

Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja sen edistäminen infra-alalla

Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja sen edistäminen infra-alalla

ProDigital-tutkimusohjelma

Tampereen yliopisto

Vertti Neuvonen

Toukokuu 2026

Kannen kuva: Ugne Vasyliute, Unsplash



SISÄLTÖ

1. Johdanto
2. Organisaatiokulttuuri ja sen muuttuminen
3. Tulokset
 - 3.1. Organisaatiokulttuurin muuttumisen polku
 - 3.2. Organisaatiokulttuurin muuttumisen voimat
4. Tulosten relevanssi johtamistyölle
 - 4.1. Tarve keskustelujen johtamisen taidolle
 - 4.2. Tarve laaja-alaiselle johtamiselle
 - 4.3. Tarve huomion uudelleenkohdistamiselle
- Lähteet

1. JOHDANTO

Infra-alalla on tunnistettu tarve toimintakulttuurin muutokselle (Liljeroos-Cork ym. 2023). Koko alan toimintakulttuurin muutos on yhteenkietoutunut alalla toimivien yksittäisten organisaatioiden kulttuurien muutokseen. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös organisaatiokulttuurin muutoksen aikaansaamiseen infra-alan organisaatioissa. Organisaatiokulttuuri viittaa organisaation vakiintuneisiin toiminnan ja ajattelun tapoihin. Näiden muuttaminen ei ole helppoa. Tämä Vertti Neuvosen Pro gradu -tutkielman pohjalta kirjoitettu raportti tunnistaa työkaluja, joilla voidaan luoda organisaatiokulttuurin muuttumiselle otolliset olosuhteet. Pro gradu -tutkielma kirjoitettiin osana ProDigial-tutkimusohjelmaa.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena yksittäistapaustutkimuksena anonymissa 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. Haastatteluissa kulttuurin muuttumista lähestyttiin tarkastelemalla kulttuurin kannalta kriittisten tilanteiden käsittelyä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti.

Raportin ydinviesti

Infra-alan organisaatioissa tarvitaan keskustelujen johtamisen taitoa, koska kulttuuri muuttuu keskustelujen kautta. Keskustelujen johtamisessa 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 keskustelut jonakin, joiden kehkeytymiseen johtajalla on vaikutusvaltaa, ja joihin on tärkeä kohdentaa riittävästi huomiota.

Infra-alan organisaatioissa tarvitaan laaja-alaista johtamista. Kulttuurin muutos ei tapahdu yhden johtamisen osa-alueen varassa, vaan vaatii useita toisiaan täydentäviä johtamiskäytäntöjä. Organisaatiossa tulisi panostaa yhtäaikaisesti etenkin keskustelujen johtamiseen, johtajuuteen, tietojohdamiseen ja asioiden johtamiseen.

Laaja-alaiseen johtamiseen panostaminen edellyttää huomion uudelleenkohdistamista. Jos organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa aiempaa onnistuneemmin, täytyy organisaatiossa olla rohkeutta kohdistaa huomiota onnistunutta muuttumista edistäviin tekijöihin.

2. ORGANISAATIOKULTTUURI JA SEN MUUTTUMINEN

Toimiva organisaatiokulttuuri on kuin öljyä koneen rattaissa, koska sen avulla organisaatio pystyy suorittamaan tehtävänsä sujuvasti ilman yhteensopimattomien ajattelutapojen aiheuttamaa kitkaa. Scheinin ja Scheinin (2017) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä joustavaksi ja muuttuvaksi kokonaisuudeksi, joka koostuu siitä, mitä organisaatio on oppinut sen pyrkiessä organisoimaan itseään ja toimimaan suhteessa ulkoiseen ympäristöön. Heidän mukaansa kulttuuri siis muodostuu oppimisen seurauksesta.

Schein ja Schein (2017) näkevät kulttuurin koostuvan kolmesta eri tasosta, joita ovat artefaktit, uskomukset ja perusoletukset. Artefaktit ovat kulttuurin pintatasoisia elementtejä, jotka näkyvät ja tuntuvat organisaatiossa esimerkiksi kielessä, prosesseissa ja ilmapiirissä. Uskomukset ja perusoletukset ovat kulttuurin syvätasoisia elementtejä. 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 jalkauttaminen, tuottaa toistuvasti onnistuneen lopputuloksen, alkavat uskomukset muuttua perusoletuksiksi. Perusoletukset määrittävät mihin organisaation yksilöt kiinnittävät huomiota, mitä asiat tarkoittavat heille ja mitä toimenpiteitä tehdä. Kiteytetysti voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri koostuu tekemisen tavoista (artefaktit) ja ajattelun tavoista (uskomukset ja perusoletukset).

Monien organisaatiomuutosten ongelmana on, että organisaatiota koitetaan muuttaa ilman muutosta organisaation kulttuuriin, eli tavallaan uudelleenkasattua konetta koitetaan käyttää ilman oikeanlaista öljyä. Cameron ja Quinn (2011) puhuvat siitä, että ilman muutosta organisaatiokulttuuriin on vaikeaa saada muutosta organisaation suorituskykyyn. Tarmokaskin muutostoimenpiteen jalkauttamisyritys voi epäonnistua, jos toiminnan taustalla vaikuttavat organisaation ajattelutavat sekä johtamisen ja ongelmien ratkaisun tavat säilyvät ennallaan.

Yksilöillä on tärkeä rooli kulttuurin muutoksessa. Koska kulttuuri elää yksilöissä, organisaatiokulttuurin muutoksen keskeinen kohde on organisaation yksilöt (Teräväinen & Junnonen 2019). Ilman yksilötason käyttäytymisen muutosta organisaatiokulttuurin muutos ei toteudu (Cameron & Quinn 2011).

Yksi tapa lähestyä kulttuurin muutosta on tarkastella sitä muuttumisen näkökulmasta. Tällöin muutoksen ajatellaan olevan jatkuvaa. Jos organisaatiota tarkastelee läheltä, sen toiminta näyttää koostuvan jatkuvasta pienimuotoisesta muutoksesta, joka kasautuessaan tuottaa organisaation kulttuurin muuttumista. (Weick & Quinn 1999.) Tämän vähittäisen muuttumisen suuntaan voi vaikuttaa oikeanlaisella johtamisella.

3. TULOKSET

3.1. Organisaatiokulttuurin muuttumisen polku

Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuuri muuttuu vähittäisesti yksilön havainnosta kumpuavan ja keskustelun kautta syntyvän oppimisen seurauksena. Tätä prosessia voi kutsua organisaatiokulttuurin muuttumisen poluksi. Yksittäinen polku kuvaa yhden muutoksen, kun taas kulttuurin vähittäinen muuttuminen kokonaisuutena koostuu useista poluista.

Kulttuurin muuttumisen polku koostuu useista haaraumista. Polun haarautuminen juuri tiettyyn suuntaan vaikuttaa siihen, millaista muuttumista polun läpikulkemisen seurauksena aikaansaadaan. Yksittäinen polku haarautuu tiettyyn suuntaan johtuen ennen kaikkea alustojen ja raamittajien valinnoista sekä seuraavalla sivulla käsiteltävistä muuttumisen voimista.

Yksilön tasolla havaitaan ongelma. Ei ole itsestäänselvää, mitkä ongelmat tulevat havaituksi ja mitkä eivät. Havainto ongelmasta on loppujen lopuksi peräisin yksilöstä, jolloin esimerkiksi yksilön aiemmat kokemukset ohjaavat katseen tiettyihin ongelmiin ja pois toisista.

Ryhmän tasolla käydään keskustelua havaitun ongelman pohjalta. Keskustelun haarautuminen tietyn sisältöiseksi riippuu **alustojen** ja **raamittajien** valinnoista. Se, millaista keskustelua ryhmä käy, vaikuttaa keskustelun aikaansaannoksiin. Keskustelun aikaansaannokset taas vaikuttavat muutoksen realisoitumiseen.

Muutos realisoituu organisaation tasolla. Polku voi haarautua organisaation tasolla joko toiminta- tai ajattelutapojen muutokseksi. Toisaalta voi tapahtua myös muuttumattomuutta. Suoraan ongelmiin ja niiden ratkaisuihin keskittyvän kapeakatseisen keskustelun lomassa käytävä laajakatseisempi arvokeskustelu mahdollistaa ajattelutapojen muutosta.

Alusta

Sosiaalinen ympäristö, jossa keskustelu tapahtuu. Esimerkiksi keskustelijoiden määrä ja tausta sekä keskustelutilaisuuden muodollisuuden taso yhdessä muodostavat alustan.

Raamittaja

Työkalu, jolla ohjataan alustan sisällä tapahtuvan keskustelun sisältöä. Esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, vaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien listaaminen tai johtajan tekemä keskustelun ohjaaminen.

3.2. Organisaatiokulttuurin muuttumisen voimat

Organisaatiokulttuurin muuttumisen voimat haittaavat tai edistävät organisaatiokulttuurin muuttumista vaikuttamalla kulttuurin muuttumisen polun haarautumisen suuntaan. Kulttuurin muuttumiseen organisaation tasolta vaikuttava voima on olemassa olevan kulttuurin **arvot**, joita voidaan kutsua myös ajattelutavoiksi. Kulttuurin muuttumiseen yksilön tasolta vaikuttavia voimia ovat **johtaminen**, **asenteet** ja **tieto**.

Yksilötason voimat, yksilötasolla tapahtuva ongelman havaitseminen sekä keskustelun alustat ja raamittajat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat kulttuurin muuttumiseen. Erityisesti johtaminen, asenteet, tieto sekä alustat ja raamittajat ovat tutkimuksen perusteella olennaisimpia kulttuurin muuttamisen työkaluja, joilla joko haitataan tai edistetään muuttumista.

Johtaminen

Muuttumista edistävä johtaja tekee perinpohjaista työtä muutoksen eteen. Hän rakentaa luottamusta edistävää ilmapiiriä ja asettaa mielekkäitä tavoitteita.

Asenteet

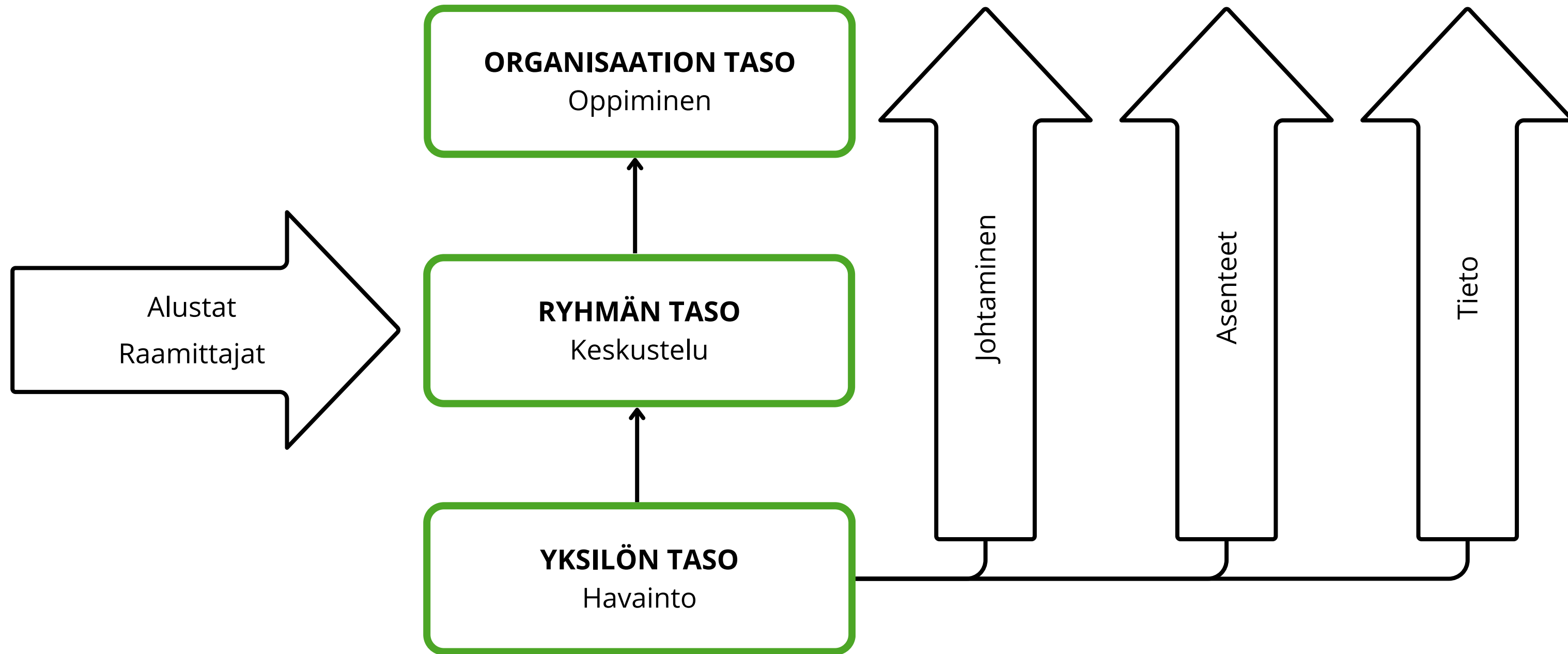
Muuttumista edistää aktiivisesti asennoituneet ihmiset, jotka pitävät vaikeista tehtävistä ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. Myös kehitysmyönteisyys ja ennakkoluulottomuus tukee muutoksen aikaansaamista.

Tieto

Muuttumista edistää se, että muutos pystytään perustelemaan uskottavalla tiedolla. Tämä tarkoittaa vähintäänkin arvioita ja ennusteita. Muutoksen ollessa käynnissä on hyödyllistä osoittaa muutoksen tuoneen konkreettisia hyötyjä suhteessa vanhaan tapaan.

Arvot

Nämä viittaavat organisaatiossa vallitseviin ajattelutapoihin. Kun ryhmä toimii yhdessä ja havainnoi toimintansa seurauksia, alkaa ryhmälle muodostua yhteisiä uskomuksia. Kun ratkaisu ongelmaan, eli uskomusten jalkauttaminen, tuottaa toistuvasti onnistuneen lopputuloksen, alkavat uskomukset muuttua perusoletuksiksi.



Kuva 1. Muuttumisen polku (keskellä) ja siihen vaikuttavat voimat (oikealla), sekä keskustelun sisältöön vaikuttavat alustat ja raamittajat (vasemmalla).

4. TULOSTEN RELEVANSSI JOHTAMISTYÖLLE

4.1. Tarve keskustelujen johtamisen taidolle

Tutkimus alleviivaa ennen kaikkea sitä, että kulttuuri muuttuu keskustelujen kautta. Keskustelu on kulttuurin muuttumisen polun kriittisin vaihe. Ongelman havaitsemisen arvo syntyy vasta keskustelun kautta, eikä muutos saa sisältöä ilman keskustelua.

Koska kulttuuri muuttuu keskustelujen kautta, tarvitaan organisaatioissa keskustelujen johtamisen taitoa. Keskustelujen johtamisessa 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 keskustelut jonakin, joiden kehkeytymiseen johtajalla on vaikutusvaltaa, ja joihin on tärkeä kohdentaa riittävästi huomio.

Kulttuurin muuttumisen kannalta arvokkainta keskustelua on moninäkökulmainen keskustelu, johon yhdistyy myös arvokeskustelua. **Moninäkökulmaisessa** keskustelussa erilaisista taustoista tulevat ihmiset tarkastelevat ratkaistavaa ongelmaa useista näkökulmista avoimessa ilmapiirissä, joka rohkaisee erilaisten näkemysten esille tuomiseen. Tällöin pystytään löytämään uskottavin ratkaisu ongelmaan. Moninäkökulmaisen keskustelun kautta muotoutuu muutoksen sisällön lisäksi myös motivaatio muutokselle.

Arvokeskustelussa on kyse siitä, että ratkaistavan ongelman ohella kiinnitetään huomiota myös ongelmaan linkittyviin organisaation arvoihin ja pyritään tarvittaessa käymään arvoja muuttavaa keskustelua. Arvoja muuttava keskustelu voi olla tarpeen, jos tietty ongelma tunnistetaan organisaation kulttuurin kannalta kriittiseksi.

Keskustelujen johtamiseen huomiotaan kiinnittävä johtaja tiedostaa erilaisen keskustelun arvon. Suoraviivainen keskustelu voi sopia joidenkin ongelmien ratkaisuun paremmin, kuin moninäkökulmainen keskustelu. Suoraviivaisessa keskustelussa ongelma ratkaistaan pienessä ryhmässä ja vähemmällä keskustelulla. Joskus taas ongelman ratkaisuun keskittyvän keskustelun rinnalle tarvitaan arvokeskustelua. Oleellista keskustelujen johtamisessa on, että johtajalla on tilannetajua koskien sitä, millaista keskustelua mikäkin tilanne kaipaa.

Ennen kaikkea keskustelujen johtaminen on tarkoituksenmukaiselle keskustelulle otollisten olosuhteiden luomista alustoja ja raamittajia koskevia valintoja tekemällä. Infra-ala ja sen organisaatiot kykenisivät muuttumaan aiempaa sukkelammin ja sujuvammin, jos keskustelujen johtaminen alettaisiin nähdä keskeisenä johtamisen osa-alueena.

4.2. Tarve laaja-alaiselle johtamiselle

Organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii laaja-alaiseen johtamisosaamiseen panostamista (kuva 2). Edellä esitettiin, että kulttuurin muuttumiseen yksilön tasolta vaikuttavia voimia ovat johtaminen, asenteet ja tieto. Jokaiseen yksilötason muuttumisen voimaan vaikuttaminen vaatii useita eri johtamisen osa-alueita huomioivaa johtamista. Seuraavaksi esiteltävien johtamisen osa-alueiden lisäksi myös edellisellä sivulla esiteltyä keskustelujen johtamisen taitoa tarvitaan.

Johtajuus

Asenteet voimana vie huomion niihin johtamistoimenpiteisiin, joilla voidaan vaikuttaa asenteisiin. Organisaatiossa tulisi panostaa johtajuuteen, jotta organisaation jäsenet saataisiin motivoitua havaitsemaan organisaation kannalta oleellisimpia ongelmia, käymään rikasta keskustelua sekä muuttamaan toimintaansa ja ajatteluansa. Johtajuuden puute on omiaan tukahduttamaan muutospotentiaalia. Johtajuuden puutteeseen liittyy etenkin autenttisuuden puute. Jos työntekijöille pääsee syntymään tunne, ettei johtaja itsekään täysin usko muutokseen, on työntekijöitä vaikea motivoida muutoksen äärelle. Muutokseen on myös uskottava pitkäjänteisesti. Ei riitä, että muutos sysätään hyvällä kannustavalla energialla liikkeelle, mutta työntekijöiden motivoiminen muutokseen unohdetaan alun jälkeen. Johtajuutta on myös ymmärrettävien ja saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niiden kirkas sanoittaminen. Tämä antaa selkänöjaa muutoksille ohjaamalla huomiota organisaation kannalta olennaisiin seikkoihin.

Asioiden johtamista johtajuuden lisäksi

Johtaminen voimana vie huomion johtajan tekemään johtamistyöhön

kokonaisuutena. Organisaatiossa tulisi panostaa sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Vaikka tutkimus ohjaakin huomion enemmän ihmisten johtamisen tärkeyteen, vaatii muuttuminen myös asioiden johtamista.

Kulttuurin muuttumisen kannalta hyödyllinen asioiden johtaminen keskittyy etenkin muutoksen jalkauttamiseen. On tärkeää tehdä systemaattista työtä keskustelussa muodostuneen muutostoimenpiteen konkreettiseksi jalkauttamiseksi. Tällöin kiinnitetään huomiota muutokselle asetettujen tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuteen, tehdään riittävän konkreettiset alustavat suunnitelmat koskien jalkauttamisen eri vaiheita, varataan tarkoituksenmukainen määrä resursseja muutoksen toteuttamiseksi sekä määritellään selkeästi jalkauttamiseen liittyvät vastuut. Jos näihin seikkoihin ei laiteta riittävää huomiota, jää muutos helposti pelkän puheen tasolle.

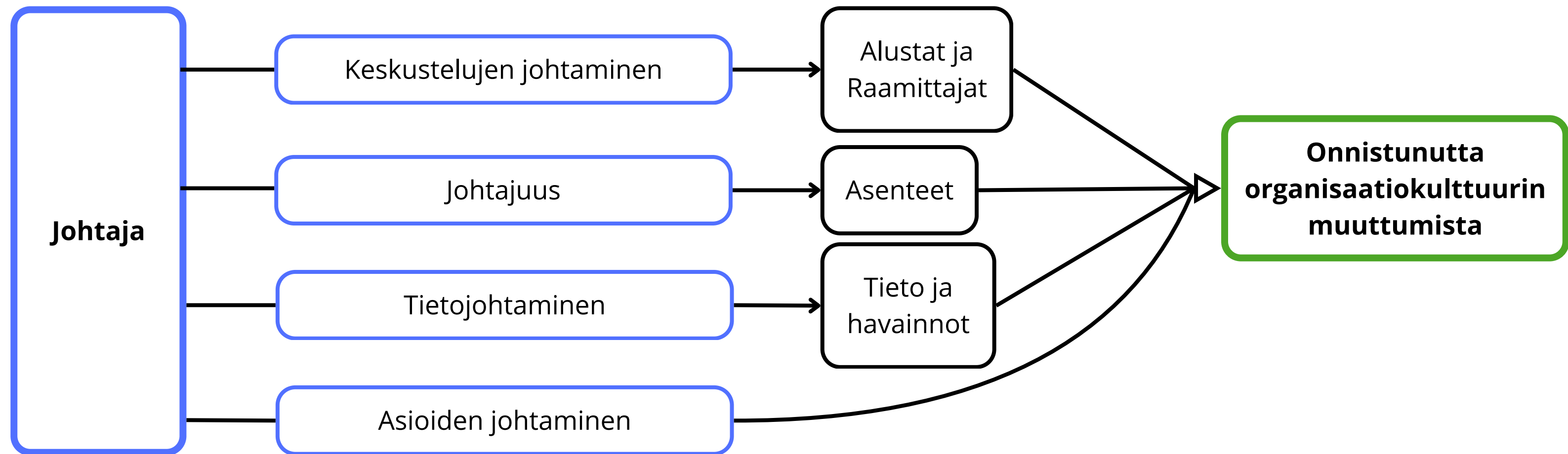
Tietojohtaminen

Tieto voimana vie huomion niihin johtamistoimenpiteisiin, joilla voidaan parantaa muutoksen kannalta olennaisen tiedon tuotantoa ja viestimistä. Tiedon tuotantoon ja viestimiseen panostamalla voidaan mahdollistaa olennaisten ongelmien havaitsemista, keskustelun ohjautumista olennaisiin seikkoihin sekä motivoitumista toiminnan muuttamiseen. Ilman tietoa organisaatio ei voi tunnistaa olennaisia ongelmia, määritellä näitä ongelmia ja ratkaista niitä. Saatavilla olevalla tiedolla on myös paljon valtaa siinä, mitä ongelmia tunnistetaan sekä miten ne määritellään ja ratkaistaan. Siksi organisaatiossa on tärkeää käyttää aikaa sen miettimiseen, minkälaisen tiedon avulla organisaatio voisi tunnistaa, määritellä ja ratkaista ongelmia aiempaa tarkoituksenmukaisemmin.

4.3. Tarve huomion uudelleenkohdistamiselle

Samanaikainen panostaminen keskustelujen johtamiseen, johtajuuteen, tietojohdamiseen ja asioiden johtamiseen vaatii kiistatta paljon huomiota. Laadukas johtaminen on huomiota ja aikaa vievää työtä. Kuitenkin jos organisaatiokulttuuria, eli organisaation tekemisen ja ajattelemisen tapoja, halutaan muuttaa aiempaa onnistuneemmin, täytyy organisaatiossa olla rohkeutta kohdistaa huomiota onnistunutta muuttumista edistäviin työkaluihin. Tämä voi tuntua vaikealta tilanteessa, jossa resurssit ovat niukkoja ja organisaatiolle asetetut vaatimukset suuria ja moninaisia.

Tällöin keskitytään tarpeettoman paljon arkiseen tekemiseen, laadukkaan johtamisen, ajattelun ja keskustelun kustannuksella. Huomion kohdistaminen onnistunutta muuttumista edistäviin työkaluihin luo organisaatioon otolliset olosuhteet onnistuneelle kulttuurin muuttumiselle. Tähän pääseminen saattaa vaatia sitä, että ohjaavat organisaatiot antavat ohjattaville organisaatioille hengitystilaa kohdentaa huomiotaan pitkän aikavälin hyötyjä tuovaan laadukkaaseen johtamiseen ja keskusteluun.



Kuva 2. Onnistunut organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii laaja-alaiseen johtamisosaamiseen panostamista.

LÄHTEET

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Liljeroos-Cork, J., Luhtala, M., Örmä, M., & Sauni, M. (2023). Toimintakulttuurin muutos: ProDigital-tutkimusohjelman loppuraportti. Tampereen yliopisto.
<https://projects.tuni.fi/app/uploads/2023/12/6bc7fbf2-toimintakulttuurinmuutos.pdf>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

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>

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>