



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja Organisointi	Päivämäärä	12.5.2020
Tekijä	Jerry Penna	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	70
Otsikko	Organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset: Kirjallisuuskatsaus		
Ohjaaja	FT Markus Kantola		

Tiivistelmä

Organisaatiokulttuuria on pitkään pidetty keinona edesauttaa menestystä. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin muuttamisesta on kirjoitettu keinona saavuttaa kilpailuetua ja tästä aiheesta on olemassa runsaasti tutkimustietoa. Tässä kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa käsitellään organisaatiokulttuurin muutoksen suuntauksia 1980-luvulta eteenpäin. Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi koottiin englanninkielisiä artikkeleita. Aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta määriteltiin seitsemän erilaista organisaatiokulttuurin muutoksen suuntausta. Jokainen artikkeli jaoteltiin kuuluvaksi johonkin näistä suuntauksista artikkelissa ilmenneen pääpainotuksen mukaan.

Jokaisen suuntauksen osalta, yhtä lukuun ottamatta, pyritään selvittämään, mitä pidetään keinoina organisaatiokulttuurin muuttamiseksi ja minkälaista ymmärrystä organisaatiokulttuurista suuntauksiin kuuluvat artikkelit edustavat. Suuntauksista osassa, kuten johtajakeskeisessä ja koulutusohjelmien suuntauksessa, organisaatiokulttuurin muutos kuvataan usein haasteellisena, mutta kuitenkin hallinnoitavissa olevana toimintana. Epäsuoran muutoksen ja tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksissa organisaatiokulttuurin muutos ei ole suoraan hallinnoitavissa, vaan saavutettavissa muuttamalla esimerkiksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavia muuttujia tai muutos voi olla mahdollista vaikuttaa vain tietyissä olosuhteissa. Kriittinen suuntaus puolestaan pyrkii, muista suuntauksista poiketen, käsittelemään pääasiassa organisaatiokulttuurin muutoksen ongelmia tai huonoja puolia.

Useissa artikkeleissa toistuivat kuitenkin samankaltaiset organisaatiokulttuurin muuttamisen keinot, eikä artikkelien jako suuntauksiin ollut aina täysin yksiselitteistä. Organisaatiokulttuurin määritelmien ja organisaatiokulttuurin muutoksen keinojen välillä ei ollut havaittavissa selkeää yhteyttä, vaikka joitakin havaintoja saatettiin tehdä. Havaittiin myös, että organisaatiokulttuuria saatetaan myös käyttää liian kevein perustein käsitteenä, mikä nousi erityisesti esiin koulutusohjelmien suuntauksessa.

Asiasanat	Organisaatiokulttuuri, muutos, muutosagentti, koulutusohjelma
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTTAMI- SEN SUUNTAUKSET

Kirjallisuuskatsaus

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jerry Penna

Ohjaaja:
FT Markus Kantola

12.5.2020
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman aihepiiri	7
1.2	Tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	8
2	TUTKIELMAN TOTEUTUS	10
2.1	Tutkimusmenetelmät	10
2.2	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	11
2.3	Aineiston jaottelu suuntauksiin	13
2.4	Organisaatiokulttuurin teoriat	17
3	ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTTAMISEN SUUNTAUKSET	23
3.1	Kontrolloinnin suuntaus	23
3.1.1	Kontrolloinnin suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista	24
3.1.2	Kontrolloinnin suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta	25
3.2	Johtajakeskeinen suuntaus	30
3.2.1	Johtajakeskeisen suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista	30
3.2.2	Johtajakeskeisen suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta	32
3.3	Muutosagenttien suuntaus	35
3.3.1	Muutosagenttien suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista	35
3.3.2	Muutosagenttien suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta	36
3.4	Koulutusohjelmien suuntaus	38
3.4.1	Koulutusohjelmien suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista ...	39
3.4.2	Koulutusohjelmien suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta	40
3.5	Tilannesidonnaisen muutoksen suuntaus	43
3.5.1	Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista	44
3.5.2	Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta	45
3.6	Epäsuoran muutoksen suuntaus	47

3.6.1	Epäsuoran muutoksen suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista	49
3.6.2	Epäsuoran muutoksen suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta	50
3.7	Kriittinen suuntaus	52
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
4.1	Yhteenveto	56
4.2	Johtopäätökset	58
4.3	Tutkimuksen arviointi	58
4.4	Jatkotutkimusehdotukset	60
	LÄHTEET	61

Kuvioluettelo

Kuvio 1	Tutkielman rakenne	9
Kuvio 2	Aineistonhaun tulokset ja karsinta.....	12
Kuvio 3	Artikkelien lukumäärät julkaisuvuosittain	13
Kuvio 4	Organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset	14
Kuvio 5	Aineistoon kuuluvien artikkelien lukumäärät suuntausten mukaan	15
Kuvio 6	Artikkelien julkaisuajankohdat eri suuntausten mukaan jaoteltuina	16
Kuvio 7	Organisaatiokulttuurin tasot Edgar Scheinin mallissa.....	18
Kuvio 8	Kulttuurin käsitysten tyyppiijaottelu	19
Kuvio 9	Kulttuurisen transformaation siltamalli.....	27
Kuvio 10	Organisaatiokulttuurin jäävuorianalogia	31
Kuvio 11	Organisaatiokulttuurin rakennuspalikat.....	44
Kuvio 12	Organisaatiokulttuurin muutoksen mahdollistava viitekehys	46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman aihepiiri

Gradun yleisenä aihepiirinä on organisaationkulttuuri. Kyse ei ole toimeksiannosta, vaan aihepiiri on valittu vapaasti oman kiinnostuksen ohjaamana. Tarkemmin sanottuna aiheena ovat erilaiset lähestymistavat organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Tutkielman työnimi on 'Organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset'. Perusajatuksena on organisaatiokulttuurin muuttamisen erilaisten suuntausten löytäminen kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tutkimuksen aihepiirin valinta on perusteltavissa organisaatiokulttuurin ymmärryksen tärkeydellä ja ajankohtaisuudella. Flamhotz ja Randle (2011, 5) toteavat, että organisaatiokulttuuria pidetään yleisesti tärkeänä tekijänä organisaatioiden toimintakyvyille, sekä organisaatiokulttuurilla oletetaan olevan yhteys yritysten taloudelliseen tulokseen. Merkittävä organisaatiokulttuurin teoreetikko ja tutkija, Edgar Schein (2009, 3) toteaa organisaatiokulttuurin ja johtajuuden olevan niin vahvasti kytköksissä toisiinsa, että johtajuus tulee ymmärtää organisaatiokulttuurin tarjoamassa kontekstissa.

Myös Alvessonin (2002, 14) mukaan kaikki johtajuus tapahtuu kulttuurin sisällä, johon lukeutuu organisaatiokulttuurin lisäksi muita kulttuurin tasoja, kuten alakulttuurit. Organisaatiokulttuuri on yksi johtamisen ja organisoinnin tutkimuksen, sekä käytännön, avainalueista. Yleinen kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan kasvoi merkittävästi 80-luvulla ja yksi syy tähän oli uudenlaisten organisaatiomuotojen kehittyminen, joissa toimintaa ohjaavat ideat, uskomukset ja arvot muodollisen hierarkian tai byrokratian sijaan. Lisäksi lisääntyvä kansainvälisyys tekee kulttuuriin liittyvistä kysymyksistä entistä ajankohtaisempia. (Alvesson 2002, 14.)

Eriytyinen syy, jonka takia organisaatiokulttuuriin liittyvät aiheet ovat hyviä kirjallisuuskatsauksen kohteeksi on organisaatiokulttuurin sopivan pitkän historia. Alvessonin (2002, 6) mukaan organisaatiokulttuuria on tutkittu harvakseltaan 40-luvulta 80-luvulle asti, jolloin kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan kasvoi merkittävästi, ja tämän jälkeen kiinnostus on pysynyt yhä korkealla. Edelleen jatkuva korkea kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan on myös hyvä syy aihepiiriin liittyvän kirjallisuuskatsauksen ajankohtaisuudelle.

Tutkimuksen tarkemman aiheen, eli organisaatiokulttuurin muuttamisen, tutkiminen on perusteltavissa sillä, että jos organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä organisaatioiden toimintakyvyille ja niissä tapahtuvalle johtamiselle, ovat organisaatiokulttuurin muuttamiseen liittyvät kysymykset tärkeitä. Jos organisaatiokulttuuri voi tarjota yrityksille kilpailuetua, on organisaatiokulttuurin muuttaminen tärkeää tämän kilpailuedun

tavoittelemisessa. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntauksista voi tarjota yleiskäsitystä tästä aiheesta, sekä näkökulmaa näiden suuntausten ajalliseen kehitykseen.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseksi on asetettu:

Mitä suuntauksia organisaatiokulttuurin muuttamisessa on ollut 80-luvulta asti?

Tutkimusongelman tukena olevat alakysymykset ovat:

Miten organisaatiokulttuuria muutetaan?

Miten organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset eroavat toisistaan?

Mikä yhteys käsityksellä organisaatiokulttuurista on sen muuttamisessa käytettäviin keinoihin?

Alakysymykseen organisaatiokulttuurin muuttamisesta pyritään vastaamaan jokaisen organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntauksen kohdalta. Organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntauksia vertaillaan keskenään, jotta suuntausten samankaltaisuudet ja eroavaisuudet saadaan selvitettyä. Myös organisaatiokulttuurin erilaisten käsitysten yhteyttä erilaisiin muutoskeinoihin selvitetään, jotta nähdään, ovatko erilaiset muutoskeinot kytköksissä toisistaan eroaviin käsityksiin organisaatiokulttuurista.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämän kirjallisuuskatsauksen rakenne koostuu neljästä (4) pääluvusta. Ensimmäinen (1), eli johdantoluku käsittelee tutkielman aihepiiriä ja esittää tutkimuskysymykset. Toinen (2) luku käsittelee tutkielman toteutusta ja siinä esitellään tutkimusmetodina toimiva narratiivisen kirjallisuuskatsaus ja miten se eroaa muista kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Toinen (2) luku käsittelee myös kirjallisuuskatsauksen toteutusta, kuten aineiston hankintaa ja aineiston jaottelua suuntauksiin. Myös aineistoon kuuluvien artikkeleiden julkaisuvuosia käsitellään. Artikkelimääriä ja artikkeleiden julkaisuvuosia käsitellään myös kytkettynä suuntauksiin. Lisäksi luvussa tehdään lyhyt katsaus organisaatiokulttuurin teorioihin, joka auttaa ymmärtämään aineistoa paremmin. Kyseisessä alaluvussa käydään läpi yleisiä organisaatiokulttuurin teorioita, jotka tulevat myös esiin kirjallisuuskatsauksen aineistossa.



Kuvio 1 Tutkielman rakenne

Kolmas (3) luku koostuu itse kirjallisuuskatsauksesta, jossa organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset on jaoteltu alalukuihin. Kolmannen (3) luvun jokainen alaluku, viimeistä lukuun ottamatta, sisältää kaksi alalukua. Nämä alaluvut käsittelevät kyseisten organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntausten käsitykset organisaatiokulttuurista ja niiden ymmärryksen organisaatiokulttuurin muuttamisesta. Käsityksiä organisaatiokulttuurista käsitellään kuitenkin vain lyhyesti, sillä päähuomio keskittyy organisaatiokulttuurin muuttamisen keinoihin. Neljäs (4) luku sisältää yhteenveton ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta, sekä tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 TUTKIELMAN TOTEUTUS

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on yksi kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kuvailevat kirjallisuuskatsaukset käsittelevät yleensä tutkittavaa ilmiötä laaja-alaisesti ja niissä voidaan tarvittaessa luokitella tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa kahdella hieman toisistaan poikkeavalla orientaatiolla, jotka ovat narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja integroiva kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011, 6.)

Orientaatioksi on valittu narratiivinen kirjallisuuskatsaus, joka on kirjallisuuskatsauksen muoto, jolla voidaan antaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tai kuvailla käsiteltävän aiheen historiaa. Toteuttamistapana on yleiskatsaus, joka on yksi kirjallisuuskatsauksen kolmesta alalajista, joihin narratiivinen kirjallisuuskatsaus joskus jaotellaan. Toimituksellisessa kirjallisuuskatsauksessa on kyseessä julkaisussa käsiteltävään artikkeliin tai teemaan liittyvä lyhyt kirjallisuuskatsaus. Kommentoivassa kirjallisuuskatsauksessa tarkoituksena on herättää keskustelua aiheesta, eikä kommentoiva kirjallisuuskatsaus ole menetelmänä kovinkaan kurinalainen. Yleiskatsaus, joka on siis tämän tutkielman toteuttamistapana, on kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on tiivistää tutkittavaa aineistoa ja tehdä siitä johtopäätöksiä. Lähtökohtaisesti narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston ei tarvitse olla systemaattisesti hankittua, vaan se voi olla valikoitua. (Salminen 2011, 7.)

Aineisto on kuitenkin päätetty kerätä systemaattisesti Volterin kansainvälisten artikkelien avulla, käyttäen sopivaa määrää eri hakusanoja, järjestäen hakutulokset relevanssin mukaan ja tämän jälkeen poimien otsikon ja tiivistelmän alun mukaan tutkimusaiheeseen liittyviä artikkeleita. Osa ensisilmäyksellä kerätystä aineistosta on karsiutunut kuitenkin kirjallisuuskatsauksen aihepiiriin sopimattomana pois myöhemmin, mikä on otettu huomioon aineistoa kerätessä, koska tavoitteena on ollut saada kerättyä määrältään niin runsas aineisto, että sen avulla voidaan antaa riittävä kokonaiskuva.

Baumeisterin ja Learyn (1997, 311) mukaan narratiiviset kirjallisuuskatsaukset palvelevat tieteenaloja tiivistämällä laajaa ja hajanaista kirjallisuutta lukijakunnalle, jolla ei ole aikaa tai resursseja kerätä ja käydä itse läpi näitä aineistoja. Kirjallisuuskatsaukset esittävät myös laajamittaisempia yhteenvetoja, kuin mitä yksittäiset tutkimukset tarjoavat (Baumeister & Leary 1997, 311).

Baumeister ja Leary (1997, 312) erittelevät viisi eri päätavoitetta kirjallisuuskatsaukselle. Kaikkein kunnianhimoisin mahdollinen tavoite kirjallisuuskatsaukselle on uuden teorian tai käsitteistön luominen, mikä saattaa olla mahdollista esimerkiksi integroimalla kirjallisuuskatsauksen aineistoa. Yleisempi ja hieman kunnianhimoisempi tavoite on

keskittyä arvioimaan teoriaa, jolloin kirjallisuuskatsauksen tekijä ei tarjoa uutta teoreettista näkökulmaa, vaan kohteena on jo olemassa olevaan teoriaan liittyvä kirjallisuus, josta voi tehdä johtopäätöksiä liittyen teorian meriitteihin.

Kolmas kirjallisuuskatsauksen tyyppi tutkii tietyistä aiheista jo olemassa olevaa kirjallisuutta, tarjoten yleiskäsityksen aihepiiristä ja integroiden valmista tietoa, mutta tarjoamatta uusia ideoita, tulkintoja tai kokonaiskattavia johtopäätöksiä. Tämänkaltaiset kirjallisuuskatsaukset kokoavat yhteen valmista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä voi olla hyödyllistä, vaikkakin teoriapuolen tulokset jäävät vähäisiksi.

Neljäs kirjallisuuskatsausten tavoite on ongelmien, heikkouksien, ristiriitaisuuksien tai kiistanalaisuuksien tunnistaminen tutkimusaiheessa. Tähän tavoitteeseen voi myös liittyä ratkaisujen etsiminen näihin ongelmiin, mutta päätavoitteena on pelkästään näiden ongelmien tunnistaminen. Tämänkaltaiset kirjallisuuskatsaukset palvelevat tärkeää tieteellistä tarkoitusta, mutta ne ovat yleensä pituudeltaan lyhyitä.

Viidentenä kirjallisuuskatsauksen tavoitteena pidetään kohdealueen teorian ja tutkimuksen historian kuvailemista. Tavanomaisesti tämä tapahtuu kuvaamalla kyseistä historiallista kehitystä aikajärjestyksessä. Tämänkaltaisiin kirjallisuuskatsauksiin kuuluu yleensä myös tutkittavana olevan aiheen vaikutusten ja puutteiden kuvaaminen. (Baumeister & Leary 1997, 312.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on olla pääosin edellä mainitun jaottelun kolmannen kirjallisuuskatsauksen tyyppin mukainen, eli tutkia aiheesta valmiiksi olemassa olevaa kirjallisuutta tiivistää sen sisältöä, josta voi eritellä erilaisia suuntauksia. Vähemmässä määrin tavoitteena on myös organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntausten historian kuvaileminen.

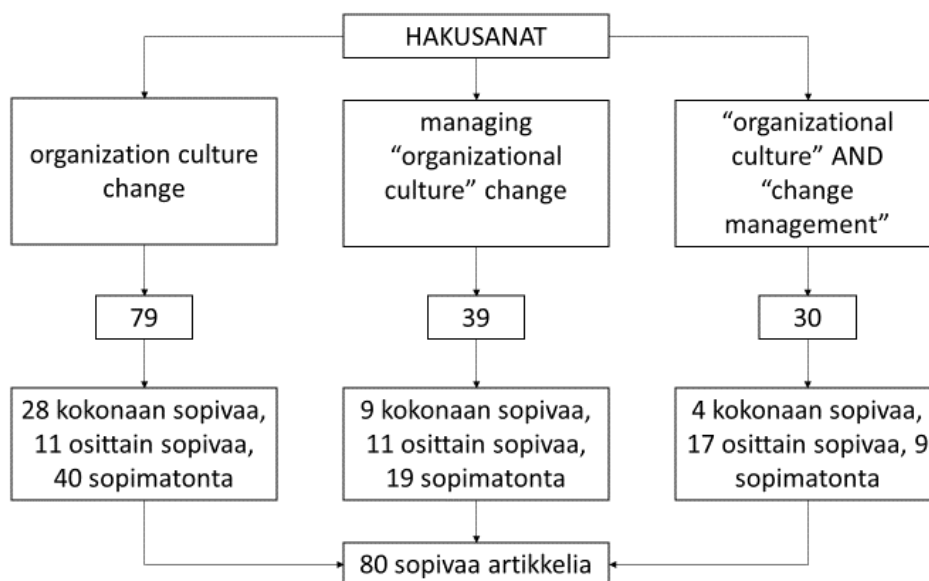
2.2 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Kirjallisuuskatsaus toteutetaan keräämällä ja analysoimalla aineistoa. Aineisto valikoitiin aluksi vain otsikkojen avulla. Seuraavassa vaiheessa aineistoa tutkittiin tarkemmin ja artikkelit jaoteltiin kokonaan sopiviin, osittain sopiviin ja epäsopiviin. Kokonaan sopiviksi luokiteltiin organisaatiokulttuurin muuttamista pääpainoltaan käsittelevät kirjoitukset ja osittain sopiviksi kirjoitukset, jotka eivät pääasiassa käsitelleet organisaatiokulttuurin muuttamista. Osittain sopivat artikkelit usein sivusivat aihetta, mutta käsitelivät kuitenkin samaa aihepiiriä. Epäsopiviksi luokiteltiin artikkelit, jotka eivät sisällöltään vastanneet organisaatiokulttuurin muuttamista aihepiiriltään tai joissa aihetta käsiteltiin niin vähäisesti tai pinnallisesti, että niiden sisällyttäminen kirjallisuuskatsaukseen ei olisi ollut mielekäästä.

Aineistoa kerättiin yhteensä 148 artikkelia kirjallisuuskatsausta varten, käyttäen kolmea eri hakusanojen joukkoa. Jokaisella hakusanojen joukolla kerättiin ensimmäisen

450:n artikkelin joukosta pinnallisesti arvioiden tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat artikkelit. Hakiessa artikkeleita ensimmäisellä hakusanojen joukolla, havaittiin sopivien artikkelien määrän vähenevän melko tasaisesti, mitä pidemmälle artikkelihaun tuloksia käytiin läpi. Lähestyttäessä 450:ä artikkelia, sopivia artikkeleita löytyi enää todella harvakseltaan. Ensimmäinen hakusanojen joukko oli hieman kömpelösti aseteltu 'organization culture change', toisena oli 'managing "organizational culture" change' ja kolmantena "'organizational culture" AND "change management"'. Ensimmäinen hakusanojen joukko oli muotoiltu ehkä hieman liian laajaksi, mutta tarkoituksena oli löytää artikkeleita, joissa toistuvat ilmaisut "organisaatio", "kulttuuri" ja "muutos". Tällä yksinkertaisella hakusanojen joukolla löytyi kuitenkin paljon sopivia artikkeleita. Seuraava hakusanojen joukko oli tarkemmin harkittu, tavoitteena löytää artikkeleita, joissa käsitellään muutosta ja johtamista, yhdistettynä organisaatiokulttuuriin. Viimeisillä hakusanoilla yritettiin löytää artikkeleita, joiden sisältö käsittelee muutosjohtamista ja organisaatiokulttuuria. Näillä kolmella eri hakusanojen joukolla tuli vastaan myös samoja artikkeleita, mikä kertoo tiedonhaun ulottuneen jossain määrin pitkälle.

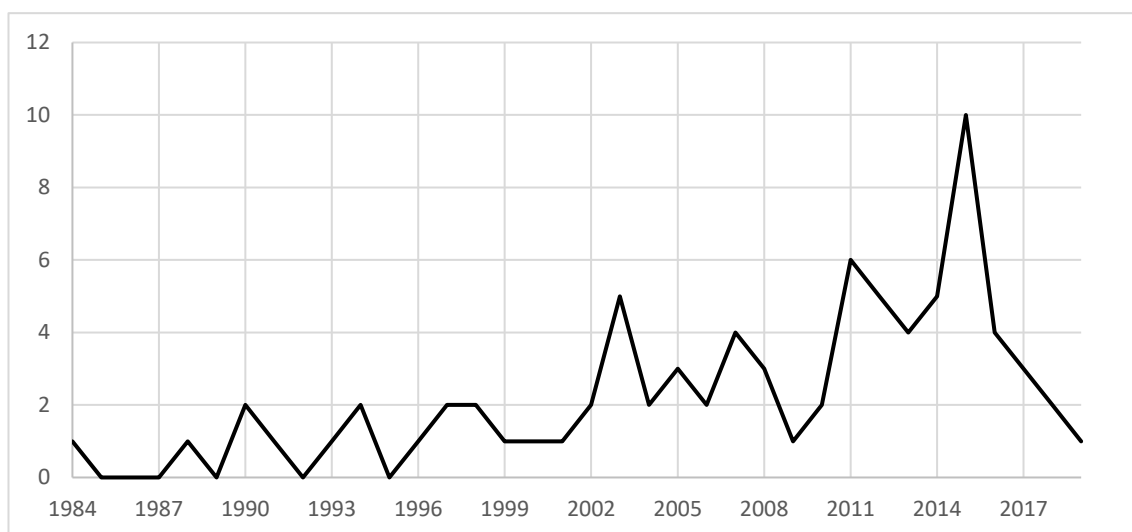
Aineisto on englanninkielistä ja se kerättiin Volterissa saatavilla olevista kansainvälisistä artikkeleista, eli Primo-tietokannasta. Haku järjesteltiin relevanssin mukaan ja rajoittaen kokotekstien saatavuudella, sekä vertaisarvioinnilla. Kerätty aineisto koostuu pääasiassa tieteellisistä artikkeleista, mutta mukana on myös muutama tavanomainen asiantuntija-artikkeli. Kirjallisuuskatsaus on aina vain yhtä hyvä, kuin siinä käytössä oleva aineisto, joten kirjallisuuskatsauksen aineistonkeruuseen on kiinnitetty erityistä huomiota.



Kuvio 2 Aineistonhaun tulokset ja karsinta

Sopivien artikkelien jaottelu kokonaan sopiviin ja osittain sopiviin artikkeleihin ei ollut kovinkaan tarkkaa ja tämän jaottelun tarkoituksena oli pääasiassa helpottaa artikkelien analysointivaihetta, siten että kokonaan sopiviin artikkeleihin voitiin kiinnittää analyysin alkuvaiheessa enemmän huomiota. Tärkeämpää oli karsia pois sopimattomat artikkelit. Tiedonhaun loppupuolella vastaan tulleet jo aikaisemmin löytyneet artikkelit on jätetty pois laskuista. Lisäksi on todennäköistä, että tiedonhaun loppupuolella suurempi osa aiheeseen sopimattomista artikkeleista seuloittiin pois jo hakuvaiheessa tehokkaammaksi kehittyneen toimintarutiinin ansiosta.

Kirjallisuuskatsaukseen sopivista artikkeleista vanhin oli vuodelta 1984. Artikkeleiden julkaisuvuodet jakaantuvat epätasaisesti, mutta yleisesti ottaen vanhempaa aineistoa on vähemmän. Aineistosta 42 artikkelia, eli hieman yli puolet, on julkaistu 2010-luvulla.



Kuvio 3 Artikkelien lukumäärät julkaisuvuosittain

Vuosilta 2009-2000 artikkeleita on yhteensä 24, 90-luvulta artikkeleita on 12 ja 80-luvulta vain 2. Vuodelta 2019 artikkeleita on vain 1, mutta tämä selittyy sillä, että tiedonkeruu saatettiin päätökseen kyseisen vuoden aikana, jolloin mahdollisesti osa kyseisenä vuonna julkaistuista tutkimusaiheeseen liittyvistä artikkeleista jäi haun ulkopuolelle.

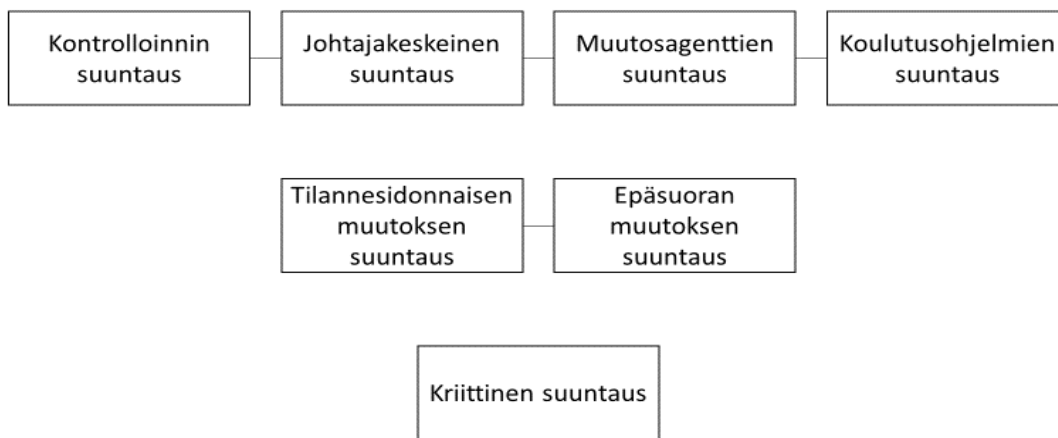
2.3 Aineiston jaottelu suuntauksiin

Obgonnan ja Harrisin (1998, 284) mukaan akateemiset mielipiteet organisaatiokulttuurin johtamisesta on jaoteltavissa kolmeen (3) erilaiseen kategoriaan. Ensimmäisen (1) kategorian mukaan organisaatiokulttuuri on hallinnoitavissa oleva muuttuja. Toisen (2) kategorian mukaan organisaatiokulttuuri on manipuloitavissa tietyissä olosuhteissa. Kolmannen (3) kategorian mukaan organisaatiokulttuuri ei ole tarkoituksenmukaisella

toiminnalla ohjaitavissa. On myös havaittavissa yhteys tutkijoiden organisaatiokulttuurin käsityksen sekä organisaatiokulttuurin hallinnoimiseen liittyvien näkemysten välillä. (Ogbonnan & Harris 1998, 284.)

Edellistä kolmijaottelua apuna käyttäen, kirjallisuuskatsauksen aineiston pohjalta on luotu seitsemän eri suuntausta. Ensimmäisen neljän suuntauksen keskeisenä ajatuksena on se, että organisaatiokulttuuri on hallinnoitavissa ja pääasiassa suoran vaikuttamisen keinoin. Näitä suuntauksia ovat muutoksen kontrolloinnin suuntaus, johtajakeskeinen suuntaus, muutosagenttien suuntaus ja koulutusohjelmien suuntaus. Nämä suuntaukset ovat lähellä Ogbonnan ja Harrisin (1998, 284) ensimmäistä kategoriaa.

Seuraavan kahden suuntauksen johtoajatuksena on, että organisaatiokulttuuri ei ole suoraan hallinnoitavissa. Nämä suuntaukset ovat tilannesidonnainen ja epäsuoran muutoksen suuntaus. Tilannesidonnaisen suuntauksen pääpainotuksen mukaan organisaatiokulttuuri on muutettavissa tilannesidonnaisin mekanismein, milloin esimerkiksi organisaatiokulttuurin senhetkinen tila tai ympäristö rajoittavat toimivia organisaatiokulttuurin muutoksen mekanismeja. Epäsuoran muutoksen suuntauksessa puolestaan on yleensä kyse organisaatiokulttuurin muutoksen ajamisesta organisaation rakenteita muuttamalla. Nämä kaksi suuntausta ovat lähellä Ogbonnan ja Harrisin (1998, 284) toista kategoriaa.



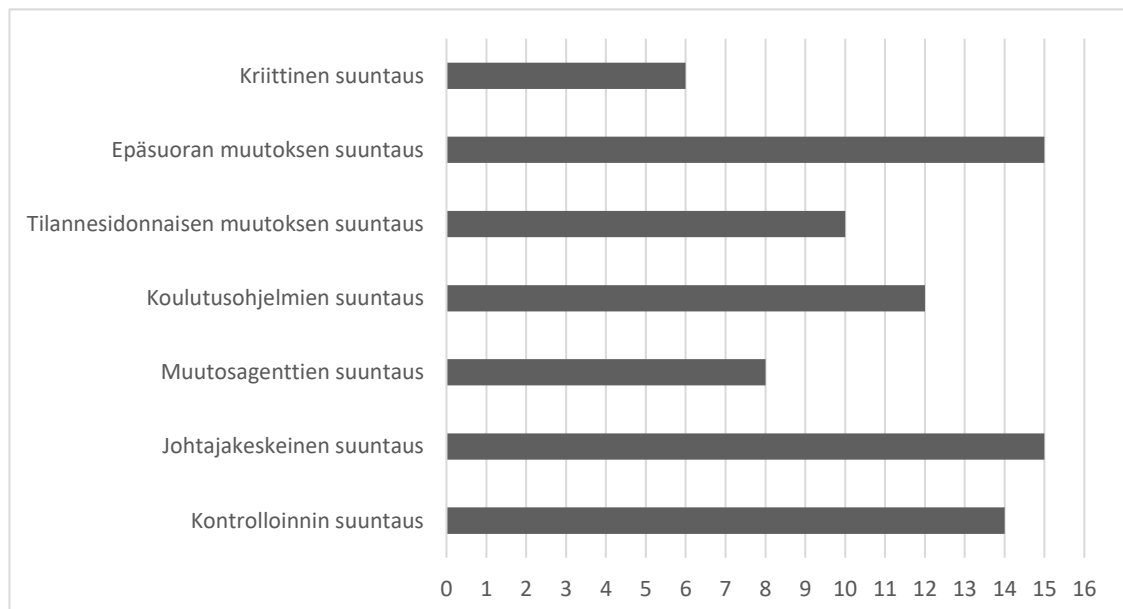
Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset

Viimeisenä suuntauksena on kriittinen suuntaus, joka on lähellä Ogbonnan ja Harrisin (1998, 284) kolmatta kategoriaa. Kriittiseen suuntaukseen jaoteltavaa aineistoa löytyi kaikkein vähiten. Kriittiseen suuntaukseen kuuluvien artikkelien pieni määrä johtuu mahdollisesti ainakin osittain suuntauksen erilaisesta lähestymistavasta organisaatiokulttuurin muutosta kohtaan.

Siinä missä muut suuntaukset käsittelevät organisaatiokulttuurin muuttamista erilaisin mekanismein, kriittisen suuntauksen pääajatuksena on organisaatiokulttuurin olevan vaikeasti tai ei ollenkaan tarkoituksenmukaisesti muutettavissa. Kriittiseen suuntaukseen lisätään myös muuten organisaatiokulttuurin muutokseen epäkohtiin tai vaaroihin liittyviä artikkeleita. Kriittisen suuntauksen lähestymistavan vuoksi siihen kuuluvia artikkeleita on löytynyt muita suuntauksia vähemmän aineiston hankinnassa käytetyillä hakusanoilla.

Aineiston jaottelu suuntauksiin ei kuitenkaan ollut täysin yksiselitteistä, joten artikkelit jaoteltiin pääpainotusten mukaan. Erityisesti kontrolloinnin suuntaukseen jaoteltiin paljon aineistoa, jolla oli merkittäviä yhteisiä piirteitä muiden suuntausten, kuten johtajakeskeisen, muutosagenttien ja koulutusohjelmien suuntauksen, kanssa. Eri suuntauksien aineistojen kesken oli myös häilyvämpiä yhtäläisyyksiä.

Aineiston jakautui suuntauksiin epätasaisesti, mutta suurimpien suuntausten artikkelien lukumäärät ovat lähes samat. Kriittinen suuntaus on artikkelimäärältään pienin suuntauksista ja tämä selittyy sillä, että kirjallisuuskatsauksen pääpainona on tutkia erilaisia organisaatiokulttuurin muuttamisen keinoja, eikä niiden ongelmia. Aineiston keruussa käytetyt hakusanat ovat tästä syystä pitäneet aineiston pääpainon poissa kriittiseen suuntaukseen lukeutuvista artikkeleista. Artikkelimäärältään toiseksi pienimmän suuntauksen muodostaa muutosagenttien suuntaus. Vaikka muutosagentit eivät itse ole harvinainen aihe organisaatiokulttuurin muutoskirjallisuudessa, hyvin harva artikkeli kuitenkin keskittyi pääpainoltaan muutosagenttien käyttämiseen organisaatiokulttuurin muutoksen ajamiseen.



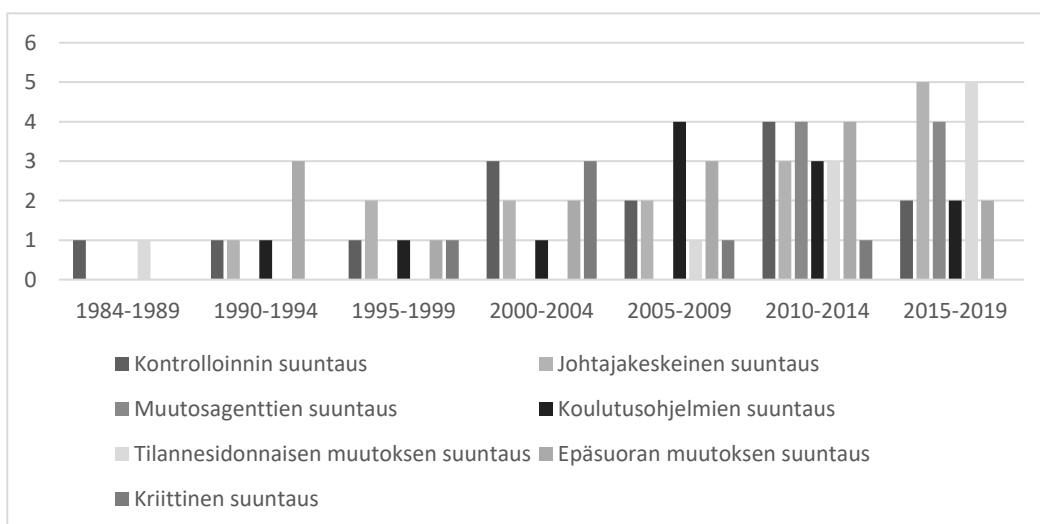
Kuvio 5 Aineistoon kuuluvien artikkelien lukumäärät suuntauksien mukaan

Kolme suurinta suuntausta olivat epäsuoran muutoksen suuntaus, johtajakeskeinen suuntaus ja kontrolloinnin suuntaus. Näiden kolmen suuntausten artikkelien suurelle

lukumäärälle aineistossa voi olla useita syitä. Epäsuoran muutoksen suuntaus oli toinen suurimmista suuntauksista ja eräs syy artikkelien lukumäärälle kyseisessä suuntauksessa voi olla se, että organisaatiokulttuurin muuttaminen epäsuorin keinoin on melko laaja käsite, johon mahtuu muun muassa organisaatiokulttuurin muuttamista muuttamalla organisaation rakenteita tai organisaation ilmapiiriä. Organisaatiokulttuurin muuttaminen epäsuorin keinoin sisältää siis hyvin erilaisia lähestymistapoja organisaatiokulttuurin muuttamiseen, vaikka perusajatus onkin sama. Laajemmassa tutkimuksessa epäsuoran muutoksen suuntaus olisi ollut ehkä järkevää jakaa pienempiin osiin.

Johtajakeskeisen suuntauksen ja kontrolloinnin suuntausten suuri artikkelien lukumäärä voi selittyä samasta syystä. Johtajakeskeinen suuntaus on myös erilaisia lähestymistapoja sisältävä suuntaus, jossa yhdistävänä tekijänä on keskittyminen johtajien toimintaan organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. Kontrolloinnin suuntauksen suuri artikkelimäärä selittyy myös suuntauksen laajalla määrittelyllä. Kontrolloinnin suuntauksen lähestymistavassa organisaatiokulttuuria muutetaan suorilla toimilla, jotka voivat olla sekoitus muissa suuntauksissa esillä olevista keinoista, mutta joista ei nouse esille mitään yksittäistä keinoa ylitse muiden, joka olisi oikeuttanut artikkelin kuulumisen mihinkään muuhun suuntaukseen.

Aineistossa olleet suuntaukset ovat olleet pääasiassa samanaikaisia. Joitakin havaintoja artikkeleiden julkaisu vuosien jakautumisesta voidaan kuitenkin tehdä. Osa suuntauksista näyttää keskittyneen tietyille vuosille. Kontrolloinnin suuntaus puolestaan näyttää jakautuneen melko tasaisesti läpi vuosien. Eniten kontrolloinnin suuntaukseen kuuluneita artikkeleita julkaistiin vuosina 2010-2014, mutta kyseisinä vuosina julkaistiin aikaisempia vuosia enemmän aineistoon kuuluvia artikkeleita.



Kuvio 6 Artikkeleiden julkaisuajankohdat eri suuntausten mukaan jaoteltuina

Kriittisen suuntauksen artikkelit ovat jakautuneet epätasaisemmin, sillä puolet niistä julkaistiin vuosina 2000-2004. Tosin suuntauksen artikkelien kokonaismäärä on hyvin pieni,

joten artikkelien keskittymisestä tietylle ajanvälille voi olla turha lähteä tekemään suurempia johtopäätöksiä. Koulutusohjelmien suuntauksen oli aineiston alkupuolella vain vähän, mutta vuosina 2005-2009 koulutusohjelmien suuntauksiin kuuluneita artikkeleita oli suuntauksista eniten, mutta tämän ajankohdan jälkeen aineistoon kuuluvien artikkelien lukumäärä laski loivasti. Johtajakeskeisen suuntauksen artikkelien määrä nousi loivasti vuosista 1990-1994 eteenpäin, mutta niiden määrä nousi vuosien 2010-2014 kolmesta artikkelista viiteen artikkeliin vuosina 2015-2019. Tilannesidonnaisen suuntauksen artikkelit puolestaan keskittyivät pääosin vuosille 2010-2014 (3 artikkelia) ja 2015-2019 (5 artikkelia), jolloin suuntauksen kuuluneesta kymmenestä artikkelista julkaistiin kahdeksan. Epäsuoran muutoksen suuntaus, joka oli artikkelimäärältään suuntauksista kaikkein suurin, jakautui ajallisesti muuten melko tasaisesti, mutta suuntaus erottautuu muista suuntauksista korkeammalla artikkelimäärällä vuosina 1990-1994 ja melko pienellä artikkelimäärällä vuosina 2015-2019. Muutosagenttien suuntauksen artikkelit julkaistiin poikkeuksellisen lähekkäin muihin suuntauksiin verrattuna. Kaikki muutosagenttien suuntauksen artikkeleista julkaistiin vuosina 2010-2014 ja 2015-2019. Muutosagenttien suuntaus on tosin suuntauksista toiseksi pienin artikkelien kokonaismäärältään ja tämä saattaa antaa vääristyneen kuvan. Lisäksi kyseisinä vuosina julkaistiin muutenkin tavallista enemmän aineistoon kuuluneita artikkeleita.

Vaikka eri suuntaukset ovatkin olleet pääasiassa samanaikaisia, voidaan kuitenkin esittää eräs mielenkiintoinen havainto. Vaikka kontrolloinnin suuntauksen artikkeleita on aikaisempina vuosina, niiden määrä vähenee suhteessa muihin suuntauksiin vuosina 2015-2019. Muilla suuntauksilla, kuten johtajakeskeisellä suuntauksella ja tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksella on kuitenkin kontrolloinnin suuntauksen kanssa paljon yhteistä, kuten myös muutosagenttien suuntauksella. Aineiston pohjalta voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurin muutoskirjallisuudessa on tapahtunut muutos, jossa tiettyjä tekijöitä, kuten vaikkapa johtajien roolia, on ryhdytty korostamaan. Tosin aineiston koko voi olla liian pieni, jotta sen pohjalta voidaan tehdä kovinkaan vahvoja päätelmiä.

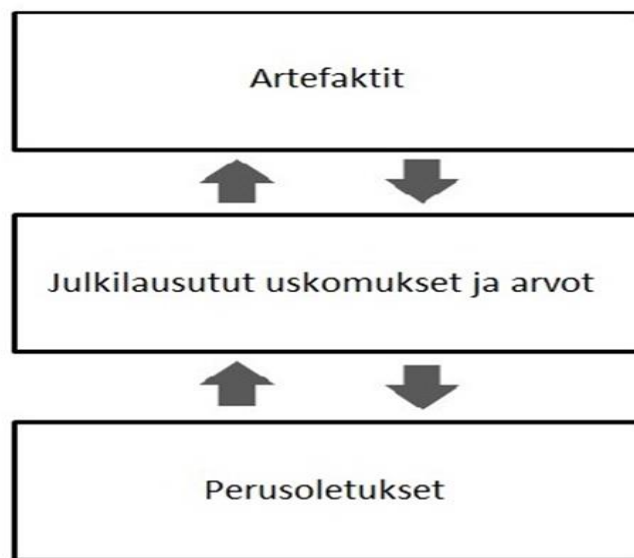
2.4 Organisaatiokulttuurin teoriat

Tutkielmassa käytetään organisaatiokulttuurin teorioita tukena tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin vastaamisessa. Kirjallisuuskatsauksen artikkeliaineisto nojaa organisaatiokulttuurin teorioihin, joten aihepiirin lyhyt katsaus auttaa aineiston analysoimisessa ja ymmärtämisessä. Myös kirjallisuuskatsauksen aineistossa usein toistuvat organisaatiokulttuurin määritelmät tulevat tutuiksi.

Alvessonin (2002, 3) mukaan organisaatiokulttuurilla ilmenee useita eri määritelmiä aiheen kirjallisuudessa. Yhtenä syynä tähän on kirjojen ja tieteellisten artikkeleiden tarkoituksen ja syvällisyyden ero. Muita syitä ovat organisaatiokulttuurin tutkimuksen

poikkitieteellisyys ja erilaisten tutkimusorientaatioiden määrä. Organisaatiokulttuuri määritellään myös joskus liian laajasti, jolloin se ei auta lisäämään ymmärrystä. Useat tutkijat viittaavat täysin erilaisiin asioihin kulttuurina. Usein kulttuurilla viitataan sosiaalisen käyttäytymisen muotoihin, eli pinnalliseen ilmiöön, tutkimatta näiden ilmiöiden syvällisempää merkitystä. Monesti kulttuuria käytetään terminä kuvaamaan asioita, joita tulisi kutsua täsmällisemmin joksikin muuksi. Kulttuuriin viitataan myös usein hyvin epämääräisesti ja monimerkityksellisesti, jolloin se menettää käsitteenä fokuksensa. (Alvesson 2002, 3.) Esimerkiksi Pheyse (1993, 3) kuvailee kulttuuria usealle henkilölle yhteiseksi tavaksi nähdä asiat. Vaikka Hofsteden ym. (1990, 286) mukaan organisaatiokulttuurista ei ole vallitsevaa yksimielisyyttä, suurin osa on kuitenkin samaa mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri on ominaisuuksiltaan holistinen, historiallisesti määräytynyt, antropologisiin käsitteisiin kytköksissä oleva, sosiaalisesti rakennettu, pehmeä ja vaikeasti muutettavissa.

Näkemyks kulttuurista erilaisia tasoja sisältävänä ilmiönä on myös esillä Edgar Scheinin (2009, 25) käsityksessä kulttuurista. Artefaktit ovat kulttuurin pinnallisin taso ja se koostuu helposti havaittavista tekijöistä, kuten kulttuurin arkkitehtuurista, julkaistuista arvostuksista ja seremonioista (Schein 2009, 25–26). Tärkein huomio kulttuurin artefakteista on se, että ne on helppo havaita, mutta vaikea tulkita (Schein 2009, 26).

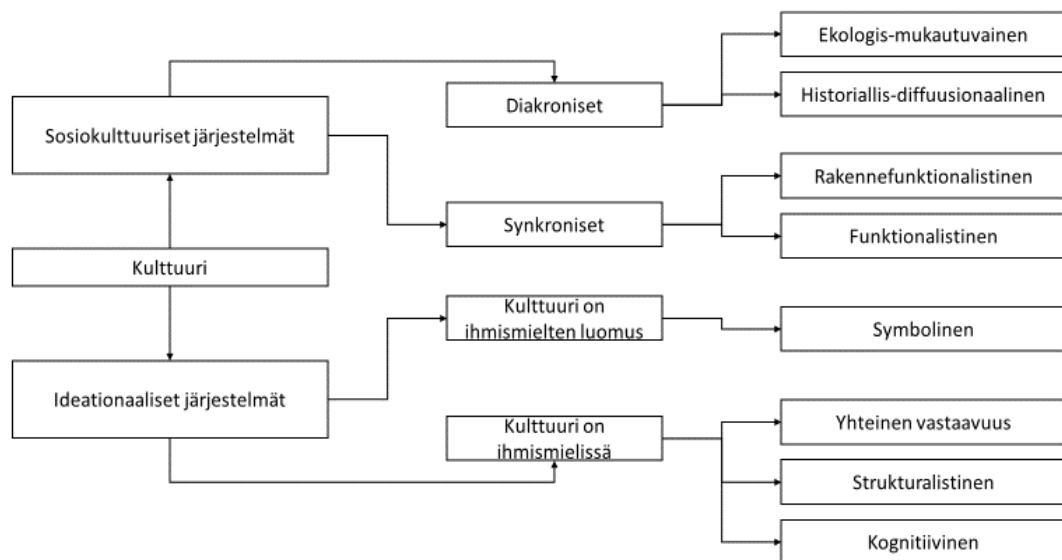


Kuvio 7 Organisaatiokulttuurin tasot Edgar Scheinin mallissa (mukaiillen, Schein 2004, 29.)

Seuraavan kulttuurin tason muodostavat julkilausutut uskomukset ja arvot. Julkilausutut uskomukset, jotka auttavat ryhmää toimimaan ja ratkomaan ongelmia, voivat

muokkautua uskomuksista kulttuurin arvoiksi (Schein 2009, 28). Viimeisen kulttuurin tason muodostavat kulttuurin perusolettamukset. Perusolettamuksia pidetään itsestäänselvyksinä ja niitä on tämän vuoksi todella vaikea muuttaa (Schein 2009 30–31).

Organisaatiokulttuuri on käsitteenä kytköksissä antropologiseen kulttuuritutkimukseen (Allaire & Firsirotu 1984, 195). Allaire ja Firsirotu (1984, 197–198) jaottelee kulttuuritutkimuksen suuntaukset kahteen pääsuuntaukseen: sosiokulttuurisiin ja ideationaalisiin järjestelmiin. Sosiokulttuuristen järjestelmien suuntaus oli aikaisempaan ajanjaksona yleisin kulttuuritutkimuksen suuntaus antropologien keskuudessa. Sosiokulttuurinen näkemys on puolestaan jaoteltavissa kahteen erilaiseen alaryhmään ajallisen suuntauksen mukaan, sekä neljään erilaiseen koulukuntaan. Synkronisessa alaryhmässä kulttuuria tutkitaan tiettyä ajanjaksona tietyssä paikassa. Diakronisessa alaryhmässä sen sijaan keskitytään kulttuurin prosessien kehitykseen halki ajanjaksojen. (Allaire & Firsirotu 1984, 197–198.)



Kuvio 8 Kulttuurin käsitysten tyyppiijaottelu (mukaillen, Allaire & Firsirotu 1984, 196.)

Synkronisen alaryhmän kaksi erilaista suuntausta ovat funktionalistinen ja rakennefunktionalistinen koulukunta. Funktionalistinen koulukunta pitää kulttuuria työvälineenä, jonka avulla ihmiset pystyvät ratkomaan paremmin ongelmiaan ja tyydyttämään tarpeitaan. Tämän näkemyksen mukaan kaikki kulttuurin ilmenemismuodot, kuten vaikkapa instituutiot, ovat selitettävissä ongelmien ratkaisun ja inhimillisten tarpeiden tyydyttämisellä. Rakennefunktionalistisessa koulukunnassa kulttuuri nähdään sopeutuvana mekanismina, jonka avulla joukko ihmisiä voi elää sosiaalista elämää järjestäytyneenä yhteisönä tietynlaisessa ympäristössä. Tämän näkemyksen mukaan kulttuurin muoto ohjautuu

siis ympäristön mukaan siten, että se takaa yhteisölle tasapainon ulkopuolisen ympäristön kanssa. (Allaire & Firsirotu 1984, 197.) Funktionalistinen näkemys on hyvin lähellä Edgar Scheinin (2009, 17) näkemystä kulttuurista ryhmän jakamana oppimiskertymänä, johon kuuluu tunteellisia, käyttäytymiseen liittyviä ja kognitiivisia elementtejä ryhmän jäsenten psykologisesta toiminnasta kokonaisuutena. Ryhmän kulttuuri on jaettujen perususkomusten muotoutuma, joka opittiin, kun ryhmä ratkaisi ulkoisen ja sisäisen sopeutumisen ongelmia ja joka on toiminut niin hyvin, että sitä pidetään oikeana tapana havaita, toimia ja tuntea suhteessa ongelmiin ja tämän takia se opetetaan ryhmän uusille jäsenille (Schein 2009, 17).

Ekologis-mukautuvainen ja historiallis-diffuusionaalinen koulukunta ovat diakronisen alaryhmän koulukunnat. Ekologis-mukautuvaisen koulukunnan mukaan kulttuuri on sosiaalisesti välitettyjen käyttäytymistapojen järjestelmänä, jotka auttavat yhteisöjä luomaan suhteen ekologiseen ympäristöönsä. Kulttuuri ja ympäristö nähdään vuorovaikutuksessa keskenään siten, että kumpikin näistä tekijöistä määräytyy yhteydessä toisiinsa, eikä kumpaakaan voida määrittellä erikseen. Ympäristö ohjaa kulttuurin kehitystä, joka puolestaan vaikuttaa ympäristöön. Historiallis-diffuusionaalisessa koulukunnassa kulttuuri nähdään väliaikaisista, vuorovaikutteisista ja autonomisista tekijöistä koostuvana, historiallisten prosessien ja historiallisen ympäristön tuottamana luomuksena. Tämän koulukunnan tutkijat kiinnittävät huomiota siihen, kuinka kulttuuriset piirteet siirtyvät paikasta toiseen diffuusioprosessien avulla, sekä näiden siirtyneiden kulttuuripiirteiden aiheuttamiin muutoksiin uusissa kulttuuriympäristöissä. (Allaire & Firsirotu 1984, 197.) Historiallisesta näkökulmasta kulttuureja voidaan verrata eläin- ja kasvilajeihin siinä mielessä, että niillä on oma levinneisyytensä ja niiden alkuperä on paikkaan ja aikaan sidottuja (Kroeber 1931, 149).

Ideationaaliseen pääsuuntaukseen kuuluu neljä hyvin erilaista koulukuntaa. Kolme näistä koulukunnista muodostaa alaryhmän, jonka perusajatuksena on kulttuurin olemassaolo kulttuurin jäsenten mielissä. Kognitiivisen koulukunnan mukaan kulttuuri on tietojärjestelmä, johon kuuluu opitut havaitsemisen, uskomisen, arvioimisen ja toiminnan normit. (Allaire & Firsirotu 1984, 198.) Esimerkiksi Goodenough (2003, 3) kuvailee kulttuuria sosiaalisen käyttäytymisen kieliopiksi. Kognitiivista koulukuntaa kutsutaan joskus myös etnografiseksi koulukunnaksi (Allaire & Firsirotu 1984, 198). Toisen ideationaalisen alaryhmän koulukunnan, strukturalismin, mukaan kulttuuri rakentuu jaetuista symbolijärjestelmistä, jotka ovat mielen alitajunnan luomuksia. Strukturalismin mukaan kaikkia kulttuureja yhdistää se, että ne ovat samanlaisten ajattelumekanismien tuotoksia, vaikka kulttuurit eroavatkin toisistaan. Yhteisen vastaavuuden (engl. mutual equivalence) koulukunnan mukaan kulttuuri muodostaa sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvaa käyttäytymistä ennustavan tavan ajatella. Kulttuuri rakentuu ryhmien yhteisesti kehittämistä säännöistä ja toimintatavoista, joilla voidaan tavoitella yhteisiä päämääriä. (Allaire & Firsirotu 1984, 198.)

Ideationaaliseen suuntaukseen kuuluu vielä oman alaryhmänsä muodostava symbolinen koulukunta. Symbolisen koulukunnan mukaan kulttuuri on jaetuista symboleista ja merkityksistä koostuva systeemi, joka tarjoaa tarvittavat ajatukselliset työkalut, jonka avulla tulkita sosiaalisen kanssakäymisen järjestelmiä. (Allaire & Firsirotu 1984, 198–199.) Geertz (1973, 5) omaa tämän näkemyksen ja pitää kulttuurin analyysia tulkinnallisena merkityksen etsimisenä.

Allairen ja Firsiroton (1984, 199) mukaan edellä esitettyä kulttuurijakoa voi myös soveltaa organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä. Funktionalistisen koulukunnan näkemyksessä kulttuurin tehtävänä on palvella jäsentensä tarpeita. Organisaatiokulttuurissa tämä näkyy yleensä siten, että organisaatiokulttuurin muokkautuu vaikutusvaltaisimpien jäsentensä tavoitteiden mukaisesti. (Allairen & Firsiroton 1984, 200.) Funktionalistisen tutkimuksen viitekehyksen mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu eri tasoista, funktioista ja näiden vuorovaikutuksesta. Kulttuurin oletetaan myös kehittyvän syvimmillä tasoillaan valmiiksi määriteltyjen ja universaalien ulottuvuuksien mukaan. (Schultz 1995, 151.)

Strukturalistis-funktionalistisen koulukunnan organisaatiokulttuurillisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat järjestelmiä, joilla on tavoitteita, tarkoitus ja tarpeita, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämän takia organisaatiokulttuurien oletetaan olevan samankaltaisia, kuin niitä ympäröivän yhteiskunnan kulttuuri, sillä organisaatiokulttuuri on ympäröivän kulttuurin muovaama. (Allaire & Firsirotu 1984, 200–201.) Eräänä esimerkkinä kansallisen kulttuurin vaikutuksesta organisaatiokulttuuriin voidaan pitää Hofsteden (1998, 480) IBM:n henkilöstöllä tehtyjä tutkimuksia, jossa yrityksen eri maissa työskentelevän henkilöstön arvojen välillä havaittiin kansallisia eroja.

Ekologis-mukautuvaisen koulukunnan mukaisessa näkemyksessä organisaatiokulttuuri on strukturalistisfunktionalistisen näkemyksen tapaan ympäristön muovaama, mutta erona on se, että ympäröivää kulttuuria ei pidetä ainoana organisaatiokulttuuria muovaavana tekijänä (Allaire & Firsirotu 1984, 201–202). Historiallis-diffuusionaalisen koulukunnan näkemyksen mukaan organisaatiokulttuurin muutoksen selittyvät historiallisilla tekijöillä sopeutumisen sijaan. Organisaatioiden erilaisten historiallisten juurten takia voidaan olettaa, että organisaatiokulttuurit voivat olla hyvinkin erilaisia niitä ympäröivästä kulttuurista. (Allaire & Firsirotu 1984, 202.)

Kognitiivisen koulukunnan näkemys kulttuurista tietojärjestelmänä kytkeytyy organisaatiotutkimuksen kentässä käsitykseen oppivasta organisaatiosta ja organisaation ilmapiiristä (Allaire & Firsirotu 1984, 203). Kogmanin ja Sengen (1993, 16) mukaan oppivissa organisaatioissa kieli toimii yhteyksiä, keksintöjä ja koordinaatiota ohjaavana tekijänä ja nämä organisaatiot rakentuvat uutta luovasta keskustelusta ja yhteistoimista. Organisaation ilmapiiri, jota puolestaan pidetään jaettuna käsityksenä organisaation ominaisuuksista, on käsitteenä hyvin lähellä kognitiivisen koulukunnan käsitystä kulttuurista (Allaire & Firsirotu 1984, 203–204). Smirchichin (1983, 349) mukaan kognitiivisen koulukunnan tutkijat näkevät organisaatiot subjektiivisten merkitysten verkostoina, joiden

jäsenet jakavat jossain määrin samankaltaisen viitekehysten, joka voi näyttäytyä ulkopuoliselle säännöstön tai kieliopin kaltaisena ilmiönä.

Strukturalistisen koulukunnan näkemys kulttuurista universaalien ihmismielen luomuksena on samansuuntainen organisaatiotutkimuksen kentässä useiden tutkijoiden oletuksena siitä, että organisaatioon liittyvät käsitteet ja teoriat ovat universaalisti sovellettavissa (Allaire & Firsirotu 1984 204–205). Esimerkiksi Pascale (1978, 91) kehottaa tutkimaan kulttuurien välisiä ilmiöitä ensiksi universaalista organisaatioteoriasta käsin ja vasta tämän jälkeen siirtymistä kansallisen kulttuurin kaltaisten erityistekijöiden vaikutusten tutkimiseen.

Yhteisen vastaavuuden koulukunnan näkemyksen mukaan, jossa kulttuuri muodostuu vain käyttäytymisen ennakoimisesta, organisaatiokulttuuri rakentuu toistuvasta vuorovaikutuksellisesta käytöksestä. Organisaatiokulttuuri rakentuisi siis useiden henkilöiden käyttäytymisen pohjalta, tarjoten vain keinon käytöksen ennakoimiseen, mikä on vastoin tavanomaisia organisaatiokulttuurin määritelmiä, joissa organisaatiokulttuuriin kuuluu yleensä jaettu arvoja ja normeja. (Allaire & Firsirotu 1984, 205–206.)

Symbolisen koulukunnan käsitys kulttuurista ihmismielen tuotoksena syntyvästä merkitysten järjestelmästä on kytköksissä kahteen toisistaan eroavaan käsitykseen organisaatiokulttuurista. Institutionaalisen käsityksen mukaan organisaatiokulttuuri syntyy kytköksissä useisiin tekijöihin, kuten historiaan ja teknologiaan, siten että organisaation jäsenet jakavat keskenään symboleja ja merkityksiä, jotka auttavat sitoutumisen rationalisoinnissa. (Allaire & Firsirotu 1984, 206–207.) Tulkinnallisen organisaatiokulttuurin ymmärryksessä korostetaan organisaatiokulttuurin jäsenten kumulatiivista tulkintaa, joka koostuu erillisten organisaatioon liittyvien kokemusten tulkinnasta (Allaire & Firsirotu 1984 208). Schultzin (1995, 152) mukaan symbolisella näkökulmalla on omat valmiit käsitteensä, mutta organisaatiokulttuuria ei kuitenkaan pyritä tulkitsemaan pakotetusti näistä lähtökohdista käsin, vaan näiden käsitteiden hyväksikäyttöä organisaatiokulttuurin tulkitsemisessa käytetään tapauskohtaisesti.

Alvesson ja Berg (1992, 26) kiinnittävät huomiota organisaatiokulttuuria käsittelevän kirjallisuuden jakautumisesta akateemiseen ja käytännönläheisempään materiaaliin. Myös Hofstede ym. (1990, 286) kiinnittävät huomiota siihen, että organisaatiokulttuurista on tullut muotia johtajien, akateemikkojen ja konsulttien keskuudessa, tosin erilaisista syistä. Monet organisaatiokulttuurin kirjallisuuden kirjoittajat ilmaisevat perusajatuksen organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaatioiden tehokkuuteen tavalla, joka vetoaa liiketoiminta- ja muunlaiseen eliittiin. Useiden tavoitteena on saada kirjojaan tai konsulttipalveluitaan myytyä. Symbolismia painottavat kirjoittajat ovat yleensä akateemisesti suuntautuneita, kulttuurista kirjoittavat ovat joko akateemikkoja tai pragmaattikkoja, mutta yrityskulttuuriin keskittyvät ovat yleensä johtamissuuntautuneita. (Alvesson & Berg 1992, 26.)

3 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTTAMISEN SUUNTAUKSET

3.1 Kontrolloinnin suuntaus

Kontrolloinnin suuntauksen mukaan organisaatiokulttuuri on muutettavissa melko suurin keinoin ja suhtautuminen muutoksen onnistumiseen on yleensä optimistista. Organisaatiokulttuurin muutos tapahtuu kuitenkin usein erilaisin mekanismein. Suuntaukseen kuuluvasta aineistosta löytyy suureen sekä pieneen muutoksen mittakaavaan kuuluvia tapaus- tutkimuksia. Esimerkkinä tästä suuntauksesta käy Sims (2000) artikkeli.

Sims (2000, 65) mukaan organisaatiokulttuuri on vahvasti kytköksissä toiminnan eettisyyteen. Organisaatiokulttuurin muuttamisessa eettisemmäksi uusi organisaatiojohto, menettelytapojen, rakenteen, käyttäytymisen ja uskomusten muuttaminen ovat keskeisiä. Sims (2000, 65) tarjoaa Edgar Scheinin viiden ensisijaisen organisaatiokulttuurin muutoksen mekanismin kautta analyysin finanssialalla skandaalista kärsineestä Salomon Brothersista.

Scheinin (Schein 1985, Sims 2000, 67 mukaan) ensimmäinen organisaatiokulttuurin muutoksen mekanismi on huomion käyttäminen työntekijöiden keskittymisen ohjaajana. Tässä on kyse siitä, mitä kritisoidaan, ylistetään tai mistä esitetään kysymyksiä (Schein 1985, Sims 2000, 67 mukaan). Salomon Brothersilla keskityttiin aikaisemmin vain lyhyen aikavälin liikutuloksen saavuttamiseen, mikä johti moraalikatoon. Yrityksen uusi johto karsi välittömästi työntekijöiden etuuksia, epäeettiseen toimintaan ja laittomuuksiin syyllistyneitä työntekijöitä erotettiin ja pienimmätkin rikkeet tuli välittömästi ilmoittaa korkeimmalle johdolle. (Sims 2000, 67.)

Toisena muutoksen mekanismina on tapa reagoida kriiseihin. Kriisiytynyt tilanne tuo tunteellisuutensa takia johtajissa esiin sen, mitä he todella arvostavat, minkä myös alaiset huomaavat. Solomon Brothersilla tämä näkyi aikaisemmassa yritysjohtajassa summittaisina irtisanomisilla ja yrityksenä peitellä yrityksen laittomuuksia. Uusi yritysjohto, joka aloitti valmiiksi kriisiytyneessä tilanteesta, puolestaan lupasi korjata aikaisemmat laiminlyönnit ja tehdä avoimesti yhteistyötä viranomaisten kanssa. (Sims 2000, 68–69.)

Kolmantena muutosmekanismina on työntekijöille viestittäminen johtajan käytöksellä, eli roolimallina toimiminen (Sims 2000, 70). Neljäs muutosmekanismi on palkintojen jakaminen. Johto viestittää palkankorotuksilla ja ylennyksillä minkälaisesta toiminnasta organisaatiossa palkitaan. (Sims 2000, 71.) Viides ja viimeinen muutosmekanismi on värväys ja erottaminen, eli minkälaisia työntekijöitä organisaatiojohto haluaa palkata tai erottaa. Salomon Brothersin vanhalla organisaatiojohdolla oli tapana palkata kunnianhimoisia, säännöistä piittaamattomia ja aggressiivisia työntekijöitä, mutta samanaikaisesti työntekijöitä erotettiin epämääräisin perustein, mikä osaltaan johti epäeettiseen

käyttäytymiseen. Yksi organisaatiomuutoksen tekijöistä oli irtisanomisaalto, jossa yrityksen vanhaan johtoon läheisesti kytköksissä olevat työntekijät menettivät työpaikkansa. (Sims 2000, 72–73.) Muutoksen mekanismeja käytettiin siis useita, eikä mikään muutoksen keinoista saanut korostettua asemaa. Keinot olivat myös hyvin suoraviivaisia.

3.1.1 *Kontrolloinnin suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista*

Kontrolloinnin suuntauksen aineistosta nousi esiin melko samansuuntaisia käsityksiä organisaatiokulttuurista. Usein organisaatiokulttuurin määritelmässä toistuivat jaetut rituaalit, arvot ja normit. Rogers ja Meehan (2007, 255) kuvailevat organisaatiokulttuuria organisaation sieluksi, johon kuuluvat perinteet, rituaalit, sankarit ja oma sanasto. Rogers ja Meehan (2007, 254) yhdistävät organisaatiokulttuurin myös organisaatioiden menestykseen, vaikkakin vahvaa kulttuuria ei pidetäkään takeena menestykselle, vaan organisaatiokulttuurista tulee löytyä luonnollisesti kehittynyt ainutlaatuinen persoonallisuus, joka liittyy huippusuoriutumista ajavaan käytökseen. Huippusuoriutumista ajaviksi käyttäytymismalleiksi tunnistetaan muun muassa ulospäinsuuntautuneisuus, halu voittaa ja omistajamainen ajattelutapa (Rogers & Meehan 2007, 261.)

Malinconico (1984, 791) mukaan organisaatiokulttuuri siirtyy eteenpäin myyttien, rituaalien ja sankarien avulla. Kommunikaation apuvälineenä toimimisen lisäksi myytit, rituaalit ja sankarit vahvistavat myös organisaation käsitystä sen missiosta ja hyväksyttävän käyttäytymisen normeista (Malinconico 1984, 791).

Botterillin (1990, 14) yhteenvedon mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu jaetuista käyttäytymistavoista, jotka syntyvät senhetkisistä jaetuista arvoista ja normeista. Higgins ja McAllaster (2004, 64) kuvailevat organisaatiokulttuuria hyvin yksinkertaistetusti arvojärjestelmiksi ja normeiksi. Käsitellessään artefakteja Higgins ja McAllaster (2004, 64) viittaavat artefakteina Shrivastavan (1985, 104) neljään tärkeään kulttuurillisten tuotosten kategoriaan, jotka ovat:

- Myytit ja saagat
- Kielijärjestelmät ja metaforat
- Symbolismi, seremoniat ja rituaalit
- Arvojärjestelmät ja käyttäytymisen normit

Myös käsitys organisaatiokulttuurin muodostumisesta erilaisista kerroksista toistui aineistossa. Botterill (1990, 14) jakaa organisaatiokulttuurin kahteen eri kerrokseen: julkiseen ja kätkeytyyn. Julkiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu kaikki se, mistä voidaan puhua ja keskustella julkisesti ja kätkeytyyn osaan kuuluu kaikki, mistä ei keskustella tai ei voida keskustella (Botterill 1990, 14). Gibson ja Barsade (2003, 15) puolestaan viittaavat

scheiniläiseen käsitykseen organisaatiokulttuurista ja sen kolmekerroksiseen rakenteeseen.

3.1.2 Kontrolloinnin suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta

Suuntauksen aineistossa oli useita vaiheittain toimivia muutosohjelmia, kuten Rogersin ja Meehanin (2007, 256) näkemys organisaatiokulttuurin muutoksesta, joka on melko suoraviivainen viiden askeleen muutosohjelma. Organisaatiokulttuurin muuttamista ei kuitenkaan pidetä helppona tehtävänä. Muutosohjelma alkaa muutoksen tärkeyden korostamisesta ja tarvittavien organisaatiokulttuurin muutosten perustelemisesta henkilöstölle. Johtajien asettaminen samaan linjaan toivottavan muutoksen kanssa ja keskittyminen lopputuloksen saavuttamiseen käytännössä muodostavat seuraavat askeleet. Kaksi viimeistä vaihetta ovat kulttuuriajureiden hallinnoiminen, eli esimerkiksi uusien vastuualueiden lisääminen, ja lopuksi saavutusten juhlistaminen. (Rogers & Meehan 2007, 256.)

Myös Giuniperon (1997, 37–38) näkemys organisaatiokulttuurin muutoksesta on hyvin suoraviivainen. Ensimmäisenä askeleena pidetään senhetkisen ja toivotunlaisen organisaatiokulttuurin välisen eron tunnistamista. Tämän jälkeen ylimmän johdon on ryhdyttävä muutosta ajaviin toimiin, kuten luomalla toimintaohjeita. Lisäksi henkilöstölle on järjestettävä uuden organisaatiokulttuurin ymmärrystä edistävä koulutusohjelma. Lopuksi vanhat toimintaprosessit tulee uudelleenorganisoida ja henkilöstöä tulee palkita toivotunlaisesta muutoksesta. (Giunipero 1997, 37–38.)

Gibsonin ja Barsaden (2003, 11) mukaan organisaatiokulttuurin muutos on tehokkaasti hallinnoitavissa. Organisaatiokulttuurin muutos tapahtuu kolmen vaiheen kautta, joista ensimmäinen on vallitsevan organisaatiokulttuurin tilan tunnistaminen, toinen vision luominen toivotunlaisesta organisaatiokulttuurista ja kolmantena on muutos näiden kahden erilaisen tilan välillä (Beckhard & Harris 1977, Gibsonin ja Barsaden 2003, 24 mukaan.)

Tehokas johtajuus ja organisaation rakenteiden muuttaminen samansuuntaiseksi organisaatiokulttuurin muutoksen kanssa ovat välttämättömiä onnistuneelle muutokselle (Gibson ja Barsade 2003, 24–25.) Gibsonin ja Barsaden (2003, 26) mukaan myös henkilöstön osallisuuden tukeminen on tärkeää, koska kulttuurimuutos ei voi onnistua ilman organisaation kaikilla tasoilla olevien henkilöiden tukea, vaikkakin ajatus siitä, että ihmiset tukevat sitä, mitä ovat olleet itse rakentamassa, on muodostunut kliseeksi. Lisäksi muutosviestintä, palautteen kerääminen ja tapahtuneen kehityksen arvioiminen on tärkeää. Aktiivisuutta palautteen keräämisessä painotetaan, sillä tällöin voidaan varmistaa, että havaituista ongelmista tiedetään mahdollisimman ajoissa. (Gibson & Barsade 2003, 28.) Usein organisaatiomuutoksia tehdessä unohdetaan tunnereaktioiden huomioiminen,

vaikka muutostilanteessa tunnepohjainen viestintä voi olla jopa tärkeämpää kuin tavallisesti käytetty looginen argumentaatio (Gibson & Barsade 2003, 29).

Kaikkein monimutkaisimman kuvauksen askeleittain toimivasta muutosohjelmasta tarjoaa Christensen (2015, 30), jonka tapaustutkimus kertoo yli sata vuotta vanhan yrityksen tutkimus- ja kehitysosaston organisaatiokulttuurin muutoksesta. Yrityksen kehitystyö oli keskittynyt lähes sen koko olemassaolon ajan pelkästään kartiorullalaakereihin. Tutkimus- ja kehitysosastolle oli kehittynyt vahvasti normeihin ja ennakkoluuloihin pohjautuva organisaatiokulttuuri, joka ei ollut enää yhteensopiva liiketoiminnan tarpeiden kanssa. Lopulta osaston uusi johtoryhmä sai tehtäväkseen parantaa innovaatioiden luomista ja yhteistyötä muun organisaation kanssa (Christensen 2015, 31).

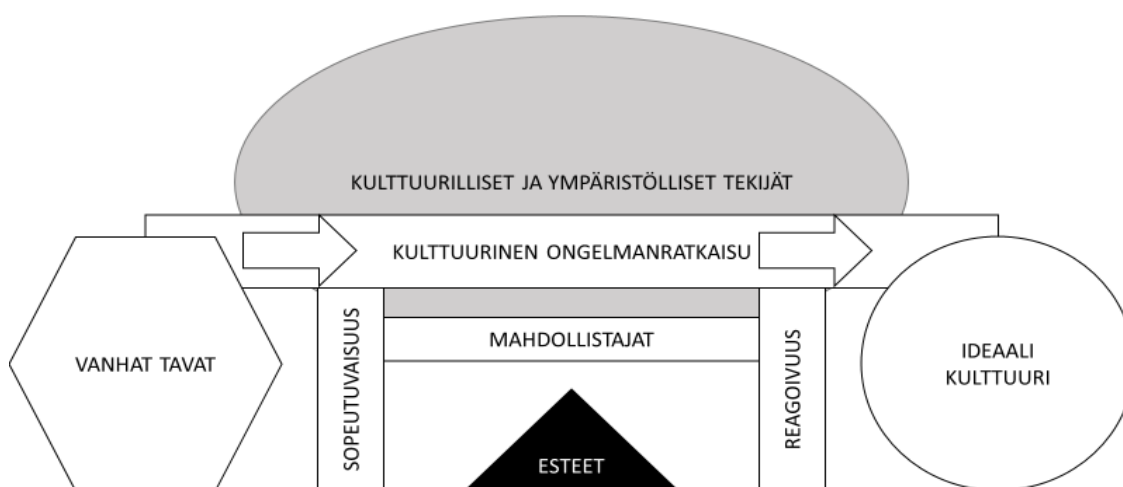
Tutkimus- ja kehitysosaston organisaatiokulttuurin muutos voidaan ymmärtää Kotterin (Kotter 1996, Christensen 2015, 32 mukaan) kahdeksan organisaatiomuutoksen askeleen kautta:

- Kiireellisyyden painottaminen
- Ohjausta tarjoavan ryhmän luominen
- Vision ja strategian kehittäminen
- Muutosvision kommunikointi
- Laajavaltaisen toimien voimaannuttaminen
- Lyhyen aikavälin onnistumisten aikaansaaminen
- Saavutusten juurruttaminen ja lisämuutosten tuottaminen
- Uusien lähestymistapojen ankkurointi kulttuurissa

Vaikka Timkenin yritysjohto ei viitannutkaan Kotterin muutosmalliin organisaatiomuutoksen alussa, yksi tutkimus- ja kehitysosaston johtoryhmän jäsenistä oli saanut muodollisen koulutuksen liittyen tähän lähestymistapaan, mikä vaikutti muutoksen toteutukseen (Christensen 2015, 32).

Ohjausta muutokseen saatiin asettamalla osaston avainasemiin henkilöitä, joilla ei ollut insinööritaustaa, mikä poikkesi totutusta. Tavoitteena oli muuttaa osastoa tukemaan yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin ja tätä tavoitetta tukevan vision ja strategian luomiseen palkattiin ulkoinen konsultti. Tutkimus- ja kehitystyölle ulkopuolisia henkilöitä asetettiin mukaan kehitysprojektien aloitusvaiheen päätöksentekoon, tarkoituksena karsia yrityksen tavoitteiden vastaisia kehitysprojektien aloittamista. (Christensen 2015, 33–34.) Huonojen kehitysprojektien hylkäämistä jo alkuvaiheessa pidettiin lyhyen aikavälin saavutuksena (Christensen 2015, 35). Tutkimus- ja kehitysosaston muutoksen onnistumista tutkittiin kyselyllä ja osaston ja yrityksen muiden henkilöstön mielipiteillä ei ollut suurta eroa. Kummankin ryhmän mukaan tutkimus- ja kehitystyö oli samassa linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Osaston toiminnan muutos muutti myös henkilöstön uskomuksia ja asenteita. (Christensen 2015, 36.)

Briodyn ym. (2012, 69–71) tekemässä tutkimuksessa haastateltiin usean General Motorsin tehtaan työntekijöitä. Haastatteluissa esitetyillä kysymyksillä pyrittiin kokoamaan näkemyksiä ideaalista organisaatiokulttuurista tehtaissa. Työntekijöiden haastatteluissa kertomat esimerkit ja tarinat käsittelevät vanhaa tai senhetkistä tilannetta ja uutta tai toivotunlaista tilannetta. Tämä vastausten yhdenmukaisuus antoi osviittaa siitä, että organisaation jäsenet erottelevat vanhat ajattelu- ja toimintatavat potentiaalisista uusista ja paremmista toimintatavoista. Haastatteluista tehtyjen havaintojen pohjalta luotiin niin sanottu kulttuurisen transformaation siltamalli (engl. Bridge Model of Cultural Transformation).



Kuvio 9 Kulttuurisen transformaation siltamalli (mukaiillen, Briody ym. 2012, 70.)

Siltamallin mukaan kulttuurinen ongelmanratkaisu muodostaa mahdollistajien, sopeutuvaisuuden ja reagoivuuden tukemana vanhan ja uudenlaisen, toivotun, organisaatiokulttuurin välisen sillan, joka toimii kulttuurin ja ympäristön luomassa tilassa, johtaen organisaatiokulttuurin muutosta vaikeuttavien esteiden ylitse. Haastatellut toivoivat vahvasti yhteistyötä harjoitettavaa ja ongelmia ratkovaa työyhteisöä. Haastateltujen maailmankuva voidaan kiteyttää henkilöstön keskinäisiä suhteita painottavaksi. (Briody ym. 2012, 69–71.)

Conceição (2011, 33, 38) esittelee edellistä yksinkertaisemman siltamallin, joka kuvaa tutkimuksen kohteena olleen organisaation organisaatiokulttuurin muutosta aikaisemmasta organisaatiokulttuurista koulutusohjelman ja johtajuuden avulla uudenaikaiseen organisaatiokulttuuriin. Conceição (2011, 42) ehdottaa huomion kiinnittämistä itse organisaatiokulttuurin muutosprosessiin, ehdottaen että henkilöstön voidaan antaa ottaa aktiivisesti osaa muutosprosessiin, jolloin henkilöstö tulee olemaan avoimempaa muutosta kohtaan.

Edellä esitellyt vaiheittain toimivat organisaatiokulttuurin muutoksen mallit ja silta-mallit vaikuttavat lähestymistavoiltaan melko universaaleilta. Suuntauksen aineistoon kuuluu myös tarkemmin rajattuja tilanteita ja tavoitteita käsitteleviä artikkeleita. Bates ja Atkins (2017, 222–223) käsittelevät tapaustutkimusta, jossa yli 100 vuotta vanha teollinen yritys päätti sijoittaa uuden teknologian käyttöönottoon koko yrityksessä, tarkoituksena ylläpitää kilpailukykyä. Uudistus vaati yrityksessä muutoksia organisaatorakenteseen ja tiimien yhteistyöhön. Johtoryhmän tuli muuttaa toimintatapaansa ja kommunikointitapaansa hierarkiassa alempana olevien tiimien kanssa. Johtamiskulttuurin havaittiin olevan yksi muutosta estävistä tekijöistä. (Bates & Atkins 2017, 222–223.) Yrityksessä toivotunlaiseksi organisaatiokulttuurin yleispiirteeksi tunnistettiin yhteistyön korostaminen (Bates & Atkins 2017, 224).

Johtoryhmä havaitsi neljä käyttäytymismuotoa, jotka olivat välttämättömiä kannustamaan yhteistyöhön ja päätöksenteon siirtämistä hierarkiassa alaspäin: vuorovaikutus, inklusiivisuus, tarkoituksenmukaisuus ja nöyryys. Käyttäytymistapojen muutoksella oli syvät vaikutukset johtoryhmän ja alempien hierarkiatasojen toimintaan ja yrityksessä aikaisemmin havaittu eristäytyminen eri ryhmien välillä on onnistuttu purkamaan. (Bates & Atkins 2017, 225–226.)

Batesin ja Atkinsin (2017, 227) mukaan heidän käsittelemästään organisaatiokulttuurin muutoksesta voidaan oppia useita asioita. Huomiota voidaan kiinnittää siihen, miten useat tiimit ovat tiimejä pelkästään nimellisesti, eivätkä oikeasti toimineet ryhminä. Uudenlaiset organisaatorakenteet vaativat usein uudenlaisia tapoja kommunikoida ryhmien sisällä ja muun organisaation välillä. Jotta organisaatiokulttuuria voidaan lähteä muuttamaan, on lopetettava ulkoisten tekijöiden syyttäminen ongelmista ja keskityttävä siihen, miltä organisaation johto näyttää muille ja luoda uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Ilman rehellistä pohdintaa, keskustelua ja arviointia ei synny ymmärrystä siitä, mitä tulee muuttaa. Organisaatiokulttuurin muutos käynnistyy teoista, joihin organisaatiojohdon on sitouduttava tai muuten muutostoimia ei nähdä koko organisaatiossa uskottavina. (Bates & Atkins 2017, 227.)

Wardin ja Mowatin (2012, 146–147) julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatiota käsittelevässä tapaustutkimuksessa organisaatiokulttuuria lähdettiin muuttamaan värväämällä vaikutusvaltainen johtaja, sitoutumalla monivuotiseen suunnitelmaan, tukemalla henkilöstön osaamista koulutuksella, jakamalla vastuualueita, luomalla uusia suhteita ja investoimalla muutosjohtajuuteen. Lisäksi organisaatiokulttuurin muutosta tuettiin kehittämällä uutta infrastruktuuria, parantaen toivottavaa muutosta tukevaa kirjastopalvelua (Ward & Mowat 2012, 148). Lopuksi muutoksen onnistumista mitattiin, henkilöstö otettiin mukaan jakamaan kokemuksiaan ja tuloksista tiedotettiin henkilöstölle, joka on tärkeää mielenkiinnon ylläpitämiseksi muutosta kohtaan (Ward & Mowat 2012, 148–149).

Myös Trerise (2010, 130) käsittelee erään julkisen sektorin terveydenhuollon organisaation organisaatiokulttuurin muutosta, jossa tavoitteena oli luoda palvelun laadun

parantamista auttava organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin muuttamisen on oltava osana tarkoituksenmukaista strategiaa, jota seurataan pitkäaikaisesti. Organisaation muuttaminen vaatii johtajuutta ja investointeja, sekä kehitysprojekteja, jotka kehittävät osaamista ja voivat toimia perustana jatkokehitykselle. (Trerise 2010, 139.)

Siinä missä Wardin ja Mowatin (2012) ja Trerisen (2010) artikkeleissa löytyy yhtäläisyyksiä johtajuuden ja osaamisen kehittämisesä, Rowleyn (2006) terveydenhuollon toimintakenttään liittyvä artikkeli poikkeaa edellisistä. Rowley (2006, 232) kuvailee sairaalan organisaatiokulttuurin muutosohjelmaa, jonka tavoitteena oli rakentaa oppivan organisaation kulttuuri. Muutosohjelmassa asetettiin selkeät tavoitteet, kerättiin henkilöstöltä palautetta suunnitteluprosessiin, henkilöstöä ohjattiin paremmin organisaation tavoitteita ajaviksi ja kommunikaation avoimuutta parannettiin. Lisäksi työympäristöjä parannettiin ja lopulta muutoksen saavutuksille annettiin tunnustusta. (Rowley 2006, 235.)

Universaaleilta vaikuttavia ohjeita organisaatiokulttuurin muutokseen tarjoavat Higgins ja McAllaster (2004, 63), jotka artikkelissaan kiinnittävät huomiota artefakteihin organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Artefaktit, kuten myytit, symbolit ja rituaalit ovat yhtä tärkeitä organisaatiokulttuurin muutoksessa, kuin muutkin osat, vaikka usein muutosohjelmissa unohdetaan vanhaa organisaatiokulttuuria tukevat artefaktit (Higgins & McAllaster 2004, 63). Esimerkiksi, jotta organisaation myytit saadaan tukemaan uuden strategian suuntaa, pitää löytää uusia sankareita, joiden toiminta on ollut onnistunutta uuden strategian avulla tai jotka ovat toiminnallaan auttaneet uuden strategian onnistumista (Higgins & McAllaster 2004, 70). Symboleilla puolestaan viestitetään mitä organisaatio pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Esimerkiksi yrityksen vihatun ohjekirjan polttaminen päämajan parkkipaikalla toimi hyvänä ja selkeänä symbolina suunnanmuutoksesta. (Higgins & McAllaster 2004, 71.)

Melko yleismaailmallisia ohjeita tarjoaa myös Botterillin (1990, 17) artikkeli, jonka mukaan organisaatiokulttuurin muutos tulee käynnistää ja implementoida organisaation huipulta käsin, tosin kaikkien organisaatiotasojen mukaan saamiseen viitataan myös välttämättömänä. Organisaatiokulttuurin muutoksen on myös heijastuttava liiketoimintaympäristöön. Myös henkilöstön koulutusta pidetään välttämättömänä organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta. Organisaatiokulttuurin muutosta pidetään kuitenkin pitkäaikaisena tapahtumaketjuna, minkä vuoksi esimerkiksi johtamiskäytäntöjen muuttamista pidetään varteenotettavana vaihtoehtona organisaatiokulttuurin muutokselle, koska sillä voidaan saada nopeammin käytännön muutosta aikaiseksi (Botterill 1990 18). Malinconico (1984, 792) puolestaan tuo esiin keskinäisen luottamuksen tärkeyden organisaatiokulttuurin muutosprosessissa. Muutostoimien on edustettava henkilöstön rehellistä ja reilua kohtelua. On välttämätöntä, että henkilöstö uskoo, että heidän hyvinvoinnistaan välitetään, tai muuten organisaatiokulttuurin muutokseen liittyvä viestintä on tehotonta. Mikäli henkilöstö suhtautuu luottavaisesti muutostavoitteisiin, se on valmiimpi vastaanottamaan jopa

epäselvää viestintää, sen sijaan että kaikki uusi tieto otetaan vastaan epäillen. (Malinconico 1984, 792.)

3.2 Johtajakeskeinen suuntaus

Johtajakeskeisessä suuntauksessa painotus organisaatiokulttuurin muuttamisessa on johtajien toiminnassa. Atkinsonin (2018; 2014) artikkelit toimivat hyvin yksinkertaisena esimerkkinä johtajakeskeisestä lähestymistavasta organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Atkinsonin (2018, 26–27) mukaan johtajuus on merkittävässä asemassa organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Kaksi elintärkeää organisaatiokulttuuria muokkaavaa johtajuuteen liittyvää tekijää ovat johtajien huomion kiinnittämisen kohteet ja reagoiminen tärkeisiin tapahtumiin (Atkinson 2018, 26–27). Esimerkiksi, jos johtajat kiinnittävät huomiota liiketoiminnan kasvuun ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen, antaa tämä henkilöstölle viestin siitä, että näitä asioita pidetään yrityksessä tärkeinä. Samalla tavalla reaktiot kriittisiin tapahtumiin tuovat esiin sen, mitä oikeasti arvostetaan. (Atkinson 2014, 42.) Alaiset tekevät havaintoja johtajistaan ja nämä havainnot heidän käyttäytymisensä ohjaavat organisaatiokulttuurin kehityksen suuntaa. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat johtajat toimivat organisaation kaikilla tasoilla, vaikuttaen usein myös omaan asemaansa kytköksissä olevaan alakulttuuriin. (Atkinson 2018, 26–27.)

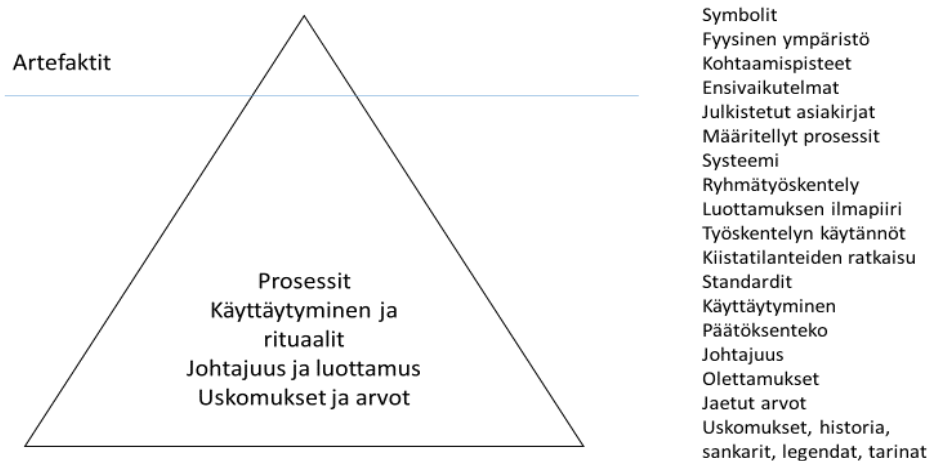
Johtajilla on organisaatiokulttuuriin vahva vaikutus, vaikkakin useat johtoryhmät ovat tästä tietämättömiä. Johtajien vaihtuessa, myös johtamistyylit vaihtuvat ja tämä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Useimmissa organisaatioissa syntyy kriisi jossain vaiheessa johtajien vaihtumisen yhteydessä. (Atkinson 2014, 43.) Organisaatiot voivat käyttää johtajuuden kehittämisohjelmia organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Myös kehittämisohjelmaan valittavien osanottajien valinnat viestivät organisaatiolle minkälaisia toimintatapoja tuetaan rohkaisemalla ja palkitsemalla. (Atkinson 2014, 45.)

3.2.1 Johtajakeskeisen suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista

Johtajakeskeisen suuntauksen aineistossa oli hyvin samansuuntaisia organisaatiokulttuurin määritelmiä, kuin kontrolloinnin suuntauksessakin. Yhtenä erona on kuitenkin se, että sosiaaliset suhteet ja kytkökset saivat erityistä painotusta. Fairbarnin (2005, 79) mukaan organisaatiokulttuuri on yhdistelmä arvoja ja piirteitä, jotka määrittelevät organisaation. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa, sekä organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, kuten asiakkaisiin (Fairbarn 2005, 79). Organisaatiokulttuurin arvomaailma yhdistää sen jäseniä ja ajaa käyttäytymistä, jonka takia sitä pidetään voimavarana (Fairbarn 2005, 80).

Fairbarn (2005, 83) pitää kuitenkin organisaatiokulttuurin muutosten taloudellisia vaikutusten olevan vaikeasti arvioitavissa. Mehta ja Maheshwari (2015, 15–16) viittaavat useaan organisaatiokulttuurin tutkijaan. Organisaatiokulttuuria pidetään jaettuna verkostona perususkomuksia, jotka ryhmä on oppinut selvittäessään ulkoisen mukautumisen ja sisäisen yhdentymisen ongelmia, ja jotka ovat toimineet tarpeeksi hyvin, jotta niitä pidetään oikeutettuina (Schein 1992, Mehtan & Maheshwarin 2015, 15 mukaan). Organisaatiokulttuuri voidaan myös nähdä tekijänä, joka kytkee ihmiset yhteen, rakentaen tunteisiin vaikuttavia sosiaalisia suhteita, jotka auttavat heitä valmistautumaan ja selviytymään erityislaatuista teoista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (McShane & Glinow 2002, Mehtan & Maheshwarin 2015, 16 mukaan).

Atkinsonin (2018, 23) mukaan organisaatiokulttuuri on rakenne, joka kytkee tuloksia luovat ihmiset ja prosessit yhteen. Organisaatiokulttuuri voi olla merkittävä organisaatiota yhdistävä ja ohjaava voima. Jäävuori-analogiassa organisaatiokulttuurin näkyvän osan muodostavat artefaktit.



Kuvio 10 Organisaatiokulttuurin jäävuorianalogia (mukaillen, Atkinson 2018, 23.)

Vaikeammin havaittavissa olevat organisaatiokulttuurin osat ovat prosessit, käyttäytymistavat ja rituaalit, johtajuus ja luottamus, sekä uskomukset ja arvot. Artefakteilla ei ole suurta vaikutusta organisaation toiminnan tehokkuuteen, mutta vaikeammin havaittavilla osilla on. (Atkinson 2018, 23.) Merkittävässä organisaatiokulttuurin muutoksessa onnistuminen vaatii käyttäytymisen muuttamista organisaatiossa ja muutoksen tarkkaa mittaamista (Atkinson 2018, 23–24).

Marshall (1993, 256–257) viittaa useaan erilaiseen organisaatiokulttuurin määrittelyyn, mutta toteaa, että organisaatiokulttuurin tulkinnoilla on tapana jakautua inhimilliseen ja tilanteelliseen näkemykseen. Esimerkkinä inhimillisestä näkökulmasta viitataan

Halliin (Hall 1989, Marshallin 1993, 257 mukaan), jonka mukaan organisaatiokulttuuri tulee nähdä kielenä, joka näyttäytyy sanojen, eleiden ja ihmisten välisten suhteiden kautta. Tilanteellisessa näkökulmassa kulttuuri määritellään arvoina ja hyväksytyinä toimintatapoina, jotka ohjaavat organisaation toimia (Deal & Kennedy 1982, Marshallin 1993, 257 mukaan). Marshall (1993, 257) pitää scheiniläistä näkemystä organisaatiokulttuurista inhimillisen ja tilanteellisen näkemyksen yhteenliittymänä.

Myös Salama (1997, 293–294) viittaa scheiniläiseen näkemykseen organisaatiokulttuurista, sekä Killmannin (1986, 88) lyhyesti mainitsemaan kuvaukseen organisaatiokulttuurista organisaation luonteena. Myös Smith (2003, 249), Matinaro ja Liu (2016, 3184) viittaavat scheiniläiseen näkemykseen organisaatiokulttuurista. Myös Hofstetter ja Harpaz (2015, 446) ovat hyvin lähellä scheiniläistä käsitystä kuvaillessaan organisaatiokulttuurin koostuvan jaetuista merkityksistä, uskomuksista, arvoista, rituaaleista ja myyteistä, jotka kehittyvät ajan kuluessa.

3.2.2 Johtajakeskeisen suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta

Organisaatiokulttuurin muutosjohtajuuden kirjallisuus on yleensä keskittynyt tärkeiden johtajien vaikutukseen organisaatiokulttuurin normien, arvojen ja perusoletusten synty-miseen ja muutokseen. Organisaatiokulttuuri on oppimisprosessi, jota ylin johto ohjaa visioidensa ja tavoitteidensa mukaan. (Hofstetter & Harpaz 2015, 447.) Ylin johto ei kuitenkaan pysty suoraan asettamaan organisaatiokulttuurin muutoksen suuntaa, sillä organisaatiokulttuuria on vaikea hallinnoida (Kerr & Slocum 2005, Hofstetterin & Harpazin 2015, 447 mukaan).

Mehtan ja Maheshwarin (2015, 18) mukaan on oleellista, että organisaation johtajat viestittävät tarvittavista organisaatiokulttuurin muutoksista ja toimivat itse roolimalleina ajaessaan toivotunlaista käyttäytymisen muutosta. Johtajien on myös palkittava toivotunlaisesta käyttäytymisestä ja pyrittävä rankaisemaan vanhojen käyttäytymismallien jatkamisesta (Mehta & Maheshwari 2015, 18). Vaikka johtajien roolia voidaan korostaa organisaatiokulttuurin muuttamisessa, sen tukena voidaan käyttää erilaisia toimia.

Samansuuntainen ajattelu toistuu myös Salaman (1997, 304) artikkelissa, jonka mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on monimutkainen ja pitkäaikainen prosessi, jossa johtohenkilöstön on muutettava käyttäytymistään ja arvojaan, mikä toimii suunnanäyttäjänä muille organisaatiossa. Toivotunlaista muutosta pitää kuitenkin tukea muilla keinoin, kuten ylennyksin, palkitsemisjärjestelmin ja johtohenkilöstön koulutuksin (Salama 1997, 304). Hieman samansuuntaisesti, Scottin ym. (2003, 115) mukaan organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävä johtajuus vaatii transaktionaalisen, eli hallinnoivaan ja

palkintojen avulla ohjaavan johtamisen, ja transformaationaalisen, eli ajattelua muuttavan johtamisen, yhdistämistä.

Marshallin (1993, 266) mukaan organisaatiokulttuurin muutoksen suunnittelussa tulee keskittyä kahteen eri aihealueeseen. Ensimmäinen aihealue koskee avointen ja joustavien hallinnon rakenteiden muodostamista. Hallinnon rakenteiden on viestitettävä tavoittelusta muutoksesta ja ryhdyttävä dialogiin henkilöstön kanssa, joka tukee muutosprosessin tavoitteiden ymmärtämistä ja näihin tavoitteisiin sitoutumista. Toinen aihealue koskee tietoisuuden lisäämistä, tutkimusta ja muutoksen pilottiohjelmien järjestämistä, tarkoituksena muutoksen sisäistäminen ja muutosta tukevan itseluottamuksen rakentaminen. Muutosprosessin läpiviemisen sanotaan kuitenkin vaativan taitavia ja hienovaraisia johtajia. (Marshall 1993, 266.)

Leemannin (2013, 18) mukaan johtajien kyky muuttaa organisaatiokulttuuria on kiinni neljän eri tekijän ymmärryksestä. Ensimmäinen tekijän muodostavat epäviralliset toimintatavat, toisen viralliset toimintatavat, kolmannen ryhmän oppimat uskomukset ja neljännen tekijän toiminnan lopputulokset. Näiden neljän tekijän vuorovaikutuksen ymmärtäminen ja syvä toiminnallinen ymmärrys mahdollistavat kulttuurin muuttamisen. (Leemann 2013, 18.)

Smithin (2003, 255) tutkimuksen johtopäätösten mukaan epäonnistuminen organisaatiokulttuurin muutoksessa korreloi vahvimmin tehottoman, puuttuvan tai ristiriitaisen johtajuuden, sekä vanhan organisaatiokulttuurin kanssa tapahtuvan yhteentörmäyksen kanssa. Tämän lisäksi keskijohdon ohjaamien organisaatiokulttuurin muutosohjelmien havaittiin onnistuvan todennäköisemmin, kuin ylimmän johdon ohjaamien. Tämä saattaa johtua siitä, että keskijohto saattaa olla paremmin tietoisia työympäristöistä ja enemmän kosketuksissa tavanomaiseen henkilöstöön. (Smith 2003, 252.) Keskijohdon asemaa korostavat myös van den Broek ja Barton (2005, 92), joiden mukaan keskijohdolla on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin muutoshankkeissa korkeimman johdon ja muun henkilöstön välisinä tulkitsijoina. Keskijohdon käyttäytyminen ja suhtautuminen kielii yleensä muun organisaation suhtautumisesta muutosohjelmiin (van den Broek & Barton, 92). Näkemys ja ymmärryserot organisaatiokulttuurin muutoksesta organisaation eri tasoilla tulevat esiin myös osassa kriittisen suuntauksen aineistoa, kuten esimerkiksi Driscollin & Morrisin (2001) artikkelissa.

Mahdollisista keskijohdon ja korkeimman johdon väliset erot jäävät huomiotta Hofstetterin ja Harpazin (2015, 446) artikkelissa, jossa organisaatiokulttuurin muutosta käsitellään korkeimman johdon johtamana dynaamisena oppimisprosessina. Organisaatiokulttuuri tulee ymmärtää muutosohjelmien kohteena, sekä muihin strategiisiin tavoitteisiin tapahtuvan vaikuttamisen kontekstina (Latta 2009, Hofstetterin & Harpazin 2015, 446 mukaan). Organisaatiokulttuuri muuttuu ja kehittyy jatkuvasti kytköksissä vaihtuviin johtajiin ja heidän arvoihinsa, sekä normeihinsa. Organisaatiokulttuuri koostuu melko

vakituisista toimintatavoista, joihin organisaatio kannustaa, sekä toivotuista uusista toimintatavoista. (Hofstetter & Harpaz 2015, 446–447.)

Suuntaukseen kuuluvissa artikkeleissa oli myös tapaustutkimuksia, kuten Barrettin ym. (2019, 166) tekemä tutkimus, jossa johtajuuden tehokkuutta käsiteltiin johtajan kykynä vaikuttaa positiivisesti useiden eri toimintatavoin läheisiin sidosryhmiin organisaatiokulttuurin muutosprosessissa, tarkoituksena saavuttaa organisaation asettamia muutostavoitteita. Tutkimuksen mukaan investoiminen johtajuuden kehittämiseen osana organisaatiokulttuurin muutosprosessia, jonka tavoitteena oli tiimityön ja innovaatiokyvyn parantaminen, on hyvä keino toimia (Barrett ym. 2019, 177). Johtajuuden kehittäminen vaikuttaa pintapuolisesti hyvin yksinkertaiselta keinolta ajaa organisaatiokulttuurin muutosta, tosin Barrettin ym. (2019) artikkeli käsittelee hyvin rajallista organisaatiokulttuurin muutosta.

Hieman monimutkaisemman organisaatiokulttuurin muutosohjelman kuvauksen tarjoaa Fairbarnin (2005, 82) tapaustutkimus, jonka alkuvaiheessa keskityttiin yrityksen johtajien asenteiden muuttamiseen. Tämä tapahtui tarjoamalla yrityksen johtajien kokoontumisessa keskustelun aiheita ja koulutusmateriaaleja. Tarkoituksena oli myös kiinnittää erityistä huomiota siihen, että organisaatiokulttuurin muutoksen tavoitteet ymmärrettiin oikein. Seuraavana askeleena oli viestintäsuunnitelman toteuttaminen, johon kuului yrityksen toimitusjohtajan tiedonanto ja yritys aikaansaada keskustelua koko henkilöstön keskuudessa organisaatiokulttuurin muutosohjelman tavoitteista, arvoista ja siitä miten nämä liittyvät henkilöstön toimenkuviin. (Fairbarn 2005, 82.) Mielenkiintoista Fairbarnin (2005) artikkelissa on se, että muutosohjelman toteuttamisessa yritettiin saada aikaiseksi vuorovaikutusta organisaation johtajien ja tavallisen henkilökunnan välillä.

Hieman samankaltaista vuorovaikutuksellisuutta esiintyy myös Plantin ja Ryanin (1988, 61, 64) organisaatiokulttuurin muutosohjelmaa kuvaavassa tutkimuksessa, jonka mukaan organisaatiokulttuurin muutosta lähdettiin suunnittelemaan sen ongelmakohtien tunnistamisen jälkeen rakentamalla tavoiteltava visio toivotunlaisesta organisaatiokulttuurista. Seuraavana askeleena organisaation ylin johto esitteli kehittämänsä muutosvision henkilöstön jäsenistä muodostetuille ryhmille. Ylimmän johdon jäsenistä jokainen otti yhden ryhmän johtoonsa ja jokainen ryhmä ideoi mahdollisia pitkän- ja lyhyenaikavälin keinoja vision toteuttamiseksi. (Plant & Ryan 1998, 65.) Voidaan tosin epäillä organisaatiokulttuurin vuorovaikutuksellisuutta hyödyntävien muutosohjelmien lopputulosten totuudenmukaisuutta. Luulisi, että ainakin korkeat hierarkiaerot omaavissa organisaatioissa vuoropuhelu ja vuorovaikutuksellisuus voi jäädä pinnalliseksi teeskentelyksi.

Organisaation johtajat voivat myös olla perimmäinen syy organisaatiokulttuurin muutoshankkeen epäonnistumiseen. Matinaro ja Liu (2017, 3184) tapaustutkimus puolestaan käsittelee organisaatiokulttuurin muutosohjelmaa suomalaisessa rakennusalan yrityksessä, jonka tavoitteena oli innovatiivisen ja luovan organisaatiokulttuurin kehittäminen. Tämän organisaatiokulttuurin muutoksen todetaan kuitenkin epäonnistuneen, koska

kohdeorganisaation johtajat olivat kyvyttömiä ajamaan organisaatiokulttuurin muutosta, koska he olivat itse osa vallitsevaa kulttuuria. Ehdotetaan, että muutos olisi voinut onnistua, mikäli johtohenkilöstö olisi ollut moninaisempaa. (Matinaro & Liu 2017, 3190–3191.) Ehkäpä Fairbarnin (2005) tapaustutkimuksen kaltainen johtajien asenteiden muuttamiseen tähtäävä koulutus olisi saattanut auttaa edellisessä tapauksessa.

3.3 Muutosagenttien suuntaus

Muutosagenttien suuntauksessa organisaatiokulttuurin muuttamisessa korostuu muutosagenttien toiminta, mikä on yleensä kytköksissä muihin tekijöihin, kuten oikeanlaisten asemien takaaminen organisaatiossa muutosagenteille, jotta he voivat toimia. Myös oikeanlaisten muutosagenttien valitsemista korostetaan. Tarvittaessa toivotunlaisia muutosagenteja voidaan löytää organisaation ulkopuolelta, sillä he voivat tuoda mukanaan osaamista tai ajattelumalleja, jotka eivät ole entuudestaan tuttuja.

Hyvänä ja selkeänä esimerkkinä muutosagenttien suuntauksesta toimii Muscalun ja Halmaghin (2015, 350) artikkeli, jonka mukaan organisaatiossa on oltava ilmapiiri, johon kuuluvat kurinalaisuus ja muutosagenttien omaavat auktoriteettiasemat, jotta organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa nopeasti. Organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa viiden vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on senhetkisen organisaatiokulttuurin tunnistaminen kulttuuridiagnostiikan avulla. Toinen vaihe on organisaatiokulttuurin tyyppin tunnistaminen, joka parhaiten sopii organisaation senhetkiseen toimintaympäristöön. Kolmas vaihe on tunnistaa strategian, organisaatorakenteen ja käytöksen muutokset, jotka tarvitaan organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Neljäs vaihe on tarvittavien henkilöstömuutosten arvioiminen. Viides ja viimeinen vaihe on muutossuunnittelu, riskiarvion tekeminen ja kulttuuritoimintasuunnitelman luominen. Muutos vallitsevasta organisaatiokulttuurista uuteen organisaatiokulttuuriin tapahtuu kulttuurimuotojen välivaiheiden kautta, jotka jättävät jälkensä johtamiskäytäntöihin. Organisaatiokulttuurin muutos on suuri ja monimutkainen oppimisprosessi. (Muscalu & Halmaghi 2015, 350.)

3.3.1 *Muutosagenttien suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista*

Organisaatiokulttuuria pyrittiin määrittelemään vain muutamassa muutosagenttien suuntauksen aineistoon kuuluvassa artikkelissa. Tämä saattaa johtua siitä, että muutosagenttien suuntaukseen kuuluvat artikkelit olivat usein käytännönläheisempiä ja ne käsitelivät yleensä pienimuotoista organisaatiokulttuurin muutosta. Barratt-Pugh ym. (2011, 750) pohjasivat organisaatiokulttuurin määritelmänsä Scheinin ja Sanchezin näkemyksiin. Organisaatiokulttuuri muodostuu jaetuista olettamuksista ja käyttöön hyväksytyistä

arvoista, jotka on upotettu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja jotka ohjaavat kehittyvää sosiaalista käytäntöä (Schein, 1991; 1995; Sanchez 1996, Barratt Pughin ym. 2011, 750 mukaan).

Howard-Grenvillen ym. (2011, 523) korostaa symbolien merkitystä organisaatiokulttuurissa. Symbolit rakentavat merkitystä ja symbolien merkitys on vivahteikas, muotoiltavissa oleva ja symbolien merkitys voi olla erilainen eri ihmisille. Symbolien muuttuva luonne avaa mahdollisuuden organisaatiokulttuurin muuttamiseen niiden avulla. (Howard-Grenville ym. 2011, 523.)

Moyce (2015, 29) viittaa Drennanin (Drennan, 1992; Moycen 2015, 29 mukaan) yksinkertaiseen, mutta tarkkaan määritelmään organisaatiokulttuurista tapana, jolla asiat tehdään. Moyce viittaa myös Schwartzin ja Davisin (1981, 33–34) määritelmään organisaatiokulttuurista ilmiönä, joka on uskomuksiin ja arvoihin pohjautuvaa ja johon yksilöt ovat vahvasti sitoutuneita. Nämä arvot ja uskomukset johtavat käyttäytymisnormien syntymiseen, joista voi syntyä uusia jälleen uusia arvoja ja uskomuksia (Schwartz & Davis 1981, 34). Jorritsma ja Wilderom (2012, 366) viittaavat muun muassa Schneiderin ym. (1996, 11) ymmärrykseen organisaatiokulttuurista arvoina ja uskomuksina, jotka ovat yksi keino ympäristön ymmärtämiseen ja täten kiinnittynyt organisaation ilmapiiriin.

3.3.2 Muutosagenttien suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta

Howard-Grenwillen ym. (2011, 535) mukaan organisaatiokulttuurin merkittävä muuttaminen on mahdollista tavanomaisissa olosuhteissa, siten että tämä muutos on organisaation läpitunkevaa, eikä erillistä. Lisäksi organisaatiokulttuurin muutos ei ole välttämättä valta-asemissa olevien henkilöiden käynnistämää. Organisaation ulkopuoliset henkilöt tuovat uusia kulttuurillisia voimavaroja, mutta he eivät yksin pysty toimimaan muutosagentteina, johtuen vallitsevan organisaatiokulttuurin puutteellisesta ymmärryksestä. (Howard-Grenwille ym. 2011, 535.) Havaitaan kuitenkin mahdollisuus siihen, että organisaation uudet jäsenet, jotka ovat organisaatiokulttuurille ulkopuolisen henkilön ja jäsenen välimaastossa, voivat toimia muutoksen ajajina, joka avaa mahdollisuuksia organisaatiokulttuurin tarkoituksenmukaiseen organisaation sisäpuolelta syntyvään muutokseen (Howard-Grenwaille ym. 2011, 538).

Barratt-Pughin ym. (2011, 761) tapaustutkimuksessa organisaation johtajat toimivat muutosagentteina, mikä tunnistettiin mahdolliseksi keinoksi ajaa organisaatiokulttuurin muutosta. Organisaatiokulttuurin muutosta pysyttäisiin siis ajamaan luomalla lisää muutosagentteina toimivia johtajia (Barratt-Pugh ym. 2013, 761). McGreevy (2016, 49) korostaa muutosagenttien käyttämistä muutosvastarinnan voittamiseen ja organisaatiokulttuurin muutoksessa mukana olevan henkilöstön pitämiseen keskittyneenä muutokseen.

Muutosagentin tulee rohkaista henkilökuntaa toistensa tukemiseen ja luoda mahdollisuuksia jokaisen sitoutumiseen. Muutosagentin on valittava toimintatapansa ympäristön mukaan. Usein kuitenkin useiden toimintatapojen yhdisteleminen voi olla tehokkain tapa toimia. Muutosagentin toimintatapoja ovat esimerkiksi valmentava ja visionäärinen suuntaus. Erilaisten toimintatapojen, kuten ohjaavan ja valmentavan otteen yhdisteleminen voi tehdä muutosagentista helpommin lähestyttävän, jolloin henkilöstöltä voi saada helpommin palautetta. (McGreevy 2016, 49.) Voidaan tosin kysyä, eroaako johtajien toimiminen muutosagentteina käytännössä tavallisesta muutosjohtajuudesta, vai onko tämä ero pelkästään nimellistä?

Jorritsman ja Wilderomin (2012, 365–366) mukaan voidaan olettaa, että organisaatiokulttuurin muutos vaatii paljon taitoa hierarkian eri tasoilla olevilla esimiehiltä. Henkilöstö, jota pyydetään muuttamaan toimintaansa, onnistuu harvoin suoraan parantamaan jokapäiväistä työntekoaan (Jorritsma & Wilderom 2012, 366.) Organisaatiokulttuurin muutosta tavoittelevien organisaatioiden on ymmärrettävä, että onnistunut organisaatiokulttuurin muutos vaatii rohkaisua uudenlaisten käyttäytymistapojen omaksumiseen, jotta toivotunlaiset muutokset saadaan aikaan (Nikolaou ym. 2007, Jorritsma & Wilderom 2012, 366 mukaan). Jorritsman ja Wilderomin (2012, 366) mukaan muutosagenttien roolia organisaatiokulttuurin muutoksessa on vähätelty, vaikka muutosagentit ovat tärkeä osa organisaatiokulttuurin muutosta. Myös muutosagenttien oma usko suunnitellun muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan vaikuttaa toteutukseen (Jorritsma & Wilderom 2012, 381).

Muutosagenttien käyttämiseen saatetaan myös suhtautua epävarmana, mutta mahdollisena organisaatiokulttuurin muutoksen ajajana, kuten Edwardsin ym. (2014) artikkelissa. Edwards ym. (2014, 342–343) käsittelevät Yhdistyneen Kuningaskunnan julkisen terveydenhuoltojärjestelmän, eli National Health Servicen (NHS) toivottua organisaatiokulttuurin muutosta. NHS on tilanteessa, jossa sen on pystyttävä saamaan aikaan enemmän, vaikka samalla resurssit vähenevät. Ymmärrys organisaatiokulttuurin muutoksen toteuttamisesta ja suunnasta on kuitenkin epäselvä. Parhaana vaihtoehtona NHS:n organisaatiokulttuurin muutokselle pidetään kehittämällä yhteistyöverkostoja, joissa koko työyhteisö on osallisena laadunparantamisessa. Tällä lähestymistavalla olisi parhaat onnistumisen mahdollisuudet, sillä se ottaa huomioon kulttuurin perinteen kasvun mahdollistajana pelkkien perinteiden lisäksi. Jos NHS:n työvoimasta halutaan tehdä muutosta ajavaa, tulee henkilöstön tuntee olevansa mukana tekemässä merkityksellistä muutosta, jota tehdään henkilöstön omasta identiteetistä, näkemyksistä ja mielipiteistä lähtöisin. On havaittu, että pienikin määrä yhteisön jäseniä voi levittää onnistuneesti muutosta yhteisössä. Tätä voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin muutosta toteuttaessa, mikäli toivotunlaiset henkilöt pystytään tunnistamaan ja näillä työvoimaa edustavilla henkilöillä on kyky johtaa yhteistyön kautta ja ajaa muutosta. (Edwards ym. 2014, 342–343.)

Ongelmatilannetta voidaan käyttää myös hyödyksi, kuten Moycen (2015, 30) suosimassa lähestymistavassa, jossa lähdetään muuttamaan organisaatiokulttuuria

kommunikoimalla organisaation ongelmista ja selittäen, kuinka nämä ongelmat kytkeytyvät organisaatiokulttuuriin. Tarpeellisesta toimintaa ohjaavien olettamusten muuttamisesta käytävä keskustelu luo uusia ajatuksia tarvittavan muutoksen saavuttamisesta. Mikäli uusia toimintatapoja voidaan liittää muodollisiin toimintamalleihin, näin tulee toimia. Toimintatapojen käyttöönotto muodollisten keinojen avulla voi kuitenkin olla tehotonta ja tällöin on parempi ajaa muutosta rohkaisevien esimerkkien avulla.

Moycen (2015, 30) mukaan oppikirjamaiset lähestymistavat organisaatiokulttuurin muutokseen ovat melko managerialistisia ja hierarkkisia, mutta oikeissa tilanteissa toimivia. Yksi tällainen malli on Dobsonin (Dobson 1988, Moycen 2015, 30 mukaan) lähestymistapa, jossa yritys ensiksi lähtee muuttamaan henkilöstöään, palkkaamalla ja ylentämällä toivottavia arvoja ja uskomuksia omaavia henkilöitä. Tämän jälkeen henkilöstö tulee uudelleenorganisoida siten, että toivottavia piirteitä omaavat henkilöt siirretään vaikutusvaltaisiin asemiin. Tämän lisäksi uusista arvoista viestitetään ja järjestelmät, toimintatavat ja palkitsemistoimet muutetaan toivottavaa muutosta tukevaksi. (Dobson 1988, Moycen 2015, 30 mukaan.) Edellisen kaltainen toimintatapa vaikuttaa hyvin yleiskäyttöisenä pidettävänä lähestymistapana organisaatiokulttuurin muuttamiseen.

Tarkemmin rajattua organisaatiokulttuurin muuttamista käsittelee Manueleen (2015, 38) artikkeli, jossa aiheena on työturvallisuusasiantuntijoiden rooli muutosagentteina työturvallisuuskulttuurin muuttamisessa, joka on osa organisaatiokulttuuria. Työturvallisuus on organisaatiokulttuurin ajamaa ja organisaatiokulttuuri on lähtöisin yrityksen johtajilta. Organisaatiokulttuuri muodostuu siitä, mitä henkilöstö uskoo yritysjohton tavoittelevan. Se, miten yrityksen johtajat toimivat, vaikuttaa enemmän organisaatiokulttuuriin, kuin se mitä he sanovat. (Manuele 2015 39.) Työturvallisuusasiantuntijan rooli muutosagenttina on tiiviisti kytköksissä työturvallisuuden hallinnointijärjestelmiin, joiden puutteellisuus voi tehdä muutosagenttina toimimisesta haasteellista (Manuele 2015, 40). Työturvallisuusasiantuntijoiden on ymmärrettävä olemassa olevaa organisaatiokulttuuria, sekä ymmärtää kuinka vahvasti tietyt toimintatavat ovat kytköksissä tiettyihin prosesseihin ja kuka hallinnoi näitä prosesseja. Muutoksen aikaansaaminen vaatii kommunikointia vaikutusvaltaisten toimijoiden kanssa. (Manuele 2015, 44.)

3.4 Koulutusohjelmien suuntaus

Koulutusohjelmien suuntauksessa korostetussa roolissa organisaationkulttuurin muuttamisessa ovat koulutusohjelmat, jotka yleensä vaativat tuekseen myös muita tekijöitä. Usein koulutusohjelmalla tavoitellaan rajoitettua organisaatiokulttuurin muutosta suuren muutoksen sijaan. Huomionarvoista on myös se, että suurin osa suuntaukseen kuuluvasta aineistosta oli tapaustutkimuksia.

Sopivan esimerkin tyypillisestä koulutusohjelmien suuntaukseen kuuluvasta muutosohjelmasta tarjoaa Nesbitin ja Lamin (2014, 303) tapaustutkimus Hong Kongilaisesta sosiaalipalveluja tarjoavasta kansalaisjärjestöstä, jossa organisaatiomuutos johti organisaatiokulttuurin muuttumiseen. Muutokset toimintaympäristössä johtivat jatkuvaan laadun parantamiseen tähtäävään ohjelmaan. Tavoitteena oli muuttaa henkilöstön ajattelutapa asiakaslähtöiseksi, laatutietoiseksi ja jatkuvaan kehittymiseen tähtääväksi. Johtoryhmä laati muutossuunnitelman, jonka toteutukseen kuului henkilöstön taitoja kehittäviä työpajoja. Tämän lisäksi, organisaation jokaiseen yksikköön luotiin jatkuvan kehityksen projektiryhmät, joiden jäsenet saivat jatkuvan kehityksen lähestymistapaan opastavan koulutuksen. Näiden projektiryhmien tehtävänä oli ratkoa laatuongelmia omissa yksiköissään ja tätä varten niille annettiin paljon autonomiaa toiminnan suhteen. (Nesbit & Lam, 2014, 305–306.)

Muutoksen jälkeisissä haastatteluissa havaittiin joitakin eroja aikaisempaan verrattuna. Jatkuvan kehityksen ohjelma oli muuttanut organisaation ilmapiiriä jatkuvaa laadunparannusta tukevaksi. Myös johtamistyyli olivat muuttuneet organisaatiossa aikaisempaa vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. (Nesbit & Lam 2014, 313–314.) Voidaan tosin kysyä, olivatko muutosohjelman lopputuloksen tarpeeksi merkittäviä? Tosin lopputulokset ovat saattaneet olla muutoksen ajamiseen käytettyyn aikaan nähden tyydyttäviä.

3.4.1 Koulutusohjelmien suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista

Koulutusohjelmien suuntauksen artikkeleiden määritelmät organisaatiokulttuurista ovat jossain määrin vaihtelevia, mutta pääpaino on scheiniläisen näkemyksen tapaisissa yleisissä organisaatiokulttuurin määritelmissä. Chu (2003, 506) käsittelee organisaatiokulttuuria hyvin yksinkertaisesti organisaation ”ohjelmistona” (engl. software), vailla sen tarkempia määritelmiä. Zamanou ja Glaser (1994, 476) tunnistavat kaksi erilaista organisaatiokulttuurin suuntausta. Funktionalistisen paradigman mukaan organisaatiot tuottavat kulttuureja. Tulkinallisen paradigman mukaan organisaatiot ovat itse kulttuureja, koska niiden olemassaolo perustuu ihmisten kanssakäymiseen. (Zamanou & Glaser 1994, 476.)

Nesbit ja Lam (2014, 304) viittaavat muun muassa Alvessonin (2002, 53) huomioon siitä, että oletukset organisaatiokulttuurin ja organisaatioiden suorituskyvyn välillä ovat keränneet paljon huomiota organisaatiokulttuurin tutkimusta kohtaan. Silvester (1999, 1) viittaa tavanomaisiin organisaatiokulttuurin määritelmiin, kuten scheiniläiseen näkemykseen, sekä Tricen ja Beyerin (1984, 654) määritelmään kulttuurista ryhmän julkisesti ja jaetusti hyväksyttynä merkityksistä muodostuvana systeeminä. Myös Sanger (2008, 623) viittaa scheiniläiseen näkemykseen ja muihin yleisiin käsityksiin organisaatiokulttuurista, mutta myös organisaatiokulttuurin muuttamiseen kriittisemmin suhtautuviin näkemyksiin.

Schraeder ym. (2006, 493) viittaavat Hofsteden ym. (1990, 286) määritelmään organisaatiokulttuurista holistisena, historiallisesti määräytyneenä, antropologian käsitteisiin liittyvänä, sosiaalisesti rakentuneena, pehmeänä ja vaikeasti muutettavana. Schraeder ym. (2006, 493) viittaavat myös Gordonin (1991, 406) havaintoon siitä, että toimintaympäristö on vahvin toimialojen laajuisten olettamusten vaikuttaja ja tämän takia saman toimialan yrityksillä on samankaltaisia organisaatiokulttuureja. Ohjattu muutos olettamusten tasolla vaatii uutta lisähenkilöstöä, joka ei ole sitoutunut vanhoihin toimintamalleihin, mutta muutos arvotasolla on haasteellisuudesta huolimatta mahdollista ilman lisähenkilöstöä, mutta se vaatii henkilöstöltä uudelleenoppimista (Gordon 1991, 407).

3.4.2 Koulutusohjelmien suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta

Ramirez ym. (2013, 670) mukaan organisaatiokulttuurin muutoksen ajamiseksi tulee löytää ydinosamisalueet, joita voidaan kehittää koulutuksella ja luomalla oppimistilanteita, joissa tuodaan yhteen tarvittava tietämys, osaaminen ja taitopohja. Lisäksi mentorointia voidaan käyttää vuorovaikutuksellisenä oppimiskeinona (Ramirez 2013, 669.) Schraeder ym. (2006, 501) mukaan koulutusohjelman avulla voidaan luoda perusta, jolla tuetaan organisaatiokulttuurin muutosta, minkä lisäksi organisaation johtajien antamalla esimerkillä voi olla suuri vaikutus organisaatiokulttuurin muutoksen työntekijöiltä saamaan tukeen tai vastustukseen. Kusyn ja Hollowayn (2014, 303) mukaan pelkästään koulutusohjelman järjestäminen ei ole hyvä tapa pyrkiä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Tehokasta organisaatiokulttuurin muutosta pidetään mahdottomana ilman erilaisten sidosryhmien näkemysten ymmärtämistä. Organisaatiokulttuurin muutoksen vanhan näkemyksen mukaan luotiin suunnitelma, josta tiedotettiin ja jota lähdettiin toteuttamaan. Ihmiset kuitenkin tukevat yleensä sellaista, mitä he ovat itse olleet mukana luomassa, joten jo muutosvaiheen alun on oltava osallistava. (Kusy & Holloway 2014, 295.)

Sidosryhmät saavat painotusta myös Silvesterin ym. (1999, 16–17) tapaustutkimuksessa, jossa kiinnitetään huomiota siihen, että kohteena olevan monikansallisen teollisuusorganisaation koulutusohjelman eri sidosryhmien käsitykset koulutusohjelman tuloksista erosivat toisistaan merkittävällä tavalla. Vaikka kaikki sidosryhmät oltivat koulutusohjelman tuottavan positiivisia lopputuloksia, koulutuksessa oleva henkilöstö koki koulutusohjelman vaikutuksen positiivisempänä johtohenkilöstöön ja kouluttajiin verrattuna. Johtohenkilöstö muun muassa oletti koulutusohjelman tulosten paikallistasolle, eikä ulottuvan koko organisaatioon. (Silvester ym. 1999, 16–17.)

Koulutusohjelmapiinnoista organisaatiokulttuurin muuttamista käsitellään myös lukuisissa muissa tapaustutkimuksissa, kuten Rickatsonin (2013, 241–242) artikkelissa, joka kertoo vaihtoehtolääkkeitä tuottavan yrityksen muutosprosessista, jonka tavoitteena

oli muuttaa yrityksen johdon kulttuuria, jotta yritys voi laajentaa toimintaansa globaaleille markkinoille. Yrityksen johtajille haluttiin antaa osaamista ajaa organisaatiokulttuurin muutosta yrityksessä. Organisaatiokulttuuria haluttiin muuttaa osallistavammaksi ja sellaiseksi, että henkilöstö on valmis vastaanottamaan muutosta. Ulkopuolisen tahon avulla johtajille järjestettiin näitä tavoitteita ajavaa koulutusta. (Rickatson 2013, 241–242.) Koulutuksessa käsiteltiin muun muassa päätöksentekoa, ryhmädynamiikkaa ja muutosjohtamista. Johtajat saivat koulutuksen lisäksi kuukausittaista valmennusta. Muutosohjelmaa pidettiin onnistuneena ja yrityksen toiminta parantui pitkäaikaisesti. (Rickatson 2013, 243.)

Dent ja Tye (2016, 185) kertovat organisaatiokulttuurin muutoksesta eräässä sairaalassa. Tässä muutosohjelmassa onnistuttiin parantamaan työntekijöiden omistautumista ja potilaiden tyytyväisyyttä. Muutosohjelman alussa kaikki työntekijät saivat toivotunlaista asennemuutosta käsittelevän kirjan ja kaikki kutsuttiin allekirjoittamaan sitoumus positiiviseen muutokseen (Dent & Tye 2016, 187). Muutosohjelmaan kuului muun muassa työntekijöiden voimaannuttamista ja arvopohjaista valmennusta. Puoli vuotta muutosohjelman alkamisen jälkeen sairaalan työntekijöillä tehdyn kyselyn mukaan työpaikka on muuttunut positiivisemmaksi. Organisaatiokulttuurin muutoksella todettiin myös olevan positiivisia taloudellisia vaikutuksia sairaalan toimintaan. (Dent & Tye 2016, 188.)

Sairaalassa tapahtuvaa organisaatiokulttuurin muutosta käsittelevät myös Kusy ja Holloway (2014, 295–296), joiden aiheena on viisivaiheisen sairaalahenkilökunnalle suunniteltu henkilöstökoulutukselle pohjautuva organisaatiokulttuurin muutosohjelma. Erityisinä piirteinä tässä ohjelmassa oli suunnitteluryhmä, joka koostui sairaalan eri ammattialojen edustajista, sekä laajamittainen kaksipäiväinen kokoontuminen ja jakautuminen ryhmiin, jotka tapasivat useaan kertaan ennen viimeistä joukkokokoonkootumista. Suunnitteluryhmän tavoitteena ei ollut suunnitella muutosstrategiaa tai sen jalkauttamista, vaan muutosohjelman tapahtumia. (Kusy & Holloway 2014, 295–296.)

Elsy ja Tsen (2007, 515) käsittelevät artikkelissaan toimintaoppimista (engl. action learning) ja kolmiulotteista oppimisen kuutiomallia, jonka ulottuvuudet vastaavat hyvin läheisesti toimintaoppimisen keskeisiä piirteitä. Toimintaoppimisen peruspiirteitä ovat todellisuuden perustuvat käytännön ongelmien ratkaiseminen, autonomian antaminen oppijoille ja ryhmävuorovaikutuksen kautta tapahtuvan oppimisen korostaminen. (Elsy & Tsen 2007, 515.) Elsey ja Tsen (2007, 511) tutkimuksen kohteena oli Hong Kongilaisessa perheyrityksessä töissä olevien leipurien työpaikkakulttuurin muutos, jossa käytettiin toimintaoppimisen mallia noudattavaa koulutusta. Toimintaoppimista ei tosin pidetä ainoana onnistunutta muutosta ajaneena tekijänä, mutta sen nähdään selvästi muodostaneen muutoksen ajamisen ytimen (Elsy & Tse 2007, 523).

Hyvin lähellä toimintaoppimisen käsitettä ollaan myös Canaton ja Ravasin (2015, 79) tapaustutkimuksessa, jossa kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin muutosta ajettiin käytännönläheisesti laittamalla henkilöstö hyödyntämään työskentelytapoja, jotka edistivät

uusien uskomusten ja arvojen omaksumista. Uusien työskentelytapojen sisäistämistä tuettiin koulutusohjelmalla. Lähestymistapaa perusteltiin sillä, että henkilöstö omaksuu helpommin uskomuksia ja olettamuksia, joiden tiedetään toimivan. (Canato & Ravasi 2015, 79–80.)

Myös Chun (2003, 507) tapaustutkimuksen kohteena oli Hong Kongissa sijaitseva yritys, jossa haluttiin siirtyä kohti jatkuvaa laadunkehittämistä, joten yrityksen organisaatiokulttuuria alettiin muuttaa tätä tavoitetta tukevaksi. Organisaatiokulttuuria lähdettiin muuttamaan johdon sitoutumisen lisäksi koulutusohjelmilla, joiden tavoitteena oli muutoksen välttämättömyyden esille tuominen ja tarpeellisten taitojen ja tietämyksen kartuttaminen. Henkilökunnan voimaannuttaminen osoittautui kuitenkin kriittiseksi tekijäksi. (Chu 2003, 507.) Chu (2003, 509) toteaa, että henkilöstön voimaannuttaminen on johdon paras toimenpide muutoksen vastustuksen vähentämiseen.

Samantapaisia tavoitteita sisältävää tapaustutkimusta käsittelevät Smith ja Kuth (2009, 16), joiden tutkittavana oli monikansallisen yrityksen organisaatiokulttuurin muutosohjelma, johon kuului johtoryhmien työpajoja, johtotyöskentelyn kehittämistä ja työvoiman koulutusohjelma. Muutosohjelmaa pidettiin onnistuneena ja muun muassa tuotekehityksen prosessin paraneminen nähdään todisteena organisaatiokulttuurin muutoksesta. Lisäksi yrityksen tulosten nähtiin paranevan ja merkittäviä tuloksia nähtiin jo vuoden päästä muutosohjelman aloittamisesta. (Smith & Kuth 2009, 19.)

Voimaannuttaminen organisaatiokulttuurin muutosta auttavana tekijänä nousee esiin myös Sangerin (2008, 621) tapaustutkimuksessa, joka kuvailee erään julkisen sektorin organisaation muutosta byrokraattisesta tulohajautuvaksi. Johtopäätösten mukaan organisaatiokulttuurin muutos vaatii henkilöstön voimaannuttamista, mihin tarvitaan koulutusohjelmia ja oppimista. Oppiminen vie aikaa ja organisaation johtajien on opittava myös. (Sanger 2008, 641–642.) Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa johtoasemissa oleville laaditulla koulutuksella ja tavallista henkilöstöä sitouttamalla, kehitettiin yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä arvoja (Sanger 2008, 637).

Julkisella sektorilla tapahtunutta organisaatiokulttuurin muutosta tutkittiin myös Zamanoun ja Glaserin (1994, 475) tapaustutkimuksessa, jossa käsiteltiin organisaatiokulttuurin muutosohjelmaa eräässä julkisen sektorin organisaatiossa. Tavoitteena oli muuttaa organisaatiokulttuuria hierarkkisesta ja autoritäärisestä osallistavaksi. Muutosohjelma sisälsi pääasiassa ryhmäkehitystä ja viestintäkoulutusta (Zamanou & Glaser 1994, 481). Lisäksi organisaation ylin johtoryhmä sai viestinnän taitoihin kohdistuvaa koulutusta, jonka tarkoituksena oli opettaa kritiikkiin vastaamista, hienotunteista lähestymistä arkoihin aihealueisiin ja tunnustuksen antamista onnistumisista. (Zamanou & Glaser 1994, 482.) Lisäksi organisaation osastojen johtajat saivat harjoitella ryhmissä organisaatiossa havaittujen ongelmien ratkaisemista. Ongelmanratkaisuharjoittelussa painotettiin myös henkilöstön osallistumista, sillä jokainen osastonjohtajien harjoitteluryhmä teki

yhteistyötä henkilöstöstä koostuvien harjoitteluryhmien kanssa. (Zamanou & Glaser 1994, 482–483.)

Usein koulutusohjelmin toteutettavilla organisaatiokulttuurin muutoksilla vaikuttaa olevan melko tarkasti määritellyt tavoitteet. Joissakin tapauksissa voidaan tosin kyseenalaistaa, onko kyse organisaatiokulttuurin muuttamisesta, vai pikemminkin vain henkilöstön kouluttamisesta toimimaan kyvykkäämmin tai erilaisella tavalla? Tässä vaiheessa voidaan myös kysyä, määritelläänkö organisaatiokulttuuri liian kevyesti, jos sen nähdään olevan muutettavissa esimerkiksi koulutusohjelman avulla, jossa tähdätään toimintatapojen tai henkilöstön taitojen parantamiseen?

3.5 Tilannesidonnaisen muutoksen suuntaus

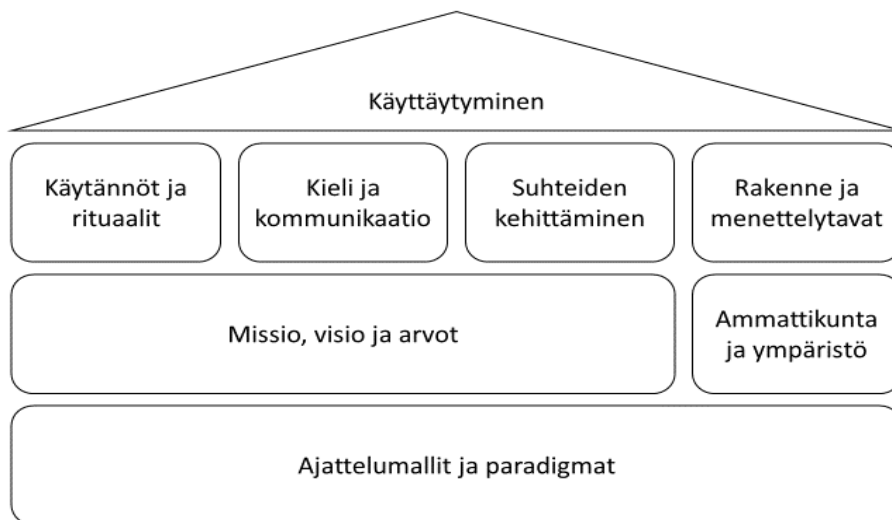
Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksessa merkittävimmissä asemassa organisaatiokulttuurin muuttamisessa ovat tilanteeseen liittyvät tekijät, kuten ulkoinen ympäristö tai organisaatiokulttuurin senhetkinen tila, vaikkakin muuten muutoskeinot voivatkin olla hyvin erilaisia. Hyvänä esimerkkinä tilannesidonnaisen suuntauksen lähestymistavasta käy Wildin ja Kyddin (2016, 31) tapaustutkimus, jonka kohteina olivat kahden eri hoitokodin organisaatiokulttuurin muutosohjelmat. Muutosohjelmien tavoitteena oli saavuttaa korkealaatuista ja kehittyvää palvelua tarjoava organisaatiokulttuuri, vaikkakin muutosohjelmat pystyttiin suorittamaan vain osittain, olosuhteitten takia. Ohjelman toteutuksessa oli myös ongelmana korkea esimiesten vaihtuvuus, koska muutosohjelman oli tarkoitus kestää yli vuoden ajan. (Wild & Kydd 2016, 31.)

Muutosohjelmaa valmisteltiin tarjoamalla sähköinen oppimisyhteisö henkilöstön saataville. Muutosohjelma alkoi kartoittamalla ohjelmassa mukana olevan henkilöstön ymmärrystä omasta työpaikastaan ja tekemällä analyysjä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista (SWOT-analyysi) yksilöittäin ja osana työyhteisöä. Analyysit auttoivat yhteisen vision luomisessa organisaatiokulttuurin muuttamisen suunnasta ja toteutuskelpoisuudesta. (Wild & Kydd 2016 33–34.)

SWOT-analyysin avulla työyhteisöissä paljastui paljon ongelmia, kuten tiimityön puute, kommunikaation puute ja heikko mieliala, jota pidettiin myös syynä korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstö laitettiin myös pohtimaan sitä, mihin asioihin oli mahdollista vaikuttaa. (Wild & Kydd 2016, 34.) Henkilöstön ajatuksista ja tavoitteista kehitettiin kirjalliset näkemykset visiosta, missiosta ja tulevaisuuden kehitystä ohjaavista arvoista. Kummallakin hoitokodilla oli hyvin samanlainen näkemys tavoitteistaan tarjota henkilökohtaista palvelua ja kummankin hoitokodin henkilöstö oli sitoutunut kehittymistoimenpiteisiin visioiden saavuttamiseksi. (Wild & Kydd 2016, 35.) Vuoden kuluttua muutosohjelman loppumisen jälkeen, toinen hoitokodeista menestyi hyvin, mutta toinen oli juuri lopettamassa toimintaansa (Wild & Kydd 2016, 36).

3.5.1 Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista

Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksen artikkeleissa korostui organisaatiokulttuurin monimutkaisuus, sen eri osien välinen vuorovaikutus ja organisaatiokulttuurin tunnistaminen ennen muutosyrityksiä. Esimerkiksi Eti-Tofinga ym. (2018, 619) viittaavat scheiniäiseen näkemykseen organisaatiokulttuurista, mutta myös Yinin ym. (Yin ym. 2014, Eti-Tofingan 2018, 619 mukaan) näkemyksiin organisaatiokulttuurista dynaamisena systeeminä, joka heijastaa sisäisiä alakulttuureja, sekä ulkoista kulttuuria. Hacker (2015, 14) määrittelee organisaatiokulttuurin jaetuiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja normeiksi, jotka erottavat organisaation muista. Organisaatiokulttuurilla on useita eri osia, jotka ovat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuriin kuuluvat osat ovat jossain määrin tiedostamattomia.



Kuvio 11 Organisaatiokulttuurin rakennuspalikat (mukaiillen, Hacker 2015, 15.)

Hackerin (2015, 14) mukaan organisaatiokulttuurin alin kerros muodostuu ajattelumalleista, eli siitä miten yksilöt näkevät maailman. Seuraavassa kerroksessa sijaitsevat missio, visio ja arvot, jotka voivat olla yksilön ja organisaation välillä ristiriidassa. Samaan kerrokseen kuuluu myös ammattikunnan ja ympäristön kulttuurillinen vaikutus. Ylin kerros muodostuu organisaationaalista vaikuttajista. Lopuksi käyttäytymistavat kumpuavat organisaatiokulttuurista. (Hacker 2015, 15.)

Wilkins ja Dyer (1988) viittaavat Scheinin (Schein 1985, Wilkinsin ja Dyerin 1988, 522 mukaan) havaintoon siitä, että organisaatiokulttuurin muuttuvat eri tavoin eri kehitysvaiheissa. Wilkins ja Dyer (1988, 523) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu tilannekohtaisista kulttuurirungoista, jotka säätelevät toimintaa erilaisissa tilanteissa, sekä

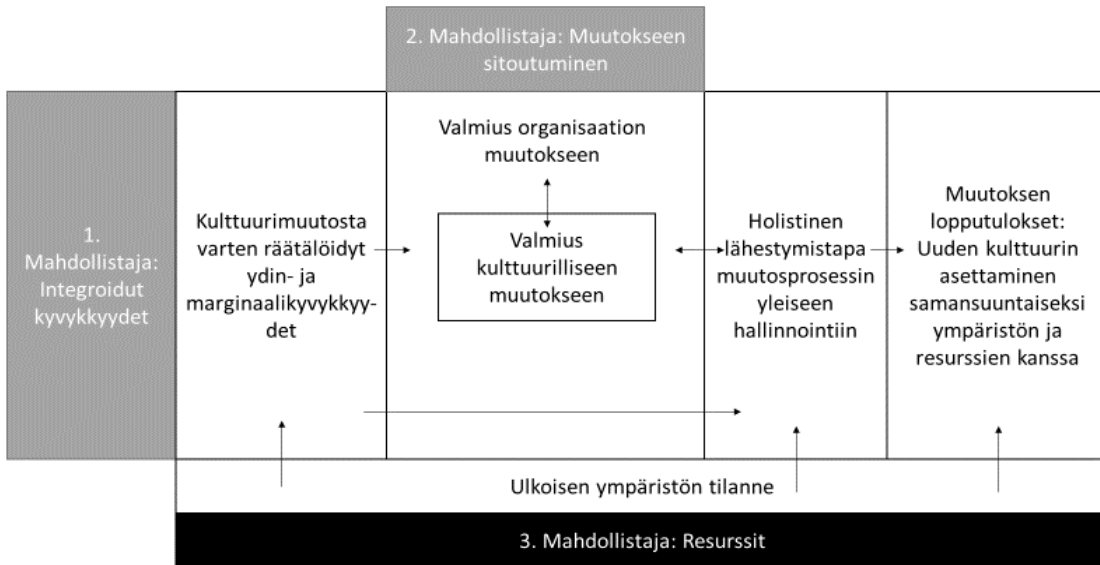
mahdollisesti yleispätevästä kulttuurirungosta, joka saattaa sisältää muun muassa yhteisön roolien määritelmät ja olettamukset ihmisluonnosta.

3.5.2 Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta

Mukautumisen tärkeys nousee esille tilannesidonnaiseen muutokseen kuuluvassa aineistossa. Corazzinin ym. (2015, 624) mukaan toimintaympäristöön liittyvien haasteiden ymmärtäminen on keskeistä organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta ja sopeutuvien ratkaisujen löytäminen teknisten ratkaisujen sijaan on merkittävää. Jopa useat teknisiä ratkaisuja kaipaavat haasteet saattavat olla ratkaistavissa mukautuvien ratkaisujen avulla, mikä vaatii mukautuvan johtajuuden käyttöä organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Mukautuvaa johtajuutta pidetään merkittävänä kehityskohteena organisaation kaikilla tasoilla, sillä sen puute voi johtaa vääränlaisten ratkaisukeinojen käyttämiseen, mikä johtaa resurssien haaskaamiseen ja mahdollisesti organisaatiokulttuurin muutoksen epäonnistumiseen. (Corazzini ym. 2015, 624.) Jones (2011, 19) pitää organisaatiokulttuurin muutosta jatkuvana prosessina, jolle ei ole olemassa mitään yleispätevää toimintasuunnitelmaa.

Schrammin (2017, 163) tapaustutkimuksessa havaittiin, että tutkittavan yrityksen sisäinen kommunikaatio eri osastojen välillä oli puutteellista ja organisaatio oli sisäisesti pirstaloitunut erillisiin lohkoihin. Yrityksen, joka oli monikansallinen, oli tarkoituksena muuttua ”globaaliksi tiimiksi” (Schramm 2017, 162). Yrityksen organisaatiokulttuurin arveltiin olevan vakavasti rikkonainen ja osa henkilöstöstä oli avoimesti epäluottavainen ja vihamielinen käynnistettyä organisaatiokulttuurin muutosohjelmaa kohtaan, johon kuului kommunikaatiota parantava koulutusta (Schramm 2017 163). Yrityksen sisäisiä ongelmia pidettiin niin vakavina, että organisaatiokulttuurin muutoksen ajamiseen oli tärkeää saada aktiivisesti koko henkilöstö mukaan. Henkilöstöä voimaannutettiin saamalla heidät ajattelemaan, että kaikilla jokaisella voi olla johtajan rooli organisaation kulttuurin elvyttämisessä ja yrityksen taloudellisen tuloksen edesauttamisessa. (Schramm 2017, 164). Kyseinen tapaustutkimus ei myöskään tarjoa yleistettävää näkemystä organisaatiokulttuurin muutoksen tilannesidonnaisuudesta, mutta se tuo esiin tilannesidonnaisuuden tärkeyden.

Jossain määrin yleispätevän näkemyksen organisaatiokulttuurin tilannesidonnaisesta muutoksesta tarjoaa Eti-Tofinga ym. (2018, 631), jotka ovat muodostaneet mallin kulttuurimuutoksen mahdollistavasta viitekehystä. Malli tunnistaa vuorovaikutukselliset yhteydet muutosta mahdollistavien tekijöiden, kuten integroitujen kyvykkyyksien, muutokseen sitoutumisen ja resurssien välillä.



Kuvio 12 Organisaatiokulttuurin muutoksen mahdollistava viitekehys (mukaillen, Eti-Tofinga ym. 2018, 631.)

Näiden tekijöiden välisillä vuorovaikutuksilla on vaikutusta organisaation muutosprosessiin, sekä erityisesti organisaatiokulttuurin muuttamiseen ulkoisen ympäristön kanssa yhteensopivaksi, mikä on kriittistä tehokkaan toiminnan takaamiseksi (Eti-Tofinga ym. 2018, 631). Hieman samansuuntaista näkemystä tarjoaa Hacker (2018, 15), joka painottaa organisaatiokulttuurin muuttamisesta sitä, että tulee käyttää erilaisia muutoskeinoja sen mukaan, mihin organisaatiokulttuurin osaan yritetään vaikuttaa, minkä lisäksi tulee ottaa huomioon kulttuuriympäristön vaikutus. Tämän lisäksi organisaatiokulttuurin muuttaminen on todella vaikeaa johtuen kulttuurin monimutkaisuudesta. Organisaatiokulttuuria muuttaessa tulee huomioida vaihtelevat resurssit, muut rajoittavat tekijät, sidosryhmien erilaiset maailmankuvat. (Hacker 2018, 14.) Myös Armenakis ym. (2011, 321) painottavat jokaisen organisaation olevan omalaatuinen, minkä vuoksi samat muutosstrategiat eivät toimi kaikissa organisaatioissa.

Myös Wilkinsin ja Dyerin (1988, 522) mukaan erilaiset organisaatiokulttuurit muuttuvat erilaisten muutosprosessien kautta. Vaikka organisaatiokulttuurit voivat erota toisistaan monella eri tavalla, yleisellä tasolla voidaan erotella kolme erilaista tekijää, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Nämä kolme tekijää ovat: vaihtoehtoisten kulttuuristen runkojen saatavuus, sitoutumisen taso senhetkiseen runkoon ja senhetkisen rungon muuttuvuus. (Wilkins & Dyer 1988, 524.) Esimerkiksi vaihtoehtoisten kulttuuristen runkojen saatavuus vaikuttaa organisaatiokulttuurin muuttamiseen siten, että jos organisaation jäsenet eivät ole tietoisia vaihtoehtoista organisaatiokulttuurin rungoista tai kyvykkäitä kehittämään niitä itse, voidaan tätä tilannetta korjata palkkaamalla uusia työntekijöitä, jotka tuovat mukanaan aikaisemmin vieraita organisaatiokulttuurin runkoja (Wilkins & Dyer 1988, 524–525).

Miller ym. (2014, 1675–1676) käsittelevät organisaatiokulttuurin muutosta hoitokotien kontekstissa. Täysivaltainen organisaatiokulttuurin muutos tarkoittaa hoitotoimenpiteiden henkilöstön toimien, toimintasääntöjen ja hoitoympäristön moniulotteista uudistamista. Asukaslähtöinen hoito, henkilökunnan voimaannuttaminen ja ympäristön muuttaminen kodinkaltaiseksi ovat keskeisiä organisaatiokulttuurin muutoksen periaatteita hoitokodeissa. Usein kokonaisvaltaisten organisaatiokulttuurin muutosten sijaan valitaan usein tiettyjä olosuhteisiin sopivia organisaatiokulttuurin muutostoimia. Esimerkiksi henkilökunnan mukaan ottaminen laadunparannustiimeihin saattaa toimia yksittäisenä organisaatiokulttuurin muutostoimena. (Miller ym. 2014, 1675–1676.) Edellisenkaltaiset ohjeet ovat tosin hyvin epämääräisiä, vaikkakin selkeästi tilannesidonnaisuutta painottavia.

Tilannesidonnaisuus nousee esiin myös Morrillin (2008, 28–29) esittelemissä tavoissa ymmärtää organisaatiokulttuurin muutosta sisäisten tai ulkoisten tekijöiden mahdollistamana. Morrillin (2008, 28) mukaan niin sanottu eksogeeninen lähestymistapa on varhainen, ja jossain määrin yhä käytössä oleva, tapa ymmärtää organisaatiokulttuurin muutosta. Eksogeenisissä malleissa organisaatiokulttuuri muuttuu ulkoa tulevista vaikutteista. Makro-tasolla muutosta ajavat vaikutteet ovat suuria mullistuksia, kuten sotia tai luonnonkatastrofeja. Vanhat toimintatavat ja -mallit joko yhdistetään uusiin tai uudet toimintatavat saattavat korvata kokonaan vanhat uudessa toimintaympäristössä (DiMaggio & Powell 1991, Morrill 2008, 28 mukaan). Organisaatiotasolla mullistuksena voi olla vaikkapa yritysvaltaus, joka aiheuttaa yhteisten uskomusten, arvojen ja käytäntöjen uudelleenrakentamisen (Hirsch 1986, Morrill 2008, 28–29 mukaan).

Morrillin (2008, 29) mukaan eksogeeninen malli ei riitä kuvaamaan organisaatiokulttuurin muutosta ulkoisten vaikutusten puuttuessa. Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat kehittäneet endogeenisiä muutosmalleja vastaamaan tähän epäkohtaan. Endogeenisestä muutoksesta on kyse esimerkiksi tilanteessa, jossa kaksi institutionaalista logiikkaa ovat ristiriidassa keskenään, ja tämän takia ymmärrys toimintatapojen oikeutuksesta voi muuttua (Friedland & Alford 1991, Morrill 2008, 29 mukaan). Edellisen kaltaisessa tilanteessa muutos on tilannesidonnaista, mutta sen voidaan olettaa olevan hyvin vaikeasti, jos olleenkaan ohjailtavissa. Myös ulkoisten vaikutusten ajaman muutoksen ohjailtavuus voi olla hyvin kyseenalaista.

3.6 Epäsuoran muutoksen suuntaus

Epäsuoran muutoksen suuntauksessa päähuomio kiinnittyy organisaatiokulttuurin muuttamiseen epäsuorasti vaikuttamalla esimerkiksi organisaation rakenteeseen, palkitsemisjärjestelmiin tai ilmapiiriin. Vaikka muissa suuntauksissa samanlaisia tekijöitä saatetaankin käyttää organisaatiokulttuurin muutoksen tukena, ne ovat epäsuoran muutoksen suuntauksessa pääosassa. Hyvänä esimerkkinä epäsuoran muutoksen suuntauksesta toimii

Penningtonin (2003, 251) artikkeli, jossa esitetään näkemys siitä, että monet organisaatiot ymmärtävät yhteyden organisaatiokulttuurin ja toiminnan tehokkuuden välillä väärin. Yleensä oletetaan, että yritykset toimivat erilaisella suorituskyvillä sen jälkeen, kun organisaatiokulttuuria on muutettu. Todellisuudessa organisaatiokulttuurin muutosta ajaa suorituskyvyn muutos. Organisaatiokulttuuria ei voida asentaa sellaisenaan, vaan sitä voidaan muuttaa vaikuttamalla toimintaohjelmiin, käytäntöihin, osaamiseen ja toimenpiteisiin, joita otetaan käyttöön ja vahvistetaan, eli vaikuttamalla jokapäiväiseen toimintaan. (Pennington 2003, 251.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen suorituskyvyn muuttamisen avulla on kuitenkin monimutkaisempaa, kuin toimenpiteiden tai työkäytäntöjen muuttaminen. Yksi keino muutoksen aikaansaamiseksi on liiketoimintaan liittyvän kiireellisyyden korostaminen, joko kriisin tai hyödynnettävissä olevan mahdollisuuden avulla. Tämä auttaa muutoksen syyn selkeyttämistä kaikille organisaation jäsenille. On tosin myös muistettava, että organisaatio ei voi jatkuvasti käyttää uhkakuvia muutoksen aikaansaamiseen, koska muuten henkilöstö voi turtua jatkuvaan kriiseillä pelotteluun, jolloin organisaatiojohto menettää myös uskottavuuttaan. Positiivisempi lähestymistapa on käyttää tulevaisuuteen suuntautuvaa houkuttelevaa visiota kiireellisyyden luomisessa. (Pennington 2003, 252–253.)

Toinen keino organisaatiokulttuurin muuttamiseen organisaation suorituskyvyn muuttamisen kautta on keskittyminen tavoitteiden asettamiseen ja näiden tavoitteiden seurantaan. Esimerkiksi, jos organisaatiokulttuuri halutaan muuttaa erinomaista asiakaspalvelua tarjoavaksi kulttuuriksi, tulee asettaa tavoitteet asiakaspalvelun tason parantamiseksi ja seurata tämän tavoitteen saavuttamista keskeisten asiakaspalvelun laatumittareiden avulla. Lisäksi henkilöstön koulutusohjelmat voivat olla välttämättömiä suorituskyvyn parantamisessa. Organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa myös muuttamalla organisaatorakenteita, jolla voidaan ohjata henkilöstön käyttäytymistä. Vääränlaiset organisaatiokulttuurin rakenteet voivat olla myös esteenä koulutusohjelmien kehittämien taitojen hyödyntämiselle. Organisaatorakenteet ja organisaation osaaminen tulee kytkeä yhteen vision ja arvojen kanssa, jolloin henkilöstö muuttaa käyttäytymistään todennäköisemmin toivottuun suuntaan. (Pennington 2003, 253–254.)

Lopuksi Pennington (2003, 254) toteaa, että parhaat organisaatiot uusiutuvat jatkuvasti, parantaen suorituskyykyään, sopeutuen muuttuviin olosuhteisiin ja tavoitellen uusia mahdollisuuksia. Pitää myös ymmärtää se, että toimivia ratkaisuja ei tule muuttaa, mutta aikoinaan toimineet ratkaisut voivat muuttua vanhentuneiksi. Muutosta voidaan myös edesauttaa ottamalla henkilöstö mukaan muutosta koskevaan päätöksentekoon, sillä ihmisillä on tapana tukea omia luomuksiaan. (Pennington 2003 254.)

3.6.1 *Epäsuoran muutoksen suuntauksen käsitys organisaatiokulttuurista*

Myös epäsuoran muutoksen suuntauksen käsityksen artikkeleissa toistuu useiden erilaisien määritelmien kirjo. Melko tavanomaista näkemystä edustavat Linke ja Zerfass (2011, 333), joiden mukaan organisaatiokulttuurin määrittäminen on haastavaa ja olemassa on useita erilaisia organisaatiokulttuurin määritelmiä. Yleisimmin viitattu organisaatiokulttuurin määritelmä on Scheinin (Schein 2004, Linken ja Zerfassin 2011, 333 mukaan) määritelmä organisaatiokulttuurista jaettujen perususkomusten verkostona, jonka ryhmä on oppinut ratkoessaan sisäisiä ja ulkoisia ongelmia, ja joka on toiminut siihen asti tarpeeksi hyvin, että sitä voidaan pitää oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea suhteessa näihin ongelmiin.

Epäsuoran muutoksen suuntaus erottautuu muista alasuuntauksista siten, että muuttamassa artikkelissa viitataan kahteen vastakkain asetettavaan käsitykseen organisaatiokulttuurista. Milikić (2007, 11–12) viittaa useaan erilaiseen organisaatiokulttuurin määritelmään. Esimerkiksi Schultz (1994, Milikićin 2007, 12 mukaan) jaottelee organisaatiokulttuurin määritelmät kolmeen erilaiseen teoreettiseen näkökulmaan; rationalismiin, funktionalismiin ja symbolismiin. Rationalismissa organisaatiokulttuuri nähdään yhtenä organisaation tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Funktionalismissa organisaatiokulttuuri koostuu funktioista, joiden tehtävänä on sisäisen integraation ja ulkoisen adaptaation ongelmien ratkominen. Funktionaalisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen ja hallinnointi on mahdollista. Symbolistisen näkökulman mukaan koko organisaatio on organisaatiokulttuurin lähde ja samalla sen luomus. Symbolismin mukaan organisaation johtajat ovat itse organisaatiokulttuurin tuotoksia ja tämän takia kykenemättömiä johtamaan sen muutosta. (Milikić 2007, 12.) Myös Fiolin (1991, 195) mukaan organisaatiokulttuurin tutkimus on jakautunut kahteen erilaiseen leiriin. Kulttuuri voidaan nähdä joko emergenttinä prosessina, joka kumpuaa pinnanalaisista arvoista tai työkaluna, joka ajaa organisaation tehokkuutta. Edellisen koulukunnan tutkimus tähtää organisoivien prosessien kuvailuun ja jälkimmäisen kysymyksenä on yleensä organisaatiokulttuurin käyttäminen toivotunlaisten lopputulosten saavuttamiseen. (Fiol 1991, 195.)

Organisaatiokulttuurin näkökulmien erilaisia jaotelmia voidaan selittää tutkijoiden erilaisilla kriteereillä ja uusilla havainnoilla, jotka siirtävät määritelmien rajoja. Organisaatiokulttuuria ei kuitenkaan voida ymmärtää pelkästään yhdestä näkökulmasta käsin, vaan useat erilaiset näkökulmat auttavat organisaatiokulttuurin kaltaisen monimutkaisen ilmiön selittämisessä. Organisaatiokulttuurin muutoksen tutkiminen edellyttää kuitenkin muutoksen sallivien näkökulmien hyödyntämistä. (Milikić 2007, 13.)

Schneiderin ym. (1996, 11–12) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu vahvasti pidetyistä uskomuksista ja arvoista organisaation jäsenten keskuudessa, joita ei kuitenkaan voida havaita suorasti. Usein organisaatiokulttuurikirjallisuudessa painotetaan organisaatioiden perustajien arvojen pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Joskus

senhetkiset organisaatioiden jäsenet eivät edes tunnista sisäistämiensä toimintatapojensa alkuperää. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin vaikeaa, koska organisaatiokulttuuri ei ole suoraan muutettavissa. Jos organisaatiokulttuuri on kytköksissä organisaation perustajan arvoihin, ei ole mahdollista julistaa näiden arvojen olevankin jotain muuta. (Schneider ym. 1996, 11–12.)

3.6.2 Epäsuoran muutoksen suuntauksen ymmärrys organisaatiokulttuurin muuttamisesta

Clementin (1994, 35) mukaan organisaatiokulttuurin muutos on todennäköisemmin seuraus organisaation muutoksesta, kuin keino muuttaa organisaatiota. Organisaatiokulttuuria ei voi muuttaa suoraan, koska organisaatiokulttuuri on liian laaja ja muutosta vastustava. Lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät, jotka eivät ole yritysjohdon vaikutuksen alaisia, kuten kilpailuympäristö. Kulttuuria pitää kuitenkin arvioida, mikäli halutaan johtaa organisaatiomuutosta parhaalla mahdollisella tavalla. (Clement 1994, 38.)

Useille aineistosta löytyville epäsuoran organisaatiokulttuurin muutoskeinoille on yhteistä se, että ne vaikuttavat hyvin universaaleilta, mutta samalla niistä puuttuvat tarkemmin määritellyt tavoitteet. Esimerkiksi Schneider ym. (1996, 12) ehdottavat, että organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa keskittymällä organisaation ilmapiiriin. Tämä tapahtuu vaikuttamalla konkreettisiin jokapäiväiseen elämään vaikuttaviin asioihin organisaatiossa. Keinoja tähän ovat suhteiden parantaminen organisaation eri funktioiden välillä, uuden teknologian käyttöönotto ja uuteen tavoitteeseen keskittyminen. (Schneider 1996, 12.) Fiol (1991, 203, 206) puolestaan esittelee kolme erilaista tapaa muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuria on mahdollista muuttaa vaihtamalla käyttäytymistä tilanteessa, jossa käyttäytyminen ohjaa kulttuuria, mikä yleensä edellyttää muutamalle toimijalle keskittyntä valtaa (Fiol 1991, 204). Toinen keino muuttaa organisaatiokulttuuria on liittää siihen erilaisen organisaatiokulttuurin omaava alayksikkö (Fiol 1991, 205). Kolmas keino on organisaatiokulttuurin muutos uudistamalla sitä antamalla uudenlaisten käyttäytymismallien syntyä, joille syntyy oma kontekstuaalinen selityksensä, joka voi kytkeytyä vanhaan organisaatiokulttuuriin, uudistaen sitä (Fiol 1991, 206).

Wines ja Hamilton (2009, 440) pitävät organisaatiokulttuurin olevan selitettävissä ja muutettavissa tarinoiden, legendojen ja myyttien avulla. Tarinoita pidetään tehokkaampana tapana siirtää arvoja ja ohjata käyttäytymistä, kuin suuremmat ohjauksen keinot. (Wines & Hamilton 2009, 441). Yrityskontekstissa toivotunlaisten, uusien tarinoiden on oltava yhteensopiva kansallisten ja alueellisten myyttien kanssa tai muuten niitä ei pidetä totuudenmukaisina. Tämän lisäksi yrityksen historian tulisi tukea uusia tarinoita, joiden tulisi havainnollistaa toivotunlaisten arvojen mukaista toimintaa tyypillisissä yritystoimintaa koskevissa tilanteissa. (Wines & Hamilton 2009, 443–444.)

Tarkemmin määritellyt organisaatiokulttuurin muutoksen tavoitteet ovat esillä Chakravortin (2011, 135–136) artikkelissa, joka käsittelee organisaatiokulttuurin muuttamista asiakaskeskeiseksi, keskittyen jaettuihin arvoihin, muutosta tukevaan johtamiseen ja liiketoimintamalliin. Jaetut arvot saadaan syntymään rohkaisemalla työntekijöitä olemaan vuorovaikutuksessa organisaation ydinarvojen kanssa, jolloin nämä arvot saavat henkilökohtaisia tulkintoja ja ne siirtyvät osaksi työntekijöiden omia identiteettejä (Harris 2007, Chakravortin 2011, 136 mukaan). Arvoja pidetään pääasiassa vapaasti muodostuneina ja arvojen sisäistämistä pidetään monimutkaisena prosessina, jota ei voida korvata muodollisilla päätöksillä (Wiener 1988, Brownellin 1990, 194 mukaan). Brownell (1990, 201) uskoo kuitenkin arvojen, olettamusten ja päivittäisen käytöksen olevan muokattavissa viestinnän avulla. Fassoula (2004, 389) näkee organisaatiokulttuurin organisaation inhimillisenä tekijänä, joka tulee huomioida suunnitellessa organisaation rakennemuutosta. Organisaatiokulttuurin nähdään muuttuvan organisaation rakennemuutoksen mukana (Fassoula, 398).

Universaalisti asemoituvat artikkelit eivät myöskään käsittele organisaatiokulttuurin muutosta tietynlaisessa toimintaympäristössä, toisin kuin Dupuisin ym. (2016, 91) artikkelissa, jossa esitellään teoreettinen viitekehys organisaatiokulttuurin muutosprosessille muistisairaiden hoitokodeissa. Tässä viitekehyksessä ohjaavat periaatteet, kuten päätösten tekeminen yhdessä, ohjaavat kulttuurin muutosprosessia, jonka lopputuloksena on organisaatiokulttuurin muutos. Organisaatiokulttuurin muutosprosessiin kuuluu useita mahdollistajia, kuten esimerkiksi avointen kommunikaatioväylien luominen ja ylläpito (Dupuis ym. 2016, 94).

Epäsuoraa organisaatiokulttuurin muutosta käsitellään myös useissa tapaustutkimuksissa. Hyvin yksinkertaista epäsuoran muutoksen keinoa käsittelee Bacon (2007 350–351), jonka tapaustutkimus koskee Westinghousen sähköyhtiössä tapahtunutta organisaatiokulttuurin muutosta, jota ajettiin muuttamalla organisaatiossa vallinnutta käyttäytymistä. Osa käyttäytymisen muutokseen tähänneestä toiminnasta vaikutti vain yrityksen tiettyihin yksikköihin, mutta osittainen käyttäytymisen muutos muutti koko organisaation kulttuuria (Bacon 2007, 353).

Leongin ja Andersonin (2012, 494) tutkimassa organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävässä ohjelmassa halutunlaista muutosta lähdettiin ajamaan perustamalla työryhmiä. Tarkoituksena oli muuttaa organisaatiokulttuuria avoimempia ja innovatiivisempia lähestymistapoja lähestyväksi. Eräs työryhmä kohtasi kuitenkin haasteen siinä, että sen jäsenet olivat melko matalissa asemissa organisaation hierarkiassa ja ryhmän jäseniltä puuttui vaikutustaitoja ja itsevarmuutta. (Leong & Anderson 2012, 494.)

Linken ja Zerfassin (2011, 343) tutkimuksen kohteena oli organisaatiokulttuurin muuttaminen innovaatiokulttuuriksi sisäisen viestinnän avulla. Tutkimuksessa käytetyssä kyselyssä selvitettiin, kuinka hyvin vastaajat tunnistautuivat olevansa osa innovaatiokulttuuria (Linke & Zerfass 2011, 338–339). Tutkimuksen mukaan sisäisellä

kommunikaatiolla voidaan rakentaa organisaatiokulttuurin muutosta johdattelemalla henkilökunnan jäseniä tunnistautumisen vaiheiden läpi kohti toivottua lopputulosta. Viestintää voidaan tehostaa räätälöimällä viestintää eri tunnistautumisasiheissa oleville henkilökunnan jäsenille. (Linke & Zerfass 2011, 343.)

Viestinnän rooli nousee vähäisessä määrin esiin myös Nussbaumerin ja Merkleyn (2010, 678) tapaustutkimuksessa, jossa organisaatiokulttuurin muutosta tutkittiin osana suurempaa akateemisessa kirjastossa tapahtuvaa muutosohjelmaa. Organisaatiokulttuuria pidetään vaikeana muuttaa, koska se ei ole suoraan havaittavissa, vaan kulttuuri näkyy epäsuorasti käyttäytymisen, mielialan ja käytetyn sanaston kautta. Kirjaston henkilöstön mieliala oli matalalla ja moni oli menettänyt käsityksen henkilökohtaisesta vastuusta, mutta kukaan ei uskaltanut tuoda ongelmia esiin, koska pelättiin henkilöstön muiden jäsenien negatiivisia reaktioita. Kirjaston organisaatiokulttuuria lähdettiin muuttamaan poistamalla turhia ammattinimikkeitä, muuttamalla viestintää ja purkamalla eristäytyneisyyttä eri henkilöstöryhmien välillä. (Nussbaumer & Merkle 2010, 683–684.)

Milikićin (2007, 9) tapaustutkimus koski palkitsemisjärjestelmän vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Lyhyellä aikavälillä havaittiin vain vähäisiä vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, jotka voitiin arvioida johtuvaksi palkitsemisjärjestelmästä. Löydösten mukaan palkitsemisjärjestelmän vaikutus organisaatiokulttuurin muutokseen on paljon vahvempi, jos sitä tuetaan muilla henkilöstöhallinnon ohjelmilla ja toivottavia arvoja koskevalla viestinnällä. Tapaustutkimuksen löydöksiä ei tosin pidetty yleistettävänä. (Milikić 2007, 24.)

Myös tahatonta epäsuoraa organisaatiokulttuurin muutosta ajava vaikutus huomioidaan Yükselin (2015, 119) tapaustutkimuksessa, joka käsitteli Newarkin poliisilaitoksessa käyttöönotetun muutosohjelman vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Muutosohjelma sai aikaan muutoksia henkilöstön ajattelutavoissa, kuten tehokkaampien toimintatapojen arvostuksessa. Muutosohjelman vaikutuksen lisäksi myös muiden tekijöiden, kuten julkishallinnon suuntausten, uuden teknologian ja poliisiorganisaatioiden keskinäisen kilpailun, havaittiin muuttavan organisaatiokulttuuria. (Yüksel 2015, 119.) Tahattomat epäsuoran organisaatiokulttuurin muutoksen voimat saattavat olla myös huomaamattomia, jolloin tarkoituksenmukaisten muutosohjelmien lopputuloksia voidaan joutua uudelleenarvioimaan kokonaisvaltaisemman ymmärryksen avulla.

3.7 Kriittinen suuntaus

Kriittinen suuntaus erottuu muista suuntauksista sillä, että se ei tarjoa keinoja organisaatiokulttuurin muutosjohtamiseen, vaan se nostaa esiin organisaatiokulttuurin muutosjohtamisen huonoja puolia ja kyseenalaistaa aiheeseen liittyvää tavanomaista ajattelua. Muissakin suuntauksissa erottuu tosin kriittistä suhtautumista organisaatiokulttuurin

muuttamiseen, mutta suhtautuminen on silti optimistisempää, kuin kriittisessä suuntauksessa.

Yksi kriittisen suuntauksen havainnoista on se, että organisaatiokulttuurin muutosjohtamisen keinoja voidaan käyttää myös kyseenalaisten tavoitteiden ajamiseen, kuten Mouton ym. (2012, 322–323) ovat huomanneet tuodessaan esiin pakottavan suostuttelun käsitteen (engl. coercive persuasion). Pakottavalla suostuttelulla voidaan muuttaa ihmisten käyttäytymistä yhdistämällä kannustimet ja retorisen suostuttelun keinot. Mouton ym. (2012, 325) käyttävät esimerkkinä Enronin tapausta, jossa Enronin toimitusjohtaja, Skilling, muutti organisaatiokulttuuria pakottavan suostuttelun keinoin. Skillingin näkemyksen mukaan ihmisluontoa ohjaa ahneus ja kaikissa ihmissuhteissa on kyse vahvimpien selviytymisestä. Pakottava suostuttelu näkyy esimerkiksi siinä, kuinka Skilling irtisanoi kokeneita työntekijöitä ja palkkasi tilalle nuorempia ja vaikutusalttiimpia työntekijöitä, perustellen samalla irtisanomisia käyttämällä metaforaa rikkaruohojen kitkemisestä (Mouton ym. 2012, 326–327).

Obgonnan ja Harrisin (2002, 673) mukaan suuri osa kiinnostuksesta organisaatiokulttuuria kohtaan johtuu kahdesta seikasta. Ensiksikin useiden tutkimusten mukaan organisaatiokulttuurin ja tehokkuuden välillä on kytkös, ja toiseksi monet tutkimukset pitävät organisaatiokulttuuria helposti muutettavina. Useat näistä tutkimuksista ovat kuitenkin yrityskohtaisia, eivätkä ne perustu ympäröivän, toimialakohtaisen, kulttuurin vaikutusten ymmärtämiseen. (Obgonna & Harris 2002, 673) Kuitenkin myös muihin suuntauksiin kuuluvaa aineistoa voidaan jakaa universalistiseen lähestymistapaan ja tilannesidonnaisen lähestymistapaan, sekä erilaisia muutoksen tavoitteita käsittelevään aineistoon. On kuitenkin huomionarvoista, että universalistisen lähestymistavan aineisto tarjoaa usein suuntaa antavia ohjeita, missä tilannesidonnainen tai tiettyjä muutoksen tavoitteita käsittelevä aineisto tarjoaa yksityiskohtaisempaa sisältöä.

Kriittiseen suuntaukseen kuuluu myös skeptisyys organisaatiokulttuurin muuttamisen perimmäisiä tarkoituksia kohtaan, kuten Lopezin (2006, 59) kriittisessä suhtautumisessa hoitokotien organisaatiokulttuurin muutosohjelmiin. Usein hoitokotien henkilöstö on liian harvalukuista, jotta he voisivat suoriutua työvelvoitteistaan kunnolla. Organisaatiokulttuurin muutosohjelmat eivät riitä korjaamaan henkilöstövajeen aiheuttamia ongelmia, mutta tämän lisäksi, organisaatiokulttuurin muutosohjelmia oikeutetusti vastustavia henkilöstön jäseniä voidaan pyrkiä rankaisemaan muutosohjelman tavoitteiden vastustamisesta. Organisaatiokulttuurin muutosohjelmasta voi siis tulla keino siirtää syyllisyyttä resurssipulasta johtuvista ongelmista hoitokotien henkilöstölle. (Lopez 2006, 59.)

Myös organisaatiokulttuurin muuttamisen lopputulosten autenttisuus on kyseenalaistettu Obgonnan ja Harrisin (1998, 273, 276) tapaustutkimuksessa, joka käsittelee muutosohjelmaa eräässä päivittäistavarakauppaketjussa. Tutkimuksen mukaan organisaation eri tasoilla olevilla työntekijöillä oli hyvin erilaisia näkemyksiä muutosohjelman syistä. Havaittavissa oli selvä ero organisaation johdon edustajien viestien ja tavanomaisten

työntekijöiden uskomusten välillä. Korkeimman johdon näkemykset muutoksen syistä olivat laajamittaisia, mutta tavallinen henkilöstö näkivät muutoksen syiden olevan myymälätason asioista johtuvia. Vaikka organisaatiokulttuurissa havaittiinkin muutosta, pääasiassa pinnallisella ja käyttäytymistasolla, mutta heräsi kysymys siitä, oliko tämä oikeaa muutosta, vai pelkästään määräysten noudattamista. (Ogbonna & Harris 1998, 284–285.)

Suurin osa henkilöstöstä, joka oli tutkimuksen mukaan muuttanut arvojaan, ei ollut muuttanut arvojaan kokonaan, vaan pelkästään omaksunut uuden kulttuurin osia. Kauppaketjun johto suhtautui jyrkästi henkilöstöön, joka hylki toivotunlaisen organisaatiokulttuurin arvoja, mikä selittää osaltaan sitä, että osa henkilöstöstä esitti omaksuneensa uusia arvoja. (Ogbonna & Harris 1998, 285.)

Myös Driscoll ja Morris (2001, 819) havaitsivat organisaatiokulttuurin muutosta brittiläisellä julkisella sektorilla käsittelevässä tapaustutkimuksessaan korkeimman johdon ja tavallisen henkilöstön välillä olevan eriäviä näkemyksiä organisaatiokulttuurin muutoksesta. Korkein johto piti muutosta tehokkaasti toteutettuna, mutta muiden työntekijöiden mielestä lopputulokset olivat hyvin vähäisiä. Korkein johto viittasi erilaisiin tehokkuusmittareihin todisteena muutoksesta, mutta haastatteluissa selvisi, että henkilökunta teki vain kaiken välttämättömän, ilman mitään todellista asenteellista tai kulttuurillista muutosta. Organisaatiossa monet tekijät, kuten kehityskeskustelut ja palkkausjärjestelmä, ylläpitivät myötäilevää ilmapiiriä. (Driscoll & Morris 2001, 819.)

Harrisin ja Ogbonnan (2002, 31) mukaan kriittisen koulukunnan teoreetikot väittävät, että organisaatiokulttuurin muutostoimet ovat alttiita aiheuttamaan sivuvaikutuksia, mutta harva tutkimus on suoranaisesti selvittänyt tätä aihealuetta. Harris ja Ogbonna (2002, 36) tutkivat haastattelujen avulla kymmentä yritystä, joissa jokaisessa oli tapahtunut organisaatiokulttuurin muutosohjelma korkeintaan vuosi sitten. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiokulttuurin muutos tulee nähdä jatkumona, jossa tulokset ovat arvioitavana eriasteisina muutoksina (Harris & Ogbonna 2002, 45).

Lisäksi tutkimuksessa havaitut organisaatiokulttuurin muutosohjelmien laajamittaiset sivuvaikutukset saattavat selittää usein havaittua kytköstä organisaatiokulttuurin muuttamisen ja organisaation tehokkuuden välillä. Sivuvaikutukset ovat saattaneet olla positiivisia tai negatiiviset sivuvaikutukset ovat olleet vähäisiä. On myös mahdollista, että negatiiviset sivuvaikutukset on onnistuttu minimoimaan kyvykkään johdon toimesta. Organisaatiokulttuuri on dynaaminen ja evolutiivinen, vaikka yleensä sitä tutkitaan muuttumattomana. Tutkimuksen havaintojen mukaan ajan ymmärrys on keskeistä organisaatiokulttuurin muutoksen vaikutusten ymmärtämiselle, sillä huomattiin että erilaisia sivuvaikutuksia syntyi eri aikoina ja muutosprosessin eri vaiheissa. (Harris & Ogbonna 2002, 46.)

Harris ja Ogbonna (2002, 46–47) toteavat, että organisaatiokulttuurin muutosohjelmiin tai -malleihin, jotka lupaavat täysin ennustettavissa olevaa muutosta, tulee suhtautua varauksellisesti. Näiden sijaan tulisi pyrkiä ohjaukseen, joka ottaa huomioon

organisaatiokulttuurin muutoksen sivuvaikutukset ja pysyä realistisemmissä oletuksissa lopputulosten suhteen (Harris & Ogbonna 2002 46–47). Radikaaleja muutoksia henkilöstön käyttäytymisessä tai arvoissa pidetään hyvin epätodennäköisinä (Ogbonna & Harris 2002, 699). Lisäksi olisi järkevää pyrkiä arvioimaan organisaatiokulttuurin muutoksen sivuvaikutuksia muutoksen aikana ja sen jälkeen (Harris & Ogbonna 2002, 46). On myös huomionarvoista, että osa näistä seikoista nousi jollain tapaa esille myös muissa suuntauksissa. Esimerkiksi osa suuntauksista, kuten koulutusohjelmien suuntaus, keskittyi yleensä tarkemmin määriteltyihin, mutta kokonaisuudeltaan pieniin muutoksiin, mitä voidaan pitää kenties realistisempina lähestymistapana.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Yhteenveto

Organisaatiokulttuurin muutos on monimutkainen aihealue, josta on useita toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Scheiniläiseen käsitykseen organisaatiokulttuurista viitattiin usein, vaikka näkemykset organisaatiokulttuurin muutoksen keinoista olivat kirjavampia. Osa aineistosta korosti organisaatiokulttuurin kytköstä tehokkuuteen, mutta tätä yhteyttä myös kyseenalaistettiin. Muutama artikkeli koski myös organisaatiokulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden välistä yhteyttä.

Tutkimuskysymyksenä oli siis mitä suuntauksia organisaatiokulttuurin muuttamisessa on ollut 80-luvulta asti ja ensimmäisenä alakysymyksenä oli, miten organisaatiokulttuuria muutetaan ja tähän alakysymykseen pyrittiin vastaamaan jokaisen aineistosta havaittavan suuntauksen osalta. Näkemykset organisaatiokulttuurin tarkoituksenmukaisesta muuttamisesta vaihtelivat suuresti. Suuri osa aineistosta piti organisaatiokulttuurin muuttamista pitkälti hallittavissa olevana toimena, mutta korosti erilaisia lähestymistapoja. Toisena alakysymyksenä oli miten organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntaukset eroavat toisistaan. Suuntauksilla oli yllättävän paljon yhteistä ja usein samat teemat toistuivat eri suuntauksissa, mutta saaden erilaisia painotuksia.

Kontrolloinnin suuntauksessa organisaatiokulttuurin nähtiin olevan suoraan muutettavissa usein erilaisin keinoin. Johtajakeskeisessä suuntauksessa organisaatiokulttuurin muutos nähtiin olevan muutettavissa esimerkiksi johtajien käytöksen avulla. Huomiota kiinnitettiin muun muassa siihen, mihin johtajat keskittyvät, koska tämän uskottiin ohjavan organisaatiokulttuuria.

Muutosagenttien suuntauksessa organisaatiokulttuuria pyrittiin muuttamaan muutosagenttien avulla. Oikeanlaisten asemien ja auktoriteetin takaamista muutosagenteille korostettiin. Tarvittaessa muutosagenteina toimivia henkilöitä voidaan löytää organisaation ulkopuolelta, sillä heillä voi olla toivotunlaista muutosta tukevaa osaamista. Koulutusohjelmien suuntauksessa organisaatiokulttuuria muutetaan koulutusohjelman avulla, jossa tavoitteena on yleensä organisaatiokulttuurin muutosta tukevien taitojen ja arvojen omaksuminen henkilöstön keskuudessa.

Selvästi erilaista näkökulmaa edusti aineistosta esiin noussut epäsuoran muutoksen suuntaus, jossa organisaatiokulttuuria muutetaan välillisesti esimerkiksi muuttamalla organisaation rakennetta tai sen ilmapiiriä. Epäsuoran muutoksen suuntauksessa esiintyneet tekijät, joita suuntauksessa käytettiin organisaatiokulttuurin muutoksen ajamiseen, olivat tosin esillä myös muissa suuntauksissa, mutta vain tukea antavissa rooleissa. Tilannesidonnaisen muutoksen suuntauksessa organisaatiokulttuurin muutoksen nähdään olevan kytköksissä esimerkiksi toimintaympäristöön tai organisaation rakenteeseen.

Erilainen toimintaympäristö tai organisaation rakenne vaatii siis erilaisia keinoja organisaatiokulttuurin muuttamiseksi tai ne on ainakin otettava huomioon muutosohjelmaa suunniteltaessa. Myös senhetkinen organisaatiokulttuuri voi olla merkittävin tekijä, joka sulkee pois tai rajoittaa organisaatiokulttuurin muutoskeinoja.

Kriittisessä suuntauksessa käsiteltiin organisaatiokulttuurin muutoksen kyseenalaisempia puolia ja myös organisaatiokulttuurin muutosohjelmien mielekkyys kyseenalaistettiin. Kriittisen suuntauksen artikkelit nostivat esiin mielenkiintoisia kysymyksiä muun muassa organisaatiokulttuurin muutosohjelmista aiheutuvista sivuvaikutuksista ja organisaatiokulttuurin tarkoituksenmukaisen muuttamisen lopputulosten totuudenmukaisuudesta.

Kolmantena alakysymyksenä oli mikä yhteys käsityksellä organisaatiokulttuurista on sen muuttamisessa käytettäviin keinoihin. Eri suuntauksissa ei painotettu vahvasti erilaisia käsitteitä organisaatiokulttuurista, vaan samanlaiset käsitykset organisaatiokulttuurista toistuivat eri suuntauksissa. Tosin, tiettyjen organisaatiokulttuurin määritelmien havaittiin olevan kuitenkin jossain määrin yhteydessä edellä mainittuihin suuntauksiin. Scheiniläistä käsitystä lähellä oleva funktionalistinen näkemys, joka pitää organisaatiokulttuuria keinona ratkoa ongelmia, näkyi useassa suuntauksessa ja siihen myös viitattiin kriittisessä suuntauksessa, vaikka kriittinen suuntaus ei itse edustanutkaan funktionalistista ymmärrystä organisaatiokulttuurista.

Kognitiivinen näkemys organisaatiokulttuurista, joka korosti oppimista, oli löyhästi kytköksissä koulutusohjelmien suuntaukseen. Yhteisen vastaavuuden koulukunnan näkemys organisaatiokulttuurista, joka korosti kulttuurin muodostumista sosiaalisista suhteista ja sen tärkeyttä käyttäytymisen ennakoimisessa, oli hieman kytköksissä johtajakeskeiseen suuntaukseen. Historiallis-diffuusionaalinen näkemys, joka korosti kulttuurin historiallista rakentumista ja ympäristön vaikutusta korostava rakennefunktionalistinen koulukunta, näkyivät jonkun verran tilannesidonnaisen suuntauksen käsityksessä organisaatiokulttuurista. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että yksittäistapausten lisäksi ei ollut havaittavissa mitään merkittävää kytköstä organisaatiokulttuurin muutoksen suuntausten ja organisaatiokulttuurin käsitysten välillä.

Alkuperäisistä tavoitteista aihealueen historian kuvaileminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, sillä suuntauksista ei ollut havaittavissa merkittävää historiallista kehitystä, vaan kaikki suuntaukset vaikuttivat olevan melko samanaikaisia. Voidaan tosin päätellä, että kriittinen suuntaus on syntynyt historiallisesti vastapainona aikaisemmalle organisaatiokulttuurin muutosjohtamisen tutkimukselle ja teorialle. Aineiston ilmestymisvuosista voitiin myös esittää pohdintaa siitä, että keskittyminen tiettyihin muutoskeinoihin on saattanut yleistyä ajan myötä.

4.2 Johtopäätökset

Voidaan todeta, että vaikka pääpiirteiden pohjalta on mahdollista jakaa lähestymistapoja organisaatiokulttuurin muuttamiseen suuntauksiksi, ovat tiukat linjanvedot haasteellisia. Eri suuntauksiin lajitelluista artikkeleista löytyi hyvin paljon samankaltaisia teemoja. Esimerkiksi kriittinen suuntaus on osaltaan kyseenalaistanut organisaatiokulttuurin muutosjohtamisen valtavirtaa, mutta kaikista suuntauksista löytyi kuitenkin artikkeleita, joissa muistutettiin organisaatiokulttuurin muuttamisen haasteista ja vaikeuksista. Aineistossa painopiste tuntui olevan organisaatiokulttuurin muuttamisen epävarmuudessa ja organisaatiokulttuurin monimutkaisuudessa. Optimistisin asenne organisaatiokulttuurin muuttamista kohtaan löytyi yleensä aineiston yksinkertaisimmista artikkeleista. Syvällisimmässä artikkelissa organisaatiokulttuurin tarkoituksenmukaiseen muutokseen suhtauduttiin yleensä haasteellisena toimintana, mutta siinä onnistumista pidettiin silti mahdollisena.

Kriittinen suuntaus nosti myös esille havainnon johtajien ja tavallisen henkilöstön välisestä erosta organisaatiokulttuurin muutosohjelmien tuloksissa. Havaintojen mukaan organisaation johto saattaa nähdä muutosohjelman onnistuneena, mutta tavallinen henkilöstö saattaa olla muuttanut omaa käyttäytymistään vain rangaistuksen pelosta, eli organisaatiokulttuurin muutos ei ole todellista. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko tällaisissa tapauksissa johdon näkemys organisaatiokulttuurista esimerkiksi funktionalistista näkökulmaa lähestyvää, mutta henkilöstön käsitys kulttuurista esimerkiksi symbolismin kaltaisen käsityksen avulla selitettävissä olevaa?

Erilaisilla muutoskeinoilla havaittiin myös tavoiteltavan erilaisia organisaatiokulttuurin muutoksia. Esimerkiksi koulutusohjelmilla tavoiteltiin yleensä rajattua muutosta, mitä voidaan pitää suurta organisaatiokulttuurin muutosta realistisempänä tavoitteena. Eräs organisaatiokulttuurin määrittelemisen ongelmista on se, että organisaatiokulttuuri määritellään välillä liian laajasti, jolloin siitä tulee käsitteenä merkityksetön, jos sen sijaan voitaisiin käyttää osuvampia määritelmiä (Alvesson 2002, 3). Organisaatiokulttuurin tiukempi rajaaminen rajaisi myös sitä mitä pidetään organisaatiokulttuurin muuttamisena, mikä todennäköisesti siirtäisi nimenomaan pienemmän mittakaavan realistisia organisaatiokulttuurin muutostapauksia ulos organisaatiokulttuurin tutkimuskentästä.

4.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnille on haasteellista tarkalleen samasta aiheesta tehtyjen kirjallisuuskatsausten uupuminen, joita voitaisiin käyttää suorina vertailun kohteina. Tosin organisaatiokulttuurin aihepiiristä löytyy kuitenkin muutamia kirjallisuuskatsauksia, joita

voidaan käyttää vertailukohteina, sillä ne sivuavat kuitenkin samoja aiheita. Lähestymistapa vertailtavissa kirjallisuuskatsauksissa on kuitenkin hieman erilainen, joten suoraa vertailukohdetta ei löydy. Vertailun kohteina olleiden kirjallisuuskatsausten tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että ainakin aihepiirin perusasioita on onnistuttu tuomaan esille, vaikka jotakin on jäänyt myös vähemmälle huomiolle. Suurempi aineisto olisi saattanut paikata näitä aukkoja tai ehkä nämä aiheet eivät ole yleisiä organisaation muuttamiseen liittyvässä tieteellisessä kirjallisuudessa.

Iliesin ja Metzsin (2017, 797) kirjallisuuskatsauksen teemana ovat organisaatiokulttuurin avainkysymykset, eli kirjallisuuskatsaus käy kiteyttäen läpi organisaatiokulttuurin tutkimuskentän keskeistä sisältöä. Yhteisinä tekijöinä ovat ainakin kirjallisuuskatsauksessa toistuvat erilaiset organisaatiokulttuurin määritelmät (Ilies & Metz 2017, 800). Myös organisaatiokulttuurin kerroksiin kiinnitetään huomiota (Ilies & Metz 2017, 801). Organisaatiokulttuurin kerrotaan myös tarkoittavan tiivistetysti ryhmän jakamia ajatustapoja, tunteuksia ja mahdollisia toimia, jotka liittyvät uskomuksiin, arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen (Ilies & Metz 2017, 804).

Joitakin seikkoja kuitenkin löytyy, jotka ovat jääneet tässä kirjallisuuskatsauksessa vähemmälle huomiolle, kuten organisaatiokulttuurin toiminnot, joita ovat identiteetin tarjoaminen, yhteinen omistautuminen, sosiaalisten järjestelmien vakaus ja tapa ymmärtää asioita. Lisäksi mainitaan neljä erilaista organisaatiokulttuurin päätyyppiä, kuten esimerkiksi adhokraattinen kulttuuri, joihin ei tästä kirjallisuuskatsauksessa löydy viittauksia. (Ilies & Metz 2017, 804.)

Samoihin neljään organisaatiokulttuurin päätyyppiin viitataan myös Tianin ym. (2018, 1088, 1092) systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, joka käsittelee organisaatiokulttuurin ja innovatiivisuuden välistä kytköstä. Muuten esiin tuodut näkemykset organisaatiokulttuurista ovat hyvin samansuuntaisia ja organisaatiokulttuuria pidetään monimutkaisena käsitteenä, jolle ei ole yksittäistä hyväksyttyä määritelmää (Tian ym. 2018, 1090). Myös edellisessä kirjallisuuskatsauksessa aiheena ollut innovaatiokyvyn yhteys organisaatiokulttuuriin nousi esiin muutamaan kertaan tässä kirjallisuuskatsauksessa, vaikka aihe ei ollut tärkeässä roolissa. Samankaltaisuutta on myös Nussbaumerin (2013, 1–2) lyhyessä organisaatiokulttuurin ja korkeimman asteen koulutuksen kansainvälistymisen välistä yhteyttä käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa toistuvat verrattuna samankaltaiset organisaatiokulttuurin määritelmät, mukaanluettuna scheiniläinen näkemys.

Arvioimatta jää kuitenkin organisaatiokulttuurin muutoksen suuntausten jaottelu, koska samaa tavoitetta yrittänyttä kirjallisuuskatsausta ei löydy. Käytetty jaottelu on kuitenkin syntynyt Obgonnan ja Harrisin (1998, 275) tekemien havaintojen inspiroimana, jolloin sillä voidaan kuitenkin sanoa olevan pohjaa aikaisemmassa tutkimuksessa, vaikka suoraa vertailukohdetta ei ole.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksesta nousi esiin muutamia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Erityisesti kriittisen näkökulman havainnot nostivat esiin mielenkiintoisia kysymyksiä myös muita suuntauksia koskien. Erityisesti havainto johdon ja muun henkilöstön näkemyseroista organisaatiokulttuurin muutosohjelman lopputuloksista herättää uteliaisuutta valtavirtanäkemyksiä tukevien tapaustutkimusten todenperäisyyttä kohtaan. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka usein henkilöstö vain teeskentelee toivotunlaista organisaatiokulttuurin muutosta rangaistusten pelossa. Mikäli merkittävä osa onnistuneina pidetyistä organisaatiokulttuurin muutosohjelmista onkin pelkkää henkilöstön teeskentelyä, olisi mielenkiintoista ottaa myös selvää siitä, muuttaisiko tämä havainto käsitystä erilaisten organisaatiokulttuurin muuttamisen suuntausten lähestymistapojen mielekkyydestä. Esimerkiksi, olisiko mahdollista, että vaikkapa johtajakeskeinen lähestymistapa organisaatiokulttuurin muuttamiseen olisikin oikeasti paljon heikompia tuloksia tuottava, kuin on aikaisemmin kuviteltu?

Aineistossa toistui myös muutamaan kertaan ajatus siitä, että voimaannuttamalla (engl. empower) organisaatiokulttuurin muutoksessa mukana olevaa henkilöstöä, voidaan parantaa toivotunlaisen muutoksen aikaansaamista, koska ihmisillä on tapana tukea sitä, mitä he ovat itse olleet mukana luomassa. Tähän ajattelutapaan tosin viitattiin jopa muutosjohtamisen kliseenä. Kriittisen suuntauksen näkemyksen havainnot huomioon ottaen voidaan kysyä, onko voimaannuttaminen mahdollinen keino taata organisaatiokulttuurin muutoksen tulosten totuudenmukaisuus? Olettaen siis, että voimaannutettu henkilöstö ei teeskentele organisaatiokulttuurin muutosta. Henkilöstön voimaannuttamisen tulisi myös olla todellista, eikä pelkästään nimellistä.

LÄHTEET

- Allaire, Yvan – Firsirotu, Mihaela E. (1984) Theories of organizational culture. *Organization studies*, Vol. 5 (3) 193–226.
- Alvesson, Mats – Berg, Per O. (1992) *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. De Gruyter, Inc., Berlin & Boston.
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*. SAGE publications, Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Armenakis, Achilles – Brown, Steven – Mehta, Anju (2011) Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, Vol. 11 (3) 305–328.
- Atkinson, Philip (2018) How to create culture change. *Management services*, Vol. 62 (1) 22–29.
- Atkinson, Philip E. (2014) Culture change through facilitative leadership. *Management Services*, Vol. 58 (2) 42–47.
- Bacon, Terry R. (2007) Driving cultural change through behavioral differentiation at Westinghouse. *Business strategy series*, Vol. 8 (5) 350–357.
- Barratt-Pugh, Landis – Bahn, Susanne – Gakere, Elsie (2013) Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 26 (4) 748–764.
- Barrett, Paul – Gaskins, John – Haug, James (2019) Higher education under fire: Implementing and assessing a culture change for sustainment. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 32 (1) 164–180.
- Bates, Suzanne – Atkins, Andrew (2017) Bridge the gap from strategy to execution: Culture change that sticks. *Strategic HR review*, Vol 16 (5) 222–228.
- Baumeister, Roy – Leary, Mark (1997) Writing narrative literature reviews. *Reviews of General Psychology*, Vol. 1 (3) 311–320.

- Botterill, Meaghan (1990) Changing corporate culture. *Management services*, Vol. 34 (6) 14–18.
- Briody, Elizabeth – Pester, Tracy – Trotter, Robert (2012) A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 (1), 67–87.
- Broek, Diane, van den – Barton, Ruth (2005) Managing cultural change in a rationalized telephone company: A case of 'living the value set' or just 'letting them go'. *Labour & Industry: A journal of the Social and Economic Relations of Work*, Vol. 16 (2) 81–96.
- Brownell, Judi (1990) The symbolic/culture approach: Managing transition in the service industry. *International journal of hospitality management*, Vol. 9 (3) 191–205.
- Canato, Anna – Ravasi, Davide (2015) Managing long-lasting cultural changes. *Organizational Dynamics*, Vol. 44 (1) 75–82.
- Chakravorti, Samit (2011) Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: Analysis and framework. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19 (2) 123–151.
- Christensen, Leslie (2015) Creating cultural change in a 115-year-old R&D organization. *Research-Technology Management*, Vol. 58 (3) 30–38.
- Chu, K. F (2003) An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 139 (1–3) 505–509.
- Clement, Ronald (1994) Culture, leadership and power: The keys to organizational change. *Business Horizons*, Vol. 37 (1) 33–39.
- Conceição, Simone C. O. – Altman, Brian A. (2011) Training and development process and organizational culture change. *Organization development journal*, Vol. 29 (1) 33–43.

- Corazzini, Kristen – Twersky, Jack – White, Heidi K. – Buhr, Gwendolen T. – McConnell, Eleanor S. – Weiner, Madeline – Colón–Emeric, Cathleen S. (2015) Implementing culture change in nursing homes: An adaptive leadership framework. *The Gerontologist*, Vol. 55 (4) 616–627.
- Dent, Bob – Tye, Joe (2016) Creating a positive culture of ownership. *Nurse Leader*, Vol. 14 (3) 185–190.
- Driscoll, Amanda – Morris, Jonathan (2001) Stepping out: Rhetorical devices and culture change management in the UK civil service. *Public Administration*, Vol. 79 (4) 803–824.
- Dupuis, Sherry – McAiney, Carrie A. – Fortune, Darla – Ploeg, Jenny – Witt, Lorna, de (2016) Theoretical foundations guiding culture change: the work of the partnerships in Dementia Care Alliance. *Dementia*, Vol. 15 (1) 85–105.
- Edwards, Mark – Penlington, Clare – Kalidasan, Varadarajan – Kelly, Tony (2014) Culture change, leadership and the grass-roots workforce. *Clinical medicine*, Vol. 14 (4) 342–344.
- Elsay, Barry – Tse, Rex C. (2007) Changing the behaviour of traditional bakers in a Chinese multi-family owned food company through workplace action learning in Hong Kong. *Journal of workplace learning*, Vol. 19 (8) 511–525.
- Eti-Tofinga, Buriata – Singh, Gurmeet – Douglas, Heather (2018) Facilitating cultural change in social enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 (3) 619–636.
- Fairbairn, Ursula (2005) HR as a strategic partner: Culture change as an American Express case study. *Human Resource Management*, Vol. 44 (1) 79–84.
- Fassoula, Evangelia D. (2004) Managing the project of organization structure change by using a flexible tool. *Operational research*, Vol. 4 (3) 389–398.
- Fiol, Marlene C. (1991) Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1) 191–211.

- Flamhotz, Eric – Randle, Yvonne (2011) *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford University Press.
- Geertz, Clifford (1973) *The interpretation of cultures: selected essays*. Basic Books, New York.
- Gibson, Donald E. – Barsade, Sigal G. (2003) Managing organizational culture change: The case of long-term care. *Journal of social work in long-term care*, Vol. 2 (1) 11–34.
- Giunipero, Larry C. (1997) Organizational change and survival skills for materiel managers. *Hospital material management quarterly*, Vol. 18 (3) 36–44.
- Goodenough, Ward H. (2003) In pursuit of culture. *Annual review of anthropology*, Vol. 32 (1) 1–12.
- Gordon, George G. (1991) Industry determinants of organizational culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 16 (2) 396–415.
- Hacker, Stephen K. (2015) Leading cultural transformation. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 37 (4) 13–16.
- Harris, L. C. – Ogbonna, E. (2002) The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes. *British journal of management*, Vol 13 (1) 31–49.
- Higgins, James M. – McAllaster, Craig (2004) If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of change management*, Vol. 4 (1) 63–73.
- Hofstede, Geert – Nuijen, Bram – Ohayv, Denise D. – Sanders, Geert (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2) 286–316.
- Hofstede, Geert (1998) Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, Vol. 19 (3) 477–492.

- Hofstetter, Hila – Harpaz, Itzhak (2015) Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 (4) 445–466.
- Howard-Grenville, Jennifer – Golden-Biddle, Karen – Irwin, Jennifer – Mao, Jina (2011) Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, Vol. 22 (2) 522–539.
- Ilies, Liviu – Metz, Daniel (2017) Organizational culture: Key issues. A literature review. *The Annals of the University of Oradea: Economic Science*, Vol. 28 (1) 797–805.
- Jones, Carol S. (2011) Person-centered care: the heart of culture change. *Journal of Gerontological Nursing*, Vol. 37 (6) 18–23.
- Jorritsma, Petra Y. – Wilderom, Celeste (2012) Failed culture change aimed at more service provision: A test of three agentic factors. *Journal of organizational change*, Vol. 25 (3) 364–391.
- Kilmann, Ralph H. – Saxton, Mary J. – Serpa, Roy (1986) Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, Vol. 28 (2) 87–94.
- Kofman, Fred – Senge, Peter M. (1993) Communities of Commitment. *Organizational dynamics*, Vol. 22 (2) 5–23.
- Kroeber, A. L. (1931) Historical reconstruction of culture growths and organic evolution. *American anthropologist*, Vol. 33 (2) 149–156.
- Kusy, Mitchell – Holloway, Elizabeth L. (2014) A field guide to a real-time culture change: Just “rolling out” a training program won't cut it. *The Journal of Medical Practice Management*, Vol. 29 (5) 294–303.
- Leemann, James E. (2013) To truly change your culture... Requires deep insight and broad understanding. *Industrial safety & hygiene news*, Vol. 4 (9) 16–18.
- Leong, Julia – Anderson, Craig (2012) Fostering innovation through cultural change. *Library Management*, Vol. 33 (8/9) 490–497.

- Linke, Anne – Zerfass, Ansgar (2011) Internal communication and innovation culture: Developing a change network. *Journal of Communication Management*, Vol. 15 (4) 332–348.
- Lopez, Steven H. (2006) Culture change management in long-term care: A shop-floor view. *Politics & Society*, Vol. 34 (1) 55–79.
- Malinconico, Michael S. (1984) Managing organizational culture. *Library Journal*, Vol. 109 (7) 791–793.
- Manuele, Fred (2015) Culture change agent: The overarching role of OSH professionals. *Professional Safety*, Vol. 60 (12) 38–44.
- Marshall, Stephanie (1993) Managing the culture: The key to effective change. *School Organisation*, Vol. 13 (3) 255–268.
- Matinaro, Ville – Liu, Yang (2017) Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142 (4) 3184–3193.
- McGreevy, J. (2016) Implementing culture change in long-term dementia care settings. *Nursing Standard*, Vol. 30 (19) 44–50.
- Mehta, Sunita – Maheshwari, G. C. (2015) Leading organizations through cultural change: An empirical study in Indian organizations. *IPE journal of management*, Vol. 6 (1) 14–33.
- Milikić, Biljana B. (2007) Role of the reward system in managing changes of organizational culture. *Economic annals*, Vol 52 (7) 9–27.
- Miller, Susan C. – Lepore, Micahel – Lima, Julie C. – Shield, Renee – Tyler, Denise A. (2014) Does the introduction of nursing home culture change practices improve quality? *Journal of the American Geriatrics Society*, Vol. 62 (9) 1675–1682.
- Morrill, Calvin (2008) Culture and organization theory. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 619 (1) 15–40.

- Mouton, Nico – Just, Sine N. – Gabrielsen, Jonas (2012) Creating organizational cultures: Re-conceptualizing the relations between rhetorical strategies and material practices. *Journal of Organizational Change*, Vol. 25 (2) 315–331.
- Moyce, Cliff (2015) Culture change. *Management Services*, Vol. 59 (1) 28–30.
- Muscalu, Emanoil – Halmaghi, Elisabeta-Emilia (2015) Change in organizational culture. *Naval Academy Scientific Bulletin*, Vol. 18 (2) 348–351.
- Nesbit, Paul – Lam, Elman (2014) Cultural adaptability and organizational change: A case study of a social service organization in Hong Kong. *Contemporary Management Research*, Vol 10 (4) 303–324.
- Nussbaumer, Alison – Merkle, Wendy (2010) The path of transformational change. *Library Management*, Vol. 31 (8/9) 678–689.
- Nussbaumer, Allison (2013) *Organizational culture and internationalization: A brief literature review*. Canadian Bureau for International Education (CBIE), Ottawa.
- Ogbonna, Emmanuel – Harris, Lloyd C. (1998) Managing organizational culture: Compliance or genuine change? *British journal of management*, Vol. 9 (4) 273–288.
- Ogbonna, Emmanuel – Harris, Lloyd, C. (2002) Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (5) 673–706.
- Pascale, Richard T. (1978) Communication and decision making across cultures: Japanese and American comparisons. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 (1) 91–110.
- Pennington, Randy (2003) Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35 (6) 251–255.
- Pheysey, Diana C. (1993) *Organizational cultures: Types and transformations*. Routledge, London & New York.

- Plant, Roger – Ryan, Mark (1998) Managing your corporate culture. *Training and Development Journal*, Vol 42 (9) 61–65.
- Ramirez, Bernardo J. – West, Daniel M. – Costell, Michael M. (2013) Development of a culture of sustainability in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, Vol 27 (5) 665–672.
- Rickatson, Simon (2013) Culture change enables ambitious growth at Nelsons. *Strategic HR Review*, Vol. 12 (5) 241–244.
- Rogers, Paul – Meehan, Paul (2007) Building a winning culture. *Business strategy series*, Vol. 8 (4) 254–261.
- Rowley, Stuart D. (2006) The journey of a teaching hospital to become a learning organization. *Australian Health Review*, Vol. 30 (2) 232–240.
- Salama, Alzira (1997) Privatization and culture change: British Nuclear Fuels case study. *Energy policy*, Vol 25 (3) 293–304.
- Salminen, Ari (2011) *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisu, Vaasa.
- Sanger, Bryna M. (2008) Getting to the roots of change: Performance management and organizational culture. *Public Performance & Management Review*, Vol. 31 (4) 621–653.
- Schein, Edgar (2004) *Organizational culture and leadership*. 3. p. Jossey-Bass A Wiley imprint, San Francisco.
- Schein, Edgar (2009) *The corporate culture survival guide*. 2. P. Jossey-Bass A Wiley imprint, San Francisco.
- Schneider, Benjamin – Brief, Arthur P. – Guzzo, Richard A. (1996) Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, Vol. 24 (4) 7–19.

- Schraeder, Mike – Tears, Rachel S. – Jordan, Mark H. (2005) Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26 (6) 492–502.
- Schultz, Majken (1995) *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. De Gruyter, Inc.
- Schwartz, Howard – Davis, Stanley M. (1981) Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, Vol. 10 (1) 30–48.
- Scott, Tim – Mannion, Russell – Davies, Huw T. O. – Marshall, Martin N. (2003) Implementing culture change in health care: Theory and practice. *International journal for quality in health care*, Vol. 15 (2) 111–118.
- Scramm, Philipp (2017) Listening to drive culture change. *Strategic HR review*, Vol. 16 (4) 161–165.
- Shrivastava, Paul (1985) Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 5 (3) 103–111.
- Silvester, Joanne – Anderson, Neil R. – Patterson, Fiona (1999) Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 72 (1) 1–23.
- Sims, Ronald R. (2000) Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25 (1) 65–78.
- Smirchich, Linda (1981) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (3) 339–358.
- Smith, Martin E. (2003) Changing an organization's culture: Correlates of success and failure. *Leadership & organization development journal*, Vol. 24 (5) 249–261.
- Smith, Steve – Kuth, Christoph (2008) Managing cultural transformation in a multinational business. *Strategic HR review*, Vol. 8 (1) 16–21.

- Tian, Mu – Deng, Ping – Zhang, Yingying – Salmador, Maria P. (2018) How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, Vol. 56 (5) 1088–1107.
- Trerise, Barbara (2010) Establishing an organizational culture to enable quality improvement. *Leadership in Health Services*, Vol. 23 (2) 130–140.
- Trice, Harrison M. – Beyer, Janice M. (1984) Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, Vol. 9 (4) 653–669.
- Ward, Megan – Mowat, David (2012) Creating an organizational culture for evidence-informed decision making. *Healthcare management forum*, Vol. 25 (3) 146–150.
- Wild, Deidre – Kydd, Angela (2016) Culture change in care homes: development and facilitation. *Nursing older people*, Vol. 28 (8) 31–37.
- Wilkins, Alan L. – Dyer, Gibb W., Jr. (1988) Towards culturally sensitive theories of culture change. *Academy of management review*, Vol. 19 (4) 522–533.
- Wines, William A. – Hamilton, J. B (2009) On changing organizational cultures by injecting new ideologies: The power of stories. *Journal of Business Ethics*, Vol 89 (3) 433–447.
- Yüksel, Yusuf (2015) Police culture and change: The case of Compstat in police organizations. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 34 (1) 107–121.
- Zamanou, Sonia – Glaser, Susan R. (1994) Moving towards participation and involvement: Managing and measuring organizational culture. *Group & Organization Management*, Vol. 19 (4) 475–502.