

7.1 Mitä organisaatiokulttuuri on?

Organisaatiokulttuuria on melko vaikea määritellä tarkasti. Se on kaikki se, mitä on niin sanotusti organisaation "seinissä". Ne tilanteet, kun pidämme jotain asiaa yleisesti hyväksyttynä ja ihan tavallisena, vaikkei sitä olisi erikseen kerrottu. Kun joku toteaa, että "Täällä nyt on vain aina toimittu näin". Kun tulemme uuteen organisaatioon, tarkkailemme vaistomaisesti aluksi muita työntekijöitä ja yritämme hahmottaa, miten meidän odotetaan toimivan osana yhteisöä. Imemme siis itseemme kulttuurista sen, mitä ei perehdytysoppaassa ja nettisivuilla kerrota.

Organisaatiokulttuuri siis kertoo ja ohjaa sitä, miten työyhteisössä on tapana toimia. Se on kokonaisuus, joka muodostuu suhteellisen pysyvistä ja yhteisesti jaetuista käyttäytymisnormeista, arvoista, säännöistä, toimintatavoista, mutta myös uskomuksista. Sen pohjalta ajattelemme, toimimme ja helpotamme valintojamme.

Kulttuuria luodaan yhdessä

Ryhmään liittyvä ominaisuus. Ryhmille syntyy väistämättä ajan saatossa aina jonkinlainen kulttuuri – tiedostaen tai tiedostamatta.

Luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Se muodostuu ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena, heidän tekojensa tai tekemättä jättämisten kautta.

Opitaan ja on opetettavissa. Uudet yhteisön jäsenet oppivat kulttuurin tekemällä annettujen ohjeiden mukaisesti, mutta myös seuraamalla, havainnoilla ja matkimalla. Organisaation kulttuuriin mukautuminen kestää keskimäärin 2–4 kuukautta, jonka jälkeen uusi työntekijä alkaa tiedostamattaan toimia kulttuurin mukaisesti.

On jaettua: Yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä. Kulttuurista voidaan puhua vasta silloin, kun se on jaettua ryhmän kesken. Kun ryhmällä on yhdistäviä tekijöitä, omaksi koettuja asioita. Ja kun kulttuuri luo identiteetin, niin se myös erottaa organisaation muista organisaatioista.

Vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen, symbolien ja käyttäytymisen tasolla. Kulttuuri lähtee syvältä. Se rakentuu ihmisten oletusten, arvojen, käytänteiden ja niiden ohjaaman käyttäytymisen varaan. Organisaation näkyvät tunnusmerkit ovat vain ripaus kokonaisuudesta.

On yksilöä vahvempi. Vahva kulttuuri ohjaa ryhmän jäsenten tekemistä. Se kantaa myös mukanaan koko organisaation historiaa. Yksittäinen ihminen ei pysty tätä kulttuuria muuttamaan, vaan hänen on mukauduttava siihen.

Jokaisella on kuitenkin mahdollisuus ja vastuu vaikuttaa siihen, millaiseksi kulttuuria ryhmässä rakennetaan: Millaista kulttuuria on itse rakentamassa omalla toiminnallaan, omilla teoillaan ja sanoillaan.

Kulttuuri sijaitsee pintaa syvemmällä

Organisaatiokulttuurin ulospäin näkyvä osuus on vain ripaus kokonaisuudesta – suurin osa siitä on näkymättömissä. Halutessaan todella ymmärtää oman organisaation kulttuuria tulee sukeltaa syvälle. Edgar Scheinin klassikoksi muodostuneessa jäävuorimallissa organisaatiokulttuuri jaetaan kolmeen osioon: ilmentymät, arvot ja perusolettamukset.

Näkyviä ulottuvuuksia eli ilmentymiä (artefakteja) ovat kaikki se, mitä organisaatiosta näkyy ulospäin. Kuten esimerkiksi rekrytointi-ilmoitus, henkilökunnan tapa vastata puhelimeen ja sähköpostiin, organisaation logo, toimipisteiden sisustus, työvaatetus ja käytetty organisaation ”kieli”. Eli kaikki se, mitä näemme, kuulemme ja muuten havaitsemme.

Pinnan alla on jäävuoren organisaation sisäinen osuus. **Näkymätöntä, mutta tiedostettua kulttuuria**, ovat organisaation **arvot**. Arvoilla ei tässä kohtaa tarkoiteta organisaation ”virallisia” arvoja vaan niitä todellisia arvoja, jotka organisaatiossa vallitsevat. Nämä kun eivät välttämättä ole yhtenevät. Arvot ja uskomukset eivät suoranaisesti ole havaittavissa, mutta niihin päästään kiinni tarkastelemalla miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Esimerkiksi miksi organisaatiossa tehdään tai ei tehdä ylitöitä? Mistä työntekijöitä palkitaan? Tähän osioon liittyvät myös organisaation visio, strategia, tavoitteet, normit, säännöt, vaatimukset jne. Osa näistä voi olla sanoitettuja ja osa sanoittamattomia.

Pinnan alla syvimmällä on **näkymätön ja tiedostamaton kulttuuri eli perusolettamukset**. Tänne kuuluvat vahvasti jaetut kulttuurin perustat kuten maailmankuva, olettamukset, ajattelutapa, ideologia ja konsensus. Nämä ovat pääosin tiedostamattomia ryhmän jäsenille. Usein niihin ei pystytä edes vaikuttamaan organisaation sisältä käsin, sillä ihmiset ovat muuttuneet niille sokeiksi. Ulkopuolinen henkilö, kuten uusi työntekijä, voi kuitenkin havaita tämän ulottuvuuden melko helpostikin. Uusia työntekijöitä kannattaakin siis hyödyntää ja kysyä heiltä esimerkiksi, että ymmärtävätkö he miksi asioita tehdään kuten tehdään.

Yhteenveto

Organisaatiokulttuuri on olemassa väistämättä. Sen pohjalta ajattelemme, toimimme ja helpotamme valintojamme. Valtaosa kulttuurista on syvällä pinnan alla.

Lähteet

Osiossa on käytetty lähteinä mm:

- Panu Luukka. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent, 2019.
- Risto Harisalo. Organisaatioteoriat (2. uudistettu ja täydennetty laitos). Tietosanoma, 2021.
- Edgar H. Schein. Organizational culture and leadership (7. painos). Wiley, 2017.

Tekstin tuottoon on osallistunut terveystieteiden opiskelija Roosa Pasuri Oulun yliopistolta.