Tampereen yliopisto

Riku Rantanen

RAKENNETUN JA KOETUN ORGANISAATIOKULTTUURIN VÄLINEN JÄNNITE

Etnografinen tutkimus Umberin organisaatiokulttuurista

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu
Kesäkuu 2021
Ohjaaja: Elina Mäkinen

TIIVISTELMÄ

Riku Rantanen: Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välinen jännite: Etnografinen tutkimus Umberin organisaatiokulttuurista
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Kesäkuu 2021

Organisaatioiden menestyminen, johtamisen onnistuminen ja työntekijöiden hyvinvointi ovat tavoitteita, joihin kaikki organisaatiot pyrkivät. Nämä tavoitteet ja niiden saavuttaminen liittyvät vahvasti organisaatiokulttuuriin, jonka voidaan nähdä vaikuttavan organisaation toimintaan laaja-alaisesti. Organisaatiokulttuuri määrittelee sitä, miten organisaatioissa ajatellaan, tunnetaan ja käyttäydytään. Johtamisen muuttuessa vähemmän autoritääriseksi ja itseohjautuvuuden merkityksen kasvaessa on kulttuurin ja arvojen merkitys työntekijöiden viihtymisen, sitoutumisen ja onnistumisen näkökulmasta korostunut. Samaan aikaan on mahdollista, että organisaation johdon yhä aktiivisemmat pyrkimykset tuottaa tietynlaista kulttuuria ja työntekijöiden kokemukset tästä kulttuurista eriytyvät. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millaisia rakennetun ja koetun kulttuurin piirteitä ja niiden välisiä mahdollisia jännitteitä organisaatioissa esiintyy ja mitä ne kertovat organisaatiokulttuurista laajemmin.

Tutkimukseni on etnografinen ja aineistolähtöinen. Aineiston olen analysoinut konstruktiivisen grounded teorian menetelmin. Olen tutkimuksessani tarkastellut yhden organisaation (Umberin) organisaatiokulttuuria havainnoimalla organisaation toimintaa kahdella toimistolla ja haastattelemalla yhteensä kymmentä organisaation työntekijää. Tutkimuksessani jaottelen Umberin organisaatiokulttuuriin aineistoni perusteella rakennettuun ja koettuun organisaatiokulttuuriin. Rakennettu organisaatiokulttuuri tuo esille kulttuurin syvän, yhtenäisen ja rakennetun luonteen. Sitä voi tarkastella erilaisten artefaktien, omaksuttujen arvojen ja perusoletusten kautta. Koettu organisaatiokulttuuri taas tuo esille organisaatiokulttuuriin moniulotteisen ja monimutkaisen luonteen, joka paljastuu rakennetun ja koetun kulttuurin välisten jännitteiden avulla. Lisäksi koettu organisaatiokulttuuri korostaa työntekijöiden jaettua subjektiivista kokemusta organisaation kulttuurista.

Tutkimuksessani esittelen Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin, joka pohjautuu oletukseen siitä, että Umber on hyvä työpaikka. Umberilla hyvän työpaikan oletetaan olevan sellainen, missä viihdytään ja missä työntekijöihin luotetaan. Nämä perusoletukset ilmenevät organisaatiossa omaksuttuina arvoina – yhteisöllisyytenä ja itseohjautuvuutena – sekä artefakteina. Esittelen myös kolme Umberin rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välistä jännitettä. Ensimmäinen jännitteistä tuo esille rakennetulle kulttuurille vastakkaisia kokemuksia, jotka liittyivät yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksiin. Toinen jännite taas paljastaa itseohjautuvuuden ei-toivottuja seurauksia organisaatiossa. Kolmas jännite liittyy laskutusasteeseen, joka haastaa rakennetun kulttuurin perusoletuksia viihtymisestä ja työntekijöihin luottamisesta, sillä laskutusasteen koetaan vaikuttavan organisaation toimintaan paikoin omaksuttuja arvoja enemmän.

Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet ottavat huomioon aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetyt näkökulmat organisaatiokulttuurin luonteesta ja vaatimukset kulttuurin tutkimiselle. Rakennetun ja koetun kulttuurin väliset jännitteet lisäävät ymmärrystä organisaatiokulttuurin sisällä esiintyvistä ristiriidoista ja auttavat jäsentelemään niitä aikaisempaan tutkimukseen verrattuna poikkeuksellisella tavalla. Käsitteet tarjoavatkin jatkossa mahdollisuuden tutkimukseen, jossa voidaan syventyä organisaatiokulttuurin sisällä vallitseviin jännitteisiin.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, rakennettu ja koettu organisaatiokulttuuri, etnografinen tutkimus, grounded teoria

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 6

1.1 AIHEALUEEN ESITTELY JA MERKITYS 6

1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 8

1.3 KESKEISET KÄSITTEET 8

1.4 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS JA TUTKIELMAN RAKENNE 11

2 ORGANISAATIOKULTTUURI 14

2.1 ORGANISAATIOKULTTUURI KÄSITTEENÄ 14

2.1.1 Käsitteen historia ja relevanssi 14

2.1.2 Lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin 17

2.2 ORGANISAATIOKULTTUURIN RAKENTAMINEN 26

2.2.1 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen 27

2.2.2 Muuttuva organisaatiokulttuuri 29

2.3 ORGANISAATIOKULTTUURIIN LIITTYVÄT JÄNNITTEET 31

2.3.1 Alakulttuurit 32

2.3.2 Organisaatioilmapiiri ja kulttuurin vahvuus 34

2.3.3 Omaksutut ja havaitut arvot 36

2.4 SYNTEESI 39

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT 42

3.1 TIETEENFILOSOFIANA SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI 42

3.2 TUTKITTU ORGANISAATIO 44

3.3 TUTKIMUSMENETELMÄT 44

3.4 AINEISTON TUOTTAMINEN 47

3.4.1 Havainnointi 47

3.4.2 Haastattelut 52

3.5 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI 54

4 UMBERIN RAKENNETTU JA KOETTU ORGANISAATIOKULTTUURI 62

4.1 RAKENNETUN KULTTUURIN KESKEISET PIIRTEET 63

4.1.1 Hyvässä työpaikassa viihdytään 64

4.1.2 Hyvässä työpaikassa työntekijöihin luotetaan 68

4.2 RAKENNETUN JA KOETUN KULTTUURIN VÄLISET JÄNNITTEET 73

4.2.1 Yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemukset 73

4.2.2 Itseohjautuvuuden ja autonomian varjopuoli 78

4.2.3 Laskutusasteen dominoiva rooli 81

4.3 YHTEENVETO ANALYYSISTÄ 84

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 86

5.1 TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN KONTRIBUUTIO 86

5.2 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN MERKITYS 89
5.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI 90
5.4 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET 91

LÄHTEET 94

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET 101

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 2.1 Kulttuuri muuttujana eli osana organisaatiota

Kuvio 2.2 Kulttuuri metaforana eli organisaationa

Kuvio 2.3. Scheinin kulttuurin kolme tasoa

Kuvio 2.4 Giorgin ym. organisaatiokulttuurin viitekehys

Kuvio 2.5 Neljä näkökulmaa organisaation arvoihin

Kuvio 2.6 Hatchin organisaatiokulttuurin dynaaminen malli

Kuvio 4.1 Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin perusoletukset

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 2.1 Martinin kolme näkökulmaa organisaatiokulttuuriin

Taulukko 3.1 Havainnointiaineisto

Taulukko 3.2 Haastateltavat

1 JOHDANTO

Organisaatioiden menestyminen, johtamisen onnistuminen ja työntekijöiden hyvinvointi ovat tavoitteita, joihin kaikki organisaatiot pyrkivät. Nämä tavoitteet ja niiden saavuttaminen liittyvät vahvasti organisaatiokulttuuriin, jonka voidaan nähdä vaikuttavan organisaation toimintaan laaja-alaisesti. (Alvesson, 2012; Graham, Harvey, Popadak & Rajgopal, 2017; Warrick, 2017.) On havaittu, että 92% johtajista ajattelee organisaatiokulttuurin kehittämisen lisäävän yrityksen arvoa ja ainoastaan 16% näistä johtajista kokee organisaatiokulttuurin vastaavan heidän tämänhetkisiä toiveitaan ja pyrkimyksiään kulttuurin osalta (Graham ym., 2017). Samalla joka kolmas työntekijä ei koe saaneensa työstään viimeisen viikon sisällä kiitosta, mikä lisää todennäköisyyttä työpaikan vaihdolle. Lisäksi yli puolet työntekijöistä on vaihtanut tai voisi vaihtaa työpaikkaa negatiiviseksi kokemansa kulttuurin takia ja alle puolet työntekijöistä luottaa työnantajaansa. (O'Malley, 2020.) Voidaan siis todeta, että organisaatiokulttuuri on selvästi merkittävä asia sekä organisaatiolle että työntekijälle. Samaan aikaan on mahdollista, että organisaation johdon yhä aktiivisemmat pyrkimykset tuottaa tietynlaista kulttuuria ja työntekijöiden kokemukset tästä kulttuurista eriytyvät.

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatioissa kaikkeen. Se määrittelee sitä, miten organisaatioissa ajatellaan, tunnetaan ja toimitaan. Se vaikuttaa muun muassa strategisiin muutoksiin, jokapäiväiseen johtamiseen, asiakassuhteisiin sekä siihen, miten tietoa luodaan, jaetaan ja käytetään. Johtamisen muuttuessa vähemmän autoritääriseksi ja itseohjautuvuuden merkityksen kasvaessa on kulttuurin ja arvojen merkitys työntekijöiden viihtymisen, sitoutumisen ja onnistumisen näkökulmasta korostunut. (Alvesson, 2012.) Lisäksi organisaatiokulttuuri mahdollistaa organisaatioiden tarkastelun monipuolisesti kokonaisuutena. Se mahdollistaa monimutkaisen organisaation jokapäiväisen elämän kuvaamisen ja analysoinnin. (Martin, 2002, 5–6.) Tutkittaessa organisaatioita organisaatiokulttuuri tarjoaakin niiden tarkasteluun näkökulman, mitä muut käsitteet eivät mahdollista (Alvesson, 2012).

Organisaatiokulttuuria ei ole kuitenkaan aina helppo lähestyä. Käsitettä on käytetty kuvaamaan niin laajasti kaikkea, että fokus tutkimuksissa helposti hukkuu (Alvesson,

2012, 3). Organisaatiokulttuuria onkin kuvattu esimerkiksi laiskojen käsitteeksi (Alvesson, 1993) tai mustaksi aukoksi (Grint, 1995), sillä fokuksen puutteen takia käsite menettää merkityksensä ja imaisee tutkijan pimeyteen (ks. Palmer & Hardy, 2000, 116). Käsitteen haasteista riippumatta kulttuuriin kiinnitetään huomiota monissa organisaatioissa yhä enemmän (Alvesson, 2012, 8). Organisaation arvojen määrittäminen ja niistä viestiminen ovatkin nykyään arkipäivää (Jonsen, Galunic, Weeks & Braga, 2015; Kanter, 2008). Yhä useampi organisaatio määrittelee myös kulttuurinsa ja sitä pidetään merkittävänä kilpailutekijänä. Viimeisen vuoden aikana maailmaa on kohdannut laajin kriisi vuosikymmeniin, kun koronapandemia on uhannut ihmisten terveyttä ja rajoittanut elämää monin tavoin. Tämä on vaikuttanut myös työelämään poikkeuksellisella tavalla. 47 % työntekijöistä on kokenut loppuunpalamista pandemian alun jälkeen, mutta toisaalta 37 % työntekijöistä on kokenut organisaationsa kulttuurin parantuneen (McClain, 2017). Kun kulttuuriin liittyvät rituaalit, prosessit, käytännöt ja arvot ovat muuttuneet radikaalisti, organisaatiokulttuurin tutkiminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan (Spicer, 2020).

Tässä pro gradu -tutkielmassa olen tutkinut Umberin (pseudonyymi) organisaatiokulttuuria havainnoimalla organisaation toimintaa kahdella toimistolla ja haastattelemalla yhteensä kymmentä organisaation työntekijää. Umber on kansainvälinen konsultointiyritys, jolla on toimistoja sekä Suomessa että maailmalla. Tutkimukseni on etnografinen ja aineistolähtöinen ja käytin aineistoni analyysimenetelmänä konstruktiivista grounded teoriaa. Olen luonut tutkimukseni pohjalta rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet, joiden avulla kuvaan Umberin organisaatiokulttuuria ja sen sisällä esiintyviä jännitteitä.

Ehdin tarkastella Umberin organisaatiokulttuuria sekä juuri ennen pandemian aiheuttamia rajoituksia Suomessa että rajoitusten alkupuolella alkuvuodesta 2020. Tutkimukseni kuvaakin Umberin organisaatiokulttuuria ennen pandemiaa, ja jos tutkimus suoritettaisiin nyt, voisivat tulokset olla hyvin erilaisia. Se ei vähennä tutkimukseni merkitystä, mutta toisaalta voisi mahdollistaa saman organisaation kulttuurin tarkastelun pandemian jälkeen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni etnografinen luonne ja grounded teoria analyysimenetelmänä ovat olleet ohjaavina tekijöinä tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten muodostamisessa. Sekä etnografiselle tutkimukselle että grounded teorialle on tyypillistä, että tutkimuksessa lähdetään liikkeelle ilman tarkkoja tutkimuskysymyksiä, jolloin teorian sijaan aineisto ohjaa tutkimusta ja kertoo jotain uutta tutkittavasta ilmiöstä (Charmaz, 2014; Hammersley & Atkinson, 2019). Tutkija lähestyykin tutkimaansa aihetta avoimella mielellä, jotta ”hän tavoittaa tutkimuksen kohteena olevat yksilölliset kokemukset, merkitysrakenteet tai sosiaalisen prosessin sellaisena kuin tutkimuksen kohteena olevat ne kokevat ja kuvaavat” (Holopainen, Puusa & Juuti, 2020, 254). Ollessani kentällä havainnoimassa ja haastattelemassa tutkimuksen tavoitteet olikin määritelty väljästi. Alustavat tutkimuskysymykseni olivat, millainen Umberin organisaatiokulttuuri on ja mitä se kertoo organisaatiokulttuurista ilmiönä. Nämä kysymykset ohjasivat toimintaani suorittaessani tutkimusta kentällä.

Vasta analysoidessani aineistoa tutkimukseni fokus tarkentui ja spesifimmät tutkimuskysymykset muodostuivat. Kerron tästä prosessista tarkemmin alaluvussa 3.5. Tarkat tutkimuskysymykset muodostuivat vasta aivan analyysin loppupuolella, kun muodostin rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet aineistoni pohjalta. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia rakennetun ja koetun kulttuurin piirteitä ja niiden välisiä mahdollisia jännitteitä Umberin organisaatiokulttuurissa esiintyy?
2. Mitä rakennetun ja koetun kulttuurin piirteet kertovat organisaatiokulttuurista ilmiönä?

Tutkimuksen tavoitteena on myös esittää aikaisempaan kirjallisuuteen pohjaten, miksi rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet ovat olennaisia ja mahdollistavat organisaation tarkastelun aiempaa monipuolisemmin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Esittelen seuraavaksi lyhyesti tutkimukseni kolme keskeistä käsitettä: *organisaatiokulttuuri*, *rakennettu organisaatiokulttuuri* ja *koettu organisaatiokulttuuri*. *Organisaatiokulttuurin* käsitteeseen tutustutaan tarkemmin luvussa kaksi aikaisemman

kirjallisuuden tarkastelun yhteydessä. *Rakennetun* ja *koetun organisaatiokulttuurin* käsitteet olen luonut tutkimukseni pohjalta. Niiden syntyyn ja perusteluihin tutustutaan tarkemmin luvussa kolme ja neljä, ja niiden asettumista suhteessa aikaisempaan teoriaan käsitellään luvussa viisi.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille ei löydy akateemisessa keskustelussa määritelmää, josta tutkijat olisivat yksimielisiä (Palmer & Hardy, 2000; Puusa & Juuti, 2020a), joskin yhteisiä nimittäjiä eri määritelmille löytyy (Alvesson, 2012, 3). Käytän tutkimuksessani Scheinin tunnettua organisaatiokulttuurin määritelmää. Hän määrittelee organisaatiokulttuurin ”arvojen, uskomusten ja käyttäytymisnormien systeemiksi, joka omaksutaan itsestäänselvinä oletuksina”. Schein esittää, että tämä systeemi on syntynyt organisaation yhteisestä oppimisesta, kun organisaatio on ratkaissut ongelmia liittyen sisäiseen yhtenäistymiseen sekä elinympäristössään pärjäämiseen. Jos ratkaisut ovat olleet toimivia, ne opetetaan myös organisaation uusille jäsenillä oikeina tapoina hahmottaa, käyttäytyä, ajatella ja tuntea oikein suhteessa kyseisiin ongelmiin. (Schein & Schein, 2017, 6.)

Rakennettu organisaatiokulttuuri

Rakennetun organisaatiokulttuurin määritelmä ei oikeastaan eroa aikaisemmin esitetystä Scheinin & Scheinin (2017, 6) organisaatiokulttuurin määritelmästä. Sen sijaan tarkasteltaessa organisaatiokulttuuria rakennetun kulttuurin linssin läpi määritelmään sisältyy joitain oletuksia. Ensinnäkin rakennetussa organisaatiokulttuurissa korostuu ajatus, että organisaation perustaja(t) ja/tai johtaja(t) ovat vaikuttaneet merkittävästi kulttuurin muodostumiseen tiedostivat sitä tai eivät (Alvesson, 2012; Schein & Schein, 2017). Rakennettu kulttuuri nähdään organisaation virallisena kulttuurina, joka on linjassa organisaation virallisten, omaksuttujen arvojen kanssa (ks. ”espoused values” – Bourne & Jenkins, 2013; Kabanoff, Waldersee & Cohen, 1995). Myös ne ovat yleensä johdon määrittämiä. Toiseksi rakennettua organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa kulttuuria katsotaan integraationäkökulmasta, eli organisaatiolla nähdään olevan yksi yhtenäinen kulttuuri (Martin, 2002). Tämä ei tarkoita, etteikö rakennettu organisaatiokulttuuri voisi muuttua, vaan se tarjoaa näkökulman organisaation kulttuuriin

tietyssä hetkessä. Rakennetun kulttuurin käsite ei pureudu organisaatiokulttuurin monitulkintaisuuteen tai epäselvään luonteeseen organisaatiossa.

Rakennettua kulttuuria voidaan tarkastella Scheinin organsiaatiokulttuurin mallin kautta, joka jaottelee kulttuurin artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Perusoletukset määrittävät kulttuuria ja ilmenevät arvojen ja artefaktien kautta. (Schein & Schein, 2017.) Rakennettu organisaatiokulttuuri kuitenkin hylkää Scheinin (Schein ym., 2015, 109) esittämän jännitteen ja epäsuhdan omaksuttujen arvojen ja perusoletusten ja/tai artefaktien välillä, koska rakennetun kulttuurin kautta tarkastellaan organisaation virallista ja yhtenäistä kulttuuria. Näin ollen perusoletukset, omaksutut arvot ja artefaktit ovat kaikki linjassa toistensa kanssa.

Koettu organisaatiokulttuuri

Tarkasteltaessa koettua organisaatiokulttuuria otetaan huomioon kulttuurin monitulkintainen ja epäyhtenäinen luonne (Martin, 2002). Lisäksi tiedostetaan, että organisaatiokulttuuri voi olla yhtenäinen ainoastaan alakulttuurien tasolla (Hatch, 2018; Martin, 2002; Schein & Schein, 2017) tai toisaalta kulttuuri voi olla sirpaloitunutta, jolloin yhtenäisyys liittyy rajatusti tiettyihin kulttuurin piirteisiin eikä ole täysin johdonmukaista (Martin, 2002). Koettu organisaatiokulttuuri ottaa kuitenkin huomioon, että kulttuuri on aina jaettua, eikä näin ollen kyseessä ole yksittäisen ihmisen kokemus kulttuurista (vrt. psykologinen ilmapiiri – James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright & Kim, 2008). Samalla kuitenkin käsitteessä painotetaan työntekijöiden subjektiivista kokemusta sen ollen olennainen tapa saada selville koetun ja rakennetun kulttuurin välisiä jännitteitä.

Koettu organisaatiokulttuuri koostuu rakennetun organisaatiokulttuurin kanssa yhtenäisistä ja ristiriidassa olevista kulttuurin piirteistä ja ilmentymistä. Ristiriitoja voidaan joskus selittää alakulttuureiden avulla tai omaksuttujen arvojen ja perusoletusten erolla, mutta ei ole varmaa, että selitys aina löytyisi. Koettu organisaatiokulttuuri ei toimi käsitteenä yksittäin, vaan se tarvitsee aina parikseen rakennetun organisaatiokulttuurin käsitteen. Koetun organisaatiokulttuurin kohdalla ei nimittäin ole kyse organisaatioilmapiiristä, joka liitetään kokemuksiin organisaatiosta (esim. Schneider, Ehrhart & Macey, 2013), vaan jaetuista kokemuksista kulttuuriin liittyen. Jotta kulttuuria voi ymmärtää, täytyy päästä käsiksi sitä määrittäviin itsestäänselviin perusoletuksiin

(Schein & Schein, 2017; Martin, 2002, 91). Kulttuuria määrittäviin perusoletuksiin taas ovat vaikuttaneet organisaation perustajat ja johtajat (Gagliardi, 1986, 121–122; Schein & Schein, 2017). Näin ollen kulttuuria ei voida ymmärtää ilman rakennetun organisaatiokulttuurin näkökulmaa. Toisaalta vaikka rakennettua organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella ilman koetun kulttuurin käsitettä, tarvitaan sekä rakennetun että koetun organisaatiokulttuurin käsitteet, jotta organisaatiokulttuurista saadaan realistinen ja monipuolinen kuva.

1.4 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkielman rakenne

Kiinnostukseni tutkia organisaatiokulttuuria pro gradu -tutkielmassa lähti liikkeelle jo opintojeni alkupuolella. Päästessäni opiskeluissani tutustumaan organisaatioiden toimintaan ja toisaalta kerrytettyäni työkokemusta heräsi mielenkiintoni sitä kohtaan, mikä kaikki organisaatioiden toimintaa ohjaa. Tutkin kandidaatin tutkielmassani arvojen vaikutusta yrityksen toimintaan ja tarkastelin aihetta vastuullisuuden arvon kautta, mutta halusin gradussani sukeltaa vielä arvoja syvemmälle. Vähitellen kypsyikin ajatus organisaatiokulttuurin tutkimisesta pro gradu -tutkielmassani.

Otin ensimmäiset askeleet graduprosessissani syksyllä 2019. Tiesin haluavani tutkia organisaatiokulttuuria, mutta tarkempia ajatuksia aiheen suhteen ei ollut. Tutkiessani opintojen ohessa potentiaalisia tulevaisuuden työnantajia olin kiinnittänyt huomiota siihen, että yhä useampi organisaatio tuntui määrittelevän kulttuuriaan yhä tarkemmin, mikä herätti minussa kysymyksiä siitä, kuinka todellisia kuvaukset organisaatiokulttuurista olivat. Tämä lisäsi kiinnostustani päästä paikan päälle tutkimaan jonkun organisaation kulttuuria. Samaan aikaan tutkimukseni ohjaaja apulaisprofessori Elina Mäkinen tutustutti minut etnografiseen tutkimukseen ja grounded teoriaan tutkimuksen metodeina, mikä varmisti päätökseni lähteä tutkimaan jonkun organisaation kulttuuria kentälle avoimin mielin.

Loppuvuodesta 2019 sainkin sovittua Umberin edustajan kanssa, että pääsen tutkimaan heidän kulttuuriaan vuoden 2020 puolella. Ennen tutkimuksen toteutumista olin tehnyt tutkimussuunnitelman ja tutustunut vähän minulle aiemmin melko tuntemattomaan organisaatiokulttuurin kenttään (mm. Alvesson, 2012; Martin, 2002; Schein & Schein, 2017) sekä etnografisen tutkimuksen käytäntöihin (erityisesti Emerson, Fretz & Shaw, 2011). Tutkimus pääsi kuitenkin kunnolla käyntiin vasta päästessäni havainnoimaan

Umberin toimintaa heidän toimistollensa. Ehdin suorittaa havainnointini alkuvuodesta 2020 juuri ennen koronapandemian aiheuttamia rajoituksia Suomessa.

Havainnointijakson päätyttyä aloitin grounded teorialle tyypillisesti analysoimaan aineistoani laaja-alaisesti, aineistolähtöisesti ja avoimin mielin (Charmaz, 2014). Alustavan analyysin jälkeen suoritin kymmenen teemahaastattelua Umberin työntekijöiden kanssa ennen kesää 2020. Haastattelujen litteroinnin jälkeen ja sen ohella aineiston analyysi jatkui ja tutkimuskysymysten ja löydösteni tarkentuessa siirryin kirjoittamaan analyysiä. Tässä vaiheessa olin löytänyt aineistostani rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet. Sen jälkeen siirryin tarkemmin tarkastelemaan aikaisempaa organisaatiokulttuuriin liittyvää kirjallisuutta ja pääsin vertaamaan omia löydöksiäni siihen.

Tutkielmani rakentuu seuraavasti. Olen tässä luvussa esitellyt tutkimuksen ja aiheenvalinnan taustoja, tutkimusasetelman sekä tutkimukselleni keskeiset käsitteet ja rajaukset. Olen myös taustoittanut tutkimusprosessiani. Seuraavassa luvussa käsittelen organisaatiokulttuuriin liittyvää aikaisempaa teoriakirjallisuutta. Luvun aluksi esittelen organisaatiokulttuurin käsitteen historiaa, relevanttiutta sekä erilaisia lähestymistapoja ilmiöön. Tämän jälkeen tarkastelen organisaatiokulttuurin rakennettuja piirteitä eli sen muodostumista, muuttumista ja johtamisen vaikutusta siihen. Luvun loppupuolella käsittelen organsiaatiokulttuurin liittyviä jännitteitä. Näistä esittelen alakulttuurit, organisaatioilmapiirin käsitteen sekä omaksuttujen ja havaittujen arvojen eroon liittyvän jännitteen. Lopuksi vedän yhteen tutkimukseni kannalta olennaisimman kirjallisuuden.

Luvussa kolme esittelen tutkimukseni metodologiset valinnat. Asemoin ensin tutkimukseni sosiaaliseen konstruktionismiin, minkä jälkeen esittelen tutkimaani organisaatiota. Tästä siirryn esittelemään käyttämiäni tutkimusmenetelmiä, etnografista havainnointia ja teemahaastatteluja. Sen jälkeen esittelen, miten olen tutkimusmenetelmiä käyttämällä kerännyt aineistoni. Kolmannen luvun lopussa kerron aineiston käsittelystä ja esittelen grounded teorian aineiston analyysimenetelmänä.

Tämän jälkeen esittelen luvussa neljä tutkimukseni tuloksia. Perustelen aluksi, miksi olen päätynyt kuvaamaan Umberin organisaatiokulttuuria rakennetun ja koetun kulttuurin käsitteiden kautta. Tämän jälkeen kuvaan Umberin rakennettua organisaatiokulttuuria käyttäen hyväkseni Scheinin organisaatiokulttuurin jaottelua kolmeen tasoon. Kuvattuani

Umberin rakennettua organisaatiokulttuuria esittelen niitä jännitteitä, joita huomasin tutkimuksessani rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välillä. Luvun lopuksi vedän yhteen olennaisimmat huomiot tutkimukseni tuloksista. Tutkielmani päättyy lukuun viisi, jonka alussa vertaan tutkimukseni tuloksia aikaisempaan teoriaan ja esitän, millaisia mahdollisuuksia löytämäni rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet tarjoavat akateemiselle keskustelulle ja käytännön harjoittajille. Viimeisessä luvussa arvioin lisäksi tutkimukseni luotettavuutta ja esitän jatkotutkimusehdotuksia.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä organisaatiokulttuurin laajaa kenttää ja asemoida tutkimukseni sen sisällä. Kuvaan organisaatiokulttuurikäsitteen historiaa ja relevanssia sekä erilaisia lähestymistapoja ilmiön tarkasteluun. Esittelen organisaatiokulttuurin erilaisia määritelmiä ja luokitteluja kattavasti, ja pohdin johtamisen suhdetta organisaatiokulttuuriin. Lisäksi tarkastelen kulttuurin muuttuvaa luonnetta ja organisaatiokulttuuriin liittyviä jännitteitä. Jännitteistä esittelen alakulttuurit, organisaatioilmapiirin käsitteen sekä omaksuttujen ja havaittujen arvojen eroon liittyvän ristiriidan.

2.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Organisaatiokulttuurin juuret löytyvät antropologiasta, psykologiasta ja sosiologiasta (Weber & Dacin, 2011; Schneider ym., 2013, 369). Akateemisesti organisaatiokulttuurin tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1940-luvulla, mutta käsite saavutti suuremman suosion vasta myöhemmin (Alvesson, 2012, 7; Puusa & Juuti, 2020a). Kuten usein laadullisen tutkimuksen käsitteiden kohdalla, organisaatiokulttuurin tarkasta määritelmästä ei ole yksimielisyyttä (Puusa ja Juuti, 2020a) ja organisaatiokulttuuria onkin lähestytty tutkimuksissa hyvin eri lähtökohdista ja määritelmistä käsin (esim. Giorgi. Lockwood & Glynn, 2015).

2.1.1 Käsitteen historia ja relevanssi

Organisaatiokulttuuri saavutti akateemisessa keskustelussa ensimmäisen kerran suosiota 1980-luvulla (Alvesson, 2012, 7; Schneider ym., 2013). Käsitteen tieteellisenä läpimurtona voidaan pitää Pettigrewn artikkelia vuodelta 1979, jossa kirjoittaja tuo esille, kuinka esimerkiksi symbolien, arvojen ja rituaalien tutkiminen voi rikastuttaa organisaatioiden tutkimusta (Eisenberg & Riley, 2001; Schneider ym., 2013, 370). Kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan räjähtikin 1980-luvulla sekä akateemisesti että liike-elämässä (Alvesson & Berg, 2011; Eisenberg & Riley, 2001). Alvesson ja Berg (2011, 9–10) kuvaavat tätä hyvin vertailemalla akateemisten julkaisujen määrää. Vuodesta 1942 aina vuoteen 1986 saakka akateemisia julkaisuja organisaatiokulttuuriin liittyen oli 281 kappaletta, kun joulukuussa 1990 julkaisujen kokonaismäärä oli kasvanut

2550 kappaleeseen. Melkein puolet näistä julkaisuista oli tehty vuosien 1988–1990 aikana. (Ibid.)

1980-luvun kiinnostusta organisaatiokulttuuriin voidaan selittää monen eri tekijän avulla. Yksi merkittävimmistä syistä käsitteen suosion kasvuun oli, että kulttuurin huomattiin olevan potentiaalisesti merkittävä työkalu parempaan kilpailukykyyn. Tämä ajatus pohjautui japanilaisyritysten yhtäkkiseen menestykseen samalla, kun amerikkalaiset ja muut länsimaiset yritykset kohtasivat haasteita. Kun huomattiin, että pelkästään rakenteelliset ja tekniset syyt eivät selittäneet japanilaisten yritysten menestystä, siirryttiin tarkastelemaan kulttuuria. (Alvesson, 2012, 7; Puusa & Juuti, 2020a.)

Toisaalta myös yhä vauhdikkaammin muuttuva liiketoimintaympäristö vaikutti kasvavaan kiinnostukseen organisaatiokulttuuria kohtaan, sillä organisaatiot joutuivat muuttamaan strategiaansa useammin ja nopeammin. Muutosprosessit eivät aina onnistuneet ja organisaatiokulttuurilla havaittiin olevan suuri merkitys strategian implementoinnissa. (Puusa & Juuti, 2020a.) Organisaatiokulttuuri yhdistikin uudella tavalla organisaation makro- ja mikrotasot, eli strategian ja jokapäiväisen elämään (Alvesson, 2012, 7). Alvesson ja Berg (1988) toteavat, että yksi syy organisaatiokulttuurin suuren suosioon oli, että liike-elämässä tarvittiin entistä parempia työkaluja johtaa ja motivoida työntekijöitä (ks. Puusa & Juuti, 2020a).

Myös eri johtamiskirjailijat ja -konsultit ottivat organisaatiokulttuurin 1980-luvulla omakseen, mikä johti käsitteen voimakkaaseen popularisoitumiseen (Alvesson, 2012, 7). Eisenberg ja Riley (2001) toteavatkin, että harva akateeminen käsite on saanut yhtä paljon huomiota julkisessa keskustelussa kuin organisaatiokulttuuri. *Business Week* ja *Fortune* aikakausilehdet sekä esimerkiksi Petersin ja Watermanin (1982), Dealin ja Kenedyn (1982) sekä Scheinin (1985) kirjat olivat olennaisessa osassa käsitteen popularisoimisessa (Eisenberg & Riley, 2001; Puusa & Juuti, 2020a).

Akateemisesti 1980-luvun kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan kumpusi käytännön lisäksi organisaatioteoriaan liittyvistä huolista (ks. esim. Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985). Perinteinen organisaatiotutkimus ei tuottanut realistisia ja syvällisiä kuvauksia organisaatioiden toiminnasta, vaan tutkimukset olivat usein ”objektiivisia ja abstrakteja”. (Alvesson, 2012, 7.) Tyytymättömyys positivistista tutkimustraditiota kohtaan kasvoi, ja etsittiin uusia malleja selittämään organisaatiokäyttäytymistä.

Laadulliset tutkimusmenetelmät, joita myös organisaatiokulttuurin tutkiminen mahdollisti, loivat syvällisempiä analyysejä tutkittavista kohteista. Organisaatiokulttuurin tarkastelu mahdollisti tutkijoille syvemmän teoreettisen ymmärryksen organisaatioista. (Alvesson & Berg, 1988; ks. Puusa & Juuti, 2020a.)

Weber ja Dacin (2011) toteavat, että hiljaisemman jakson jälkeen 2000-luvun loppupuolella kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan akatemiassa on jälleen kasvanut. Heidän mukaansa voidaan puhua organisaatiokulttuurin toisesta aallosta (Ibid.). Myös Giorgi ym. (2015, 1) esittävät, että organisaatiokulttuurin tutkimus on koko ajan kasvamassa. Tälle käsitteen 2000-luvulla tapahtuneelle toiselle aallolle löytyy ensimmäisen aallon tavoin syyt sekä teoriasta että käytännön liike-elämästä (esim. Alvesson, 2012; Martin, 2002). On tärkeää huomata, että osa syistä on toisessa aallossa edelleen samoja kuin ensimmäisenkin aallon kohdalla.

Martin (2002, 5–6) tarjoaa syitä sille, miksi tutkijat lähestyvät organisaatiotutkimusta kulttuurin kautta. Hän huomauttaa, että lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset. Ensimmäinen syy on, että muu organisaatiotutkimus saatetaan kokea liian kuivaksi ja fokusoituneeksi ja organisaatiokulttuuri mahdollistaa isomman kokonaisuuden tarkastelun. Toiseksi kulttuurinen näkökulma mahdollistaa organisaatioiden tutkimisen laadullisten tutkimusmenetelmien kautta. Kolmanneksi Martin huomauttaa, että kulttuurin käsite tuo selkeyttä hämmentävässä ja monitulkintaisessa maailmassa. Viimeiseksi organisaatiokulttuuri tarjoaa tavan kuvata ja analysoida jokapäiväisen elämän monimutkaisuutta organisaatioissa. (Ibid.) Yhteenvetona syistä voisi todeta, että vaikka organisaatiokulttuuri ei ole ainoa oikea lähestymistapa tutkia organisaatioita, se tarjoaa organisaatioiden tarkasteluun näkökulman, jonka harva muu käsite mahdollistaa.

Akateemisten tarpeiden lisäksi organisaatiokulttuurin toiselle aallolle löytyy useita selittäviä tekijöitä myös käytännön elämästä. Alvesson (2012, 7–8) listaa organisaatiokulttuurin suosiolle useita syitä, joista monet liittyvät liike-elämän murrokseen. Yhteiskunta ja sen arvot ovat muuttuneet, ja johtamisessa painotus on siirtynyt kontrollista työntekijöiden sitoutuneisuuden korostamiseen. Autoritääristä johtamista ei enää kaivata, vaan erilaiset arvot ja uskomukset ohjaavat toimintaa. Kulttuuri nähdäänkin liimana, joka pitää organisaatiota yhdessä ja sitouttaa työntekijöitä. Työntekijöiden sitoutumisen ja hyvän asenteen taas nähdään vaikuttavan huomattavasti

esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. (Ibid.) Kytkös kulttuurin ja organisaatioiden paremman menestyksen välillä kiehtoo edelleen myös osaa tutkijoista (Martin, 2002).

2000-luvulla organisaatiokulttuuri onkin saavuttanut suosiota akateemisen maailman ulkopuolella erityisesti nuoremmissa, enemmän innovaatioon ja tietoon perustuvissa organisaatioissa esimerkiksi IT-alalla. Tieto- ja palvelutoimialat kasvavat koko ajan, mikä osaltaan vaikuttaa kulttuurin merkityksen kasvuun. Organisaatiokulttuurin tarkastelu mahdollistaa myös sen, että tietoa voidaan ”tunnistaa, kehittää, jakaa ja käyttää” systemaattisemmin. (Alvesson, 2012, 7–8.)

Yhteenvetona todettakoon, että organisaatiokulttuuri on ollut nosteessa käsitteen syntymisen jälkeen kahdesti, ensiksi 1980-luvun loppupuolella ja sittemmin 2000-luvulla (Giorgi ym., 2015; Weber & Dacin, 2011). Molempia kiinnostuksen aaltoja on leimannut sekä yhteiskunnan ja liiketoimintaympäristön muutokseen että organisaatioteorian kysymyksiin liittyvät syyt. 2000-luvulla organisaatiokulttuurin käsite on ollut tärkeä, sillä tieto- ja palvelukeskeiset toimialat ovat lisääntyneet ja johtamisen kulttuuri on kokenut viime vuosikymmeninä valtavan muutoksen. (Alvesson, 2012; Martin, 2002.) Organisaatiokulttuurin tarjoama näkökulma johtamiseen ja organisaatioiden toiminnan hahmottamiseen on arvokasta jokaiselle johtajalle ja ammatinharjoittajalle (Schein & Schein, 2017; Warrick, 2017). Samalla kulttuuri tarjoaa tutkijoille organisaatioiden elämään ja toimintaan näkökulman, joka mahdollistaa organisaatioiden tarkastelun ainutlaatuisella tavalla (Alvesson, 2012; Schein, Costas, Kunda, Schultz, Connolly, Wright, Hofstede & Wah, 2015).

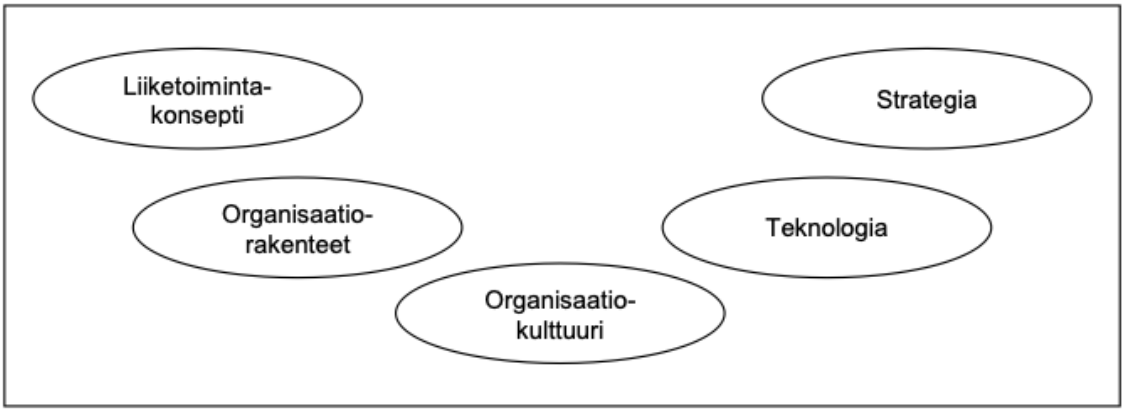
2.1.2 Lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin

Organisaatiokulttuurille ei ole tarkkaa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mikä on organisaatiotutkimuksen käsitteelle tyypillistä (Palmer & Hardy, 2000). Toisaalta pelkästään jo antropologiasta lainattu kulttuurin käsite on itsessään epäselvä, sillä myöskään sille ei löydy tarkkaa määritelmää (Alvesson, 2012, 3; Palmer & Hardy, 2000, 117). Erilaiset organisaatiokulttuurin määritelmät ja tulkinnat johtuvat pitkälti ontologisista, epistemologisista ja metodologisista eroista lähestyttäessä tutkittavaa ilmiötä. On huomattava, kuten käsitteen historiaa tarkasteltaessa tuli ilmi, että tutkijoiden motiivi tutkia organisaatiokulttuuria voi olla hyvin erilainen. (Alvesson, 2012, 3; Martin, 2002.) Käsitteen epämääräisyys aiheuttaa kuitenkin jopa tutkijoissa turhautumista.

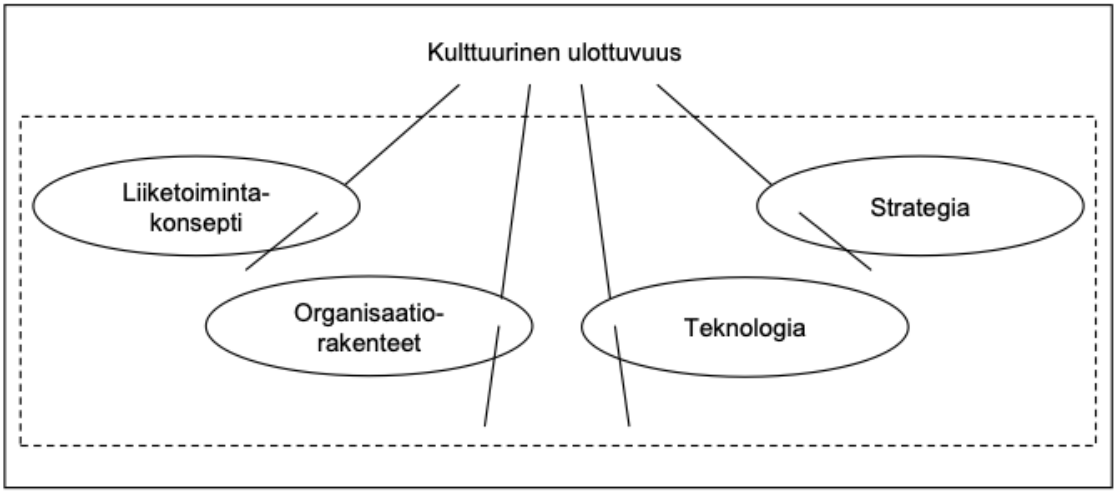
Organisaatiokulttuuria onkin kuvattu esimerkiksi laiskojen käsitteeksi (Alvesson, 1993) tai mustaksi aukoksi (Grint, 1995), koska kulttuuria käytetään kuvaamaan niin laajasti kaikkea, että käsite helposti menettää merkityksensä ja imaisee tutkijan pimeyteen (ks. Palmer & Hardy, 2000, 116). Toisaalta erilaiset teoreettiset näkökulmat organisaatiokulttuuriin nähdään myös rikkautena (Giorgi ym., 2015).

Yksi isoimmista organisaatiokulttuurin määritelmäeroista liittyy siihen, nähdäänkö kulttuuri muuttujana vai metaforana (Smircich, 1983). Kysymys on siitä, onko kulttuuri jotain mitä organisaatiolla on, kuten strategia tai rakenne, vai jotain, mitä organisaatio itsessään on (Palmer ja Hardy, 2000). Tähän liittyy läheisesti myös tutkimusten metodologiset valinnat. Jos kulttuuri nähdään metaforana, sitä tutkitaan lähes yksinomaan laadullisin keinoin. Mikäli taas kulttuuri nähdään muuttujana, ovat tutkimukset tyypillisesti kvantitatiivisia. (Palmer & Hardy, 2000, 125–126; Schneider ym., 2013, 370.)

Kuviot 2.1 ja 2.2 tiivistävät parhaiten näkemyseron kulttuurista joko muuttujana tai metaforana. Kun kulttuuri nähdään muuttujana, se on yksi osa organisaation toimintaa, jota johdetaan ja hallitaan. Tällöin kulttuuriin liitetään usein myös ajatus, että jos kulttuurista saa oikeanlaisen, se toimii organisaation kilpailukykyä vahvistavana tekijänä. Sen sijaan, jos kulttuuri nähdään metaforana, se on jotakin, joka läpäisee koko organisaation ja kaikki sen funktiot, kuten kuviossa 2.2 hyvin näkyy. Tällöin organisaatio on kulttuuri, ja kaikki organisaation asiat saavat kulttuurisen merkityksen aina organisaation koosta asiakkaisiin, sillä ne, kuten kaikki muukin, kertovat jotain organisaatiokulttuurista. (Alvesson, 2012, 21–22; Palmer & Hardy, 2000, 125–126.)



Kuvio 2.1 Kulttuuri muuttujana eli osana organisaatiota (Kivelä, 2011, 32; ks. myös Alvesson, 2012, 23)



Kuvio 2.2 Kulttuuri metaforana eli organisaationa (Kivelä, 2011, 33; ks. myös Alvesson, 2012, 23)

Kerron tarkemmin tutkimukseni tieteenfilosofisista valinnoista alaluvussa 3.1. Tässä kohtaa kuitenkin totean, että tutkielmassani organisaatiokulttuuri nähdään erityisesti jonakin, mitä organisaatio on. Samalla on kuitenkin tärkeää huomata, että ajatukset organisaatiokulttuurista muuttujana tai metaforana toimivat ikään kuin janan ääripäinä organisaatiokulttuurin hahmottamisessa (Alvesson, 2012, 23). Suurin osa tutkimuksista asemoituu jollekin kohdalle janaa ääripäiden väliin sen sijaan, että ne painottaisivat vain ja ainoastaan toista näkökulmaa (Ibid.). Kivelä (2011, 33) myös huomauttaa, etteivät erilaiset näkökulmat ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin täydentäviä. Lisäksi Giorgi ym. (2015, 4) täydentävät, että organisaatiokulttuurin hahmottamiseen ei ole olemassa parasta menetelmää, vaan mahdollisuus tarkastella kulttuuria monesta eri näkökulmasta kertoo jotain organisaatiokulttuurin moniulotteisesta luonteesta.

Organisaatiokulttuurin moniulotteisuudesta kertoo jotain myös se, mitä kaikkea siihen lasketaan kuuluvaksi. Schein & Schein (2017) listaavat kirjansa alussa kattavasti organisaatiokulttuurin eri piirteitä ja osoittavat, miten käsitettä on erilaisissa tutkimuksissa tarkasteltu. Organisaatiokulttuurin osia ovat ainakin säännönmukaiset käyttäytymistavat, organisaatioilmapiiri, rituaalit ja juhlat, omaksutut arvot, viralliset ja epäviralliset käytännöt, tavat ja linjaukset, ryhmänormit, identiteetti, tavat ajatella ja puhua, jaetut merkitykset sekä (yhdistävät) symbolit (Ibid.). Samankaltaisessa listassaan Kivelä (2011, 28) mainitsee vielä ainakin sosiaaliset suhteet, sosiaaliset verkostot, kertomukset, uskomukset ja traditiot. On tärkeää huomata, että näistä kulttuurin osista esimerkiksi organisaatioilmapiiriä (Schein & Schein, 2017, 3–4; Schneider ym., 2013) ja organisaation identiteettiä (Hatch & Schultz, 2002) käsitellään kuitenkin myös

kulttuurista erillisenä ilmiönä. Organisaatiokulttuuri sisältää siis valtavan skaalan eri ulottuvuuksia ja esimerkiksi Alvesson (2012, 4) näkeekin organisaatiokulttuurin sateenvarjokonseptina ja tapana tarkastella ja tutkia organisaatioita.

Koska organisaatiokulttuuri kattaa niin laajasti erilaisia asioita, on olennaista myös määritellä, minkälainen organisaatiotutkimus ei ole kulttuurin tarkastelua. Organisaatiokulttuurin käsite menettää nimittäin merkityksensä, jos sitä käytetään liian monin eri tavoin. (Schein ym, 2015, 106.) Alvesson (2012, 3) toteaakin, että koska käsitettä käytetään välillä kuvaamaan kaikkea ja toisaalta siten ei mitään, tutkijoiden fokus hukkuu, jolloin organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa puhutaan vain organisaatiossa tapahtuvista pinnallisista ilmiöistä, kuten sosiaalisista tavoista ja rakenteista, mutta unohdetaan niiden takana olevat merkitykset. Alvesson (2012, 5–6) painottaa, että pelkästään sosiaalisten rakenteiden tarkastelu ei ole samaa kuin kulttuurin tutkimus, sillä vaikka tutkittava ilmiö on osittain sama, näkökulma tutkimukseen on eri. Hän jatkaa, että liian usein organisaatiokulttuurin tutkijat ajautuvat tutkimaan pinnallisia asioita, mikä johtaa siihen, että akateemisessa keskustelussa organisaatiokulttuurin suhteen ei aina ole fokusta ja syvyyttä. (Ibid.)

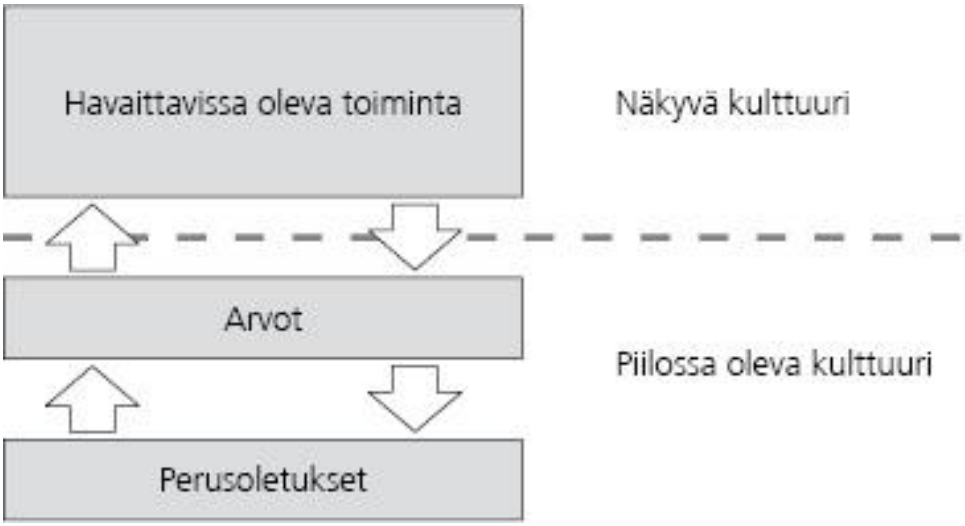
Vaikka organisaatiokulttuurilla ei ole tarkkaa määritelmää, suurin osa sen määritelmistä ottaa huomioon tietyt asiat. Ensinnäkin määritelmissä otetaan huomioon historian ja tradition vaikutus ja tiedostetaan, että kulttuuri on jotain syvää, josta on vaikea saada kiinni ja jota pitää tulkita. Lisäksi organisaatiokulttuurin ajatellaan olevan yhteistä, eli jonkin ryhmän henkilöiden kesken jaettua, ja kulttuuri liitetään erityisesti ei-konkreettisiin asioihin, kuten merkityksiin, uskomuksiin ja tietoon. Viimeisimpänä organisaatiokulttuuria pidetään enemmän holistisena ja tunnepohjaisena kuin rationaalisena ja analyyttisena. (Alvesson, 2012, 3.) Organisaatiokulttuurin käsitteen epämääräisyyttä kuitenkin kuvastaa, että myös osa vaikutusvaltaisimmista määritelmistä eroaa näistä kriteereistä. Esimerkiksi Martin (2002) esittää, että organisaatiokulttuurin jaettu ulottuvuus ei aina päde. (Schneider ym., 2013, 370.) Tarkempia listauksia erilaisista määritelmistä löytyy esimerkiksi Martinilta (2002, 57–58), Palmerilta ja Hardylta (2000, 118) ja Giorgilta ym. (2015, 5–7).

Edgar H. Schein on yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin tutkijoista, jonka määritelmä ja kuvaus organisaatiokulttuurista on yleisesti tunnettu ja käytetty (Kivelä, 2011; Hogan & Coote, 2014). Schein määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti:

”[Organisaatiokulttuuri on] arvojen, uskomusten ja käyttäytymisnormien systeemi, joka omaksutaan itsestäänselvinä oletuksina.” Hän jatkaa, että tämä systeemi on syntynyt ryhmän tai organisaation yhteisestä oppimisesta, kun organisaatio on ratkaissut ongelmia liittyen sisäiseen yhtenäistymiseen sekä elinympäristössään pärjäämiseen. Jos ratkaisut ovat olleet toimivia, ne opetetaan myös organisaation uusille jäsenillä oikeina tapoina hahmottaa, käyttäytyä, ajatella ja tuntea oikein suhteessa kyseisiin ongelmiin. (Schein & Schein, 2017, 6.) Arkipäiväisemmin saman ilmaisee Martin (2002, 3) toteamalla, että kulttuuri on muun muassa sitä, miten asiat tehdään. Tähän voisi Scheinin määritelmän perusteella lisätä vielä sen, miksi asiat tehdään sillä tavalla. Sekä Scheinin laajempi organisaatiokulttuurin määritelmä, että yksinkertaisemmat miten ja miksi-kysymykset organisaation toiminnasta kuvaavat hyvin sitä, miten organisaatiokulttuuri tutkimuksessani käsitetään.

Schein (1985; Schein & Schein, 2017) jaottelee organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon. Tämä jaottelu on yksi yleisimmistä organisaatiokulttuurin kuvauksista (Kivelä, 2011; Hogan & Coote, 2014; Schneider ym., 2013, 371; Scott-Findlay & Estabrooks, 2006, 499) ja se kuvaa organisaation kulttuuria tietyssä hetkessä (Schein ym., 2015, 108). Jaottelu kolmeen tasoon perustuu kulttuurin näkyviin ja näkymättömiin piirteisiin. Ensimmäinen taso on artefaktit, mikä käsittää organisaatiokulttuurin näkyvät piirteet. Vaikka tämä kulttuurin taso on näkyvä, se on silti vaikeasti tulkittavissa. Ymmärtääkseen organisaation kulttuuria pitää päästä kiinni organisaation seuraaviin tasoihin eli omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Omaksutut arvot ovat organisaation virallisia arvoja ja uskomuksia, joiden kerrotaan ohjaavan toimintaa organisaatiossa. (Schein & Schein, 2017.) Nämä arvot voivat olla tai olla olematta yhteneväisiä kulttuurin nähdyn osan eli artefaktien kanssa. Ne eivät selitäkään täysin organisaation kulttuuria, vaan sitä varten tarvitaan perusoletukset. (Schein ym., 2015.) Nämä ovat organisaatiossa ajan saatossa itsestäänselviksi tulleita oletuksia, arvoja ja uskomuksia, jotka selittävät ja

määrittävät toimintaa organisaatiossa (Schein & Schein, 2017). Kuvio 2.3. kuvaa Scheinin mallin eri tasoja.



Kuvio 2.3 Scheinin kulttuurin kolme tasoa (Juuti, 2013).

Kuviossa 2.3. havaittavissa oleva toiminta tarkoittaa edellä mainittuja artefakteja, jotka ilmentävät organisaation kulttuuria. Nämä ovat asioita, esineitä, prosesseja ja säännönmukaisia käyttäytymis- ja puhetapoja, jotka voi nähdä ja havaita. Organisaation tilat ja aina uudestaan kerrotut tarinat ovat hyviä esimerkkejä näkyvistä artefakteista. (Schein & Schein, 2017; Schein ym., 2015.) Schein painottaa, että vaikka tämä kulttuurin taso on helposti nähtävissä, se ei itsessään vielä selitä organisaation kulttuuria, sillä ymmärtääkseen kulttuuria on nähtävä artefaktien taakse. Esimerkkinä Schein käyttää pyramideja, joita sekä egyptiläiset että mayat aikanaan rakensivat. Vaikka nämä artefaktit ovat helposti nähtävissä ja ne kuvaavat kansojen kulttuuria, niiden merkitys on ollut osittain erilainen, sillä siinä missä ne olivat egyptiläisille hautoja, mayoille ne merkitsivät hautojen lisäksi temppeliä. (Schein & Schein, 2017, 18.)

Jotta organisaation kulttuuria voi ymmärtää, pitää saada selville sekä omaksutut arvot ja uskomukset että ne perusoletukset, jotka selittävät kulttuurin näkyviä artefakteja. Omaksutut arvot ja uskomukset eivät kuitenkaan välttämättä ole suoraan yhteydessä näkyvään kulttuuriin. (Schein & Schein, 2017.) Omaksuttujen arvojen suhteen kysymys onkin erityisesti siitä, mitä organisaatio haluaa ja väittää olevansa, ja se joko voi olla tai ei ole yhteneväistä kulttuurin näkyvien artefaktien kanssa (Schein ym., 2015, 109). Omaksuttuihin uskomuksiin voidaan mahdollisesti laskea kuuluviksi myös organisaation strategia ja tavoitteet (Schein & Schein, 2017, 20).

Omaksutut arvot ja uskomukset selittävät osittain organisaation kulttuuria, mutta perusoletukset määrittävät kulttuurin. Schein kuvaa tätä metaforalla lumpeista lammessa. Lammessa olevat lumpeet ovat kulttuurin näkyvät artefaktit, jotka jokainen näkee lampea katsellessaan. Organisaation viralliset arvot ja uskomukset ovat lampeen heitetty lannoite, jonka organisaation johto ajattelee määrittelevän, millaiseksi lumpeet muodostuvat. Kuitenkin todellisuudessa lumpeet muodostuvat tietynlaisiksi lammen veden, lumpeiden juuriston ja lannoitteen yhteisvaikutuksesta. Vesi ja juuristo kuvaavat organisaatiossa itsestäänselvinä pidettyjä perusoletuksia, jotka määrittävät organisaatiossa toimintaa, ajattelua ja tunteita. Nämä oletukset ovat muuttuneet ajan saatossa itsestäänselviksi käsityksiksi maailmasta ja todellisuudesta, koska kerta toisensa jälkeen ne ovat tarjonneet toimivan ratkaisun organisaation kohtaamiin haasteisiin. Esimerkkinä perusoletuksista Schein tarjoaa länsimaisessa yhteiskunnassa vallitsevan ajatuksen siitä, että yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa. Yritys, joka on rakennettu tuottamaan jatkuvasti tappiota, on käsittämätön ajatus, koska se sotii vastoin perusoletustamme. (Schein & Schein, 2017.) Myös esimerkiksi Martin (2002, 91) toteaa, että kulttuuria tutkiessa olisi hyvä päästä analyysissä yhtä syvän ymmärryksen tasolle, kuin mitä Scheinin perusoletukset vaativat.

Vaikka Scheinin malli on yksi suosituimmista ja käytetyimmistä organisaatiokulttuurin kuvauksista, se on kerännyt myös kritiikkiä. Esimerkiksi Hatch (1993) kritisoi, ettei malli ota tarpeeksi huomioon kulttuurin symbolista ja dynaamista luonnetta. Martin (2002) taas tuo esille, että vaikka Scheinin mallissa on paljon hyvää, se ei ota huomioon erityisesti sitä, ettei kulttuuri ole yksi yhtenäinen kokonaisuus. Hän tarjoaakin oman mallinsa ratkaistakseen tämän ongelman ja esittää, että kulttuuria voi ja pitää lähestyä samanaikaisesti kolmesta eri näkökulmasta, joista Scheinin malli edustaa vain yhtä. Pelkästään organisaation kokonaiskulttuurin tarkastelu ei riitä, vaan organisaatiokulttuuria tulee tarkastella myös alakulttuuri- ja yksilötasolla. Martin jaottelee organisaatiokulttuurin tarkastelun kolmeen eri näkökulmaan: yhdentyminen (integraatio), eriytyminen (differentiaatio) ja sirpaloituminen (fragmentaatio). (Martin, 2002.) Martinin näkökulmien erot tiivistetään taulukossa 2.1.

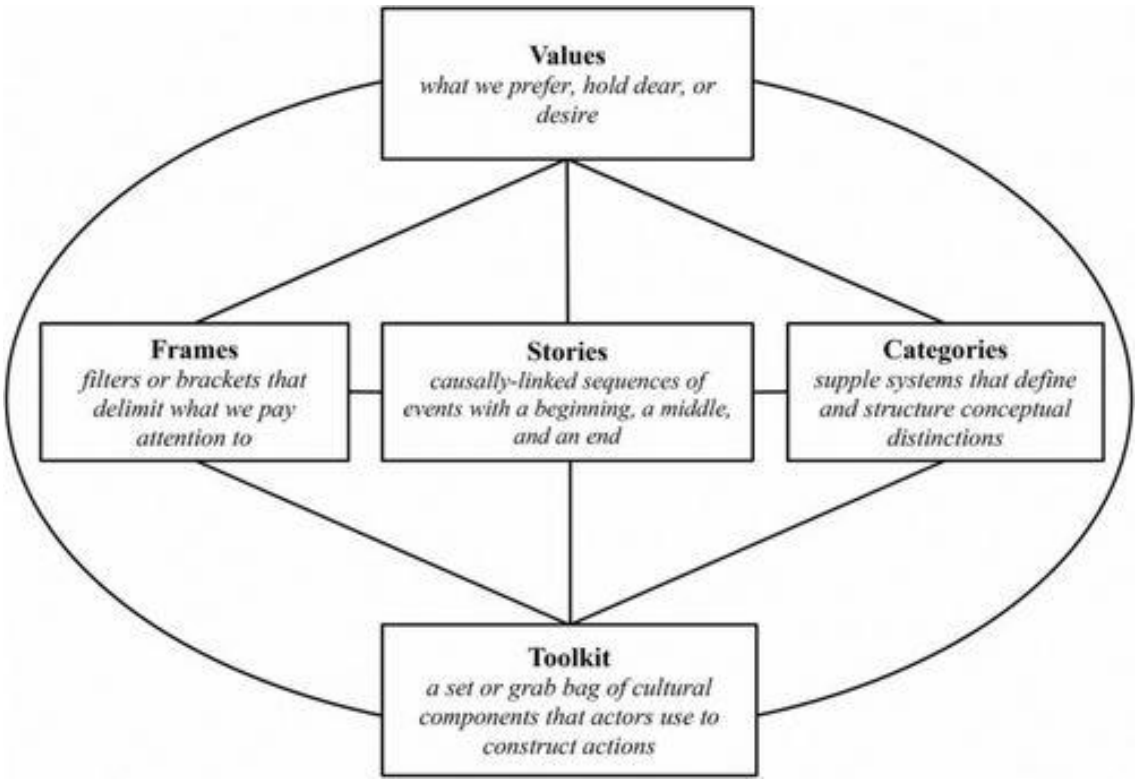
Näkökulma	Integraatio	Differentaatio	Fragmentaatio
Yhdenmukaisuuden taso	Vain yhdenmukaiset elementit tuodaan esiin	Yhdenmukaisuus alakulttuurien tasolla	Ei yhdenmukaisuutta
Kulttuurin ilmenemismuotojen tulkinnat	Yhdenmukaisia	Ristiriitaisia ja epäyhtenäisiä	Monimielisiä, jopa kaottisia
Kanta moniselittei-syyteen	Kieltäminen	Kanavoidaan alakulttuurien ulkopuolelle	Hyväksyy ja pitää mielenkiintoisena
Esimerkki	Yrityksen yhtenäiskulttuuri	Eri osastojen alakulttuurit	Ei pysyvää yhteisyyttä, hetkittäisyys, jäsenten monet verkostot

Taulukko 2.1 Martinin kolme näkökulmaa organisaatiokulttuuriin (Varis, 2012, 73; ks. myös Martin, 2002, 95)

Integraationäkökulmasta organisaatiokulttuuri on ”monoliitti”, jonka suurin osa ihmisistä näkee samanlaisena riippumatta siitä, mistä suunnasta sitä tarkastellaan. Differentiaation näkökulmasta organisaatiokulttuuri on monitulkintaista, mutta alakulttuuritasolla yhtenäistä. Eri alakulttuurit taas voivat olla joko yhteneväisiä tai vastakkaisia tai jotain siltä väliltä. Fragmentaation näkökulmasta organisaatiokulttuuri on sirpaloitunutta, ja yhtenäistä näkökulmaa organisaatiokulttuuriin ei ole. Sen sijaan erilaiset asiat, esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset, aiheuttavat reaktion – puolesta tai vastaan – aina tietyissä ihmisissä. Martin kuvaa tätä vertauskuvalla hehkulampuista ihmisten yläpuolella. Tietty muutos organisaatiossa sytyttää lamput tiettyjen ihmisten kohdalla, ja toinen muutos taas toisten ihmisten kohdalla, mutta yhteistä nimittäjää ei yksittäistä reaktiota lukuun ottamatta ihmisten välillä löydy. (Martin, 2002, 94.) Martinin mukaan organisaatiokulttuurin tutkimuksista 80 % tarkastelee kulttuuria vain joko integraation, differentiaation tai fragmentaation näkökulmasta (Martin, 2002, 159). Hän kuitenkin toteaa, että kulttuuria tulisi tutkia yhtä aikaa kaikista kolmesta näkökulmasta, sillä se mahdollistaa syvemmän ymmärryksen kulttuurista, koska yksittäisillä näkökulmilla on omat ”sokeat pisteensä” (Martin, 2002, 119–121).

Hatchin (1993) ja Martinin (2002) lisäksi myös Giorgi ym. (2015) näkevät Scheinin mallin jättävän pois jotain olennaista organisaatiokulttuurin luonteesta. Tarkastellessaan viime vuosikymmenten organisaatiokulttuurin tutkimusta, Giorgi ym. tunnistivat viisi merkittävää näkökulmaa organisaatiokulttuuriin. Näitä ovat arvot, työkalupakit, kehykset, tarinat ja kategoriat. He muodostivat kuviossa 2.4 näkyvän mallin, joka punoo

yhteen nämä erilaiset näkökulmat. Näkökulmat eivät kuitenkaan ole tasa-arvoisia, vaan olennaisimpia ovat arvot ja työkalupakit, jotka toimivat mallin koossa pitävinä magneetteina. (Ibid.)



Kuvio 2.4 Giorgin ym. (2015, 20) organisaatiokulttuurin viitekehys

Giorgi ym. (2015) luokittelevat Scheinin mallin yhdeksi näkökulmaksi, joka tarkastelee kulttuuria toimintaa ohjaavien arvojen kautta. Kulttuurin tarkastelua pelkästään arvojen kautta kritisoidaan kuitenkin kahdesta syystä. Ensinnäkin kirjoittajat yhtyvät Martinin näkemykseen, että kulttuuria tai tässä tapauksessa arvoja ei voida tarkastella ainoastaan koko organisaation yhtenäisestä näkökulmasta. Toiseksi Giorgi ym. tuovat esille, että arvot eivät voi olla ainoa organisaation toimintaa selittävä tekijä, sillä kaikki toiminta ei ole aina arvojen kanssa linjassa. Sen takia työkalupakkinäkökulma nostetaan arvojen rinnalle mallin ankkurina. (Giorgi ym., 2015.) Tällä näkökulmalla tarkoitetaan, että kulttuuri ei ole toimintaan suoraan vaikuttavia arvoja, vaan sen sijaan kulttuuri vaikuttaa työkalupakkiin, josta joko henkilö tai organisaatio voi rakentaa haluamansa kokonaisuuden, jonka perusteella toimia (Swidler, 1986; Giorgi ym., 2005, 13). Toki myös Schein ja Schein (2017, 13) tuovat esille, ettei kulttuuri ole ainoa toimintaa selittävä tekijä organisaatiossa, vaan esimerkiksi välitön konteksti ja ihmisten biologiset reaktiot vaikuttavat siihen, miten käyttäydymme.

Kehykset, tarinat ja kategoriat jäävät Giorgin ym. mallissa hieman toissijaiseen rooliin, mutta ne nostetaan esille, koska ne tuovat esiin oleellisia eroja siinä, miten kulttuuri toimii (Giorgi ym., 2015, 22). Kehyksillä tarkoitetaan, että kulttuuri luo puitteet ihmisten toiminnalle ja havainnoille. Esimerkkinä tästä käytetään vertausta, että luennolla on selvää, että yksi henkilö puhuu muita enemmän, kun taas päivällisellä se olisi epäkohteliasta. Tarinoilla taas tarkoitetaan, että kulttuuri ja erilaiset merkitykset tulevat esiin tarinoiden kautta. Kategoriat sen sijaan luokittelevat kulttuuria esimerkiksi jaottelemalla tietyn ryhmän, kuten ammatin tai kansan, kulttuurin sisälle ja jättämällä muut sen ulkopuolelle. (Giorgi ym., 2015.) Giorgin ym. mallin suurin anti tutkimukselleni on, että se kyseenalaistaa Scheinin mallin perusoletukset kulttuurin yksittäisenä määrittelijänä. Malli toimii esimerkkinä siitä, että organisaatiokulttuuria tarkastellaan kirjallisuudessa myös hyvin eri tavoin kuin miten Schein sen määrittää.

Esittelin edellä erilaisia lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin ja kerroin, mitä kaikkea organisaatiokulttuurin käsitteen ajatellaan sisältävän. Olen myös esitellyt Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) tunnetun organisaatiokulttuurin jaottelun kolmeen eri tasoon – artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin – sekä toisaalta tuonut esille mallin puutteita Martinin (2002) ja Giorgin ym. (2015) mallien kautta. Martin (2002) korostaa, että kulttuuria ei voida tutkia pelkästään koko organisaation jakamana asiana ja Giorgi ym. (2015) painottavat, että arvot eivät ole ainoa organisaation toimintaa selittävät tekijä, vaan kulttuuria olisi syytä tarkastella myös työkalupakkina ja toisaalta kehyksinä, tarinoina ja kategorioina. Yhteenvetona totean, että Scheinin malli tarjoaa organisaatiokulttuurin hahmottamiseen hyvän työkalun, joskin erityisesti Martinin sekä myös Giorgin ym. huomiot kulttuurin luonteesta on syytä ottaa huomioon mallia käyttäessä. Martin (2002) ja Giorgi ym. (2015) korostavat Scheinia enemmän kulttuurin moniulotteista luonnetta. Martin (2002) esittää, että kulttuuri näyttäytyy erilaisena jokaiselle henkilölle ja Giorgi ym. (2015) toteavat, että kulttuurin merkitys on erilaista eri tilanteissa.

2.2 Organisaatiokulttuurin rakentaminen

Tarkastelen seuraavaksi organisaatiokulttuurin rakennettuja piirteitä. Organisaatioiden johtajat ja erityisesti perustajat vaikuttavat valtavasti organisaation kulttuuriin tiedostivat he sen tai eivät (Schein & Schein, 2017). Tämä tapahtuu muun muassa heidän määritellessä, mikä on tärkeää, mikä vähemmän tärkeää ja miten organisaatioon liittyvää

maailmaa tulisi ymmärtää (Alvesson 2012, 1). Tarkastelenkin tämän alaluvun aluksi, miten johtaminen liittyy ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Alaluvun toisessa osassa tarkastelen organisaatiokulttuurin muuttumista ja miten johtamisen lisäksi myös muut seikat, kuten organisaatiossa tapahtuvat radikaalit muutokset tai yksittäiset työntekijät, vaikuttavat kulttuurin muuttumiseen. Yleisesti ajatellaan, että kulttuuri muuttuu ja sitä voi muuttaa, mutta kuinka helposti, nopeasti ja kenen taholta se on mahdollista, on vaikeampi kysymys (Palmer & Hardy, 2000, 133–135).

2.2.1 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Erityisesti organisaation perustajat ovat avainasemassa organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Perustajat ovat usein itsevarmoja ja päättäväisiä ideansa suhteen, ja heillä on selkeä käsitys siitä, miten maailma toimii ja miksi organisaatio on tarpeellinen. Perustajan henkilökohtaiset käsitykset ja arvomaailma eivät kuitenkaan ole syntyneet tyhjästä, vaan niihin vaikuttavat erilaiset makrokulttuurit, kuten valtioiden ja etnisten tai uskonnollisten ryhmien kulttuurit. (Schein & Schein, 2017.) On myös tärkeää huomata, että perustajien oletuksia todellisuudesta ja siitä mikä on tärkeää ei hyväksytä automaattisesti organisaatioiden kulttuuriksi, vaan ainoastaan mikäli organisaatio menestyy ja huomataan, että perustajan arvot ja tapa hahmottaa maailmaa toimivat, hyväksytään nämä ajatukset tosina. Kun pikkuhiljaa perustajan arvot ja ajatukset tuottavat toivottuja ratkaisuja, hyväksytään ne itsestäänselviksi oletuksiksi. (Gagliardi, 1986, 121–122.)

Aikaisemmin tutkielmassa käytettävän organisaatiokulttuurin määritelmän yhteydessä tuli esille, kuinka organisaatiokulttuuria määrittelevät perusoletukset ovat syntyneet, kun organisaatio ratkaisee elinympäristössä pärjäämiseen ja sisäiseen yhtenäisyyteen liittyviä ongelmia (Schein, 1985; Schein & Schein, 2017, 6). Näihin ratkaisuihin vaikuttavat olennaisesti tietyt asiat. Elinympäristössään pärjäämiseen liittyy erityisesti yrityksen missio, tavoitteet, keinot ja kriteerit tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mahdolliset korjaustoimenpiteet mikäli tavoitteita ei saavuteta. Sisäiseen yhtenäistymiseen liittyvien ongelmien ratkaisuihin taas liittyvät käytetty kieli, organisaation identiteetti, vallan jako, yhteiset normit, palkitsemis- ja rankaisujärjestelmät sekä tuntemattoman selittäminen. Koska nämä ratkaisut syntyvät erityisesti organisaation elämänkaaren alkuvaiheessa, organisaation perustajan tai perustajien rooli kulttuurin muodostumisessa on merkittävä. (Schein & Schein, 2017.)

Kulttuurin muodostumisen lisäksi myös myöhemmissä vaiheissa johtamisella voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen arvoihin ja oletuksiin. Vaikuttamiseen on sekä ensisijaisia että toissijaisia keinoja. Ensisijaiset keinot ovat vahvempia ja epävirallisia, kun taas toissijaiset toimenpiteet ovat virallisempia mutta heikompia. Toissijaiset keinot eivät myöskään toimi, mikäli ne eivät ole linjassa ensisijaisten keinojen kanssa. Ensisijaiset keinot liittyvät johtajan toimintaan, kuten mihin hän kiinnittää huomiota, mitä hän mittaa sekä miten hän reagoi kriiseihin, jakaa resursseja, palkitsee, palkkaa ja ylentää työntekijöitä. Toissijaiset keinot taas liittyvät organisaation rakenteisiin, prosesseihin, rituaaleihin, tarinoihin ja virallisiin lausuntoihin. Näihin kaikkiin johtajalla on mahdollisuus olla vaikuttamassa. (Schein & Schein, 2017; ks. myös Varis, 2012, 52–53.)

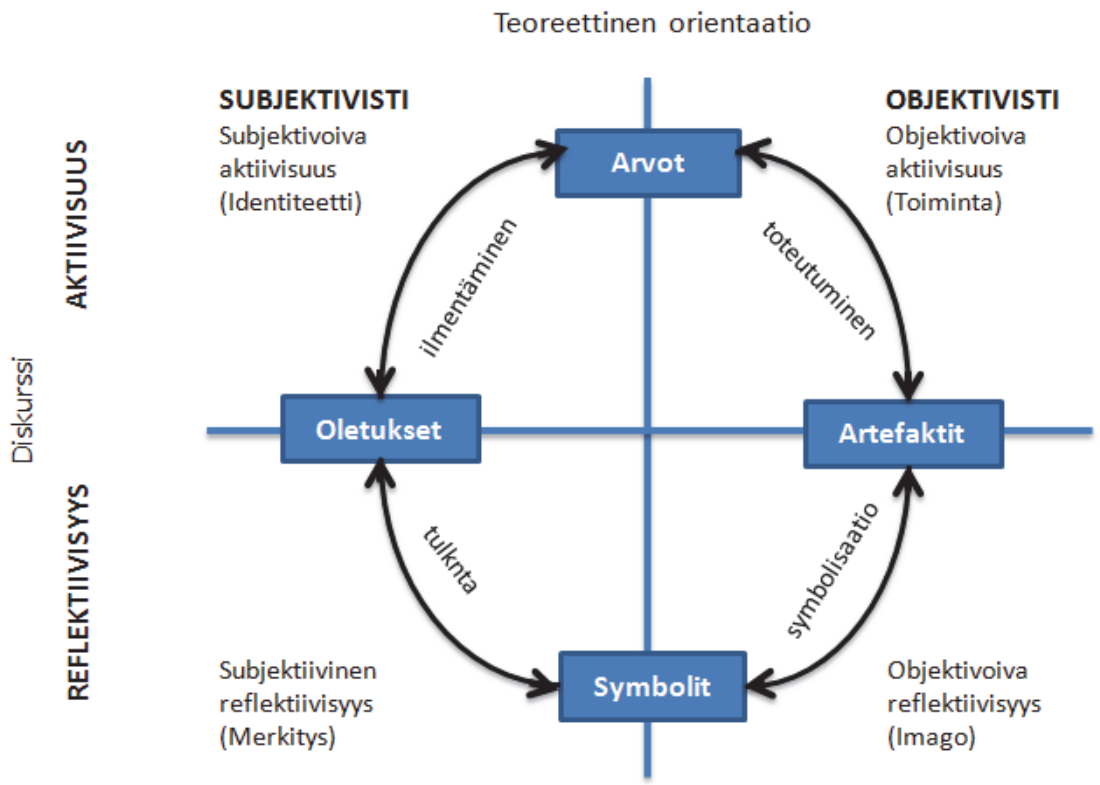
Empiirisiä tutkimuksia perustajan tai johtajan vaikutuksesta organisaatiokulttuuriin on melko vähän, mutta joitain kuitenkin löytyy (Schneider ym., 2013, 372). Esimerkiksi O'Reilly, Caldwell, Chatman ja Doerr (2014) tutkivat toimitusjohtajan persoonallisuuden vaikutusta kulttuuriin, Berson, Oleg ja Dvir (2008) toimitusjohtajan henkilökohtaisten arvojen vaikutusta kulttuuriin ja sekä Ogbonna ja Harris (2000) että Tsui, Zhang, Wang, Xin ja Wu (2006) johtajan käyttäytymisen vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Jokaisessa tutkimuksessa kulttuurin ja johtajan joko persoonallisuuden, arvojen tai toiminnan välillä löytyi jonkinlainen joko selkeä tai osittainen yhteys. Vaikka tutkimusta johtajien vaikutuksesta kulttuuriin vaaditaan lisää (Schneider ym., 2013, 372), käy edellä esitetyistä tutkimuksista ilmi, että johtajat vaikuttavat monipuolisesti organisaationsa kulttuuriin.

Vaikka johtajat voivat vaikuttaa kulttuuriin, ei kulttuuri ole noin vain muokattavissa heidän haluamaansa suuntaan (Alvesson, 2012). Hatch (2018, 210) kommentoikin, että kulttuurin voidaan ajatella vaikuttavan johtajaan enemmän kuin johtajan kulttuuriin. Kameo (2017) taas kuvaa tutkimuksessaan, kuinka kulttuuri – Kameon tutkimuksessa organisaation muisti kulttuurin osa-alueena – vaikeutti johdon pyrkimystä implementoida Scrum-projektiviitekehystä tutkittuun organisaatioon. Johto jätti ottamatta huomioon yrityksen kulttuurin, mikä johti epäonnistumiseen (Ibid.). Seuraavaksi käsittelenkin niitä tekijöitä, jotka johtamisen lisäksi vaikuttavat kulttuurin muuttumiseen.

2.2.2 Muuttuva organisaatiokulttuuri

Siinä missä edellä keskityttiin siihen, miten johtaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen muodostumiseen, seuraavaksi keskityn muihin tekijöihin, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muutokseen. Kulttuurin muuttumista käsiteltäessä on tärkeää ottaa huomioon Scheinin ym. (2015, 111–112) huomiot organisaatiokulttuurin luonteesta liittyen Scheinin kulttuurin kuvaukseen, perusoletusten määräävään luonteeseen ja perustajan roolin merkitykseen. Schein kommentoi, että hän näkee kulttuurin kolme tasoa organisaatiokulttuurin luurankona, ja että hänen organisaatiokulttuurin mallinsa on tarkoituskin kuvata kulttuurin vakaata luonnetta, sillä dynaamisen ulottuvuuden voi helpommin liittää vakaaseen malliin kuin toisin päin. Schein vertaa malliansa ihmisen biologiaan – luita ja aikaisia muistoja on vaikea muuttaa, vaikka ihminen koko ajan oppiikin lisää. Malli tuo siis esille kulttuurin vaikeasti muutettavan luonteen, mihin liittyen Schein toteaa, että vaikka kulttuurin piirteet kyllä organisaatioissa muuttuvat, kulttuurin ydin ei muutu vaan kehittyy. (Ibid.)

Hatch (1993; 2018) on luonut Scheinin organisaatiokulttuurin mallin pohjalta oman kulttuuria kuvaavan mallinsa, joka avaa kulttuurin dynaamista puolta Scheinin mallia paremmin. Malli esitetään kuviossa 2.6 ja se paljastaa prosesseja, jotka muovaavat jatkuvasti organisaation kulttuuria. Näitä prosesseja ovat ilmentäminen, toteutuminen, symbolisaatio ja tulkinta. Organisaation perusoletukset ilmentyvät arvoina, jotka taas toteutuvat artefakteina. Artefakteilla on kulttuuria kuvaava merkitys, eli ne symbolisoituvat. Symboleita taas pystytään tulkitsemaan kulttuuria määrittävien perusoletusten kautta, joskin tulkinta on aina subjektiivista. Kulkiessa mallia myötäpäivään se kuvaa prosessien kautta kulttuuria, sen eri tasoja ja sen staattista luonnetta. Toiseen suuntaan kiertäessä malli sen sijaan tarjoaa syyn kulttuurin muutokselle. Jos artefakteilla huomataan olevan merkityksiä, jotka eivät sovi aikaisempiin arvoihin ja perusoletuksiin, voivat arvot ja perusoletukset pikkuhiljaa muuttua sen seurauksena. (Hatch, 1993; Hatch, 2018; Varis, 2012.) Hatchin (2018, 216) malli esittääkin, että jopa yksittäinen ihminen, vaikkei olisikaan johtoasemassa, voi olla muuttamassa kulttuuria.



Kuvio 2.6 Hatchin (1993) organisaatiokulttuurin dynaaminen malli (ks. Varis, 2012, 51)

Hatchin (1993; 2018) dynaaminen malli selittää osittain organisaatiokulttuurin muutosta, mutta muuten akateeminen keskustelu liittyen organisaatiokulttuurin muutokseen keskittyy laajalti sen ympärille, miten johtajat voivat kulttuuria muuttaa (Alvesson, 2012). Joitain muitakin syitä kulttuurin muuttumiselle organisaatioissa kuitenkin myös esitetään. Esimerkiksi Schein ja Schein (2017) nostavat esille tietyt radikaalit organisaatioon liittyvät muutokset kuten skandaalit tai yritysostot kulttuurin muutoksen liikkeellepanijoina. Toisaalta myös makrokulttuurin vaikutus organisaation kulttuuriin ja alakulttuurien muodostumiseen otetaan huomioon, mitä käsittelemme seuraavassa alaluvussa. Tarkempi tiettyjen makrokulttuuristen ilmiöiden vaikutusten tarkastelu organisaatioiden kulttuureihin on jäänyt kuitenkin akateemisessa kirjallisuudessa melko vähälle. Esimerkiksi itseohjautuvuus on viime vuosina ollut isossa roolissa yhteiskunnan työelämäkeskusteluissa (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori, 2021), mutta sen vaikutuksia laajemmin organisaatioiden kulttuureihin tai niiden muodostumiseen on kuitenkin lähinnä sivuttu joissain opinnäytetöissä (ks. esim. Karlsson, 2017) siihen juurikaan paneutumatta. Sen sijaan tutkimuksissa keskitytään lähinnä organisaatiokulttuurin vaikutuksiin organisaation ilmiöihin liittyen (ks. esim. Erkutlu, 2012; Findler, Wind & Barak, 2007). Tulevaisuudessa tutkimus tiettyjen makrokulttuuristen ilmiöiden

vaikutuksesta organisaatioiden kulttuurin muodostumiseen tai muutokseen liittyen olisi tarpeellista.

Organisaatioiden rakentamiseen ja muuttumiseen liittyen tiivistän, että organisaatiokulttuuri on muodostumisensa jälkeen perusluonteeltaan melko vakaa, mutta se voi muuttua ja kehittyä. Muodostumiseen vaikuttaa erityisesti organisaation perustaja(t) ja myöhempiin kulttuurin muutoksiin erityisesti johtaminen, mutta myös muut tekijät erityisesti ympäröivään maailmaan liittyen. (Schein & Schein, 2017; Schein ym., 2015.) Hatchin (1993; 2018) dynaaminen organisaatiokulttuurin malli esittää, millaisten prosessien kautta organisaatiokulttuuri voi muuttua. Jätin toistaiseksi käsittelemättä organisaation kulttuurissa sen vanhetessa tapahtuvan muutoksen eli alakulttuurien muodostuminen (Hatch, 2018; Schein & Schein, 2017). Käsittelen sitä seuraavaksi, kun tarkastelen organisaatiokulttuuriin ja erityisesti sen yhtenäisyyteen liittyviä jännitteitä.

2.3 Organisaatiokulttuuriin liittyvät jännitteet

Jo Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017), Martinin (2002) ja Giorgin ym. (2015) organisaatiokulttuurin malleja tarkastellessa kävi ilmi, ettei organisaatiokulttuuria ole mahdollista kuvata ilman jännitteitä. Scheinin malli korostaa organisaation omaksuttuja arvoja osana kulttuuria, vaikka nämä eivät olisikaan yhteneväisiä muiden organisaatiokulttuurin piirteiden kanssa (Schein & Schein, 2017; Schein ym., 2015, 109). Martin (2002) taas tuo mallissaan esille kulttuurin epäyhtenäisen luonteen – jotkin kulttuurin piirteet ovat yhteneväisiä koko organisaation tasolla, toiset alakulttuurien tasolla ja toisaalta jotkin kulttuurin piirteet näyttäytyvät organisaatiossa sirpaleisina ilmentyminä, joille ei löydy yhteistä tekijää. Giorgi ym. (2015) nostavat esiin organisaatiokulttuurin moniulotteisen luonteen osoittamalla, että kulttuuri ilmenee paitsi arvoina myös työkalupakkina, kehyksinä, tarinoina ja kategorioina.

Esittelen seuraavaksi joitain organisaatiokulttuurin sisällä vallitsevia jännitteitä. Ensiksi käsittelen Martinin (2002) mallin yhteydessä sivuamaani alakulttuurin käsitettä hieman laajemmin ja tarkastelen alakulttuurien roolia koko organisaation kulttuurin kannalta. Sen jälkeen esittelen organisaatioilmapiirin käsitteen, jota on tutkimuksissa käsitelty myös organisaatiokulttuurin rinnakkaiskäsitteenä, mutta joka korostaa työntekijöiden kokemusta kulttuurista (Schneider ym., 2013). Tässä yhteydessä käsittelen myös ajatusta

yhtenäisestä organisaatiokulttuurista vahvana kulttuurina. Alaluvun lopuksi syvennyn tarkastelemaan Scheinin mallissa esiintyvää jännitettä kulttuurin eri tasojen välillä.

2.3.1 Alakulttuurit

Esittelin aikaisemmin Martinin (2002) organisaatiokulttuurin mallin yhteydessä differentiaation näkökulman, jossa organisaation kulttuuri nähdään yhtenäisenä vain alakulttuurien tasolla. Schein ja Schein (2017, 211) toteavatkin, että organisaation kasvaessa on luonnollista, että sen sisälle alkaa muodostumaan yhtenäisen kulttuurin lisäksi alakulttuureja. Blomberg (2016, 17) määrittelee alakulttuurin olevan ”organisaation jäsenistä muodostunut osajoukko, jonka jäsenet ovat samaistuneet keskenään yhtenäiseksi ja toimivat yhteisen ymmärryksen mukaan.” Yksilö voi hyvin kuitenkin kuulua useampaankin alakulttuuriin (Palmer & Hardy, 2000, 121) ja Haenfler (2013, 25) huomauttaa, että Blombergin kuvailema ”joukko” ei ole objektiivinen totuus, eikä sen määrittäminen, kuka mihinkin alakulttuuriin kuuluu, ole selkeää. Alakulttuureiden tunnistaminen on kuitenkin mahdollista ja Martin (2002, 101–103) listaakin kirjassaan tutkimuksia, joissa organisaation sisällä on tunnistettu useampi selkeä alakulttuuri. Yksi hyvä esimerkki tällaisesta tutkimuksesta on Van Maanenin (1991) kuvaus Disneylandin organisaatiokulttuurista. Kuvauksessaan Van Maanen ryhmitteli työntekijät eri alakulttuureihin tehtävänimikkeiden ja taitojen mukaan.

Schein ja Schein (2017) esittelevät neljä erilaista asiaa, jotka johtavat alakulttuurien muodostumiseen. Heidän mukaansa alakulttuurit voivat muodostua ammattien, sijainnin, hierarkian tai organisaation muiden sisäisten jakojen seurauksena. Sisäisistä jaoista Schein ja Schein mainitsevat tuotteet, markkinat ja teknologiat sekä toisaalta organisaation pilkkomisen divisiooniin muilla perusteilla. (Ibid.) Ammatilliset alakulttuurit juontavat juurensa sekä persoonallisuuseroihin, jotka ovat vaikuttaneet ammatillisiin valintoihin (Holland, 1985), että ammatillisten koulutusten luomiin eroihin (Schein & Schein, 2017, 212–213). Ammatilliset alakulttuurit, varsinkin organisaatioissa, joissa erilaiset ammattiryhmät korostuvat, ovat alakulttuureista merkityksellisimpiä (Trice, 1993, johdanto). Tämä johtuu erityisesti siitä, että ammatillinen alakulttuuri vaikuttaa olennaisesti työntekijän työidentiteetin muodostumiseen (Van Maanen, 2010, 6). Muu jaottelu organisaation sisällä johtuu usein organisaation kasvaessa tarpeesta jakautua pienempiin osiin, jolloin kulttuurin muodostuminen pienempien ryhmien kesken on mahdollista. Sijainnin perusteella muodostuvista alakulttuureista puhuttaessa on syytä

ottaa huomioon makrokulttuurit. Makrokulttuureilla tarkoitetaan esimerkiksi valtioiden, uskontojen tai etnisten ryhmien kulttuureja. Organisaatio ei ole muusta maailmasta erillään oleva kokonaisuus, vaan esimerkiksi ammatilliset tai kansalliset kulttuurit vaikuttavat siihen. (Schein & Schein, 2017.) Makrokulttuurit voivatkin olla osaltaan vaikuttamassa alakulttuurien syntyyn organisaatiossa ja Hatch (2018, 195) huomauttaa, että makrokulttuureista puhuttaessa kansallisten kulttuurien lisäksi esimerkiksi sukupuoli tai etninen tausta voivat olla alakulttuurien syntymisen taustalla.

Alakulttuurit suhtautuvat aina jollain tavalla koko organisaation jaettuun kulttuuriin (Hatch, 2018, 195). Siehlin ja Martinin (1984; ks. Hatch, 2018, 195) mukaan alakulttuurit joko vahvistavat tai haastavat organisaation yleistä kulttuuria, tai ovat siitä kokonaan riippumattomia. Tällöin kulttuuri on erilainen kuin yleinen kulttuuri, mutta ei kuitenkaan asetu sitä haastamaan (Ibid.). Rose (1988; ks. Palmer & Hardy, 2000, 120) taas huomauttaa, että alakulttuureja voi katsoa kahdesta näkökulmasta riippuen siitä, miten alakulttuurien nähdään olevan yhteydessä yleiseen organisaatiokulttuuriin. Alakulttuureiden voidaan joko ajatella liittyvän siihen, tai niiden voi ajatella olevan siitä irrallisia (Ibid.).

Jo Martinin (2002) organisaatiokulttuurin kuvauksen yhteydessä tuli esille alakulttuurien ja yleisen, koko organisaation jakaman kulttuurin välinen jännite. Martin (2002) esitti, että organisaatiokulttuuria tulisi aina tarkastella kolmesta näkökulmasta, joista integraationäkökulma tarkastelee kulttuuria koko organisaation tasolla jaettuna ja differentiaationäkökulma ainoastaan alakulttuurien tasolla jaettuna. Schein ym. (2015, 110) pohtivat myös tätä jännitettä ja alakulttuurien merkitystä organisaatioissa. Schein esittää, että alakulttuurien vaikutus riippuu organisaation iästä, koosta ja menestyksestä sekä toisaalta on myös aina organisaatiokohtaista. Samalla hän kuitenkin toteaa, että kahdessa hänen tutkimassaan organisaatiossa suurin vaikutus yleiseen organisaatiokulttuuriin on ollut juurikin ammatillisilla alakulttuureilla. (Ibid.)

Yhteenvetona alakulttuureista voi todeta, että niiden merkitys kokonaiskulttuuriin on olennainen varsinkin organisaation kasvettua ja ikäännyttyä. Alakulttuureita muodostuu organisaation jakautuessa pienempiin kokonaisuuksiin, mutta myös ammatilliset kulttuurit ja makrokulttuurit vaikuttavat alakulttuurien muodostumiseen. (Schein & Schein, 2017.) Ammatillisten alakulttuurien merkitys voi korostua organisaatioissa erityisesti sen takia, että ne vaikuttavat työntekijöiden työidentiteettien rakentumiseen

(Trice, 1993; Van Maanen, 2010). Organisaatiokulttuurin tarkastelu sekä koko organisaation yhtenäisestä näkökulmasta että alakulttuurien tasolla antaa totuudenmukaisemman kuvan organisaationkulttuurista kuin kulttuurin tarkasteleminen vain yhdestä näkökulmasta (Martin, 2002). Alakulttuurin vaikutus koko organisaation kulttuuriin voi olla hyvin erilainen – se voi joko vahvistaa organisaation yleistä kulttuuria, haastaa sitä tai olla siitä riippumaton (Hatch, 2018, 195).

2.3.2 Organisaatioilmapiiri ja kulttuurin vahvuus

Organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin käsitteitä on käytetty organisaatiotutkimuksessa osittain päällekkäisinä käsitteinä ja niissä on paljon samankaltaisuuksia (Juuti, 2013; Palmer & Hardy, 2000; Saukkonen, Roos, Viinikainen, Helminen, Asikainen, Green & Suominen, 2017, 241). Joskus organisaatioilmapiiri lasketaan kulttuurin osaksi (Schein & Schein, 2017, 3–4), mutta käsitteitä tarkastellaan usein myös erikseen (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011; Schneider ym., 2013). Käsitteiden samankaltaisuudesta kertoo kuitenkin jotain, että 1900-luvulla aina toisen käsitteen saavuttaessa suosiota, toisen suosio laski (Schneider ym., 2013, 362–363). 2000-luvulla on kuitenkin pyritty kiinnittämään huomioita käsitteiden toisiaan täydentäviin ominaisuuksiin (Kivelä, 2011, 44; Schneider ym., 2013).

Organisaatioilmapiiriä on tutkittu jo ennen organisaatiokulttuuritutkimuksen alkua. Ensimmäisenä käsitettä käytti Lewin 1930-luvulla, mutta ilmiön laajempi tutkimus alkoi vasta 1960-luvun loppupuolella. (Kivelä, 2011, 44; Schneider ym., 2013, 363.) Yksi tunnetuimpia organisaatioilmapiirin tutkijoita on Benjamin Schneider (Ashkanasy ym., 2011, johdanto). Hän määrittelee Ehrhartin ja Maceyn kanssa organisaatioilmapiirin jaetuiksi havainnoiksi ja merkityksiksi, joita ihmiset kytkevät organisaation toimintaan liittyviin kokemuksiin (Schneider ym., 2013, 361–362). Schneider ym. (2013) painottavat, että organisaatioilmapiiri on aina jaettua, ja yksilön näkökulmasta tarkasteltuna ilmapiiristä käytetään termiä psykologinen ilmapiiri (James ym., 2008). Kivelä (2011, 44) ja Alvesson ja Berg (2011, 88) määrittelevät organisaatioilmapiirin yksinkertaisemmin toteamalla, että se on yksilöiden (jaettu) kokemus organisaatiokulttuurista.

Organisaatioilmapiiriä on yleensä tutkittu kvantitatiivisesti (Allen, 2003, 64). Yksi käsitteen mitattava ulottuvuus on ollut yhtenäisyys, eli se, kuinka samankaltaisena yksilöt

näkevät ilmapiirin organisaatiossa. Mitä samankaltaisempana ilmapiiri nähdään, sen vahvemmasta organisaatioilmapiiristä puhutaan. (Schneider ym., 2013.) Payne (2011) esittää, että ilmapiirin yhtenäisyyttä mittaamalla voisi saada selville myös kulttuurin yhtenäisyyden.

Ilmapiirikirjallisuuden tavoin myös organisaatiokulttuurin yhtenäisyyttä on tutkimuksissa pyritty selvittämään. Mitä yhtenäisempänä kulttuuri on nähty, sen vahvempana sitä on pidetty. Vahvaan kulttuuriin on perinteisesti liitetty myös ajatus organisaation paremmasta suoriutumisesta. (Martin, 2002, 4; Palmer & Hardy, 2000.) Martin (2002, 8–9) kritisoi ajatusta vahvasta organisaatiokulttuurista avaimena parempaan suoriutumiseen ja osoittaa, kuinka useat organisaatiot, joiden kulttuuria pidettiin 1980-luvulla vahvana, kohtasivatkin pian suuria taloudellisia vaikeuksia. Vastakkaisia näkökulmia on kuitenkin esitetty, ja esimerkiksi Kotter ja Heskett (1992; ks. Hatch, 2018, 210) osoittavat 200 yrityksen tutkimuksessaan, että vahva kulttuuri todella vaikuttaa positiivisesti organisaation suoriutumiseen. Samoin esimerkiksi Kanter (2008) esittää, että yhtenäiset arvot ja yhtenäinen missio ovat avain suuryritysten joustavampaan ja tehokkaampaan toimintaan ja että toimintaa todella ohjaavat arvot vaikuttavat positiivisesti organisaation suoriutumiseen. Ogbonnan ja Harrisin (2000, 782–783) tutkimuksen tulokset tuovat kiistaan välirauhan – heidän mukaansa kulttuurin vahvuus vaikuttaa joskus organisaation suoriutumiseen positiivisesti, joskus yhteyttä ei ole. Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation suoriutumiseen on joka tapauksessa jatkuva kiinnostuksen kohde sekä käytännön liike-elämässä että akatemiassa, vaikka suoraa yhteyttä kulttuurin ja suoriutumisen välille on vaikeaa tehdä (Alvesson, 2012; Schneider ym., 2013). Vaikutti yhtenäinen kulttuuri positiivisesti organisaation suoriutumiseen tai ei, organisaatiokulttuuriin jonkinlaista vaikutusta suoriutumiseen on kuitenkin vaikea kieltää (Alvesson, 2012, 74).

Tämän tutkielman kannalta ei ole olennaista mennä syvemmälle organisaatioilmapiirin käsitteeseen, sen eri määritelmiin tai sen eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin organisaatiokulttuurin käsitteen kanssa. Myöskään kulttuurin tai ilmapiirin vahvuuteen ja vahvuuden merkitykseen liittyvä laajempi keskustelu ei ole tarpeellista tässä yhteydessä. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että organisaatioilmapiiriä on käsitteenä käytetty tarkastelemaan kokemusta kulttuurista, tosin kvantitatiivisesti (Allen, 2003; Kivelä, 2011; Schneider ym., 2013) ja että sekä kulttuurin että ilmapiirin yhtenäisyyden

merkitystä on kirjallisuudessa käsitelty ja ne on nähty olennaisina asioina (esim. Kanter, 2008).

2.3.3 Omaksutut ja havaitut arvot

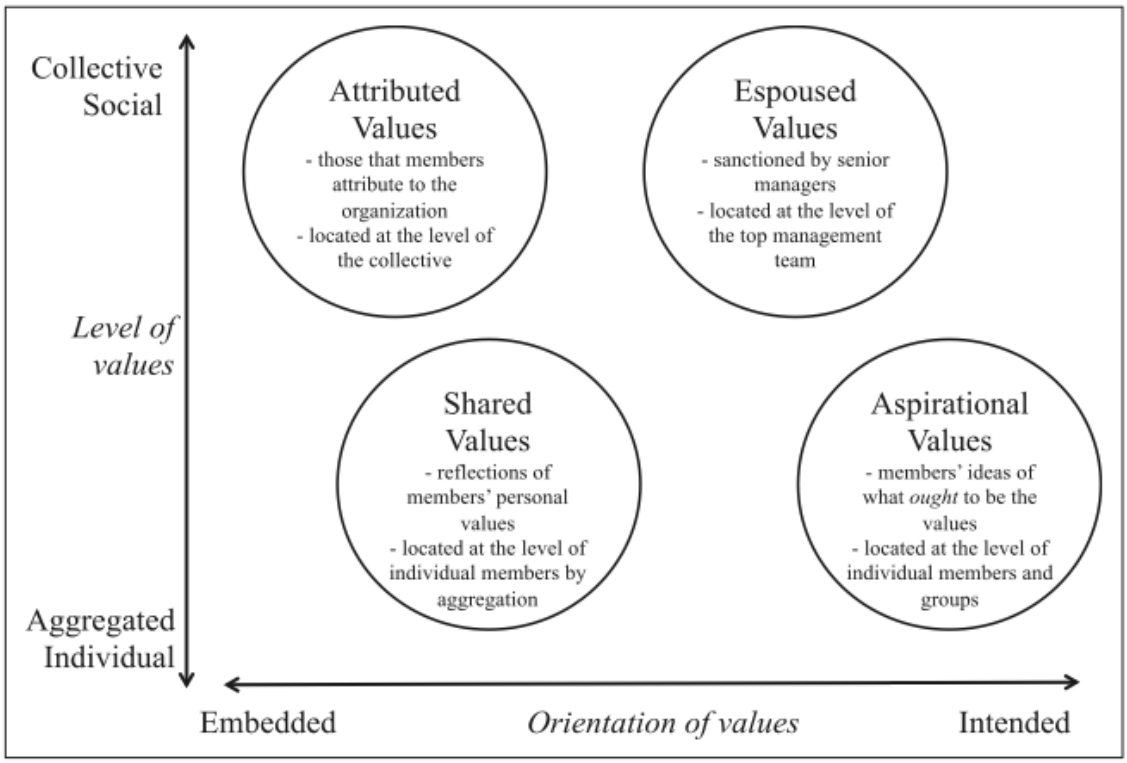
Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) organisaatiokulttuurin jaottelu kolmeen tasoon tuo esille yhden organisaatiokulttuuriin liittyvistä merkittävimmistä jännitteistä. Scheinin mallin toinen taso on omaksutut arvot ja uskomukset. Hän toteaa, että tarkoittaa niillä sitä, mitä organisaatio ”väittää tai toivoo” olevansa. Schein kertoo huomanneensa, että nämä omaksutut arvot ja uskomukset eivät kuitenkaan ole välttämättä linjassa organisaation näkyvien artefaktien, kuten organisaation prosessien tai rakenteen kanssa. Siksi hän perusteleekin, että kulttuuria selittämään ei riitä nämä organisaatiossa yleisesti kommunikoidut arvot vaan tarvitaan kolmas taso, joka on itsestäänselvät perusoletukset. (Schein ym., 2015, 109.) Toisin sanoa Scheinin mallissa organisaatiokulttuurin ensimmäinen ja kolmas taso ovat aina suorassa linjassa toistensa kanssa, mutta toinen taso voi olla täysin, osittain tai ei yhtään linjassa muiden tasojen kanssa.

Jostain syystä tämä Scheinin mallissaan esittelemä jännite kulttuurin eri tasojen yhtenäisyyden välillä unohdetaan tai sivuutetaan vain lyhyellä huomautuksella, kun mallia esitellään organisaatiokulttuurin tutkimuksissa (ks. esim. Hatch, 2018; Hogan & Coote, 2014; Juuti, 2017; Van Rooij & Fine, 2018; Varis, 2012). Sen sijaan omaksutut arvot ja uskomukset usein joko liitetään yhteen perusoletuksien kanssa (Hogan & Coote, 2014), perusoletuksia käsitellään enemmän piilossa olevina ja itsestäänselvinä mutta kuitenkin samankaltaisina omaksuttujen arvojen kanssa (Hatch, 2018; Van Rooij & Fine, 2018) tai niiden eroon ei juuri paneuduta (Juuti, 2017). Niissäkin tutkimuksissa, joissa jännite kulttuurin kontekstissa huomioidaan (ks. esim. Kivelä, 2011, 41; Schneider ym., 2013, 371), siihen ei juuri syvennytä.

Sen sijaan pelkästään arvoja tutkittaessa Scheinin jännitteen mukaista jaottelua esiintyy (ks. esim. Blomberg, 2016; Bourne & Jenkins, 2013; Kabanoff ym., 1995; Urde, 2009). Schein & Schein (2017, 20) itse viittaavat jännitteen tarkastelussa Argyrisen ja Schönin (1996) tekemään erotteluun toivotun ja nähdyn käyttäytymisen välillä. Tämän jännitteen kuvaamiseen on käytetty tutkimuksissa erilaisia termejä, mutta Smollan ja Sayers (2009, 438) tiivistävät jaottelun omaksuttuihin (”espoused”) ja havaittuihin (”perceived”) arvoihin. Kabanoff ym. (1995, 1099) kommentoivat, että omaksuttujen ja havaittujen

arvojen välinen ero riippuu kontekstista ja organisaatiosta, eikä siten ole vakio. Jossain organisaatiossa eroa arvojen välillä ei välttämättä ole, tai se on pienempi kuin toisessa organisaatiossa (Ibid.).

Bourne ja Jenkins (2013) sekä Urde (2009) menevät jaottelussaan pidemmälle kuin Argyris ja Schön (1996), Schein ja Schein (2017) ja Smollan ja Sayers (2009), jotka tekivät eron ainoastaan omaksuttujen ja havaittujen arvojen tai käyttäytymisen välillä. Bourne ja Jenkins (2013) tarkastelevat organisaation arvoja neljästä näkökulmasta. Nämä neljä näkökulmaa ovat omaksutut arvot, ominaiset arvot, jaetut arvot ja tavoitteelliset arvot. Tämä jaottelu tehdään sen mukaan, ovatko arvot organisaatiossa juurtuneita vai vain tavoitteellisia ja toteutuvatko ne organisaation vai yksilön tasolla. (Ibid.) Näkökulmat selitetään tarkemmin kuviossa 2.5. Bournen ja Jenkinsin (2013, 498) mukaan tämä arvojen jaottelu on tarpeellista, sillä yksikään neljästä näkökulmasta arvoihin ei ole yksinään riittävä selittämään, mitä arvoilla organisaatioissa tarkoitetaan. Jokainen näkökulma kertoo kuitenkin jotain olennaista organisaation arvoista. (Ibid.)



Kuvio 2.5 Neljä näkökulmaa organisaation arvoihin (Bourne & Jenkins, 2013, 503).

Myös Urde (2009) jaottelee arvot neljään, mutta eri perustein kuin Bourne ja Jenkins (2013). Urde (2009) tutki neljän eri organisaation ydinarvoja ja luokitteli arvot sen perusteella, kuinka juurtuneita ne olivat organisaation ja toisaalta olivatko ne

sidosryhmien havaittavissa. Ainoastaan mikäli ydinarvot olivat sekä juurtuneita että sidosryhmien havaittavissa, olivat ne tosiarvoja. Jos vain toinen näistä ulottuvuuksista toteutui, olivat arvot joko tavoiteltavia tai potentiaalisia. Mikäli kumpikaan ulottuvuus ei ollut totta, olivat arvot tyhjiä. (Ibid.) Vaikka esimerkiksi Jonsen ym. (2015) esittävät, että pelkästään omaksuttujen arvojen kommunikoiminen on organisaatiolle hyväksi, Urde (2009, 617) toteaa, että mikäli arvot ovat tyhjiä, joutuu organisaation brändin uskottavuus koetukselle, asiakassuhteet kärsivät ja johtaminen vaikeutuu.

Kuten Giorgin ym. (2015) organisaatiokulttuurin kuvauksessa tuli ilmi, kulttuuri ei ole sama asia kuin organisaation arvot, vaikka joissain tutkimuksissa niin käsitetäänkin. Arvojen jaotteleminen omaksuttuihin ja havaittuihin (Smollan & Sayers, 2009, 438), tai laajemminkin (Bourne & Jenkins, 2013; Urde, 2009), tarjoaa kuitenkin sellaisen näkökulman organisaatiokulttuurin tutkimukseen, jota ei juuri Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) mallin lisäksi ole kulttuuritutkimuksessa käsitelty ja joka on jäänyt vaille tarkempaa tarkastelua. Tämä näkökulma on kuitenkin merkittävä. Bourne ja Jenkins (2013) osoittavat, että arvojen jaottelu tarjoaa ilmiöstä monipuolisemman ja realistisemman kuvan, kun taas Urde (2009, 617) esittää, että jos havaitut arvot eivät vastaa organisaation viestimiä eli omaksuttuja arvoja, ovat seuraukset organisaatiolle negatiivisia.

Käsittelin tässä alaluvussa organisaatiokulttuuriin liittyviä jännitteitä, joista esittelin alakulttuurit, organisaatioilmapiirin käsitteen sekä omaksuttujen ja havaittujen arvojen välisen ristiriidan. Jokainen näkökulmista tarjoaa jotain olennaista organisaatiokulttuuriin. Alakulttuurit auttavat ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja organisaatioiden kasvaessa kulttuurin muuttumista ja jakautumista. Organisaatioilmapiirin käsite tuo esille, kuinka organisaatiokulttuurin koettu ulottuvuus on nähty tutkimuksessa merkittävänä. Omaksuttujen ja havaittujen arvojen välinen jännite taas selittää ristiriitaa organisaation viestimien arvojen ja havaitun kulttuurin välillä. Seuraavaksi tiivistän olennaisimman annin esittelemästäni organisaatiokulttuurin teoriasta.

2.4 Synteesi

Tässä tutkimuksessa kulttuuri käsitetään jonakin, mitä organisaatio perustavanlaatuisesti on (Smircich, 1983; Alvesson, 2012). Silloin kaikki organisaatioon liittyvät asiat aina asiakkaista organisaation kokoon saavat kulttuurisen merkityksen, koska ne kertovat jotain organisaation kulttuurista (Alvesson, 2012, 21–22; Palmer & Hardy, 2000, 125–126). Kulttuuri määritetään tutkimuksessani samankaltaisesti kuin Schein & Schein (2017, 6) sen määrittelevät, eli organisaatiokulttuuri nähdään arvojen, uskomusten ja käyttäytymisnormien systeeminä, joka omaksutaan itsestäänselvinä oletuksina. Tämä systeemi on muodostunut organisaation yhteisen oppimisen seurauksena ja se opetetaan uusille työntekijöille oikeina tapoina tuntea, ajatella, käyttäytyä ja hahmottaa todellisuutta suhteessa erilaisiin organisaation kohtaamiin haasteisiin ja ongelmiin (Ibid.).

Koska tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään rakennetun ja koetun kulttuurin piirteitä ja niiden välisiä mahdollisia jännitteitä, tutkimuksen teoreettisen synteesin keskiössä ovat erityisesti käsitteet ja mallit, jotka auttavat analysoimaan organisaatiokulttuurin sisältämiä ristiriitoja ja mahdollisesti jopa selittämään niiden olemassaoloa. Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) kuvaus organisaatiokulttuurin eri tasoista kertoo jotain olennaista kulttuurin syvästä ja näkymättömästä luonteesta ja auttaa sen kokonaisvaltaisessa kuvaamisessa ja hahmottamisessa. Schein & Schein (2017) erottelevat kulttuurin kolmeen tasoon eli artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Näistä ainoastaan artefaktit ovat selkeästi nähtävillä. Artefakteilla tarkoitetaan esimerkiksi asioita, esineitä, prosesseja ja säännönmukaisia käyttäytymistapoja, joita organisaatiossa voidaan nähdä. Vaikka artefaktit ovatkin nähtävillä, kulttuurin ymmärtäminen pelkästään niiden kautta on haastavaa. Artefakteja selittämään tarvitaankin omaksutut arvot ja uskomukset sekä erityisesti perusoletukset. (Ibid.) Omaksutut arvot ja uskomukset ovat organisaation virallisia arvoja ja uskomuksia, jotka voivat olla joko linjassa tai ristiriidassa nähtyjen artefaktien kanssa, ja ne kuvaavatkin erityisesti sitä, mitä organisaatio haluaisi itsensä olevan (Schein ym., 2015, 109). Siksi kulttuuria selittämään tarvitaan perusoletukset, jotka ovat organisaatiossa vallitsevia, itsestäänselviä oletuksia maailmasta ja todellisuudesta ja jotka määrittävät sitä, miten organisaatiossa toimitaan (Schein & Schein, 2017).

On mielenkiintoista, että vaikka Schein (Schein & Schein, 2017; Schein ym., 2015) itse toi esille, että organisaatiokulttuurin eri tasojen välille voi syntyä merkittäviä jännitteitä

ja ristiriitoja, ei näitä ole juurikaan aikaisemmin tutkittu. Schein ym. (2015, 109) kuvaavat, kuinka kulttuurin toisessa tasossa on kyse erityisesti siitä, mitä organisaatio toivoo ja väittää olevansa. Näin ollen omaksutut arvot ja uskomukset eivät ole välttämättä linjassa kulttuurin nähtyjen artefaktien ja piilossa olevien perusoletusten kanssa (Schein & Schein, 2017). Vaikka jännitettä on organisaatiokulttuuritutkimuksessa käsitelty Scheinin mallin lisäksi hyvin vähän, arvoja tarkastelevissa tutkimuksissa omaksuttujen ja havaittujen arvojen välistä ristiriitaa on käsitelty (ks. esim. Blomberg, 2016; Bourne & Jenkins, 2013; Urde, 2009). Näistä tutkimuksista nousi esille ristiriidan tarkastelun olennaisuus, sillä ristiriidan tarkastelu mahdollistaa tutkijalle monipuolisemman ja realistisemman kuvan ilmiöstä (Bourne & Jenkins, 2013). Lisäksi ristiriitojen tunnistaminen mahdollistaa niihin puuttumisen, koska jos sanottu ja tehty eivät organisaation arvojen kohdalla kohtaa, voivat seuraukset olla negatiivisia (Urde, 2009).

Organisaation perustajalla on suuri merkitys niin sanotun virallisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen (Gagliardi, 1986; Schein & Schein, 2017). Aikaisempi kirjallisuus myös selkeästi osoittaa, että johtajalla on vaikutusta siihen, millainen organisaation kulttuuri on (ks. esim. Berson ym., 2008; Ogbonna & Harris, 2000; O'Reilly ym., 2014; Tsui ym., 2006). Toisaalta vaikka johtaja vaikuttaa kulttuuriin, ei ole itsestäänselvää, että se muuttuu hänen haluamaansa suuntaan (Alvesson, 2012; Kameo, 2017). Johtamisen lisäksi kulttuurin muutokseen saattavat vaikuttaa esimerkiksi ympäröivä makrokulttuuri, yksittäiset ihmiset sekä organisaatioon liittyvät radikaalit muutokset kuten kriisit ja yritysostot (Hatch, 2018; Schein & Schein, 2017). Aikaisempi tutkimus organisaatiokulttuurin sisältämistä alakulttuureista osaltaan selittää sitä, miksi yhtenäisen ja jaetun organisaatiokulttuurin rakentaminen voi olla haastavaa. Alakulttuurit muodostuvat organisaation kasvaessa ja esimerkiksi organisaation sisäiset jaottelut, ammatilliset kulttuurit ja makrokulttuurit vaikuttavat alakulttuureiden syntymiseen (Schein & Schein, 2017). Jotta organisaation kulttuurista voidaan saada totuudenmukainen kuva, on alakulttuurit otettava huomioon (Martin, 2002). On myös merkittävää, miten alakulttuurit suhtautuvat organisaation yleiseen kulttuuriin. Ne voivat joko vahvistaa sitä, haastaa sitä tai olla siitä riippumattomia (Hatch, 2018, 195).

Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) tutkimuksia täydentävät sekä Martinin (2002) että Giorgin ym. (2015) kuvaukset organisaatiokulttuurista. Nämä kuvaukset tunnistavat kulttuurin moniulotteisen luonteen ja auttavat ymmärtämään sen ristiriitaisuuksia. Giorgi ym. (2015) kuvaavat organisaatiokulttuuria arvoina, työkalupakkina, kehyksinä,

tarinoina ja kategorioina. Tämä malli auttaa ymmärtämään, kuinka eri tavoin kulttuurin ihmisten toimintaan vaikuttavaa roolia voidaan tarkastella. Martin (2002) esittelee organisaatiokulttuuriin kolme näkökulmaa: integraation, differentiaation ja fragmentaation. Integraationäkökulmassa organisaatiokulttuuri hahmotetaan yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena, kun taas differentiaationnäkökulmasta organisaatiokulttuuri on yhtenäistä ainoastaan alakulttuurien tasolla. Fragmentaationäkökulma sen sijaan tuo esille organisaatiokulttuurin epäyhtenäisen ja sirpaleisen luonteen – siinä organisaatiokulttuuri on jokaisen yksilön näkökulmasta erilaista, ja vaikka tietyt kulttuurin piirteet saattavatkin yhdistää ihmisiä, tämä yhtenäisyys ei ole johdonmukaista eikä päde kulttuurin muissa piirteissä. Martin esittää, että kulttuuria tulisi tarkastella kaikista kolmesta näkökulmasta, koska ainoastaan sitä kautta pystytään hahmottamaan kulttuurin kokonaisluonne. (Ibid.) Martinin kolme näkökulmaa luovat ymmärrystä kulttuurin monimutkaisuudesta ja moniulotteisuudesta ja auttavat käsittämään, kuinka kulttuuri ja sen piirteet vaikuttavat ja käsitetään organisaatiossa eri tavoin eri ihmisten kohdalla.

Organisaatiokulttuuria on aikaisemmassa kirjallisuudessa käsitelty monipuolisesti (Palmer & Hardy, 2000), mutta harva kulttuurin malli tarjoaa kulttuurista kokonaisvaltaista kuvaa. Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) malli tuo esille kulttuurin syvän ja näkymättömän luonteen, mutta malli ei ota huomioon kulttuurin moniulotteisuutta samalla tavoin kuin Martin (2002). Pelkästään Martinin (2002) mallin tarkastelu ei kuitenkaan mahdollista kulttuurin käytännönläheistä ja syvää kuvausta Scheinin mallin tavoin. Yksittäiset mallit ottavat huomioon joitain organisaatiokulttuuriin liittyviä jännitteitä, mutta jännitteiden monipuolinen tarkastelu jää kulttuuritutkimuksessa vähälle. Kulttuuriin liittyvien jännitteiden tarkastelu onkin valunut osittain kulttuuritutkimuksen ulkopuolelle organisaatioilmapiirin ja arvojen tarkastelun yhteyteen.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tässä luvussa kuvaan, miten toteutin tutkimukseni ja millaisia vaiheita tutkimuksen tekoon kuului. Luvun aluksi asemoin tutkimukseni sosiaaliseen konstruktionismiin. Sen jälkeen esittelen tutkitun organisaation siinä laajuudessa, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista. Sitten kerron valitsemistani tutkimusmenetelmistä eli etnografisesta havainnoinnista ja teemahaastatteluista. Tämän jälkeen kuvaan, miten aineiston tuottaminen tutkimusmenetelmien keinoin käytännössä tapahtui. Luvun lopuksi kerron aineiston käsittelystä ja analysoimisesta grounded teorian menetelmin.

3.1 Tieteenfilosofiana sosiaalinen konstruktionismi

Kaiken tutkimuksen taustalla on tieteenfilosofisia oletuksia, joiden tarkastelu ja määrittäminen auttaa tutkijaa valitsemaan oikeat tutkimusmetodit tutkimuksen toteuttamiseen (Eriksson & Kovalainen, 2015). Näistä olennaisimpia ovat ontologiset ja epistemologiset käsitykset. Ontologia määrittelee, millaiseksi tutkittava ilmiö käsitetään ja minkälaisena todellisuuden olemusta pidetään. Epistemologialla taas tarkoitetaan taas sitä, miten tietoa muodostetaan, mikä sen luonne on ja kuinka tietoa voi hankkia. Nämä tieteenfilosofiset oletukset määrittelevät sekä lähestymistapaa tutkittavaan ilmiöön että sitä, miten tutkimus toteutetaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, 130–131; Puusa & Juuti, 2020b.)

Tutkimukseni tieteenfilosofiset valinnat pohjautuvat sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalisen konstruktionismin perustana pidetään Bergerin ja Luckmannin (1966) teosta (ks. Eriksson & Kovalainen, 2015, 21), mutta filosofialla ei ole tarkkaa määritelmää. Sosiaalisen konstruktionismin alla onkin laaja kirjo erilaisia lähestymistapoja tutkimukseen, joita tietyt keskeiset olettamukset yhdistävät. Näitä ovat kriittinen suhtautuminen itsestäänselvänä pidettyyn tietoon, historiallisten ja kulttuuristen kontekstien vaikutusten tiedostaminen, tiedon rakentuminen vuorovaikutuksessa ihmisten välillä sekä tiedon ja toiminnan suhde. Nämä olettamukset luovat pohjan sosiaaliselle konstruktionismille. (Burr, 2015.). Konstruktionismin filosofisten juurten voidaan ajatella juontuvan hermeneutiikasta ja fenomenologiasta (Berger & Luckmann, 1966; ks. Eriksson & Kovalainen, 2015) ja filosofian lisäksi konstruktionismi on saanut vaikutteita ainakin sosiologiasta ja kielitieteistä (Burr, 2015, 2).

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan maailma on muuttuva ja yksilöiden subjektiivisesti rakentama. Tähän todellisuuteen päästään käsiksi kielen ja jaettujen merkitysten kautta. (Eriksson & Kovalainen, 2015, 21.) Konstruktionismissä tieto rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttaa ne kulttuuriset ja historialliset kontekstit, joissa olemme (Burr, 2015, 4). Tiivistäen sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus on subjektiivista, rakentuu yhdessä vuorovaikutuksessa ja se on kontekstista riippuvaista (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Ontologisesti sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta organisaatiokulttuuri nähdään ”henkilöiden suhteellisena todellisuutena”, ja se ”ilmenee vain yksilön omien kokemusten ja niille annettujen merkitysten kautta” (Hokkanen, 2011, 46; ks. myös Martin, 2002, 34). Koska sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus on subjektiivista (Burr, 2015; Eriksson & Kovalainen, 2015), ei kulttuuria voida typistää objektiiviseksi totuudeksi (Palmer & Hardy, 2000, 126). Vaikka todellisuus nähdään subjektiivisena, se ei tarkoita, etteikö kulttuuri voi olla yhteisöllistä. Muodostuuhan todellisuus vuorovaikutuksessa historiallinen konteksti huomioon ottaen ja kulttuuri on luonteeltaan jaettua (Burr, 2015; Edmondson, 2012; Hokkanen 2011; Schein & Schein, 2017). Epistemologisesti taas kulttuuri on luonteeltaan sosiaalista, rakentuu vuorovaikutuksessa ja sitä tulkitaan aina subjektiivisesti joko yksilöinä tai ryhmänä. Kulttuuria tarkastellaan esimerkiksi kielen ja jaettujen merkitysten kautta. (Eriksson & Kovalainen, 2015; Puusa & Juuti, 2020a.)

Tieteenfilosofiset valinnat vaikuttavat myös tutkijan roolin. Sosiaalinen konstruktionismi hylkää ajatuksen tutkijasta neutraalina tekijänä objektiivisen ilmiön äärellä. Sen sijaan se kannustaa tarkastelemaan ja arvioimaan tutkijan roolia ja sen vaikutusta tutkimukseen. Konstruktiivisessa lähestymistavassa hyväksytään tutkijan rooli aineiston rakentajana. (Charmaz, 2014, 13.) Tämä näkökulma onkin yleisesti hyväksytty etnografisessa tutkimuksessa, jossa näkökulma tutkijan roolista on muuttunut maailmankuvan muuttuessa. Aikaisemmin etnografisessa tutkimuksessa ajateltiin tutkijan havaintojen kuvaavaan maailmaa objektiivisesti, mutta sittemmin tutkijan on nähty rakentavan tutkimuksensa perusteella oma tulkintansa tutkittavasta ilmiöstä. (Hammersley & Atkinson, 2019, 11.) Huomattavaa onkin, että aineistoa voidaan tämän lähestymistavan mukaan tulkita eri tavoin ja jokainen lähestymistapa voi potentiaalisesti tuottaa merkityksellisiä johtopäätöksiä (Eriksson & Kovalainen, 2015, 21). Tutkijan tekemien

valintojen rooli konstruktiivisessa tutkimuksessa onkin merkittävä. Siksi kuvaan tässä luvussa kattavasti tutkimuksen kulkua ja perustelen tekemiäni ratkaisuja.

3.2 Tutkittu organisaatio

Tutkimani organisaatio on kansainvälinen konsultointiyritys, josta käytetään tutkielmassa pseudonyymiä Umber. Yritys on perustettu alle 30 vuotta sitten ja sillä on toimistoja sekä Suomessa että ulkomailla. Viime vuosina Umber on kasvanut kovaa vauhtia, mitä on vauhdittanut sen tekemät yritysostot. Havainnoin Umberin toimintaa kahdella eri toimistolla, joista toinen oli organisaation pääkonttori. Tämän lisäksi haastattelin molempien toimistojen työntekijöitä. Työntekijöinä yrityksellä on eri alojen asiantuntijoita. Osa työntekijöistä tekee töitä pääasiallisesti asiakkaan tiloissa, osa Umberin omalla toimistolla tai halutessaan etänä kotoa käsin. Yritys on rakenteeltaan melko matalahierarkkinen, eli organisaatiossa on esimiehiä ja erilaisia esimiessuhteita määrällisesti vähän.

Työntekijöitä organisaatiossa on alle 1000 ja eri toimistot ovat hyvin eri kokoisia. Asiantuntijoiden lisäksi organisaatiossa on erilaisia tukifunktioita, kuten myynti, resursointi, taloushallinto, HR, rekrytointi ja markkinointi. Suurin osa tukifunktioista on keskitetty pääkonttorille. Eräs Umberilla pitkään ollut työntekijä kertoi, että yrityksen työntekijöistä noin 90 % on asiantuntijatehtävissä.

Umber valikoitui tutkimuksen kohteeksi kahdesta syystä. Ensimmäinen syy oli, että minulla oli organisaatioon valmis kontakti, sillä olin opintoihini liittyen tehnyt yrityksen kanssa yhteistyötä erään projektin suhteen. Toiseksi organisaatio on ollut kiinnostunut organisaatiokulttuurista ja pyrkinyt myös määrittelemään kulttuuriaan. Koska alkuperäinen kiinnostukseni organisaatiokulttuuria kohtaan liittyi juuri siihen, että nykyään erilaiset organisaatiot määrittelevät kulttuurinsa melko tarkasti, oli Umber luonteva valinta tutkimuksen kohteeksi.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Laadullista tutkimusta toteutettaessa suositaan menetelmiä, ”joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille” (Hirsjärvi ym., 2009, 164). Siksi valitsin tutkimusmenetelmiksi etnografisen havainnoinnin ja teemahaastattelut. Hammersley ja Atkinson (2019, 4) esittelevät etnografisen tutkimuksen prosessina, jossa tutkittavaa

ilmiötä lähestytään avoimesti ja jossa tutkimus tarkentuu aineistoa kerättäessä. Aineiston keruun edetessä fokus tarkentuu ja aineistoa aletaan kerätä strategisemmin (Ibid.). Havainnointi mahdollisti organisaatiokulttuurin tarkastelun avoimesti ja monipuolisesti sekä sen, että tutkimus tarkentui, kun ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kertyi. Tämän jälkeen haastattelujen kautta oli mahdollista saavuttaa vielä syvempi ymmärrys tutkittavan organisaation kulttuurista.

Etnografian juuret ovat antropologiassa, missä sitä käytettiin alun perin tutkittaessa ja kuvattaessa kulttuureja ja yhteisöjä, jotka poikkesivat länsimaista (Hammersley & Atkinson, 2019, 1; Virtainlahti, 2011). Metsämuurosen (2007) mukaan ”etnografisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan analyyttisesti tutkittavaa yhteisöä tai tutkimusryhmää” (ks. Virtainlahti, 2011, 252). Spradley (1979, 5) taas toteaa, että etnografian ydin on selvittää, mikä on erilaisten asioiden ja tapahtumien merkitys tutkittaville ihmisille tai yhteisöille.

Etnografiselle tutkimukselle ei ole tarkkaa määritelmää, mutta sitä yhdistää tietynlaiset piirteet. Näitä ovat muun muassa aineiston kerääminen pitkältä ajanjaksolta, aineiston kerääminen luonnollisessa ympäristössä, havainnointi aineistonkeruutapana, valmiiden kategorioiden puute aineistonkeruussa ja -analysoinnissa, painotus ihmisten asioille ja henkilöille antamien merkitysten (eli kulttuurin) tutkimiseen, kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta ilmiöstä sekä pieni määrä tutkittavia kohteita. On hyvä huomata, että kaikkien näistä piirteistä ei tarvitse tutkimuksessa toteutua, jotta tutkimus olisi etnografinen ja toisaalta etnografisen tutkimuksen piirteet kuten pitkä ajanjakso saattavat tarkoittaa eri tutkijoille eri asioita. (Hammersley, 2018, 4–5; Hammersley & Atkinson, 2019, 3–4.) Kaikki näistä etnografisen tutkimuksen piirteistä toteutuivat tutkimuksessani, joskin moniin etnografisiin tutkimuksiin verrattuna käytin aineistonkeruuseen lyhyemmän aikaa.

Etnografisella havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimuskohteen tietoista ja systemaattista tarkastelua, jossa tutkimus tarkentuu sen edetessä (Paalumäki & Vähämäki, 2020; Vilkka, 2018). Emerson ym. (2011) huomauttavat, että etnografinen havainnointi on kuitenkin enemmän kuin vain havainnoimista, sillä se on myös elämän ja arjen jakamista tutkittavien kanssa. He korostavat, ettei tutkija voi etnografisesti havainnoimalla olla pelkästään objektiivinen tarkkailija. Tutkijan tarkoituksena ei ole selvittää yhtä objektiivista totuutta, vaan sen sijaan tuoda esille useita totuuksia, jotka ovat tutkittavien

elämissä läsnä. (Emerson ym., 2011, 4.) Havainnoinnilla on aineistonkeruumenetelmänä erityisesti kaksi selkeää vahvuutta. Ensinnäkin havainnointi on autenttista ja kokonaisvaltaista eli tilanteita on mahdollista seurata tapahtumahetkellä ja ”kaikki tieto on suoraan kytkettävissä asiayhteyteensä”. Toiseksi havainnointi mahdollistaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen tarkastelun, mikä on organisaatiokulttuuria tutkittaessa olennaista. (Paalumäki & Vähämäki, 2020; Hirsjärvi ym., 2009, 213.)

Osana etnografista havainnointia tutkija yleensä myös keskustelee tutkittavien henkilöiden kanssa. Nämä kentällä havainnoinnin yhteydessä käydyt keskustelut ovat ikään kuin lyhyitä, epämuodollisia haastatteluja ja ne mahdollistavat tutkijalle syvemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä kuin mitä pelkkä ulkopuolinen havainnointi antaisi. Lisäksi etnografiseen tutkimukseen voi kuulua erilaisten tutkittavaan kohteeseen liittyvien dokumenttien ja muiden sähköisten ja paperisten materiaalien analyysi. (Hammersley & Atkinson, 2019.) Tutkimuksessani olen käyttänyt Umberin nettisivuja ja tarkastellut joitain organisaation julkaisuja tutustuakseni organisaatioon ja varmistaakseni aineistoni tietoja, mutta tarkempi Umberiin liittyvien dokumenttien tutkiminen ja analysointi on rajautunut tutkimukseni ulkopuolelle.

Kvalitatiivisia haastatteluja käytetään yleisesti etnografisen havainnoin rinnalla toisena aineistonkeruumenetelmänä (Hammersley & Atkinson, 2019; ks. myös esim. Kameo, 2017). Näiden menetelmien käyttäminen yhdessä on usein hedelmällistä ja mahdollistaa aineiston syvemmän ymmärryksen, sillä haastattelujen kautta kerätty aineisto auttaa ymmärtämään havainnointiaineistoa ja toisinpäin. Toisaalta haastattelujen avulla on myös mahdollista saada tietoa, jonka löytäminen pelkästään havainnoinnin kautta olisi todella haastavaa. (Hammersley & Atkinson, 2019, 107; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 93.) Haastatteluissa aineistonkeruu on joustavaa ja vastauksia voi pyytää selventämään ja laajentamaan lisäkysymysten avulla, mikä mahdollistaa tutkijalle syvemmän ymmärryksen aiheesta (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Tässä tutkielmassa toteutin haastattelut teemahaastatteluina, eli olin jaotellut kysymykset tiettyihin teemoihin, jotka olivat havainnoinnin aikana nousseet esiin ja joista halusin ymmärtää enemmän (Liite 1). Teemahaastattelun tavoitteena on syventää tutkijan ymmärrystä valitusta aiheesta, josta tutkijalla on alustava käsitys. Silloin tutkija on ennen haastateltua päättänyt haastattelussa käsiteltävistä teemoista ja luonut niitä koskevia kysymyksiä, mutta teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa haastattelussa hyvin joustavan keskustelun. (Puusa, 2020.)

Tiivistäen voisi todeta, että tutkimukseni etnografinen luonne tulee ilmi siinä, miten se on toteutettu. Olennaisinta tutkimuksessa on ollut tutkittavan ilmiön lähestyminen prosessinomaisesti ensin havainnoimalla ilman valmista viitekehystä ja fokuksen tarkentuminen pikkuhiljaa tutkimuksen edetessä. Havainnointi tarjosi laajan pohjan abstraktin ilmiön tarkasteluun tutkitussa organisaatiossa, kun taas haastattelut mahdollistivat syvemmän ymmärryksen ja fokusoidumman lähestymistavan Umberin organisaatiokulttuuriin. Seuraavaksi kerron tarkemmin, miten aineistonkeruu käytännössä tapahtui.

3.4 Aineiston tuottaminen

Keräsin aineistoni ensiksi havainnoimalla toimintaa Umberilla ja sen jälkeen haastattelemalla 10:tä organisaation työntekijää. Havainnointi sijoittui alkuvuoteen 2020 ja se tapahtui seitsemän viikon aikana. Ehdin toteuttaa havainnoinnin ennen kuin Suomessa rajattiin ihmisten kokoontumisia koronaviruksen vuoksi. Haastattelut taas tapahtuivat loppukeväästä 2020 etäyhteyksien välityksellä juuri koronarajoitusten takia.

3.4.1 Havainnointi

Havainnoin Umberilla seitsemän viikon ajan kahdella eri toimistolla. Viisi ensimmäistä viikkoa havainnoin pääkonttorilla ja kaksi viimeistä toisella toimistolla. Seitsemän viikon aikana havainnoin yhteensä 31 päivänä. Havainnointi tapahtui arkipäivisin ja havainnointitunteja tuli yhteensä noin 115. Tarkemman kuvauksen havainnointiin viikoittain käytetystä ajasta ja kertyneen aineiston määrästä löydät taulukosta 3.1. Aktiivista havainnointia tapahtui yhden päivän aikana yleensä 3–4 tunnin ajan. Emerson ym. (2011, 48) suosittelevatkin, että erityisesti aloittelevat tutkijat eivät vietä kentällä pidempää aikaa kerrallaan, ettei muistiinpanojen kirjoittaminen havainnoinnin jälkeen käy tutkijalle liian raskaaksi. He toteavat, että yleinen sääntö on, että jokaisen havainnoidun tunnin muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittamiseen kuluu saman verran aikaa (Ibid.). Myös oman kokemukseni perusteella jokainen havainnoitu tunti vei vähintään saman verran aikaa tietokoneen äärellä muistiinpanoja puhtaaksi kirjoittaen kuin havainnoitavia tunteja kertyi kentällä.

Havainnointi-viikko	Havainnointi-paikka	Havainnointiin käytetty aika	Havainnointi-aineiston määrä
Viikko 1	Toimisto A	19,5 tuntia	39 sivua
Viikko 2	Toimisto A	18 tuntia	40 sivua
Viikko 3	Toimisto A	15 tuntia	33 sivua
Viikko 4	Toimisto A	15 tuntia	27 sivua
Viikko 5	Toimisto A	17 tuntia	33 sivua
Viikko 6	Toimisto B	15,5 tuntia	29 sivua
Viikko 7	Toimisto B	15,5 tuntia	25 sivua

Taulukko 3.1 Havainnointiaineisto

Havainnoitaessa on ensiarvoisen tärkeää saavuttaa havainnoitavien luottamus. Tutkijalle onkin usein avuksi, jos hänen on mahdollista saada avukseen avainhenkilö organisaation sisältä. (Grönfors, 2001; ks. Vähämäki & Paalumäki, 2011.) Tämä avainhenkilö paitsi toimii informanttina myös auttaa organisaatioon sisään pääsemisessä ja alkukontaktien solmimisessa (Paalumäki & Vähämäki, 2020). Myös minulla oli Umberilla avainhenkilö, jonka kanssa suunnittelimme havainnoinnin käytännön toteutuksen, ja joka mahdollisti tutkimuksen suorittamisen organisaatiossa. Valitettavasti avainhenkilö oli osan havainnointiajasta sairaslomalla, joten hetkellisesti vastuu avainhenkilönäni toimimisesta siirtyi toiselle henkilölle. Avainhenkilöiden kautta sain sovittua useita alkukontakteja, ja lisäksi avainhenkilöt antoivat arvokasta perustietoa organisaatiosta.

Useimpina viikkoina minulla oli yksi tai kaksi alustavaa kontaktia, joiden mukana liikuin erilaisiin palavereihin ja joiden työskentelyä seurasin. Heidän kanssaan myös sovin tarkemmin, mitkä palaverit tai tilanteet voisivat olla sellaisia, minkä seuraaminen voisi olla tutkimukseni kannalta olennaista. Osa näistä kontakteista tuli avainhenkilöiden kautta, osan muodostin itse. Ensimmäisen avainhenkilön kautta minulle muodostui alustava käsitys, mitä kaikkea ja missä roolissa olevia henkilöitä minun olisi viisasta tutkimuksen aikana seurata. Kun havainnoinnin aikana tutkimukseni fokus tarkentui, vaikutin itse yhä enemmän siihen, minkälaisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa havainnoin. Yksi esimerkki tästä oli myynnin ja resursoinnin henkilöiden toiminnan havainnoiminen. Emme olleet sopineet tästä alustavasti mitään avainhenkilöiden kanssa, mutta toin esille, että se voisi olla tutkimukseni kannalta olennaista.

Käytännössä havainnointi tarkoitti sitä, että seurasin elämää toimistoilla. Avainhenkilöiden ja muiden kontaktien kautta pääsin osallistumaan eri ryhmien ja tiimien palavereihin ja kokouksiin. Aina kaikki palavereihin osallistuvat henkilöt eivät olleet fyysisesti paikalla, vaan palaverit järjestettiin osittain etäyhteyksillä. Osallistuin molemmilla toimistoilla myös toimistojen tapahtumiin sekä joihinkin orientaatioprosessin vaiheisiin. Käytin havainnoidessa paljon aikaa myös siihen, että juttelin eri ihmisten kanssa aina, kun siihen tarjoutui mahdollisuus. Saatoin mennä työntekijöiden kanssa lounaalle, pelata heidän kanssaan biljardia tai vain jutella heidän kanssaan kahvitauolla tai työn lomassa. Joissain tapauksissa joidenkin henkilöiden kanssa oli sovittu erikseen aika sille, että voisimme keskustella jostain asiasta. Joskus keskustellessa mielessäni oli selkeämpi ajatus siitä, mitä haluaisin kysyä ja mistä haluaisin keskustella, toisinaan juttelimme vaan ylipäätään henkilöiden töistä tai tutkittavasta organisaatiosta. Hammersley ja Atkinson (2019) tuovat esille tällaisten lyhyiden, kentällä suoritettujen haastattelujen merkityksen osana etnografista havainnointia.

Joskus myös vain istuskelin toimiston keittiössä tai kiertelin toimistolla. Nämä tilanteet saattoivat johtaa välillä keskusteluihin, mutta erityisesti lisäsivät ymmärrystäni organisaatiosta. Välillä jäin myös toimistolle kirjoittamaan muistiinpanojani puhtaaksi tai jaoin havainnoinnin aamuun ja iltapäivään, jolloin aktiivisen havainnoinnin välissä kirjoitin aamupäivän havainnointeja puhtaaksi. Pyrin jakamaan eri päivien suhteen havainnointiani niin, että sitä tapahtuisi sekä aamu- että iltapäivisin, jotta näkisin työpäivän eri vaiheita. Havainnointini painottui kuitenkin hieman enemmän aamupäiviin tai alkuiltapäiviin, sillä suurin osa palavereista tai muusta yhteisestä työskentelystä tapahtui silloin.

Kiinnitin havainnoidessani huomiota näkemiini asioihin ja tilanteisiin. Kuvailin muistiinpanoihini toimistojen sisustusta, ihmisten pukeutumista, ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa sekä niitä asioita, mitä kukin sanoi. Lisäksi kirjasin ylös erilaisia tilanteita ja tapahtumia. Koska kulttuuri liittyy ihmisten vuorovaikutukseen, yritin kiinnittää puheen lisäksi huomiota myös muun muassa eleisiin, ilmeisiin ja katseen kohdistamiseen niissä tilanteissa, kun se tuntui olennaiselta (Paalumäki & Vähämäki, 2020). Emerson ym. (2011, 31–33) huomauttavat, että erityisen tärkeää on kirjata ylös erilaisten tilanteiden avainhetkiä, tärkeitä yksityiskohtia, merkittäviltä tuntuvia suoria lainauksia sekä havainnoitavien esittämiä tunteidenilmaisuja. Vaikka havainnointimuistiinpanoni olivat

tarkat ja osuvat, huomasin myöhemmin analysoidessani aineistoa, että olisin joissain tapauksissa voinut kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden tunteisiin nähtyjen tapahtumien ja keskustelujen lisäksi. Emerson ym. (2011) myös korostavat, että havainnoidessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä muut ihmiset kokevat, mikä on heistä tärkeää ja merkityksellistä sekä mitä asiat ja kokemukset tarkoittavat tutkittaville. Yritinkin havainnoidessani kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia merkityksiä työntekijät antoivat erilaisille asioille sen sijaan, että olisin itse tulkinnut asioiden ja tilanteiden merkityksiä. Esitinkin mahdollisuuksien mukaan kysymyksiä, jotka liittyivät siihen, miksi jotain tapahtui tai miksi jotenkin toimittiin.

Havainnoitaessa olennaista on tutkijan asema havainnointitilanteessa. Paalumäki ja Vähämäki (2020) esittävät, että tutkija voi olla joko osallinen, osallistuva tai ulkopuolinen havainnoija. Oma roolini vaihteli ulkopuolisen havainnoijan ja osallistuvan havainnoijan välillä. Ulkopuolinen havainnoija pyrkii siihen, että vaikka on tilanteissa läsnä, hän ei aktiivisesti vaikuta tapahtumien kulkuun (Ibid.). Tällainen rooli minulla oli esimerkiksi useissa palavereissa, joihin osallistuin. Istuin palaverissa mukana, mutta olin hiljaa enkä vaikuttanut tilanteeseen muuten kuin läsnäolollani. Osallistuva havainnoija taas on selkeästi ulkopuolisen tutkijan roolissa, mutta hänen toimintansa ja läsnäolonsa vaikuttaa tilanteeseen ja havainnoidun ilmiön kulkuun (Ibid.). Tällainen roolini oli joissain tilanteissa, kuten esimerkiksi osallistuessani orientaatioprosesseihin, missä minua kohdeltiin jokseenkin samalla tavalla kuin orientaatioon osallistuvia uusia työntekijöitä. Samoin keskustellessani eri ihmisten kanssa toimintani, kysymykseni ja lähtökohtani vaikuttivat siihen, mitä minulle kerrottiin.

Havainnoidessani kirjoitin koko ajan muistiinpanoja. Tämä tapahtui pääosin kirjaamalla merkittävimpiä asioita ranskalaisin viivoin ylös. Yleensä kirjoitin muistiinpanoja tietokoneella, sillä esimerkiksi palavereissa oli luonnollista, että minulla oli tietokone esillä, kun monilla työntekijöilläkin oli läppäri edessään. Joissain hetkissä käytin myös muistiinpanovihkoa, jos halusin keskittyä intensiivisemmin johonkin tilanteeseen tai keskusteluun mutta tiettyjä asioita piti silti kirjata ylös.

Emerson ym. (2011) nostavat esille, että sillä, miten ja missä muistiinpanoja kirjoitetaan, on merkitystä, koska tutkija rakentaa koko ajan ihmissuhteita tutkittavien kanssa. Muistiinpanojen kirjoittaminen ylös kesken hyvän keskustelun voi pilata tilanteen, mutta samalla tutkijan on hyvä olla avoin, että on suorittamassa tutkimusta (Ibid.). Saatoinkin

toimia siten, että hyvän keskustelun ollessa käynnissä en kirjoittanut mitään ylös, mutta heti sen jälkeen otin lyhyen hetken aikaa keskustelun merkittävimpien huomioiden kirjaamiselle. Toin myös kaikissa keskusteluissa esille, että olen organisaatiossa tekemässä tutkimusta. Se toimi uusien ihmisten kohdalla usein hyvänä aloituksena. Organisaatiossa oli myös kommunikoitu sisäisillä viestintäkanavilla, että olen toimistoilla tekemässä tutkimusta. Kaikki havainnoitavat siis pääasiassa tiesivät, että olen tutkimusta tekemässä, joskin kahviossa istuessani saatoin kuunnella myös muiden ihmisten keskusteluja, jotka eivät aina siinä tilanteessa kiinnittäneet läsnäolooni huomiota. Koska keskustelut käytiin yleisesti kahviossa ja siellä oli yleensä myös muita ihmisiä, en toiminut tilanteissa eettisesti arveluttavasti.

Kirjoitin havainnointimuistiinpanot puhtaaksi saman päivän aikana paria poikkeusta lukuun ottamatta, jolloin hyvien alustavien muistiinpanojen ja aikataulun puutteen vuoksi saatoin kirjoittaa osan päivän muistiinpanoista puhtaaksi myöhemmin samalla viikolla. Tämä muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittaminen muodosti havainnointipäiväkirjan eli havainnointiaineiston, jota sitten havainnoinnin jälkeen lähdin tarkemmin analysoimaan.

Päiväkirjan lisäksi kirjasin ylös erilliseen tiedostoon kontekstitietoja eli käytännössä missä ja kuinka paljon havainnoin (Paalumäki & Vähämäki, 2020). Merkitsin siis muistiin, kuinka monta tuntia havainnoin minäkin päivänä ja mihin kellonaikaan havainnointi tapahtui. Kirjoitin ylös myös, missä havainnointi pääasiassa tapahtui eli mihin eri palavereihin tai tapaamisiin osallistuin. Merkitsin kontekstitietoihin myös pidemmät keskustelut joidenkin yksittäisten henkilöiden kanssa sekä jos käytin jonain päivänä aikaa yleiseen vaelteluun toimistolla tai esimerkiksi istuin jonkin hetken pääasiallisesti keittiössä juttelemassa ja kuuntelemassa. Tämä materiaali toimi tutkittaessa suuntaviittana sen suhteen, mihin olin jo aikaani käyttänyt ja tutkimustuloksia analysoidessa auttoi muodostamaan havainnoinnista kokonaisuuden.

Havainnoinnin loppupuolella koin, että havainnointi tuotti enää vähän uutta aineistoa tutkimukseen. Etnografisessa tutkimuksessa ja grounded teoriassa aineiston kerääminen lopetetaankin silloin, kun aineisto saturoituu eli tutkittavasta ilmiöstä löytyy enää vähän uutta tietoa (Hammersley & Atkinson, 2019, 99; Holopainen ym., 2020, 255). Seitsemän viikon havainnointiajanjakso oli melko intensiivinen, ja vaikka aineisto ohjasikin koko ajan havainnoinnin suuntaa, ennen tutkimuksen jatkamista otin aikaa aineiston tarkemmalle analyysille ennen haastatteluja. Tämä mahdollisti syvemmän ymmärryksen

siihen mennessä kerätystä aineistosta. Aineiston alustavan luokittelun pohjalta loinkin kysymyspohjan haastatteluja varten.

3.4.2 Haastattelut

Havainnoinnin ja alustavan havainnointiaineiston analyysin jälkeen toteutin kymmenen teemahaastattelua, joilla pääsisin syventämään ymmärrystäni case-organisaation kulttuurista. Olin valinnut käsiteltävät teemat ja muodostanut haastatteluun kysymysrungon havainnointiaineiston pohjalta (Liite 1). Kerron tästä prosessista tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Pyrin valitsemaan haastatteluihin mahdollisimman laajasti erilaisia työntekijöitä muutamista työtehtävistä. Lisäksi kysyin haastatteluihin sellaisia henkilöitä, joilla ajattelin olevan tutkimuksen kannalta relevanttia informaatiota ja ymmärrystä (ks. Hammersley & Atkinson, 2019, 111). Minulla oli kaikkiin haastateltaviin yhtä lukuun ottamatta jonkinlainen kontakti havainnoinnin kautta, ja kysyin jokaista haastateltavaa haastatteluun sähköpostin välityksellä. Yhteen minulle ennalta tuntemattomaan henkilöön sain kontaktin havainnoinnin mahdollistaneen avainhenkilön kautta. Vaikka minulla oli haastateltaviin jonkinlainen kontakti, valitsin haastateltavat siten, että en havainnoidessa ollut viettänyt heidän kanssaan paljoa aikaa, jottei aineistosta tulisi liian yksipuolinen. Täten pyrin takaamaan mahdollisimman kattavan kuvan tutkimastani organisaatiosta.

Haastateltavista kuusi oli miehiä ja neljä naisia. Haastateltavien iät vaihtelivat alle 30-vuotiaista yli 50-vuotiaisiin. Sukupuoli ja ikä eivät ole tässä tutkimuksessa tuloksia keskeisesti selittäviä tekijöitä. Tästä syystä tutkittavien tunnistettavuutta häivytetään näiden tekijöiden kautta, mutta sen sijaan määrittelen tutkittavien työtehtävän organisaatiossa sekä työsuhteen keston tarkemmin.

Kuvaan haastateltavista olennaisimmat tiedot taulukossa 3.2. Haastateltavat työskentelivät kahdella havainnoimallani toimistolla ja molemmilta toimistoilta haastattelin viittä henkilöä. Kysyin haastatteluihin molemmilta toimistoilta yhtä esimiestä ja erityisesti kahden eri roolin työntekijöitä. Roolilla tai työtehtävällä tarkoitan asiantuntijan osaamisaluetta ja/tai koulutusta. Jaottelin tutkimuksen aikana organisaation asiantuntijat osaamisalueiden perusteella karkeasti ainakin neljään eri ryhmään, vaikkakaan kaikki työntekijät eivät ole selkeästi vain yhden osaamisalueen alaisuudessa.

Tämä jaottelu pohjautuu omiin havaintoihini. Myös Umberilla asiantuntijat jaetaan osaamisalueisiin, joskin heillä osaamisalueita on huomattavasti enemmän, yli kymmenen. Tutkimuksessani Umberin tekemä tarkempi osaamisalueiden jaottelu ei kuitenkaan ole olennaista ja voisi vaarantaa joidenkin työntekijöiden anonymiteetin, sillä tiettyjen osaamisalueiden henkilöitä on huomattavasti toisia vähemmän.

Haastattelu	Sijainti	Työtehtävä	Työsuhteen pituus	Haastattelun kesto
Haastattelu 1	Toimisto A	Ohjelmoija	Yli 10 vuotta	66 min
Haastattelu 2	Toimisto A	Ohjelmoija	Alle 2 vuotta	75 min
Haastattelu 3	Toimisto A	Muotoilija	Alle 3 vuotta	54 min
Haastattelu 4	Toimisto A	Muotoilija	Alle 3 vuotta	60 min
Haastattelu 5	Toimisto A	Esimies	Alle 5 vuotta	77 min
Haastattelu 6	Toimisto B	Ohjelmoija	Alle 5 vuotta	63 min
Haastattelu 7	Toimisto B	Ohjelmoija	Alle 2 vuotta	59 min
Haastattelu 8	Toimisto B	Muotoilija	Alle 2 vuotta	66 min
Haastattelu 9	Toimisto B	Muotoilija	Alle 2 vuotta	82 min
Haastattelu 10	Toimisto B	Esimies	Alle 3 vuotta	64 min

Taulukko 3.2 Haastateltavat

Pyysin haastateltavaksi erityisesti ohjelmoijia ja muotoilijoita, sillä näiden työtehtävien henkilöiden toimintaa pääasiassa havainnoin. Työtehtävät ovat myös keskenään melko erilaiset ja niillä on organisaatiossa erilainen tausta. Siksi juuri näiden roolien asiantuntijoiden haastattelu oli mielekästä. Ohjelmoijia on ollut yrityksessä sen perustamisesta lähtien, mutta muotoilijoita Umberille on tullut vasta viime vuosina. Siksi roolit tarjoavat erilaisen lähtökohdan kautta erityisen hyvän näkökulman organisaation kulttuuriin. Esimiesrooli taas on itsessään organisaation toiminnan ja kulttuurin kannalta niin merkittävä, että pyysin molemmilta toimistoilta haastateltavaksi kyseisen roolin edustajan. Molemmilla esimiehillä on myös asiantuntijarooli, mutta koska esimiehiä on organisaatiossa niin vähän, en anonymiteetin vuoksi kerro, mikä asiantuntijarooli on kyseessä.

Taulukko 3.2 kuvaa hyvin sitä, kuinka organisaatio on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Suurin osa haastateltavista oli ollut haastattelujen aikaan Umberilla alle kolme vuotta, joskin valitsin haastateltavat siten, että kaikki olivat olleet organisaatiossa vähintään vuoden. Kolme haastateltavista on tullut organisaatioon kahden eri yrityskaupan kautta viimeisen kolmen vuoden aikana, ja heistä jokaisella oli ostetusta yrityksestä ainakin kahden vuoden työkokemus.

Haastattelut suoritettiin koronaviruksen aiheuttamien rajoitusten takia Microsoft Teams -sovelluksen kautta etäyhteyksin. Kullekin haastattelulle oli varattu noin tunti aikaa, mutta suurin osa haastatteluista venyi yli tunnin mittaisiksi. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelujen lisäksi haastatteluaineistoon kuuluu yksi sähköpostiviesti, jonka yksi haastateltavista lähetti haastattelun jälkeen, kun eräs keskustelemistamme asioista herätti hänessä myöhemmin lisää ajatuksia. Haastattelujen jälkeen litteroin kaikki äänitteet.

Aineisto kerättiin kokonaisuudessaan siis vuoden 2020 ensimmäisen puolikkaan aikana havainnoimalla Umberin kahdella toimistolla ja haastattelemalla 10 työntekijää. Olen tässä luvussa kattavasti kuvannut, miten aineistonkeruu tapahtui. Seuraavaksi kerron aineiston analysoimisesta, joka alkoi jo aineistonkeruun keskellä ja jatkui sen jälkeen.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta kertyi runsaasti tutkimusaineistoa. Analysoin aineistoa noudattaen pitkälti konstruktiivista grounded teoriaa aineiston analyysimenetelmänä (ks. Charmaz, 2014). Tutkimusotteeni oli induktiivinen ja analyyttinen lähestymistapa on ollut läsnä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusprosessiani voikin kuvata palapelin luomiseksi ja ratkaisemiseksi samanaikaisesti. (Emerson ym., 2011, 173.) Kuvaan tässä luvussa käyttämääni aineistonanalyysimenetelmää sekä keräämäni tutkimusaineiston käsittelyä ja analyysia.

Grounded theory käsitteestä käytetään suomenkielisissä tutkimuksissa usein joko englanninkielistä nimeä, tai se käännetään joko grounded teoriaksi, ankkuroiduksi teoriaksi tai aineistopohjaiseksi teoriaksi (ks. esim. Holopainen ym., 2020; Koskennurmi-Sivonen, 2007; Hirsijärvi & Hurme, 2008; Nurkkala, 2018). Jokainen suomenkielisistä termeistä tiivistää menetelmästä olennaisimman, eli grounded teoriassa tutkimus pohjautuu tai ankkuroituu vahvasti tutkimuksen aineistoon. Samalla aineiston

pohjalta on tarkoitus luoda uutta teoriaa. (Charmaz, 2014, 1.) Käytän tässä tutkielmassa menetelmästä termiä grounded teoria, koska vakiintunutta suomennosta käsitteelle ei ole.

Grounded teoria on alun perin Glaserin ja Straussin (1967) luoma lähestymistapa tutkimukseen, jonka merkittävin ero muihin menetelmiin oli, että tutkimusta lähdetään tekemään aineistolähtöisesti teorialähtöisyyden sijaan (Heath & Cowley, 2004). Tutkimuksessa ei siis syvennytä aluksi teoriaan, vaan teorian sijaan aineisto ohjaa esimerkiksi tutkijan tekemiä luokitteluja (Holopainen ym., 2020). Lähdinkin itse kentälle suorittamaan tutkimustani niin, että olin tutustunut organisaatiokulttuurin yleisesti (mm. Schein & Schein, 2017; Alvesson, 2012; Martin, 2002) tarkemman teoreettisen viitekehyksen muodostamisen asemesta.

Grounded teorian sisällä on erilaisia suuntauksia. Vuonna 1990 Corbin ja Strauss julkaisivat artikkelin, jossa eriteltiin grounded teorian tutkimusprosessin vaiheita. Viimeistään tämän artikkelin myötä grounded teorian sisälle muodostui perustajien mukaan kaksi eri suuntausta, straussilainen ja glaserilainen. (Heath & Cowley, 2004.) Isoimmat erot suuntausten välillä liittyvät ontologisiin ja epistemologisiin käsityksiin. Glaserilainen lähestymistapa tarkastelee maailmaa positivistisen linssin läpi ajatellen, että tutkijan on mahdollista saavuttaa tutkimuksessaan objektiivinen totuus. Straussilainen lähestymistapa menetelmään taas on relativistinen, joskin sekin sisältää joitain positivistisia ulottuvuuksia. (Hallberg, 2006.) 2000-luvulla suosiota on saavuttanut konstruktiivinen grounded teoria, joka painottaa tutkijan roolia aineiston keräämisessä ja teorian rakentamisessa. Tämä näkökulma tuo esille grounded teorian subjektiivisuuden. (Charmaz, 2014, 12–14; Hallberg, 2006.) Konstruktiivinen grounded teoria onkin lähimpänä omaa aineistonanalyysimenetelmääni.

Charmaz ja Mitchell (2001) toteavat, että kaikissa grounded teorian suuntauksissa toteutuu tietyt piirteet. Näitä ovat samanaikainen aineistonkeruu ja -analyysi, aineistosta esille nousevien teemojen etsiminen alusta lähtien, olennaisten sosiaalisten prosessien löytäminen aineistosta, erilaisten näitä sosiaalisia prosesseja selittävien ja yhdistävien kategorioiden muodostaminen sekä teorian tai teoreettisen viitekehyksen muodostaminen, joka osoittaa sosiaalisten prosessien syy- ja seuraussuhteita. (Ibid.) Nämä grounded teorian piirteet toteutuvat myös minun tutkimuksessani.

Aina Glaserin ja Straussin (1967) ensimmäisestä teoksesta lähtien grounded teoriassa on painotettu jatkuvaa aineiston vertailua tutkimuksen edetessä. Tällä tarkoitetaan, että alusta lähtien tutkimuksessa analysoidaan aineistoa ja verrataan kertyvää aineistoa aikaisempaan aineistoon. Tarkoitus on, ettei aineistoa ruveta analysoimaan vasta sitten, kun koko aineisto on kerätty. (Holopainen ym., 2020; Nurkkala, 2018, 30; Charmaz & Mitchell, 2001.) Charmaz (2014, 26) vertaa prosessia kameralla tarkentamiseen. Ensiksi linssin läpi katsotaan maisemaa laajasti, mutta pikkuhiljaa zoomataan niihin pisteisiin, joista halutaan tarkempi kuva (Ibid.). Tutkimuksessani tämä aineiston jatkuva vertaileminen tulee parhaiten esille siinä, että haastattelujen kysymykset luotiin havainnointiaineiston alustavan analyysin pohjalta. Aineiston analyysi aloitettiin tutkimuksen ollessa vielä kesken. Toisaalta vertaileminen ohjasi myös toimintaani intensiivisen havainnointijakson aikana, sillä koko ajan kertyvä havainnointiaineisto ohjasi tulevaa havainnointia ja määritti, mihin jatkossa keskityin. Lopulta vertaileva ote näkyi myös siinä, että analyysin edetessä pidemmälle palattiin aina tarvittaessa aikaisempaan aineistoon vertaamaan uusia löydöksiä aikaisempiin huomioihin.

Grounded teoria sopii analyysimenetelmänä erinomaisesti etnografiseen tutkimukseen. Useat tutkijat ovatkin nostaneet esille grounded teorian ja etnografian yhteensopivuuden. (ks. esim. Aldiabat, 2011; Charmaz & Mitchell, 2001; Pettigrew, 2000). Siinä missä etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa rikasta kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, grounded teoriassa pyritään tuottamaan uutta teoriaa sen pohjalta, mitä uutta ja olennaista ilmiöstä opitaan (Aldiabat, 2011, 10.). Pettigrew (2000) toteaakin, että yhdessä grounded teoria ja etnografia voivat tuottaa sellaista yksityiskohtaista kuvausta ja tulkintaa, joka ei muiden tutkimusmenetelmien avulla ole mahdollista. Lisäksi Charmaz ja Mitchell (2001) esittävät, että grounded teorian menetelmät tarjoavat etnografiselle tutkimukselle selkeyttäviä työkaluja aineiston analysoimiseen, kun taas etnografisessa tutkimuksessa painottuvat tarinat ja kuvaukset auttavat grounded teoriaa sitomaan tutkimukset teoriasta todellisuuteen. Grounded teoria tuokin etnografisen tutkimuksen aineistolle selkeyttä (Charmaz, 2014).

Analysoidessa aineistoa grounded teoria -menetelmällä analyysiin kuuluu useita vaiheita. Näitä ovat ainakin aineiston koodaaminen, erilaisten teemojen tai kategorioiden valinta sekä analyyttisten muistiinpanojen eli memojen kirjoittaminen. Sekä koodaamista että memojen kirjoittamista voi tapahtua eri vaiheissa analyysiä ja koodaaminen jaotellaankin usein ainakin avoimeen sekä fokusoituun koodaukseen. (Charmaz, 2014; Emerson ym.,

2011; Holopainen ym., 2020.) Charmaz (2014) toteaa koodaamisen olevan ensimmäinen askel siirtymisessä datasta kohti analyyttisiä johtopäätöksiä. Koodaaminen tarkoittaa, että tekstin eri osille nimetään erilaisia koodeja, jotka samalla sekä kategorisoivat että tiivistävät tekstin merkityksen. Grounded teoria -menetelmässä nämä kategoriat tai koodit eivät ole ennalta teorian pohjalta valittuja vaan nousevat aineistosta. Tutkija etenee induktiivisesti luoden analyyttisia kategorioita, jotka kuvaavat aineistosta nousevia merkittäviä asioita, teemoja, tilanteita tai hetkiä. (Charmaz, 2014; Emerson ym., 2011.) Laajan aineiston analyysin apuna voidaan käyttää erilaisia tietokoneohjelmia (Emerson ym., 2011, 176; Hutchinson, 2001; ks. Holopainen ym., 2020), ja koodasinkin havainnointiaineistoni Atlas.ti -ohjelman avulla.

Tutkimuksessani aineiston analyysi koostui karkeasti neljästä eri vaiheesta, joskin vaiheet menivät osittain päällekkäin ja palasin aikaisempaan aineistoon aina tarpeen tullen. Analyysin ensimmäinen vaihe oli avoin koodaaminen, toinen haastattelukysymysten luominen, kolmas fokusoitu koodaaminen ja neljäs memojen kirjoittaminen. Useammassa analyysin vaiheessa sain apua sekä toisen näkökulman aineistoni tulkitsemiselle tutkimukseni ohjaajalta, apulaisprofessori Elina Mäkiseltä. Tarkasteltaessa laajaa aineistoa useamman tutkijan näkökulma on tutkimuksen kannalta arvokasta, vaikka toteutuksen suorittaisikin vain yksi tutkijoista (vrt. Garret, Spreitzer & Bacevice, 2017).

Analyysini ensimmäinen vaihe oli avoin koodaaminen. Siinä edetään rivi riviltä antaen aineiston eri osille erilaisia kategorioita. Tutkijan on olennaista kysyä, mitä aineisto kertoo. Mitä siinä tapahtuu? Mitä ihmiset tekevät ja miksi? Mitä aineisto jättää kertomatta? Erilaisten kysymysten lisäksi tutkija tarkastelee tekemiensä koodien yhtäläisyyksiä ja eroja. (Charmaz, 2014; Emerson ym., 2011; Holopainen ym., 2020). Lähdin koodaamaan havainnointiaineistoani avoimin mielin samojen väljien tutkimuskysymysten pohjalta, jotka olivat ohjanneet havainnointiani. Nämä kysymykset olivat: Millainen on Umberin organisaatiokulttuuri ja mitä se kertoo organisaatiokulttuurista ilmiönä? Ensimmäisen kolmen havainnointiviikon aineiston koodattuani minulla oli yhteensä 200 koodia. Tässä vaiheessa päätin, että jotta analyysissäni pysyisi fokus, loisin uusia koodeja vain harkiten. Kiinnitin myös huomiota aiemmin luomieni koodien samankaltaisuuksiin ja yhdistelin koodeja mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi poistin joitain koodeja, joiden en katsonutkaan liittyvän Umberin organisaatiokulttuuriin millään tavalla. Neljännen havainnointiviikon koodaaminen oli

eräänlainen käännekohta analyysin ensimmäisessä vaiheessa. Vaikka jatkoin koodaamista rivi riviltä, neljännen viikon koodaamisen jälkeen koodeja oli erityisesti koodien yhdistämisen ansiosta jäljellä enää 136 kappaletta. Havainnointiviikkoja 5–7 koodatessa koodien määrässä ei tapahtunutkaan enää suurta muutosta, vaikka joitain uusiakin koodeja lisättiin. Koodattuani koko havainnointiaineiston ensimmäisen kerran oli koodeja jäljellä 130. Avoimen koodauksen loppupuolella ryhmittelin Atlas.ti-ohjelman avulla koodeja ikään kuin koodiperheiksi, jos erilaiset koodit liittyivät toisiinsa, mutta olivat kuitenkin selkeästi keskenään erilaisia. Tästä oli suuresti apua, kun siirryin aineiston avoimen koodaamisen jälkeen kohti tutkimuksen seuraavaa vaihetta eli haastattelukysymysten luomista.

Avoimen koodaamisen jälkeen aloitin analyysini toisen vaiheen. Tämä tarkoitti haastattelukysymysten luomista analysoidun aineiston perusteella. Tässä vaiheessa tutkimustani ohjasi tavoite ymmärtää paremmin Umberin organisaatiokulttuuria. Millaisia kulttuurin piirteitä tunnistin aineistosta? Mitkä asiat kulttuuriin liittyen olivat minulle epäselviä? Mitä asioita en aineistoni perusteella organisaatiokulttuurista ymmärtänyt tai mitkä kaipasivat lisää selvennystä? Nostin koodeista esille teemoja, jotka olivat syntyneet osittain ensimmäisen vaiheen lopussa tehdyn ryhmittelyn perusteella. Teemat olivat sellaisia, joiden merkitys vaikutti Umberin organisaatiokulttuurin kannalta olennaiselta, jotka korostuivat koodeissa määrällisesti ja joita halusin ymmärtää paremmin. Emerson ym. (2011, 188) korostavatkin keskeisten teemojen esiin tuomista alustavan koodaamisen jälkeen, jotta tutkimus selkeytyisi. Luodessani haastattelukysymyksiä valitsin lopulta seitsemän Umberin organisaatiokulttuuriin liittyvää teemaa, jotka liittyivät olennaisesti organisaation kulttuuriin tai kulttuurin sisällä esiintyviin jännitteisiin. Jokainen teemoista vaikutti jollain tavalla haastatteluihin määrittäen joko kysymyksiä tai haastateltavien valintaa.

Haastattelukysymyksiä luodessa sain tutkimukseni ohjaajalta apua ja mahdollisuuden reflektoimiseen. Loin alustavat haastattelukysymykset, joita sitten perustelin ohjaajalleni aineistoni pohjalta. Hänen kysymystensä ja neuvojensa pohjalta muokkasin haastattelurungon lopulliseen muotoonsa (Liite 1). Perustellakseni ohjaajalle valintojani kirjoitin myös valitsemistani teemoista joitain lyhyitä analyyttisiä muistiinpanoja. Analyyttisten muistiinpanojen eli memojen kirjoittamista eri vaiheissa aineistoanalyysiä aineistonkeruun ollessa vielä kesken painotetaan grounded teoria -menetelmässä (Charmaz, 2014; Emerson ym., 2011).

Toteutettuani kaikki haastattelut litteroin ne. Litteroinnin yhteydessä aloitin analyysini kolmannen vaiheen eli fokusoidun koodaamisen käymällä uudelleen läpi jo koodaamani havainnointiaineiston. Aineiston jatkuvan vertailun periaate oli vahvasti läsnä analyysin tässä vaiheessa, sillä litteroin haastatteluja osittain samaan aikaan havainnointiaineiston fokusoidun koodaamisen kanssa, mikä vaikutti koodaamiseen. Charmazin (2014) mukaan fokusoidun koodaamisen aikana keskitytään jo luotuihin alustaviin koodeihin ja niitä sekä arvioidaan että vertaillaan. Fokusoidun koodaamisen tarkoituksena on löytää merkittävimmät aineistoa selittävät ja luokittelevat kategoriat sekä löytää aineistossa toistuvia kuvioita ja malleja (Charmaz, 2014; Emerson ym., 2011). Fokusoitua koodaamista ohjasi edelleen alustavat tutkimuskysymykset. Analyysin edellisissä vaiheissa olin keskittynyt erityisesti siihen, millainen Umberin organisaatiokulttuuri on. Kun se alkoi koko ajan paremmin hahmottua, fokusoidun koodaamisen yhteydessä keskityin yhä enemmän myös siihen, mitä Umberin organisaatiokulttuuri kertoi minulle organisaatiokulttuurista ilmiönä. Fokusoitu koodaaminen jakautui kahteen selkeään osaan, sillä havainnointiaineiston koodaaminen erosi haastatteluaineiston koodaamisesta.

Koodattuani havainnointiaineiston fokusoidusti oli koodien määrä vähentynyt 130 koodista 29 koodiin, jotka taas olin jaotellut yhdeksän erilaisen kategorian alle. Yksi selkeimmistä perusteista koodien määrän vähenemiselle oli, että tässä vaiheessa tutkimusta minulle alkoi muodostua jo melko selkeä kuva Umberin organisaatiokulttuurista. Ymmärrettyäni Umberin organisaatiokulttuuria pystyin selkeämmin rajaaman pois tutkimuksesta Umberin organisaatiokulttuurin kannalta epäolennaisia huomioita. Samalla kuitenkin fokukseni keskittyi yhä enemmän niiden aineistosta tekemieni huomioiden ympärille, jotka korostivat organisaatiokulttuurissa esiintyviä ristiriitoja ja jännitteitä. Kun siirryin seuraavaksi koodaamaan haastatteluaineistoa, analyysiani ohjasikin kaksi asiaa. Ensinnäkin pyrin selvittämään uudesta aineistosta, josko löytäisin lisää evidenssiä jo hahmottelemani Umberin organisaatiokulttuurin tueksi. Toisaalta halusin myös tutkia, löytäisinkö lisää esimerkkejä kulttuurin sisällä esiintyvistä eroista ja jännitteistä.

Fokusoitu koodaaminen jatkui seuraavaksi litteroidun haastatteluaineiston koodaamisella. Atlas.ti-ohjelman sijaan koodasin haastatteluaineiston Microsoft Wordilla, ja kokosin ja ryhmittelin kaikki aineistosta nousseet olennaiset huomiot ja erilliseen Word-tiedostoon. Ryhmittelyn pohjana käytin yhdeksää kategoriaa, jotka luokittelivat havainnointiaineistoa fokusoidun koodaamisen jälkeen. Koodaamisen

edetessä huomasin, että osa kategorioista korostui ja keskityin niihin pikkuhiljaa toisia enemmän. Nämä korostuneet kategoriat joko kuvasivat selkeimmin Umberin organisaatiokulttuuria tai niiden kautta tuli hyvin esille organisaatiokulttuurissa esiintyviä eroja, ristiriitoja ja jännitteitä.

Analyysin viimeinen eli neljäs vaihe oli analyyttisten memojen kirjoittaminen. Tämä neljäs vaihe alkoi fokusoidun koodaamisen ollessa vielä kesken. Memojen kirjoittaminen oli aineiston yhdistymisen kannalta olennaista, sillä olin koodannut eri tavalla havainnointi- ja haastatteluaineiston. Emerson ym. (2011, 193) kutsuvat tässä vaiheessa tutkimusta kirjoitettavia memoja yhdistäviksi memoiksi. Niiden tarkoituksena on tuoda yhteen kerätyn aineiston eri osia, koodeja ja kategorioita sekä kääntää katsetta sellaiseen kirjoittamiseen, jossa otetaan myös lukija huomioon (Ibid.). Kirjoittaessani memoja ja yhdistellessäni aineistoja tutkimukseni lopullinen fokus alkoi tarkentua.

Analyysini neljännen vaiheen loppupuolella rakensin lopulta tarkan kuvan Umberin organisaatiokulttuurista. Samalla loin myös rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet, jotta voisin tuottaa Umberin organisaatiokulttuurista realistisen ja monipuolisen kuvan. Tässä vaiheessa analyysia käsitteiden syntymiseen vaikuttivat käymäni keskustelut tutkimukseni ohjaajan kanssa. Käsitteiden syntymisen kautta myös lopulliset tutkimuskysymykset tarkentuivat ja niiden kautta tutkimukseni lopullinen, tarkka fokus löytyi. Vastaan tutkimuksessani kysymyksiin, millaisia rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin piirteitä ja niiden välisiä mahdollisia jänniteitä Umberin organisaatiokulttuurissa esiintyy ja mitä rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin piirteet kertovat organisaatiokulttuurista ilmiönä.

Kirjoittaessani tutkimustani olen hyvän tavan mukaisesti anonymisoinut sekä tutkittavan organisaation että tutkimuksessa esiintyvät henkilöt käyttäen pseudonyymeja. Lisäksi olen jakanut henkilöiden mahdolliset taustatiedot kategorioihin, jotta henkilöiden tunnistaminen ei ole mahdollista muuten kuin heidän itsensä toimesta. (Kuula, 2011.) Henkilöille annetut pseudonyymit eivät välttämättä vastaa henkilön sukupuolta, koska se ei ole ollut tutkimuksen kannalta olennaista.

Aineistonanalyysi tapahtui siis noudattaen analyysimenetelmänä konstruktiivista grounded teoriaa. Analyysiin kuului neljä erilaista vaihetta rikkaan laadullisen aineiston koodaamisesta memojen kirjoittamiseen. Tutkimusote on ollut induktiivinen ja aineiston

pohtiminen ja analysoiminen on aloitettu etnografisen havainnoinnin aikana eli tutkimuskentällä ollessani. Kertyvää aineistoa on vertailtu aiemmin kerättyyn aineistoon tutkimuksen edetessä ja fokuksen tarkentuessa koko analyysin ajan. Analyysin tulokset esittelen seuraavassa luvussa.

4 UMBERIN RAKENNETTU JA KOETTU ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä luvussa esittelen Umberin organisaatiokulttuurin, jonka jaottelin aineiston analyysin pohjalta rakennettuun ja koettuun organisaatiokulttuuriin. Päädyin jaotteluun tutkiessani aineistoani ja analysoidessani Umberin organisaatiokulttuurin keskeisiä piirteitä. Analyysin myötä havaitsin organisaatiokulttuurissa tiettyjä kulttuuria määrittäviä perusoletuksia, jotka vaikuttivat läpi organisaation ja jotka ilmenivät sekä organisaation omaksutuissa arvoissa että erilaisissa organisaation artefakteista. Samalla löysin kuitenkin aineistostani kokemuksia kulttuurista, jotka olivat perusoletusten kanssa ristiriidassa. Osan ristiriidoista pystyi selittämään esimerkiksi alakulttuurien avulla, mutta kaikkien ristiriitojen kohdalla näin ei ollut. Siksi päädyin luomaan rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet kuvatakseni Umberin organisaatiokulttuuria aineistoni mukaisesti.

Käytän rakennetun organisaatiokulttuurin kuvaamiseen tutkimukseni teoriaosuudessa laajemmin esitettyä Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) mallia, jossa organisaatiokulttuuri jaotellaan artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Päädyin ratkaisuun, koska malli tuo esille kulttuurin piilossa olevan luonteen ja kulttuurin syvyyden. Lisäksi rakennetun organisaatiokulttuurin kuvaamisen malli sopii hyvin, sillä se kuvaa organisaatiokulttuuria integraation (Martin, 2002) näkökulmasta eli organisaatiokulttuuri nähdään yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena, jota perusoletukset määrittävät. Tutkimuksessani Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin perusoletukset olivat linjassa organisaatiossa yleisesti omaksuttujen arvojen kanssa. Rakennettu organisaatiokulttuuri keskittyykin kulttuurin rakennettuihin piirteisiin, eli se ottaa huomioon sen, miten organisaation kulttuuria on rakennettu ja miten organisaatiossa on arvoja määritelty. Scheinin malli tuo myös nämä organisaation rakennetut piirteet hyvin esiin. Esittelen rakennetun organisaatiokulttuurin alaluvussa 4.1.

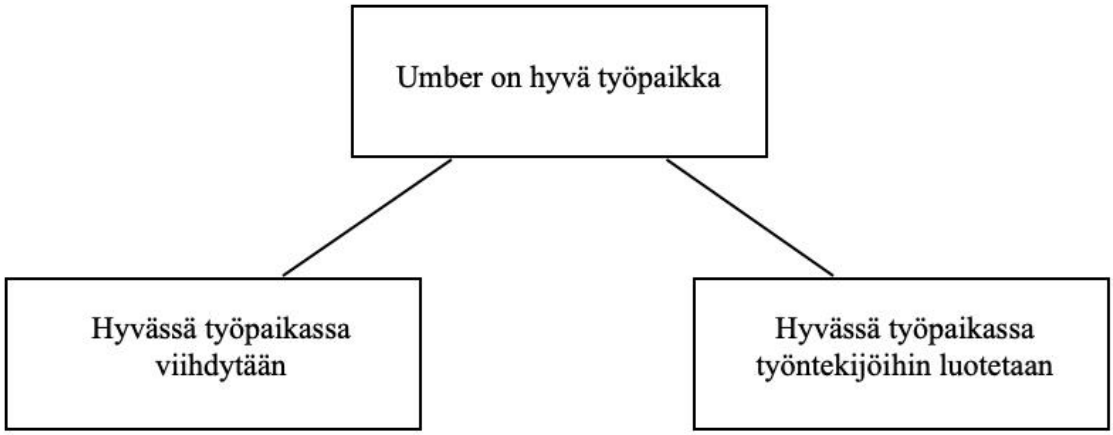
Alaluvussa 4.2 kuvaan Umberin koettua organisaatiokulttuuria ja analysoin erityisesti jännitteitä koetun ja rakennetun kulttuurin välillä. Koetun kulttuurin kautta tuon esille kulttuurin epäyhtenäistä ja fragmentoitunutta luonnetta (Martin, 2002). Koettu organisaatiokulttuuri tuo esille työntekijöiden subjektiivisia mutta jaettuja kokemuksia Umberin kulttuurista. Keskityn tutkimuksessani kolmeen eri jännitteeseen. Ensimmäinen

näistä liittyy rakennetulle kulttuurille vastakkaisiin kokemuksiin, toinen rakennetun kulttuurin ei-toivottuihin seurauksiin ja kolmas rakennetun kulttuurin kanssa ristiriitaisiin arvoihin, jotka ilmenivät organisaatiossa laskutusasteen kautta. Vaikka fokukseni on jännitteissä rakennetun ja koetun kulttuurin välillä, tuon myös esille, että kulttuurien väliltä löytyi yhteneväisyyksiä.

4.1 Rakennetun kulttuurin keskeiset piirteet

Tarkastelen ja analysoin seuraavaksi Umberin rakennettua organisaatiokulttuuria Scheinin organisaatiokulttuurin mallin kautta. Schein (1985; Schein & Schein, 2017) jaottelee organisaatiokulttuurin näkyvään osaan eli artefakteihin ja näkymättömään osaan eli omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Artefaktit ilmentävät organisaation perusoletuksia, jotka ovat itsestäänselviä käsityksiä todellisuudesta. Artefakteja ovat esimerkiksi asiat, esineet, prosessit ja säännönmukaiset käyttäytymis- ja puhetavat, joita organisaatiossa voidaan havaita. Omaksutut arvot taas ovat organisaation virallisia, yleisesti hyväksyttyjä arvoja, jotka ovat joko täysin, osittain tai eivät ollenkaan linjassa artefaktien ja perusoletusten kanssa. (Schein & Schein, 2017.) Rakennetussa kulttuurissa omaksutut arvot ovat aina linjassa perusoletusten ja artefaktien kanssa ja mahdolliset ristiriidat omaksuttujen arvojen ja kulttuurin muiden tasojen välillä tuodaan esille koettua kulttuuria käsiteltäessä.

Organisaation kulttuuria ei voida täysin ymmärtää, mikäli ei päästä kiinni kulttuuria määrittäviin perusoletuksiin (Martin, 2002, 91; Schein & Schein, 2017). Tutkimukseni pohjalta löysin kolme perusoletusta, jotka muodostavat Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin. Nämä perusoletukset ilmenivät Umberin omaksutuissa arvoissa ja erilaisissa artefakteissa. Esittelen perusoletukset kuviossa 4.1.



Kuvio 4.1. Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin perusoletukset

Umberin organisaatiokulttuuri rakentuu oletukselle, että *Umber on hyvä työpaikka*. Tämä ajatus on rakennetun kulttuurin pohja. Kaksi muuta oletusta puolestaan selittävät, mitä Umberin kontekstissa hyvällä työpaikalla tarkoitetaan. Umberin rakennetussa kulttuurissa on itsestäänselvää, että *hyvässä työpaikassa viihdytään* ja *hyvässä työpaikassa työntekijöihin luotetaan*. Nämä perusoletukset paitsi näkyivät organisaatiossa erilaisten artefaktien kautta, myös manifestoituivat tietyissä toimintaa ohjaavissa arvoissa. Työpaikassa viihtymiseen liittyy yhteisöllisyyden arvo, kun taas työntekijöihin luottaminen näkyi itseohjautuvuuden arvon kautta. Seuraavaksi esittelen ja perustelen, miten nämä Umberin rakennetun kulttuurin perustana toimivat oletukset näyttäytyivät organisaatiossa omaksuttujen arvojen ja erilaisten artefaktien kautta.

4.1.1 Hyvässä työpaikassa viihdytään

Ensimmäinen Umberin organisaatiokulttuuria määrittävistä perusoletuksista on, että hyvässä työpaikassa työntekijä viihtyy ja hänellä on siellä hyvä olla. Tämä perusoletus ilmeni organisaatiossa erityisesti yhteisöllisyyden arvon kautta, joka on yleisesti omaksuttu ja jota pidetään esillä. Viihtyvyyden perusoletus ja yhteisöllisyyden arvo puolestaan näkyivät organisaatiossa laajasti erilaisissa artefakteissa aina toimiston sisustuksesta ja työntekijöiden pukeutumisesta organisaation rakenteeseen ja erilaisiin käytäntöihin. Kuvaan seuraavaksi, miten Umber on rakentanut kulttuurinsa perusoletusta viihtyvyydestä ja miten se ilmeni yhteisöllisyyden arvon ja organisaation erilaisten artefaktien kautta.

Perusoletus viihtyvyydestä tuli esille heti, kun organisaation toimistoon astui sisälle. Umberin toimistot on rakennettu ympäristöksi, joka viestii työntekijöiden viihtymisen

olevan tärkeä asia organisaatiossa. Toimistoilta löytyi valtavasti asioita, jotka kannustivat työntekijöitä nauttimaan ajastaan työpaikalla. Tätä kuvasi esimerkiksi erilaiset yhteisölliset pelimahdollisuudet kuten biljardipöytä, pingispöytä ja pöytäjalkapallo. Lisäksi molemmilta toimistoilta löytyi sohvia, lautapelejä, videopeli- ja jumppavälineitä sekä hierontatuoli. Viihtyvyys näkyi myös vessoissa ja keittiöissä. Vessoista löytyi koreja, joissa oli hygieniatarvikkeita työntekijöiden käytettäväksi. Keittiöstä taas löytyi erikoiskahvikone, erilaisia välipaloja, sekä toimistosta riippuen myös muuta ruokaa ja juomaa aina energiajuomista alkoholiin. Nämä kaikki olivat ilmaiseksi työtekijöiden saatavilla.

Perusoletusta viihtyvyydestä tukee yhteisöllisyyden arvo, joka ilmeni viihtyvyyden tavoin toimistojen sisustuksessa ja rakenteessa, jotka viestivät Umberin työntekijöiden olevan osa yhteisöä. Tämä näkyi huonekalujen kuten penkkien ja jääkaappien värityksessä, joissa korostui organisaation brändiväri. Toisaalta myös työntekijät olivat toimistolla esillä. Toisella toimistolla oli seinillä isoja kuvia työntekijöistä ja molempien toimistojen seinillä oli polaroid-kuvia työntekijöistä juhlissa. Lisäksi avokonttorit, joissa kaikki yrityksen työntekijät toimitusjohtajaa myöten työskentelivät, tukivat ajatusta yhteisöllisyydestä.

Umberin organisaatiokulttuurin perusoletusta viihtymisestä on rakennettu hämärtämällä työn ja vapaa-ajan eroa. Tämä ilmeni erityisesti pukeutumisessa ja suhtautumisessa alkoholiin. Työpaikalla ollessaan Umberin työntekijöillä oli oikeus pukeutua haluamallaan tavalla. Tämä vahvistaa kokemusta siitä, että organisaatio on paikka, jossa työntekijän halutaan olevan kuin kotonaan. Näinkin havainnoidessani työntekijöiden pukeutuvan tilanteesta riippuen puvuista collegehousuihin ja tyypillisin pukeutumistyyli oli farkut ja huppari. Bändien t-paidat eivät olleet epätavallisia, ja sisäkenkinä työntekijöillä oli rennon näköisiä tossuja tai sandaaleja. Toisaalta pukeutumisessa myös yhteisöllisyys tuli esille, sillä monet työntekijät käyttivät Umberin logolla varustettuja vaatteita ja reppuja.

Organisaation myönteinen suhtautuminen alkoholin käyttöön tuli esille jo orientaatiossa, johon pääsin uusien työntekijöiden kanssa osallistumaan osana havainnointia. Orientaatiossa meille kerrottiin, että Umberilla on alkoholimyönteinen kulttuuri ja että aikaisemmin organisaation eri palvelimien nimet olivat alkoholijuomien nimiä. Lisäksi havainnoidessa huomasin, että toisen toimiston eri kokoushuoneet oli nimetty alkoholiin

liittyvien paikkojen mukaan. Alkoholi olikin eri tavoin läsnä Umberin toiminnassa. Minulle kerrottiin havainnoidessa, että minun olisi pitänyt nähdä, kuinka yhdessä palaverissa perjantaina juostiin hakemaan viinitonkkaa. Samoin toisessa yhteydessä eräs työntekijä kommentoi, ettei muista jostain yrityksen sisäisestä tapaamisesta mitään, sillä hän oli niin humaltunut, kun viiniä oli koko ajan tarjolla. Yksi juuri Umberilla aloittanut työntekijä taas kertoi minulle, että on aika hyvin perillä organisaatiosta, sillä hänen kaverinsa oli jo vuoden ”dokannut” Umberilla, eli ollut organisaatiossa töissä.

Umberilla kulttuurin perustana olevaa oletusta työpaikalla viihtymisestä on rakennettu myös erilaisilla linjauksilla ja työntekijöille tarjottavilla eduilla. Orientaatiossa kerrottiin, että organisaation historiassa oli ajanjakso, jolloin työntekijöille tuli uusia etuja ja mahdollisuuksia joka kuukausi. Umberin toimintaperiaatteet mahdollistavat esimerkiksi työntekijöille itsensä kehittämisen erilaisten kurssien ja kirjojen kautta yrityksen piikkiin. Toisaalta erilaiset työssä viihtymisen tueksi tarjotut ilmaiset palvelut kuten hieroja, jooga ja mindfullness-hetket rakensivat ajatusta työssä viihtymisestä.

Yhteisöllisyyden arvo tuli esille Umberilla organisaation rakenteiden kautta. Erityisesti tämä näkyi siinä, miten organisaation sisälle on rakennettu erilaisia ryhmiä, joissa työntekijät pääsivät kohtamaan saman mielisiä ihmisiä. Erilaiset ryhmät olivat joko ammatillisia tai harrastuksiin liittyviä. Ammatilliset ryhmät keräsivät ihmisiä työhön liittyvien teemojen ympärille, kun taas vapaa-ajan ryhmät kerääntyivät erilaisten kiinnostuksenkohteiden ja harrastuksien, kuten viinin, suklaan, lautapelien, salibandyn tai stand-up-komiikan, ääreen. Nämä erilaiset ryhmät järjestivät organisaation sisällä yhteisöllistä tekemistä, jonne kaikki kiinnostuneet työntekijät olivat tervetulleita. Ammatilliset ryhmät järjestivät erityisesti erilaisia koulutuksia, joskin niihin saattoi liittyä myös vapaa-ajan toimintaa afterworkien merkeissä. Ammatillisissa ryhmissä voitiin lisäksi pureutua alan uusiin trendeihin ja jakaa ajatuksia erilaisista projekteissa kohdatuista haasteista. Harrasteryhmät taas järjestivät puhtaasti vapaa-ajan toimintaa, mutta myös heille Umber mahdollisti yhteisen toiminnan antamalla ryhmien käyttöön rahaa. Eräs työntekijä kertoikin, että he olivat yksittäisenä iltana käyttäneet vuosittaisen 500 euron samppanjakerhon budjettinsa samppanjabaarissa kuuden työntekijän kesken, koska vuosi oli loppumaisillaan.

Erilaisten ryhmien lisäksi Umberilla on rakennettu viihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä tukemaan erilaisia tapahtumia, jotka kokoavat ihmisiä yhteen nauttimaan toistensa

seurasta ja pitämään hauskaa. Näitä tapahtumia järjestettiin koko yrityksen, toimiston tai pienempien porukoiden kesken. Tapahtumilla on ollut iso merkitys yhteisöllisyyden kannalta, sillä yksi työntekijöistä kertoi lounaalla, että integroituminen organisaatioon oli ollut helppoa, kun aina vähän väliä oli jotain tapahtumia. Heti orientaation yhteydessä havaitsin, että yhteisten tapahtumien merkitystä korostettiin näyttämällä useita kuvia vuosien varrelta erityisesti kesäjuhlista ja pikkujouluista, jotka keräsivät ison osan koko yrityksen väestä paikalle. Kesäjuhlilla on ollut paljon erilaisia aktiviteetteja, kuten urheilua, ruokaa, juomia ja paljon yhteistä ajanviettoa. Iso osa työntekijöistä olikin osallistunut ainakin jossain vaiheessa näihin tapahtumiin, vaikkeivat olisikaan joka vuosi olleet paikalla. Toimistojen tapahtumista merkittävimpiä olivat säännölliset aamiaiset. Erinomaisten tarjoilujen lisäksi aamiaisilla oli jotain yhteistä ohjelmaa, ja erityisesti toisella toimistolla aamiaista käytettiin myös muiden yhteisten tapahtumien ja kurssien mainostamiseen. Samalla toimistolla aamiaisen tekeminenkin oli hyvin yhteisöllistä ja osa työntekijöistä saapui paikalle ennen aamiaisen alkamista auttamaan sen tekemisessä ja järjestämisessä. Tällä toimistolla myös orientaatio oli jaettu ensimmäisen kuukauden aamiaispäiville, jotta uusille työntekijöille aamiaiselle saapuminen tulisi tavaksi. Toimistoilla oli aamiaisten lisäksi myös muita erilaisia tapahtumia, kuten perjantai-illan koko toimiston saunailta, keväisin organisoitavat tomaattien ja chilien istutustalkoot sekä välillä perjantai-iltapäivisin järjestettävä tietovisa. Joitain tapahtumia järjestettiin myös työntekijöiden perheille ja läheisille.

Perusoletus viihtyvyydestä ilmeni työntekijöiden käyttäytymisessä ja toisaalta myös siinä, millaiseen käyttäytymiseen kannustettiin. Haastatteluissa useammat haastateltavat toivat esille, että työkavereilta saa apua aina tarvittaessa ja työkavereiden kanssa voi yhdessä miettiä erilaisia projekteissa eteen tulevia haasteita. Havainnoidessani näin, että avun pyytäminen ja antaminen toteutui myös käytännössä. Näin esimerkiksi tilanteita, missä useammat henkilöt kerääntyivät yhden pöydän ympärille auttamaan jonkin asian ratkaisemisessa. Tarvittaessa avun kysymiseen työkavereilta kannustettiin myös orientaatiossa. Toisaalta viihtyvyys näkyi myös esimerkiksi huumorin ja toisten kehumisen kautta. Huumori oli läsnä monissa palavereissa ja havainnoinnin aikana useassa kokouksessa myös naurettiin. Lisäksi kirjasin muistiinpanoihini havainnoinnin aikana ylös useita tilanteita, joissa ihmiset kehuivat toisiaan tai jopa henkilöitä, jotka eivät olleet tilanteessa läsnä.

Näin havainnoidessani, kuinka perusoletus työpaikalla viihtymisestä toteutui monin tavoin. Yhdessä osassa toista toimistoa kokoonnuttiin aamuisin osan työntekijöistä kanssa syömään yhdessä aamiaista. Toiset taas pelasivat yhdessä biljardia ja toisella toimistolla olikin ranking-taulukko sen mukaan, miten pelit eri pelaajien kesken sujuivat. Toisten kohdalla viihtyminen näyttäytyi esimerkiksi niin, että työntekijät saattoivat letittää tai haistella toistensa hiuksia tai tuoda vauvansa toimistolle muiden nähtäväksi. Roope tiivisti hyvin haastattelussaan viihtyvyyden ja yhteisöllisyyden merkityksen Umberin kulttuurin kannalta. Hän kommentoi, että ”sinne töihin on ihan älyttömän paljon mukavampi mennä, kun siellä on sellaisia ihmisiä, joiden kanssa sä voit jutella vähän muustakin kuin työasioista ja joilla on yhteisiä kiinnostuksen kohteita”.

4.1.2 Hyvässä työpaikassa työntekijöihin luotetaan

Toinen Umberin organisaatiokulttuuria määrittävistä perusoletuksista on, että hyvässä työpaikassa työntekijöihin luotetaan. Tämä ilmeni organisaatiossa näkyvien artefaktien sekä erityisesti itseohjautuvuuden arvon kautta. Tämä arvo oli organisaatiossa yleisesti omaksuttu ja sitä pidettiin organisaatiossa esillä. Itseohjautuvuus näyttäytyi erityisesti Umberin organisaatiorakenteessa, erilaisissa käytänteissä, työntekijöiden mahdollisuudessa päättää asioista tai vaikuttaa niihin sekä siinä, miten organisaatiota kuvailtiin.

Työntekijöihin luottamisen perusoletusta viestittiin esimerkiksi Umberin organisaatiorakenteella, jossa esimiehiä ja hierarkiaa oli vähän. Perinteinen ajatus esimiehistä vahtimassa työntekijöitä loisti poissaolollaan. Organisaatiossa oli joitain esimiehiä, mutta heidän kunkin vastuulla oli kymmeniä työntekijöitä ja suurin osa esimiehistä teki roolinsa ohella asiakasprojekteja. Esimiesrooli saattoi viedä esimerkiksi 50 % työpanoksesta ja toinen puolikas työstä käytettiin asiakastyöhön. Haastattelussaan esimiesroolin henkilö totesikin, että esimiesroolit ovat ensisijaisesti juridisia ja ”filosofisella tasolla” esimiesten alaisuudessa ei ole henkilökuntaa. Hän kuvasi esimiesroolia organisaatiossa samalta portaalta tarjotuksi esimiespalveluksi. Umberin esimiesroolia kuvaavaa oli, että haastattelussa Kalle kertoi, ettei hänen esimiehensä tiedä ”juuri ollenkaan”, mitä Kalle käytännössä tekee työkseen. Esimies toki näkee Kallen tunnit ja nykyiset projektit, mutta työn sisällöstä esimies ei tiedä, eikä hän myöskään osaisi tehdä Kallen töitä.

Matala hierarkia puolestaan ilmeni organisaatiossa monessa asiassa. Yksi esimerkki tästä oli, että yrityksen toimitusjohtaja istui avokonttorissa samalla tavalla kuin kuka tahansa muukin työntekijä. Johtoa ja jopa hallituksen puheenjohtajaa saattoi myös nähdä pääkonttorin keittiössä, mistä myös kaikki muut saman kerroksen työntekijät hakivat kahvinsa. Lisäksi minulle kerrottiin, että vaikka yrityksessä on joitain johtajia, organisaation nettisivuilla ihmisten yhteystietojen yhteydessä kerrotaan vain vastuualueet. Ainoastaan toimitus- ja talousjohtajien kohdalla kerrotaan tittelit. Umberilla onkin oma terminsä pyrkimykselle tuottaa mahdollisimman vähän hallinnollista taakkaa. Havainnoidessani näin käytännössä joitain esimerkkejä, kuinka päätöksiä tehtiin sen pohjalta, että pyrittiin estämään erilaisten väliportaiden syntyminen organisaatioon.

Itseohjautuvuus näkyi organisaation arjessa pienissä asioissa. Se korostui esimerkiksi siinä, että kaikki tekivät toimistolla pieniä, arkea helpottavia tehtäviä. Johtavassakin asemassa olevat henkilöt saattoivat tyhjentää astianpesukonetta keittiössä. Lisäksi näin, kun yksi työntekijä imuroi auditorion penkkejä samalla kun puhui puhelimessa, vaikka tämä tuskin kuului millään tavalla hänen vastuihinsa. Toisaalta itseohjautuvuus arjessa korostui myös siinä, että jokainen työntekijä oli vastuussa itsestään ja omista aikatauluistaan. Tiimien vetäjät eivät välttämättä aina tienneet, olivatko kaikki tiimin työntekijät tulossa johonkin palaveriin, ja palaverien aikana useat työntekijät saattoivat tehdä myös muita, palaveriin liittymättömiä asioita tietokoneillaan ja puhelimillaan. Projekteihin ei tullut ohjausta ylhäältäpäin esimiehiltä, ja esimerkiksi Katja kommentoi haastattelussa, että itseohjautuvuus tarkoittaa, että jos jokin nykyisessä työssäsi ei toimi, voi asioita muuttaa ja tehdä niistä parempia. Toinen haastateltava Sami kuvasi jokaisen olevan projekteissa ”vähän oman onnensa seppä” ja Vappu taas kommentoi haastattelussaan, että Umberilla ei ole ”mikromanageerausta”, vaan vastuu omasta työstä on jokaisella itsellään. Ajatus oli, että jokainen työntekijä tietää itse, mitä heidän pitää tehdä ja mihin heidän kannattaa keskittyä.

Työntekijöille osoitettiin luottamusta usein eri tavoin Umberilla. Tämä näkyi erityisesti siinä, että työntekijöillä oli konkreettisesti valtaa päättää monista asioista. Juttelin havainnoidessani useamman työntekijän kanssa, jotka kommentoivat, että heidän näkökulmastaan isoin ero aikaisempiin työpaikkoihin verrattuna on, että Umberilla työntekijöillä on oikeasti valtaa päättää, mitä he tekevät. Aiemmat työpaikat koettiin byrokraattisiksi ja monet käytänteet esimerkiksi keskijohtoon ja palavereihin liittyen turhaksi, kun taas Umber ja itseohjautuvuus nähtiin joustavana ja toimivana työpaikkana.

Työntekijöillä oleva valta näkyi käytännössä esimerkiksi siinä, että työntekijöillä oli valta käyttää yrityksen rahaa ja toisaalta mahdollisuus toteuttaa itseään työaikansa puitteissa. Jokainen työntekijä sai hankkia haluamansa työvälineet työtehtävänsä hoitamiseen ja kehittää itseään yrityksen piikkiin. Samoin eräät työntekijät maksoivat minulle lounaan, koska heillä oli yrityksen luottokortti, jota he saivat käyttää harkintansa mukaan. Rahaa pystyi käyttämään myös toteuttaakseen erilaisia ideoita. Katja kertoi haastattelussa, että kuka tahansa organisaation jäsen voi järjestää tapahtumia, joihin voi käyttää paljonkin rahaa. Hän kertoikin olleensa usein mukana järjestämässä tapahtumaa, jossa resursseja käytettiin syömiseen ja juomiseen sekä usein myös matkoihin, koska tapahtuma oli järjestetty yleensä eri kaupungissa. Hän sanoi, ettei tapahtumasta kukaan ole ainakaan tullut sanomaan, että sitä ”ei kannattaisi tehdä”, vaan se on ollut kaikille hauska ja sitä on pidetty myönteisenä asiana. Katja kertoi myös, että kauemmin organisaatiossa olleet työntekijät ovat näyttäneet esimerkkiä itseohjautuvuudesta ja aina vain päättäneet, että nyt järjestetään tietynlaista toimintaa ja kutsuneet kaikki mukaan tätä toteuttamaan.

Itsensä toteuttamisen mahdollisuus näyttäytyi muun muassa siinä, että kiinnostuneet työntekijät olivat mukana potentiaalisten rekrytoitavien työhaastatteluissa ja tähän haettiin aktiivisesti uusia työntekijöitä mukaan. Toisaalta myös esimiehet kertoivat haastatteluissaan päätyneensä esimiesrooliin halukkuutensa takia. Samoin eräs työntekijöistä kertoi tekevänsä paljon opiskelijayhteistyötä ja vetävänsä opiskelijaprojekteja, eikä hän ollut siihen keneltäkään lupaa kysynyt. Umberilla työntekijät eivät myöskään olleet sidottuja tiettyyn rooliin, vaan rooli voi halukkuuden mukaan muuttua. Yksi työntekijöistä kertoi, että palatessaan organisaatioon toisesta työpaikasta hänen ei tarvinnut jäädä siihen rooliin, missä oli aiemmin ollut, vaan hän pääsi tekemään toisia tehtäviä, joiden parissa työskenteli mieluummin. Myös toinen työntekijä kertoi, että päätti vuodenvaihteen jälkeen tekevänsä ainoastaan asiakasprojekteja, vaikka oli aiemmin tehnyt myös yrityksen sisäisiä asioita.

Työntekijöillä oli päätösvallan lisäksi konkreettisesti mahdollisuuksia vaikuttaa moneen asiaan, vaikka ne eivät olisikaan olleet täysin heidän vallassaan. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii resursointi, lomat ja koko organisaation suunta. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet näkyivät projektien resursoinnissa, jossa työntekijät otettiin huomioon hyvin kokonaisvaltaisesti. Resursoinnista minulle kerrottiinkin, että organisaatiokulttuuri vaikutti heidän työhönsä erityisesti niin, että työntekijöille pyritään tarjoamaan hyvät projektit, joista he nauttivat ja jotka pitävät työntekijät tyytyväisinä.

Työntekijöistä kommentoitiin, että he eivät ole ”hyllytavaraa”. Esimerkiksi yksi työntekijä myytiin alkuperäistä ideaa tai tarjousta vastoin työntekijän kotikaupunkiin, jotta tälle ei tulisi niin paljon työhön liittyvää matkustelua. Resursoinnista kerrottiin, että työntekijällä on pieni lapsi kotona ja siksi tämä ratkaisu oli paljon parempi. Toisessa yhteydessä resursointiin liittyvä henkilö kertoi, että kun työntekijöille etsitään sopivia projekteja, heiltä kysytään aina lupa ennen kuin heidät sijoitetaan johonkin projektiin ja lisäksi selvitetään, missä he asuvat ja missä heidän lapsensa päiväkoti sijaitsee, jotta työmatkoista ei tulisi liian raskaita. Resursointiin pystyi vaikuttamaan myös siten, että usein projekteista oli mahdollista vaihtaa halutessaan pois. Esimerkiksi Katja kertoi haastattelussa, että hänen kokemuksensa on, että kun on sanonut haluavansa jostain projektista pois, sitä ei ole kyseenalaistettu, vaan on lähdetty etsimään keinoja, miten projektin vaihto onnistuisi. Myös resursoinnista minulle kerrottiin, että työntekijöillä on oltava valta vaihtaa projektia halutessaan, koska toinen tapa saada projekti vaihdettua on vaihtaa kokonaan yritystä. Yksi työntekijöistä sanoikin minulle, että jos hän joutuisi tiettyyn isoon projektiin, hän lähtisi yrityksestä.

Resursoinnin lisäksi toinen esimerkki työntekijöiden huomioon ottamisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa kävi ilmi haastattelussa erään esimiehen kanssa. Hän kertoi, että koronan takia yrityksessä oli suositeltu, että kesälomat pidettäisiin heinäkuussa, jolloin suurin osa asiakkaistakin on lomalla, eikä töitä ole samalla tavalla tehtäväksi. Näin pidettäisiin huolta yrityksen kannattavuudesta, jolle korona on asettanut omat haasteensa. Lisäksi toivottiin, etteivät työntekijät pitäisi palkatonta lomaa kesäloman yhteydessä, vaikka siihen oli aikaisempina vuosina ollut mahdollisuus. Haastattelussa esimies kuitenkin kertoi, että koska kevään koronarajoitukset olivat aiheuttaneet erityisesti perheellisille omat haasteensa, monet työntekijät toivoivat voivansa pitää pidemmän kesäloman. Esimiehen mukaan tähän oli aina suostuttu, kunhan siitä oli sovittu esimiehen kanssa. Käytännössä Umberilla siis luotettiin työntekijöiden tekevän ratkaisuja, jotka olivat paitsi heille itselleen hyviä myös organisaatiolle parhaaksi. Ehkä merkittävimpänä tämä on tullut esille siinä, että erilaiset työntekijäryhmät ovat vaikuttaneet myös koko organisaation suuntaan huomattavasti. Eri tilanteissa minulle kerrottiin, että ainakin kolme yrityksen tarjoamaa palvelua oli syntynyt työntekijöiden aloitteesta sen sijaan, että johto olisi asioita määritellyt. Ilmeisesti myös kaksi eri toimistoa oli syntynyt siltä pohjalta, että yrityksen työntekijät olivat itse halunneet muuttaa toiseen kaupunkiin, ja sen pohjalta kaupunkiin oli perustettu toimisto.

Työntekijöihin luottaminen ja itseohjautuvuuden arvo ilmenivät virallisissa ja epävirallisissa kuvauksissa organisaatiosta. Umberia kuvattiin useamman kerran mahdollisuuksien alustaksi. Tätä vertausta käytettiin jo ensimmäisen orientaatiopäivän yhteydessä, jota olin havainnoimassa osana aineistonkeruuta. Toisessa orientaatiopäivässä sama kuvaus toistui, joskin silloin Umberia verrattiin kasvualustaksi, jossa on ”muheva multa ja lannoitetta tarpeeksi”, jotta jokainen voi kasvaa omanlaiseksi kukakseen. Muun muassa Sami ja Ronja toivat myös haastatteluissa esille ajatuksen siitä, että Umber on vähän kuin alusta, jossa voi toimia melko pitkälti kuin yrittäjänä. Ronja sanoi, että organisaatiosta voi tehdä ”itselleen sopivan”, koska työympäristö on niin joustava. Ronjan mukaan työntekijä onkin ikään kuin itsenäinen yrittäjä, mutta hänellä on paljon palveluita ilmaiseksi käytettävissä.

Ihmisiin luottaminen itseohjautuvuuden mahdollistajana tuli esille haastatteluissa. Vappu kertoi haastatteluissa, että itseohjautuvuus näkyy erityisesti siinä, että ihmisiin luotetaan. Katja taas kertoi haastattelussa arvostuksen ja luottamuksen kokemuksen olevan asioita, jotka kumpuavat siitä, että hän saa olla itseohjautuva. Kun hän saa tehdä päätökset omaan työhönsä liittyen, tulee olo, että hänen arvostelukykyynsä luotetaan. Katjan mukaan itseohjautuvuudessa on kyse erityisesti siitä, että luotetaan, että hän on ”fiksu” ja ”hyväntahtoinen” ihminen. Roope antoi haastattelussaan luottamuksesta ja sen yhteydestä itseohjautuvuuteen myös esimerkin. Hän kertoi, että edellisessä työpaikassa hänen esimiehenään oli yrityksen toimitusjohtaja. Jos Roope neuvotteli sopimuksia, hän kävi hyväksyttämässä ne aina toimitusjohtajalla ja toimitusjohtaja kävi sitten ”punakynän” kanssa sopimukset läpi ja jos ei ”ripittänyt” Roopea jostain asiasta, niin ainakin jollain tavalla halusi saada myös oman jälkensä sopimukseen. Umberilla Roopen neuvotellessa ensimmäisestä asiakassopimuksesta, hän vei sopimuksen toimitusjohtajalle, koska tarvitsi siihen tämän allekirjoituksen. Roope antoi sopimuksen toimitusjohtajan luettavaksi, mutta Roopen yllätykseksi toimitusjohtaja ei sopimusta lukenut vaan laittoi siihen vain nimimerkkinsä alle. Toimitusjohtaja totesikin, että luottaa Roopeen ja siihen, että Roope on hoitanut asian parhaalla mahdollisella tavalla.

Olen nyt esitellyt Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin, joka perustuu kahteen perusoletukseen. Nämä oletukset ovat, että *hyvässä työpaikassa viihdytään* ja *hyvässä työpaikassa ihmisiin luotetaan*. Oletukset ilmenivät Umberilla ensinnäkin omaksuttujen arvojen kautta. Viihtymisen perusoletukseen liittyy yhteisöllisyyden arvo, kun taas luottamuksen perusoletukseen liittyy itseohjautuvuuden arvo. Olen pyrkinyt myös

esittämään, miten nämä oletukset ja arvot manifestoituivat organisaatiossa erilaisten organisaatioon liittyvien artefaktien kautta. Löysin kuitenkin tutkimuksessani myös kokemuksia, jotka olivat vastakkaisia tai ristiriitaisia rakennetun organisaatiokulttuurin kanssa. Käsittelen niitä seuraavaksi.

4.2 Rakennetun ja koetun kulttuurin väliset jännitteet

Mitä pidemmälle tutkimuksessani pääsin, sitä selvemmäksi kävi, että työntekijöiden näkemykset ja kokemukset sekä toisaalta myös omat havaintoni Umberin kulttuurista eivät olleet aina yhtenäisiä. Vaikka löysin aineistoa analysoidessa kulttuuria määritteleviä perusoletuksia, kaikki löytämäni kulttuurin piirteet, artikuloinnit ja kokemukset eivät olleet yhtenäisiä näiden perusoletusten kanssa. Tästä johtuen aloin tarkastella aineistoa sekä rakennetun että koetun organisaatiokulttuurin näkökulmista. Tarkastelu toi esille näkökulmien välisiä mielenkiintoisia, organisaation toimintaan vaikuttavia jännitteitä. Koetulla organisaatiokulttuurilla tarkoitan rakennetun organisaatiokulttuurin kanssa yhtenäisiä ja ristiriidassa olevia kulttuurin piirteitä, jotka tulevat esille erityisesti ihmisten subjektiivisten kokemusten kautta. Koettu organisaatiokulttuuri on kuitenkin aina jaettua ja yksittäisen ihmisten kokemukset nähdään osana laajempaa organisaatiokulttuurin ilmiötä.

Olen jaotellut Umberin rakennetun ja koetun kulttuurin väliset jännitteet kolmeen osaan. Ensiksi tuon esille yhteisöllisyyden arvolle vastakkaisia yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia. Tämän jälkeen esittelen koetun kulttuurin kautta esille tulleita itseohjautuvuuden varjopuolia ja ei-toivottuja seurauksia. Lopuksi käsittelen laskutusastetta, sen viestimiä arvoja ja niiden suhdetta rakennetun kulttuurin perusolettamuksiin. Vaikka keskityn rakennetun ja koetun kulttuurin välisiin jänniteisiin, tuon myös esille, miten rakennettu ja koettu kulttuuri liittyvät toisiinsa ja miten ne toisaalta viestivät myös organisaatiokulttuurin yhteneväisyyttä.

4.2.1 Yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemukset

Tutkimuksessani ilmeni, että monella työntekijällä oli rakennetun kulttuurin mukaisia kokemuksia työpaikassa viihtymisestä ja yhteisöllisyydestä. Samalla löysin myös tälle vastakkaisia kokemuksia. Esittelen seuraavaksi, millaisia kokemuksia työpaikassa viihtymisestä ja yhteisöllisyydestä aineistostani löytyi. Tuon ensin esille rakennetun

kulttuurin kanssa yhtenevät kokemukset, jonka jälkeen tuon laajemmin esille yhteisöllisyydelle vastakkaisia yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia.

Umberilla viihtyminen ja yhteisöllisyyden toteutuminen nousivat esille melkein jokaisessa teemahaastattelussa. Valtteri kommentoi, että hänen lähipiirissään työpaikalla on ”tosi hyvä semmoinen yhteisöllinen meininki”, kun taas Joonatan summasi saman sanomalla, että heillä on ”älyttömän lahjakkaita [ja] ihania ihmisiä töissä”. Sami puhui ”loistavista työkavereista”, Vappu kommentoi, että hänelle ehkä tärkeimpiä asioita organisaatiossa on heidän ”hyvä ja tiivis [työ]yhteisö” ja vielä Ronjakin sanoi, että parhaimmillaan työkaverit ovat hänelle hyviä ystäviä. Laajemmin organisaatiota ja sen työntekijöitä Valtteri kuvasi sanomalla, että hänen näkökulmastaan kaikki kunnioittavat ja arvostavat toisiaan ja että yrityksessä on ”tosi vähän kusipäitä”. Viihtymiseen liittyen Vappu totesi, että joiltain osin työntekijät ovat Umberilla ikään kuin ”kultapossukerhossa”, niin hyvin monet asiat ovat. Ehkä parhaiten yhteisöllisyyttä ja viihtymistä Umberilla kuvasi kuitenkin se, miten yksi työntekijöistä kertoi jääneensä organisaatioon töihin, koska ei halunnut jättää Umberilla olevia ihmisiä ja esimiestään taakseen. Hän oli hakenut ja saanut paikan toisesta yrityksestä, jossa työtehtävät olisivat olleet hänelle mielenkiintoisempia.

Samalla löysin kuitenkin tutkimukseni yhteydessä viitteitä siitä, että yhteisöllisyys ja työpaikassa viihtyminen eivät kaikilta osin toteutuneet Umberilla ja työntekijöiden kokemukset saattoivat olla jopa aivan päin vastaisia. Työntekijät kokivat yksinäisyyttä yhteisöllisyyden sijaan, ja jopa eri ryhmät kokivat olevansa jollain tavalla irrallaan pääorganisaatiosta. Yksinäisyyden kokemukset korostuivat muun muassa työntekijöillä, jotka olivat asiakasprojekteissaan yksin tai ainoana Umberin edustajana. Katja puhui tästä haastattelussa:

”On puhuttu siitä, että ihmisten heittäminen yksin projektiin ei ole hyvä asia. Meillä oli siis joskus tuossa varmaan olisiko ollut 2016–17… oikein just päivän workshoppia siitä, että mitä meidän pitäisi tehdä, että myynti pystyisi myymään tiimejä ja sille aina niin kuin vähän yritetään tehdä jotakin, mutta käytännössä tilanne ei ole siinä mielessä muuttunut, että meillä on vieläkin joitakin, mitähän minä väittäisin, siis me ollaan tehty listaus näistä [toisella toimistolla], että ketkä on projektissa yksin. Jos minä väitän, että meillä on ehkä 30–40 ihmistä [täällä toimistolla], jotka työskentelevät yksin projektissa tai yksin siis asiakkaalla asiakkaan projektissa… tästä on puhuttu paljon, ongelma on se, että yksin

projektissa olevat ja erityisesti vielä yksin asiakkaalla olevat kokevat [Umberin] kaukaisempana, eivät koe yhtä paljon yhteenkuuluvuutta, yleisesti ottaen on vähemmän tyytyväisiä työhönsä ja lopettaa todennäköisemmin [Umberilla] työskentelyn."

Katja kommentoi, että vaikka ongelmalle olisikin hyvä jotain tehdä, yksittäisiä ihmisiä myydään kuitenkin projekteihin, koska se on organisaatiolle kannattavaa ja sille on kysyntää. Myös omat havaintoni tukevat Katjan kommentteja yksin projekteissa olevien yksinäisyyden kokemuksista. Vietin havainnoidessani aikaa erään Umberin työntekijän kanssa, joka oli nykyisessä projektissaan pääasiassa yksin. Aikaisemmassa projektissaan hän oli ollut mukana projektitiimissä, jolloin hän oli tehnyt jonkin verran etätöitä. Nyt hän kuitenkin sanoi tulevansa aina töihin toimistolle, koska koki muuten olonsa yksinäiseksi. Juttelin havainnoidessani myös toisen työntekijän kanssa, joka oli projektissaan ainoa henkilö Umberilta. Hän kommentoi, että keskustelumme päivänä hänelle oli tullut organisaation sisäisillä kanavilla paljon viestejä, mutta kertoi olevansa normaalisti sen verran yksin, että melkein toivoisi jonkun organisaatiossa laittavan hänelle viestiä.

Yksinäisyyden kokemukset korostuivat myös uusien työntekijöiden kohdalla. Olin mukana orientaatioprosessissa, jossa useampi juuri aloittanut työntekijä kertoi kokeneensa yksinäisyyttä ensimmäisten viikkojen aikana. Samat kokemukset toistuivat haastatteluissa ja esimerkiksi Roope kommentoi, että alku organisaatiossa oli hänelle "hurja" kokemus, kun kaikki piti selvittää yksin. Toinen haastateltava kommentoi aloitustaan Umberilla ja alun yksinäisyyttä seuraavasti:

"Mä olin tosiaan ensimmäiset kaksi kuukautta ilman mitään projekteja. Mä olin ihan ihmeissäni, että what the hell. Mä siis todella koin olevani täysin turhake ja se oli aika henkisesti tosi raskasta aikaa, kun on koeaika ja sinä olet juuri aloittanut ja sä et kuulu mihinkään ryhmään, koska ei ole mitään ryhmiä, sä et ole missään tiimissä, mutta sitten mä sain ensimmäisen projektin, joka oli ihan oma sooloprojekti"

Yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemukset eivät rajoittuneet pelkästään yksittäisiin henkilöihin. Kokonaiset ryhmät saattoivat kokea jäävänsä organisaatiossa jollain tavalla paitsioon. Näin oli esimerkiksi toisen toimiston ja tiettyjen ammattien kohdalla. Haastattelin työntekijöitä toimistoilta A ja B, joista A oli pääkonttori. En kysynyt haastatteluissa suoraan toimistojen eroista, mutta jokainen haastateltava toimistolta B

nosti esille, kuinka toimiston sijainti eri kaupungissa pääkonttorin kanssa aiheutti heissä kokemuksen irrallisuudesta. Sen sijaan pääkonttorin työntekijät eivät juurikaan kommentoineet haastatteluissa toimistojen eroja. Näin toimiston B työntekijät kommentoivat haastatteluissa kokemuksiaan irrallisuudesta:

”Välillä tuntuu, että me jäädään paitsioon, koska me ei olla [pääkonttorilla]. Meidän koko johto istuu [pääkonttorilla]. Meillä on yksi pikkupomo täällä ja that’s it.”

”Sitten tietysti [täältä] kannalta katsottuna, niin johto pitkälti on [pääkonttorilla] ja mä en tiedä onko se hyvä vai huono, mutta kyllähän siinä vähän tulee semmoinen etääntyminen.”

”Tavallaan se mitä tapahtuu [pääkonttorilla] tuntuu aika etäiseltä täältä.”

”Noista ehkä ongelmalliseksi mä näen tuon [toimistojen] välisen tiedonkulun… että meillä siitä huolimatta olisi jotenkin parempi näkyvyys niin kuin toisten [toimistojen] arkeen niin se olisi tosi tärkeä mun mielestä meidän yhteishengelle.”

Siinä missä toimiston B työntekijöiden kokemukset irrallisuudesta liittyivät toimistojen eroihin, tutkimukseni aikana huomasin, että muotoilijoilla oli kokemuksia irrallisuudesta ammatistaan johtuen. Umber on organisaationa aloittanut ohjelmistokehityksen parissa ja muotoilijoita on tullut organisaatioon vasta myöhemmin. Se, että organisaatiota on rakennettu alun perin muiden ammattien ehdoilla, selittää osaltaan muotoilijoiden kokemuksen siitä, ettei heitä arvosteta tai oteta tosissaan. Tämä näkyy muotoilijoiden mukaan esimerkiksi heille tarjotuissa tehtävissä ja siinä, ettei heidän toiveitaan ja kipuilujaan oteta huomioon. Seuraava katkelma on havainnointimuistiinpanoistani. Keskustelen siinä yhden muotoilijoista kanssa:

”Pauli kertoo minulle, että [muotoilijoissa] on herännyt yrityksen kasvun myötä erilaisia kipuiluja, jotka liittyvät erityisesti heidän asemaansa yrityksessä. Ensinnäkin [muotoilijat] eivät ole hirveän hyvin organisoituneet ja Paulista tuntuu, että heitä ei johdeta mitenkään, vaan he ovat vähän heitteillä. Pauli kertoi myös, että monet visionäärit ovat sen takia vaihtaneet firmaa. Toinen isompi ongelma hänen mukaansa taas on, että [Umber] ei ole designtalo, vaan [muotoilijat] ovat vain [ohjelmoijien] kyljessä. Siksi on vaikea myydä ulospäin [muotoilijoiden] osaamista, ja usein heitä

myydäänkin vain muiden projektien kyljessä. Pauli sanoo, että muutos vaatisi sitä, että heidän roolinsa tunnistettaisiin."

Juttelin havainnoidessani myös Joannan kanssa, joka tekee töitä Umberilla muotoilijana. Hän kertoi minulle organisaatiossa olevien muotoilijoiden kompetensseista, ja sanoi, että eräs työkaveri oli näyttänyt hänelle kaaviota tietystä muotoilijaryhmästä. Joanna kertoi kommentoineensa työkaverille, että kaaviossa oli "naamakuvat seuraavista lähtijöistä", sillä ryhmä oli korkeasti koulutettuja ja kokeneita, mutta heille ei ollut löytynyt tarpeeksi haastavia työtehtäviä. Sekä Paulin että Joannan esimerkit kertovat, kuinka muotoilijat ovat kokeneet, ettei heitä oteta huomioon tai arvosteta työtehtävien ja projektien suhteen organisaatiossa. Seuraavat otteet haastattelusta erään muotoilijan kanssa tarjoavat toisen esimerkin siitä, miten muotoilijat ovat kokeneet jääneensä yksin (käytän työtyytyväisyyskyselystä lyhennettä TTK):

"Mä otan vaikka esimerkiksi tämän muotoilijoiden [TTK:n], että jos otettaisiin oikeasti vakavasti työntekijäkokemus ja meillä TTK näyttää, että meillä on oikeasti nähtävästi ihan helvetin… firman TTK muistaakseni olisiko se ollut… 42… niin esimerkiksi muotoilijoiden TTK [haastateltavan toimistolla] on 11, eli ihan helvetin paska. Niin tuntuu, että kukaan ei meillä ole ottanut sitä vakavasti johtoryhmässä, että meiltä on lähtenyt… 20 % meidän jengistä on lähtenyt viimeisen vuoden aikana…"

"Kyllä kaikkia näitä kipukohtia vuodattanut [esimiehelle] tässä viimeisen vuoden aikana, mutta tuntuu että ne ei etene minnekään, et nyt tavallaan ollaan kippaamassa takaisin meidän muotoilijoiden haasteeksi, että järjestetään työpaja, miten me voidaan itse ratkoa niitä ongelmia. Me ollaan siis jo vuosi sitten tavallaan käyty läpi ne aikaisemmat TTK tulokset… tunnistettu kipupisteet, tunnistettu mihin me voidaan itse vaikuttaa, mihin me ei voida vaikuttaa, me ollaan pyritty ratkaisemaan yhdessä muotoilijoiden kanssa [tällä toimistolla] ne kipupisteet, mihin me voidaan itse vaikuttaa ja me ollaan heivattu eteenpäin ne, mihin me ei pystytä vaikuttaa, jotka on ihan systeemistä."

"Musta tuntuu, että [TTK:n huonolle tulokselle] kukaan ei ole ollut kiinnostunut tekemään yhtään mitään, että enemmän koetaan, että se on meidän [muotoilijoiden] ongelma."

Vaikka haastattelupätkistä voisi ajatella, että haastateltu syyllistää esimiestään ongelman ratkaisemattomuudesta, niin ei todellisuudessa ollut, vaan haastateltava näki ongelman

olevan rakenteellinen ja johtuvan muun muassa johtajuuden puutteesta. Haastateltava koki, että kukaan ei ollut ottanut heidän huonoa työtyytyväisyyttään huomioon eikä sille ollut annettu organisaatiossa mitään painoarvoa.

Esittelin edellä koetun kulttuurin kautta esille tulleita yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia, jotka olivat vastakkaisia rakennetun kulttuurin viihtymisen perusoletukselle. Osa kokemuksista liittyi selkeästi johonkin ryhmään, mutta työntekijöiden yksinäisyyden kokemuksia projekteissa ja työsuhteensa alussa ei voida rajata vain tietyn ryhmän kokemukseksi.

4.2.2 Itseohjautuvuuden ja autonomian varjopuoli

Umberin toiseen perusoletukseen eli työntekijöihin luottamiseen liittyen aineistostani löytyi sekä rakennetun kulttuurin kanssa yhteneviä että vastakkaisia kokemuksia. Kerron molemmista esimerkin lyhyesti. Sen lisäksi havaitsin tutkimuksessani, että itseohjautuvuudella on työntekijöiden kokemia ei-toivottuja seurauksia organisaatiossa. Näitä esittelen laajemmin.

Matala hierarkia oli yksi niistä itseohjautuvuuden artefakteista, jonka koettiin todella toteutuvan Umberilla. Havainnoidessani kysyin yhdessä palaverissa, onko pääkonttorin lisäksi myös toisella toimistolla ”isoja herroja”, millä tarkoitin organisaation johtoa. Käyttämälleni termille naurettiin ja keskustelukumppanini kertoivat kokemuksiaan siitä, kuinka johtajat ovat Umberilla samalla tasolla kuin kuka tahansa muu työntekijä. Myös yksi haastateltavista kommentoi, että hänen mielestään esimiehet ja johtajat ovat ihmisiä siinä missä muutkin, mutta heillä on vain vähän erilaisia rooleja kuin asiantuntijatehtävissä olevilla. Hän kertoi ajattelevansa, että Umber ei ole mikään hierarkia, vaan ajattelee kaikkien toiminnan olevan ”hyvin samalla viivalla”.

Omaan työhön vaikuttamisen suhteen taas löytyi sekä rakennetun kulttuurin kanssa yhteneväisiä että vastakkaisia kokemuksia. Valtteri kertoi haluavansa tehdä useampaa projektia samaan aikaan ja Vappu taas tekevänsä mieluummin yksityisen puolen projekteja kuin julkisen. Molempien toiveet olivat Umberilla toteutuneet ja kuulin samanlaisia ajatuksia myös muilta työntekijöiltä. Samalla kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ei ollut itsestäänselvyys. Vappu kommentoi, että joillekin tuntuu olevan yllätys, että hän pystyy vaikuttamaan siihen, mitä projekteja hän on päässyt tekemään. Vappu jatkoi, että osa työntekijöistä luulee hänellä olevan ”taikavoimia”, kun

hän on saanut haluamiaan projekteja, vaikka hän sanoo vain keskustelleensa asioista myynnin ja resursoinnin kanssa. Valtteri, joka on Vapun tavoin päässyt tekemään haluamiaan projekteja, kertoi kuitenkin, että mahdollisuus vaikuttaa projekteihinsa ei yleisesti ottaen toteudu välttämättä kovin hyvin. Hän sanoo käyneensä asian suhteen vaikeita keskusteluja ja kommentoi ”taistelleensa” oikeuksiensa puolesta. Havainnoinnin aikana tapasinkin ainakin kaksi työntekijää, joiden kohdalla kävi ilmi, että heille oli tullut yllätyksenä siirtyminen johonkin projektiin.

Itseohjautuvuuteen liittyen aineistostani nousi esille, että itseohjautuvuus ilmeni Umberilla asioina, jotka työntekijät kokivat negatiivisina tai ei-toivottuina. Yksi näistä esimerkeistä liittyi edellä kerrottuun mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä ja toisaalta myös mahdollisuuteen vaikuttaa laajemmin koko organisaatioon. Työntekijät kertoivat itseohjautuvuuden ilmenevän virallisten rakenteiden puutteena, mikä taas johtaa erilaisiin epävirallisiin rakenteisiin. Kalle ja Joonatan kertoivat näkemyksistään haastatteluissa seuraavasti:

”Mutta sitten, se ei ehkä ole kauhean hyvä, mutta vähän menee suhteilla, että nyt mulla on tässä [isomman projektin lisäksi] kaks muutakin tällaista pikkuprojektia… sitten mulla on toinen… työkaveri täältä [toimistolta], joka on ollut vielä pidempään tässä [isommassa projektissa]… niin se on multa nyt tässä kysellyt… että mitäköhän hänen pitäisi tehdä, että voisi päästä vähän muihinkin hommiin, että ei nyt jaksaisi tätä, että häntäkin varmaan kiinnostaisi just vaikka kokeilla noita [pikkuprojekteja] ja muuta, että en tiedä ei sille ehkä ole sellaista todella hyvää syytä, minkä takia noi molemmat tuollaiset extraprojektit on tullut just mun lautaselle, että… tämä ei ole täydellisesti organisoitua”

”… mikä vähän ehkä kertoo tällaisista piilorakenteista, mitä olen havainnut, että täällä on. Eli tuota vaikka täällä ei ole sinällään johtajia, niin täällä on tietynlaisia piilorakenteita, mihin törmää, jos yrittää muutosta ajaa tässä firmassa… jos sä yrität osoittaa, että voisiko jotakin asiaa tehdä paremmin, niin se nähdään enemmänkin ehkä semmoisena hyökkäyksenä kuin aitona haluna olla vaikuttamassa asioihin… Niin sitten kun henkilökohtaisesti olen törmännyt näihin epävirallisiin rakenteisiin, jossa on tavallaan osoitettu minun paikkani, niin jahka oman fokuksen ja huomioon siirtää pois sieltä [Umberin] sisäisten asioiden kehittämisestä… asiakkaalle, sitten kaikki on fine.”

Kallen ja Joonatanin kokemuksia tukivat myös muut työntekijät. Esimerkiksi Joanna kertoi minulle, että organisaatiossa täytyy tehdä itsensä näkyväksi, jotta pääsee tekemään haluamiaan asioita. Hän sanoi, että itsensä pitää esitellä oikeille henkilöille. Joanna jatkoi, että Umber on ikään kuin hiekkalaatikko, jossa ei tiedetä, mitä pitäisi tehdä, kun organisaatio on kasvanut niin nopeasti.

Erilaisten rakenteiden ja käytäntöjen puute on johtanut organisaatiossa paitsi epävirallisiin rakenteisiin, myös siihen, että tiettyjä asioita ei tapahdu. Sami kommentoi haastattelussa, että sellaisia henkilöitä, joilla on tietty vastuu, on melko vähän, mikä hänen mukaansa johtaa helposti siihen, että varsinkin Umberin sisäiset kehityshankkeet ovat huonosti johdettuja ja ”päämäärättömiä”. Seppo taas kertoi minulle, kuinka itseohjautuvuus johtaa siihen, että tiettyjä asioita ei kukaan tee. Seuraava ote on havainnointimuistiinpanoistani:

Seppo jatkaa, että [Umberilla] voi melko pitkälle päättää itse työstään. Arvojen ristiriidasta [Umberilla] hän kuitenkin sanoo, että vaikka asia ei varsinaisesti työhaastatteluissa nousekaan esille, on itseohjautuvuudella kääntöpuoli. Hän kommentoi, että sen sivutuotteena käy niin, että joistain asioista kenelläkään ei ole omistajuutta. Seppo kertoo, että ideana on, että kun joku huomaa ongelman, hän tekee sille jotain. Todellisuudessa ja käytännössä se kuitenkin usein tarkoittaa sitä, että kukaan ei tee asialle mitään.

Marjo jakoi haastattelussaan samankaltaisia ajatuksia kuin Sami ja Seppo. Hän totesi itseohjautuvuuden johtavan siihen, että Umberilta puuttuu keskeisiä yhtenäisiä prosesseja, jotka olisivat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä. Hän on ollut organisaatiossa mukana erilaisissa rekrytointiprosesseissa ja kertoi niistä seuraavasti:

”Täytyy sanoa… että siinä kun mä autoin rekrytoinnissa, niin mulla on itsellä tunne ja mitä mä olen ymmärtänyt, että on myös muita, jotka on jakanut tunteen… että tavallaan okei se itseohjautuvuuden just vähän varjopuolella, niin on juuri se… tiettyjen asioiden kanssa sä haluat vähän semmoista keskitetympää ja yhtenäiset työmallit ja tämmöistä standardointia ja meidän rekrytoinnin kanssa esimerkiksi itsellä on tullut fiilis siitä, että koska mä teen niitä teknisiä haastatteluja… niin kysymykset mitä me esitetään esimerkiksi, niin okei kyllä mä aika samanlaisia kysymyksiä joka haastattelussa esitän, mutta ei ne ole mihinkään kirjoitettu ylös, ei ne ole mitenkään valmis paketti ja riippuu

siitä päivästä ja henkilöstä ja mä tiedän, että ne riippuu varmasti hyvin paljon siitä, että kuka on haastattelemassa eli koska mekin tehdään tekniset haastattelut parin kanssa, että meillä on aina minun kanssani joku toinen joka haastattelee, ja kyllä mä olen huomannut siitä parista, että se, että mitä kysymyksiä esitetään, niin se vaihtelee tosi paljon ja sitten muutenkin sitten sen jälkeen, kun arvioi sitä henkilöä, niin huomaa, että tavallaan siihen mielipiteeseen varmasti vaikuttaa paljon sellaisia biaseja, mitä itse on vaikea ehkä huomata tai ainakin arvioida… monissa firmoissa mainostetaan, että hei tule meille, me palkataan kaikki, jotka on hyviä tyyppejä, niin just semmoinen hyvä tyyppi fiilis, niin sen huomaa, että se vaihtelee tosi paljon siitä kandidaatista ja myös tavallaan semmoisista asioista, että esimerkiksi just ehkä iänkin mukaan, että jos on semmoinen about saman ikäinen tyyppi jo haastateltavana, niin voi olla, että sen kanssa tulee paljon paremmin juttuun ja siitä jää semmoinen positiivinen fiilis, kun sitten taas jos on joku parikymmentä vuotta vanhempi, niin sitten taas voi olla, että sen kanssa tuntuu, että puheenaihetta ei löydy yhtä sulavasti ja helposti… kuitenkin on tiettyjä asioita ja tiettyjä osa-alueita, missä halutaan sitä standardointia, niin sitten se voi olla vaikea saattaa yhteen ja varsinkin meidän rekrytoinnissa mun mielestä se on ongelmana"

Marjon esimerkki rekrytoinnin epäyhtenäisyydestä itseohjautuvuuden seurauksena on yksi niistä itseohjautuvuuden varjopuolista, jotka liittyvät koettuun kulttuuriin. Aikaisemmin esittelin esimerkkeinä epäviralliset rakenteet ja asioiden tekemättä jäämisen. Rakennetun ja koetun kulttuurin välillä löydettiin siis yhtenäisiä ja vastakkaisia kokemuksia, mutta erityisesti koetussa kulttuurissa nousi esille itseohjautuvuuteen liittyen ei-toivottuja vaikutuksia organisaatiossa.

4.2.3 Laskutusasteen dominoiva rooli

Seuraavaksi esittelen, kuinka laskutusaste oli Umberilla merkittävässä roolissa jopa siinä määrin, että se nousi ajoittain rakennetun kulttuurin perusoletusten yläpuolelle. Laskutusaste korostaakin arvoja, jotka olivat paikoitelleen ristiriidassa rakennetun kulttuurin arvojen ja oletusten kanssa. Laskutusasteella mitataan Umberin taloudellista menestystä erityisesti yrityksen sisällä. Se mittaa, kuinka suuri osa työntekijöiden työtunneista käytetään laskutettavaan asiakastyöhön eli siihen työhön, joka tuo organisaatioon sisään rahaa. Laskutusastetta voi seurata joko firman tasolla tai erikseen jokaisen työntekijän kohdalla. Laskutusaste oli organisaation toiminnassa vahvasti läsnä muun muassa yrityksen sisäisillä viestintäkanavilla ja johdon kommunikaatiossa.

Laskutusasteen rooli organisaatiossa oli merkittävä. Eräs pidempään yrityksessä ollut työntekijä kertoi, että Umberilla on käytössä käytännössä vain yksi avainmittari eli laskutusaste, jota seurataan aktiivisesti. Laskutusaste määritti Umberin onnistumista viikoittain ja se määritti myös organisaatiossa käytettävää kieltä, sillä organisaatiossa puhuttiin jatkuvasti laskuttamisesta ja laskutettavasta työstä. Laskutusasteen roolia Umberilla kuvasi hyvin, kuinka sen merkitystä kuvailtiin minulle resursoinnin palaverissa. Minulle kerrottiin, että ”organisaatio ei siedä sitä, että on paljon ihmisiä [penkillä]”, sillä jos niin käy, kaikki tasot aina hallituksen puheenjohtajasta saakka ”hyperventiloivat” tai huutavat kuin ”palosireeni”. ”Penkillä” oleminen on urheilun vaihtopenkkiin viittaava kielikuva, jolla tarkoitettiin, että työntekijöillä ei ole laskutettavaa työtä jollain hetkellä.

Laskutusasteen dominoiva rooli tuli esille useammassa haastattelussa. Haastateltavat kertoivat muun muassa seuraavasti:

”Itse asiassa meidän johdon ykkösarvo, tuli just mieleen, onkin laskutusaste.”

”Meillä ei ole tavoitteita muuta kuin billing rate, meillä ei ole sellaisia isompia tavoitteita… me vaan niin kuin laskutetaan.”

”Just tavallaan ihan jo yritetään rakentaa sitä mentaliteettia, että kaikki tunnit on lähtökohtaisesti laskutettavaa ja pitää olla selvä syy, että joku on ei laskutettavaa.”

”Totta kai niin kuin semmoistakin on, että puhutaan laskutusasteesta, että sillä tavalla ohjataan ihmisiä, että hei nyt keskittykää siihen laskutettavan työhön.”

”Meillä varmaan tärkein mittari on laskutusaste. Se, että kuinka hyvin onnistuu kalenterinsa täyttämään sillä asiakastyöllä ja sikäli surullista, että vähemmän seurataan sitä, että kuinka hyvin sitten onnistuu kukin asiakkaan silmissä.”

Laskutusaste nähtiinkin Umberilla olennaisena ohjaavana ja arvioivana tekijänä. Valtteri kommentoi haastattelussaan, että koska myyntiä ja resursointia mitataan laskutusasteen kautta, laskutusaste ohjaa toimintaa organisaation keskeisessä funktiossa. Tämä taas heijastuu myös muualle organisaatioon. Valtteri jatkoi, että organisaatiossa ei saa arvostusta, jos henkilökohtainen laskutusaste on huonolla tasolla. Huomasin myös muiden työntekijöiden kohdalla kokemuksia siitä, että laskutusaste määritti työntekijöiden arvoa. Esimerkiksi yksi tiimi kertoi minulle ylpeänä, kuinka heidän

laskutusasteensa on koko ajan korkealla, vaikka heidän yksikkönsä liikevaihto ei ole niin suuri. Lisäksi yksi henkilö tiimistä kommentoi, että haluaisi heidän tekevän mahdollisimman vähän organisaation sisäisiä hommia, jotta he voisivat keskittyä asiakastyöhön, jolloin heidän laskutusasteensa olisi korkeampi.

Koska laskutusasteella oli Umberilla niin iso merkitys, nähtiin muu kuin asiakastyö toisarvoisena. Eräs ainoastaan organisaation sisäisiä tehtäviä hoitava työntekijä kuvaili minulle rooliaan ”loiseksi”. Tämä johtui siitä, että hän ei tee laskutettavaa asiakastyötä, joka tuo rahaa sisään organisaatioon. Toisessa tapauksessa erityisesti sisäistä työtä tekevä henkilö kommentoi, että kun hän aloitti tekemään sisäisiä hommia, hänen oli todella vaikeaa saada sisäiseen kehittämiseen resursseja. Vaikka tilanne lopulta muuttui, kyseinen tapaus kuvaa hyvin, kuinka laskutusaste määrittää organisaation toimintaa.

Laskutusaste on myös vaikuttanut organisaation rakenteeseen. Santeri totesi haastattelussaan, että organisaation esimiesrooli on kustannustehokas ratkaisu, sillä sama esimies voi vastata kymmenistä työntekijöistä menettämättä ”henkilökohtaista touchia” ja silti esimies tekee esimerkiksi 50 % asiakastyötä. Umberilla oli tutkimukseni aikana käynnissä organisaatiomuutos, joka liittyi ostetun yrityksen integroimiseen organisaatioon. Osa työntekijöistä näki muutoksessa laskutusasteen näyttelevän suurta roolia. Vappu kommentoi asiaa haastattelussa seuraavasti:

”Toi on koettu tosi negatiivisesti… [Se] on hoidettu hyvinkin huonosti nimenomaan sillä, että siellä on pidetty kokouksia, joihin ei ole kutsuttu edes kaikkia, joita se olisi koskenut ja sitten ollaan kerrottu, että tämmöistä ollaan päätetty ja se potentiaalisesti vielä ihan huomattavalla viiveellä, niin se on aiheuttanut kyllä vähän tällaista huolta ja murhetta etenkin heissä, joita asia koskee minua enemmän, että tavallaan itse oon ollut siinä ihan sivusta seuraajana ihan sillä, että se yksinkertaisesti ei oikein koske minua, mutta sitten läheisissäkin työkavereissa on kuitenkin [niitä], joita tämä juttu on saattanut sitten koskea ja ne on kyllä stressannut siitä ihan selvästi… Varmaan se, että tavallaan syytä koko hommalle ei… ole oikein ehkä artikuloitu ainakaan julkisesti ja sitten se, että siinä on lähdetty vähän tämmöisellä saunaseuramaiselle ratkaisulla, että ollaan koottu vaan tietty porukka ja pistetty se käyntiin ja sitten kerrotaan muille… [Se] liittyy [ostettuun yritykseen] … on ainakin spekuloitu, että lähtökohta on ollut se, että on huomattu, että [ostetulla yrityksellä] on ihmisiä, jotka tekee hyvin samanlaisia työtehtäviä, kuin mitä meillä, mutta meidän nämä ihmiset ei laskuta kuin 50 prosenttia ja [ostetulla yrityksellä]

tasan 100% ja sitten on todettu, että miten saatas 50 % muutettua 100 % ja lähdetty edistää sitä… Mutta tämä on vähän osittain spekulaatioitakin, että saattaa olla et toi on jossain vahvistettukin mutta vähän sillä tavalla rivien välistä itse olen sen lukenut."

Myös toinen haastateltava kommentoi organisaatiomuutosta, että "haiskahtaa, että halutaan vaan laskuttaa enemmän" ja että muutokseen on "muka osallistettu jengiä". Nämä esimerkit osoittavat, kuinka työntekijät ovat kokeneet, että laskutusasteen takana vaikuttavat arvot ovat ohjanneet organisaatiomuutosta siinä määrin, että työntekijöihin luottaminen ja itseohjautuvuus ei ole toteutunut. Sen sijaan ratkaisua oli ohjannut laskutusasteen maksimoiminen, ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa asiaan oli jäänyt toissijaiseksi.

Tiivistäen laskutusaste ohjasi toimintaa tutkimassani organisaatiossa. Sitä käytettiin työntekijöiden arviointiin, ja se määritti työntekijöiden ja erilaisten ryhmien arvoa. Laskutusaste oli myös vaikuttanut siihen, miten organisaatio on rakentunut ja miten se muuttuu. Laskutusasteen rooli tuli esille koetun organisaatiokulttuurin kautta ja se korosti arvoja, jotka olivat paikoitellen ristiriidassa Umberin rakennetun kulttuurin omaksuttujen arvojen ja perusoletusten kanssa.

4.3 Yhteenveto analyysistä

Olen tässä luvussa esitellyt rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet, jotka loin tutkimukseni pohjalta. Rakennetulla organisaatiokulttuurilla tarkoitan organisaation yhtenäistä viestittyä kulttuuria, johon on vaikuttanut se, miten organisaatiota on rakennettu ja miten arvoja on organisaatiossa määritelty. Koetulla organisaatiokulttuurilla taas käsitän työntekijöiden jaetut subjektiiviset kokemukset kulttuurista. Nämä kokemukset saattavat olla yhtenäisiä rakennetun kulttuurin kanssa, mutta ennen kaikkea ne tuovat esille kulttuurissa esiintyviä jännitteitä, epäyhtenäisyyksiä ja ristiriitoja.

Tunnistin Umberin rakennettua organisaatiokulttuuria määrittelevät perusoletukset, jotka olivat, että *hyvässä työpaikassa viihdytään* ja *hyvässä työpaikassa työntekijöihin luotetaan.* Esittelin sen jälkeen, kuinka nämä perusoletukset ilmenivät organisaatiossa omaksuttujen arvojen ja artefaktien kautta. Toisin sanoen kerroin, minkälaisia rakennetun organisaatiokulttuurin piirteitä havaitsin organisaation toiminnassa ja kuinka työntekijät niistä minulle kommunikoivat.

Esiteltyäni Umberin rakennetun organisaatiokulttuurin toin esille Umberin rakennetun ja koetun kulttuurin välillä esiintyviä jännitteitä. Keskityin tutkimuksessani kolmeen jännitteeseen, joista ensimmäinen esitteli yhteisöllisyyden arvolle vastakkaisia yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia. Osoitin aineistoni pohjalta, kuinka organisaatiossa sekä yksittäisillä henkilöillä että kokonaisilla ryhmillä oli yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia.

Toinen jännite liittyi itseohjautuvuuden ei-toivottuihin seurauksiin, jotka nousivat esille koetun organisaatiokulttuurin kautta. Toin itseohjautuvuuden varjopuolista esille organisaatioon muodostuneet epäviralliset rakenteet, tekemättä jättämiset ja yhtenäisten prosessien puutteen. Osoitin, kuinka useat työntekijät toivat nämä seuraukset aineistossani esille ja kokivat ne negatiivisina ja ei-toivottuina.

Luvun lopuksi esittelin, kuinka merkittävä rooli laskutusasteella on organisaatiossa. Laskutusaste toi esille koettuun organisaatiokulttuuriin liittyviä arvoja, jotka paikoitellen haastoivat Umberin rakennettuun organisaatiokulttuuriin liittyviä perusoletuksia ja omaksuttuja arvoja. Käsittelin laskutusasteen roolia organisaatiossa toimintaa ohjaavana avainmittarina. Laskutusaste nähtiin myös työntekijöiden arvoa mittaavana tekijänä ja sen vaikutukset näkyivät organisaation rakenteessa.

Olen tuonut tässä luvussa monipuolisesti esille Umberin rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välisiä jännitteitä. Nämä jännitteet tuovat esille organisaatiokulttuurin moniulotteisen ja monimutkaisen roolin. Käsittelen seuraavaksi, miten tutkimukseni ja luomani käsitteet suhtautuvat aikaisempaan organisaatiokulttuurin kirjallisuuteen, jota olen esitellyt tutkielmani luvussa kaksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaatiokulttuuria on tutkittu ilmiönä laajasti ja sitä on kuvattu usein eri tavoin (Alvesson, 2012; Palmer & Hardy, 2000; Puusa & Juuti, 2020a). Sen syvä, monimutkainen ja moniulotteinen luonne on mahdollistanut monenlaisia lähestymistapoja ilmiöön ja käsitteen määrittelyyn (Alvesson, 2012; Giorgi ym., 2015). Tutkiessani Umberin organisaatiokulttuuria huomasin hahmottavani kulttuuria kahden erilaisen linssin läpi. Kulttuurissa oli läsnä selkeästi rakennettu puoli, joka oli organisaatiossa melko yhtenäinen ja joka selvästi liittyi siihen, miten organisaatiota oli johdettu ja rakennettu, miksi se oli perustettu ja millaiset omaksutut arvot organisaatiossa oli. Rakennettua organisaatiokulttuuria viestittiin organisaatiossa erilaisten artefaktien kuten organisaatiorakenteen, erilaisten rakenteiden, käytäntöjen ja linjausten sekä toimistojen sisustuksen avulla. Samalla kulttuurissa oli toinen, koettu puoli, joka oli osittain yhtenäinen rakennetun kulttuurin kanssa, mutta joka erosi siitä myös merkittävin osin ja toi esille kulttuurissa esiintyviä jännitteitä. Huomattuani tarkastelevani organisaatiokulttuuria näiden kahden linssin läpi, palasin organisaatiokulttuurikirjallisuuden pariin etsimään, onko organisaatiokulttuuria kuvattu kirjallisuudessa aikaisemmin samalla tavoin. Vaikka samankaltaisia hahmotelmia oli tunnistettavissa, näistä keskeisimpänä Martinin (2002) esittelemät kolme näkökulmaa organisaatiokulttuuriin, ne eivät kuitenkaan kuvanneet ja jaotelleet organisaatiokulttuuria rakennettuun ja koettuun ulottuvuuteen, kuten tämän tutkimuksen aineistosta ja analyysistä nousi esiin.

5.1 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet ottavat huomioon aikaisemmassa organisaatiokirjallisuudessa esitetyt merkittävimmät huomiot kulttuurin luonteesta. Käsitteisiin sisältyy kulttuurin syvyys (Schein & Schein, 2017), ne tuovat esille kulttuurin moniulotteisuuden (Giorgi ym., 2015; Martin, 2002) ja toisaalta ottavat huomioon myös sen, että kulttuuri on organisaatioissa osittain yhtenäistä ja osittain epäyhtenäistä (Martin, 2002). Rakennetun ja koetun kulttuurin käsitteiden kautta on kuitenkin mahdollista tarkastella organisaatiokulttuurin sisällä esiintyviä jännitteitä monipuolisemmin kuin mitä aikaisempi tutkimus on mahdollistanut.

Rakennettu organisaatiokulttuuri tuo esille sekä kulttuurin syvyyden että johtamisen merkityksen organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja muuttumisessa. Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) organisaatiokulttuurin kuvaus kulttuurista kolmena tasona on yksi kulttuuritutkimuksen yleisemmin jaetuista ja suosituimmista kuvauksista (esim. Puusa & Juuti, 2020a, 66; Schneider ym., 2013, 371). Jopa ne tutkijat, jotka ovat osoittaneet mallin merkittävimpiä puutteita esittävät, että organisaatiokulttuuritutkimuksen syvyyden tulisi olla sillä tasolla, että kulttuurin perusoletuksiin päästään kiinni (Martin, 2002, 91). Rakennettu kulttuuri jäsennelläänkin Scheinin mallin tavoin artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Rakennettu organisaatiokulttuuri ottaa huomioon myös johtamisen merkityksen. Organisaation perustajien (Gagliardi, 1986; Schein & Schein, 2017) ja johtajien (Berson ym., 2008; Ogbonna & Harris, 2000; O'Reilly ym., 2014; Tsui ym., 2006) merkitys organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja muuttumisessa on noussut esille useammassa tutkimuksessa. Rakennettu kulttuuri tarkastelee Scheinin mallia yhtenäisenä kulttuurina, jossa artefaktit, omaksutut arvot ja perusoletukset ovat linjassa. Koska omaksuttujen arvojen kohdalla on kyse jostain, mitä organisaatio toivoo tai väittää olevansa (Schein ym., 2015, 109), rakennettu organisaatiokulttuuri onkin erityisesti johdon rakentama.

Koettu organisaatiokulttuuri taas tuo esille organisaatiokulttuurin moniulotteisen luonteen. Eri tutkijat ovat huomauttaneet, että Scheinin mallissa on puutteensa, erityisesti sen olettaessa kulttuurin olevan yhtenäistä (Giorgi ym., 2015; Martin, 2002). Vaikka Schein & Schein (2017) esittävät, että organisaatioissa muodostuu kyllä alakulttuureita, Martin (2002) toteaa, että kulttuuria tulisi tarkastella paitsi yhtenäisestä ja alakulttuurien näkökulmasta, myös sirpaloituneesta näkökulmasta. Martin (2002) huomauttaa kulttuurin olevan luonteeltaan yhtenäistä, alakulttuureihin jakautunutta ja yksilökohtaista. Koettu organisaatiokulttuuri ottaakin huomioon Martinin esittämän huolen siitä, että organisaatiokulttuuri ei ole pelkästään yhtenäistä. Koetun organisaatiokulttuurin kautta tulee esille niitä kulttuurin piirteitä, jotka esiintyvät ainoastaan alakulttuurin tasolla tai ovat sirpaloituneena organisaatiossa. Tutkimuksessani tämä tuli esille erityisesti yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemusten kautta.

Koettu organisaatiokulttuuri tarjoaa kuitenkin enemmän kuin vain mahdollisuuden tarkastella kulttuuria eri näkökulmista. Koetun kulttuurin kautta ei ole tarkoitus tunnistaa erilaisia alakulttuureita, vaan sen sijaan tuoda esille niitä jännitteitä, joita rakennetun organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden jaettujen kokemusten välillä on. Koettu kulttuuri

mahdollistaakin kulttuurin tarkastelun samalla tavoin kuin arvoja on tarkasteltu (Bourne & Jenkins, 2013; Kabanoff ym., 1995; Urde, 2009). Koettu kulttuuri tuo esille Scheinin mallissaan esille nostaman jännitteen omaksuttujen arvojen ja kulttuurin artefaktien välillä. Tutkimuksessani laskutusaste tuo koetun kulttuurin kautta esille rakennetun kulttuurin kanssa ristiriidassa olevia arvoja, jotka paikotiellen haastavat rakennetun kulttuurin perusoletuksia.

Koetusta kulttuurista voidaan löytää joitain yhtäläisyyksiä organisaatioilmapiiriin, sillä molemmat tuovat esille kokemuksia kulttuurista (Alvesson & Berg, 2011; Schneider ym., 2013). Ilmapiiriä tarkastellaan kuitenkin yleensä kvantitatiivisesti (Allen, 2003) ja tutkimus fokusoituu joko ilmapiirin yhteneväisyyksien tai tiettyjen ilmapiirin osa-alueiden ympärille (Schneider ym., 2013). Koetun kulttuurin kohdalla ei olla kiinnostuneita organisaatiokulttuurin yhtenäisyydestä vaan koetun kulttuurin kautta on mahdollista tuoda esille jo aiemmin kuvattuja jännitteitä kulttuurin sisällä. Lisäksi koetun kulttuurin käsite mahdollistaa kulttuurin ei-toivottujen seurausten tarkastelun, minkä toi tutkimuksessani esille itseohjautuvuuden varjopuolen tarkastelu koetun kulttuurin yhteydessä.

Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välisten jännitteiden tarkastelu tuo monipuolisesti esille organisaatiokulttuurissa esiintyviä ristiriitoja. Organisaatiotutkimuksessa samankaltaisia ristiriitoja tarkastelevia malleja on esitetty hyvin vähän. Koettu kulttuuri yhdistääkin Scheinin & Scheinin (2017) sekä Martinin (2002) malleissaan esittelemiä organisaatiokulttuurin luonteeseen liittyviä jännitteitä luoden aiempaa monipuolisemman työkalun kulttuurin tarkasteluun. Martinin (2002) huomiot kulttuurin tarkastelusta integraation, differentiaation ja fragmentaation näkökulmien kautta on kyllä saanut huomiota organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Schneider ym., 2013, 370; Varis, 2012, 73), mutta käytännön työkaluja tällaiseen tarkasteluun on tarjottu vähän. Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet ja niiden esiin tuomat jännitteet mahdollistavat kulttuurin tarkastelun siten, että Martinin (2002) eri näkökulmat tulevat esiin ymmärrettävällä tavalla. Samalla rakennetun ja koetun kulttuurin tarkastelu tarjoaa organisaation kulttuurista realistisen kuvan.

5.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tieteellisen kontribuution lisäksi tutkimuksellani on merkitystä myös käytännön työelämälle. Rakennettu ja koettu kulttuuri ovat helposti lähestyttäviä ja ymmärrettäviä käsitteitä. Lisäksi rakennetun ja koetun kulttuurin tarkastelu tarjoaa organisaation kulttuurista realistisen, monipuolisen ja moniulotteisen kuvan. Tarkastelu ottaa huomioon esimerkiksi organisaation viralliset arvot, historian ja työntekijöiden kokemukset osana kulttuuria. Rakennettu ja koettu kulttuuri huomioivat myös sen, että kulttuuri voi olla sekä yhtenäistä että epäyhtenäistä (Martin, 2002). Lisäksi ne avaavat näkökulman kulttuurissa esiintyville jännitteille (Martin, 2002; Schein & Schein, 2017). Rakennettu ja koettu organisaatiokulttuuri tarjoavatkin johtajille tai organisaatioiden parissa työskenteleville uuden, potentiaalisesti aiempaa paremman työkalun organisaatiokulttuurin hahmottamiseen ja analysoimiseen.

Rakennetun ja koetun kulttuurin väliset jännitteet mahdollistavat pureutumisen niihin kulttuuriin liittyviin asioihin, jotka ovat johtamisen kannalta olennaisia. Kulttuurin merkitys johtamisessa onkin kasvanut 2000-luvulla (Alvesson, 2012). Schein ym. (2015, 109) korostavat, että organisaation virallisissa, omaksutuissa arvoissa on kyse siitä ideaalista, mitä organisaatio, usein juuri johto, haluaisi olla. Rakennettu kulttuuri tuo esille erityisesti tätä ideaalia vastaavat kulttuurin piirteet. Esimerkiksi Kanter (2008) esittää, että yhtenäinen organisaatiokulttuuri ja organisaatiossa laajasti vaikuttavat viralliset arvot ovat avain organisaation parempaan suoriutumiseen. Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välisten jännitteiden tarkastelu mahdollistaa tehokkaasti tarttumisen niihin kulttuurin piirteisiin, jotka eivät ole rakennetussa ja koetussa kulttuurissa yhtäläisiä. Käsitteiden kautta pureutuminen johtamisen kannalta olennaisiin kulttuurissa vaikuttaviin jännitteisiin on siis mahdollista.

Tutkimukseni toi laajasti esille itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaation toimintaan. Itseohjautuvuus on aiheena todella ajankohtainen ja sen vaikutuksista on keskusteltu paljon (Martela ym., 2021). Tutkimukseni tarjoaa näkökulmia siihen, miten itseohjautuvuus tutkimassani organisaatiossa vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti organisaation toimintaan ja työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta. Ensinnäkin tutkimukseni tuo esille työntekijöihin luottamisen itseohjautuvuuden taustalla vaikuttavana oletuksena ja kuinka se tarjoaa työntekijöille todellista valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Toiseksi toin tutkimuksessani esille myös sen, kuinka

itseohjautuvuus on johtanut Umberilla siihen, että organisaatiossa on syntynyt epävirallisia rakenteita, vastuun puutetta sekä epäselviä ja epäyhtenäisiä käytäntöjä. Nämä kaikki aiheuttavat organisaatiossa työntekijöiden kokemia negatiivisia seurauksia. Epäselvät käytännöt ja epäviralliset rakenteet johtavat potentiaalisesti ei-toivottuihin lopputuloksiin ja vastuun ja johtamisen puute siihen, että asioita jää tekemättä. Tutkimuksessani tuli esille, että tämä asioiden tekemättä jääminen vuorostaan aiheutti Umberissa yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia, kun kokonaiset ryhmät kokivat, että heistä ei välitetä, koska asioihin ei puututtu.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen ja tutkimusmenetelmien luotettavuutta tulee aina arvioida osana tieteellistä tutkimusta (Hirsijärvi ym., 2009, 231). Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan niiden uskottavuus perustuu siihen, että tutkittavasta ilmiöstä saavutetaan syvä ymmärrys (Puusa & Julkunen, 2020, 190). Tutkijan onkin pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on tutkimuksensa suorittanut ja perusteltava tehdyt valinnat (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 189). Tämä on erityisen tärkeää etnografisessa tutkimuksessa (Emerson ym., 2011; Paalumäki & Vähämäki, 2011) ja grounded teoriassa (Charmaz, 2014). Näissä menetelmissä tutkijan rooli aineiston rakentajana korostuu sekä aineistoa kerätessä että sitä analysoidessa. Tutkijan onkin osattava tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. (Charmaz, 2014; Emerson ym., 2011, 245–246; Paalumäki & Vähämäki, 2020.) Vaikka etnografisessa tutkimuksessa ja grounded teoriassa tutkijan rooli korostuu, menetelmiä yhdessä käyttäen on mahdollista tuottaa sellaista rikasta kuvausta ja tulkintaa, joka ei muiden menetelmien avulla ole mahdollista (Pettigrew, 2000). Jotta tutkimukseni tuloksia voidaan pitää luotettavana, olen tutkielmassani pyrkinyt mahdollisimman tarkasti dokumentoimaan, miten olen tutkimukseni suorittanut. Olen kuvannut laajasti käyttämiäni tutkimusmenetelmiä, aineistonkeruuta ja aineiston analyysin eri vaiheita. Tämän dokumentoinnin olen tehnyt erityisesti luvussa kolme. Olen myös kertonut tutkimusmenetelmän valinnan taustasta, lähtökohdistani tutkimukseen sekä perustellut erilaisia tekemiäni ratkaisuja.

Tutkimuksen luotettavuutta tuetaan joissain tutkimuksissa triangulaatiolla eli tutkimuksessa käytetään esimerkiksi useampaa tutkijaa tai tutkimusmenetelmää (Aaltio & Puusa, 2020, 185). Tämä mahdollistaa ”kokonaisvaltaisemman tulkinnan” tutkittavasta ilmiöstä (Ibid.). Tutkimuksessani olen käyttänyt kahta tutkimusmenetelmää ja tuonut

esille, että olen eri vaiheissa aineistoni analyysiä saanut apua ja toisen näkökulman tutkimukseni ohjaajalta. Näiden keinojen kautta olen pyrkinyt syventämään ymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä ja lisäämään tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimuksessa on aina otettava huomioon sen eettisyys ja tutkimusta on arvioitava myös eettisyyden kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimukseni on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 150–151) ja kerätessäni aineistoa olen toiminut eettisten periaatteiden mukaan. Haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksestani ja siitä, että haastattelut tullaan nauhoittamaan. Havainnoinnin aikana toin kaikissa käymissäni keskusteluissa esille, että olen tekemässä tutkimusta. Asiasta kommunikoitiin organisaatiossa myös yleisesti. Olen myös anonymisoinut kaikki tutkimukseni henkilöt siten, ettei heitä voida tutkimuksestani tunnistaa.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tuon seuraavaksi esille jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkimukseni mahdollistaa tai joiden tarvetta se on korostanut. Ensinnäkin tutkimuksessani luomani rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet mahdollistavat useita uusia ja erilaisia vaihtoehtoja organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Olen myös tunnistanut tutkimuksessani aikaisempaan organisaatiokulttuurikirjallisuuteen liittyviä aukkoja, joihin syventyminen olisi organisaatioiden tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Viimeisimpänä tutkimusajankohtani, joka oli juuri ennen koronaviruksen leviämistä Suomessa, mahdollistaa tutkimukseni käyttämisen tarkasteltaessa pandemian vaikutuksia organisaatioiden kulttuureihin.

Olen tutkimuksessani perustellut sekä aineistoni että aikaisemman kirjallisuuden pohjalta, miksi rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin käsitteet ja niiden välinen jännite tarjoavat kulttuurin tarkasteluun olennaisen näkökulman. Käsitteiden avulla on kuitenkin tutkittu vasta yhtä organisaatioita, ja vaaditaankin samanlaisia tutkimuksia potentiaalisesti erilaisissa ympäristöissä, jotta käsitteiden hyödyllisyyttä päästään monipuolisemmin testaamaan. Olen tuonut tutkimuksessani esille joitain rakennetun ja koetun kulttuurin välisiä jännitteitä, mutta uskon, että tämän jännitteen laajempi tutkiminen voisi tuoda esille kulttuurin moniulotteista luonnetta (Giorgi ym., 2015) vielä paremmin.

Tutkielmassani olen esittänyt kritiikkiä Scheinin (1985; Schein & Schein, 2017) mallin tulkintaa kohtaan. Scheinin mallissaan esille tuoma ristiriita omaksuttujen arvojen ja perusoletusten välillä (mm. Schein ym., 2015, 109) on jäänyt kirjallisuudessa liian vähäisen huomioon kohteeksi. Sen sijaan arvoja tutkittaessa on tehty ero omaksuttujen ja havaittujen arvojen välillä (ks. esim. Bourne & Jenkins, 2013) ja myös tämän eron seurauksia on tarkasteltu (Urde, 2009). Samankaltaista tutkimusta tarvitaan myös kulttuuria tarkasteltaessa. Luomani rakennetun ja koetun kulttuurin käsitteet ovat yksi tapa tarkastella Scheinin mallissa esille tuotua ristiriitaa, mutta sen tutkiminen myös muilla tavoin on mahdollista. Joka tapauksessa tutkimusta omaksuttujen arvojen ja perusoletusten välisestä ristiriidasta tarvitaan, ja erityisesti ristiriidan seurausten tutkiminen ja tunnistaminen olisi hyödyllistä myös käytännön työkaluna yritysmaailmassa.

Lisäksi olen esittänyt, että makrokulttuurien piirteiden vaikutusta organisaatiokulttuuriin olisi syytä tutkia enemmän. Esimerkiksi kansallisella tasolla makrokulttuureja on tutkittu (esim. Hofstede, 2001; ks. Hatch, 2018) ja siitä, miten ne vaikuttavat organisaatiokulttuuriin on keskusteltu (ks. esim. Schein & Schein, 2017). Spesifien makrokulttuuristen piirteiden vaikutusta organisaatioiden kulttuuriin ei ole kuitenkaan juurikaan tarkasteltu. Tämä nousi tutkimuksessani esille, kun itseohjautuvuus oli yksi Umberin omaksutuista arvoista. Kirjallisuudessa nostetaan usein esille johtajien vaikutus kulttuuriin (ks. esim. Alvesson, 2012; Schneider ym., 2013). Kuitenkin kun itseohjautuvuuden merkitys makrokulttuurissa kasvaa ja valta organisaatioissa jakautuu tasaisemmin (Martela ym., 2021), olisi tarkasteltava laajemmin, miten itseohjautuvuuden merkityksen kasvu vaikuttaa organisaatioiden kulttuuriin kansallisella tasolla.

Viimeisimpänä tutkimukseni tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman Umberin organisaatiokulttuuriin juuri ennen koronapandemian puhkeamista Suomessa. Spicer (2020) esittää, että olisi syytä tarkastella, miten pandemian kaltainen yhteiskunnallinen kriisi muuttaa organisaatiokulttuuria. Umberin tapauksessa tarkastelu on erityisen mielenkiintoista, sillä toinen sen rakennetun kulttuurin perusoletuksista oli, että hyvässä työpaikassa viihdytään. Tähän perusoletukseen liittyi yhteisöllisyyden arvo. Miten nämä toteutuvat nyt, kun työpaikalla ei nähdäkään paikan päällä? Toin myös tutkimuksissani esille, että Umberin koetussa kulttuurissa esiintyi yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia. Olisikin mielenkiintoista tarkastella, ovatko ne lisääntyneet pakotetun etätyön aikana. Tutkimukseni mahdollistaisi Umberin organisaatiokulttuurin vertailun

ennen koronapandemiaa ja pandemian jälkeen ja erityisesti näkökulma organisaatiokulttuurin muuttumiseen olisi kiinnostava.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (ss. 177–188). Helsinki: Gaudeamus.

Aldiabat, K. (2011). Clarification of the blurred boundaries between grounded theory and ethnography: Differences and similarities. *Turkish online journal of qualitative inquiry, 2*(3), 1–13.

Allen, D. K. (2003). Organisational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education, 46*(1), 61–92.

Alvesson, M. (1993) *Cultural Perspectives on Organizations.* Cambridge: Cambridge University Press.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Alvesson, M., & Berg, P. O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Studentlitteratur.

Alvesson, M., & Berg, P. (2011). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview* (reprint 2010, alkuperäinen teos vuodelta 1992). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110136074

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning 2: theory, method and practice (Repr. with corr.)*. Addison-Wesley.

Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2011). *The handbook of organizational culture and climate.* Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781483307961

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge.* Anchor.

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29*(5), 615–633.

Blomberg, S. (2016). *Organisaation arvot – Toiminnan ohjaajia vai sanahelinää?* Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization studies, 34*(4), 495–514.

Burr, V. (2015). *Social constructionism.* Routledge.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.

Charmaz, K., & Mitchell, R. G. (2001). Grounded theory in ethnography. Teoksessa Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J., & Lofland, L. (Toim.) *Handbook of ethnography.* (ss. 160–174). Sage.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology, 13*(1), 3–21.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.

Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organizational culture. Teoksessa Putnam, L., & Jablin, F. M. (Toim.) *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. (ss. 291–322). Sage.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago Press.

Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management, 18*(1/2), 102–119. https://doi.org/10.1108/13527591211207734

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research.* Sage.

Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work, 31*(3), 63–94.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications, Inc.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies, 7*(2), 117–134.

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies, 38*(6), 821–842.

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals, 9*(1), 1–54.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory.* Aldine.

Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2017). *Corporate culture: Evidence from the field.* National Bureau of Economic Research.

Grint, K (1995). *Management: A Sociological Introduction.* Cambridge: Polity Press.

Grönfors, M. (2001). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J., & Valli R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* (ss. 124–141). PS-kustannus.

Haenfler, R. (2013). *Subcultures: the basics.* Routledge.

Hallberg, L. R. (2006). The "core category" of grounded theory: Making constant comparisons. *International journal of qualitative studies on health and well-being, 1*(3), 141–148.

Hammersley, M. (2018). What is ethnography? Can it survive? Should it? *Ethnography and Education, 13*(1), 1–17.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in Practice (4th ed.).* Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315146027

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review, 18*(4), 657–693.

Hatch, M. (2018). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives (Fourth edition.)*. Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations, 55*(8), 989–1018.

Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International journal of nursing studies, 41*(2), 141–150.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.* Sage publications.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Tammi.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research, 67*(8), 1609–1621.

Hokkanen, T. (2011). *Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa: maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa.* Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Holland, J. (1985). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments (2. ed.)*. Prentice-Hall.

Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Grounded teoria. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (ss. 249–266). Gaudeamus.

Hutchinson, S. (2001) Grounded theory. The method. Teoksessa Munhall, P. L. & Boyd, C. O. (Toim.) *Nursing Research. A Qualitative Perspective (3rd ed.).* (ss. 209–244) Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.

James, L., Choi, C., Ko, C., McNeil, P., Minton, M., Wright, M., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5–32. https://doi.org/10.1080/13594320701662550

Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J., & Braga, T. (2015). Evaluating espoused values: does articulating values pay off? *European Management Journal, 33*(5), 332–340.

Julkunen, S. & Puusa, A. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (ss. 131–140). Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito.* Jyväskylä: PS-kustannus.

Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused Values and Organizational Change Themes. *Academy of Management Journal, 38*(4), 1075–1104. https://doi.org/10.2307/256621

Kameo, N. (2017). A culture of uncertainty: Interaction and organizational memory in software engineering teams under a productivity scheme. *Organization Studies, 38*(6), 733–752.

Kanter, R. M. (2008). Transforming giants. *Harvard business review*, *86*(1), 43–52.

Karlsson, K. (2017). *Työn läikkyminen – etätyöntekijöiden itseohjautuvuus Elisa Oyj:n organisaatiokulttuurissa.* Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kivelä, J. (2011). *Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri.* Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance.* Free Press.

Koskennurmi-Sivonen, R. (2007). Grounded theory. Käytetty 1.5.2021. https://rkosken.kapsi.fi/gt.pdf.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uud. p.).* Vastapaino.

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?: Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva analyysi. *Aalto University Publication Series* 3/2021. Helsinki.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain.* Thousand Oaks (Calif.): Sage.

McClain, M. (2021). Why Company Culture Is More Important Than Ever. Käytetty 14.6.2021. https://www.forbes.com/sites/forbesmarketplace/2021/02/17/why-company-culture-is-more-important-than-ever/?sh=2e21e1196892

Metsämuuronen, J. (2007). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* (ss. 215–283). Jyväskylä: Gummerus.

Nurkkala, R. (2018). *Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa: tapausesimerkkinä yliopistojen keskijohto.* Lapin yliopisto. Väitöskirja.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766–788.

O'Malley, L. (2020). 8 Corporate Culture Statistics That'll Change How You Treat Employees. Käytetty 14.6.2021. https://bonfyreapp.com/blog/8-stats-building-a-corporate-culture.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management, 39*(6), 595–625.

Paalumäki, A., & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (ss. 131–140). Helsinki: Gaudeamus.

Palmer, I., & Hardy, C. (2000). *Thinking about management implications of organizational debates for practice.* SAGE.

Payne, R. L. (2011). Climate and culture: How close can they get? Teoksessa Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (Toim.) *Handbook of organizational culture and climate*. (ss. 163-176). Sage Publications.

Peters, T. J., & Waterman, R. J. (1982). *In search of excellence.* New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly, 24*(4), 570–581.

Pettigrew, S. F. (2000). Ethnography and Grounded Theory: A Happy Marriage? Teoksessa Hoch, S. J. & Meyer R. J. (Toim.) *NA-Advances in Consumer Research, Volume 27*. (ss. 256–260). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (ss. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020a). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (ss. 61–74) Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020b) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (ss. 25–40) Helsinki: Gaudeamus.

Rose, R. (1988). Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. *Human Relations (New York), 41*(2), 139–170.

Saukkonen, P., Roos, M., Viinikanen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P., & Suominen, T. (2017). Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede 29*(4), 239–251.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E., Costas, J., Kunda, G., Schultz, M., Connolly, T., Wright, S., Hofstede, G., & Wah, D. (2015). Opinions: All About Culture. *Journal of Business Anthropology, 4*(1), 106–150. https://doi.org/10.22439/jba.v4i1.4792

Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388.

Scott-Findlay, S., & Estabrooks, C. A. (2006). Mapping the organizational culture research in nursing: a literature review. *Journal of advanced nursing, 56*(5), 498–513.

Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? Teoksessa Hunt, J. D., Hosking D., Schriesheim, C. & Steward, R. (Toim.) *Leaders and managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership.* (ss. 227–239). New York: Pergamon.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly, 28*(3), 339–358.

Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management, 9*(4), 435–457.

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies, 57*(8), 1737–1740.

Spradley JP (1979) *The Ethnographic Interview.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American sociological review*, 273–286.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Tammi.

Trice, H. M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. Cornell University Press.

Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly, 17*(2), 113–137.

Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision, 47*(4), 616–638.

Varis, K. (2012). *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus.* Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Van Maanen, J. (1991). The smile factory - work at Disneyland. Teoksessa Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Toim.) *Reframing organizational culture.* (ss. 58–76). Sage.

Van Maanen, J. (2010). Identity work and control in occupational communities. Teoksessa Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. *Organizational Control.* (ss. 111–166). Cambridge University Press.

Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences, 8*(3), 23–60.

Vilkka, H. (2018). Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* (ss. 156–171). PS-Kustannus.

Virtainlahti, S. (2011). Etnografinen tutkimus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.* (ss. 252–266). Helsinki: JTO.

Vähämäki, M. & Paalumäki, A. (2011). Havainnointi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.* (ss. 102–113). Helsinki: JTO.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons, 60*(3), 395–404.

Weber, K., & Dacin, M. T. (2011). The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. *Organization Science, 22*(2), 287–298.

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustaa

1. Taustaa (koulutus, rooli, aika Umberilla, ikä)
2. Miten päädyit hakemaan töihin Umberille? / Miten päädyit töihin Umberille?
3. Piirrä organisaatiokaavio, merkitse siihen itsesi ja kerro sen avulla, millainen organisaatio Umber on.

TEEMA 1 KÄYTÄNNÖT PROJEKTEISSA

1. Minkälaisissa erilaisissa projekteissa olet työskennellyt?
2. Miten projektityöskentely organisoidaan? Minkälaisia erilaisia käytäntöjä teillä on?
3. Miten ajattelet näistä käytännöistä ja niiden toimivuudesta?
4. Miten projektit, joissa työskentelet, eroavat Umberin muiden projektien organisoinnista?
5. Minkälaisia muita työtehtäviä sinulla on Umberilla?

TEEMA 2 ORGANISAATION ARVOT JA KÄYTÄNNÖT

1. Minkälaiset arvot ohjaavat Umberin toimintaa?
2. Miten kuvaamasi arvot näkyvät käytännössä? Kerro esimerkkejä.
3. Miten organisaation johto kommunikoi kuvaamiasi arvoja?
4. Minkälaisia asioita sinä itse arvostat ja pidät tärkeänä?

TEEMA 3 ITSEOHJAUTUVUUS

1. Mitä itseohjautuvuus Umberilla (sinulle) tarkoittaa? Minkälaisia ajatuksia se herättää?
2. Miten itseohjautuvuus vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa toimitaan? Kerro käytännön esimerkkejä.
3. Miten kuvaisit itseohjautuvuutta piirtämäsi organisaatiokaavion kautta? Miten itseohjautuvuus näyttäytyy omasta työtehtävästäsi käsin?
4. Entä millä tavoin itseohjautuvuus näyttäytyy eri työtehtävistä käsin?
5. Millä tavoin työntekijöitä ohjataan ja arvioidaan? Jatkokysymyksiä?

TEEMA 4 YHTEISÖLLISYYS JA MAHDOLLISET ALAKULTTUURIT

1. Minkälaista on olla töissä Umberilla?
2. Minkälaisiin Umberin tapahtumiin tavallisesti osallistut?
3. Miksi osallistut juuri näihin tapahtumiin?
4. Mitä toiset työntekijät Umberilla sinulle merkitsevät? Kenen kanssa vietät eniten aikaa?
5. Miten kuvaisit Umberin sisällä olevia erilaisia ryhmittymiä/porukoita?
6. Mihin porukkaan koet kuuluvasi? Miksi?
7. Miten nämä ryhmittymät/porukat vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaan?

TEEMA 5 VALTA (AINOASTAAN ESIMIEHILTÄ)

1. Mitä asioita esimiehen rooliin kuuluu ja miksi hait/päädyit siihen?
2. Missä/Kenellä on valtaa organisaatiossa?