

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Laura Sundqvist

**ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUKSET
HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIIN**

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Julkisjohtamisen
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO

	Sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	7
1.2 Tutkimuksen aihealuetta koskevat aiemmat tutkimukset	9
1.3 Tutkimuksen kulku	10
2. ORGANISAATIO	12
2.1 Organisaatorakenne	12
2.1.1 Max Weber ja byrokratia	13
2.1.2 Robert K. Mertonin välitason- ja rakenteiden valtateoria	15
2.2 Organisaatio inhimillisenä yhteistoimintana	17
2.3 Organisaatioteoriat	21
2.3.1 Tieteellinen liikkeenjohto	22
2.3.2 Järjestelmä- eli systemiteoria	23
2.3.3 Kontingenssiteoria ja populaatioekologia	25
3. ORGANISAATIOKULTTUURI	29
3.1 Organisaatiokulttuurin teoreettiset lähestymistavat	33
3.2 Organisaatiokulttuurimalli Scheinin mukaan	33
3.3 Organisaatiokulttuurin tasot	34
3.4 Hofsteden kulttuuriteoriamalli	39
3.5 Quinnin kilpailevien arvojen malli	42
3.6 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista	45
4. TYÖHYVINVOINTI	47
4.1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	48
4.1.1 Fyysinen -ja psyykkinen työhyvinvointi	50
4.1.2 Sosiaalinen -ja henkinen työhyvinvointi	51

4.2. Työkyvyn eri ulottuvuudet	54
4.2.1 Työn kuormitustekijät ja työuupumus	57
4.3 Työn imu	62
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOSTEN TULKINTA	66
5.1 Tutkimuksen toteutus	66
5.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	66
5.3 Tutkimusprosessi	68
5.3.1 Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit	69
5.3.2 Tietokantojen ja hakusanojen valitseminen	70
5.3.3 Aineistohaku ja ensivaiheen seulonta	72
5.3.3 Aineiston lähiluku ja tutkimuksen arviointi	73
5.4 Tutkimusaineiston kuvaus ja analysointi	75
5.5 Keskeiset tulokset ja niiden tulkinta	89
5.5.1 Organisaatiokulttuurin tukevat vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin	90
5.5.2 Organisaatiokulttuurin muut vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin	98
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	104
6.1 Tutkimuksen yhteenveto	104
6.2 Keskustelu	107
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	109
LÄHDELUETTELO	111

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa.	31
Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin mukaan.	38
Kuvio 3. Hofsteden ”sipulimalli”.	40
Kuvio 4. Quinin kilpailevien arvojen malli.	42
Kuvio 5. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehä.	49
Kuvio 6. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät.	56
Kuvio 7. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet.	69
Kuvio 8. Tutkimusaineiston muodostuminen .	74
Taulukko 1. Mekaanisen – ja orgaanisen organisaation ominaisuudet.	27
Taulukko 2. Tutkielman sisäänotto – ja poissulkukriteerit.	70
Taulukko 3. Tutkimusaineiston artikkelit.	76

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Laura Sundqvist	
Pro gradu -tutkielma:	Organisaatiokulttuurin vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 121

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiokulttuuri on eri tieteenaloilla tutkittu moniulotteinen organisaatiokäyttäytymistä kuvaava ilmiö. Käsitteet siitä, mitä organisaatiokulttuuri on ja kuinka se organisaatioissa ilmenee, vaihtelevat. Tutkijoiden piirissä ei vallitse täyttä yksimielisyyttä siitä, onko kulttuuri jotain sellaista, joka organisaatiolla on ominaispiirteensä, vai onko kyseessä ilmiö, jota organisaatio ja siinä toimivat henkilöt itsessään ovat. Molemmat näkökulmat ovat osaltaan oikeassa, sillä organisaation henkilöstö ja rakenne muovaavat kulttuuria, mutta toisaalta organisaatiokulttuuri myös vaikuttaa organisaation henkilöstöön ja rakenteisiin.

Organisaatiokulttuurin empiirisen tutkimuksen juuret ulottuvat jo 1970-luvulle, jolloin käsitettä käytettiin ensimmäistä kertaa. Aihepiiriä käsittelevä tutkimus alkoi kuitenkin voimistua vasta 1980-luvulla. Varhainen organisaatiokulttuuritutkimus keskittyi ennen kaikkea siihen, millainen organisaatiokulttuuri olisi mahdollisimman hyvä organisaatioiden tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta sekä kuinka kulttuuria voitaisiin muokata tähän suuntaan. Organisaatiokulttuuritutkimus on nykyäänkin pysynyt aktiivisena ja kirjallisuutta aiheesta julkaistaan runsaasti. Organisaatiokulttuurin yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu vähemmän kuin esimerkiksi organisaatiokulttuurin vaikutuksia organisaatioiden tuottavuuteen. Organisaatiokulttuurin ja henkilöstön työhyvinvoinnin välisten yhteyksien selvittäminen on kuitenkin tärkeää, sillä voidaan perustellusti olettaa, että työssään hyvinvoiva henkilöstö edistää myös organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön työhyvinvointi voi tällöin toimia tärkeässä roolissa organisaatiokulttuurin ja organisaation toiminnallisten -tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen välillä.

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia organisaatiokulttuurin tukevia ja heikentäviä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta. Aiheesta löytyi hyvin aiempaa tutkimusaineistoa erilaisine näkökulmineen. Tähän tutkimukseen valikoitui 20 tieteellistä artikkelia vuosilta 2000–2020. Artikkelit esiteltiin taulukoituna teeman, tutkimuksen toteutustavan ja keskeisten tulosten mukaan.

Tutkimustulosten perusteella organisaatiokulttuurilla on vaikutuksia työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Erityisesti organisaatiokulttuureilla, jotka korostavat yhteisöllisyyttä, sisäistä ilmapiiriä sekä arvoja, oli positiivinen yhteys työhyvinvointiin. Affektiivista sitoutumista oli eniten tunnistettavissa organisaatioissa, joissa on klanikulttuurin ominaisuuksia. Vastaavasti hierarkkisen – ja markkinaorganisaatiokulttuurin nähtiin estävän työntekijän aitouden tunteita sekä mahdollisuuksia tuntea tekevänsä henkilökohtaisesti merkityksellistä työtä. Tämä johtui muun muassa sääntöjen etusijalle asettamisesta, tavoitteisiin kohdistuvan paineen lisäämisestä sekä määräaikojen kaltaisten mekanismien merkitysten kasvamisesta. Organisaatiokulttuureilla, jotka korostavat liikaa hallintaa ja säätelyä, on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin.

AVAINSANAT: organisaatio, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, työhyvinvointi, kokonaisvaltainen työhyvinvointi

1. JOHDANTO

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ja eri tieteenaloilla laajasti tutkittu organisaatiokäyttäytymistä kuvaava ilmiö. Organisaatioita tai organisaatiokäyttäytymistä tutkittaessa kaikki lähtee organisaatiokulttuuriin tutustumisesta ja sen syvemmästä avaamisesta kohti sen identiteettiä ja persoonallisuutta. Tietyntyylinen kulttuuri saattaa olla perimmäinen syy siihen, miksi tietyt ilmiöt ja asiat, kuten työuupumus ja -stressi, esiintyvät organisaatiossa. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005: 142.) Tämän ajatus toimii tutkielman punaisena lankana ja hypoteesina. Tätä kautta tutkimuskysymykseksi muodostui hypoteesia mahdollisesti tukeva kysymys:

Miten organisaatiokulttuuri tukee tai heikentää työhyvinvointia?

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Organisaatioita on olemassa monenlaisia. Yleisimmin organisaatiot jaotellaan yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin, kuten vapaaehtoisjärjestöihin ja yhdistyksiin. Tarkoitettiin organisaatiolla sitten mitä tahansa edellisistä, kuvataan se tavallisesti ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka päätehtävänä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai pelkästään osakokonaisuuksiin, kuten tiimin toimintaan tai talouteen. Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on omia henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä tietyn organisaation jäseniksi. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi arvostuksen saaminen. (Lämsä & Hautala 2005: 9–10.)

Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen voima, jolla on vaikutusta meihin tunne-, normi- ja sosiaalisten arvostusten tasolla. Kulttuuri tuo ihmiset yhteen ja erottaa organisaatiot toisistaan. Se ohjailee tekemisiämme ja sitä, mihin kiinnitämme huomiota ja pidämme tärkeänä – tiedostettuna tai ei. Kulttuuri on organisaatioelämän ydin. Se on paljon enemmän kuin säännöt, ilmapiiri tai tapa johtaa. (Kuusela 2015: 9.) Yksi tapa lähestyä organisaatiokulttuuria on ymmärtää se organisaatiossa suhteellisen laajasti omaksutuksi

henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa toimitaan, ajatellaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Kun jokin asia on laajasti omaksuttu, ihmiset pitävät sitä automaattisesti yleisellä tasolla hyväksyttynä, luonnollisena ja kiistattomana asiana. (Harisalo 2010: 266.)

Organisaatiokulttuurilla on paljon merkitystä organisaation suunnan kannalta. Tehdyillä päätöksillä saattaa olla ei-toivottuja ja odottamattomia seurauksia, jos kulttuurin voimista ei ole tietoisuutta. Päätöksistä koituvia seurauksia tulee väistämättä, mutta ennakoitavuuden ja toivottavuuden kannalta organisaatiokulttuuri tulisi ottaa vakavasti alusta asti. (Schein 2009: 17.)

Hyvinvoinnin käsite on syntynyt pitkän kehityskaaren kautta. Hyvinvointi on sen tulosta, että yksilöiden tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja heidän tavoitteensa sekä suunnitelmansa toteutuvat. Sitoutuminen ja päämääräsuuntautunut toiminta luo hyvinvointia. Tähän verrattuna työhyvinvoinnin historia on melko lyhyt. Työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet sekä niihin liitetty oppiminen ja sosiaalinen elämä ovat syntyneet vasta viime vuosien aikana. (Anttonen & Räsänen 2009: 17.) Työhyvinvointi on ilmiö, joka kiinnostaa ja koskettaa jokaista työelämässä olevaa henkilöä. Ihmiset haluavat olla onnellisia. Samoin on työnteon suhteen: työelämässä olevat haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä työpäivän aikana, kuten myös sen loputtua. (Virolainen 2012: 9.)

Työhyvinvointi -käsitteen historia sitoo sen työkykyperinteeseen, stressitutkimukseen ja usein myös työuupumuksen ja muiden työperäisten ongelmien perinteeseen. Vasta viime vuosikymmenen tutkimus on nostanut esille myös työn hyvinvointia kuvaavia ominaisuuksia, muun muassa työn imun. Viimeaikaiset tutkimukset ovat nostaneet esille myös työn ja työprosessien merkityksen, organisaation, yksilön ja yhteiskunnan vuorovaikutussuhteet sekä organisaation sosiaalisen ympäristön ja johtamisen kysymykset. (Laine 2017: 89.) Työhyvinvointi ei ole pelkästään pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin puuttumista, vaikka tutkimus on siihen näkökulmaan selkeästi painottunut. Tutkimusten teemoina ovat olleet myös työstressi, työpoissaolot ja erilaisten oireilujen selvittäminen. (Virolainen 2012: 9.)

1.2 Tutkimuksen aihealuetta koskevat aiemmat tutkimukset

Organisaatiokulttuuri-käsite omaksuttiin organisaatiotieteissä antropologiassa, jossa kulttuuria on tutkittu jo pitkään. Organisaatiokulttuuria alettiin kuitenkin tutkia vasta 1980-luvulla, vaikka jo 1950-luvulla jotkut edelläkävijät olivat jo tutkineet tätä ilmiötä organisaatioympäristöissä. Jaques (1953) oli ensimmäisiä organisaatiokulttuurin tutkijoita. Tällöin termistä käytettiin nimeä organisaation alitajunta. Toinen organisaatiota tutkinut henkilö oli Selznick, joka tutki organisaatioiden institutonalisoitumista. Tällä tarkoitettiin sääntöä ja periaatteita, jotka alkavat muodostua itsestään selviksi. (Juuti 2006: 240).

1900-luvun alkupuolella syntynyt orastava organisaatiotutkimus piti organisaatorakenteeseen liittyviä seikkoja tutkimuksen keskiössä. Weber, Fayol, Taylor, Urwick ja Gulick sekä Barnard käsitelivät kirjoitelmissaan sitä, kuinka tulisi organisoida, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri tehokkuus. Klassisessa organisaatioteoriassa tehokkuudella tarkoitettiin organisaation sisältä tulevaa tehokkuutta. Tehokkuutta pyrittiin parantamaan osittamalla tehtävät niin pitkälle kuin mahdollista ja luomalla tehtäviä, jotka olivat tarkasti rajattu. Tämän lisäksi pyrittiin laatimaan toimintaohjeet ja säännöt, joiden mukaan kyseisissä toimissa ja tehtävissä tulee toimia. Organisaatiosta luotiin hierarkkinen järjestelmä, jossa ylempien tahojen tehtävänä oli valvoa alempien tasojen toimintaa. (Juuti 2006: 23.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaat sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus lähti alun perin liikkeelle 1920-luvulla lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Tuolloin tutkimuksen kohteena oli yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisenä reaktiona erilaisiin kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, kylmään, fyysiseen raskauteen ja meluun. Kielteiset tunteet edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan johtivat mahdollisesti sairauksien kehittymiseen. Teoriaan liitettiin myöhemmin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Myöhemmin reaktioperustainen stressimalli laajeni kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös työn ja työolosuhteiden

aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Yksilön sijaan tutkittiin koko ympäristön piirteitä. Jotkut tutkijat käyttivät stressin sijaan sanaa kuormitus. Työ oli kuormittavaa, jos työntekijän edellytykset eivät pystyneet vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin. (Manka & Manka 2016: 63.) 2000-luvun alussa työhyvinvointi-käsite tuli laajempaan käyttöön. Tällöin alettiin puhumaan tyhy-toiminnasta (Kauhanen 2016: 25).

Historiallisessa katsannossa työssä jaksaminen rajattiin pitkälti ihmisten terveydellisiin ominaisuuksiin. Työkyvyttömiä pidettiin raajarikkoisina tai aistivammaisina henkilöinä. Työssä selviytymisen arviointi ei perustunut tutkimustietoon, vaan sosiaalivakuutuslainsäädäntöön, joka säätelä sosiaalietuuksien myöntämistä. 1970-luvulla työkyvyn käsite valittiin työterveystutkimuksen näkökulmaksi siinä vaiheessa, kun työntekijöiden eläkkeelle panoon etsittiin perusteita. Tämän jälkeen työkyvyn käsitettä on määritelty monella eri tavalla. (Suonsivu 2011: 14.)

Näkemykset siitä, mitä yksilön työkyvyllä tarkoitetaan, ovat monimutkaistuneet ja muuttuneet ajan myötä. Alun perin työkyvyn käsite liitettiin suoraan arvioitaessa yksilön työkyvyttömyyttä. Arvioitiin ihmisten vikoja, jolloin työkyky nähtiin henkilökohtaisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten suhteeksi, jossa ristiriidat laukaisivat työkyvyttömyystilanteen. Tällaisesta työkyvyn määrittelystä seurasi, että työkykymallit painottivat ihmisen ominaisuuksia, yleensä terveyttä koskevia tekijöitä, jolloin organisaatioiden kehittämisohjelmat muodostuivat kyseisten mallien mukaisiksi. (Suonsivu 2011: 15.)

1.3 Tutkimuksen kulku

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisessä johdantoluvussa käsitellään tutkimuksen aihealuetta eli organisaatiokulttuuria ja työhyvinvointia lyhyesti. Luvussa sivutaan myös aihealuetta koskevia aiempia tutkimuksia, sekä sitä, mitkä tutkimuksien painopisteet ja näkökulmat ovat olleet. Toisessa luvussa perehdyn tämän tutkimuksen kannalta tärkeään käsitteeseen, organisaatioon ja sen rakenteeseen. Luvun painopisteeksi olen ottanut organisaation ja sen rakenteiden tarkastelun erilaisten teorioiden kautta. Valitsin tarkoituksella toisistaan erilaisia teorioita, kuten tieteellinen

liikkeenjohto ja kontingenssiteoria. Näin teoriat synnyttävät erilaisia näkökulmia aiheesta ja niiden vertailu on mielenkiintoisempaa. Kolmas luku keskittyy organisaatiokulttuuriin sekä sen teoreettisiin lähtökohtiin. Luvun lopussa esitän yhteenvedon eri teorioista, jossa nousee esiin niiden keskeiset yhtäläisyydet ja eroavuudet.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen kannalta toista oleellista käsitettä, työhyvinvointia. Siinä työhyvinvointi nähdään pääasiassa kokonaisvaltaisena käsitteenä, jossa yhdistyy fyysinen- ja psyykinen työhyvinvointi sekä henkinen- ja sosiaalinen työhyvinvointi. Luvussa käsitellään myös työkyvyn eri ulottuvuuksia ja mistä ne rakentuvat. Luvun lopussa siirryn käsittelemään työn kuormitustekijöitä sekä työuupumuksen erilaisia määritelmiä. Viimeisenä käsittelen työn imua, jonka osa tutkijoista näkee työuupumuksen vastakohtana ja jotkut riippumattomina sekä erillisinä asioina toisistaan.

Viidennessä luvussa perustelen kirjallisuuskatsauksen käytön tutkimusmetodina sekä selvennän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luonnetta. Käyn myös läpi itse tutkimusproessin, joka etenee vaihe vaiheelta sisäänotto- ja poissulkukriteereistä kohti tutkimusaineiston kuvausta ja analysointia. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen keskeiset tulokset. Viimeinen, eli kuudes luku koostuu johtopäätöksistä ja tutkimuksen yhteenvedosta.

2. ORGANISAATIO

2.1 Organisaatorakenne

Perinteisen organisaatiotutkimuksen keskiössä pidetään organisaatorakenteen käsitettä (Juuti 2006: 207). Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Rakenne mahdollistaa johtamisen ja se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, ohjaussuhteista ja työnjaosta. Organisaatorakenteen pohjalta voidaan suunnitella, järjestää, valvoa ja ohjata toimintaa. Rakenne myös määrittää ihmisten tehtävät, työroolit, vastualueet ja suhteet, sekä viestintäverkostot. (Lämsä & Hautala 2005: 152.) Organisaatorakenne pitää liiketoiminnan kasassa. Organisaatioissa vallitsisi kaaos ilman toimivaa rakennetta. Onnistunut rakenne myös tukee liiketoiminnan jatkuvaa uudistumista ja kehitystä. (Viitala 2019: 140.)

Jo alusta alkaen tutkijoita on kiinnostanut sellaiset kysymykset, kuten mikä pitää organisaation koossa ja miten tulisi organisoida, jotta saavutettaisiin hyviä tuloksia? Perinteisissä organisaatiotutkimuksissa etsittiin näihin kysymyksiin vastauksia tarkastelemalla organisaatorakenteita. Rakenteilla ei tarkoiteta pelkästään organisaatiokaavioita, vaan organisaatioissa toistettuja toimintoja ja aseman erilaisuudesta johtunutta hierarkkista koneistoa. (Juuti 2006: 207.)

Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on joustava, mutta pienuus aiheuttaa usein myös ongelmia, kuten kapea-alaista osaamista ja resurssiniukkuutta. Yhdestä tai muutamasta henkilöstä saattaa olla kehityksen näkökulmasta ongelmallista. Kun organisaation koko kasvaa, tehokkuuden näkökulmasta on tarpeellista muodostaa työnjakoja, tiimejä sekä johtotasoja. Suurten organisaatioiden ongelmiksi muodostuu kuitenkin joustavuuden säilyvyys ja reagointikyky. Suuri organisaatio estää helposti ihmisten luovuuden ja persoonallisuuden kasvumahdollisuuksia, jolloin ihmiset saattavat turhautua ja voida huonosti. (Lämsä & Hautala 2005: 151.)

Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta katsottuna oleellista on, että organisaatorakenne tukisi selkeitä valta- ja vastuusuhteita, selkeitä työn- ja vastuunjakoja sekä tehtävämäärittelyä. Organisaatorakenteen tulisi osaltaan myös edistää tarpeellisia yhteistoiminta- ja vuorovaikutussuhteita, sisäisen tiedonkulun tarpeita sekä mahdollisuuksia organisaatiotodellisuuden luotettavaan selvittämiseen. Lakisääteisesti työnantajalla on tiukka huolenpitovelvollisuus. Jokaisella henkilöstöön kuuluvalla pitää siis olla esimies-alaissuhde, jossa valtasuhteessa ylempänä olevan täytyy olla tavoitettavissa. Usein asiantuntijaorganisaatioissa on käytössä niin sanottu matriisiorganisaatiomalli, jossa työntekijällä on useita vastuuhenkilöitä. Jonkin näistä täytyy kuitenkin kantaa vastuu, jotta henkilöstöhallinnolliset tehtävät tulevat hoidetuksi. (Tarkkonen 2018: 53–54.)

Organisaatioiden rakenteiden problematiikkaa, vaikutuksia ja ominaispiirteitä koskevaa tarkastelua kutsutaan nimellä kokoava rakenneteoria. Rakenneteoriaan voidaan sisällyttää kaksi suosittua vaikutusvaltaista ja suosittua teoreettista painopistettä, jotka ovat Max Weberin kehittämät byrokratioteoria ja teoria organisaatioiden rakenteiden vallasta. Ne ovat kehittyneet toisistaan riippumatta oman dynamiikkansa mukaisesti, joskin niiden välillä on ollut oivallusten ja ajatusten vaihdantaa. (Harisalo 2010: 127.)

2.1.1 Max Weber ja byrokratia

Perinteisiä organisaationäkökulmia dominoivat byrokraattisen ihannemallin mukaiset ajatukset, joita Max Weber ansiokkaasti kuvasi (Juuti 2012: 50). Hän käsitteli useita yhteiskuntaelämän ilmiöitä muun muassa hallinnon ja talouden aloilla. Weber on julkista hallintoa koskevan ajattelun kannalta erityisessä asemassa sen vuoksi, että hänellä oli täsmällinen teoria hallinnosta, eli byrokratioteoria. Hän on myös vaikuttanut tärkeästi julkisesta hallinnosta käytyihin keskusteluihin 1900-luvulla. Hänen ajattelunsa on vieläkin ajankohtaista. Suomalaisen hallintokoneiston virkamiessäännöksissä ja organisaatorakenteissa on nähtävissä useita yhtäläisyyksiä Weberin periaatteisiin. (Salminen & Kuoppala 1985: 54–55.) Vaikka hän ensisijaisesti viittasikin julkisiin organisaatioihin ja tämän lähtökohdan mukaisesti luonnosteli ”ihanteellisen” byrokraattisen organisaation muodon, ovat hänen ajatuksensa päteviä toisenlaisissakin

organisaatioissa. Weber pyrki kuvaamaan organisaatiomuodon, joka olisi ylivoimainen aikaisempiin muotoihin verrattuna. (Sjöstrand 1981: 112.)

Byrokraatia on organisaatiomuoto, joka oli suosittu teollistumisen alkuaikojen organisaatioissa. Piirteitä byrokratiasta esiintyy eri organisaatioissa vielä tänäkin päivänä. Byrokraattisten organisaatioiden lisääntyminen oli Weberin mielestä merkki rationaalisten arvojen lisääntymisestä yhteiskunnassa. Rationaalisuudella hän tarkoitti prosessia, jossa ennalta määritellyt laskettavissa olevat menettelytavat ja säännöt korvasivat perinteet, tunteet ja peukalosäännöt toiminnan ohjauksessa. Tehokkuus oli byrokratian etuna, ja se perustui rationaalisuuden varaan. Weber ei luonut byrokraattisen organisaation mallia, hän pelkästään kuvaili sitä ja käytti sitä jonkinlaisena ihannemallina, jonka kautta hän tarkasteli yhteiskunnan kehittymistä. (Juuti 2006: 214.)

Weberin teorian merkitsevinä kohteina olivat rationaalinen taloudellinen toiminta ja sen yhteiskunnalliset edellytykset. Rationaalinen taloudellinen toiminta jaetaan sisällöllisesti rationaaliseen eli arvorationaaliseen ja muodollisesti rationaaliseen eli tavoiterationaaliseen. Sisällöllisesti rationaalisen taloudellisen toiminnan kautta pyrittiin täyttämään arvosidonnaisia tarpeita, joita ei määrällisesti voitu mitata. Muodollisesti rationaalisella toiminnalla Weber tarkoitti voiton tavoittelua, joka oli vapailla markkinoilla kilpailevien organisaatioiden ensisijainen tavoite. (Salminen & Kuoppala 1985: 55.)

Organisaatio, joka haluaa toimia tehokkaasti ja rationaalisesti, ottaa tavoitteekseen kehittyä byrokratiaksi. Byrokratiaksi haluavan organisaation on kiinnitettävä huomiota muun muassa siihen, kuinka säännöillä ohjataan välttämättömien tehtävien hoitoa, määritellään toimijoiden asiantuntijuutta ja siihen perustuvan vallankäytön ala, erotetaan organisaation omaisuus henkilökunnan omaisuudesta ja dokumentoidaan organisaatiossa tehdyt päätökset. Byrokraatia on aina jossain määrin hierarkkinen, mikä johtuu työnjaosta. (Harisalo 2010: 128–129.)

Nämä ovat yleispäteviä ohjeita, joilla organisaatiosta voi tehdä byrokratian eli tehokkaasti toimivan ja rationaalisen kokonaisuuden. Rationaalisuudella on keskeinen merkitys

kehittäessä organisaatiota byrokraattiseen suuntaan. Henkilökunnan tehtävänä on jatkuvasti tarkkailla tavoitteiden saavuttamista ja ennakoida niiden mahdollisia muutoksia, miettiä keinoja sekä arvioida niiden vaikutuksia. Tällaisessa tarkastelussa huomion kohteena on koko organisaatio, ei sen yksittäinen osa. (Harisalo 2010: 129.)

Weberin byrokratian ihannemallin perusta on järkkynyt tai on järkkymässä organisaatioelämässä lähinnä organisaatioiden välisten yhteyksien, tietojärjestelmien, uuden tekniikan sekä nopeiden muutosten vuoksi. Hierarkia on usein joutunut taipumaan organisaation joustavuuspyrkimysten vuoksi. Lisäksi verkostot ovat korvanneet hierarkian ja tietotekniikka on luonut uudenlaisia virtuaalisia organisaatiomuotoja. Myös arvojohtaminen, ainakin joissain organisaatioissa, on korvannut sääntöjen käytön ylivallan. (Juuti 2012: 50.)

2.1.2 Robert K. Mertonin välitason- ja rakenteiden valtateoria

Robert K. Merton kehitti rakennefunkcionalismista oman versionsa, jossa sosiaalisten järjestelmien rakentumisesta pyrittiin tutkimaan käsitteellisen tarkastelun lisäksi myös empiiristen tapaustutkimusten valossa. Merton nimesi tämän välitason teoriaksi (*mid-range theory*). Teoria perustui kriittiseksi kommentiksi Talcott Parsonin näkökulmaan rakenteellisesta funkcionalismista. (Hedström & Bearman 2011: 30.)

Mertonin mielestä organisaatiot ovat byrokraattisten rakenteiden toimintaympäristöjä. Organisaatiot funktionaalisina järjestelminä kattavat byrokraattiset rakenteet, jolloin byrokraatia toimii laajemman sosiaalisen järjestelmän sisällä. Merton esitti, että byrokratian rationaalisuus kätkee alleen epärationaalisuuden piirteitä. Esimerkiksi byrokratian toimihenkilöt voivat olla ammattilaisia rooleissaan, mutta samalla heidän tilannesidonnainen joustavuutensa on heikko. Hän myös huomauttaa, että byrokraatti voi kiintyä emotionaalisesti organisaation hallinnolliseen järjestelmään. Tällöin työntekijä alkaa nähdä byrokratian omana projektina, jonka ympärille muodostuu byrokraattien rakentama epävirallinen yhteisö. Byrokraatti alkaa myös nähdä itsensä organisaation varsinaisesta tehtävästä irtautuneen kulttuurisen ryhmän edustajana. (Peltonen 2010: 77–78.)

Rakenteiden valtateoriassa korostuu kaksi hyvin konkreettista ongelmaa: missä määrin ja kuinka organisaatiot ohjaavat ja ehdollistavat työntekijöiden tarkoituksenmukaisina pitämiä valintoja. Toiseksi ohjaavatko organisaatiot yhteiskuntaa vai yhteiskunta organisaatioita. Rakenneteoreetikot valitsivat kohteikseen suuret, rakenteeltaan monimutkaiset ja yhteiskunnallisesti vaikutusvaltaiset organisaatiot. Merton huomasi, että organisaatioilla oli sellaisia vaikutuksia, joita niillä ei pitänyt olla, ja jotka tekivät organisaatioista yllättävän kiinnostavia tutkimuksen kohteita. Vuonna 1936 julkaistussa artikkelissa osoitettiin, että organisaatioiden tekemillä valinnoilla oli ennalta tiedettyjen vaikutusten lisäksi ennakoimattomia (*unintended*) seurauksia, joita niillä ei pitänyt olla. (Harisalo 2010: 132–133.) Toiseksi, Merton osoitti, että valituilla toimenpiteillä on näkyvien (*manifest*) tarkoitusten lisäksi myös piileviä (*latent*) tarkoituksia (Merton 1968: 73). Seuraukset, joita ei pystytä ennakoimaan ovat luonteeltaan ei-toivottuja, kuten myös piilevät tarkoitukset. Ne estävät organisaatiota saavuttamasta pääasiallisia tavoitteita ja vievät tehon valituilta keinoilta. (Harisalo 2010: 133.)

Organisaation rakenteellisilla ratkaisuilla on ei-toivottuja ja toivottuja vaikutuksia. Ne heijastuvat laaja-alaisesti organisaation sisäisiin valtatekijöihin, ihmisten persoonallisuuteen ja motivaatioon. Ne kyseenalaistavat monia ihmissuhteiden teorian olettamuksia ja empiirisiä havaintoja. Ne myös auttavat ymmärtämään organisaatioiden todellisuutta. On eri asia luoda organisaatiolle rakenne ja toiseksi saada se toimimaan niin, että saavutetaan pelkästään haluttuja positiivisia vaikutuksia. Organisaatiossa on kysymys paljon enemmän, kuin alaisten ja johtajien välisestä vuorovaikutus-suhteista ja johtajien ominaispiirteistä sekä käyttäytymisohjeista. (Harisalo 2010: 142.)

Merton toi esiin johdon mahdollisen reaktion näihin puutteisiin: organisaation yksiköiden valvomista täytyi lisätä. Tavoitteiden vääristämistä vastustetaan tällöin siten, että johto yrittää saada aikaan ennustettavuutta organisaation yksilöllisessä toiminnassa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi niiden menettelytapojen vakioinnin muodossa, jotka toimenhaltijoille on asetettu noudatettaviksi. Merton viittasi myös yhtä hyvin toivottuihin kuin ei-toivottuihin johdon valvontapyrkimysten organisatorisiin seurauksiin. (Sjöstrand 1981: 114.)

Jatkuvan kehityksen kohteena ovat organisaation rakenteelliset ratkaisut. Tärkeässä roolissa on ymmärrys siitä, millaiset rakenteelliset ratkaisut ovat tehokkaimmat erilaisissa ympäristöissä toimiville, erilaista teknologiaa hyödyntäville ja erilaisista tehtävistä vastaaville organisaatioille. Jokainen rakenteellinen ratkaisu tuo mukanaan sekä hyvät että huonot ominaisuudet. Sellainen analyysi, jossa ei kiinnitetä huomioita lainkaan organisaation rakenteeseen, on puutteellinen ja johtaa huonolaatuisiin tuloksiin. (Harisalo 2010: 142.)

Mertonin oppilaat veivät näitä teoreettisia ideoita eteenpäin. Muun muassa aiemmin mainittu Philip Selznickin (1948) työ käsitteli valtiollista aluekehityslaitosta TVA:ta, joka muuttui liittovaltion tavoitteita ajavasta organisaatiosta paikallisten maatalouspiirien näkemyksiä myötäileväksi elimeksi. Hänen mukaansa ulkopuolisten arvojen ja intressien huomioon ottaminen johtaa usein siihen, että toisaalta tulevat näkökulmat sisäistetään. Tahtomaton seuraus tällaiselle sopeutumiselle on, että organisaatiosta tulee valitsemansa viiteryhmän kaltainen. (Peltonen 2010: 78.)

2.2 Organisaatio inhimillisenä yhteistoimintana

Organisaatioteoria on oppiala, joka pyrkii ymmärtämään ja käsitteellistämään organisaatioita ja niiden organisoitumista (Peltonen 2010: 9). Jokainen meistä tietää, mikä on organisaatio, mutta harva osaa määritellä sitä. Tämä johtuu osaksi siitä, että meitä ympäröi ja meihin vaikuttavat monet organisaatiot. Suuren osan elämästämme elämme erilaisissa monimutkaisissa organisaatioissa, joiden toimintaan, rakenteeseen ja kulttuuriin vaikuttavat monet tekijät. Siksi on vaikeaa määritellä mitä organisaatio tarkoittaa. (Juuti 2006: 204.) Kehittyneiden maiden lähes kaikki sosiaaliset työtehtävät tehdään organisaatioissa (Karlöf & Lövingsson 2006: 11). Useat tutkijat ovat jättäneet organisaation täysin määrittelemättä toden, että on helpompaa ja hyödyllisempää antaa esimerkkejä organisaatioista kuin määritellä itse käsite. (Juuti 2006: 204.)

Käsitteenä organisaatio eroaa paljon perheestä tai yhteiskunnasta. Perhe ja yhteiskunta määritellään pitkälti sen mukaan, keitä siihen kuuluu esimerkiksi historian, kulttuurin, sukulaisuuden tai sijainnin mukaan. Organisaatio taas määritellään tehtävien pohjalta.

Sinfoniaorkesteri ei esimerkiksi pyri parantamaan sairaita, vaan soittamaan musiikkia. Sairaala sen sijaan ei soita Beethovenia, mutta hoitaa sairaita ihmisiä. (Karlöf & Lövingsson 2006: 11.)

Pääasiassa organisaatioita on tutkittu realistisen maailmankuvan sisältä käsin. Tällaisen tutkimuksen kautta on tuotettu erilaisia empiirisiä ja teoreettisia lähestymistapoja. Realistisen maailmankuvan sisällä organisaatio määritellään ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jotta tietyt päämäärät tulisi saavutetuiksi. Organisaatioissa ihmisten välinen yhteistoiminta sisältää ennalta laaditut ja usein toistuvat muodot. Ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet ilmentyvät organisaation toiminnassa. Organisaatiota on tutkittu myös tulkinnallisesta aspektista, korostaen yrityskulttuurinäkökulmaa. Myös postmodernilla näkökulmalla on tullut jalansija organisaatiotutkimukseen parin viimeisen vuosikymmenen aikana. (Juuti 2006: 204.)

Tulkinnallisesta näkökulmasta käsin organisaatiota tarkastellaan kysymysten kautta kuten: Millaisia rituaaleja organisaatiossa on? Millaisia tapoja organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat omaksuneet? Mitä seikkoja organisaatiossa arvostetaan? Postmodernissa näkökulmassa korostuvat arjen diskurssit, joiden kautta organisaatio, siinä työskentelevien identiteetti ja organisaation toimintatavat tuotetaan. Lisäksi näkökulmassa tarkastellaan organisaatioissa omaksuttuja puhetapoja ja sitä, miten puhetavat jäsentävät ja luokittelevat ihmisten ajattelua organisaatiossa. Postmodernin organisaatiotutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkimys yhteen oikeaan tulkintaan organisaation toiminnan taustalla olevista ajattelutavoista, vaan pyrkimys luomaan vaihtoehtoisia tulkintoja siitä, miten puheet pyrkivät muokkaamaan ihmisiä, valtaa ja jäsentämään työskentelyä. (Juuti 2006: 204–205.)

Peter Druckerin mukaan organisaatio voi toimia tehokkaasti vain silloin, kun se keskittyy tehtäväänsä. Energian ja huomion siirtäminen monelle eri alueelle heikentää organisaation tuloksentelemahdollisuuksia – niin liiketoiminnallisesta, ammattiyhdistyksellisestä tai uskonnollisesta näkökulmasta. Organisaatio ei itsessään ole tavoite, vaan keino saavuttaa jotain. Siihen pätee samat säännöt kuin muihinkin työkaluihin: erikoistuminen lisää sen suorituskykyä. (Karlöf & Lövingsson 2006: 11.)

Organisaatiot ovat yleisiä ja siksi niitä pidetään itsestäänselvyyksinä. Miksi pitäisi nähdä vaivaa tällaisten ilmiöiden määrittelemiseksi, vaikka jokainen tietää työskentelevänsä tietyssä organisaatiossa ja ostavansa esimerkiksi ulkomaanmatkansa matkatoimistosta. Määrittelemisen on kuitenkin kaiken vaivan arvoinen, sillä erilaiset tavat määritellä organisaatiot avaavat uudenlaiset näkökulmat, jotka syventävät käsitystämme organisaatioista. (Harisalo 2010: 17.) Määritelmä jo sinänsä paljastaa, miten organisaatio on kussakin teoriassa käsitetty (Juuti 2006: 204).

Organisaatiot voidaan määritellä neljällä eri tavalla. Ensimmäistä ja yleisintä tapaa määritellä organisaatio kutsutaan tavoite- ja tehokkuusmalliksi. Sen mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka päätehtävä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Määritelmässä korostuu tavoitteet ja niiden mahdollisimman tehokas saavuttaminen. Tehokkuus ja tavoitteellisuus ovat organisaatioita keskeisimmin kuvailevia ominaisuuksia. Tavoitteet ilmaisevat organisaation olemassaolon tarkoituksen. Tavoitteen saavutettuaan organisaation on lopetettava toimintansa tai asetettava itselleen uusi tavoite. Tehokkuuden vaatimus ohjaa organisaatiota jatkuvaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Harisalo 2010: 17.) Organisaatiot on rakennettu muodostamaan suorituskykyisimmät ja tehokkaimmat sosiaaliset yksiköt. Joidenkin organisaatioiden todellinen tehokkuus (*effectiveness*) määräytyy sen mukaan, missä määrin se pääsee asetettuihin tavoitteisiinsa. (Etzioni 1964: 17.)

Toista ja edellistä huomattavasti harvinaisempaa tapaa määritellä organisaatio kutsutaan säilymismalliksi tai luonnolliseksi järjestelmiksi. Määritelmä korostaa organisaatioita yhteistoiminnallisten järjestelyjen edustajana, joiden keskeisin tarkoitus on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Toisarvoisia kriteerejä ovat tavoitteellisuus ja tehokkuus, koska organisaatioiden olemassaolo on mahdollisesti riippuvainen muistakin tekijöistä. (Harisalo 2010: 19–18.) Tällaisessa mallissa tietty suhde on järjestelmän toiminnan edellytys. Jonkin suhteen puuttuminen tekee toiminnan tyhjäksi (Etzioni 1964: 32).

Kolmatta mahdollisuutta määritellä organisaatio kutsutaan vaihdantamalliksi, jossa korostuu organisaation ja sen toimintaympäristön välinen vuorovaikutus ja vaihdanta.

Kun organisaatiota tarkastellaan tästä näkökulmasta, intressin kohteena on se, kuinka toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaatioiden kehitysmahdollisuuksia. Organisaatioiden menestystä voidaan mitata sillä, kuinka ne tarkkailevat ympäristöään, kehittyvät havaintojensa perusteella ja tyydyttävät ympäristönsä vaatimukset. Tätä käsitystä kutsutaan myös nimellä avoimen järjestelmän malli. (Harisalo 2010: 18.)

Neljättä mahdollisuutta määritellä organisaatio kutsutaan tulkinnalliseksi mielikuvaksi. Sen mukaan ihmisten oma ymmärrys organisaatioista syntyy omien käsitysten ja tutkinnoiden kautta. Tulkinnallinen mielikuva on pelkistys jatkuvasti elävästä todellisuudesta. Kun ihminen pohtii, kuka hän on ja millaiseksi hän haluaa tulla, hän määrittää samalla omaa käsitystään organisaatiosta. Tämä käsitys vastaa symbolistulkinnallisen ja jälkimodernin organisaatioanalyysin logiikkaa, ja sitä kutsutaan kulttuurilliseksi malliksi. (Harisalo 2010: 18.)

Valittu organisaation määritelmä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan ja kuinka sitä tutkitaan sekä kehitetään. Tavoite- ja tehokkuusmalli puoltaa tehokkuutta ja saavutusten mittaamista tavoitteiden kautta. Mallin ajankohtaisia esimerkkejä ovat muun muassa tavoite- ja tulosajattelu, toimintojen järkeistäminen sekä tulostittarit. Säilymismalli kohdistaa huomion niihin yhteistoiminnallisiin järjestelyihin, joilla organisaatio turvaa olemassaolonsa, ja tätä kautta myös toiminnan jatkuvuuden. Esimerkkejä säilymismallin mukaisesta toiminnasta ovat: ristiriitojen käsittely rakentavasti, myönteisen ilmapiirin vahvistaminen sekä ihmisiä erottavien tekijöiden minimointi. Säilymismalli käsittää muidenkin organisaation ongelmien ratkaisemisen, kuin tavoitteisiin ja tehokkuuteen liittyvät ongelmat. Kun huomio kiinnittyy pelkästään tavoitteisiin ja tehokkuuteen, organisaatioiden olemassaolo saattaa vaarantua. (Harisalo 2010: 18–19.)

Kun organisaatiota ajatellaan vaihdantamallin kautta, ollaan kiinnostuneita kumppanuudesta, verkostoista ja strategisista alliansseista. Tässä ajattelussa päähuomio kiinnittyy organisaatioiden yhteenliittymään yksittäisen organisaation sijaan. Tällaisten yhteenliittymien johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia valmiuksia ja taitoja, kuin

yksittäisen organisaation hallinta. Organisaatioita pystytään ymmärtämään parhaiten katsomalla niitä ympäristön näkökulmasta. Tulkinnallisen mielikuvan mukaan huomio on kiinnitettävä organisaation ilmirakenteista (työnjako, hallinnolliset käytännöt ja prosessit) sen puolesta toimiviin ihmisiin. Organisaatio elää ihmisten mielissä omanlaisena todellisuutena. Tulkinnallisen mielikuvan mukaan toimittaessa ollaan kiinnostuneita ihmisten kanssakäymisestä ja sitä strukturoivista tekijöistä. Organisaation ilmirakenteet vaikuttavat toissijaisesti ihmisten toimintaan verrattuna arvoihin ja arvostuksiin. (Harisalo 2010: 19.)

Kaikki mallit eroavat huomattavasti toisistaan. Vaihtoehdoilla, jotka ovat tyydyttäviä säilymismallin näkökulmasta, on eri arvo esimerkiksi tehokkuusmallin kannalta. Säilymismalli antaa kielteisen tai myönteisen vastauksen kysymyksen, onko jokin tietty suhde välttämätön. Tehokkuusmalli taas kertoo meille useiden vaihtoehtojen suhteellisesta tehokkuudesta: mikä on paras vaihtoehto, toiseksi paras ja kolmanneksi paras. Vain harvoin kaksi muotoa ovat täysin tasavertaisia tai että niiden tehokkuusarvo olisi sama. Säilymismalli ei välttämättä ota huomioon organisaatioiden operaatioiden merkittäviä muutoksia. Malli vain huomioi, ovatko organisaation toiminnan perusedellytykset täyttyneet. Tehokkuusmallia käytettäessä arvioidaan muutoksia, jotka ovat tapahtuneet organisaatioissa, sekä sitä, miten ne vaikuttavat organisaation kykyyn toteuttaa tavoitteitaan verrattuna saman organisaation johonkin aikaisempaan toimintakauteen tai muhin samantyyppisiin organisaatioihin. (Etzioni 1964: 32.)

2.3 Organisaatioteoriat

Organisaation toiminta ja sen analysointi on keskeisessä asemassa erilaisten oppialueiden tutkimuksessa ja eri teoriat auttavat jäsentämään yleisesti organisaatioiden toimintaa ja rakentumista. Teoriat koostuvat käsitteellisistä ideoista ja viitekehyksistä. Termi ”teoria” tulee kreikan kielen sanasta ”theória”, joka tarkoittaa jonkun asian huolellista tutkimista tai katsomista. (Peltonen 2010: 7–8.) Organisaatioita tarkastellaan eri näkökulmista analysoimalla niiden organisaatiokäyttäytymistä ja prosesseja, toiminnallisuutta sekä rakentumista. Karkeasti teorioissa korostuu neljä ajattelutapaa, joita organisaatioteoreetikot ovat edistäneet. Nämä ovat: rationaalinen suljettu järjestelmä,

luonnollinen suljettu järjestelmä, rationaalinen avoin järjestelmä sekä luonnollinen avoin järjestelmä. (Abouzeedan & Hedner 2012: 10.)

Rationaalinen suljettu järjestelmä korostaa organisaation analyysin juridista ja tehtävälähtöistä käsitystä. Järjestelmä käsittää organisaatiot välineiksi, jotka on suunniteltu tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tieteellinen liikkeenjohto on yksi varhaisista teorioista, joka edustaa rationaalisen suljetun järjestelmän näkökulmaa. Luonnollisen suljetun järjestelmän analyysi korostaa sosiaalisen luonteen ja yksilöllisten tavoitteiden olemassaoloa. Rationaalisessa avoimen järjestelmän näkökulmassa korostuu organisaatio rajoittamattomana kokonaisuutena, joka toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämä lähestymistapa painottaa organisaatioprosessien rationaalisuutta sekä ympäristön keskinäistä riippuvuutta ja vaihtoa. Viimeisenä luonnollinen avoimen järjestelmän näkökulma, joka keskittyy ihmisten arvoihin ja motivaatioihin. (Abouzeedan & Hedner 2012: 11–14.)

2.3.1 Tieteellinen liikkeenjohto

Ensimmäisenä johdonmukaisena teoreettisena yrityksenä ymmärtää organisaatioita pidetään tieteellistä liikkeenjohtoa (*scientific management*). Sitä kutsutaan myös nimellä klassinen motivaatioteoria, koska se kohdisti huomion ihmisten motivointiin ja siinä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen. (Harisalo 2010: 37.) Klassisen organisaatioteorian tärkein kehittäjä oli Fredrik Winslow Taylor (1856–1915). Taylorin mukaan tuotantoa ei voida tehostaa niin kauan, kuin työntekijät eivät anna täyttä työpanostaan organisaatiolle. Taylorin mukaan systemaattinen työn välttely oli sen takia mahdollista, koska johto ei kyennyt valvomaan henkilöstöä tarpeeksi tarkasti. Toisaalta työntekijät pitivät työprosessin yksityiskohtia koskevaa tietoa itsellään, eivätkä näin ollen antaneet johdolle mahdollisuutta tehostaa toimintaa. Kyseessä oli tavallaan työläisten taktinen peli johtoa vastaan. Tämä oli Taylorin mielestä osittain epäedullinen jengikulttuuri myös työntekijöille itselleen, josta oli mahdollista päästä kohti rationaalisempaa asennoitumista. (Peltonen 2010: 26–27.)

Taylorin ratkaisu tähän oli pilkkoa työ pieniin osiin, jotka voitaisiin vaivattomasti opettaa työntekijöille. Pilkottuja työtehtäviä oli myös helppo seurata, koska niiden suoritustasoa voitiin määritellä numeerisesti. Edellytyksenä oli, että tuotantoprosessit oli kyetty jaottelemaan ja analysoimaan pieniin yksittäisiin tehtävärooleille sopiviin osiin. Taylor käytti tästä näkökulmasta nimeä *tieteellinen liikkeenjohto*. (Peltonen 2010: 27.) Näkökulmassa korostui neljä tieteellisen johtamisen periaatetta, jotka olivat: työntekijöiden oman näkemyksen korjaaminen systemaattisella tiedolla, työntekijöiden valinta, koulutus ja opetus tieteellisesti, työntekijöiden ohjeistaminen ja valvonta sekä työntekijöiden ja johtajien työnjaon tarkka rajaaminen. (Simha & Lemak 2010: 236).

Taylorin mukaan töiden tieteellisen analyysin tavoitteena oli saada jokainen työntekijä tekemään yhtä paljon kuin alalla työskentelevä ammattitaitoinen työntekijä tekee. Tämä tavoite johti käytännössä kuitenkin pitkälle vietyyn työnjakoon, työvaiheiden yksinkertaistamiseen ja töiden sisällön köyhtymiseen. Muita Taylorin johtamis- ja organisointiperiaatteita olivat työntekijöiden valinta tieteeseen perustuen, urapalkkaus ja uudenlainen johtamis- ja organisointitapa. (Juuti 2006: 217.)

2.3.2 Järjestelmä- eli systeemiteoria

Järjestelmä- eli systeemiteorian synty sijoittuu 1940-luvulle, mutta vasta 1960-luvulta eteenpäin näkemys on alkanut vallata alaa. Ensimmäisiä merkittäviä systeemiteoriasta kumpuavia tutkimuksia oli Joan Woodwardin 1950-luvulla tekemä pioneerityö. Hänen tutkimusaineistonsa perustui yrityksen organisaatorakennetta, valmistusprosessia ja niiden historiaa koskevaan numeeriseen tutkimusaineistoon. Hänen tutkimuksensa tulokset osoittivat, että rakenteen, teknologian ja yrityksen menestyksen välillä vallitsee yhteys. Woodward esitti, että keskeisin organisaatorakenteeseen vaikuttava tekijä on tuotantoteknologia, jolla on suuri vaikutus ihmissuhteisiin organisaatiossa. Systeemiteorian keskeisenä ideana on, että organisaatio ei ole suljettu järjestelmä, vaan sitä vastoin se on avoin ja toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämän lisäksi se säätelee ja luo toimintaansa ympäristöön nähden tarkoituksenmukaiseksi. (Lämsä & Hautala 2005: 166–167.)

Woodward tutki 100:aa Englannissa sijaitsevaa teollisuusyritystä, jotka luokiteltiin kolmeen ryhmään sen mukaan, millaista tekniikkaa niissä käytettiin. Ensimmäinen ryhmä oli yksikkötuotanto, joka sisälsi yritykset, jotka tekivät asiakkaille räätälöityjä tuotteita. Toinen ryhmä oli massatuotanto, joka käsitti suurina erinä samantapaisia tuotteita tekevät yritykset. Viimeinen kolmas ryhmä oli prosessituotanto, joka tarkoitti yrityksiä, joissa tuotettiin pitkälle automatisoidun koneiston avulla jatkuvana prosessina tietynlaisia tuotteita, esimerkiksi öljynjalostamo. (Juuti 2006: 221.) Hän pyrki löytämään yhteyksiä rakenneformaattien ja suoritustason välillä. Hän ei kuitenkaan löytänyt tätä syy-yhteyttä. (Peltonen 2016: 100.) Woodward huomasi, että kaikilla tiettyä tekniikkaa edustavilla yrityksillä ei ollut samanlainen organisaatorakenne. Samaa tekniikkaa käyttävien organisaatorakenteet muistuttivat enemmän toisiaan kuin eri tekniikkaa käyttävien. Lisäksi kussakin ryhmässä menestyvillä organisaatioilla oli jotakuinkin ryhmän keskiarvoa vastaava rakenne. Näin Woodward tuli siihen johtopäätökseen, että tekniikka vaikuttaa merkittävästi organisaatorakenteeseen. (Juuti 2006: 221.)

Tekniikan ja rakenteen yhteyttä voitiin Woodwardin mukaan kuvata usealla tavalla. Hierarkkisten tasojen lukumäärä organisaatiossa lisääntyy tuotantojärjestelmän monimutkaistuessa. Lukuisimmat johdon tasot hän havaitsi prosessiteollisuuden yrityksissä, kun taas tasojen lukumäärä laski puoleen kappaletuotteisissa yrityksissä. Lisäksi johtohenkilöstön ja muun henkilöstön suhdeluku kasvoi tuotantojärjestelmien monimutkaistuessa. Prosessiteollisuudessa työskentelevien koulutustaso oli usein korkeampi: niissä työskenteli esimerkiksi akateemisia henkilöitä suhteellisesti enemmän tuotannon johdossa. (Sjöstrand 1981: 131.)

Kussakin kolmessa ryhmässä oli tietty rakennemuoto, joka oli yhteydessä keskivertoa parempaan tuloksellisuuteen. Massatuotannossa oli byrokraattinen hierarkia, yksikkötuotannossa joustava epähierarkkinen rakenne ja prosessituotannossa taas hierarkkisempi muoto. Woodward oli tehnyt pienen tieteellisen vallankumouksen huomattuaan, että optimaalinen rakenne riippuu tuotantoteknologiasta. (Peltonen 2010: 102.)

2.3.3 Kontingenssiteoria ja populaatioekologia

Systeemitteoriaa laajentaa ja täydentää *kontingenssi- eli tilanneteoria* (Lämsä & Hautala 2005: 167). 1960-luvulla syntyneessä kontingenssiteoriassa pyrittiin selittämään organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta. Kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa yhtä organisaatorakennetta, jota pidetään oikeana. Organisaatorakenne pikemminkin sopeutuu ympäristön ominaisuuksiin. (Juuti 2006: 219.) Toisin sanoen hyvä organisaatorakenne on tilannesidonnainen asia. Jotta organisaatio voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti, sen täytyy sopeuttaa rakenteensa yhteneviksi toimintaympäristön ja sen piirteiden sekä käytössä olevan teknologian kanssa. Kontingenssiteoriaan nojaten voidaan todeta, että hitaasti muuttuvassa ympäristössä byrokratia on sovelias, kun taas nopeat muutostilanteet suosivat verkstorakennetta. Kontingenssiteoria korostaa organisaation kyvykkyyttä, jotta tilannetekijät voidaan ymmärtää. Tärkeimmät tilannetekijät ovat organisaation koko, teknologia, toimintaympäristö, historia sekä henkilöstön ja asiakkaiden odotukset. (Lämsä & Hautala 2005: 167.)

Erittäin tunnettuja tilanneteoriaa kehittäneitä tutkimuksia ovat Burns ja Stalkerin sekä Lawrencen ja Lorschin tutkimukset. Burns ja Stalker erottelivat erilaisia yritysten toimintaympäristöjä (ks. Taulukko 1.), joista osa oli vakaita ja toiset muuttuvia. (Lämsä & Hautala 2005: 167–168.) Hitaasti muuttuvissa ympäristöissä työskentelevillä menestyksekkäillä organisaatioilla oli mekaaninen rakenne. Ne muistuttavat läheisesti klassisen organisaatioteorian mukaisia organisaatioita. Sen sijaan nopeasti muuttuvissa ympäristöissä työskentelevissä menestyvissä organisaatioissa vallitsi orgaaninen rakenne. Mekaaninen rakenne perustuu muodolliselle hierarkialle -ja komentoketjulle, perinteisille auktoriteettisuhteille ja käskytykselle. Orgaaninen organisaatio taas perustuu joustavaan työnjakoon, tiedonkulun avoimuuteen ja asiantuntemuksen hyväksikäyttöön. (Juuti 2006: 219.)

Burns ja Stalker pitivät riippumattomina muuttujina lähinnä ulkoisia tekijöitä, erityisesti tekniikan ja markkinoiden muutosten nopeutta organisaation ympäristössä. He luonnostelivat asteikkonsa kaksi ääripäätä sen mukaan, kuinka organisaatiot

ominaisuuksina voidaan muodostaa vaihtelevien ulkoisten edellytysten vallitessa. He olivat edelleen sitä mieltä, että nämä muodot – kuten myös välimuodot ja sekamuodot – voivat olla rationaalisia organisaatiomuotoja. Niitä voidaan tietoisesti kehittää ja jokainen niistä on erilaisissa tilanteissa tehokas toiminnan harjoittamiseksi. (Sjöstrand 1981: 115.)

Taulukko 1. mekaanisen- ja orgaanisen organisaation ominaisuuksista mukaillen Juuti 2006: 220.

Mekaaninen organisaatio	Orgaaninen organisaatio
Työskentely vakaassa ympäristössä, jossa tapahtuu hitaita muutoksia ja matala tekniikan taso.	Työskentely dynaamisessa ympäristössä, joka sisältää paljon epävarmuutta, muutoksia ja korkean tekniikan tason.
Funktionaalinen organisaatio, jossa työnjako on viety pitkälle.	Tulosityksikkörakenne tai projektiorganisaatio, jossa työnjako on joustava.
Hierarkkinen organisaatio. Paljon toimintaohjeita ja sääntöjä.	Vain vähän hierarkiatasoja. Hieman sääntöjä ja avoin tiedonkulku.
Suurimman osan päätöksistä tekee ylin johto.	Kaikki tasot osallistuvat päätöksentekoon. Päätöksenteko on hajautettu.
Pääosin tiedonkulku tapahtuu organisaation pystysuunnassa.	Pääosin tiedonkulku tapahtuu vaakasuunnassa.

Burnsin ja Stalkerin mukaan tehokkain organisoituminen on sellainen, joka on sopusuhteessa ympäristön vaatimuksien kanssa. Vakaassa ympäristössä sovelletaan perinteistä organisoitumista. Dynaaminen ympäristö vaatii uusia, joustavia organisaatorakenteita. Burns ja Stalker totesivat, että orgaaninen organisaatio ei ollut samassa suhteessa hierarkkinen kuin mekanistinen organisaatio. Orgaanisissa organisaatioissa valta pikemminkin pyrkii siirtymään asiantuntijoille. (Juuti 2006: 2019.)

Lawrencen ja Lorschin tarkoituksena oli löytää vastaus kysymykseen: millainen organisaation rakenteen on oltava, jotta organisaatio selviytyy muuttuvissa oloissa? Organisaation jäsenten käyttäytymiseen vaikuttaa monet elementit, kuten organisaation tavoitteet, jäsenten oma persoonallisuus, kirjoittamattomat säännöt, valvonta ja palkkiot. Jos organisaatio haluaa kokonaisuutena säilyä toimivana, on sen eri osien integroiduttava. Lawrence ja Lorsch esittivät, että organisaatio on järjestelmä, joka on sisäisesti erikoistunut, mutta jonka täytyy saavuttaa tietty yhtenäisyyden taso (integraatio) kyetäkseen sopeutumaan ympäristönsä asettamiin vaatimuksiin. Sellaiset organisaatiot, jotka pystyvät saavuttamaan tarkoituksenmukaisen ja sopivan integraatioasteen suhteessa ympäristöönsä, ovat tehokkaita. (Lämsä & Huhtala 2005: 168.)

Rationaalinen järjestelmäteoreettinen malli laajeni pian sisäisen rakenteen ja ulkoisen ympäristön välisen suhteen tarkastelusta laajempien verkostojen jäsentelyihin. Biologiasta lainattua elävän järjestelmän kielikuvaa venytettiin kuvastamaan organisaation ympäristöä omana organisaatioiden muodostamana lajistonaan. *Populaatioekologia* syventyi kuvailemaan organisaatioiden muodostamien lajitojen systeemistä dynamiikkaa. (Peltonen 2010:103.) Populaatioekologian mukaan ympäristötekijät suorittavat valintaa organisaatioiden joukosta, jolloin parhaiten ominaisuuksiltaan kyseiseen ympäristöön soveltuvat selviävät ja jatkavat toimintaansa. Biologiasta tuttu luonnonvalinnan idea selkeyttää teoriaa hyvin: organisaatiot ovat eläviä järjestelmiä, jotka pystyvät kehittymään sopeutumalla ympäristöönsä. Organisaation ja sen rakenteen muotoutuminen ei tällöin tarkoita, että kehitys olisi välttämättä positiivista. Se kulkee ympäristöön nähden suotuisaan suuntaan, joten ympäristön ehdot määrittävät pitkälti sen asemaa. (Lämsä & Hautala 2005: 169.)

Koska ympäristöt pyrkivät valitsemaan parhaiten sopivia organisaatioita, teorian päätelmän mukaan määrättyssä ympäristössä toimivat organisaatiot pyrkivät ajan mittaa yhdenmukaistumaan. Niistä tulee toistensa kaltaisia. Tätä kehitystä tukevat ja ylläpitävät monet eri tahot, esimerkiksi johtajia kouluttavat koulutusorganisaatiot ja niiden koulutustarjonnan oppisisällöt. Opiskeleville henkilöille kerrotaan millaiset organisaatiot tulevat alalla menestymään, jolloin opiskelijoille muodostuu mielipide tehokkaasta organisaatiosta. (Lämsä & Hautala 2005: 169–170.)

3. ORGANISAATIOKULTTUURI

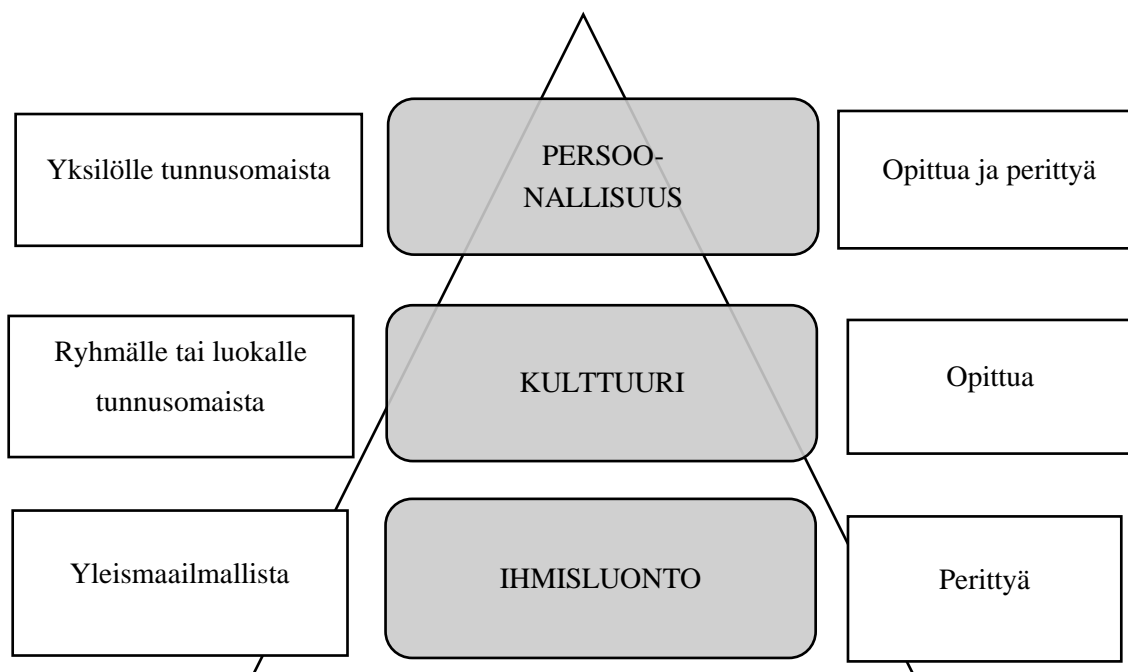
Yritys- tai organisaatiokulttuurit ovat olleet suosittu aihe aina 1980-luvun alkupuolelta lähtien. Näihin aikoihin liikkeenjohdon kirjallisuudessa alettiin suosimaan väitettä, että organisaation erinomaisuus tai menestys perustuu opittuihin yhteisiin tuntemis-, ajatus – ja toimintatapoihin. (Hofstede 1993: 38.) Organisaatiokulttuuri on terminä nuori. Ensimmäisen kerran se mainittiin vuonna 1951 kanadalaisen Jaques Elliottin toimesta hänen julkaisemassa kirjassaan *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Tärkeäksi ja puhutuksi aiheeksi organisaatiokulttuuri nousi Yhdysvalloissa ja länsimaissa vasta 1980-luvulla, kun japanilaiset yritykset päihittivät kilpakumppaninsa laadussa, tehokkuudessa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Organisaatiotutkijat ymmärsivät, että kansallisten kulttuurien erot eivät olleet tälle riittävä selitys, vaan niitä lähdettiin hakemaan organisaatioista itsestään. (Luukka 2019: 18.) Toinen organisaatiokulttuuri-käsitettä varhain käyttänyt henkilö oli Philip Selznick tutkiessaan organisaatioiden institutionalisoitumista. Selznick tarkoitti institutionalisoitumisella periaatteita ja sääntöjä, jotka muodostuvat itsestään selviksi ja objektivoiduiksi. Objektivoinnin seurauksena instituutio perustuu ajatuksille, käsityksille ja arvoille, joita ei kyseenalaisteta. (Juuti 2006: 240.)

Kulttuuri -sanalle on olemassa monia merkityksiä ja sivumerkityksiä (Schein 1987: 23). Joidenkin määritelmien mukaan kulttuuri on muuttumatonta, jota kuvataan sen taustalla vaikuttavien historiallisten arvojen avulla. Toisen määritelmän mukaan kulttuuri on kokonaan muunneltavissa, niin kuin työntekijöiden käyttäytymismallit ja käytännöt. (Ulrich 2007: 210.) Sanana kulttuuri on suora käänös latinankielen sanasta *cultura*, ja sillä tarkoitetaan maaperän hoivaamista sekä kultivointia. Maanviljelijä pyrkii oman toiminnan kautta varmistamaan, että hän saa keväällä kylvämänsä viljat talteen syksyllä. Tämän ajatuksen voi linkittää suoraan organisaatiomaailmaan: kulttuurilla luodaan perusta sellaiselle toiminnalle, jota organisaatio menestyäkseen tarvitsee. (Luukka 2019: 17.)

Kulttuuri on aina kollektiivista, koska se on ainakin jossain määrin yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat joskus eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä ja siinä sen oppineet. Se on mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän ihmiset toisesta. Kulttuuri ei ole perittyä, vaan opittua. Se on lähtöisin sosiaalisesta ympäristöstä, ei geeneistä. Kulttuuri, yksilön persoonallisuus ja ihmisluonto olisi hyvä erottaa selvästi toisistaan. Osa yhteiskuntatieteilijöistä kuitenkin keskustelee siitä, missä raja kulkee ihmisluonnon ja kulttuurin ja toisaalta kulttuurin ja persoonallisuuden välillä. (Hofstede 1993: 21.)

Ihmisluonto edustaa henkisen ohjelmoinnin yleismaailmallista tasoa. Se peritään geeneissä ja se määrää fyysisen ja psyykkisen toimintamme perustan. Henkisen ohjelmoinnin tasoon kuuluu esimerkiksi ihmisen kyky harjaannuttaa itseään, havainnoida ympäristöään ja puhua siitä muiden kanssa. Kulttuuri säätelee sitä, mitä näillä tunteilla tehdään, eli kuinka havaintoja ilmaistaan. (Hofstede 1993: 21.)

Toisaalta yksilön persoonallisuus on hänen harvinaislaatuinen henkilökohtainen ohjelmakoostumuksensa, jota ei millään muulla ihmisolennolla ole. Se perustuu osittain luonteenpiirteisiin, jotka ovat tulleet geeniperimän kautta ja osaksi opittuihin piirteisiin. ”Opitulla” tarkoitetaan niitä piirteitä, jotka ovat muovautuneet kollektiivisen ohjelmoinnin (kulttuurin) vaikutuksesta ja henkilökohtaisten kokemusten perusteella.



(kuvio 1. Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa, mukaillen Hofstede 1994: 6.)

Organisaatiokulttuurit eroavat monessa suhteessa kansallisista kulttuureista. Organisaatio on eriluonteinen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta: jo pelkästään siitä syystä, että organisaation jäsenillä on normaalisti ollut mahdollisuus vaikuttaa siihen liittymiseen, kuulua siihen vain työaikana ja mahdollisuus lähteä siitä. Kansallisia kulttuureja ja niiden eri ulottuvuuksia koskeva tutkimus on kuitenkin osoittautunut hyödylliseksi pyrittäessä ymmärtämään organisaatiokulttuureita. (Hofstede 1993: 38.)

Organisaatiokulttuurin käsite koetaan usein merkittäväksi silloin, kun kaivataan ymmärrystä organisaatiossa tapahtuvista näennäisesti selittämättömistä asioista. Kulttuurissa on kyse tiedostamattomista mutta itsestään selvistä perusolettamuksista ja uskomuksista, jotka ovat yhteisön jäsenten toisiaan yhdistävä tekijä. (Kuusela 2015: 13.) Organisaatiokulttuurin määritelmässä toistuvat usein sanat: normit, kognitiot, uskomukset, tieto, käyttäytyminen, perusoletukset symbolit ja arvot. Terrence Dealin ja Allan Kennedyn mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee käyttäytymismalleina, jotka on helppo havaita tai niin sanottuna ”talon tapoina” tietyissä organisaatioissa. Kate Turnstallin mukaan organisaatiokulttuuri on järjestelmä, joka koostuu uskomuksista, arvoista, normeista ja käytännöistä, ja joka on erilainen jokaisessa organisaatiossa. Ralph

Kilmannin tulkinnan mukaan organisaatiokulttuurin tehtävänä on toimia organisaation sosiaalisena energiana, joka säätää organisaation suuntaa ja sen toimintaa. (Silén 2006: 26–27.)

Luukan (2019: 19) mukaan organisaatiokulttuuria on määritelty muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Kulttuuri on ryhmän jaettu tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ryhmä on oppinut silloin, kun he ovat ratkaisseet ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Ne ovat olleet niin hyviä, että ne on päätetty opettaa ryhmään tuleville uusille jäsenille oikeina tapoina toimia, ajatella ja tuntea.
- Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, opittuja tuntemisen, käyttäytymisen ja ajattelemisen malleja, jotka erottavat ryhmän jäsenet toisista ryhmistä.
- Kulttuuri on ryhmän kollektiivinen ominaisuus, jotka on kuvailtu jaettuna uskomuksina, oletuksina, merkityksinä, arvoina, normeina ja tietona.
- Kulttuuri on organisaation tiedostamaton sosiaalinen järjestys, joka muokkaa organisaation jäsenten käyttäytymisiä ja asenteita monin tavoin.

Maailmassa muutosvauhti on kova, toimialoja disruptoidaan ja muutetaan koko ajan. Myös strategiat joustavat nopeammin kuin koskaan. Tällöin organisaatiokulttuuri on se liima, joka ohjaa organisaation toimintaa. Se mahdollistaa myös huomion suuntaamisen mekaanisista suorituksista organisaation suurimpaan voimavaraan eli työntekijöihin. Kun organisaatio koostuu ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta sekä toiminnasta, joudutaan aina tekemisiin organisaatiokulttuurin kanssa. (Piha 2017: 134.) Monissa organisaatioissa pyritään vahvistamaan kulttuuria, joka tukee ja edistää luovuutta sekä innovatiivisuutta. Tämä näkyy erityisesti luovien alojen yrityksissä sekä tuotekehitysorganisaatioissa. Luovuus on kykyä ajatella uudella tavalla ja

pyrkimystä löytää uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus on puolestaan luovuutta hyödyntäen kehittää uusia toteuttamiskelpoisia ideoita. Haastavaksi innovatiivisuuden sekä luovuuden tekee se, että luovuus on ihmisissä itsessään. (Viitala 2019: 280.)

Yleensä organisaatiot ovat lähestyneet organisaatiokulttuuria mekaanisesta näkökulmasta, jolloin se on näyttäytynyt tapana hallita ja kontrolloida erilaisia ja yksilöllisiä työntekijöitä kohti samanlaisuutta ja haluttuja sääntöjä. Kulttuuri on tapa toimia ja kommunikoida sekä palvella. Parhaimmillaan se vapauttaa organisaatiossa olevan ihmisenergian haluttuihin suorituksiin. (Piha 2017: 134.) Kaiken kaikkiaan organisaatiokulttuuri on varsin monitahoinen ja kompleksinen ilmiö. Sitä voidaan kuitenkin jäsentää niin, että saadaan ymmärrettävämpi käsitys organisaatiokulttuurin merkityksestä arkipäivän toiminnassa. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 61.)

3.1 Organisaatiokulttuurin teoreettiset lähestymistavat

3.2 Organisaatiokulttuurimalli Scheinin mukaan

Organisaatiokulttuurin uranuurtaja on MIT:n professori Edgar H. Schein. Hän korosti organisaatiokulttuurin muuttamisen haasteellisuutta, ja nimitti tässä ainutlaatuisessa tehtävässä onnistuneita johtajia kulttuurihybrideiksi. (Karlöf & Lövingsson 2006: 57.) Kulttuurin ymmärtämisen vaarana on sen yksinkertaistaminen. On houkuttelevaa ja joiltain osin perusteltua sanoa, että kulttuuri käsittää muun muassa organisaation riitit, rituaalit sekä perusarvomme. Nämä kaikki elementit ilmentävät kulttuuria, mutta mikään niistä ei edusta sitä sillä tasolla, jolla kulttuurilla on merkitystä. Parempi lähestymistapa kulttuurin käsittämiseen on ajatella ja hallita sen eri tasoja. (Schein 2009: 30.)

Schein mainitsee seitsemän ulottuvuutta, jotka ovat tärkeitä organisaation kulttuurin määrittämisen kannalta:

1. Millainen organisaation ja ulkomaailman välinen suhde on?

Johdetaanko kehitystä vai seurataanko ulkomaailman kehittymistä passiivisesti?

2. *Näkemykset ihmisten teoista.*

Tuleeko työntekijöiden aktiivisuus ja aloitteellisuus luonnostaan vai odottavatko he passiivisesti ohjeita? Onko teot rationaalisia vai tunteiden ja impulssien ohjaamia?

3. *Miten organisaatiossa päädytään ”totuuteen”?*

Tapahtuuko se tietojen keräämisen, analysoinnin ja jatkuvien kokeilujen lopputuloksena, asioista perillä olevien ihmisten sanomisten perusteella vai konsensuskeskustelujen kautta?

4. *Aikaprospektiivi.*

Onko painopiste menneisyydessä, nykyhetkessä vai tulevaisuudessa? Miten pitkälle tulevaisuuteen organisaation suunnitelmat tähtäävät?

5. *Oletukset ihmisluonnosta.*

Ovatko ihmiset pohjimmiltaan hyviä, pahoja vai ympäristönsä muokkaamia?

6. *Ihmisten väliset suhteet.*

Pidetäänkö tunteiden näyttämistä avoimesti sopivana? Miten työntekijöiden tulee suhtautua toisiinsa? Millä tavalla päätökset tehdään?

7. *Ristiriitoihin asennoituminen.*

Miten erimielisyyksiin suhtaudutaan ja kuinka ne käsitellään?

Edellä mainittuja ulottuvuuksia voidaan yhdistää eri tavoin, jolloin voidaan analysoida ja määrittää monia kulttuureja. (Karlöf & Lövingsson 2006: 57 – 58.)

3.3 Organisaatiokulttuurin tasot

Scheinin klassisessa organisaatiokulttuurin mallissa kulttuuri on luokiteltu ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin, eli kulttuurin ilmentymiin ja näiden ilmentymien juurisyihin (Luukka 2019: 30). Schein katsoo kulttuurien toimivan näkyvyydeltään

kolmella erilaisella tasolla (Hampden-Turner 1991: 23). Tasot ovat luonteeltaan tiedostamattomia, puolitetöisiä ja tietöisiä (Tarkkonen 2016: 71). Jotta kulttuuri voidaan käsittää, täytyy ymmärtää ja hallita sen syvempiä tasoja. Organisaatiokulttuurin tasot ulottuvat näkyvästä äänettöömään ja näkymättöömään. (Schein 2009: 30–31.)

Kulttuurin ensimmäiselle ja näkyvimmälle tasolle sijoittuvat sen artefaktit ja luomukset, eli ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö (Schein 1987: 32). Organisaation fyysinen ulkoasu ja tilaratkaisut voivat kertoa joko verkottumisesta ja yhteisöllisyydestä tai laskelmoimisesta ja sirpalemaisuudesta. Yhteisöllistä ja verkottunutta organisaatiokulttuuria luonnehtii ”avoimen konttorin idea”, jossa työhuoneiden ovia pidetään auki ja organisaatiossa on paljon yhteistä tilaa, joka mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen. Tärkeäksi koetaan joustava ja yhteisöllinen tilojen käyttö, jolloin työntekijöillä ei välttämättä ole omia työhuoneita, vaan henkilöstö vaihtaa huoneita työn ja sosiaalisten tarpeiden mukaan. Yhteisöllisyyttä ja verkottumista arvostavassa organisaatiossa on usein myös matala hierarkia, joka rohkaisee henkilöstöä huomattavaan sosiaaliseen kanssakäymiseen tarjoamalla tähän sopivia tilaisuuksia. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005:149).

Sen sijaan sirpalemaista ja laskelmoivaa organisaatiokulttuuria kuvaa ”suljetun konttorin idea” sekä fyysisten tilojen funktionaalinen ja tehokas käyttö. Suljetut tilat tähtäävät siihen, että töitä tehdään keskittyneesti ilman keskeytyksiä. Tällaisessa kulttuurissa sellainen toiminta, joka ei edistä tavoitteiden toteutumista, ei ole suotavaa. Fyysinen tila ei ole sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä varten, ellei se merkittävästi hyödytä tavoitteiden saavuttamista. (Kinnunen ym. 2005: 149.)

Tutustuessa organisaatioon, artefaktien taso on helpointa havaita: arkkitehtuuri, sisustus, ilmapiiri, kirjoitettu ja puhuttu kieli sekä ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selvä, ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Toisaalta ei tiedetä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät, ja miksi organisaatiot ovat rakentuneet niin kuin ovat. Vaikeaa on selvittää niiden merkityksiä, keskinäisiä suhteita sekä niiden syvempiä rakenteita. Pelkästään liikkumalla ympäriinsä ja havainnoimalla ei voi tulkita mitä tapahtuu. On

pystyttävä keskustelemaan organisaation jäsenten kanssa ja esittää heille kysymyksiä tuntemuksista sekä havainnoista. Tämä johtaa suoraan kulttuurin seuraavalle tasolle. (Schein 1987: 32–33; Schein 2009: 31–32).

Scheinin mukaan organisaation sisällä näkyviä kerroksia on kaksi: omaksutut arvot ja perusolettamukset. Perusolettamukset eivät ole havaittavissa. Omaksutut arvot voivat olla joko tietoisesti sanoitettuja ja luotuja tai luonnollisesti syntyneitä. Jokaisella organisaatiolla on arvot, jotka voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. (Luukka 2019: 31.) Monilla arvoista on moraalinen ja normeja luova tehtävä organisaatiossa, ja siksi ne ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja (Schein 1987: 34). Arvoihin ja uskomuksiin päästään kiinni tarkastelemalla ja selvittämällä, miksi organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Hyvänä kysymyksenä tämän kerroksen ymmärtämiseksi toimii kysymys: miksi? Muita tässä kerroksessa vaikuttavia asioita ovat organisaation visio, strategia, tavoitteet, jaettu ymmärrys asioista ja kollektiivisesti jaetut tunteet. Myös nämä voivat arvojen tapaan olla sanoitettuja tai sanoittamattomia. Ne löytyvät kuitenkin jokaisesta organisaatiosta. (Luukka 2019: 32.)

Organisaatiossa on olemassa arvoja, jotka ilmaisevat sen tilan tietyllä hetkellä, mutta on olemassa myös haluttua tilaa ilmaisevia arvoja. Tämän vuoksi organisaation näkyvät arvot saattavat olla ristiriidassa sen kanssa, kuinka organisaatiossa toimitaan. (Schein 2010: 25.) Jotta on mahdollista päästä syvemmälle tasolle tulkitsemaan rakenteita ja ennakoimaan käyttäytymistä oikein, on ymmärrettävä perusteellisemmin kolmas taso eli perusolettamukset (Schein 1987: 35).

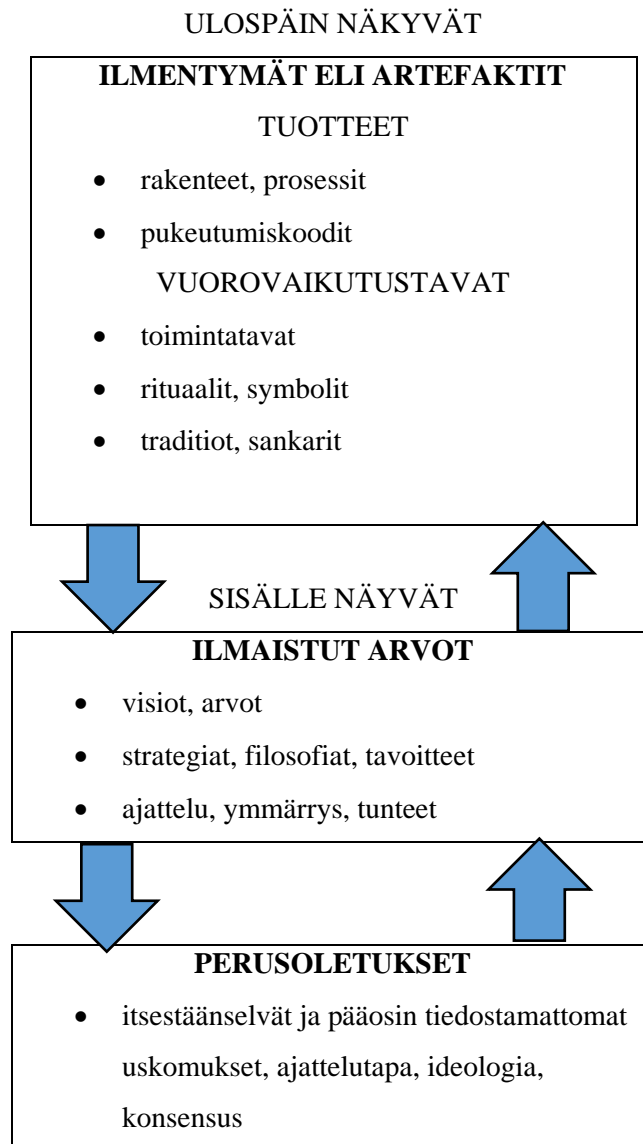
Perusolettamukset kertovat organisaation maailmankuvasta, olettamuksista, ajattelutavasta ja kaikista niistä asioista, joista organisaatiossa ollaan samaa mieltä. Alun perin perusolettamukset ovat saattaneet olla arvoja, mutta ajan kuluessa ja niiden pysyessä muuttumattomina niistä on tullut itsestäänselvyyksiä ja kyseenalaistamattomia, joista ei juuri keskustella. (Luukka 2019: 32.) Tasoa ymmärtääkseen täytyy ottaa mukaan historiallinen näkökulma, ja ajatella organisaatioita perustavia yksilöitä, jotka alkuvaiheessa iskostavat omia uskomuksiaan, arvojaan ja oletuksiaan palkkaamiinsa ihmisiin. Jos perustajien arvot ja oletukset eivät vastaa sitä, mitä organisaation ympäristö

tarjoaa tai sallii, organisaatio tulee epäonnistumaan, eikä kulttuuria kehity. (Schein 2009: 34.) Toisin sanoen kulttuurin ytimenä ovat nämä yhteiset arvot, uskomukset ja oletukset, jotka muodostuvat itsestään selviksi, kun organisaatio pysyy menestyvänä. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulos. Aluksi ne olivat pelkästään johtajien ja perustajien mielessä. Niistä on tullut yhteisiä ja itsestään selviä siten, että organisaation uudet jäsenet ovat oivaltaneet, että heidän perustajien uskomukset, arvot ja oletukset ovat johtaneet organisaation kohti menestystä ja niiden täytyy olla ”oikein”. (Schein 2009: 35.) Tämänkaltaiset oletukset tulevat aktuaalisiksi erityisesti muutostilanteissa, kuten fuusioissa tai uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa. Ne ilmenevät usein muutosvastarintana, ahdistuksena tai pelkona. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 77.) Usein yrityskulttuurin muutoshankkeissa tarvitaan ulkopuolisia konsultteja, koska perusoletuksista on tullut tiedostamattomia ryhmän jäsenille. Vain ulkopuolinen pystyy kyseenalaistamaan ja sanoittamaan syvimmällä olevia oletuksia organisaation jäsenten ollessa niille sokeita. (Luukka 2019: 32.)

Scheinin mukaan johtajan tehtävä on pyrkiä vaikuttamaan kulttuurin eri osiin niin, että organisaation jäsenet kokevat kulttuurin viitekehyksenään. Organisaatiot voivat Scheinin mallin mukaisesti olla ulkoa käsin tarkasteluna hyvin samanlaisia, mutta paljastuvat syvemmässä tarkastelussa arvoiltaan ja perusoletuksiltaan erilaisiksi. (Peltonen 2007: 140–141.) Ulkoinen kuva on seurausta tietoisesta ja tavoitteellisesta toiminnasta, ja sitä voidaan vahvistaa viestinnällisin keinoin (Mäkipeska & Niemelä 2005: 63). Kun taas arvojen ja perusolettamuksien ollessa itsestäänselvyyksiä, niistä tulee vähitellen oletuksia, jolloin ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta (Schein 1987: 34).

Hyvänä esimerkkinä ulkoisesta samankaltaisuudesta toimii Kesko ja S-ryhmä, jotka ovat lähes tasaväkisiä kilpailijoita ja joiden liiketoimintarakenne on hyvin samanlainen. Kuitenkin niiden toiminnan taustalla vaikuttavat erilaiset arvot. Kesko on markkinakulttuurin ohjaama organisaatio, jossa paikalliset K-kaupat toimivat yrityksen rintamana, joiden kautta organisaatio kohtaa kilpailijat, asiakkaat ja markkinat. Kulttuuri määrittäytyy pitkälti vakauden ja jatkuvuuden kautta, mikä heijastuu esimerkiksi siten, että organisaation ylin johto valitaan pääsääntöisesti talon sisältä. S-ryhmä taas toimii laajana kokonaisuutena, joka käsittää osuuskaupat ja keskusosuuskunta SOK:n. Ohjaavat arvot

ovat osuuskauppojen asiakasjäsenten, keskushallinnon sekä työntekijöiden yhtenäisyyden vaaliminen. (Peltonen 2007: 142.) Yksi tärkein oppi Scheinin mallissa lienee se, että kulttuuri itsessään ei muutu pelkästään kulttuurillisia artefakteja muuttamalla. Jos artefaktit ovat organisaation arvojen tai perusolettamusten kanssa ristiriidassa, ne eivät pysy organisaatiossa vaan heikkenevät pois. (Luukka 2019: 32–33.)



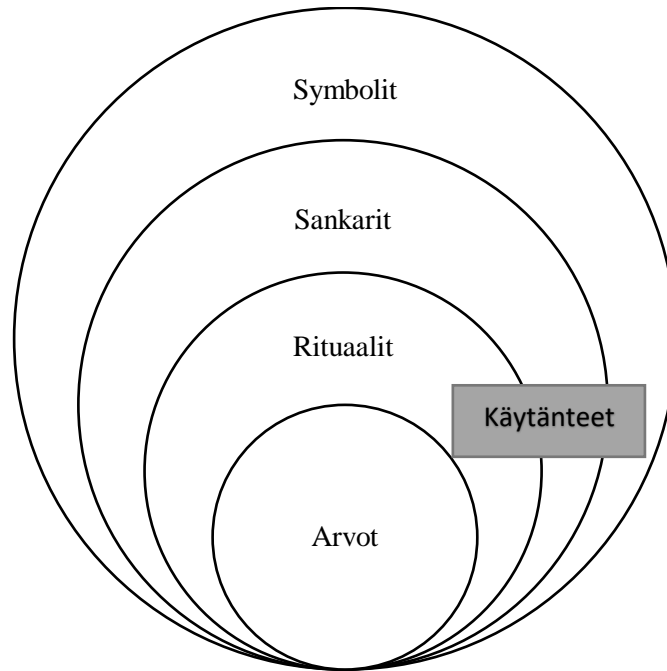
(Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin mukaan, mukaillen Luukka 2019: 30, Kinnunen ym. 2005: 150.)

Lisäksi Schein korostaa myös sekundaarisia kulttuuria vahvistavia mekanismeja. Sellaisia ovat organisaation rakenne, sen menettelytavat ja järjestelmät, fyysinen tila ja rakennusten muotoilu. Myös suusta suuhun kulkevat tarinat tärkeistä ihmisistä ja tapahtumista ovat toissijaisia kulttuurin ilmentymiä. Tärkeitä keskusteltavia kysymyksiä, joiden avulla perimmäisiä uskomuksia saa kaivettua esille ovat kysymykset kuten: minkälainen on meillä hyvä tai huono työntekijä? Uskommeko, että jokainen haluaa tehdä parastaan ja ansaitsee luottamuksen vai emme? Uskommeko, että voimme saada yhdessä enemmän aikaan vai että kilpailu lisää suorituksen tehokkuutta? (Manka 2006: 142–143.)

3.4 Hofsteden kulttuuriteoriamalli

Hollantilaisen Geert Hofsteden *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* on yksi tunnetuimpia globaaleja kulttuureita koskevia tutkimuksia. Hänen aineistonsa koostui 116000 eri maissa työskentelevistä ihmisistä. Sitä pidetään vieläkin yhtenä laajimmista ja kokonaisvaltaisimmista tutkimuksista kulttuurivertailujen alalla. (Harisalo 2010: 277.)

Kulttuurin ilmenemismuotoja on kuvailtu monin eri tavoin. Useissa määritelmissä toistuvat seuraavat neljä käsitettä: symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Myös Hofstede on kuvannut kulttuuria näiden määritelmien avulla, ja muodostanut niistä sipulikuvion (kuvio 3). (Hofstede 1993: 24.) Malli on profiileja etsivä, mutta se ei ole niin tyypittelevä kuin kilpailevien arvojen malli (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005: 147).



(Kuvio 3. Hofsteden ”sipulimalli”, mukaillen Kinnunen ym. 2005: 148.)

Kuvasta käy ilmi, että *symbolit* edustavat pintaa lähintä kerrosta ja arvot syvintä kulttuurin kerrostumaa, sankarien sekä rituaalien sijoituessa niiden välimaastoon. Symbolit ovat eleitä, sanoja, esineitä tai kuvia, joilla on tietty merkitys kulttuuriin kuuluville. Tällaisia ovat esimerkiksi ammattikieli, pukeutuminen, liput ja arvoaseman tunnukset. Uusia symboleja voi tuottaa helposti ja samalla vanhat katoavat: muut ryhmät jäljittelevät toisten kulttuuriryhmien symboleja. Tästä syystä symbolit sijoittuvat uloimpaan ja lähinnä pintaa olevaan kerrokseen sipulikuviossa. (Hofstede 2010: 8.)

Sankarit ovat kuolleita tai eläviä, kuviteltuja tai todellisia henkilöitä, joilla on joissakin kulttuureissa suuresti arvostettuja luonteenpiirteitä, jotka siten toimivat käyttäytymismalleina muille. Kulttuurisina sankareina voidaan pitää jopa sarjakuvahahmoja, esimerkiksi Lepakkomies (yhdysvallat) tai Asterix (ranska). Nykyään ulkoinen olemus on aiempaa merkittävämpi valintaperuste sankarille. (Hofstede 1993: 24–25.)

Rituaalit ovat kollektiivisia toimintoja, jotka teknisestä näkökulmasta ovat tarpeettomia jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta joita jossain kulttuureissa pidetään sosiaalisesta näkökulmasta välttämättöminä ja siksi noudatetaan niiden itsensä vuoksi. Kunnioituksen osoittaminen muille ja tervehtiminen, uskonnolliset tai sosiaaliset seremoniat ovat esimerkiksi tällaisia. Rituaalitarkoitusta palvelevat pääasiassa näennäisesti järkiperaisistä syistä pidettävät liike-elämän tai politiikan kokoukset. (Hofstede 2010: 9.)

Yllä olevassa kuviossa 3. symbolit, sankarit ja rituaalit sijaitsevat käytäntöjen alla. Ne ovat ulkopuolisen havaittavissa, mutta niiden kulttuurimerkitys on näkymätön ja ilmenee vain asianomaisten tapoina tulkita näitä käytäntöjä. Kuvion 3. ytimessä ovat arvot. Arvot ovat yleisiä taipumuksia suosia joitakin asiantiloja muiden kustannuksella. Arvot ovat tunteita, joilla on tietty suunta: niissä on sekä huonot että hyvät puolensa. Ne käsittelevät esimerkiksi poikkeavaa normaalin vastakohtana tai paradoksaalista johdonmukaisen vastakohtana. (Hofstede 1993: 25.)

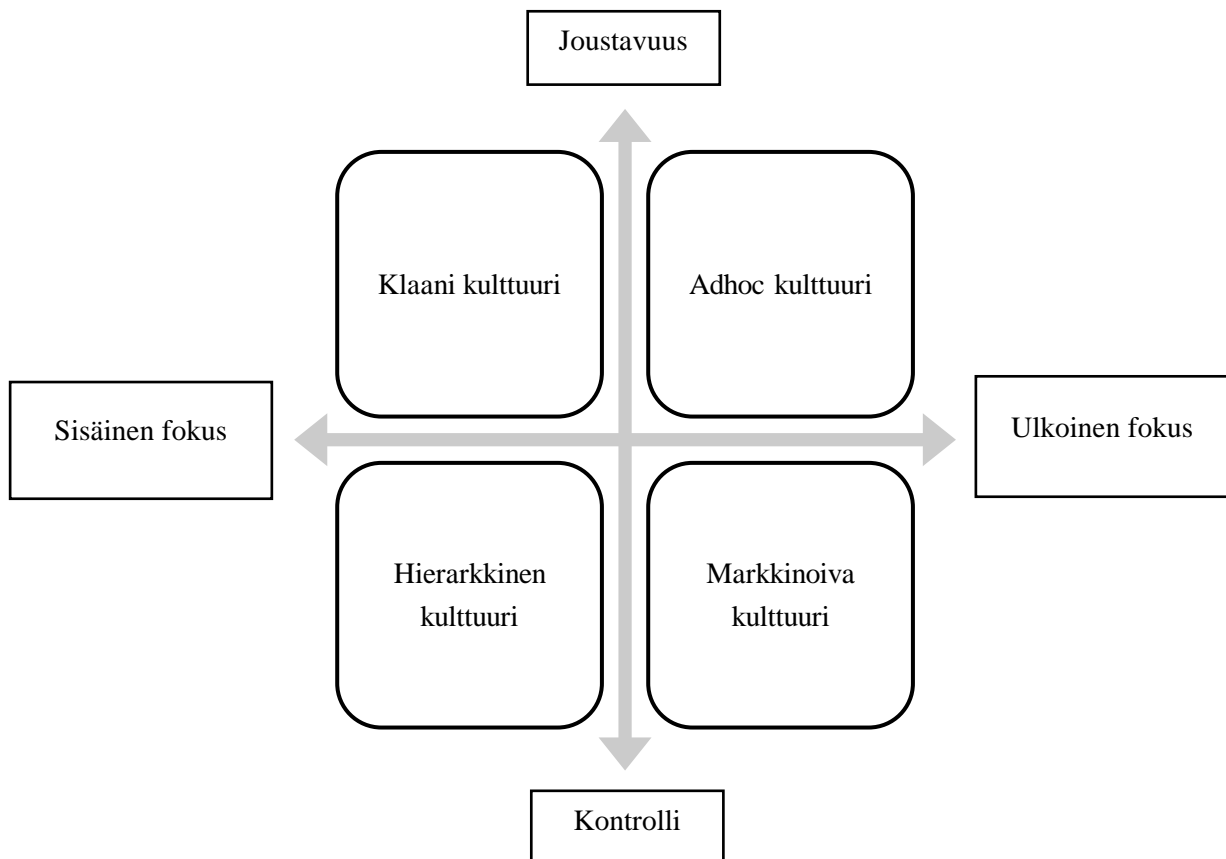
Arvot ovat ensimmäisiä asioita, joita lapset oppivat alitajuisesti. Kehityspsykologit uskovat, että arvojärjestelmän perusta on useimmilla kymmenvuotiailla jo valmiiksi muotoutunut, minkä jälkeen sitä on vaikea muuttaa. Varhaisesta omaksumisvaiheesta johtuen useat arvot jäävät tiedostamattomiksi. Siksi niistä ei voida keskustella, eikä ulkopuolinen pysty niitä suoraan havaitsemaan. Niiden olemassaolo voidaan vain päätellä siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa. (Hofstede 1993: 25–26.)

Hofstede on kuvannut myös uuden työntekijän sopeutumista organisaatiokulttuuriin. Kulttuuri muokkautuu ihmisten toimien ja käyttäytymisen tuloksena, mutta se myös sosiaalistaa eli muovaa ihmisten käyttäytymistä ja asenteita. Organisaatioon tuleva työntekijä oppii ja sopeutuu kulttuuriin. Tästä käytetään nimeä sosiaalistuminen. Uuden työntekijän sosiaalistuminen tapahtuu noin 6-10 kuukauden sisällä. Ensimmäinen vaihe on innostus, johon liittyy uutuudenviehätys. Toinen vaihe on kulttuurishokki, kun uuden työympäristön arki paljastuu. Kolmas vaihe eli kulttuuriin sopeutuminen tapahtuu pikkuhiljaa. Neljännessä vaiheessa suhtautuminen vakiintuu positiiviseksi, neutraaliksi tai kielteiseksi verrattuna mielentilaan sopeutumisvaiheessa. (Viitala 2019: 280.)

3.5 Quinnin kilpailevien arvojen malli

Yhdysvalloissa Robert Quinnin ja kollegoiden 1980-luvulla kehittämä kilpailevien arvojen malli (*competing values model*) on yksi eniten käytetyimmistä organisaatiokulttuurin teoreettisista viitekehysistä, jossa kulttuuri on kuvattu pääasiassa arvon käsitteen avulla (Kinnunen ym. 2005: 145). Tätä lähestymistapaa kulttuuriin on käytetty useissa julkaistuissa tutkimuksissa niin Yhdysvalloissa kuin Australiassakin (Lamond 2003: 48).

Malli on kehitetty selvittäessä, minkälaista organisaatiota henkilöstö ja johtajat itse pitivät tehokkaana ja millaisten toiminta- ja ajattelutapojen he katsoivat liittyvän tällaiseen organisaatioon. Tutkimuksista kävi ilmi, että usein sekä organisaatioiden jäsenillä että ulkopuolisilla tutkijoilla ja konsulteilla oli tiedostamaton kognitiivinen kartta, jonka avulla he hahmottivat organisaatioiden todellisuutta, tehokkuutta ja käytäntöjä. Quinn kehitti tästä kognitiivisesta kartasta kilpailevien arvojen mallin, joka on kuvattu kuviossa 4. (Kinnunen ym. 2005: 145.)



(Kuvio 4. Quinnin kilpailevien arvojen malli, mukailen Kinnunen ym. 2005: 145.)

Mallissa on kaksi vastakkaista pääulottuvuutta pystysuorassa, jotka ovat 1) joustavuus ja toimintavapaus ja 2) kontrolli sekä pysyvyys. Ensimmäinen ulottuvuus kuvastaa organisaatiota, jossa arvostettuna pidetään joustavuutta ja toimintavapautta. Jälkimmäisen organisaation toiminta- ja ajattelutapoja kuvailee pikemminkin pysyvyyden ja kontrolloinnin arvostaminen. Rakenteellisesti joustava organisaatio on usein pieni, jossa esiintyy vain vähän hierarkkisuutta. Monesti tällainen organisaatio on epämuodollinen, esimerkiksi pienyritys. Kontrollia korostava organisaatio taas on rakenteeltaan suuri, hierarkkinen ja muodollinen. Kaksi vastakkaista vaakasuoraa pääulottuvuutta mallissa ovat sisäinen ja ulkoinen fokus. Kun sisäinen fokus eli itseen keskittyminen hallitsee organisaatiokulttuuria, organisaatiossa arvostetaan sisäisten toimintojen edistämistä ja ylläpitämistä. Jos taas kulttuuria kuvastaa enemmän keskittyminen ulkoiseen fokukseen eli ympäröivään maailmaan, organisaatio on useimmiten kiinnostunut enemmän kilpailusta ja markkinoiden tai asiakassuhteiden laajenemisesta sisäisten prosessien sijaan. (Kinnunen ym. 2005: 146.)

Näiden pääulottuvuuksien avulla, jotka ovat toisilleen vastakkaisia, voidaan luonnehtia neljää eri arvoprofiilia. Jos organisaatiota kuvastavat ulkoiseen maailmaan keskittyminen ja joustavuus, organisaatiossa vallitsee *ad hoc* (*ad hoc* - *ad hoc*) - kulttuuri. Tällaista kulttuuria luonnehtivat hyvin myös visionäärisyys, luovuus, yritteliäisyys, halu sopeutua ja laajentua eri tilanteisiin (esimerkiksi tiimiorganisaatiot, joissa on hierarkkisuutta vain vähän). Mikäli organisaatiossa arvostetaan pysyvyyttä, kontrollia ja ulkoiseen maailmaan keskittymistä, sen kulttuuria voi luonnehtia markkinoivaksi tai rationaalisen tavoitteiden asettelun kulttuuriksi. Tällaisessa kulttuurissa arvostetaan myös tavoitteiden asettamista, pyrkimystä maksimaaliseen tuottavuuteen ja kilpailua (esimerkiksi pörssiyritykset). (Kinnunen ym. 2005: 146.)

Klaanikulttuuri vallitsee puolestaan sellaisissa organisaatioissa, joissa organisaation sisäisten prosessien arvostaminen ja joustavuus ovat tärkeitä. Tällöin myös henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne, humanien periaatteiden noudattaminen organisaation

käytäntöinä sekä sitouttaminen korostuvat (esimerkiksi perheytykset). Organisaatioissa, joissa tärkeää ja arvostettua on keskittyminen sisäisiin prosesseihin, kontrolli, säännöt, jatkuvuus sekä käytäntöjen vakauttaminen vallitsee hierarkkinen organisaatiokulttuuri (esimerkiksi suuret julkisen sektorin organisaatiot). (Kinnunen ym. 2005: 146–147.) Keskeistä on demokraattinen päätöksenteko ja keskustelut yhteisen tyytyväisyyden aikaansaamiseksi (Viitala 2019: 279).

Kulttuuri on harvoin aivan puhtaasti mitään edellä mainituista, eikä ryhmien paremmuutta voi määritellä ilman tilannekatsausta. Organisaation rakenne ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, millainen kulttuuri turvaa elinvoimaisuuden parhaiten. Nykyään oppimista ja kehittymistä puoltava kulttuuri nähdään kuitenkin välttämättömänä kaikille organisaatioille, koska kaikenlaiset toimintaympäristöt muuttuvat nopeaan tahtiin. (Viitala 2019: 279.)

Kilpailevien arvojen teoriassa on myös olennaista ajatus siitä, että mitä kauempana ulottuvuudet mallissa ovat toisistaan, sitä kilpailevammista tai erilaisista kulttuureista on kyse. Vastaavasti lähellä toisiaan ovat kulttuurit, jotka jakavat samanlaisia arvoja, käytäntöjä ja päämääriä. Quinn kuitenkin esittää, että todellisuudessa kulttuurit ja kulttuurien takana olevat arvot eivät ole näin erillisiä, vaan yhden organisaation arvoihin saattaa sisältyä sekä humaaneja että rationaalisen päätöksenteon periaatteita ja arvostuksia. (Kinnunen ym. 2005: 147.)

Quinn kuvaili rakennettaan ”kilpailevien arvojen” malliksi, koska kriteerit sisältävät alun perin ristiriitaisia viestejä. Usein organisaation halutaan olevan esimerkiksi mukautuva ja joustava, mutta myös samalla vakaa ja hallittu. Haluamme myös, että painopiste on henkilöstöressurssien arvossa, mutta asetamme myös palkkioita tehokkuudelle, suunnitellulle ja tavoitteiden asettamiselle. Malli ei viittaa siihen, että nämä vastakohdat eivät voi olla olemassa vastavuoroisesti organisaatiossa. Quinin mukaan kaikki neljä lähestymistapaa esiintyvät organisaatiossa rinnakkain, ja jotkut arvot ovat hallitsevampia kuin toiset. Ne esiintyvät toisiaan poissulkevinä siksi, koska ne heijastavat oletuksia, jotka ovat mielessämme vastakkaisia. (Lamond 2003: 49.)

3.6 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista

Quinnin ja kollegoiden ideoima kilpailevien arvojen malli on erityisesti suunnattu käsitteelliseksi apuvälineeksi organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Kyseinen nelikenttämalli on toiminut monien tutkijoiden innoittajana. Käytännössä nelikenttämällin suosiota selittää myös sen sisältämä yksinkertainen tyypittely, jonka mukaan organisaatiot luokitellaan karkeasti neljään eri arvoprofiiliin. Usein tällaista viitekehystä käyttäneet tutkijat ovat tutkineet esimerkiksi organisaatiokulttuuria tiettyjen toimintojen, kuten henkilöstön hyvinvoinnin kautta. (Kinnunen ym. 2005: 152–153.)

Myös Hofsteden ”sipulimalli” on erilaisia kulttuurisia profiileja etsivä, koska siinä pyritään erottamaan erilaisia kulttuurisia ulottuvuuksia arvojen ja käytäntöjen välillä. ”Sipulimallissa” korostetaan sitä, että samassa organisaatiossa voi samanaikaisesti ja rinnakkain vallita useita erilaisia kulttuurisia profiileja erilaisina alakulttuureina. (Kinnunen ym. 2005: 153.) Kun verrataan kilpailevien arvojen mallia ja ”sipuliteoriaa”, huomattavana erona on mielestäni se, että kilpailevien arvojen mallissa osa elementeistä pystytään itse tiedostamaan, esimerkiksi arvot. Sen sijaan ”sipulimallissa” arvot muodostavat ytimen, jääden usein tiedostamattomiksi henkilölle itselleen sekä ulkopuolisille.

Tästä näkökulmasta ”sipulimallilla” on yhtäläisyyksiä Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaan, sillä siinä organisaation sisällä näkyvistä kerroksista toinen, eli perusolettamukset, ovat tiedostamattomia ja ei havaittavissa. Ilmaistut arvot taas voivat osin olla tietoisia. Näistä kolmesta teoriasta Scheinin teoria on selkeimmin prosessiteoria, sillä sen kaikki kolme tasoa ovat läsnä organisaatiokulttuurissa monimuotoisen vuorovaikutuksen kautta, ja ne ovat joko sopivia tai ristiriidassa keskenään. Scheinin kolmitasomallia hyödyntävät tutkijat eivät yleensä pyri luokittelemaan organisaatiokulttuuria määrällisten arviointimenetelmien avulla, vaan pikemminkin lähestyvät organisaatiokulttuuria tulkinnallisesta näkökulmasta. Tällöin tärkeäksi painopisteeksi muodostuu itse organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja tulkinta historiallinen perspektiivi mukaan lukien. Kilpailevien arvojen mallia tai ”sipulimallia” käyttävät tutkijat taas pyrkivät jonkinlaiseen luokitteluun. (Kinnunen ym. 2005: 154.)

Yhteenvetona teorioista voidaan todeta, että ne sisältävät eroja ja yhtäläisyyksiä. Hofsteden ”sipulimallilla” on eniten yhtäläisyyksiä molempien (kilpailevien arvojen malli & Scheinin teoria) kanssa. Kilpailevien arvojen mallista ja Scheinin teoriasta oli haastavinta löytää yhtäläisyyksiä, sillä kilpailevien arvojen malli on eniten organisaatioita tyypittelevä ja Scheinin malli puolestaan vähiten tyypittelevä. ”Sipulimalli” sijoittuu näiden kahden välimaastoon, sillä siinä tietyt kulttuuriset ilmentyvät ovat näkyvissä, kun taas toiset (arvot) eivät. Scheinin mallissa uskotaan, että myös tiedostamattomat organisaatiokulttuurin elementit voidaan tuoda tietoisuuteen vuorovaikutteisen prosessin myötä.

4. TYÖHYVINVOINTI

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi (*job well-being, well-being at work, occupational well-being*) on työntekijän kykyä suoriutua töissä päivittäisistä tehtävistä. Se muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä, kuten henkinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä esimerkiksi työpaikan ilmapiiri. Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat näiden lisäksi henkilön yksityiselämään kuuluvat tapahtumat ja seikat. (Viitala 2013: 212.)

Työhyvinvointi on yleisesti käytettynä käsitteenä melko uusi. Se yleistyi vasta 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä on yksilö- sekä tilannekohtaista vaihtelua. Se on aina asiayhteydessä työorganisaatioon, vaikka työhyvinvoinnin muodostumiseen on muitakin syitä. (Tarkkonen 2012: 13–14.) Työhyvinvointi on ollut hankala aihe käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia kuten rakennukset ja koneet. Tämän lisäksi työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista: yksi arvostaa vapautta ja toinen turvallisuutta. Yhdessä työyhteisössä tärkeänä pidetään säännöllistä valvomista ihmisten terveydestä, toisessa taas ihmisten innostuksen vaaliminen on tärkeässä roolissa. (Ojala & Ahonen 2005: 28.)

Huolimatta siitä, että työhyvinvointiin liittyvät keskustelut niin mediassa kuin myös työpaikoilla ovat lisääntyneet, on työhyvinvoinnin käsite monelle hyvin yksipuolinen. Joillekin työhyvinvointi tuo edelleen mieleen ihmisen fyysisen hyvinvoinnin, ergonomian sekä taukojummat. Todellisuudessa fyysinen hyvinvointi on kuitenkin vain pieni osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin muut osa-alueet ovat tänä päivänä yhä suuremmassa roolissa. (Virolainen 2012: 11.)

Nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö. Pelkkä fyysisesti turvallinen työympäristö ei nykyään riitä, vaan työympäristön pitää olla myös sosiaalisesti ja psyykkisesti terve. Tätä näkökulmaa korostaa myös nykyinen lainsäädäntömme. Enenevässä määrin puhutaan työhyvinvoinnista, joka on hyvin laaja-alainen käsite, mutta samalla yhä tärkeämpi. Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, muun muassa:

psykologian, sosiaalipolitiikan, tekniikan, lainsäädännön sekä liiketaloustieteen näkökulmista. Työyhteisötasolla jälkimmäinen näkökulma yhdistää pitkälti muut näkökulmat. (Kauhanen 2016: 23.)

Arkikielessä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein työssä jaksamista tai työssä viihtymistä, eikä kokemuksen sisältöä eritellä täsmällisemmin. Työntekijä voi viitata työhyvinvoinnilla esimerkiksi omiin kokemuksiin työilmapiiristä, terveysongelmista tai työergonomiasta. (Feldt 2017: 72.) Yksinkertaisesti ihmiset voivat työssään hyvin, kun työ on heille merkityksellistä, he tuntevat voivansa vaikuttaa työhön liittyviin järjestelyihin, he hallitsevat työnsä ja tuntevat arvostuksen tunnetta. Myös tunne siitä, että on työyhteisön täysivaltainen jäsen sekä oikeudenmukainen johtaminen ja kohtelu edistävät työhyvinvointia. (Pakka & Rätty 2010: 6.)

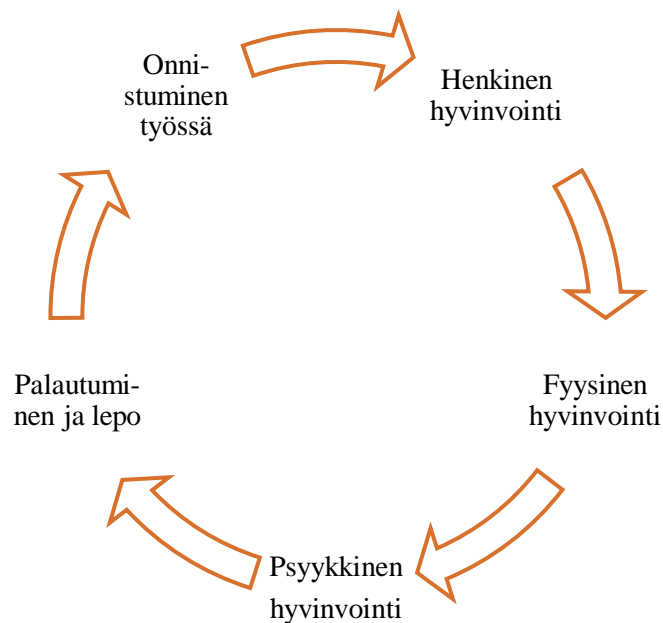
4.1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Oman toiminnan hallinnan sekä hyvinvoinnin lähtökohdat löytyvät useilta eri osa-alueilta. Kestävän hyvinvoinnin perustana toimii niiden kokonaisvaltainen huomioon ottaminen. Usein huollon kohteena ovat luonnostaan vain tietyt hyvinvoinnin osa-alueet, ja toisiin emme kiinnitä huomiota lainkaan. Esimerkiksi pelkkä fyysisestä kunnosta huolehtiminen ei välttämättä auta meitä muiden elämäntavoitteiden saavuttamisessa. (Leskinen & Hult 2010: 29.)

Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys muodostuu täydellisestä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnin tilasta. Terveys on kokonaisvaltaisempi asia, kuin pelkkä sairauden tai vaivan puuttuminen. Osa asiantuntijoista on liittänyt terveys-käsitteeseen myös henkisen näkökulman. Työhyvinvoinnin käsitteessä on yhtäläisiä piirteitä WHO:n terveys-määritelmän kanssa. Työhyvinvointi ei ole vain työpahoinvoinnin osa-alueisiin, kuten kiusaamiseen, puuttumista. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä.” (Virolainen 2012: 11.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat tiiviisti toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä irrallisesti vain yhtä osa-aluetta. Jossakin osa-alueessa esiintyvät puutteet heijastuvat helposti työhyvinvoinnin toisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi psyykkisesti stressaava työ vaikuttaa helposti fyysiseen terveyteen, joka ilmenee sairastumisen muodossa. (Virolainen 2012: 11–12.)

Työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työyhteisön, työpaikan ja työn teon lisäksi yksilön oma terveydentila ja omat elintavat sekä muut elämän osa-alueet, kuten perhe ja elämänsäsenne (Virolainen 2012: 12). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista koostumusta on kuvattu seuraavassa kuviossa 5 (Leskinen & Hult 2010: 30).



(Kuvio 5. kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehä, mukailten Leskinen & Hult 2010: 30).

4.1.1 Fyysinen -ja psyykkinen työhyvinvointi

Hyvin näkyvä osan työhyvinvoinnista muodostaa *fyysinen työhyvinvointi*. Se pitää sisällään muun muassa työn fyysisen kuormituksen, fyysiset työolosuhteet sekä ergonomiset ratkaisut, kuten työasento. Osaltaan fyysisiin olosuhteisiin liittyvät myös työpaikan siisteys, melu, lämpötila ja työvälineet. Tämä työhyvinvoinnin osa-alue korostuu etenkin sellaisissa työtehtävissä, joissa tarvitaan paljon fyysisyyttä. (Virolainen 2012: 17.)

Fyysisen terveyden merkitystä työhyvinvoinnissa ei tarvitse korostaa. Kuten työhyvinvoinnin, myös terveyden koemme individuaalisesti. Vaikka terveys joskus määritellään sairauksien puuttumisena, lähes jokaisella meistä on jossain elämän vaiheessa sairauksia. Silti sairaudeksi luokiteltava asia, esimerkiksi korkea verenpaine, ei suoraan ole sellainen sairaus, että haluamme tulla luokitelluksi sairaaksi. Terveys on monikäsitteinen ja -ulotteinen asia. (Leskinen & Hult 2010: 39.)

Fyysinen kuormitus on erilaista toimistotehtävissä työskentelevillä, kuin fyysistä työtä tekevillä. Toimistotehtävissä henkilöstö istuu suurimman osan työajasta työpöydän äärellä. Työ ei sinänsä ole fyysisesti kuormittavaa, mutta myös istumatyössä kehon kuormitus voi olla yksipuolista, ja pidemmän päälle raskasta. Ihminen on luotu liikkumaan, jolloin pitkäaikainen paikallaan istuminen on melko tuore ilmiö ihmiskunnan historiassa. Erilaiset tauot työn lomassa, esimerkiksi erilaiset venyttelyt ja seisomaan nouseminen tuovat keholle toivottua vaihtelua työpäivän aikana ja osaltaan ennaltaehkäisevät lihasjäykkyyden syntymistä. (Virolainen 2012: 17.)

Elimistössä vapautuu hormoneja liikunnan kautta, jolloin ihminen kokee hyvinolontunnetta. Liikunnalla on todettu olevan positiivinen vaikutus mielialaan, sillä se vähentää muun muassa stressin tunnetta ja jännitteisyyttä. Lisäksi fyysinen hyvinvointi näkyy meistä usein ulospäin. Sen voi havaita kehon koostumuksessa, ryhdikkyutenä tai suorituskyvyssä. Tällä voi olla vaikutuksia myös itsetuntoon ja siihen, miten koemme itsemme. (Leskinen & Hult 2010: 42.)

Työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät työntekijöiltä entistä enemmän sopeutumiskykyä, mutta myös kykyä toimia itse muutoksen agentteina. Useissa työyhteisöissä työ organisoidaan siten, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi oman työnsä ja lähityöyhteisönsä työhön. Tämä on jokaiselle mahdollisuus: työntekijä ei tällöin ole pelkkä ulkopuolinen objekti, vaan hän voi vaikuttaa kokemaansa. Psykologinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuteen pitää oma elämä ohjaksissa ja tuntea mielenrauhaa. (Manka & Manka 2016: 158.)

Viimeisten vuosien aikana *psykkinen työhyvinvointi* on noussut yhä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tutkittaessa. Psykkinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työpaineet, työn stressaavuuden ja työilmapiirin. Varsinkin asiantuntijatehtävissä psykkinen työhyvinvointi korostuu. Organisaatioissa työn fyysiset olosuhteet ovat usein melko hyvällä tasolla ja niiden vaikutus kokonaistyöhyvinvointiin on marginaalista. Psykkinen hyvinvointi kuitenkin saattaa kaivata parannuksia, ja usein sillä saattaa olla oleellinen merkitys esimerkiksi sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja yleisesti työssä viihtymisessä. (Virolainen 2012: 18.)

Nykyisin työstä johtuva psykkinen pahoinvointi on melko yleistä. Suomalaisista joka viidennellä miehellä ja joka kolmannella naisella on työstä johtuvia psykkinisiä oireita. Kiire on yksi suurimmista psykkinistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Psykkinistä hyvinvointia voidaan edistää tukemalla henkilöstöä, huolehtimalla tarpeeksi vapaa-ajan, levon ja työn suhteesta sekä jakamalla töitä henkilöstön kesken. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyy se, että yksilö kokee työtehtävänsä mielenkiintoiseksi ja mielekkääksi. Tämänkaltaisen työ edistää yksilön mielenterveyttä. (Virolainen 2012: 18.)

4.1.2 Sosiaalinen -ja henkinen työhyvinvointi

Ihminen on emotionaalinen olento, jolla tunteet ja niiden ilmaisu tulevat luonnostaan. Suositeltavaa on, että ihmiset voisivat myös työpaikoilla kokea ja ilmaista tunteitaan. Tällä ei tarkoiteta sitä, että esimerkiksi suuttuessaan asiakaspalvelutyössä oleva yksilö alkaisi raivoamaan asiakkaalle, vaan sitä, että yksilö saisi vapaasti kertoa tuntemuksistaan muun muassa esimiehelleen. Mikäli ihmisellä ei ole mahdollisuutta tunteiden ilmaisuun,

hän tukahduttaa tunteitaan sisäänpäin. Tämä puolestaan aiheuttaa työpahoinvointia ja ahdistuneisuutta. (Virolainen 2012: 19.)

Työelämässä on viime vuosina nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Sen on havaittu tukevan hyvinvointia, terveyttä, tuloksellisuutta ja oppimista. Hyvin toimiva yhteistyö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään, ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa yhteisöllisyyden rakentamiseksi. Erilaisuuden hyväksymistä pidetään yhteisöllisyyden perustana. (Manka 2011: 115.)

Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella työtä koskevista asioista vapaasti ja työkavereita on helppo lähestyä. Kiireisten aikataulujen vuoksi sosiaalinen kanssakäyminen saattaa jäädä vähäiseksi. Osaltaan sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy myös työkavereihin tutustuminen ihmisinä. Yhteisöllinen tunne syntyy, kun tuntee työkaverin henkilökohtaisella tasolla. Tällöin häntä on helpompi lähestyä myös työasioiden puitteissa tarpeen vaatiessa. Joissain työpaikoissa vesiautomaatin tai kopiokoneen paikka on mietitty niin, että sen läheisyydessä on helppo luoda sosiaalisia tilanteita. Myös työpisteiden sijainnilla voidaan helpottaa työntekijöiden kommunikointia niin työ- kuin henkilökohtaisten asioiden saralla. Sen sijaan henkilöstön työpisteiden sijaitessa kaukana toisistaan, jää sosiaalinen kanssakäyminen luonnollisesti vähäisemmäksi. (Virolainen 2012: 24.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman laadulla ja määrällä on suora yhteys työntekijän terveyteen. Sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen osaan: vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijöiden väliseen -sekä horisontaaliseen, työntekijöiden väliseen pääomaan. Vertikaalinen pääoma pitää sisällään esimieheen luottamisen, kuinka esimies kohtelee alaisiaan sekä työntekijöiden oikeuksien kunnioittamisen. Horisontaalinen pääoma käsittää toisten työntekijöiden ajan tasalla pitämisen, työyhteisön jäsenten yhdessä toimimisen ja huomioimisen sekä tunteen hyväksytyksi ja ymmärretyksi tulemisesta. (Manka & Manka 2016: 132–133.)

Erityisesti vastavuoroisuus ja luottamus ovat tärkeitä sosiaalisen pääoman kehittymiselle työpaikoilla. Luottamus edellyttää rakentuakseen vuorovaikutusta ja toisaalta vuorovaikutus vaatii luottamusta toteutuakseen. Työpaikalla luottamus ilmenee esimerkiksi luottamuksena esimieheen sekä organisaation toimintaperiaatteiden toimivuuteen. Luottamus voi perustua tietoon työkavereiden toiminnasta ja käyttäytymisen ennakoitavuudesta. Esimerkiksi työpaikalle tultaessa voi luottaa siihen, että asiat ovat niin kuin oletetaan ja että ihmiset tarkoittavat mitä sanovat. (Oksanen 2012: 61.)

Jotta yhteisöllisyyttä voidaan tuntea, täytyy ymmärtää työyhteisökulttuuria. Kun halutaan ymmärtää työyhteisön kokonaistoimintaa, ei riitä, että tunnetaan yhteisön näkyvät piirteet (prosessit, rakenteet, resurssit & tavoitteet). Työyhteisön näkyvän pintakuoren alla on aina hitaasti muuttuva kulttuurinen taso, jota on vaikea havaita. Työyhteisökulttuuri tarkoittaa toiminta- ja ajattelutapoja, joiden mukaan työyhteisössä todellisuudessa toimintaan ja ajatellaan. Tämä todellisuus voi olla kaukana siitä, mitä työyhteisöä koskevat viralliset tavoitteet ja normit ilmaisevat. Konkreettisesti työyhteisökulttuuri kertoo esimerkiksi, miten työpaikalla on tapana toimia ja mitkä säännöt sekä ehdot säätelevät työntekoa. Yhteisöllisyys linkittyy myös vahvasti työyhteisökulttuuriin. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 59–60.)

Henkinen työhyvinvointi on yksi osa hyvinvoinnin kokonaisuudesta ja sillä on merkittävä rooli käsiteltäessä itsensä sekä hyvinvoinnin johtamista. Henkisen työhyvinvoinnin osaluokalle sijoittuu kyky määrittellä oman elämän mielekkäiksi tekevät asiat eli toisin sanoen elämäntavoitteen. Tavoitteen määrittelemiseksi henkilöltä edellytetään hyvää itsetuntemusta, jota voi tarkastella omien elämänarvojen, minäkuvan sekä ajattelua ohjaavien uskomusten kautta. Vahvan itsetuntemuksen kautta syntyy työkalut tavoitteen määrittämiseen ja oman toiminnan ohjaamiseen. (Leskinen & Hult 2010: 31.)

Osa työhyvinvointia käsittelevää kirjallisuutta yhdistää henkisen työhyvinvoinnin psyykkiseen työhyvinvointiin. Henkisestä työhyvinvoinnista on kuitenkin alettu keskustelemaan ja kirjoittamaan entistä enemmän omana alueenaan viime vuosien aikana. Henkisyys työpaikalla ei liity mystiikkaan tai uskonnollisiin rituaaleihin, vaan

siihen miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten asiakkaita kohdellaan ja kuinka yhteistyö sujuu. Näkyvänä osana on ihmisten iloisuus sekä työkavereista ja asiakkaista välittäminen. Henkisyteen liittyy myös työn merkityksellisyys ja itse työstä nauttiminen. Työssä kehittymisen myötä työntekijä kokee kehittyvänsä ihmisenä ja päinvastoin. Lisäksi henkisyteen työpaikalla liitetään myös yhteisöllisyyden tunne työkavereiden, asiakkaiden ja muiden ryhmän edustajien kanssa. Ihmisillä on luonnostaan sisäinen tarve kokea yhteisöllisyyttä ja monille ihmisille työpaikka on juuri se, missä he voivat kokea yhteisöllisyyttä toisiin ihmisiin. (Virolainen 2012: 26–27.)

Henkinen työhyvinvointi on asia, joka on pitkällä aikavälillä yksi edellytys työkyvyn säilymiselle. Se liittyy olennaisesti myös työssä jaksamiseen, yksilökohtaiseen toimintakykyyn, tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Henkisellä hyvinvoinnilla ja erityisesti sen puuttumisella voi olla vaikutuksia työturvallisuuteen työturvallisuuskäyttäytymisen kautta, jonka laatua työstä lähtöisin oleva pahoinvointi saattaa heikentää. Työtyytyväisyys on jossain määrin rinnakkaiskäsite henkiselle hyvinvoinnille, mutta ei täysin. Työtyytyväisyys on enemmän yhteydessä työn sisältöön, sen mielenkiintoisuuteen sekä saatuun tunnustukseen. (Tarkkonen 2013: 35–36.)

4.2. Työkyvyn eri ulottuvuudet

Työhyvinvoinnin lähtökohta ja keskeinen osa on *työkyky* (Kauhanen 2016). Työhyvinvointia edeltävistä tekijöistä käytetään termejä työkyky ja *työn kuormittavuus* (Viitala 2013: 213). Työkyky ei käsitteenä ole kaikissa tilanteissa sama, vaan se riippuu asiayhteydestä ja näkökulmasta. Työkyky-käsitteen sisältö on laajentunut kattaen työn, ihmisten ja ympäristön suhteet sekä työntekijän toimintakyvyn, osaamisen ja työyhteisön toiminnan kokonaisuuden. (Leppänen, Elo, Ilmarinen & Alanko 2001: 7–9.)

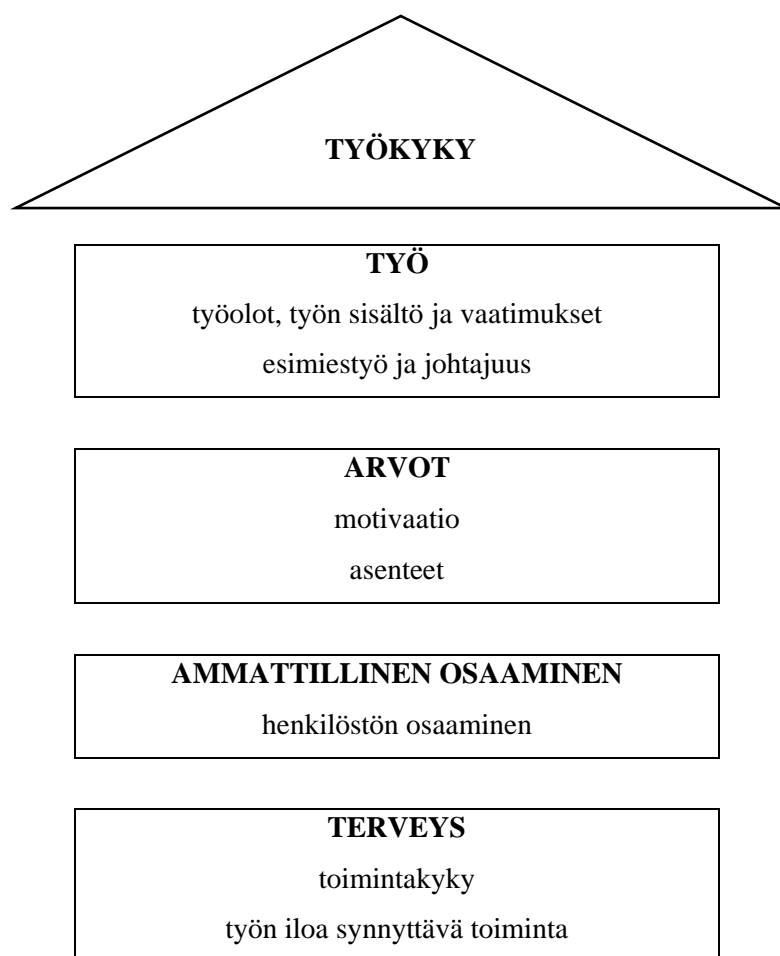
Työkyky rakentuu työn vaatimusten ja ihmisten voimavarojen välisestä tasapainosta. Ihmisten voimavarat muodostuvat toimintakyvystä, terveydestä, koulutuksesta, osaamisesta sekä asenteista ja arvoista. Työ puolestaan kattaa sekä työympäristön ja työyhteisön että itse työn sisällön, työn organisoimisen ja työn vaatimukset. Työn johtaminen eli esimiestyö liitetään myös työhön. (Kauhanen 2016: 23.) Työntekijän arvio

omasta työkyvystään perustuu sisäistettyihin normeihin sekä työssä suoriutumisen kokemuksiin. Huonoksi koettu työkyky saattaa liittyä esimerkiksi osaamisen tai motivaation puutteeseen, työyhteisön vaikeuksiin, terveydentilan heikkenemiseen tai työn raskauteen. Arvio omasta työkyvystä voi sisältää eri näkökulmia työssä jaksamisesta, työn hallinnasta, työyhteisön osallisuudesta ja työmahdollisuuksista. (Aromaa & Koskinen 2010: 51.)

Työkyky voidaan kuvata rakennelmana (ks. Kuvio 6), joka sisältää eri kerroksia. Työkyvyn pohjakerros muodostuu terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Koko rakennelman paino kohdistuu aina pohjakerrokseen. Muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä heijastuvat työkykyyn. Toinen kerros muodostuu koulutuksesta ja ammatillisesta osaamisesta. Tiedoilla ja taidoilla sekä niiden jatkuvalla kehittämisellä vastataan työelämässä esiintyviin haasteisiin. Haasteiden ja vaatimusten jatkuva muutos työssä merkitsee, että osaamisen jatkuva päivittäminen on vieläkin tärkeämpi edellytys työkyvylle. (Kauhanen 2016: 23.)

Arvot, asenteet ja motivaatio, eli kolmannen kerroksen tekijät, liittyvät siihen, millainen suhde ihmisellä on omaan työhönsä. Tässä yhteydessä mietitään sitä, miten yksilö kokee työnsä, millainen asenne hänellä on työtä kohtaan ja miten työ sekä perhe-elämä kohtaavat. (Viitala 2013: 213.) Kerros on melko avoin erilaisille vaikutteille. Prosessoinnin tuloksena syntyvät käsitykset vaikuttavat arvoihin ja muuttavat asenteita. Myös yhteiskunnassa tai lainsäädännössä tapahtuvat muutokset heijastuvat osaltaan kolmanteen kerrokseen. (Kauhanen 2016: 23.)

Neljäs kerros muodostuu varsinaisesta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Näiden kerrosten vahvuus ja se, miten ne tukevat toisiaan, vaikuttavat ratkaisevasti kokonaistyökykyyn. (Viitala 2013: 213–214.) Neljäs kerros on rakennelman painavin ja suurin kerros. Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät työkerroksesta vaikeasti hahmotettavan, moniulotteisen sekä mittavan kokonaisuuden. Erityinen huomio kerroksessa on annettu esimiestyölle ja johtamiselle. Neljännen kerroksen vastuu on esimiehillä ja heillä on myös mandaatti sen muutoksiin ja organisointiin. (Kauhanen 2016: 24.)



(Kuvio 6. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät mukaillen Kauhanen 2016: 24 & Viitala 2013: 214.)

Työkyvyssä esiintyvät ongelmat saattavat näkyä työpaikalla esimerkiksi kohonneena sairastavuutena, vaajakuntoisuutena, joka ei yksilötasolla välttämättä esiinny sairauspoissaolona, ennenaikaisena eläköitymisenä sekä määrällisesti tai laadullisesti heikentyneinä suorituksina ja lisääntyneinä virheinä (Tarkkonen 2012: 61). Työkyvyn erityistapaus on *työssä jaksaminen*, jossa usein korostuu yksilön tarpeiden, odotusten, tavoitteiden ja arvojen, sekä myös työpaikan tarjoamien mahdollisuuksien, voimavarojen ja tavoitteiden saman- tai erisuuntaisuus. Työssä jaksaminen, työkyky ja työturvallisuus tulkitaan lakisääteisiksi tavoitteiksi, jolloin niiden juridinen lähtökohta perustuu työturvallisuuslain 1. pykälään. Sitä vastoin henkinen hyvinvointi, joka pitää sisällään

erilaisia työhyvinvointiin liitettäviä asioita, ei ole vielä käsitteenä lausuttu säädöksissä. (Tarkkonen 2013: 35.)

4.2.1 Työn kuormitustekijät ja työuupumus

Vaativa ja kiireinen työelämä yhdistettynä usein perhe-elämän vaatimuksiin on haastavaa. Työtehtävät muuttuvat jatkuvasti teknisestä suorittamisesta innovatiivisuutta ja luovuutta vaativiksi. Vastuu hyvästä taloudellisesta tuloksesta ja työtehtävien suorittamisesta on koko työyhteisön harteilla. Jokaisen tulee kantaa vastuuta oman työnsä onnistumisen lisäksi koko työryhmän onnistumisesta. Tällöin työyhteisöt voivat hyvin ja ne säilyvät terveisinä. Psykkisesti ja fyysisesti terveet ihmiset voivat hyvin ja pystyvät näin hyviin tuloksiin. (Joki 2018: 183.)

Erityisesti henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät ovat tärkeää tunnistaa. Jos työ on erityisen kuormittavaa, se on vaaraksi työhyvinvoinnille. *Kuormitustekijät* ovat kuvion 6. mukaan työhön tai sen ympäristöön liittyviä tekijöitä. Työntekijä kuormittuu näiden tekijöiden vaikutuksesta joko kielteisesti tai myönteisesti. Silloin kun työntekijä on kielteisesti kuormittunut, hänen kykynsä hallita työtään heikkenee. Kuormitus itsessään ei ole negatiivinen asia, sillä ihminen tarvitsee kuormitusta sopivissa määrin voidakseen hyvin ja kokeakseen kehittymisen tunteita. Kuormitusta on siis olemassa myös myönteisessä mielessä. (Viitala 2013: 214.)

Vaikka stressi on tiettyyn rajaan saakka myönteistä ja normaalia, liika ponnistelu voi johtaa masennukseen ja uupumukseen, jotka ovat yleistyneet kansantaudeiksemme. Yhä useampi haluaa ennenaikaiselle eläkkeelle, koska ei ole tarpeeksi jaksamista kovenevien vaatimusten puristuksessa. Työkyvyttömyyden yleisimmäksi syyksi ovat nousseet mielenterveysongelmat. Työntekijöiden voi olla hankalaa tunnistaa, onko väsymys terveellistä vai onko kyseessä uupumuksen tila. (Manka 2006: 173.) Stressi on laaja käsite. Yleisellä tasolla stressikäsitteitä on olemassa kolme, jotka määrittelevät mihin stressi viittaa. Ensimmäisen mukaan stressi viittaa eri stressitekijöihin eli kuormittaviin tapahtumiin. Toiseksi stressi liittyy stressireaktioihin eli yksilön fysiologisiin tai psykologisiin vasteisiin ja kolmanneksi se liittyy yksilön ja ympäristön

vuorovaikutukseen ja siinä esiintyvään epätasapainoon. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017: 39–40.)

Kuormitustekijät jaetaan karkeasti psyykkisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin. Nämä tekijät painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Esimerkiksi konsultin työssä rasittavat erilaiset seikat kuin ahtaajan työssä. Sosiaalinen kuormitus taas liitetään usein esimerkiksi moniin asiakaspalvelutehtäviin. Erilaiset kuormitustekijät liittyvät kuitenkin tiivisti toisiinsa, joten niitä ei aina voi erottaa toisistaan. Työn fyysisen kuormituksen muodot jaetaan usein staattiseen lihastyöhön, raskaaseen dynaamiseen lihastyöhön, toistotyöhön ja taakkojen käsittelyyn. Määriteltynä fyysisesti raskas työ on työtä, jossa työntekijä joutuu käyttämään isoja lihasryhmiä joko taakan tai oman kehonsa liikuttamiseksi. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työliikkeet, työajat ja työn tauotukset. Itse työympäristössä kuormitusta voivat aiheuttaa kemikaalit, vetoisuus ja melu. (Viitala 2013: 215.)

Psyykkisesti kuormittava työ on työtä, jossa on jonkinlainen ristiriita. Ristiriita voi esiintyä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän välillä. Psyykkinen kuormitustekijä on siis jonkinlainen kitka työntekijän ja hänen työnsä välillä. Se voi aiheutua myös koko organisaation toiminnan ongelmista. Psyykkinen kuormitus voi olla luonteeltaan määrällistä tai laadullista. Laadullinen alikuormitus johtuu usein siitä, että tehtävät ovat liian helppoja suhteessa työntekijän kykyihin, ja ylikuormitus siitä, että ne ovat vastaavasti liian vaikeita. Määrällinen alikuormitus syntyy silloin, kun työtehtäviä on liian vähän, ja ylikuormitus silloin, kun niitä on liikaa. (Viitala 215–216.)

Nurmen (2016: 19) mukaan kuormitustekijät ovat jaettavissa karkeasti kolmeen kuormitustyyppiin, joita ovat: työ ja vastuu, muutokset sekä omat ajatukset. Työ kuormitustekijänä liittyy pitkälti kiireeseen ja työn luonteen hektisyyteen. Nykyään vähemmällä henkilöstöllä yritetään saada enemmän aikaan, jolloin kiireen tunnetta lisää myös huonosti organisoitu työ. Tällöin herää myös kysymyksiä kuten: onko työ mahdollista tehdä annetussa ajassa? Toinen kuormitustyyppi, muutokset, haastavat ihmisen psykologiseen sopeutumisprosessiin, johon liittyy monenlaisia ajatuksia ja

tunteita sekä mahdollisesti uupumusta ja väsymystä. Nykypäivän työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja jatkuva uuden opettelu haastaa ihmisiä. Viimeinen kuormitustyyppi on omat ajatukset ja ajattelumallit. Ne saattavat aiheuttaa lisää kuormittuneisuutta jo ennestään haastavissa tilanteissa. Jotkut esimerkiksi murehtivat paljon: he murehtivat myös asioita, joihin ei itse pysty vaikuttamaan. Jotkut taas vaativat itseltään paljon. Vaatimustaso pysyy samana olosuhteista riippumatta: vähäisillä voimavaroilla mennään eteenpäin samaa tahtia kuin hyvillä voimavaroilla.

Työuupumuksella (burnout) tarkoitetaan vakavaa ja vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jonka ominaispiirteitä ovat kokonaisvaltainen henkinen ja fyysinen väsymys, kyyninen työasenne sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Yleisimmällä tasolla työuupumus nähdään seurauksena siitä, että työntekijä on antanut itsestään työlle liian paljon ja liian kauan ja saanut liian vähän vastineeksi. Tutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä, että työuupumuksen ensimmäisessä vaiheessa väsymys on vähitellen kasautunut vaatimusten ja paineen käydessä ylivoimaisiksi. (Hakanen 2004: 22–23.)

Työuupumuksen käsitettä on pitkään käytetty kuvaamaan työhyvinvoinnissa esiintyviä ongelmia. Työuupumus, kuten työstressikin, on työperäinen ongelma. Se syntyy pitkittyneen stressin myötä ja etenee fyysiseksi ja henkiseksi väsymystilaksi. Tällöin aluksi merkitykselliseltä ja haastavalta tuntunut työ muuttuu epätyytyttäväksi, epämiellyttäväksi ja merkityksettömäksi. Samalla energia muuttuu uupumukseksi. (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010: 11.) Uupumusasteinen väsymys voi olla kokonaisvaltaista henkistä väsymystä, joka ei helpotu nukkumalla (Nurmi 2016: 14).

Säilyttääkseen ja säännelläkseen energiatasoaan työntekijät, jotka ovat uupumispisteessä, vähentävät työhön osallistumista. Kun he hitaasti vetäytyvät siitä kognitiivisesti ja emotionaalisesti, he suojaavat itseään tunteiden köyhtymiseltä. Tämä johtaa osaltaan negatiiviseen, kyyniseen, epäselvään tilaan työn eri osa-alueilla. Kyynisyys on selviytymisen muoto, jolla on vakavia vaikutuksia organisaatioihin. Kun työntekijät käyttävät kyynisyyttä selviytymismuotona, heillä on taipumus olla reagoimatta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Tunteiden sammumista ja kyynisyyttä pidetään työuupumuksen ydin komponentteina. (Kotze 2018: 150.)

Ensimmäisen määritelmän mukaisesti työuupumuksessa on pitkälti kyse pitkään jatkuneesta väsymyksestä, masennuksesta ja turhautumisesta, joka on seurausta tyydyttymättömästä kunnianhimosta ja palkkioiden toteutumattomuudesta. Määritelmä rajoittaa työuupumuksen koskemaan yksilöitä, jotka ovat dynaamisia, tavoitehakuksia ja suorituskeskeisiä ja jotka osoittavat omistautuneisuutta ryhtymäänsä tehtävään. Tätä määritelmää on pidetty osin ongelmallisena, koska työuupumus liitetään siinä masennukseen ja krooniseen väsymykseen, jotka olisi tärkeää pitää erillisinä ilmiöinä. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005: 38–39.)

Toinen määritelmä kuvaa työuupumuksen tunneperäisenä reaktiona, joka liittyy työn stressitekijöihin. Kyse on prosessista, jossa työn vaatimukset ja käytettävissä olevat voimavarat ovat epätasapainossa. Tämä johtaa reaktioon, jota luonnehtivat jännittyneisyys, ahdistus, uupumus ja väsymys. Tämä reaktio puolestaan saa aikaan sen, että yksilön asenteet ja käyttäytyminen muuttuvat. Näkemyksen mukaan työuupumus sisältää kolme vaihetta, jossa työntekijä reagoi stressiin ja kuormittuneisuuteen etäännyttäen työstään psykologisesti. (Kinnunen ym. 2005: 39.)

Kolmannen määritelmän mukaan työuupumus on fyysisen ja emotionaalisen väsymyksen tila, johon liittyy avuttomuuden ja toivottomuuden tunteita. Uupuneilla on alhaiset energiatasot ja he kokevat syvää väsymystä sekä yksin jäämisen tunteita. Työuupumukselle alttiita ovat henkilöt, jotka työskentelevät hoitotehtävissä. Työuupumus vaikuttaa tällöin vakavasti potilaan ja hoitohenkilön väliseen terapeuttiseen suhteeseen. (Hill, Ryan, Hardy, Anczwska, Kurek, Dawson, Laijarvi, Nielson, Nybourg, Rokku & Turner 2006: 13–14.)

Neljännän määritelmän mukaan työuupumus liittyy kolmeen eri tekijään: tunneväsymykseen, työympäristöön liittyvään depersonalisaatioon ja ammatillisen suorituksen heikkenemiseen (Hill ym. 2006: 13). Depersonalisaatio tarkoittaa toisen ihmisen, esimerkiksi potilaan kohtelemista enemmän objektina kuin yksilönä. Ammatillisen tehokkuuden vähenemistä kuvaa alttius oman käyttäytymisen kielteiseen

arviointiin ja suoriutumiseen. Tämän vuoksi yksilö kokee epäpätevyiden tuntemuksia ja kyvyttömyyttä saavuttaa asettamia tavoitteita. (Kinnunen ym. 2005: 39.)

Christina Maslachin ja kollegoiden mukaan työuupumus koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat ylitsepääsemätön väsymys, kyyninen suhtautuminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001: 399). Ylitsepääsemätön väsymys on työuupumuksen keskeisin oire, joka syntyy alun perin työperäisistä syistä, mutta vaikuttaa myöhemmin elämän muihin osa-alueisiin. Tämänkaltaisen väsymys johtaa tunteeseen, ettei voimavaroja ole riittävästi eri tilanteiden käsittelyyn. Kyynisyydelle tyypillistä on energian ja emotionaalisten voimavarojen vähentyminen. Siihen liittyy myös työn merkityksen kyseenalaistamista sekä työn mielekkyyden katoaminen. Ammatillisen tehokkuuden väheneminen syntyy kielteisistä arvoista omaa käyttäytymistä ja suoriutumista kohtaan, joka edesauttaa epäpätevyiden tunteen syntymistä. (Kangas ym. 2010: 11.)

Yrittäjyyttä tutkittaessa, stressin on huomattu parantavan suorituskykyä, mikäli stressiä esiintyy rajoitetussa määrin. Kuitenkin yrittäjyyttä koskevissa tutkimuksissa stressi kytkeytyy uupumiseen yhdessä kielteisten psykologisten ja fyysisten seurauksien kanssa. Organisaatitasolla lisääntyneet johtoryhmän poissaolot, liiketoiminnan epäonnistuminen sekä alentunut tuottavuus ovat suuri uhka organisaation menestykselle. Henkilökohtaisella tasolla seuraukset esiintyvät tuhoisimpina. Uupumus voi johtaa katkenneisiin suhteisiin, ahdistukseen tai jopa päihteiden käyttöön. (Shepherd, Marchisio, Morrish, Deacon & Miles 2010: 74–75.)

Positiivisessa stressissä työskentely on tuottoisaa. Ihminen kestää tilapäistä väsymystä pitkiä aikoja, jos työ tuntuu kiinnostavalta ja haasteelliselta. Lyhytaikainen stressi virittää elimistöä: tarve parantaa elimistön suorituskykyä kiihdyttää hormonituotantoa ja elimistö siirtyy tietynlaiseen valmiustilaan. Tällöin ihminen pystyy toimimaan nopeasti sen aikaa, kun tilanne on päällä. Kun tilanne laukeaa, elimistö palautuu normaaliksi. Kukaan ei pysty kestävänsä tätä hälytystilaa jatkuvasti, koska elimistölle ei jää aikaa lepäämiseen. (Manka 2006: 173–174.)

Viimeisten kymmenien vuosien aikana työuupumustutkimuksen suuntautumisessa on tapahtunut kaksi merkittävää laajennusta. Ensiksi työuupumus määritellään nykyään työperäiseksi stressioireyhtymäksi ja kriisiksi työn sekä työntekijän välisessä suhteessa, joka voi kehittyä missä tahansa työssä. Toinen muutos käsittelee näkökulman laajentumista työuupumuksen vastakohtaan, työhyvinvointiin. Työuupumusta ja työhyvinvointia pidetään toistensa vastakohtina, mutta niitä tulee tutkia toisistaan riippumatta. (Suonsivu 2011: 29.)

4.3 Työn imu

Koska ihmiset viettävät yli kolmanneksen elämästään töissä, heidän identiteettinsä osin rakentuu ja muodostuu työn perusteella. Suurin osa ihmisistä haluaa löytää työn, josta saa vastineeksi muutakin kuin rahallisen korvauksen. He haluavat, että työ on merkityksellistä sekä mielekästä. Tutkimuksien mukaan työn mielekkyyttä arvostetaan enemmän kuin työaikoja, tuloja tai ylennyksiä. Merkityksellinen työ on määritelty työksi, jolla on positiivinen merkitys yksilölle itselleen. Useissa tutkimuksissa korostetaan merkityksellisen työn merkitystä organisaatiolle sekä työntekijälle, sillä se on liitetty positiivisesti henkilökohtaisiin ja työhön liittyviin tuloksiin, muutoksen tehokkaaseen hallintaan, organisaation suorituskykyyn sekä työntekijöiden sitoutumiseen. (Van Wingerden & Poell 2019: 2.)

Alun perin *työn imun* (*work engagement*) käsitteen esitteli jo vuonna 1990 yhdysvaltalainen organisaatiokäyttäytymisen professori William Kahn. Hän määritteli työn imun kokemukseksi, jossa ihminen voi kokonaisvaltaisesti hyödyntää ja ilmaista itseään työroolissaan. Ihminen kokee työn imua, jos hän on täysin läsnä työssään ja tuo työrooliinsa fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista energiaa. Tällaiset ihmiset myös suoriutuvat parhaiten tehtävistään, koska heidän energiansa ja huomionsa suuntautuu työhön. Energiaa eivät siis syö esimerkiksi ristiriidat tai muut läsnäoloa heikentävät tekijät, kuten käskyttävä johtaminen tai jännittynyt työilmapiiri. (Salmela-Aro & Nurmi 2017: 117.)

Kahnin urauurtavat kirjoitukset työn imusta eivät herättäneet laajempaa mielenkiintoa ennen 2000-lukua, mutta sen jälkeen on tapahtunut suuri muutos (Salmela-Aro & Nurmi 2017: 117). Positiivisen psykologian myötä työn imun käsite on tullut työ- ja organisaatiopsykologiaan. Käsite syntyi 2000-luvun vaihteessa kuvastamaan työhyvinvoinnin positiivista puolta. Työn imu on liitetty myös käsitteeseen työhön sitoutuminen. Lähikäsitteinä pidetään työhön kiintymistä ja organisaation sitoutumista. (Virolainen 2012: 90.) Työn imu määritellään pysyväluonteiseksi, myönteiseksi motivaatio- ja tunnetilaksi. Vaikka työn imu määritellään melko pysyväksi kokemukseksi, sen tila voi vaihdella merkittävien työn ja työolojen muutoksen myötä. (Pakka & Rätty 2010: 8.) Työn imu tuottaa ihmiselle emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiviteettitason, joka pysyy yllä ilman palkkioita ja ulkoisia kiihokkeita (Ojala & Ahonen 2005: 128). Työn imu selittää työhyvinvointia positiivisena tilana. Jotkut näkevät sen vastakohtana työhön kyllästymiseen, sillä työn imussa työhön liitettävät uupumusoireet puuttuvat kokonaan. Tällöin työn imua voidaan arvioida samalla mittarilla kuin työuupumusta. (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2001: 75.)

Kun henkilö aloittaa uudessa tehtävässä, ovat hänen osaamisensa ja haasteensa aluksi rajalliset. Mikäli ura ei ala kehittymään ja tuo uusia haasteita sekä mahdollisuuksia, johtaa se pian apatiaan. Kun osaaminen lisääntyy, mutta haasteet säilyvät samanlaisina, ei työ tarjoa henkilölle enää osaamistaan vastaavia haasteita. Jos haasteita lisätään, mutta henkilö ei saa tilaisuutta osaamisen lisäämiseen, tehtävä on osaamiseen nähden liian vaikea. Työn imu on ahdistuksen ja ikävystymisen välisellä alueella. (Ojala & Ahonen 2005: 128.)

Työn imua kuvaavat kolme tekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen eli syvä keskittyneisyyden tila. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja siitä, että jaksaa ja haluaa panostaa hyvin työtehtäviin. (Pakka & Rätty 2010: 8.) Työn imun kokemiselle otollisin ilmapiiri syntyy, kun henkilö voi käyttää työssä omia vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostukset ja jatkuvan kehityksen. Tätä tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikuttamismahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. Työhön tarvittavia voimavaroja antaa myös yksityiselämä.

Ihminen, joka kokee työn imua, suhtautuu työpaikkaansa myönteisesti, sitoutuu työhönsä, saa tuloksia aikaan, kehittyy, toimii työpaikalla myös muiden hyväksi ja on terveempi kuin ne, kenellä työn imu on matala. (Viitala 2013: 212–213.) Työn imulle ominaista on täydellinen keskittymisen tila, jolloin aika tuntuu kuluvan nopeasti (Barnes & Collier 2013: 486).

Työn imu vaatii syntyäkseen suotuisat työolot työresurssien näkökulmasta sekä suotuisat henkilökohtaiset resurssit. Työntekijät, joilla on korkeat henkilökohtaiset resurssit, kuten itsetehokkuus ja sosiaalinen tuki, ovat yleensä erittäin aktiivisia. Eri tutkimuksissa työn imuun liitettyjä piirteitä ovat myös selviytymistaidot ja ongelmakeskeisyys. Kun työn imu on korkea, se vaikuttaa organisaatioon usealla myönteisellä tavalla. Vuonna 2012 tehty Gallup Poll -tutkimus osoitti, että yritykset, joissa työn imu oli korkea, menestyivät kaksinkertaisesti todennäköisemmin verrattuna yrityksiin, joissa työn imua ei juurikaan esiintynyt. Lisäksi työn imu vaikutti myönteisesti työtyytyväisyyteen, uskollisuuteen, organisaation sitoutumiseen sekä halukkuuteen sopeutua organisaation muutoksiin. (Kotze 2018: 149–150.)

Johtajien elämässä työllä on havaittu olevan keskimääräistä suurempi merkitys. Lähes kaksi kolmasosaa johtajista ja noin puolet asiantuntijatehtävissä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä tekee työtä aikataulujen, työn määrän sekä hyvän suoriutumisen takia. Työn henkisestä kuormittavuudesta huolimatta ylemmillä toimihenkilöillä on työhön nähden vaikutusmahdollisuuksia ja työ on suhteellisen vaihtelevaa. Johtajien on havaittu kokevan muita henkilöstöryhmiä enemmän työn imua. (Kangas ym. 2010: 13.)

Työn imun käsitettä on lähestytty kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi työn imu on nähty työuupumusoireiden (väsymys, heikentynyt ammatillinen itsetunto, kyynisyys) puuttumisena. Työn imu voidaan tällöin yhden näkökulman mukaan nähdä työuupumusoireiden vastakohtana. On kuitenkin esitetty kritiikkiä siitä, että työn imua ei tulisi arvioida työuupumuksen vastakohtana, vaan käsitteiden sisällöllisestä erosta johtuen ne tulisi nähdä toisistaan riippumattomina ja erillisinä. Työn imu ei myöskään ole täysin sama käsite, kuin Mihály Csíkszentmihályin luoma *flow* käsite. Flow kuvaa enemmän spesifiä ja hetkellistä huippukokemusta, kun taas työn imu on pysyvämpi

olotila, joka ei kohdistu yhteen tiettyyn tapahtumaan, asiaan, käyttäytymiseen tai yksilöön. (Virolainen 2012: 91–92.)

Nykyistä maailmanlaajuista kiinnostusta työn imuun ovat vauhdittaneet kolme tekijä. Ensinnäkin business- ja konsulttimaailmassa on alettu enenevässä määrin kiinnostua inhimillisestä pääomasta ja erityisesti henkilöstön motivaatiosta kilpailuetuna osaamisen lisäksi. Toiseksi merkittävä tekijä on positiivisen psykologian nousu. Tämän myötä työ- ja organisaatiopsykologiassakin on havahduttu siihen, että huomion suuntaaminen pelkästään stressin ja työuupumuksen kaltaisiin oireisiin ja häiriötiloihin ei kerro tarpeeksi työhyvinvoinnista työpaikoilla. Se ei myöskään auta ymmärtämään, mikä ihmisiä työssä motivoi ja mikä saa heidät säilyttämään terveytensä vaativissakin olosuhteissa. Kolmas vaikuttava tekijä on ollut Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kehittämä ja validoiva menetelmä, jolla työn imua voidaan tutkia ammatista ja töistä riippumatta. Työn imu ei ole jäänyt pelkäksi akateemiseksi käsitteeksi, vaan monet suomalaiset yritykset sekä organisaatiot ovat hakeneet keinoja ja ymmärrystä henkilöstönsä työn imun ja inhimillisen pääoman vahvistamiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017: 117–118.)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOSTEN TULKINTA

5.1 Tutkimuksen toteutus

Toteutan tutkimukseni laadullisena kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Itse termin osalta kirjallisuuskatsauksen määrittely vaatii tarkennusta. Suomenkielisenä terminä kirjallisuuskatsaus (review) johtaa osittain harhaan. Kysymys ei ole sellaisesta katsauksesta, jolla arkikielessä tarkoitetaan tiivistä tai lyhyttä yhteenvetoa. Termillä ”review” viitataan kuitenkin paitsi katsaukseen, myös kriittiseen arviointiin. (Salminen 2011: 5.)

Tässä tutkimuksessa käytän menetelmästä nimeä systemaattinen kirjallisuuskatsaus, vaikka yhteydestä riippuen siitä voidaan käyttää nimitystä systemoitu kirjallisuuskatsaus (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007: 3). Englanninkielisissä teoksissa systemaattista kirjallisuuskatsausta kuvataan termeillä *literature review* tai *systematic review* (Petticrew & Roberts 2006: 2). Menetelmä määritellään samalla tavalla teoksesta riippumatta ja sen työvaiheet kuvataan yhtäläisesti.

5.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Kirjallisuudessa esiintyy monia käsitteitä aikaisempien tutkimustietojen yhteenvedoista ja koonneista: kirjallisuuskatsaus, katsaus (*literature review*, *review*), narratiivinen kirjallisuuskatsaus (*narrative literature review*), perinteinen kirjallisuuskatsaus (*traditional literature review*), systemaattinen kirjallisuuskatsaus/systemoitu katsaus (*systematic overview/systematic review*), sekä meta-analyysi (*meta-analysis*). (Johansson ym. 2007: 3.)

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka ja metodi, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta. Sen avulla kootaan tutkimuksien tuloksia, jotka luovat perustan uusille tutkimustuloksille. Kun kirjallisuuskatsauksessa huomio kiinnittyy käytettyjen lähteiden keskinäiseen yhteyteen ja tekniikkaan, jolla siteeratut tulokset on hankittu, kyseessä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011: 4.) Kirjallisuuskatsausten avulla on mahdollisuus

saada laaja-alainen kuva olemassa olevien tutkimusten kokonaisuudesta. Kokoamalla tiettyyn aiheeseen keskittyvät tutkimukset yhteen saadaan tietoa myös siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa ja millaista tutkimus menetelmällisesti ja sisällöllisesti on. Kirjallisuuskatsauksella voidaan tarkoittaa laajaa tutkimuskokonaisuutta tai pelkästään kahden tutkimuksen yhteiskäsittelyä. (Johansson ym. 2007: 3.)

Perusteluja kirjallisuuskatsauksen tekemiselle on monia. Ensinnäkin kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä tavoitteita on kehittää olemassa olevaa teoriaa sekä myös rakentaa uutta. Toiseksi, sen avulla voidaan arvioida teoriaa. Kolmanneksi, kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan rakennettua kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta. Neljänneksi katsauksella yritetään tunnistaa ongelmia ja viidenneksi, kirjallisuuskatsaus antaa mahdollisuuden historiallisen kehityksen kuvaamiseen. (Salminen 2011: 3.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä tehty tiivistelmä, joka koskee tiettyä aihepiiriä. Sen avulla seulotaan esiin tieteellisten tulosten kannalta tärkeitä ja mielenkiintoisia tutkimuksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa hypoteesien testaamiseen, tutkimustulosten tiiviiseen esittämiseen sekä niiden arvioimiseen johdonmukaisesti. Se saattaa paljastaa aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyvät puutteet ja näin tuoda esille uusia tutkimustarpeita. (Salminen 2011: 9.)

Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on kolme tavoitetta: ensiksi täytyy kerätä kattava määrä alkuperäistutkimuksia, jotta tiedon valikoitumisesta aiheutuva harha voitaisiin minimoida. Toiseksi on selvitettävä alkuperäistutkimuksen menetelmällinen laatu, jotta yksittäiset tutkimukset saavat niille kuuluvat painoarvot. Kolmanneksi tutkimustuloksia voi yhdistää, jotta olemassa olevia tuloksia päästään tehokkaasti hyödyntämään. (Metsämuuronen 2006: 37.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on herättänyt paljon huomiota näyttöön perustuvan toiminnan myötä, ja se nähdään yhtenä mahdollisuutena löytää korkealaatuisesti tutkittuja tutkimustuloksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on sekundaaritutkimus olemassa oleviin valikoituihin ja tarkasti rajattuihin tutkimuksiin. Kohteena ovat jonakin tiettyinä

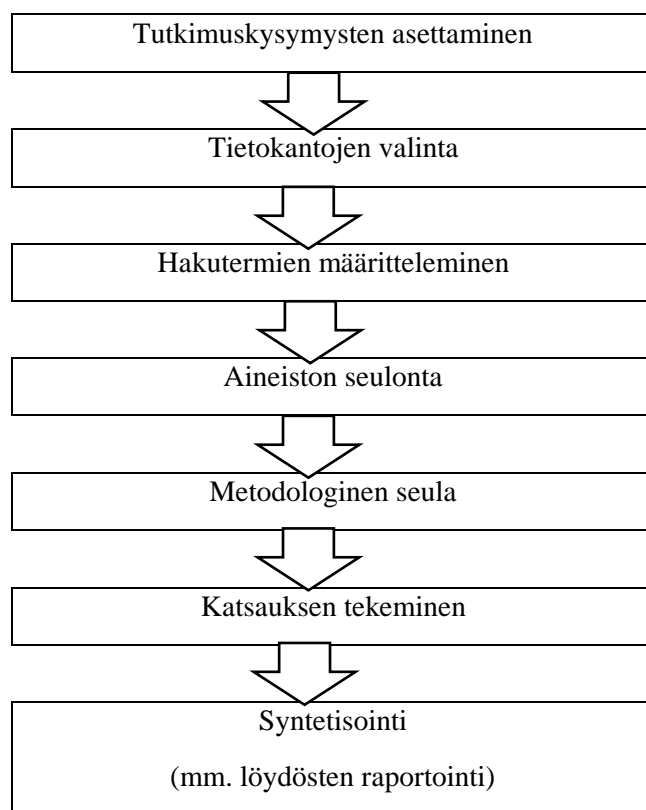
aikana tehdyt tutkimukset. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tekee eron muihin kirjallisuuskatsauksiin spesifin tarkoituksen ja erityisen tarkan tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessin perusteella. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen kelpuutetaan vain relevantit ja tarkoitusta parhaiten vastaavat korkealaatuiset tutkimukset. (Johansson ym. 2007: 4–5.)

5.3 Tutkimusprosessi

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee vaihe vaiheelta suunnittelusta raportointiin ja vaiheita voi mallista riippuen vaihdella seitsemästä yhdeksään. Sen vaiheet voidaan myös karkeasti jaotella kolmeen eri vaiheeseen, jossa ensimmäinen vaihe sisältää katsauksen suunnittelun, toinen vaihe katsauksen tekemisen hakuineen, analysointineen sekä synteeseineen ja kolmas vaihe katsauksen raportoinnin. (Johansson ym. 2007: 5.)

Finkin malli, joka selventää systemaattista kirjallisuuskatsausta, jaetaan seitsemään vaiheeseen, jotka esiintyvät katsauksen tekoprosessissa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus lähtee liikkeelle tutkimuskysymyksen asettamisesta. Seuraavaksi valitaan kirjallisuus ja tietokannat. Kolmannessa vaiheessa määritellään hakutermit, jotka voivat olla sanoja tai fraaseja. Hakutermit valitaan huolellisesti, jotta jäljelle jäävä materiaali vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen. (Salminen 2011:10.)

Seuraavat vaiheet liittyvät seulontaan. Neljännessä vaiheessa hakutuloksia karsitaan käytännön seulan avulla (esim. mikä kieli tai vuosi on rajaava tekijä). Tämän jälkeen seulonta tapahtuu metodologisessa mielessä, eli arvioidaan tutkimusten ja artikkeleiden tieteellistä laatua. Itse katsauksen tekeminen on kuudes vaihe. Viimeisenä vaiheena on tulosten syntetisointi, johon kuuluu useita toimenpiteitä. Tässä vaiheessa tutkimuksen kuvailu jää monilla pintapuoliseksi, jolloin tutkimuksen viimeinen vaihe epäonnistuu. (Salminen 2011: 10.) Nämä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet, joita on käytetty myös tässä tutkielmassa, on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet, mukailten (Salminen 2011: 11)

Yhä enemmän kirjallisuuskatsaukset ovat painottuneet systemaattisuuteen ja sen myötä myös niiden arvioinnin tarve korostuu. On huomioitavaa, että vaikka jokin yksittäinen katsaus on tehty systemaattista menetelmää käyttäen, se ei kerro vielä mitään sen tasosta. Systemaattiset katsaukset ovat laadultaan vaihtelevia siinä missä muutkin tutkimukset. (Johansson ym. 2007: 7.)

5.3.1 Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Systemoitu kirjallisuuskatsaus alkaa aihepiirin rajauksella, johon oleellisena osana kuuluu alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tavoitteena on valikoida mukaan mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia. Sisäänottokriteereillä tarkoitetaan sitä, millaiset tutkimukset tahdotaan hyväksyä mukaan systemoituun kirjallisuuskatsaukseen. Koska tietojen hakua voi jatkaa pitkälle asti, on kannattavaa

määritellä haun rajat: mistä, millä tavalla ja kuinka kauan tietoa haetaan. Jos aiempaa tutkimustietoa on saatavilla runsaasti, täytyy päättää kuinka pitkältä historiasta tietoa haetaan. (Metsämuuronen 2001: 22–23.) Tutkimuksen sisäänottokriteerit tulee kuvata täsmällisesti, tarkasti ja niiden täytyy olla johdonmukaiset tutkittavan aiheen näkökulmasta. Täsmälliset sisäänottokriteerit ehkäisevät systemaattisia virheitä. (Johansson ym. 2007: 48.)

Tämän tutkimuksen sisäänottokriteereiksi määriteltiin, että julkaisun tulee kuvata organisaatiokulttuurin vaikutuksia työhyvinvointiin joko heikentävästi tai sitä tukien. Julkaisujen tulee olla suomen- tai englanninkielisiä. Lisäksi aineistoksi kelpaa tutkimusartikkelit tai kansainväliset tutkimukset, jotka ovat julkaistu vuosina 2000–2020. Taulukossa 1. on esitetty pääpiirteittäin tutkielmassa käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 3. Tutkielman sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> - Englannin kieli - Tutkimusartikkelit - Kansainväliset tutkimukset - Julkaistu vuosina 2000–2020 - Vertaisarvioitu - Kokoteksti saatavilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimukset, joiden kieli muu kuin englanti - Tutkimusartikkelit, joiden kieli muu kuin englanti - Julkaistu ennen vuotta 2000 - Maksulliset aineistot

5.3.2 Tietokantojen ja hakusanojen valitseminen

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on saada vastauksia pro gradu – tutkielman tutkimuskysymykseen: miten organisaatiokulttuuri tukee tai heikentää työhyvinvointia? Tutkimuksen aineiston keruu sisälsi usean vaiheen, joka käsitti hakutermin ja -fraasien muodostamisen, tietokantojen päättämisen, aineiston keruun sekä aineiston valitsemisen. Hakutermit ja -fraasit muodostettiin valitun

tutkimuskysymyksen pohjalta. Aloitin tutkimusaineiston keräämisen systemaattisella haulla, jonka kohdistin Vaasan -ja Turun yliopiston kirjaston elektronisiin tietokantoihin. Tutkimuksessa päätin käyttää seuraavia tietokantoja:

1. Business Source Premier (EBSCO)
2. Emerald Journals
3. Wiley Online Library Journals (Wiley)
4. Academic Search Elite (EBSCO)
5. Taylor & Francis Online Journal Library

Seuraavaksi määrittelin hakusanat ja hakutermit, joita tulisin käyttämään kaikissa tietokannoissa hakuja suoritettaessa. Tutkielmani tavoitteena on löytää organisaatiokulttuurin positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Sekä määritellä organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi -käsitteet eri artikkelien valossa. Jotta tutkimusaineisto vastaisi parhaiten tavoitetta, päätin käyttää hakusanoina tutkimuksen keskeisiä käsitteitä organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi.

Koska valitsemistani tietokannoista löytyy kansainvälisiä artikkeleita, päätin kääntää hakusanani englanniksi, sillä se on myös yksi valituista sisäänottokriteereistä. Käytin Mot-sanakirjaa kääntäessäni termit englanniksi. Sanakirja käänsi organisaatiokulttuurin termiksi *organizational culture*. Työhyvinvointi -termille sanakirja antoi kaksi käännettä: *well-being at work* sekä *well-being of the employees*. Tein koehakuja käyttäen molempia työhyvinvoinnin englanninkielisiä termejä. Koehakujen perusteella päädyin käyttämään työhyvinvoinnista englanninkielistä termiä *well-being at work*, sillä *well-being of the employees* ei tuottanut useissa tietokannoissa yhtään tuloksia, kun taas *well-being at work* tuotti joka haulla osuvia. Hakutermeinä kaikissa tietokannoissa käytin samantyyllisiä fraaseja: *organizational culture*, *organizational culture* tai pelkkä *organizational*. Näiden lisäksi lisäsin aina otsikko (title) -sarakeeseen *well-being at work* tai pelkän *well-being*.

5.3.3 Aineistohaku ja ensivaiheen seulonta

Aineiston haun ja seulonnan pääasiallisena tavoitteena oli löytää tutkimuksia, jotka käsittelevät organisaatiokulttuurin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Aloitin aineistohaun Business Source Complete (EBSCOhost) -tietokannasta. Käytin hakulauseketta ”organizational culture AND well being AND work. Tällä hakulausekkeella tehty haku, joka oli myös sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukainen, tuotti 34 viitettä. Seuraavaksi lähdin käymään tuloksia läpi otsikoiden ja tiivistelmien perusteella. Tiivistelmistä käy ilmi tutkimusten pääpiirteet, joten tässä vaiheessa huomasin, mitkä aineistot käsittelevät tutkimusaiheeni ja vastaavat parhaiten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensivaiheen seulonnassa karsiutui pois 11 viitettä, jotka käsitelivät organisaatiokulttuuria ja työhyvinvointia jostakin perspektiivistä. Karsittujen joukossa oli muun muassa epärelevanttejä viitteitä, kuten Korean juomakulttuurin vaikutuksista työhyvinvointiin sekä viitteitä, jotka eivät syystä tai toisesta auenneet. Business Source Complete – tietokannasta lähilukuvaiheeseen siirtyi 22 viitettä.

Tein toisen haun käyttäen Emerald Journals – tietokantaa. Suoritin haun samalla hakulausekkeella (organizational culture AND well being at work), jolloin haku tuotti 301 viitettä. Viitteitä selailtuani huomasin, että otsikoiden perusteella ne eivät liittyneet tutkimusaiheeseen. Tästä syystä päätin rajata haun kohdistumaan otsikkoon (title). Tällä rajauksella tuloksia tuli 32. Näille viitteille tein saman karsinnan otsikoiden ja tiivistelmien perusteella. Viitteistä karsiutui pois seitsemän, jolloin lähilukuvaiheeseen valittuja viitteitä oli 25.

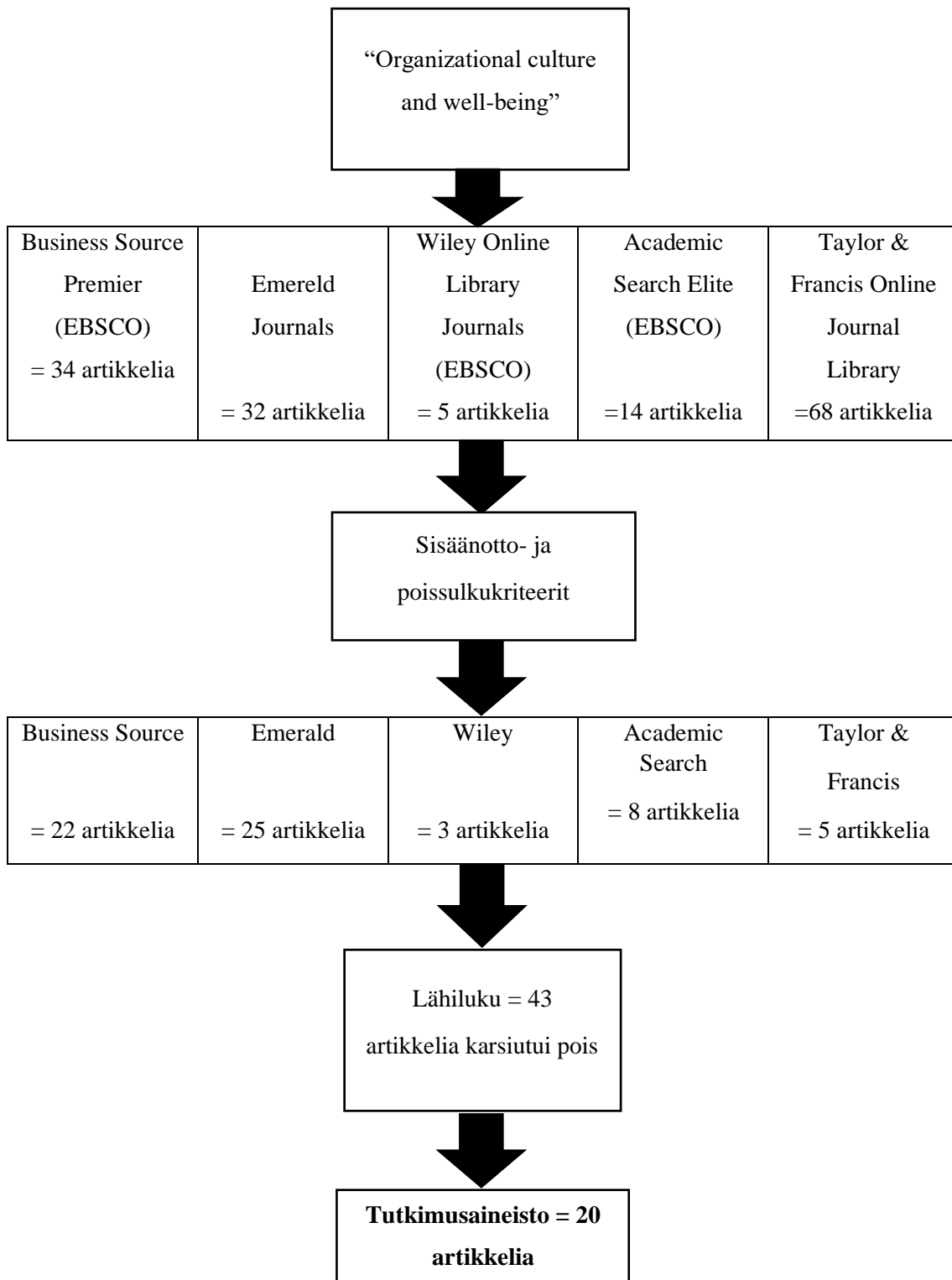
Seuraava haku kohdistui Wiley Online Library Journals – tietokantaan samalla hakulausekkeella. Haun kriteerien jälkeen tuloksia tuli viisi, joista lähilukuvaiheeseen pääsi niistä kolme. Seuraavaksi hain aineistoa Academic Search Elite (EBSCO) – tietokannasta, josta samaa hakulauseketta käyttäen sain viisi tulosta, joista kaksi jatkoivat lähilukuvaiheeseen. Päätin muokata hakulauseketta muotoon ”organizational AND well being” sekä rajasin haun otsikoihin (title). Tämä tuotti 14 viitettä. Kahden aiemmin valitun viitteen lisäksi, tämän tietokannan tuloksista lähilukuun pääsi kuusi viitettä lisää.

Viimeisenä suoritin haun Taylor & Francis Online Journal Library - tietokannassa. Tein ensiksi haun fraasilla ”organizational culture AND well being”, joka tuotti neljä tulosta. Valitsin kaksi niistä lähilukuun. Halusin kuitenkin laajentaa hakua, jolloin hakusanoiksi vaihdoin edellisen tietokannan tavoin ”organizational AND well being”. Tuloksia tuli 68. Koska hakufraasissa ei esiintynyt sanaa ”kulttuuri”, otsikoiden ja tiivistelmien perusteella voitiin enemmistö viitteistä sulkea tutkimuksesta pois. Loppujen lopuksi lähilukuun päätyi tästä tietokannasta yhteensä viisi viitettä.

5.3.3 Aineiston lähiluku ja tutkimuksen arviointi

Aineiston ensivaiheen keruun jälkeen lähilukuun päätyi yhteensä 63 artikkelia. Kävin läpi huolellisesti kaikki nämä artikkelit, ja arvioin niiden soveltuvuutta tutkimukseeni. Aveyardin (2010: 90–91) mukaan artikkelit saattavat otsikkonsa puolesta vastata suoraan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta lähiluvun jälkeen käy ilmi, että artikkelin pääpaino ja tutkimustulokset olivatkin epärelevantteja oman tutkimuksen kannalta. Vastaavasti voi käydä myös niin, että artikkeli käsittelee juuri omaa tutkimusaihetta, mutta tutkimus on toteutettu epäluotettavasti. Kerättyä aineistoa tulee arvioida tarpeeksi kriittisesti muun muassa niiden aineistonkeruumenetelmien-, asetettujen tutkimuskysymysten- ja analysoinnin näkökulmista.

Lähiluvun tuloksena 63:stä artikkelista karsiutui pois 43 artikkelia, ja jäljelle jäi 20 tutkimusta, jotka muodostavat tutkimukseni tutkimusaineiston. Vaikka kaikki poiskarsiutuneet artikkelit olivat läpäisseet alkuvaiheen seulonnan, lähiluku toi niistä erilaisia näkökulmia esiin niin sisällöllisesti, kuin aineistonkeruumentelmällisesti. Kuviossa 8. on kuvattu tutkimukseni tutkimusaineiston muodostuminen ensivaiheen seulonnasta lopulliseen tutkimusaineiston valintaan.



(Kuvio 8. Tutkimusaineiston muodostuminen.)

5.4 Tutkimusaineiston kuvaus ja analysointi

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 20 artikkelia, joista viisi artikkelia vuosilta 2000–2010 ja 15 artikkelia vuosilta 2011–2020. Tutkimuksiin ei tehty rajauksia maan eikä maanosan perusteella. Tutkimusaineistoa muodostu sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Aineiston suosituimpana tutkimusmetodina oli määrällisesti laaja kyselytutkimus, jossa tutkittavat vastasivat tutkimuskysymyksiin joko paperisina tai elektronisina. Tutkimusmetodeina käytettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusta. Useissa tutkimuksissa sovellettiin tilastotieteellisenä menetelmänä regressioanalyysiä, jolla kuvattiin esimerkiksi työhyvinvoinnin riippuvuutta organisaatiokulttuurista. Näistä muuttujista rakentui regressiomalli.

Kaikki tutkimusartikkelit ovat kerättäneet omilla tahoillaan kritiikkiä ja keskustelujä. Monissa tutkimuksissa saadut tutkimustulokset vahvistettiin viitaten samankaltaisiin tutkimuksiin ja niistä saatuihin yhdistäviin tuloksiin. Tutkimusartikkelit olivat julkaistu muun muassa *Journal of Business & Psychology*, *Journal of Management Development*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business & Psychology*, *Administration in Social Work* sekä *Leadership and Organization Development Journal*. Muutama tutkimus oli julkaistu samassa tieteenalan lehdessä.

Alhaalla olevassa taulukossa 3. on listattuna kaikki artikkelit, joita käytin tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten tekemiseen. Ensin taulukosta käy ilmi artikkelin tiedot, jonka jälkeen käsitellään artikkelin teemaa. Kolmannessa sarakkeessa kerrotaan lyhyesti, miten tutkimus on toteutettu ja lopuksi keskeiset tulokset.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston artikkelit.

Tutkimuksen tekijä/t ja vuosi Artikkeli Julkaisutiedot	Tutkimuksen teema & tarkoitus	Tutkimuksen toteutus	Keskeiset tulokset
Qiwei Zhou, Guoquan Chen & Wei Liu (2019). Impact of Perceived Organizational Culture on Job involvement and Subjective well-being: A moderated mediation model. Social Behavior and Personality 47: 1, 1–13.	Tutkia organisaatiokulttuurin vaikutuksia henkilöstön subjektiiviseen hyvinvointiin.	Empiirinen tutkimus kolmen suuren tytäryhtiön työntekijöille. Tutkimukseen osallistui 229 kiinalaista työntekijää.	Organisaation ominaispiirteet vaikuttavat työntekijöiden subjektiiviseen hyvinvointiin työn osallistumisen kautta.
Maria G.T. Paz, Sonia R.P. Fernandes, Laila L. Carneiro &	Tutkia eri organisaatiokulttuurityyppejä ja niiden vaikutuksia työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin.	Hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi, johon osallistui 1292 työntekijää.	Byrokraattista organisaatiokulttuuria lukuun ottamatta, kaikilla muilla kulttuurityypeillä oli merkittävä yhteys

<p>Eleuní A.A. Melo (2019).</p> <p>Personal organizational Well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture.</p> <p>Revista de Administração Mackenzie 21: 1, 1–37.</p>			<p>organisaatioelämän laatuun ja siitä johtuvaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin.</p>
<p>Liora Findler, Leslie H.Wind & Michálle E. Mor Barak (2007).</p> <p>The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion,</p>	<p>Tutkia organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden tulosten välistä suhdetta sekä niiden yhteyksiä koettuun hyvinvointiin.</p>	<p>Kyselytutkimus korkean teknologian organisaatiossa Israelissa. 114 vastaajaa.</p>	<p>Tulokset osoittivat merkittäviä yhteyksiä organisaatiokulttuurin sekä erilaisten muuttujien, muun muassa työtyytyväisyyden, stressin sekä sitoutumisen välillä.</p>

<p>Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment.</p> <p>Administration in Social Work 31: 3, 64–94.</p>			
<p>Mari Huhtala, Asko Tolvanen, Saija Mauno & Taru Feldt (2015).</p> <p>The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study.</p> <p>Journal of Business & Psychology 30: 399–414.</p>	<p>Tarkastelussa eettinen organisaatiokulttuuri yhtenä kontekstina loppuun palamiselle ja työhön osallistumisen kokemuksille.</p>	<p>Kyselytutkimus toteutettiin yhdessä julkisen sektorin organisaatiossa. Osallistujia 3402. Organisaatiossa on neljä suurta yksikköä (1) hallintopalvelut (2) kaupunkisuunnittelu & yritystoiminta (3) sosiaaliasiat & terveys (4) koulutus & kulttuuri</p>	<p>Eettinen kulttuuri on sosiaalisesti rakennettu ilmiö, joka eroaa työyksiköiden välillä. Eettinen kulttuuri liittyy työhyvinvointiin sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Myös työuupuminen ja työhön osallistuminen ovat jossain määrin jaettuja kokemuksia samassa työyksikössä työskentelevien työntekijöiden keskuudessa.</p>

<p>Peter Lok & John Crawford (2003).</p> <p>The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison.</p> <p>Journal of Management Development 23: 4, 321–338.</p>	<p>Tutkia organisaatiokulttuurin ja johtamistapojen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen.</p>	<p>Otokseen osallistui 337 keskijohdon- tai ylimmän johdon työntekijää (219 Hong Kongista & 118 Australiasta). Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja tilastolliset analyysit suoritettiin SPSS-menetelmillä. Regressioanalyysillä tutkittiin esimerkiksi sitä, missä määrin vastaajien työtyytyväisyyttä voidaan ennustaa organisaatiokulttuurin muuttujien perusteella.</p>	<p>Innovatiivisilla – ja tukevilla organisaatiokulttuureilla sekä harkintajohtamistavalla oli myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.</p>
<p>Maiju Kangas, Joonas Muotka, Mari Huhtala, Anne Mäkikangas & Taru Fieldt (2015).</p> <p>Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A</p>	<p>Selvittää onko eettisellä organisaatiokulttuurilla yhteyksiä sairauspoissaoloihin</p>	<p>Otoksen muodosti 2192 työntekijää julkisen sektorin organisaatiosta Suomessa. Organisaatiossa on 246 eri työyksikköä. Kulttuuria mitattiin Corporate Ethical Virtues-asteikolla.</p>	<p>Eettisellä organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisessa sairauspoissaoloina mitattuna. Varsinkin esimiehen eettinen roolimalli ja mahdollisuudet eettisten kysymysten keskustelemisesta näyttäytyivät tärkeinä</p>

<p>Multilevel Analysis in a Public Sector Organization.</p> <p>Journal of Business Ethics 140: 131–145.</p>			<p>sairauspoissaolojen estämisen keinoina organisaatioissa.</p>
<p>Maiju Kangas, Muel Kaptein, Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä, Pia Pihlajasaari & Taru Feldt (2016).</p> <p>Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover.</p> <p>Journal of Business Ethics 153: 707–723.</p>	<p>Ennustaako eettinen organisaatiokulttuuri vaihtuvuutta johtajien keskuudessa. Toiseksi tutkittiin johtajien ilmoittamia syitä työpaikan vaihtamiseen sekä eettisen organisaatiokulttuurin assosiaatioita näihin syihin.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus suomalaisista teknisen ja kaupallisen alan johtajista. Osallistujia 902. Tietoja kerättiin kolmella ajanjaksolla 2009, 2011 ja 2013.</p>	<p>Suurin osa vastaajista (81%) pysyi samassa työpaikassa tutkimuksen ajan. 19% vaihtoi työpaikkaansa. Heikompaan eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyi vaihtuvuussyitä, joita olivat esim. tyytymättömyys työhön/organisaatioon ja heikentynyt työhyvinvointi</p>

<p>Rachel Gabel-Shemueli, Mina Westman, Shoshi Chen & Danae Bahamonde (2018).</p> <p>Does Cultural intelligence increase work engagement? The role of idiocentrism-allocentrism and organizational culture in MNCs.</p> <p>Cross Cultural and Strategic Management 26: 1, 46–66.</p>	<p>Tutkia kulttuuriin liittyvän älykkyyden ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia työhön sitoutumiseen/osallistumiseen.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui yhteensä 219 työntekijää monikansallisesta geofysikaalisten palveluiden yrityksestä.</p>	<p>Työntekijöiden kokema organisaatiokulttuuri edistää työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista.</p>
<p>Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008).</p> <p>The moderating effects of</p>	<p>Tutkia organisaatiokulttuurin vaikutuksia johtamiskäyttämisen ja organisaation sitoutumisen sekä organisaation sitoutumisen ja työtyytyväisyyden sekä suorituksen välisiä suhteita</p>	<p>Tutkimukseen osallistui 238 henkilöä. Tiedot vastaajien organisaatiokulttuurista, johtamiskäyttämisestä sekä siitä, miten ne vaikuttavat sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, kerättiin</p>	<p>Yleisesti ottaen ja muutamaa poikkeusta lukuunottamatta johtamiskäyttämisen todettiin liittyvän merkittävästi organisaation sitoutumiseen.</p>

<p>organizational culture on the relationship between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance.</p> <p>Leadership and Organization Development Journal 30: 1, 53–86.</p>		<p>johtamiskäyttämiskyselyllä, globaalilla työtyytyväisyysluokituksella lomakkeella.</p>	<p>Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli niiden välisessä suhteessa. Organisaation sitoutuminen liittyy merkittävästi työtyytyväisyyteen, muttei työntekijän suoritukseen. Kulttuuri vaikutti sitoutumisen ja tyytyväisyyden väliseen suhteeseen.</p>
<p>Germano Reis, Jordi Trullen & Joana Story (2016).</p> <p>Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity.</p>	<p>Tarkoituksena on testata, vaikuttaako neljä erilaista organisaatiokulttuuria (hierarkkinen, klaani, markkina & ”<i>adhocracy</i>” = ei muodollista hierarkiaa, joustava rakenteinen) työntekijöiden autenttisuuteen.</p>	<p>Otokseen kuului 208 eri alojen ammattilaista Brasiliassa. Hypoteesit testattiin rakenneyhtälömallinnuksella.</p>	<p>Ympäristö, joka on osallistavampi ja autonomiaan kannustava (klaani & ”<i>adhocracy</i>”) ei kasvata eikä estä aitoutta. Kulttuurit, jotka korostavat vakautta, järjestystä ja hallintaa (hierarkia & markkinakulttuuri) linkittyvät negatiivisesti aitouteen.</p>

Journal of Management Psychology 31: 6, 1091–1105.			
Zoltán Krajcsák (2017). Relationship between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework. International Journal of Organizational Analysis 26: 3, 398–414.	Arvioida organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen välistä suhdetta.	Kvalitatiivinen data-analyysi.	Korkein affektiivinen sitoutumisen taso vallitsee klaanikulttuurissa.
Mari Huhtala, Muel Kaptein & Taru Feldt (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a	Tunnistaa eettisen organisaatiokulttuurin mallit ja tutkia onko näillä malleilla yhteyksiä teknisen- ja kaupallisen alan johtajien työhyvinvointiin.	Profiilianalyysin avulla tunnistettiin ensin viisi eri kulttuurimallia. Kahden vuoden seurantajaksoiseen kyselytutkimukseen osallistui 368 johtajaa, jotka eivät olleet vaihtaneet työpaikkaa tutkimusajankohtana (v.2009–2011).	Löydettiin viisi piilevää eettisen organisaatiokulttuurin mallia. Kaikki mallit liittyivät tiiviisti johtajien kokemaan työhyvinvointiin eri tavoilla.

<p>two-year longitudinal study.</p> <p>European Journal of work and Organizational Psychology 25: 3, 335–352.</p>			
<p>Dimitrios Belias, Efstathios Velissariou, Dimitrios Kyriakou, Aikaterini Gkolia, Labros Sdrolias, Athanasios Koustelios & Konstantinos Varsanis (2016).</p> <p>The Advantages of Organizational Culture in Greek Banks.</p> <p>Journal of Management</p>	<p>Tutkia voiko erilaiset organisaatiokulttuurit lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä kreikkalaisissa pankeissa.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin organisaatiokulttuurin arviointivälineellä <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI).</p>	<p>Pankkien organisaatiokulttuurit ovat hierarkkisia. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että joustavampi ja mukautuvampi johtamistyyli helpottaisi työntekijöiden aktiivisempaa osallistumista sekä vaikuttaisi työntekijöiden mentaliteettiin, asenteisiin ja tyytyväisyyteen positiivisesti.</p>

Research 16: 3, 123–134.			
<p>Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana & Rachmad Gunawan (2016).</p> <p>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.</p> <p>International Journal of Law and Management 59: 6, 1337–1358.</p>	<p>Tutkia työympäristön, johtamistavan ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja sen vaikutusta työntekijöiden suorituskykyyn.</p>	<p>Kyselytutkimukseen osallistui Indonesian Hotels and Resorts – yrityksen 642 työntekijää. Tutkimus oli korrelaatiotutkimus.</p>	<p>Työympäristöllä, johtamistavalla ja organisaatiokulttuurilla on positiivinen ja merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen, mutta vain johtamistavalla on merkittävä vaikutus työntekijän suorituksen.</p>

<p>Eunhee Hwang (2018).</p> <p>Effects of the organizational culture type, job satisfaction, and job stress on nurses` happiness: A cross-sectional study of the long-term care hospitals of South Korea.</p> <p>Japan Academy of Nursing Science 16: 3, 263–273.</p>	<p>Tutkia pitkäaikaishoidon sairaalan organisaatiokulttuurityyppeä työtyytyväisyyden ja stressin näkökulmasta sekä näiden vaikutuksia sairaanhoitajien onnellisuuteen.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui 226 satunnaisesti valittua sairaanhoitajaa viidestä Etelä-Korean kaupungista. Tutkimus suoritettiin moninkertaisella lineaarisella regressioanalyysinä.</p>	<p>Kaiken kaikkiaan työntekijöiden onnellisuus ei ollut korkea. Korkeampaa onnellisuutta ilmeni, kun he työskentelivät hierarkiakeskeisiä kulttuuriominaisuuksia omaavassa organisaatiossa.</p>
<p>Mari Huhtala, Taru Feldt, Katriina Hyvönen & Saija Mauno (2012).</p> <p>Ethical Organizational Culture as a Context for Managers` Personal Work Goals.</p>	<p>Selvittää johtajien henkilökohtaisten tavoitteiden yhteyttä organisaatiokulttuuriin.</p>	<p>Otos muodostui 811 suomalaisesta johtajasta eri organisaatioissa. Mukana oli keskijohtoa sekä ylempää johtoa. Ikä 25–68 vuotta.</p>	<p>Eettinen organisaatiokulttuuri toimi kontekstina henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle: johtajat, jotka arvioivat organisaatiokulttuurin eettisemmäksi, ilmoittivat todennäköisemmin tavoitteikseen organisaation menestyksen ja</p>

Journal of Business Ethics 114: 265–282.			suoritukset. Vastaavasti eettiselle kulttuurille alhaisen arvosanan antaneet johtajat nimesivät tavoitteeseen työpaikan vaihtamisen ja uran.
Kirk Chang & Luo Lu (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and well-being: The case of Taiwanese organizations. Journal of Managerial Psychology. 22: 6, 549–568.	Tutkia organisaatiokulttuurin yleisimpiä piirteitä ja niissä esiintyviä yleisimpiä työstressin aiheuttajia.	Laadullinen tutkimusmenetelmä, fokusryhmähaastattelu (<i>FG-methodology</i>).	Tunnistettiin kaksi pääasiallista organisaatiokulttuurin stressilähdettä, jotka korreloivat positiivisesti työntekijöiden hyvinvoinnin kanssa. Tämän lisäksi tunnistettiin neljä stressioiretta.
José M. Guerra, Inés Martínez, Lourdes Munduate & Francisco J. Medina (2005).	Analysoida kahta mahdollisesti erilaista organisaatiokulttuurityyppiä (julkisen ja yksityisen), niiden konfliktityyppiä ja näiden suhdetta työhyvinvointiin.	Kyselytutkimukseen osallistui 529 työntekijää. Työkokemus vaihteli kolmesta kuukaudesta viiteen vuoteen. Keski-ikä 39 vuotta.	Eri konfliktityypit liittyivät negatiivisesti organisaatioiden jäsenten tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Toiseksi tutkimus osoitti, että organisaatiokulttuuri

<p>A contingency perspective on the study of the Consequences of conflict types: The role of organizational culture.</p> <p>European Journal of Work and Organizational Psychology 12: 2, 157–176.</p>			<p>moderoi konfliktien ja hyvinvoinnin välistä suhdetta.</p>
<p>Bulent Aydin & Adnan Ceylan (2011).</p> <p>What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturin?</p> <p>The International</p>	<p>Tutkia työtyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden yhteyksiä organisaatiokulttuuriin.</p>	<p>Kyselytutkimukseen osallistui 578 turkin metallintyöstöyrityksen työntekijää.</p>	<p>Organisaatiokulttuuri on riippuvainen työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja asiakaslähtöisyydestä. Näiden muuttujien välillä havaittiin positiivisia merkitseviä korrelaatioita.</p>

Journal of Human Resource Management 22: 5, 1203–1215.			
Maria Karanika-Murray, Nikita Duncan, Halley M. Pontes & Mark D. Griffiths (2014). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology 30: 8, 1019–1033.	Tutkia organisaatiokulttuurin ja henkilöstön arvojen yhteensopivuutta sekä niiden merkityksiä työhyvinvointiin.	Online kyselytutkimus, johon osallistui 194 työntekijää.	Työntekijät, jotka tunnustavat organisaatiokulttuurin arvot omikseen, ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä.

5.5 Keskeiset tulokset ja niiden tulkinta

Tutkimuksen tärkein tavoite oli löytää mahdollisimman laadukkaat ja perustellusti valitut tutkimuskysymykseen hyvin vastaavat artikkelit. Materiaali löytyi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheita noudattamalla, jossa metodologisen seulan jälkeen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 20 artikkelia, jotka on esitelty taulukossa (taulukko 3.)

luvussa kaksi. Taulukossa kerrotaan ensin artikkelin tiedot (tekijä/t, artikkelin nimi & julkaisutiedot), toisena esitellään tutkimuksen teema ja tarkoitus. Viimeisenä selvennetään sitä, kuinka tutkimus on tehty ja mitkä sen keskeiset tulokset ovat.

Systemaattisella kirjallisuushaulla löydetty 20 artikkelia luettiin huolellisesti läpi mahdollisimman tarkkojen tulosten ja johtopäätösten aikaansaamiseksi. Kaikki tutkimusaineiston artikkelit käsittelivät organisaatiokulttuuria ja työhyvinvointia erilaisista näkökulmista. Niille oli kuitenkin yhteistä se, että ne ottivat kantaa siihen, millaisia vaikutuksia organisaatiokulttuurilla on henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin.

5.5.1 Organisaatiokulttuurin tukevat vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin

Hyvinvointi on kaikkien ihmisten perimmäinen huolenaihe, ja sen harjoittamiseen täytyy kiinnittää huomiota. Yleisesti koettu elämäntyytyväisyyden tunne edistää työn suorituskyykyä sekä henkilökohtaisia voimavaroja. Hallitukset sekä julkisen politiikan päättäjät käsittelevät subjektiivista hyvinvointia tärkeänä keinona sosiaalisen hyvinvoinnin toteuttamiselle. Myös organisaatioiden johtajat katsovat työntekijöiden subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksella olevan kriittisiä yhteyksiä organisaation säilymisen, tuottavuuden, kannattavuuden sekä kestäväen kehityksen edistämiseksi monimutkaisilla ja muuttuvilla liiketoimintamarkkinoilla. Lisäksi eri tutkijat ovat sitä mieltä, että koetulla korkealla subjektiivisella hyvinvoinnilla on suora yhteys fyysisen terveyteen, kognitiiviseen suorituskyykyyn, työhön sitoutumiseen, tiedon jakamiseen sekä muihin työhön liitettävään käyttäytymiseen. Muun muassa näiden syiden valossa hyvinvoinnin tutkimus nähdään tärkeänä osana organisaatiotutkimuksia. Tutkimukset osoittivat, että organisaation ominaispiirteet vaikuttavat työntekijöiden kokemaan subjektiiviseen hyvinvointiin nimenomaan työhön osallistumisen kautta. Jatkuvat työstä saadut positiiviset kokemukset täyttivät työntekijöiden psykologisia tarpeita. Tämä edellytti sitä, että organisaatiokulttuuri salli työntekijöiden laaja-alaisen osallistumisen organisaation eri prosesseihin sekä me-hengen ylläpitämisen työpaikalla. (Zhou, Chen & Liu 2019: 1–9.)

Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että organisaatio, joka korostaa ihmissuhteita johtamispolitiikkana ja jolla on klaanikulttuuri, lisää henkilöstön ammatillista asiantuntijuutta sekä työhyvinvointia enemmän kuin muut kulttuurityypit. Hierarkialla, ad hoc-kulttuurilla (joustavarakenteinen) ja yhteiskuntakulttuureilla on myös omat vaikutuksensa henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, mutta ei niin positiivisesti merkittävästi kuin klaanikulttuurilla. Klaanikulttuuri painotti eniten yhteisöllisyyttä, sisäistä ilmapiiriä, päämääriä ja arvoja, jonka seurauksena työssä toteutui vahva ammatillisuus. Lisäksi tutkimuksessa tuettiin Quinin tarvetta tunnistaa erilaisia kulttuurityyppejä henkilöstön hallintastrategioiden määrittämiseksi. (Paz, Fernandes, Carneiro & Melo 2019: 29–30.)

Toinen Organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä suhteita koskeva tutkimus osoitti, että oikeudenmukaisuus, sosiaalinen tuki ja työstressi korreloivat merkittävästi työntekijöiden kokeman hyvinvoinnin kanssa. Työntekijät, jotka pitivät organisaatioprosesseja oikeudenmukaisina, saivat osakseen suurta sosiaalista tukea eivätkä kokeneet merkittävästi työpaineita roolien epäselvyyden – ja roolin ylikuormituksen saralla. Tämä tutkimus tuki muita aiheesta tehtyjä tutkimuksia, joiden mukaan työroolien epäselvyys lisää vähitellen yleistä hyvinvoinnin puutetta. Tutkimus myös osoitti, että sosiaalisella tuella on välittömiä positiivisia vaikutuksia henkilön psykologiseen hyvinvointiin. Täyttämällä henkilön tarpeita, kuten kunnioitetuksi ja kuulluksi tulemisen tarpeita, voidaan ehkäistä mielenterveysoireiden, kuten masennuksen ja ahdistuksen, ilmaantumista. Työntekijöille annettu tuki lievittää stressitekijöitä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Tämä tulos osaltaan tukee väitettä siitä, että työstressi johtuu työntekijän ja ympäristön yhteensopimattomuudesta. (Findler, Wind & Barak 2007: 82–83.)

Toisessa osassa tutkimusta Findler ym (2007: 83–84) tutkivat väestörakenteen, organisaation kulttuurimuuttujien, tyytyväisyyden ja organisaation sitoutumisen välisiä suhteita. Hypoteesina tässä oli, että työntekijöiden monimuotoisuusominaisuudet, työstressi, oikeudenmukaisuus, sosiaalinen tuki ja yleinen hyvinvointi korreloivat sekä työntekijöiden tyytyväisyyden – että organisaation sitoutumisen kanssa. Tulokset osoittivat, että työntekijät, jotka tunsivat olevansa vähemmän osallisina päätöksenteossa,

ja ne, jotka pitivät työpaikan menettelyjä epäoikeudenmukaisina, ilmoittivat olevansa vähemmän sitoutuneita organisaatioon. Vastaavasti työntekijät, jotka tunsivat olevansa enemmän mukana työnkulussa, ilmoittivat paremmasta oikeudenmukaisuuden tunteesta sekä palkkioiden jakamisesta organisaatiossa. He tunsivat myös vähemmän rooleihin liittyviä epäselvyyksiä ja stressiä sekä kokivat parempaa työhyvinvointia. Tutkimus osoitti myös, että työntekijät, jotka saivat osakseen enemmän sosiaalista tukea, otettiin mukaan organisaation päätöksentekoprosesseihin ja he myös pitivät organisaatiomenettelyjä oikeudenmukaisina. Sitoutuneisuus organisaatioon oli myös suurempi näin kokevilla henkilöillä. Tämä tutkimuksen osa on linjassa Findlerin ym. aiemman tutkimuksen osan kanssa.

Huhtala, Tolvanen, Mauno ja Feldt (2015: 409–410) tutkivat eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksia työhyvinvointiin ja erityisesti työuupumukseen. Tutkimus osoitti, että eettinen organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakennettu ilmiö, ja siinä esiintyy merkittäviä eroja työyksiköiden välillä. Eettinen kulttuuri liittyy vahvasti työntekijän kokemaan hyvinvointiin sekä yksilö- että työyksikön tasolla. Työuupuminen ja työhön osallistuminen voivat jossain määrin olla jaettuja kokemuksia samassa työyksikössä työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Kulttuuria tutkittaessa esiin nousi teemoja eri osa-alueilta, kuten keskinäisen luottamuksen ilmapiiri, työntekijöiden välinen luottamus ja eettistä käyttäytymistä edistävät tekijät.

Tutkimustulokset tukivat asetettuja hypoteeseja: työkavereilla voi olla rooli työuupumuksen kehittymisessä, koska kollegoiden ilmaisemat uupumusoireet voivat siirtyä muille työyksikön työntekijöille. Vastaavasti sitoutuneet työntekijät voivat jakaa innostuneisuuden ja positiivisuuden tunteita, jolloin energian kautta voi syntyä positiivinen työympäristö. Siksi johtajien ja työntekijöiden tulisi muistaa, että kielteiset asenteet voivat levitä työyhteisössä ja positiivisten tunteiden ilmaiseminen voi edistää kollektiivisia tunteita työhön sitoutumiseen työpaikalla. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että yhteinen eettinen kulttuuri liittyi jaettuihin kokemuksiin työhön osallistumisesta. Tämä tulos on yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa, joka osoittaa että (a) eettinen organisaatiokulttuuri on tärkeä työhyvinvoinnin ja suotuisan työympäristön

kannalta ja (b) työyksikkö voi viestiä uupumisen tai energian tunteita. (Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt 2015: 410.)

Loken ja Crawfordin (2003: 334–335) tutkimuksessa tutkittiin organisaatiokulttuurin ja johtamistavan vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen. Lisäksi tutkittiin myös eroja kahden maan (Hong Kong & Australia) välillä. Australialaiset johtajat arvostivat enemmän innovatiivisia ja tukevia kulttuuriominaisuuksia sekä työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Tutkimukset osoittivat, että vaikutusmahdollisuuksien, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä on selkeä yhteys. Tutkimuksessa todettiin myös, että kansallinen kulttuuri tuottaa tilastollisesti merkittäviä vaikutuksia johtamis- ja organisaatiokulttuuriin, erityisesti kiinassa koulutusta arvostetaan korkealle, joka osaltaan vaikuttaa työelämään ja organisaatiokulttuuriin.

Työntekijän kokema mukautuva organisaatiokulttuuri, jossa resursseja jaetaan jäsenten kesken, edistää organisaation positiivisia tuloksia ja työntekijöiden sitoutumista työhön. Mukautuva organisaatiokulttuuri voi luoda olosuhteita, jotka helpottavat sisäisiä liiketoimia organisaation tavoitteiden ja menestyksen saavuttamiseksi. (Gabel-Shemueli, Westman, Chen & Bahamonde 2018: 59.)

Yiing ja Ahmadin (2008: 77–78) tekemän tutkimuksen mukaan tukevalla organisaatiokulttuurilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation sitoutumiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Byrokraattinen ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri ei vaikuttanut merkittävästi organisaation sitoutumiseen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Byrokraattisilla, innovatiivisilla ja tukevilla organisaatiokulttuureilla on merkittäviä vaikutuksia osallistavaan ja tukevaan johtamiskäyttäytymiseen ja organisaation sitoutumisen välisessä suhteessa. Innovatiivisen ja tukevan organisaatiokulttuurin havaittiin voimakkaammin vaikuttavan ja jopa lisäävän työntekijöiden sitoutumista verrattuna byrokraattiseen organisaatiokulttuuriin.

Tutkimuksen mukaan aitoutta edistävä organisaatiokulttuuri lisää työntekijöiden kiinnostusta omaan työhön. Organisaatioissa esimies – ja johtotehtävissä työskentelevät henkilöt kokivat enemmän aitouden tunteita kuin alempana työskentelevät työntekijät.

(Reis, Trullen & Story 2016: 1100). Zoltán (2017: 407–410) tekemässä tutkimuksessa korkein affektiivinen työhön sitoutuminen (tunneperäinen sitoutuminen) on organisaatiossa, jossa vallitsee klaanikulttuuri. Klaanikulttuurin ominaispiirteissä korostuu ensisijaisesti ystävällisyyden ja perheen arvot, jossa osallistuminen ja mentorointi ovat välttämätön osa kulttuuria. Klaanikulttuurin ominaispiirteet lisäävät eniten työntekijöiden itsetuntoa. Niissä havaittiin myös korkea psykologinen hyvinvointi, koska affektiivisen sitoutumisen ja työhyvinvoinnin välillä on voimakas yhteys.

Huhtalan, Kapteinin ja Feldtin (2016: 346–347.) tutkimuksessa tutkittiin kahden vuoden seurantajakson aikana erilaisia eettisen organisaatiokulttuurin malleja, ja niiden vaikutuksia johtajien työhyvinvointiin. Scheinin organisaatiokulttuuriteorian mukaiset eettiset hyveet osoittautuivat suhteellisen vakaiksi ajan kuluessa, koska suurimmalla osalla johtajista oli vakaat eettisen kulttuurin mallit. Tutkimuksissa kuitenkin havaittiin epätyypillisiä malleja, jotka osoittivat merkittäviä muutoksia eettisen kulttuurin käsityksissä ajan myötä. On olemassa viisi piilevää pitkäaikaista eettisen kulttuurin mallia: kohtalainen, korkea, kasvava, aleneva ja matala. Eri malleihin kuuluvien johtajien välillä löydettiin merkittäviä eroja johtajien kokemusten läpikäymisessä ja työhön osallistumisessa.

Suurin malleista oli kohtalainen eettinen kulttuuri, johon lukeutui 43% vastaajista. Heidän arviointinsa eettisen kulttuurin vahvuudesta kahdeksalle eettiselle hyveelle (selkeys, johdon esimerkki, riittävät resurssit & mahdollisuudet, tuki eettiselle toiminnalle, tekojen & seuraamusten läpinäkyvyys sekä toiminnan seuraukset) pysyivät suhteellisen korkealla tasolla. Tällaisen mallin omaavat johtajat eivät osoittaneet merkittävää muutosta hyvinvoinnissaan tutkimuksen aikana. He kuitenkin erottuivat suotuisasti vakaaksi ryhmäksi, jossa työhön osallistuminen oli korkealla tasolla ja he kärsivät myös vähäisestä työuupumuksesta. (Huhtala ym. 2016: 347.)

Toiseksi suurin ryhmä oli korkea malli, joka sisälsi 23% vastaajista. Tässä kaikki kahdeksan eettistä kulttuurin ulottuvuutta pysyivät pysyvästi korkealla. Tätä mallia edustavilla johtajilla oli suotuisimmat psykologiset tulokset: alhaisin työuupumuksen taso ja korkein työhön osallistumisen taso. Siksi yhdeksi tutkimustulokseksi muodostui

se, että kun eettiset arvot ovat syvästi ja vakaasti upotettu organisaatiokulttuuriin, organisaatio edustaa suotuisaa ja tukevaa työympäristöä. Tähän liittyi jatkuvasti korkea hyvinvoinnintaso. (Huhtala ym. 2016: 347.)

Kolmas malli, eettisen kulttuurin lisääntyminen (18% vastaajista), alhaisesta keskitasosta kasvoi tutkimuksen kahden vuoden aikana. Vastoin tutkimuksen hypoteesia, tämän ryhmän johtajat eivät osoittaneet merkittävää muutosta hyvinvoinnissaan ajan myötä. Kasvavaan malliin kuuluvilla johtajilla oli samanlainen suhteellisen korkea työuupumuksen taso ja alhainen työhön sitoutumisen taso kuin matalassa ja laskussa olevissa kulttuurimalleissa. Neljänneksi (11% vastaajista) oli laskusuhdanne. Tämän ryhmän johtajat kertoivat kasvavista kyynisyyden tunteista (mutta ei uupumuksesta). Johtajien kyynisyys oli jonkin verran yllättävä havainto, koska aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että uupumus on alttiimpi erilaisille interventioille, kun taas kyynisyys ei niinkään. Vähenevän eettisen kulttuurin voimakkuuden kokemukset liittyivät kyynisen asenteen lisääntymiseen kahden vuoden seurantajakson aikana. Tällöin muutokset epäeettisempään kulttuuriin voivat olla erityinen riski kyynisyydelle. (Huhtala ym. 2016: 347.)

Vähemmistö vastaajista (5%) kuuluivat ryhmään, jonka eettinen kulttuuri arvioitiin pysyvästi heikoksi. Suurin osa eettisistä hyveistä sai matalimmat keskiarvot verrattuna muihin malleihin. Vain selvyys ja toteutettavuus olivat maltillisella tasolla. Tälle ryhmälle ominaista oli korkein keskimääräinen uupumisaste verrattuna muihin. Lisäksi tämän mallin mukaiset johtajat elinvoiman laskun tunteita. Yhteenvedona voidaan todeta, että kun johtajat pitävät organisaation eettistä kulttuuria alhaisena, heidän yleinen hyvinvoinnintasonsa oli epäsuotuisin. (Huhtala ym. 2016: 348.)

Jokaisesta kuviosta löytyi kuitenkin tiettyjä eroja yksittäisten mittausten keskitasojen välillä. Tuettavuus sai alhaisimmat tulokset kaikissa muissa kuvioissa, paitsi maltillisessa. Tämän tuloksen perusteella suomalaisten organisaatioiden tulisi investoida enemmän molemminpuoliseen luottamukseen ja sitoutumiseen sekä sellaisen ilmapiriin luomiseen, joka auttaa työntekijöitä tunnistamaan organisaation arvot. Matala malli taas oli ainoa, jossa ylimmän johdon keskimääräinen yhdenmukaisuustaso sai yhtä alhaiset

tuottavuustulokset. Tämä voidaan tulkita niin, että jos yleinen eettinen kulttuuri on matalalla tasolla, ylimmän johdon esimerkillinen eettinen käyttäytyminen tulee erityisen tärkeäksi. Johtajat (erityisesti organisaation hierarkian korkeimmalla tasolla) voivat vaikuttaa ja muuttaa organisaatiokulttuuria. (Huhtala ym. 2016: 348.)

Yksi tutkimusartikkeleista tutki kreikkalaisten pankkien organisaatiokulttuureita ja niiden vaikutuksia pankkityöntekijöiden työtyytyväisyyteen. Suurin osa heistä ilmaisi tyytyväisyytensä johtajiin, työoloihin ja sen sisältöön. Pankkien organisaatiokulttuureissa oli kuitenkin eroja. Suurin vallitseva kulttuuri tällä alalla oli hierarkkinen kulttuuri. Osa vastaajista korosti tarvetta luoda joustavampia ja mukautuvampia johtamistyylejä, joka helpottaisi päivittäistä aktiivista osallistumista sekä päätöksentekoa. Suurin osa vastaajista arvioi, että pankeissa työntekijöiden tulee olla tehokkaita, ja henkilöstöresursseja täytyy kehittää. (Belias, Velissariou, Kyriakou, Gkolia, Sdrolia, Koustelios & Varsanis 2016: 130.)

Belias ym. (2016: 130–131) tutkimuksen mukaan Kreikan pankeissa on eroja hallitsevan ja suositellun organisaatiokulttuurin välillä, mikä osaltaan vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen, mentaliteettiin sekä työtyytyväisyyteen. Osassa tutkimuksen pankeista työntekijät olivat kokeneet palkkaleikkauksia, jonka tuloksena innovatiivisuus ja tuottavuus laski. Lisäksi työntekijöiden suosiman ja nykyisen organisaatiokulttuurin väliset erot vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja työpaikan vaihtosuunnitelmaan. Niillä on vaikutuksia myös työsuorituksen heikkenemiseen sekä työuupumukseen. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös maailmanlaajuinen finanssikriisi, joten tuloksista odotettiin mahdollista työntekijöiden ylikuormittuneisuutta, kilpasuhteiden kehittämistä sekä työntekijöiden lakkoja. Laitokset ja yritykset ovat kilpailukykyisempiä etenkin finanssikriisin aikana.

Tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurilla on positiivinen ja merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin tutkittaessa Indonesian hotellialan työntekijöitä. Organisaatiokulttuuria pidettiin yhtenä tärkeimmistä muuttujista, joiden avulla työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan lisätä. Tutkimuksen mukaan hotellien työntekijät tunnustavat ja jakavat samat arvot kuin mitkä hotellien arvot ovat. Tätä tuki

myös hotellien symbolijärjestelmä. Työntekijät ymmärtävät ja noudattavat asetettuja arvoja sekä päämääriä. Hotellien kulttuuri oli luonteeltaan jatkuvasti rakentuvaa, mikä lisäsi työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä positiivista kilpailua työyhteisön sisällä. (Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan 2016: 1351–1353.)

Huhtalan, Hyvösen ja Maunon tutkimuksessa (2012: 277–278) eettinen organisaatiokulttuuri edustaa suotuisaa työympäristöä, joka edistää sitoutumista organisaatioon. Tulokset antoivat myös syyn olettaa, että eettisillä hyveillä varustettu työympäristö edistää tavoitteita, jotka liittyvät kollegoiden arvostuksen saamiseen ja vaikutusvaltaan. Tämän tyyliässä organisaatiossa henkilöstö myös nimesi tavoitteikseen organisaatioon liittyviä asioita. Kun taas organisaatiokulttuuria pidettiin vähemmän eettisenä, henkilöstö nimesi tavoitteekseen asioita, jotka eivät liittyneet organisaatioon.

Aydin ja Ceylan (2011: 1213–1214) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin työtyytyväisyyden yhteyksiä organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksessa havaittiin positiivisesti merkittävää korrelaatiota näiden kahden muuttujan välillä. Tutkimuksessa myös korostettiin, että maksimaalisen tehokkuuden ja strategisen ketteryyden saavuttamiseksi organisaation tulee ensin huomioida työntekijöiden tyytyväisyyden perusteet. Tämän avulla organisaatiot pysyvät hyvinvoivina ja terveinä, vaikka tehokkuus lisääntyisi.

Työntekijät, joiden arvot ovat yhtenevät organisaation arvojen kanssa, voivat työssään paremmin ja ovat sitoutuneempia työhönsä, kuin työntekijät, joiden omat arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatioon samaistumisella on vahva positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Organisaatioon samaistuminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin konkretisoituvat henkilön kokemuksen omistautumisen kautta: työntekijät, joilla on vahvat positiiviset siteet organisaatioon, ovat energisiä ja sitoutuneita työhönsä, jolloin he saavat positiivista energiaa työstä. (KarinkaMurray, Duncan, Pontes & Griffiths 2014: 1026.)

5.5.2 Organisaatiokulttuurin muut vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin

Eettisen organisaatiokulttuurin ja sairauspoissaolojen välisten yhteyksien tutkiminen osoitti, että johtamisen roolilla ja eettisen esimerkin esittämisellä organisaatiossa on vahvin yhteys sairauspoissaoloihin. Tulos tukee aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joiden mukaan esimiehen roolilla on erittäin tärkeitä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja poissaoloihin. Tutkimusten tulosten mukaan eettisesti käyttäytyvä esimies voisi toimia työntekijöiden resurssina ja vähentää moraalista kärsimystä hankalissa tilanteissa. Tämä puolestaan voi johtaa parempaan työhyvinvointiin ja poissaolojen vähenemiseen. Työkavereiden tuki ja yleisesti tukeva sekä oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri olivat yhteyksissä sairauspoissaoloihin. (Kangas, Muotka, Huhtala, Mäkikangas & Feldt 2015: 139–140.)

Mahdollisuudet keskustella eettisistä kysymyksistä ja dilemmoista ovat tärkeitä: mikäli moraalikysymyksistä ei keskustella avoimesti, eettiset kysymykset voi jäädä huomiotta. Tämä moraalinen puhumattomuus voi aiheuttaa korkean moraalisen stressin, joka puolestaan johtaa poissaoloihin. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että eettisen käyttäytymisen palkitseminen johtaa vähemmän rikkomuksiin. Mikäli kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja kannustetaan eettiseen käytökseen, saavutetaan monia myönteisiä tuloksia, kuten poissaolojen vähentyminen. Sairauspoissaolot todettiin liittyvän myös toteutettavuuteen, joka liittyy käytettävissä oleviin resursseihin kuten riittävä aika, välineet, tieto ja henkilökohtainen valmius. Paine riittävästä ajasta ja riittämättömät resurssit lisäävät sairauspoissaolon riskiä. (Kangas ym. 2105: 140.)

Mikäli organisaatiokulttuuri ei ilmennä eettisiä arvoja, taipumus eläkkeelle siirtymiseen tai uran keskeyttämiseen lisääntyi. Epäeettinen kulttuuri edusti tutkimuksissa ei-toivottua työympäristöä, ja johti tavoitteiden asettamisen sijaan uuden työpaikan etsimiseen. Tutkimuksessa todettiin myös, että mikäli organisaation etiikka ja omat henkilökohtaiset arvot ovat ristiriidassa, työpaikan vaihtoaiheet lisääntyvät. On tärkeää todeta, että investoinnit organisaation eettiseen toimintaan voivat osaltaan pidentää työuran jatkumista. Johtamiskäytännöt ovat erityisen tärkeässä roolissa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa. Siksi organisaatioiden tulisi varmistaa, että johto näyttää

hyvää esimerkkiä eettisessä toiminnassa, eli toimisivat luotettavasti ja vastuullisesti. (Huhtala ym. 2012: 280.)

Tutkimuksessa Kangas ym. (2015: 140–141) havaitsivat, että soveltuvuudella oli merkittävä yhteys työuupumukseen ja väsymykseen. Siitä huolimatta, että soveltuvuus on yksi merkittävä tekijä poissaolojen kannalta, muut hyveet, kuten yhdenmukaisuus ja esimiehet, ovat tärkeimpiä poissaolojen estäjiä organisaatiossa näiden tutkimustulosten perusteella. Selkeys oli ainoa hyve, jolla ei ollut merkittävää yhteyttä poissaoloihin. Selkeyden hyve, mukaan lukien esimerkiksi konkreettiset ja ymmärrettävät eettiset standardit, ovat abstraktimpana työntekijän päivittäisessä työskentelyssä ja toimintaympäristössä, eikä sellaisenaan toimi työntekijän eettisenä vaatimuksena. Sen sijaan esimiehen roolimalli ja mahdollisuudet eettisten kysymysten esittämiseen ovat enemmän läsnä työyhteisöissä ja päivittäisessä toiminnassa.

Ylimmän johdon asettama eettinen esimerkki vaikuttaa johtajien työhyvinvointiin, sitoutumiseen sekä työpaikan vaihtosuunnitelmiin. Johtajien ja esimiesten etiikkaan liittyvät toimet, kuten: työetiikasta puhuminen, lupauksen ja sitoumusten pitäminen, työntekijöille tiedottaminen ja eettisen käyttäytymisen mallintaminen lisäävät organisatorista tyytyväisyyttä. (Kangas, Kaptein, Huhtala, Lämsä, Pihlajasaari & Feldt 2016: 715–717.)

Hierarkkinen- ja markkinaorganisaatiokulttuuri estää työntekijän aitouden tunteita. Organisaatiokulttuurit liittyvät sosiaalisen oppimiseen ja itsesäätelyprosesseihin. Hierarkkinen- ja markkinaorganisaatiokulttuuri olivat tutkimuksen mukaan yleisimpiä organisaatiokulttuurimuotoja, ja ne myös tarjoavat työntekijöille vähiten mahdollisuuksia tuntea tekevänsä henkilökohtaisesti merkityksellistä työtä. Työntekijän kokema aitouden tunne liittyi myös vahvasti sitoutumisen tunteeseen. Työhön liitetty sitoutuminen on liitetty monissa tutkimuksissa organisaation tuloksiin, jotka vaikuttavat ratkaisevasti lopputulokseen, kuten tuottavuuteen ja asiakaspalveluun. (Reis, Trullen & Story 2016: 1099.)

Tulokset osoittivat myös, että aitouden tunteen vähenemisen tapoja ovat hallitun sääntöjen muotojen asettaminen etusijalle, tavoitteisiin kohdistuvan paineen lisääminen ja määräaikojen kaltaisten mekanismien merkitysten kasvu. Vaikka markkinakulttuurit keskittyvät korkeaan tuottavuuteen, tulokset toisaalta osoittivat, että liiallinen tuloksiin huomion kiinnittäminen tuo negatiivisia ja tahattomia seurauksia työntekijöiden aitouteen ja sitoutumiseen. Samanlainen argumentti pätee organisaatiokulttuureille, jotka korostavat hallintaa ja säätelyä liikaa. (Reis ym. 2016:1100.)

Tutkimuksen mukaan tavoitekeskeisen- ja klaaniorganisaatiokulttuurin välillä on suuri kontrasti. Erot ilmenevät työn organisoinnin periaatteissa, työolosuhteissa ja organisaation arvoissa. Affektiivisen sitoutumisen taso on alhaista tavoitekeskeisen organisaatiokulttuurin vallitessa, ja tällä on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Jatkuva suoritustavoitteisiin tähtääminen sekä jäykkä johtamisen asenne myötävaikuttavat affektiivisen sitoutumisen alhaiseen tasoon. Lisäksi tavoitekeskeisissä organisaatioissa mitattiin neuroottisuuden piirteitä ja stressiä. Neuroottisuus voi johtaa masentavaan asenteeseen, stressin käsittelyongelmiin, mielialaan, hermoihin ja huolestumisentunteisiin. (Zoltán 2017: 408)

Ahdistuneita, hermostuneita ja masentuneita ihmisiä on todennäköisemmin markkinakulttuurissa. Tämä johtuu siitä, että organisaatio toimii täysin muodollisten prosessien mukaisesti, ne myös keskittyvät ulkoisiin asioihin ja tavoittelevat jatkuvaa uudistumista palvellen asiakkaiden tarpeita täydellisesti saavuttaakseen kilpailuetua. Tämä prosessi aiheuttaa työntekijöille neuroottisuuden tunteita ja vähentää positiivista herkkyyttä työpaikoilla. Organisaatioissa, joissa on markkinakulttuuri, tulisi tukea stressinhallintakäytäntöjä työpaikoilla. (Zoltán 2017: 409–410.)

Tutkimusartikkeleissa tutkittiin myös hoitotyön organisaatiokulttuuria Etelä-Koreassa. Tutkimustulokset osoittivat, että työtyytyväisyys oli alhainen, johtuen pitkälti huonoista työoloista, konflikteista henkilökunnan kesken (hoitajat & lääkärit), konflikteista potilaiden kanssa sekä yhteistyön puutteesta. Tämän seurauksena moni työntekijä koki työperäistä stressiä ja uupumusta, mikä johtaa hoitotyön laadun heikkenemiseen. Organisaatioissa hallitsi hierarkkinen kulttuuri, jossa tehtävät on rajattu selkeästi. Tämä

osaltaan paransi hoitajien kokemaa työstressiä ja uupumusta. Hoitotyön organisaatiokulttuuri sisältää yleiset uskomukset, ajatukset ja käyttäytymismallit, jotka muodostuvat monimuotoisten kokemusten tuloksena. Erityisesti hierarkiakeskeisessä kulttuurissa painotetaan yksilöintiä sekä turvallisuus- ja valvontatarpeita. Yhteenvetona voi todeta, että hoitohenkilökunnan onnellisuudentunne oli korkeampi, kun heidän subjektiivinen terveydentilansa on korkeampi ja he työskentelevät organisaatiossa, jossa noudatetaan hierarkiakeskeistä kulttuuria. (Hwang 2019: 270–271.)

Chang ja Lu (2007: 563–565) tutkivat organisaatiokulttuureista kumpuavia stressilähteitä, joilla oli merkittäviä yhteyksiä työntekijöiden kokemaan stressiin sekä työhyvinvointiin. Organisaatiokulttuurilla osoitettiin olevan hienovaraisia vaikutuksia stressin muodostumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että on olemassa neljä ominaisuutta, jotka vaikuttavat stressin muodostumiseen positiivisesti tai negatiivisesti: epäviralliset työvelvoitteet, organisatorinen uskollisuus, alaryhmien osallistuminen sekä sukulaisuus (sosiaalinen tuki). Näillä kaikilla ominaisuuksilla todettiin olevan vaikutuksia yksilöiden työhyvinvointiin joko lievittäväällä – tai pahentavalla tavalla.

Changin ja Lun (2007: 563–565) mukaan sukulaisuus liittyi yksilön kokemaan sosiaaliseen tukeen. Henkilö voi kokea sosiaalista tukea esimerkiksi työparilta tai perheenjäseneltä. Tällöin hän kokee välittämisen ja arvostuksen tunteita. Sosiaalinen tuki heijastuu eri osa-alueille, muun muassa yksilön osallistumisen viestintään ja keskinäisiin velvoitteisiin. Tutkimuksessa esitetään, että sosiaalinen tuki liittyy kaikkiin neljään edellä mainittuun stressin muodostumisen ominaisuuteen (epäviralliset työvelvoitteet, organisatorinen uskollisuus, alaryhmien osallistuminen ja sukulaisuus) seuraavasti:

- Sukulaisia voidaan pitää tukevana sosiaalisena verkostona, joka yhdistää ihmiset, perheen ja sukulaiset.
- Epävirallisia työvelvoitteita voidaan pitää sosiaalisena verkostona, sillä ne yhdistävät asiakkaat, esimiehet ja kollegat työpaikan ulkopuolella.
- Organisatorinen uskollisuus yhdistää kaikki työntekijät työpaikalla.

- Alaryhmien osallistumista pidetään myös merkityksellisenä sosiaalisen verkoston muodostumisena, sillä se yhdistää yksilöitä sekä työpaikalla että sen ulkopuolella.

Nämä kaikki neljä organisaatiokulttuurin ominaisuutta korostavat ihmissuhteiden dynamiikkaa. Nämä sosiaalisen tuen hyödyt ovat myönteisiä vasta, kun ihmiset tukevat niitä. Hyvin tarkoituksellisestakin sosiaalisesta tuesta voi tulla myös stressitekijä. Organisaatiokulttuuri toimii ohjeina henkilöstön käyttäytymiselle, ja sen todettiin tukevan ihmisiä stressaavina aikoina. Siitä huolimatta linkki toimii myös käänteisesti: kulttuurissa on olemassa tiettyjä piirteitä, joista voi tulla stressin lähde. Kulttuurit, jotka arvostavat ihmissuhteita, voivat toimia stressin lievittäjinä. On kuitenkin mahdollista, että näitä ihmissuhteita korostetaan liikaa, jolloin niistä tulee stressinlähteitä. Yhteenvetona organisaatiokulttuuri voi tarjota kontekstin paitsi stressilähteille, myös keinoja stressistä selviytymiseen. (Chang & Lu 2007: 565.)

Organisaatiossa esiintyvät konfliktit liittyvät myös negatiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli näiden kahden muuttujan välillä, sillä se moderoi konfliktien ja työhyvinvoinnin suhdetta. Organisaation suhdekonflikteilla todettiin olevan laaja-alaisia vaikutuksia yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Kun työryhmän jäsenillä on yhteensopimattomia arvoja, uskomuksia ja ideoita, syntyy henkilökohtaisia jännitteitä, jolloin työtyytyväisyys ja -hyvinvointi laskevat. Suhteiden välisillä konflikteilla on kielteinen vaikutus myös päivittäisiin työskentelykäytäntöihin organisaatiossa. Tämä johtuu siitä, että työntekijöillä, jotka kokevat konflikteja, on negatiivinen käsitys organisaatiosta ja sen sisällä suoritettavista toimista. Moduloiva suhde riippuu analysoidun organisaation tyypistä: yksityisissä organisaatioissa konfliktit vahingoittavat työntekijöiden työhyvinvointia, kun organisaatioissa on alhainen tuottavuudentaso. Kuitenkin julkisissa organisaatioissa konflikti vaikutti kielteisesti työhyvinvointiin, kun organisaatiossa on alhainen tukitaso. Eli yksityisissä, voittoa tavoittelevissa organisaatioissa tehtäväkonflikti ei vaikuta kielteisesti työhyvinvointiin, mikäli se yhdistetään korkeaan tuottavuuteen. Julkisten organisaatioiden tapauksessa tehtäväkonfliktit eivät vaikuttaneet kielteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, kun organisaation jäsenten väliset suhteet perustuvat

yhteistyölle ja keskinäiseen avunantoon. (Guerra, Matrinez, Munduate & Medina 2005: 170–172.)

Työntekijät, jotka jakavat vahvasti organisaation arvot, voivat olla myös negatiivisesti sitoutuneita organisaatioon. He kokevat myös organisaatiossa esiintyvät negatiiviset asiat vahvasti ominaan, että tämä vaikuttaa heikentävästi henkilön työhyvinvointiin. Työhönsä liiksi sitoutuneet henkilöt kärsivät työhön kohdistuneista negatiivisista tapahtumista paljon, minkä seurauksena stressitekijät vaikuttavat heihin voimakkaammin. Tämä tapahtuu todennäköisesti siksi, että työtapahtumat ovat merkityksellisempiä hyvin sitoutuneille ihmisille ja he imeytyvät voimakkaasti stressitilanteisiin. Toiseksi henkilöt, jotka ovat liian sitoutuneita työhönsä, eivät välttämättä pysty irrottautumaan työstään psykologisesti työpäivän päätyttyä. (Karinka-Murray ym. 2014: 1027.)

Liika organisaatioon sitoutuminen voi myös aiheuttaa liiallista pyrkimystä tehokkaasti työskentelemiseen, mikä on merkki äärimmäisestä ja epäterveellisestä sitoutumisesta. Usein organisatoriset paineet ja epävarmuus lisäävät näkyvän osallistumisen tarvetta. Tämän tyyppinen sitoutuminen voi tuntua ulkoa tulevalta painostukselta sen sijaan, että työntekijä kokisi sitoutumista sisäisesti. Tämä osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Ääripäässä työhön sitoutuminen voi johtaa työriippuvuuteen (Karinka-Murray ym. 2014: 1027.)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää sitä, miten organisaatiokulttuuri tukee tai heikentää työhyvinvointia. Tutkielma eteni johdannon ja lyhyen historiallisen esittelyn kautta tutkimuksen tarkoituksiin ja sen toteutustapaan. Toteutustavaksi valitsin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jonka vaiheet kävin seuraavaksi läpi. Tämän jälkeen syvennyin tutkimuksen kannalta keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin, organisaatioon, organisaatiokulttuuriin sekä työhyvinvointiin. Lopuksi tulkitin tutkimuksen keskeiset tulokset valitun aineiston perusteella.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatiokulttuuri, jossa korostuvat ihmissuhteet, arvot, yhteiset päämäärät, työhön osallistuminen sekä yhteishenki, lisäävät henkilöstön ammatillista asiantuntijuutta sekä työhyvinvointia huomattavasti enemmän kuin muut organisaatiokulttuurityypit. Tällaisia ominaisuuksia omaavaa kulttuurityyppiä kutsuttiin monessa tutkimuksessa klanikulttuuriksi. Myös ad hoc-kulttuurilla, eli luovalla ja innovatiivisperusteisella kulttuurilla oli positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, mutta ei niin merkittävässä määrin kuin klanikulttuurilla.

Tutkimusten mukaan hierarkkinen- ja markkinaorganisaatiokulttuuri estää työntekijän aitouden tunteita. Organisaatiokulttuurit liittyvät sosiaalisen oppimiseen ja itsesäätelyprosesseihin. Hierarkkinen- ja markkinaorganisaatiokulttuuri olivat tutkimuksen mukaan yleisimpiä organisaatiokulttuurimuotoja, ja ne myös tarjoavat työntekijöille vähiten mahdollisuuksia tuntea tekevänsä henkilökohtaisesti merkityksellistä työtä. Työntekijän kokema aitouden tunne liittyi myös vahvasti sitoutumisen tunteeseen.

Tulokset osoittivat myös, että työntekijöiden aitouden tunne vähenee, mikäli organisaatiossa hallitut säännöt ovat etusijalla, tavoitteisiin kohdistuvan paine lisääntyy ja määräaikojen merkitystä korostetaan. Vaikka markkinakulttuurit keskittyvät korkeaan tuottavuuteen, tulokset toisaalta osoittivat, että liiallinen tuloksiin huomion

kiinnittäminen tuo negatiivisia ja tahattomia seurauksia työntekijöiden aitouteen ja sitoutumiseen. Samanlainen argumentti pätee organisaatiokulttuureille, jotka korostavat hallintaa ja säätelyä liikaa.

Ahdistuneita, hermostuneita ja masentuneita ihmisiä on todennäköisemmin markkinakulttuurisissa organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että organisaatio toimii täysin muodollisten prosessien mukaisesti, ne myös keskittyvät ulkoisiin asioihin ja tavoittelevat jatkuvaa uudistumista. Tämä aiheuttaa työntekijöille ahdistuneisuuden tunteita ja vähentää positiivista herkkyyttä työpaikoilla. Organisaation, jossa on markkinakulttuuri, tulisi panostaa erityisesti työntekijöiden stressinhallintaan.

Kaikki tutkimustulokset eivät kuitenkaan tukeneet väittämää siitä, että hierarkiakeskeinen kulttuuri tarkoittaisi automaattisesti huonompaa henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Eräässä tutkimuksessa tutkittiin hoitotyössä työskenteleviä henkilöitä, jotka ilmoittivat hierarkkisen organisaatiokulttuurin lisäävän työhyvinvointia, koska silloin henkilöstö ja tehtävät ovat rajattu selkeästi, jolloin välttyään henkilökunnan keskeisistä konflikteista.

Työntekijät, jotka pitivät organisaatiprosesseja oikeudenmukaisina, ja joiden tarpeet, kuten kunnioitetuksi ja kuulluksi tuleminen täytettiin, ilmoittivat paremmasta työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa oli mukana paljon eettisyyttä koskevia tutkimuksia, jotka tutkivat eettisen organisaatiokulttuurin ja hyvinvoinnin yhteyksiä. Tutkimusten mukaan eettinen organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakennettu ilmiö, ja siinä esiintyy merkittäviä eroja työyksiköiden välillä. Eettinen organisaatiokulttuuri liittyy laaja-alaisesti yksilön kokemaan hyvinvointiin niin yksilö kuin työyksikön tasolla.

Tutkimuksissa löydettiin viisi eettisen organisaatiokulttuurin mallia, jotka kuvasivat kulttuurin eettisyyden tasoa. Näitä olivat: maltillinen, korkea, kasvava, aleneva ja matala-eettisyys. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä työskentelivät kohtalaisen eettisessä organisaatiossa, jossa työympäristö oli vakaa ja eettisiä hyveitä noudatettiin suhteellisen hyvin. Heidän työhön osallistuminen oli korkealla tasolla ja he ilmoittivat kärsivänsä vähäisestä työuupumuksesta. Toiseksi suurin ryhmä oli korkeasti eettinen organisaatio, jossa tutkittavilla henkilöillä oli suotuisimmat psykologiset

tulokset: alhaisin työuupumuksen taso ja korkein hyvinvoinnin taso. Ääripäänä tälle oli eettisen organisaatiokulttuurin arvioiminen pysyvästi heikoksi, johon lukeutui vähemmistö vastaajista. Tuloksista kävi ilmi, että heillä oli korkein keskimääräinen työuupumuksen taso verrattuna muihin tutkimuksen ryhmiin.

Epäeettinen kulttuuri edusti tutkimuksissa ei-toivottua työympäristöä, ja johti työtavoitteiden asettamisen sijaan uuden työpaikan etsimiseen. Tutkimuksessa todettiin myös, että mikäli organisaation etiikka ja omat henkilökohtaiset arvot ovat ristiriidassa, työpaikan vaihtoaiheet lisääntyvät. Tutkimusten tulosten mukaan eettisesti käyttäytyvä esimies voisi toimia työntekijöiden resurssina ja vähentää moraalista kärsimystä hankalissa tilanteissa. Tämä puolestaan voi johtaa parempaan työhyvinvointiin ja poissaolojen vähenemiseen. Työkavereiden tuki ja yleisesti tukeva sekä oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri olivat merkittävässä yhteydessä sairauspoissaoloihin.

Osa tutkimuksista koski arvoyhteensopivuutta. Tulokset osoittivat, että työntekijät, joiden arvot ovat yhtenevät organisaation arvojen kanssa, voivat työssään paremmin ja ovat sitoutuneita työhönsä. Tutkimuksien mukaan organisaatioon samaistumisella on vahva positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Organisaatioon samaistuminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin konkretisoituvat henkilön kokemuksen omistautumisen kautta: työntekijät, joilla on vahvat positiiviset siteet organisaatioon, ovat energisiä ja sitoutuneita työhönsä, jolloin he saavat positiivista energiaa työstä.

Kuitenkin työntekijät, jotka jakavat vahvasti organisaation arvot, voivat olla myös negatiivisella tasolla sitoutuneita organisaatioon. He kokevat organisaatiossa esiintyvät negatiiviset asiat omikseen, jolloin tämä vaikuttaa heikentävästi henkilön työhyvinvointiin. Työhönsä liiaksi sitoutuneet henkilöt kärsivät työhön kohdistuneista negatiivisista tapahtumista, minkä seurauksena stressitekijät vaikuttavat heihin voimakkaammin kuin muihin työntekijöihin. Tämä tapahtuu todennäköisesti siksi, että työtapahtumat ovat merkityksellisempiä hyvin sitoutuneille ihmisille. Toiseksi henkilöt, jotka ovat liian sitoutuneita työhönsä, eivät välttämättä pysty irrottautumaan työstään edes vapaalla ollessaan.

6.2 Keskustelu

Tutkimuksen punaisena lankana toimi hypoteesi siitä, että organisaatiokulttuurilla on vaikutuksia henkilöstön kokemaan hyvinvointiin. Saadut tutkimustulokset tukivat tätä oletusta monista eri näkökulmista. Monien tutkimusartikkelien mukaan organisaation kulttuuri koetaan työntekijöitä tukevaksi silloin, kun organisaatio kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, ilmapiiri on osallistava ja yhteisöllinen sekä sosiaalisen tuen määrä on suuri. Tätä käsittelemällä myös sosiaalista työhyvinvointia koskevassa teoriakappaleessa, jossa todettiin, että viime vuosina yhteisöllisyyden käsite työpaikoilla on tullut entistä enemmän esille, koska sen on havaittu tukevan työhyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Sosiaalinen työhyvinvointi mahdollistaa sen, että työpaikalla voi keskustella työasioista vapaasti ja työkavereita sekä esimiehiä on helppo lähestyä. Kappaleessa myös korostettiin, että yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, jonka laadulla ja määrällä on suora yhteys työntekijöiden terveyteen.

Scheinin klassisessa organisaatiokulttuurin mallissa ensimmäinen, eli näkyvä taso, kattaa ihmisten rakentaman fyysisen ja sosiaalisen ympäristön. Organisaation fyysinen ulkoasu ja tilaratkaisut viestivät usein joko verkottumisesta ja yhteisöllisyydestä tai laskelmoimisesta ja sirpalemaisuudesta. Yhteisöllistä ja verkottunutta organisaatiokulttuuria luonnehtii muun muassa yhteiset tilat, joka mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen. Tällaisessa organisaatiossa on Scheinin mukaan usein myös matala hierarkia, joka rohkaisee henkilöstöä sosiaaliseen kanssakäymiseen tarjoamalla tähän tilaisuuksia.

Vastaavasti sirpalemaista ja laskelmoivaa organisaatiokulttuuria kuvaa ”suljetun konttorin idea” sekä fyysisten tilojen funktionaalinen ja tehokas käyttö. Suljetut tilat tähtäävät siihen, että töitä tehdään keskittyneesti ilman keskeytyksiä. Tällaisessa kulttuurissa sellainen toiminta, joka ei edistä tavoitteiden toteutumista, ei ole suotavaa. Fyysinen tila ei ole sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä varten, ellei se merkittävästi hyödytä tavoitteiden saavuttamista.

Scheinin klassiseen organisaatiokulttuurin malliin nojaten tutkimustuloksista kävi ilmi, että hierarkkinen – ja markkinaorganisaatiokulttuuri estää työntekijöiden kokemaa aitouden ja sitoutumisen tunnetta helpommin kuin matala hierarkkinen organisaatiokulttuuri. Tulokset osoittivat myös, että aitouden tunteen vähenemistä edesauttavat hallittujen sääntöjen etusijalle asettaminen ja tavoitteisiin kohdistuvan paineen lisääminen. Tällöin voidaan todeta, että Scheinin esittämistä klassisen organisaatiokulttuurin mallista ensimmäinen, eli yhteisöllinen ja verkottunut organisaatio, lisäävät todennäköisemmin työhyvinvointia, kuin laskelmoiva ja sirpalemainen organisaatio.

Työkyvyn eri kerroksista kolmas kerros käsittelee työntekijän suhdetta työhönsä, ja siinä korostuvat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä yhteydessä korostuu se, miten työntekijä kokee työnsä ja millainen suhde hänellä on työhön. Osa tutkimusartikkeleista koski nimenomaan organisaation arvojen ja työntekijän omien arvojen yhteensopivuutta. Organisaation - ja yksilön arvojen yhteensopivuus on ratkaisevassa asemassa, kun arvioidaan kuinka hyvin organisaatio (kulttuuri) ja yksilö sopivat yhteen. Kun yksilön arvot ovat yhteneviä organisaation arvojen kanssa työntekijät ovat sitoutuneempia ja voivat työssään paremmin. Organisaatioon samaistuminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin konkretisoituvat omistautumisen kautta, jota työntekijä kokee. Yksilö, jolla on vahvat positiiviset siteet organisaatioon, saavat positiivista energiaa työstä. Työntekijät tuntevat vetoa sellaisiin organisaatioihin, joiden arvot he hyväksyvät ja tuntevat omakseen. Tutkimusten tulokset vahvistivat, että työntekijän ja työympäristön yhteensopimattomuus aiheuttaa työstressiä.

Työkyvyn neljäs, suurin kerros, muodostuu itse työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Tässä näkyy myös organisaation esimiestyö ja johtajuus. Tämä kerros vaikuttaa vahvasti koko työkykyyn, sillä kerroksessa olevat asiat tukevat toisiaan. Tutkimusartikkeleissa kiinnitettiin monessa kohtaa huomiota esimiehen rooliin, ja sen vaikutuksista työntekijän hyvinvointiin ja poissaoloihin. Tutkimusten mukaan eettisesti käyttäytyvä esimies voi toimia työntekijöiden resurssina ja vähentää moraalista

kärsimystä hankalissa tilanteissa. Epäeettinen organisaatiokulttuuri edusti tutkimuksissa ei-toivottua työympäristöä, ja oli yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin.

Näissä osa-alueissa esiintyvät ongelmat saattavat näkyä työpaikalla esimerkiksi kohonneena sairastavuutena, vaajakuntoisuutena, joka ei yksilötasolla välttämättä esiinny sairauspoissaolona, ennenaikaisena eläköitymisena sekä määrällisesti tai laadullisesti heikentyneinä suorituksina ja lisääntyneinä virheinä.

Sekä tehdyn tutkimuksen että teorian perusteella näyttää siltä, että työntekijä voi hyvin, kun organisaatiokulttuurissa korostuvat yhteisöllisyys, korkea sosiaalinen tuki, matala hierarkia, eettiset arvot sekä oikeudenmukaisuus. Myös vahva, tavoitteellinen ja osallistava johtamiskulttuuri korreloi työntekijän kokeman hyvinvoinnin kanssa. Tätä vastoin byrokraattisuus, sääntökeskeisyys, korkea hierarkia, työntekijän liiallinen sitoutuminen ja osa markkinakulttuurisista piirteistä (korkea tuottavuus, määräaikojen kaltaiset mekanismit, hallitut säännöt etusijalla) korreloivat negatiivisesti työntekijän kokeman hyvinvoinnin kanssa. Joidenkin tutkimusten mukaan näillä piirteillä ei ollut yhteyksiä työhyvinvointiin tukevalla tai heikentävällä tavalla.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto on yleensä suhteellisen kattava ja monipuolinen muun muassa siitä syystä, että käsiteltyjen tutkimusten empiirinen vertailu ulottuu moniin eri maihin. Katsaus myös sisältää alan johtavat lehdet, jolloin tutkimusaineiston pitäisi olla luotettavaa ja laadukasta. (Salminen 2011: 20.) Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallissa tutkimuksen onnistumisen kannalta hakutermin valinta sekä aineiston seulonta ovat keskeisessä osassa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Vaikka pyrin miettimään hakukriteerit ja määrittämään hakutermit mahdollisimman tarkasti, oli haku eri tietokannoilla suhteellisen haastavaa. Katsaukseen pyrittiin valitsemaan juuri ne tutkimukset, jotka kaikkein parhaiten vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

On todettu, että artikkeli, jossa tulokset ovat myönteisiä, julkaistaan helpommin kuin sellainen, jossa joku asia todetaan tehottomaksi (Metsämuuronen 2006: 38). Näin olleen organisaatiokulttuurin heikentävistä vaikutuksista työhyvinvointiin olisi voinut löytyä lisää kriteerit täyttäviä aineistoja, mikäli olisin etsinyt aineistoa hieman epätavallisemmista lähteistä, kuten viranomaisten raporteista tai alan asiantuntijoiden julkaisemattomista tutkimuksista. Lisäksi suuria aineistoja käsiteltäessä voi tapahtua pieniä virheitä, kuten yksittäisen aineiston jääminen tahattomasti kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle. Metsämuuronen (2008: 53–54) myös kehottaa kyseenalaistamaan tutkimusartikkelien totuudenmukaisuuden. Monet tutkimukset perustuvat ajatukseen siitä, että informantti on ollut rehellinen ja annettu tieto on tosi. Historialliseen tai tiettyyn kulttuuripiiriin sidoksissa olevaa aineistoa tarkasteltaessa on mietittävä rehellisesti, olenko lainkaan ymmärtänyt aineistossa tai tekstissä olleita pieniä – omaan kulttuuriin tai aikaan sidoksissa olevia – viitteitä.

Tutkimuskirjallisuuden etsiminen osoittaa usein, että tutkittavaa ilmiötä voi tarkastella monesti eri näkökulmasta. Siksi on olemassa myös monenlaista lähdemateriaalia. Sama näkökulma saattaa tuottaa erilaisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä ristiriitaisia tutkimustuloksia. Sekään materiaali, joka houkuttelee tarkempaan perehtymiseen, ei kuitenkaan välttämättä ole kelvollista tai kytkeydy tutkittavaan aiheeseen. Tutkimusaineiston valinnassa tarvitaan harkintaa eli lähdekriittisyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 98–99.) Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin saralta tutkimuksia olisi löytynyt jo ennen vuotta 2000. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin keskittyä uudempiin tutkimuksiin, sillä uuteen tietoon on yleensä summattu aiempi tieto yhteen ja lisäksi tutkimustieto saattaa muuttua nopeasti. Joissain tutkimusartikkeleissa toistui sama tekijä, jolloin tutustuin paremmin hänen muihin teksteihinsä sulkeakseni pois henkilöä koskevan muoti-ilmiön mahdollisuuden.

LÄHDELUETTELO

- Abouzeedan, Ali & Thomas Hedner (2012). Organization structure theories and open Innovation paradigm. *World Journal of Science* 9: 1, 6–27.
- Aromaa, Arpo & Seppo Koskinen (2010). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Anttonen, Hannu & Tuula Räsänen (2009). *Työhyvinvointi: uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aveyard, Helen (2010). *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. Englanti: Maidenhead.
- Aydin, Bulent & Adnan Ceylan (2011). What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturin? *The International Journal of Human Resource Management* 22: 5, 1203–1215.
- Barnes, Donald C. & Joel E. Collier (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing* 27: 6, 485–499.
- Belias, Dimitrios, Efstathios Velissariou, Dimitrios Kyriakou, Aikaterini Gkolia, Labros Sdrolas, Athanasios Koustelios & Konstantinos Varsanis (2016). The Advantages of Organizational Culture in Greek Banks. *Journal of Management Research* 16: 3, 123–134.
- Chang, Kirk & Luo Lu (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and well-being: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology* 22: 6, 549–568.

Etzioni, Amitai (1964). *Nykyajan organisaatiot*. New Jersey: Prentice-Hall.

Feldt, Taru (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS. Kustannus.

Findler, Liora, Leslie H. Wind & Michálle E. Mor Barak (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work* 31: 3, 64–94.

Gabel-Shemueli, Rachel, Mina Westman, Shoshi Chen & Danae Bahamonde (2018). Does Cultural Intelligence increase work engagement? The role of Idiocentrism-allocentrism and Organizational Culture in MNCs. *Cross Cultural and Management* 26: 1, 46–66.

Guerra, José M, Inés Martínez, Lourdes Munduate & Francisco J. Medina (2005). A contingency perspective on the study of the Consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12: 2, 157–176.

Hakanen, Jari (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hampden-Turner, Charles (1991). *Yrityskulttuuri: yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. Helsinki: Weilin+Göös Oy.

Harisalo, Risto (2010). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

- Hedström, Peter & Peter Bearman (2011). *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*. Oxford: Univeristy press.
- Hill, Robert, Peter Ryan, Polly Hardy, Marta Anczewska, Anna Kurek, Ian Dawson, Heli Laijarvi, Katia Nielson, Klaus Nybourg, Iliana Rokku & Colette Turner (2006). Situational levels of burnout among staff in six European inpatient and community mental health teams. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice* 1: 1, 12–21.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, Geert (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi*. Helsinki: WSOY.
- Hofstede, Geert (1994). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Lontoo: HarperCollins Business.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd edition. New York: Mc Graw Hill.
- Huhtala, Mari, Taru Feldt, Katriina Hyvönen & Saija Mauno (2012). Ethical Organizational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics* 114: 265–282.
- Huhtala, Mari, Asko Tolvanen, Saija Mauno & Taru Feldt (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business & Psychology* 30: 399–414.

- Huhtala, Mari, Muel Kaptein & Taru Feldt (2016). How perceived changes in the Ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25: 3, 335–352.
- Hwang, Eunhee (2019). Effects of the organizational culture type, job satisfaction, and job stress on nurses' happiness: A cross-sectional study of the long-term care hospitals of South Korea. *Japan Journal of Nursing Science*. 16, 263–273.
- Johansson, Kirsi, Anna Axelin, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (2007). *Systemaattinen Kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turku: Turun yliopisto 2007.
- Joki, Maritta (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli (2012). *Menestyksen salat*. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kangas, Maiju, Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä & Taru Feldt (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja* 353.
- Karanika-Murray, Maria, Nikita Duncan, Halley M. Pontes & Mark D. Griffiths (2014). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 30: 8, 1019–1033.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2006). Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kangas, Maiju, Joonas Muotka, Mari Huhtala, Anne Mäkikangas & Taru Feldt (2015). Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A Multilevel Analysis in a Public Sector Organization. *Journal of Business Ethics* 140: 131–145.
- Kangas, Maiju, Muel Kaptein, Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä, Pia Pihlajasaari & Taru Feldt (2016). Why do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics* 153: 707–723.
- Kauhanen, Juhani (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissuhteen laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kinnunen, Ulla, Taru Feldt & Saija Mauno (2005). Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kotze, Martina (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies* 9: 2, 148–164.
- Krajcsák, Zoltán (2017). Relationships between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework. *International Journal of Organizational Analysis* 26: 3, 398–414.
- Kuusela, Sari (2015). Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laine, Pertti (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

- Lamond, David (2003). The Value of Quinn`s competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology* 18: 1, 46–59.
- Leppänen, Anneli, Anna-Liisa Elo, Juhani Ilmarinen & Otso Alanko (2001). Parempaa työkykyä tavoittelemassa: kolmivuotisen työkykyohjelman evaluointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Leskinen, Tomi & Hanna-Maria Hult (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoit Toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lok, Peter & John Crawford (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national Comparison. *Journal of Management Development* 23: 4, 321–338.
- Luukka, Panu (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, Marja-Liisa (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, Marja-Liisa (2011). Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Marjut Manka (2016.) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli & Michael P. Leiter (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.

Merton, Robert K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.

Metsämuuronen, Jari (2001). *Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia -sarja 1*. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, Jari (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.

Mäkikangas, Anne, Saija Mauno & Taru Feldt (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä (2005). *Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nurmi, Heli (2016). *Työuupumuksen itsehoito: kuinka kierrän karikot*. Tallinna: Printon.

Oksanen, Tuula (2012). *Hyvinvointihavaintoja: tutkimustietoa kunta-alalta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: WSOYpro.

Paasivaara, Leena & Juhani Nikkilä (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Nord Print Oy.

Pakka, Jaana & Tarja Rätty (2010). *Työstä hyvinvointia*. Kerava: Painojussit.

Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana & Rachmad Gunawan (2016). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management* 59: 6, 1337–1358.

Paz, Maria G.T, Sonia R.P. Fernandes, Laila L. Carneiro & Eleuní A.A. Melo (2019). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *Revista de Administração Mackenzie* 21: 1, 1–37.

Peltonen, Tuomo (2007). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Peltonen, Tuomo (2010). *Organisaatioteoria: klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro OY.

Peltonen, Tuomo (2016). *Organization Theory: critical and philosophical engagements*. United Kingdom: Howard House.

Petticrew, Mark & Helen Roberts (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences a practical guide*. USA: Blackwell Publishing.

Piha, Kirsi (2017). *Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Helsinki: Alma Talent 2017.

Reis, Germano, Jordi Trullen & Joana Story (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology* 31: 6, 1091–1105.

- Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik Nurmi (2017). Mikä meitä liikuttaa: motivaatio-
Psykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salminen, Ari & Kari Kuoppala (1985). Julkisvalta, byrokratia, organisaatio. Keuruu:
Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppi-
hin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjul-
kaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.
- Schaufeli, Wilmar B, Marisa Salanova, Vicente González-Romá & Arnold B. Bakker
(2001). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory
factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.
- Schein, Edgar H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, Edgar H. (2009). Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Espoo: Suomen Laatu-
keskus Oy.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-
Bass.
- Shepherd, David C., Gaia Marchisio, Sussie C. Morris, Jonathan H. Deacon & Morgan
P. Miles (2010). Entrepreneurial burnout: exploring antecedents, dimensions and
outcomes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 12: 1, 71–79.
- Silén, Timo (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopisto-
paino.

- Simha, Aditya & David J. Lemak (2010). The value of original source readings in management education: The case of Fredrick Winslow Taylor. *Journal of Management History* 16: 2, 233–252.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1981). *Organisaatioteoriat*. Espoo: Weilin+Göös.
- Suonsivu, Kaija (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: UNIpress.
- Tarkkonen, Juhani (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Kuopio: UNIpress.
- Tarkkonen, Juhani (2013). *Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia*. Kuopio: UNIpress.
- Tarkkonen, Juhani (2016). ”Näin on tehty ennenkin”: tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tarkkonen, Juhani (2018). *Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: UNIpress.
- Ulrich, Dave (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Van Wingerden, Jessica & Rob F. Poell (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *Plos One* 14: 9, 1–13.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virolainen, Harri (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yiing, Lee Huey & Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal* 30: 1, 53–86.

Zhou, Qiwei, Guoquan Chen & Wei Liu (2019). Impact of perceived organizational culture on job involvement and subjective well-being: A moderate mediation model. *Social Behavior and Personality an international journal* 47: 1, 1–13.