

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kukkonen, H. (2023) Näkyvä ja näkymätön toimintakulttuuri. TAMKjournal, 2.5.2023.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tamkjournal/nakyva-ja-nakymaton-toimintakulttuuri-harri-kukkonen/>

# Näkyvä ja näkymätön toimintakulttuuri | Harri Kukkonen

2.5.2023



TAMKjournal | Yhteiskunnan ja työelämän muutos sekä koulutuspoliittiset uudistukset haastavat oppilaitoksia kehittämään valmiuksiaan kohdata niin nykyisiä kuin tulevia muutoksia. Tässä ei riitä yksittäisten toimijoiden tehtävien tai toimintaprosessien uudistaminen, vaan tarvitaan syvällisempää toimintakulttuurista muutosta. Artikkelissa tarkastellaan oppilaitosorganisaation toimintakulttuurin kehittämistä kahden klassisen teoreettisen näkökulman, organisaatiokulttuurin ja oppivan organisaation, avulla.

---

## Monitasoinen toimintakulttuuri

Termejä toimintakulttuuri, organisaatiokulttuuri ja työkuulttuuri on käytetty kuvaamaan sitä, miten työpaikalla on tapana toimia. Organisaation toimintakulttuuri koostuu ulospäin näkyvistä käytänteistä sekä erilaisista jaetuista uskomuksista, olettamuksista, piiloisista arvoista, normeista, perinteistä ja näkemyksistä. (Ghosh & Srivastava 2014, 584.)

Scheinin esittämässä kolmitasoisessa organisaatiokulttuurin mallissa *uloin taso*, artefaktit, muodostuu siitä, mitä puhutaan ja tehdään, mitä näkyy seinillä, käytävillä, luokissa, logoissa ja nettisivuilla. Siihen kuuluvat myös organisaatiota koskevat kertomukset. Nämä ovat kulttuurisia tekijöitä, jotka ovat näkyvillä ja tunnistettavissa. Muutokset niissä näkyvät helposti. (Schein 1987, 33; 2009, 33.)

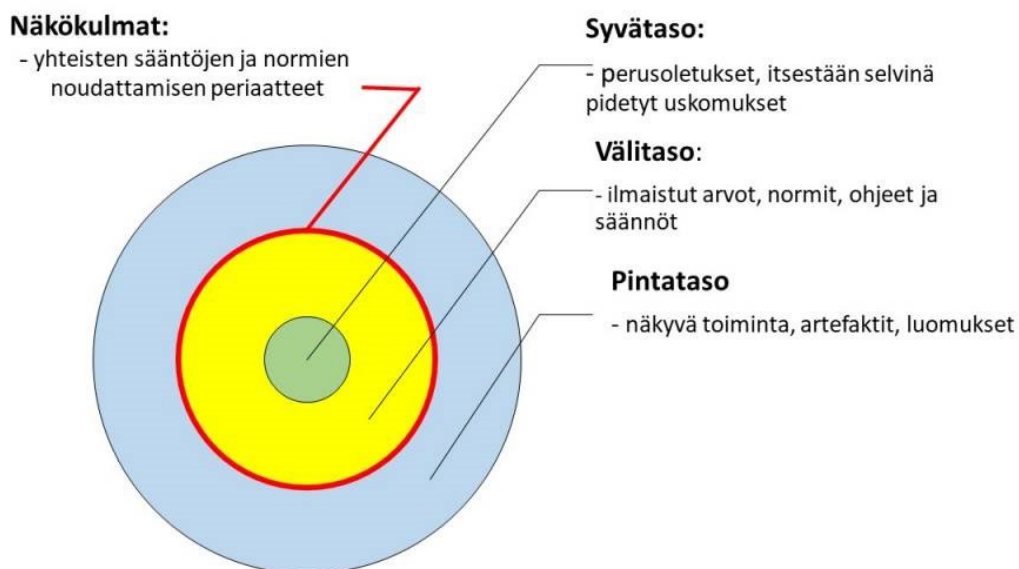
Mallin *välitaso* koostuu asioista, joita tavoitellaan, ja jotka ohjaavat toimintaa. Niitä on vaikeampi havaita suoraan, mutta ne näkyvät esimerkiksi julkilausutuissa arvoissa, erilaisissa dokumenteissa, säännöissä ja ohjeistuksissa. (Schein 1987, 32; 2009, 34; Mulder 2013.) Arvoja synnytetään esimerkiksi uusissa tilanteissa, kun tietoisesti tavoitellaan toimintakulttuurin muutosta (Kattilakoski 2018, 33).

*Syvätaso* kuvaa toimintakulttuurin ydintä eli perusoletuksia. Ne ovat usein tiedostamattomia itsestään selvinä pidettyjä ajattelutapoja, uskomuksia ja oletuksia siitä, mikä oikeaa, toivottavaa, arvostettua tai tehokasta. Tämä liittyy myös oletuksiin organisaation, sen eri ryhmien ja jäsenten tehtävästä ja kanssakäymisen tavoista. Perusoletuksia on vaikea tunnistaa, sillä ne ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ylläpidettäessä erilaisia toimiviksi havaittuja käytänteitä (Schein 1987, 25–26; Mulder 2013; Kattilakoski 2018, 33.) Koulutuksen maailmassa perusoletukset tarkoittavat käsityksiä maailmasta, yhteiskunnasta ja työelämästä. Niihin kuuluvat myös ihmis-, tieto- ja oppimiskäsitykset, jotka tulevat näkyviksi oletuksissa siitä, miten erilaisia oppimis-, opetus- ja ohjaustilanteita tulisi resursoida, suunnitella, toteuttaa ja arvioida.

Toimintakulttuurin ohjausvaikutus voi olla jopa suurempi kuin strategian.

Vaikka Scheinin monikerroksisella mallilla on jo ikää, sitä voi pitää edelleen pätevänä jäsenyyksenä (Ghosh & Srivastava 2014, 585). Sergiovanni (2006, 153) on lisännyt mallin pinta- ja välitason väliin käsitteen ”näkökulmat”. Se tarkoittaa yhteisten sääntöjen ja normien noudattamisen periaatteita eli minkälaisia tulkintoja ja toiminnallisia ratkaisuja niistä tehdään. Perusoletusten tunnistamisen lisäksi huomion kiinnittäminen juuri erilaisiin tulkintoihin on keskeistä oppilaitosten toimintakulttuurin kehittämisessä.

Seuraavassa kuvassa 1 on esitetty edellä kuvatut toimintakulttuurin tasot täydennettynä Sergiovannin lisäyksellä.



**Kuva 1** Organisaatiokulttuurin tasot (mukaiillen Schein 1987, 2009; Sergiovanni 2006).

Toimintakulttuuri on kuin täytekalju. Kuorrutuksen ja koristeiden (pintataso) on tarkoitus antaa ulospäin mahdollisimman hyvä kuva tuotteesta. Kun kakusta leikataan viipale, nähdään sen koostumus, kerrokset ja täytteet (välitaso). Kakun makuun ja rakenteeseen vaikuttavat raaka-aineet ja mausteet (syvätaaso) ovat kuitenkin sekoittuneet niin, etteivät ne enää selkeästi erotu, ellei niitä aleta yhdessä selvittämään. Oppilaitoksen toimintakulttuurin kehittämisessä on tutustuttava sen kaikkiin tasoihin, näkyvissä olevaan ja näkymättömään.

## Kehittäminen on oppimista

Oppilaitoksen toimintakulttuurin kehittämisen voi rinnastaa syvälliseen yhteisen oppimisen prosessiin, jossa aiemmat tiedot ja käytänteet kyseenalaistuvat ja tarvitaan uusia. Oppiminen kuvaa hyvin sitä, mitä kehittämisessä pitäisi tapahtua. Termi ”oppia” on alun perin tarkoittanut jonkin selvittämistä, käymistä jonkun tai jonkin luona tai jonkin asian tai toiminnan pariin hakeutumista (Kotus n.d.). Oppiessa käydään siis katsomassa ja selvitetään, minkälaisille uskomuksille, oletuksille ja tulkinnoille nykyiset käytänteet perustuvat.

Argyrisin ja Schönin (1996; Argyris 2002) mukaan organisaatio voi oppia kolmen erilaisen prosessin kautta. *Yksikehäisessä oppimisessa* tavoitteena on korjata havaitut virheet ja ongelmat. Toimintaa muutetaan mutta olemassa olevien ehtojen ja normien puitteissa. Nopea reagointi havaittuihin virheisiin on välttämätöntä jokapäiväisessä työssä selviytymiselle. (Argyris & Schön 1996, 20–29, 89–99; Argyris 1999, 68) Tällainen oppiminen ei tuota oppilaitoksen toimintakulttuurin näkökulmasta todella uutta, sillä syyt jonkin tilanteen syntymiselle jäävät selvittämättä. Normeja ja ohjeita ei tutkita, arvioida tai kyseenalaisteta. Jos tämä rinnastetaan Scheinin malliin (1987; 2009), niin ollaan vasta pintatasoon kuuluvien asioiden parissa.

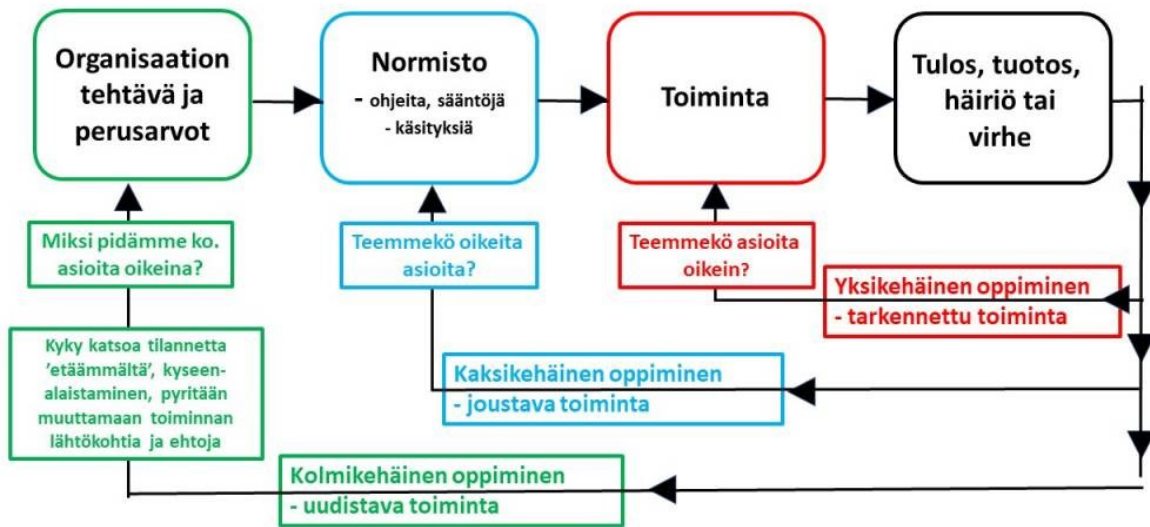
*Kaksikehäisessä oppimisessa* ei pelkästään korjata havaittuja virheitä, vaan muutetaan myös ohjeita ja sen myötä käytänteitä. Kaksikehäisen oppiminen on tärkeää siksi, että organisaation toiminta ei rutinoitu liikaa, ja se kykenee mukautumaan myös tulevaisuuden haasteisiin. (Argyris & Schön 1996, 20–29, 89–99; Argyris 1999, 68.) Tavoitteena on vaikuttaa oppilaitoksen sääntöihin, käytänteisiin ja normeihin. Scheinin mallissa nämä kuuluvat välitasoon.

*Kolmikehäisessä oppimisessa* (Argyris ja Schön käyttävät termiä ”deutero-oppiminen”) pohditaan organisaation tehtävää ja perusoletuksia sekä mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Tällöin arvioidaan uudelleen jo itsesäänselvyyksiksi muodostuneita perusteluja toiminnalle ja sille, miksi tavoitellaan tiettyjä asioita, miksi toimitaan niin kuin toimitaan, tai miksi tiettyjä käytänteitä ja ohjeistuksia pidetään hyvinä. (Argyris & Schön 1996, 29.) Toimintakulttuurin syvätaasaan kuuluviin perusoletuksiin vaikuttaminen on haasteellista, sillä yhteisön jäsenet eivät automaattisesti tuo niitä esille, eikä niiden muuttamiseen välttämättä löydy halua (Cummings & Worley 2008, 526). Juuri itsestäänselvyyksiksi muotoutuneet ajattelutavat ja käytänteet, jotka sijoittuvat Scheinin mallissa syvätaasaan, ovat usein sellaisia rakenteellisia tekijöitä, jotka ”vastustavat” muutosta.

Yksikehäisessä syklissä on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä eli tarkentaa toimintaa niin, että havaittu häiriö tai virhe poistuu. Pyritään siis tekemään jotakin oikein. Kaksikehäisessä pyritään kehittämään toimintaa joustavammaksi muuttamalla ohjeita ja

sääntöjä. Tällöin pohditaan, edistävätkö säännöt ja normit ylipäätään oikeita asioita. Kolmannella kehällä pyritään ymmärtämään arvojen ja normien taustalla olevia oletuksia sekä mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Tunnistamalla, mihin perustuu se, että tiettyjä asioita ylipäätään pidetään oppilaitoksessa oikeina ja toivottavina, pyritään uudistamaan toimintaa.

Alla olevassa kuvassa 2 on visualisoitu edellä kuvattu Argyrisin ja Schönin malli organisaation oppimisesta.



**Kuva 2** Oppimiskehät ja organisaation oppimisprosessit (mukaillen Argyris & Schön 1996; Argyris 2002; Beairsto & Ruohotie 2003)

## Toimintakulttuurin kehittäminen

Organisaation perustehtävän tulee näkyä sen toimintakulttuurissa. Eri koulutusmuodoilla ja -asteilla esiopetuksesta korkeakoulutukseen on omat lakisäätteiset tehtävänsä. Kaikille yhteiseksi perustehtäväksi voi kuitenkin nähdä *oppimisen, kasvun ja osaamisen kehittymisen edistämisen ja tukemisen*. Kehittämisessä tulee arvioida, miten organisaation rakenteet tukevat perustehtävän toteuttamista. Juuri rakenteisiin voidaan vaikuttaa, joten niiden tulisi olla keskiössä toimintakulttuuria uudistettaessa.

Usein kiireisessä arjessa toimenkuvien uudelleenmuotoilu ja käytänteiden uudelleenjärjestelyt saattavat tuntua realistisemmalta kuin koko toimintaa koskevien perusoletusten pohtiminen. Kuitenkin syvällisiä, toimintaa todella uuteen suuntaan vieviä uudistuksia syntyy vasta, kun oppilaitoksen arvopohja sekä itsestäänselvyyksiksi muotoutuneet toimintaperiaatteet ja prosessit tunnistetaan sekä otetaan kriittisen tarkastelun kohteeksi. Kaksi- ja kolmikehäisessä oppimisessä toimintaa uudistetaan muuttamalla ensin ajattelumalleja ja vasta sitten toimintamalleja (Argyris 2002, 206). Tässä korostuu johtajan ja esihenkilöiden merkitys. Heidän tehtävänä on kulttuurin luomisen johtaminen (Schein 1987, 182).

Organisaation perustehtävän tulee näkyä sen toimintakulttuurissa.

Toimintakulttuurin muutosta tukee alkuvaiheessa ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö henkilöstön kouluttamisessa ja ohjauksessa sekä hajautettu johtajuus. Kehittämistyön jatkuessa korostuvat toisiaan tukevat yhteisöt, oppilaitoksen sisäiset verkostot ja yhteistoiminnallinen työskentely. (Li 2017, 280, 314–315.)

Ulospäin näkyvä muutos kuuluu Scheinin mallissa kulttuurin pintatasolle ja spontaanina ongelmatilanteen ratkaisuna Argyrisin ja Schönin mallissa yksikehäiseen oppimiseen. Syvällinen uudistaminen ei onnistu niin, että pelkästään päätetään tehdä asioita eri tavalla kuin aiemmin. Keskeistä on pyrkiä yhteisönä yksikehäisestä syklistä kaksi- ja kolmikehäiseen oppimiseen. Kun toiminta perustuu yhteisiin periaatteisiin ja tulkintoihin, jokaiseen yksittäiseen tilanteeseen tai päätökseen ei tarvitse olla erillistä ohjetta tai siihen ei tarvitse saada lupaa esihenkilöltä. Tämä edistää sekä toimijoiden autonomiaa että yhteistyötä.

Toimintakulttuurin muutos on usein pitkä prosessi. Se vaatii selkeää visiota ja sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla (Cummings & Worley 2008, 509, 529). Kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon työyhteisöjen moninaisuus ja niiden jäsenten erilaiset tarpeet. Pyrkiminen täysin yhdenmukaiseen toimintakulttuuriin ei ole aina tarkoituksenmukaista, sillä se saattaa tuottaa kokemuksia siitä, ettei ihminen pysty hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Voidakseen sekä vastata ympäristön haasteisiin että toimia aktiivisesti muutoksen suuntaajana oppilaitos tarvitsee joustavuutta. Tällöin joustavuus ei ole kulttuurin yhtenäisyyden, vaan sen moninaisuuden varassa (Schein 1987, 299; Kuusisto-Ek 2022).

Keskeistä kehittämisessä on vallitsevan toimintakulttuurin sekä tavoitteena olevan kulttuurin ”kirkastuminen” koulutusorganisaation kaikille tasoille ja jäsenille, opiskelijoita unohtamatta. Toimintakulttuurin ohjausvaikutus voi olla jopa suurempi kuin strategian. Tätä kuvaa sanonta ”Culture eats strategy for breakfast” (Groysberg et al. 2018).

---

## Lähteet

Argyris, C. 1999. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers.

Argyris, C. 2002. Double loop learning, teaching and research. *Academy of Management Learning & Education* 1(2), 206-219.

Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. *Organizational learning II, theory method and practice*. Addison-Wesley: Massachusetts.

Beairsto, D. & Ruohotie, P. 2003. Empowering teachers as lifelong Learners. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (eds.) *Professional learning and leadership*. Research Centre for vocational education and training (RCVE). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy. 115-146.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2008. *Organization development and change*. 9th Edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Ghosh, S. & Srivastava, B. K. 2014. Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. *Global Business Review* 15(3), 583–596.

Groysberg, B. Lee, J., Price, J. & Cheng, J.Y. 2018. The leader's guide to corporate culture. How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*. Viitattu 12.4.2023 <https://egn.com/dk/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/HBR-The-Leaders-guide-to-Corporate-Culture.pdf>

Kattilakoski, R. 2018. Koulun toimintakulttuuri avautuvissa oppimistiloissa: Etnografinen tutkimus uuteen koulurakennukseen muuttamisesta. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 616. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Kotus. N.d. Oppia. Vanhan kirjasuomen sanakirja. Viitattu 4.4.2023 [https://kaino.kotus.fi/vks/?p=qsarticle&vks\\_id=VKS\\_92067956092601e4e03710884e91f432&list\\_id=1&keyword=oppiminen&word=oppiminen](https://kaino.kotus.fi/vks/?p=qsarticle&vks_id=VKS_92067956092601e4e03710884e91f432&list_id=1&keyword=oppiminen&word=oppiminen)

Kuusisto-Ek, H. 2022. Toimintakulttuurin uudistaminen haastaa ajatteluamme. Blogikirjoitus 10.2.2022. Hiiltä ja timanttia -blogi. Opittajat pedagogiikan rajapinnoilla. Metropolia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.4.2023 <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2022/02/10/toimintakulttuurin-uudistaminen-haastaa-ajatteluamme/>

Li, Y. Y. 2017. Processes and dynamics behind whole-school reform. *American Educational Research Journal*, 54(2), 279–324.

Mulder, P. 2013. Organizational culture model by Edgar Schein. Viitattu 22.3.2023 <https://expertprogrammanagement.com/2022/09/edgar-schein-culture-model/>

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3.painos. 1991. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Espoo: Laatukeskus.

Sergiovanni, T. J. 2006. The principalship: A reflective practice perspective. 5. painos. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.

---

## Kirjoittaja

### Harri Kukkonen

Arviointiasiantuntija, Kampus 3 -hanke

Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri/Ammatillinen opettajakorkeakoulu

TAMK

Asiantuntijuusalueet: opetussuunnitelmatyö, korkeakoulupedagogiikka, ohjaaminen ja mentorointi, tutkimus, arviointi

harri.kukkonen@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7205-3449>

Kuvituskuva: Jonne Renvall/Tampereen yliopisto