen käsittelevät merkityksen luontia, toiminnan ja tiedonkäsittelyn yhdistämisen välttämättömyyttä sekä subjektiivisen ja objektiivisen tiedon tärkeyttä. Myös spesifimmin Weickin merkityksellistämisen sekä Argyriksen ja Schönin silmukkaoppimisen yhteys on tunnistettu. Smircich (1983, 349) mainitsee muun muassa Weickin sekä Argyriksen ja Schönin edustavan tiedonkäsittelyllistä näkökulmaa organisaatioihin, jolloin organisaatiota lähestytään subjektiivisten merkitysten tai jaettujen ajattelutapojen kautta. Smircichin mukaan tässä näkökulmassa organisaation jäsenten nähdään sekä ajattelevan että toimivan.

Merkityksellistämisen ja oppimisen suhteesta on kirjoitettu melko vähän, mutta kirjallisuutta aiheesta kuitenkin löytyy. Merkityksellistämisen ja organisaatioissa tapahtuvan oppimisen suhteesta vaikuttaisi olevan enemmän teoreettista kirjallisuutta (esim. Bosma ym. 2016, Calvard 2025, Calvard 2016, Choo 2001, Colville ym. 2016, Guiette & Vandenbempt 2016, Schwandt 2005), kuin empiiristä kirjallisuutta (esim. Christianson ym. 2009, Colville ym. 2014, Dwyer & Hardy 2016, Vitry ym. 2020). Nimenomaisesti merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen suhteesta vaikuttaisi olevan kirjoitettu vain yksi artikkeli (Dwyer & Hardy 2016), joka käsittelee merkityksellistämistä ja oppimista metsäpaloja seuranneissa julkisissa selvityksissä. Colville ym. (2014) ovat kirjoittaneet organisaation vähittäisestä muuttumisesta merkityksellistämisen ja oppimisen kautta tarkasteltuna. He sivuavat artikkelissaan myös organisaatiokulttuuria, mutta artikkeli ei keskity spesifisti

organisaatiokulttuurin muuttumisen näkökulmaan. Lisäksi heidän artikkelissaan tutkittava organisaatio on teollisuusyritys. Vaikuttaakin siltä, ettei organisaatiokulttuurin vähittäisestä muuttumisesta merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulmasta kuntaorganisaatiossa ole kirjoitettu lainkaan.

Nykyajan toimintaympäristöjä leimaa dynaaminen kompleksisuus, jolloin perinteisen viisauden, jossa nykyisiä kokemuksia tulkitaan aiempien kokemusten kehysten kautta, tulee muuttua, sillä tällä taipumuksella voi olla merkittäviä ja jopa traagisia seurauksia (Colville ym. 2016, 7). Johtajat on koulutettu käyttämään tarkoituksenmukaisuuden ja uskottavuuden kriteereitä, jotka heijastelevat heidän olemassa olevia merkityksellistämisen kehyksiä, eivätkä sisällä juurikaan kehyksiä koskevaa reflektointia. Siksi olisikin tärkeää, että johtajan työssä yhdistyisi pragmaattinen ja määrätietoiseen toimintaan johtava merkityksellistäminen sekä perusoletusten ja arvojen haastamisen kautta syvempää ymmärrystä tuottava reflektiivinen punninta, joka mahdollistaa oppimisen yhä kompleksisemmassa ympäristössä. (Schwandt 2005, 176–189.)

Johtajien työssä tulisikin näkyä näitä molempia tiedonkäsittelyn prosesseja, merkityksellistämistä ja oppimista (Schwandt 2005, 177). Tässä on kyse siitä, että johtaja omaksuu organisaation kulttuurin joutumatta sen vangiksi, jolloin menneisyyden opetuksia uskotaan, mutta niiden arvo nykyisyydessä kyseenalaistetaan (Colville ym. 2014, 228). Tällöin merkityksellistetään, jotta opittaisiin, mutta myös opetellaan merkityksellistämään uusilla tavoilla (Colville ym. 2016, 4). Johtajan työ näin ajateltuna ei ole prosessi, jossa toimitaan, merkityksellistetään, ja taas toimitaan, vaan prosessi, jossa myös reflektoidaan. Reflektoinnin olisi tarkoitus käynnistyä tilanteessa, jossa merkityksellistämisen kehykset ovat vajavaisia, jolloin yksilön tulisi tarkastella kriittisesti nykyisiä merkityksellistämisen kehyksiään. Haasteena on, että johtaja oppijana joutuu tasapainottamaan merkityksellistämisen ja oppimisen yhtäaikaisen soveltamisen aikaansaamia jännitteitä. (Schwandt 2005, 186–189.)

Merkityksellistämisen ja oppimisen suhde voidaan hahmottaa ainakin kahdella tavalla. Ne voidaan hahmottaa joko peräkkäisinä toisiaan tukevinä tai päällekkäisinä jännitteisinä prosesseina. Aloitetaan tarkastelemalla käsitteiden suhdetta peräkkäisinä prosesseina. Oppiminen ja merkityksellistäminen voidaan nähdä toisiaan täydentävinä käsitteinä (Schwandt 2005, 176). Oppimisen ja merkityksellistämisen suhteiden nähdään sisältävän useita jännitteitä, mutta nämä jännitteet voidaan nähdä hyödyllisinä jännitteinä, joissa nämä kaksi prosessia informoivat, täydentävät ja tasapainottavat toisiaan (Calvard 2025, 75.) Monesti oppiminen yhdistetään merkityksellistämiseen sen loogisena seurauksena (Schwandt 2005, 177). Merkityksellistämisen voidaan nähdä muodostavan pohjan oppimisille: vasta kun on merkityksellistetty, voidaan oppia (Dwyer & Hardy 2016, 59).

Myös Choo (2001) näkee merkityksellistämisen muodostavan pohjan oppimiselle. Hänen tietämisen syklissä merkityksellistämisen, tiedon luomisen ja päätöksenteon välillä on jatkuva informaation virtaus, jolloin informaation käyttö yhdellä näistä kentistä tarjoaa täsmennetyn kontekstin ja laajentuneet resurssit informaation käytölle toisella kentällä. Eli merkityksellistäminen mahdollistaa tiedon luonnin. Tiedon luominen viittaa Choon syklissä organisaation oppimiseen, koska tiedonluonti tuottaa organisaatioon uusia kyvykkyyksiä ja innovaatioita. Organisaation havaitessa merkityksellistämisen tuloksena aukkoja sen vallitsevassa tietopohjassa ja osaamisessa, käynnistää organisaatio oppimisen prosesseja (Choo 2001, 200). Myös oppiminen vaikuttaa merkityksellistämiseen. Oppimisen kautta syntyvän uuden tiedon kautta tapamme merkityksellistää menneitä, nykyisiä ja tulevia tapahtumia muuttuu (Bosma ym. 2016, 15). Merkityksellistämisen avulla luodaan pohja sekä yksi- että kaksisilmukkaiselle oppimiselle. Kaksisilmukkainen oppiminen mahdollistuu oppimisvihjeiden (learning cues) kautta. Oppimisvihjeet ovat vihjeitä, jotka saavat huomiota ja aikaansaavat toimintaa osoittamalla tarpeen spesifille muutokselle. (Dwyer & Hardy 2016, 59.)

Schwandt haastaa ajatusta siitä, että merkityksellistäminen loisi pohjaa kaksisilmukkaiselle oppimiselle. Hänen mukaansa merkityksellistämiseen ei sisälly reflektiota ja kriittistä tarkastelua, joka on edellytys transformationaaliselle muutokselle. Sen sijaan merkityksellistämisen painotus monitulkintaisuuden vähentämiseen voidaan nähdä nopeana ja hätäisenä ajatteluna reflektiivisen sijaan. (Schwandt 2005, 185–189.) Tämä ristiriita näkyy myös Weickin (1995, 55) sekä Argyriksen ja Schönin tekstejä verrattaessa. Weick esimerkiksi puhuu siitä, kuinka merkityksellistämisessä on kyse ensisijaisesti toimimisesta: organisaatioiden menestystä selittää niiden toiminta enemmän kuin niissä tapahtuva suunnittelu (Weick 1995, 55). Argyris ja Schön (1996, 28) taas korostavat reflektion roolia menestyksekkään toiminnan aikaansaamisessa, jolloin suunnittelun arvo korostuu. Yhdistettäessä merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulma, joudutaan elämään tämän jännitteen kanssa. Merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulmat yhdistettäessä valitaan siirtää huomio pois teorioiden jännitteistä. Sen sijaan keskitytään siihen hedelmälliseen seikkaan, että tuomalla kaksisilmukaisen oppimisen näkökulma osaksi merkityksellistämistä, kyetään havaitsemaan toiminnan vähittäisen muutoksen lisäksi mahdollisesti ajoittain tapahtuvaa perusolemuksen muutosta.

Merkityksellistäminen ja oppiminen voidaan hahmottaa myös päällekkäisinä ja jännitteisinä prosesseina. Tämä ajatus kytkeytyy Scheinin ja Scheinin (2017, 10–11) ajatteluun, koska he näkevät kulttuurin olevan samanaikaisesti vakaa ja dynaaminen. Colville ym. (2014, 217–232) puhuu päällekkäisyydestä ja jännitteisyydestä. Hahmotettaessa merkityksellistäminen ja oppiminen

päällekkäisinä ja jännitteisinä prosesseina, on kyse paradoksaalisesta toiminnasta, jossa organisaatio jatkuvasti rikkoo järjestystä luodakseen oppimista ja järjestystä. Tällöin merkityksellistämisen kehyksiä ja vihjeitä sekä uskotaan että kyseenalaistetaan. Järjestyksen luominen, eli kehysten ja vihjeiden uskominen vähentää monitulkintaisuutta, mutta järjestyksen luominen onnistuu vain sallimalla monitulkintaisuutta kehysten ja vihjeiden vuorovaikutuksessa, eli sallimalla kehysten ja vihjeiden kyseenalaistamista. Kaukaa katsottuna tämä ilmiö näyttää järjestykseltä, mutta läheltä tarkasteltuna kyse on jatkuvasta muutoksesta oppimisen kautta.

Myös Choo puhuu samankaltaisesta ilmiöstä. Jos jaetut tulkinnat antavat viitettä, että organisaatio on kohdannut uuden tilanteen, jossa aiemmin opittu ei päde, organisaatio pyrkii luomaan uutta merkitystä käynnistääkseen toimintaa, eli organisaatio pyrkii luomaan uusia sääntöjä ja rutiineita. Tällöin on kyse samanaikaisesta pyrkimyksestä liikkua kohti nykyisiä päämääriä ja säilyttää nykyinen identiteetti, mutta myös pyrkimyksestä mukautua ympäristön muutokseen, eli kyse on käyttäytymisestä, joka on sekä tavoiteorientoitunutta, että mukautuvaa. (Choo 2001, 201.) Oppivan johtajan tulee tasapainotella merkityksellistämisen ja oppimisen yhtäaikaisesta hyödyntämisestä seuraavien jännitteiden kanssa (Schwandt 2005, 189).

Tässä tutkimuksessa pyritään täyttämään Kressmannin ja Mueller-Seegerin (2025, 5) tunnistamaa tutkimusaukkoa, joka koskee tarvetta tutkia mikro- ja makrotason vuorovaikutusta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Tähän pyritään yhdistämällä merkityksellistämisen ja organisaatio-oppimisen näkökulmat. Merkityksellistäminen tarkastelee ennen kaikkea mikrotasoa tarkastelemalla yksilön ja yksilöistä koostuvan ryhmän tekemää havainnointia ja tulkintaa, mutta sivuaa myös makrotasoa ottamalla huomioon tulkinnasta syntyvän organisatorisen toiminnan. Merkityksellistäminen voidaan mieltää makromuutosta tuottavana mikromekanismina (Weick ym. 2005, 419). Merkityksellistämisen näkökulman heikkous on se, ettei se ota kantaa organisaation oppimiseen, mikä on keskeinen tekijä organisaation makrotasoisien muutosten taustalla.

Silmukkaoppiminen tarkastelee ennen kaikkea makrotasoa tarkastelemalla organisaatiotasoisia arvojen, toimintatapojen taustaoletusten ja toimintatapojen muutosta, mutta sivuaa myös mikrotasoa ottamalla huomioon organisaation oppimisen olevan peräisin yksilöiden ja yksilöistä koostuvien ryhmien toimintalogiikoista. Silmukkaoppimisen näkökulman heikkous on se, ettei se ota kantaa yksilön havaintoihin tai yksilöiden ja yksilöistä koostuvien ryhmien havainnoista tekemiin tulkintoihin. Koska näkökulmissa on samanlaisuutta erilaisilla painotuksilla, on näkökulmat helppo yhdistää. Kuten edellä esitettiin, organisaatio-oppimisen voi ajatella alkavan siitä mihin merkityksellistäminen päättyy, eli niiden suhde ymmärretään peräkkäisinä prosesseina (Dwyer &

Hardy 2016). Yhdessä nämä prosessit muodostavat mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen mekanismin. Tässä tutkimuksessa tätä mekanismia käytetään organisaatiokulttuurin muuttumisen tarkasteluun.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 3.1 Laadullinen yksittäistapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa yleensä keskitytään pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan perusteellisesti kattavalla käsitteellistämällä (Eskola & Suoranta 1998). Näin laadullinen tutkimus tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista tietoa (Puusa ym. 2020). Laadullinen aineisto on ilmaisultaan tekstiä, joka kerätään esimerkiksi haastattelun tai havainnoinnin keinoin (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään lähtökohtaisesti ymmärtämään tarkastelussa olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin ollaan kiinnostuneita esimerkiksi näiden henkilöiden kokemuksista ja ajatuksista (Puusa ym. 2020). Aaltio ja Puusa (2020) puhuvat laadullisen tutkimuksen validiudesta ja luotettavuudesta. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee ensinnäkin tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä siinä mielessä, että tulokset ja niiden käsittelytapa pitäytyvät ilmiön luonteessa. Toiseksi se koskee tutkimuksen päättelyketjujen läpivalaisua. Luotettavuus taas muodostuu tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissa.

Tarkemmin kuvailtuna tässä tutkimuksessa oli kyse yksittäistapaustutkimuksesta. Yksittäistapaustutkimuksessa tutkimusstrategiana on kyse yksityiskohtaisen ja intensiiviseen tiedon keräämisestä yksittäisestä tapauksesta, jossa tavoitteena on ilmiöiden kuvailu (Hirsjärvi ym. 2007, 130-131). Yinin (2014, 51-53) mukaan yksittäistapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi tapauksen ollessa kriittinen, epätavallinen, yleinen, paljastava tai pitkittäinen. Yleinen tapaus tarkoittaa yleistä tilannetta, josta saatavat opit voivat olla hyödyksi tietyille teoreettiselle näkökulmalle. Tässä tutkimuksessa on kyse yleisestä tapauksesta, josta voidaan olettaa saatavan arvokkaita oppeja koskien mikrotasolta makrotasolle tapahtuvaa kulttuurin muuttumista.

Tutkimus valittiin toteuttaa laadullisena yksittäistapaustutkimuksena, koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää organisaatiokulttuurin muuttumista. Koska jokaisella organisaatiolla on omaleimainen kulttuurinsa (Wilson 1989, 91), on sen muuttumista perusteltua tutkia tietyn organisaation näkökulmasta ja laadullisesti, jotta saadaan yhtenäinen ja yksityiskohtainen kuva organisaatiokulttuurin muuttumisesta. Useiden organisaatioiden yhtäaikainen tutkiminen olisi tuottanut vähemmän yhtenäistä tietoa siitä, miten organisaatiokulttuuri muuttuu. Määrällinen tutkiminen taas olisi tuottanut vähemmän yksityiskohtaista tietoa organisaatiokulttuurin muuttumisesta.

## *Kohdeorganisaatio*

Tässä tutkimuksessa tarkasteltu yksittäistapaus oli anonymin kuntaorganisaation kaupunkiympäristön toimialan organisaatiokulttuurin muuttuminen. Tarkoituksena ei ollut ymmärtää koko kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin muuttumista, vaan ainoastaan organisaation rajatun osan organisaatiokulttuurin muuttumista. Kyse kuitenkin oli siiloutuneesta organisaatiosta, jolloin organisaation osat toimivat kuin erilliset organisaatiot, jolloin oikeastaan koko organisaation tasoisen homogeenisen kulttuurin tarkastelu olisi ollut vaikeaa, kun taas organisaation osan tasolla voitiin päästä tarkastelemaan homogeenisempää kulttuuria.

### **3.2 Teemahaastattelut**

Tutkimukseen valittiin analyysimenetelmäksi teemahaastattelu. Siinä haastattelun aihepiirit määritellään etukäteen, mutta haastattelu ei kuitenkaan pidä sisällään strukturoidulle haastattelulle ominaista lukittua muotoa ja järjestystä (Lätti ym. 2018, 30). Etukäteen päätetyt teema-alueet kuitenkin käydään läpi jokaisessa haastattelussa (Eskola & Suoranta 1998). Teemat voivat muodostua intuitiivisesti, tai toisaalta ne voidaan rakentaa kirjallisuudesta tai teoriasta. Teema-alueiden käsittelyn järjestys ja laajuus voivat vaihdella, eikä teemahaastattelussa ole välttämätöntä esittää etukäteen valittuja kysymyksiä. Teemahaastattelun tavoitteena on keskustelun aikaansaaminen. (Lätti ym. 2018, 30-41.)

Aineisto valittiin kerätä teemahaastatteluun, koska aihepiiri on vähän tutkittu. Täten oli vaikea ennustaa, minkälaisista asioista haastateltavat tulevat puhumaan, ja mihin aihepiirin piirteisiin haastateltavilla on sanottavaa. Siksi oli tärkeää toteuttaa haastattelut teemahaastatteluina, jotka antavat runsaasti liikkumavaraa haastateltavalle. Koska tarkoituksena oli kuitenkin kerätä tietoa ennalta valittuihin tutkimuskysymyksiin tiettyjen teorioiden näkökulmasta, oli tärkeää kohdentaa haastattelua tutkimuskysymysten ja viitekehysten kannalta hyödyllisiin aihepiireihin.

#### *Haastatteluiden toteutuminen*

Aineistonkeruu kannattaa kohdistaa harkinnanvaraisesti ilmiön kannalta oleellisia tunnusmerkkejä täyttäviin haastateltaviin (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimusta varten haastatellaan kohdeorganisaatiossa johtotehtävissä toimivia henkilöitä, sillä heillä voi olettaa asemansa puolesta olevan näkemystä organisaatiokulttuurin kannalta kriittisistä tilanteista. Haastattelurungon

kysymykset muotoutuivat lukemalla tutkimuskirjallisuutta, ja pyrkimällä tämän perusteella tunnistamaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia teema-alueita (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Haastattelurungon teemat rakentuivat ennen kaikkea merkityksellistämisen, silmukkaoppimisen ja kulttuurin käsitteistön kautta. Teema yksi käsitteli organisaatiokulttuuria ja sen kannalta kriittisiä tilanteita, teema kaksi käsitteli tilanteiden havaitsemista, teema kolme käsitteli tilanteiden tulkintaa, teema neljä käsitteli tilanteista oppimista ja kulttuurin muutosta, ja teema viisi oli yhteen vetävä teema. Teema kaksi ja kolme käsittelivät erityisesti merkityksellistämisen näkökulmaa, kun taas teema neljä käsitteli silmukkaoppimisen näkökulmaa. Haastattelurungon tiivistetty versio lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelutilanteessa käytettiin haastattelurungon laajempaa versiota, joka sisälsi haastattelussa käytettäviä termejä selittävää tekstiä. Selittävän tekstin tarkoituksena oli tukea haastateltavaa haastattelun teemoihin syventymisessä. Selittävää tekstiä ei kuitenkaan käytetty toteutuneissa haastattelutilanteissa, koska haastateltavat pystyivät lähestymään haastattelun teemoja itsenäisesti ilman selittävän tekstin tuomaa ohjausta. Kaikki haastattelurungon teemat toimivat haastattelutilanteissa riittävän hyvin siinä mielessä, että kaikista teemoista saatiin kerättyä riittävä määrä dataa. Kuitenkin teema kolme tuotti osalle haastateltavista vaikeuksia.

Perustellaan vielä valinta lähestyä haastattelurungossa organisaatiokulttuurin kannalta kriittisiä tilanteita sen sijaan, että lähestyttäisiin suoraan organisaatiokulttuuria itseään. Organisaatiokulttuurin muutosta on haastavaa tutkia empiirisesti tilanteessa, jossa tutkimus ei kohdistu organisaatiokulttuurin muutoshankkeeseen, vaan muutoshankkeista irrallaan tapahtuvaan muutokseen. Voidaan olettaa, että kohdeorganisaatiossa ei tällöin tapahdu juurikaan suoraa kulttuurin käsittelyä, tarkoittaen kulttuurin havaitsemista ja tulkintaa. Sen sijaan kulttuurin käsittely on epäsuoraa, eli organisaatiossa käsitellään kulttuurillisesti kriittisiä tilanteita, jotka eivät välttämättä pidä sisällään organisaatiokulttuurin suoraa käsittelyä, mutta näiden tilanteiden käsittely voi kuitenkin vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Voidaan myös olettaa, että tietyillä organisaatiossa käsittelyssä olevilla tilanteilla on suurempi organisaatiokulttuurillinen kriittisyys kuin toisilla tilanteilla.

Organisaatiokulttuurillisesti kriittisillä tilanteella tarkoitetaan tilannetta, jolla on implikaatioita vähintään organisaation artefaktien muutokseen, mutta ideaalitalanteessa myös arvojen tai jopa perusoletusten muutokseen. Viimeisenä oletetaan, että sillä, miten tämä kulttuurillisesti kriittinen tilanne käsitellään, eli havaitaan ja tulkitaan, ja mahdollisesti päädytään oppimaan siitä, on yhteys organisaatiokulttuurin muutokseen. Kulttuurin kannalta kriittisen tilanteen ajatusta sivutaan myös kirjallisuudessa. Wilson (1989, 105) puhuu tilanteesta, jossa organisaation voi kohdata impulssin,

joka pakottaa organisaation tekemään päätöksen sen välillä, säilytetäänkö vanha kulttuuri, vai muovataanko kulttuuria. Aineistoni kerättiin tämän kaltaisten tilanteiden ympäriltä.

Kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelystä keskusteleminen haastatteluiden aikana oli joustavaa. Haastateltava saattoi ottaa käsittelyyn yhden tai kaksi tilannetta, ja puhua näiden tilanteiden käsittelystä haluamallaan painotuksella. Haastateltava saattoi esimerkiksi puhua toisesta tilanteesta selvästi enemmän. Toisaalta jos haastateltavalla ei ollut tiettyyn kysymykseen arvokasta sanottavaa keskustelun kohteena olevien tilanteiden osalta, saattoi hän nostaa esimerkkejä myös muista tilanteista. Täten haastatteluaineisto nivoutuu pääosin haastateltujen haastattelun alussa nostamien kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelystä keskustelun ympärille, mutta ajoittain aineisto myös puhuu näistä tilanteista irrallaan olevista tekijöistä.

Haastattelin yhteensä 12 henkilöä. Haastateltavat koostuivat yhden kaupungin kaupunkiympäristön toimialan edustajista. Kahdeksan haastateltavaa toimi keskijohdossa, kaksi toimi lähijohdossa, yksi toimi koko toimialan johdossa ja yksi toimi koordinoivassa roolissa. Kohdistin haastattelut ennen kaikkea johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, koska heillä voidaan olettaa olevan laajempi käsitys organisaation kulttuurista ja sen muuttumisesta, kuin asiantuntijatehtävissä toimivilla johtuen esihenkilötyön sisältämästä huomion kiinnittämisestä organisaation sisäisiin dynamiikkoihin. Haastateltavat ovat työskennelleet kyseisen kaupungin kaupunkiympäristön toimialalla kahdesta vuodesta 25 vuoteen. Keskimäärin haastateltavat ovat työskennelleet kyseisen kaupungin kaupunkiympäristön toimialalla noin 10 vuotta, eli heillä voidaan olettaa olevan syvällistä ymmärrystä työympäristönsä kulttuurista ja sen muuttumisesta. Haastateltavat toimivat ennen kaikkea kaupunkiympäristön suunnittelun ja rakennuttamisen parissa, mikä on keskeinen osa kaupunkiympäristön toimialaa. Sen sijaan ympäristötehtävissä, kuten jäte- ja vesihuollon parissa toimivia ei haastateltu.

Haastattelut suoritettiin vuoden 2025 joulukuussa ja vuoden 2026 tammikuussa. Lyhyin haastattelu kesti 33 minuuttia, kun taas pisin haastattelu kesti yhden tunnin ja 28 minuuttia. Keskimäärin haastattelu kesti yhden tunnin ja 11 minuuttia. Haastattelujen päivämäärät ja kesto on listattuna taulukossa 1. Haastattelut suoritettiin Microsoftin Teams-alustalla etäyhteyksin yhtä haastattelua lukuun ottamatta, joka suoritettiin paikan päällä. Teams-haastattelut nauhoitettiin Teams-alustan sisäisesti, kun taas paikan päällä oleva haastattelu nauhoitettiin puhelimen sanelusovelluksella. Haastattelut litteroitiin Subtitle Edit -tietokoneohjelmalla. Litteroitavaa materiaalia kertyi 176 sivua fontilla Arial, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,15.

<b>Haastattelu</b>	<b>Haastattelun päivämäärä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
H1	15.12.2025	1t 3min 11s
H2	16.12.2025	1t 24min 20s
H3	17.12.2025	1t 28min 52s
H4	18.12.2025	1t 18min 20s
H5	9.1.2026	1t 27min 12s
H6	12.1.2026	1t 27min 25s
H7	13.1.2026	44min 11s
H8	15.1.2026	33min 42s
H9	16.1.2026	1t 14min 10s
H10	20.1.2026	50min 22s
H11	22.1.2026	1t 23min 19s
H12	30.1.2026	1t 23min 13s
<b><i>Haastatteluiden kesto yhteensä:</i></b>		<b><i>14t 18min 17s</i></b>
<b><i>Haastatteluiden kesto keskimäärin:</i></b>		<b><i>1t 11min 31s</i></b>

Taulukko 1. Haastattelujen päivämäärät ja kesto.

### 3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Analyyysin avulla aineisto muunnettiin tiivistettyyn, selkeään ja mielekkääseen muotoon, jotta uuden tiedon tuottaminen tutkittavasta asiasta mahdollistuisi (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtaisesti ajatellaan, että tutkija hankkii aineistoa ja tulkitsee sitä alan perinteeseen kytkeytyvän ymmärryksen näkökulmasta kuitenkin pyrkien tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen (Puusa ym. 2020). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan lähtökohtaisesti kokonaisuutena. Argumentointia ei tällöin rakenneta sen ympärille, mitä eroja tutkimusyksiköiden välillä on koskien eri muuttujia ja millaisia nämä erot ovat tilastollisesti. Sen sijaan argumentoinnissa on tarkoitus rakentaa koherentti tulkinta tutkittavasta kokonaisuudesta. (Alasuutari 2011, 38.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009). Laadullinen tutkimus tarvitsee teoriaa, jotta aineistoa voidaan lähestyä mielekkäällä tavalla. Tutkimuksen raportoinnissa korostuu teorian ja empirian vuoropuhelu (Eskola & Suoranta 1998). Tuomi ja Sarajärvi puhuvat laadullisen analyysin eri muodoista. Näistä tyypillisimpiä ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta tarkoituksena ei ole suoranaisesti testata teoriaa, vaan käyttää teoriaa

ajattelun kohdentamiseen. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on abduktiivista, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–117.)

Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti, koska tutkimukseen valittiin selvärajainen teoreettinen viitekehys, jonka näkökulmasta aineistoa haluttiin analysoida, mutta haluttiin myös varautua teoreettisen viitekehysten ulkopuolelta nouseviin löydöksiin johtuen aiemman tutkimuksen vähäisyydestä. Merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen teorit ohjasivat analyysia kiinnittämään huomiota tiedossa oleviin dynamiikkoihin, jotka raamittivat mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa muutosta. Haittaavia ja mahdollistavia tekijöitä oli tarkoitus tunnistaa aineistolähtöisemmin, mutta kuitenkin merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen näkökulmista.

Tuomi ja Sarajärvi puhuvat sisällönanalyysin toteuttamisesta. Lähtökohtana teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on, että aineiston analyysi etenee muilta osin aineistolähtöisesti, mutta analyysin abstrahointivaiheessa teoreettiset käsitteet tuodaan teoriasta, eikä niitä luodakaan aineistosta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee pelkistettyjen ilmausten muodostamisen kautta ryhmittelyyn, jossa ilmauksista muodostetaan luokkia, minkä jälkeen siirrytään abstrahointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–117.)

Toteutin aineiston analyysin Maxqda-ohjelmalla. Analyysi käynnistyi pelkistettyjen ilmausten nostamisella tekstistä, joiden pohjalta alettiin muodostamaan alustavia alaluokkia. Vähitellen analyysin edetessä alaluokkia alettiin luokittelemaan alustaviin yläluokkiin. Kun suunnilleen puolet haastatteluaineistosta oli läpikäyty pelkistettyjen ilmausten osalta, pysähdyttiin tekemään reflektiotyötä koskien siihen mennessä muodostuneita ala- ja yläluokkia. Sen myötä ala- ja yläluokkia uudelleenmuotoiltiin. Lisäksi aineistosta muodostuneet yläluokat kytkettiin teoreettisesta viitekehyksestä muodostettujen yläluokkien alle, eli muodostettiin kolmiportainen luokittelu. Viitekehyksestä muodostetut yläluokat olivat havaitseminen, merkityksellistäminen ja oppiminen sekä muuttumista haittaavat ja edistävät tekijät. Tämän jälkeen loput haastatteluaineistosta läpikäytiin.

Lopuksi pysähdyttiin uudestaan tekemään reflektiotyötä koskien muodostuneita ala- ja yläluokkia, mikä johti luokkien uudelleenmuotoiluun. Tässä vaiheessa luokkia päädyttiin kaventamaan ja lisäämään, eli niistä tehtiin aiempaa yksityiskohtaisempia sisältäen vähemmän pelkistettyjä ilmauksia. Lisäksi aineistosta nousseet pääluokat poistettiin muuttumisen prosessia kuvaavan luokittelun osalta, jolloin luokittelu muuttui kaksipuortaiseksi. Muuttumista haittaavien ja edistävien

tekijöiden osalta luokittelu säilyi kolmiportaisena, mutta se uudelleennimettiin muuttumisen prosessiin vaikuttaviksi voimiksi.

Lopullinen luokittelu koostui muuttumisen prosessia kuvaavista yläluokista, joiden alla oli yksi taso alaluokkia sekä muuttumisen voimia kuvaavista yläluokista, joiden alla oli kaksi tasoa alaluokkia. Kaksi tasoa alaluokkia perustui siihen, että ylemmässä luokassa oli tietty voima, ja se taas jakautui sen voiman osalta haittaaviin ja edistäviin alaluokkiin. Voidaan sanoa, että muuttumisen prosessin osalta luokittelussa tapahtunut päättely oli deduktiivisempaa, kun taas muuttumisen voimien osalta luokittelussa tapahtunut päättely oli induktiivisempaa. Kuitenkin muuttumisen prosessin osalta merkityksellistämisen yläluokan sisälle menneet alaluokat sisälsivät useita induktiivisesti pääteltyjä luokkia, joiden yhteys teoriaan oli epäsuora tai olematon.

# 4 TULOKSET

## 4.1 Kulttuurin muuttuminen ja siihen vaikuttavat voimat

Aineisto koostuu mikrotasolta makrotasolle suuntautuvasta kulttuurin muuttumisesta, sekä muuttumisen prosessiin vaikuttavista voimista. Mikrotasolta makrotasolle suuntautuva kulttuurin muuttuminen koostuu mikrotasoisesta havaitsemisesta, mesotasoisesta merkityksellistämistä, sekä makrotasoisesta oppimisesta. Toisaalta oppimisen sijaan voi myös tapahtua oppimattomuutta, jolloin tilanteen käsittely on mennyt ainakin osittain hukkaan. Tätä prosessia voi luonnehtia organisaatiokulttuurin muuttumisen poluksi. Organisaatiokulttuurin muuttumisen polku kuvaa sen, miten organisaatiossa syntyy jokin melko pienimuotoinen mikrotasolta käynnistyvä kulttuurin muutos. Organisaatiokulttuurin muuttuminen kokonaisuudessaan koostuu siis useista kulttuurin muuttumisen poluista, jotka tuottavat vähittäistä kulttuurin muuttumista yksittäisten pienimuotoisempien muutosten kautta.

Tutkimuksessa valittiin käyttää polkumetaforaa, sillä organisaatiokulttuurin muuttuminen vaikuttaisi aineiston perusteella olevan prosessi, jossa on useita vaihtoehtoisia kehkeytymistapoja, eli prosessi voi edetä monin eri tavoin. Tällainen prosessi muistuttaa polkua, jossa on haaraumia. Lisäksi kulttuurin muuttuminen on lähempänä orgaanista polkua, kuin mekanistista prosessia, joten polku-termin korostaminen prosessi-termin sijaan on tätäkin kautta perusteltua. Kulttuurin muuttuminen vaikuttaisi aineiston perusteella olevan jotain, mitä tapahtuu orgaanisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei kulttuurin muuttuminen ole lähtökohtaisesti sidottu tiettyyn laajaan kehittämishankkeeseen, jonka kautta kulttuuria aktiivisesti muutettaisiin keinotekoisesti. Sen sijaan kulttuurin muuttuminen tapahtuu ennen kaikkea erilaisten kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelyn kautta, jonka sivutuotteena syntyy myös kulttuurin muutosta, vaikka se ei olekaan tilanteen käsittelyn suoranainen ääneenlausuttu päämäärä.

Kulttuurin muuttumisen polkuun liittyy useita haaraumia, joiden kautta yksittäinen kulttuurin muuttumisen prosessi kulkee. Tutkimuksessa valittiin käyttää termiä haarauma, koska aineiston perusteella yksittäinen muuttumisen polku vaikuttaisi etenevän ennen kaikkea juuri tietyn haarauman kautta, eikä niinkään usean haarauman kautta yhtäaikaaisesti. Se, miten tietty muuttumisen polku päättyy haaraumaan, vaikuttaa siihen, millaista kulttuurin muutosta lopulta aikaansaadaan. Esitellään polun haaraumat lyhyesti. Mikrotasolla polku lähtee liikkeelle joko ulkoisesta tai sisäisestä vihjeestä, sekä vihjeen tunnistamisesta vähitellen tai voimallisesti. Sen jälkeen polku etenee

mesotasolle merkityksellistämiseen, joka etenee joko moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti tai suoraviivaisesti riippuen siitä, millaisia alustoja ja raamittajia on valittu käyttää. Viimeiseksi polku etenee makrotasoiseen oppimiseen, jolloin opitaan joko yksi- tai kaksisilmukkaisesti, tai ei opita ollenkaan. Aineiston perusteella kulttuurin muuttuminen mikrotasolta makrotasolle tapahtuu aina näiden haaraumien puitteissa.

Muuttumisen polun haarautumisen suuntaan vaikuttaa neljä voimaa, joita ovat organisaation arvot, johtaminen, asenteet ja tieto. Tutkimuksessa valittiin käyttää termiä voima, koska voima on helppo ymmärtää joksikin seikaksi, joka vaikuttaa toiseen seikkaan. Jokainen näistä voimista vaikuttaa muuttumisen polun haarautumisen suuntaan joko edistävästi tai haittaavasti. Nämä neljä voimaa muovaavat havainnot, merkityksellistämistä sekä oppimista. Kaupunkiympäristön toimialan organisaatiokulttuurin läpileikkaavia piirteitä ovat keskustelevuus, sekä asiantuntijakeskeisyys ja sen synnyttämät asiantuntijuuden jännitteet. Keskustelevuus voidaan mieltää muuttumista edistävänä piirteenä, kun taas asiantuntijakeskeisyys muuttumista haittaavana piirteenä sen synnyttämien jännitteiden takia. Myös johtamisen, asenteiden ja tiedon osalta on tunnistettavissa muuttumista edistäviä ja muuttumista haittaavia tekijöitä.

Aineisto koostuu haastatteluista, joissa haastateltavia ohjattiin käsittelemään organisaationsa kulttuurin muuttumista kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden kautta. Haastatteluissa keskusteltuja varsinaisia kulttuurin kannalta kriittisiä tilanteita oli yhteensä 14. Kahdessa haastattelussa keskusteltiin varsinaisten kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden sijaan kulttuurin kannalta kriittisistä arvoista. Näitä oli yhteensä neljä. Kulttuurin kannalta kriittisellä arvolla tarkoitetaan sellaista kulttuurin kannalta kriittistä laajempaa aihepiiriä, jota käsitellään tilanteiden käsittelyn ohessa. Näissä haastatteluissa ei siis keskitytty yksittäisiin kriittisiin tilanteisiin, vaan laajemmin organisaatiossa käytyyn keskusteluun koskien tiettyä arvoa.

Jaotellaan tarkemmin kulttuurin kannalta kriittisiä tilanteita. Kahdeksan käsiteltyä tilannetta koski organisaatorakenteellista muutosta. Neljä tilannetta koski organisaatioprosessuaalista muutosta. Yksi muutos koski muutosta katutason käytännöissä. Yksi tilanne taas koski henkilöstömuutosta. Haastateltavien tunnistamien kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden ja teemojen kriittisyyttä perustellaan sillä, että ne linkittyvät joko vallitseviin ajattelutapoihin tai vallitseviin toimintatapoihin, tai molempiin.

## 4.2 Kulttuurin muuttumisen polku

Aineistosta piirtyy yksityiskohtainen kuva mikrotasolta makrotasolle suuntautuvasta organisaatiokulttuurin muuttumisesta (Kuvio 5). Muuttuminen koostuu mikrotason, mesotason ja makrotason tapahtumista, joista voidaan puhua kulttuurin muuttumisen polkuna. Mikrotasolla jokin organisaation kohtaama kulttuurin kannalta kriittinen tilanne tulee havaituksi. Mesotasolla tilannetta merkityksellistetään. Makrotasolla organisaation toiminnan ja ajattelun tavat muuttuvat merkityksellistämisen aikaansaannosten pohjalta. Yksittäisen kulttuurin kannalta kriittisen tilanteen käsittely muodostaa lähtökohtaisesti yksittäisen kulttuurin muuttumisen polun. Näiden kulttuurin muuttumisen polkujen aikana tapahtuva määrittää sen, millaista kulttuurin muuttumista organisaatiossa tapahtuu.

Mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa kulttuurin muuttumista voi aineiston perusteella hahmottaa muuttumisen polkuna, jossa on erilaisia haaraumia. Mikrotasolla ensimmäinen haarauma on ulkoinen tai sisäinen vihje, kun toinen haarauma on vihjeen havaitseminen voimallisesti tai vähittäisesti. Mesotasolla yksi haarauma on merkityksellistämisen alustojen ja raamittajien valinta, kun toinen haarauma on moninäkökulmainen, blokkiutunut tai suoraviivainen merkityksellistäminen. Makrotasolla kulttuurin muuttumisen haaraumat ovat joko yksi- tai kaksisilmukkinen oppiminen. Toisaalta myös oppimattomuus on yksi haarauma, jolloin kulttuuri ei muutu. Muuttumisen polun haaraumat kuvaavat niitä moninaisia pisteitä, joiden kautta kulttuurin muuttumisen polku lähtee kulkeutumaan tiettyyn suuntaan. Se, mihin suuntaan polku kulkeutuu määrittää sen, millaista kulttuurin muutosta tai muuttumattomuutta tietyn kulttuurin kannalta kriittisen tilanteen käsittelyn seurauksesta kehkeytyy.

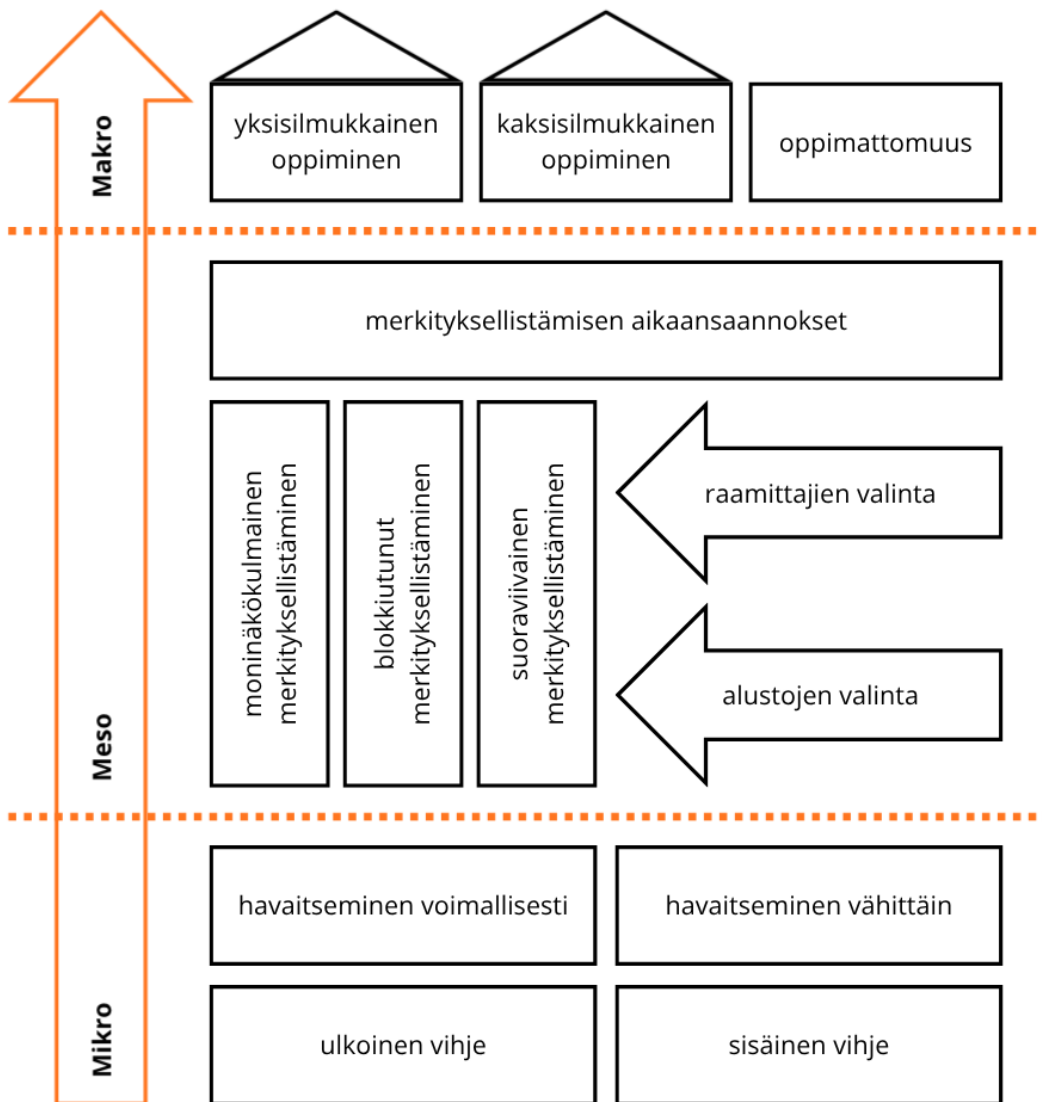
Muuttuminen prosessin alkupiste on mikrotasolla tehtävä havainto kulttuurin kannalta kriittisestä tilanteesta. Havaintoa ei tee ryhmä, vaan ryhmän jäsen. Havainto tehdään joko ulkoisesta tai sisäisestä vihjeestä. Vihjeestä tullaan tietoiseksi joko vähittäin tai voimallisesti. Havainto on muuttumisen polun liikkeelle sysäävä tapahtuma, josta seuraa mesotasoista merkityksellistämistä. Se, onko havainto peräisin ulkoisesta vai sisäisestä vihjeestä vaikuttaa siihen, tullaanko vihjeestä tietoiseksi vähittäin vai voimallisesti. Tämä taas vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä tilanteen käsittelyä pidetään, mikä vaikuttaa mesotason merkityksellistämiseen.

Aineisto puhuu merkityksellistamisestä lähinnä sosiaalisena prosessina, jolloin se voidaan nähdä mesotasoisena ilmiönä. Tällöin merkityksellistäminen on ennen kaikkea keskustelussa tapahtuvaa. Merkityksellistämisen prosessi etenee moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti tai suoraviivaisesti.

Alustojen ja raamittajien valinnat vaikuttavat siihen, miten merkityksellistämisen prosessi päätyy etenemään. Merkityksellistämisen prosessin päätteeksi syntyy merkityksellistämisen aikaansaannoksia, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Aikaansaannokset taas riippuvat siitä, onko prosessi edennyt moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti vai suoraviivaisesti. Organisaatiokulttuurin muuttumisen ymmärtämiseksi huomion keskittäminen erityisesti merkityksellistämisen prosessiin vaikuttaisi olevan arvokasta. Juuri merkityksellistämisen prosessin aikana tapahtuva määrittää sen, voiko tietty havainto johtaa yksi- tai kaksisilmukkaiseen oppimiseen.

Organisaation oppimisessa on kyse makrotasoisesta ilmiöstä, sillä siinä tapahtuu jotain tietyistä yksilöistä tai näiden yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta irrallaan olevaa. Makrotasolla siirrytään käydyistä keskusteluista organisaatiota muuttavaan tekemiseen, mikä lähtökohtaisesti koskettaa muitakin, kuin vain spesifisti tilanteen käsittelyssä tapahtuneeseen merkityksellistämiseen osallistuneita yksilöitä. Aineistossa ilmenevä oppiminen on enimmäkseen yksisilmukkaista, mutta myös merkkejä kaksisilmukkaisesta oppimisesta löytyy. Toisaalta merkityksellistämisestä voi seurata myös oppimattomuutta, jolloin tilanteen käsittely johtaa olemattomaan muutokseen. Kaksisilmukkaisen oppimisen osalta on tärkeä nostaa esiin, että aineistossa ilmennyt kaksisilmukkainen oppiminen kytkeytyy lähtökohtaisesti useiden eri tilanteiden käsittelyn lomassa tapahtuvaan arvojen käsittelyyn.

Edellä puhuttiin tilanteen käsittelystä, merkityksellistämisestä ja keskustelusta. Selvennetään vielä näiden lähekkäisten termien keskeiset erot. Tilanteen käsittely on kattokäsite jonkin organisaation havaitseman ongelman prosessoinnin hahmottamiseksi. Tilanteen käsittelyn sisällä tapahtuu merkityksellistämistä, ja merkityksellistäminen taas tapahtuu keskusteluissa.



Kuvio 5. Kulttuurin muuttumisen polku haaraumiseen.

#### 4.2.1 Muutos käynnistyy mikrotasolta havaitsemisen kautta

Kulttuurin muuttumisen polku alkaa haarautumaan tiettyyn suuntaan mikrotasolta. Mikrotasolla viitataan tässä tapauksessa yksilössä tapahtuvaan prosessointiin. Organisaatiokulttuuri ei muutu, ellei organisaatiossa käsitellä organisaatiokulttuurin kannalta kriittisiä tilanteita. Näitä tilanteita ei taas voida käsitellä, ellei niitä ole ensin havaittu. Tietyn asian havaitseminen ei ole itsestäänselvyys. Jokin asia voi jäädä kokonaan, tai ainakin pitkäksi aikaa havaitsematta, mistä kertoo esimerkiksi se, että jokin asia havaitaan vasta kulttuurin ulkopuolelta tulevan ihmisen toimesta. Tilanne tulee havaituksi joko ulkoisen tai sisäisen vihjeen perusteella. Ulkoinen vihje on peräisin joko organisaation

yläpuolelta, alapuolelta tai sivulta. Sisäinen vihje taas on peräisin joko strategisesta tai operatiivisesta ongelmasta. Lisäksi tilanne tulee havaituksi joko havaitsemalla vihje vähittäisesti tai voimallisesti. Vähitellen havaitsemisessa on kyse heikkojen signaalien huomaamisesta, joka ei vielä johda tilanteen käsittelyyn, ja tämän jälkeen ongelman selkeästä tajuamisesta, joka johtaa tilanteen käsittelyyn. Voimallisissa vihjeissä on kyse akuuteista ja ilmeisistä ongelmista, joiden havaitsemisesta seuraa varmemmin muutosta.

Muuttumisen polun ja sen haaraumien näkökulmasta ulkoisen tai sisäisen vihjeen havaitseminen on polun ensimmäinen vaihe, ja tätä havaitsemista taustoittaa vihjeen havaitseminen vähitellen tai voimallisesti. Se, onko vihje ulkoinen vai sisäinen, vaikuttaa siihen, onko havaitseminen vähitellen vai voimallisesti tapahtuvaa. Ja se, onko havaitseminen vähitellen vai voimallisesti tapahtuvaa taas vaikuttaa mesotasolla tapahtuvaan.

### *Ulkoinen tai sisäinen vihje*

Tilanteen käsittelyn käynnistävä havainto on peräisin joko organisaation ulkopuolelta tai sisäpuolelta. Lähes kaikki haastateltavat puhuvat ulkopuolelta peräisin olevista vihjeistä. Ulkoiset vihjeet jakautuvat ylhäältä, alhaalta ja sivulta tuleviin vihjeisiin. Ylhäältä tulevat vihjeet ovat peräisin esimerkiksi valtion tasolta. Tällainen vihje voi olla lakimuutos tai esimerkiksi tietojärjestelmäreformi. Toisaalta vihje voi olla peräisin myös kaupungin poliittisen johdon tasolta. Esimerkiksi uusi strategia voi toimia vihjeenä. Alhaalta tulevat vihjeet jakautuvat ennen kaikkea asiakkailta tulevaan kriittiseen asiakaspalautteeseen tai kuntalaiselta tulevaan kirjalliseen valitukseen, sekä toisaalta katutasolla toimivilta tuottajilta tai urakoitsijoilta tulevaan informaatioon. Esimerkiksi tuottaja voi muuttaa toimintatapojaan yllätten, mikä voi johtaa tarpeeseen miettiä omia tapoja uudelleen.

*”Tämä on toki sellainen asia, että se on varmasti tullut myöskin lainsäädännön ja kaupungin niin kuin strategisten tavoitteiden kautta, että tätä tehdään kaupunkien ja yhdessä kuntalaisten kanssa. Että onhan tämä myöskin sitä, että ei tämä ole tullut meille tyhjältä.” (H11)*

Sivulta tulevia virheitä nousee aineistosta monia erilaisia. Kyse on usein toimintaympäristön muutoksesta. Esimerkiksi kansallisen turvallisuuspoliittisen tilanteen muutos, teknologinen kehitys tai väestönkasvu voivat toimia vihjeinä. Organisaatiossa saatetaan esimerkiksi tajuta, että teknologinen kehitys on edennyt riittävän pitkälle tietyn prosessiuudistuksen toteuttamiseen. Toisaalta myös rinnakkaisten toimijoiden tarkastelu voi tuottaa vihjeitä. Esimerksi vastaavan organisaation benchmarkkaaminen, tai muulla tavoin sen tiedostaminen, että tietty uudistus on

tuottanut myönteisiä vaikutuksia toisaalla, voivat toimia vihjeinä oman organisaation uudistamiselle. Viimeiseksi myös mainittiin, että mediakin voi vaikuttaa organisaation toimintaan. Median tekemä kriittinen juttu voi toimia vihjeenä.

*”Katsoimme, miten isovelji tekee ja todettiin, että hän tekee tuon aika fiksumusti. Siellä oli sellaisia fiksuja teemoja, fiksumia organisointia.” (H1)*

Valtaosa haastateltavista puhuu sisäisistä vihjeistä. Nämä jakautuvat lähinnä strategisiin ongelmiin ja operatiivisiin ongelmiin. Strateginen ongelma voi olla esimerkiksi työresurssin väheneminen vanhan henkilöstön eläköityessä. Lähes kaikki sisäiset vihjeet olivat operatiivisia ongelmia. Kyse on ongelmista, jotka vaikeuttavat työtä. Esimerkiksi saatetaan huomata, että tietty toimintatapa aiheuttaa ylimääräistä kiirettä, tai toiminnan budjetoinnissa ja suunnittelussa on ilmennyt uusia vaikeuksia. Operatiivinen ongelma voi olla peräisin eri tasoilta organisaatiota. Se voi liittyä johtoryhmän palavereihin, tai toisaalta katutason työntekijäryhmän esihenkilö saattaa nostaa katutason henkilöstöä vaivaavan ongelman esille. Esimerkiksi henkilöstökysely voi tukea operatiivisen ongelman havaituksi tulemista.

*”Miksi me tuollaista lähdettiin tekemään, niin sehän ihan johtui siitä, että meitä alkoi olla vähän niin kuin liian paljon yhteen tiimiin tai yksikköön yhden esihenkilön alaisuuteen.” (H1)*

Ulkoa tulevat vihjeet ovat usein luonteeltaan sellaisia, että ne tulevat huomatuksi väistämättä, ja niiden huomaaminen vaatii toimenpiteitä. Tällaisia ovat ylhäältä ja alhaalta tulevat vihjeet. Esimerkiksi ylhäältä tuleva lakimuutos voi pakottaa organisaation toimenpiteisiin. Toisaalta esimerkiksi kriittinen asiakaspalaute tulee havaituksi, mutta ei ole sanottua, että sen havaitseminen johtaisi tilanteen pidempiaikaiseen käsittelyyn. Se, kuinka herkästi esimerkiksi kriittinen asiakaspalaute käynnistää tilanteen käsittelyä, riippuu todennäköisesti siitä, kuinka paljon organisaation kulttuurissa painottuu asiakaslähtöinen toiminta. Sisäiset vihjeet sen sijaan ovat usein luonteeltaan sellaisia, ettei niiden havaitsemisen tarvitse välttämättä johtaa tilanteen käsittelyyn. Esimerkiksi jos jokin toimintatapa aiheuttaa kiirettä, voidaan tämän tilanteen käsittelyn sijaan valita kohdistaa huomio johonkin toiseen tilanteeseen, joka koetaan olennaisemmaksi.

*Vihjeen havaitseminen vähitellen tai voimallisesti*

Vihje vaikuttaisi tulevan havaituksi joko vähitellen tai voimallisesti. Monet haastateltavista puhuvat vihjeen tunnistamisesta vähitellen. Vähitellen tunnistamisessa on kyse siitä, että muutostarvetta ei

havaita heti, vaan vasta ajan kuluessa. Tällöin havaitseminen etenee niin, että ensin vähemmän kirkkaasti havaitaan heikkoja signaaleja, kunnes lopulta vihje nähdään kirkkaasti ”ahaa-elämyksen” kautta. Vihje on usein ongelma, ja ongelma havaitaan kirkkaasti siinä vaiheessa, kun ongelma on kasvanut riittävän suureksi. Ongelma harvoin tulee ”ihan puskista”.

*”Mä ajattelen, että tämä on ehkä pikkuhiljaa niin kuin hiipinyt sillä tavalla, että se on alkanut niin kuin kuormittaa sitä, niitä palaverikäytäntöjä.” (H6)*

Välillä ongelmasta kuitenkin tullaan tietoiseksi salamaniskusta. Monet haastateltavat puhuvat myös vihjeen tunnistamisesta voimallisesti. Voimallinen vihje on sellainen ongelma, joka on niin ilmeinen, että se havaitaan väistämättä. Kyse voi olla akuutista ongelmasta, joka täytyy ratkaista nopealla aikataululla. Voimallinen vihje voi myös koostua useista eri osavihjeistä. Tällöin kyse on siitä, että tietystä ongelmasta nousee merkkejä monesta eri suunnasta. Voimallinen vihje luo otollista maaperää muutokselle. Akuuttiin ilmeiseen ongelmaan on tapana tarttua pontevammin, kuin muihin ongelmiin. Uudistumista aletaan miettimään tosissaan usein vasta ulkopuolisen pakon edessä. Esimerkki tällaisesta on kirjallinen valitus, johon on reagoitava nopeasti, ja siihen reagointi voi tuottaa organisaation uuden toimintatavan. Voimallinen vihje ei kuitenkaan johda muutokseen pelkästään ulkopuolisen pakon takia. Esimerkiksi sisäiset muutokset voivat aikaansaada niin suuria vaikeuksia, ettei nykyisillä toimintatavoilla koeta voitavan jatkaa toimintaa.

*”Kyllä tällaiset käytännön muutokset, tällaiset vähän niin kuin yksittäiset, niin varmaan tällaiset on jotakin hyvää tapaa tai mallia kehittäneet, mutta se on se ongelma täällä, ettei täällä näitä etukäteen mietitä, että se pitää tulla jostakin vähän tällainen pakko.” (H4)*

Käsitellään vielä lyhyesti muita aineistosta nousseita ajatuksia koskien vihjeitä. Ensimmäinen yksittäisen vihjeen taustalta voi paljastua paljon sisältöä. Alkuperäinen vihje voi liittyä hyvin pieneen asiaan, mutta loppujen lopuksi tämän pienen asian taustalta voi keriytyä auki laaja ongelmavyöhyke, joka olisi jäänyt piiloon ilman vihjeen havaitsemista. Tässä ajatuksessa korostuu se, kuinka arvokasta tietyn vihjeen havaitseminen voi olla. Jos tietty oleellinen vihje jäisi syystä tai toisesta huomaamatta, voisi organisaatioon jäädä kytemään pitkäksi aikaa laajempiakin ongelmia. Toinen aineistosta nouseva kiinnostava ajatus on, että tietyn vihjeen huomaamisen kannalta voi olla ratkaisevaa, että on uusia tai muuten luovasti ajattelevia jäseniä huomaamassa jonkin vähemmän ilmeisen vihjeen. Näiden lisäksi myös avoin keskustelu auttaa vihjeiden huomaamiseen. Organisaatiolta voi arkisen puurtamisen ja kulttuurin raameihin jämähtämisen, niin sanotusti laput silmillä toimimisen keskellä

unohtua huomion kiinnittäminen vähemmän ilmeisiin seikkoihin, jotka eivät liity suoraan organisaation agendalla oleviin tehtäviin. Tämä voi johtaa monien ongelmien havaitsematta jäämiseen.

#### **4.2.2 Muutos piirtyy mesotasolla merkityksellistämisen kautta**

##### *Aineistosta piirtyvä kuva merkityksellistämisestä*

Kulttuurin muuttumisen polun keskeinen haarautuminen vaikuttaisi tapahtuvan mesotasolla sosiaalisesti tapahtuvan merkityksellistämisen muodossa. Mesotasolla viitataan tässä tapauksessa yksilöistä koostuvien ryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Vihjeen havaitseminen itsessään ei voi johtaa muutokseen, vaan havainnon pohjalta täytyy tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä, jotta havainnon pohjalta voi syntyä muutosta. Merkityksellistämisen vaiheessa tehdyn havainnon pohjalta käydään laajaa keskustelua, jonka avulla mennään kohti yhteistä konsensusta koskien ongelmaa ja sen ratkaisua. Aineistosta piirtyvä kuva merkityksellistämisestä koostuu alustoja raamittajia koskevista valinnoista, jotka määrittävän sen, tapahtuuko merkityksellistäminen moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti vai suoraviivaisesti. Nämä kolme merkityksellistämisen muotoa ovat muuttumisen polun mesotason haaraumat. Se, tapahtuuko merkityksellistäminen moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti vai suoraviivaisesti vaikuttaa siihen, millaisia merkityksellistämisen aikaansaannoksia syntyy. Aikaansaannokset taas luovat potentiaalinen yksi- tai kaksisilmukkaiselle oppimiselle. Toisaalta potentiaali voi jäädä hyödyntämättä, jolloin tapahtuu oppimattomuutta. Polun haaraumien näkökulmasta

##### *Merkityksellistämisen alustat ja raamittajat*

Merkityksellistämisen prosessin aikana tehdään alustoja ja raamittajia koskevia valintoja, jotka vaikuttavat merkityksellistämisen prosessin sisältöön. Alusta viittaa siihen sosiaaliseen kontekstiin, jossa merkityksellistäminen tapahtuu. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka monta henkilöä merkityksellistämiseen osallistuu ja kuinka muodollisessa keskustelutilaisuudessa merkityksellistäminen tapahtuu. Raamittaja sen sijaan viittaa instrumenttiin, jolla ohjataan alustan sisällä tapahtuvan merkityksellistämisen suuntaa. Tällainen instrumentti siis kirjaimellisesti raamittaa keskustelua, jossa merkityksellistäminen tapahtuu. Aineisto ei puhunut alustojen ja raamittajien käytön ajallisesta sijoittumisesta merkityksellistämisen prosessin aikana, mutta voidaan ajatella, että niitä käytetään useita kertoja ja eri vaiheissa merkityksellistämisen prosessia.

Monet haastateltavista puhuvat merkityksellistämisen alustoista. Merkityksellistäminen tapahtuu aineiston perusteella keskustelemalla. Keskeistä on, että ihmiset saadaan saman pöydän äärelle keskustelemaan, ettei aihetta koskevia keskusteluja käydä epämääräisesti ympäri organisaatiota. Yhteinen keskustelu on tärkeää saada käyntiin tilanteen käsittelyn alussa, jotta olennaiset näkökulmat saataisiin huomioiduksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia. Keskeinen alustaa koskeva valinta koskee sitä, käsitelläänkö tilannetta suuressa vai pienessä ryhmässä. Suuressa ryhmässä voi esimerkiksi olla mukana väkeä eri yksiköistä. Tyypillistä on, että ryhmä organisoituu käsittelemään tilannetta kokoukseen. Toisaalta voidaan järjestää myös osallistavia tilaisuuksia, kuten työpajoja. Työpajat vapauttavat ryhmää vapaampaa ideoiden heittelyyn, jossa tavoitteena on ongelmien ja ratkaisukeinojen paikallistaminen.

*”Mutta tärkeintä sitten kuitenkin oli se, että saman pöydän ääreen yritettiin saada ihmisiä, kun ensin ne keskustelut vähän niin kuin vello siellä sun täällä.” (H5)*

Merkityksellistämisen alustan tai alustojen sisällä tehdään raamittajia koskevia valintoja. Puolet haastateltavista puhuvat merkityksellistämisen raamittajista. Merkittävimmät merkityksellistämisen raamittajat koskevat painottuneesti ongelman määrittelyä seuraavaa ongelman ratkaisukeinojen määrittelyä. Tällöin keskeinen merkityksellistämisen raamittaja on tavoitteiden asettaminen. Tässä raamittajassa tehdään selkeä erottelu tavoitteiden ja keinojen välillä. Tavoitteita asettamalla hahmotetaan sitä, mitä oikeastaan halutaan saada aikaan. Tavoitteiden asettaminen voi tarkoittaa myös organisaation moninaisten tavoitteiden asettamista prioriteettijärjestykseen. Tavoitteiden asettaminen kannattaa tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tilanteen käsittelyä. Tavoitteet voidaan myös kytkeä mittareihin. Näin saadaan aikaan tilannekuva, joka perustuu yhdessä sovittuihin reunaehtoihin. Mittareiden asettamisessa on tosin myös haasteita. Usein eri asiantuntijat ovat tottuneet käyttämään eri mittareita, jolloin on vaikea päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitkä ovat kaikkein mielekkäimpiä mittareita. Vahvasti ratkaisukeinojen määrittelyä koskeva merkityksellistämisen raamittaja on ratkaisuvaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien listaaminen ja läpikäynti. Toisaalta myös sen pohtiminen, mikä oikeastaan on organisaatiolle tärkeää voi toimia merkityksellistämisen raamittajana.

*”Kun niitä lähdettiin sitten listailemaan, että mikä on hyvä ja mikä on huono missäkin vaihtoehdossa, niin kyllä se niin kuin avasi sitten näkökulmia.” (H10)*

Loput aineistosta nousevat merkityksellistämisen raamittajat voidaan nähdä sopivan luontevasti sekä ongelmien että ratkaisujen määrittämisen tueksi. Keskustelun johtaja voi käyttää

merkityksellistämisen raamittajana merkityksen asettamista (sense-giving). Tällöin johtaja ohjaa keskustelua siivilöimällä mielestään parhaan ratkaisun keskustelusta, jonka pohjalta taas jatketaan keskustelua. Johtaja voi myös ratkaista ristiriitaisia tulkintoja merkitystä asettamalla. Muita tapoja raamittaa merkityksellistämistä on ensinnäkin tiimien työn näkyväksi tuominen. Tämä auttaa keskusteluun osallistuvia tarkastelemaan käsiteltävää tilannetta eri tiimien näkökulmasta. Toiseksi myös ajatusten pilkkominen osiin on eräänlainen raamittamiskeino. Kun ajatuksia paloitellaan osiin, on helpompi saada ote merkityksellistämisen kannalta olennaisesta. Kolmanneksi ulkopuolinen konsultti voi toimia merkityksellistämisen raamittajana avustamalla keskusteluissa.

*”Siinä oli monta erilaista vaihtoehtoa käyty läpi, niin aina yritin jotenkin koota sieltä semmosen parhaan ratkaisun omasta mielestäni. Ja sitten lähdettiin taas vähän niinku käsitteleen sitä pohjana, että pala palalta se muodostu siinä.” (H10)*

#### *Moninäkökulmainen, blokkiutunut tai suoraviivainen merkityksellistäminen*

Alustojen ja raamittajien valinnat vaikuttaisivat osittain määrittävän, tapahtuuko merkityksellistäminen moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti vai suoraviivaisesti. Moninäkökulmaisessa merkityksellistämässä tilanteen käsittelyyn liittyviä näkökulmia esiintyy keskustelussa yli kaksi. Blokkiutuneessa merkityksellistämässä tilanteen käsittelyyn liittyviä näkökulmia on kaksi ja nämä kaksi näkökulmaa eroavat jyrkästi. Suoraviivainen merkityksellistäminen sisältää vain yhden keskeisen näkökulman.

Lähes kaikki haastateltavat puhuvat moninäkökulmaisuuudesta tai blokkiutuneisuudesta. Useita tulkintoja kehittyy tyypillisesti tilanteessa, jossa keskustelijoita on paljon. Tällöin erilaisten näkemysten yhteensovittaminen on lähtökohtaisesti vaikeaa. Vahvat erilaiset tulkinnat voivat jopa aiheuttaa tilanteen, jossa kompromissi tuntuu kipeältä. Moninäkökulmaisessa tilanteessa on joko runsaasti eri tulkintoja tai kahteen tulkintaan blokkiutunut tilanne. Tilanteessa, jossa on runsaasti eri tulkintoja, tulkinnat voivat kohdistua laajoihin ratkaisuihin, tai sitten yhden ratkaisukeinon yksityiskohtiin. Runsaiden tulkintojen tilanteessa eri asiantuntijoilla on erilaiset tulkinnat, mikä tekee yhteisen näkökulman löytämisestä vaikeaa.

*”(...) kahden tai kolmen tai neljänkin tekniikka-alan asiantuntijan näkemys menee, että sieltä pitäisi saada joku yhteinen hyvä kokonaisratkaisu. Niin tuota ainakin se sitten vaatii kovasti ponnistelua tai näin, jotta ei ole sellaista. Pidetään liikaa ehkä kiinni omista erityisalan vaikuttavista tekijöistä silloin.” (H4)*

Blokkiutuneiden tulkintojen tilanteessa merkityksellistäminen tapahtuu olosuhteissa, jossa on kaksi erilaista tulkintablokkia, ja näiden tulkintablokkien sisällä on useita ihmisiä. Näiden blokkien sisällä muodostuu yhteistä tulkintaa, mutta blokkien välille on vaikea luoda yhteistä tulkintaa. Blokkien välinen jakolinja on tilannesidonnainen. Tulkinta voi raamittua esimerkiksi organisaation muodollisen työnjaon kautta, eli tietty tiimi katsoo asiaa tietyistä näkökulmista. Toisaalta tulkinta voi raamittua työnantaja- ja työntekijäpuolen rajan kautta. Jakolinja ei yleensä noudattele asiantuntijarajoja. Blokkiutunut tulkintatilanne voi olla hyvinkin haastava, sillä siihen voi liittyä hankalaa sana sanaa vastaan -asetelmaa ja epäluottamusta. Jyrkästä blokkiutumuksesta huolimatta keskustelijat eivät aina jakaudu tiukasti näihin kahteen blokkiin, vaan blokkien välimaastoon.

*”Se voi olla tämmönen vähän niinku kollektiivinen niinku yhteinen, miten jotain asiaa yhteisössä tulkitaan, niin tässä ehkä just, ne vähän niinku eriytyi just, että oli se kehittämismyönteinen porukka, joka sisällään loi sitä omaa tulkintaa ja sit oli se toinen porukka.” (H9)*

Merkityksellistäminen saattaa edetä suoraviivaisesti sen sijaan, että se etenisi moninäkökulmaisesti tai blokkiutuneesti. Puolet haastateltavista puhuu suoraviivaisesta merkityksellistämisestä. Tällöin kyse on siitä, että käsitys tilanteesta muodostetaan heti tilanteen käsittelyn alussa, eikä käsitys tämän jälkeen juurikaan muutu. Käsitys tilanteesta koetaan riittävän selväksi ja oikeaksi jo alussa, eikä tilanteen pohtimisesta tarkemmin koeta saatavan hyötyä. Tällöin kyse voikin olla kuvitteellisesta selkeyden tunteesta. Muitakin näkökulmia tilanteeseen voitaisiin ottaa, mutta näitä ei osata ottaa käsittelyssä huomioon. Merkityksellistäminen on siten yksinäistä ja kritiikitöntä. Suoraviivainen merkityksellistäminen voi syntyä myös sitä kautta, ettei oikeastaan osata miettiä syvemmin, mitä voitaisiin tehdä toisin kuin nykyään. Suoraviivainen merkityksellistäminen muistuttaa mekanistista prosessia, jossa havaitaan selkeä ongelma, joka ratkaistaan, ilman että prosessissa ilmenee havainnoista tehtäviä tulkintoja. Palaveritilanteessa suoraviivaisuus näkyy yksimielisyytenä ja ristiriidattomuutena. Erityisesti pienessä ryhmässä tapahtuva merkityksellistäminen voi helposti olla suoraviivaista. Aineistossa mainittiin laatikon ulkopuolelta ajattelun arvo ongelmia ratkaistaessa. Voidaan nähdä, että suoraviivaisen merkityksellistäminen yksi keskeinen haaste on, ettei tällaisessa merkityksellistämässä jää tilaa laatikon ulkopuolelta ajattelulle. Aineiston perusteella myös suoraviivainen merkityksellistäminen voi kuitenkin tuottaa organisaation oppimista.

*”Silloin tietenkin tällaiseen liittyy riskinä se, että semmoisen neljän henkilön, kun hetken aikaa siinä sitten pulisee keskenään, niin aika helposti voi löytää sen semmoisen niin kuin yhteisen sävelen.” (H11)*

### *Merkityksellistämisen aikaansaannokset*

Merkityksellistämisen aikaansaannokset koskevat merkityksellistämiseen osallistuneiden henkilöiden ajattelussa tapahtuneita muutoksia. Aineisto ei puhu täsmällisesti moninäkökulmaisen, blokkiutuneen ja suoraviivaisen merkityksellistämisen aikaansaannosten eroista, mutta voidaan kuitenkin olettaa, että eroavaisuuksia löytyy. Voidaan olettaa, että moninäkökulmainen merkityksellistäminen tuottaa positiivisempia aikaansaannoksia, kuin blokkiutunut tai suoraviivainen merkityksellistäminen. Merkityksellistämisen aikaansaannokset määrittävät, johtaako muuttumisen polku yksi- tai kaksisilmukkaiseen oppimiseen vai oppimattomuuteen.

Merkityksellistämisen prosessin lopputuloksena syntyy monia arvokkaista aikaansaannoksia. Valtaosa haastateltavista puhuu aikaansaannoksista. Merkityksellistäminen yhdessä moninäkökulmaisesti saa aikaan parempia lopputuloksia. Kun jotain asiaa tarkastellaan yhdessä, lisääntyy ymmärrys asiaa koskien, ja tätä kautta ratkaisujen tekeminen helpottuu. Aluksi mahdottomiltakin tuntuneita ongelmia on onnistuttu ratkaisemaan lähestymällä ongelmia moninäkökulmaisesti. Merkityksellistamisellä on yhteys tapojen muutokseen, sillä perusteellinen keskustelu voi aikaansaada hoksaamisia, jotka johtavat organisaation tapojen muutokseen. Merkityksellistämisen prosessin onnistuneisuus vaihtelee. Joskus merkityksellistäminen pienessä ryhmässä voi johtaa tilanteeseen, jossa ”ongelma keriytyy näitisti auki”, kun taas suuressa ryhmässä merkityksellistäminen voi joskus johtaa ongelman laajenemiseen tai ongelman hukkaamiseen, jolloin merkityksellistäminen epäonnistuu.

*”Alkutilanteessa täysin mahdottomilta tuntuvia ongelmia on onnistuttu ratkaisemaan. Ja itse asiassa kompromissi tai se niin kuin lopputulema on ollut se, että niitä asioita kun niitä on yhteensovitettu ja katsottu kokonaisuutena, niin se onkin monesta näkökulmasta paljon parempi kuin jos oltaisiin vaan niin kuin yhdestä näkökulmasta ratkottu niitä asioita.” (H6)*

Merkityksellistäminen johtaa neljään keskeiseen aikaansaannokseen. Ensinnäkin erilaisia käsityksiä onnistutaan yhteensovittamaan. Merkityksellistämisen prosessissa tapahtuva keskustelu voi aluksi tuntua vaikealta, mutta lopulta keskustelu synnyttää ymmärrystä eri näkökulmista, jolloin näiden eri näkökulmien yhteensovittaminen helpottuu. Yhteinen ymmärrys konkretisoituu konsensuksena. Eri vaihtoehtojen hyödyt ja haitat ymmärretään, ja niiden pohjalta saadaan aikaan toimiva kompromissiratkaisu. Käsitysten yhteensovittaminen on avaintekijä organisaation muutoksen aikaansaannissa. Toiseksi käsitys tilanteesta on kirkkaampi. Merkityksellistämisen prosessin myötä

ihmisten paneutuessa tilanteen pariin alkavat ihmiset myös ymmärtämään tilannetta paremmin, jolloin tilanteesta keskustelu helpottuu. Kolmanneksi käsitys tilanteesta voi muuttua. Merkityksellistämisen prosessin jälkeen käsitelty asia ymmärretään laajemmista näkökulmista. On mahdollista saada oivalluksen kokemus, jossa ihminen alkaa ymmärtämään jotain näkökulmaa, mitä hän ei ennen ole ymmärtänyt ollenkaan. Oma näkemys voi myös vaihtua kokonaan. Neljänneksi tärkeä merkityksellistämisen aikaansaannos on tilanteen tärkeyden ymmärtäminen ja motivoituminen. Merkityksellistäminen johtaa yhteisen tahtotilan muodostumiseen. Kun ihminen on osallisena tilanteen käsittelyssä, on ihminen motivoituneempi muutokseen. Tällöin jopa alun perin pessimistisesti tilanteen käsittelyyn suhtautuvat on mahdollista saada mukaan.

*”Keskustelemalla saimme tietysti sen ymmärryksen tämän asian tärkeydestä.” (H1)*

#### *Merkityksellistäminen vie aikaa*

Monet haastateltavista puhuvat merkityksellistämisen aikaavievydestä. Merkityksellistämisessä on kyse konkreettisesta ja perinpohjaisesta asioiden käsittelystä. Merkityksellistämisessä edetään vähitellen kohti jaetumpaa käsitystä tilanteesta. Tällainen on aikaavievää toimintaa. Merkityksellistäminen voi viedä kuukausia tai vuodenkin. Avainosassa onnistunutta merkityksellistämistä on se, että tilannetta saa käsitellä rauhassa. Hyvän ratkaisun aikaansaamisessa kiireettömyys on tärkeää. Onnistunut muutos vaatii sen, että ihmisillä on aikaa ajatella muutosta. Kulttuurin muutoksessa keskeistä on asenteiden muutos, mikä vaatii uutta syötettä luovaa keskustelua, mikä taas vaatii oman aikansa. Merkityksellistäminen suuressa ryhmässä on hyvä tapa toimia, mutta sen haasteena on aikaavievyys: merkityksellistämiseen käytetty aika on pois tehokkuudesta.

*”No se on tosin vielä vähän kesken, että vieläkin yhteensovitamme. Eli tätä on tehty tässä nyt muutama kuukausi ja meillä on ollut paljon ihan tämmöisiä palaverityyppisiä keskusteluita.” (H5)*

### 4.2.3 Muutos realisoituu makrotasolla silmukkaoppimisen kautta

Kulttuurin muuttumisen polku tulee päätökseen makrotasolla, jolloin se haarautuu joko yksi- tai kaksisilmukkaiseen oppimiseen, tai oppimattomuuteen. Makrotasolla viitataan tässä tapauksessa koko organisaatioon, jolloin näkökulma ei ole kiinni yksilöissä ja heidän välisessä vuorovaikutuksessaan, vaan yksilöistä osittain irrallisessa kokonaisuudessa, joka ei ole vain yksilöiden summa. Crossan ym. (1999, 9) selittää vastaavaa ajatusta seuraavasti: organisaation oppimisessa keskeistä on ajatus oppimisesta, joka ei jää ainoastaan yksilön tasolle, vaan kiteytyy esimerkiksi organisaation systeemeihin, rakenteisiin, strategiaan ja rutiineihin. Tilanteen käsittely menee hukkaan, elleivät merkityksellistämisen aikaansaannokset muutu uudenlaiseksi hyödylliseksi organisaation toiminnaksi, eli organisaation oppimiseksi. Kulttuurin muutosta tapahtuu juuri organisaation oppimisen kautta (Schein & Schein 2017, Hofstede 1991). Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että merkityksellistäminen johtaa usein oppimiseen. Tosin tapahtuva oppiminen on melkein aina yksisilmukkaista oppimista, jossa tapahtuva muutos ei haasta vallitsevia ajattelutapoja, vaan kyse on toimintatapojen muutoksesta. Toimintatavatkin ovat osa kulttuuria (Schein & Schein 2017), joten yksisilmukkaisenkin oppimisen voi mieltää pintapuolisempana kulttuurin muutoksena. Aineistossa oli merkkejä myös kaksisilmukkaisesta oppimisesta, jolla viitataan organisaation ajattelutapojen muutokseen (Argyris & Schön 1996). Kaksisilmukkainen oppiminen on merkittävän kulttuurin muutoksen kannalta keskeistä. Kaksisilmukkaista oppimista vaikuttaisi tapahtuvan ennen kaikkea tilanteen käsittelyn sijaan arvojen käsittelyn yhteydessä, eli tilanteessa, jossa tiettyä aihepiiriä käsitellään useiden eri tilanteen käsittelyjen yhteydessä. Tilanteen käsittely voi myös olla johtamatta organisaation oppimiseen, jolloin tilanteen käsittely menee osittain hukkaan.

Yksi- ja kaksisilmukkaisen oppimisen kannalta on tärkeää erottaa tilanne- ja arvosidonnainen keskustelu. Tilannesidonnainen keskustelu koskee tietyn tilanteen käsittelyä. Arvosidonnainen keskustelu taas koskee tiettyä organisaation toimintaa ohjaavan arvon käsittelyä. Vaikka näitä keskustelujen muotoja ei eksplikoitu mesotason merkityksellistämistä käsittelevissä tuloksissa, voidaan nämä keskustelun muodot nähdä esiintyvän osana sosiaalista merkityksellistämistä. Tiettyä arvoa koskevaa keskustelua vaikutettaisiin lähtökohtaisesti käytävän useiden tilannesidonnaisten keskustelujen yhteydessä, jolloin organisaation ajattelu muuttuu vähitellen näiden tilannesidonnaisten keskustelujen lomassa tapahtuvan arvosidonnaisen keskustelun kautta. Aineiston perusteella tilannesidonnainen keskustelu tuottaa lähes aina korkeintaan yksisilmukkaista oppimista, kun taas arvosidonnainen keskustelu kykenee tuottamaan kaksisilmukkaista oppimista.

Seuraavaksi esiteltävien laajojen aineistolöytöjen lisäksi aineistossa puhutaan muutoksen eritahtisuudesta. Useissa toiminnassa tapahtuvissa muutoksissa on nähtävissä muutoksen eritahtisuutta. Tällöin toiset omaksuvat uuden toimintatavan nopeammin kuin toiset. Muutos voidaan myös toteuttaa tarkoituksella eritahtisesti, joko johtuen yksilöiden vastarinnasta tai olosuhteiden pakosta. Eritahtiseen muutokseen liittyy myös se, että vanhat toimintaan liittyvät ajatukset voivat jäädä kummittelemaan keskusteluihin. Tällöin uutta tapaa haastetaan edelleen keskusteluissa, vaikka se onkin otettu käyttöön.

### *Yksisilmukkainen oppiminen*

Valtaosa haastateltavista puhuu yksisilmukkaisesta oppimisesta. Tällöin organisaation toimintaa saadaan muutettua hyväksi koetulla tavalla, eli sanat johtavat tekoihin. Myös teot ovat linjassa sen kanssa, mitä nousi esille merkityksellistämisen vaiheessa. Aineistosta nousee esiin monenlaista erilaista yksisilmukkaista oppimista. Ensinnäkin jokin organisaation prosessi voi muuttua. Aineistossa prosessimuutoksia ovat seurannan vahvistuminen, tehokkuuden lisääntyminen ja asiakaslähtöisyyden lisääntyminen. Toiseksi organisaation rakenteet voivat muuttua. Aineistossa rakenteiden muutoksia ovat uusi tiimirakenne ja uusi johtoryhmärakenne. Kolmanneksi keskustelun tavat voivat muuttua. Aineistossa mainitaan muutos, jossa nykyään aiempaa sopivampi määrä ihmisiä samankaltaisemmilla tehtävänkuvilla keskustelevat tietyssä tilanteessa. Toinen keskustelun tapojen muutos on yksikön sidosryhmien suuntaan rakentuvan vuoropuhelun lisääminen. Neljänneksi viestinnän tavat voivat muuttua. Aineistossa viestinnän tapojen muutoksia ovat kuntalaislähtöisyyden lisääminen, organisaation tasojen välisen viestinnän lisääminen, sekä toimintatapojen muutokseen johtanut uudenlaisen ohjeistuksen luominen. Tilanteen käsittelystä vaikuttaisi voivan seurata myös yksisilmukkaisen oppimisen sivuvirtoja, jotka eivät kohdistu suoraan ongelman ratkaisuun. Tällöin ongelman ratkaisemisen yrityksestä opitaan jotain odottamatonta, vaikka esimerkiksi varsinainen toiminta palautuisi lopulta tilanteen käsittelyä edeltäneeseen tilaan.

*”Tietysti työntekijät kaipasivat sitä ohjeistusta. Sitä heille tarjottiin. Ja sitten vielä perehdytystäkin annettiin, että tekijät ymmärsivät, mitä täytyisi tehdä. Ja sitä kautta tietysti, kun taas saatiin ne toimintamallit, niin yksilön ajatus on joutunut muokkaantumaan siihen, että näin tämä kuuluu tehdä. Eli on muutettu sitä olemassa olevaa, vahvasti hallitsevaa toimintatapaa.” (H2)*

### *Kaksisilmukkainen oppiminen*

Esille nousi myös vähäistä puhuntaa kaksisilmukkaisesta oppimisesta. Tällöin organisaatiossa tapahtuu suoraa ajattelun muutosta, mikä mahdollistaa merkittävämmän toimintatapojen muutoksen. Aineistossa ilmenneissä kaksisilmukkaisten oppimisen tapauksissa lähes kaikissa oli kyse arvosidonnaisen keskustelun kautta tapahtuneesta ajattelun muutoksesta. Kuitenkin myös tilanteen käsittelyn kautta voi tapahtua ajattelun muutosta. Tilanteen käsittelyn kautta tapahtuvassa uskomusten muutoksessa kyse on siitä, että toimintatapojen uudistamisen myötä alkaa kehittyä muutosta johonkin uskomukseen:

*”Ja ehkä se yksi uskomus, mikä on tullut sen rakenteen kautta, on jotenkin se, että kaikilla on oikeasti niihin asioihin jotain sanottavaa. Siis asiasisällöllisesti tai prosessuaalisesti, että miten tätä kannattaisi viedä.” (H11)*

Suurimmassa osassa arvosidonnaista keskustelua koskevissa tapauksissa lopputuloksena oli kaksisilmukkaista oppimista. Kyse voi olla kahden ristiriitaisen näkökulman välillä tasapainottelussa tapahtuvasta ajattelun muutoksesta. Tällöin eri organisaatiossa käytävissä tilannesidonnaisissa keskusteluissa tapahtuvien arvosidonnaisten keskustelujen kautta ajattelutavat alkavat muuttumaan niin, että ristiriitaisilta vaikuttavia näkökumia opitaan yhdistelemään tarkoituksenmukaisemmin. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi kompromissiratkaisuina, jotka edistävät kahta näkökulmaa samanaikaisesti:

*”Se uskomus on ollut ehkä myös siinä aika vahvasti, että niitä (näkökulmia) ei voida yhteensovittaa, niin kyllä mun mielestä nyt on niin kun alkanut pikkuhiljaa se muutos tulemaan. Että kyllä niitä oikeita valintoja tekemällä, niin niitä voidaan yhteensovittaa.” (H6)*

Kyse voi olla myös kahden ristiriitaisen näkökulman yhdistelyssä tapahtuvan ajattelun muutoksen sijaan yksittäiseen yleisesti vallitsevaan ajattelutapaan liittyvästä merkittävästä muutoksesta, josta seuraa toimintaprosesseihin kohdistuvia merkittäviä muutoksia:

*”Yksi, mikä on tullut tässä vuosien varrella, muutos ajattelussa, on se, että missä vaiheessa odotetaan vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa. Ja missä vaiheessa otetaan se vuorovaikutus siihen, ja kuinka tosissaan myöskin. Mutta se on selkeästi tuotu aikaisemmaksi. Ja silloin se tuo vähän eri tavalla sen, että miten, minkälainen sävy sieltä tulee, ja missä roolissa ne kuntalaiset asiakkaat tässä nähdään.” (H11)*

## *Oppimattomuus*

Monet haastateltavista puhuvat oppimattomuudesta. Vanhoista opituista toimintatavoista on vaikea poisoppia. Organisaation on helppo tyytyä tilaan, jossa asiat toimivat, vaikkakin välttävästi. Oppimattomuus ilmenee kolmella tavalla. Ensinnäkin tavoiteltua muutosta ei välttämättä saada aikaan. Vaikka tavoitellusta muutoksesta käydyissä keskusteluissa tullaan konsensukseen muutoksen tarpeellisuudesta, siitä huolimatta sanat eivät muutu teiksi. Asioista kyllä keskustellaan, mutta keskustelut unohtuvat. Kokouksissa saatetaan käyttää paljonkin aikaa jonkin ongelman käsittelyyn, mutta käsittely ei johda mihinkään toimenpiteisiin. Toiseksi tilanteen käsittely voi johtaa epätarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Tilanteen käsittelyn lopputuloksena voi syntyä löyhä kompromissiratkaisu, jossa syntynyt uusi toiminta ei ole kokonaisuuden kannalta ideaalia. Kolmanneksi toiminta voi muuttua joksikin aikaa, mutta palaa lopulta ennalleen, koska muutos todetaan lopulta epäonnistuneeksi. Tällainen tilanne on kuitenkin omiaan aikaansaamaan edellä mainittuja oppimisen sivuvirtoja.

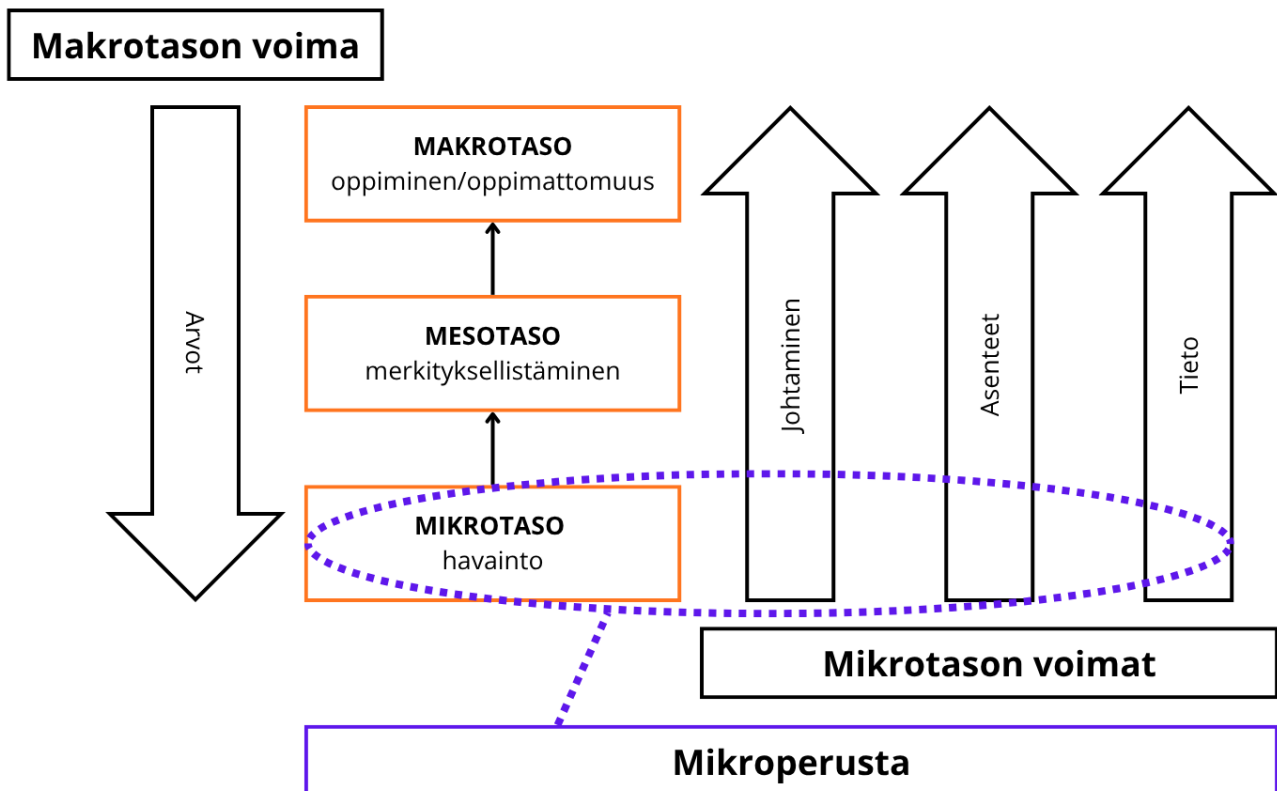
*”Mistä lähdettiin silloin liikkeelle, että ne siilot jotenkin hälvensisivät, niin eihän ne ole mihinkään hälventyneet.” (H3)*

### **4.3 Kulttuurin muuttumisen polku muotoutuu muuttumisen voimien vaikutuksesta**

Aineistosta piirtyy neljä keskeistä organisaatiokulttuurin muuttumisen polun muotoutumiseen vaikuttavaa voimaa (Kuvio 6). Nämä ovat organisaation arvot, johtaminen, asenteet ja tieto. Arvoissa on kyse läpileikkaavista kulttuurin piirteistä, joita haastateltavat tunnistivat omasta organisaatiostaan. Arvot voidaan mieltää tekijöinä, jotka vaikuttavat jokaisen tilanteen käsittelyn taustalla suuntautuen makrotasolta mikrotasolle. Organisaation arvojen lisäksi organisaatiokulttuurin muuttumiseen vaikuttavia voimia ovat johtaminen, asenteet ja tieto. Nämä eroavat arvoista voimana siinä mielessä, että nämä ovat mikrotasolta suuntautuvia pintapuolisempia ja kontekstisidonnaisempia voimia. Tietyn tilanteen käsittelyssä on vaikea vaikuttaa suoraan arvoihin, kun taas johtaminen, asenteet ja tieto ovat voimia, joihin pystytään vaikuttamaan helpommin. Siksi huomion kiinnittäminen niihin on ensiarvoisen tärkeää, jos halutaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin muuttumisen polun haarautumisen suuntaan. Tällöin vaikuttamalla mikrotason voimiin tullaan vaikuttaneeksi epäsuorasti myös arvoihin.

Muuttumisen voimat vaikuttavat muuttumisen polun haarautumisen suuntaan. Mitä muuttumisen polun sisällä tapahtuu, ja kuinka onnistunut muuttumisen polku on, riippuu arvoista, mutta toisaalta myös kulttuurista osittain vapaana olevista seikoista: johtamisesta, asenteista ja tiedosta. Johtamisen, yksilöiden ja tiedon osalta tunnistettiin, milloin voimat ovat muuttumista edistäviä, ja milloin taas muuttumista haittaavia. Toisaalta myös kohdeorganisaation kahdesta keskeisestä arvosta keskusteleisuus vaikutti muuttumista edistävältä, kun taas asiantuntijakeskeisyys muuttumista haittaavalta. Toisaalta aineistossa puhuttiin myös ajan puutteesta muuttumista haittaavana tekijänä, joten senkin rooli on syytä mainita. Ajan puute voi esimerkiksi johtaa tilanteeseen, jossa muutosta vastustetaan, koska ihmiset eivät koe jaksavansa muutoksen läpiviennistä aiheutuvaa lisätyötä.

Muuttumisen voimat eivät synny tyhjästä, vaan ne kumpuavat jostakin. Arvot voidaan nähdä makrotasolta kumpuavana voimana. Arvot ovat organisaation yksilöiden laajasti jakamia ajattelun ja toiminnan tapoja, jolloin ne eivät ole peräisin mikrotasolta, eli yksilöstä. Ne eivät olisi jaettu, jos ne kumpuaisivat yksilöstä. Asenteet, johtaminen ja tieto sen sijaan voidaan nähdä mikrotasolta kumpuavina voimina. Se, miten yksilö asennoituu, ei ole pelkästään kulttuuriin sidottua. Se, miten yksilö johtaa, ei ole pelkästään kulttuuriin sidottua. Ja se, mitä tietoa yksilö esittää ja miten yksilö tietoa esittää, ei ole pelkästään kulttuuriin sidottua. Yksilöiden välillä on eroja. Johtaminen, asenteet ja tieto yhdessä havaitsemisen kanssa muodostavat kulttuurin muuttumisen mikroperustan (vrt. Barney & Felin 2013). Aineistossa juuri nämä seikat ovat niitä, jotka voidaan nähdä kytkeytyvän yksilöistä koostuvaan mikrotasoon.



Kuvio 6. Kulttuurin muuttumisen polku, polkuun vaikuttavat voimat sekä mikroperusta.

#### 4.3.1 Arvot

Aineiston perusteella tutkimuksen kohteena olleen kaupunkiympäristön toimialan organisaatiokulttuurissa korostuu keskustelevuus ja asiantuntijakeskeisyys. Vaikuttaisi siltä, että nämä piirteet ovat niin läpileikkaavia organisaation kulttuurissa, että niistä voidaan puhua arvoina (vrt. Schein & Schein 2017). Keskustelevuus voidaan mieltää kulttuurin muuttumista edistävänä voimana, koska sen voidaan olettaa mahdollistavan moninäkökulmaista merkityksellistämistä. Asiantuntijakeskeisyys voidaan mieltää muuttumista haittaavana voimana, koska sen voidaan olettaa synnyttävän blokkiutunutta tai suoraviivaista merkityksellistämistä, koska asiantuntijakeskeisyyteen kytkeytyy organisaatiossa asiantuntijoiden väliset jännitteet.

*Keskustelevuus.* Lähes kaikki haastateltavat puhuvat keskustelevuudesta keskeisenä arvona. Organisaatiossa ongelmat on tapana ratkaista käymällä laajoja ja osallistavia keskusteluja, joissa tavoitteena on yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Ongelmia kohdattaessa tehdään tilanearviota siitä, vaatiiko kyseinen ongelma kuinka paljon ja kuinka monen osallistujan keskusteluja. Jos

keskusteluille todetaan tarvetta, niin keskustelujen käynnistämisen kynnyks on matalalla. Mahdollisimman moni pyritään ottamaan mukaan näihin keskusteluihin. Keskusteleavuuden korostuminen näkyy käytännössä esimerkiksi siinä, että organisaatiossa järjestetään työpajoja ja ideointitilaisuuksia. Konkreettisissa keskustelutilanteissa keskustelu on vapautunutta: kaikki saavat esittää näkemyksiään matalalla kynnyksellä. Kuitenkaan kaikki eivät hyödynnä tätä mahdollisuutta yhtä paljon.

*”Kyllä tämä mun mielestä on osa meidän organisaatiota. Että kuitenkin ikään kuin nostetaan ongelma esille ja todetaan, että tämä on meidän yhdessä ratkaistava. Ja sitten se prosessoidaan se asia, että miten tämä tekeminen saadaan raiteelle.” (H12)*

*Asiantuntijakeskeisyys.* Valtaosa haastateltavista puhuu asiantuntijakeskeisyydestä keskeisenä arvona. Asiantuntijakeskeisyys tarkoittaa sitä, että organisaatiossa vaikuttaisi korostuvan ajattelu, jossa organisaation kohtamia tilanteita katsotaan korostuneesti oman asiantuntijuuden näkökulmasta, ja pitkälle erikoistunutta asiantuntemusta pidetään korkeassa arvossa. Organisaatiossa uskotaan asiantuntijuuden ja pitkälle erikoistumisen olevan organisaatiolle hyväksi. Asiantuntijakeskeisyyteen linkittyy uskomus siitä, että ongelmia kannattaa pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman matalalla organisaation tasolla, jossa sijaitsee yksityiskohtaista asiantuntemusta. Ongelmia koetaan myös konkreettisesti saatavan ratkaistua hyvin tällä tasolla. Kohdeorganisaatiossa vaikuttaisi korostuvan etenkin insinööriprofession. Tämän seurauksena organisaatiossa korostuu myös mekanistinen maailmankuva. Tässä maailmankuvassa ongelmat nähdään faktisesti mitattavina ja konkreettisina, joihin on löydettävissä yksi oikea ratkaisu. Tällöin korostuu myös faktatiedon arvottaminen korkealle. Tällöin uskomuksia ja tunteita ei huomioida päätöksenteossa, millä voi olla ongelmallisia vaikutuksia. Seurauksena voi olla esimerkiksi liian suoraviivaista päätöksentekoa, jossa ei pysähdytä miettimään erilaisia näkökulmia.

*”Insinööreillä on helpommin siinä ongelmanratkaisussa semmonen oletus, että yksi ainoa oikea ratkaisu on olemassa. Kunhan me vaan löydetään se.” (H3)*

Asiantuntijakeskeisyys vaikuttaisi aikaansaavaan monia hankaluuksia. Keskeinen hankaluus on, että se aiheuttaa jännitteitä eri asiantuntijaryhmien välille, mikä näkyy ennen kaikkea insinöörien ja arkkitehtien suhteessa. Heillä on liian erilaiset ajattelutavat, kieli ja toimintatavat, jolloin yhteisen ymmärryksen muodostaminen organisaation kohtaamien tilanteiden käsittelyssä voi olla vaikeaa. Myös asiantuntijaryhmien sisälle voi syntyä jännitteitä pitkälle edenneen erikoistumisen seurauksena, jolloin asiantuntijaryhmän sisälläkin vallitsee hyvin erilaisia ajattelutapoja. Asiantuntijakeskeisyys

aiheuttaa muitakin hankaluuksia. Se aikaansaa liiallista erikoistumista, joka häiritsee laajojen ongelmien ratkaisua, kun jokainen ongelman ratkaisemiseen osallistuva asiantuntija lähestyy ongelmaa omasta kapeasta näkökulmastaan. Asiantuntijakeskeisyys myös heikentää mahdollisuuksia vapautuneelle ideoiden pallottelulle ja kannanotolle. Kun keskustelu kohdistuu sellaiseen ongelmaan, jossa tietyllä asiantuntijaryhmällä on vahva ymmärrys, voi syntyä tilanteita, jossa koetaan tällä tietyllä asiantuntijaryhmällä olevan vahvempi oikeus ottaa tähän ongelmaan kantaa. Asiantuntijakeskeisyys myös luo ylimielistä ilmapiiriä, jossa uskotaan, että organisaation sisällä sijaitsee paras tietämys tietyistä asiasta.

*”Kun olemme tottuneet katsomaan oman vastuun alueen tai oman substanssin näkökulmasta niin vahvasti niitä asioita, niin tämä ongelma korostuu. Se tuntuu vaikealta se kompromissin tekeminen.” (H6)*

Vain nämä kaksi tekijää esiintyivät aineistossa siinä määrin, että ne voitiin nähdä läpileikkaavina arvoina. Aineistosta nousi esiin monia muitakin piirteitä, mutta alle puolet haastateltavista puhui näistä piirteistä. Lisäksi joidenkin piirteiden osalta haastateltavien välillä oli ristiriitaisuutta. Tästä voisikin päätellä, että näiden vähemmän esiintyneiden piirteiden osalta kyse on enemmänkin organisaation alakulttuureiden piirteistä. Esitellään lyhyesti keskeisiä vähemmän esiintyneitä piirteitä. Ensinnäkin aineistossa oli merkkejä innottomuudesta organisaatiokehittämiseen. Tästä puhui 4 haastateltavaa. Henkilöstöllä on vahva tahtotila priorisoida organisaation ulkopuolelle kohdistuvaa käytännön työtä organisaation sisäisen kehittämistyön sijaan, jolloin organisaation kehittämiseen keskitytään, jos siihen sattuu jäämään aikaa. Asiantuntijat osaavat olla innovatiivisia omassa työssään, mutta eivät halua käyttää tätä innovatiivisuutta organisaatiomuutostilanteisiin. Innottomuus organisaatiokehittämiseen voi linkittyä ennen kaikkea kiireeseen, josta puhui 3 ihmistä. Kiire johtaa vain akuutteihin ongelmiin keskittymiseen. Lisäksi välillä ongelmia joudutaan ratkomaan liian lyhyiden keskustelujen kautta. Toisaalta 3 haastateltavaa puhui organisaatiossa olevasta kehittämismyönteisyydestä ja valmiudesta muutokseen. Aineiston perusteella onkin loppujen lopuksi vaikea sanoa, korostuuko organisaatiossa muutosoptimistisyys vai muutosmyönteisyys.

Aineistossa oli myös merkkejä korrektiuden kulttuurista. Korrektius näkyy keskusteluna, jossa varotaan konflikteja. Varovainen keskustelu voi johtaa esimerkiksi ohuisiin puheenvuoroihin, joihin on vaikea tarttua. Tällaisten keskustelujen lopputuloksena tehdään varovaisia kompromissiratkaisuja.

### 4.3.2 Johtaminen

Johtaminen on voima, joka joko edistää tai haittaa muuttumista. Johtamisen tavat vaihtelevat paljon johtajasta riippuen. Valtaosa haastateltavista puhuu muuttumista edistävästä johtamisesta. Muuttumista edistävällä johtajalla on perinpohjainen ote tekemiseen. Hän on valmis näkemään vaivaa muutosprosessin eteen. Muuttumista edistävässä johtamisessa keskeistä ovat konkreettiset johtamiskäytännöt. Ensinnäkin nämä kohdistuvat merkityksellistämisen tilanteisiin. Näihin tilanteisiin on tärkeä luoda luottamusta rakentava ilmapiiri, jossa ei syyllistetä virheistä. Muuttumista edistävä johtaja on myös tilannetajuinen siinä mielessä, ettei tulehduta keskustelutilannetta sopimattomilla ehdotuksilla. Muuttumista edistävään johtamiseen liittyy keskeisesti myös tavoitteenasettelu. Strategisella ja vuositason tavoitteenasettelulla ja tahtotilan osoittamisella voidaan kohdentaa organisaation muuttumista. Tämä antaa ”selkänöjää” muutoksen tekemiselle ohjaamalla huomiota tarpeellisiin kehityskohteisiin. Kun sanoista siirrytään tekoihin, on muuttumista edistävä johtaja on valmis laittamaan resursseja mahdolliseen muutokseen liittyvään alaisille annettavaan perehdytykseen ja tukeen. Lisäksi on tärkeää nimittää henkilö valvomaan konkreettisen muutoksen edistymistä.

*”Mä käytän sitä luottamusta, se on vähän... mut se on hyvä termi. Se on niinku silloin kun semmonen pystytään rakentamaan, ne puolet ja toiset, niin silloin asiat... Lähtökohtaisesti sujuu.” (H7)*

Valtaosa haastateltavista puhuu myös muuttumista haittaavasta johtamisesta. Muuttumista haittaavaa johtamista voi jaotella kahteen ryhmään. Ensinnäkin muuttumista haittaa johtajuuden puute. Johtajalla on paljon vaikutusvaltaa yhteistyön sujumiseen tiimien välillä ja tiimin sisällä. Johtajan yhteistyökyvyttömyys voi johtaa tilanteeseen, jossa muutoksia on vaikea aikaansaada. Toisaalta myös johtajan epäonnistuminen saamaan alaisensa yhteen keskustelemaan tuottaa vaikeuksia muuttumiselle. Toisaalta vaikka asioista päästäisiin keskustelemaan, voi autenttisuuden ja uskottavuuden puute luoda muuttumisen kannalta epäsuotuisaa ilmapiiriä. Jos ihmisille tulee tunne, ettei johtaja itsekään täysin usko muutokseen, on ihmisiä vaikea motivoida muutoksen äärelle. Viimeisenä johtajan on motivoitava ihmisiään pitkäjänteisesti. Johtaja ei voi olettaa asioiden muuttuvan itsestään. Tämä vie kuitenkin aikaa, eikä johtajalla aina ole aikaa motivointityölle.

*”Kyllähän se vaatii aika paljon sitä motivointia siihen. Ja sitä pitkäjänteisyyttä siinä sen muutoksen viemisessä eteenpäin. Että se meillä varmaan on, mikä helposti*

*ajatellaan, että se riittää, kun ilmoitetaan jostain, että tämä asia muuttuu. Tämä on nyt linjattu.” (H9)*

Muuttumista haittaa johtajuuden puutteen ohella systemaattisuuden puute. Johtaja voi epäonnistua selkeiden tavoitteiden asettamisessa, jatkosuunnittelussa sekä seurannassa. Aiheesta käyty perinpohjainen keskustelu voi valua hukkaan, jos ei muutoksen jatkosuunnittelua, resurssien varausta tai aikataulutusta ei tehdä huolellisesti. Myös vastuiden jääminen epäselväksi voi haitata muuttumista. Systemaattisuuden puutteeseen liittyy myös puutteellinen ymmärrys organisaation lattiataason toiminnasta.

### **4.3.3 Asenteet**

Myös asenteet toimivat voimana, joka edistää tai haittaa muuttumista. Valtaosa haastateltavista puhuu muuttumista edistävästä asenteesta. Aktiivisesti asennoituneita ihmisiä löytyy. Tällaiset ihmiset ovat niin sanotusti ”kaupungilla töissä”, eivätkä niinkään tiettyssä tehtävässä. He nauttivat vaikeista asioista ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. He ovat kehitysmuoniteisiä ja ennakkoluulottomia. Aktiiviset ihmiset ovat kuitenkin niukka resurssi. He edustavat pientä vähemmistöä henkilöstöstä.

Aktiiviset yksilöt kykenevät saamaan muutosta aikaan. Tämä johtuu siitä, että heillä on uskallusta haastaa vallitsevia toimintatapoja. Joskus muutoksen käynnistävänä vihje voi olla nimenomaan peräisin aktiivisen ihmisen tekemän havainnon kautta syntyvästä ehdotuksesta. Erityisen otolliset olosuhteet muutoksen aikaansaamiseksi syntyvät silloin, jos tiettyyn tilanteen käsittelyyn kytkeytyy sekä aktiivinen alainen, että aktiivinen johtaja. Tällöin muutos on luontevaa saada aikaan. Joskus tämä voi tapahtua niin, että kehitysinto tarttuu alaisesta johtajaan:

*”Kyllä se vaan... Kun mä olen tällöinen kehitysintoilija, tarttuu sitten tuohon kymmenen vuotta vanhempaan esimieheenkin.” (H8)*

Aktiivisesti asennoituneiden yksilöiden vastuunkannosta johtuen joskus organisaatiossa voi käydä niin, että kehittyy juuri tähän aktiivisesti asennoituneeseen yksilöön ja hänen ylimääräiseen vastuunkantaansa sidottu kulttuurillinen tapa. Tämä kuvastaakin hyvin aktiivisesti asennoituneiden yksilöiden rajallisia vaikutusmahdollisuuksia. Koska kyse on lopulta suuren työntekijämässän sekaan sattuneista yksittäisistä henkilöistä, on heidän vaikeaa edistää laajempaa organisaatiomuutosta. Ja

koska aktiivisesti asennoituneet yksilöt ovat vastuuntuntoisia, heille kasautuu helposti tarpeettoman paljon työtehtäviä, jolloin vaarana on aktiivisesti asennoituneiden yksilöiden ylikuormittuminen.

Tyypillisesti organisaation uudet jäsenet edustavat tätä aktiivisesti asennoituneiden yksilöiden ryhmää. Uusilla ihmisillä voi olla vielä tarpeeksi energiaa ajaa muutosta pontevasti. He näkevät vaivaa puskeakseen oikeat sanat ulos ja vielä muuttaakseen sanat teoiksi. Uudet ihmiset voivat myös nähdä asioita eri valossa, kuin organisaation vallitsevan kulttuurin omaksuneet henkilöt, jolloin jokin aiemmin piiloon jäänyt ongelma saa tilaisuuden nousta esiin.

*”Että kyllä tässä aika pitkälti pohjalla on just se, että siellä oli yksi kaveri, joka vähän uusin silmin rupesi katsomaan sitä juttua ja joka on kasvanut tässä digiympäristössä.”*  
(H9)

Valtaosa haastateltavista puhuu muuttumista haittaavista asenteista. Keskeisiä muutosta haittaava asenteita ovat muutospessimismi ja mukavuudenhaluisuus. Muutospessimismissä keskeistä on, ettei muutosta pidetä tarpeellisena, vaan sen pelätään heikentävän omaa asemaa, lisäävän vastuuta tai aiheuttavan muita ongelmia. Mukavuudenhaluisuudessa kyse on siitä, että halutaan toimia tavoilla, jotka tekevät omasta työskentelystä mahdollisimman vaivatonta. Tällöin ihminen keskittyy tiukasti omiin varsinaisiin tehtäviinsä, eikä halua tehdä ylimääräistä. Ihminen voi kokea saavansa omassa työssään ongelmia mielekkäästi ratkaistua, jolloin hän ei jaksaa innostua organisaation ongelmien ratkaisemisesta. Vallitsevaan tilaan ollaan loppujen lopuksi sen verran tyytyväisiä, ettei ihmisellä ole intoa tehdä ylimääräistä vallitsevan tilan muuttamiseksi. Mukavuudenhaluisuuteen voi myös liittyä haluttomuus yhteisiin keskusteluihin ja empatian puute. Muutosta haittaavasti asennoituneita yksilöitä koetaan välillä olevan liikaa muutoksen aikaansaamiseksi. Lisäksi muutosta haittaavasti asennoituneet yksilöt koetaan sopimattomiksi ottamaan vastuuta kehittämistä koskevista tehtävistä.

*”Ja sitten joku voi olla persoonana sellainen, että on varsin tyytyväinen olevaan tilaan. Ja ei ole mitään hinkua hamuta hommia yhtään enempää.”* (H12)

#### 4.3.4 Tieto

Viimeisenä tieto toimii voimana, joka edistää tai haittaa muuttumista. Valtaosa haastateltavista puhuu tiedosta muuttumista edistävänä voimana. Tieto voi edistää muutosta joko muutoksen käynnistyessä tai sen ollessa käynnissä. Muutoksen käynnistyessä muutosta edistää asioiden perustelevinen hyvin, ja asioiden perustelevinen todennettavissa olevilla faktoilla. Tällöin muutosehdotus saa todennäköisesti laajan tuen ihmisiltä. Jos ei todennettavissa olevia faktoja ole tarjolla, muutoksen tueksi olisi hyvä olla tarjolla vähintään arvioita ja ennusteita. Muutokseen kytkeytyvä tieto pitäisi pystyä viestimään selkeästi ja näkyvästi.

Muutoksen ollessa käynnissä keskeistä on tiedon kerääminen ja tarjoaminen muutoksesta. Tapoja on helpointa saada muutettua, jos uuden tavan käytöstä saadaan positiivisia kokemuksia. Parhaiten tapoja saadaan muutettua, jos pystytään näyttämään toteen uudistuksen hyödyt laittamalla uusi ja vanha tapa rinnakkain. Tällöin tiedon avulla saadaan osoitettua uudistukseen liittyvät pelot turhiksi. Myös jos ihminen huomaa uuden tavan helpottavan työtään, tulee uusi tapa helposti hyväksytyksi. Onnistumisten aikaansaaminen ja niistä viestiminen aikaisessa vaiheessa muutosta on tärkeää, jotta ihmisille saadaan toivoa ja uskoa muutosta kohtaan. Muutoksen aikaansaamista voi tukea myös se, että palataan tarkastelemaan aiempia onnistumisia ja iloitaan niistä. Tämä antaa motivaatiota myös uuteen uudistamiseen.

*”Ja sitten se oli tietenkin siinä mielessä hyvä, että sitten kun pystyttiin niin kuin laittamaan rinnakkain, että nämä pari tyyppiä, ketkä teki uudelleen, niin teki moninkertaisen määrän niitä toimituksia verrattuna niihin, ketkä teki vanhalla. Niin se oli vähän sellainen niin kuin... ei siinä sitten kehdannut monet sitten oikein jossain vaiheessa enää sanoa mitään.” (H9)*

Valtaosa haastateltavista puhuu tiedosta muuttumista haittaavana voimana. Tällöin kyse ei usein ole oikeastaan tiedosta, vaan sen puutteesta. Kaikesta organisaation toiminnasta ei ole tietoa saatavilla, jolloin joudutaan arvailemaan. Myös muutokseen voi liittyä paljon epävarmuutta koskien muutoksen seurauksia. Tulevaisuutta ei voida tietää, jolloin mennään asiantuntija-arvioiden ja ennusteiden varassa. Myös tiedon puute muutoksen sisällöstä voi aiheuttaa ongelmia, jos ihmisille ei ole selvää, mitä muutoksella tavoitellaan, on muutoksesta vaikea innostua. Tiedon puutteen ratkaisemiseen auttaa esimerkiksi keskustelu. Tiedon puutteen ohella tieto voi haitata muuttumista, jos sitä on liikaa. Näkökulmien ja erilaisten tunteiden tulva voi johtaa siihen, että tilanteen kannalta olennaisia asioita on vaikea hahmottaa ja hahmottamiseen kuluu paljon aikaa.

Etenkin tiedon puutteeseen linkittyy hämmäisyys. Tällöin tilanteesta syntyvät tulkinnat ovat muodostuneet puutteellisin tiedoin. Tietoa voi myös synnyttää kirkkaan pohdinnan kautta. Tieto voi tällöin olla puutteellista, jos pohdintaa ei ole käyty niin pitkälle kuin olisi mahdollista. Hämmäisyys ei aina ratkea keskustelulla ja kirkkaalla pohdinnallakaan. Vaikka keskusteltaisiin paljon, tuntuma kirkkaasta kokonaiskuvasta voi jäädä saavuttamatta. Hämmäisyydestä seuraa monia hankaluuksia. Jos ongelman hahmottaminen on hämmäistä, saatetaan ratkaisukeinojen pohtimiseen siirtyä ennen kuin ongelmaa ymmärretään täysin. Lisäksi yksilöiden erilaiset ajattelutavat pääsevät korostumaan, jolloin vain osa päätyy uskomaan uudistukseen, kun osa taas ei. Hämmäisyyden vallitessa valintatilannekin on pulmallinen. Jos ei ole selkeää ratkaisua, ja kaikki ratkaisuvaihtoehdot sisältävät omia haasteellisuuksiaan ja epäloogisuuksiaan, joudutaan päätös tekemään ilman varmuutta päätöksen oikeellisuudesta. Voidaankin päätyä toimimaan ”mututiedon” varassa, vaikka organisaatiossa äänenlausutusti pyritäänkin tietopohjaiseen päätöksentekoon:

*”Vaikka me halutaan olla asiaorganisaatio ja siihen pyritään ja pitäisi olla faktista ja mitattavaa, niin silti se mutuhan puskee sieltä niissä arjen tilanteissa.” (H5)*

# 5 KESKUSTELU

## 5.1 Muuttumisen polku haaraumiseen, sekä sen haarautumisen suuntaan vaikuttavat voimat kokonaisuutena

Alussa esitettiin, että tutkimus täyttää ensisijaisesti Kressmannin ja Mueller-Seegerin (2025, 5-19) esittämän tutkimusaukon koskien tarvetta kehittää mikro-makro-vuorovaikutuksen huomioiva kulttuurin muutoksen malli, jonka kautta olisi tarkoitus lisätä ymmärrystä Schneiderin ym. (2017, 476) tunnistamiin tutkimusaukkoihin koskien vähäistä ymmärrystä kulttuurin luonnollisesta muuttumisesta ajan kanssa, sekä sitä, miten organisaatiota voidaan muuttaa tällaisessa luonnollisen muuttumisen kontekstissa. Tutkimus vastaa Kressmannin ja Mueller-Seegerin esittämään tarpeeseen kehittämällä mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan kulttuurin muuttumisen polkumallin. Empiirisen polkumallin suhdetta teoreettiseen malliin esitellään alempana. Samalla polkumalli ja muuttumiseen vaikuttavat voimat lisäävät ymmärrystä kulttuurin luonnollisesta muuttumisesta sekä konkreettisista tavoista muuttaa organisaatiota luonnollisen muuttumisen kontekstissa. Kulttuurin luonnollinen muuttuminen vaikuttaisi tapahtuvan polkumallin logiikan mukaisesti. Tällöin organisaatiota voidaan muuttaa johtamisen, asenteiden, tiedon sekä alustojen ja raamittajien kautta.

Toissijaisesti tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin lisätä ymmärrystä koskien merkityksellistämisen ja oppimisen yhtäaikaista olemassaoloa (vrt. Dwyer & Hardy 2016, 59) sekä näiden välistä suhdetta (vrt. Dwyer & Hardy 2016, 59). Tutkimus vahvistaa ymmärrystä merkityksellistämisen ja oppimisen yhtäaikaisesta olemassaolosta ja tuo uutta ymmärrystä niiden suhteesta. Tutkimus vahvistaa ymmärrystä niiden yhtäaikaisesta olemassaolosta tunnistamalla merkityksellistämisen ilmenevän organisaation mesotasolla ja oppimisen ilmenevän organisaation makrotasolla. Vaikka tutkimus ei varsinaisesti tunnista merkityksellistämistä ja oppimista kirjallisuuden tunnistamassa mielessä päällekkäisiksi ja jännitteisiksi prosesseiksi (vrt. Colville 2014, Choo 2001), ovat ne kuitenkin päällekkäisiä organisaation tarkastelun tasojen näkökulmasta. Voidaan ajatella, että organisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä useita makrotasoisia organisaation oppimisen prosesseja, kun taas mesotasolla on samanaikaisesti käynnissä useita merkityksellistämisen prosesseja. Tutkimus myös vahvistaa ymmärrystä tunnistamalla ne peräkkäisiksi ja toisiaan tukeviksi prosesseiksi, jossa merkityksellistäminen edeltää oppimista. Tämä vastaa yhtä keskeisistä kirjallisuuden näkökulmista silmukkaoppimisen ja merkityksellistämisen suhteeseen (esim. Dwyer & Hardy 2016, Choo 2001). Tämä näkökulma vaikutti heijastelevan

todellisuutta: ensin pitää merkityksellistää, että voidaan oppia. Polkumallissa merkityksellistämistä seuraa joko yksi- tai kaksisilmukkaista oppimista, tai sitten oppimattomuutta.

Tutkimus tuo uutta ymmärrystä merkityksellistämisen ja oppimisen suhteesta tunnistamalla, että tilannesidonnaisessa keskustelussa tapahtuva merkityksellistäminen aikaansaa yksisilmukkaista oppimista, kun taas arvosidonnaisessa reflektiivisessä keskustelussa tapahtuva merkityksellistäminen aikaansaa kaksisilmukkaista oppimista. Keskeinen lisäarvo, mitä kirjallisuuden perusteella oppimisen näkökulman lisääminen merkityksellistämiseen tuo, on huomion ohjaaminen reflektion rooliin organisaatioiden tarkoituksenmukaisessa toiminnassa (Schwandt 2005, 176–189; Colville ym. 2014, 228). Reflektion huomioiminen on tärkeää, koska se mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista (Argyris & Schön 1996, 28). Empiiriset tulokset eivät anna selkeää kuvaa siitä, mikä on reflektion rooli organisaation toiminnassa. Moninäkökulmainen keskustelu nähdään keskeisenä seikkana, mutta tämä ei välttämättä tarkoita reflektiivistä keskustelua. Kuitenkin arvosidonnainen keskustelu voidaan vähintäänkin nähdä reflektiona.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tutkimus ottaa kantaa merkityksellistämisen ja reflektion suhdetta koskevaan keskusteluun osoittamalla, että reflektiivinen arvosidonnainen keskustelu mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista, johon ei olisi ollut mahdollista kohdistaa huomiota pelkässä merkityksellistämisen viitekehyksessä. Tutkimus ottaa myös laajemmin kantaa suunnittelun ja toiminnan suhdetta koskevaan keskusteluun. Tutkimus on eri mieltä Weickin (1995, 55) kanssa siitä, että toiminnan korostaminen suunnittelun sijaan selittäisi organisaatioiden menestystä. Juuri perusteellinen suunnittelu keskustelujen muodossa vaikuttaisi mahdollistavan kulttuurin muutosta. Kulttuurin muutos taas on välttämätöntä organisaation menestyksen kannalta (Dong 2023, 118). On tärkeää yhdistää organisaation oppimisen näkökulma merkityksellistämisen näkökulmaan, jotta merkityksellistämisen näkökulman arvokkaat elementit saadaan hyötykäyttöön ilman, että unohdetaan perusteellisen keskustelun ja reflektion arvoa.

Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä koskien organisaation oppimisen näkökulmaa organisaatiokulttuuriin (vrt. Dong 2023, 121). Tutkimus tuo uutta ymmärrystä organisaation oppimisen ja organisaatiokulttuurin suhteesta etenkin teorian ja empirian vuoropuhelun näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että ottamalla teoreettiseksi näkökulmaksi Argyriksen ja Schönin (1996) silmukkaoppimisen mallin kytkennän Scheinin & Scheinin (2017) kulttuurin kolmitasoiseen malliin, voidaan huomio kohdentaa luontevasti organisaatiossa tapahtuvan tiedonkäsittelyn kautta syntyvään kulttuurin muutokseen. Tällöin silmukkaoppiminen toimii niin sanotusti muuntajana

merkityksellistämisen ja kulttuurin muutoksen välillä. Tutkimus myös vahvistaa ajatusta siitä, että organisaatiokulttuurin muutoksessa on kyse organisaation oppimisesta (vrt. Schein & Schein 2017).

Alussa myös mainittiin, että tutkimus tuottaa kokonaisvaltaisen näkökulman organisaatiokulttuurin muuttumiseen yhdistämällä muuttumisen prosessin ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun. Tutkimus onnistui myös tässä. Tutkimuksen perusteella avain kulttuurin muuttamiseen ei löydy suoraan makrotasoiseen kulttuuriin katsomalla, vaan ensin pitää kiinnittää huomiota kulttuurin muuttumisen mikroperustaan, ja sitten merkityksellistämisen alustoihin ja raamittajiin. Makrotasoiseen kulttuurin ei voida vaikuttaa suoraan, vaan siihen vaikutetaan kohdistamalla toimenpiteitä mikroperustan tekijöihin. Ennen kaikkea näihin vaikuttamalla vaikutetaan organisaatiossa kulttuurin muuttumisen polkujen haarautumisen suuntaan. Mikrotasolta kumpuavan johtamisen osalta on tärkeää kiinnittää huomiota myös johtajan tekemiin valintoihin koskien merkityksellistämisen alustoja ja raamittajia. Johtaminen, asenteet, tieto sekä alustat ja raamittajat ovat tutkimuksen perusteella olennaisimpia kulttuurin muuttamisen työkaluja. Lisäksi mikrotasoisien voimien ohella myös alustat ja raamittajat voidaan nähdä muuttumista edistävinä ja haittaavina tekijöinä. Oikein käytettynä alustat ja raamittajat edistävät muuttumista, mutta väärin käytettynä ne haittaavat sitä.

#### *Teoreettisen ja empiirisen mallin vertailua*

Viitekehyksessä kuvasin kulttuurin muuttumisen mikro-makro-mekanismiin, joka koostui merkityksellistämisestä ja silmukkaoppimisesta. Tuloksissa esittelin kulttuurin muuttumisen polun ja sen haaraumat mekanismina, jonka kautta kulttuuri muuttuu. Tarkastellaan, millä tavoin nämä kaksi näkökulmaa, teoreettinen ja empiirinen, toisaalta vastaavat ja toisaalta eroavat toisistaan. Aloitetaan tarkastelemalla merkityksellistämisen osuutta.

Weick (2005, 414) kuvaa merkityksellistämisen prosessin koostuvan 1. muutoksesta (havaitaan poikkeama), 2. todellisuuden luomisesta (järjestyksen luomista epäjärjestyksen keskelle, eli uskottavan tarinan muodostamisen käynnistäminen), 3. valinnasta (uskottavan tarinan muodostaminen), sekä 4. säilyttämisestä (tarinan lujittaminen osaksi uutta toimintaa ja tulkintakehyyksiä). Voidaan sanoa, että jokainen näistä vaiheesta on mahdollista löytää empiirisestä mallista. Vihjeen havaitseminen vastaa vaihetta 1, alustojen ja raamittajien valinta, sekä merkityksellistäminen moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti tai suoraviivaisesti vastaa vaihetta 2, merkityksellistämisen aikaansaannokset vastaavat vaihetta 3, kun taas makrotason toiminta vastaa

vaihetta 4. Empiirinen malli kuitenkin täydentää tätä prosessia kuvaamalla jokaiseen vaiheeseen liittyviä polun haaraumia.

Weick (2005, 1995) kuvaa myös merkityksellistämisen seitsemän keskeistä ominaisuutta, joita ovat sosiaalisuus, identiteetin rakentaminen, retrospektiivisyys, ajattelu toimimalla, jatkuvuus, vihjeiden keskeisyys, sekä uskottavuus. Empiirisissä tuloksissa on selviä merkkejä kaikista muista piirteistä, paitsi identiteetin rakentamisesta. Identiteettiäkin tosin sivuttiin tuloksissa, mutta sen rooli ei ollut millään tapaa verrattavissa identiteetin merkittävyyteen Weickin ajattelussa. Identiteetin rakentamisen puuttumista voi selittää sillä, että empiria keskittyi sosiaaliseen merkityksellistämiseen, jossa identiteeteillä voi nähdä olevan teoreettisesti tarkasteltuna merkittävä taustarooli, mutta tämä taustarooli ei tule ääneenlausutuksi puhuttaessa sosiaalisesta prosessista. Jos empiria olisi keskittynyt enemmän yksilön merkityksellistämiseen, olisi identiteetin rooli todennäköisesti tullut tunnistetuksi. Erityisesti merkityksellistämisen ominaisuuksista sosiaalisuus, vihjeiden keskeisyys ja uskottavuus vaikuttivat korostuvan. Se, että kuusi piirrettä seitsemästä Weickin listaamasta piirteestä nousi esiin empiirisestä aineistosta, kertoo siitä, että Weickin merkityksellistämisen teorialla on selitysvoimaa todellisten organisaatioiden tiedonkäsittelyn tarkasteluun.

Vaikka empiirisessäkin mallissa voidaan selvästi sanoa olevan kyse samasta ilmiöstä, kuin merkityksellistämässä, kohdistaa empiirinen malli huomion merkityksellistämiseen liittyviin moninaiisiin taitekohtiin, jotka ovat kriittisiä sen kannalta, millaisia aikaansaannoksia merkityksellistämällä lopulta on. Havaitsemisen osalta Weick kuvaa syvällisesti vihjeen havaitsemista ja sen merkitystä merkityksellistämisen kannalta. Polkumalli taas kuvaa havaitsemista vähemmän syvällisesti, mutta kykenee tunnistamaan havaitsemisen eri muotoja, jotka vaikuttavat merkityksellistämiseen mesotasolla. Weick kuvaa uskottavan tarinan muodostamisen prosessia yksityiskohtaisesti seitsemän keskeisen ominaisuuden ohjaamana prosessina. Polkumalli taas vie tässä kohtaa huomion alustoihin ja raamittajiin konkreettisina valintoina, jotka vaikuttavat merkityksellistämiseen. Lisäksi polkumalli tunnistaa, että merkityksellistäminen voi olla moninäkökulmaista, blokkiutunutta tai suoraviivaista, mikä vaikuttaa merkityksellistämisen aikaansaannoksiin. Weick kuvaa uskottavan tarinan muodostamisesta seuraavan uskottavan tarinan mukaista toimintaa ja tulkinnan kehyksiä. Polkumalli taas vie huomion toiminnan tarkempaan sisältöön hyödyntämällä merkityksellistämisen teorian lisäksi silmukkaoppimisen teoriaa.

Merkityksellistämisen näkökulmaa täydennetään tutkimuksessa silmukkaoppimisen näkökulmalla, koska merkityksellistäminen yksinään ei huomioi organisaation oppimisen eri muotoja. Jos organisaatiokulttuurin muuttumista tarkasteltaisiin vain merkityksellistämisen prosessin kautta, ei

päästäisi syventymään eri tasoiseen muuttumiseen, eli yksi- ja kaksisilmukkaiseen oppimiseen, joiden hahmottaminen on kulttuurin muuttumisen kannalta tärkeää, jotta erotetaan kulttuurin pintapuolinen muutos kulttuurin ytimen muutoksesta. Silmukkaoppimisen teorian liittäminen osaksi merkityksellistämisen teoriaa osoittautui erityisen arvokkaaksi tässä tutkimuksessa, koska tutkimus kykeni paikallistamaan myös harvinaisempaa kaksisilmukkaista oppimista tyypillisemmän yksisilmukkaisten oppimisen lisäksi.

Muuttumisen polku haarautuu tiettyyn suuntaan muuttumista edistävien tai haittaavien voimien vaikutuksesta. Tarkastellaan lyhyesti tarkemmin muuttumisen polun muotoutumisen suhdetta näihin voimiin. Mikrotasolla voidaan ajatella korostuvan arvojen, asenteiden ja tiedon rooli muuttumisen polun haarautumisen suunnassa. Lähtökohta on, että jokainen voima vaikuttaa jokaisella toiminnan tasolla, mutta eri painotuksin. Sisäisten ja ulkoisten vihjeiden huomaaminen, sekä vihjeen havaitseminen voimallisesti tai vähitellen riippuu ennen kaikkea siitä, millaista tietoa ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä on saatavilla. Havainto ei ole mahdollinen ilman tietomassaa, josta havainto poimitaan. Mesotasolla voidaan ajatella johtamisen korostuvan. Johtajalla on keskeinen rooli alustojen ja raamittajien valinnassa, joilla taas on merkittävä vaikutus merkityksellistämisen ympärillä käytyjen keskustelujen sisältöön. Makrotasolla taas voidaan ajatella asenteiden korostuvan. Jos riittävän moni yksilö esimerkiksi asennoituu muutokseen negatiivisesti, on keskustelua vaikea kääntää keskustelujen kanssa linjassa olevaksi toiminnaksi. Tällöin sanat eivät välttämättä muutu teoiksi, koska keskustelu ei ole johtanut yksilöiden ajattelun muutokseen. Taas jos riittävän moni asennoituu muutokseen positiivisesti, kääntyvät keskustelut niiden kanssa linjassa olevaksi toiminnaksi melko vaivattomasti.

### *Kulttuurin muuttumisen polku, sekä toimintatapojen maantiet ja ajattelutapojen valtatie*

Tutkimuksessa on puhuttu kulttuurin muuttumisen polusta ja sen haaraamista. Kulttuurin muuttumisen polun metaforaa voi laajentaa kuvaamalla koko organisaatiokulttuuria tiemetaforan kautta. Tämän tiemetaforan arvo on siinä, että se luo tavan tarkastella kulttuurin muuttumista maanläheisemmästä näkökulmasta. Tietyn organisaation kulttuurin voidaan nähdä koostuvan useista ajattelutapojen valtateista, ja niistä haarautuvista vielä useammista toimintatapojen maanteista.

Vihje havaitaan näiden olemassa olevien maanteiden ja valtateiden kautta. Vihjeen havaitsemisen myötä kulttuurin muuttumisen polku alkaa muotoutumaan. Polku haarautuu valtatieltä tai maantieltä, ja muuttumisen voimien vaikutuksesta se muotoutuu tiettyyn suuntaan. Jos polku johtaa toimintatapojen muutokseen, tällöin uuteen suuntaan maantieltä haarautunut polku lujittuu uudeksi

maantiekseksi korvaten aiemman maantien, jolloin seuraavat havainnot tehdään tämän uuden maantien kautta. Jos polku johtaa ajattelutapojen muutokseen, tällöin uuteen suuntaan maantieltä haarautunut polku lujittuu ajattelutapojen valtatieksi, josta voi haarautua uusia toimintatapojen maanteitä. Tilanteen käsittely voi myös mennä metsään, jolloin polku ei lujitu valta- eikä maantiekseksi, vaan aiempi tie jää toimintaan. Vaikka tällöin polku ei johdakaan uuteen ajatteluun tai toimintaan, se on silti olemassa, sillä muutokseen johtamattoman tilanteen käsittelynkin voi nähdä jättävän pienimuotoisen jäljen organisaatiokulttuuriin.

Kulttuurin muuttumisen polun muotoutumiseen vaikuttavat voimat voidaan nähdä maastossa olevina elementteinä, jotka joko haittaavat polun muotoutumista tarkoituksenmukaiseen suuntaan tai edistävät sitä. Kiteytetysti voidaan ajatella, että organisaation kulttuuri on valtateitä ja niistä haarautuvia maanteitä tietyssä hetkessä, kun taas kulttuurin muuttuminen on sitä, kun ajallisesta näkökulmasta näistä teistä alkaa haarautumaan erilaisia polkuja, joista osa lujittuu uusiksi maanteiksi ja valtateiksi. Kulttuurin muuttumattomuudesta taas kertoo se, kun osa näistä poluista jää pelkiksi poluiksi, jotka eivät johda mihinkään.

## **5.2 Keskustelua kulttuurin muuttumisen polusta**

### **5.2.1 Tilanteen havaitseminen**

Organisaatio on havaintoihin reagoiva toimija. Organisaatiossa syntyy toimintaa, kun organisaation jäsenet tekevät havaintoja, ja toimivat joko yksin tai yhdessä näihin havaintoihin reagoiden. Havainnot tehdään vihjeiden pohjalta. Vihjeitä tulee monesta suunnasta: organisaation sisältä, organisaation yläpuolelta, organisaation alapuolelta sekä organisaation sivulta. Osa havaituista vihjeistä on pakottavampia ja kriittisempiä kuin toiset. Osa vihjeistä taas monitulkintaisempia kuin toiset. Vihjeiden ja niiden havaitsemisen kenttä on tutkimuksen perusteella hyvin rikas.

Tutkimuksen löydökset ja kirjallisuudessa esitetyt ajatukset koskien vihjeitä ja niiden havaitsemista vastaavat monilta osin toisiaan. Kirjallisuus esittää vihjeiden olevan merkityksellistämisen alkupiste (Marshall 2016, 220), joiden kautta alkaa syntyä laajempaa käsitystä siitä, mitä on tapahtumassa, ja joissa olennaista on niiden kyky synnyttää toimintaa (Weick 1995, 50-54). Tutkimuksen perusteella vihjeet toimivat merkityksellistämisen käynnistäjänä, ja taas tämän kautta syntyy lopulta toimintaa. Kirjallisuus puhuu myös siitä, että vihjeitä poimitaan ympäristöstä melko jatkuvasti, johtuen siitä,

että yksilöt kohtaavat häiriötilanteita, joissa todellisuus ei vastaa heidän odotuksiaan (Weick 1995, 43-47). Tutkimus ei suoraan ota kantaa vihjeiden poiminnan määrään, mutta sen perusteella, kuinka moninainen määrä vihjeitä tutkimuksesta nousee esille, voisi päätellä, että vihjeiden poiminta on kohdeorganisaatioissa arkipäivää.

Tutkimuksen perusteella vihjeissä on myös monesti kyse häiriötilanteesta, jossa todellisuus ei vastaa odotuksia. Joissakin tilanteissa tämä on selkeästi nähtävissä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa saadaan kriittistä asiakaspalautetta, johon aletaan reagoimaan, on kyse siitä, ettei todellisuus enää vastaa odotuksia. Toisaalta jos esimerkiksi uudessa kaupungin tasolta tulevassa strategiassa on mukana jotain, mikä saa organisaation reagoimaan, ei ole aivan selvää, onko kyse häiriötilanteesta, jossa todellisuus ei vastaisi odotuksia. Voihan olla, että strategiamuutos ei ole mitenkään odottamaton häiriö, mutta strategiamuutoksen tarjoama vihje vain tekee organisaation riittävän tietoiseksi todellisuudesta käynnistääkseen merkityksellistämisen prosessin. Voidaankin sanoa, ettei tutkimuksessa tunnistetuissa vihjeissä ole yksiselitteisesti kyse vain häiriötilanteista, joissa todellisuus ei enää vastaa odotuksia.

Voidaan sanoa, että organisaatio on tietyllä tapaa havaitsemiensa vihjeiden armoilla. Kun jokin vihje havaitaan, sen pohjalta merkityksellistetään ja toimitaan. Organisaatio ei kuitenkaan pääse vapaasti valitsemaan niitä vihjeitä, jotka se päätyy havaitsemaan, vaan tämä on sidottua organisaation yksilöihin. Vihjeet ovat merkityksellistäjälle tuttuja elementtejä sisältäviä siemeniä (Weick 1995, 50), eli vain se tulee havaituksi, mikä on jollain tapaa tuttua tietylle yksilölle. Tähän ajatukseen voidaan kytkeä ajatus absorptiivisesta kapasiteetista, joka viittaa kykyyn hyödyntää ulkopuolista tietoa, joka pohjaa aiempaan ulkopuolista tietoa koskevaan tietoon (Cohen & Levinthal 1990, 128). Voidaan sanoa, että se mikä tulee organisaatioissa havaituksi, riippuu organisaation yksilöiden kautta syntyvästä absorptiivisesta kapasiteetista. Korkea absorptiivinen kapasiteetti saattaisi mahdollistaa laajemman näkökentän koskien vihjeitä, kun taas matala absorptiivinen kapasiteetti saattaisi kaventaa näkökenttää. On vaikea sanoa, kuinka laaja näkökenttä tutkimuksen kohdeorganisaation jäsenillä on, koska aineisto ei ota kantaa siihen, kuinka paljon huomataan ja kuinka paljon jää huomaamatta. Aineisto ainoastaan antaa viitteitä siitä, ettei kaikkea huomata, mitä käsitellään lisää tuonnempana.

Tutkimus nosti esiin kaksi vihjeisiin linkittyvää piirrettä: vihjeet voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Schein (1984, 9) puhuu kahdesta merkittävästä jokaisen organisaation kohtaamasta ongelmakokonaisuudesta: ryhmän selviytymistä koskevista ongelmista sekä ryhmän kykyä toimia ryhmänä koskevista ongelmista. Voidaan sanoa, että sisäiset vihjeet koskevat ongelmia, jotka koskettavat ryhmän kykyä toimia ryhmänä. Ulkoisten vihjeiden voidaan taas sanoa koskevan

ongelmia, jotka koskettavat ryhmän selviytymistä. Ei ole yllättävää, että vihjeet jaottuvat koskemaan juuri näitä kahta merkittävää ongelmakokonaisuutta. Onhan ongelmien havaitsemisessa kyse juuri vihjeiden havaitsemisesta. Molemmilla vihjeillä on tutkimuksen perusteella arvokas roolinsa organisaation merkityksellistämiseksi ja muutokselle, koska molempia havaitaan paljon.

Ulkoisten vihjeiden havaitseminen on siinä mielessä helpompaa ja myös merkittävämpää, että ulkoapäin tulevat vihjeet sisältävät välillä organisaatiolle annettuna tulevaa sisältöä. Kyse voi olla esimerkiksi lakimuutoksesta, joka pakottaa organisaation merkityksellistämään ja muuttumaan. Sen sijaan kaikki tutkimuksen sisäiset vihjeet olivat vihjeitä, jotka organisaatio voi myös valita jättää huomioimatta siinä mielessä, ettei sille tulisi ulkoisia sanktioita huomioimatta jättämisestä. Toisaalta sisäisten vihjeiden huomioimatta jättäminen tarkoittaisi käytännössä ryhmän selviytymistä koskevien ongelmien ratkaisun laiminlyöntiä (vrt. Schein 1984, 9). Tällä voisi olla etenkin pitkällä aikavälillä monia negatiivisia vaikutuksia organisaation toiminnalle. Voidaan spekuloida, että organisaation vanhojen jäsenten on helpompi huomata oleellisia ulkoisia vihjeitä, koska he ovat harjaantuneet ymmärtämään toimintaympäristöä. Uusien jäsenten voi taas olla helpompi huomata oleellisia sisäisiä vihjeitä, koska he katsovat organisaation sisäistä toimintaa tuoreesta näkökulmasta.

Tutkimus nosti esiin myös esiin kaksi vihjeiden havaitsemiseen liittyvää piirrettä: vihje voidaan havaita voimallisesti tai vähitellen. Vihjeen havaitsemisessa voimallisesti on samanlaisuutta oppimisvihjeen (learning cue) ajatuksen kanssa. Oppimisvihjeet ovat vihjeitä, jotka saavat huomiota ja aikaansaavat toimintaa osoittamalla tarpeen spesifille muutokselle (Dwyer & Hardy 2016, 59). Voimallisesti huomattavassa vihjeessä on kyse juuri tästä: tunnistetaan ilmeinen ongelma, joka täytyy ratkaista. Tosin tutkimuksen perusteella voimallinen vihje ei ole kaksisilmukaisen oppimisen lähtökohta, vaan synnyttää pelkästään yksisilmukkaista oppimista (vrt. Dwyer & Hardy 2016, 59). Voimalliset vihjeet ovat kuitenkin tärkeässä roolissa yksisilmukaisen oppimisen kannalta.

Juuri monien ulkoisten vihjeiden voidaan ajatella olevan voimallisia vihjeitä niiden pakottavuuden takia. Ja koska voimalliset vihjeet vaikuttaisivat tuottavan organisaation yksisilmukkaista oppimista, voidaan sanoa, että ulkoiset voimalliset vihjeet ovat avainasemassa organisaation yksisilmukaisen oppimisen kannalta. Voidaan ajatella tämän löydöksen kertovan siitä, että ohjaava organisaatio pystyy vaikuttamaan ohjattavan organisaation uudistumiseen syöttämällä sille voimallisia vihjeitä ulkoa päin. Organisaation on arvokasta kohdata ajoittain voimallisia vihjeitä, jotta organisaatiossa tapahtuisi vähintään pintapuolista uudistumista. Ilman ajoittaisia voimallisia vihjeitä organisaatio voisi ajautua tilaan, jossa sen ei tarvitse uudistua. Tällöin organisaatio voisi menettää kykynsä uudistua, ja ajautua kriisiin sen joutuessa lopulta uudistumaan. Viimeiseksi voidaan spekuloida, että

riippuuko jopa voimallisten vihjeiden ilmeisyys havaitsijasta. On mahdollista, että jonkin organisaation jäsenten erityispiirteistä ja sen kulttuurista syntyvässä kontekstissa jokin asia mielletään voimalliseksi vihjeeksi, kun taas jossain toisessa organisaatiossa vastaava asia tulisi vasta vähitellen havaituksi.

Vähitellen tapahtuvassa vihjeen havaitsemisessa ensin havaitaan heikkoja signaaleja jostain ongelmasta, kunnes ongelma lopulta havaitaan kirkkaasti. Kun ongelma havaitaan kirkkaasti, siihen reagoidaan. Tässä on yhtymäpintaa merkityksellistämiskirjallisuuden ajatukseen vähitellen muotoutuvasta tarinasta. Merkityksellistämistä voidaan lähestyä vähitellen kehittyvän tarinan uudelleenkirjoittamisena, jossa tarinasta tulee ajan kanssa kattavampi (Weick ym. 2005, 415). Voidaan ajatella, että vähitellen tapahtuvassa vihjeen havaitsemisessa on kyse siitä, että aiemman merkityksellistämisen tuloksena organisaatio on rakentanut pohjaa tämän vähitellen havaittavan vihjeen lopulliselle havaitsemiselle. Eli tämä vähitellen havaittava vihje on usean merkityksellistämisen syklin kautta lähentynyt jatkuvasti lopullista havaitsemisen kynnyksiä. Tähän linkittyy myös absorptiivinen kapasiteetti (Cohen & Levinthal 1990, 128). Voidaan ajatella, että merkityksellistämisen kautta rakentuva vähitellen kehittyvä tarina kasvattaa absorptiivista kapasiteettia, joka taas avaa mahdollisuuksia uusien asioiden havaitsemiselle.

## 5.2.2 Merkityksellistäminen

### *Alustat ja raamittajat*

Havainnon jälkeen käynnistyy merkityksellistäminen. Havaittua vihjettä voi verrata aloitettuun lauseeseen: se rajoittaa realisoitavissa olevia mahdollisuuksia rakentaa lausetta, mutta harkinnanvaraa lauseen jatkamiseen jää edelleen paljon (Weick 1995, 50). Merkityksellistämisen prosessi voi muotoutua hyvin erilaiseksi riippuen monesta eri tekijästä. Erityisesti merkityksellistämisen alustoilla ja raamittajilla on tässä keskeinen rooli, sillä ne ohjaavat sitä, millaista merkityksellistäminen on sisällöltään.

Havainnon jälkeen organisaatiossa käynnistyy pohdinta siitä, millaisten alustojen ja raamittajien kautta tilannetta merkityksellistetään. Alustat ja raamittajat ohjaavat huomion siihen, että merkityksellistäminen sisältää keskustelun lisäksi useita valintatilanteita, jotka vaikuttavat merkityksellistämisen sisältöön. Sekä alustat, mutta erityisesti raamittajat vaikuttaisivat tuovan uutta näkökulmaa merkityksellistämisen tutkimukseen. Yhdessä ne korostavat merkityksellistämisen

prosessin hallittavuutta: johtajalla on konkreettisia keinoja ohjata merkityksellistämisen prosessin suuntaa.

Alustanäkökulma täydentää merkityksellistämisen tutkimusta kiinnittämällä huomion siihen, että merkityksellistämisen sosiaaliseen kontekstiin voi vaikuttaa ja merkityksellistäminen voi sisältää useita toisistaan eroavia sosiaalisia konteksteja. Weick tunnistaa sosiaalisen kontekstin olevan keskeinen osa merkityksellistämistä (Weick 2005, 409), minkä voi tulkita viittaavan implisiittisesti merkityksellistämisen alustaan. Weick kuitenkin vaikuttaisi puhuvan sosiaalisesta kontekstista yleisemmässä mielessä, eikä siitä näkökulmasta, että olisi jokin alustaa koskeva valintatilanne, joka antaa johtajalle liikkumatilaa tarkan sosiaalisen kontekstin määrittämiselle merkityksellistämistä varten. Alustanäkökulma pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että merkityksellistämisen prosessi voi koostua, ja lähtökohtaisesti koostuukin useista alustoista, tarkoittaen sitä, että tilanteen käsittely tapahtuu lähtökohtaisesti usean tapaamisen kautta. Alustanäkökulma siis korostaa sitä, että merkityksellistämisen prosessin muotoutumiseen liittyy toistuvia alustoja koskevia valintatilanteita.

Merkityksellistämisen kirjallisuus ei vaikuttaisi tunnistavan raamittajia merkityksellistämisen kannalta olennaisena seikkana. Tässä mielessä tutkimus tuo arvokkaan kontribuution merkityksellistämisen tutkimukseen. Raamittajanäkökulma kiinnittää huomion siihen, että merkityksellistämisen suuntaan tietyn keskustelutilanteen sisällä voidaan vaikuttaa asettamalla keskustelulle reunaehdot ja ohjaamalla keskustelun sisältöä reunaehtojen sisällä. Tutkimuksessa tunnistettiin raamittajien jakaantuvan ongelman määrittelyä koskeviin ja ongelman ratkaisua koskeviin raamittajiin. Merkityksellistämällä vastataan kahteen keskeiseen kysymykseen: mitä on meneillään ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi (Weick 2005, 412). Ongelman määrittelyä koskevat raamittajat auttavat vastaamaan kysymykseen koskien siitä, mitä on meneillään. Ongelman ratkaisua koskevat raamittajat taas auttavat vastaamaan kysymykseen siitä, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Yksi tutkimuksessa tunnistettu raamittamisen muoto on merkityksen asettaminen, mikä on tunnistettu myös merkityksellistämisen kirjallisuudessa (vrt. Marshall 2016, 221). Kirjallisuus ei kuitenkaan vaikuttaisi kytkevän merkityksen asettamista yhdeksi raamittamisen työkaluksi.

Tutkimus ei anna alustoista ja raamittajista kuvaa, jossa jompikumpi olisi toista arvokkaampi. Sen sijaan molemmat vaikuttaisivat olevan olennaisessa roolissa merkityksellistämisen prosessin sisällön muodostumisessa. Voidaan spekuloida, että alusta on siinä mielessä tärkeämpi, sillä se määrittää keskustelun laajat reunaehdot, jotka taas vaikuttavat niihin raamittajiin, mitä päädytään käyttämään. Tutkimus ei suoraan ota kantaa myöskään alustojen ja raamittajien ajalliseen suhteeseen. Voidaan kuitenkin päätellä, että raamittaminen edellyttää alustaa. Kuitenkin sen jälkeen, kun sosiaalinen

merkityksellistäminen käynnistyy jollakin alustalla, voivat alustat ja raamittajat ilmetä moninaisissa erilaisissa järjestyksissä.

Merkityksellistämisen prosessi alustojen ja raamittajien valossa nähdään siis prosessina, joka koostuu ajallisesti useista alustoista, joiden määrä vaihtelee, ja joiden sisällä käytetään vaihteleva määrä raamittajia. Ensimmäiset valinnat koskien alustoja ja raamittajia ovat kriittisimpiä, koska niillä on heti vaikutusta merkityksellistämisen suuntaan, millä taas on vaikutusta siihen, mitä alustoja ja raamittajia seuraavaksi valitaan. Pelkistetysti ensimmäisen alustan valinta vaikuttaa tuleviin alustoja ja raamittajia koskeviin valintoihin, jotka taas vaikuttavat niitä seuraaviin alustojen ja raamittajien valintoihin. Tässä mielessä ensimmäisen alustan valinta on kriittisin päätös merkityksellistämisen prosessin muotoutumisen kannalta: kuinka moni ja ketkä tarkalleen otetaan mukaan merkityksellistämiseen?

Tutkimus ei ota kantaa siihen, millaiset alustat ja raamittajat aikaansaavat moninäkökulmaista, blokkiutunutta tai suoraviivaista merkityksellistämistä muilta osin, kuin että keskustelijoiden määrä vaikuttaa siihen, onko merkityksellistäminen moninäkökulmaista vai suoraviivaista. Spekuloidaan lyhyesti, miten alustojen ja raamittajien valinnat voisivat mahdollistaa moninäkökulmaisen merkityksellistämisen prosessin kehkeytymisen. Voidaan olettaa, että suuren osallistujamäärän lisäksi voi olla tärkeää rakentaa alusta niin, että siihen otetaan mukaan sellaisia yksilöitä, jotka omaavat muuttumista edistäviä asenteita. Raamittajien osalta voidaan ajatella, että moninäkökulmaista merkityksellistämistä tarkoituksenmukaiseen suuntaan vievien raamittajien valinta ei ole mitenkään yksiselitteistä. Esimerkiksi tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettaminen keskustelulle edellyttää keskusteluun osallistujilta esimerkiksi kykyä hoksata, mikä on olennaista käsiteltävän tilanteen kannalta. Toisaalta keskustelun ohjaaminen tarkoituksenmukaiseen suuntaan merkityksen asettamisella vaatii johtajalta tätä samaista kykyä hoksata olennaisuuksia.

### *Moninäkökulmainen, blokkiutunut tai suoraviivainen merkityksellistäminen*

Alustojen ja raamittajien valitsemisen kautta merkityksellistäminen etenee joko moninäkökulmaisesti, blokkiutuneesti tai suoraviivaisesti. Tutkimuksen perusteella moninäkökulmainen tai blokkiutunut prosessi on tyypillisempi kuin suoraviivainen prosessi. Moninäkökulmaisen tai blokkiutuneen prosessin kautta merkityksellistäminen on työlästä, mutta työlään prosessin seurauksena ajattelussa tapahtuu muutoksia. Suoraviivaisen prosessin voi sen sijaan nähdä oireena ainakin osittain epäonnistuneesta merkityksellistamisestä, koska merkityksellistäminen moninäkökulmaisesti tai blokkiutuneesti on tunnistettu parempia

lopputuloksia aikaansaavaksi tekijäksi. Toisaalta suoraviivainen prosessikin vaikuttaisi tutkimuksen perusteella kykenevän tuottamaan yksisilmukkaista oppimista, joten sen käyttäminen voi olla perusteltua.

Tutkimuksen perusteella merkityksellistäminen tapahtuu sosiaalisesti, eikä tutkimus ota kantaa yksilöiden pään sisällä tapahtuviin prosesseihin. Merkityksellistäminen on ennen kaikkea keskustelua, jonka päämääränä on rakentaa parempaa ymmärrystä käsiteltävästä tilanteesta. Vaikka merkityksellistämässä on kyse myös yksilön pään sisällä tapahtuvasta prosessista, on merkityksellistäminen samalla sosiaalista toimintaa. Merkityksellistämisen sosiaalisuus on tärkeä syntyviin tulkintoihin vaikuttava seikka (Weick 1995, 39). Merkityksellistäminen on käytännön toimintana organisaatioiden jäsenten välistä neuvottelua uskomuksista ja tulkinnoista, joiden pohjalta rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja tavoitteita (Choo 2001, 200; Marshall 2016, 218). Tämänkaltainen toiminta vastaa etenkin moninäkökulmaista tai blokkiutunutta merkityksellistämistä, jossa kyse on tilanteesta, jossa kaksi tai sitä useampi tulkinta kohtaavat keskustelutilanteessa. Moninäkökulmaisessa merkityksellistämässä on kyse keskustelusta, jossa nousee runsaasti tulkintoja esille. Keskustelu, jossa on runsaasti näkökulmia esillä selittyy lähtökohtaisesti erilaisten asiantuntijoiden erilaisilla näkökulmilla. Blokkiutuneessa merkityksellistämässä keskustelijat jakautuvat kahteen tulkintablokkiin. Tutkimuksen perusteella merkityksellistäminen sosiaalisesti voi kuitenkin edetä joko edellä kuvatusti, mutta myös suoraviivaisesti, jolloin organisaation jäsenten välinen neuvottelu uskomuksista ja tulkinnoista on vähäisessä roolissa (vrt. Choo 2001, 200; Marshall 2016, 218).

Tutkimuksessa tunnistettu jaottelu moninäkökulmaiseen, blokkiutuneeseen ja suoraviivaiseen ei näy kirjallisuudessa suoraan, joten tämä tutkimuksen tunnistama jaottelu tekee pienen kontribuution merkityksellistämiskirjallisuuteen. Kontribuutio ei ole merkittävä, koska merkityksellistämisen muotojen jaottelu ei sinällään ole uutta. Esimerkiksi Maitlis (2005, 32-47) tunnistaa neljä merkityksellistämisen muotoa, jotka jaottuvat sen mukaan, kuinka rikasta ja toisaalta kontrolloitua merkityksellistäminen on. Rikkaus viittaa moniin näkökulmiin keskustelussa, kun taas kontrollointi viittaa merkityksen asettamiseen johtajan toimesta. Voidaan spekuloida, että tutkimuksen tunnistamassa kolmessa merkityksellistämisen tavassa olisi myös selittävänä tekijänä rikkauden ja kontrolloinnin määrä. Voidaan ajatella, että moninäkökulmainen merkityksellistäminen vastaa Maitlisiin fragmentoitunutta merkityksellistämistä, jossa korostuu rikkaus ja matala kontrolli. Suoraviivainen merkityksellistäminen taas vastaa eniten Maitlisiin rajoittunutta tai minimaalista merkityksellistämistä, jossa korotuu keskustelun rikkauden puute. Blokkiutunut merkityksellistäminen asettuu näiden kahden muodon välimaastoon.

Blokkiutunutta merkityksellistämistä voi koittaa selittää alakulttuureita koskevalla kirjallisuudella. Organisaatiossa on useita osakulttuureita, jotka ovat lähtökohtaisesti ristiriidassa keskenään (Wilson 1989, 92). Voidaan puhua jopa vastakulttuureista, jotka kilpailevat käsityksen muodostamisesta organisaation kohtaamista tilanteista (Schein 1990, 111). Tulkintablokkien muodostuminen saattaakin olla esimerkki tilanteesta, jossa vastakulttuurit saavat konkreettisemmän muodon. Vaikka yleensä merkityksellistäminen on yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan rakentaja, se voi myös olla tuhoisa voima, jos se johtaa yhteensopimattomiin tulkintoihin (Marshall 2016, 218).

Tutkimuksen perusteella blokkiutunut tulkinta voi johtaa hankalaan sana sanaa vastaan -tilanteeseen, jossa blokkien välillä vallitsee epäluottamusta. Tällöin kyse vaikuttaisi olevan tilanteesta, jossa merkityksellistäminen on tapahtunut näiden kahden blokin sisällä, eikä niiden välisesti. Tämä voi olla merkki siitä, että merkityksellistämisen alustojen ja raamittajien valinnassa on tehty virheitä, joka on johtanut blokkiutumista tuottavaan keskusteluun. Vaikka blokkiutunut keskustelu voidaankin nähdä hedelmällisempänä, kuin suoraviivainen eri näkökulmia sisältämätön keskustelu, on se silti vähemmän hedelmällistä, kuin blokkiutumaton moninäkökulmainen keskustelu. Näin siksi, koska blokkiutuneesta tilanteesta on vaikeampi edetä kohti kompromissia. Myös se on ongelmallista, että keskusteluun ei tuoda punnittavaksi kuin kaksi näkökulmaa. Rikkaampi näkökulmien repertuaari avaa enemmän mahdollisuuksia muodostaa tilanteeseen mahdollisimman uskottava käsitys. Tarkoituksenmukaisilla alustojen ja raamittajien valinnoilla keskustelua on mahdollista ohjata kohti blokkiutumattomaan, runsaasti näkökulmia sisältävään keskusteluun.

Suoraviivaisessa merkityksellistämisessä on kyse siitä, että havainnon jälkeen muodostetaan tulkinta havainnosta, eikä tämä tulkinta enää muutu merkityksellistämisen aikana. Toisin sanoen merkityksellistämistä koskevia keskusteluja leimaa yksimielisyys, jossa edetään suoraviivaisesti ongelman määrittelystä ongelman ratkaisemiseen. Vastaavasta ilmiöstä vaikuttaisi olevan kyse Choon (2001, 201) ajatuksessa siitä, kuinka organisaation jäsenten välillä jaetut merkitykset ohjaavat tulkinnan tiettyyn suuntaan, jolloin tilanteeseen liittyvän puuttuvan tiedon synnyttämät aukot täytetään oletuksilla. Voidaan sanoa, että tällöin merkityksellistäminen on tapahtunut tarpeettoman samanmielisesti, eli kritiikittömästi. Vaikka keskustelijoiden jaettu merkitysmaailma tekeekin keskustelusta, ja tätä kautta merkityksellistämisestä sujuvaa, ei merkityksellistämisestä syntyvä käsitys luultavasti edusta mahdollisimman uskottavaa käsitystä. Kun keskustelijoiden merkitysmaailmassa on sopivasti eroja, saattaa mahdollisimman uskottavan käsityksen etsiminen mahdollistua. Eroavat merkitysmaailmat tarkoittavat, että keskustelijat joutuvat käyttämään enemmän aikaa toistensa ymmärtämiseksi ja eri näkökulmien läpikäymiseksi, mutta lopputuloksena voi olla tarkoituksenmukaisemmin määritelty ongelma ja ratkaisu.

Suoraviivaisessa merkityksellistämisessä voi olla kyse myös merkityksellistämisestä ajattelemisena toimimalla. Perinteisesti ajatellaan, että ärsykkeestä seuraa vastaus, mutta tämä ei Weickin mukaan vastaa todellisuutta, vaan sen sijaan ihmiset toimivat ensin ja vasta tämän toiminnan kautta alkavat muodostamaan selitystä sille, miksi toimittiin kuten toimittiin, jolloin ihmiset luovat ensin vastauksen ja sitten ärsykkeen (Weick 1995, 26). Eli toimimalla reagoidaan epätäydelliseen ymmärrykseen, ja toimintaa tulkitsemalla luodaan ymmärrystä (Marshall 2016, 218-219). Suoraviivainen merkityksellistäminen voidaan nähdä tällaisena prosessina, jossa suoraviivaisuus on osoitus tästä ensin toimimisesta. Ja vasta sen jälkeen, kun tämä suoraviivainen prosessi on viety läpi, ja on luotu vastaus, käynnistyy varsinainen ymmärrystä luova ärsykkeen tulkinta. Tutkimus ei anna vastauksia, milloin ja missä tämä ymmärrystä luova ärsykkeen tulkinta sitten tapahtuu. Vaikuttaisi myös siltä, ettei Weickin esittämä ajatus vastauksen edeltämistä ärsykettä taipuisi moninäkökulmaiseen tai blokkiutuneeseen merkityksellistämiseen, jotka vaikuttaisivat etenevän ärsykkeestä vastaukseen.

Voidaan esittää, että moninäkökulmainen merkityksellistäminen on luonteeltaan ideaalista, kun taas blokkiutunut ja suoraviivainen merkityksellistäminen ovat luonteeltaan oireellisia. Moninäkökulmaisesta merkityksellistämisestä ideaalista tekee se, että vaikka se on vaikeaa, se kuitenkin kykenee tuottamaan kirkkaimman käsityksen tilanteesta johtuen useiden eri näkökulmien yhteensovittamisesta. Blokkiutuneessa merkityksellistämässä näkökulmat ovat rajoittuneet kahteen, jolloin sen kyky tuottaa kirkas käsitys on rajoittunut. Suoraviivaisessa merkityksellistämässä saattaa syntyä illuusio kirkkaasta käsityksestä, kun keskustelusta puuttuu näkökulmaa haastavat äänet. Moninäkökulmaisen merkityksellistämisen selkeä haaste on sen aikaavievuus. Siksi ei ole realistista, että organisaatio pyrkisi käsittelemään kaikki kohtaamansa tilanteet moninäkökulmaisesti, vaan ajoittain voi olla perusteltua tyytyä kirkkaan käsityksen illuusioon käsittelemällä tilanteita suoraviivaisesti aikaa säästäen.

Merkityksellistämisestä seuraa useita positiivisia aikaansaannoksia, joita ovat onnistunut käsitysten yhteensovittaminen, kirkkaampi käsitys, mahdollisesti muuttunut käsitys sekä asian tärkeyden tiedostaminen ja motivoituminen. Nämä seikat ovat merkityksellistämiseen osallistuneiden yksilöiden pään sisäisiä muutoksia. Voidaan nähdä, että käsiteltyä tilannetta koskeva yksilöiden ajattelu lähentyy toisiaan merkityksellistämisen seurauksena. Tämä on arvokasta, jotta merkityksellistämisen seurauksena syntynyt kompromissiratkaisu saadaan toimeenpantua onnistuneesti. Jos yksilöiden ajattelu koskien ratkaisua jää erimieliseksi, voidaan olettaa, että yksilöiden motivaatio toimeenpanolle on myös heikompi. Tutkimus ei suoraan ota kantaa, miten erilaiset merkityksellistämisen tavat vaikuttavat aikaansaannoksiin, mutta voidaan olettaa, että merkityksellistämisen aikaansaannokset ovat tiiviisti kytköksissä merkityksellistämisen tapaan.

Tutkimuksen piirtämä kuva merkityksellistämisen aikaansaannoksista on hyvin ideaalinen, joten voidaan ajatella näiden aikaansaannosten viittaavan ennen kaikkea moninäkökulmaiseen merkityksellistämiseen. Blokkiutunut ja suoraviivainen merkityksellistäminen todennäköisesti tuottavat vähemmän ideaalisia merkityksellistämisen aikaansaannoksia.

Tutkimuksen löydökset koskien merkityksellistämisen aikaansaannoksia ovat linjassa tutkimuskirjallisuuden kanssa. Keskeinen aikaasaannos on käsitysten yhteensovittaminen, joka vastaa Choon (2001, 200) ajatusta organisaation jäsenten neuvottelemisesta uskomuksista ja tulkinnoista yhteisten merkitysten ja tavoitteiden rakentamiseksi. Löydös koskien kirkkaampaa käsitystä vastaa Weickin (2005, 415) ajatusta kattavamman ja enemmän havaittua dataa sisältävän tarinan rakentamisesta. Löydös muuttuneesta käsityksestä vastaa Marchin (1994) ajatusta yksilöiden tulkintojen muuttumisesta niiden altistuessa sopivimmille tulkinnoille. Viimeiseksi löydös asian tärkeyden tiedostamisesta ja motivoitumisesta vastaa Weickin (2005, 415) ajatusta siitä, että merkityksellistämisen tuloksena syntyvien tarinoiden keskeinen piirre on selittämisen lisäksi energisointi. Tutkimuskirjallisuudessa vaikuttaisi tarjoavan melko täsmällisen käsityksen perinpohjaisen keskustelun hyödyistä organisaatiolle.

### **5.2.3 Oppiminen ja oppimattomuus**

Merkityksellistämisen jälkeen siirrytään sanoista tekoihin, ja näiden tekojen myötä nähdään, siirtykö keskustelu organisaation makrotasolla näkyväksi oppimiseksi, vai oppiiko organisaatio keskustelun myötä ollenkaan. Tutkimuksen perusteella merkityksellistämisestä seuraa tyypillisesti yksisilmukkaista oppimista. Myös oppimattomuutta ilmenee paljon. Kaksisilmukkainen oppiminen sen sijaan on harvinaista, mutta sitäkin tapahtuu. Koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää nimenomaisesti kulttuurin muuttumista, jota vain lähestytään silmukkaoppimisen valossa, täytyy pysähtyä miettimään, mitä tutkimuksen osoittama yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen kertoo organisaation kulttuurin muutoksesta. Tämä vaatii ensin tutkimuksessa todetun oppimisen osoittamista nimenomaisesti yksi- ja kaksisilmukkaiseksi oppimiseksi, ja tämän jälkeen tutkimuksesta löytyneen yksi- ja kaksisilmukkaisen oppimisen vertaamista organisaation kulttuurin muutoksen kriteereihin. Lähdetään etenemään organisaatio-oppimisen tarkastelulla. Organisaatio-oppiminen on makrotasoista, eli organisaation tasoista muutosta, koska siinä on kyse oppimisesta, joka tulee upotetuksi jäsenten käsityksiin organisaatiosta tai organisaation epistemologisiin

artefakteihin, kuten asiakirjoihin (Argyris & Schön 1996, 16). Eli tieto kiteytyy esimerkiksi organisaation systeemeihin, rakenteisiin, strategiaan ja rutiineihin (Crossan ym. 1999, 9).

Tarkastellaan vielä yksityiskohtaisemmin tutkimuksessa todetun organisaatio-oppimisen suhdetta kirjallisuuden esittämiin näkemyksiin. Tutkimuksessa yksisilmukkaiseksi oppimiseksi miellettiin oppiminen, jossa prosessi, rakenteet, keskustelun tavat tai viestinnän tavat muuttuivat. Tällöin organisaation toimintaa koetaan saatavan muutettua hyväksi koetulla tavalla. Tällainen muutos ei ole jotain, mikä koskisi vain tiettyjä organisaatiossa toimivia yksilöitä. Sen sijaan kyse on muutoksesta, jossa usean organisaation jäsenen käsitykset koskien toimintatapoja tietyssä tilanteissa muuttuvat, eli muutoksen logiikka on linjassa Argyriksen ja Schönin (1996, 16) organisaation tasoisen oppimisen määritelmän kanssa.

Argyriksen ja Schönin (1996, 20) mukaan yksisilmukkaisessa oppimisessa on kyse toiminnan strategioita tai strategioiden taustalla vaikuttavia oletuksia muuttavasta, mutta ei käyttöteorian arvoja muuttavasta oppimisesta. Toiminnan strategiat ja niiden taustalla vaikuttavat oletukset voidaan nähdä vastaavan organisaatiokulttuurin artefaktien ja arvojen tasoa. Artefaktit näkyvät ja tuntuvat organisaatiossa esimerkiksi kielessä, tuotteissa, ilmapiirissä, myyteissä ja tarinoissa sekä seremonioissa ja rituaaleissa (Schein & Schein 2017), jotka voidaan nähdä toiminnan strategioina. Toisaalta toiminnan strategioiden taustalla vaikuttavissa oletuksissa on samankaltaisuutta Scheinin neuvoteltavissa oleviin arvoihin, eli uskomuksiin (Schein & Schein 2017). Tutkimuksessa näkyvä toimintatapojen muutos on selkeästi artefaktitasoisia elementtejä muuttavaa oppimista, mutta ei ainakaan ääneenlausutusti niinkään uskomusten muuttumista. Voidaan kuitenkin spekuloida, että organisaation artefaktitasoinen muutos kytkeytyy ainakin osittain uskomusten muutokseen, koska uusi toiminta on ainakin jossain määrin seurausta uudesta ajattelusta. Uudessa ajattelussa ei aina ole kyse uskomusten muutoksesta, mutta siinä voi olla kyse siitä.

Tutkimuksessa kaksisilmukkaiseksi oppimiseksi miellettiin selkeä muutos organisaation jäsenten ajattelutavoissa, joka heijastuu organisaation toimintatapojen muutokseen. Tämäkin on Argyriksen ja Schönin (1996, 16) organisaation tasoisen oppimisen määritelmän mukaista. Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan kaksisilmukkainen oppiminen muuttaa toiminnan strategioiden tai strategioiden taustalla vaikuttavien oletusten lisäksi käyttöteorian arvoja. Scheinin ja Scheinin (2017, 22) mukaan organisaatiokulttuurin perusoletukset vastaavat käyttöteorioita. Kaksisilmukkaisessa oppimisessa on siis kyse organisaatiokulttuurin perusoletusten muutoksesta. Perusoletukset määrittävät mihin kiinnittää huomiota, mitä asiat tarkoittavat, miten reagoida emotionaalisesti ja mitä toimenpiteitä tehdä (Schein & Schein 2017, 22). Tutkimuksessa esiintynyt kaksisilmukkainen oppiminen on

luonteeltaan joko kahden ristiriitaisen näkökulman välillä tasapainottelussa tapahtuvasta ajattelun muutoksesta, jolloin ristiriitaisia näkökulmia opitaan yhdistelemään tarkoituksenmukaisemmin. Tai sitten se on luonteeltaan yksittäisen ajattelutavan merkittävä muutos. Näissä molemmissa voidaan sanoa olevan kyse perusoletusten muutoksesta, koska molemmissa tilanteissa voidaan ajatella, että kyse on muutoksesta organisaation ajattelussa koskien sitä, mitä asiat tarkoittavat ja mihin kiinnittää huomiota (vrt. Schein & Schein 2017, 22).

Perustellaan edellistä väitettä tarkemmin. Jos kahta ristiriitaista näkökulmaa opitaan tasapainottelemaan tarkoituksenmukaisemmin, Tällöin on tehty kollektiivinen oivallus, jossa ennen fundamentaalisesti liian erilaisilta vaikuttavista näkökulmista löydetäänkin yhtymäpintaa: näiden kahden näkökulman esiintyminen keskustelussa ei enää tarkoitakaan pattitilannetta, vaan kompromissia, jossa huomio pystytään kiinnittämään yhdistäviin tekijöihin erottavien tekijöiden sijaan. Yksittäisen ajattelutavan merkittävän muutoksenkin voidaan ajatella muuttavan käsitystä siitä, mitä jokin tarkoittaa, tai mihin kiinnittää huomiota. Tästä konkreettisenä osoituksena on se, että nämä yksittäisen ajattelutavan muutokset ovat johtaneet toimintaprosesseihin kohdistuviin merkittäviin muutoksiin. Tällöin aiemman prosessin mukainen toiminta on lakannut tarkoittamasta tarkoituksenmukaista toimintaa ja huomio on täytynyt siirtää aiemman prosessin mallista vaihtoehtoisiin malleihin.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tutkimuksen perusteella organisaatiossa ilmenee ennen kaikkea pintapuolista kulttuurin muuttumista artefaktitasoisten elementtien muuttumisen kautta. Myös syvempää kulttuurin muuttumista ilmenee vähäisesti, jolloin kulttuurin perusoletukset muuttuvat. Tutkimus ei anna viitettä keskitasoisesta, eli uskomusten tasoisesta kulttuurin muutoksesta, mutta voidaan olettaa, että artefaktitasoisten elementtien muuttuminen on joltain osin kytkeytynyttä uskomusten muutokseen. On kuitenkin olennaista tiedostaa, että pysyttäessä artefaktien tai arvojen tarkastelun tasolla, tullaan tarkastelleeksi kulttuurin manifestaatioita, eikä kulttuurin essenssiä (Schein 1984, 5). Vaikka artefaktitasoisten elementtien muutos linkittyikin kulttuurin muutokseen, pelkkää artefaktitasoista muutosta ei voida vielä laskea varsinaiseksi kulttuurin muutokseksi. Kulttuuri kuitenkin koostuu myös artefakteista, joten artefaktitasoista muutosta voi kutsua kulttuurin pintapuoliseksi muutokseksi.

Tutkimuksen kiinnostava löydös oli, että kulttuurin perusoletusten muutosta vaikuttaisi tapahtuvan organisaatiossa käytävän arvosidonnaisen keskustelun kautta. Tämä on kiinnostavaa siinä mielessä, että kulttuurin perusoletukset mielletään organisaatiossa itsestäänselvyyksinä, joita ei lähtökohtaisesti kyseenalaisteta (Schein 1990, 112), ja jos niitä kyseenalaistetaan, tapahtuu niiden muutos hyvin

hitaasti (Schein 1984, 10). Ajatus arvosidonnaisesta keskustelusta ei ole varsinaisesti uusi. Arvosidonnaisen keskustelun ajatusta vastaa esimerkiksi Argyriksen ja Schönin (1996, 28) ajatus reflektiivisestä keskustelusta, jonka kautta muutetaan organisaation perusoletuksia. Tässä tutkimuksessa arvosidonnainen keskustelu kohdistui nimenomaisesti perusoletuksiin. Tämä eroaa jyrkästi Scheinin (1984, 10) ajattelusta: hän näkee perusoletusten olevan itsestäänselvytenä otettuja, jolloin niistä keskustelu on lähes mahdotonta. Joko kohdeorganisaatiossa kyetään lähes mahdottomaan, Scheinin ajattelu on tarpeettoman jyrkkää tai sitten tutkimuksessa tulkittu käsitys perusoletuksesta on Scheinin ajattelua joustavampaa huolimatta pyrkimyksestä mukaila Scheinin käsitystä.

Voidaan ajatella, että kohdeorganisaation kyky käydä perusoletuksia koskevaa arvosidonnaista keskustelua selittyy kahdella syyllä. Toisaalta Scheinin mahdollisesti tarpeettoman ehdottomalla käsityksellä koskien perusoletuksista käytävän keskustelun mahdottomuutta, sekä toisaalta kohdeorganisaation mahdollisesti poikkeuksellisen korostuneella arvolla koskien runsasta keskustelujen käymistä (ks. s.95). Runsa keskusteleavuus voi mahdollistaa sen, että organisaatiossa päädytään ajoittain käymään keskustelua myös seikoista, jotka eivät koske suoraan käsiteltävää tilannetta. Ja ajoittain nämä keskustelut voivat johtaa jopa perusoletuksista keskustelemiseen.

Arvosidonnaista keskustelua koskeva löydös on arvokas, koska se osoittaa konkreettisen tavan luoda kaksisilmukkaista oppimista ja kulttuurin perusoletusten muutosta. Vaikuttaisi siltä, että jos organisaatiossa on aitoa tahtotilaa muuttaa kulttuurinsa ydintä, on oltava valmis allokoimaan resursseja organisaation kohtaamista akuuteista tilanteista keskustelemisen lisäksi tilanteisiin linkittyvistä arvoista keskustelemiseen. Vaikka tällaisella keskustelulla ei ole välitöntä hyötyä, on se pitkällä aikavälillä yksi tapa tuottaa kulttuurin muutosta. Tutkimus ei kuitenkaan anna vastauksia siihen, miten tällaista arvosidonnaista keskustelua konkreettisesti käydään. Voidaan esimerkiksi pohtia, onko arvosidonnainen keskustelu hyödyllistä vain, jos keskustelu ajautuu siihen luonnollisesti, vai voisiko esimerkiksi keinotekoisesti luotu arvosidonnaista keskustelua koskeva tilaisuus mahdollistaa perusoletusten muuttumista yhtä lailla?

Löydös koskien organisaation mahdollisuutta perusoletusten muutokseen eli kaksisilmukkaiseen oppimiseen on linjassa Dwyerin ja Hardyn (2016, 59) löydösten kanssa, jossa he tutkivat merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen suhdetta. Kuten tässäkin tutkimuksessa, hekin tunnistavat merkityksellistämisen mahdollistavan yksi- ja kaksisilmukkaista oppimista. Tämä eroaa Schwandtin (2005, 185) näkemyksestä, jonka mukaan merkityksellistäminen ei voisi mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista johtuen reflektion puutteesta. Tämän tutkimuksen tuloksilla on

kuitenkin jyrkkää eroavaisuutta Dwyerin ja Hardyn (2016, 46) löydöksiin siinä mielessä, että he näkevät kaksisilmukkaisten oppimisen olevan peräisin oppimisvihjeistä, jotka osoittavat tarpeen spesifille muutokselle. Tässä tutkimuksessa tunnistettu kaksisilmukkaisten oppiminen ei ollut peräisin voimallisista vihjeistä, joka vastasi Dwyerin ja Hardyn (2016, 59) ajatusta oppimisvihjeestä. Tämän tutkimuksen perusteella voimalliset vihjeet mahdollistavat tehokasta yksisilmukkaista oppimista, mutta ne eivät vaikuttaneet tuottavan kaksisilmukkaista oppimista. Ero voi selittyä erilaisilla rajauksilla koskien sitä, mitä lasketaan kaksisilmukkaiseksi oppimiseksi.

Koska organisaatiossa käydään runsaasti keskusteluja, ja nämä keskustelut vaikuttaisivat välillä onnistuvan tuottamaan perusoletusten muutosta, voidaan myös sanoa, että organisaatiossa on piirteitä Argyriksen ja Schönin (1996) mallin II mukaisesta toiminnan teoriasta. Mallin II toiminnan teorian mukaan toimiva organisaatio kykenee kaksisilmukkaiseen oppimiseen (Argyris & Schön 1996, 112), koska tällaisessa organisaatiossa ongelmanratkaisua arvotetaan status quon säilyttämisen yli (Robinson 2001, 65). Tällöin pyritään jokaisen organisaation jäsenen kontribuution maksimointiin laajimaan mahdollisen näkökulmien eksploraation mahdollistamiseksi (Argyris 1976, 369). Keskusteleavuuden ollessa kohdeorganisaation kulttuurin ydintä, ja moninäkökulmaisen merkityksellistämisen ollessa tutkimuksen keskeisiä löydöksiä, voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiossa toimii osittain ideaalisen mallin II toiminnan teorian mukaan.

Kaksisilmukkaisten kulttuurin perusoletuksia muuttava oppiminen on kuitenkin organisaatiossa vähäistä, ja yksisilmukkaisten oppiminen tai oppimattomuus selvästi yleisempää. Täten voidaankin sanoa kohdeorganisaation toimivan pääosin mallin I mukaisesti, jossa selvittämistyön ja reflektion rooli organisaation toiminnassa on vähäistä (Auqui Caceres & Furlan 2023, 744). Tästä kirkkain esimerkki on se, että melko usein merkityksellistämisestä seuraa organisaation oppimattomuutta, jolloin tarkoituksenmukaista organisaation tasoista muutosta ei tapahdu. Tämä ei ole yllättävä löydös, sillä organisaatiot eivät lähtökohtaisesti saa ongelmiaan ratkaistua oikein johtuen huomaamisen, analysoinnin ja oikeiden korjausliikkeiden puutteesta (Robinson 2001, 62). Jos merkityksellistämistä seuraa oppimattomuutta, voidaan ajatella merkityksellistämisen prosessin menneen hukkaan. Tällöin organisaatio on allokoivut resurssejaan toimintaan, josta seuraa olemattomia suorita hyötyjä. Tosin on hyvä tiedostaa, että merkityksellistämisestä voi olla epäsuoria hyötyjä, vaikka siitä ei seuraisikaan organisaation oppimista. Voidaan esimerkiksi ajatella, että jokainen merkityksellistämisen tilanne kasvattaa siihen osallistuvien kykyä muodostaa yhteistä käsitystä keskustellen. Sen voi myös ajatella kasvattavan absorptiivista kapasiteettia (Cohen & Levinthal 1990, 128), jolloin vastaavien tilanteiden käsittely jatkossa on vaivattomampaa suuremman lähtötason ymmärryksen takia.

Tutkimuksessa tunnistetussa muutoksessa on kyse vähittäisestä muuttumisesta (vrt. Colville ym. 2016, 7; Weick & Quinn 1999, 382). Kuva vähittäisestä muuttumisesta piirtyy useiden eri tilanteiden käsittelyn kautta tapahtuvasta yksi- tai kaksisilmukkaisesta oppimisesta. Organisaatiossa näyttäisi tapahtuvan pieniä muutoksia, jotka ajan kanssa kasautuvat suureksi muutokseksi. Weick ja Quinn (1999, 362-375) korostavat muuttumisen koostumista pienistä jatkuvista toiminnan muutoksista, joita tehdään ympäri organisaatiota, jotka kumuloituvat merkittäväksi muutokseksi. Tutkimuksessa tarkasteltu muuttuminen vastaa tätä kuvausta. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että vaikka tutkimuksessa tarkasteltu muuttuminen on pientä ja jatkuvaa, voidaan Weickin ja Quinin ajatella viittavan myös tutkimuksen näkökulmaa pienempiinkin muutoksiin. Tässä mielessä tämä tutkimus tarjoaa keskitason näkökulman muuttumiseen, joka huomioi sosiaalisesti tapahtuvan tilanteiden käsittelyn, mutta ei yksilön tasolla tapahtuvaa tilanteiden käsittelyä. Näidenkin tilanteiden käsittely voi kumuloituessaan tuottaa merkittävää muutosta. Tutkimuksen löydökset noudattelevat Weickin ja Quinin (1999, 380) esittämää ajatusta jatkuvan muutoksen tapahtumisesta pakastamisen, uudelleentasapainottamisen ja sulattamisen kautta. Tutkimuksessa jokin tilanne otetaan käsittelyyn, eli tilanne pakastetaan. Merkityksellistämisen kautta tehdään uudelleentasapainottamista. Yksi- tai kaksisilmukkaisen oppimisen vaiheessa tilanne sulatetaan.

### **5.3 Keskustelua kulttuurin muuttumisen polkuun vaikuttavista voimista**

Kulttuurin muuttumisen taustalla vaikuttavat voimat ja niiden moninaiset yhdistelmät vaikuttavat muuttumisen polun haarautumisen suuntaan arvaamattomin tavoin, joko muutosta haittaavasti tai muutosta edistävästi. Näitä voimia ovat arvot, johtaminen, asenteet ja tieto. Se, millaisia voimia muuttumisen polkuun vaikuttaa riippuu organisaatiokulttuurillisesta, yksilöllisestä ja epistemologisesta kontekstista.

#### *Mikrotasolta ja makrotasolta kumpuavien voimien suhteesta*

Kulttuurin muuttumisen voimien voidaan nähdä kumpuavan joko mikro- tai makrotasolta. Arvot voidaan nähdä makrotasolta kumpuavana voimana. Tämä johtuu siitä, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti (Bogale & Debela 2024, Schein & Schein 2017; Wilson 1989), eikä se siinä mielessä kumpua kenestäkään organisaation yksilöstä. Loput muuttumisen voimat voidaan mieltää mikrotasolta peräisin oleviksi. Vaikka johtaminen voimana kytkeytyy myös organisaatiokulttuuriin, voidaan johtamisen tapa nähdä myös yksilöominaisuutena

(Kim ym. 2022). Sama pätee myös asenteisiin. Vaikka yksilöiden asennoituminen kytkeytyy myös organisaatiokulttuuriin, voidaan asenteet nähdä myös yksilöominaisuutena (Oreg 2003). Tietoa muuttumiseen vaikuttavana voimana on vielä hankalampi lokeroida mikro- tai makrotasolta kumpuavaksi. Se ei ole samalla tavalla yksilön piirteisiin kytketty asia, kuin johtamisen tavat tai asenteet. Toisaalta se ei ole myöskään makrotason rakenteista kumpuava seikka, eikä mesotason vuorovaikutuksessa ilmaantuvaa. Se on jotain, mitä virtaa yksilöltä toiselle. Täten tieto voidaan nähdä olevan kytköksissä tiedon esittäjään tai vastaanottajaan, eli yksilöön, jolloin sekin on enemmän mikrotasolta kuin makrotasolta kumpuava voima.

Kun edellä sanottu kytketään mikroperustaiseen ajatteluun (vrt. Barney & Felin 2013, 145), voidaan sanoa, että yksilöistä kumpuavat havainnot, johtaminen, asennoituminen sekä tieto ja sen viestiminen muodostavat kulttuurin muuttumisen mikroperustan. Makrotasolle muotoutunutta kulttuuria voidaan siis selittää näiden tekijöiden kautta. Kulttuuri ei synnytä organisaatioon homogeenistä ihmismassaa, jossa kaikki yksilöt toimisivat tarkalleen samojen näkymättömien ohjenuorien varassa pelkästään toisintaen vallitsevaa kulttuuria. Yksilöistä koostuvissa ryhmissä tapahtuu kulttuuria haastavaa ja muuttavaa keskustelua, joka on osoitus yksilöiden osittaisesta irrallisuudesta suhteessa kulttuuriin. Kaikessa ei ole kyse kulttuurista, vaan myös yksilöillä on merkitystä. Vaikuttaisi siltä, ettei aiempi tutkimus ole eksplisiittisesti muodostanut kulttuurin muutoksen mikroperustaa, joten tässä mielessä tutkimus tekee uuden kontribuution mikroperustaiseen keskusteluun.

Mikroperustan tarkastelussa on tilaa myös makro-mikro-kausaaation ymmärtämiselle: kun makrotason rakenteiden alkuperä on selitetty, näillä makrotason rakenteilla on vuorostaan kausaalista vaikutusta mikrotason toimijoihin ja heidän vuorovaikutukseensa (Barney & Felin 2013, 144). Yksilöiden kautta syntynyt kulttuuri onkin voima, jolla on vaikutusta yksilöihin ja yksilöistä koostuviin ryhmiin. Kohdeorganisaation tapauksessa kulttuuri ohjaa yksilöitä ennen kaikkea arvottamaan keskustelemista sekä asiantuntijuutta ja mekanistista ongelmanratkaisua korkealle. Yksilöt siis muovaavat kulttuuria samalla kun kulttuuri muovaa heitä. Mutta kummat voimat ovat kulttuurin muuttumisen kannalta tärkeämpiä: makrotasolta kumpuava aiempi kulttuuri sen itsensä muuttumista edistävänä tai haittaavana voimana, vai mikrotasolta kumpuavat yksilöihin sidotut seikat muuttumista edistävänä tai haittaavana voimana? Tutkimus ei anna tähän kirkasta vastausta, mutta lähtökohtaisesti tutkimuksen löydösten tuottama näkökulma ohjaisi vastaamaan varovaisesti, että mikroperustalla saattaa olla vahvempi vaikutus kulttuurin muuttumiseen, kuin olemassa olevalla makrotasoisella kulttuurilla. Tällöin kulttuurin lähtökohtainen muuttumattomuus selittyisikin ennen kaikkea mikrotasolta kumpuavilla muuttuvista haittaavilla voimilla.

### *Arvot muuttumiseen vaikuttavana makrotason voimana*

Arvot on makrotasoinen kulttuurin muuttumisen polkuun vaikuttava voima. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation kulttuuria leimasi kaksi keskeistä arvoa: keskusteleavuus ja asiantuntijakeskeisyys. Nämä voidaan mieltää perusoletusten tasoiksi arvoiksi, jotka heijastuvat organisaation uskomuksiin ja artefakteihin (vrt. Schein & Schein 2017). Nämä voidaan mieltää organisaation perusoletuksiksi, koska organisaatiossa vaikutettiin kiinnittävän paljon huomiota keskustelevuuteen sekä asiantuntijuuteen, ja nämä myös heijastuivat organisaation toimenpiteisiin (vrt. Schein & Schein 2017, 22). Keskusteleavuus näkyi artefaktien tasolla muun muassa työpajoina, ideointitilaisuuksina ja johtoryhmätyöskentelyn tavoissa. Asiantuntijakeskeisyys taas näkyi artefaktien tasolla ajoittain liian pitkälle vietyä erikoistumisena. Tutkimuksessa näkyi myös muita kulttuurillisia piirteitä, joiden rooli jäi kuitenkin keskustelevuutta ja asiantuntijakeskeisyyttä vähäisemmäksi. Niistä puhui selvästi harvempi haastateltava. Näitä piirteitä olivat esimerkiksi innottomuus organisaatiokehittämiseen, kehittämismyönteisyys, korrektius ja kiire. Nämä voidaan nähdä kohdeorganisaatiota läpileikkaavan organisaatiokulttuurin sijaan organisaation osakulttuurien piirteinä (vrt. Schein 1990, 111).

Tyypillisesti kulttuurin ajatellaan olevan vallitsevaa järjestystä ylläpitävä muutoksen jarru (Colville ym. 2014, 229). Asiantuntijakeskeisyyden voi nähdä juuri tällaisena piirteenä. Tutkimuksen perusteella asiantuntijakeskeisyydestä seuraa pitkälle menevää erikoistumista ja erikoistumiseen kytkeytyviä asiantuntijoiden välisiä jännitteitä. Vaikka pitkälle erikoistuminen voidaankin nähdä toimivana tapana ratkaista organisaation kohtaamia osaongelmia, voi tämä toisaalta haitata organisaatioon itseensä kohdistuvien ongelmien ratkaisua, josta voisi seurata kulttuurin muutosta. Jaetut merkitykset laskevat informaation monitulkintaisuutta tasolle, joka mahdollistaa dialogin ja toiminnan (Choo 2001, 200), mutta pitkälle erikoistuminen vähentää jaettuun merkityksiä johtuen erilaisten erikoistumisten kautta syntyvistä toisistaan poikkeavista näkökulmista. Tällöin yhteisen merkityksellistämistä edellyttävä keskustelu vaikeutuu, ja koska merkityksellistämisen onnistuneisuus on tutkimuksessa tunnistettu onnistuneen muutoksen keskeiseksi tekijäksi, ovat merkityksellistämistä vaikeuttavat tekijät myös onnistunutta muutosta vaikeuttavia tekijöitä.

Toisaalta kulttuuri voi myös mahdollistaa vakauden lisäksi joustavuutta (Bogale & Debela 2024, 1). Keskusteleavuuden voi nähdä piirteenä, joka mahdollistaa juuri joustavuutta, sillä muutosta mahdollistava merkityksellistäminen tapahtuu yhdessä keskusteltaessa. Voidaankin sanoa, että kohdeorganisaation kulttuurissa on samanaikaisesti kulttuurin muuttumista haittaavia ja edistäviä piirteitä, jotka ovat jännitteisessä suhteessa toisiinsa. Keskusteleavuuden piirteen synnyttäessä

organisaatioon kulttuuria muuttavaa keskustelua, samalla asiantuntijakeskeisyys toimii näitä keskusteluita latistavana piirteenä. Sen perusteella, että organisaatiossa tapahtuu myös kaksisilmukkaista oppimista, voidaan sanoa, että keskustelevuuden tuomat hyödyt vaikuttaisivat ylittävän asiantuntijakeskeisyyden tuomat haitat organisaatiokulttuurin muuttumiselle.

Argyriksen ja Schönin (1996) mallien I ja II valossa keskustelevuus voidaan nähdä mallin II mukaisena arvona, kun taas asiantuntijakeskeisyys mallin I mukaisena arvona. Mallin II mukaisessa organisaatiossa näkemyksiä jaetaan avoimesti ja myös valtaa jaetaan (Robinson 2001, 65), mikä muistuttaa kohdeorganisaation toimintaa. Kohdeorganisaatiossa käydään laajoja ja osallistavia keskusteluita, minkä lisäksi keskustelu on vapautunutta. Kohdeorganisaatiossa onkin tässä mielessä piirteitä toiminnasta, jonka saavuttaminen on lähtökohtaisesti vaikeaa reaali maailmassa (vrt. Lipshitz 2000, 470). Toisaalta asiantuntijakeskeisyyden arvon seurauksena kohdeorganisaatiossa syntyy tilanteita, joissa esimerkiksi omaa näkökulmaa ja ongelmien älyllistä puolta ylikorostetaan ja tunteiden roolia alikorostetaan, mikä vastaa mallin I mukaista ajattelua ja toimintaa (vrt. Argyris 1977, 119; Argyris & Schön 1996, 120; Robinson 2001, 64). Mallien I ja II näkökulmasta kohdeorganisaation toiminta onkin ristiriitaista, jopa paradoksaalista. Kohdeorganisaatio toimii samanaikaisesti osittain ideaalimallin mukaisesti osallistavien keskustelujen osalta, mutta näiden osallistavien keskustelujen sisällä tapahtuva toiminta sisältää oireellisia piirteitä.

Vaikka keskustelevuus ja asiantuntijakeskeisyys piirtyvätkin tutkimuksessa kohdeorganisaation arvoiksi, voidaan myös spekuloida, onko näissä arvoissa sittenkin enemmän kyse kansallisen kulttuurin arvoista, jotka heijastuvat organisaation kulttuuriin (vrt. Hofstede 1991). Suomalaiset esimerkiksi pitävät matalia valtaetäisyyksiä arvossa (Hofstede 2001), minkä voi nähdä keskustelevuutta lisäävänä seikkana. Toisaalta Schein (1984, 12) tuo esille eri organisaatioiden painottavan eri emokulttuurin elementtejä. Juuri keskustelevuus ja asiantuntijakeskeisyys eivät todennäköisesti painotu läheskään kaikissa suomalaisissa organisaatioissa samalla tavalla, kuin kohdeorganisaatiossa. Voi tosin olla, että esimerkiksi keskustelevuuden piirre korostuu demokraattisen päätöksenteon kontekstissa toimivissa kuntaorganisaatioissa monia muita organisaatioita enemmän.

### *Johtaminen, asenteet ja tieto muuttumiseen vaikuttavina mikrotason voimina*

Johtaminen edistää muuttumista ennen kaikkea tahtotilan osoittamisen ja luottamuksen rakentamisen kautta, mutta haittaa muuttumista ennen kaikkea johtajuuden ja systemaattisuuden puutteen kautta. Johtajayksilöiden keskeinen rooli kulttuurien muovaamisessa on tunnistettu myös kirjallisuudessa (Kim ym. 2022, 1518–1519). Kirjallisuus on linjassa myös tutkimuksessa tunnistettujen edistävien ja haittaavien tekijöiden suhteen. Tutkimus näki tahtotilan osoittamisen yhtenä keskeisenä muuttumista edistävänä tekijänä, ja toisaalta systemaattisuuden puutteen yhtenä keskeisenä haittaavana tekijänä. Nämä löydökset ovat linjassa Scheinin ja Scheinin ajatusten (2017, 184) kanssa: johtajan kaikkein voimakkaimpana muutosmekanismina nähdään systemaattinen huomion kiinnittäminen niihin seikkoihin, jotka johtaja näkee kaikkein arvokkaimpina. Systemaattisuuden puutteeseen kytkeytyy esimerkiksi resurssien allokoinnin ongelmat (vrt. Dong 2023, 122). Muuttumista keskeisesti haittaavana nähtiin myös johtajuuden ongelmat (vrt. Dong 2023, 122). Johtaminen muuttumiseen vaikuttavana mikrotason voimana vaikuttaisi korostavan sitä, että asiat ja ihmiset on molemmat huomioitava luotaessa hedelmällistä maaperää muutokselle. Muutos ei siis ole pelkästään jotain, mikä syntyy orgaanisesti ihmisten välisten keskustelujen kautta, vaan se vaatii myös kirkasta tavoitteiden asettamista ja systemaattista projektijohtamista.

Asenteet edistävät muuttumista ennen kaikkea aktiivisten ja kulttuurista poikkeavien yksilöiden asenteiden kautta, mutta haittaavat muuttumista ennen kaikkea pessimismin ja mukavuudenhaluisuuden asenteiden kautta. Myös kirjallisuus on tunnistanut yksilöpiirteet keskeisiksi muutokseen vaikuttaviksi seikoiksi (vrt. Oreg 2003, Wandberg & Joseph 2000). Tosin kirjallisuus puhuu laajemmin yksilöpiirteistä, kun taas tässä tutkimuksessa vaikuttaisi olevan kyse ennemminkin asenteista. Aktiivinen asenne vaikuttaisi olevan keskeinen muutosta edistävä tekijä yksilötasolla. On myös merkkejä siitä, että aktiivinen asenne on erityisen yleistä uusilla työntekijöillä. Kun tähän uuden työntekijän aktiivisuuteen kytkeytyy se, että uusi työntekijä katsoo organisaatiota ulkopuolisen näkökulmasta huomaten helpommin organisaation kehittämistarpeita, on uusilla työntekijöillä tärkeä rooli kulttuurin muuttumisen alullepanossa. Onkin tärkeää varmistaa, että organisaatiokulttuuri ehtii saamaan vaikutteita yksilöltä ennen kuin yksilö kerkeää mukautumaan organisaatiokulttuuriin (March 1991, 85). Tutkimuksessa nousi esille, että erityisen otollista maaperää muutokselle luo tilanne, jossa yhdistyy aktiivinen alainen ja aktiivinen johtaja. Tämä viittaa siihen, että toivottavaa olisi organisatorinen ympäristö, jossa sekä johtamiseen että asenteisiin muuttumiseen vaikuttavina voimina kiinnitetään huomiota.

Koska muuttumista edistävillä ja haittaavilla asenteilla on keskeinen merkitys muutoksen kannalta, olisi arvokasta saada organisaatioon mahdollisimman paljon muuttumista edistävillä asenteilla varustettuja ihmisiä, ja toisaalta pyrkiä luomaan organisaatiokulttuuria, joka minimoisi muuttumista haittaavien asenteiden syntymistä ja säilymistä. Tutkimuksessa esille noussut ajan puute on yksi seikka, jonka voisi nähdä lisäävän muuttumista haittaavia asenteita. Voidaan spekuloida, että muuttumista edistävät asenteet voivat kääntyä muuttumista haittaaviksi, jos yksilö kokee, ettei hänellä ole riittävästi aikaa keskittyä muutoksesta keskusteluun ja muutoksen tekemiseen. Toisaalta muutoksesta keskusteltaessa ja muutosta tehtäessä on myös hyväksyttävä se, että moni työntekijöistä on mukavuudenhaluisia, eikä tätä välttämättä tarvitse nähdä vakavana epäkohtana. Halu keskittyä omaan työnkuvaan kytkeytyvään ongelmanratkaisuun on ymmärrettävä ja tämän tutkimuksen perusteella yleinen asennepiirre, joten siitä eroon pääseminen saattaisi olla epärealistista. Muutoksen kannalta voi olla hedelmällisempää hyväksyä tämä mukavuudenhaluisuus kiinteäksi osaksi muutoksia, ja pyrkiä minimoimaan sen haittavaikutuksia esimerkiksi tarjoamalla riittävästi aikaa muutoksesta keskusteluun ja muutoksen tekemiseen.

Tieto edistää muuttumista ennen kaikkea faktatiedon ja onnistumisia koskevan tiedon kautta, mutta haittaa muuttumista ennen kaikkea tietotulvan tai -vajeen kautta. Aluksi on tärkeää määritellä, mistä tässä osiossa puhutaan puhuttaessa tiedosta. Tieto määritellään perinteisesti perustelluksi todeksi uskomukseksi (Nonaka 1994, 14). Nonaka painottaa toden sijaan perustelua ja uskomusta, joten kyky perustella henkilökohtaisia uskomuksia korostuu pyrittäessä kohti totuutta. Myös tässä yhteydessä tieto painottuu näin, jolloin keskustelussa esiin nousevat yksilöiden esittämät argumentoidut näkemykset ovat lähtökohtaisesti tietoa huolimatta siitä, ovatko ne tiukasti esimerkiksi mittaritietoon tai tutkimukseen pohjautuvia. Muuttumista edistävän tiedon osalta tutkimuksessa painottuu kirkas tiedon viestiminen perustelemalla asioita hyvin sekä muutosta koskevan positiivisen tiedon välittäminen. Tämä on linjassa Dongin (2023, 122) kanssa, sillä hän mainitsee tehokkaan viestimisen keskeisenä muutosta edistävänä seikkana. Tieto ja viestiminen siis kulkevat käsi kädessä: yksilöt viestivät tietoa, jolloin sekä sillä on merkitystä mitä tietoa viestitään, mutta myös sillä miten tietoa viestitään.

Tutkimuksessa korostuu ennen kaikkea se, mitä tietoa viestitään. Tiedon paikallistuminen keskeiseksi muuttumisen voimaksi ei ole yllättävää, sillä organisaation oppimisen on tunnistettu tapahtuvan juuri paremman tietopohjan ja ymmärryksen kautta (Fiol & Lyles 1985, 803). Tutkimuksen löydökset ovat muiltakin osin linjassa kirjallisuuden kanssa. Uusi tieto mahdollistaa uudenlaista toimintaa, mutta johtaa myös epävarmuuden lisääntymiseen (Choo 2001, 201). Tutkimuksessa uusi tieto mahdollistaa uudenlaista toimintaa faktatiedon ja onnistumisia koskevan tiedon kautta, mutta toisaalta voi johtaa

epävarmuuden lisääntymiseen tietotulvan kautta. Uuden tiedon kautta syntyvän, monitulkintaisuutta luovan tietotulvan ohella tietovaje voi johtaa epävarmuuden lisääntymiseen. Sterman (1994, 299-302) tunnistaa juuri rajallisen tiedon sekä tiedon monitulkintaisuuden oppimista haittaaviksi tekijöiksi. Koska organisaatio oppii paremman tietopohjan ja ymmärryksen kautta (Fiol & Lyles 1985, 803), voidaan tietovaje nähdä suurempana muuttumista haittaavana tekijänä, kuin tietotulva. Voidaan nähdä, että tietotulvasta on mahdollista muotoilla mahdollisimman uskottava käsitys tilanteesta, kunhan tietotulvaa hahmotetaan seikkaperäisen keskustelun kautta. Tietovajeen tilanteessa taas uskottava käsitys joudutaan tavallaan valitsemaan pienemmästä joukosta mahdollisia selityksiä, jolloin käsitys ei luultavasti ole yhtä lähellä mahdollisimman uskottavaa, kuin tietotulvan tilanteessa. Siksi organisaatiossa on muuttumisen kannalta arvokasta panostaa siihen, että organisaation kohtaamista tilanteista olisi riittävästi tietoa saatavilla sen erilaisissa muodoissa.

Tieto on valtavan tärkeä osa muuttumista. Vaikka kulttuuri, johtamisen tavat ja asenteet tukisivat muutosta, ei muutosta voi syntyä ilman tietoa. Havainto ja sen pohjalta tehtävä merkityksellistäminen on keskeisesti tiedon varassa tapahtuvaa toimintaa. Yksilöiden kautta välittyvän tiedon kautta syntyy kuva siitä, mikä oikeastaan on ongelma, sekä kuva siitä, millaiset tavoitteet ja keinot sopivat ongelman ratkaisemiseen. Siksi organisaatioissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä tietoa, miten välitettyä tietoa ja kenen välittämää tietoa organisaatiossa arvotetaan, sekä siihen, ovatko nykyiset arvotukset tarkoituksenmukaisia. Uuden tiedon syntymisen ja liikkumisen kannalta on tärkeä kiinnittää huomiota myös kulttuuriin, johtamiseen ja asenteisiin. Nämä ovat tärkeitä seikkoja sen kannalta, millaista tietoa organisaatiossa lopulta syntyy ja liikkuu. Esimerkiksi pessimistiset ja mukavuudenhaluiset asenteet voivat luoda tilanteen, jossa useat yksilöt eivät ole erityisen motivoineita uuden tiedon luomiselle.

# 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 6.1 Yhteenveto ja pohdinta

### *Yhteenveto*

Tutkimukselle asetettiin seuraava päätutkimuskysymys: ”Millaista on mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen kohdeorganisaatiossa?” Sitä täsmennettiin kahden alatutkimuskysymyksen avulla: 1. Millaisista piirteistä mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen rakentuu, ja 2. Mitkä tekijät haittaavat ja edistävät mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan organisaatiokulttuurin muuttumista? Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuuri muuttuu vähittäisesti mikrotason havainnosta kumpuavan mesotasaisen sosiaalisen merkityksellistämisen kautta syntyvän makrotasoisen oppimisen seurauksena. Samanaikaisesti muuttumisen voimat muovaavat tämän toistuvasti kuljettavan muuttumisen polun haarautumista.

Mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen koostuu kulttuurin muuttumisen poluista ja niiden haaraumista. Yksittäinen polku kuvaa yhden muutoksen, kun taas kulttuurin vähittäinen muuttuminen kokonaisuutena koostuu useista poluista. Polku ja sen haaraumat kulkevat mikrotasolta mesotason kautta makrotasolle. Mikrotasolla havaitaan vihje. Vihjeen havaitsemisen haaraumia ovat ulkoisen tai sisäisen vihjeen havaitseminen, ja tämän vihjeen havaitseminen joko voimallisesti tai vähitellen. Vihjeellä on merkitystä sen kannalta, kuinka tärkeänä muuttuminen vihjeen pohjalta nähdään. Mesotasolla merkityksellistetään vihjeen pohjalta. Merkityksellistäminen haarautuu joko moninäkökulmaiseksi, blokkiutuneeksi tai suoraviivaiseksi prosessiksi riippuen alustojen ja raamittajien valinnasta. Se, millaisen prosessin kautta merkityksellistetään vaikuttaa merkityksellistämisen aikaansaannoksiin, ja merkityksellistämisen aikaansaannokset taas vaikuttavat muutoksen realisoitumiseen. Muutos realisoituu makrotasolla. Polku voi haarautua oppimisen osalta joko yksi- tai kaksisilmukkaiseen oppimiseen. Toisaalta voi tapahtua myös oppimattomuutta, jolloin kulttuurin muuttumisen polku ei johdakaan kulttuurin muuttumiseen.

Kulttuurin muuttumisen voimat haittaavat ja edistävät mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa organisaatiokulttuurin muuttumista vaikuttamalla kulttuurin muuttumisen polun haarautumisen suuntaan. Kulttuurin muuttumisen makrotason voima on olemassa olevan kulttuurin arvot. Kulttuurin muuttumisen mikrotason voimia ovat johtaminen, asenteet ja tieto. Mikrotason voimat yhdistettynä

mikrotason havaitsemiseen muodostavat organisaatiokulttuurin mikroperustan. Nämä ovat tekijöitä, joiden kautta kulttuuri muuttuu mikrotasolta käsin. Kaiken kaikkiaan johtaminen, asenteet, tieto sekä alustat ja raamittajat ovat tutkimuksen perusteella olennaisimpia kulttuurin muuttamisen työkaluja, joilla joko haitataan tai edistetään muuttumista.

Viitekehukseen rakennettiin merkityksellistämisen ja silmukkaoppimisen yhdistelmämalli, jonka tarkoituksena oli mallintaa mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaa kulttuurin muuttumista teoreettisesti. Tämä teoreettinen malli vaikuttaisi heijastelevan kulttuurin muuttumista todellisessa maailmassa. Kulttuurin muuttumisen polkumalli heijastelee monilta osin teoreettista mallia. Keskeistä on, että mallin tavoin oppiminen on seurausta merkityksellistämisestä. Merkityksellistäminen on teoreettisen mallin keskiössä. Polkumallin taustalla näkyy monet merkityksellistämisen piirteistä, mutta polkumallissa on merkityksellistämisen teoriaa enemmän painotusta sosiaalisuudessa ja huomattavasti vähemmän painotusta identiteetissä.

Käydään vielä lyhyesti läpi polkumallin keskeisiä sisällöllisiä löydöksiä. Mikrotason osalta ulkoiset vihjeet vaikuttaisivat olevan lähtökohtaisesti merkittävämpiä ja helpompia huomata, kuin sisäiset vihjeet. Voimalliset vihjeet taas vaikuttaisivat johtavan organisaation uudistumiseen tehokkaammin, kuin vähitellen havaittavat vihjeet. Mesotason osalta alustojen ja raamittajien valinnat ovat keskeisiä merkityksellistämisen prosessin sisältöön vaikuttavia valintatilanteita, joiden kautta määrittyy se, onko merkityksellistäminen moninäkökulmaista, blokkiutunutta vai suoraviivaista. Makrotasolla tapahtuu yksisilmukkaista oppimista ja oppimattomuutta, mutta myös harvinaisempaa kaksisilmukkaista oppimista. Vaikuttaisi siltä, että tilanteiden käsittelyn lomassa käytävä arvosidonnainen keskustelu mahdollistaa kaksisilmukkaista oppimista. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten kautta piirtyy kokonaisvaltainen kuva siitä, millaisista piirteistä mikrotasolta makrotasolle suuntautuva organisaatiokulttuurin muuttuminen koostuu. Tämä vaikuttaisi olevan ensimmäinen tutkimus, joka tekee näin.

### *Pohdinta*

Tutkimus antoi tukea ajatukselle organisaatiokulttuurin jatkuvasta ja vähittäisestä muuttumisesta (vrt. Colville ym. 2016, Weick & Quinn 1999). Tutkimuksen perusteella organisaation kulttuuri muuttuu vähittäin organisaatiossa käytyjen keskustelujen kautta. Tällöin kyse ei ole niinkään aktiivisesta organisaatiokulttuurin muuttamisesta jonkin tietyn muutoshankkeen kautta, vaan erilaisten kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelyn kautta tai käsittelyn ohessa tapahtuvasta kulttuurin vähittäisestä orgaanisesta muuttumisesta. Jos organisaatioon saadaan luotua olosuhteet, jossa

kulttuurin annetaan muuttua näin, menettävät kulttuurin muuttamiseen spesifisti tähdätyt keinotekoiset muutoshankkeet merkityksensä, koska organisaatiossa tarvittu kulttuurin muutos tapahtuu orgaanisesti. Tällöin johtajan rooli on mahdollistaa kulttuurin muuttumista mahdollistamalla muuttumiselle otollisten keskustelujen käymistä. Johtajan rooli ei tällöin ole kulttuurin aktiivinen muuttaminen. Tällainen pyrkimys aktiiviseen kulttuurin muuttamiseen on muutenkin epätarkoituksenmukaista johtuen organisaatiokulttuurista ilmiönä, josta johtajan on mahdotonta saada otetta (Hodges ja Hernandez 1999, 185).

Tutkimus alleviivaa ennen kaikkea sitä, että kulttuuri vaikuttaisi muuttuvan keskustelujen kautta. Kulttuurin muuttumisen polkua tarkasteltaessa voidaan sanoa, että keskustelu on muuttumisen polun kriittisin vaihe. Voidaan ajatella, että vihjeen havaitsemisen arvo syntyy vasta keskustelun kautta, eikä muutos saa sisältöä ilman keskustelua. Kulttuurin muuttumisen kannalta arvokkainta keskustelua vaikuttaisi olevan moninäkökulmainen keskustelu, johon yhdistyisi myös arvokeskustelua. Moninäkökulmaisen keskustelun kautta muotoutuu muutoksen sisällön lisäksi myös motivaatio muutokselle, kun taas arvokeskustelu mahdollistaa kulttuurin perusoletusten uudelleentarkastelua. Tällainen keskustelu kuitenkin vie paljon aikaa, joka on niukka resurssi. Voidaankin ajatella, ettei kaikkia organisaation keskustelutilanteita kannata toteuttaa moninäkökulmaisesti, vaan ajoittain suoraviivainen keskustelu voi riittää. Kuitenkin jos jokin käsiteltävä tilanne tunnistetaan organisaation kulttuurin kannalta kriittiseksi, on tarpeen käydä moninäkökulmaista ja arvokeskustelua sisältävää keskustelua. Tutkimus kiinnittää huomion siihen, että kulttuurin kannalta kriittisiä tilanteita on paljon, ja jokaisessa näistä tilanteista on potentiaalia luoda kulttuurin muutosta. Siksi aina kun organisaatio kohtaa tilanteen, pitäisi pysähtyä miettimään, voiko juuri tämä tilanne olla oleellinen kulttuurin muutoksen kannalta?

Tutkimuksen pointti ei ollut tutkia muutosjohtamista, vaan muuttumista, jolloin tutkimuksen relevanssi johtajan työlle voi vaikuttaa vähäiseltä. Kuitenkin kohdistamalla huomiotaan mikrotasolta makrotasolle suuntautuvan muuttumisen polkuun ja sen haaraumiin, sekä muuttumisen polkuun vaikuttaviin voimiin, saa johtaja otteen siitä, mihin hänen tulee johtamistoimenpiteitään ennen kaikkea kohdistaa, jos hän haluaa toimia organisaatiokulttuurin muuttumista edistävästi.

Etenkin löydökset koskien kulttuurin muuttumisen voimia antavat viitettä siitä, että onnistunut organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii laaja-alaiseen johtamisosaamiseen panostamista. Kulttuurin muuttumisen mikroperustan elementteihin voidaan vaikuttaa johtamalla, joten mikroperustan elementit määrittelevät sen, mihin johtamisen osa-alueisiin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota. Jokaiseen mikroperustan elementtiin vaikuttaminen vaatii useita eri johtamisen

osa-alueita huomioivaa johtamista. Johtamisen voimaa koskevat löydökset viittaisivat siihen, että organisaatiossa tulisi panostaa sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Vaikka tutkimuksen painopiste ohjaakin huomion ihmisten johtamisen tärkeyteen, vaatii muuttuminen myös asioiden johtamista, kuten kirkasta tavoitteiden asettamista ja systemaattista muutostoimenpiteiden toimeenpanon suunnittelua. Asenteiden voimaa koskevat löydökset viittaisivat siihen, että organisaatiossa tulisi panostaa henkilöstöjohtamiseen ja johtajuuteen, jotta organisaation jäsenet saataisiin motivoitua tekemään arvokkaita havaintoja, käymään rikasta keskustelua ja muuttamaan toimintaansa ja ajatteluansa. Tiedon voimaa ja havaitsemista koskevat löydökset taas viittaisivat siihen, että organisaatiossa tulisi panostaa tietojohdamiseen. Organisaation tiedontuotantoon ja tiedon viestimiseen panostamalla voidaan mahdollistaa olennaisten asioiden havaitsemista, keskustelun ohjautumista olennaisiin seikkoihin, sekä motivoitumista toiminnan muuttamiseen. Panostaminen näihin seikkoihin vaatii käytännössä rohkeaa organisaation ajankäytön uudelleenallokointia, koska laadukas johtaminen on aikaavievää työtä. Ilman ajankäytön uudelleenallokointia voi organisaation kulttuurin muuttumisen edistäminen olla vaikeaa, ellei mahdotonta.

Kulttuurin muuttumisen polkumalli antaa ennen kaikkea viitettä siitä, että organisaatioissa tarvitaan keskustelujen johtamisen taitoa. Keskustelujen johtamisen voi nähdä johtamisena, jossa johtaja siirtää huomionsa organisaatiossa tapahtuvasta tekemisestä organisaatiossa käytäviin keskusteluihin. Keskustelu ymmärretään tällöin seikaksi, joka aikaansaa tarkoituksenmukaista tekemistä mahdollistavaa ymmärrystä ja motivaatiota. Keskustelujen johtamiselle huomiotaan antava johtaja tiedostaa nämä keskustelut jonakin, joiden kehkeytymiseen johtajalla on vaikutusvaltaa, ja joihin on tärkeä allokoida riittävästi aikaa. Hän myös tiedostaa erilaisen keskustelun arvon. Suoraviivainen keskustelu voi sopia joihinkin tilanteisiin paremmin, kuin moninäkökulmainen keskustelu, ja joskus tilannekohtaisen keskustelun rinnalle tarvitaan arvokeskustelua. Ennen kaikkea keskustelujen johtaminen on tarkoituksenmukaiselle keskustelulle otollisten olosuhteiden luomista alustoja ja raamittajia koskevia valintoja tekemällä. Organisaatiot ja ekosysteemit saattaisivat kyetä muuttumaan aiempaa sukkelammin ja sujuvammin, jos keskustelujen johtaminen alettaisiin nähdä keskeisenä johtamisen osa-alueena.

## 6.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

### *Rajoitteet*

Tutkimuksen keskeiset rajoitteet jakautuvat metodologisiin ja tulkinnallisiin rajoitteisiin. Tarkastellaan ensin metodologisia rajoitteita. Aineistonkeruun lähtökohtana oli ajatus haastatteluiden kohdentamisesta kulttuurin kannalta kriittisiin tilanteisiin, jotta päästiin syventymään tilanteiden käsittelyn kautta tapahtuvaan muutokseen. Tämä ajatus kuitenkin sisälsi oletuksen kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelyn olemisesta kulttuurin muuttumisen kannalta relevanttia. Tällä näkökulmalla vaikuttaisi olleen kykyä tuottaa aineistoa, jolla pystyttiin paikallistamaan jonkinasteista kulttuurin muutosta. Tällainen tutkijan oletukseen pohjaava näkökulma ei kuitenkaan ole uskottavan argumentoinnin kannalta ideaalinen ratkaisu.

Toinen metodologinen rajoite koskee tutkimuksen toteuttamista pelkkien yhdessä ajan hetkessä toteutettujen haastattelujen kautta. Kulttuurin vähittäistä muuttumista tyypillisesti tutkitaan pitkittäistutkimuksena ja havainnoiden. Tämä johtuu siitä, että muuttumisen näkökulmaan liittyy myös ajatus muutoksen kausaalisuhteiden olemisesta pitkiä ja epäselviä (Weick & Quinn 1999, 382). Yhdellä haastattelukierroksella ei kyetä saamaan mahdollisimman rikasta kuvaa tämänkaltaisesta ilmiöstä. Kuitenkin yhden haastattelukierroksen toteuttaminen oli ainut vaihtoehto tutkimuksen resurssien puitteissa. Kolmas metodologinen rajoite koskee haastateltavien määrää. Tutkimukseen haastateltiin vain 12 henkilöä, jotka edustivat kaupunkiympäristön toimialan eri osa-alueita. Voidaan kyseenalaistaa, voidaanko näin pienellä aineistolla saada kokonaiskuva koko toimialan organisaatiokulttuurista ja sen muuttumisesta. Lisäksi haastateltavien määrä yhdistettynä siihen, että haastattelut kohdistuivat vain yhteen organisaatioon, laskevat tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimus ei ole erityisen yleistettävä, vaikka se tarjoaakin arvokkaan näkökulman organisaatiokulttuurin muutokseen.

Kulttuurin muuttumiseen yksi- ja kaksisilmukkaiseen oppimisen kautta liittyy metodologisia ja tulkinnallisia rajoitteita. Ensinnäkin tunnistettu yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen perustuu vain haastateltavien kokemukseen koskien organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Lisäksi yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen on tulkittu näistä kokemuksista koskien muutoksia. Tulkinnassa on pyritty olemaan uskollisia Argyriksen ja Schönin (1996) sekä Scheinin ja Scheinin (2017) ajattelulle, mutta kyse on lopulta vain tutkijan omasta tulkinnasta. Lisäksi silmukkaoppimiseen liittyy ajatus, ettei kyse ole oppimisesta, jos siitä on haittaa organisaatiolle (Argyris & Schön 1996, 18). Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole todellista mahdollisuutta tietää, oliko oppiminen tosiasiasa hyödyllistä

vai sittenkin haitallista organisaation menestyksen kannalta pidemmällä aikavälillä. Silmukkaoppimiseen liittyy myös ajatus siitä, että organisaatio on oppinut jos tietoa on siirtynyt yksilöiltä organisaation ajatteluun ja toimintaan (Argyris & Schön 1996, 12). Tutkimuksessa tunnistetussa yksi- ja kaksisilmukkaisessa oppimisessa oletetaan näin tapahtuneen, koska haastateltavat puhuvat tilanteen käsittelystä seuranneista organisatorisista toimenpiteistä. Tämä tekisi muutoksesta makrotasoisista. Jää kuitenkin epäily siitä, voisiko kyse olla myös pelkästä yksilötasoisesta oppimisesta, joka voisi hävitä tiettyjen yksilöiden jätettyä organisaatio (vrt. Argyris & Schön 1996, 18).

### *Jatkotutkimusaiheet*

Tutkimuksen pohjalta voidaan tunnistaa jatkotutkimusaiheita, jotka kohdistuvat mikrotasolta makrotasolle suuntautuvaan kulttuurin muuttumiseen sekä merkityksellistämisen ja oppimisen suhteeseen. Tämänhetkinen empiirinen tutkimus kulttuurin mikro-makro-muutoksesta on edelleen hyvin vähäistä. Tämän aihepiirin täsmällisempi ymmärtäminen voi aikaansaada kirkaampaa ymmärrystä siitä, miten organisaation yksittäin tarkasteltuna vähäpätöiset tapahtumat aikaansaavat merkittävää muutosta pitkällä aikavälillä. Huomion kiinnittäminen yksittäisten tapahtumien muutospotentiaaliin avaa väyliä löytää ihmisen kokoisia ratkaisuja organisaatioiden kohtaamiin kulttuurin ongelmiin. Tämän tutkimuksen kaltaista kokonaisvaltaista mikro-makro-muuttumista ja voimia tarkastelevaa tutkimusta olisi hyvä kohdistaa eri konteksteihin, kuten kuntien muille toimialoille, valtion tasolle tai yksityiselle sektorille. Kontekstispesifeillä seikoilla saattaa olla yllättävän suuri vaikutus muuttumisesta ja sen voimista muodostuvaan kuvaan.

Myös merkityksellistämisen ja oppimisen suhdetta olisi edelleen tarve ymmärtää tarkemmin. Tämänhetkinen empiirinen tutkimus aiheesta on vähäistä. Tämän suhteen tarkempi ymmärtäminen voi aikaansaada kirkaampaa ymmärrystä siitä, miten organisaatio voi pyrkiä samanaikaisesti määrätietoiseen toimintaan ihmisen rajoittuneen tiedonkäsittelykapasiteetin puitteissa, kuitenkin samalla pyrkien myös refleктоimaan ja muuttamaan perusoletuksiaan sen ollessa tarpeen. Merkityksellistämisen ja oppimisen suhteen jatkotutkimus voisi kohdistua esimerkiksi siihen, millainen merkityksellistäminen kykenee aikaansaamaan organisaation oppimista.

Tutkimuksen löydösten tuomat näkökulmat avaavat useita täsmällisiä tutkimustarpeita. Tutkimus maalasi kokonaisvaltaisen kuvan organisaatiokulttuurin muuttumisesta ja siihen vaikuttavista voimista, mutta tutkimuksen yksittäisistä palasista saatu kuva jäi epätarkaksi. Merkityksellistämisen tutkimuksen osalta jatkotutkimus voisi kohdistua alustojen ja raamittajien käytön tutkimiseen

tarkemmin etenkin siitä näkökulmasta, miten erilaisten alustojen ja raamittajien käyttö vaikuttaa merkityksellistämisen prosessiin ja sen aikaansaannoksiin. Organisaatiotutkimukseen kaivattaisiin myös enemmän keskustelujen tutkimisen näkökulmaa. Keskustelujen tutkimisen osalta jatkotutkimus voisi kohdistua keskustelujen johtamisen ilmenemiseen organisaatioissa. Toisaalta myös arvosidonnainen keskustelu kaipaisi tutkimusta etenkin siitä näkökulmasta, miten sitä käydään organisaatioissa ja onnistuuko se tuottamaan arvojen muutosta. Viimeiseksi keskustelun ja muutoksen suhdetta olisi tärkeä tutkia yksityiskohtaisemmin esimerkiksi kysymällä, miksi keskustelu ei aina muutu muutokseksi ja milloin keskustelu onnistuu käynnistämään muutosta.

# LÄHTEET

- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 177–188). Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0.* (4. uud. p.). Vastapaino.
- Altarriba, J., & Basnight-Brown, D. (2022). The Psychology of Communication: The Interplay Between Language and Culture Through Time. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(7–8), 860–874. <https://doi.org/10.1177/00220221221114046>
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 21(3), 363–375.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice.* Addison-Wesley.
- Auqui-Caceres, M.-V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 741–761. <https://doi.org/10.1111/emre.12615>
- Austin, M. J., & Claassen, J. (2008). Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(1–2), 321–359. [https://doi.org/10.1300/J394v05n01\\_12](https://doi.org/10.1300/J394v05n01_12)
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>
- Barney, J., & Felin, T. (2013). WHAT ARE MICROFOUNDATIONS? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0107>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>

- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Bosma, B., Chia, R., & Fouweather, I. (2016). Radical learning through semantic transformation: Capitalizing on novelty. *Management Learning*, *47*(1), 14–27. <https://doi.org/10.1177/1350507615602480>
- Calvard, T. (2025). Sensemaking and Management Learning: Productive tensions and unrealized possibilities. *Management Learning*, *56*(1), 75–82. <https://doi.org/10.1177/13505076241279067>
- Calvard, T. S. (2016). Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity. *Management Learning*, *47*(1), 65–82. <https://doi.org/10.1177/1350507615592113>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Choo, C. W. (2001). The knowing organization as learning organization. *Education & Training (London)*, *43*(4/5), 197–205. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005482>
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, *20*(5), 846–860. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0389>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Colville, I., Hennestad, B., & Thoner, K. (2014). Organizing, changing and learning: A sensemaking perspective on an ongoing ‘soap story’. *Management Learning*, *45*(2), 216–234. <https://doi.org/10.1177/1350507612473710>
- Colville, I., Pye, A., & Brown, A. D. (2016). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*, *47*(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1350507615616542>

- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Organizational Culture Change Literature and Future Outlook. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, 3, 118–124.  
<https://doi.org/10.54691/fhss.v3i4.4783>
- Dwyer, G., & Hardy, C. (2016). We have not lived long enough: Sensemaking and learning from bushfire in Australia. *Management Learning*, 47(1), 45–64.  
<https://doi.org/10.1177/1350507615577047>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Guiette, A., & Vandenbempt, K. (2016). Learning in times of dynamic complexity through balancing phenomenal qualities of sensemaking. *Management Learning*, 47(1), 83–99.  
<https://doi.org/10.1177/1350507615592112>
- Hameli, K. (2025). Foundations of Organizational Culture: A Comprehensive Review. *Journal of Balkan Economies and Management*, 1(1), 53–65. <https://doi.org/10.51331/bemA03>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., uudistettu laitos). Tammi.
- Hodges, S. P., & Hernandez, M. (1999). How organizational culture influences outcome information utilization. *Evaluation and Program Planning*, 22(2), 183–197.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-7189\(99\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0149-7189(99)00005-1)
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations* (2. ed.). Sage.
- Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment. Teoksessa R. Westwood & S. Clegg (toim.), *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies* (ss. 195–207). Blackwell.
- Kim, Y. J., Toh, S. M., & Baik, S. (2022). Culture Creation and Change: Making Sense of the Past to Inform Future Research Agendas. *Journal of Management*, 48(6), 1503–1547.  
<https://doi.org/10.1177/01492063221081031>
- Kressmann, K., & Mueller-Seeger, J. (2025). A systematic review of organizational culture change from the micro-macro perspective. *Management Review Quarterly*.  
<https://doi.org/10.1007/s11301-025-00498-5>
- Lipshitz, R. (2000). Chic, Mystique, and Misconception: Argyris and Schön and the Rhetoric of Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 456–473.  
<https://doi.org/10.1177/0021886300364004>
- Lätti, J., Eskola, J., & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu – virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos, ss. 27–51). PS-kustannus.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (1994). *Primer on Decision Making: How Decisions Happen* (1<sup>st</sup> ed.). Free Press.
- Marshall, S. (2016). Quality as sense-making. *Quality in Higher Education*, 22(3), 213–227.  
<https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1263924>

- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain* (1st ed.). Sage Publications.
- Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management—A longitudinal case study. *International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1588–1612. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723022>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Robinson, V. M. J. (2001). Descriptive and normative research on organizational learning: locating the contribution of Argyris and Schön. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 58–67. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005395>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *The American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. (2017). Organizational Climate and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>

- Schwandt, D. R. (2005). When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 176–192. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268565>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1047–1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0255>
- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System Dynamics Review*, 10(2/3), 291–330. <https://doi.org/10.1002/sdr.4260100214>
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137>
- Teräväinen, V. J., & Junnonen, J.-M. (2019). The promoters and the barriers for organizational culture change in a Finnish construction company. *Construction Innovation*, 19(4), 672–688. <https://doi.org/10.1108/CI-04-2019-0029>
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2021). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (4<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Vitry, C., Sage, D., & Dainty, A. (2020). Affective atmospheres of sensemaking and learning: Workplace meetings as aesthetic and anaesthetic. *Management Learning*, 51(3), 274–292. <https://doi.org/10.1177/1350507619893930>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E. (1999). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. *Teoksessa Managing Organizations* (s. 190–208). SAGE Publications, Limited.  
<https://doi.org/10.4135/9781446218563.n10>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Basic Books.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). SAGE.

# LIITTEET

## LIITE 1

### HAASTATTELURUNKO 25.11. (haastateltavien kappale)

#### Ennakkomateriaali

Olet osallistumassa tutkimukseen, jossa on tarkoitus selvittää organisaatiokulttuurin muuttumista haittaavia ja edistäviä tekijöitä. Haastattelussa organisaatiokulttuuria lähestytään organisaation tapojen ja uskomusten kautta. **Organisaation uskomukset** eivät näy suoraan, mutta vaikuttavat organisaation tapojen taustalla. Uskomukset syntyvät toiminnasta tehtyjen tulkintojen kautta. Jos jokin toiminta todetaan hyväksi, se alkaa vähitellen muuttua uskomukseksi. Esimerkiksi jos organisaatiossa otetaan käyttöön avoimet palautekäytännöt ja ne todetaan toimiviksi, organisaatioon alkaa muodostua uskomus siitä, että avoimen palautteenannon mahdollistaminen on tärkeää.

**Organisaation tavat** ovat näkyviä ja vakiintuneita asioita, joiden kautta organisaatio toimii. Keskeisiä organisaation tapoja ovat:

- Kieli (Mistä asioista puhutaan? Miten asioista puhutaan? Millaisin sanavalinnoin asioista puhutaan?)
- Ilmapiiri (Miten asioihin suhtaudutaan?)
- Tekeminen (Miten asioita tehdään?)
- Tilaisuudet (Millaisia palaveriteita tai muita tilaisuuksia organisaatiossa järjestetään? Miten nämä palaverit ja muut tilaisuudet etenevät?)

Jos ehdit, voit miettiä jo etukäteen:

- Millaisia tapoja ja uskomuksia organisaatiossanne on?
- Miten tavat ja uskomukset näkyvät arjessa?

**Organisaation toiminta koostuu ongelmanratkaisutilanteista. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapojen ja uskomusten kannalta kriittisistä ongelmanratkaisutilanteista.** Jatketaan edellisen esimerkin pohjalta, jossa organisaatiossa vallitsee uskomus, että avoimen palautteenannon mahdollistaminen on tärkeää. Jos tällaisessa organisaatiossa tulee käsittelyyn näkemys siitä, että mahdollisuuksia avoimeen palautteenantoon tulisi vähentää, on asia selvästi organisaation uskomusten kannalta erityisen kriittinen. Silloin sen ratkaisemisella voi olla vaikutusta organisaation uskomuksiin. Jos ehdit, voit miettiä niitä ongelmanratkaisutilanteita, joissa tavat ja uskomukset ovat näkyneet tai vaikuttaneet erityisen paljon. Keskeinen merkki siitä, että jokin ongelmanratkaisutilanne on ollut kriittinen tapojen ja uskomusten kannalta on se, että tilanteen käsittely on käynnistänyt muutoksia tavoissa ja uskomuksissa.

#### Teema 1: Organisaatiokulttuuri ja sen kannalta kriittiset tilanteet

1. Kertoisitko lähiaikoina kohtaamistasi ongelmanratkaisutilanteista työpaikallasi?
2. Millaisia ongelmien ratkaisemisen tapoja organisaatiossanne on?
3. Millaisia tapojen taustalla vaikuttavia uskomuksia organisaatiossanne on?
4. Jos mietit organisaatiossa tapahtunutta, niin mitä organisaation tapojen ja uskomusten kannalta kriittisiä ongelmanratkaisutilanteita sinulle tulee mieleen?
5. Miksi nämä tilanteet ovat olleet kriittisiä organisaation tapojen ja uskomusten kannalta?

## **Teema 2: Tilanteiden havaitseminen**

Organisaation toiminta koostuu ongelmanratkaisutilanteista, joissa ongelmia käsitellään. Ongelman käsittelyllä tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsenet tekevät havaintoja ongelmasta, tulkitsevat ongelmaa ja tekevät ongelman ratkaisuun pyrkiviä johtopäätöksiä tulkinnoista. Johtopäätöksistä seuraa organisaation arjessa näkyvää toimintaa.

6. Miten edellä mainitut tapojen ja uskomusten kannalta kriittiset ongelmanratkaisutilanteet ovat alun perin päätyneet käsittelyyn?
7. Miten käsitys ongelman piirteistä muodostui?
8. Mitä vaikeuksia käsityksen muodostumiseen ongelman piirteistä liittyi? Mikä taas helpotti käsityksen muodostumista?

## **Teema 3: Tilanteiden tulkinta**

Käsityksen muodostaminen ongelman piirteistä ei vielä itsessään riitä johtopäätösten tekemiseen ja toimimiseen, vaan näistä piirteistä pitää ensin tehdä tulkinta, kuten keskustellessakin pitää ensin tulkita keskustelukumppanin kertoma ennen hänelle vastaamista.

9. Miten ongelman piirteitä tulkittiin?
10. Mitä vaikeuksia tulkintojen tekemiseen liittyi? Mikä taas helpotti tulkintojen tekemistä?
11. Tunnistatko uskomuksia, joiden näkökulmasta ongelman piirteitä tulkittiin?

## **Teema 4: Tilanteista oppiminen ja organisaatiokulttuurin muutos**

Tulkinnoista tehdään johtopäätöksiä. Johtopäätökset ovat tärkeitä toiminnan kannalta, koska ne aikaansaavat toimintaa.

12. Millaisia johtopäätöksiä ja toimintaa tehdyt tulkinnot aikaansivat?
13. Muuttuiko organisaation toiminta johtopäätösten myötä? Miten toiminta muuttui?
14. Käynnistikö ongelman käsittely muutosta organisaation tavoissa? Miten tavat alkoivat muuttua?
15. Käynnistikö ongelman käsittely muutosta organisaation uskomuksissa? Miten uskomukset alkoivat muuttua?
16. Mitä vaikeuksia liittyy siihen, että ongelman käsittely käynnistää muutosta tavoissa ja uskomuksissa? Mikä taas helpottaa sitä, että ongelman käsittely käynnistää muutosta tavoissa ja uskomuksissa?

## **Lopuksi**

17. Kertoisitko yleisesti ajatuksiasi tavoistanne ja uskomuksistanne, sekä niiden muutoksesta tai muuttumattomuudesta?
18. Tuleeko sinulla vielä jotain mieleen aiheesta?

## LIITE 2

### HAASTATTELURUNKO 25.11. (haastattelijan kappale)

#### Teema 1: Organisaatiokulttuuri ja sen kannalta kriittiset tilanteet

INGRESSI: Organisaatiokulttuurin piirteet näkyvät tapoina ja uskomuksina. Organisaation uskomukset eivät näy suoraan, mutta vaikuttavat organisaation tapojen taustalla. Uskomukset syntyvät toiminnasta tehtyjen tulkintojen kautta. Jos jokin toiminta todetaan hyväksi, se alkaa vähitellen muuttua uskomukseksi. Esimerkiksi jos organisaatiossa otetaan käyttöön avoimet palautekäytännöt ja ne todetaan toimiviksi, organisaatioon alkaa muodostua uskomus siitä, että avoimen palautteenannon mahdollistaminen on tärkeää. Organisaation käytännön toiminta muodostuu organisaation tapojen kautta. Keskeisiä organisaation tapoja ovat:

- Kieli (Mistä asioista puhutaan? Miten asioista puhutaan? Millaisin sanavalinnoin asioista puhutaan?)
- Ilmapiiri (Miten asioihin suhtaudutaan?)
- Tekeminen (Miten asioita tehdään?)
- Kokouskulttuuri (Miten kokoukset etenevät?)

Tavat ja uskomukset kehittyvät niiden kannalta kriittisten ongelmanratkaisutilanteiden käsittelyn kautta. Keskeinen merkki siitä, että jokin ongelmanratkaisutilanne on ollut kriittinen tapojen ja uskomusten kannalta on se, että ongelman käsittely on johtanut muutoksiin tavoissa tai uskomuksissa. Jatketaan edellisen esimerkin pohjalta, jossa organisaatiossa vallitsee uskomus, että avoimen palautteenannon mahdollistaminen on tärkeää. Jos tällaisessa organisaatiossa tulee käsittelyyn näkemys siitä, että mahdollisuuksia avoimeen palautteenantoon tulisi vähentää, on asia selvästi organisaation uskomusten kannalta erityisen kriittinen.

#### Kysymykset

- Kuka olet ja mitä teet?
- 1. Kertoisitko lähiaikoina kohtaamistasi ongelmanratkaisutilanteista työpaikallasi?
- 2. Millaisia ongelmien ratkaisemisen tapoja organisaatiossanne on?
  - a. KOUKKUJA: kieli, tekemisen tapa, kokouskulttuuri, ilmapiiri
- 3. Millaisia tapojen taustalla vaikuttavia uskomuksia organisaatiossanne on?
  - a. SELITYS: Uskomus on vakiintunut ajattelutapa, eräänlainen toiminnan ja tapojen suuntaviiva.
- 4. Jos mietit organisaatiossa tapahtunutta, niin mitä organisaation tapojen ja uskomusten kannalta kriittisiä ongelmanratkaisutilanteita sinulle tulee mieleen?
  - a. Millaisia nämä tilanteet ovat olleet?
  - b. Onko näitä ongelmia käsitelty lähinnä yksin vai lähinnä ryhmässä? Kertoisitko tästä lisää?
- 5. Miksi nämä tilanteet ovat olleet kriittisiä organisaation tapojen ja uskomusten kannalta?
  - SELOSTUS: Seuraavissa teemoissa käsitellään mainitsemiasi ongelmanratkaisutilanteita tarkemmin.

## Teema 2: Tilanteiden havaitseminen

INGRESSI: Organisaation toiminta koostuu ongelmanratkaisutilanteista, joissa ongelmia käsitellään. Ongelman käsittelyllä tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsenet tekevät havaintoja ongelmasta, tulkitsevat ongelmaa ja tekevät ongelman ratkaisuun pyrkiviä johtopäätöksiä tulkinnoista.

Johtopäätöksistä seuraa organisaation arjessa näkyvää toimintaa. Ongelmasta havaintojen tekeminen tarkoittaa sitä, että yksilö esimerkiksi lukee ongelmaan liittyviä asiakirjoja tai käy ongelmaan liittyviä keskusteluja, muodostaen tätä kautta päässään käsitystä ongelman piirteistä.

### Kysymykset

- SELOSTUS: Voit kertoa ajatuksiasi sekä omasta että ryhmässä tapahtuneesta ongelman käsittelystä.
- 6. Miten edellä mainitut tapojen ja uskomusten kannalta kriittiset ongelmanratkaisutilanteet ovat alun perin päätyneet käsittelyyn?
  - a. KOUKKUJA: Oliko ongelma peräisin organisaation sisältä vai ulkopuolelta? Kuka ongelman havaitsi?
- 7. Miten käsitys ongelman piirteistä muodostui?
  - a. SELITYS: Ongelman käsittely voi pitää sisällään keskusteluja ja asiakirjoja, joiden kautta käsitys ongelman piirteistä muodostuu.
  - b. Miten käsitys ongelman piirteistä muuttui ongelman käsittelyn aikana? Miksi käsitys muuttui?
- 8. Mitä vaikeuksia käsityksen muodostumiseen ongelman piirteistä liittyi? Mikä taas helpotti käsityksen muodostumista?
  - a. KOUKKUJA: Mikä teki ongelman hahmottamisesta hankalaa? Mikä auttoi ymmärtämään ongelmaa paremmin?

## Teema 3: Tilanteiden tulkinta

INGRESSI: Käsityksen muodostaminen ongelman piirteistä ei vielä itsessään riitä johtopäätösten tekemiseen ja toimimiseen, vaan näistä piirteistä pitää ensin tehdä tulkinta, kuten keskustellessakin pitää ensin tulkita keskustelukumppanin kertoma ennen vastaamista. Tulkinnan tarkoituksena on siis vastata kysymykseen, mitä havaitsemani oikeastaan tarkoittaa?

### Kysymykset

- SELOSTUS: Voit kertoa ajatuksiasi sekä omasta että ryhmässä tapahtuneesta ongelman käsittelystä.
- 9. Miten ongelman piirteitä tulkittiin?
  - a. ESIMERKKI: Esimerkiksi miten keskusteluista tai asiakirjoista poimituista keskeisistä havainnoista tehtiin tulkintoja?
  - b. Tehtiinkö ongelman piirteistä erilaisia tulkintoja? Miksi juuri tietty tulkinta "voitti"?
- 10. Mitä vaikeuksia tulkintojen tekemiseen liittyi? Mikä taas helpotti tulkintojen tekemistä?
- 11. Tunnistatko uskomuksia, joiden näkökulmasta ongelman piirteitä tulkittiin?
  - a. Mitä nämä uskomukset olivat?
  - b. Miten ne vaikuttivat tulkintaan?

#### **Teema 4: Tilanteista oppiminen ja organisaatiokulttuurin muutos**

INGRESSI: Tulkinnoista tehdään johtopäätöksiä. Johtopäätökset ovat tärkeitä toiminnan kannalta, sillä ne aikaansaavat toimintaa. Jatketaan avoimen palautteenannon esimerkillä. Jos avoimen palautteenannon mahdollisuuksien vähentämistä koskevan tilanteen käsittelyn myötä syntyy johtopäätös, että avoimen palautteenannon mahdollisuuksia pitäisi vähentää, siitä seuraa mitä todennäköisimmin tämän johtopäätöksen kanssa linjassa olevaa toimintaa. Ja jos muutos todetaan onnistuneeksi, voi olla, että organisaatioon alkaa kehittyä uskomus avoimen palautteenannon näkemisestä osittain haitallisena.

#### **Kysymykset**

12. Millaisia johtopäätöksiä ja toimintaa tehdyt tulkinnot aikaansaisivat?
13. Muuttuiko organisaation toiminta johtopäätösten myötä? Miten toiminta muuttui?
14. Käynnistykö ongelman käsittely muutosta organisaation tavoissa? Miten tavat alkoivat muuttua?
15. Käynnistykö ongelman käsittely muutosta organisaation uskomuksissa? Miten uskomukset alkoivat muuttua?
16. Mitä vaikeuksia liittyy siihen, että ongelman käsittely käynnistää muutosta tavoissa ja uskomuksissa? Mikä taas helpottaa sitä, että ongelman käsittely käynnistää muutosta tavoissa ja uskomuksissa?
  - a. KOUKKU: Mitkä tekijät jarruttavat ja edistävät tapojen ja uskomusten muutosta?

#### **Lopuksi**

17. Kertoisitko yleisesti ajatuksiasi tavoistanne ja uskomuksistanne, sekä niiden muutoksesta tai muuttumattomuudesta?
18. Tuleeko sinulla vielä jotain mieleen aiheesta?