

Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja sen edistäminen infra-alalla

Tampereen yliopisto

Vertti Neuvonen

Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja sen edistäminen infra-alalla

ProDigial-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). Alan toimintakulttuuri muuttuu yksittäisten organisaatioiden organisaatiokulttuurin muutoksen kautta.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ei ole helppoa. ProDigial-tutkimusohjelman osana kirjoitettu Pro gradu -tutkielmani tunnisti työkaluja, joilla voidaan luoda organisaatiokulttuurin muuttumiselle otolliset olosuhteet.

Tutkimuksen toteutus

- Laadullinen yksittäistapaustutkimus anonyymissa kuntaorganisaatiossa.
- Tarkemmin tutkimus kohdistui kaupunkiympäristön toimialalle.
- 12 teemahaastattelua
- Haastateltavat edustivat enimmäkseen keskijohtoa ja heillä oli keskimäärin noin 10 vuoden kokemus kohdeorganisaation kaupunkiympäristön toimialalta.

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.
- *Infra-alan organisaatioissa tarvitaan laaja-alaista johtamista*. Kulttuurin muutos ei tapahdu yhden johtamisen osa-alueen varassa, vaan vaatii useita toisiaan täydentäviä johtamiskäytäntöjä.
- *Laaja-alaiseen johtamiseen panostaminen edellyttää huomion uudelleenkohdistamista*.

2. ORGANISAATIOKULTTUURI JA SEN MUUTTUMINEN

MISTÄ KOOSTUU: Kiteytetysti voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri koostuu tekemisen tavoista (artefaktit) ja ajattelun tavoista (uskomukset ja perusoletukset).

Kolme tasoa (Schein & Schein 2017): 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.

MITEN SYNTYY: Oppimisen seurauksena. Kun ryhmä toimii yhdessä ja havainnoi toimintansa seurauksia, alkaa ryhmälle muodostua yhteisiä uskomuksia, jotka luovat ryhmälle mukavuuden tunnetta ja ohjaavat huomion kiinnittämistä. Toistuvasti paikkaansapitäviksi todetut uskomukset muuttuvat perusoletuksiksi, joita ei kyseenalaisteta. (Schein & Schein 2017.)

HYÖTY: Toimiva organisaatiokulttuuri on kuin öljyä koneen rattaissa, koska sen avulla organisaatio pystyy suorittamaan tehtävänsä sujuvasti ilman yhteensopimattomien ajattelutapojen aiheuttamaa kitkaa.

MUUTTUMISEN VAIKEUS: 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.

YKSILÖN ROOLI: 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).

MUUTTUMINEN: 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

Organisaatiokulttuuri muuttuu vähittäisesti yksilön havainnosta kumpuavan ja keskustelun kautta syntyvän oppimisen seurauksena → organisaatiokulttuurin muuttumisen polku.

Yksittäinen polku = yksittäinen muutos
Polkujen muodostama kokonaisuus = vähittäinen muuttuminen kokonaisuutena

Kulttuurin muuttumisen polku voi haarautua useaan suuntaan. Yksittäinen polku haarautuu tiettyyn suuntaan johtuen ennen kaikkea alustojen ja raamittajien valinnoista sekä kohta käsiteltävistä kulttuurin 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.

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 ja työkalut

Organisaatiokulttuurin muuttumisen voimat haittaavat tai edistävät organisaatiokulttuurin muuttumista vaikuttamalla kulttuurin muuttumisen polun haarautumisen suuntaan.

Alustat, raamittajat, johtaminen, asenteet ja tieto ovat olennaisimpia kulttuurin muuttamisen työkaluja, joilla joko haitataan tai edistetään muuttumista.

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.

Johtaminen

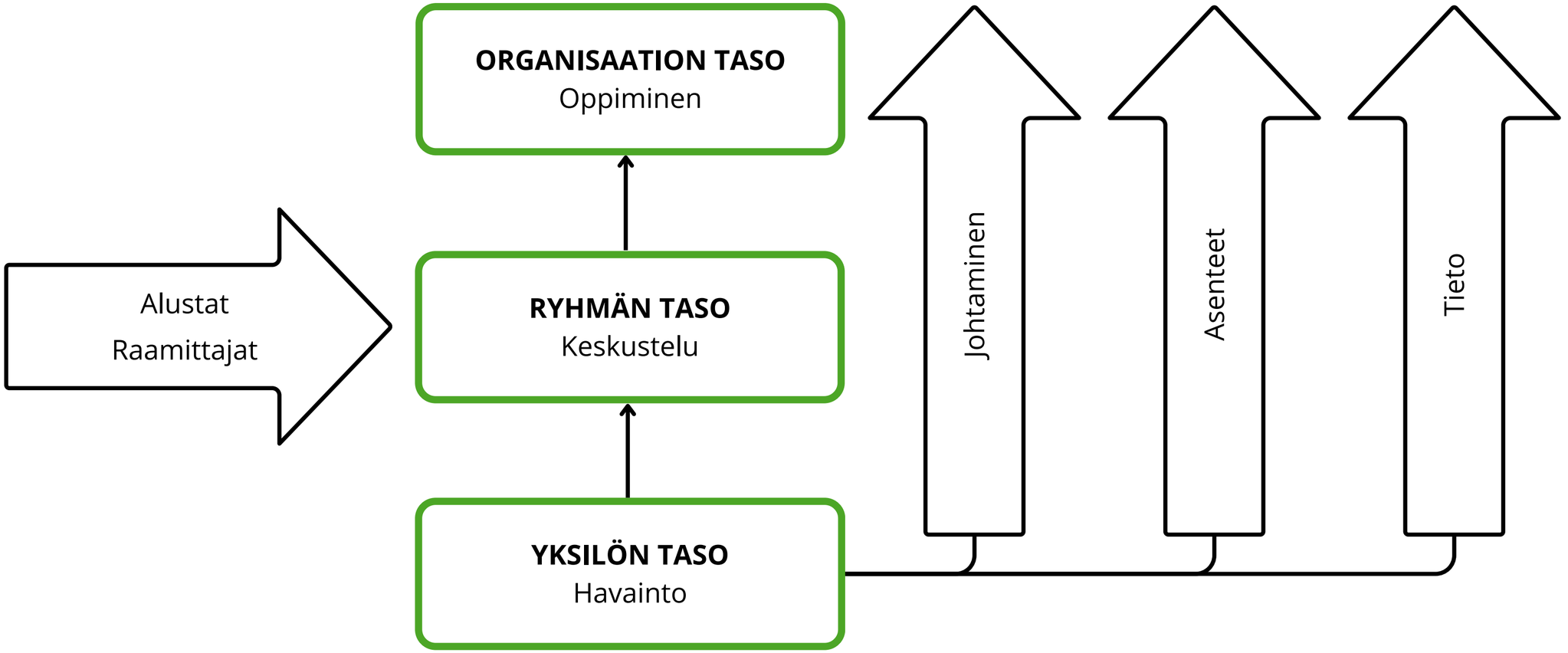
Muuttumista edistävä johtaja tekee perinpohjaista työtä muutoksen eteen. Hän rakentaa luottamusta edistävää ilmapiiriä ja asettaa mielekkäitä tavoitteita.

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.



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

4. TULOSTEN RELEVANSSI JOHTAMISTYÖLLE

4.1. Tarve keskustelujen johtamisen taidolle

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 keskustelujen johtamisen taitoa.**

MITÄ SE ON: Keskustelujen johtamisessa johtaja siirtää huomionsa organisaatiossa tapahtuvasta tekemisestä organisaatiossa käytäviin keskusteluihin. Keskustelu ymmärretään tällöin seikaksi, joka aikaansaa tarkoituksenmukaista tekemistä mahdollistavaa ymmärrystä ja motivaatiota. Otollisia olosuhteita tarkoituksenmukaiselle keskustelulle luodaan alustoja ja raamittajia koskevia valintoja tekemällä.

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.

4.2. Tarve laaja-alaiselle johtamiselle

Alustat, raamittajat, johtaminen, asenteet ja tieto ovat olennaisimpia kulttuurin muuttamisen työkaluja. Näiden työkalujen tehokas hyödyntäminen edellyttää useita eri johtamisen osa-alueita huomioivaa johtamista.

(Keskustelujen johtaminen)

Johtajuus

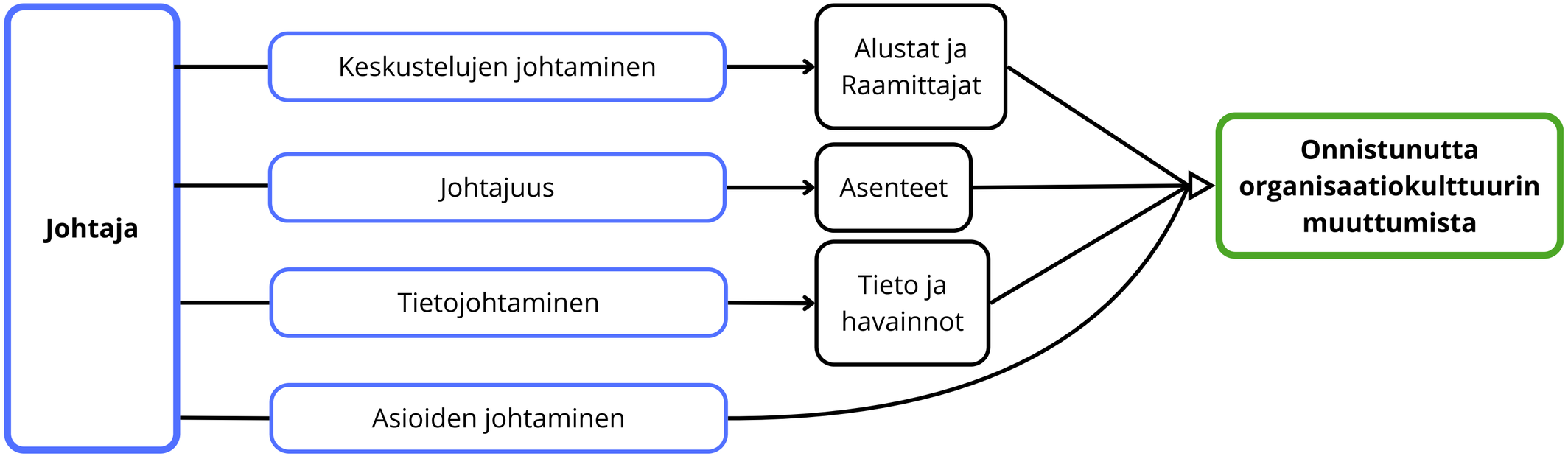
- Vaikuttaa: asenteisiin
- Johtajuuden puutteeseen liittyy etenkin autenttisuuden puute. Jos työntekijöille pääsee syntymään tunne, ettei johtaja itsekään täysin usko muutokseen, on työntekijöitä vaikea motivoida muutoksen äärelle.
- Muutokseen on uskottava pitkäjänteisesti. Ei riitä, että muutos sysätään 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 selkänojaa muutoksille ohjaamalla huomiota organisaation kannalta olennaisiin seikkoihin.

Tietojohtaminen

- Vaikuttaa: tietoon ja havaintoihin
- Tiedon tuotantoon ja viestimiseen panostamalla voidaan mahdollistaa olennaisten ongelmien havaitsemista, keskustelun ohjautumista olennaisiin seikkoihin sekä motivoitumista toiminnan muuttamiseen.
- Saatavilla olevalla tiedolla on paljon valtaa siinä, mitä ongelmia tunnistetaan sekä miten ne määritellään ja ratkaistaan.
- Organisaatiossa on tärkeää käyttää aikaa sen miettimiseen, minkälaisen tiedon avulla organisaatio voisi tunnistaa, määritellä ja ratkaista ongelmia aiempaa tarkoituksenmukaisemmin.

Asioiden johtamista johtajuuden lisäksi

- Taustalla: johtamisen voima.
- 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.



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

4.3. Tarve huomion uudelleenkohdistamiselle

Samanaikainen panostaminen keskustelujen johtamiseen, johtajuuteen, tietojohtamiseen ja asioiden johtamiseen vaatii paljon huomiota. Laadukas johtaminen on huomiota ja aikaa vievää työtä.

Jos organisaatiokulttuuria, eli organisaation tekemisen ja ajattelemisen tapoja, halutaan muuttaa aiempaa onnistuneemmin, täytyy organisaatiossa olla rohkeutta kohdistaa huomiota onnistunutta muuttumista edistäviin työkaluihin ja niiden hyödyntämistä tehostavaan johtamiseen.

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: ProDigial-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