



Ikkunoita  
toimintakulttuurien  
kehittämiseen

W E R K A

# Ikkunoita toimintakulttuuriin

## – saatteeksi lukijalle ja toimintakulttuurin kehittäjälle

Tämä pieni kirjanen on tarkoitettu matkaoppaaksi kaikille, joilla on uteliaisuutta ja kiinnostusta lähteä tutkimaan ja kehittämään oman työyhteisönsä toimintakulttuuria.

Kun me Werka kehitys Oy:ssä toteutimme koronasyksynä 2020 työpajojen sarjan toimintakulttuurin kehittämisestä ja muotoilemisesta, törmäsimme monenlaisiin erilaisiin näkökulmiin. Aloimme kutsua niitä ikkunoiksi. Jokaisen ikkunan taustalla on oma kulttuuria jäsentävä teoreettinen viitekehysensä. Teoreettinen viitekehys toimii työkaluna, joka tarjoaa omanlaisensa näkökulman, ikkunan, toimintakulttuuriin ja sen mukaiset konsultatiiviset lähestymistavat.

Toimintakulttuurin työpajoissa meitä werkalaisia auttoivat Jarmo Manner, Risto Puutio ja asiakkaidemme tilanteet ja tarinat, joita yhdessä työstimme. Yritimme samalla ymmärtää omaa toimintakulttuuriamme ja sitä, mikä meitä ohjaa tehdessämme työnohjaus- ja konsultaatiotyötä yhdessä asiakkaidemme kanssa.

Tämä kirjanen sai alkunsa meidän werkalaisten yhteisistä keskusteluis- tamme, joista Atso Juote koosti tekstin. Tekstiä rikastuttivat niin kasvokkaiset kuin etänä käydyt keskustelutkin, joita koottiin sähköiselle alustalle muistiin. Saimme Business Finlandilta pienen rahoituksen tutkimusretkeemme, mistä olemme kiitollisia.

Esittelemme tässä kirjassessa on kuusi ikkunaa, joiden kautta voi tutustua toimintakulttuurin erilaisiin jäsenyyksiin ja ajatella toimintakulttuuria niiden kautta katsottuna.



# 1 Toimintakulttuurien kerroksellisuus

s. 10

---

# 2 Toimintakulttuuri puolustusmekanismina

s. 16

---

# 3 Kurkistus systeemiteoriaan kulttuurin kuvaajana

s. 20

---



## **4** Voimaannuttava toimintakulttuurin muutos

s. 28

---

## **5** Näkymiä kompleksisuuteen - toimintakulttuuri monimutkaistuvassa maailmassa

s. 37

---



**T**oimintakulttuurilla, organisaatiokulttuurilla tai yhteisökulttuurilla tarkoitetaan yhteisön käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen, käytetyn kielen, symbolien ja erilaisten artefaktien muodostamaa kokonaisuutta. Organisaatiokulttuurilla viitataan sellaisiin järjestäytymisen muotoihin, joilla on olemassa rakenteellisia kuvauksia – organisaatiokaavio itsestään. Yhteisökulttuuri kattaa edellisen lisäksi myös sellaiset epämuodollisemmat organisoitumisen tavat, joita ilmenee esim. verkostoissa. Näistä näkökulmista toimintakulttuuri näyttää kerroksellisena ja jatkuvasti muotoutuvana, eräänlaisena jäävuorimalina. Pintatason kulttuuriset ilmiöt on helpompi tunnistaa, normien ja itsestään selvien käyttäytymissääntöjen kautta. Niiden taustalla olevien yhteisöllisten arvojen vaikutus näyttää taas sitä hahmottomammalta, mitä syvemälle kulttuuriseen rakennelmaan edetään. Toimintakulttuuri on siis sekä näkyvää ja sanoitettavissa olevaa tapahtumista että näkymätöntä, piiloutuvaa tapahtumista.

Organisoitumista prosesseina tarkastelevissa näkökulmissa moninaisen organisoitumisen seurauksena syntyy toimintakäytäntöjä ja käyttäytymistä ohjaavia rakenteita. Perinteisesti organisaatiot ja siten myös organisaatiokulttuuri on nähty staattisena, pysäytyskuvan omaisena. Prosessiajattelunäkökulma taas liittyy jatkuvaan organisoitumiseen, liikkeeseen ja dynamiikkaan; kulttuuriset piirteet ovat liikkeessä ja muotoutuvia. Työorganisaatioissa prosessit synnyttävät ajan myötä toimintakulttuuria, sisäistettyä tapaa kokea asioita, reagoida tilanteisiin ja suunnata huomiota. Kulttuurinen konteksti puolestaan ”jalkautuu” organisaatioiden arkeen toiminnan paradigmoina ja rakenteina. Rakenteet ovat toimintaa ohjaavia konsepteja ja päätöksentekokäytäntöjä, toiminnan priorisointia sääteleviä periaatteita, tekemisen prosesseja määritteleviä toimintamalleja, ohjeistuksia, tekniikoita ja välineitä. Rakenteet siis organisoivat ihmisiä ja heidän toimintaansa.

Psykodynaaminen lähestymistapa johtaa toimintakulttuurin tarkasteluun puolustusmekanismina tai sisäistettynä toimintatapana samalla lailla kuin joukkueurheilussa voidaan puhua pelitavasta. Kulttuuri, joka tulee esiin vakiintuneina tapoina, syntyy vastauksena epävarmuuden

synnyttämään ahdistukseen. Kulttuuri tuottaa ennakoitavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Se on vastavoima yllätyksille.

Systeemisen ajattelun juuret ovat organisatorisissa rakenneteorioissa. Niklas Luhmann jalosti ajattelua 1980-luvulla ja kiinnitti huomiota erityisesti kahteen elementtiin:

1. **rajojen merkitykseen yhteisön ja ulkopuolisen maailman suhteiden määrittelijänä**
2. **yhteisöjen perusominaisuuteen uusintaa, toistaa ja uudistaa toimintaansa itse itsestä kerrotun tarinan kautta.**

Voimaantumisteoriat tarkastelevat ihmisten kyvykkyyden kasvua ja osallisuutta. Varsinkin suurissa yhteisöissä ihmisten kyvykkyys pääsee sattumanvaraisesti koko yhteisön käyttöön. Viralliset ja epäviralliset hierarkiat, itseä ja yhteisöä koskevat uskomukset jne. saattavat monet yhteisön jäsenet osattomuuden tilaan. Kulttuurin muuttamisessa olisi näin kysymys yhteisön jäsenten emansipaatiosta ja kyvykkyyden vahvistamisesta.

Kompleksisuusteorioiden yksi keskeinen anti liittyy yhteisöllisen toiminnan ymmärtämiseen muotoutuvien vuorovaikutuksen kaavojen kautta. Kaavojen tunnistaminen ja niiden jatkuva muotoutuminen tarjoaa mahdollisuuden yhteisöllisen vuorovaikutuksen muuttamiseen. Kaavojen keskeinen osa ovat palauteluupit. Niiden tutkiminen auttaa yhteisöjä sovittautumaan laadullisesti paremmin kulloiseenkin tilanteeseen. Epätarkoituksenmukaisia ja vuorovaikutuksen umpiperiini johtavia toimintamalleja on mahdollista purkaa.

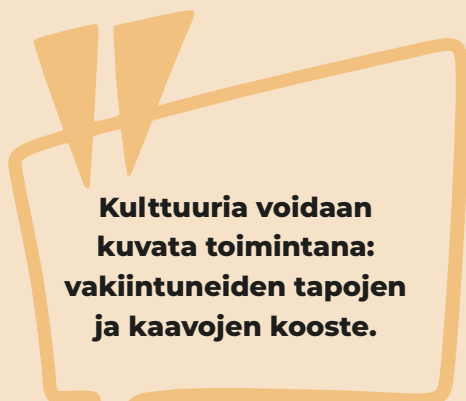
Kompleksiset johtamisteoriat ymmärtävät yhteisöjen toimintaa hajojamisen ja kehkeytymisen sykleinä. Järjestyksen ja kaaoksen välimaastossa liikkumisen tarkastelu tarjoaa avauksia muutoksen edellytysten ymmärtämiseen, yhteisöllisen oppimisen tarkasteluun ja ennen kaikkea kompleksisessa maailmassa toimimisen rakenteellisten edellytysten tarkasteluun.

Verkan työpajoissa jäsensimme toimintakulttuuria prosessinomaisena ja jatkuvasti muuttavana:



**Kulttuuri on mysteeri.  
Kulttuurista ei saa otetta  
eikä se ole tyhjentävästi  
kuvattavissa.**

**Kulttuuri on  
arvostuksia ja niiden  
näkymistä vuoro-  
vaikutuksessa.**



**Kulttuuria voidaan  
kuvata toimintana:  
vakiintuneiden tapojen  
ja kaavojen kooste.**


**Kulttuuri syntyy, jotta  
menneisyys näyttäytyisi  
johdonmukaisena,  
nykyisyys jäsentyisi  
ja tulevaisuudesta  
tulisi ennustettava.**



**Mikä pakottaisi muuttamaan  
käyttäytymistä?  
Onko hyödyllisempää  
puhua toimintatavoista  
kuin kulttuurista?**










**Kulttuuri on kiinni alkuarvoissa.**

**Kulttuurin perusteella tiedämme mm. miten konflikteja ratkaistaan.**





**Kulttuuri on olio, joka panee meidät toimimaan.**

**Kulttuuri voidaan kuvata rakenteellisenä: näkyvissä olevat asiat, pinnan alla olevat asiat ja syvällä taustalla olevat asiat.**



**Kulttuuri on tapa suojautua epämääräisen ja yllättävän aiheuttamaa ahdistusta vastaan.**

**Kulttuuri on lässytystä, joka mahdollistaa vanhan käyttäytymisen.**



**Kulttuuri tuottaa "kollektiivista mieltä" ja siten organisoi organisoitumista.**





## Toimintakulttuurien kerroksellisuus

Toimintakulttuuria esittelevät mallit ovat usein kuvailevia. Ne eivät selitä kulttuurin syntyä, eivät oikein jäsennä toimintakulttuuria tällä hetkellä – eivätkä ne ennusta tulevaa. Yksi yleisimmistä tavoista kuvata toimintakulttuuria on jäsentää toimintakulttuuri kerrokselliseksi ja tasoittaiseksi, näkyväksi ja näkymättömäksi.

## 1. Näkyvät rakenteet, toimintatavat ja työn tulokset (artefaktit)

Näkyvä osa toimintakulttuuria avautuu esimerkiksi vastauksina kysymyksiin:

- Millainen kuva teillä on organisaatiostanne (organisaatiokaavio)?
- Mitä se kertoo teistä ja työstänne, entä yhteistyöstänne?
- Miten teette päätöksiä?
- Mikä on tyypillistä teille?
- Millaisia kokousrakenteita ja muita yhteisen keskustelun foorumeita teillä on?
- Mitä minun pitäisi ymmärtää teistä ja tavastanne toimia, millaisia tuotoksia/tuloksia työstänne syntyy?

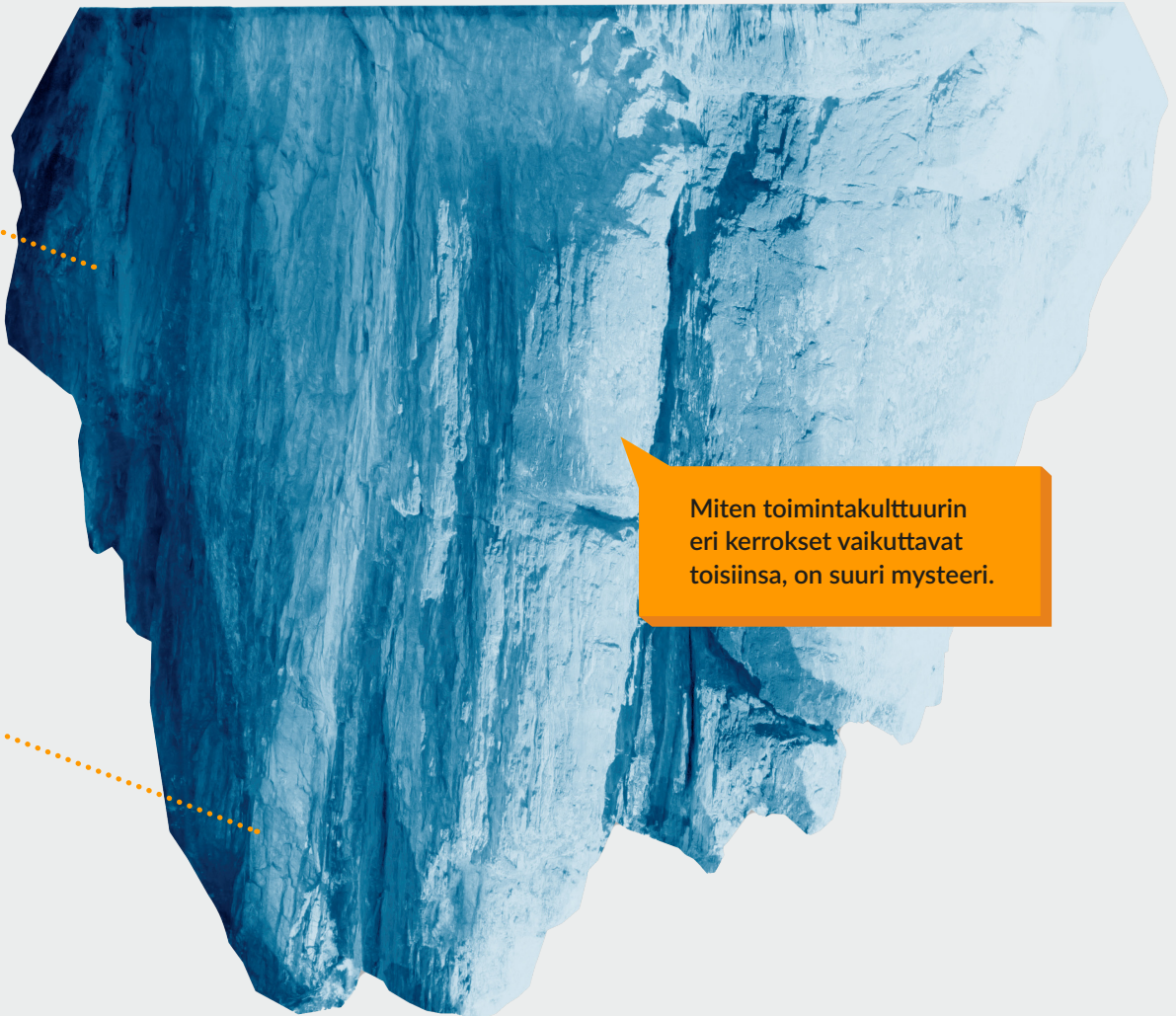
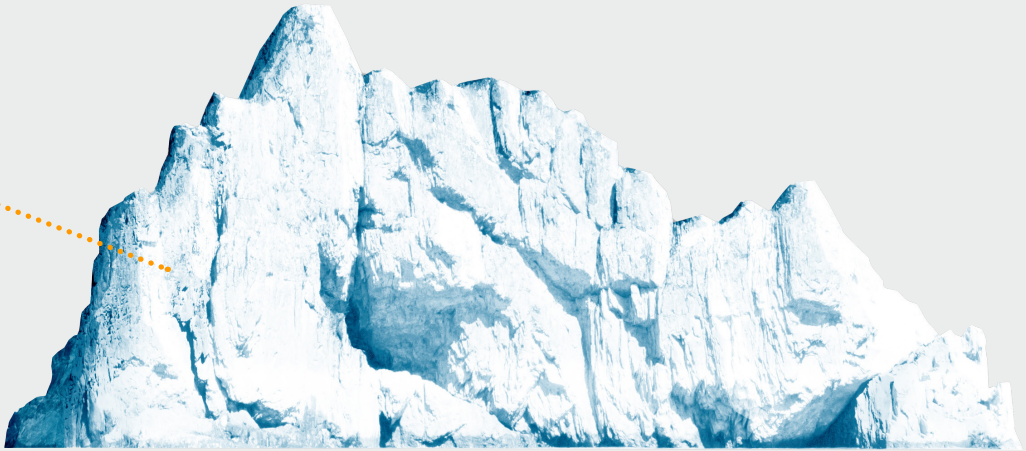
## 2. Arvot, normit ja tiedostamattomat rakenteet

Jokapäiväisen toiminnan taustalle kätkeytyy arvostettuja asioita, ammatillisia hyveitä sekä vakiintuneita kirjoittamattomia sääntöjä. Tyypillisesti yhteisöissä on virallisen rakenteen varjoissa sekä valta- että toimintarakenteita ja esimerkiksi senioriteettiin perustuvia hierarkioita:

- Kenen sana painaa eniten?
- Kenellä on pääsy salattuihin resursseihin?
- Kenen puoleen kannattaa kääntyä missäkin asiassa?
- Kuka toimii yhteisön puhetorvena?

## 3. Perusoletukset, oletetut arvot

Yhteisöillä on syntyhetkistään periytyviä uskomuksia ja käsityksiä itsestään ja olemassaolon tarkoituksesta. Näihin usein unohtuneisiin neuvotteluihin ja tapahtumiin sitoutuneet käsitykset ovat tulleet osaksi yhteisön identiteettiä ja sitä kautta sille tyypillistä toimintaa. Perusoletuksista on usein kirkkain käsitys perustajilla. Samalla on tärkeää ymmärtää, että peruskäsitykset ovat ajan kanssa muuntuneet ja sovittautuneet ympäristöönsä. Lisäksi yhteisöjen historiassa voi olla lukuisia murroskohtia, joissa perusoletukset on määritelty uudestaan.



Miten toimintakulttuurin eri kerrokset vaikuttavat toisiinsa, on suuri mysteeri.



## Kysymyksiä ja pohdintaa...

---

### Jäävuorimalli peilinä

Liikkeelle voi lähteä kysymyksistä ja esimerkiksi jäävuorimallia voi käyttää peilinä toimintakulttuurin näkyväksi tekemiseen.

Voidaan esimerkiksi kysyä:

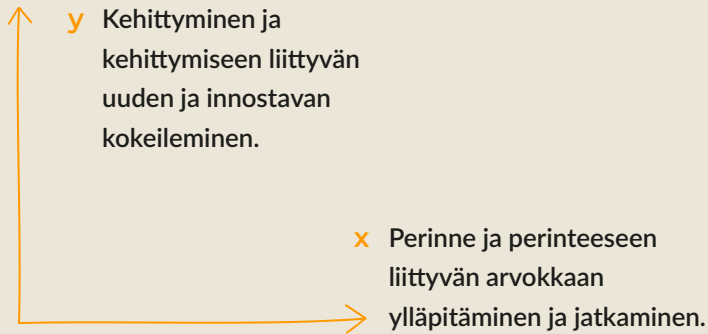
- Millaiset periaatteet/arvot ohjaavat toimintaa?
- Millaisia rakenteita nähdään ja tunnistetaan?
- Millaisia näkyviä tuloksia ja tuotoksia saadaan aikaan?
- Millaisia toimintatapoja työyhteisössä on eri asioiden suhteen?
- Millaiset uskomukset liittyvät toiminnan tarkoitukseen ja yhteisölliseen identiteettiin?
- Millaisia toistuvia kaavoja tunnistetaan?
- Entä onko joitain ajattelun malleja, uskomuksia, joihin se, mitä tapahtuu ja tulee näkyviin, kytkeytyy?

### Suhteissa elää hiljainen tieto toimintakulttuurista

- Mitä taas sidosryhmänne kertovat teistä? Entä miten asiakkaanne näkevät teidän työnne ja työyhteisönne?
- Miltä tämä yksikkö/tiimi näyttää osana koko organisaatiota, millaisia erilaisia kuvia eri ihmiset piirtäisivät? Mitä puolia kuvat nostavat esiin?
- Miten suhteet rakentuvat: milloin ohjaututaan hierarkiasta käsin, milloin työkaveruudesta, milloin asiantuntijuudesta/yhteispinnoista käsin yms.?

## Muutos ja murroskohdat paljastavat

Muutos- ja murroskohdat paljastavat usein kulttuurisia kerroksia, joiden avulla voidaan tutkia perinteen ja muutoksen suhdetta.



- Mitkä ovat toimintakulttuurin perustaa, joka on pitänyt pintansa aikojen saatossa ja joka on luovuttamatonta? Millaiset uudet asiat innostavat ja kutsuvat uudistumaan? Kumpi puoli on vahvempi? Mistä voisi jo luopua? Mihin luopumisiin liittyy luopumisen tuskaa?
- Miten yhteisö liikkuu ja elää näillä ulottuvuuksilla? Miten organisaatioiltaan eri kohdissa olevat ihmiset näkevät toimintakulttuurin näiltä osin?
- Miten yksilölliset tarpeet ja yhteisön toimintakulttuuri kohtaavat?

## Voi myös kuunnella ja kuulostella, mistä työyhteisössä puhutaan – ja mistä vaietaan

Ihmiset puhuvat siitä, mikä on heille tärkeää. Usein jää pysähtymättä puheen tutkimiseen. Merkitykset kätkeytyvät puheeseen. Puhetta tutkimalla ja havainnoimalla voi saada esiin toimintakulttuurin kerroksellisuutta.

- Mistä puhutaan paljon (tärkeää)?
- Mistä puhutaan vähän (tärkeää)?
- Mistä ei puhuta ollenkaan, mutta olisi tärkeää puhua?
- Kun näin puhutaan, mitä se kertoo meistä?

# 2

## Toimintakulttuuri puolustusmekanismina

Lionell Stapleyn (2005) mukaan toimintakulttuuri on syntynyt vastauksena ennakoimattomuuden tuomaan ahdistukseen. On tarkoituksenmukaista etsiä, kokeilla ja luoda ahdistusta sääteleviä toimintatapoja ja sellaisen löytyessä pyrkiä toistamaan niitä. Yhteisö tavoittelee johdonmukaisuutta suhteessa aikaisempaan.

Toimintakulttuuri on siis yhteisöllinen puolustusmekanismi, jonka tehtävä on vähentää jäsentymättömyyden, arvaamattomuuden ja ennakoimattomuuden synnyttämää ahdistusta. Toimintakulttuuri selittää vakiintuneiden tapojen syntymistä, nykytilaa sekä tulevaa. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden toimintakulttuurin muuttamiselle kysymällä, mikä olisi nyt tarkoituksenmukainen tapa toimia.

Toimintakulttuurilla on taipumus institutionalisoitua yhteisöä ohjaaviksi säännöiksi. Esimerkiksi pitkän historian omaava organisaatio on ajan saatossa muodostanut paljon erilaisia sääntöjä, joiden kautta pyritään ohjaamaan ja kontrolloimaan organisaation kannalta tarkoituksenmukaista toimintaa. Osa säännöistä saattaa olla organisaation toimintaa





jäykistäviäkin. Uusien työntekijöiden perehdytys nojaa näihin organisaation vakiintuneisiin toimintatapoihin ja sääntöihin.

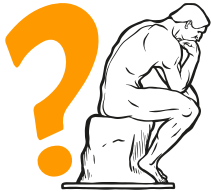
Yhteisö pyrkii jatkuvuuteen: jo tapahtunut ja jo tehdyt ratkaisut luovat perustan tämän päivän tekemisille ja ratkaisuille. Monesti jo tapahtuneen kudelmat ovat niin monimutkaisia, että muuttumisesta tulee vaikeaa.

Yhteisö kaipaa ennustettavuutta. Historian perusteella voimme tästä hetkestä käsin päätellä, miten tulemme toimimaan. Kaipaamme ihmisinä riittävää harmoniaa sekä ristiriidattomuutena ilmenevää eheyttä. Toimintakulttuuria tarvitaan siihen, että ihmiset tietävät, miten ongelmia yhteisössä ratkotaan, ja mitä ongelmia voi turvallisesti ottaa käsittelemään. Turvallisuuden näkökulmasta pinnallinen tai vajaa kulttuuri näyttäytyy toimimattomana ja turvattomana. Monet epäkohdat jäävät ratkomatta, koska häiriöitä ei voi ottaa turvallisesti esille.

Näin kuvattu toimintakulttuuri selittää jossain määrin muutokseen liittyvää vastustusta ja pelkoa. Kaavojen rikkoutuminen on uhka vakiintuneiden toimintamallien luomalle varmuudelle. Yhteisöt voivat kehittyä norminvartijoiksi, joissa uudistajille ja uusille yhteisöjen jäsenille kerrotaan toiminnan rajat, talon tavat. Näitä rajoja voidaan vartioida palkkioin ja rangaistuksin – hienovaraisesti ja joskus aggressiivisestikin.

Jos toimintakulttuuri ei riittävästi sido työssä ja työyhteisössä syntyvää ahdistusta, tulee esiin erilaisia signaaleja ja merkkejä toimintakulttuurin kyvyttömyydestä luoda riittävää ennakoitavuutta ja turvallisuutta. Merkit voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

- pahan olon ja voimattomuuden puhetta
- kyvyttömyyttä tehdä tilanteelle mitään
- konflikteja
- syyllisten ja syntipukkien etsimistä
- vaatimuksia saada tarkkoja ohjeita ja sääntöjä
- vaatimuksia paremmasta johtajuudesta.



## Kysymyksiä ja pohdintaa...

---

Edellisessä luvussa toimintakulttuuria pohdittiin kerroksellisen jäävuorimallin ikkunasta. Kun vaihtaa ikkunasta toiseen, vaihtuvat kysymyksetkin. Tietoisuutta toimintakulttuurista voi lisätä pohtimalla seuraavia kysymyksiä yksin tai yhdessä toisten kanssa.

### Omat ja yhteisölliset puolustusmekanismit

- Miten osaamme keskustella ahdistavista tilanteista? Mihin työyhteisössämme ahdistus kytkeytyy?
- Miten tunnistamme kulttuurin kannalta keskeiset puolustusmekanismit? Entä miten keskustella niiden tarkoituksenmukaisuudesta?

Yhteisön jäsenten ahdistus kertonee puuttuvista puolustusmekanismeista. Voisiko ahdistavien tilanteiden kuvaaminen auttaa luomaan tarkoituksenmukaisia adaptiivisia, aloitteellisia tai operatiivisia tiloja? Millaisissa tilanteissa huomaan joko omaa tai toisten ahdistumista? Mikä vähentäisi omaa tai toisten ahdistumista?

### Metaforat kaavojen paljastajana

Metafora on vertauskuva. Toimintakulttuurin tutkiminen metaforien kautta avaa mahdollisuuden luovien ja intuitiivistenkin sanoitusten käyttämiseen. Erilaiset tilanteet ja tapahtumat organisaatiossa sisältävät usein tunteita ja myös osin tiedostamattomia puolia rationaalisen puolen lisäksi. Siksi voi olla hyödyllistä ja vapauttavaa pohtia toimintakulttuuria metaforien kautta.

- Jos tämä organisaatio olisi eläin/satu/elokuva, mikä tämä olisi? Millainen on tämän työyhteisön sankari- tai ihannetyöntekijä?
- Jos kuvaisitte yhteisöänne metaforalla, mikä vertaus kuvaisi teitä parhaiten? Millaisia rooleja metafora tuo näkyviin? Mikä on oma roolisi tässä vertauksessa? Mitkä puolet itsessäsi pääsevät tässä metaforassa esille? Entä mitkä puolet itsestäsi eivät saa tilaa? Jos metaforaa voisi vaihtaa, millaista toimijaa maailma tarvitsee nyt? Millainen toimija voisimme olla?
- Minkä yhteisössä pitäisi muuttua, jotta oma kyvykkyytesi pääsisi paremmin esiin? Entä omassa toiminnassasi?

### **Kaavamaiset toimet ja rituaalit**

- Millaisia kaavoja ja/tai rituaaleja tunnistetaan työyhteisössä? Mitkä kaavat/rituaalit toimivat, ja mitkä eivät toimi? Miten helppoa on muuttaa jotakin kaavamaista toimintatapaa yksin tai yhdessä? Millaisia ääneen lausuttuja ja lausumattomia tarpeita erilaiset kaavamaiset toimet ja rituaalit palvelevat? Tunnistammeko kaavoja ja rituaaleja, jotka näyttävät kadottaneen tarkoituksensa?
- Miten usein tarkastelemme erilaisten keskustelufoorumien tarkoituksia ja sitä, miten ne vastaavat tarkoituksiinsa? Toistammeko jotakin, joka ei enää vastaa tarkoitustaan?



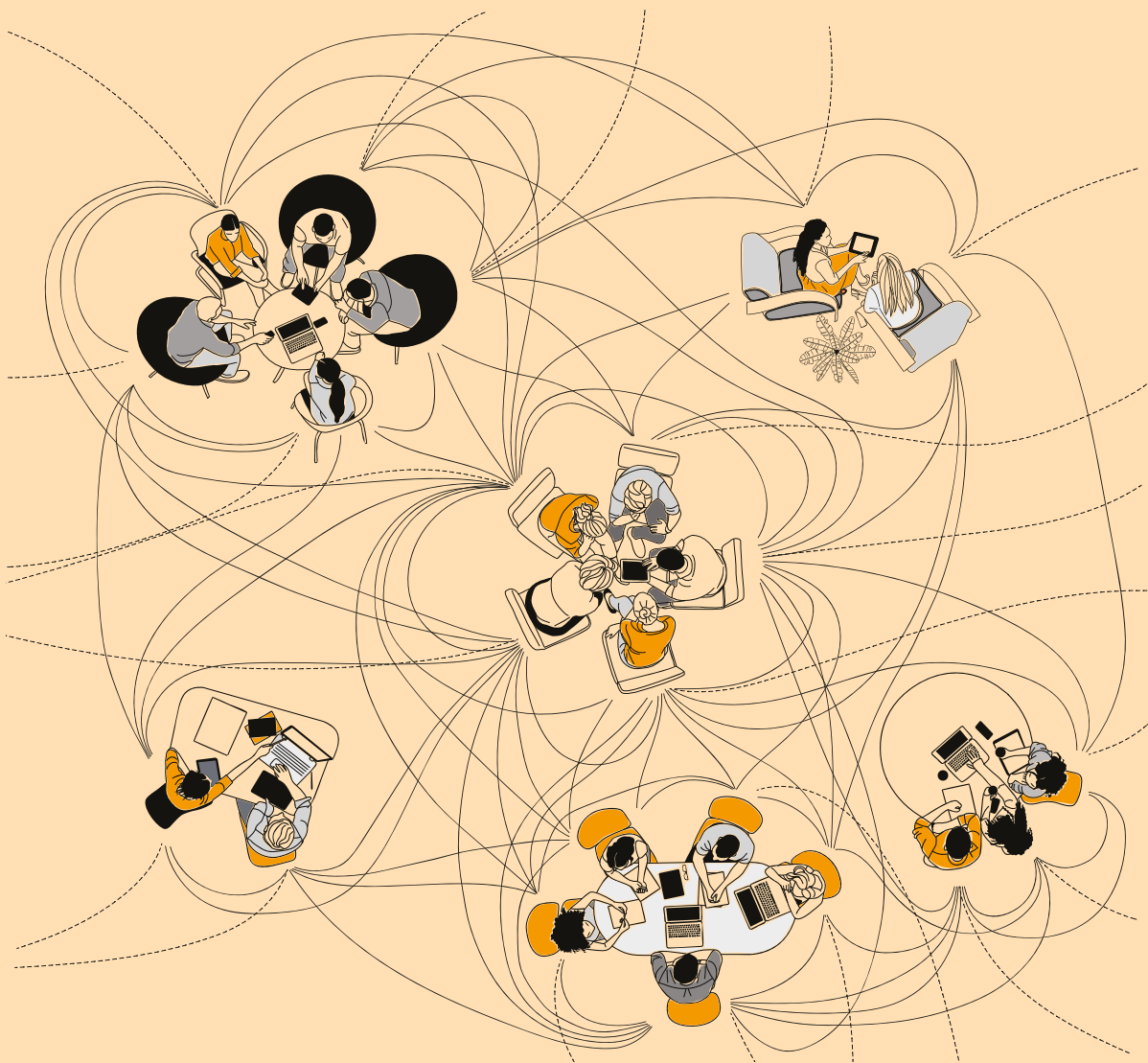
# Kurkistus systemiteoriaan kulttuurin kuvaajana

– Niklas Luhmannin näkökulmia kulttuuriin

Systemin perusyksikkö on suhde. Organisaatiossa ihmiset ovat ja toimivat monissa erilaisissa suhteissa niin yksilöinä kuin ryhminäkin. Organisaatiota voi tarkastella eri systemien välisinä vuorovaikutussuhteina ja toisaalta koko organisaatio on osa isompaa systemiä, toimintaympäristöä.

Organisaatio tai työyhteisö/tiimi on olemassa jotakin tehtävää tai tarkoitusta varten. Jokaisessa organisaatiossa on oma ydin ja toimintaa ohjaava logiikka, joka tulee näkyviin normeissa ja arvoissa sekä toiminnan eräänlaisena automaationa. Tästä toimintaa ohjaavasta logiikasta voidaan puhua myös kulttuurina. Systemi on aina enemmän kuin osiensa summa.

Systemiteoria tutkii ihmisten ja erilaisten osien ja kokonaisuuksien suhteita ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi voidaan tarkastella yksilön ja ryhmän suhdetta työyhteisön tehtävään ja tarkoitukseen – ja koko työyhteisön suhdetta isompaan kokonaisuuteen eli koko organisaatioon ja toimintaympäristöön. Systemistä tapahtumista voi hahmottaa suhteiden kautta: mitä organisaation eri osien välillä tapahtuu? Millaista tietoa vaihdetaan organisaation eri osien välillä, entä miten tieto virtaa toimintaympäristön ja organisaation kesken? Millaisia suhteita on niin määrällisesti kuin laadullisestikin?



*Suhteiden määrä on huomattavasti työyhteisön jäsenten lukumäärää suurempi. Jokaisella on suhde itseensä ja toisiin sekä samanaikaisesti kaikkiin muihin vuorovaikutussuhteisiin, jotka elävät yksilöiden ja eri osaryhmien välillä. Organisaation eri osat ovat suhteessa toisiinsa sekä myös toimintaympäristöön kytkeydytään monenlaisin suhtein. Systemi on siis enemmän kuin osiensa summa.*

Systemiteoria on pikemminkin kokoelma teorioita kuin yksi yksittäinen teoria. Seuraavassa keskitymme Niklas Luhmannin teoriaan systeemistä.

Niklas Luhmannilla oli merkittävä rooli sosiologian systeemisyyden kehittämisessä. Luhmann sai paljon vaikutteita avointen systeemien teoriasta ja sovelsi näitä ajatuksia töihinsä 1970-luvulla ja 1980-luvulla. Toimintakulttuurin ymmärtämisen ja kuvaamisen kannalta Luhmannilla on kaksi perustavaa laatua olevaa käsitettä: erot ja raja.

## **Erot ja raja**

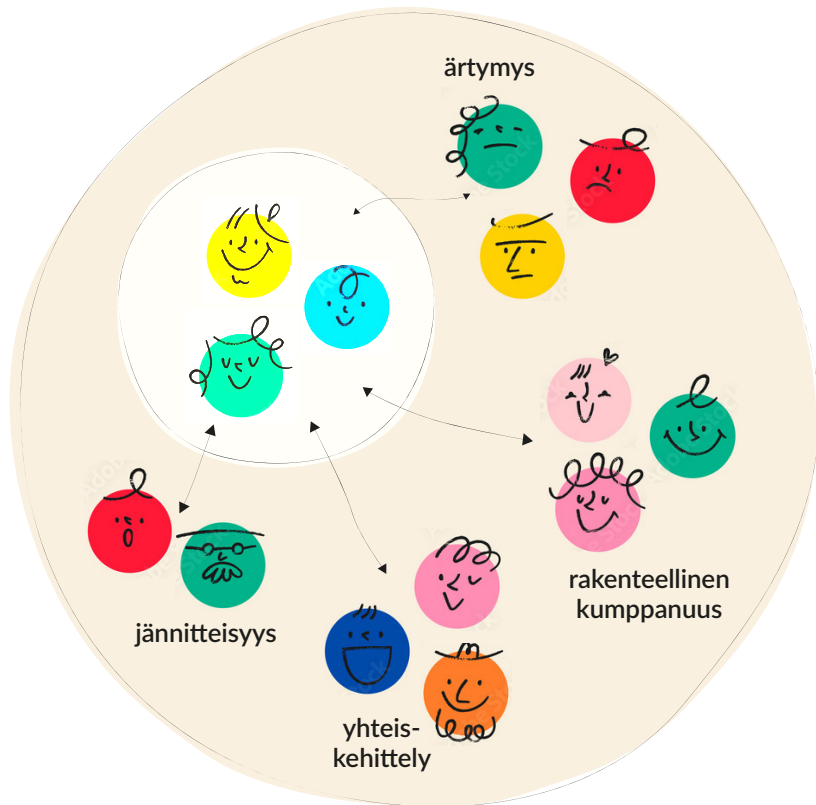
Luhmann tarkasteli vuorovaikutussysteemin osia erojen, ei päämäärien kautta. Eroihin tai rajoihin keskittymisestä seurasi johtopäätös, että jokainen systeemi on suhteessa ympäristöönsä ja tarkastelee itseään ympäristö–me-eron kautta. Lähtökohtana on minä ja toiset: missä tunnistaa samaa kuin itsessä ja missä eroja? Tämä ohjaa liittymistä, kytkeytymistä. Organisaatiossa eroihin fokuoiminen johtaa vääjäämättömällä tavalla sisäisten erojen korostuksen vähenemiseen ja yhdenmukaisuuden korostumiseen. Eroon fokuoiminen nostaa esiin kysymyksen rajasta, sen ominaisuuksista ja luonteesta. Luhmann tunnisti omissa töissään esim. isoja toiminnallisia (esim. koulujärjestelmä, oikeusjärjestelmä, talous yms.), alueellisia (esim. hyvinvointialueet) ja sääntöperustaisia (esim. oma lainsäädäntö ja itse itselle kehitetyt säännöt) erottautumisia, erontekoja.

Kun organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, se ottaa vastaan ympäristön viestejä, sovittautuu niihin ja vastaa eri tavoin ympäristölleen. Tällä tavalla organisaatio samanaikaisesti adaptoituu ympäristöön sekä muokkaa sitä. Rajojen ominaisuudet ratkaisevat, mitä ympäristön tarjoamia ärsykeitä otetaan vastaan työstettäväksi, ja mitä yhteisön työstöstä palautuu ympäristöön. Se, millaisia rajat ovat, määrittää systeemin suhdetta ympäristöönsä. Jäykät ja joustamattomat rajat tuottavat joustamatonta toimintaa. Huokoiset ja suodattavat rajat mahdollistavat joustavan ja ympäristönsä kanssa muototuvan tavan

toimia. Organisaatioissa voidaan esimerkiksi resurssien niukkuuden takia päätyä erilaisiin suodatusjärjestelmiin, jotka toimivat rajoina.

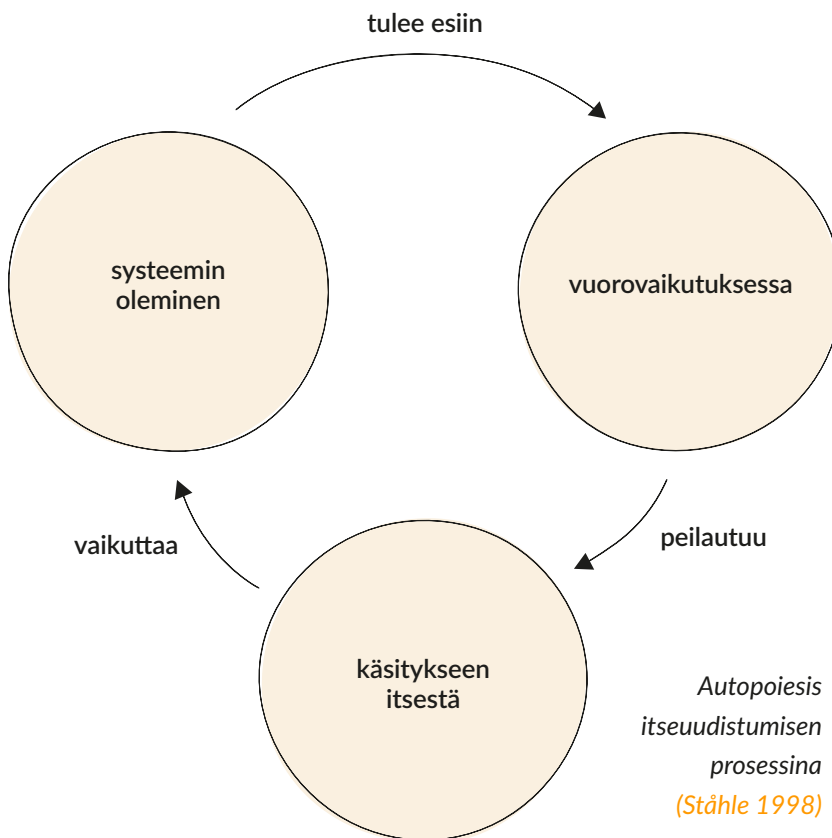
Esimerkiksi suoraan soittamista terveyspalveluihin voidaan säädellä soittojärjestelmien kautta ja takaisinsoittoaikojen viivyttämällä. Terveystieteidenhuollossa on myös tehty tarkkoja rajoja, jotka voivat tilanteittain kuitenkin muuttua aukkoisiksi. Aukot voidaan piilottaa. Vaikka Luhmann tarkasteli yhteiskunnan isoja systeemejä, hän tunnisti, että hänen havainnoillaan on käyttöä organisaation sisäisten osien tai ryhmien välisten suhteiden tarkastelussa. Esimerkiksi yksittäisen työpaikan sisällä eri ryhmien välinen vuorovaikutus ja suhteet kuvaavat toimintakulttuuria systeemisestä tapahtumisena.

Systeemin eri osien välillä syntyy laadullisesti erilaisia suhteita. Suhteet kantavat jännitteisyyksiä aina ärtymykseen asti. Toisaalta voidaan toimia joko muodollisesti rakenteellisina kumppaneina tai yhteiskehittäjinä. Keskeistä on suhteiden laatu ja luottamuksen määrä rajoilla ja yhteispinnoilla.



## Systemin uudistuminen – itseuudistuminen eli autopoiesis

Luhmann sovelsi kahden systeemiteoreetikon Maturanan ja Valeran ajatuksia systemin uudistumiseen. Uudistuminen oli Luhmannille itsensä uudistumista vuorovaikutuksessa toisten ja ympäristön kanssa. Keskeistä on tunnistaa systemin ydin, identiteetti, ja avautua vuorovaikutukselle toisten ja ympäristön kanssa. Systemin ydin eli identiteetti rakentuu jatkuvasta peilauksesta ympäristön kanssa. Samaan aikaan, kun systemi on jotakin ja sillä on tunnistettava ydin, systemi on jatkuvassa prosessissa tulossa joksikin. Tätä prosessia Luhmann kutsui autopoiesikseksi.





Autoopioesis on tietyllä tavalla itse itsestä kerrottu kertomus. Se tarkoittaa omilla teoilla/sanoilla tapahtuvaa rakenteiden, sääntöjen ja toimintamallien uusintamista. Uudistuminen on merkittävässä määrin toistuvaa, sääntöjen, tekemisen ja rakenteiden toistamista, mutta samalla se on riippuvaista sisäisistä ja ulkoisista palautteista. Systemin uudistuminen riippuu siitä, millaisia palautteita on mahdollista ottaa vastaan ja reagoida niihin muuttamalla toimintatapoja. Systemi voi siis myös olla mukautumatta. Systemi säätelee rajojaan autonomisesti joko avautuen tai sulkeutuen. Organisaatio muuttuu kahdella tavalla: se sekä reagoi ympäristön ärsykkeisiin että luo itseään uudeksi omista sisäisistä syistä. Jokaisen itseänsä uudistavan systemin taustalla on joitakin perustavaa laatua olevia ajatuksia päämääristä ja oikeaksi koetuista toimintatavoista. Näistä voidaan puhua systemin alkuarvoina. Esimerkiksi Werka kehitys Oy:ssä on alusta lähtien ollut eetoksena tehdä yhteiskunnallisesti merkityksellistä työtä, ja tämä eetos ohjaa valintoja ja uudistumista.

Yhteisöt uudistavat itseään muuntelemalla tarinaa, jota he kertovat päämääristään, toimintatavoistaan ja tekemisistään. Itsestä kerrotun tarinan muunnelmat luovat mahdollisuuksia kulttuurin muuttumiseen. Luovan uudelleen määrittelyn näkökulmasta on tärkeää kiinnittää huomiota rajojen luonteeseen: missä määrin ja millaista informaatiota rajojen läpi pääsee? Millaiset ympäristöstä tulevat ärsykkeet voivat olla synnyttämässä sisäisen itse itsensä määrittelyn muunnelmia ja vaihtoehtoja? Millaisia tarinoita yhteisö kuulee systemin ulkopuolelta esimerkiksi asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta? Millaisia merkityksiä sekä sisäinen että ulkoinen palaute saa? Miten näitä merkityksiä yhdessä käsitellään ja millaisia kytköksiä syntyy merkityskeskusteluissa systemin eri osien välillä?



## Kysymyksiä ja pohdintaa...

---

1. Miten rajojen synnyttämään toiseuteen voi vaikuttaa?
2. Luhmann tyypittelee rajojen yli tapahtuvan yhteistyön kolmeen kategoriaan:  
**A.** jännitteiseen tai ärtymystä herättävään, **B.** rinnakkaiseen toimintaan **C.** yhteiskehittelyyn. Miten voidaan auttaa yhteisöjä yhteiskehittelyn tielle?
3. Systemin uudistumistyössä kuvataan yhteisen tehtävän ja suunnan merkitystä yhteisön toiminnan ohjaajana. Voiko yhdessä määritelty visio tms. laimentaa yhteisön sisäisiä rajoja ja mahdollistaa yhteistyön?
4. Luhmann itse oli hyvin kyyninen rajojen yli tapahtuvan kommunikaation suhteen. Voisiko tietoisuus erojen syntymisen mekanismeista auttaa rajoja liennyttävien vuoropuheluiden käymistä?



5. Luhmannin mukaan itse itsestä kerrottu tarina sekä määrittelee meitä, että sen kautta uudistamme tapaamme olla olemassa. Auttaako itsestämme kerrotun tarinan näkyväksi tekeminen, sen uudelleen kertominen ja varioiminen yhteisöä, sen osia ja jäseniä muuttamaan tarinaa tietoisesti ja sen kautta luomaan uudenlaista tarinaa ja todellisuutta?
- Millaista tarinaa omassa yhteisössäsi kerrotaan "meistä"?
  - Missä määrin eri tiimien ja yksiköiden tarinat ovat samoja ja erilaisia?
  - Onko organisaation tarinassa yksi "me" vai monta eri "meitä"?
  - Mitä tapahtuu liittymisen ja erillisyyden vuoropuhelussa omassa työyhteisössäsi?
  - Mikä liimaa ihmisiä yhteen ja mikä erottaa?
6. Missä näet muuttumista omassa työyhteisössäsi, ja millaisia muuttumisen tai muuttumattomuuden tarinoita kerrotaan?





**Voimaannuttava  
toimintakulttuurin  
muutos**

Perinteinen organisaatiokaavio kuvaa eri organisaation osat ja niiden väliset valtasuhteet kaavamaisesti. Usein myös työyhteisöjen sisäiset rakenteet ja vakiintuneet tavat myötäilevät tätä kaavamaista hierarkiaa. Tällaiset rakenteet ja vakiintuneet tavat voidaan kokea alistavina sekä työntekijöiden osaamista ja kehittymisen mahdollisuuksia kaventavina.

Nykyisissä organisaatioissa on usein tietoisesti lähdetty lisäämään työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa ja tehdä omaa työtä koskevia päätöksiäkin. Keskeistä on vahvistaa työntekijöiden tietoisuutta organisaation tehtävästä, tarkoituksesta, arvoista ja päämääristä, ja sitä kautta mahdollistaa sitoutumista ja päämäärätietoista toimintaa.

Tällöin voidaan puhua myös voimaantumisesta. Usein käytetty esimerkki on tarina siivoojasta, jolta kysyttiin, mitä hän tekee työkseen. Vastauksena kuului, että hän rakentaa maailman suurinta ja hienointa kirkkoa. Sen sijaan, että työ olisi ollut hänelle vain osa hierarkista systeemiä, liittyi hän osaksi isompaa kuvaa ja tehtävää. Voimaantuminen on kykyä käyttää ja ottaa haltuun resursseja (sekä omia että organisaatiossa olevia) ja säädellä sekä omaa että yhteisön energiaa.

Organisaatioissa puhutaan usein itseohjautuvuuden lisäämisestä, jolla pyritään voimaannuttamaan ja lisäämään organisaation kykyä toimia nopeasti ja joustavasti toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin vastauksissa. Tarkoituksena on, että työntekijä kykenee lisäämään autonomiaansa ja tekemään päätöksiä ja ratkaisuja ilman, että on riippuvainen esihenkilöiden ja johdon vallasta. Tämä toki edellyttää vallasta neuvottelemista erilaisissa tilanteissa, joissa ns. virallinen valta on johdolla.

Itseohjautuvuuden rinnalle tarvitaan siis myös yhdessä ohjautumista, jossa voidaan tilanteen mukaan sopia ja säädellä eri roolien välisiä valta-asetelmia. Kysymys on myös oman auktoriteetin käytöstä ja rohkeudesta ottaa riskejä. Kulttuurin muutos voimaannuttavaksi edellyttää jatkuvaa ja toimivaa kommunikaatiota ihmisten ja erityisesti valtapositiivisissa toimivien ihmisten kanssa.

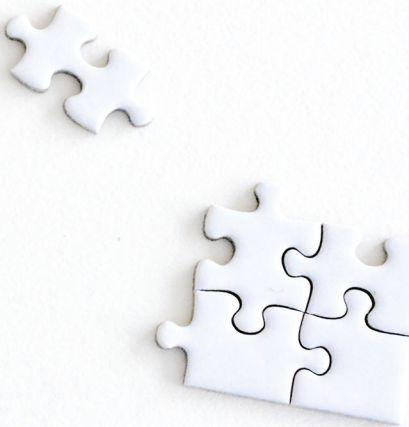
Konkreettisesti voimaantumisen astetta voi pohtia suhteessa esim. seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka usein työntekijät tekevät aloitteita työn kehittämiseksi?
- Kuinka usein johto tai muut auktoriteetit ovat mukana koko työyhteisöä koskevilla tasavertaisilla keskusteluilla?
- Missä määrin erilaisia työyhteisöstä tulevia palautteita käsitellään tämän hetken ja tulevaisuuden rakennusaineina?

Voimaannuttavan ja osallistavan kulttuurin vastakohtana voi pitää sellaisia käytänteitä, joissa johto miettii prosessien kehittämistä, ja jossa päätökset ovat johdon valintoja. Päätöksiä ei voi kritisoida ja myös palautteista valitaan ne, jotka tukevat johdon näkemystä. Voimaantumista voi luonnehtia yleisesti aktiiviseksi, osallistavaksi prosessiksi, jossa yksilöt, yhteisöt ja organisaatiot pystyvät paremmin kontrolloimaan itseään ja toimintaansa sekä saavat sosiaalista oikeutta ja kykyä vaikuttaa asioihin.

Voimaantumista tai valtautumista voi ymmärtää sekä henkilökohtaisena että yhteisöllisenä prosessina. Useimmat voimaantumista tutkineet pitävät voimaantumista yksilössä tapahtuvana, mutta samalla he toteavat, että yhteisö luo voimaantumiselle edellytyksiä monella tavalla.

Juha Siitosen (1999) mukaan voimaantumisprosessit ovat prosesseja, joiden puitteissa ihmiset luovat tai saavat mahdollisuuden kontrolloida omaa kohtaloaan ja vaikuttaa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin.



Ne muodostuvat sarjasta kokemuksia, joiden kautta yksilöt oppivat näkemään päämääriensä samankaltaisuuden ja mahdollisuutensa saavuttaa nämä päämäärät sekä pääsemään käsiksi resursseihin ja hallitsemaan niitä. Näin ihmiset, organisaatiot ja yhteisöt pääsevät ikään kuin elämänsä herroiksi. Juha Siitosen voimaantumisteoria kiteytyy viideksi periaatteeksi:

1. Voimaantuminen on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen prosessi, jossa voimaa ei voi antaa toiselle. Yksilön voimaantumista voi kuitenkin tukea, esim. palautteen avulla, ja mahdollistaa luomalla toiminnan mahdollisuuksia.
2. Voimaantuminen on itsestä lähtevä prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset, tunteet sekä niiden sisäiset suhteet. Esihenkilöillä ja työtovereilla on keskeinen rooli yksilön uskomusten muokkaajina ja vahvistajina.
3. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko voimaantuminen heikkoon sitoutumiseen. Voimattomat ihmiset ovat työyhteisölle sitoutumattomuutensa ja kyvyttömyytensä vuoksi ongelma.
4. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Tyytyväisyys työhön ja työhyvinvointi kasvaa ja stressi pienenee hallinnan tunteen kehittyessä. Voimaantuminen ehkäisee työuupumusta.
5. Voimaantuminen ei ole pysyvä tila.

Juha Siitosen teoria korostaa yksilön psyykkisiä sisäisiä tekijöitä voimaantumisessa sekä niiden suhdetta ympäristöön. Voimaantumista voidaan edistää ja se voidaan menettää esimerkiksi työympäristön muuttuessa hallitsemattomasti.

**Voimaantuminen  
tarkoittaa kokemusta siitä,  
että voi hallita omaa kohtaloaan  
ja päättää elämästään**

Juha Siitonen

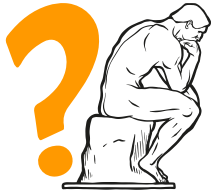
Käsitys tavoitteista

Tunteet

Käsitys omista  
kyvyistä

Käsitys  
toimintaympäristöstä





## Kysymyksiä ja pohdintaa...

---

1. Millaisia edellytyksiä työyhteisön jäsenten voimaantumiseen on olemassa (esim. johtamisjärjestelmät, käsitykset roolirajoista jne.)? Mitkä lisäävät voimaantumista, ja missä voimaantuminen vähenee?
2. Miten tavoitteisiin tai perustehtävään liittyvää ymmärrystä ja innostusta voidaan vahvistaa?
3. Miten toimintaympäristöön liittyviä käsityksiä ja uskomuksia voidaan realisoida yhteiseksi ymmärrykseksi?
4. Kun kyvykkyys on ainakin osittain suhteessa olevaa, miten työyhteisön jäsenten ymmärrystä omista kyvyistä ja vahvuuksista voidaan tehdä näkyväksi ihmisille itselleen, mutta myös muille työyhteisön jäsenille?
5. Millaisista tunteista työyhteisössä voidaan puhua. Miten tunne-  
puhe voisi palvella yhteisön kyvykkyyden rakentumista?
6. Miten palautetta annetaan ja saadaan? Miten palautetta käsitellään yhdessä ja yksilöllisesti? Millaiset palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot itselläsi on – entä millä tasolla työyhteisösi on palautteen antamisen taidoissa? Miten voit/voitte kehittyä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa?

# Organisaatioraati

**K**un kulttuurin muutoksen tavoitteena on työyhteisön ja sen jäsen-  
ten voimaantuminen, tarvitaan kaikkien osallistumista keskuste-  
luun. Tällöin valitaan työtapoja – ja menetelmiä, jotka tarjoavat mahdol-  
lisuuksia ja jopa velvoittavat yhteiseen keskusteluun osallistumiseen.  
Osallistavista ja yhteistoiminnallisista työtavoista on käytetty yleisni-  
meä demokraattinen dialogi.

**Deliberatiivinen demokratia** eli keskusteleva demokratia on demo-  
kraattisen dialogin jalostunut muoto. Se on demokratian muoto, jossa  
julkinen keskustelu muodostaa keskeisen osan yhteisön toimintaa mää-  
rittävien asioiden, esim. lainsäädäntö, kaavoitus, strategia, valmistelua.

Keskustelussa edellytetään yhdenvertaista mielipiteiden huomioon ot-  
tamista kaikilta asianomaisilta ryhmiltä. Usein keskustelevan demokra-  
tian toteuttaminen työyhteisössä edellyttää fasilitointia ja koulutettua  
fasilitoijaa, joka huolehtii siitä, että keskustelussa noudatetaan keskus-  
televan demokratian periaatteita.

**Keskusteleavassa demokratiassa** on piirteitä sekä konsensus- että  
enemmistöajattelusta. Perinteisestä demokratiasta se poikkeaa siinä,  
että osallistumisessa korostetaan päätösten arviointikriteerien mää-  
rittelyyn tähtäävää keskustelua äänestämisen sijaan. Toimintatapa si-  
sältää elementtejä sekä edustuksellisesta että suorasta demokratiasta.  
Deliberatiivisia periaatteita on siis mahdollista noudattaa sekä edustuk-  
sellisilla että suoraan toimijoista kootuilla foorumeilla.

**Organisaatioraati** on yksi keskustelevan demokratian toteutustapa.  
Organisaatioraateja käytetään helpottamaan muutosta tuomalla työn-



tekijöiden osaaminen mukaan käytännön toteutukseen. Isoilla työpaikoilla organisaatioraadit voidaan toteuttaa edustuksellisina. Usein edustuksellisuus on ainoa tapa saada kattavasti eri tahojen äänet mukaan elävään vuoropuheluun.

Organisaatioraateja voidaan käyttää epäkohtien tunnistamiseen, erilaisen valmisteltavien päätösten laaduntamiseen ja tavoitteiden asetteluun. Organisaatioraati nimeää nykytilanteen epäkohdat ja tuo osallistujien kautta esille toiminnan pullonkaulat, jolloin yhteisten keskustelujen äärellä ongelmiin saadaan luotua ratkaisuehdotuksia toimijalähtöisesti. Organisaatioraadissa alhaalta ohjautuva päätöksenteko saavuttaa hyväksyttävyytensä osallistujien kautta. Organisaation johdon tuki raadin toimenpidesuunnitelmalle puolestaan mahdollistaa toiminnan vaikuttavuuden.

**Aikaansaadut toimenpide-ehdotukset** edustavat yhteisesti hyväksytyjä päätöksiä, joiden mahdolliset seuraukset ovat keskusteluiden aikana jo käsitelty ja hyväksytyt. Osallistamalla kaikki toimintaan liittyvät tahot yhteiseen kehittämistyöhön haastaviakin ongelmia voidaan ratkaista yhdessä.

Tärkeää on, että tasa-arvoisen keskustelun periaatteet seuraavat myös päätöksentekoon. Jos työyhteisössä keskustelutetaan työntekijöitä ja sitten päätökset ja päätöksenteko eivät kytkeydy riittävästi esimerkiksi organisaatioraadissa käytyyn keskusteluun, tulee suuria turhaumia, jotka vaikuttavat pitkään työyhteisön energiaa ja voimaantumista vähentäen. Näennäinen keskusteleva demokratia kääntyy tällöin itseään vastaan. On siis tarkkaan etukäteen pohdittava, miten toimitaan ja mihin tarkoitukseen esimerkiksi organisaatioraati soveltuu.

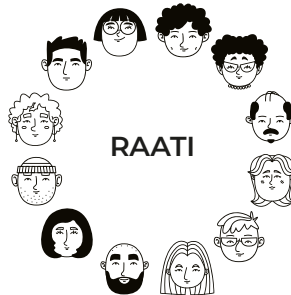


## ESIMERKKI

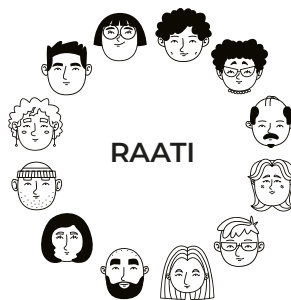
### Organisaatioraadin hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

#### ORGANISAATIORAADIN TYÖSKENTELEY

- toimintakulttuurin epäkohtien ja vahvuuksien tunnistamisessa ▪
  - epäkohdat näkyviin seinälle ▪
- äänestys asioiden ryhmittämiseksi ja priorisoimiseksi ▪
  - myönteisen tavoitetilan määrittely ▪



#### MUUTTUVA KULTTUURI KYSELY



#### ORGANISAATIORAADIN TYÖSKENTELEY

- kyselyissä kuvatun muutoksen laadullinen kuvailu ryhmissä ▪
  - uusien tavoitteiden asettaminen ▪



# 5

## **Näkymiä kompleksisuuteen - toimintakulttuuri monimutkaistuvassa maailmassa**

Perinteisesti toimintakulttuuri on tuottanut ennustettavuutta, selkeyttä ja jatkuvuutta. Monimutkaistuvassa maailmassa organisaatiolta edellytetään joustavuutta, muuntelua ja nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Keskeistä on, että kyetään nopeasti saamaan yhteisön resurssit organisoitumaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Toiminta on tilannesidonnaista ja sisältää paljon moninaisia suhteita, jotka ovat keskinäisesti riippuvaisia toisistaan. Suoria syy- seuraussuhde -vaikutuksia on vaikeata, ellei mahdotonta hahmottaa. Ilmeneviä ongelmia on lähes mahdotonta yksittäisinä toimenpiteinä muuttaa. Mitään oikeaa toimintapaa ei edes ole. Usein puhutaan pirullisista ongelmista.

## Kompleksinen maailma tarvitsee sovittautumisen tiloja

**K**ompleksinen toimintaympäristö haastaa työyhteisöjä toimimaan uusilla tavoilla. Toisille ketterät ja jatkuvasti muotoutuvat tavat toimia ovat itsestään selvyyksiä. Toisten on tehtävä paljon töitä raivataksien tilaa notkealle toiminnalle.

Monimutkaisissa ja kompleksisissa ympäristöissä toimiville yhteisöillä on usein tarve maksimoida mahdollisuuksiin tarttuminen. Olemme ikään kuin virran varrella ja meidän pitää olla valmis haavimaan itsellemme sopivimmat saaliit tai asiakkaat. Mahdollisuuksien maksimoinen vaatii meiltä ketteryyttä moneen suuntaan. Ulkoisesti meidän pitää pystyä mukautumaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Työyhteisön sisällä meidän pitää pystyä siirtämään voimavarojamme nopeasti sinne, missä niitä eniten tarvitaan, ja pitämään yllä luottamusta ja hyviä yhteistyösuhteita.

Perinteisesti yhteisöissä on aloitteellinen alue tai tila. Se paikka, jossa yhteisön tavoitteet ja muuttumisen pyrkimykset saavat alkunsa ja sanoituksensa. Mitä haluamme saada aikaan? Mistä haaveilemme? Mitä uutta meidän on tehtävä? Mistä vanhasta luovumme? Aloitteellinen tila ei ole välttämättä sidoksissa hierarkiaan. Se voi olla keiden tahansa forumi, joilla on riittävästi näkemystä ympäristöstä ja riittävästi vapautta aloitteiden tekemiseen ja asioiden kehittämiseen.

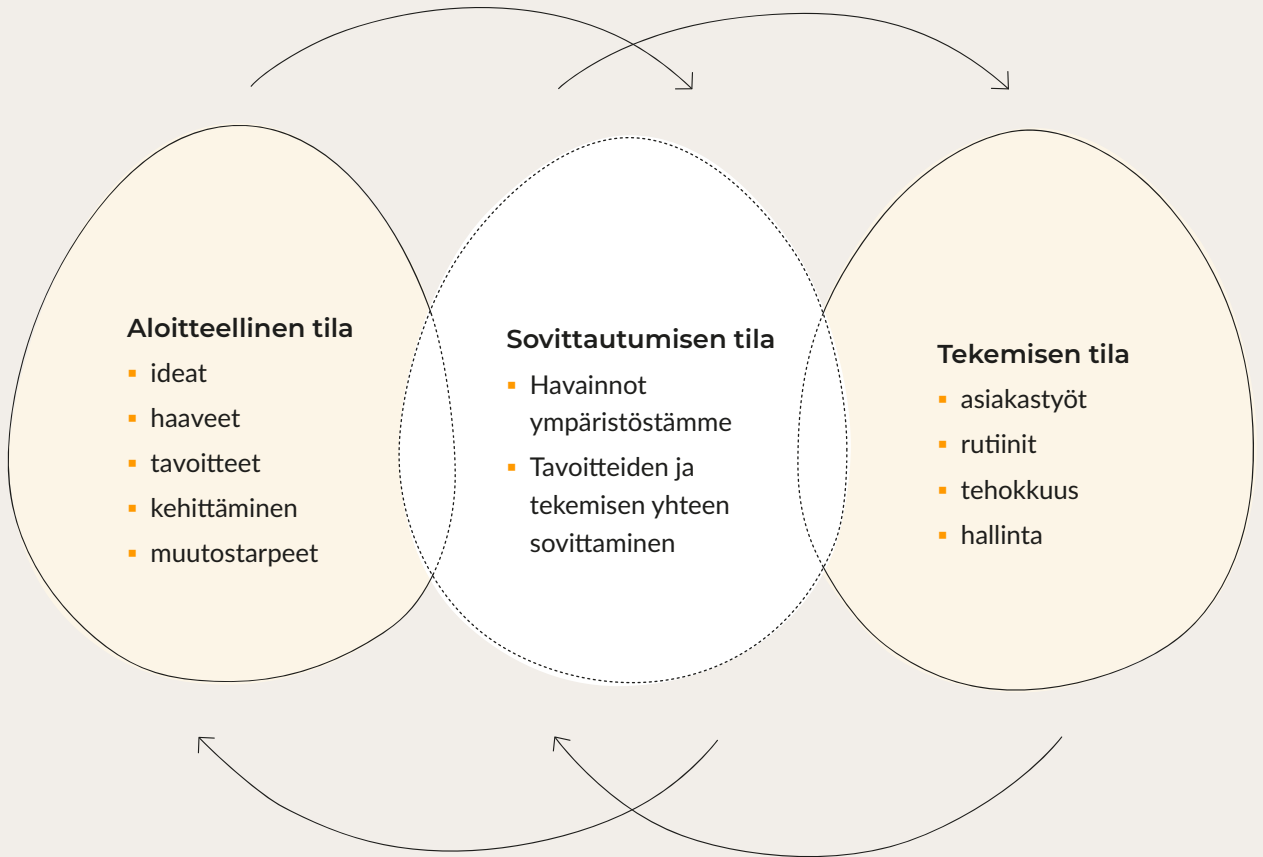
Työyhteisöissä on aina myös käytännöllisen tekemisen tila. Siellä tapahtuvat kaikki se työ, jota kutsutaan perustehtäväksi. Otamme vastaa asiakkaita, hoidamme tilauksia, myymme ja toimitamme asioita. Käytännöllisen tekemisen tilassa teemme kaikkea sitä, mistä työyhteisöme elää ja saa rahansa. Tekemisen tilassa on tärkeää saada työ sujuamaan tehokkaasti ja vähimmällä vaivalla. Etsimme työhön tasapainoa ja hallinnan tunnetta.

Ne, jotka ovat tutkineet kompleksisissa ympäristöissä toimivia yhteisöjä, ovat todenneet, että yhteisöt tarvitsevat selvittääkseen sovittautumisen tiloja. Sovittautuva tai adaptiivinen tila on paikka, jossa puhumme tavoitteistamme, muutostarpeista ja siitä, miten muutokset ja tavoitteet on mahdollista toteuttaa arjen tekemisessä ja kiireessä. Samalla jaamme havaintoja ympäristön ilmiöistä ja asiakkaistamme. Ilman sovittautumisen tilaa käytännön tekeminen ja kehittämisen tavoitteet erkaantuvat toisistaan emmekä pysty vastaamaan ympäristön haasteisiin. Sovittautumisen tilassa sekä käytännön tekeminen että kehittäminen ovat kietoutuneita toisiinsa. Sovittautumisen tilassa ei olla ”joko-tai” vaan ”sekä-että” -asetelmassa.

Monien on helppo tunnistaa sovittautuvan tilan tarve. Kuitenkin arjen kiire ja siitä johtuvat lyhytnäköisetkin tärkeysjärjestykset saavat aikaan sen, että meillä ei ole aikaa adaptiiviseen puheeseen. Karioiden voisi sanoa, että kun soutuessa on niin kiire, että ei ehdi käynnistää perämootoria. Adaptiivisten tilojen puute korostaa aloitteellisen tilan ja tekemisen tilan välisiä ristiriitoja. Kun maksimoimme tehokkuutta, tekemisestä tulee merkityksetöntä suorittamista ja meiltä puuttuvat foorumit, joilla korjata asioita. Monimutkaisessa ympäristössä on tärkeää yllä pitää tasapainoa aloitteellisen, sovittautuvan ja tekemisen tilojen välillä.

Adaptaatiokyvykyys kasvaa molempien edellä kuvattujen systeemien ollessa yhteen kietoutuneita. Adaptiivisessa systeemissä ei olla ”joko-tai” vaan ”sekä-että” -asetelmassa. Adaptiivinen systeemi tukee samanaikaisesti tasapainoa sekä transformaatiota. Usein operatiivinen systeemi kuitenkin korostuu ja tukahduttaa aloitteellisen systeemin. Meillä on ihan liian kiire suorittaa, jotta ehtisimme pysähtyä miettimään tekemisiämme. Toisaalta myös ylikehittynyt aloitteellinen systeemi voi syöstä organisaation kaaokseen.

## Ideoista tekemiseen



## Tarpeista kehittämiseen

Monimutkaisessa ympäristössä on tärkeää säädellä tasapainoa aloitteellisen, sovittautuvan ja tekemisen tilojen välillä.

---



## Sovittautumisen kaavat

Systeemi on sellaisten suhteiden kokonaisuus, joista on syntynyt vakiintuneita toimintatapoja, kaavoja, ja sääntöjä. Nämä ovat kietoutuneet toisiinsa kompleksisesti. Kun organisaatiota hahmotetaan sovittautumisen kaavojen kautta, on mahdollista mallintaa tapahtuvaa muutoutumista kulloisessakin tilanteessa, tavalla, johon voi vaikuttaa. Jos kaavat tehdään näkyviksi, voidaan niihin vaikuttaa. Sovittautumista tapahtuu, kun kaksi toimijaa – ihmisiä ja/tai ryhmiä - reagoi toisiinsa.

Ihmisten ja ryhmien välillä on aina palautesilmukoita, joiden kautta käyttäytyminen tai toiminta muuttuu heidän havainnoidessaan toimintansa vaikutuksia. Koko organisaation kannalta on tärkeää tunnistaa, että yhteisön käytännöt ja säännöt syntyvät ja muotoutuvat yksittäisten ihmisten ja ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Sen lisäksi, että erilaiset organisaation osat ja asiat kietoutuvat toisiinsa, jokaisella yksilöllä tai ryhmällä on toimintansa perusteena jonkinlainen kaava (skeema), aikojen saatossa syntynyt tapa toimia. Yksilö ja/tai ryhmä sopeuttaa toimintaansa palautteen myötä ja korjaa siis kaavaansa paremmaksi; sellaiseksi, että sen avulla voi toimia menestyksekkäästi kyseisessä toimintaympäristössä.



Toimintaympäristöä voi tarkastella seuraavien neljän erilaisen kentän kautta. Kentät kuvaavat miten yksinkertainen tai monimutkainen toimintaympäristö on ja millaisilla toimintatavoilla voi selviytyä ja saada aikaan toimivia ratkaisuja. Viides kenttä kuvaa tilannetta, jossa toimintaympäristö ei ole jäsentynyt millään tavalla tai ei ole riittävästi havaintoja siitä, miten se jäsentyy. Hämmennyksen ja epäjärjestyksen kentästä ei saa otetta.

### Ilmeinen – yksinkertainen

- Ilmeiset syy- seuraussuhteet
- Toimintatapa:  
tunnista – luokittele – toimi
- Käytä parhaita tunnettuja käytäntöjä

### Monimutkainen

- Syy- ja seuraussuhteiden analysointi edellyttää asiantuntemusta ja huolellisuutta
- Toimintatapa:  
tunnista – analysoi – toimi
- Käytä hyväksi havaittuja toimintatapoja

### Epäjärjestys - hämmennys?

### Kompleksinen

- Ei tunnistettavia syy- ja seuraussuhteita
- Toimintatapa:  
kokeile – reagoi – toista toimivaa
- Käytä kokeilujen tuloksena kehkeytyviä toimintamalleja

### Kaoottinen

- Epäselvät syy- ja seuraussuhteet
- Toimintatapa: toimi, tunnista seuraukset – reagoi seurauksiin
- Käytä parhailta tuntuvia toimintatapoja



## Kysymyksiä ja pohdintaa...

---

Kehkeytymisen ja palauteluopin käsitteet näyttävät olevan keskeisiä kompleksiseen ympäristöön mukautumisen näkökulmasta.

1. Kehkeytyminen on väistämätöntä. Miten tehdä kehkeytymistä näkyväksi ja miten arvottaa kehkeytyvää?
2. Millaisen tarkastelun kautta voisimme tulla tietoisiksi palauteluopeista ja merkityksistä, vrt. Eero Voutilainen: "Missä huomio, siellä resurssit." "Sitä saa, mitä mittaa."
3. Miten organisaation toiminnassa esiin tulevia kaavoja voisi tunnistaa ja tehdä näkyväksi?
4. Mistä/missä toimintakulttuurin muutoksen tarve on (alun perin) syntynyt/lähtenyt liikkeelle?
5. Mitä asioita on noussut esiin eri keskusteluissa, kun on puhuttu kulttuurista ja sen muuttamisen tarpeesta?
6. Mitä asioita toimintakulttuurin muutoksen kytkeytyy/liittyy?
7. Millä tavalla aikaisemmin on (jos on) pyritty kehittämään toimintakulttuuria?
8. Mitkä asia ovat jumissa tällä hetkellä? Mitkä asiat ovat jo menneet vähän eteenpäin? Missä on havaittavissa uuden alkua?
9. Mikä toimintakulttuurin muutoksessa tuntuu energisoivalta? Mikä tuntuu haastavalta ja vie energiaa?

## KOMPLEKSISEN SYSTEEMIN TUTKIMISEN KYSYMYKSIÄ

### 1. Systeemiä tunnistavat kuvaukset

- Millainen kokonaisuus?
- Millaisia osia?
- Keitä muita tähän kuuluu?

### 2. Systeemin dynamiikkaa kuvaavia kysymyksiä

- Millaisia jännitteitä?
- Millaisia tarinoita kerrotte?
- Millaisia rajanylityksiä tapahtuu?
- Millaiset ristiriidat toistuvat?

### 3. Systeemiä muuttumaan kutsuvia kysymyksiä

- Millä tavalla ylläpidätte jatkuvuutta?
- Minkälaisia tarinoita haluaisitte asiakkaiden teistä kertovan?
- Mistä ei puhuta, mutta olisi tärkeää puhua?

# Lähteet

- Jalava, Janne (toim.): Yhteiskunnan järjestelmät: Niklas Luhmannin ajattelu. *Helsinki: Gaudeamus, 2012.*
- Mahlakaarto M. (2010). Subjektiksi työssä - Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.*
- Puutio Risto ja Heikkilö Jukka-Pekka toim. (2018). Organisaatio prosessina – muodon muutoksen konsultointi. *Metanoia Instituutti.*
- Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. *Gaudeamus Helsinki University Press, 2008.*
- Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership.*
- Siitonen Juha (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Väitöskirja. Oulun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.*
- Stapley. Lionel F. (2005) *Individuals. Groups and Organizations Beneath the Surface.*
- Stacey Ralph D. (2003): *Complexity and Group Processes: Radically Social Understanding of Individuals.* Brunner-Routledge, New York.
- Stähle, P. & Kuosa, T. (2009). Systemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. *Aikuiskasvatus 2/2009, vol. 29, siv. 104-115.*
- Stähle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka – systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa Markku Sotarauta ja Kati-Jasmin Kosonen (toim.) *Näkymätön näkyväksi: Avauksia kehitysprosessien näkymättömän dynamiikan tutkimukseen.* Tampere University Press: Tampere
- Vartiainen Pirkko (toim.) 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. *Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?*
- Vartiainen Pirkko ja Raisio Harri (toim.) 2020. *Johtaminen kompleksisessä maailmassa.*

Kuvassa werkalaiset kesällä 2022. Vasemmalta: Markus Anttila, Petri Saajoranta, Satu Silvanto, Jori Linnamäki, Eva Valtanen, Jaana Laukkarinen, Tuula Kiander, Kaija Westermark, Sanna Mäkipää, Helena Kupiainen, Atso Juote



#### TAITTO- JA KUVITUSPROSESSI

Kirjasen taittoprosessi oli mieleenpainuva hyppy ymmärtämään organisaatioiden toimintakulttuuria ja sen monisyisiä systeemejä. Teorioiden kuvittaminen tavalla, joka tukee lukijaa ymmärtämään kirjasesa esiintyviä teorioita, oli vuoropuhelua ja teoriaan paneutumista vaativa ponnistus. Oli palkitsevaa havaita, kuinka kirjasen kuvitukset, valokuvat ja taitto muotoutuivat erottamattomaksi osaksi kirjasen sisältöä.

Ismo Hietanen  
*graafinen suunnittelija*

Elsa Hietanen  
*brändimuotoilija*

Brändilä | Elsa ja Ismo Oy

**BRÄNDILÄ**





# Ikkunoita toimintakulttuurien kehittämiseen

Toimintakulttuurin kehittäminen -kirjaseen ovat kirjoittaneet Atso Juote ja Tuula Kiander, jotka molemmat toimivat Werka kehitys Oy:n organisaatiokonsultteina ja työnohjaajina.

Werka kehitys Oy on toiminut yli 25 vuotta toimintakulttuurien kehittäjänä. Meille tärkeää on tehdä toimintakulttuuria näkyväksi ja rakentaa välittävää todellisuutta. Toimintakulttuurin luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä kaikki ovat osallisia.

Me werkalaiset muodostamme oppimisyhteisön ja tuemme yhdessä oppimista asiakasorganisaatioissamme. Työskentelemme osallistavalla otteella, jossa yhdistyy asiantuntemus ja kuuntelemisen taito.