



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Pahkala

# **Auttamisen kulttuuri projektiorganisaatioissa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |   |                   |    |
|--------------------------|---|-------------------|----|
| <b>Tekijä:</b>           | Hanna Pahkala                                 |                   |    |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Auttamisen kulttuuri projektiorganisaatioissa |                   |    |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppatieteiden maisteri                      |                   |    |
| <b>Oppiaine:</b>         | Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma   |                   |    |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Jenni Kantola                                 |                   |    |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2023  | <b>Sivumäärä:</b> | 81 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämään kohdistuvat jatkuvat muutospaineeet ovat asettaneet organisaatiot tilanteeseen, jossa muutos on uusi normaali. Organisaatioiden jäsenet kohtaavat työelämässä jatkuvasti uusia haasteita ja organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisia siitä, miten työntekijät ottavat muutokset vastaan. Yhä useampi organisaatio toteuttaa työtehtäviä projektien kautta ja projektiorganisaation toimivuus on pitkälti riippuvainen jäsenten työyhteisötaidoista. Tunnistamalla työyhteisötaitoja ohjaavat elementit sekä ymmärtämällä ja tukemalla auttavaa käyttäytymistä työyhteisöissä, organisaatiolla on mahdollista rakentaa toisiaan auttava, innovatiivinen ja menestyvä projekteja toteuttava työyhteisö.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia prososiaalista käyttäytymistä organisaatiokontekstissa, jossa toteutetaan projektityötä ja jossa auttaminen ja tiedon jakaminen on merkittävä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista auttamista projektityötä toteuttavissa työyhteisöissä ilmenee, millainen merkitys auttamiskäyttäytymisellä on projektityötä tekeväälle organisaatiolle sekä miten auttavaa käyttäytymistä voidaan tukea. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla eri organisaatioissa työskenteleviä projektityön ammattilaisia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu prososiaalista käyttäytymistä, auttamiskäyttäytymistä ja työyhteisötaitoja tutkivaan kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että auttaminen muodostaa oleellisen ja lähes välttämättömän osan projektiorganisaation päivittäistä toimintaa. Auttamisen tunnistettiin olevan merkityksellistä projektityön suorittamisen sekä tarvittavan tiedon hankinnan ja jakamisen kannalta. Projektityössä tunnistettiin avuntarpeen ajoittain nousevan esille yllättäen sekä oikea-aikaisen avun olevan tärkeää projektinaikaisten virheiden välttämiseksi sekä projektin lopputuloksen kannalta. Proaktiivisen ja omaehtoisen auttamisen tunnistettiin vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin, sillä itseohjautuvuusteorian mukaisesti, auttaminen on yhdistetty kompetenssiin, yhteisöllisyyden ja autonomian tunteeseen. Tutkimus osoitti auttamisen lisäävän myös kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Tutkimuksen aineistosta ilmeni työntekijöiden asettavan oletuksia auttamisen tavoille ja joissakin tilanteissa auttaminen voi ilmetä negatiivisessa mielessä, kuten liiallista kuormitusta aiheuttavana tekijänä. Merkityksellistä olisi kyetä sanoittamaan auttamisen tavat ja roolit osana organisaation kulttuuria, sekä johtamiskäytäntöjen kautta luoda auttamista kannustava sekä arvostava työyhteisö, joka mahdollistaa ja tunnistaa prososiaalisen käyttäytymisen voimavarana rakentaessaan kehittyvää, menestyvää ja hyvinvoivaa organisaatiota.

---

**AVAINSANAT:** työyhteisökäyttäytyminen, prososiaalinen käyttäytyminen, auttava käyttäytyminen, projektityö

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 6  |
| 1.1   | Aikaisempi tutkimus   | 9  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat                                | 11 |
| 1.3   | Keskeiset käsitteet   | 12 |
| 1.4   | Tutkimuksen rakenne   | 14 |
| 2     | Prososiaalinen käyttäytyminen organisaatiossa                     | 16 |
| 2.1   | Prososiaalisen käyttäytymisen ilmenemismuodot                     | 17 |
| 2.1.1 | Ihmisen prososiaalisen taipumuksen alkuperä                       | 18 |
| 2.1.2 | Prososiaalinen käyttäytyminen ihmissuhdetasolla                   | 19 |
| 2.1.3 | Prososiaalinen käyttäytyminen ryhmätasolla                        | 21 |
| 2.2   | Prososiaaliseseen organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät | 25 |
| 2.2.1 | Organisaatiokulttuuri   | 25 |
| 2.2.2 | Johtaminen  | 26 |
| 2.2.3 | Motivaatio  | 28 |
| 2.2.4 | Hyväntekemisen tarve  | 31 |
| 2.3   | Prososiaalisen käyttäytymisen vaikutukset                         | 32 |
| 2.3.1 | Vaikutukset yksilötasolla   | 32 |
| 2.3.2 | Vaikutukset organisaatiotasolla                                   | 33 |
| 3     | Prososiaalinen käyttäytyminen projektityössä                      | 36 |
| 3.1   | Projektiliiketoiminta   | 36 |
| 3.2   | Auttamisen merkitys projektityössä                                | 38 |
| 3.3   | Auttavan käyttäytymisen johtaminen projektiliiketoiminnassa       | 40 |
| 3.4   | Yhteenveto  | 44 |
| 4     | Metodologia   | 47 |
| 4.1   | Tutkimuksen kulku ja menetelmät                                   | 47 |
| 4.2   | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys                             | 52 |
| 5     | Analyysi  | 56 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5.1 | Auttamisen ilmentyminen projektiorganisaatioissa    | 56 |
| 5.2 | Auttamisen merkitys projektiorganisaatioissa        | 61 |
| 5.3 | Auttavan käyttäytymisen tukeminen johtamisen kautta | 64 |
| 6   | Johtopäätökset                                      | 67 |
| 6.1 | Tutkimuksen keskeiset tulokset                      | 67 |
| 6.2 | Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset                 | 71 |
| 6.3 | Jatkotutkimusaiheet                                 | 72 |
|     | Lähteet   | 73 |
|     | Liitteet  | 80 |
|     | Liite 1. Haastattelukysymykset                      | 80 |
|     | Liite 2. Haastateltavien taustatiedot               | 81 |

## **Kuviot**

|  |    |
|--|----|
| <b>Kuvio 1.</b> Näkökulma auttavan organisaatiokulttuuriin muodostamiselle (mukaillen Amabile ja muut, 2014) | 41 |
|--|----|

## **Taulukot**

|  |    |
|--|----|
| <b>Taulukko 1.</b> Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.          | 51 |
| <b>Taulukko 2.</b> Esimerkki ylä- ja pääluokkien muodostamisesta.  | 52 |
| <b>Taulukko 3.</b> Esimerkki pääluokista ja yhdistävistä luokista. | 55 |

# 1 Johdanto

Työelämään on kohdistunut viime vuosina suuria muutostekijöitä mitkä haastavat niin työelämän rakenteet kuin työkuulttuurin. Maailmantalouden murros ja globalisaatio, tieteen ja teknologian kehitys, työvoiman rakenteiden muutos sekä vahvasti digitalisoitunut yhteiskunta asettaa jokaisen organisaation toimintaympäristöön, jossa muutos on uusi normaali (Manka & Manka, 2016, s.14-15). Nopeasta teknologisesta kehityksestä huolimatta, ihmisten tärkeimmäksi pääomaksi on tunnustettu heidän omistamansa tieto sekä asiantuntijuus (Davenport, 2005) ja organisaatioiden menestyksen kannalta on merkittävää millä tavalla ihmiset ovat valmiita jakamaan tätä tietoa ja osaamistaan omaehtoisesti työnantajansa käyttöön (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 187). Näin ollen, organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisia yksilöistä, jotka suhtautuvat positiivisesti muuttuvan työelämän asettamiin haasteisiin ja ovat halukkaita osallistumaan ja edesauttamaan muutosta ilman hierarkisia työvaatimuksia (Somech & Drach-Zahavy, 2004, s.281). Tietotyön aikakaudella korostuu erityisesti ihmisten välinen vuorovaikutus tiedon jakamisessa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 187) sekä yhteistoiminnallinen auttaminen (Amabile ja muut, 2014).

Aikakaudella, jossa tietotyön merkitys on korostunut ja liiketoiminnalliset tulokset ovat riippuvaisia yhä suuremmassa määrin ihmisten luovuudesta, korostuu ihmisten omaehtoisesti toiselle jakama osaaminen, näkemys ja asiantuntemus (Amabile ja muut, 2014). Puhutaan prososiaalisesta käyttäytymisestä, joka muodostuu toisia hyödyttävistä yksilön omaehtoisista teoista ja tämä toisia auttava käyttäytyminen on saanut paljon tutkimusta osakseen (kts. Brief & Motowidlo, 1986; Penner ja muut, 2005; Podsakoff ja muut, 2000; Pfattheicher ja muut, 2022). Prososiaalisella käyttäytymisellä on tunnustettu olevan vaikutusta ihmisen hyvinvointiin, työsuoritukseen sekä työn merkityksellisyyden tunteeseen (Martela ja muut, 2021). Tutkijoita on ajan saatossa kiinnostanut tekijät mitkä motivoivat ihmisiä auttamaan toisiaan, miten auttaminen vaikuttaa itse auttajaan sekä avun saajaan sekä millaisia vaikutuksia auttamisella on organisaation kannalta. Tutkijat ovat esittäneet, että ihmisillä on syvempi synnynnäinen prososiaalinen taipumus, jonka vuoksi hyväntekeminen koetaan palkitsevaksi ja se motivoi tekemään hyvää (esim.

Brown & Brown, 2006) sekä hyväntekeminen vaikuttaa suoraan ihmisen mielihyvän tunteeseen sekä hyvinvointiin (Martela & Ryan, 2016, s.750).

Käyttäytymismalli missä yksilöt menevät yli omien työrooliensa rajojen auttaakseen tai tehdäkseen yhteistyötä muiden organisaation jäsenten kanssa, sekä tekevät ehdotuksia organisaation kehittämisen vuoksi ja oma-aloitteisesti suojelevat organisaatiota ennalta arvaamattomilta uhilta, on tunnustettu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintaan (Brief & Motowidlo, 1986). Tästä käyttäytymismallista käytetään termiä työyhteisökäyttäytyminen tai työyhteisötaidot (organisational citizenship behaviour) ja aikaisempi tutkimus on esittänyt sen olevan merkittävässä roolissa organisaatiokulttuurin rakentamisen kannalta (Podsakoff ja muut, 2011, s.310; Somech & Drach-Zahavy, 2004, s.281). Organisaatiot ovat yhä suuremmissa määrin poistaneet hiarkisia rakenteita sekä rajoitettuja työrooleja ja pyrkineet rakentamaan itsenäisempiä tiimejä, joissa yksilöiden aloitteen tekokyky sekä yhteistyön merkitys korostuvat (LePine ja muut, 2002, s.52). Esimerkiksi kompleksisessa tietoa vaativassa projektityössä on tärkeää, että tietoa jaetaan työyhteisössä ja apua on tarvittaessa saatavilla. Tietyissä tilanteissa, oikea-aikainen sekä oikeanlainen apu, saattaa olla käännteentekevä elementti projektin onnistumisen kannalta (Fisher ja muut, 2018, s.1524).

Ryan & Deci (2000) esittävät näkökulman ihmisen motivaatioon ja heidän kehittämän itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan, ihmisillä on kolme perustarvetta, joiden tyydyttäminen muodostaa perusedellytykset hyvinvoinnille. Nämä psykologiset perustarpeet on tunnustettu olevan tunne autonomiasta, kompetenssista sekä yhteisöllisyydestä. Aikaisempi tutkimus esittää myös, että etenkin autonominen ja proaktiivinen auttaminen on hyödyksi ihmisen hyvinvoinnille ja se edistää toisia auttavaa prososiaalista käyttäytymistä (Spitzmullerin ja Van Dyne, 2012; Martela & Jarenko, 2014, s.61). Motivaatiot, jotka johtavat yksilöiden prososiaaliseen sekä auttavaan käyttäytymiseen työyhteisössä, eivät ole kuitenkaan kovin yksiselitteiset vaan vaativat moniulotteista lähestymistä ihmisten tapoihin toimia sekä organisaatioiden työyhteisökäytäntöihin.

Nopea kehitys muuttaa markkinoita ja organisaatioiden on kyettävä innovatiiviseen kehitykseen sekä jatkuvasti hakeutumaan uusien kilpailuvalttien äärelle (Porter, 1985; Rodriques-Montoya ja muut, 2021, s. 192). Vastaavasti työntekijöillä on kovaa painetta jatkuvasti päivittää omaa osaamistaan pysyäkseen muutoksessa mukana ja organisaatioiden tulisi tarjota heille mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen (Työterveyslaitos, 2020, s.13). Rodriques-Montoya ja muut (2021, s.193) esittävät, että organisaatioissa uuden tiedon tuottaminen ei ole mahdollista ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä tietämyksen jakamista. Tiedon jakaminen taas edellyttää prososiaalista käyttäytymistä työyhteisöjen sisällä sekä organisaatiokulttuuria ja johtamismalleja, jotka luovat edellytykset tälle prososiaaliselle toiminnalle, sekä tukevat ihmisten sisäistä motivaatiota hyväntekemisen kautta.

Yhä useampi organisaatio rakentaa liiketoimintaansa projektien ympärille. Projektin toteutukseen osallistuvat henkilöt muodostavat projektiorganisaation ja toimiva tiimi on edellytys menestyneelle projektille. Projektityössä on yleistä, että projektin aikana vastaan tulee ennalta arvaamattomia esteitä sekä merkittäviä epäselvyyksiä, jotka haastavat projektiorganisaatiota (Fisher, 2018, s.1545). Avun tarve on siis hyvin yleistä projektitoiminnalle ja tutkimusten mukaan prososiaalisesti motivoituneet tiiminjäsenet parantavat projektiorganisaation toimintaa (Hu & Liden, 2021, s.1102). Johtamismallit organisaatioiden sisällä näyttelevät myös merkittävää roolia projektien onnistuneeseen toteutukseen (Artto ja muut, 2006, s. 274) sekä tapoihin miten yksilöt käyttäytyvät työyhteisön sisällä (Podsakoff ja muut, 2000, s.531-532.).

Auttava käyttäytyminen parhaimmillaan organisaatiossa ilmenee vastavuoroisena positiivisena auttamisen kierteenä, jossa henkilöt auttavat tarpeen vaatiessa toisiaan, mutta sillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, kuten auttajan kokema kuormittuminen ja väsyminen tai vastaanottajan tuntema heikkous tai riippuvaisuus (Duan ja muut, 2019, s.65-66). Tämän vuoksi olisi tärkeää, että organisaatiossa on tunnistettu elementit, jotka työyhteisökäyttäytymisen ja prososiaalisesta käyttäytymisen ympärillä ilmenee. Etenkin

kompleksisessa ja ihmisten erityistä osaamista ja tietoa vaativassa projektityössä, oikeanlainen auttaminen korostuu. Tällä tutkimuksella on tarkoitus lisätä ymmärrystä auttamisen kulttuurista organisaatioiden sisällä. Vaikka tutkimusaihe ei ole uusi, tavoitteena on nimenomaan muodostaa syvempää käsitystä aiheesta projekteja toteuttavien organisaatioiden kontekstissa, sillä yhä useampi työtehtävä toteutetaan projektiomaisesti ja projektityössä avun tarve on tunnistettu olevan merkittävässä roolissa. Tutkimuksen avulla pyritään tarjoamaan lisää tietoa siitä, miten auttava käyttäytyminen voidaan kääntää projektiorganisaation voimavaraksi, jossa työntekijät voivat hyvin sekä työskentelevät tuottavasti ja jatkuvasti liiketoimintaa kehittäen.

## 1.1 Aikaisempi tutkimus

Prososiaalisuus ja hyväntekeminen organisaatiokontekstissa on aikaisemmassa tutkimuksessa ilmennyt osana työyhteisötaitoja. Varhainen tutkimus psykologian tutkimuskentällä ulottuu 1900-luvun alkupuolelle (kts. McDougall, 1908), jolloin esitettiin, että prososiaalinen käyttäytyminen on osa sisäistä vanhemman vaistoa (Penner ja muut, 2005, s.366). 1960- ja 1970-luvulla tutkimuskentällä havaittiin käyttäytymismalleja, joiden tunnistettiin vaikuttavan organisaatioiden toimintaan. Katz (1964) esitti, että organisaatiot, jotka nojautuvat täysin ennalta määritettyyn käyttäytymiseen ovat haavoittuvia organisaatioita. Katzin (1964) mielestä jokaisella työpaikalla ilmenee päivittäin tekoja, jotka perustuvat muun muassa yhteistyöhön, auttamiseen ja hyväntahtoisuuteen (Smith ja muut, 1983). Myöhemmin 1970-luvulla useammat tutkijat keskittyivät ymmärtämään ja määrittelemään käyttäytymismalleja, joissa ilmeni auttamista, jakamista, lahjoittamista, yhteistyötä ja vapaaehtoistyötä (Brief & Motowidlo, 1986). 1980-luvulla tutkimus ulottui vahvemmin prososiaaliseen käyttäytymiseen työyhteisöissä ja vuonna 1983 Smith, Organ ja Near laajensivat Katzin työtä ja määrittivät termin *organisational citizenship behaviour* (OCB). Smith ja muut (1983) määrittivät termin tarkoittavan käyttäytymistä, mikä kattaa henkilön omaehtoisen toiminnan työyhteisössä, ja jolla henkilö tavoittelee työtoverin tai työorganisaation etua. Smith ja muut (1983) esittivät, että tämä toiminta on nimenomaan henkilön työrooliin kuuluvien velvollisuuksien ylittämistä.

Suomenkielisessä tutkimuksessa organisational citizenship behaviour (OCB) on käännetty termille työyhteisötaidot tai organisaatiokansalaisuus (Puusa & Ala-Korttesmaa, 2019, s.188). Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytän suomenkielistä termiä työyhteisötaidot.

Vuosituhanne lopulla yhä suurempi joukko tutkijoita keskittyi työyhteisötaitoihin ja niiden merkitykseen eri toimialoilla (Podsakoff ja muut, 2000, s.515-516). Podsakoff ja muut (2000) esittivät, että vaikka laaja määrä tutkimusta keskittyi tutkimaan käyttäytymismalleja, ei selkeää yhteisymmärrystä tutkimuskentällä löytynyt työyhteisötaitojen ulottuvuuksista. Näin ollen Podsakoff ja muut (2000) tunnistivat seitsemän eri yleisintä ominaisuutta, jotka kuvaavat yhteisöllistä käyttäytymistä: 1) auttaminen, 2) reiluus, 3) uskollisuus, 4) organisaation sääntöjen noudattaminen, 5) aloitteellisuus, 6) organisaatiokansalaisuus ja 7) itsensä kehittäminen. Nämä ulottuvuudet kuvataan tarkemmalla tasolla tämän tutkimuksen luvussa kaksi.

Prososiaalisuus ja auttava käyttäytyminen on yhdistetty myös ihmisten hyvinvointiin. Weinstein ja Ryan (2010, s.222) ovat esittäneet, että hyvinvointi kumpuaa itseohjautuvuusteorian mukaisesti ihmisen sisäisestä kolmesta psykologisesta perustarpeesta: autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys, mutta yhä kasvava määrä empiiristä tutkimusta esittää, että myös toisten auttaminen on hyödyllistä ihmisten hyvinvoinnille (vrt. Martela & Ryan, 2016, s.750). Aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty, että hyväntekeminen on linkitetty näihin kolmeen perustarpeeseen siten, että vapaaehtoisesti auttaessaan ihminen kokee tunnetta autonomiasta, kompetenssintunne syntyy siitä, että ihminen on kykeneväinen auttamaan sekä yhteisöllisyyden tunne syntyy auttajan ja autettavan yhteydentunteesta. Uusimmissa tutkimuksissa on nostettu esille, että vaikka hyväntekeemisen edut voidaan osittain selittää näillä perustarpeilla, on syytä pohtia voisiko hyväntekeeminen olla erillinen psykologinen tarve autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden rinnalla (Martela & Ryan, 2016, s.750).

Yhä useampi organisaatio rakentaa nykypäivänä toimintansa projektimaisen toiminnan ympärille joko palveluissaan ja tuotteissaan, tai sitten sisäisten prosessien kehittämisessä (Miterev ja muut, 2017, s.529). Artto ja muiden (2006, s.13) mukaan projektiliiketoiminnan tutkimuskenttä on vielä suhteellisen nuori, ottaen huomioon, että projektimaista toimintaa on toteutettu kautta historian. 1900-luvun puolen välin jälkeen ajatus projektin tieteellisestä tutkimuksesta sai jalansijaa ja projekteihin liittyvien menetelmien kehittämisen tärkeys tunnistettiin. Projektiliiketoimintaa on tutkittu vuosikymmenien aikana muun muassa projektien organisoinnin, johtajuuden, verkostoiden rakentamisen ja erilaisten projektien mallinnuksien näkökulmasta. Nykypäivänä tutkimus on laajalti keskittynyt kustannustehokkaan sekä teknisten toteutuksien rinnalla tarkastelemaan projektiliiketoimintaa innovation sekä luovuuden näkökulmasta. (Artto ja muut, 2006, s.16).

Prososiaalinen käyttäytyminen, työyhteisötaidot sekä hyväntekeminen työyhteisössä on saanut laajasti tutkijoita kiinnostumaan aiheesta. Projektiliiketoiminnalle merkityksellistä on ihmisten luova ja innovatiivinen toiminta osana projektiorganisaatiota. Tässä tutkimuksessa pyritään rakentamaan teoreettinen viitekehys näiden aihepiirien ympärille. Nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä organisaatioille on tärkeää ymmärtää miten prososiaalista käyttäytymistä ilmenee yrityksen tärkeimmän resurssisin, eli henkilöstön keskuudessa, ja miten ihmisen luontainen halu tehdä hyvää muille pystyy kukoistamaan työyhteisössä luontaisesti, ei väkisin esille pakottamalla tai sitä estämällä. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on tutkittu laajasti prososiaalista käyttäytymistä sekä työyhteisötaitoja, mutta projektityön kontekstissa aihepiiriä on hyödyllistä tutkia vielä tarkemmin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat**

Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan sitä, miten toisia auttava käyttäytyminen ilmenee projekteja toteuttavissa työorganisaatioissa, millainen merkitys auttamisella on projektiorganisaatioille ja miten auttavaa käyttäytymistä voidaan tukea. Ymmärtämällä

syvämmän auttamisen tason organisaatioissa sekä auttamisen tavat, jotka tunnustetaan hyödylliseksi, voidaan tämän tutkimuksen avulla esittää kehitysehdotuksia, joita projekteja toteuttavien yritysten johto tai projektitiimiä johtavat henkilöt kykenisivät huomioimaan johtamiskäytännöissään sekä organisaation kulttuurin rakentamisessa. Projektioorganisaatioissa korostuu syvämmän osaamisen ja oikea-aikaisen tiedon jaon merkitys, minkä vuoksi sosiaalisten taitojen ja työyhteisötaitojen voidaan esittää olevan merkittävässä roolissa organisaatioiden menestykselle.

Tutkimuksen kohteena ovat henkilöt, jotka työskentelevät organisaatioissa, joissa toteutetaan projektityötä (n=8). Näissä organisaatioissa projektityö on ajoittain haastavaa ja kompleksista. Aineisto tutkimusta varten kerättiin yksilöhaastattelujen kautta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna eli etukäteen valittujen tutkimuksen viitekehukseen perustuvien teemojen ja niistä muodostettujen kysymysten ympärille (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.75). Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista auttamista ilmenee työyhteisöissä joissa toteutetaan projektityötä?
- Millainen merkitys auttamisella on projektityölle?
- Miten auttavaa käyttäytymistä voidaan projektioorganisaatioissa tukea?

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Prosoiaalinen käyttäytyminen** (Pro-social behaviour) muodostuu positiivista omaehtoisista teoista, joiden tarkoituksena on hyödyntää toisia. Nämä teot voivat olla muun muassa auttamista, jakamista, lahjoittamista, yhteistyötä tai vapaaehtoistyötä – tekoja, joilla on omanlaatuiset sisällöt, mutta päämääränä on hyödyntää muita kuin teon tekijää itseään (Brief ja Motowidlo, 1986; Weinstein & Ryan, 2010, s.222). Voidaan myös sanoa, että prososiaalisen käyttäytymisen käsitteen alle asettuvat teot, joilla tarkoituksenmukaisesti haetaan hyötyä toiselle henkilölle tai henkilöille, onnistutaanko siinä lopujen lopuksi vai ei (Pfattheicher ja muut, 2022, s. 125). Motivaatiot prososiaalisen

käyttäytymiseen voi muodostua henkilön halusta ilmaista arvojaan, halusta laajentaa ymmärrystä, sosiaalisesta vastuuntunnosta tai uran kehittämistavoitteista (Weinstein & Ryan, 2010, s.222). Vastaavasti tilanteissa, joissa prososiaalinen käyttäytyminen perustuu puhtaasti pelkästään vastaanottajan etuihin, puhutaan altruismista. Altruismi on määritelty myös siten, että käyttäytymisellä ei tavoitella millään tasolla omia hyötyjä, se maksaa itse tekijälle ja näin ollen, hyötyjä on pelkästään vastaanottaja (Pfattheicher ja muut, 2022, s. 125). Weinstein ja Ryan (2010, s. 222) esittävät, että prososiaalinen käyttäytyminen hyödyntää molempia, hyväntekijää sekä vastaanottajaa.

### **Työyhteisötaidot (OCB)**

Smith ja muut (1983) määrittelivät työyhteisötaitojen, tai toisella nimellä organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behaviour), tarkoittavan käyttäytymistä, jossa henkilö omaehtoisella toiminnallaan tavoittelee työtoverin tai työorganisaation etua. Työyhteisötaitojen voidaan myös kuvailla olevan henkilön roolivaatimuksien ylittävää harkinnanvaraista käyttäytymistä, joka kohdistuu organisaatioon kokonaisuudessaan tai organisaatiossa työskentelevälle toiselle henkilölle. Somech ja Drach-Zahavyn (2004, s.282) mukaan oleellista on, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja hyödyllistä organisaation näkökulmasta.

### **Hyväntekeminen (Beneficence)**

Hyväntekeminen (beneficence) voidaan määritellä olevan tunne siitä, että ihminen on kyvykäs antamaan sekä tunne prososiaalisesta vaikuttamisesta ja kyvykkyydestä vaikuttaa positiivisesti toisten ihmisten elämään (Martela & Ryan, 2016, s.751; Martela ja muut, 2021). Vastaavasti Duan ja muut (2019, s.20) ovat kuvailleet auttavan käyttäytymisen olevan organisaation kontekstissa vapaaehtoista toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa muita henkilöitä organisaatiossa. Tieteellisessä tutkimuksessa on laaja-alaisesti tunnistettu, että hyväntekemisellä kuten vapaaehtoistyöllä, ystävällisyyden osoituksilla ja käyttämällä rahaa toisiin ihmisiin, on vahva yhteys henkilön hyvinvointiin. On myös esitetty, että ihmisillä on sisäinen tarve käyttäytyä prososiaalisesti mikä motivoi sekä palkitsee ihmisten hyväntekemisen (Martela & Ryan, 2016, s.750).

## **Projektityö**

Projekti voidaan käsittää kolmesta näkökulmasta, 1) projekti väliaikaisena organisaationa, 2) projekti tuote- tai työrakenteena tai 3) erillisinä tehtävinä tai vaiheistettuina projekteina (Artto ja muut, 2006, s.26). Projektityön tavoitteena on saavuttaa ennalta määritetty päämäärä ja se on ajallisesti sekä kustannuksellisesti rajattu kokonaisuus. Projektityö tyypillisesti tapahtuu projektiryhmässä tai sitä varten rakennetussa tiimissä, jossa henkilöt sitoutuvat saavuttamaan yhteisen päämäärän. Projektin onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten ryhmä työskentelee keskenään (Kymäläinen ja muut, 2016, s.34).

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija aiheeseen ja esitetään tutkimuksen tausta, tavoitteet, keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys, sekä lyhyt katsaus aikaisempaan tutkimukseen aiheesta. Toisessa ja kolmannessa luvussa muodostetaan tutkimuksen teorettinen viitekehys perustuen aikaisempaan tutkimukseen prososiaalisesta käyttäytymisestä, työyhteisötaidoista, auttavasta käyttäytymisestä sekä projektiliiketoiminnasta. Toisessa luvussa tarkastellaan prososiaalista käyttäytymistä sekä sen ilmenemistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi esitetään prososiaalisen käyttäytymisen vaikutuksia yksilö- ja organisaatiotasolla. Kolmannessa luvussa esitetään millainen merkitys prososiaalisella käyttäytymisellä on projektityötä toteuttavalle organisaatiolle ja miten tätä auttavaa käyttäytymistä voidaan organisaatiossa johtaa ja tukea.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen metodologia, sekä pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa esitetään mitä tutkimusmenetelmää on käytetty, miten aineisto on kerätty ja miten aineisto on analysoitu. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen aineisto sekä esitetään, millaisia tuloksia tutkimus on tuottanut ja miten ne ovat verrattavissa aikaisempaa teorettiseen tutkimukseen. Lopuksi luvussa kuusi

esitetään tämän tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen merkitys ja rajoitukset sekä jatkotutkimusaiheet.

## 2 Prososiaalinen käyttäytyminen organisaatiossa

Prososiaalinen käyttäytyminen on tunnistettu olevan laaja kategoria erilaisia tekoja, jotka jokin merkittävä osa yhteiskunnasta ja henkilön omasta sosiaalisesta ryhmästä määrittelee yleisesti muita ihmisiä hyödyttäväksi (Brief & Motowidlo, 1986; Penner ja muut, 2005; Weinstein & Ryan, 2010). Tutkijat ovat esittäneet, että prososiaalista käyttäytymistä voi myös tunnistaa kolmella keskeisellä eri ulottuvuudella, jotka erottavat toisistaan ja luonnehtivat prososiaalisen käyttäytymisen eri tasoja. Tutkimuksessaan prososiaalisen käyttäytymisen määrittelystä Pfattheicher ja muut (2022, s.124–129) esittivät seuraavat luokittelut – *aikomukset ja motiivit, kustannukset ja hyödyt sekä yhteiskunnallinen konteksti*. Prososiaalisessa käyttäytymisessä on korostettu olevan merkityksellistä *aikomus* tuottaa hyötyä muille kuin tekijälle itselleen, mutta samanaikaisesti *motiivit* voivat olla altruistisia, egoistisia tai muuten määrittelemättömiä. Joissakin prososiaalisen käyttäytymisen määrittelyissä korostetaan enemmän seuraamuksia, kuin auttajan motivaatiota. *Kustannukset ja hyödyt* ovat seuraamus siitä, että henkilö tavoittelee käyttäytymisellään positiivisia tuloksia toiselle. Määrittelyissä voidaan myös korostaa prososiaalisen käyttäytymisen seuraamuksia *yhteiskunnallisella tasolla*, jossa käyttäytymisen perimmäisenä lähtökohtana on saavuttaa sosiaalista hyväksyntää. (Pfattheicher ja muut, 2022, s.127). Pfattheicher ja muut (2022, s.127) kehottavat tutkijoita suhtautumaan prososiaalisen käyttäytymisen määritelmään tarkkaavaisuudella sen laajuuden vuoksi ja tiedostamaan, että prososiaalisen käyttäytymisen tutkimustulokset eivät ole välttämättä hyödynnettävissä jokaisessa sen ilmenemismuodossa. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti prososiaalisen käyttäytymiseen, jonka lähtökohtana on tekijän aikomus sekä motiivit. Tämä tutkimus nojaa Eisenbergin ja Millerin (1987) määritelmään prososiaalisesta käyttäytymisestä: ”...*omaehtoinen, tarkoituksenmukainen käyttäytyminen, josta on hyötyä muille.*”

Prososiaalisella käyttäytymisellä on merkittäviä vaikutuksia organisaatiokontekstissa (Brief & Motowidlo, 1986). Prososiaalinen käyttäytyminen organisaatiossa voidaan määritellä olevan organisaation jäsenen toteuttamaa hyväntekeväisyyttä, joka kohdistuu siihen organisaatioon missä henkilö työskentelee, organisaation sisällä toimivaan ryhmään

tai yksittäiseen henkilöön. Prososiaalinen käyttäytyminen tapahtuu nimenomaan henkilön oman työroolin vaatimusten ulkopuolella (Brief & Motowidlo, 1986; Rodriguez-Montoya, 2021, s.193). Työyhteisötaitojen (organizational citizenship behaviour) on tunnistettu olevan hyödyllistä niin organisaatiolle kuin työntekijöille (Bolino ja muut, 2015, s.56). Työyhteisö, jossa henkilöt auttavat ja mentoroivat toisiaan, osallistuvat aktiivisesti ja vapaaehtoisesti sekä kannustavat toisiaan, edesauttaa organisaation mainetta työpaikkana sekä sen tehokasta toimintaa. Podsakoff ja muut (2009, s.122) ovat esittäneet, että työyhteisökäyttäytymisellä on vaikutusta yksilötasolla työntekijän suorituskyvyn arviointiin, palkitsemiseen sekä työhön sitoutumiseen ja organisaatiotasolla myyntituloksiin, tuottavuuteen, laatuun ja asiakaspalveluntasoon.

Katz (1964) esitti, että toimivassa organisaatiossa tulee ilmetä kolme ominaisuutta. Ensimmäiseksi työntekijöiden tulee pysyä organisaatiossa, toiseksi heidän tulee toteuttaa luotettavasti työtehtävänsä ja kolmanneksi työssä tulisi ilmetä spontaania ja innovatiivista aktiivisuutta heidän työrooliensa ulkopuolella. Esimerkiksi työhön liittyvän tiedon jakaminen työyhteisössä on yleensä hyvin normaalia toimintaa, mutta syvemmän tiedon jakaminen on riippuvainen työntekijöiden halukkuudesta sitä jakaa, sekä heidän prososiaalisen orientaation tasosta (Rodriguez-Montoya, 2021, s. 193). Nimenomaan tämä syvemmän tiedon ja osaamisen jakaminen omaehtoisesti on organisaatioiden menestyksen ja kehityksen kannalta merkittävä tekijä. Tässä luvussa tutkitaan miten prososiaalinen käyttäytyminen ilmenee, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja millainen merkitys sillä on työyhteisöissä. Seuraavaksi tutkitaan tarkemmin prososiaalisen käyttäytymisen ilmenebismuotoja.

## **2.1 Prososiaalisen käyttäytymisen ilmenemismuodot**

Prososiaalisesta käyttäytymisestä löytyy laajasti tutkimusaineistoa. Penner ja muut (2005, s.365) ovat esittäneet, että tutkimusaineisto voidaan parhaiten järjestää kolmelle eri tasolle – micro, meso ja macro. Micro-tasolle asettuu tutkimus prososiaalisten taipumusten evolutiivisesta alkuperästä sekä biologisista, geneettisistä ja ihmisen

persoonallisuuteen pohjautuvista aiheista. Meso-tasolle asettuu tutkimus, joka tutkii auttajan ja vastaanottajan välistä yhteyttä tietyissä yksittäisissä tilanteissa. Macro-tasolla tutkitaan prososiaalisen käyttäytymisen ilmenemistä ryhmien ja suurten organisaatioiden tasolla. Seuraavaksi tarkastellaan prososiaalista käyttäytymistä näiden kolmen eri tason ympärillä. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti meso- ja macro-tason tutkimusaineistoon.

### **2.1.1 Ihmisen prososiaalisen taipumuksen alkuperä**

Prososiaaliseseen käyttäytymisen perimmäisiksi syiksi on tunnistettu ihmisen geneettiset taipumukset ja näiden ominaisuuksien evolutionäärinen menestys on johtanut niiden selviytymiseen. Penner ja muut (2005, s.370–375) esittävät tutkimuksessaan näiden taipumusten selviytymistä sukulaisvalinoilla, vastavuoroisella altruismilla ja ryhmävalinoilla. Tutkijoiden mukaan ihmiset auttavat herkemmin sukulaisiaan ja näin aikojen saatossa on varmistunut geeniperimän eteenpäin vieminen. Myös emotionaalinen läheisyys sukulaisten kanssa on tunnistettu olevan auttamishalukkuuteen liittyvä tekijä. Lisäksi vastavuoroisen altruismin konsepti on tutkittu ilmenevän siten, että ihmiset saavuttavat evolutiivista hyötyä siitä, että he auttavat toisiaan ja saavat vastavuoroisesti palveluita takaisin. Auttaminen on lisännyt henkilön merkitystä yhteiskunnassa ja täten on tarjonnut parempaa mahdollisuutta selviytyä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että ryhmät, joissa toimii ihmisiä, jotka ovat valmiita uhraamaan oman hyvinvoinnin toisten eteen, menestyvät paremmin kuin ryhmät, joissa tällaista käytöstä ei ilmene. Penner ja muut (2005, s.370–375) esittävätkin näiden tutkimuksien valossa, että ihmisillä on fysiologisia tai neurologisia prosesseja, jotka mahdollistavat prososiaalisen käyttäytymisen, sekä ainakin jotkut näistä prosesseista ovat ihmisellä periytyviä.

Prososiaalisesti käyttäytyvällä ihmisellä on tunnistettu olevan tietynlaisia persoonallisuuspiirteitä. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita ymmärtämään miksi ihmiset toimivat eri tavalla. Toisille on luontaista laittaa toisten etu oman edun edelle, kun taas toiset ovat pääsääntöisesti halukkaita edistämään omia etujaan. Jotta näitä eriävyyksiä

pystyttäisiin selittämään, tutkijat ovat toteuttaneet erilaisia mallinnuksia persoonallisuus psykologiaan perustuen (Thielmann & Banniet, 2020, s.30). Useat tutkimukset ovat nostaneet esille viiden faktorin mallin (Big Five Factor Approach), jonka avulla voidaan tunnistaa erityisiä prososiaalisia persoonallisuuspiirteitä. Nämä päätasot ovat ulospäinsuuntautuneisuus (extraversion), sovinnollisuus (agreeableness), neuroottisuus (neuroticism), tunnollisuus (conscientiousness) ja avoimuus kokemukselle (openness to experience) (Habashi ja muut, 2016).

Tutkimuksissaan Chiaburu ja muut (2011, s.1140) ovat esittäneet, että viiden faktorin mallin persoonallisuuspiirteet voidaan jakaa vielä kahteen eri ryhmään. Tunnollisuus, sovinnollisuus ja neuroottisuus voidaan tunnistaa olevan piirteitä, jotka ovat sosiaalisesti toivottavia. Näissä piirteissä ilmenee arvostus sosiaalisuuteen, solidaarisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Lisäksi esimerkiksi tunnollisuus on linkitetty ihmisen taipumukseen noudattaa normeja, sekä velvollisuuden tunteeseen. Sovinnollisuus on tunnistettu tärkeänä piirteenä, sillä siihen assosioidaan usein myös piirteet auttavainen, antelias, sympaattinen ja anteeksiantavainen (Habashi ja muut, 2016). Piirteet avoimuus ja ulospäinsuuntautuneisuus voidaan luokitella olevan piirteitä, joissa korostuu ihmisen proaktiivisuus ja myös yksilöllinen hyöty. Piirteet heijastavat ihmisen dynaamisia ja yksilölliseen edistymiseen liittyviä ominaisuuksia. Ne voivat ilmetä tavoitteena pyrkiä eteenpäin tai haluna saavuttaa valtaa ja statusta. Ulospäinsuuntautuneisuus on linkitetty ilmenevän myös ihmisen taipumuksena toimia impulsiivisesti ja auttaa toista esimerkiksi hätätilanteessa. Chiaburu ja muut (2001, s.1142) esittävät, että prososiaaliset taipumukset ovat tyypillisiä ihmisille, joilla on taipumusta tunnollisuuteen sekä miellyttämiseen ja nämä henkilöt ovat myös emotionaalisesti vakaita yksilöitä.

### **2.1.2 Prososiaalinen käyttäytyminen ihmissuhdetasolla**

Tutkijat ovat usein lähestyneet kahden ihmisen välistä auttamiskäyttäytymistä siitä lähtökohdasta, miten toinen ihminen auttaa toista hädän äärellä. On tutkittu sitä prosessia mitä ihminen toteuttaa arvioidessaan toisen ihmisen avuntarvetta, päätöksen tekoa

auttamisesta sekä auttamisen tavasta. Piliavin ja muiden (1981) kehittämässä auttamisen kustannus- ja hyötyanalyysissä (cost-reward analysis of helping) esitetään, että ihmisellä on taipumus pyrkiä maksimoimaan hyödyt ja minimoimaan hyötyihin liittyvä kustannus. Esimerkiksi tilanteissa, joissa sivullinen asettuu auttamaan toista henkilöä, jos ns. auttamisen kustannus ei ole korkea, auttaja saavuttaa hyötyä auttamisesta tai vastaavasti auttaja välttää esimerkiksi häpeän tai huonon omatunnon tunteen, joka olisi ilmennyt, jos auttaja olisi siirtynyt pois tilanteesta. Tilanteissa, joissa auttamiseen liittyy jonkinlainen palkkio, toimii usein myös auttamisen perusteena. (Fritzsche ja muut, 2000, s.561–562).

Penner ja muut (2005, s.367) esittävät, että lähestymistavat kysymykseen ihmisten auttamisesta on aikaisemmissa tutkimuksissa keskittynyt kolmenlaisiin mekanismeihin - 1) *oppiminen*, 2) *sosiaaliset ja henkilökohtaiset normit* ja 3) *nautinto ja kiintymys*. *Oppimisella* viitataan esimerkiksi välineelliseen ehdollistumiseen, jossa opitaan virheen ja oikein tekemisen kautta tai taitojen hankkimiseen, jossa opitaan taitoja hyödyntämällä auttamaan muita. *Sosiaalisten ja henkilökohtaisten normien* lähestymistapa taas korostaa sitä, miten ihmisillä on taipumus oman positiivisen minäkuvan tai henkilökohtaisten tarpeiden vuoksi auttaa toisia. Tämä voi ilmetä esimerkiksi vapaaehtoistyönä tai muuna sosiaalisena tai yhteisöllisenä tekona. *Nautinnon ja kiintymyksen* mekanismin alle asettuu tunteiden tärkeä merkitys prososiaaliselle käyttäytymiselle. Kiintymys ja toisten ihmisten hätä herättää tunteita ihmisissä ja tutkimukset ovat osoittaneet sen vaikuttavan elementin esiintyvän niin pienissä lapsissa kuin kulttuureissa ympäri maailman. Tätä väittämää tukee myös koronapandemian aikana raportoitu voimakas prososiaalisten tekojen lisääntyminen (Rhoades & March, 2023, s.105). Toisaalta on myös huomioitava, että kiintymys ja sen aiheuttamat prososiaaliset teot, voivat kummuta myös ihmisen tarpeesta poistaa omaa negatiivista tunnetilaa, kuten esimerkiksi tilanteissa, joissa he tuntevat surua, pelkoa tai syyllisyyttä (Penner ja muut, 2005, s.368).

Yhteenvetona voidaan todeta, että ihmisen prososiaaliseen käyttäytymiseen liittyy monenlaisia syitä. Osa käyttäytymisestä kumpuaa ihmisen synnynnäisistä ominaisuuksista,

selviytymisvietistä sekä psykologisista ominaisuuksista. Vastaavasti osa prososiaalisesta käyttäytymisestä johtuu ihmisen persoonallisuudesta ja sen ominaispiirteistä kuten, taipumuksesta sovinnollisuuteen tai tunnollisuuteen. Lisäksi on tunnistettu, että ihmisellä on taipumus toimia tavalla, jossa arvioidaan auttamisen kustannusta ja pyritään saavuttamaan hyötyä itselle. Moniulotteisessa tutkimuksessaan prososiaaliseen käyttäytymiseen Penner ja muut (2005, s.369) viittaavat myös Flippen ja muiden (1997) tutkimukseen, jossa on tunnistettu, että samankaltaisuus ja yhteinen kohtalo lisäävät yhteishenkisyyttä sekä empatian tunnetta, mikä vastaavasti lisää prososiaalista käyttäytymistä. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan miten prososiaalisuus ilmenee ryhmätasolla. Myöhemmin tutkimuksessa selvitetään myös ihmisen motivaatiota prososiaalisen käyttäytymisen taustalla.

### **2.1.3 Prososiaalinen käyttäytyminen ryhmätasolla**

Ihmisten prososiaalinen käyttäytyminen organisaatiokontekstissa on merkittävässä asemassa. Prososiaalista käyttäytymistä voi esiintyä organisaatiossa monessa eri muodossa (Hong ja muut, 2023, s.1; Brief & Motowidlo, 1986). Käyttäytyminen voi ilmetä organisaation henkilöstön kesken, mutta se voi ulottua myös laajemmin yhteiskunnassa, sidosryhmissä ja asiakkaiden kanssa toimimiseen. Tyypillisesti organisaatiossa prososiaalinen käyttäytyminen ilmenee vapaaehtoisena, omien vastuiden ylittävänä tiedon jakamisena, ryhmän jäsenien henkilökohtaisena auttamisena ja tietyn työtehtävän suorittamiseen liittyvänä auttamisena (Hong ja muut, 2023, s.1). Organ (1988) kutsui tätä harkinnanvaraista, ei suoraan sidonnaisena organisaation palkitsemisjärjestelmiin, mutta organisaation etua tavoittelevaa käyttäytymistä organisaatiokansalaisuudeksi (organizational citizenship behaviour). Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä työyhteisötaitot Puusa ja Ala-Kortesmaan (2019, s.188) mukaisesti.

Ennen kuin tämä tutkimus siirtyy syvemmin tarkastelemaan prososiaalista organisaatiokäyttäytymistä, tai toisin sanottuna työyhteisötaitoja, on syytä huomioida myös työorganisaatioiden ulkopuolella tapahtuva auttaminen. Hyvänä esimerkkinä voidaan

tarkastella hyväntekemistä ja vapaaehtoistyötä. Clary ja muut (1993) esittivät funktionaalisen lähestymiskulman vapaaehtoistyölle. Sen mukaan ihmisen käyttäytymistä motivoi tietyt tavoitteet ja tarpeet. Vastaavasti Piliavin (1981) esitti vapaaehtoistyöhön vaikuttavan ihmisen minäkäsitys ja sitä muokkaava sosiaalinen identiteetti (Penner ja muut, 2005, s.372). Mitä enemmän muut ihmiset ympärillä mieltävät ihmisen tietynlaiseen rooliin, sitä enemmän ihminen siihen mukautuu ja vaikutus ulottuu myös tulevaan käyttäytymiseen. Penner ja muut (2005, s.376) esittivät, että vaikka ihmisten väliseen auttamiseen usein liittyy jonkintasoista henkilökohtaista velvollisuutta, motivaatio vapaaehtoistyölle ei ole yleisesti tähän liittyvää. Vapaaehtoistyöhön on tutkittu liittyvän mm. henkilön status, perhetausta, uskonto, koulutustausta, sukupuoli ja etninen alkuperä. Lisäksi aikaisempi tutkimus on löytänyt viitteitä siitä, että vapaaehtoistyöhön vaikuttavat sosiaalisen taustan ja persoonallisuuden lisäksi, myös henkilön sisäiset kognitiiviset prosessit, jotka voivat ilmetä esimerkiksi henkilön mielenkiinnonkohteissa, aatteissa ja asenteissa sekä henkilön sosiaalisen piirin laajuudessa. (Penner ja muut 2005,s.377).

Vapaaehtoistyötä sekä työyhteisötaitoja yhdistävät suunnitelmalliset ja harkinnanvaraiset pidemmän aikavälin teot, joiden lopputuloksen on tarkoitettu hyödyttävän muita (Finkelstein ja Penner, 2004, s.384). Teot tapahtuvat molemmissa tilanteissa organisaatiokontekstissa ja hyötyjiä ovat yksittäiset henkilöt, jotka ovat osa organisaatiota tai liittyvät organisaation toimintaan. Lisäksi molemmissa tilanteissa prososiaalinen käyttäytyminen ei yleisemmin johdu henkilökohtaisista siteistä. (Riux & Penner, 2001, s.1307).

Työyhteisötaidot on aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettu ilmenevän monella eri tasolla. Podsakoff ja muut (2000, s.516) ovat yhdistäneet laajasta aikaisemmasta tutkimusmateriaalista seitsemän eri tyyppillistä ilmenemismuotoa työyhteisötaidoille. Nämä ovat 1) auttaminen, 2) reiluus, 3) uskollisuus, 4) organisaation sääntöjen noudattaminen, 5) aloitteellisuus, 6) kansalaishyve ja 7) itsensä kehittäminen.

1. *Auttava* käyttäytyminen on yksi yleisemmistä käsitteistä yhdistetty työyhteisökäyttäytymiseen (Podsakoff ja muut, 2000; Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988).

Se ilmenee omaehtoisena toisten auttamisena työympäristössä sekä toimenpiteissä, joita henkilöt toteuttavat, jotta työyhteisö tai työtoverit välttyvät ongelmilta.

2. *Reiluus* ilmenee ihmisten positiivisena ja vastaanottavaisena käytöksenä vaikka, toiset ihmiset aiheuttavat heille vaivaa. Ihmiset eivät myöskään valita, jos asiat eivät suju heidän toivomalla tavalla, eivät loukkaannu tai ota henkilökohtaisesti, jos omia ehdotuksia ei laiteta toimeen ja ovat myös valmiita uhraamaan oman henkilökohtaisen hyödyn työyhteisön hyödyn varmistamiseksi.
3. *Uskollisuuteen* kuuluvat organisaation mainostaminen ulkopuolisille, organisaation suojeleminen vaaran edessä ja sen takana pysyminen vaikeinakin aikoina.
4. *Organisaation sääntöjen noudattaminen* kuvaa toimintatapaa, jossa toimitaan organisaation sääntöjen, määräyksien ja menettelytapojen mukaisesti ilman valvontaa. On tunnustettu, että vaikka ihmisten odotetaan toimivan sääntöjen mukaisesti, valvonnan puuttuessa niistä saatetaan poiketa.
5. *Aloitteellisuuteen* sisältyvät vapaaehtoiset, luovat ja innovatiiviset teot, joiden taustalla on pyrkimys parantaa oman työn tulosta tai organisaation toimintaa. Ajatusmalliin liittyy vahvasti se, että henkilö ylittää omat vastuut ja velvollisuudet toiminnallaan.
6. *Kansalaishyve* ilmenee halukkuutena sitoutua organisaatioon laajemmalla tasolla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti kokouksiin, pohtia tai olla mukana luomassa organisaation strategiaa, ilmaista mielipiteitä ja seurata organisaation muuttuvaa ympäristöä uhkien tai mahdollisuuksien varalta. Perimmäisenä tämä merkitsee sitä, että henkilö tunnistaa itsensä olevan osa organisaatiota.

7. *Itsensä kehittäminen* ilmenee henkilön omaehtoisena halukkuutena parantaa omia taitoja ja oppia uutta, jotta hän kykenee hyödyntämään organisaatiota laajemmin.

Podsakoff ja muut (2000, s.516) esittävät näiden seitsemän ominaisuuden muodostavan työyhteisökäyttäytymisen ytimen. Huomioitavaa on, että tutkimuksessaan he toteavat, että nämä kaikki seitsemän eri piirrettä juontavat juurensa Katzin (1964) alkuperäiseen artikkeliin aiheesta. Tutkiessaan prososiaalista organisaatiokäyttäytymistä vastaavasti Brief & Motowidlo (1986) esittivät 13 erilaista konkreettisempaa tapaa prososiaaliselle käyttäytymiselle. Briefin ja Motowidlon (1986) esittämässä prososiaalisen käyttäytymisen tavoissa organisaatiossa ilmenee samoja elementtejä kuten Podsakoffin ja muiden (2000) esittämässä mallissa. Esimerkkinä voidaan nostaa toisten auttaminen työhön liittyvissä asioissa, organisaation palveluksessa pysyminen vaikeuksista huolimatta, organisaation määräysten ja arvojen noudattaminen, parannuksien ehdottaminen, organisaation kannalta epäsuosiollisten menettelyjen vastustaminen ja ylimääräisten ponnistelu-ten tekeminen. Brief ja Motowidlo (1986) esittivät myös, että prososiaalinen käyttäytyminen työyhteisössä voi ilmetä myös henkilöiden omien arvopohjien perusteella, jotka eivät aina ole organisaation etua tavoittelevia. Työntekijä voi esimerkiksi tarjota palveluita tai tuotteita epäjohdonmukaisin tavoin, jolloin asiakas ohjautuu pois organisaatiosta tai auttaa toista työntekijää organisaation sääntöjä rikkomalla.

Tässä luvussa on esitetty, että prososiaalista käyttäytymistä ilmenee yksilötasolla, kahden ihmisen välisessä kanssakäymisessä sekä ryhmäkäyttäytymisessä. On myös sivuttu prososiaalisen käyttäytymisen vaikutuksia yksilölle tai työyhteisökäyttäytymisen vaikutuksia organisaatioon. Toisten auttaminen on tunnistettu olevan prososiaalista käyttäytymistä ja jotta voimme muodostaa paremman ymmärryksen millainen auttaminen on hyväksi organisaatiolle, on tarvetta tarkastella vielä syvemmin mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat prososiaaliseen käyttäytymiseen organisaatiossa. Seuraavassa luvussa tutkitaan organisaatiokulttuurin, johtamiskulttuurin sekä henkilön motivaation ja hyvänteke- misen tarpeen vaikutusta prososiaaliseen käyttäytymiseen.

## **2.2 Prososiaaliseen organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät**

Prososiaalisen käyttäytymisen taustalla voi toimia useita tekijöitä, kuten ihmisen synnynäiset ominaisuudet, persoonallisuuspiirteet sekä tarve toimia tavalla, josta ihminen saavuttaa suurimman hyödyn. Vaikuttavia tekijöitä organisaatiokontekstissa on syytä tutkia vielä tarkemmin, sillä ulkoisella ympäristöllä on myös vaikutusta prososiaaliseen käyttäytymiseen. Se miten organisaatiota johdetaan sekä millainen kulttuuri siellä vallitsee, voidaan olettaa vaikuttavan myös ihmisen käyttäytymiseen. Seuraavaksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin sekä johtamisen vaikutusta prososiaaliseen käyttäytymiseen sekä yksilötasolla vielä astetta syvemmin motivaation sekä hyvän tekemisen tarpeen merkitystä.

### **2.2.1 Organisaatiokulttuuri**

Schein (2019, s. 319) esitti, että kulttuuri on abstraktio, jolla viitataan useaan konkreettiseen asiaan kuten struktuuriin, prosesseihin, uskomuksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen. Kulttuuri on jotain, mihin organisaatio kykenee vaikuttamaan, kun niin tietoisesti haluaa tehdä. Kulttuuria muokkaavat ihmisten keskeiset vuorovaikutukset, struktuurit, säännöt, normit sekä johtavassa asemassa olevien henkilöiden tapa toimia. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä olevan tekijä, jonka kautta organisaation tarkoitukset, arvot ja uskomukset heijastuvat sen toimintaa sekä erottavat organisaation toisesta organisaatiosta (Arumi ja muut, 2019, s.124). Silloin kun kulttuuria muokkaavat asiat ymmärretään, sekä se mikä on organisaatiolle hyväksi, kyetään organisaation kulttuuria muuttamaan sekä kehittämään. Arumi ja muut (2019, s.124) esittävät, että organisaatioiden tulisi ymmärtää vallitseva organisaation kulttuuri, jotta on mahdollista kasvattaa organisaation sisällä tapahtuvaa työyhteisökäyttäytymistä.

Organisaatiokulttuurin ja työyhteisökäyttäytymisen välillä on tunnistettu olevan positiivinen suhde (Ebrahimpour ja muut, 2011, s.1923; Mohaty & Rath, 2012). Tutkimuksessaan Mohaty ja Rath (2012, s.71) esittivät, että organisaatiokulttuuri, jota hoidetaan sekä

vahvistetaan, edistää työyhteisökäyttäytymistä. Yksilöt, jotka ovat taipuvaisia työyhteisökäyttäytymiseen, voivat tuoda mukaan tapansa toteuttaa toisia hyödyttäviä tekoja oman työroolinsa ulkopuolella, mutta jos organisaation kulttuuri ei tue tällaista käyttäytymismallia, menevät teot hukkaan. Näin ollen, organisaatiokulttuuri ja sen sallivuus voidaan ajatella luovan pohjan työyhteisökäyttäytymiselle.

### 2.2.2 Johtaminen

Työntekijöiden näkökulmasta johtajat ovat suurin linkki siihen mitä organisaatio edustaa ja johdon käyttäytymismalleja tai toimintatapoja ei voida ohittaa tutkiessa prososiaalista käyttäytymistä organisaatio kontekstissa. Johtamisen on tunnistettu olevan muun muassa valtasuhde, vaikuttamistapa sekä osa sosiaalista prosessia ja rakennetta. Lisäksi sen voidaan kuvata olevan vaikuttamisprosessi, jota hyödynnetään ryhmän keskuudessa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Juuti, 1996).

Tiimityöskentelyssä johtajan asema täytyy olla tasapainossa ja synergiassa koko tiimin kanssa, jotta tiimi saavuttaa asetetut tavoitteet (Sohmen, 2013). Viimeaikaisessa tutkimuksessa on peräänkuulutettu valmentavaa johtajuutta sekä johtajan roolia yhteisöllisyyden ja jatkuvan oppimisen fasilitaattorina (Collin & Lemmetty, 2020). Johtajuutta on myös prososiaalisesta näkökulmasta on tutkittu ja Ewest (2018, s.12) on tunnistanut ja määritellyt prososiaalisen johtajan seuraavalla tavalla:

*”prososiaalisia johtajia motivoi myötätunto ja he reagoivat siihen, ja he toimivat rangaistuksesta tai palkkiosta piittaamatta seuraajiansa ja niiden ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi, joita he ovat sitoutuneet palvelemaan.”*

Prososiaalisella johtamisella, kuten oikea-aikaisesti työntekijöistä huolehtimisella, aloitteellisuudella, auttamisella ja työntekijöiden oikeuksien varmistamisella, voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja vastuuntuntoon organisaatiosta sekä lisätä myönteistä käyttäytymistä (Wang ja muut, 2021, s. 182).

Johtajuuden vaikutuksia työyhteisökäyttäytymiseen voidaan tarkastella neljässä eri johtamisen kategoriassa (Podsakoff ja muut, 2000, s. 531–532). Ensimmäisenä voidaan nostaa esille transformaativinen johtajuus, joka ilmenee johtajan kykynä tarjota sopiva esikuva, vision esiintuominen, ryhmän tavoitteiden hyväksymisen edistämien, korkean suorituskyvyn mahdollistaminen sekä älyllisen stimulaation tarjoaminen. Tutkimus on osoittanut, että transformationalisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia altruismiin, kohteliaisuuteen, tunnollisuuteen, rehtyyteen ja kansalaishyveeseen. Toisena johtamisen mallina tunnistettiin transaktionaalinen johtaminen, joka ilmeni satunnaisena ja säännöllisenä palkitsemisena, sekä satunnaisena ja säännöllisenä rankaisemisena. Näistä toimintamalleista satunnaisilla palkitsemisilla tunnistettiin olevan parhaat positiiviset vaikutukset, kun taas säännöllinen rankaiseminen vaikutti negatiivisesti. Kolmantena johtamisen mallina Podsakoff ja muut (2000, s.532) käyttivät path-goal teoriaa, joka sisältää roolien selkeyttämistä, toimintatapojen määrittelyä sekä johdon kannustavaa käyttäytymistä. Erityisesti johtajan kannustavalla käyttäytymisellä tunnistettiin olevan myönteisiä vaikutuksia työyhteisössä. Viimeisenä kategoriana tunnistettiin Leader-Member-Exchange teoria, jonka mukaan johtajan muodostama kommunikaatiosuhde alaisiin vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja suoriutumiseen. Kommunikaatiosuhteella tunnistettiin olevan erityisen positiivisia vaikutuksia auttavaan käyttäytymiseen. Johtamisen on näin ollen tunnistettu vaikuttavan merkittävästi työyhteisökäyttäytymiseen. (Podsakoff ja muut, 2000, s.531-532.)

Tintore (2019, s.15) esitti konseptin transformationalisesta prososiaalisesta johtamisesta. Malli osoittaa, että organisaatiokulttuuri rakentuu johtamistyylin mukaisesti omalla erityisellä tavalla ja sillä on suoranainen vaikutus organisaation toimintaan. Transformationaalinen prososiaalinen johtaminen määritellään olevan prosessi, jossa organisaation jäsenet johdatetaan tehtävän tai tarkoituksen ja yhteisen hyvän äärelle ja autetaan työntekijöitä kehittämään kykyjään ja parantamaan organisaatiota. Tämä malli ei keskity johtajan itsensä palvelemiseen vaan autonomian sekä yhteistyön merkityksen korostamiseen organisaatiossa. Tintore (2019, s.26) esittää, että tämän kaltainen

johtaminen lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista, tiedon jakamista sekä oppimista sekä kestävää tavoitteiden ylittämistä.

Johtajuus muodostuu kyvystä saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla omaehtoisesti, ei pelkästään määräämällä tai palkkiolla tai rangaistuksella uhkaillen. Valta on usein tekijä, joka saa ihmiset seuraamaan, mutta oleellista vaikuttaa olevan ymmärrys siitä mikä motivoi niin johtajia kuin organisaation jäseniä toimimaan muulla tavalla kuin vain omien henkilökohtaisten tarpeiden edesauttamiseksi. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu olevan tärkeää vahvistaa prososiaalista motivaatiota, jotta voidaan optimoida organisaation jäsenien työskentely yhteisen hyvän eteen. (Tintore, 2019, s.28-29). Seuraavassa kappaleessa siirrytäänkin tarkemmin tutkimaan sitä mikä motivoi ihmisiä prososiaalisen käyttäytymiseen.

### **2.2.3 Motivaatio**

Tässä kappaleessa tarkastellaan motivaatiota prososiaalisen käyttäytymisen ja työyhteisökäyttäytymisen taustalla. Motivaatio on moniulotteinen ilmiö ja sen ymmärtämiseen on toteutettu laajaa tieteellistä tutkimusta. Motivaatioteorioista yleisimmistä mainittakoon, että niissä esiintyy toistuvana ilmiönä ajatus, että ihmisillä on perustarpeita, joiden tyydyttäminen synnyttää motivaatiota (Aaltonen ja muut, 2020, s.79). Esimerkiksi Maslow (1943) on esittänyt motivaatioteoriassaan, että ihmisten perustarpeet, jotka hän määritteli olevan fysiologiset tarpeet, turvallisuus, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttaminen, tulee olla riittävässä määrin tyydytetty, ennen kuin ihminen lähtee hakemaan tyydytystä muille tarpeilleen. Vastaavasti McClelland (1961) esitti, että erityisesti työmotivaation taustalla on ihmisen tarpeet suoriutumiseksi, liittymiseksi ja vallalle (Aaltonen ja muut, 2020, s.78).

Viimeaikaisessa tieteellisessä keskustelussa ja tutkimuksessa on arvostettu Ryan & Decin (2000) itseohjautuvuusteoriaa. Tutkiessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen sisäiseen motivaatioon, itsesäätelyyn sekä hyvinvointiin Ryan ja Deci (2000, s.68) ovat esittäneet,

että kaikilla ihmisillä on kolme perustarvetta, joiden tyydyttäminen muodostaa hyvinvoinnin oleellisen perusedellytyksen. Nämä tarpeet ovat kompetenssi, autonomia ja yhteisöllisyys. Itseohjautuvuusteoriaa (self-determination theory) on tutkittu laajasti viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa, jonka lisäksi hyväntekemisen sekä prososiaalisen käyttäytymisen merkitystä on korostettu vaikuttavana tekijänä ihmisten motivaatioon sekä hyvinvointiin (esim. Martela & Ryan, 2016, s. 750; Lin ja muut, 2019, s.1020).

Aikaisempi tutkimus on pyrkinyt laajasti selvittämään sitä mikä motivoi ihmistä prososiaaliseen käyttäytymiseen. Weinsteinin ja Ryanin (2010, s.222) mukaan, motivaatiotekijöitä on tunnistettu useampia, kuten esimerkiksi funktionaalinen lähestymistapa, jossa korostuvat ihmisen halu tuoda esille arvojaan, laajentaa ymmärrystään tai edistää uraansa (vrt. Clary ja muut, 1993). On tunnistettu myös sosiaalisen roolin teoriaa, jossa korostuvat ihmisen lapsena oppimat käytännöt tai yhteiskunnan yleisesti arvostamat tavat toimia. On tunnistettu, että prososiaalsiin tekoihin on useita vaikuttavia elementtejä, mutta teot, jotka ovat vapaaehtoisuuteen perustuvia, vaikuttavat syvemmin auttamisen kokemukseen sekä sen lopputulokseen. (Weinstein & Ryan, 2010, s.223).

Martela ja Jarenko (2014, s.14) esittävät, että ihmisellä on kaksi erilaista tapaa motivoitua. Ihminen voi motivoitua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisella motivaatiolla viitataan reaktiiviseen motivaatioon, joka kumpuaa tarpeesta tehdä jotain, koska ihmisellä ei ole muuta vaihtoehtoa. Motivaatio tässä tilanteessa on siis jonkin ulkoisen ärsykkeen tai paineen luoma pakottava tarve toteuttaa käsissä olevaa tehtävää. Sisäinen motivaatio vastaavasti on proaktiivista ja ihminen hakeutuu oma-aloitteisesti tehtävän äärelle. Koska sisäinen motivaatio ei ole pakottavaa, sen ei ajatella olevan kuormittavaa, vaan ihminen saa energiaa luontaisesti tehtävää toteuttaessaan. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että sisäinen motivaatio johtaa todennäköisemmin prososiaalisen käyttäytymiseen. (Martela & Jarenko, 2014, s.15).

Työyhteisöissä prososiaalinen käyttäytyminen ja auttaminen voivat olla vapaaehtoisuuteen perustuvaa, mutta ajoittain myös paineistettua (Lin ja muut, 2019, s.1020). Motivaation lähteinä toimii siis ihmisen autonominen motivaatio sekä kontrolloitu motivaatio. Lin ja muut (2019) tutkivat näiden kahden erilaisen motivaation vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen ja esittivät, että auttamistilanteissa, joissa ihmisen motivaatio on autonomista, ilmenee enemmän hyvänolon tunnetta, kuin kontrolloidussa motivaatio tilanteessa. He havaitsivat myös, että ihmiset, joiden auttaminen on autonomista ja jotka kokivat hyvänolon tunnetta, myös tulevaisuuden auttamisen aikeet olivat korkeat. Tilanteissa, joissa ihmisillä oli myös ulkoista painetta auttamiselle, mutta silti päällimmäisenä tunteena oli autonominen motivaatio auttamiselle, johti myös positiiviseen auttamiskäyttäytymiseen ja hyvänolon tunteeseen. Myös Weinstein ja Ryan (2010, s.240) ovat esittäneet, että vapaaehtoinen auttaminen vahvistaa ihmisen autonomian, yhteisöllisyyden ja kompetenssin tunnetta ja nämä tunteet vastaavasti vahvistavat ihmisen hyvänolontunnetta mikä johtaa positiiviseen auttamiskierteeseen.

Motivaatiolla on tärkeä rooli myös työyhteisökäyttäytymiselle (Riux ja Penner, 2001, s.1306). Tutkiessaan työyhteisökäyttäytymisen taustalla ilmeneviä motivaatioita, Riux ja Penner (2001, s.1307) tunnistivat kolme erilaista vaikuttavaa tekijää, 1) prososiaaliset arvot, 2) huoli organisaatiosta, 3) vaikutelmanhallinta. Prososiaaliset arvot ilmenevät haluna olla toisille avuksi ja rakentaa positiivisia ihmissuhteita. Organisaation huoli ilmenee toiveena, että organisaatio menestyy, sekä ylpeyden ja sitoumuksen tunteena organisaatiota kohtaan. Vaikutelmanhallinta ilmenee haluna näyttäytyä positiivisessa mielessä työkavereille ja esihenkilöille, sekä toiveena palkituksi tulemisesta. Tutkimuksessaan Riux ja Penner (2001, s.1312–1313) havaitsivat, että prososiaaliset arvot ovat vahvasti linkitettyinä työyhteisökäyttäytymiseen, joka kohdistuu yksittäisiin henkilöihin, kun taas huoli organisaatiota kohtaan ilmeni erityisesti työyhteisökäyttäytymisenä, joka kohdistui organisaatioon laajemmin. Lisäksi tutkimus osoitti, että ihmiset tietoisesti osallistuvat työyhteisökäyttäytymiseen, koska se hyödyttää heidän omia tarpeitaan tai edesauttaa omien tavoitteiden saavuttamisessa. Seuraavassa kappaleessa tutkimme syvemmin

mistä ihmisen tarve hyväntekeemiselle kumpuaa ja miten se palvelee ihmisen omia tarpeita.

#### **2.2.4 Hyväntekeemisen tarve**

Weinsteinin ja Ryanin (2010, s.223) mukaan prososiaalisten tekojen positiiviset vaikutukset välittyvät ihmisen psykologisissa perustarpeissa, jotka muodostuvat autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden tunteista. Ryan ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan näiden kolmen perustarpeen tyydyttäminen on välttämätöntä ihmisen psykologisen kasvun, integriteetin ja hyvinvoinnin olemassaololle. Hyväntahtoiset teot tyydyttävät kompetenssin tunnetta siten, että auttaja tuntee itsensä osaavaksi auttaessaan toista. Yhteisöllisyyden tunne vahvistuu, kun auttaja on lähellä toista henkilöä tai henkilöitä. Lisäksi autonomian tunne ilmenee tilanteissa, joissa hyväntahtoiset teot ovat tekijälleen vapaaehtoisia (Martela & Ryan, 2016, s.750–751). Tutkimuksessaan, Martela ja Ryan (2016, s. 761) havaitsivat myös, että hyväntekeemisellä oli itsenäinen vaikutus hyvinolon tunteeseen. Tämä tutkimus on nostanut tutkimuskentälle kysymyksen, voiko hyväntekeeminen olla jopa yksi ihmisen psykologisista perustarpeista.

On myös syytä huomioida erilaiset hyväntekeemisen tavat. Spitzmuller ja Van Dyne (2012, s. 560) esittivät kaksi erilaista tapaa auttaa: proaktiivinen ja reaktiivinen auttaminen. Reaktiivinen auttaminen ilmenee toimenpiteenä toiselta saatuun pyyntöön tai vastauksena aikaisempaan positiiviseen esimerkkiin mitä työyhteisössä on havaittu. Proaktiivinen auttaminen taas lähtee auttajasta itsestään ja sillä tavoitellaan auttajan omien tarpeiden tyydyttämistä. Spitzmullerin ja Van Dynen (2012, s.562) teorian mukaan reaktiivinen auttaminen yleensä auttaa muita ryhmän tai organisaation jäseniä, kun taas proaktiivinen auttamisen lopputulos on yleensä positiivinen auttajalle itselleen, kuten työntekijän hyvinvointi, positiivinen itsearviointi tai henkilökohtainen kehittyminen. Lisäksi Duan ja muut (2018, s.32) esittivät, että reaktiivisen auttamisen vaikutukset ovat enemmän monimutkaisia ja niihin liittyy tilannesidonnaisia tekijöitä. Esimerkiksi ihminen, joka haluaa edistää omaa uraansa, toimii herkemmin proaktiivisena auttajana, kun taas henkilö, joka

keskittyy enemmän ympärillä tapahtuviin asioihin, herkemmin auttaa reaktiivisesti. On myös esitetty, että autonominen auttaminen lisää enemmän hyvinolontunnetta, kuin kontrolloitu auttaminen (Weinstein & Ryan, 2010, s.238).

Kuten jo aikaisemmin on korostettu, organisaation toiminnalle auttaminen on merkityksellistä. Tutkimuksessaan auttamistavoista Grodal ja muut (2015, s.136) esittävät, että etenkin organisaatioissa, joissa työ on hyvin innovatiivista ja kompleksista, auttaminen voi usein muodostua rutiininomaiseksi ja työympäristö missä apua haetaan, muokkaa auttamisen muotoa. Teorian mukaan ihmiset reagoivat toistensa käyttäytymiseen ja sen mukaisesti luovat auttamisen rutiineja organisaatiolle. Oleellista auttamisen rutiinien syntymiselle on positiivinen työkuulttuuri, johon sisältyy auttamiseen kannustaminen sekä organisaatiossa vallitseva psykologinen turvallisuus (Grodal ja muut, 2015, s.163).

## **2.3 Prososiaalisen käyttäytymisen vaikutukset**

Tässä tutkimuksessa on jo osittain sivuttu auttamisen hyötyjä niin auttajalle, avun saajalle sekä organisaatiolle. Seuraavassa kappaleessa laaditaan yhteenveto prososiaalisen käyttäytymisen vaikutuksista yksilötasolla sekä organisaatiotasolla. Pääsääntöisesti prososiaalisella ja auttavalla käyttäytymisellä on tunnistettu oleva positiivisia vaikutuksia, mutta aikaisempi tutkimus on löytänyt myös vaikutuksia, jotka voivat ilmetä negatiivisessa muodossa. Seuraavaksi tarkastellaan ensin yksilöntason vaikutuksia, joiden jälkeen katsotaan laajempia vaikutuksia organisaatiolle.

### **2.3.1 Vaikutukset yksilötasolla**

Työyhteisötaitojen ja prososiaalisten tekojen vaikutukset yksilötasolla voivat ilmetä esimerkiksi työnsuorituksen arvioinnissa, palkkauksessa, työroolien muutoksissa, poissaoloissa tai organisaatioon sitoutumisena (Podsakoff ja muut, 2009, s.123). Tutkimukset osoittavat, että työyhteisötaidoilla on myönteistä merkitystä johtavassa asemassa olevien henkilöiden tehdessä henkilöstöön liittyviä päätöksiä ja näiden päätösten merkitys

on lähes yhtä suuri, kuin itse työssä suoriutuminen (Podsakoff ja muut, 2000, s.542). Toeuttamalla prososiaalisia tekoja sekä vaikuttamalla positiivisesti organisaation työyhteisökäyttäytymiseen, on siis mahdollista edesauttaa omaa roolia sekä urakehitystä organisaation sisällä.

Toinen prososiaalisen käyttäytymisen merkittävä tunnistettu vaikutus on hyvän olon tunne sekä työhyvinvointi. On esitetty, että ihminen voi hyvin työssään, kun hän kokee työnsä merkityksellisenä, voi vaikuttaa työnsä sisältöön ja organisointiin, hallitsee työnsä, kokee hyväksyntää työyhteisössään ja kokee tulleeensa oikeudenmukaisesti kohdelluksi työpaikallaan (Viitala & Jylhä, 2019). Martela ja muut (2021) ovat esittäneet, että autonomia sekä hyväntekeminen edistävät tunnetta työn merkityksellisyydestä ja sen merkitys organisaatioiden menestykselle on tärkeää tunnistaa työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Weinstein ja Ryan (2010, s. 222) esittävät myös, että toisten ihmisten auttaminen lisää auttajan hyvänolon tunnetta sekä parantaa elämänlaatua. Se millä tavalla auttamista organisaatioissa edesautetaan, on saanut tutkijat kiinnostumaan aiheesta ja tulokset osoittavat, että omaehtoinen auttaminen parantaa auttamisen kokemusta verrattuna kontrolloituun auttamiseen (Lin ja muut, 2019, s.1020; Weinstein & Ryan, 2010, s. 240). Lisäksi Brief & Motowidlo (1986) esittävät tutkimuksessaan, että ihmiset, jotka käyttäytyvät prososiaalisesti yhdellä tavalla, todennäköisemmin käyttäytyvät näin myös muissa tilanteissa.

### **2.3.2 Vaikutukset organisaatiotasolla**

Organ (1988) on esittänyt, että nimenomaan prososiaalisten käyttäytymismallien juurtuminen ja ilmeneminen organisaatioissa vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan. On todettu, että työyhteisötaidot, joita toteuttaessa työntekijät ylittävät asetetut työroolit ja tavoitteet ja omaehtoisesti auttavat toisiaan sekä ottavat vapaaehtoisesti uusia velvollisuuksia vastaan on hyödyllistä organisaatiolle. Lisäksi työyhteisötaidot on linkitetty organisaation tai yksikötason tuloksiin, tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen (Podsakoff ja muut, 2009, s.123; Organ 1988; Nielsen ja muut, 2009, s.555). Lisäksi sen

on tutkittu vaikuttavan työntekijöiden keskeiseen tuottavuuteen, resurssien vapauttamiseen ja niiden allokoimiseen tuottavaan työhön sekä toimintojen koordinointiin työryhmien välillä. Työyhteisötaidot lisäävät myös organisaation vakautta, se mahdollistaa henkilöstön pitämisen ja uusien työntekijöiden houkuttelemisen sekä edesauttaa organisaation kykyä vastata muutoksiin (Podsakoff ja muut, 2000, s.556).

Vastapainona positiivisiin prososiaalisen käyttäytymisen vaikutuksiin Duan ja muut (2019, s.19) esittävät, että auttamiskäyttäytyminen ei ole yksikäsitteinen konstruktio. Myös Bolino ja muut (2015, s.126) ovat esittäneet, että teoreettinen ymmärrys työyhteisökäyttäytymisestä tulee käsitellä myös sitä miksi ihmiset kokevat auttamisen eri tavalla. Tutkimustulokset ovatkin nostaneet esille, että henkilöt, jotka auttavat organisaatiossa useasti, voivat kokea korkeampaa työkuormittumista, työstressiä, konfliktia työ- ja perhe-elämän välillä sekä väsymystä (Bolino ja muut, 2015, s.126). Huomioitavaa on siis, että prososiaalinen käyttäytyminen voi ajoittain olla ristiriitaista organisaation sisällä. Esimerkiksi toisen henkilön auttaminen voi muuttua pysyväksi riippuvuudeksi henkilöiden välillä tai vastaavasti se voi johtaa henkilöiden vahvistuneeseen itseohjautuvuuteen (Rodrigues-Montoya, 2021, s193). Spitzmuller & Van Dyne (2012, s.574) esittävät myös, että etenkin proaktiivisessa auttamiskäyttäytymisessä on vaarana se, että avun saaja luo riippuvaisuussuhteen auttajaan ja tämä voi haitata yksilön oppimista sekä ryhmän kehittymistä. Avunsaaja voi kokea myös heikkouden tunnetta tai tunnetta jäävänsä auttajalle velkaa (Fisher, 2018, s.1525). Näin ollen, lähtökohtaisesti organisaation tulisi varmistaa, että työntekijät pystyvät suorittamaan oman työnsä, työkuorma on jaettu tasaisesti ja auttamista ohjataan siten, että työntekijät välttyvät suorittamasta toistensa töitä (Spitzmuller & Van Dune, 2012, s.573).

Johtamiskäytännöissä auttamisen tavat tulisi ottaa huomioon. On tärkeää, että johtajat välttävät asettamasta liian suurta painetta auttamiselle, sillä tutkimus on osoittanut kontrolloidun auttamisen vaikutusten olevan vähemmän positiivisia ja saattavan johtaa siihen, että auttamista vältellään (Lin ja muut, 2019, s.1032). Prososiaaliin tekoihin kannustaminen on tunnistettu olevan hyödyllistä johtajille itselleen, sillä auttamisen

voidaan olettaa vaikuttavan heidän omiin psykologisiin tarpeisiinsa ihan yhtä lailla. Lisäksi he voivat saada henkilöstöltä arvokkaita ehdotuksia sekä palautetta ja työympäristö missä vallitsee kohtelias sekä ongelmia välttelevä ilmapiiri, edesauttaa johtajaa välttämään ns. kriisijohtamista (Podsakoff ja muut, 2000, s. 544). Laajemmalla tasolla johtajien tulisi edesauttaa organisaatiota muodostamaan työilmapiirin, jossa annetaan positiivinen esimerkki auttamiskäyttäytymisestä. Heidän tulisi korostaa henkilökohtaisten tavoitteiden sijasta organisaation yhteisiä tavoitteita, sillä se ohjaa työyhteisön käyttäytymistä toisia tukevaan ja auttavaan toimintaan (Spitzmuller & Van Dune, 2012, s.574). Tutkimuksen seuraavassa osiossa perehdytäänkin tarkemmin siihen, miten prososiaalinen käyttäytyminen edesauttaa työyhteisöä, joiden yhteinen tavoite on projektin onnistuminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

### 3 Prososiaalinen käyttäytyminen projektityössä

Projektit ovat tyypillisiä toimintamalleja nykyisessä työelämässä ja yhä useampi työntekijä ottaa osaa jossain vaiheessa projektitoimintaan. Projektit voivat ilmetä ennalta määrättyinä tiettyyn päämäärään tähtävinä kokonaisuuksina, joita hyödynnetään säännömukaisesti esimerkiksi yrityksen toimituksiin liittyen tai tarvittaessa yrityksen tuotekehitykseen tai organisaation prosessien kehittämiseen liittyen (Artto ja muut, 2006, s. 7). Projektinhallinta on toimintaa missä varmistetaan, että projekti toteutetaan suunnitellusti ja se saavuttaa päämääränsä. Projektihallinnan työkaluihin lasketaan ns. kovia taitoja, jotka ilmenevät projektin käytännön toteutuksen tasolla sekä ns. pehmeitä taitoja, kuten toiminta ihmisten keskuudessa sekä projektitiimin keskeinen toiminta (Kymäläinen ja muut, 2016, s.6). Vallitsevassa dynaamisessa ja kompleksisessa liiketoimintaympäristössä organisaatioiden sisällä tiimien merkitys on korostunut yhä enemmän. Se miten prososiaalinen käyttäytyminen ilmenee työyhteisössä, joissa toteutetaan pääsääntöisesti projektityötä, esitetään tässä tutkimuksessa seuraavaksi. Tässä luvussa syvennyttään myös auttavan käyttäytymisen merkitykseen projektijohtamisessa sekä laaditaan yhteenveto tässä tutkimuksessa esitetystä teoreettisesta aineistosta projektiorganisaation kontekstissa.

#### 3.1 Projektiliiketoiminta

*Projektiliiketoiminta* juontaa juurensa hyvin varhaiseen historiaan. Etenkin rakennushankkeita on toteutettu projektimaisena työnä esimerkiksi jo muinaisessa Egyptissä pyramidien rakentamisessa. Vuosituhansien aikana projektitoiminta on kehittynyt rakentamistyöstä ja alueiden valloittamisesta ongelmaratkaisuun ja parempien teknisten ratkaisujen kehittämiseen. 1900-luvun puolenvälin jälkeen myös tieteellisessä tutkimuksessa tunnistettiin projektitoiminnan merkitys liiketoiminnalle ja liiketoimintaprosesseja mallinnettiin, sekä tunnistettiin myös projektiverkoston merkitys. 2000-luvulla projektiliiketoiminta on kehittynyt yhä enemmän nopeatempoiseksi verkostoituneeksi toiminnaksi, joissa jatkuva projekteista oppiminen sekä useamman projektin yhtäaikainen

hallinta korostuu yhä innovatiivisempien ja monimuotoisten projektien muodostuessa. Merkittävää on se, että yhä useammassa yrityksessä projektimainen toiminta on muodostunut osaksi strategista johtamista eikä ilmene pelkästään vain yksittäisten projektien toteuttamisena. (Artto ja muut, 2006, s.13–16).

*Projekti* voidaan määritellä olevan kokonaisuus joka tähtää ennalta määritettyyn päämäärään ja se muodostuu monimutkaisista toisiinsa liittyvistä tehtävistä, jotka ovat ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutlaatuinen kokonaisuus. Projektinhallinta vastaavasti on johtamisetapojen soveltamista, joilla tähdätään projektin tavoitteiden ja pääramän toteutumiseen. Keskeistä projektin onnistumisen kannalta on projektin henkilöstö – kenestä projektiorganisaatio muodostuu, millaista osaamista projektiorganisaatiosta löytyy sekä miten henkilöt toimivat keskenään. (Artto ja muut, 2006). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen mitkä asiat vaikuttavat projektiyhteisön keskeiseen toimintaan, sekä erityisesti prososiaalisen käyttäytymisen ja auttamisen merkitykseen projektitiimin keskuudessa.

*Projektiorganisaation* voidaan määritellä olevan organisaatio, joka koostuu henkilöistä ja yrityksistä, jotka osallistuvat projektin toteutukseen. Organisaation rakenne, vastuu ja toimintamallit ovat ennaltamääritettyjä ja yleisemmin projektiorganisaatiota johtaa myös ennalta määritetty projektipäällikkö tai projektijohtaja. (Artto ja muut, 2006, s. 41). Myös ns. projektipohjaisia organisaatioita on määritetty laajemmin yritystasolla ja projektiorganisaatio voi ilmetä yrityksenä, joka toimittaa tuotteita ja palveluita asiakkaille projektinomaisina toimituksina tai sitten projektinomainen toiminta on rakentunut yrityksen sisäisiin rutiineihin (Miterev ja muut, 2017, s.529). Projektiorganisaation muodostaa projektitiimi, jonka ydinrakenne muodostetaan yleisesti projektin alussa. Projektitiimi voi muuttua projektin aikana ja henkilöitä lisätään projektin eri vaiheessa suorittamaan yksittäisi tehtäviä tai täyttämään osaamis- tai tietovajetta (Shankaran ja muut, 2020, s.1383).

### 3.2 Auttamisen merkitys projektityössä

Projekteissa työskennellään pääsääntöisesti tiimeissä, olivat tiimit sitten oman organisaation sisällä tai koostuen projektia varten rakennetuista sidosryhmistä. Toimiva projektitiimi on edellytys menestyneelle projektille ja parhaimmillaan koko ryhmä on motivoitunut saavuttamaan yhteisen päämäärän (Kymäläinen ja muut, 2016, s.34). On tutkittu, että prososiaalisesti motivoituneet tiiminjäseneet edesauttavat tiimin toimintaa ja tuovat positiivista arvoa tiimityöskentelylle (Hu & Liden, 2021, s.1102). Hu ja Liden (2021, s.1122) esittävät, että prososiaalisesti motivoituneet henkilöt sitoutuvat tiimityöskentelyyn paremmin ja yksittäisten prososiaalisesti motivoituneiden henkilöiden asenteet tiimiympäristössä ovat herkästi tarttuvia. Prososiaalisen käyttäytymisen on tunnistettu olevan hyödyllistä tehtävien suorittamiselle, tuottavuudelle ja työyhteisökäyttäytymiselle. Tämän lisäksi myös työntekijöiden vaihtuvuus tiimeissä pienenee tilanteissa, joissa tiimin jäsenet ovat motivoituneita myös toisten hyötyjen edistämiseksi (Hu & Liden, 2021, s.1122).

Haastavissa projekteissa auttamisen merkitys voi nousta käännteentekeväksi projektin onnistumisen kannalta. Etenkin tietoon perustuvissa projekteissa oikea aikainen ja yksityiskohtainen tieto ja auttaminen nousee arvoonsa. Haasteeksi voi kuitenkin nousta projektitoiminnan monimuotoisuus etenkin tilanteissa, joissa projektiorganisaatio toimii paineen alla tai projektitiimi ei osaa tunnistaa millaista apua itseasiassa edes on tarpeellista saada. (Fisher ja muut, 2018, s. 1524).

Fisher ja muut (2018) keskittivät tutkimuksensa siihen, miten auttaminen ilmenee kompleksisissa ja vaativissa projekteissa. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että projektityössä auttaminen ilmenee usein syvällisemmällä tasolla, kuin vain pieninä yksittäisinä ja satunnaisina avuntekoina. Fisher ja muut (2018, s.1524) tunnistivat kaksi eri tasoista auttamista kompleksisessa projektityössä, 1) intensiivistä yhteistyöhön perustuvaa ohjausta, joissa autetaan tiimejä projektin elinkaaren eri siirtymisvaiheissa sekä 2) ajoittaista monitahoista esteiden raivaamista, jossa tuetaan projektitiimiä, jotka työskentelevät monimuotoisten haasteiden kanssa.

Tutkimus korostaa vaativassa projektityössä auttamiskäyttäytymisen jatkuvaa ja sosiaalisesti rakentunutta luonnetta, jossa syvemmän tason auttamiseen vaikuttavat mm. henkilöiden keskinäiset suhteet, johtaja- ja alaistaidot ja luottamuksen taso. Fisher ja muut (2018, s.1548) esittävät, että on merkityksellistä tuoda esille mahdollisuudet ohjaukselle ja avunsaannille haastavissa projekteissa ja luoda ympäristö, jossa syvemmän tason auttaminen on mahdollista. Useimmiten se vaatii sitä, että henkilöillä, joilla on ominaisuuksia auttaa, on siihen varattua aikaa, organisaatiossa on tunnistettu auttaminen osana työyhteisön toimintaa sekä johtajia on koulutettu tai kannustettu omaksumaan auttamisen olevan osa heidän työtehtäviään. Tärkeää on kuitenkin se, että pystytään tunnistamaan ero mikrojohtamisen sekä auttamisen välillä. Työelämän muuttuessa yhä kompleksisemmaksi ja projektitoiminnassa asiantuntijuuden merkityksen kasvaessa, syvemmän tason auttaminen voi osoittautua olevan hyvinkin merkityksellistä, niin projektityössä kuin organisaatioissa yleensä.

Kompleksisessa työssä tutkijat ovat tunnistaneet, että tietyissä organisaatiomalleissa auttaminen ilmenee selkeämmin ja on peräti välttämätöntä organisaation toiminnalle, sillä tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan, jotta pystyvät täyttämään aukkoja tiedon ymmärryksessä (Grodal ja muut, 2015, s.136). Tämän kaltaisissa työympäristöissä auttaminen on kokonaisvaltaisempaa ja se on muodostunut osaksi työyhteisön rutiineja. Työyhteisön rutiinit ovat myös merkittävä tekijä auttamiskäyttäytymiselle, sillä rutiinien ajoittaisissa muutoksissa, juuri auttamiskäyttäytyminen saattaa estää ongelmien eskaloitumisen. Työympäristöissä missä tiimin jäsenten riippuvuudet toisistaan saattavat ajoittain muuttua ja ajoittain heidän työsuorituksensa ovat riippuvaisia toisistaan, auttava käyttäytyminen edesauttaa näiden haasteiden ratkaisemista (Grodal ja muut, 2015, s. 163).

On tunnistettu, että ajoittain auttamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia auttajaan (Bolino ja muut, 2015). Fu ja muut (2021, s.241) esittivät, että oleellinen asia sille, että auttaja välttyy kokemasta huonompaa työsuoritusta, on koko tiimin yhtenäinen tapa ja kyky kommunikoida selkeästi tiimin tavoitteita ja tehtäviä. Tutkimuksen mukaan auttamisen

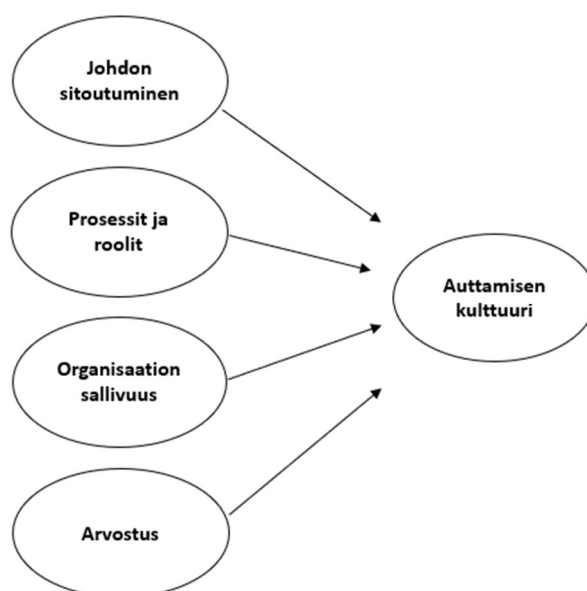
ja hyvän työsuorituksen suhde pysyy positiivisena silloin kun tiimin keskeinen kanssakäyminen on korkea. Silloin kun se on matalaa, auttajan oma työsuoritus on suuremmissa vaarassa kärsiä. Näin ollen on merkittävää, että tiimillä on selkeästi 1) jaettu tieto tavoitteista ja määränpäästä 2) fokus siihen miten suoritusta voidaan parantaa ja keskustelua siihen, miten jokainen tiimijäsen voi vaikuttaa tähän parannukseen 3) konkreettisia käytäntöjä tiimin jäsenten kesken (Fu ja muut, 2021, s.241). Voidaan myös esittää, että oikeanlaisen auttamisen oppiminen vie myös aikaa. Tärkeää on ymmärtää mikä on väärälaista auttamista, kuten toisten virheiden peittelemistä tai toisen henkilön työsuorituksen kannattelemista. Johdon olisikin tärkeää kyetä valmentamaan oikeanlaista auttamista. Työyhteisöissä, joissa kommunikaatio on selkeää ja tiimin tavoitteet selkeästi määritetty, tälle löytyy hyvät edellytykset. Seuraavaksi tarkastellaan johtamisen ja auttavan käyttäytymisen merkitystä projektityössä.

### **3.3 Auttavan käyttäytymisen johtaminen projektiliiketoiminnassa**

Projekti on harvoin irrallinen tuotos organisaation liiketoiminnasta ja sen vuoksi organisaatiotason johtaminen sekä yksittäisten projektien johtaminen on merkityksellistä niin projektin tavoitteiden saavuttamiseksi kuin organisaation menestykselle. Artto ja muut (2006, s.367) esittävät, että projektiliiketoiminnassa on huomioitava muun muassa yrityksen strategia, johtamismallit sekä toiminnan erityispiirteet. Gossin (2019, s.333) mukaan projektin menestyksen suurin uhka on huono projektinjohtaminen ja tämä väittää pätee usein myös liiketoiminnan johtamisen ja menestyksen väliseen suhteeseen. Goss (2019, s.333) esittää, että projektinjohtajan tulee lähtökohtaisesti kyetä kuuntelemaan projektinorganisaatiota, laatia projektin visio, kehittää projektiorganisaation kyvykkyksiä, ennakoita ja tarttua ongelmiin, sekä edesauttaa sidosryhmien roolia projektissa. Seuraavaksi tarkastelemme prososiaalisen johtamisen vaikutuksia projektiorganisaation kontekstissa.

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa on esitetty, että parhaimmillaan prososiaalinen käyttäytyminen on autonomista sekä sisäisen motivaation lopputulos. Ihmisellä pitäisi siis

olla mahdollisuus omaehtoisesti auttaa toista, sekä tämä halu auttamiselle olisi parhaimmillaan silloin, kun se kumpuaa ihmisestä itsestään (Martela & Jarenko, 2014, s.15). Prososiaaliset johtamistavat, sekä prososiaalisten tekojen kannustaminen ja arvostamisen on myös todettu edesauttavan organisaation toimintaa (Wang ja muut, 2021, s. 182). Näin ollen projekteja sekä organisaatioita johtavien olisi hyödyllistä pohtia millä toimenpiteillä on mahdollista luoda edellytykset proaktiiviselle prososiaaliselle käyttäytymiselle. Amabile ja muut (2014) tutkivat miten auttamiskäyttäytymistä voi rakentaa osaksi organisaation rutiineja ja toimintamalleja. Seuraavaksi esitetään neljä elementtiä auttavan kulttuurin rakentamiselle organisaatiossa, jotka ovat johdon sitoutuminen, prosessit ja roolit, organisaation sallivuus sekä arvostus. Nämä elementit ovat esitettynä kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Näkökulma auttavan organisaatiokulttuuriin muodostamiselle (mukaillen Amabile ja muut, 2014)

Amabile ja muut (2014) esittävät, että auttavan kulttuurin rakentuminen lähtee organisaation johtajista ja esimerkistä, jonka he antavat organisaatiolle. Tutkimus osoittaa, että vastavuoroinen auttaminen läpi organisaation hierarkioiden edesauttaa auttavan kulttuurin rakentumista. Johtajien ei pitäisi pelätä kysyä apua oman tiiminsä jäseniltä ja *johdon sitoutuminen* auttavaan käyttäytymiseen ilmenee parhaiten esimerkkien kautta.

(Amabile ja muut, 2014). Tämä tukee myös Fisherin (2018, s.1524) väittämää siitä, että ajoittain kompleksisissa projekteissa oikea-aikainen apu on välttämätöntä projektin onnistumisen kannalta. Jos organisaation auttamiskulttuuri on rakennettu siten, että auttaminen tapahtuu luontevasti johdon sekä organisaation muiden jäsenten välillä, yhteistyö sekä kommunikaatio syvenee ja vältetään turhat projektinaikaiset virheet.

Amabile ja muut (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että *prosessien ja roolien* merkitys auttavassa organisaatiossa korostuu. On tärkeää, että avunhakeminen tai sen tarjoaminen on sisäkirjoitettu osa prosesseja, jotka muodostavat projektien läpiviennin. Esimerkiksi kokeneempi työntekijä voi olla tarvittaessa projektitiimin käytettävissä tai projektinjohtaja hakee ennakoivasti organisaation ulkopuolelta apua tai sparrausta haastavaan tehtävään. Tämä toiminta vastaa myös Tintoren (2019, s.26) esittämää transformationaalisen prososiaalisen johtamisen määritelmää. Organisaation jäsenet johdetaan yhteisen hyvän äärelle ja autetaan työntekijöitä kehittämään itseään sekä organisaatiota.

Jotta auttaminen osana organisaation prosesseja ja rooleja on mahdollista, vaati se myös aikaa. Duan ja muut (2019, s.65–66) havaitsivat tutkimuksessaan, että auttaminen voi johtaa yksittäisten henkilöiden kuormittumiseen sekä väsymykseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että auttamiselle, etenkin kompleksisessa tietotyössä, on aikaa, eikä työntekijät kuormitu omien työtehtävien sekä toisten auttamisen alle. *Organisaation sallivuus vastavuoroiselle* auttamiselle ei välttämättä tarkoita sitä, että työntekijöiden työajasta määrätään tietty aika toisten auttamiselle, vaan se tarkoittaa ennemminkin sitä, että organisaation kulttuuri rakennetaan siten, että sattumanvaraista auttamista on saatavilla. Konkreettisenä keinona voidaan tunnistaa esimerkiksi yhteisölliset päivittäiset tilanteet. Tutkiessaan organisaatiota, jossa auttaminen oli nostettu osaksi yrityksen toimintamalleja, Amabile ja muut (2014) havaitsivat, että suurin osa auttamisesta ilmeni pääsääntöisesti osana jokapäiväistä elämää organisaation sisällä.

Tässä tutkimuksessa on aikaisemmin esitetty auttavalla käyttäytymisellä olevan vaikutusta hyvinvointiin ja työhyvinvointiin (Martela & Ryan, 2016). Lisäksi sen on

esitetty vaikuttavan yksilötasolla myös työntekijän suorituskyvyn arviointiin sekä palkitsemiseen (Podsakoff ja muut, 2009). Amabile ja muut (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että myös rekrytointitilanteissa sekä henkilöiden ylennyksissä, auttavaa käyttäytymistä arvioitiin ja se koettiin olevan merkityksellistä. Lisäksi he havaitsivat, että aineellinen palkitseminen auttavasta käyttäytymisestä ei ilmene merkittävässä osassa auttavan käyttäytymisen kulttuurin rakentamisessa. *Arvostus* auttavalle käyttäytymiselle on hyödyllisempää, kun se ilmenee muissa osa-alueissa, kuten ihmisen sisäisen motivaation tunteessa, kun hänen auttamisensa teot tunnustetaan esimerkiksi oman esihenkilön toimitista. Arvostus voi syntyä myös kollegoiden kesken ja tutkimus on osoittanut, että henkilöiden, jotka on tunnustettu auttavasta käytöksestä, moraalit sekä työtyytyväisyys on kasvanut (Amabile ja muut, 2014).

Hong ja muut (2023, s.1) esittävät tutkimuksessaan, että alemman statuksen omaavat henkilöt tarjoavat apua enemmän kuin korkeamman statuksen omaavat. Vastaavasti Amabile ja muut (2014) esittävät, että auttavan kulttuurin rakentaminen vaatii sitä, että myös johtavassa asemassa olevat henkilöt auttavat sekä pyytävät apua. Johtamismallissa tulisi esittää, että auttaminen on hyödyllisempää kuin sisäinen kilpailu ja johtajien tulisi asettaa itsensä esimerkeiksi auttavalle käyttäytymiselle. Ymmärrys auttamisen hyödyistä pitäisi kulkea koko organisaation läpi sekä auttava käyttäytyminen pitäisi organisaatiossa tunnustaa olevan proaktiivista käyttäytymistä eikä ilmetä heikkoutena. Finkenlstein ja Penner (2005, s.396) esittävät myös, että organisaatioissa pitäisi tunnustaa ne tavat, jotka motivoivat henkilöitä auttavaan käytökseen ja sitten korostaa ja mahdollistaa näitä keinoja.

Kompleksisessa projektityössä sekä sen johtamisessa voidaan siis tunnustaa auttavan käyttäytymisen arvon siinä, että se lisää mahdollisuuksia houkutella kyvykkäitä osaajia osaksi projektitiimiä, oikea-aikainen apu saattaa olla ratkaiseva tekijä projektin onnistumiselle sekä hyödyllinen keino parantaa tiimin henkilöstön työmotivaatiota, yhteenkuuluvuutta ja yleistä arvostusta organisaatiota sekä johtajia kohtaan. Seuraavaksi

esitetäänkin vielä yhteenveto tämän tutkimuksen teoreettisesta aineistosta, ennen kuin siirrytään tutkimuksen metodologiaan sekä analyysiin.

### 3.4 Yhteenveto

Omaehtoinen prososiaalinen käyttäytyminen organisaatiokontekstissa on tunnistettu olevan hyödyllistä niin organisaation toiminnalle kuin henkilölle itselleen (Bolino ja muut, 2015, s.56; Podsakoff ja muut, 2009, s.123). Syvemmän tiedon ja osaamisen omaehtoinen jakaminen organisaation käyttöön, joka on paljolti riippuvainen henkilöiden prososiaalisen orientaation tasosta, on merkityksellistä aikakautena, jolloin organisaatioiden on kyettävä innovatiiviseen toimintaan kilpailukyvyyn varmistamiseksi (Rodriguez-Montoya, 2021, s. 193.). Tyypillisesti organisaatiossa prososiaalinen käyttäytyminen ilmenee omien vastuiden ylittävänä tiedon jakamisena sekä kollegojen auttamisena henkilökohtaisella tasolla tai työtehtäviin liittyen (Hong ja muut, 2023, s.1). Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät kuten fysiologiset ja geneettiset ominaisuudet (Penner ja muut, 2005, s.370–375), persoonallisuus piirteet kuten esimerkiksi tunnollisuus ja sovinollisuus (Thielmann & Banniet, 2020, s.65) ja taipumus pohtia auttamisen kustannusta sekä siitä saavutettua hyötyä (Fritzsche ja muut, 2000, s.561–562), toimivat prososiaalisen käyttäytymisen taustalla.

Prososiaaliseen käyttäytymiseen organisaatiossa vaikuttaa useampi tekijä. Tässä tutkimuksessa on tunnistettu organisaatiossa vallitsevan kulttuurin sekä johtamisen ja yksilötasolla motivaation sekä hyväntekemisen tarpeen, olevan vaikuttavia elementtejä. Organisaation on tärkeää tuntea ja tutkia omaa vallitsevaa kulttuuria, jotta sitä on mahdollista kehittää sekä kasvattaa työyhteisökäyttäytymistä (Arumi ja muut, 2019, s.124). Myös johtamisella on suuri merkitys ja tutkimuksessa on esitetty transformationaalisen prososiaalisen johtamisen malli, jossa organisaation jäsenet johdatetaan tehtävän tai tarkoituksen ja yhteisen hyvän äärelle ja autetaan työntekijöitä kehittämään kykyjään ja parantamaan organisaatiota (Tintore ja muut, 2019, s.15). Tutkimus on osoittanut, että

johtajan on merkityksellistä ymmärtää mikä motivoi ihmistä toimimaan yhteisen hyvän eteen työyhteisössä.

Ryan ja Decin (2000, s.68) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme perustarvetta- autonomia, kompetenssi, yhteisöllisyys- ja näiden tyydyttäminen muodostaa hyvinvoinnin perustan. Martela & Ryan (2016, s.750) ovat tutkineet myös hyväntekemisen tarvetta yhtenä psykologisena perustarpeena. Motivaatiotekijöitä auttavaan käyttäytymiseen on tunnistettu olevan useampia ja useassa tutkimuksessa korostuu selvästi se, että vapaaehtoisuuteen perustuva proaktiivinen auttaminen vaikuttaa syvemmin auttamisen lopputulokseen (Martela & Jarenko, 2014, s.15; Weinstein & Ryan, 2010, s.223; Lin ja muut, 2019, s.1020). Auttavalla käyttäytymisellä on tunnistettu olevan myös vahva suhde ihmisen hyvinolontunteeseen ja edistävän tunnetta työn merkityksellisyydestä (Martela & Ryan, 2016, s. 761) sekä vaikuttavan positiivisesti urakehitykseen (Podsakoff ja muut, 2009, s.123). Organisaatiotasolla vaikutukset ovat havaittavissa tuloksellisuudessa, tehokkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä (Podsakoff ja muut, 2009, s.123; Organ 1988; Nielsen ja muut, 2009, s.555). Prososiaalinen käyttäytyminen voi ilmetä myös negatiivisena ilmiönä tilanteissa, joissa auttaminen ei ole vastavuoroista tai se ei jakaannu organisaatiossa tasaisesti (Bolino ja muut, 2015, s.126; Duan ja muut, 2019, s.65).

Projektityötä toteutetaan pääsääntöisesti tiimeissä ja tutkimus on osoittanut, että prososiaalisesti motivoituneet tiimit saavuttavat parempia tuloksia (Hu & Liden, 2021, s.1102). Projektiorganisaatioille on oleellista syvemmän tason auttaminen ja merkityksellistä on luoda ympäristö, jossa syvemmän tason auttaminen on mahdollista (Fisher ja muut, 2018, s.1524). Tässä tutkimuksessa esitetään malli, jonka kautta organisaation johto kykenee mallintamaan auttavan kulttuurin rakentamista projektityötä toteuttavassa organisaatiossa. Nämä neljä elementtiä on esitetty Amabile ja muut (2014) tutkimusta mukaillen olevan – johdon sitoutuminen, prosessit ja roolit, organisaation sallivuus sekä arvostus. Tässä tutkimuksessa halutaan perehtyä vielä syvemmin merkitykseen minkä tutkimuskohteena olevat henkilöt antavat näille elementeille. Tutkimuksen

tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten auttava käyttäytyminen ilmenee projektiorganisaatiossa, mikä siihen vaikuttaa ja miten sitä voidaan tukea.

## 4 Metodologia

Tässä luvussa esitetään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimusprosessin kulku sekä aineistot. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 4.1 Tutkimuksen kulku ja menetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Puusa ja Juuti (2020) esittävät laadullisen tutkimuksen keskeisiä ominaisuuksia olevan sen perustuminen ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja tutkia projektityötä tekevien henkilöiden kokemuksia auttamisesta ja ymmärtää merkityksen tasoa, jonka he auttamiselle projekteja toteuttavassa työyhteisössä antavat. Lisäksi pyritään muodostamaan käsitys siitä, miten auttavaa käyttäytymistä projektiorganisaatioissa voidaan tukea. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan teorian, kokemuksen ja käytännön yhtenemistä ja sen kautta esitetään havaintoja auttamisen kulttuurin rakentumisesta organisaatioiden todellisuudessa. Huomioitavaa on, että tutkimusasetelma perustuu tutkijan omaan ymmärrykseen aiheesta ja siitä millaisia merkityksiä ilmiöille annetaan, vaikuttaa mahdollisesti tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.20). Tutkimustulokset eivät ole siis puhtaasti objektiivista, vaikkakin havaintojen analyysi pyritään toteuttamaan mahdollisimman teorialähtöisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisemmin aineisto kerätään hyödyntämällä haastattelua, kyselyä, havainnointia tai dokumentteihin perustuvaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.71). Oleellista on valita menetelmä, joka parhaiten tukee tutkimusongelman ratkaisua. Tähän tutkimukseen valikoitui menetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset oli etukäteen laadittu auttamiskäyttäytymiseen liittyvien teorioiden mukaan. Valinta perusteltiin siten, että ihmisten näkemysten ja kokemusten selvittämistä edesauttaa parhaiten esittää kysymyksiä suoraan ihmiselle itselleen. Lisäksi puolistrukturoitu haastattelutilanne on joustava tilanne, jossa haastattelijä voi tarvittaessa tarkentaa esittämiään kysymyksiä tai oikaista väärilymmärryksiä. Kysymysten

esittämisjärjestystä on myös mahdollista muuttaa haastattelun aikana sekä haastattelija pystyy havainnoimaan haasteltavan äänenpainoja tai muita kerrontaan liittyviä eleitä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.73-75). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli antaa haastateltaville mahdollisuus esittää omat tulkinnat ja tuoda esille heidän omat kokemukset auttamisen merkityksellisyydestä. Haastattelutilanteiden alussa korostettiin avoimuutta ja luottamuksellisuutta, jotta haastateltavilla oli mahdollisimman turvallinen ympäristö esittää omia kokemuksia, ajatuksia ja tuntemuksia aiheesta (vrt. Puusa & Juuti, 2020).

Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset rakentuivat tutkimustavoitteiden ympärille. Kysymyksiä muodostettiin kymmenen kappaletta, joista yhdeksän oli puoliavoimia ja yksi avoin. Henkilön taustatietojen selvityksen jälkeen esitettiin ensimmäinen haastattelukysymys, jossa pyydettiin kokemuksia auttamisesta nykyisessä organisaatiossa. Sen jälkeen kysyttiin auttamisen merkityksellisyydestä oman työn suoritukseen nähden. Tämän jälkeen kysyttiin konkreettisia esimerkkejä auttamiseen liittyen. Seuraavaksi kysyttiin kokemuksia auttamisen hyvistä ja huonoista puolista, minkä jälkeen siirryttiin tarkemmin hakemaan tietoa auttamisen merkityksestä projektityössä. Tutkimuksessa haluttiin myös näkökulmaa sille, onko auttamisen tavat ja määrä ajansaatossa muuttunut ja siitä kysyttiin seuraavaksi. Tämän jälkeen kysyttiin auttamisen suhteesta johdon ja alaisen välisenä toimintamallina. Viimeisenä puoliavoimena kysymyksenä esitettiin millaista auttamista projektiorganisaatiossa toivottaisiin olevan. Viimeinen kysymys, joka oli avoin kysymys, antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan auttamiseen liittyen, joita oli mahdollisesti herännyt haastattelun aikana, mutta ei ollut saanut vielä mahdollisuutta tuoda esille puoliavoimien kysymysten aikana. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan henkilöä, kolme naista ja viisi miestä (n=8). Henkilöt valittiin tutkimukseen siten, että pääkriteerinä oli projektiorganisaatiossa työskentely sekä alaistyö (Liite 2.). Tavoitteena oli toteuttaa mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen näyte (vrt. Puusa ja Juuti, 2020). Oleellista oli, että henkilöt joita

haastateltiin tietävät projektiorganisaatiossa toimimisesta mahdollisimman paljon ja näin kykenevät vastaamaan haastattelukysymyksiin mahdollisimman syvällisesti (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.85). Osa haastateltavista toimi myös esihenkilöroolissa, mutta kaikilla oli oma esihenkilö jolle työn suorituksesta vastattiin. Kaikki tutkimukseen osallistuvat voidaan sanoa toimivan myös asiantuntijatyössä. Merkittävimmät eroavaisuudet haastateltavien kesken ilmeni projektiorganisaatioiden sisällä toteutettavissa rooleissa sekä projektityön kokemusvuosissa. Osalla työkokemusta omassa nykyisessä organisaatiossa toimimisesta oli yli 20 vuotta ja muutamalla henkilöllä alle vuoden kokemus. Organisaatioiden ylin johtaja rajattiin tutkimuksesta ulos. Haastattelut toteutettiin talven 2023 aikana kasvatusten haastateltavalle sopivana aikana sekä paikassa ja haastattelut nauhoitettiin myöhempää analyysia varten. Haastateltavilta kysyttiin haastattelun alussa lupa nauhoitukselle ja painotettiin tuloksien anonymiteettiä sekä varovaista käsittelyä.

Ennen haastattelutilannetta tutkijan on hyvä tiedostaa mahdollisia haasteita, joita haastattelutilanteessa voi syntyä (Puusa & Juuti, 2020). Ihmisten esittämien käsitysten, arvojen ja merkitysten tutkiminen voi olla haasteellista, etenkin jos tutkijalla ei ole aikaisempaa kokemusta. Tutkijan on tärkeä tiedostaa, että tutkittavien esille tuomat ilmiöt ovat tutkittavan tulkintaa ja on hyvä tiedostaa, että nämä tulkinnat eivät muodosta yksittäisenä itse ilmiötä. On myös huomioitava, että haastateltava voi pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, ei todellista näkemystään aiheesta. Syytä on myös kiinnittää huomiota siihen, että tutkija ei johdata haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla, sekä tutkijan on pyrittävää varmistamaan, että haastateltava ymmärtää esitetyn kysymyksen. (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimusprosessissa pyrittiin huomioimaan nämä vaaran paikat mahdollisimman hyvin.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 98–99). Tässä tutkimuksessa valikoitui menetelmäksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopi tämän tutkimuksen metodiksi, sillä tässä tutkimuksessa haluttiin

rakentaa vastaukset tutkimuskysymyksiin ensin aineiston omilla ehdoilla ja lopuksi yhdistäen ne osaksi aikaisempaa teoriaa. Aineiston analyysi toteutettiin kolmivaiheisena prosessina, johon sisältyivät aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.111). Seuraavaksi kuvataan tämän tutkimuksen aineiston analyysivaihe.

Sisällönanalyysin menettelytavan perimmäisenä tarkoituksena on toteuttaa systemaattinen ja objektiivinen analyysi, joka on sanallinen sekä selkeä kuvaus ilmiöstä, joka on ollut tutkimuksen aiheena (Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s.103). Tämän tutkimuksen aineiston analyysi aloitettiin ensin kuuntelemalla kaikki haastattelut läpi, jonka jälkeen seuraavalla kuuntelukerralla kirjoitettiin haastattelut sanasta sanaan ylös ja luettiin useampaan kertaan aineisto läpi. Tämän jälkeen siirryttiin aineiston pelkistämiseen, jonka tarkoituksena on litteroida tutkimukselle olennaiset ilmaukset. Aineistosta etsittiin etenkin ilmaisuja, jotka liittyivät auttamisen ilmenemiseen projektiorganisaatiossa, auttamisen merkitykseen projektityölle sekä auttavan käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin projektiorganisaatiossa. Aineiston pelkistämisessä huomioitiin myös tarkasti lauseet, jotka haastateltavat halusivat nostaa esille yleisesti auttamiseen liittyen. Aineistosta poistettiin kaikki ylimääräiset lauseet ja sanonnat, kuten tutkijan keskustelussa käyttämät luontaiset välisanat tai organisaatioiden tunnistamiseen liittyvät tekijät ja henkilöiden nimet. Seuraavaksi siirryttiin aineiston ryhmittelyyn, jossa aineistosta koodatut ilmaisut käytiin tarkasti läpi ja etsittiin lauseita ja käsitteitä, jotka kyettiin ryhmittelemään samankaltaisuuden perusteella.

Analyysin seuraava vaihe oli klusterointi, eli aineiston ryhmittely. Pelkistetyt lauseet vietiin Excel-tiedostoon, jossa ne ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella ja muodostettiin lauseille omat alaluokat, jotka mahdollisimman hyvin kuvasivat tutkittavien näkemystä. Pelkistettyjä lauseita kirjattiin ylös 162 kappaletta ja niistä muodostui 43 alaluokkaa, missä osassa alaluokkia oli vain yksi tai kaksi ilmaisua, mutta suurimmassa osassa alaluokkia ilmaisuja oli kolme. Pelkistettyjen ilmausten muodostamisesta alaluokiksi on esitetty esimerkki taulukossa 1 (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.112–113).

**Taulukko 1.** Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.

| Pelkistetty ilmaisu  | Alaluokka   |
|--|---|
| H3. Koen, että on välttämätöntä saada apua ja en voi hoitaa työtäni hyvin ilman sitä.  | Kokemuksia auttamisen vaikutuksesta työssä suoriutumiseen |
| H4. Jos ei olisi apua, ei tästä tulisi mitään.   |   |
| H7. Kyllä on pakko saada apua tässä työssä, koska kokemusta ei vielä niin paljoa ole.  |   |
| H4. Sinä autat minua ja minä autan vastavuoroisesti sinua.   | Kokemuksia auttamisen vastavuoroisuudesta                 |
| H8. Jos proaktiivisesti jeesaat muita, niin monesti se voi olla sitten joku päivä sinä, kuka saat sieltä vastaavasti apua omiin asioihin. Auttaminen toimii vuorovaikutteisesti monesti. |   |
| H5. Auttaminen on meidän kollegoiden kesken isoin vuorovaikutus, autetaan koko ajan, joka tunti toisiamme.   |   |
| H8. Pitää osata hieman lukea toisia, milloin avuntarvetta esiintyy.  |   |

Alaluokkien muodostamisen jälkeen analyysissä siirryttiin abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Tuomi ja Sarajärven (2013, s.111) mukaan abstrahointivaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja siirrytään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Tutkimuksessa muodostetuista alaluokista muodostettiin 17 yläluokkaa, joista vastaavasti muodostettiin kuusi pääluokkaa (kts. taulukko 2). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoitus on liittää empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin ja muodostaa aineistoa kuvaavat teemat (Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s.113). Näin ollen, abstrahoinnin lopputuloksena muodostettiin kolme kokoavaa käsitettä tai toisin ilmaistuna kolme yhdistävää luokkaa. Nämä luokat esitellään ja näiden käsitteiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin luvussa viisi sekä muodostamaan tutkimuksen johtopäätökset luvussa kuusi.

**Taulukko 2.** Esimerkki ylä- ja pääluokkien muodostamisesta.

| Alaluokka   | Yläluokka   | Pääluokka   |
|---|---|---|
| Kokemuksia auttamiseen liittyvästä motivaatiosta                                | Auttaminen korostaa kompetenssintunnetta ja tarkoituksenmukaisuutta | Auttamisen vaikutukset organisaation jäsenten hyvinvointiin |
| Kokemuksia auttamisen merkityksellisyydestä                                     |   |   |
| Kokemuksia ylpeyden tunteesta omaan ammattitaitoon liittyen auttamistilanteessa |   |   |
| Kokemuksia kiitollisuudesta auttavaa käyttäytymistä kohtaan                     | Auttamisen tunnistetaan vaikuttavan hyvänolon tunteeseen            |   |
| Kokemuksia hyvänolon tunteesta  |   |   |
| Kokemuksia hyväntekemisen tarpeesta   |   |   |
| Kokemuksia auttamisen vastavuoroisuudesta                                       | Auttamisella on vaikutusta yhteisöllisyyden tunteeseen              |   |
| Kokemuksia yhteenkuuluvuuden tunteesta  |   |   |
| Kokemuksia yhdessä tekemisen merkityksellisyydestä                              |   |   |

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tuomi ja Sarajärven (2013, s.127–132) mukaan hyvä tutkimus perustuu tutkijan eettiseen sitoutuneisuuteen ja nämä eettiset ratkaisut vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen laatuun. Puusa ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen onnistumista on hyvä tarkastella tutkimuksen uskottavuuden, eettisyyden ja luotettavuuden kautta. Uskottavuus viittaa siihen millä tavalla tutkimuksen lukijat arvioivat tutkimuksen aineiston keruun ja analyysin perustuvan luotettavuuteen ja huolellisuuteen. Vaikka tutkittava aihe olisi lukijoille vieras, tulisi tutkijan kyetä vakuuttamaan heidät tutkimuksen asianmukaisuudesta. Eettisyys vastaavasti ilmenee siinä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita säännönmukaisesti läpi tutkimusprosessin, jonka perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa hyviä asioita ihmiselle, eikä missään vaiheessa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Luotettavuuden tunteen tutkija luo silloin, kun hän kykenee muun muassa perustelemaan oikeanlaiset lähestymistavat tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan tutkimuksen eettisyys kiinnittämään huomiota siihen, että tutkimussuunnitelma on huolellisesti ja laadullisesti suunniteltu, tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi on toteutettu mahdollisimman

totuudenmukaisesti sekä systemaattisesti. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuksen eri vaiheet pyritään ilmaisemaan mahdollisimman selkeästi (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.127, 156). Lisäksi tutkimuksen ohjenuorana on hyödynnetty Vaasan yliopiston (2023) eettisiä suosituksia. Tutkimuksessa on ollut pyrittä edistämään kriittistä ajatusmallia ja tutkimustyön edellytyksiä, olla lojaali ja tuoda esille arvostusta muita tutkijoita kohtaan, välttää loukkaamista toisia ihmisiä tai ihmisarvoa, sekä olla huolellinen ja rehellinen tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa.

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta mitataan usein tutkimuksen validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä ilmiötä mitä on luvattu tutkia ja reliabiliteetilla käsitellään tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s. 136). Laadullisen tutkimuksen piirissä nämä käsitteet ovat saaneet kritiikkiä osakseen, sillä niiden on tunnistettu soveltuvan paremmin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän arviointiin. Puusa ja Juutin (2020) mukaan näitä käsitteitä voidaan kuitenkin soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen, kunhan tutkija on syvällisesti ymmärtänyt laadullisen tutkimuksen luonteen sekä kunnioittaa ohjenuoraa, joka perustuu pyrkimykseen totuudellisuuteen kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus saattaa ilmetä erilaisena tutkimuksen eri vaiheissa, mutta on tärkeää, että tutkimus muodostaa kokonaisuuden, joka on sisäisesti johdonmukainen. Tutkimuksen johdonmukaisuutta voidaan arvioida seuraavien kokonaisuuksien avulla: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s.140–141). Tässä tutkimuksessa on pyrittä huomiomaan tutkimuksen luotettavuus kaikissa näissä osa-alueissa ja pyrittä antamaan lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukija pystyy luotettavasti arvioimaan tutkimuksen tuloksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös aineiston riittävyyden näkökulmasta (Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s.87). Tätä tutkimusta voi heikentää aineiston verrattain pieni aineistokoko, mutta tietyissä aihepiireissä oli havaittavissa saturaatiota, mikä tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa ei ole enää saavutettavissa. Tutkimuksen kohteiden valintaan on käytetty erityistä huomiota ja pyritty valitsemaan henkilöt, joilla on kokemusta projektityöstä ja jotka työskentelevät osana projektiorganisaatiota. Tutkimuksen analyysissä esitetään mahdollisimman todenmukaisesti tutkittavien henkilöiden kokemukset ja ajatukset tutkittavasta aiheesta. On kuitenkin huomioitavaa, että tutkimuksen tulkintoihin saattavat vaikuttaa myös itse tutkijan aikaisemmat henkilökohtaiset kokemukset auttamisesta. Myös laatijana ja tulkitsijana, tutkijan tulkintoihin vaikuttavat mahdollisesti henkilökohtaiset kokemukset sekä arvot.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa erilaisilla tekniikoilla (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.142). Perusedellytyksenä on se, että tutkijalla on riittävästi aikaa toteuttaa tutkimus huolellisesti sekä syventyä tutkimukseen rauhassa. Lisäksi tutkimusprosessin julkisuus on tunnistettu lisäävän luotettavuutta. Merkittävänä tekijänä tutkimuksen luotettavuudelle on myös tutkimuksessa hyödynnetyn kirjallisuuden laatu. Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan nämä kaikki kolme elementtiä. Tutkimukselle varattiin riittävästi aikaa ja se toteutettiin pidemmän ajanjakson sisällä, mikä mahdollisti tutkimuskirjallisuuden syvällisen läpikäynnin. Tutkimuksen julkisuutta pyrittiin kasvattamaan esittelemällä tutkimus Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen henkilöstölle tutkimuksen ollessa lähes valmis. Esittelytilaisuudessa aihe otettiin mielenkiinnolla vastaan ja kuuntelijat esittivät tarkentavia kysymyksiä aiheen ympärillä. Tilaisuus antoi tutkijalle mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen laadukkuutta ennen sen valmistumista ja tehdä parannuksia luotettavuuden sekä aiheen johtopäätösten esittelyn suhteen. Tilaisuudesta jäi tunne, että aihe on tärkeä ja auttamisella on merkitystä työyhteisöissä. Tämän lisäksi tutkimuskirjallisuutena on pyritty hyödyntämään monipuolisesti niin tuoretta teoreettista näkökulmaa, kuin arvostettuja omien tieteenalojensa guruja. Artikkelit on

pääsääntöisesti valittu akateemisten hakukoneiden kautta ja niiden vertaisarvioinnit on pyritty varmistamaan.

Puusa ja Juutin (2020) mukaan laadullinen tutkimus tuottaa ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Pyrkimyksenä on tuottaa tietoa ilmiöstä perustuen tutkittavien käsityksiin ja kokemuksiin aiheesta. Näihin periaatteisiin perustuen seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen analyysi sekä sen jälkeen analyysistä tehdyt johtopäätökset.

## 5 Analyysi

Tämän tutkimuksen aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on ymmärtää paremmin auttamisen merkitystä ja auttamisen kulttuurin rakentumista projektiorganisaatioissa. Analyysin tuloksena muodostui kuusi pääluokkaa ja kolme kokoavaa käsitettä, jotka auttavat tutkimuskysymyksiin vastaamisessa (kts. taulukko 3). Nämä kolme yhdistävää luokkaa ovat: 1) auttamisen ilmeneminen projektiorganisaatioissa, 2) auttamisen merkityksellisyys projektiorganisaatiolle ja 3) auttavan käyttäytymisen tukeminen johtamiskäytäntöjen avulla. Ensimmäiseen luokkaan sisältyi esimerkiksi auttavan käyttäytymisen tunnistaminen, arvostaminen sekä erilaiset roolit organisaation sisällä. Toiseen luokkaan sisältyi auttamisen vaikutus henkilöiden hyvinvointiin sekä projektien toteutukseen. Kolmas luokka sisälsi johtajuuden roolin auttamisen mahdollistajana sekä käytäntöihin vaikuttajana. Tässä luvussa esitellään aineistosta nousseet keskeiset tulokset näiden kolmen kokoavan käsitteen avulla.

**Taulukko 3.** Esimerkki pääluokista ja yhdistävistä luokista.

| Pääluokka   | Yhdistävä Luokka   |
|---|--|
| Auttavan käyttäytymisen tunnistaminen ja arvostaminen työyhteisössä                 | Auttamisen ilmeneminen projektiorganisaatioissa              |
| Auttamiseen liittyvien roolien tunnistaminen ja määrittäminen organisaation sisällä |  |
| Auttamisen vaikutus organisaation jäsenten hyvinvointiin                            | Auttamisen merkityksellisyys projektiorganisaatiolle         |
| Auttamisen vaikutus projektien toteutukseen   |  |
| Johtajuus auttamisen mahdollistajana  | Auttavan käyttäytymisen tukeminen johtamiskäytäntöjen avulla |
| Johtajuus auttamisen käytäntöihin vaikuttajana                                      |  |

### 5.1 Auttamisen ilmentyminen projektiorganisaatioissa

Aineistosta käy yksimielisesti ilmi, että auttamista tunnistetaan esiintyvän organisaatioissa. Kaikki haastateltavat tunnistivat, että heidän organisaatioissaan auttamista ilmenee ja osassa vastauksia se koettiin välttämättömäksi työssä suoriutumiseen. Haastattelijalle tuli jopa sellainen tunne, että auttamisen tunnistettiin olevan lähtökohtaisesti

itsestään selvää, mutta haastattelun aikana auttavaan käyttäytymiseen syventyessä havaittiin, että auttamista on monen tasoista ja sitä toteutetaan organisaation sisällä eri tavoilla. Penner ja muut (2005, s.367) esittävät, että yksilön prososiaalinen käyttäytymisen taustalla ilmenee usein oppimiseen liittyvät auttamisen käytännöt, sosiaalisten tai henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämiseen liittyvä auttaminen tai tunteiden tai kiintymyksen johdattama auttaminen. Grodal ja muut (2015, s.136) esittivät tutkimukseensa, että organisaation jäsenet tarvitsevat toisiaan, jotta voivat täyttää aukkoja tiedon ymmärtämisessä sekä ongelmien ratkaisemisessa. Tutkimuksen aineistosta ilmeni, että etenkin vaativassa projektityössä, omien alueiden ammattilaiset tukevat toisiaan työssä suoriutumisen ja apua haetaan projektin erivaiheissa eri osa-alueiden asiantuntijoilta.

*H4. Jos ei olisi apua, ei tästä tulisi mitään. Minun työni on hyvin kokemuspohjaista. Selviää ainoastaan kysymällä, kun asioita tulee vastaan ja niitä selvitetään asia kerrallaan.*

*H7. Kyllä on pakko saada apua tässä työssä, koska kokemusta ei vielä niin paljoa ole.*

*H3. Todella paljon autetaan. Voisi sanoa, että pääsääntöisesti mihin ovelle menee, saa apua.*

*H6. Kun joku tulee kysymään, aina se ratkaistaan se homma.*

Tutkimuksen aineistosta tulee ilmi, että auttamista ilmenee monenlaisissa tilanteissa. Konkreettiset esimerkit auttamisen tavoista sisälsivät muun muassa yksittäisissä työtehtävissä auttamisen, henkilökohtaisissa asioissa auttamisen, henkisen auttamisen sekä virheiden tunnistamisen ja niiden esille nostamisen. Useampi haastateltava mainitsi tarvitsevansa apua teknisissä asioissa, järjestelmiin liittyvissä asioissa sekä digitalisaatioon liittyvissä ongelmissa. Lisäksi kollegan henkinen auttaminen sekä huolien ja murheiden jakaminen kollegojen kesken nousi esille vastauksissa. Aineiston tulokset tukevat Hong ja muiden (2023, s.1) määritelmää prososiaalisen käyttäytymisen ilmenemisestä

organisaatioissa vapaaehtoisena, omien vastuiden ylittävänä tiedon jakamisena, ryhmän jäsenien henkilökohtaisena auttamisena ja yksittäisiin työtehtäviin liittyvänä auttamisena.

*H2. IT ongelmat on yleensä niitä nopeita avunpyyntöjä, mutta toisaalta todella tärkeää, että avun saa nopeasti.*

*H6. Kun tulee uusia työntekijöitä, yritetään hyödyntää mentoria siihen, että se auttaa sitä uutta työntekijää mahdollisimman hyvin.*

*H3. Tuon esille, jos huomaan, että jossain on virhe ja tuon sen niiden henkilöiden tietoon kenelle se kuuluu.*

*H4. Se missä saan apua, on tekniset asiat ja niiden huomioiminen, erityisesti omaan työhön nähden, sillä ne on mun heikko kohta.*

Piliavin ja muiden (1981) tutkimuksessa on esitetty, että ihmisellä on taipumus pyrkiä minimoimaan auttamisen kustannus ja maksimoimaan auttamisen hyödyt. Myös aineistosta nousi esille, että tilanteissa, joissa auttaminen tai avun pyyntö on helppoa tai se ei vaadi isoja ponnisteluja, auttavaa käyttäytymistä esiintyi herkästi.

*H7. Tarjoan apua tilanteissa, jotka ovat helppoja minulle ja totta kai haluan auttaa niissä tilanteissa.*

*H1. Pystyn nostamaan asioita esille mitä muut eivät välttämättä huomaa.*

Haastateltavat tunnistivat auttamisen tärkeäksi osaksi työyhteisön toimintaa, mutta auttamiselle asetettiin myös oletuksia sekä toiveita. Tässä tutkimuksessa on esitetty, että prososiaaliset teot ovat palkitsevimmillaan autonomisia sekä sisäisen motivaation johdattamia (Martela & Jarenko, 2014, s.15). Toisaalta myös prososiaalisten tekojen tunnistaminen ja niihin kannustaminen on todettu edesauttavan organisaation toimintaa (Wang ja muut, 2021, s.182). Amabile ja muut (2014) esittivät, että tekojen arvostus esimerkiksi oman esihenkilön toimesta, vaikuttaa auttaviin tekoihin positiivisesti sekä kannustavasti. Aineistosta nousi esille, että haastateltavat toivoivat auttamiseen liittyvää

arvostamista sekä myös positiivista suhtautumista avun saajalta. Kiitollisuus auttamista kohtaan nousi haastatteluissa myös esille.

*H1. Toivoisin, että auttaminen koetaan niin tärkeänä asiana, kun työaikana auttaa toista, olisi tehty selväksi, että sitä ei koeta työajan tuhlaamisena tai että laiminlyö omia velvollisuuksia.*

*H8. Toivoisin, että auttamisessa hyödynnettäisiin sellaista pelisilmää eikä suhtauduta siihen henkilökohtaisena arvosteluna.*

*H5. Kiitollinen olen omista kollegoista, että autetaan ja kuunnellaan toisia.*

Organisaation koolla sekä päivittäisillä käytännöillä tunnistettiin olevan merkitystä auttamisen ilmentymiselle. Amabile ja muut (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että auttamisen käytännöt ilmenevät usein osana arkisia käytäntöjä organisaation sisällä. Lisäksi Mohaty ja Rathin (2012, s.71) mukaan yksilöt, joilla on taipumusta työyhteisöä tukeviin tekoihin, saavat mahdollisuuden tuoda näitä tekoja eteenpäin, kunhan organisaatiokulttuuri tukee tämänkaltaisia käyttäytymismalleja. Haastattelussa ilmeni erilaisia tilanteita, jotka edesauttoivat auttamista organisaatiossa, kuten päivittäiset yhteiset tilanteet, mutta myös esteitä organisaation sisällä, kuten osastojen lokeroituminen ja kiireen tunne, jotka vaikuttivat auttamisen tasoon.

*H7. Yleensä kuuntelen paljon ruokapöydässä ja siellä saa tietoa sekä apua tulee usein vaihdettua. Jos muistaa mitä kuulee, voi sitä käyttää. Nämä tilanteet on usein avoimia ja auttaa sitä auttamista.*

*H1. Auttaminen on yrityksen kasvaessa ehkä vähentynyt ja myös kun eri prosessit ovat omissa osastoissaan.*

*H8. Viime vuosina omassa ympäristössä on ollut monella henkilöllä todella kiire ja pöytä täynnä, mikä haittaa auttamista.*

Duan ja muut (2019, s.65) esittivät tutkimuksessaan, että henkilöt, jotka auttavat organisaatiossa useasti voivat kokea korkeampaa työkuormittumista, väsymystä sekä

työstressiä. Spitzmuller & Van dune (2012, s.574) ovat tuoneet esille, että proaktiivisessa auttamiskäyttäytymisessä vaarana on se, että auttaja ja avunsaajan välille muodostuu riippuvaisuussuhde. Myös haastattelun aineistosta ilmeni ristiriitaisia tuntemuksia, sekä osittain negatiivisia pohdintoja auttamisen suhteen, kuten tunnetta kuormittuneisuudesta sekä ajan puutteesta. Myös liiallisen auttamisen koettiin voivan kääntyä organisaation toimintaa vastaan.

*H7. Vaikka haluat auttaa, vähän pelkää, että sinulle tulee liikaa hommaa. Sitten joskus jotkut haluavat päteä, mutta homma jääkin tekemättä.*

*H4. Jos se on aina joku tietty henkilö, joka aina pyytää apua, mutta ei anna apua takaisin, silloin auttaminen on negatiivista.*

*H8. Jos henkilön pitää keskittyä tiettyyn työrooliin, tässä ei menisi fokus siten, että unohtaa ne omat hommansa, koska auttaa koko ajan toisia.*

Auttamiseen suhtauduttiin ajoittain myös epäilevästi tai epävarmasti. Osa haastateltavista pohtivat vastuuta omasta tekemisestä ja siitä, missä tilanteissa voi luovuttaa tehtäviä toisten suoritettavaksi. Haastateltavat pohtivat myös millaisissa tilanteissa oli sopivaa auttaa tai tarjota apua, sekä tunnistettiin erityyppisten ihmisten olevan herkempiä tarjoamaan apua toisille. Organisaatioissa ei myöskään ollut määritelty erikseen tilanteita missä on sopivaa auttaa. Chiaburu ja muut (2001, s.1140) ovat esittäneet, että ihmisen persoonallisuuden piirteet vaikuttavat prososiaalisen käyttäytymisen tasoon ja analyysin perusteella on myös tunnistettavissa, että erilaiset ihmiset auttavat eri tavalla. Auttaminen aiheutti myös erilaisia tunteita auttajassa, kuten huonoa omatuntoa tai epävarmuutta, siitä onko auttaminen sallittua tai toivottavaa.

*H4. Ei ole määritelty, että kuuluisi auttaa, mutta tietyt ihmiset auttavat ja se on paljon henkilöstä kiinni.*

Yhteenvedon voidaan tiivistää, että auttavaa käyttäytymistä ilmenee haastateltujen organisaatioissa ja se koetaan merkittäväksi osaksi työyhteisön toimintaa sekä työn suorittamista. Haastateltavat vaikuttivat luovan odotuksia auttamiselle sekä sen arvostukselle. Organisaation toimintamallit sekä auttamiseen liittyvät käytännöt sekä prosessit, kaipasivat osittain tarkennusta, jotta auttamisesta ei muodostuisi kuormittavaa negatiivista ilmiötä, eikä se haittaisi organisaation toimintaa, vaan ennemminkin tukisi organisaation käytäntöjä sekä yhteistä toimintaa.

## **5.2 Auttamisen merkitys projektiorganisaatioissa**

Toiseksi pääluokaksi aineiston sisällönanalysissa muodostui auttamisen merkitys projektiorganisaatiolle. Tämä pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta, jotka koostuivat merkityksellisyydestä organisaation jäsenten hyvinvoinnin näkökulmasta sekä merkityksellisyydestä projektin sujuvan toteutuksen kannalta.

Ryan ja Decin (2000, s.68) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen hyvinvoinnin taustalla on tunnistettavissa kolme perustarvetta, jotka ovat autonomia, kompetenssi sekä yhteisöllisyys. Martela ja Ryan (2016, s.761) ovat myös esittäneet, että hyväntekemisellä on itsenäinen vaikutus ihmisen hyvinolontunteeseen. Haastatteluaineistossa nousi vahvasti esille, että auttava käyttäytyminen toi auttajalle hyvinolontunnetta, sillä kaikki haastateltavat ilmaisivat saavansa hyvän olon tunteen auttamisesta. Lisäksi aineistosta nousi esille yhteisöllisyyden merkitys ja vastauksissa korostettiin auttamisen rakentavan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhdessä tekemällä parhaiten lopputulosten saavuttamista. Lisäksi kompetenssi korostui omalla ammattitaidolla auttamisessa ja siitä muodostuvalla hyvinolontunteesta. Vapaus auttaa toisia omaehtoisesti nousi myös haastattelunaineistossa esille ja siinä korostui myös auttamisen olevan merkittävä osa työn merkityksellisyyttä.

*H5. Minulle tulee ainakin aina se hyvä fiilis minkä auttamisesta saa.*

*H4. Se [auttaminen] sitoo ihmisiä yhteen, siitä saa hyvän mielen ja se rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.*

*H7. Siitä tulee se hyvä fiilis, kun pystyy omalla ammattitaidolla auttamaan.*

*N1. Työn tekemisessä ja työyhteisössä toimimisessa ei ole mitään järkeä, jos ei pysty tai saa auttaa muita. Siitä tulee merkitys ja tarkoitus työlle.*

Martela ja muut (2021, s.11) ovat esittäneet hyväntekeemisen vaikuttavan kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja vastaavasti Viitala ja Jylhä (2019) ovat korostaneet, että ihmisen voi hyvin työssään, jos kokee sen merkitykselliseksi. Lin ja muut (2019, s.1230) tuovat tutkimuksessaan esille, että autonominen auttaminen parantaa itse auttamisen kokemusta. Haastateltavien kertomuksista nousi selkeästi esille auttamisen lisäävän työn merkityksellisyyttä. Lisäksi aineistosta ilmeni arvostus vuorovaikutuksen merkitystä kohtaan. Useampi haastateltava korosti vuorovaikutuksen merkitystä osana auttamista sekä erityisesti auttamista, missä palveluita tarjottiin vastavuoroisesti.

*H5. Auttaminen on meidän kollegoiden kesken isoin vuorovaikutus, autetaan koko ajan, joka tunti toisiamme.*

*H8. Jos proaktiivisesti jeesaat muita, niin monesti se voi olla sitten joku päivä sinä, kuka saat sieltä vastaavasti apua omiin asioihin. Auttaminen toimii vuorovaikutteisesti monesti.*

Tutkimuksen aineistosta nousi esille myös auttamisen merkityksellisyys projektin lopputulokseen. Fisher ja muut (2018, s.1524) esittävät, että auttaminen sekä erityisesti oikea-aikainen auttaminen voivat tietyissä tilanteissa muodostua käänteentekeväksi projektin onnistumisen kannalta. Myös haastateltavien kokemukset tukevat tätä näkökulmaa. Useampi haastateltava nosti esille, että projektityössä on tärkeää saada apua, sekä osata sitä pyytää epäilemättä silloin, kun sitä tarvitaan. Projektityölle on tyypillistä, että se muodostuu haastavista kokonaisuuksista ja projektin kanssa työskentelevät henkilöt joutuvat etsimään tietoa aihepiireistä, jotka eivät ole itselle tuttuja. Projektiorganisaatioissa

jäsenet ovat usein myös riippuvaisia toisensa toiminnasta ja Grodal ja muiden (2015, s.163) tutkimuksen mukaan juuri auttaminen edesauttaa haasteiden ratkaisemista. Haastattelun aineistossa korostui tiedon oikea-aikainen jakaminen ja negatiivisena ilmiönä koettiin henkilöt, joilla on taipumusta pidättäytyä tiedon jakamisesta oman edun tavoittelemiseksi. Lisäksi auttamisella koettiin olevan merkitystä resurssointiin sekä virheiden välttämiseen. Jopa erittäin pienet avunteot koettiin tärkeänä osana projektin onnistumisen kokonaisuutta.

*H4. Projektityössä auttaminen on todella tärkeää ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Useampi silmäpari näkee enemmän kuin yksi, ja sitten tulee osittain sokeaksi omalle työlle.*

*H8. pieniäkin asioita mitkä ei auttajalta loppupeleissä vaadi juurikaan hirveää eforttia, mutta saattaa säästää todella paljon aikaa tältä, joka tarvitsee sitä jeesiä. Se voi hyödyntää paljon koko sitä käsillä olevaa projektia ja organisaatiota.*

*H6. Meillä oli tiettyjä ihmisiä, joilla oli hirveästi tietoa ja taitoa, jotka haluavat pitää sen itsellään. Se on yhteisön jarru ja estää kehitystä*

Haastateltavat tunnistivat auttamisen lisäävän henkilökohtaista hyvinolontunnetta, kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä projektityöntasolla lähes välttämättömänä elementtinä projektin onnistumiselle ja virheiden välttämiseksi. Haastatteluissa keskusteltiin paljon auttamisen roolista juuri projektin onnistumisen kannalta ja hyvin useassa haastattelussa keskustelu johti projektinjohtajan rooliin sekä kokemuksiin siitä, miten auttamista organisaation sisällä johdettiin. Tämän vuoksi kolmantena yhdistävänä käsitteenä tutkimuksessa tunnistettiin johtamisen rooli auttavan käyttäytymisen mahdollistajana. Seuraavaksi tarkastellaan analyysin tuloksia johtamisen näkökulmasta.

### 5.3 Auttavan käyttäytymisen tukeminen johtamisen kautta

Artto ja muiden (2006, s.367) mukaan projektin onnistuminen on usein tärkeää niin yksittäisen projektin tulokselle, kuin koko organisaation menestykselle. Projektiorganisaation toimintaan vaikuttavat yleensä organisaation yleinen johto sekä itse projektin sisällä toteutuva johtaminen. Haastatteluaineistosta tunnistettiin organisaation yleisen johtamisen sekä kulttuurin, kuin myös projektin sisällä tapahtuvan johtamisen olevan vaikuttava tekijä auttamisen käytäntöihin. Projektille rakenteen ja säännöt luovat yleisesti projektipäällikkö, mutta projektin sisällä työskentelevät henkilöt ovat usein osa linjaorganisaatiota, joiden esihenkilö ei välttämättä ole osa projektia. Tämän vuoksi aineistosta tunnistettiin auttavaan käyttäytymiseen vaikuttavan organisaation johtamiskäytännöt sekä projektin sisällä tapahtuvat johtamiskäytännöt.

Goss (2019, s.333) esittää, että projektin onnistumisen suurin uhka on huono projektinjohtaminen. Haastateltavien kertomuksissa nousi esille myös projektinjohtajan tärkeä rooli auttamisen edesauttajana sekä mahdollistajana. Hyviä kokemuksia projektijohtamisesta nousi esille tilanteissa, joissa projektinjohtaja oli heti projektin alkuvaiheessa kannustanut auttavaan käyttäytymiseen ja korostanut jokaisen roolia osana projektin monimutkaista palapeliä. Tunnistettiin, että yksin ei projektia voi toteuttaa ja auttamisen merkitys on oleellinen. Haastatteluissa tuli esille myös projektinjäsenten kokemus siitä, että projektinjohtajan rooli oli delegoida sekä kannustaa tiedon aktiiviseen jakamiseen ja nostaa esille mahdollisia ongelmia.

*H8. Projektipäällikön pitää osata puhua myös niistä hankalista asioista, eikä peitellä niitä viimeiseen asti, koska sillä voi olla tosi iso merkitys siihen, että kuinka hyvä lopputulos saadaan aikaa ja miten ryhmä toimii.*

*H1. On ykkösjuuttu, että projektipäällikkö haluaa ja osaa hakea sitä apua niiltä oman osa-alueiden ammattilaisilta.*

Negatiivisia kokemuksia projektinjohtajuudesta ilmeni esimerkeissä, joissa projektinjohtaja peitteli projektin todellista tilannetta sekä siirsi ongelmia eteenpäin niihin tarttumatta. Tintoren (2019, s.15) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu johtamistyylin mukaisesti ja sillä on suora vaikutus organisaation toimintaan. Transformationaalinen prososiaalinen johtaminen on tässä tutkimuksessa tunnistettu olevan toimintamalli, jossa organisaation jäsenet johdatetaan yhteisen hyvän äärelle ja autetaan työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja kykyjään. Tutkimuksen aineistossa nousi esille myös haastateltavien halu tehdä asioita yhdessä ja jakaa aktiivisesti tietoa, jotta organisaatio kehittyisi. Haastattelussa oli kuitenkin havaittavissa epävarmuutta liittyen siihen, milloin oli sopivaa auttaa sekä heikensikö auttaminen työntekijän kuvaan organisaation johdon silmässä. Lisäksi haastattelussa ilmeni jakaantunut tulos siitä, kuinka hyvin haastateltavat kokivat voivansa kysyä apua omalta esihenkilöltä sekä organisaation ylimmältä johdolta. Viisi haastateltavista kokivat, että voivat kysyä aktiivisesti apua omalta esihenkilöltä ja kolme kokivat avun pyytämisen haasteelliseksi. Organisaatioiden ylimmältä johdolta apua pyysivät kaksi henkilöä ja kuusi henkilöä kokivat, ettei heillä ollut halua pyytää apua ylimmältä johdolta tai eivät kokeneet tarvetta sille.

*H2. Tarjoan apua, mutta mietin, astunko toisen varpaille ja ajatteleeko johtajat, että älä tee sitä, se ei kuulu sinulle tai sinulle ei makseta siitä.*

*H8. Kyllä, [voin pyytää apua johdolta] ja näin sen pitäisi toimia, jos kulttuuri on oikeanlainen.*

*H1. En kovin mielellään lähtisi pyytämään [apua ylimmältä johdolta], vaikka tarve olisikin, koska pohtisin sen olevan huonouden tai heikkouden näyttämistä.*

Amabile ja muut (2014) ovat korostaneet, että auttavan kulttuurin perusta muodostuu organisaation johtajista, sekä esimerkeistä mitä he tuovat organisaatioon. Vastaavasti Ewest (2018, s.12) esitti tutkimuksessaan prososiaalisen johtajan käsitteen, jossa korostuu johtajien myötätunto, sekä niiden ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen ketä he ovat sitoutuneet palvelemaan. Haastattelun aineistossa korostui myös henkisen

auttamisen merkitys ja sille esitettiin toiveita etenkin johtajien käytöksessä. Haastattelussa nousi esille myös toive, että organisaatiossa sanoitettaisiin auttamisen käytäntöjä ja niistä olisi keskusteltu organisaation sisällä.

*H5. Toivoisin henkistä auttamista esimieheltä ja mielen johtamista ja sitä, että olisi matala kynnyks pyytää apua omalta esimieheltä.*

*H1. Toivoisin, että termiä auttaminen, sitä ruvettaisiin käyttämään.*

Tässä tutkimuksessa on aikaisemmin esitetty Fu ja muiden (2021, s.241) näkemys siihen, että, organisaatiossa on tärkeää selkeästi esittää yhteiset tavoitteet ja määränpääät, keskustella jokaisen tiiminjäsenen roolista parantavien toimenpiteiden eteen sekä nostaa esille konkreettisia käytäntöjä, mitä tiimin jäsenet voivat toteuttaa, jotta yhteiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Myös tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille toive tiiviistä kanssakäymisestä sekä selkeästä kommunikoinnista ja auttamisen tapojen sanottamisesta. Johtamiskäytännöt, niin projektin sisällä kuin organisaation yleisen johdon toimesta, vaikuttavat olevan oleellisessa asemassa projektien onnistuneesta toteutuksesta, kuin myös organisaation sisällä olevan hyvinvoinnin sekä kehityksen tapojen edesauttajana.

## 6 Johtopäätökset

Dynaaminen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö yhdistettyinä kompleksisiin projektikonaisuuksiin asettavat yhä suurempia vaatimuksia projekteja toteuttavan työyhteisön toimintakyvyille. Työarjessa, sekä projektien toteutuksen aikana, työntekijät kokevat haasteita, joita eivät aina pysty itse ratkomaan ja avun tarve muodostaa jo lähes rutiininomaisen elementin nykypäivän projektiorganisaatiolle. Organisaatiot ovat vastaavasti riippuvaisia siitä, miten työntekijät ovat valmiita jakamaan osaamistaan, sekä etenkin syvempää tietoa oikea-aikaisesti sekä omaehtoisesti. Projektiorganisaatioiden on tärkeää tunnistaa miten prososiaalinen käyttäytyminen sekä auttamisen teot työyhteisöissä ilmenevät ja millaisia merkityksiä organisaation jäsenet niille asettavat. Organisaation johdon rooli, kulttuurin sekä prosessien rakentajana, nousee arvoonsa, kun puhutaan hyvinvoivasta, innovatiivisesta sekä toisia auttavasta työyhteisöstä, joka yhdessä työskentelee tavoitellen organisaation menestystä sekä kehitystä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään auttamisen kulttuurin rakentumista projektiorganisaatioissa. Ymmärrystä aihepiiristä pyrittiin muodostamaan tutkimalla, miten auttaminen ilmenee projektiorganisaatioissa, millainen merkitys auttamisella projektiorganisaatioille on sekä miten auttamista voidaan projektiorganisaatioiden sisällä tukea. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa projektityötä toteuttavaa henkilöä kahdesta eri organisaatiosta. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tämän laadullisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitetään tässä luvussa ja pohditaan tämän tutkimuksen tuottamaa tieteellistä arvoa sekä esitetään tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Ymmärtämällä millainen merkitys projektiorganisaatioille auttavalla käyttäytymisellä on, voidaan johtaa organisaatioita kohti uusia käytäntöjä ja prosesseja, joissa auttava käyttäytyminen muodostuu luontevaksi ja tiedostetuksi osaksi organisaation tapaa toimia.

Tutkimustukoksista voidaan nostaa esille kolme keskeistä havaintoa, jotka myös vastaavat tutkimuskysymyksiin ja lisäävät ymmärrystä siitä millainen merkitys auttamisella on projektiorganisaatioissa. 1) Auttamista ilmenee keskeisessä roolissa projektiorganisaatioissa ja se ilmenee merkittävänä tekijänä projektin onnistumisen ja virheiden välttämisen kannalta. 2) Auttaminen vahvistaa henkilökohtaisella tasolla hyvinvointia sekä työn merkityksellisyyden tunnetta ja auttamisen tavoille sekä arvostukselle asetetaan odotuksia. 3) Johtamiskäytännöillä on vaikutusta auttamisen tasoon organisaation sisällä.

Prososiaalinen käyttäytyminen ilmenee positiivisina omaehtoisina tekoina, joiden taustalla on halu hyödyntää toista henkilöä, ja työyhteisöissä nämä työyhteisötaidot on linkitetty organisaation menestykseen, työryhmien toimivuuteen ja asiakastyytyväisyyteen (Puusa & Ala-Korttesmaa, 2019, s.188). Tässä tutkimuksessa on esitetty, että auttamista tapahtuu projekteja toteuttavissa organisaatioissa ja sen tunnustetaan olevan jopa hyvin päivittäinen ja merkittävä osa normaalia työyhteisön toimintaa, sekä tiedon ja kokemuksen hankintaa ja jakamista. Auttamisen tunnustettiin olevan ajoittain välttämätöntä työn suorittamiselle ja etenkin tiedon ja osaamisen jakamisessa auttamisen arvostus korostui.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että työyhteisössä tapahtuva auttaminen lisää merkittävästi hyvinvoinnin tunnetta, sekä sen kautta myös työn merkityksellisyyden tunnetta. Auttamisen on tunnustettu vahvistavan itseohjautuvuusteoriassa esitettyjen perustarpeiden tyydyttämistä siten, että toisten auttaminen työyhteisössä lisää yhteisöllisyyden tunnetta, ihmisen kompetenssin tunne vahvistuu tilanteissa missä se kykenee omalla ammattitaidolla auttamaan toisia, sekä autonomian tunne vahvistuu tilanteissa, joissa auttaminen on omaehtoista. Nimenomaan autonominen motivaatio auttamiselle on tunnustettu johtavan positiiviseen auttamisen kierteeseen (Weinstein & Ryan, 2010, s223). Näin ollen organisaatioissa on merkityksellistä tunnustaa auttamisen rooli osana organisaation jäsenten hyvinvointia sekä positiivisen motivaation lähteenä.

Tässä tutkimuksessa ehkä merkittävämpänä johtopäätöksenä voidaan esittää, että auttamisen sanoittaminen on organisaatiossa tärkeää. Tutkimuksen aineistosta ei noussut

esille tapoja, joilla organisaatioiden jäseniä olisi kannustettu tai tuettu auttamaan. On merkityksellistä, että kaikilla organisaation jäsenillä on tieto siitä, että auttaminen on osa organisaation prosesseja ja toisia auttavaa käyttäytymistä arvostetaan. Arvostuksen ei tulisi ilmetä niinkään aineellisena palkitsemisena vaan auttavien tekojen tunnistamisena sekä niistä kiittämisenä. Auttavan käyttäytymisen huomioiminen henkilön suorituksen arvioinnissa tai urakehityksessä on tunnistettu olevan hyödyllistä (Podsakoff ja muut, 2009, s.542). On myös huomioitavaa, että prososiaalinen käyttäytyminen on parhaimmillaan autonomista sisäisestä motivaatiosta kumpuavaa käyttäytymistä (Martela ja Järnke, 2014, s.15) ja sen vuoksi organisaation tehtävänä on luoda edellytykset, jotka edesauttavat auttamisten vuorovaikutuksellisuutta, mutta ei asetta liiallisia vaatimuksia auttamiselle. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi auttamiselle varattua aikaa (Amabile ja muut, 2014), auttamisen arvostusta osana työntekijän suorituskyvyn arviointia (Podsakoff ja muut, 2009, s.542) tai oikeanlaisen resurssin allokointia projektille, jonka tärkein merkitys olisi toimia tukena ja apuna tarpeen vaatiessa (Fisher ja muut, 2018, s.1524). Organisaation kulttuuria muokkaavat ihmisten keskeiset vuorovaikutukset, struktuurit, säännöt, normit sekä johtavassa asemassa olevien henkilöiden tapa toimia ja näitä elementtejä on jokaisen organisaation mahdollista kehittää (Schein, 2010, s.319).

Tutkijoiden mukaan auttaminen saattaa ajoittain ilmetä negatiivisessa mielessä esimerkiksi liiallisen kuormituksen tai työstressin vuoksi (Bolino ja muut, 2015, s.126). Myös tämän tutkimuksen tulokset nostivat esille, että asteittaisia epävarmuuksia sekä epätaapainoa auttamiseen liittyen ilmenee. Etenkin auttamiseen liittyviin käytäntöihin ilmeni odotuksia sekä toivomuksia. Amabile ja muiden (2014) tutkimuksen mukaan, auttamisen tarpeet ilmenevät osana arkisia tilanteita ja sen vuoksi olisi tärkeää, että organisaatiossa on yhteisöllisiä tilanteita, joissa auttamisen tarvetta on mahdollista tuoda luontevasti esille. Lisäksi auttamisen ja hyvän työsuorituksen suhde pysyy positiivisena silloin, kun tiimin keskeinen kanssakäyminen on korkeaa (Fu ja muut, 2021, s.241). Tutkimuksen aineistosta ilmeni myös, että auttamisen tapahtumat ovat osa arkipäivän kanssakäymistä ja juuri näissä tilanteissa joko tarjotaan tai saadaan apua.

Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin, että organisaatioiden tulisi sisällyttää auttaminen osaksi yrityksen prosesseja ja jokaisen henkilön roolitusta. Organisaatioissa, joissa projekteihin nimitetään ennakoivasti erityisiä auttajia tai sparraajia, on paremmat mahdollisuudet juurruttaa auttavaa käyttäytymistä osaksi organisaation kulttuuria, kuin organisaatioissa, joissa apua haetaan vasta, kun konkreettinen avun tarve ilmenee. Silloin, kun avusta puhutaan ja se sanoitetaan osaksi prosesseja, on suuremmat edellytykset sille, että se muovautuu osaksi päivittäistä toimintaa ja etenkin projektityössä, jossa avun tarpeet ilmenevät yllättäen, apua osattaisiin luontevasti hakea ja sitä olisi nopeasti saatavalla.

Projektityössä oikea-aikainen ja yksityiskohtainen apu voi ilmetä käänteentekevänä projektin onnistumisen kannalta (Fisher ja muut, 2018, s.1524). Kompleksisissa projekteissa voi ajoittain olla haastavaa tunnistaa millaista apua on tarve saada ja missä vaiheessa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää jo projektia valmistellessa tiedostaa auttamisen merkitys sekä organisaation sallivuus avun pyytämiselle ja tarjoamiselle. Tämän tutkimuksen aineistossa auttamisen merkitystä projektityössä korostettiin vahvasti ja sen todettiin olevan mahdollisia virheitä ja ongelmia, sekä resurssien haaskausta.

Projektityöhön on lähes aina nimetty projektijohtaja tai projektipäällikkö, joka vastaa hankkeen toteutuksesta (Artto ja muut, 2006, s. 41). Johdon merkitys auttamiskäytäntöjen fasilitoijana korostuu etenkin kompleksisessä projektityössä. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin projektin sisällä tapahtuvan auttamisen muodostavan yhden elementin auttamiskäytäntöjen rakentajana ja organisaation yleisen johdon muodostavan toisen elementin. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat toiveet siitä, että johtajuutta toteutettaisiin prososiaalisten käytäntöjen mukaisesti, jossa johtajuudessa korostuu myötätunto, ihmisläheiset arvot, vastavuoroinen auttaminen sekä esimerkkinä toimiminen. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa, että niin projektijohtajien sekä organisaation muun johdon, olisi toivottavaa esiintyä esimerkkinä organisaatioidensa sisällä ja esittää itse avunpyyntöjä sekä tarjota omaa apuaan. Näin toimiessaan organisaatio saa

viestin johdon sitoutuneisuudesta sekä organisaation sallivuudesta auttavalle käyttäytymiselle.

Organisaatio, joka sanoittaa ja tunnistaa auttamisen tavat sekä hyödyt, mahdollistaa proaktiivisen autonomisen auttamisen ilman liiallisia vaatimuksia osana organisaation prosesseja ja käytäntöjä, sekä kykenee johtamiskäytäntöjen avulla toimimaan esimerkkinä ja luomaan edellytykset auttamiselle, näin toimiessaan kykenee hyödyntämään tärkeimmän resurssinsa, eli henkilöstön panoksen organisaation menestyksen ja kehityksen mahdollistajana. Kompleksisen tiedon jakaminen ja innovatiivinen organisaation kehittäminen vaatii työntekijöitä, jotka voivat hyvin työssään saadessaan mahdollisuuden toimia omaehtoisesti, yhteisöllisesti, omia kyvykkyksiä esiintuoden ja kehittäen sekä toisia auttaen. Tässä tutkimuksessa on tunnistettu prososiaalisen käyttäytymisen ja toisia auttavan työyhteisötaitojen muodostavan välttämättömän lähtökohdan organisaation kehittymiselle ja menestykselle. Kuten tutkimuksen aineistosta nousi esille, *”jos ei olisi apua, ei tästä tulisi mitään.”*

## 6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset

Artto ja muiden (2006, s.16) mukaan projektiliiketoimintaa tutkiva tieteellinen tutkimus keskittyy usein innovatiivisuuden ja luovuuden näkökulmaan projektitoimintaa tutkiessaan. Tällä tutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä auttamisen kulttuurin rakentumisesta projektioorganisaatioissa ja tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös pohtiessa, miten projektioorganisaatio kykenee luomaan innovatiivisen ja luovan työyhteisön. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa, joissa toteutetaan projektityötä joko organisaation henkilöstöjohtamisessa tai projekteissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan ajatella sovellettavan myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tiimityöskentely sekä haastavan tiedon käsittely korostuu. Tutkimuksen tulosten toivotaan lisäävän tietoisuutta auttamisen merkityksestä projektien sujuvalle toteutukselle ja tuovan lisäarvoa

tieteelliselle tutkimukselle etenkin johtopäätöksessä esitettyjen projektiorganisaation johtamiskäytännöissä huomioitavien elementtien kautta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa projektityöntekijää, joten tutkimuksen otannan voidaan ajatella olevan suhteellisen pieni. Toisaalta haastatteluissa esiintyi saturaatiota eli kylläntymistä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.87), joten aineiston ajateltiin tuovan esiin peruskuvion auttamisen ympärillä. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelivät erityyppisissä rooleissa projekteja toteuttavissa organisaatioissa. Osa haastateltavista olivat projektityöntekijöitä, joilla oli esihenkilö vastuuta ja osa haastateltavista olivat vastuussa projektien johtamisesta. Organisaatioiden ylin johto oli rajattu tutkimuksesta ulos. Tarkempia tuloksia olisi voitu saada, jos tutkimus olisi kohdennettu yhteen tiettyyn organisaatioon tai vastaavasti tiettyä roolia edustaviin henkilöihin. Lisäksi haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja ja voidaan pohdita, vaikuttiko tämä haastateltavien vastauksiin. Vastaajat ovat joko voineet antaa vastauksia, joita ovat ajatelleet haastattelijan arvostavan tai toisaalta voi olla, että vastaukset ovat olleet mahdollisimman rehellisiä.

### **6.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa auttamisen kulttuuria tarkasteltiin projektiorganisaation näkökulmasta ja todettiin johtamisen käytäntöjen muodostavan oleelliset edellytykset auttavan käyttäytymisen toteutumiseen organisaatioissa. Tutkimuksen tulosten perusteella olisi mielenkiintoista syventää ymmärrystä johtamisen käytäntöjen vaikutuksesta auttavaan käyttäytymiseen tai organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Tutkimuksessa nousi esille myös ihmisten erilaisten persoonallisuuspiirteiden vaikutus auttavaan käyttäytymiseen ja ihmisten luonteiden monimuotoisuuden takia olisi mielenkiintoista syventyä, miten johtamiskäytännöissä ihmisten persoonallisuuspiireet voidaan huomioida auttavan käyttäytymisen edesauttamisen näkökulmasta.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent Oy.
- Amabile, T., Fisher, C. & Pillemer, J. (2014). IDEO's Culture of Helping. *Harvard Business review*. January-February 2014.
- Artto K., Martinsuo M. & Kujala J. (2006). *Projekttiliiketoiminta*. WSOY.
- Arumi, M., Aldrin, N., & Murti, T. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124–132. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Brown, S. & Brown, R. (2006). Selective investment theory: Recasting the functional significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17, 1–29. <https://doi.org/10.1207/s15327965pli1701>
- Chiaburu, D., Oh, I-S., Berry, C., Li, N. & Gardner, R. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology* 2011, 96(6), 1140-1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Collin, K. & Lemmetty, S (2020). Asiantuntijakeskustelu: oppimisen kysymykset työssä, organisaatiossa ja yhteiskunnassa. [Videotallenne]. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 10-2-2023 osoitteesta <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/erillis/avoin/kasvatustiede/aikp1013>
- Davenport, T. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A. & Sepehri, M. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), 1920 – 1925. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.05.030>
- Eisenberg, N & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological bulletin*. 101, 91-119. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.101.1.91>
- Ewest, T. (2018). *Prosocial Leadership: Understanding the Development of Prosocial Behavior within Leaders and their Organizational Settings*. Palgrave Macmillan.
- Finkelstein, M. & Penner, L. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(4), 383–398. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.4.383>
- Fisher, C., Pillemer, J. & Amabile, T. (2018). Deep Help in Complex Project Work: Guiding and Path-Clearing Across Difficult Terrain. *Academy of Management Journal*, 61(4), <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0207>
- Flippen A., Hornstein H., Siegal W. & Weitzman E. (1996). A Comparison of Similarity and Interdependence as Triggers for In-Group Formation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(9), 882–893. <https://doi.org/10.1177/0146167296229003>
- Fritzsche, B., Finkelstein, M. & Penner, L. (2000). To help or not to help: Capturing individuals' decision policies. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 28(6), 561–578. <https://doi.org/10.2224/sbp.2000.28.6.561>
- Goss, J. (2019). A Framework for Developing and Sustaining Effective Project Teams. *The International Journal of Servant-Leadership*, 13(1), 333-358. <https://doi.org/10.33972/ijsl.60>
- Grodal, S., Nelson, A. & Siino, R. (2015). Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management journal*, 58(1), 136-168. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0552>
- Habashi, M., Graziano, W. & Hoover, A. (2016). Searching for the Prosocial Personality: A Big Five Approach to Linking Personality and Prosocial Behavior. *Personality &*

- social psychology bulleting*, 42(9), 1177-1192.  
<https://doi.org/10.1177/0146167216652859>
- Hong, W., Zhang, L. & Gajendran, R. (2023). Relative status and dyadic help seeking and giving: The roles of past helping history and power distance value. *Human Relations*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00187267231152055>
- Hu, J. & Liden, R. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102–1127. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.1142>
- Juuti, P. (1996). Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus*, 16(4), 244–252.  
<https://doi.org/10.33336/aik.92404>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Journal of the society for general systems research*, 9(2). <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>  
 kaytanta-ja-tutkimusetiikka
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent Oy.
- Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. (2016). *Opas projektityöskentelyyn*. Tieteestä toimintaa -verkosto, Helsingin yliopisto. Noudettu 5.5.2023 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/157964>
- LePine, A., Erez, A. & Johnson, D. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lin, K., Savanni, K. & Ilies, R. (2019). Doing good, feeling good? The roles of helping motivation and citizenship pressure. *Journal of Applied Psychology*. 104(8). 1020-1035. <https://doi.org/10.1037/apl0000392>
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Noudettu 1.4.2023 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf)

- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750- 764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(13), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- McDougall, W. (1908). *Social Psychology*. London: Methuen.
- Miterev, M., Turner, R. & Mancini, M. (2017). The organization design perspective on the project-based organization: a structured review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 527-549. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0048>
- Mohaty, J. & Rath, B. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76. Noudettu 8.5.2023 osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=1946000>
- Nielsen, T., Hrivnak, G. & Shaw, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small group research*, 40(5), 555-577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Penner, L., Dovidio, J., Piliavin, J. & Schroeder D. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Pfattheicher, S., Nielsen, Y. & Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current opinion in psychology*, 44, 124-129. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2021.08.021>

- Piliavin, J., Dovidio, J., Gaertner, S., & Clark, R. (1981). *Emergency intervention*. New York: Academic Press.
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. & Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1) 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96(2) 310-326. <https://doi.org/10.1037/a0020948>
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus.
- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, 17(3), 187–201. Noudettu 5.5.2023 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>
- Rhoads, S., & Marsh, A. (2023). Doing good and feeling good: Relationships between altruism and well-being for altruists, beneficiaries, and observers In: World Happiness Report 2023. *Sustainable Development Solutions Network*. Noudettu 5.5.2023 osoitteesta <https://worldhappiness.report/ed/2023/doing-good-and-feeling-good-relationships-between-altruism-and-well-being-for-altruists-beneficiaries-and-observers/>
- Rodriguez-Montoya, C., Rosa, J. & Rodriguez, D. (2021). Modeling Prosocial Organizational Behavior in Knowledge Management. *Interciencia*, 46(5), 192–197. Noudettu 8.5.2023 osoitteesta [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4065544](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4065544)

- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schein, E. H (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Shankaran, S., Vaagaasar, A. & Bekker, C. (2020). Assignment of project team members to projects: Project managers' influence strategies in practice. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(6), 1381-1402. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0285>
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Sohmen, V. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development* 4(2), 1-18, <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4241.7766>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(3), 281-298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Spitzmuller, M. & Van Dyne, L. (2012). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of organizational behavior*, 34(4), 560-580. <https://doi.org/10.1002/job.1848>
- Thielmann, I., Spadaro, G., & Balliet, D. (2020). Personality and prosocial behavior: A theoretical framework and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(1), 30–90. <https://doi.org/10.1037/bul0000217>
- Tintore, M. (2019). Introducing a Model of Transformational Prosocial Leadership. *Journal of Leadership Studies Volume*, 13(3), 1-18. <https://doi.org/10.1002/jls.21664>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi

- Työterveyslaitos (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Noudettu 23.3.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Vaasan yliopisto (2022). Hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkimusetiikka. Noudettu 17.4.2023 osoitteesta Vaasan yliopisto (2022). Hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkimusetiikka. Noudettu 14.4.2022 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/tutkimus/hyva-tieteellinen-kaytanto-ja-tutkimusetiikka>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet. Teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Wang, D., Qin, Y. & Zhou, W. (2021). The Effects of Leaders' Prosocial Orientation on Employees' Organizational Citizenship Behavior - The Roles of Affective Commitment and Workplace Ostracism. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1171-1185. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S324081>
- Weinstein, N. & Ryan, R. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

Taustatiedot: Ikä, sukupuoli, työtehtävä, kokemusvuodet nykyisessä tehtävässä.

1. Minkälaista auttamista olet kokenut tai tunnistat organisaatiossa, jossa työskentelet?
2. Onko sinulle välttämätöntä saada ajoittain apua muilta organisaatiossa työskenteleviltä, jotta pysyt hoitamaan oman työsi hyvin?
3. Tuleeko mieleen jotain erityistä tilannetta, jossa sait apua tai koit auttaneesi toista?
4. Mitä hyviä puolia koet auttamisessa?
5. Mitä huonoja puolia koet auttamisessa?
6. Milloin auttaminen etenkin projektityöskentelyssä on mielestäsi tärkeää ja milloin sitä vastaavasti ei pitäisi tehdä?
7. Ovatko auttamisen tavat tai määrä muuttuneet viime vuosien aikana?
8. Koetko pystyväsi pyytämään apua johtavassa asemassa olevalta henkilöltä ja saatko vastaavasti heiltä avunpyyntöjä?
9. Minkälaista auttamista toivoisit omassa organisaatiossa olevan?
10. Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain, mitä haluaisit sanoa auttamisesta?

## Liite 2. Haastateltavien taustatiedot

| Sukupuoli                   |   |
|-----------------------------|---|
| Nainen                      | 3 |
| Mies                        | 5 |
| Ikä                         |   |
| 30-39                       | 4 |
| 40-49                       | 1 |
| 50-59                       | 3 |
| Työtehtävä                  |   |
| Työnjohto                   | 3 |
| Projektikoordinaattori      | 2 |
| Myynti                      | 1 |
| Projektinjohto              | 2 |
| Kokemusvuodet työtehtävässä |   |
| *1-5                        | 2 |
| *6-10                       | 4 |
| *10-20                      | 2 |