

**TYÖNTEKIJÄKOKEMUS ORGANISAATIOKULTTUURIN HEIJASTUMANA
TAPAUSTUTKIMUS KAUPUNGIN TEKNISELTÄ TOIMIALALTA**

Pro gradu -tutkielma

Merja Kaikkonen

Hallintotiede

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Kevät 2024

| | |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ | 3 |
| 1 JOHDANTO | 4 |
| 1.1 Työntekijäkokemuksen johtamisen avulla henkilöstön veto- ja pitovoimaa | 4 |
| 1.2 Tutkimuksen tehtävä, tavoite ja aiheen rajausta | 7 |
| 1.3 Aikaisempi tutkimus työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin suhteesta | 8 |
| 2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN | 10 |
| 2.1 Työntekijäymmärryksen kautta työntekijäkokemukseen | 10 |
| 2.2 Merkityksellinen työ osana työntekijäkokemusta | 16 |
| 2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen, tavoitteena positiivinen työntekijäkokemus? | 18 |
| 3 ORGANISAATIOKULTTUURI TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN PERUSTANA | 21 |
| 3.1 Organisaatiokulttuuri, sen ominaisuudet ja ihmiskäsitys | 21 |
| 3.2 Organisaatiokulttuurin kehittyminen ja organisaatiokulttuurityypit | 28 |
| 3.3 Psykologisesti turvallinen organisaatiokulttuuri ja psykologinen sopimus | 37 |
| 3.4 Organisaatiokulttuurin hierakia ja jaettu johtajuus | 39 |
| 3.4.1 Julkisen hallinnon byrokratia ja hierarkkinen organisaatiokulttuuri | 39 |
| 3.4.2 Jaettu johtaminen valtuuttaa yhteisöohjautuvuuteen ja itseohjautuvuuteen | 41 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 44 |
| 4.1 Tutkimusympäristön kuvaus | 44 |
| 4.1.1 Oulun kaupunki | 44 |
| 4.1.2 Kohdeorganisaatio Oulun kaupungin tekninen sektori | 45 |
| 4.2 Kokemuksen tutkiminen laadullisen tapaustutkimuksen avulla | 46 |
| 4.3 Aineistonkeruu avoimilla sisäpiirihaastatteluilla | 49 |
| 4.4 Aineiston laadullinen sisällönanalyysi | 54 |
| 4.5 Tutkielman eettisyyden tarkastelua | 57 |
| 5 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS ORGANISAATIOKULTTUURIN HEIJASTUMANA | 61 |
| 5.1 Työntekijäkokemus merkityksellisyydestä | 63 |
| 5.1.1 Yhteisöllisyys – kokemus luottamuksesta ja yhteen hiileen puhaltamisesta | 63 |
| 5.1.2 Autonomia – kokemus itseohjautuvuudesta | 66 |
| 5.1.3 Kompetenssi – kokemus pätevyydestä motivoi ja palkitsee | 68 |
| 5.1.4 Omaan elämäntilanteeseen sopiva merkityksellinen työ | 70 |
| 5.2 Työntekijäkokemus johtamisesta -inklusiivisuus tuo merkityksellisyyttä | 72 |
| 5.3 Työntekijäkokemus henkilöstökäytännöistä ja palkkauksesta | 76 |
| 5.4 Työntekijäkokemus fyysisestä ympäristöstä ja teknologiasta | 79 |
| 6 POHDINTA JA ARVIOINTI | 81 |
| 7 LÄHTEET | 88 |

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työntekijäkokemus organisaatiokulttuurin heijastumana, tapaustutkimus kaupungin tekniseltä toimialalta

Tekijä: Merja Kaikkonen

Koulutusohjelma: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 106

Vuosi: 2024

TIIVISTELMÄ

Kuntien teknisen sektorin henkilöstöstä eläköityy yli kolmannes seuraavan viiden vuoden aikana. Työntekijäpula pakottaa myös kuntatyönantajat mukaan kilpailuun osaavien työntekijöiden rekrytoimisessa kuin pitämisessäänkin. Tämän tutkielman keskiössä on kuvailla ja ymmärtää, millaisista elementeistä työntekijäkokemukset kaupungin teknisellä sektorilla koostuvat ja millaiseksi ne kohdeorganisaatioissa rakentuvat. Sekä sitä miten organisaatio- ja johtamiskulttuurien ominaispiirteet näyttäytyvät työntekijäkokemuksissa. Ilmiötä tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, tavoitteena valottaa sitä millaiset työntekijäkokemukset ja organisaatiokulttuurit muodostavat kuntien teknisen sektorin henkilöstölle veto- ja pitovoimaisia työpaikkoja.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä organisaatio- ja johtamiskulttuuri nähdään yhtenä kokonaisuutena niin, että organisaatiokulttuuri on ryhmän toimintaan vaikuttava henkinen syvärakenne, jonka määrittämässä rajoissa johtaminen tapahtuu. Työntekijäkokemus ymmärretään organisaatiokulttuurin ilmentymänä yksittäiselle työntekijälle. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimusjoukko koostui Oulun kaupungin teknistä sektoria edustavien organisaatioiden asiantuntija- ja lähiesihenkilötehtävissä toimivista työntekijöistä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua, tutkimusaineiston koostuessa kymmenestä, kolmen eri organisaation työntekijöiden, sisäpiirihaastattelusta. Aineistoanalyysi on toteutettu teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä. Teoreettinen viitekehys on ohjannut myös tulosten tulkintaa

Saatujen tulosten perusteella työntekijäkokemus kohdeorganisaatiokaupungin teknisellä sektorilla muodostuu useista toisiinsa liittyvistä tekijöistä, joista tärkeimpänä nousi esille työn merkityksellisyys, se kuinka hyvin työ ja työyhteisö pystyy täyttämään yksilön sille asettamat odotukset yhteenkuuluvuuden, autonomian ja kompetenssin suhteen. Näiden psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen, turvallisessa organisaatiokulttuurissa, luo perustan sisäiseen motivaatioon perustuvalle positiiviselle työntekijäkokemukselle. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaupungin teknisellä sektorilla tulisikin hankkia työntekijäymmärrystä kartoittamalla henkilöstön työlle ja työyhteisölle asettamien odotuksien täyttymistä ja rakentaa tämän perusteella näihin odotuksiin vastaavaa vahvaa ihmiskeskeistä organisaatiokulttuuria.

Avainsanat: työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri, ihmiskeskeinen johtaminen, julkinen sektori

1. JOHDANTO

1.1 Työntekijäkokemuksen johtamisen avulla henkilöstön veto- ja pitovoimaa

Kuntaliiton (2023) selvityksen mukaan kunta-alan työntekijöiden eläköityminen kiihtyy niin, että vuoteen 2031 mennessä teknisen toimen asiantuntijoista jää eläkkeelle noin 40 %, eläköitymisen ollessa suhteellisesti suurinta Itä- ja Pohjois-Suomessa. Työvoiman vähenemisen seurauksena syntynyttä osaajapulaa koetaan varsinkin kaavoituksen ja maankäytön, yhdyskuntatekniikan ja maanmittauksen asiantuntijatehtävissä niin, että vuonna 2022 teknisen sektorin työpaikoista joka viides jäi täyttämättä. (Kuntaliitto 2023a, Kuntaliitto 2023b, Keva 2023.) Työvoimapula ja vähäiset resurssit johtavat jäljellä olevan henkilöstön kuormittumiseen, sairaspöissaolujen lisääntymiseen sekä vaihtuvuuden kasvuun (Kuntaliitto 2023a).

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö globalisaatio, epävakaa talous ja uusien työntekijä sukupolvien erilaiset odotukset haastavat organisaatioita uudistumaan ja kehittämään uusia keinoja työvoiman saatavuuden ja toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Tiedon ja asiantuntijuuden onnistunut johtaminen on noussut organisaation tuloksellisuuden perustaksi. Kilpailukykyä markkinoilla voidaan hankkia aineettomalla arvonaluonnilla kuten osaamisella, asiakasymmärryksellä ja työnantajabrändillä (Tarjanne & Perttunen 2015, 4). Aineettomine arvojen luominen onnistuu rakentamalla organisaatiokulttuureita, jotka mahdollistavat innovoinnin ja kehittymisen. Myös organisaatiokulttuuri on kilpailutekijä, se ole kilpailijoiden kopioitavissa ja sen kautta organisaatio pystyy vaikuttamaan jäseniinsä heidän hyvinvointiinsa ja haluunsa antaa osaamisensa organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Monimuotoisuutta tukevan organisaatiokulttuurin ja inklusiivisen johtamisen kautta pyritään luomaan työpaikka, jossa työntekijä voi hyvin (Puusa, Tuominen & Ylönen 2022, 13).

Kunnalliset organisaatiot ovat pitkälti lakien ja sääntöjen ohjaamia, tehtävien hoitaminen tapahtuu määriteltyjen viranomaisten velvollisuuksien, toimivallan, virkahierarkian ja jatkodelegointien perusteella. Perinteisessä hierakisessa organisaatiossa ylin johto määrittelee päämäärät ja työn tekemisen tavan. Johtamisen näkökulmasta sääntöjen noudattamiseen

perustuva toiminta on ennustettavaa ja kontrolloitavissa, mutta työntekijälle epämotivoivaa ja passivoivaa. Hierarkkinen organisaatio- ja johtamiskulttuuri antaa leimansa koko systeemille ja sen sosiaaliselle ilmapiirille, heikentäen mahdollisuuksia oma-aloitteisuuteen ja yhteistyöhön. Tällainen pienessä ja ahtaassa laatikossa työskentely ei mahdollista työntekijän osallistumista organisaation tai oman toiminnan kehittämiseen ja kasvamista täyteen potentiaaliinsa. (Martela & Jarenko 2017,16; Salovaaara 2020, 50.)

Työntekijöiden tarpeet ja toiveet työn suhteen ovat muuttuneet, työntekijät ovat valikoivampia ja tällä hetkellä työelämässä suurimpana olevan Y-sukupolven edustajat, 1980-1990-syntyneet, milleniaalit eivät enää pidä arvossa pelkkää pitkää saman työnantajan palveluksessa tehtyä työuraa. He haluavat nauttia töihin tulemisesta ja töiden tekemisen pitää olla hauskaa. (Chillakuri & Mogili 2018, 9). He ovat parhaimmillaan tiimityössä, arvostavat avointa vuorovaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia (Myers & Sadaghiani 2010, 225). Työ koetaan merkitykselliseksi, kun se sopii omaan arvomaailmaan, siellä voi kokea itsensä nähdyksi ja kuulluksi ja palkka mahdollistaa mukavan vapaa-ajan ja harrastukset. (Manka & Manka 2016,13. kts. myös Ryyänen, Simonen & Karkkola 2020, 247.)

Työelämässä tällä hetkellä esiintyvä useiden sukupolvien (Järvensivu 2014, Ziolkowska 2021) rinnakkain työskentely voi aiheuttaa ristiriitoja, eläkeikää lähestyvien johtajien ja esihenkilöiden omatessa usein hyvin erilaisen ihmiskäsityksen ja näkemyksen työelämästä kuin rekrytoivat nuoret. Näiltä työpaikoilla esiintyviltä sukupolvien välisiltä eroilta ei voi ummistaa silmiä vaan niihin tulee suhtautua myönteisellä otteella. (Chillakuri & Mogili 2018, 7). Työntekijäpula ja nuorempien sukupolvien erilaiset toiveet ja odotukset koskien työelämää voivat nopeuttaa organisaatioiden suuntautumista itseohjautuvuuteen (Martela, 2020, 325; Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 315).

Työntekijäkokemuksen johtamisella tavoitellaan henkilöstön veto- ja pitovoiman parantamista kiihtyvässä kilpailussa osaavista työntekijöistä. Yritysmailmassa inklusiivinen johtaminen ja positiivisen työntekijäkokemuksen tarjoaminen henkilöstölle on jo nousemassa oleva trendi (Shwartz, Indranill, Hauptmann, Van Durme & Denny 2019.) Suomalaisten kuntatyönantajien keskuudessa henkilöstöjohtamisessa esiintyy paljon vaihtelua (Viitala, Hakonen & Arpiainen

2018,16.), eikä työntekijäkokemuksen johtaminen ole vielä, ainakaan tämän tutkielman tekemisen yhteydessä suoritetun tiedonhaun perusteella, saavuttanut samaa suosiota. Strategisella henkilöstöjohtamisella tuetaan liiketoiminnan päämäärien saavuttamista ja toteuttamista, se pitää sisällään niiden tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyn, millä henkilöstöä halutaan organisaatiossa johdettavan (Viitala 2021). Kuntajohdon strategisesti merkittävänä pitämien arvojen ja tavoitteiden perusteella laaditut henkilöstöohjelmat ja niihin kirjatut johtamisen käytännöt ja työkalut tulisi ottaa osaksi organisaatioiden toimintaa ja kulttuuria. Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on, että kaikissa kunnan työpaikoissa toimittaisiin samojen arvojen, periaatteiden ja johtamisen käytäntöjen mukaisesti niin, että tavoitellun kaltainen positiivinen ja vetovoimainen työntekijäkokemus mahdollistuisi.

Eri työyhteisöjen moninaiset organisaatio- ja johtamiskulttuurit asettavat kuitenkin reunaehdoja kunnan yhtenäiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Uuden tutkimustiedon perusteella tehtyjen henkilöstöohjelmien ajatukset eivät välttämättä sovellukaan vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja toimintaa jatketaan, niin työntekijöiden, lähijohdon kuin ylimmän johdon osalta, organisaatiokulttuurin määrittämällä vanhalla tavalla. Henkilöstöohjelmien periaatteita voidaan myös tulkita ja toteuttaa vallitsevasta organisaatiokulttuurista käsin niin, että niiden perimmäiset ajatukset häviävät prosessissa (Hamel & Euchner 2021, 14). Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi tulisikin pyrkiä tunnistamaan toimintaympäristö eli organisaatiokulttuuri, jossa työntekijäkokemus muodostuu, ja huomioida sen asettamat rajoitteet uusien henkilökäytäntöjen implementoinnille. Johtamisen puitteet määrittyvät organisaatiokulttuurista, työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten ihmisiä kuntasektorilla johdetaan (vrt. Ashikali & Groeneveld 2015, 161). Asemaan ja kontrolliin perustuvan johtamisen tulisi antaa tilaa ihmisten välisen luottamuksen varaan rakentuvalla johtamisella (Hietala 2019). Laajempi ymmärrys kunnan strategian ja henkilöstöohjelmien takana olevasta ihmiskäsityksestä mahdollistaa suunnitelmallisen ja harkitun organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisen ihmiskeskeisemmäksi ja sitä kautta positiivista työntekijäkokemusta tukevaan suuntaan niin, että uuden henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja sitä kautta julkisten palvelujen tuottaminen kuntalaisille saataisiin turvattua (kts. myös; Kim & Jung 2022; Stenvall & Virtanen 2021).

1.2 Tutkimuksen tehtävä, tavoite ja aiheen raja

Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin voidaan arvioida olevan tulevaisuudessa ajankohtaisia aiheita myös kuntien strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Työntekijäkokemusta voidaan johtaa vain ymmärtämällä työntekijöiden ainutkertaista elämismailmaa ja päivittäistä kohtaamista organisaatiotodellisuudessaan (Vartola 2005, 215) sekä sitä millä tavalla organisaatiokulttuurien ominaispiirteet vaikuttavat ja näyttäytyvät työntekijäkokemuksissa.

Tämän pro-gradu tutkielman tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää millaisista elementeistä työntekijäkokemukset, kaupungin teknisellä sektorilla, koostuvat ja millaiseksi ne kohdeorganisaatioissa rakentuvat. Ilmiötä tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisia työntekijäkokemuksia kunnan teknisen sektorin organisaatiokulttuureissa muodostuu.

Tutkimustehtäväni on;

Millaisia työntekijäkokemuksia kunnan teknisen sektorin organisaatiokulttuureiden perustalta rakentuu?

Tutkimusaiheen valintaan on vaikuttanut kuntien teknisen sektorin ajankohtainen työntekijäpula, jonka seurauksena kasvaa olevan henkilöstön työkuorma ja riski kriittisen osaamisen häviämiseksi organisaatiosta. Myös omat ja kollegoideni jakamat, teknisen sektorin organisaatiokulttuureista kumpuavat, työntekijäkokemukset sekä huoli työntekijöiden ylikuormittumisesta ovat herättäneet kiinnostukseeni tutkia sitä, miten työntekijäkokemukset heijastavat organisaatiokulttuuria.

Tämä tutkielma osallistuu tieteelliseen keskusteluun työntekijäkokemuksen suhteesta organisaatiokulttuurin. Molemmista aiheista löytyi tutkimustietoa, mutta vähäisesti yhdistettynä toisiinsa. Myös vähän tutkittu kunnan teknisen toimialan konteksti kasvattaa tämän työn uutuusarvoa. Käytännön tietoa tutkielma tuo lisäämällä työntekijäymmärrystä. Tutkielman avulla saatavaa tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa toiminnan ja organisaatiokulttuureiden johtamisessa, parhaiden käytäntöjen luomisessa ja käyttöönottamisessa niin, että organisaatioiden henkilöstön työntekijäkokemus kehittyisi yhä positiivisemmaksi.

1.3 Aikaisempi tutkimus työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin suhteesta

Työntekijäkokemuksen suhdetta organisaatiokulttuurin on tutkittu vasta vähän. Kansainvälisistä tietokannoista (Finna.fi, LUC-Finna sekä Ebsco) löydetty hakusanojen mukaan molempia ilmiöitä käsittelevät, vertaisarvioidut tutkimukset kohdistuivat, tiivistelmien perusteella, muun muassa organisaatiokulttuurin vaikutukseen yhteisöllisyyden kokemukseen työpaikalla (Boyd & Larson 2023, 1696). arvojen merkitykseen (Lukich 2020, 293), organisaatiokulttuurin vaikutukseen johtamiseen (Dextras-Gauthier, Gilbert, Dima & Adou 2023, 1), organisaation osaamiseen ja suorituskykyyn (Chang, Guo, & Evans 2023, 463) ja voimaantumiseen (Bowden & Russo 2017, 35). Muutamissa löydettyissä, työntekijäkokemusta käsittelevissä, kirjallisuuskatsauksissa nähtiin organisaatiokulttuuri merkittävässä roolissa työntekijäkokemuksen syntymisessä (Batat 2022, 993; Shenoy & Uchil 2018, 19)

Työntekijäkokemus (*Employee Experience, EX*) termiä on käyttänyt ensimmäisenä Abhari, Saad & Haron (2008, 1), kytkien sen vahvasti asiakaskokemuksen johtamiseen. Työntekijäkokemuksen tutkiminen ja siihen vaikuttavien työskentelyolosuhteiden kehittäminen on noussut yhä korostuneemmin esille vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tutkimusta ja aihepiiriä käsitteleviä teoksia ovat julkaisseet muun muassa Josh Plaskoff (2017, 137) joka korostaa organisaatioiden merkitystä työntekijöidensä psyykkisten ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä. Jacob Morganin (2017, 7) näkemyksen mukaan työntekijäkokemus kuvaa realistisesti sitä millaista on työskennellä organisaatiossa. Organisaation kannalta katsottuna työntekijäkokemus taas on sitä, mitä organisaatio on työntekijöitä varten järjestänyt (esim. tilat, työvälineet, henkilöstökäytännöt ja edut) eli millainen suunnitellun työntekijäkokemuksen pitäisi olla.

Työntekijäkokemuksesta ja sen kehittämisestä on viimeisen kymmenen vuoden aikana, kirjoitettu kirjoja, tehty tutkimuksia ja julkaistu lehtiartikkeleja. Myös useita työntekijäkokemusta käsitteleviä Pro gradu-tutkielmia on valmistunut suomalaisissa korkeakouluissa, muun muassa sitoutumisen, kehittämisen, johtamisen ja työnantajabrändäyksen viitekehyksistä, muutamissa sivutaan myös organisaatiokulttuurin kytkeytymistä työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemusta tutkitaan tällä hetkellä paljon, erilaisia määritelmiä ja viitekehyksiä on muodostettu useiden tutkijoiden toimesta. Pääkohdina ne ovat yhteneväisiä eikä suurempia radikaaleja eroja ole nähtävissä, lähtökohtana on ajatus

henkilöstöhallinnon ja johtamisen muuttamisesta organisaatiolähtöisyydestä työntekijälähtöiseksi. Eettisenä ongelmana työntekijäkokemuksen tutkimuksessa ja kehittämisessä voidaan kuitenkin nähdä, motiivien olevan enemmän työntekijöiden tuottavuuden ja organisaation suorituskyvyn parantamisessa kuin puhtaasti työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämisessä (Batat 2022, 1008).

Organisaatioita ja niiden hallintoa on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Organisaatiokulttuuri (*Organizational culture*) käsite otettiin käyttöön laajemmin 1980-luvulla kuvaamaan syvärakennetta, joka vaikutti organisaatiossa, mutta jota ei osattu silloin vallalla olleen positivismin tutkimusmetodein tarkasti mitata (Vartola 2005, 213,216). Vaikka organisaatiokulttuuria on tutkittu kauan, on se ilmiönä niin monisyinen ja hankalasti hahmotettava, että myös tutkijoiden käsitykset siitä mitä organisaatiokulttuuri on poikkeavat toisistaan (Varis 2012, 46). Kansainvälisen organisaatiokulttuuritutkimuksen uranuurtajana voidaan pitää Edgar H. Scheinia jonka on 1985 julkaistussa, teoksessa ”Organizational Culture and Leadership” (suomenkielinen käännös Organisaatiokulttuuri ja johtaminen 1987), tekemä organisaatiokulttuurin määritelmä ja sen myöhemmät versiot ovat yksi keskeisimmistä. Scheinin lisäksi muita organisaatiokulttuurin tutkijoita ovat olleet muun muassa Geert Hofstede, Mats Alvesson ja Pauli Juuti. Organisaatio- ja johtamiskulttuuria ovat väitöskirjoissaan tutkineet Haarjärvi (2023) aiheenaan ihmisyyden organisaatioissa, Teräväinen (2021) organisaatiokulttuurin merkitys rakentamisen tehokkuuteen, Mäki (2017) johtajuuskulttuurin kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa sekä Varis (2012) organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys organisaatiomuutoksessa.

Uusimmista organisaatiokulttuurin tutkimuksista esimerkkinä mainittakoon Harvard Business Schoolin liiketalouden professorin Boris Groysbergin ja kumppaneiden (2018) kehittämä uusi kahdeksanosainen organisaatiokulttuureiden jaottelu, joka perustuu työntekijöiden vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja suhtautumiseen muutokseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli yrityksen tehokkuuden kasvattaminen muokkaamalla organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018).

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuri käsitetään Scheinin (1985) ajatusten pohjalta tiedostamattomaksi syvärakenteeksi, joka määrittelee sen, miten organisaation jäsenet ajattelevat, suhtautuvat ja toimivat. Organisaation kulttuuriin voidaan myös vaikuttaa johtamisen keinoin.

2. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN

2.1 Työntekijäymmärryksen kautta työntekijäkokemukseen

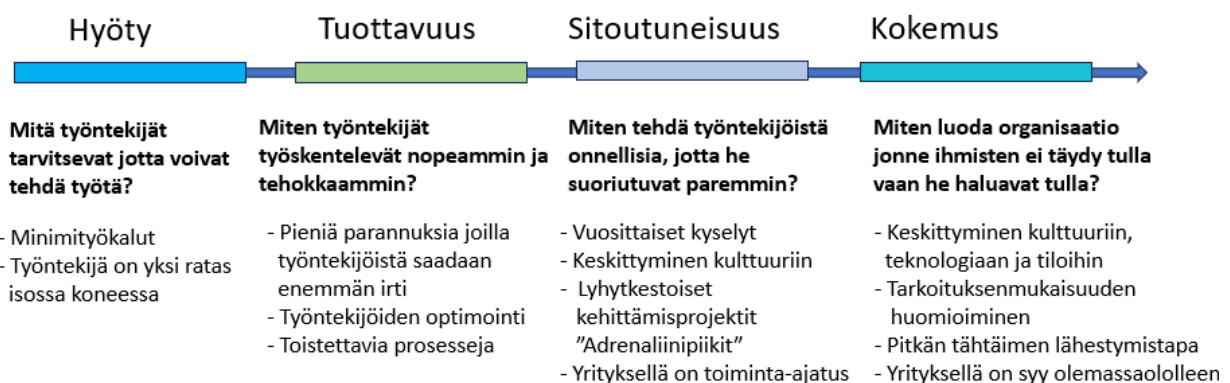
Markkinoinnin- ja myynnin johtamisessa asiakasymmärrys (customer insight) on menestyksekkäälle yritystoiminnalle välttämätöntä. Julkisella sektorilla asiakasymmärrystä ei ole kuitenkaan laajassa mittakaavassa hyödynnetty (Kaarainen & Syrjänen 2012, 123) toisin kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestelmätutkimuksessa ja palvelutuotannon kehittämisessä. Asiakasymmärrys on tietoa asiakkaan tarpeista, tilanteesta ja siitä miten palvelu koetaan. Asiakasymmärrystä tarvitaan, jotta tarjottavaa palvelua tai tuotetta voisi kehittää asiakastarpeita ja -toiveita enemmän palvelemaan suuntaan (Ylitalo-Katajisto 2019,25; Jäppinen & Kulju 2017,13).

Plaskoffin (2017) mukaan **työntekijäymmärrys** (employee insight) rakentuu kaiken sen tiedon perusteella mitä organisaation työntekijöiden tarpeista, toiveista, peloista ja tunteista voidaan saada. Työntekijäymmärryksen avulla on mahdollista suunnitella ja toteuttaa työskentelyolosuhteet, jotka mahdollistavat työntekijälle kokemuksen siitä, että hänestä välitetään. (Plaskoff, 2017, 137.) Työntekijäymmärrystä tarvitaan tuloksellisen henkilöstöjohtamisen taustalle, jotta johtaminen ja toimenpiteet ovat perusteltuja ja ne voidaan kohdistaa vaikuttavimmalla tavalla. Kokonaisymmärryksen saavuttamiseksi tarvitaan tietoa siitä mikä ihmisille on tärkeää, mikä työntekijöitä motivoi, sitouttaa ja hyvinvointia parantaa. Ihmiset ovat erilaisia ja erilaisissa elämäntilanteissa motivaatio ja sen lähteet vaihtelevat. Jokainen työntekijä haluaa kuitenkin tulla kohdatuksi ja johdetuksi yksilöllisenä omana itsenään eikä osana kasvotonta työntekijäresurssia. (Luukka 2019, 118-119.)

Työntekijäkokemusta (employee experience, EX) on määritelty useiden tutkijoiden toimesta, määritelmät poikkeavat toisistaan lähestymistavan vaikuttaessa sen sisältöön kuten esimerkiksi asiakaskokemuksen parantamisen, voimaannuttamisen tai sitouttamisen suhteen (Panneerselvam & Balaraman 2022, 202). Työntekijäkokemus voidaan ymmärtää Plaskoffin, (2017) mukaan työntekijän kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi suhteestaan työnantajaorganisaatioon, tämä käsitys muodostuu kaikista työntekijän matkan varrella tapahtuneista vuorovaikutustilanteista organisaation kanssa. Nämä työntekijän kokemukset määrittelevät pitkälti työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Nykyisessä tilanteessa,

jossa on neljän sukupolven edustajat yhtä aikaa työpaikoilla, ei voida välttyä ristiriidoilta ihmisten erilaisen historian ja kokemusmaailman takia. Tämä uusi monisukupolvinen työyhteisö pakottaa organisaatiot muuttamaan suhtautumistaan työntekijöihinsä ja muotoilemaan uudelleen lähestymistapansa henkilöstöhallintoon niin, että työntekijöitä ei nähdä resursseina vaan merkitystä tuottavina, oppivina ja kokevina ihmisinä. Kun henkilöstöjohtamista tehdään työntekijöiden tarpeiden selvittämisen ja ymmärtämisen kautta eikä organisaation tarpeista ja oletuksista, kasvaa todennäköisyys sille, että kehitetään kulttuuria, jossa työntekijät voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa ja sitoutua organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. (Plaskoff, 2017, 136-138, 141.)

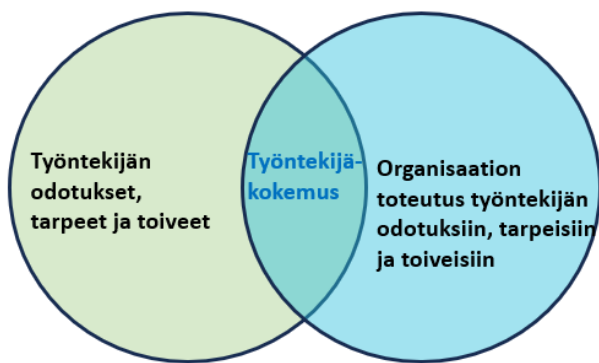
Alla olevassa kuviossa 1. on esitetty Morganin (2017, 3-4) jaottelu siitä, miten organisaatioiden fokus työntekijää kohtaan on, eri aikakausilla, muuttunut, työpanoshyödyn tavoittelusta, tuottavuuden maksimointiin, sitouttamiseen ja viimein kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen huomioimiseen. Kaikissa eri kehitysvaiheissa olevia organisaatioita esiintyy yhä.



Kuvio 1. Työntekijäkokemuksen kehittymisen vaiheet (mukaiillen Morgan 2017, 4)

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta työntekijän, organisaation ja molempien yhteisestä. Työntekijälle kokemus muodostuu siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Työnantajan näkökulmasta katsottuna työntekijäkokemus on sitä mitä työntekijöitä varten on suunniteltu ja toteutettu tai organisaation uskomukset siitä millainen työntekijöiden todellisuuden pitäisi olla. Yhteisellä limittyneellä alueella työntekijäkokemus muodostuu siitä, miten työntekijän odotukset, tarpeet ja toiveet kohtaavat organisaation toteutuksen näille (kuvio 2.). Työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavat

kulttuurinen, teknologinen ja fyysinen työympäristö, joista organisaatiokulttuurilla on hallitsevin merkitys. Organisaatiokulttuuri määrittelee, kuinka työntekijöitä työpaikalla kohdellaan, ne tuotteet ja palvelut, joita organisaatiossa tuotetaan, kumppanuudet, joiden kanssa toimitaan ja lopulta myös sen, miten työntekijät voivat työnsä tehdä. (Morgan 2017, 7-8, 49, 89, 127.) Työntekijäkokemuksen voidaan katsoa heijastavan suoraan vallitsevaa organisaatiokulttuuria, arvoja, toimintatapoja ja toimintaympäristöä (Moroko & Uncles 2008, 166).



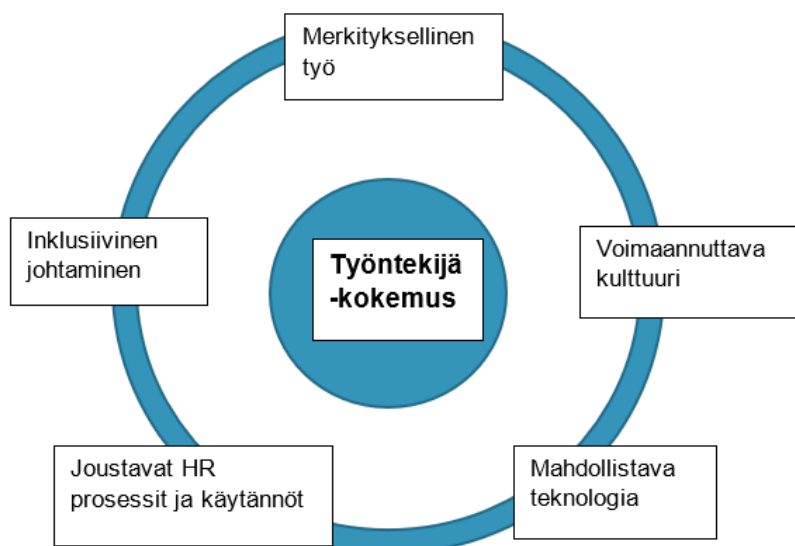
Kuvio 2. Työntekijäkokemus (mukaiillen Morgan 2017, 8)

Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavat viisi tekijää Deloitteen (2017) mukaan ovat työn **merkityksellisyys** pitäen sisällään autonomian, sopivan tehtävän, pienet ja valtuutetut tiimit sekä aikaa kiireettömyydelle. **Tukeva johtaminen** (management), organisaatiossa on määritelty selkeät ja läpinäkyvät tavoitteet, ketterät toimintatavat, ja panostetaan johtamisen kehittämiseen ja valmentavaan johtamisotteeseen. **Positiivinen työympäristö** on ihmisläheisen, yksilöllinen, monimuotoinen ja joustava. Siellä saavutukset tunnustetaan ja huomioidaan. Työssä on **mahdollisuus kehittyä**, siellä vallitsee vaikuttava oppimiskulttuuri, jossa uuden harjoittelua ja työkiertoa tuetaan, oppiminen on dynaamista ja itseohjautuvaa. **Luottamus johtamisessa** (leadership) näkyy organisaation toiminta-ajatuksessa (missio) ja tarkoituksessa, jatkuvassa investoinnissa ihmisiin, inspiraatioissa sekä rehellisessä ja läpinäkyvässä johtamisessa. Positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös organisaatorajat ylittävä yhteistyö ja vuorovaikutus. (Deloitte 2017, 55.)

Työntekijäkokemusta käsittelevistä tutkimuksista tekemänsä kirjallisuuskatsauksen perusteella Batat (2022) on tunnistanut kolme erilaista näkökulmaa työntekijäkokemuksen

käsitteellistämiseen. *Holistisen näkökulman* mukaan työntekijäkokemus on kaikista työpaikalla tapahtuvista kohtaamisista johdettu työntekijän kokonaisvaltainen käsitys suhteesta työnantajaorganisaatioon. Sisältäen työntekijöiden tunteet, odotukset ja käsitykset, joita he kokevat työssään ja jotka antavat heille myönteistä vahvistusta kehittyä, osallistua, sitoutua ja pysyä organisaatiossa. Holistinen kokonaisvaltainen näkemys työelämästä edellyttää jatkuvaa palautetta, toimintaa ja seurantaa. *Vuorovaikutteinen näkökulma* korostaa vuorovaikutteisuuden kriittistä roolia (samanaikaisesti läsnä organisatoriset, sosiaaliset ja yksityiset vuorovaikutuksen muodot). Sekä työntekijöiden vuorovaikutuksen dynaamisuus, (työtovereiden, johtajien, asiakkaiden, tavarantoimittajien ja fyysisen ympäristön kanssa), joka voi vaikuttaa työntekijöiden kognitiiviseen ja emotionaaliseen tilaan ja käyttäytymiseen. *Liitännäisyyden näkökulmasta* tarkasteltuna työntekijän kokemus on käsitysten summa, jotka hän hankkii organisaatiossa työskentelynsä aikana. (Batat 2022, 995-996.)

Työntekijäkokemusta kirjallisuuskatsauksen avulla ovat Batatin (2022) lisäksi tutkineet myös Panneerselvaman & Balaraman (2022). Alla olevassa kuviossa 3. ja seuraavalla sivulla on esitetty heidän tutkimuksensa perusteella kokoama näkemys positiiviseen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavista seikoista, joiksi he nimeävät merkityksellisen työn, voimaannuttavan kulttuurin, mahdollistavan teknologian, joustavat henkilöstöprosessit ja -käytännöt sekä inklusiivisen johtaminen.



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen osatekijät (mukaiillen Panneerselvam & Balaraman 2022, 204).

Merkityksellinen työ; Ihmisen psyykellä on tarve etsiä merkityksellisyyttä, näin ollen työn mielekkyys on työntekijäkokemuksen rakentumiselle ensiarvoisen tärkeää. Työ on mielekästä, kun ihminen kokee olevansa hyödyllinen osa jotakin merkittävää toimintaa. Työssä koettu mielekkyys edesauttaa psykologisten perustarpeiden kuten yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden saavuttamiseen, mikä puolestaan edistää organisaation myönteisiä tuloksia. (Bailey & Madden 2015.)

Voimaannuttava kulttuuri; Organisaatiokulttuuri määrittelee Cattermolen (2018) mukaan miten ihmiset työskentelevät, suhtautuvat ja sitoutuvat työpaikoillaan. Työntekijäkokemukseen keskittyvä organisaatiokulttuuri edesauttaa viestintää, yhteistyötä, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä parantaen näin työntekijöiden käsityksiä organisaation osallistavuudesta, tuesta ja tehden siitä samaistuttavamman. Reissner & Pagan, (2013) nostavat esille voimaannuttavien kulttuurien kyvyn kehittää työntekijöiden osaamista, auttaa heitä työskentelemään yli organisaatorajojen, antaa työntekijöille ääni, joka vapauttaa käyttöön koko henkisen potentiaalin. Työntekijä voi tuoda töihin itsensä kokonaisuutena ja tärkeimpänä kaikesta tuntea siellä psykologista turvallisuuden tunnetta.

Inklusiivinen johtaja; asettaa alaisensa etusijalle sekä pyytää ja vastaanottaa palautetta. Johtajan avoimuus ja tavoitettavuus rakentavat luottamusta. Inklusiivinen johtaja saa jokaisen työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja mielipiteensä kuulluiksi. Suora keskusteluyhteys johtajaan lisää oikeudenmukaisuuden, osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vahva yhteenkuuluvuus auttaa psykologisen turvallisuuden tunteen täyttymisessä (Nembhard & Edmondson, 2006.)

Joustavat henkilöstöprosessit ja käytännöt; työnantajien ja henkilöstöhallinnon on hahmotettava uudenlainen joustava työmalli, joka mahdollistaa työntekijälle suuremman autonomia, vapauden päättää missä, milloin ja miten he haluavat työskennellä (Sekhar et al., 2016). HR pitäisi nähdä "työntekijäkokemuksen suunnittelijana" (Mahadevan ja Schmitz, 2020) jonka tehtävänä on auttaa työntekijöitä saavuttamaan työn mielekkyyden kokemuksen, tukea terveyttä, hyvinvointia ja työelämän yhteensovittamista, erilaisten ihmisten mukaan

muuttuvien joustavien toimintatapojen ja käytäntöjen avulla (Sivapragasam & Raya, 2018; Williams, 2019).

Mahdollistavat teknologiat: digitaaliset infrastruktuurit tulee suunnitella työntekijäkeskeisesti, jotta työntekijöillä on käytössään oikeat työkalut, teknologia ja resurssit ajasta ja paikasta riippumatta (Dery et al. 2017).

(Panneerselvam & Balaraman 2022, 203-205.)

Suomalaisten työntekijöiden (n=419) työntekijäkokemuksen tilaa kartoittavan Talent Vectian (2020) toteuttaman kyselyn vastauksissa nousi esille merkityksellisyyden kokemuksessa muun muassa autonomian tarjoamisen lisäksi selkeän suunnan ja tavoitteiden määrittelyn tärkeys. Yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteen kasvaminen, kun työntekijäkokemus otetaan strategiseksi prioriteetiksi ja sille määritellään selkeä tavoite ja visio. Johtamisessa tulee huolehtia työntekijäkokemuksen keskeisten elementtien tasapainosta, tunnistaa ja suunnata strategisesti osaamisen kehittämistä. Myös nuorten työntekijöiden merkityksellisyyden käytännön kokemukseen tulee panostaa. (Talent Vectia Oy 2020, 7.) Positiivinen työntekijäkokemus voidaan katsoa muodostuvan kokemuksesta omasta osaamisesta ja mielekkäistä työtehtävistä, työn merkityksellisyyden tunteesta, selkeistä päämääristä, työpaikan vahvasta yhteishengestä sekä kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77; Talent Vectia Oy 2020.)

Oman versionsa työntekijäkokemuksen viitekehyksestä, ovat luoneet myös Huhta & Myllyntaus (2021) koska heidän näkemyksensä mukaan aikaisemmin kehitetyt mallit kuten Morganin (2017) ja Deloitteen (2017) eivät olleet tarpeeksi kattavia ja konkreettisia. Tässä ”kokemuskahdeksikko”-mallissa työntekijäkokemuksen elementit ovat olemassaolon tarkoitus ja työn merkityksellisyys, kulttuuri, johtaminen, hyvinvointi, sosiaalinen ympäristö, työn ominaispiirteet, fyysinen ympäristö sekä työvälineet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159-161.) Samantyyppiset työntekijäkokemuksen osatekijät nousivat esille myös Panneerselvamin ja Balaramanin (2022) toteuttamassa kirjallisuuskatsauksessa.

Työntekijäkokemuksen viitekehysten määrittely selventää sen osatekijöitä ja antaa näin ollen mahdollisuuden määrittää työkalut millä keinoin työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa ja sitä johtaa. Jokaisen organisaation tulisikin muodostaa, työntekijäymmärryksen perusteella, oman organisaationsa viitekehys työntekijäkokemukselle. Kun ymmärretään mistä työntekijäkokemus omassa organisaatiossa koostuu, voidaan valita mitä näistä elementeistä päätetään lähteä kehittämään erinomaiselle tasolle niin, että niistä saadaan vetovoimatekijöitä, joiden avulla organisaatio voi erottua työmarkkinoilla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 160.)

Positiivisten kokemusten tarjoaminen työntekijöille on ikuisesti jatkuva kehä, organisaatioiden pyrkiessä ymmärtämään työntekijöiden ajatuksia ja tunteita ja kehittämällä tämän tiedon perusteella tapoja saada työntekijät innostumaan ja tekemään parhaansa, koko heidän työntekijäuransa ajan (Panneerselvam & Balaraman 2022, 205). Jotta työntekijäkokemus voisi kehittyä parempaan suuntaan työnantajan tulee tukea psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi, yhteisöllisyys) täyttymistä (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 246; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens 2008).

Tässä tutkielmassa työntekijäkokemus määritellään organisaation vuorovaikutustilanteiden perusteella syntyneiksi käsityksiksi suhteesta työnantajaorganisaatioon eli kokemukseksi siitä, kuinka organisaatio pystyy täyttämään työntekijän sille asettamat odotukset, tarpeet ja toiveet eli psykologisen sopimuksen.

2.2 Merkityksellinen työ osana työntekijäkokemusta

Työn merkityksellisyyden kokemus on subjektiivinen ja syntyy siitä mitä yksilö pitää arvokkaana (Bailey, Lips-Wiersma, Madden, Yeoman, Thompson & Chalofsky 2019a, 482). Bailey et.al (2019b) lisäsivät vielä työpaikan kulttuurisen ympäristön, kuten sosiaalisten suhteiden ja esihenkilön tuen, vaikutuksen yksilön merkityksellisyyden kokemukselle (Bailey, Yeoman, Madden, Thompson & Kerridge 2019b, 105).

Merkityksellisen työ on yksilöllinen kokemus tärkeästä ja arvokkaasta työstä, joka saavutetaan työlle asetettujen odotusten ja merkitysten täyttymisestä omien ihanteiden linjassa

(Konsti, Tossavainen, Rantanen, Mauno & Kinnunen 2023, 360; Frémeaux & Pavageau 2022, 55). Työ on merkityksellistä ja arvokasta, kun työssä voi toteuttaa itseään, yhdessä muiden kanssa, autonomian, autenttisuuden ja itseilmaisun avulla ja työllä on hyvää tuottava päämäärä (Martela & Pessi 2018,1). Holistisen mallin mukaan työn merkityksellisyyden neljä tasoa ovat työtehtävien, työroolien, työpaikan vuorovaikutuksen ja organisaation merkityksellisyys. Mitä useamman tason mielekkyys yhdistyy, sitä kokonaisvaltaisempi työn merkityksellisyyden kokemus on (Bailey & Madden 2016, 59; kts. myös Pessi & Spännäri 2023. 92-93).

Kahn (1990) määrittelee merkityksellisyyden työntekijän tunteeksi siitä, että hän saa työpaikastaan vastinetta panostamalleen fyysiselle, kognitiiviselle ja emotionaalille energialle. Tämä toteutuu, kun työntekijällä on merkitystä eikä häntä pidetä itsestäänselvyytenä, hän saa kokea itsensä hyödylliseksi ja arvokkaaksi, häntä tarvitaan ja häneltä odotetaan paljon. Merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat myös tehtävät ja toimenkuvan sisältö sekä työympäristön sosiaaliset vuorovaikutussuhteet. (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright 2015,115.)

Työn mielekkyys, motivaatio ja hyvinvointi näkyvät työn imuna Työn imun tutkimuksissa tunnistetut monet myönteiset seuraukset perustuvat siihen, että työn imun kokemus (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002) heijastelee samaan aikaan sekä motivaatiota ja mielekkyyttä sekä hyvinvointia työssä. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41.) Merkityksellisyys vaikuttaa onnellisuuteen, ihminen on onnellisimmillaan silloin kun ajantaju katoaa. Flow (Csikszentmihalyi 1975) on positiivinen psykologinen tila, kokonaisvaltainen tunne tasapainosta, kun omat taidot vastaavat tehtävän haasteita (Beard & Csikszentmihalyi 2015).

Merkityksellisyyden kokemus voidaan lukea ihmisen perustarpeeksi (Yeoman 2014) tämä aiheuttaa organisaatioille eettisen velvoitteen kehittää ympäristöjä missä merkityksellisyys mahdollistuu (Konsti et al. 2023, 361). Merkityksellisyyden kokemisella on havaittu (Chalofsky, 2003; Dirkx, 2013) olevan positiivinen yhteys muun muassa sisäiseen

motivaatioon, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja yleiseen elämänlaatuun (Bailey et al. 2019; Allan, Duffy & Collisson 2018, 156.)

Johtajan tulee tehdä kaikkensa saadakseen ihmiset motivoitumaan työstään ja kokemaan työn merkityksellisyys. Innovatiivisuutta tukeva organisaatio varmistaa riittävät resurssit luovaan työhön, ettei se muutu pakkotahtiseksi tuloksenteoksi. Amabilen (1998) mukaan luovuus tapetaan vahingossa tuottavuuden, kontrollin ja yhtenäisyyden varjolla. Työssä tulee olla aikaa luovuuden mahdollistavalle kiireettömälle pohdinnalle ja asioiden sulattelulle, jos tätä ei ole seurauksena on yksiselitteisesti pinnallisuuden ja typeryyden lisääntyminen. Työpaikan olosuhteet luovat puitteet sille kuinka motivoituneita työhönsä ihmiset ovat. Olosuhteet eivät saa olla epäinhimilliset vaan niiden pitää mahdollistaa työstä nauttiminen. Työntekijöiden perheet tulee nähdä organisaation tärkeinä sidosryhminä koska ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään ongelmien näkyessä molemmissa ympäristöissä. Hyvä työpaikka on houkutteleva, pitovoimainen ja saa työntekijät tuntemaan iloa työstään ja elämään onnellisempaa elämää. Luovassa organisaatiossa (Ekvall 1995) otetaan järkeviä riskejä, luotetaan ihmiseen ja koetaan vapautta, kohdataan voitettavissa olevia haasteita, innostutaan väittelemään rakentavasti koska ”Luovuus elää ideoiden konflikteista, mutta kuolee ihmisten välisiin konflikteihin”. (Uusikylä 2010, 1-9, alun perin Gardner 2005.)

2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen, tavoitteena positiivinen työntekijäkokemus?

Henkilöstöjohtamisella (Human Resource Management, HRM) varmistetaan organisaation toiminnalle tärkeät inhimilliset voimavarat, aikaansaavat osaavat, motivoituneet ja hyvinvoivat ihmiset, jotka kykenevät tuottamaan riittävän ja oikein kohdennetun työpanoksen. Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluvat strateginen henkilöstöjohtaminen, muutoksen johtaminen, ihmisten johtaminen sekä henkilöstötoiminnot, -prosessit ja -käytännöt. Lakien ja työehtosopimusten lisäksi henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat myös vakiintuneet käytännöt ja johdon tahtotila. (Kuntaliitto 2018, 14.)

Monissa organisaatioissa toimintoja ohjaavat perusolettamukset kuten tuloksen kasvattaminen, taloudelliset säästöt ja työntekijöiden ulkoiset motiivit. Edellä kuvatun kaltaisten organisaatiokulttuurin perusolettamuksien pohjalta kehitetään

organisaatorakenteita, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, jotka eivät tue työntekijöiden yhteisöllisyyttä, sitoutumista ja innovatiivisuutta. Perusolettamuksilla on vaikutuksensa myös henkilöstöjohtamiseen, joka lähestyy työntekijää välineenä organisaation tuottavuus- ja tehokkuustavoitteiden saavuttamiseksi. Näihin tavoitteisiin tähdätään valvomalla ja vaikuttamalla työntekijään ja hänen työsuoritukseensa kiinnittämättä huomiota siihen täyttääkö organisaation tarjoama työ työntekijöiden psyykkiset ja sosiaaliset perustarpeet. (Plaskoff, 2017, 137.) Työntekijäymmärryksen ja työntekijälähtöisen henkilöstöjohtamisen avulla voidaan rakentaa organisaatiokulttuuria ja työntekijäkokemusta, joka palvelee niin työntekijöitä, johtajia kuin organisaation menestystäkin.

Strateginen johtaminen on usein vain organisaatioiden vuodenkiertoon liittyvä rituaali, jossa analysoidaan, muutaman strategisen johtamisen menetelmän avulla, organisaation ja sen ympäristön välistä tilaa. Tämän jälkeen laaditaan keskeiset tavoitteet ja niille mittarit. Kaavamaisesta strategian laadinnasta tulisi siirtyä rationaaliseen strategia-ajatteluun, joka vaatii useampien, strategisen johtamisen menetelmien käyttämistä ja useiden strategiaa pohtivien keskustelujen käymistä, tarkoituksena selvittää perusteellisemmin päämäärä, johon tähdätään ja reitti sinne pääsemiseksi. Nykyisessä monimutkaisessa maailmassa, joka muuttuu nopeasti ja ennakoimattomilla tavoilla, tulee epäilemättä vastaan kohta, jonka jälkeen rationaalisen ajattelun mukaisella strategista johtamista kehittämällä organisaation toiminnan kehittäminen ei enää onnistu, päämäärä ja polku sinne ovat siirtyneet. Kun strategia ja sen toteutus, eriytyvät alkaa johdon laatima strategia menettää merkitystään ja tuntua toimintaa toteuttavista ihmisistä huvittavilta tai toimintaa väärään suuntaan ohjaavilta. (Juuti & Luoma 2022, 271-272).

Positiivinen työntekijäkokemus lisää tuottavuutta, vähentää henkilöstökustannuksia (korkeampi tuottavuus, vähemmän vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja) sekä parantaa asiakaskokemusta. Työntekijäkokemuksen ymmärtämisen kautta organisaation kehittäminen voidaan tehdä työntekijälähtöisesti ja vaikuttavasti. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työntekijäkokemus ja organisaatiostrategia muodostavat johtamista ja kehittämistä ohjaavat suuntaviivat. Johtamisen avulla tulisi auttaa työntekijöitä kukoistamaan niin, että he kokevat olevansa arvostettuja, kehittyvät ja viihtyvät työpaikallaan. Työntekijäkokemus, joka palvelee niin organisaation kuin sen työntekijöidenkin tarpeita ja tavoitteita on kilpailuetu

työmarkkinoilla. Vetovoimaisen työntekijäkokemuksen perusteella voidaan tehdä paikkansapitävä työnantajalupaus ja -brändi niin, että organisaatio erottuu sen tavoittelemille työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121-122, 124.)

Työntekijäkokemusta pidetään yhtenä tärkeimmistä inhimillisen pääoman motivaattoreista organisaatioissa (Meyer, 2019). Työntekijäkokemuksen kehittämiseen satsaavat organisaatiot ovat todennäköisesti innovatiivisempia, parempia työpaikkoja ja houkuttelevat siten todennäköisesti parempia hakijoita (Van Vulpen, 2019). Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa myönteisiin työpaikan tuloksiin, kuten työhön sitoutumiseen (Asiwe, Rothmann, Jorgensen & Hill, 2017), organisaatioon sitoutumiseen (Farndale & Kelliher, 2013), työntekijöiden pitovoimaan (Dana, 2018) ja työmotivaatioon (Janik & Rothmann, 2015). Työntekijäkokemuksen kehittämisellä voidaan nähdä hyötyjä organisaation ja työntekijän näkökulmasta. (Neill & Klerk 2023, 67-68.) Kuten myös johtajien hyvinvoinnin näkökulmasta (Dextras-Gauthier, Gilbert., Dima & Adou 2023, 7).

3. ORGANISAATIOKULTTUURI TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN PERUSTANA

3.1 Organisaatiokulttuuri, sen ominaisuudet ja ihmiskäsitys

Schein (1987, 24) määrittelee organisaatiokulttuurin ryhmän ongelmanratkaisun kautta opituiksi, jaetuksi ja tiedostamattomiksi perusolettamuksiksi ja uskomuksiksi, jotka määrittävät organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään sekä reagoitavan ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvissä ongelmissa. Harisalo (2021) muotoilee, Scheinin (1985) ajatuksiin perustuen, organisaatiokulttuurin yleisesti hyväksytyksi ja kiistattomaksi henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja rakennetaan valinnan mahdollisuuksia (Harisalo 2021, 189). Organisaatiokulttuurin tutkimuskentässä näkemykset myös siitä, onko organisaatio kulttuuri, jota tuotetaan yhteisen toiminnan kautta jatkuvasti ja johon sen jäsenten täytyy selvitäkseen sopeutua. Vai onko organisaatiolla kulttuuri, jota voi muokata ja käyttää johtamisen välineenä organisaation kehittämisessä haluttuun suuntaan, ovat olleet eriäviä. (Lämsä & Päivike 2013, 177; Harisalo 2021, 196.)

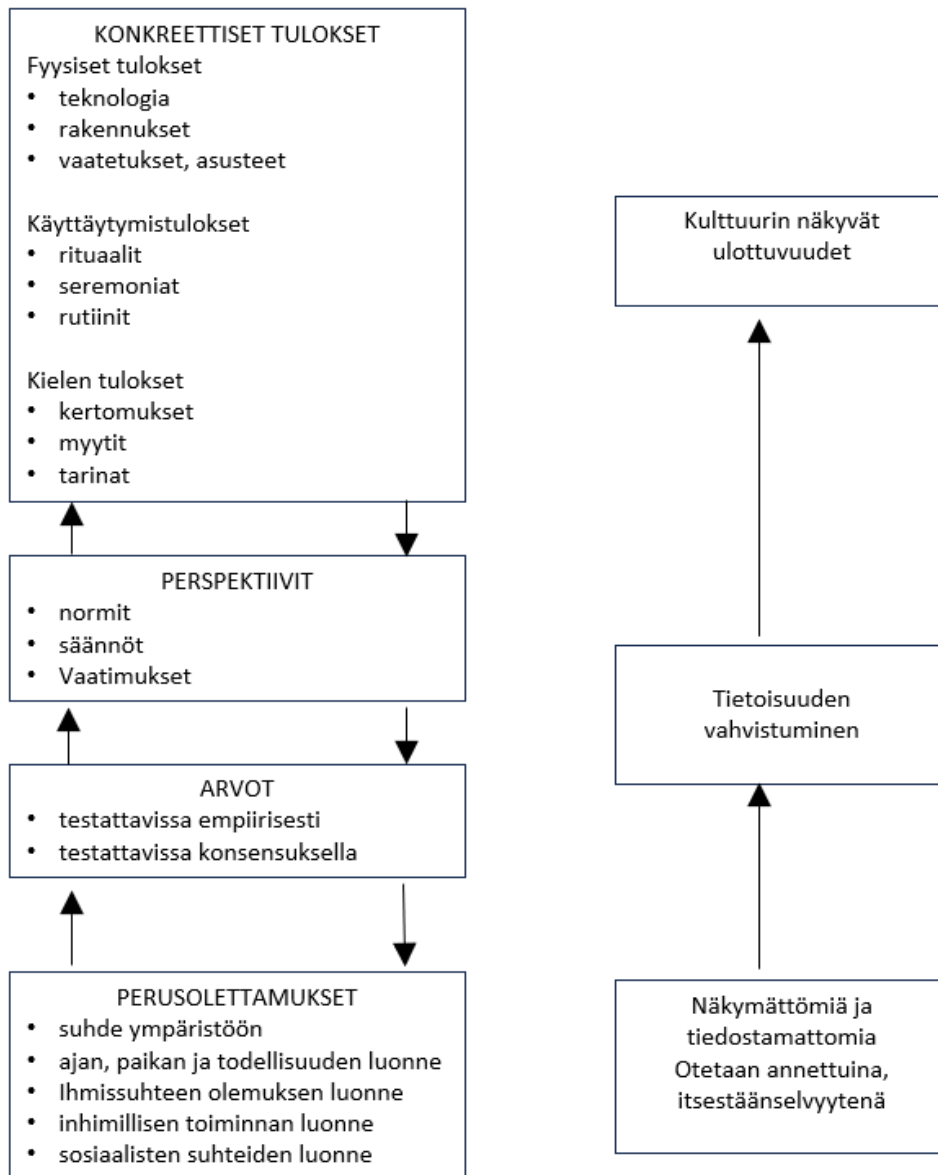
Muita organisaatiokulttuurin määritelmiä ovat tehneet myös Hatch & Cunliff (2013, 159) jotka käsittävät kulttuurin ryhmä kollektiivisena identiteettinä, jossa jaetaan samat arvot, uskomukset, merkitykset ja odotukset. Organisaatiokulttuuria ja sen edellyttämään yhteenkuuluvuutta rakennetaan ja ylläpidetään ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Hofstede (1993) määrittelee organisaatiokulttuurin opituiksi ja yhteisöllisesti jaetuiksi ajattelemisen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleiksi, mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaation jäsenistä (Hofstede 1993, 258).

Barneyn (1986) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä arvojen, uskomusten, oletusten ja symbolien muodostamaksi monimutkaiseksi kokonaisuudeksi, jonka perusteella määrittyy yrityksen tapa hoitaa liiketoimintaa. Organisaatiokulttuuri määrittelee, millaisia työntekijöitä yritykseen palkataan, keitä ovat asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat ja myös tavat, joilla yritys on vuorovaikutuksessa näiden keskeisten toimijoiden kanssa. Jos

yrityksellä on arvokas, harvinainen ja hankalasti kopioitavissa oleva organisaatiokulttuuri sitä tulisi vaalia koska sen avulla voi saavuttaa kilpailuetua yritykselle. (Barney 1986, 657, 663; Louis 1983, 5.)

Tuoreimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä nostan esiin menestyneen amerikkalaisen yrityskehittäjän ja hallitusammattilaisen Nilofer Merchantin näkemyksen, jonka mukaan kulttuuri muodostuu tavoista, joiden avulla ihmiset voivat työskennellä yhdessä kysymättä asioita toisiltaan eli olettamusten perusteella. Terveen organisaatiokulttuurin avulla ihmiset voivat yhteistyöllä saada aikaiseksi enemmän kuin mukana olevien yksilöiden summan. (Merchant 2011.) Groysberg, Lee, Price, & Cheng (2018) tiivistävät organisaation kulttuurin sen jäsenien asenteita ja käyttäytymistä monin tavoin muokkaavaksi tiedostamattomaksi sosiaalisesti järjestykseksi, nämä normit määrittelevät ryhmän jäsenille mikä on ryhmässä kannustettavaa, hyväksyttävää ja kiellettyä. Jos organisaatiokulttuuri sopii yhteen yksilöiden henkilökohtaisten arvojen ja tarpeiden kanssa, voi vapautua valtavasti energiaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Groysberg et al. 2018, 4.)

Edgar H. Scheinin tunnetun tasoajattelun mukaisesti organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon. *Ilmentymät / artefaktit* ovat organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja kuten toimitilat, pukeutuminen, kokouskäytännöt ja vuorovaikutustapa. *Ilmaistut arvot*, jotka ohjaavat yrityksen strategiaa ja kertovat miksi toimitaan niin kuin toimitaan. *Yhteiset piilevät oletukset*, ovat peräisin organisaation johtajien uskomuksista, arvoista ja oletuksista, joiden avulla organisaation toimintaa on hoidettu menestyksellisesti. Organisaation oppimisprosessin kautta näistä on ajansaatossa muodostunut yhteisiä, piileviä ja itsestään selviä oletuksia siitä, millainen maailma on ja millaisin keinoin siinä menestytään. Kulttuuri on syvälle juurtuneita yhteisiä mentaalisia malleja, joita organisaation jäsenet ylläpitävät koska ne normalisoivat ja vakiinnuttavat ryhmän toimintaa, myös työntekijät valikoituvat sellaisiksi, jotka sopeutuvat vallitsevaan kulttuuriin. Yritykset muuttaa olevaa kulttuuria tai sen elementtejä koetaan hyökkäyksenä organisaation pysyvimpiä osia kohtaan aiheuttaen ahdistusta ja vastarintaa. Kulttuuri edustaa ryhmälle sen menestyksen taustalla olevaa, yhdessä kertynyttä oppimista - tapoja ajatella, tuntea ja havaita maailmaa, siksi ”Tapa, jolla asiat tehdään täällä”, on pysyvää ja sen muuttaminen vaikeaa. (Schein 2009, 30-35, 39, 41.)



Kuvio 3. Keskeiset organisaatiokulttuuria kuvaavat käsitteet (Harisalo 2021, 191)

Organisaatiokulttuuri muodostuu ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, se on myös organisaatiomalleja, rakenteita, työkaluja, kommunikointivälineitä sekä fyysisiä ja virtuaalisia tiloja mistä koko työympäristö on rakennettu ja millaisia työkaluja siellä käytetään. Organisaatiokulttuuri määrittelee miten ihmiset toimivat ja vievät asioita eteenpäin ja myös sen, miten ja millaisilla malleilla yhteistyötä tehdään. Tärkeää on myös tiedostaa tapa, miten yritystä ja sen toimintaa esitellään (sanoitus, visualisointi, mallit) koska niiden avulla voidaan ylläpitää, luoda ja muuttaa ihmisten toimintaa käytännössä. (Salovaara 2017, 68-69.)

Organisaatiokulttuurin piilossa olevat uskomukset ja oletukset vaikuttavat mittavasti työhön. Tiedostamalla ja esiin nostamalla työpaikan toimintatapoja ja työntekijöiden omia ajattelumalleja vuorovaikutuksen avulla, mahdollistetaan luottamus pääoman kasvaminen. Lisäämällä joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaation rakenteisiin saavutetaan parhaat tulokset myös työhyvinvoinnin lisäämisessä (Manka & Manka 2016, 228.) Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan olosuhteet, jossa ryhmän jäsenet voivat vapaasti keskustella ja vaihtaa ajatuksia. Avoimen vuorovaikutuksen kautta päästään samalle aaltopituudelle ja ihmisten väliset suhteet voivat olla mutkattomat ja läheiset. Organisaatioissa, joissa vaaditaan toisilta paljon ja toimitaan vaativien asiakkaiden kanssa, lisääntyy myös organisaation älykkyys ja sen hyödyntäminen. (Virtanen & Stenvall 2014, 125.)

Organisaatiokulttuuri on ryhmälle kertynyttä oppimista, tapoja ajatella tuntea ja havaita maailmaa ja toisaalta taas syvemmällä olevia yhteisiä mentaalisia malleja, joita ylläpidetään itsestään selvinä ja välitetään eteenpäin (Schein 2009, 36). Organisaatiokulttuuri on ajattelutapa ja tunteiden joukko, jonka kautta ryhmää kohtaavia ilmiöitä tarkastellaan (Juuti 2013, 105). Organisaatiokulttuuri ilmenee mm. vuorovaikutusta ohjaavina arvoina, toimintamalleina ja rituaaleina (Virtanen & Stenvall 2014, 125).

Organisaation arvojen ollessa yhteneväisiä perusolettamusten kanssa ne hyväksytään kyseenlaistamatta. ja arvoista johdettuja normeja, sääntöjä ja vaatimuksia noudatetaan ilman valvonnantarvetta. Syvälle sisäistettyjen perusolettamusten ja arvojen mukaisia sääntöjä voidaan noudattaa huolimatta siitä ovatko ne enää nykyisessä tilanteessa relevantteja tai jopa haitallisia. (Harisalo 2021, 192.) Organisaation ääneen ilmaistujen arvojen ja johtamisen käytäntöjen ristiriita johtaa Trevinon, Weaverin, Gibsonin & Tofflerin (1999) mukaan henkilöstön kokemaan ristiriitaan ja epävarmuuden tunteeseen sekä epäoikeudenmukaisuusodotukseen koskien uusia johdon esittämiä käytäntöjä (Jordan, Ferris & Lamont 2019, 386). Organisaatiokulttuurista on havaittavissa toteutetun vallankäytön ja johtamisen pitkän aikavälin psykososiaalinen seuraus, sen pohjalta määrittyy, millainen toiminta on suotavaa ja mahdollista ja millainen taas ei (Tarkkonen 2018, 59).

Empiirisen tutkimuksen näkökulmasta ihmiskäsityksellä tarkoitetaan kaikkia niitä ennako oletuksia, jotka tutkijalla on olemassa ihmistä koskevassa tutkimuksessa sen aiheen rajaamisessa, hypoteesien asettelussa ja menetelmien valinnassa. Yleiskielessä ihmiskäsitys on perusasentoitumisemme ihmiseen, pitäen sisällään muun muassa teoreettista tietoa, kulttuurisia vaikutuksia, uskomuksista ja ideologiasta kumpuavia arvostuksia ja kokemuksistamme karttuneita tiedostamattomia sisältöjä. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaololla on kolme perusmuotoa *tajunnallisuus* (psykykkis-henkinen olemassaolo), *kehollisuus* (olemassaolo orgaanisena tapahtumisena) ja *situationaalisuus* (olemassaolo suhteina todellisuuteen) (Rauhala 2014, 18, 32).

Organisoituminen tapahtuu kulttuurin omaksutun ihmiskuvan perusteella (Rauhala 2014, 18-19). Tieteellisen liikkeenjohdon perustana oleva ihmiskuva (Hosking & Morley 1991) oli individualistinen ja mekanistinen. Vain johtajat kykenivät reflektiiviseen ajatteluun, oppimiseen, itsensä kontrolloimiseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Johtajien täytyi siis huolehtia organisoimisesta ja kontrollista, koska työntekijät eivät tähän pysty. (Matikainen, 1999a, 224.). Ihmisen arvo eli muiden suhtautuminen määrittyy pitkälti organisatorisen aseman ja työn arvostuksen perusteella. Muiden suhtautuminen vaikuttaa ihmiseen, siihen millaisena he itseään pitävät ja kokevat olevansa. Sankaruus ja paremmuus ovat korkealla kulttuurimme arvoasteikolla, jotta voi olla sankari ja voittaja muiden täytyy hävitä. Tällä perusteella hyväksymme hierarkkisen organisoitumisen puitteissa tapahtuvan ihmisten alistamisen. (Juuti 2023,169.) Ymmärrys siitä, että moitteettomasti rakennettu organisaatio ei enää riitä ihmisille on kasvanut. Työpaikan organisaatiokulttuurin on mahdollistettava tunteet ja innostus, on ”kyettävä koskettamaan ihmisten sydäntä ja henkeä”. (Harisalo 2021.)

Myös Douglas McGregorin (1960) luoman X / Y motivaatioteorian jaottelun avulla voidaan lähestyä organisaatiokulttuurissa ja johtamisessa näkyvää kahta erilaista käsitystä ihmisestä työntekijänä. X-teorian mukaisesti ihmiset ovat luonnostaan laiskoja ja vastuuta karttelevia pyrkien välttämään työtä aina kun mahdollista siksi työn suorittamista tulee ohjata ja valvoa. Suurimmalla osalla ihmisistä on vain rajalliset älylliset kyvyt, tästä syystä tarvitaan suppeita työnkuvia ja yksityiskohtaisia ohjeita. Y-teorian mukaan ihmiset voivat kokea työssään motivaatiota ja tyydytystä. Ihmiset eivät ole luonnostaan vastuuttomia, vaan kykeneviä itseohjautuvuuteen ja itsekontrolliin ja heillä on potentiaalia merkittäviin älyllisiin

panostuksiin työssään. McGregorin mukaan johtajien ihmiskäsitys ja toiminta olivat itseään toteuttavia niin että X-teorian mukaisella epäluottamukseen ja kontrolliin perustuva johtaminen sai aikaan työntekijöiden motivaation ja kiinnostuksen häviämisen sen siirtyessä lähinnä työstä maksettavaan rahalliseen korvaukseen. Kun taas Y-teorian mukaisella luottamuksella johtamisella, joka tarjoaa tukea, autonomiaa ja vastuuta voi vapauttaa organisaatioissa piileviä inhimillisiä voimavaroja. Johtajien ihmiskäsitykset vaikuttavat laajemmin organisaatiokulttuurin jaettujen normien kautta. (Lawter, Kopelman & Prottas 2015, 86-87.) Johtajien asenteet työtä kohtaan vaikuttavat myös työpaikan yleiseen ilmapiiriin (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen 2007, 343).

McGregorin ja Cutcher-Gershenfeldin (2006) mukaan teoria X:n ajatukset omaavat johtajat käyttävät enemmän autokraattisempia johtamistyyplejä, kuten uhkauksia ja rangaistuksia. Teoria Y:n oletuksia noudattavat johtajat omasivat optimistisen näkemyksen työntekijöistä johtaen sisäisellä motivaatiolla, osallistumismahdollisuuden tarjoamisella päätöksentekoon ja palkitsemisella. Y-teoriaan perustuva johtaminen paransi merkittävästi työtyytyväisyyttä, johtajat kokivat osallistuva päätöksenteon vaikuttaneen positiivisesti myös omaan johtamiseensa ja organisaation tehokkuuteen. (Gürbüz, Şahin & Köksal, 2014, 1892-1893.)

Organisaation inhimillisyydellä voi vaikuttaa merkittävästi eettiseen ilmapiiriin, luottamukseen ja mielekkääseen työhön. Eettinen ilmapiiri kärsii, jos organisaation inhimillisuus heikkenee. Jos rehellisyys ja hyväntahtoisuus eivät näy toiminnassa rapautuu luottamus ja koettu luotettavuus. Inhimillisyyden kunnioittaminen mahdollistaa työntekijöille työn merkityksellisyyden kokemuksen. (Haarjärvi 2023, 57-58.)

Organisaatioilmapiiri muodostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyvistä merkityksistä, niistä toimintatavoista ja käytännöistä mitkä koetaan organisaatiossa odotetuksi ja hyväksytyksi. Ilmapiiriin voidaan katsoa heijastavan vallitsevaa organisaatiokulttuuria. (Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 381; Schein & Schein 2019, 3, 17; Viitala 2021.) Organisaatioilmapiiri voidaan jakaa A ja B-tyyppiin (de Board 1985), joista A on kielteinen ja B myönteinen. A tyyppin ilmapiiri syntyy, kun ihmiset kokevat olevansa uhattuina tai vaarassa,

tämä aiheuttaa ahdistusta ja pelkoja niin että työtilanteet tulkitaan taisteluiksi ja niihin reagoidaan joko taistelemalla ihmisten tai muiden osastojen kanssa tai toisaalta pakenemalla kiireen taakse ja lykkäämällä päätöksentekoa. Työtoverit näyttäytyvät kilpailijoina ja alaiset holhottavina lapsina. A-tyyppin organisaatioilmapiirissä pärjätäkseen on väsymättä puolustettava asemaansa, esitettävä kiireistä taistelujen kautta voiton saavuttanutta ja syytettävä muita epäonnistumisista. B-tyyppin ilmapiirissä ihmiset kokevat turvallisuutta ja voivat näin ollen kohdentaa energiansa työhön. Defensiivistä käyttäytymistä pyritään minimoimaan ja tarkastelemaan avoimesti tosiasioita. B-tyyppin ilmapiirissä yksilöt uskaltavat olla avoimempia ja paljastaa itsestään ja ajatuksistaan enemmän. Tällaisessa ilmapiirissä esimies kokee työskentelevänsä aikuisena aikuisten alaisten joukossa ja heidän hyväkseen. (Juuti 2013, 107-108.)

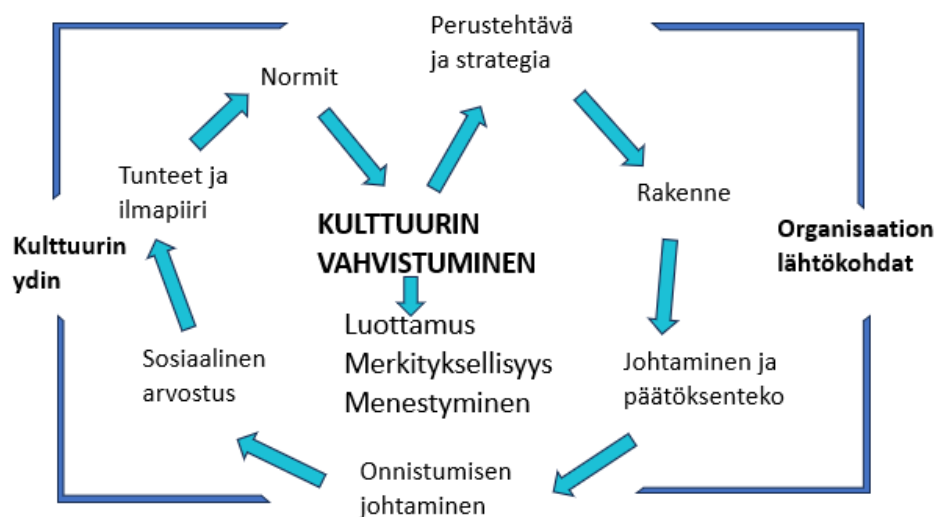
Autoritaarinen johtaminen edesauttaa aggressiivisen ja keskinäiselle kilpailulle perustuvan organisaatioilmaston syntymistä. Demokraattinen johtamistyyli luo ystävällisyydelle, avoimuudelle ja luottamukselle perustuvan ilmaston ja antaa menä-johtamistyyli puolestaan apaattisen ja vihamielisen ilmapiirin. (Juuti 2013, 103-104, alun perin White & Lippit 1960.) Pyrittäessä muuttamaan A-tyyppin organisaatioilmapiiriä B-tyyppiin ja havainnoidessa erilaisissa organisaatioissa esiintyviä, joskus täysin irrationaalisinakin, näyttäytyviä toimintamalleja on huomioitava organisaatiokulttuurin ja sen seurauksena syntyneen ilmapiirin pitkälle historiaan ulottuvat juuret. Kyseessä oleva toiminta on voitu kokea joskus tarkoituksenmukaiseksi vaikkei se enää sellaisena näyttäytyisikään. (Harisalo 2021, 192.)

Organisaatiokulttuurin piilossa olevat uskomukset ja oletukset vaikuttavat mittavasti työhön. Vuorovaikutuksen avulla tiedostamalla ja esiin nostamalla työpaikan toimintatapoja ja työntekijöiden omia ajattelumalleja, mahdollistetaan luottamuspääoman kasvaminen. Lisäämällä joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaation rakenteisiin saavutetaan parhaat tulokset myös työhyvinvoinnin lisäämisessä. (Manka & Manka 2016, 228.) Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan olosuhteet, jossa ryhmän jäsenet voivat vapaasti keskustella, vaihtaa ajatuksia ja ymmärtää toisiaan, kun vuorovaikutus onnistuu niin ihmisten väliset suhteet voivat olla mutkattomat ja läheiset. Avoimessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan korkeatasoisen pohdinnan ja keskinäisen sopeutumisen kautta pyritään pääsemään toisten kanssa samalle aaltopituudelle. Organisaatioissa, joissa vaaditaan

toisilta paljon ja toimitaan vaativien asiakkaiden kanssa, lisääntyy myös organisaation kyky sopeutua sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöönsä sekä osaaminen tulkita todellisuutta tarkoituksenmukaisesti ja hyödyntää näin saatua tietoa. (Virtanen & Stenvall 2014, 125; Virtanen & Stenvall 2015, 303-304.)

3.2 Organisaatiokulttuurin kehittyminen ja organisaatiokulttuurityypit

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat myös organisaatiokulttuurin kehittymistä ja vahvistumista sille asetettuja tavoitteita paremmin palvelevampaan suuntaan. Pyrittäessä muokkaamaan organisaatiokulttuuria johtamisen keinoin, on kyettävä osoittamaan, että uusien arvojen takana olevat perusoletukset ovat relevantteja menestymisen edellytyksiä muuttuneessa toimintaympäristössä. (Schein 2009,36.) Vahvan organisaatiokulttuurin kehittämisessä on tärkeä kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, onnistumisen johtamiseen sekä yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen merkityksen (kuvio 4.). Ilman keskustelua ja yhteistyötä tiimin ja organisaation yhteistyö, yhteenkuuluvuus ja toisilta oppiminen ei onnistu. Vaikutus- ja päätösmahdollisuudet sekä hallinta omasta työstä auttavat yksilöitä, tiimiä ja koko organisaatiota saavuttamaan yhteiset tavoitteet, samalla kasvattaen luottamusta ja merkityksellisyyden tunnetta. (Kuusela 2018, 53.; kts. myös Aira 2012, 132-133.)



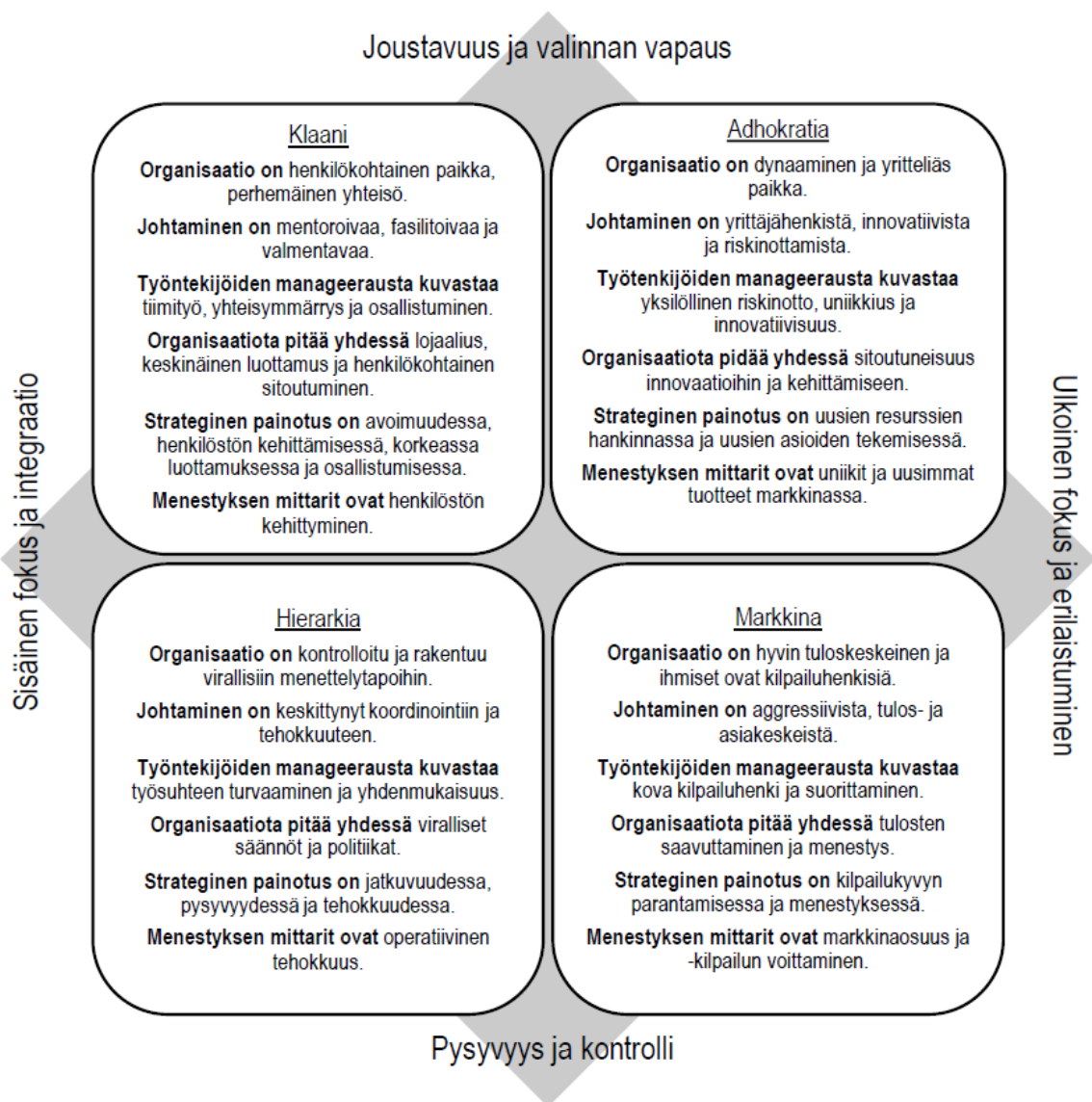
Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin vahvistuminen (Kuusela 2018, 52)

Organisaatioiden eri kehitysvaiheissa organisaatiokulttuurin merkitys vaihtelee. **Nuori ja kasvava yritys** vakiinnuttaa ja levittää menestyksensä perustalla olevaa kulttuuria. Nuoren yrityksen kulttuurissa on nähtävissä perustajan/omistajan uskomuksia ja arvoja, näiden kulttuuristen elementtien muuttaminen on haasteellista koska samalla kyseenalaistaa yrityksen perustajan tai omistajan, tällöin kulttuurimuutos keskittyy kulttuuristen elementtien kehittämiseen ja vahvistamiseen. **Keski-ikäisissä organisaatioissa** on todennäköisesti yksiköitä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa, jokaisessa näissä yksiköissä kehittyy oma alakulttuuri. Tällöin organisaatiolta vaaditaan täsmällistä kulttuurin arviointia, jotta voidaan valita mitä kulttuureja halutaan säilyttää ja mitä muuttaa. Jos organisaatiot pitävät tiukasti kiinni siitä mikä sen teki menestyväksi eivätkä ne ikääntyessään kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä ne kasvavat yhä sopeutumattommiksi ja kulttuurista tulee rajoite oppimiselle ja muutokselle. Tällöin organisaatioiden jäsenille on vaikeaa havaita ympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka vaativat uusia reaktioita. **Kypsän iän** saavuttaneissa yrityksissä joudutaan usein pohtimaan miten ryhtyä laajoihin muutoksiin taloudellisten- ja aikapaineiden alaisena. Monille työntekijöiden tällaiset ”täyskäännökset” joissa tulee nopeasti poisoppia ja luopua asioista, joita on pidetty arvossa ovat usein liian vaikeita, tällöin heistä tulee voimakkaasti muutosvastaisia tai he jättävät organisaation. Jos muutoksenhallinta epäonnistuu, organisaatio voi ajautua konkurssiin, aloittaa uudelleen alusta rakentamalla, uuden johdon kanssa, uuden kulttuuriin tai tulla ostetuksi ja omaksua määrättyä uuden kulttuurin. (Schein 2009, 26-28.)

Organisaatiokulttuurintutkimuksen alkuaikoina vallalla oli ajatus yhdestä yhtenäisestä integroivasta organisaatiokulttuurista. Myöhemmin on tunnistettu organisaatiokulttuurin monimerkityksisyys ja hajanaisuus ja on siirrytty differentaatio- ja fragmentaationäkökulmaan (Martin 1992), jonka mukaan organisaatioissa ei ole vain yhtä, yhtenäistä integroivaa sosiaalista järjestystä, vaan organisaatioissa on yhtäaikaisesti useita erilaisia kulttuureita erilaisten ryhmien sisällä. Vanhat kulttuurit perusolettamuksineen ja sääntöineen korvautuvat uusilla, kun organisaation ihmiset vaihtuvat ja ryhmät ja konteksti muuttuvat. (Matikainen 1999, 225; katso myös Sveningsson & Alvesson 2003, 1167 ja Kujala, Lehtimäki & Pučetaité 2016. 705-706.)

Mikään organisaatio ei halua pysähtyä paikalleen tai taantua (Virtanen & Stenvall 2015, 315), toiminnan uudistuminen on siis aina tavoittelemisen arvoista. Organisaatiokulttuurin muuttaminen, vaatii aikaa systemaattista kehittämistä eikä välttämättä näytä kovin mullistavalta ulospäin. Wickensin (1995) mukaan organisaation työntekijöiden kollektiivinen käyttäytyminen vahvistaa organisaatiokulttuuria. Käytöksen muuttamisen avulla voidaan pyrkiä ohjaamaan organisaatiokulttuuria halutun suuntaan, vallitsevan organisaatiokulttuurin yrittäessä pitää tilanteen vakaana säilyttäen sen jäsenten nykyisen käyttäytymisen ja tilanteen. Edellä kuvattu itseään ruokkiva kehä tekee organisaatiokulttuurin muuttamisesta johdolle ja esihenkilöille vaikeaa ja pitkäkestoista. (Teräväinen 2021, 22.)

Ei ole olemassa oikeaa organisaatiomuotoa, organisaation toiminta riippuu sen tavoitteista ja päämäärästä, ympäristön vaikutuksesta sekä sen rakenteesta. Jotta voidaan aikaansaada tehokas toiminta, on kuitenkin tunnettava organisaatio ja sen ympäristö läpikotaisin. (Kostamo 2017,87.) Olevan organisaatiokulttuurin arviointi edellyttää sen merkittävien ominaisuuksien tunnistamista (Hofstede 2001). Competing Values Framework (CVF) on malli, jonka avulla pyritään mittaamaan organisaatiokulttuuria (kts. kuvio 5). CVF-mallin kaksi pääulottuvuutta horisontaalinen ja vertikaalinen, jossa sisäinen fokus ja integraatio vs. ulkoinen fokus ja erilaistuminen edustavat horisontaalista ja pysyvyys ja kontrolli vs. joustavuus ja valinnan vapaus edustavat vertikaalista ulottuvuutta. Klaani, adhokratia, markkina ja hierarkia kuvaavat organisaatiokulttuurin neljää päätyypologiaajoilla joilla jokaisella on Sandrkin Nukicin & Huemanin (2016) mukaan omanlaisensa arvopohja, organisaation määritelmä ja tapa harjoittaa liiketoimintaa. (Teräväinen 2021, 23.) Vahvalla ja tasapainoisella organisaatiokulttuurilla on merkittävä positiivinen yhteys organisaation suorituskykyyn, olisikin tärkeää pystyä luomaan hybridinen organisaatiokulttuuri, jossa sisäisen ja ulkoisen joustavuuden ja pysyvyyden tavoitteet olisivat tasapainossa (Chang, Guo & Evans 2023, 463). Klaanikulttuurilla on osoitettu olevan tärkeä rooli työpaikan yhteisöllisyyden kokemisessa (Boyd & Larson 2023, 1696).



Kuvio 5. Pääkulttuurityypologioiden ominaisuudet CVF-mallissa kuvattuna (Teräväinen 2021, 24 mukaan, alun perin Denison ja Spreitzer, 1991; Cameron ja Quinn, 1998; Zammuto, Gifford ja Goodman, 2000; Koh ja Low, 2008)

Organisaation johtamisen kokonaisuudessa johtajat ja esimiehet ovat riippuvaisia johtamiskulttuuriin omaksutuista linjauksista, tuesta ja mahdollisuuksista yhteiseen oppimiseen. Organisaatiokulttuurin johtaja- / esihenkilökeskeisyys aiheuttaa tuloksellisuutta heikentävää laatuhaajontaa, joka olisi yhtenäisesti ja yhdensuuntaisesti toimivalla johtamisjärjestelmällä estettävissä. Samalla toiminnan vastuut ja valta saataisiin tasapainotetuksi. (Tarkkonen 2016, 222.)

Frederic Laloux (2014). on esitellyt Teal-organisaation käsitteen kirjassaan *Reinventing organizations* (suomenkielinen käännös Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä 2021). Hänen tekemässään tutkimuksessa on selvitetty noin 50 edelläkävijäorganisaation toimintatapoja mm. johtamisen, päätöksenteon, organisaatorakenteiden ja -kulttuurin ja työelämänjoustojen suhteen. (Laloux 2014, 309-314.) Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että nykypäivän organisaatioissa on jotakin rikki, valtaosa työntekijöistä ei ole sitoutunut työhönsä ja että olemassa oleva tapa johtaa organisaatioita ei enää toimi. Lalouxin mukaan on jo näkyvissä merkkejä uudesta yhteisöohjautuvasta organisaation kehitystasosta, joka on nimetty sinivihreäksi (eng. Teal) (Laloux 2021, 16.) Muut Lalouxin väreillä nimeämät organisaatiotyypit on esitetty alla.

Punainen (susilauma) varhaisin organisaatioajattelu. Tältä tasolta maailmaa katsovat ihmiset toimivat itsekeskeisesti ja impulsiivisesti egonsa mieltymysten mukaan. Sääntöjä ei ole sisäistetty, joten päällikön täytyy käskää ja valvoa mitä pitää tehdä. *Valta on vahvimmalla, joka määrää mitä kukanenkin tekee ja vastapalveluksena alaisten tottelevaisuudesta huolehtii alaisistaan.* Punaisen vaiheen jääräpäinen energia on antanut rohkeutta tarttua ensimmäisenä uusiin asioihin. Tämän mallin arkkityyppinä voidaan käyttää mafiaa, joissa johtajan herättämä pelko ja lojaliteetti kantaa, kunnes johtaja osoittaa heikkoutta, hänestä tulee liian ahne tai hän laiminlyö huolehtimisvelvoitteensa, jolloin joku todennäköisesti syrjäyttää hänet. Tällaisen organisaation vahvuutena on eteenpäinpyrkimys ja nopea reagointi ja taas rajoitteena epävakaus ja pelkoa ruokkiva ilmapiiri. Tällainen johtamismalli näkyy myös monissa pienyrityksissä missä perustaja-johtaja sekaantuu kaikkeen piittaamatta toimintaa ohjaavista rakenteista ja prosesseista ja tekee mitä tahansa menestyäkseen. Palkitsemismallina on voitonjako, johtajan päättäessä kuka saa enemmän ja kuka vähemmän. (Laloux 2021, 22-23.)

Meripihka (armeija) organisaatiot mahdollistavat isompien yhtenäisten ihmisjoukkojen toimimisen ja menetyksen pidemmällä aikavälillä. Ihmiset toimivat sisäistettyjen oikean ja väärän sääntöjen, yhteiskuntaluokkien sekä itsekurin ohjaamina. Yhteisöä koossapitävänä voimana toimii syyllisyys ja häpeää, tärkeää on joukkoon kuuluminen ja odotuksia vastaava käytös. *Organisaatio toimii vakailla toistettavilla prosesseilla, jolloin kriittinen tieto ei ole enää yhden henkilön varassa vaan osana organisaatiota. Kukaan ei ole korvaamaton, organisaatio voi aina jatkaa toimintaansa saumattomasti.* Organisaatiokaavio, jossa ajattelu

tapahtuu huipulla ja toimeenpano alatasolla, kertoo jokaiselle paikan ja roolin arvojärjestyksessä, jonka tittelit, tehtäväkuvaukset ja raportointisuhteet viimeistelevät. Meripihkaorganisaatioita löytyy vielä armeijoista, uskonnollisista yhteisöistä, julkishallinnosta, ja oppilaitoksista. Niissä pätee julkilausumaton oletus, että maailma on (tai sen pitäisi olla) muuttumaton, elämänmittainen työpaikka tulisi olla normi ja että on olemassa yksi ainoa oikea tapa tehdä asioita. Muuttuvassa maailmassa näiden organisaatioiden on vaikeaa sopeutua ja hyväksyä muutos. (Laloux 2021, 24-25.)

Oranssi (kone) maailma nähdään monimutkaisena ja kellontarkkana koneistona, jota voi ymmärtää ja manipuloida. Käytetty insinöörikieli kertoo koneen tehokkuudesta ja tuottavuudesta, pullonkauloista ja inputeista. Konsultit ja johtajat suunnittelevat organisaatioita, resurssit, kuten ihmiset, asetetaan kaavioon koneiston osiksi. Yritykset, jotka pystyvät manipuloimaan maailmaa muita nopeammin, fiksummin ja innovatiivisemmin menestyvät ja keräävät eniten vaurautta. Oranssille maailmankuvalle on tyypillistä vallitsevia käsityksiä kyseenalaistava ajattelu. Yritysten modernissa johtamisessa vallalla oleva maailmankuva on oranssi, erityisesti isot pörssiyritykset toimivat pitkälti tämän konemaisen tehokkaan ja häikäilemättömän voitontavoittelun ohjaamana. Toiminnan optimoinnin ja innovointipotentiaalain maksimoimiseksi yritykset on jaettu osastoihin. *Oranssissa organisaatiossa ylin johto määrittelee kokonaisuudelle suunnan ja alempana oleville annetaan rajallinen määrä vapautta, kuitenkin johdolle tilivelvollisina, toteuttaa tavoitteet.* Oranssissa organisaatiossa palkkiot määräytyvät ansioiden mukaan. Tavoitejohtamisen käytäntöjä ja keksintöjä ovat muun muassa strateginen suunnittelu, budjettiohjaus, bonusohjelmat, HR-prosessit, osaamisen johtaminen, valmentaminen ja johtamiskoulutus. Oranssi organisaatio toteuttaa meritokratiaa, jossa kuka tahansa voi yletä ja fiksumman tulisi johtaa joukkoja. Työpaikan ja tehtävien vaihtumista pidetään itsestään selvänä, eikä eläketyösuhde ole enää ihanne. Oranssi maailmankuvan negatiivisina vaikutuksina on havaittavissa mm. tarpeettoman tavaran myyminen ja uusien tarpeiden keksimisen, joka johtaa saalistustalouteen, jossa tehdään kasvua vain kasvun takia ja kulutetaan loppuun luonnonvarat ja elintärkeät ekosysteemit. Kun menestystä mitataan vain rahalla ja huomiolla, ja menestyksen saavuttaa vain huipulle kiipeämällä, oravapyörässä vuosikymmeniä juokset ihmiset huomaavat lopulta kokevansa vain tyhjyyttä. Oranssiin materialistiseen maailmankuvaan ei mahdu halu olla osa jotakin itseään suurempaa ja merkityksellisyyden kaipuu. (Laloux 2021, 26-31.)

Vihreä (perhe); Oranssin organisaation ikävät puolet kuten materialismi, yhteisöllisyyden katoaminen ja luonnon tuhoaminen ovat olleet kannustimena vihreille organisaatioille, joiden avulla on tavoiteltu yhteenkuuluvuutta ja tasa-arvoa työelämään. Vihreä on vahvasti läsnä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja kansalaisjärjestöissä, mutta myös enemmässä määrin yritysmaailmassa nähdään menestyksestä pehmeää johtamista jossa, innostamisella saadaan työntekijät suoriutumaan paremmin kuin perinteisissä johtaja tai organisaatiokeskeisissä ”command and control”-organisaatioissa. Organisaation halutaan nähdä perheinä, jossa kaikki huolehtivat toisistaan ja jokaiselle on tilaa, koko organisaation menestymiselle on tärkeää, että kaikki sen jäsenet ovat onnellisia. Vihreässä vaiheessa olevat organisaatiot kuvataan käänteisinä pyramideina, joissa asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset ovat ylhäällä ja keskijohto valmentaa ja innoittaa tiimejäänsä taustalta eikä yläpuolelta. Pyramidin alimaisella tasolla on työntekijöitäänsä palveleva ylin johto. Tässä maailmankuvassa hyljeksitään hierarkioita ja valtuutetaan (eng. empower) työntekijät tekemään mahdollisimman matalalla tasolla itse päätöksiä. Yrityksen yhdessä jaetut arvot ohjaavat oikeasti päätöksentekoa, *ymmärretään että työntekijöiden järjestyksessä pitämiseen ei tarvita sääntö- ja ohjekirjoja vaan työntekijät tekevät oikeanlaisessa organisaatiokulttuurissa oikeanlaisia päätöksiä.* Yrityksen ensisijaisena tavoitteena ei nähdä, maksimaalisen voiton tavoittelua osakkeenomistajille, vaan, kaikkia sidosryhmiä kuten työntekijät, asiakkaat, alihankkijat ja ympäristö, kohtaan toimitaan vastuullisesti. Ongelmaksi vihreissä organisaatioissa voi muodostua se kuka hajautetun ja valtuuttavan johtamisen organisaatiossa viime kädessä tekee päätökset, haetaanko konsensusta loputtomasti yhdessä vai onko päätöksentekijä kuitenkin esihenkilö. (Laloux 2021, 32-34.)

Teal (evolutiivinen); Teal-organisaation maailmankuva pitää sisällään ajatuksen siitä, että ihmisten tulisi etsiä todellinen itsensä, jotta he voivat selvittää oman sisäisen potentiaalinsa ja vapauttaa luontaisen lahjakkuutensa. Menestyksen tavoittelu ei ole itseisarvo vaan tulisi pystyä päästämään irti ennakko-odotuksistaan siitä mitä pitäisi olla ja kuunnella sisintään, joka kertoo minne elämä kutsuu ja yksilö ja sitä kautta yhteisö kehittyy. Teal organisaatiokulttuurissa oma ego pyritään pitämään kurissa tunnistamalla sieltä kumpuavat pelot ja tavoitteet. Saavutetun itseymmärryksen kautta pyritään minimoimaan omaa kontrollin ja joukkoon kuulumisen tarvetta joka lisää myös kykyä luottaa muihin ihmisiin. Teal-vaiheessa olevassa organisaatiossa vastoinkäymiset ja virheet, ovat tilaisuuksia oppia

itsestämme ja kasvaa sellaisiksi kuin olemme, eikä niiden takia tarvitse tuntea pelkoa, vihaa tai häpeää. Kun lopetamme huolehtimasta toisten mielipiteistä ja odotuksista saavutusten suhteen ja keskitymme kysymään itseltämme, tuntuuko päätös oikealta, alkaa sisäinen oikeudentajumme ohjata toimintaa. Ihmisen kokonaisvaltaisuuden kaipuu näkyy tietoisuutena nykyelämän tyhjiydestä, jonka itsestä vieraantuminen aiheuttaa. Kulttuurimme pitää arvossa ajattelua, järkeä ja maskuliinisuutta mutta unohtaa yhteisöllisyyden, kehon ja feminiinisyyden. Ihminen kaipaa syvällistä yhteyttä toisiin ihmisiin, elämään ja luontoon. (Laloux 2021, 40-41.)

Teal-organisaatiossa johtamisen kolme keskeistä läpimurtoa ovat *itseohjautuvuus*, joka on korvannut rakenteiden hierarkian ja byrokratian niin että systeemin dynaaminen hajautettu valta ja kollektiivinen älykkyys voidaan saavuttaa. Toisena läpimurtona on *kokonaisvaltaisuus*, organisaation jäsenten toivotaan näyttävän koko persoonansa työssään eikä vain kapeaa ammatillista puolta itsestään. Teal-organisaatioilla ajatellaan olevan *evoluutiivinen tarkoitus*, jolloin ne ovat eläviä ja vaistomaisesti omaan suuntaansa eteneviä. Tulevaisuutta ole tarpeen ennustaa ja kontrolloida vaan organisaation jäsenet pyrkivät kuuntelemaan ja ymmärtämään ympäristön signaaleja siitä mihin se on arvojensa ohjaaman luontaisesti suuntaamassa. Organisaatioiden, jotka haluavat nousta seuraavalle kehitysvaiheelle ei ole välttämätöntä tarttua jokaiseen läpimurtoon, vaan muutoksen alussa voidaan keskittyä ihmisten mielestä kaikkien tärkeimmältä tuntuvaan asiaan. (Laloux 2021, 57.)

Organisaatio ja johtamiskulttuureiden vaiheita on ajan saatossa tutkittu ja nimetty eri aikoina, tavalla ja eri tutkijoiden toimesta. Alla olevaan vertailutaulukkoon (taulukko 1) on koottu keskeisimpiin johtajuuteen, toimintaan ja käytäntöihin liittyvien asioiden jakautuminen eri organisaatio- ja johtamiskulttuureissa.

| | Johtaja-keskeinen Ylhäältä alas johtaminen, impulsiivisuus ja vahva yksilö (mafia/ punainen) | Organisaatio-keskeinen Hierarkkisen kaavion perusteella johtaminen, vahvat säännöt (armeija / meripihka) | Saavutus-keskeinen Työtä johtaa kilpailu ja saavutukset, tavoitejohtaminen (kone/ oranssi) | Yksilö-keskeinen Perhemäinen ja voimaannuttava, johtamiskulttuuri, valmentava johtaminen (heimokulttuuri/ vihreä) | Yhteisö-keskeinen Johtamiskulttuuri on autonominen ja toimii kuin elävä organismi, yhteisöohjautuvuus (itseohjautuva organisaatio /Teal) |
|--------------------------|--|--|--|---|--|
| Työnjako | Vahva yksilö päättää kuka tekee mitäkin | Ihmiset saavat päättää kuka tekee mitäkin | Jokainen valitsee tai ansaitsee roolinsa | Jokaiselta kysytään mitä haluaa tehdä | Jokainen tekee mikä tuntuu itselle sopivalta |
| Tehtävien valinta | Pomo jakaa tehtävät | Esihenkilö osoittaa tehtävät | Ihmiset saavat itse valita tehtävänsä | Tehtävät luodaan yhdessä | Kuka tahansa voi luoda ja toteuttaa tehtäviä |
| Keinot | Annetaan ylempää | Ohjeistus ja säännöt kertovat | Ovat tekijän omalla vastuulla | Pohditaan yhdessä | Valitaan vapaasti ja kysytään neuvoa muita tarvittaessa |
| Päätökset | Tekee yksi henkilö | Aseman ja roolin mukaan | Tuodaan esihenkilölle, ellei ole mandaattia | Tehdään yhdessä | Tehdään neuvonta-prosessilla |
| Arvot | Annetaan ylhäältä, nielläään pureksimatta | Johdetaan säännöistä | Tulevat johdolta ja ovat linjassa työhön | Luodaan yhdessä | Syntyvät työn merkityksellisyyden mukaan |
| Tavoitteet | Määrää johtaja | Tulevat organisaatiokaaviosta tai sen mukaisen aseman henkilöltä | Ovat onnistumisen mittari, muiden määrittelemiä | Joskus voi asettaa omat tavoitteet mutta yleensä esihenkilö asettaa | Tavoitteista päätetään yhdessä |
| Toiminnan suunta | On siellä mihin pomo haluaa | On kirjattu sääntöihin | Menee johtajan vision mukaan | On johdon asettama | Toimii perustana työlle |

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurityyppien jaottelua (mukaillen Spiik & Sillanpää 2022, 12, 51; Laloux 2014 22-57)

Kritiikkinä organisaatiokulttuureiden luokitteluun voidaan todeta jokaisen organisaation ja sen kulttuuri olevan kuitenkin ainutkertaisia, niiden syntyessä jokaisen oman historiansa perusteella. Tästä syystä organisaatiokulttuureiden luokittelun näyttäytyy organisaatiokulttuuritutkimuksen hengen vastaisena jokaisen kulttuurin ollessa aina omaleimainen ja uniikki. (Martikainen 1999Å; Harisalo 2021, 207.)

3.3 Psykologisesti turvallinen organisaatiokulttuuri ja psykologinen sopimus

Ihminen on utelias ja kasvunhakuinen olento, joka aktiivisesti ohjaa elämäänsä sisäisten motiivien, arvojen ja tavoitteiden suuntaisesti (Itsemääräämisteoria Deci & Ryan 2000, 68; 2017). Pyrimme luonnostaan kehittämään ja käyttämään taitojamme, ilmaisemaan itseämme ja kokemaan läheisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Etsimme haasteita, asetamme tavoitteita ja keksimme innovatiivisia ratkaisuja tavoitteisiin päästäksemme. Psykologisten perustarpeiden tulee täytyä, jotta ihminen kehittyisi yksilönä psyykkisesti terveeksi ja hyvinvoivaksi, niiden täytyminen kehittää myös taitoja, voimavaroja ja sosiaalisia suhteita ja mahdollistaa merkityksellisyyden kokemuksen. (Martela 2020, 95-96.) Itsemääräämisteorian ja psykologisten perustarpeiden avulla voidaan tarkastella myös organisaation johtamisen ihmiskäsitystä.

Itsemääräämisteorian mukaiset kolme psykologista perustarvetta ovat yhteisöllisyys / yhteenkuuluvuus / läheisyys (relatedness), autonomia (autonomy) ja kompetenssi / pystyvyys (competence) (Deci & Ryan 2017,45; 2000). Yhteenkuuluvuus on välittämistä muista ihmisistä ja tunnetta siitä, että myös itsestä välitetään. Autonomisesti toimiva ihminen ei toimi ulkoisten paineiden ohjaamana vaan tekee valintoja, joiden kautta pääsee ilmaisemaan itseään ja tavoittelemaan itselle arvokkaita asioita. Kyvykkyys on tunne hallinnasta omien tehtäviensä suhteen ja varmuutta siitä, että kykenee saavuttamaan niille asettamansa tavoitteet. Psykologisten perustarpeiden täytyminen kasvattaa sisäistä motivaatiota, mahdollistaa itseohjautuvuuden, hyvinvoinnin ja tekee elämästä merkityksellisemmän tuntuista. Martelan (2020) mukaan edellä mainittujen kolmen psykologisen perustarpeen lisäksi on olemassa vielä neljäs tekijä, hyväntahtoisuus, jolla on myös huomattava vaikutus merkityksellisyyden kokemiseen, mutta tarpeen tyydyttymättömyydellä ei ole niin suurta vaikutusta kuin kolmella psykologisella perustarpeella. Hyvän tekeminen kumpuaa halusta vaikuttaa myönteisesti toisen ihmisen elämään, yhteiskuntaan ja maailmaan. (Martela 2020, 96-97.)

Psykologinen turvallisuus on jaettu uskomus siitä, miten yksilöt uskaltavat ottaa ryhmässä ihmisten välisiä riskejä kuten myöntää omia virheitään ja antaa palautetta työtovereille. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä näiden rikien ottaminen turvallista, siellä välitetään toisista ihmisistä ei vain työroolissa. Psykologisesti turvallisessa yhteisössä vallitsee luottamus, ja kunnioitus toisten osaamista kohtaan, virheistä ei tuomita vaan niistä opitaan

matkalla kohti yhteistä päämäärää. (Edmondson 1999, 375; Harvey, Johnson, Roloff, & Edmondson 2019, 1728.) Psykologinen turvallisuus luo tunteen siitä, että ihminen voi olla oma itsensä työpaikallaan eikä hänen tarvitse pelätä sen vaikuttavan negatiivisesti minäkuvaan, asemaan tai uraan. (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright 2015, 115.)

Eläminen on elämisen arvoista, kun voimme elää omana itsenämme ja tehdä arvostamiamme asioita. Mitä enemmän organisaatiokulttuuri ja sen arvot kohtaavat ihmisten omien arvojen kanssa ja pystyvät tyydyttämään psykologiset perustarpeet sitä merkityksellisemmäksi työ koetaan (Martela 2020, 127). Psykologisiin perustarpeisiin liittyy arvoja, jotka näyttäytyvät ja joita arvostetaan maailmanlaajuisesti (Fischer & Schwartz 2011, 1127). Autonomiaan liittyy autenttisuuden ja itseilmaisun arvostaminen, kyvykkyyteen taitojen ja erinomaisuuden arvostaminen, yhteenkuuluvuuden tarpeeseen yhteisöllisyyden arvostaminen ja hyväntahtoisuuden tarpeeseen hyvien tekojen arvostaminen. Itselle merkityksellisten arvojen tavoittelu saa elämään merkityksellisyyden tunnetta, joka johtaa niin yksilön kuin yhteisönkin kannalta hyviin tuloksiin. (Martela 2020, 98.)

Psykologisen sopimuksen (Rousseau 2004, 120-122; 1989) täytyminen vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseen (Martikainen, Kudrna, & Dolan 2022, 1174). Työntekijän psykologinen sopimus pitää sisällään tulkinnat ja kokemukset siitä, mitä yksilö työltään odottaa, haluaa ja vaatii eli mitä työnantajan pitäisi pystyä työntekijälle tarjoamaan. Psykologinen sopimus syntyy työntekijän ja organisaation ja sen johdon välille. Se on sanaton ja yksipuoleinen perustuen työntekijän käsityksiin siitä mitä hänelle on työsuhteesta luvattu esimerkiksi työhaastattelussa tai markkinoinnin keinoin luoduin mielikuvin. Työntekijä on valmis antamaan, omana velvoitteenaan, työpanoksensa ja sitoutumisensa toteuttaakseen organisaation tavoitteita, sillä oletuksella, että organisaation johto toimii häntä kohtaan vastavuoroisesti ja sitoutuneesti esimerkiksi työn sisällön, tasapoliosuuden ja etenemismahdollisuuksien suhteen. Psykologisen sopimuksen avulla määrittyvät oikeudet ja velvollisuudet minkä avulla työntekijä kiinnittyy organisaatioon. (Nylund & Koivunen 2022, 67; Nurkkala 2018, 90; Saari 2014, 30.) Inhimillinen organisaatiokulttuuri kunnioittaa työntekijöiden tarpeita, arvoja ja odotuksia ja pystyy tämän työntekijäymmärryksensä kautta luomaan positiivisia työntekijäkokemuksia.

3.4 Organisaatiokulttuurin hierakia ja jaettu johtajuus

3.4.1 Julkisen hallinnon byrokratia ja hierarkkinen organisaatiokulttuuri

Julkisen sektorin organisaatiot kuten valtio ja kunnat tuottavat yhteistä hyvää kaikille, yksityissektorin yritykset tuottavat arvoa omistajilleen ja kolmannen sektorin järjestöt palveluja jäsenistölleen. Julkisissa organisaatioissa kuten kunnat ja kaupungin ohjaus tapahtuu ylhäältä alaspäin, poliittisesta päätöksenteosta toiminnaksi, kun taas yksityinen organisaatio toimii markkinatalouden ehdoilla, kilpailullisessa tilanteessa ja asiakkaiden tarpeista alhaalta ylöspäin. Kuntien toiminta on näkyvää ja laajalti vaikuttavaa ja niillä voi olla epäselviä, ristiriitaisia ja vaikeasti mitattavia tavoitteita. Kuntajohtamiselle on leimallista kriiseihin reagoiminen sekä tasapainoilu politiikan, intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. Julkisen sektorin johtajalla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta organisaatorakenteiden ja politiikan rajoittaessa johtamisedellytyksiä (Virtanen & Stenvall 2019, 203, 32-33.)

Kunnallisten organisaatioiden tehtävänä on järjestää ja hoitaa kuntalaisten tarvitsemia ja odottamia palveluita (Valtiovarainministeriö 2024). Hallinto on tehtäväkeskeistä ja formaalia, toiminta määrittyy julkista valtaa sääntelevien säännösten kautta. Johtamisen keskeinen teema on julkinen intressi eli etu, joka voi näyttäytyä yhteisenä, yleisenä tai kollektiivisena tahtona tai yhteisenä hyvänä (Salminen 2004, 127.) Hallinnointi on päämäärän saavuttamista muiden työskentelyä ohjaamalla, joka tapahtuu perinteisesti valvonnan ja kontrollin kautta (Kostamo 2017, 87). Suomessa julkisen sektori on yleisesti tunnettu perinteisestä byrokraattisesta toiminnasta, jossa on voimakkaita muutosta vastustavia piirteitä (Lammassaari 2014,109).

Max Weberin (1922) kehittämä virkamieshallinnon eli byrokratian ajateltiin olevan rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto (Vartola 2005, 18). Byrokraattiset organisaatiot on rakennettu tarkoituksella persoonattomiksi, jolloin kaikki, edustamastaan yhteiskuntaluokasta huolimatta, saavat samaa asiakeskeistä palvelua. Eri tehtävät ja asiat jaetaan käsiteltäväksi omiin siiloihinsa hierarkkisesti (moniportaisesti) asemoiduille asiantuntijoille, jotka omaavat rajoitetun toimivallan tehtävässään. Virkamiehen yläpuolella ovat esihenkilöt ja johto valvovat tehtävän asianmukaista suorittamista. Merton (1994) lisää byrokraattisten organisaatioiden asioiden käsittelyn ja tulosten olevan ennakoitavia kaikkien noudattaessa asioiden käsittelyssä samoja sääntöjä. Viranhaltijoiden ajatuksissa nämä säännöt muuttuvat

kuitenkin ajan saatossa pakottaviksi periaatteiksi eikä tilannesidonnaista soveltamista enää tehdä. Tällainen joustamattomasti sääntöjä noudattava organisaatio muuttuu tehokkaasta tehottomaksi kykenemättä hoitamaan asiakkaidensa moninaisten ja muuttuvien elämäntilanteiden aiheuttamia tarpeita. Byrokratia näyttäytyykin toimintojen tarkoituksenmukaisen hoitamistavan sijasta vain oman byrokraattisen kaavansa (red tape) toteuttaja. (Juuti 2023, 30-31.)

Julkisen sektorin johtajuuden muutos neutraaleista byrokraateista aktiivisiin johtajiin (Van Wart 2003) heijastuu julkishallinnon keskusteluun toimijuuden ja rakenteen kuten harkintavallan ja virkavastuun välillä (Ospina 2017, 283). Hajautetun johtajuuden onnistuminen voi olla riippuvainen muista organisaatiotekijöistä kuten johtajia kohtaan tunnetusta luottamuksen määrästä (Jönsson et al., 2016), kuinka selkeästi päämäärät ja suunta on ilmaistu työntekijöille ja kuinka hyväksyttäviä ne työntekijöiden mielestä ovat. Kuinka yksilöt kykenevät ottamaan johtajuutta tai missä määrin säännöt ja määräykset kieltävät päätöksenteon ja johtamisen hajauttamisen. Hajautetun johtajuuden käytäntöjen täytyy siis olla linjassa (Jakobsen, Kjeldsen & Pallesen 2021,16.) Myös julkisessa hallinnossa tulisi luopua sankarijohtamisen mallista ja nähdä johtajuus ihmisten välisenä jaettuna prosessina. Ja että johtamisen vastuuta voidaan jakaa koko tiimille ja toteuttaa sitä myös yksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa koko organisaatiossa, niin ylhäältä alaspäin, horisontaalisesti ja alhaalta ylöspäinkin (Sydänmaanlakka 2015, 148,156.)

Organisaation keskeisin voimavara myös tulevaisuudessa, on osaavat ihmiset ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa, näin ollen ei ole yhdentekevää, miten ihmisiä julkisorganisaatioiden työyhteisöissä kohdellaan. Työyhteisöjen toimivuuden säätelyssä tulisi näkyä enemmän motivointi ja kannustaminen, kuin kontrolli ja valvonta. Strategisen henkilöstöjohtamisen sisältöjen painotuksen pitäisi siirtyä myös julkisen hallinnon organisaatioissa osaamisen johtamiseen, työssä jaksamiseen, innovatiivisuuteen, työniloon, motivaatioperustaan ja työyhteisön yhteishenkeen. Tulevaisuuteen suuntautuvat ja siinä pärjäävät älykkäät organisaatiot ovat avoimia ja muuttuvat ketterästi toimintaympäristön kehittymisen vaatimusten mukaisesti. Julkisella toiminnalla on pysyviä arvoja ja toimintoja, mutta tekemisen ehdot ja ympäristö muuttuvat jatkuvasti on älykkyyttä pysyä tässä kehityksessä mukana (Virtanen & Stenvall 2015, 315-316.)

3.4.2 Jaettu johtaminen valtuuttaa yhteisöohjautuvuuteen ja itseohjautuvuuteen

Työn on muuttunut ratkaisevalla tavalla fyysisestä käsillä tekemisestä asiantuntijoiden tietotyöksi. Johtaminen ei kuitenkaan ole muuttunut samassa tahdissa, vaikka työntekijöiden autonomiaa on lisätty, kontrolli on säilynyt. Perinteiset kontrolliin perustuvat johtamiskäsitykset ovat kuitenkin väistymässä antaen tilaa jakaa johtamista ja vastuuta. (Kinnunen, Puusa & Kuittinen 2024, 37; katso myös Teittinen & Auvinen 2014, 21; Xiao 2018.) Viimeisten vuosikymmenien aikana johtamista on pyritty uudistamaan jaetun johtamisen ja itseohjautuvuuden avulla. Niitä yhdistää tavoite korvata sankarijohtamiseen (Badaracco 2001, 121-126) liittyvät, vieläkin tiukassa istuvat historialliset käsitykset. Toinen yhdistävä tekijä on johtamisen ymmärtäminen yhteisöllinen ilmiöksi (Bolden 2011, 251) eikä yksilöön tai johtajaan toimintaan liittyväksi, jaettu johtaminen tapahtuu suhteissa, kätkeytyneenä ihmisten välisiin sosiaalisiin prosesseihin (Otter & Paxon 2017, 41). Kaikki ryhmän jäsenet, asemasta riippumatta, osallistuvat johtamiseen. Jaetussa johtamisessa korostetaan innovatiivisuutta uskallusta ryhtyä ratkaisemaan sellaisia ongelmia, joihin ei ole olemassa tunnettua ratkaisua. Haasteellisissa toimintaympäristöissä jaettu monikollinen johtaminen on havaittu hyödylliseksi tavaksi toimia. (Juuti 2023, 187-188; Juuti & Juuti 2021,69.) Jotta johtamiskäytännöt muuttuisivat, vaatii se ensin asennemuutosta tahtoa vapautua jäykistä hierarkkisista rakenteista ja kehittyä kohti itseohjautuvia yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita (Puusa & Hokkila 2018,71).

Organisaation itseorganisoitumisella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon päätöksentekovaltaa on hajautettu johdolta organisaatiolle. Itseohjautuvuus työntekijän ominaisuutena tarkoittaa sitä kuinka paljon tietyllä työntekijällä on valtaa ja vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Yleensä vallan hajauttaminen lisää työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemusta, mutta yksilötasolla henkilö voi kokea vahvaa itseohjautuvuutta myös hierarkkisessa organisaatioissa ja toisinpäin. Työntekijän itseohjautuvuus eli valta omaan työhön sisältää kolme tasoa: *Työn teon oikeudet*, valta päättää työn tekemisen tavoista, *työn johtamisen oikeudet* valta päättää työn päämääristä ja prioriteeteista ja *oikeus organisaation kehittämiseen* valta osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen. Jos organisaatio ei anna tilaa, yksilö ei voi itseohjautua. Tiukassa kontrollissa työntekijöiden alla oma-aloitteisuus tukahtuu. (Deci et al., 2017; Martela & Kostamo, 2017.) Kun työntekijöihin ja tiimeihin luotetaan, ovat he useimmiten valmiita ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Itseohjautuvuus on yhteydessä työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen.

Itseohjautuvuus ja itseorganisoiduminen voivat siis toimia lähteinä työmotivaatiolle ja työhyvinvoinnille. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021,4,29, 16.) Hierarkkisen organisaation uudeksi järjestämistavaksi esitetään muun muassa itseohjautuvuutta, teal:ia, sosiokratiaa ja holakratiaa, kaiken perustalla on filosofinen ajatus anarkiasta, miten vapaiden ihmisten yhteistyö onnistuu ilman ylhäältä ohjaavaa vastuullista johtajaa (Salovaara 2020,12).

Yhteisöohjautuvien kollektiivina tai itseohjautuvina tiimeinä (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 313) toimivien yritysten toiminnanohjauksen onnistumisen taustalla on luottamus. Näiden pomottomien Teal-organisaatioiden, kuten Hollantilaisen hoivayhtiö Buurtzorgin, arvot säätelevät tekemistä. Metatavoitteet määrittelevät rajat yksilölliselle toiminnalle ja itsenäiselle päätöksenteolle. Yhteisöohjautuva organisoiduminen vaatii jäseniltään yhteisvastuullisuutta, tämä edellyttää tiimiltä itsereflektiokykyä omaan toimintaansa, laadukasta yhteistyötä ja toimintaa yhteistyön- ja itsereflektion kehittämiseksi. (Stenvall & Virtanen 2021).

Luottamus on halukkuus asettua toisen osapuolen toimille haavoittuvaan asemaan, sillä odotuksella että luotettava osapuoli toimii ilman tarkkailua ja kontrollia luottavalle osapuolelle edullisella tavalla (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712; Schoorman, Mayer & Davis 2007, 347). Organisaatioiden toimintaympäristö ja ihmiskäsitys on muuttunut holistiseen suuntaan, tämä on vaikuttanut myös johtajien käsityksiin kontrollista ja sen merkityksestä. Kontrolli-sana koetaan arkikielessä negatiivisena koska McGregorin X-tyypin mukainen ihmiskäsitys, managerialismi ja yksilön alistaminen ovat yhä arkipäivää organisaatioiden johtamisessa (Teittinen & Auvinen 2014, 21). Mitä syvempää itseohjautuvuus on sitä vähemmän lähi- ja ylempi johto valvovat ja kontrolloivat työtä. Itseohjautuvuuden asteen kasvaessa myös johtajuus muuttuu enemmän jaetuksi (Martela & Jarenko 2017,315). Organisaatiokulttuurien moninaisessa kentässä, hyvinkin hierarkkisen organisaation yksittäisten tiimien on mahdollista olla itseohjautuvia tai yksittäisten esihenkilöiden olla kannustavia ja valtuuttavia, mahdollistaen näin alaisilleen työntekijäkokemuksen itseohjautuvuudesta (Morikawa et. al. 2022, 323).

Itseohjautuvissa organisaatioissa on vähän hierarkiatasoja, johtaminen on valtuutettu tiimeille ja sisäinen motivaatio ja osaaminen ja ovat korkealla tasolla. Tiimeille on annettu edellytykset

toimia mahdollisimman vapaasti, vastata itse määrittelemiensä tavoitteiden saavuttamisesta ja päivittäisen työnsä johtamisesta. Itseohjautuvan johtamisen kannalta ensisijaisen tärkeää on tiedon läpinäkyvä jakaminen, jotta kaikilla tiimin jäsenillä on päätösten tekemiseen tarvittava tieto. Myös organisaatiokulttuurin täytyy tukea itseohjautuvuutta ja vapautta. Itseohjautuvaa johtamista organisoitumismallia ja hierarkkista mallia ja voi myös yhdistää ”hybridimalliksi” jolloin linjaesimiehet ovat vastuussa sovituista johtamistehtävistä, mutta suurin osa johtamistehtävistä on delegoitu tiimeille. Johtamistyyli linjaesimiehillä on vahvasti palvelevaa (servant leadership). Tiimin sisällä sovelletaan jaettua johtajuutta, tiimit sekä tiimiläiset ovat vastuullisia ja motivoituneita (Nurmi & Äkräs 2019,15.)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusympäristön kuvaus

4.1.1 Oulun kaupunki

Oulun kaupunki sijaitsee Pohjanlahden rannalla Oulujoen suistossa ja on asukasluvultaan (214 651 v. 2023) suomen viidenneksi suurin kaupunki. Oulun kaupungin pinta-ala on kasvanut kuntaliitosten seurauksena ollen tällä hetkellä 3 818 km², joka on lähes sama kuin koko Helsingin seudun (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa) yhteensä. Oulun kaupungin organisaatio jakautuu konsernihallinnon lisäksi neljään palvelualueeseen, joita ovat elinkeino- ja työllisyyspalvelut, sivistys- ja kulttuuripalvelut, kaupunkiympäristöpalvelut sekä Oulun Tilapalvelut-liikelaitos. Palvelualueet jakautuvat edelleen palveluyksiköihin ja liikelaitoksiin. Oulun kaupungin henkilöstömäärä vuonna 2023 oli henkilötövuosissa mitattuna n. 6 652. (Oulun kaupunki talousarvio 2024 2023,59.)

Vuonna 2022 laaditun Oulun kaupunkistrategia 2030 mukaisesti Oulun kaupunki haluaa olla vetovoimainen työpaikka. Tähän pyritään varmistamalla, että henkilöstöjohtamisen käytännöt, johtamisote ja poliittinen päätöksenteko tarjoavat puitteet työssä onnistumiselle, motivoitumiselle ja työhyvinvoinnille. Tavoittelemalla kannustavaa palkkausta ja tarjoamalla kilpailukykyiset henkilöstöedut. Varmistamalla tarvittavan osaamisen ja osaamisen kehittämisen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellä mainittujen toimenpiteiden seurauksena odotetaan, että työhyvinvointi kasvaa ja työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset laskevat. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan, kahden vuoden välein toteutettavan, Kunta10-kyselyn yhteenvetomittareiden tulosten muutoksella, uusien käyttöönotettujen toimenpiteiden ja kehittämiskohteiden lukumäärällä, vähintään kolme koulutuspäivää käyttäneiden henkilöstön osuudella, kokonaistyökyvyttömyyskustannusten sekä sairauspoissaoloprosentin muutoksella. (Oulun kaupunkistrategia 2030 2022, 18.)

Oulun kaupungin johtamista ja henkilöstötyötä ohjaa henkilöstöohjelma 2022-2025, joka on laadittu tukemaan kaupunkistrategian henkilöstöä koskevien tavoitteiden toteuttamista.

Henkilöstöohjelmassa esitetyt tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit ovat käytössä koko kaupunkiorganisaatiossa. Henkilöstöohjelmaa toteutetaan osana jokapäiväistä johtamista, esihenkilötyötä, työntekoa ja yhteistoimintaa. Koko henkilöstö vastaa henkilöstöohjelmassa määriteltyjen asioiden toteuttamisesta ja kehittämisestä. Henkilöstöohjelmalla tavoitellaan hyvää työpaikkaa, onnistunutta työtä, tyytyväisiä kaupunkilaisia ja kaupungin tavoitteiden toteutumista. Näihin tavoitteisiin pyritään Oulun kaupungissa kantamalla vastuu tehtävistään, työhön vaikutusmahdollisuuksilla, itsenäisyydellä, mahdollistamalla osaamisen ja oppimisen kokemukset, arvotuksella sekä mahdollisuudella kehittää työtä ja toimintaa. (Oulun kaupungin henkilöstöohjelma 2022-2025, 2022, 2-3.)

Oulun kaupungin vuosittaisen talousarvion laadinnan yhteydessä tarkastellaan kaupunkistrategian linjausten toteutumista. Oulun kaupunginvaltuuston joulukuussa 2023 hyväksymään talousarvioon vuodelle 2024 on kirjattu kaupunkistrategian ja henkilöstösuunnitelman linjausten toteutumisen osalta, seuraavasti ”Rakennamme yhteisöllistä ja ihmiskeskeistä toimintakulttuuria. Johtamis- ja esihenkilötyössä korostuu henkilöstöohjelman mukaisesti valmentavan johtamisen periaatteet niin johtamis- ja esihenkilövalmennuksissa kuin arjen työssä. Valmentavalla ja positiivisella johtamisotteella tuemme työyhteisöjen ja tiimien yhteisöohjautuvuutta, jatkuvaa kehittymistä sekä sisäistä motivaatiota. Hyvään työntekijäkokemukseen panostamalla parannamme sitoutumista ja tuloksellisuutta.” (Oulun kaupunki talousarvio 2024 2023,57.)

Oulun kaupunkistrategiassa 2030 määritellään Oulun kaupungin arvoiksi rohkeus, reiluus ja vastuullisuus. Rohkeus tarkoittaa sitä, että uskalletaan kokeilla uutta, luopua totutusta ja tehdä rohkeasti valintoja. Reiluus on ennakkoluulottomuutta ja yhdessä tekemistä, toisten arvostamista ja huomioon ottamista. Vastuullisuuden kautta luodaan turvallisuutta, edistetään kestävää elämäntapaa ja turvataan tulevien sukupolvien valinnan mahdollisuudet. (Oulun kaupunkistrategia 2030, 2022, 4.)

4.1.2 Kohdeorganisaatio Oulun kaupungin tekninen sektori

Tämä tutkimus on toteutettu tapaus- eli case-tutkimuksena, jonka kohteena on Oulun kaupungin teknistä sektoria edustavat organisaatiot. Tekniselle sektorille lasketaan kuuluvaksi

seitsemän organisaatiota, joista kaupunkiympäristön palvelualueelle sijoittuvat *Oulun Infra-liikelaitos*, *Oulun Vesi-liikelaitos*, *Rakennusvalvonta*, Yhdyskunta- ja ympäristöpalveluiden alaisuudessa olevat; *Kaavoitus*, *Maa- ja mittaus* ja *Kadut- ja liikenne yksiköt* sekä *Oulun Tilapalvelut-liikelaitos*. Näissä teknisen sektorin organisaatioissa työskentelee yhteensä noin 750 vakinaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, joista noin 200 asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä.

Oulun Infra-liikelaitos vastaa kaupungin liikenneväylien ja viheralueiden kunnossapidosta sekä ympäristösuunnittelusta ja -rakentamisesta. *Oulun Infra* tuottaa palveluja myös kunnallistekniikan rakentamiseen sekä maastomittaus- ja pohjatutkimuksiin. *Oulun Vesi-liikelaitos* toimittaa kuntalaisille talousvettä, ylläpitää vesijohto- ja viemäriverkostoja sekä vastaa jätevesien puhdistuksesta. *Rakennusvalvonta* ohjaa ja valvoo kaupungin alueelle sijoittuvan rakennuskannan syntymistä ja säilymistä, huolehtii yleisen edun huomioon ottamisesta rakentamisessa sekä myöntää rakentamisen luvat. *Kaavoituksen* yleiskaavoitus ohjaa kaupungin yhdyskuntarakennetta ja sovittaa erilaisia maankäyttömuotoja yhteen. Asemakaavoitus osoittaa yksityiskohtaisemmin erilaiset maankäytön varaukset sekä rakentamisen määrän ja mitoituksen. *Maa- ja mittaus* hoitaa tontinluovutukset ja kiinteistötoimitukset. Lisäksi yksikössä tuotetaan ja ylläpidetään erilaisia paikkatietoaineistoja ja karttoja. *Kadut- ja liikenne* vastaa katu- ja liikennesuunnittelusta, katurakennuttamisesta sekä myöntää yleisten alueiden luvat. *Oulun Tilapalvelut-liikelaitos* rakennuttaa ja ylläpitää kaupungin palvelukiinteistöjä sekä järjestää niihin ateria-, kiinteistönhoito- ja puhtaanapitopalvelut. (Oulun kaupunki, asuminen ja ympäristö 2024.)

4.2 Kokemuksen tutkiminen laadullisen tapaustutkimuksen avulla

Fenomenologisen tutkimusmetodin avulla voidaan tieteellisesti tutkia ihmisen kokemusta hänen omasta näkökulmastaan (Vuori & Åsted-Kurki 2022, 322). Ontologia tässä kokemuksen tutkimuksessa perustuu (Bergerin & Lucmannin (1967) käsitykseen todellisuudesta, jossa ihmisten omiin kokemuksiin perustuvista yksilöllisistä todellisuuksista rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yhdistetty todellisuus (Collin 1997, 65). Kokemuksen tutkimisen haasteena on subjektiiviset kokemukset, jolloin saatuja tutkimustietoja ei voida luonnontieteiden tutkimustapaan yleistää. Jos kokemuksen tutkimisessa yksittäistapausten kontekstit ovat keskenään tarpeeksi samankaltaisia voidaan

kuitenkin tehdä kokoavia johtopäätöksiä ja tulkintaa. (Tökkäri 2018, 66, 68.) Kokemuksen yleisen ymmärryksen tavoittelussa tutkittavien kokemuksia ja merkityksiä pyritään kuvaamaan mielekkäällä yleisyyden tasolla, tämä kokemuksellisen ilmiön kuvaaminen voidaan tehdä yksittäisten tai useampien havaintojen perustella, kuitenkin niitä yleistämättä. Kokemuksen ilmiön tutkimisessa tieteellisyyden näkökulmasta keskeisiä asioita ovat tutkimuskysymysten kannalta kohteenmukaisesti ymmärretty objektiivisuus sekä tutkijan kyky toteuttaa johdonmukainen, ajatelmiensa kanssa linjassa oleva, tutkimus. (Perttula 2005, 136, 154.) Tärkeintä on kuitenkin tutkijan kiinnostus kokemuksen tutkimiseen, ei tietyn metodin seuraaminen (Tökkäri 2015, 29).

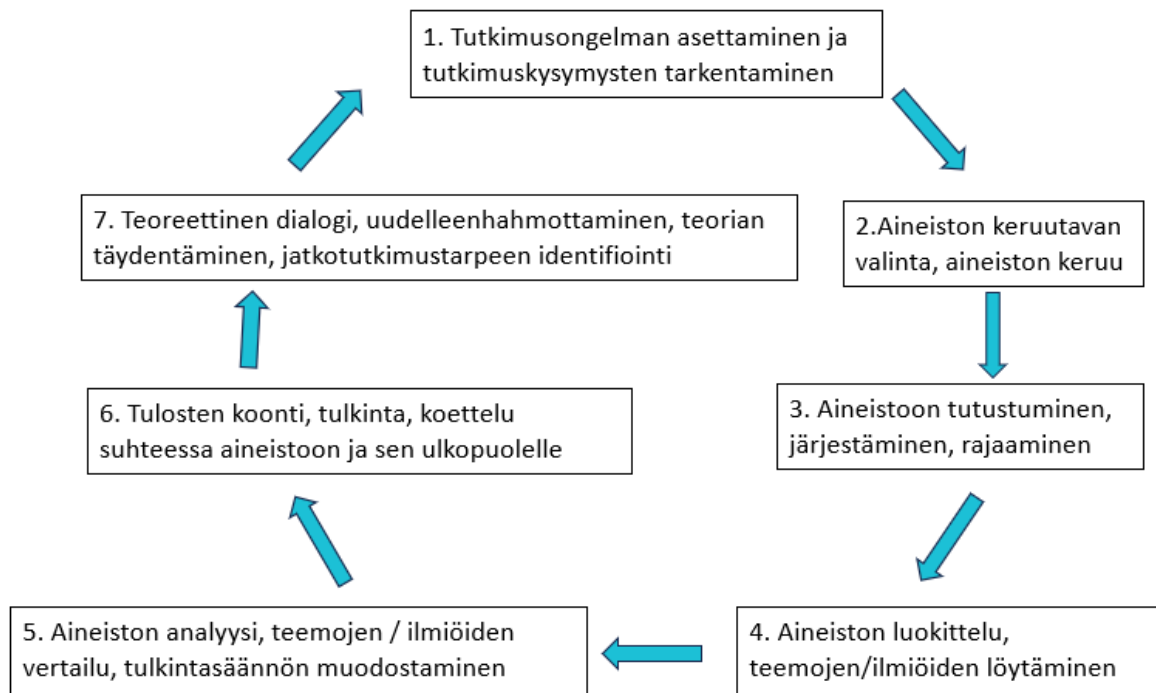
Tutkimuksen tekemisellä tavoitellaan totuutta, eikä siinä ole oleellista tapahtuuko se laadullisen (kvalitatiivinen) vai määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen menetelmillä (Metsämuuronen 2006, 81). Ihmistutkimuksessa ilmiöt ovat singulaarisia, ainutkertaisia aikaan ja paikkaan sidottuja ja näin ollen lopullista mitattavissa olevaa totuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan kuitenkin selvittää syvällisesti, rajatun joukon, yksilöllisiä todellisuuden kokemuksia ja käsityksiä niin, että tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Kallio 2005,131; Puusa & Juuti 2020, 59,62) voidaan kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huomioiden moninaiset suhteet, todellisuudet ja tutkijan arvolähtökohdat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,161).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ihmisen todellisuuden ja käyttäytymisen ymmärtäminen. Tutkimuskohteena on vuorovaikutuksessa rakentuneen kokemus- ja merkitysmaailman tiheä kuvaus ja saadun kuvauksen peilaaminen valittuja teoreettisia käsitteitä ja tutkimuskysymyksiä vasten. (Pietikäinen & Mäntynen 2019,213; Alasuutari 2011,88; Nurkkala 2018,39; Perttula 2005,135.) Alvesson ja Deetz (2000) tiivistävät laadullisen tutkimuksen olevan sosiaalisesti järjestäytyneiden todellisuuksien merkitysten, ideoiden ja käytäntöjen tutkimista yksilön näkökulmasta (Nurkkala 2018,28). Laadullista tutkimusaineistoa käsitellään näytteenä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, siitä maailmasta ja kulttuurista, missä se on syntynyt. Tutkija pyrkii rakentamaan tämän näyteaineiston kanssa käymänsä vuoropuhelun kautta, tutkimusaiheesta teoreettisesti mielekästä ymmärrystä ja tulkintaa. (Puusa & Juuti 2020, 76.)

Valittaessa tutkimuksen toteuttamistapaa tulee arvioida, minkä tutkimusotteen ja millaisten menetelmien avulla tutkimukselle asetettu tavoite voidaan todennäköisimmin saavuttaa (Perttula 2005, 136; Metsämuuronen 2006,81). Tapaustutkimuksen (case-study) avulla ei etsitä laajoja yleistyksiä vaan tehdään tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta, jonka avulla voidaan oppia uutta ilmiöstä ja soveltaa tietoa myös muissa yhteyksissä. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia kerralla yhtä tai useampaa tapausta, kun tutkimuksen kohteeksi valitaan useampi tapaus, voidaan analyysiä tehdä myös vertaillen eroja ja yhtäläisyyksiä. (Piekkari & Welch, 2020, 205.) Tapaus voidaan määritellä ajankohtaiseksi ilmiöksi sen todellisessa kontekstissa (Yin 2014, 16). Tapaustutkimuksella tavoitellaan teorian nivomista osaksi empiirisen maailman ilmiötä, joita tarkastellaan niiden luonnollisessa kontekstissa ja useilta tietolähteiltä saadun informaation valossa. Tapaustutkimus on tutkimusstrategiana joustava ja soveltuu muuntautumiskykynsä takia hyvin erilaisiin tutkimusympäristöihin. (Piekkari, Welch & Paavilainen 2009, 569-570; Piekkari & Welch, 2020, 209, 210.) Tarkoitukseni on tutkia ihmisen subjektiivista kokemusta työntekijänä Oulun kaupungin eri teknistä sektoria edustavissa organisaatiokulttuureissa, on haastatteluaineistoihin pohjautuva laadullinen tutkimus luonteva ja perusteltu tapa pyrkiä kuvaamaan tätä ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Työntekijäkokemusta tarkastellaan tässä tutkielmassa kolmen eri organisaation henkilöstön edustajien kokemusten avulla. Saatuja tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko kaupunkiorganisaatiota tai kuntasektoria, mutta niiden avulla voidaan suunnata ja tukea strategista henkilöstöjohtamista teknisellä sektorilla niin, että mahdollisuudet positiiviselle työntekijäkokemukselle kasvavat.

Ensimmäinen vaihe tämän Pro gradu -tutkielman laatimisessa oli keväällä 2023 hallintotieteen kandidaatintyönä tekemäni integroiva kirjallisuuskatsaus, jossa perehdyin, olemassa olevan tieteellisen tutkimuksen ja keskustelun perusteella, organisaatiokulttuuriin ja siihen millainen organisaatiokulttuuri mahdollistaa jaetun johtamisen. Kirjallisuuskatsauksesta selvisi, että vallan jakaminen ja työntekijöiden valtuuttaminen on keskeistä organisaatiokulttuurissa, jotta strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tärkeäksi arvoitettua itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta voitaisiin lisätä myös julkisen sektorin hierarkkisissa organisaatioissa. Jatkoin kiinnostukseni kohteena oleviin ilmiöihin ja niitä kuvaaviin käsitteisiin perehtymistä nivomalla jäljellä olevien maisteriopintojeni kirjallisuustehtävät täydentämään tutkielmani teoriaosuutta. Työhistoriani erilaisissa organisaatiokulttuureissa sekä kolmen vuoden hallintotieteen opintojeni aikana hankkimani

tietopohja saivat minut valitsemaan tämän tutkielman aiheeksi selvittää millaisista elementeistä työntekijäkokemukset, kaupungin teknisellä sektorilla, koostuvat ja millaiseksi ne kohdeorganisaatioissa rakentuvat. Tutkielman toteutustavaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty tutkielman etenemisen vaiheet, joita on avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 6. Tämän tutkielman vaiheet (mukaillen Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9)

4.3 Aineistonkeruu avoimilla sisäpiirihaastatteluilla

Tutkielman tausta-aineistona ja Oulun kaupungin teknistä toimialaa edustavien tutkittavien organisaatioiden (N3/7) valintaperusteena toimi, kunta-alan henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia selvittävän, Kunta10-kyselytutkimuksen tulokset vuosilta 2020 ja 2022. Kohdeorganisaatiot on valittu Kunta10-kyselyyn; työ, työyhteisö, johtaminen osa-alueiden yhteenvertomittareiden sekä Kunta10-työyksiköiden kokonaissijoituksen perusteella eri tavoin sijoittuneista Kaupunkiympäristöpalveluiden-toimialaa edustavista organisaatioista.

Organisaatioissa esiintyvät ilmiöt rakentuvat ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkittaessa tällaisia ilmiöitä täytyy päästä lähelle niitä ihmisiä, jotka organisaatiossa toimivat ja joilla on kokemusperäistä tietoa ilmiöstä, sen merkityksistä ja merkityksenantoprosesseista. (Puusa & Juuti 2020, 25.) Toisin sanoen, kun halutaan tutkia ihmisten kokemuksia ja käsityksiä, paras tapa hankkia tietoa on kysyä sitä ihmiseltä itseltään (Hyvärinen, Suoninen ja Vuori 2021). Koska tutkimusaiheeni on työntekijäkokemus ja tarvittava kokemustieto teknisen sektorin organisaatioiden työntekijöillä, oli haastattelu looginen valinta tutkielmani aineistonkeruumenetelmäksi.

Hermeneuttinen tutkimustapa perustuu ajatukseen ihmisen sosiaalisten kokemusten rakentumisesta jatkuvan tulkinnan avulla. Tutkimushaastattelun voidaankin ajatella olevan kokemuskuvauksen tulkintakehys, jota tutkijan tulee pystyä arvioimaan sosiaalisena kontekstina missä tutkittavat kokemuksiaan tulkitsevat. (Perttula 2005,142; Vilkka 2021a, 74.) Toteutetuissa tutkimushaastatteluissa pyrittiin pääsemään mahdollisimman lähelle niiden hermeneuttista ideaalia, joka Gadamerin (1960;1990) mukaan on tasavertaista dialogia, vuoropuhelussa tapahtuvaa ajatusten vaihtoa. Täysin tasavertaisen dialogin saavuttaminen on kuitenkin mahdotonta haastattelijan ja haastateltavan asymmetrisen valta-aseman takia. Käyttämällä tässä työssä menetelmänä avointa haastattelua pyrittiin reaktiiviseen ja joustavaan aineistonkeräämiseen sekä tasapainottamaan haastattelutilanteen valta-asemaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-205; Puusa 2020a. 100). Haastattelussa tutkijan tehtävänä on vaikuttaa haastateltavaan niin, että syntyy arvokasta tutkimusaineistoa, avoimessa haastattelussa myös haastateltava pystyy määrittelemään mistä aiheista haluaa puhua. Haastateltavalla voi olla joko tiedostamattomia tai tiedostettuja toiveita ja tavoitteita tutkimuksen informantina toimimiselle, kokemuksistaan kertomiselle ja itse haastattelutilanteelle, näin ollen haastattelut voivatkin muodostua keskenään hyvin erilaisiksi. (Kokkonen & Pyykkönen 2015, 95-96; Tökkäri 2018, 68).

Sisäpiiriläisyys syntyy jaetusta osallisuuden kokemuksesta yhteiseen sosiaaliseen todellisuuteen, jolloin tutkijan ja haastateltavan aiheeseen sitoutuminen, koodi ja kieli ovat yhteisiä, tehden vuorovaikutuksesta ja toisen ymmärtämisestä helppoa. Sisäpiirihaastattelijan tehtävänä on lähinnä ohjata keskustelua niin, että tuotetaan tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta mielekästä tietoa, tavoitteena on ymmärtää sisäpiirissä jaettu

merkityksiä. Lundin (2015) ja Johnsonin & Rowlandsn (2012) mukaan luottamuksellisessa ilmapiirissä haastattelijä voi käyttää myös kyseenalaistavaa haastatteluotetta, tällöin voidaan tuoda esiin ristiriitaisia näkemyksiä, vastaväitteitä ja tulkintaehdotuksia. Kyseenalaistamisen avulla tutkija voi varmistaa omaa haastatteluaineistojensa tulkintaa ja analyysiä sekä sisäpiiriläisyyden luomia ennakkokäsityksiään. Kokemuksen subjektiivisuus voi näyttäytyä sisäpiirihaastattelussa niin, että haastateltavien tekemät tulkinnat samasta ilmiöstä eroavat haastattelijan oikeana pitämästä tulkinnasta. Tällaiset organisaation sisällä esiintyvät poikkeavat tulkinnat perustelevat sisäpiirihaastatteluiden avulla syntyvää uutta tietoa. (Juvonen 2017, 398, 401, 404, 406.) Tämän tutkimuksen yhteydessä yhteinen jaettu sisäpiirikokemus haastattelijan ja haastateltavien välillä, on työskentely saman kaupungin teknisellä sektorilla ja siellä tapahtuvat joko toistuvat tai satunnaiset kohtaamiset.

Avoimen haastattelun avulla annetaan haastateltavalle mahdollisuus kertoa keskustelunomaisesti omista ajatuksistaan, tunteistaan ja käsityksistään (Hirsjärvi et al. 2009, 205, 209; Metsämuuronen 2006,115). Haastateltavat saivat rakentaa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta oman tarinansa, haastatteluista ja niiden sisällöistä tuli näin yksilöllisiä (Vilka 2021a, 76, Lehtomaa 2005, 170). Avoin haastattelu mahdollisti keskustelun alla olevan aiheen syventämisen jatkamalla annettujen vastausten perustella sen perusteellisempaan avaamiseen. Tutkimuksen viitekehys ei määrittele avoimen haastattelun etenemistä ja suuntaavaan ne toteutetaan ilmiökeskeisesti, avoin haastattelu myös sallii tutkijan omaan kokemukseen intuition perustuvat väliintulot. Haastateltavat saivat avoimen haastattelun kautta mahdollisuuden puhua vapaasti, pitäytyen kuitenkin tutkimuksen kohteena olevissa aiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-89.) Haastatteluissa pyrin olemaan läsnä ja välittämään tutkittaville kiinnostukseni ja arvostukseni heidän kokemuksiaan kohtaan (Perttula 2005, 156).

Tiedonkeruumenetelmäksi ei-strukturoitu avoin haastattelu soveltuu esimerkiksi silloin, kun käsitellään heikosti tiedostettuja seikkoja, haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon, aihe on arkaluontoinen ja tutkittavan ja tutkijan välillä on positiivinen suhde. Avoimella haastattelulla syntynyt runsas materiaali jäsennellään vasta haastattelun jälkeen (Metsämuuronen 2006,115). Tapaustutkimuksessa avoin haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi strukturoitua haastattelua paremmin (Yin 2014, 110).

Haastattelutyypin riskinä oli, että avoimet haastattelut olisivat voineet jäädä vain pinnalliseksi jutusteluksi. Koska kyseessä oli sisäpiirihaastattelu ja tunsin useita haastateltavista olin vakuuttunut, että voimme rakentaa yhdessä luottamuksellisen ja läheisen tutkimushaastattelun (Kokkonen & Pyykkönen 2015, 99). Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi avoimen sisäpiirihaastattelun koska halusin mahdollistaa haastateltaville vapaan, paineettoman keskustelun omasta työntekijäkokemuksestaan ja oikeuden viedä keskustelua siihen suuntaan ja niihin aiheisiin, jotka he itse kokevat tärkeimmiksi.

Haastatteluaineiston kerääminen

Lähetin ensimmäiset haastattelupyynnöt ja tiedotteen tutkittaville 13:sta henkilölle, jotka edustivat kolmea seitsemästä Oulun kaupungin teknisen sektorin organisaatiosta ja omasivat eri mittaisia työkokemusaikoja nykyisessä tehtävässään. Osallistujajoukko-otos valittiin organisaatiokaavioiden ja tutkimuksen tekijän harkinnan perusteella, poimien kolmesta neljään henkilöä jokaisesta valitusta organisaatiosta niin, että he edustivat mahdollisimman laajasti organisaatioiden eri tiimejä. Sisäänottokriteereiden muodostuessa vakinaisessa palvelusuhteessa olevista, puolen vuoden koeajan ohittaneista, asiantuntija- / tilaaja- / lähijohtajatehtävissä toimivista henkilöistä. Haastateltavia pyrittiin saamaan kolmesta eri työsuhteenkestoluokasta, joita olivat puolesta vuodesta kolmeen vuoteen, kolmen ja kymmenen vuoden välillä tai yli 10 vuotta. Tavoitteena oli hankkia kattava aineisto erilaisia työntekijäkokemuksia, joten pyrin saamaan haastateltavaksi mahdollisimman heterogeenisen kohdejoukon. Tarkoituksenmukaisesti valittujen henkilöiden tuli edustaa teknisen sektorin yksiköiden organisaatiokulttuureissa eri mittaisia aikoja työskennelleitä sekä eri sukupuolia ja -polvia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,160).

Ensimmäisellä kyselykierroksella haastateltaviksi ilmoittautui seitsemän henkilöä, muutamien henkilöiden ilmoittaessa pyydetysti, etteivät he halua osallistua tämän tutkielman aineistonhankintaan. Seuraava kierroksella pyyntö osallistua, korostaen kokemusaikojen tärkeyttä tutkielman toteuttamiselle sekä mahdollisuutta videohaastatteluun, lähetettiin kaikille niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet ensimmäiseen pyyntöön sekä viidelle uudelle henkilölle. Tämän kyselykierroksen tuloksena löysin loputkin, vielä puuttuvia organisaatioita ja työsuhteenkestoluokkia edustavat haastateltavat niin, että osallistujia oli lopulta 10 henkilöä.

Tutkielman laatijan työskennellessä eräässä Oulun kaupungin teknisen sektorin organisaatiossa tunnen, yli 15 vuotta kestäneen kaupungin palvelussuhteeni sekä aktiivisen verkostoitumiseni kautta, laajalti tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden henkilöstöä. Koska tavoitteenani oli saada myös minulle uutta tietoa työntekijäkokemuksesta päädyin rajaamaan haastateltavat niin, että lähimpiä työtovereitani ei kutsuttu haastateltavaksi. Sain tästä valinnasta negatiivista palautetta, koska useammalla työtoverillani olisi löytynyt halukkuutta osallistua tähän, myös heitä kiinnostavan aiheen tutkimukseen ja olivat pahoillaan siitä, etteivät saaneet omaa kokemustaan osaksi tutkimusaineistoa.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja tein yhden koehaastattelun (Josselson 2013, 132), jonka avulla varmistin tallennuslaitteiden ja -ohjelmien sekä avoimen haastattelutyypin toimivuutta. Koska myös tämä ensimmäinen haastattelu onnistui hyvin ja tuloksena syntyi relevanttia aineistoa, on myös se osana tutkimusaineistoa. Haastattelut ajoittuvat välille 22.9-3.11.2023 ja ne toteutettiin, joko kasvokkain paikan päällä työpaikkojen kokoushuoneissa tai etänä Teams-sovelluksen videoyhteyden avulla, riippuen haastateltavien ja haastattelijan aikatauluista ja etätyöpäivistä. Yksittäiset haastattelut kestivät 26 minuutista yhteen tuntiin ja 5 minuuttiin. Haastatteluista kertyi litteroitua, tiivistettyä tekstimuotoista analysoitavaa aineistoa yhteensä 124 sivua.

Haastattelun aluksi esittäydyin henkilöille, joita en entuudestaan tuntenut ja kerroin mitä opiskelen sekä missä ja millaisissa tehtävissä Oulun kaupungin teknisellä sektorilla työskentelen. Esittelin kaikille haastateltaville tutkimukseni aiheen ja sen valintaan liittyvän huoleni kuntien teknisen sektorin työntekijöiden heikosta veto- ja pitovoimasta ja kuinka työntekijäpula ja täyttämättömät vakanssit lisäkuormittavat olevia työntekijöitä. Kerroin myös ihmisten ja heidän työhyvinvointinsa tukemisen olleen aina kiinnostukseni kohteena. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että lähes kaikki haastateltavat olivat havainneet, omissa organisaatioissaan, heikon veto- ja pitovoiman aiheuttamat ongelmat uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Ennen varsinaista haastattelun käynnistymistä varmistin vielä luvan haastattelun tallentamiseen sekä muistutin oikeudesta kieltää aineiston käyttö haastattelun lopuksi. Avoimen haastattelun periaatteiden mukaisesti, kannustin haastateltavia puhumaan mahdollisimman paljon ja vapaasti, siitä miltä heistä asiat tuntuvat eli omasta kokemuksesta ja jättämään huomiotta mahdolliset viralliset ja epäviralliset mielipiteet siitä millainen työntekijäkokemuksen organisaatioiden tai henkilöstöhallinnon näkökulmasta tulisi olla.

Haastattelu käynnistyi pyynnölläni kertoa itsestään, koulutuksestaan, työkokemuksestaan, nykyisistä tehtävistään sekä kuinka kauan on työskennellyt kaupungin palveluksessa. Esittelykysymyksen jälkeen avauskysymykseni itse tutkimusaiheeseen oli ”Miten teidän tiimissä töitä tehdään?”. Vastausten lomassa seuraavat kysymykseni ohjailivat keskustelua tiimien työskentelytapojen vaikutuksiin, mahdollisuuksiin muokata tiimien työtapoja sekä mm. tiimien jäsenten ikärakenteeseen ja kokemusvuosiin sekä haastateltavan ihannetyöpaikan kuvailuun. Näillä muutamilla kysymyksillä pyrin pitämään keskusteluaiheet työntekijäkokemuksen ja sen taustalla vaikuttavan johtamis- ja organisaatiokulttuurin ympärillä, mutta muuten keskustelu sai rönsytä tai pitäytyä haastateltavien valitsemissa kohteissa. Näin tapahtuikin ja joidenkin haastateltavien kanssa kävimme keskustelua työntekijäkokemuksesta hyvinkin laajasta perspektiivistä, ja joidenkin kanssa pysyimme muutamissa akuuteissa aiheissa. Haastattelun lopuksi kysyin vielä kaikilta, oliko heillä tullut mieleen vielä jotakin muuta sanottavaa työntekijäkokemuksesta tai miten kaupungin teknisen sektorin veto- ja pitovoimaa työnantajana saataisiin kasvatettua.

4.4 Aineiston laadullinen sisällönanalyysi

Haastattelutallenteet ja litteraatit muodostettiin Teams ja / tai Office word-online sovelluksilla, ohjelman haastattelun aikana tallentamat puheen tekstimuotoiset litteraatit tarkastettiin ja mahdolliset virheet automaatiolitteroinnissa korjattiin. Yleiskielelle muodostunutta litterointia ei kuitenkaan korjattu haastateltavan puhumalle murteelle kuin virhekorjatuilta osilta eikä siihen lisätty tai korjattu sananansiksi äännähdyksiä, toistoja eikä merkitty taukoja. Täysin tarkkaa litterointia (kts. Hirsjärvi et al. 2009, 222; Alasuutari 2011,85) ei tehty, koska haastatteluaineistoa ei tulla tutkimaan diskurssi- tai keskusteluanalyysin keinoin, jolloin tutkitaan vuorovaikutusta, kielenkäyttöä ja sitä miten

asiat sanotaan (Metsämuuronen 2006,106, Kurki & Mustanoja 2020,277, Hirsjärvi et al. 2009,225) vaan tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu asiiasältöön, siihen mitä haastateltava omasta kokemuksestaan kertoo.

Tekstimuotoon muutetun aineiston käsittely aloitettiin tiedonantajien henkilötietojen anonymisoinnilla pseudonymisoinnin kautta, tällöin haastateltujen henkilöiden nimet muutettiin keksityiksi pseudonimiksi. Seuraavaksi haastateltavat ja sitä kautta aineisto kategorisoitiin lisäämällä pseudonimen perään kirjain-/numerokoodi, joka ilmaisee tutkimuksen tekijälle henkilön työskentelyorganisaation ja mitä työkokemusaikaluokkaa kyseinen henkilö edustaa. (kts. Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419.) Kategorisoinnin avulla pyrittiin säilyttämään mahdollisimman paljon, ei tunnistettavaa henkilötietoa mukaan analyysivaiheeseen, jotta mahdollisesti tehtävät vertailut eri kategorioihin kuuluvien haastateltavien vastausten välillä olisivat mahdollisia. Lopullisesta raportista nämä koodit poistettiin, jotta haastateltuja henkilöitä ei niiden avulla voi yhdistää toisiinsa ja tiettyihin organisaatioihin.

Elo & Kyngäs (2008) esittävät sisällönanalyysille kaksi tapaa joko aineistolähtöinen eli induktiivinen tai teorialähtöinen eli deduktiivinen. Aineistolähtöinen analyysi puolustaa paikkaansa silloin, kun tutkitaan ihmisen ainutkertaista kokemusta, tällöin aineiston luokittelurunko rakennetaan saatuun tutkimusaineistoon perustuen eikä teoriaperustaisesti etukäteen kuten deduktiivisessa lähestymistavassa. (Elo, Kajula, Tohmola, & Kääriäinen 2022, 218.) Wolcott (1994) ja Rorty (1991) huomauttavat että puhdas aineistolähtöinen analyysi on kuitenkin käytännössä mahdotonta tutkijan teoreettisen esiyymmärryksensä avulla rakentaman tutkimusasetelman ja valittujen teoreettisten käsitteiden takia (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 8-9). Kolmanneksi sisällönanalyysimenetelmäksi Eskola (2001) lisää teoriasidonnaisen abduktiivisen päättelyn, jossa analyysin aikana käydään vuoropuhelua aineistosta nousevien käsitysten ja teorian valmiiden mallien välillä niin, että analyysin perusteella voidaan tehdä tulkintaa ilmiöstä valitusta näkökulmasta ja kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 110; Vilkkä 2021a, 159). Tämän tutkielman sisällönanalyysi on tehty abduktiivisesti niin, että aineistoa on tulkittu valitussa teoreettisessa viitekehysessä ja kun aineistosta nousi esiin uusia työntekijäkokemukseen vaikuttavia ilmiöitä, teorianmallia täydennettiin näiltä osin.

Aineistoon suhtaudutaan näytteenä tutkimuksen ylemmällä tasolla kuvatusta, tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin pelkistämisen ja hajottamisen avulla aineisto abstrahoidaan, sitä tarkastellaan tutkimustehtävässä rajatusta teoreettisesta näkökulmasta kiinnittäen huomiota viitekehyksen kannalta olennaisiin pelkistettäviin ilmaisiin. Seuraavassa vaiheessa tehdään kokoava synteesi eli aineisto järjestellään havaintojoukoiksi yhteisten nimittäjien alle niin että sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yleisellä käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla. (Alasuutari 2011, 40-41; Puusa 2020b, 146; Metsämuuronen 2006, 122; kts. myös Grönfors 1985.) Kun aineistoa, sen yhtäläisyyksiä ja eroja tarkastellaan riittävän etäältä, voidaan nähdä selkeämmässä valossa mikä yksilöiden kokemuksia yhdistää ja erottaa tällöin yksittäiset havainnot voidaan muotoilla kokonaisuudeksi, johon poikkeamat voidaan suhteuttaa. (Alasuutari 2011, 41.)

Tässä työssä pelkistämistä ei tehty systemaattisesti kaikille tutkimustehtävän kautta relevanteille alkuperäisilmaisuille koska käytin aineiston analyysiin NVivo-ohjelmaa, jonka avulla pitkienkin alkuperäisilmauksien teemoittelu onnistuu nopeasti ja hallitusti, ohjelma myös laskee ajantasaisesti eri koodien alle tulleiden haastateltavien ja alkuperäisilmauksien määrät. Ongelmaksi NVivo ohjelman käyttämisessä muodostui kuitenkin se, että kategoriat ja luokat tuli nimetä heti analyysin aluksi, jotta ilmausten kokoaminen niiden alle onnistui. Tein alustavia koodeja ja työn edetessä jouduin muuttamaan ja järjestelmään niitä NVivolla useampaan kertaan saamatta kuitenkaan aikaan selkeää analyysikehikkoa, jonka perusteella olisin voinut tuloksia tulkita. Lopuksi päädyin tekemään vielä lisäksi excel-tilukon sisällön analyysistä niin, että pystyin merkitsemään taulukkoon aineiston alkuperäisilmaukset ja alaluokat sekä nuolilla niiden yhteydet toisiinsa. Tämä taulukkomuotoinen havainnollistaminen helpottikin ylätasojen / pääluokkien hahmottumista ja tulososion kirjoittamista huomattavasti. (Lester, Cho & Lochmiller 2020, 98-102.)

Analyysin kautta ryhmittelin alkuperäisilmaukset yhteensä 13 alaluokkaan ja nämä vielä yhtäläisyyksien perusteella neljään yläluokkaan, jotka olivat 1) merkityksellinen työ, 2) johtaminen, 3) henkilöstökäytännöt ja palkkaus sekä 4) fyysinen ympäristö ja teknologia. Luvussa 5 esittelen tulokset yläluokittain.

| Pääluokka | Yläluokka | Alaluokka | Alkuperäiset ilmaukset |
|--|---------------------------------|-----------------|---|
| Työntekijäkokemus organisaatio-kulttuurin heijastumana | Merkityksellinen työ | Yhteenkuuluvuus | "...kaikki otetaan huomioon..., on tosi helppo olla..." "...meidän tiimi toimii hirmuisen hyvin, ... siellä saa sanoa ja siellä käydään mielellään keskustelua, ihmiset avaa niitä omia työasioita, kysyy neuvoa muilta ja se on aika luontevaa" |
| | | Autonomia | "Vapaus työssä on parasta... rytmittää itse päivän mitä teet... itsenäinen työ." |
| | | | "Aika semmoinen vapaa työnjako meidän tiimissä on" "No tosi itsenäistähän tämä on". |
| | Henkilöstökäytännöt ja palkkaus | Etätyö | "Tämä on hyvä, että välillä saa olla omissa oloissaan ja välillä sitten toimistolla." |
| | | Palkkaus | "...sehän on aika pitkälle palkkaus mikä vetää nyt ihmisiä tuonne yksityiselle puolelle." |
| | | | "...vaikka sanotaan ettei tätä nyt rahan takia tehdä niin kyllähän tätä ihan oikeasti tehdään." |

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysistä tässä tutkielmassa

Aineiston analyysin kautta pyrin tulkitsemaan haastateltavien vastauksista koostuvaa monimuotoista aineistoa ja löytämään ja järjestämään sen ilmausten taakse kätkeytyvien merkitykset ja ilmiöiden mukaisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 225). Kuten laadullisessa tutkimuksessa usein käy, vasta aineistoon tutustumisen jälkeen tietää mihin tutkimustehtävään ja -kysymykseen saadun aineiston avulla voidaan vastata. Havaitsin että keräämäni aineisto ei vastannut alkuperäiseen tutkimuskysymyksenasetteluun ja tästä johtuen tarkensin tutkimuskysymystä niin, että aineiston avulla siihen vastaaminen onnistui (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12.)

4.5 Tutkielman eettisyyden tarkastelua

Tutkijoiden työtä ohjaa tutkimusetiikka, joka määrittelee mihin arvoihin ja velvoitteisiin tutkijat ovat sitoutuneet toiminnassa kollegoiden, tutkimuskohteen ja ympäröivän yhteiskunnan suhteen (Kuula 2011, 23). Tämän tutkielman tekemisen ajan on pyritty

noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) 2023 laatiman hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita, rehellisyyttä, arvostusta, vastuunkantoa ja luotettavuutta.

Jokaisella ihmisellä on oman henkilökohtaisen kokemusmaailmansa kautta muodostunut ihmiskäsitys, joka määrittelee, miten hän toimii suhteessa muihin ihmisiin, yhteisöön ja organisaatioihin (Rauhala 2014, 17; Perttula 2006, 74). Tutkimuksen lähtökohtien selkiyttämiseksi ja luotettavuuden varmistamiseksi on tärkeää pyrkiä jäsentämään tutkijan ihmiskäsitys, ne ajatukset ja oletukset mitä tutkija ajattelee ihmisen olevan. Tutkijan ihmiskäsitys vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen ja paljastuu prosessin aikana tehtyjen valintojen ja tulkintojen kautta. (Rauhala 2014, 17-18; Virtanen 2006, 167.)

Ihmiskäsitykset voidaan jakaa karkeasti kolmeen; ihmistä *psykkisenä ja henkisenä* olentona tarkasteleviin, ihmistä *evoluution tuottamana* pitkälle kehittyneenä *elämänmuotona* tarkasteleviin sekä käsityksiin, jotka tarkastelevat ihmistä *osana maailmaa ja suhteessa todellisuuteen*. Rauhalan (1983/2014) jäsentämän holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolo on kolmitahoinen kehollinen, tajunnallinen ja situationaalinen. (Rauhala 2014, 30, 32). Joista situationalisuus eli tilanteellisuus tarkoittaa ihmisen dynaamisesti muotoutuvaa kietoutumista konkreettisiin olosuhteisiin kuten aikaan, paikkaan, kulttuuriin, yhteisöön, yhteiskuntaan ja ihmissuhteisiin (Backman 2015, 74).

Oma käsitykseni ihmisestä on muodostunut oman elämismaailmani ihmisten ja yhteisöjen vuorovaikutuksen pohjalta, muun muassa opintojen ja erilaisissa organisaatioissa työskentelyn kautta niin, että Rauhalan holistinen ihmiskäsitys vastaa parhaiten ajatuksiani, jossa ihminen näyttäytyy psykofyysisenä ja tilannesidonnaisena olentona. Ihmiskäsityksestäni kertoo myös tämän tutkielman luvussa 3.3 esitelty Decin & Ryanin (2000) itsemääräämisteorian ihmiskuvaus. Tutkielman rehellisuuden varmistamiseksi olen pyrkinyt pitämään oman käsitykseni ihmisestä johdonmukaisesti näkyvänä koko tutkielmaprosessin ajan niin aineistonhankinnan, analyysin kuin ilmiön ymmärryksen rakentamisessakin (Lehtomaa 2005, 164).

Tutkimuslupa (Bonsdorff, Bonsdorff & Järvensivu 2018, 2) haettiin tässä työssä Oulun kaupungin teknisen sektorin henkilöstöpäälliköltä. Tutkielman tekemisestä ja siihen saadusta luvasta tiedotettiin, henkilöstöpäällikön pyynnöstä, tutkimukseen valittujen kolmen organisaation johtajia / yksiköiden päälliköitä. Osallistumispyyntösähköpostin liitteenä

haastateltaville toimitettiin tiedote tutkittaville sekä tutkimuslupasopimus. Tiedotteessa oli kuvattu tarkasti mihin tarkoitukseen aineistoa kerätään, miten haastateltavat valittiin, vapaaehtoisuus, haastattelujen vaihtoehtoiset järjestämistavat, henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus (Aaltonen, Ruusuvuori & Tiittula 2005). Tiedonantajien suostumukset on saatu haastatelluilta henkilöiltä, sähköpostivastauksina haastatteluajan sopimisesta sekä toiseen kertaan suullisesti haastattelutilanteen aluksi niin, että suostumus tallentui nauhoitettavaan äänitiedostoon.

Eettinen tutkimus tehdään vastuullisesti ja perustellusti koko sen elinkaaren ajan. Haastateltavat on valittu kattavasti niin, että he edustivat organisaatioiden eri tiimejä, työkokemusaikoja, sukupuolia ja -polvia. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, haastateltavien oli mahdollista vetäytyä haastattelusta missä vaiheessa tahansa ja peruuttaa suostumuksensa tietojensa käyttämiseen. Haitat haastateltaville minimoitiin suojaamalla tiedonantajien henkilöllisyys ja Teams-kokousten aihe, jotta ne eivät paljastuisi avoimista kalentereista. Haastatteluaineisto anonymisoitiin litterointivaiheessa niin, että yksittäiset haastateltavat henkilöt eivät ole enää tunnistettavissa analyysivaiheessa tai valmiista raportista. Tutkimusraporttiin valitut alkuperäisilmaisut muutettiin mahdollisesta puhutusta murteesta yleiskielelle, jotta käytetyt murre sanat eivät paljastaisi haastateltavien henkilöllisyyttä. (Kuula 2011, 99-114; Bonsdorff et al. 2018, 3; Tracy 2010, 847.) Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta on tehty rehellisesti pohjautuen aineiston sisältöön mitään siitä salaamatta tai tarkoitushakuisesti korostamatta. Haastattelutallenteet ja litteraatit poistettiin litteraattien puhtaaksikirjoittamisen jälkeen Teams-ohjelman pilvitallennustilasta. Aineiston analyysin aikana haastattelutallenteiden ja niiden litteraattien säilyttäminen tehtiin vastuullisesti, tallentamalla ne salasanalla suojatulle ulkoiselle levyasemalle. Haastattelutallenteet ja litteraatit tullaan hävittämään tämän tutkielman arvioinnin jälkeen.

Haastattelutilanteessa eettisyys muodostui, toisen ihmisen kunnioittavasta kohtaamisesta, luottamuksellisesta ja ilman arviointia tehtävästä kokemuksen kirjaamisesta. Avoimen haastattelun dialogisuus lisäsi aineistonhankinnan eettisyyttä ja tasa-arvoa, mahdollistaen haastateltaville nostaa keskusteluun myös omien toiveidensa ja tavoitteidensa mukaiset aiheet. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023; Hyvärinen 2017, 32-33; Kokkonen & Pyykkönen, 2015, 96.) Sisäpiirissä tehtävien tutkimushaastatteluiden vaarana on, että ihmissuhteet ja

niiden dynamiikka muuttuvat haastattelujen toteuttamisen myötä. Haastatteluiden aikana sain paljon tietoa myös sellaista, jota en välttämättä muuten olisi haastateltavista kuullut ja tällä voi olla vaikutusta tuleviin työelämäkohtaamisiin. (Juvonen 2017, 398, 400.) Tutkimuksen tekeminen onkin kamppailua sopivasta etäisyydestä tutkimuskohteeseen, läheisyyttä tarvitaan, jotta saisi käsityksen haastateltavien tarkoituksista, huolista ja haluista mutta toisaalta pitäisi pysyä tarpeeksi kaukana., jotta tutkimuskohde voitaisiin nähdä selvästi ja luoda uutta ymmärrystä. (Nurkkala 2018, 29.)

Tutkielmaraportin kirjoittamisvaiheessa kaikilta haastatelluilta sekä Oulun kaupungin henkilöstöjohtajalta varmistettiin vielä jälkikäteen kirjallisesti, että raportissa voidaan yksilöidä Oulun kaupungin teknisen sektori tutkimuksen kohteeksi. Tutkittaville toimitetusta kirjallisesta tiedotteesta ei tätä raportissa käytettävää yksilöintiä tullut selkeästi esille, se kerrottiin vain suullisesti haastattelun aluksi. Kirjoittaessani tätä tutkielmaraporttia olen noudattanut rehellisyyden, arvostuksen, vastuunkantamisen ja luotettavuuden, periaatteita. Aikaisempien tutkijoiden työtä on arvostettu kirjaamalla oikeaoppiset lähdeviittaukset heidän tutkimuksiinsa ja osoittamalla selvästi mitkä asiat tutkielmassani perustuvat omiin havaintoihini ja näkemyksiini. Olen esittänyt itsestäni ja sidonnaisuuksistani sekä tutkimuskohteesta Oulun kaupungin teknisen sektorin työntekijöiden kokemuksesta ja niihin kytkeytyvistä organisaatiokulttuureista tieteenteoriaan ja empiiriseen aineistoon perustuvan, totuudenmukaisen ja mahdollisimman objektiivisen kuvauksen, analyysin ja ymmärryksen. (Tracy 2010, 842; Perttula 2005, 156.) Tekstiä kirjoittaessani ja sitä muokatessani olen pohtinut millaisen kuvan ne ulkopuolisille antavat, millaista keskustelua tulokset mahdollisesti herättävät ja myös mihin mahdollisiin, toivottuihin tai ei toivottuihin toimenpiteisiin ne mahdollisesti johtavat (Juvonen 2017, 408.; Tracy 2010, 847; Kuula 2011, 23).

Eettisesti toteutetusta tutkimuksesta ja vastuunkannosta kertoo myös se, että tämän tutkielman tekemisellä on tavoiteltu hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille (Juuti & Puusa 2020, 167), tiedostaen itsekkin kuuluvani heihin, hankkimalla työntekijäymmärrystä, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa toiminnassa ja johtamisessa niin, että teknisen sektorin henkilöstön työntekijäkokemus kehittyisi yhä positiivisemmaksi

Tämän tutkielman luotettavuuden arviointi on esitetty luvussa 6.

5. TYÖNTEKIJÄKOKEMUS ORGANISAATIOKULTTUURIN HEIJASTUMANA

Tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Millaisia työntekijäkokemuksia kunnan teknisen sektorin organisaatiokulttuureiden perustalta rakentuu?” tutkimusaineiston analyysin ja sen tulosten tulkinnan avulla. Tämän tulosten alaluvut raportoidaan selvitetyn neljän työntekijäkokemuksen osatekijän mukaisesti.

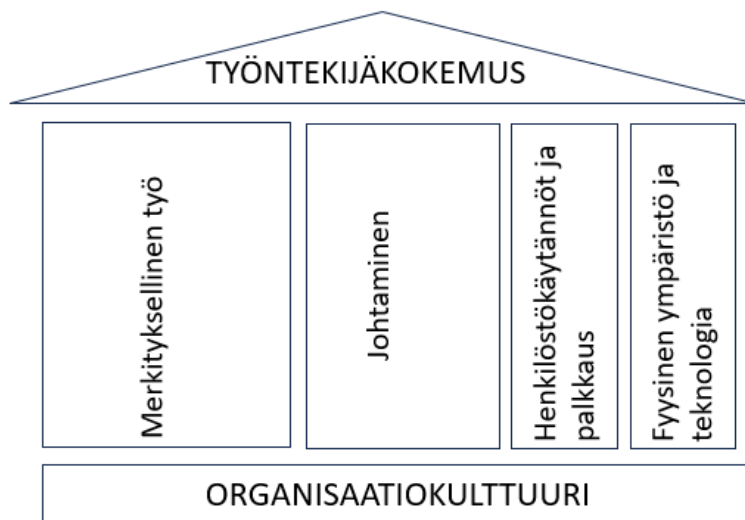
Aineistosta kävi ilmi haastateltavien henkilöiden moninaiset työhistoriat, jotkut olivat hiljattain valmistuneet ja vasta aloittelemassa työuransa, yksityiseltä julkiselle sektorille siirtyneitä, alanvaihtaneita sekä kymmenien vuosien kaupungin teknisen sektorin työkokemuksen omaavia henkilöitä. Haastateltavien aikaisemmat työkokemukset yritysten tai kaupungin eri yksiköiden organisaatiokulttuureissa antoivat heille mahdollisuuden verrata nykyistä kokemustaan aikaisempiin työntekijäkokemuksiin.

Teknisen sektorin asiantuntijoiden työntekijäkokemuksista nousi selkeästi esille yhteisöllisyys, työn autonomia (omaehtoisuus) ja kompetenssi (palkitsevuus). Näiden kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen kautta mahdollistuu myös työn merkityksellisyyden kokemus, jota taas pidetään työhyvinvointia lisäävän sisäisen motivaation (Deci & Ryan 2008; kts. myös Martela & Jarenko 2014) ja työn imun (Schaufeli, et al. 2002) edellytyksenä. Psykologisten perustarpeiden lisäksi hyvántahtoisuudella, halulla tehdä positiivinen vaikutus toisen ihmisen elämään, yhteiskuntaan tai maailmaan, on havaittu olevan tärkeä osa työn merkityksellisyyden kokemisessa (Martela 2020, 96-97). Aineiston perusteella myös johtamisen näyttäytyi miltei yhtä merkittävässä roolissa työntekijäkokemuksen muodostumisessa kuin merkityksellinen työ, henkilöstökäytäntöjen ja palkkauksen sekä fyysisen ja teknologisen ympäristön jäädessä työntekijäkokemuksissa vähäisemmille maininnoille.

Työntekijät vertaavat, näiden tekijöiden osalta, järjestettyjä työskentelyolosuhteita ja käytäntöjä, työnantajan maineen sekä markkinoidun työnantajaimagon ja tehtäväkuvan

perusteella muotoutuneisiin omiin subjektiivisiin odotuksiinsa, tarpeisiinsa ja haluihinsa. (Morgan 2017, 7-8.) Jos työnantajan tarjoama kokemus vastaa markkinointia, työntekijä pystyy hyväksymään tarjotut olosuhteet ja kulttuurin, jää hän organisaatioon. Jos tavoiteltu työntekijäkokemus ei täytykään tai työntekijä ei pysty sopeutumaan organisaatiokulttuuriin, sitoutuminen jää tällöin vähäiseksi ja työntekijöiden vaihtuvuus voi olla nopeaa.

Alla olevassa kuviossa 7. on esitetty tämän tutkielman perusteella muotoiltu työntekijäkokemuksen talomalli, jossa organisaatiokulttuuri nähdään kaiken työpaikalla tapahtuvan perustana. Organisaatiokulttuurin piilossa olevien perusoletuksien ja arvojen kautta johto suunnittelee ja rakentaa, oman ihmiskäsityksensä kautta, toteutuksensa siitä, mitä johto uskoo työntekijän tarvitsevan työssään. Organisaatioiden johdon määrittelemässä työntekijäkokemuksen tarjoamiseen tulisi vaikuttaa myös se, miten organisaatioiden johto tulkitsee kaupungin strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaviivoja ja strategian pohjalta laadittua henkilöstöohjelmaa.



Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen muodostuminen organisaatiokulttuurin perusteella tässä tutkimuksessa (mukaiillen Panneerselvam & Balaraman 2022, 204).

5.1 Työntekijäkokemus merkityksellisyydestä

5.1.1 Yhteisöllisyys – kokemus luottamuksesta ja yhteen hiileen puhaltamisesta

Yhteisöllisyys / yhteenkuuluvuus osoittautui merkittävimmäksi työntekijäkokemukseksi haastateltujen vastausten perusteella niin, että suurin osa vastaajista mainitsi työyhteisön ilmapiiriin. Hyvän työilmapiiriin kuvailuista nousivat esiin työntekijäkokemukset toisten auttamisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Useat vastaajat kertoivat työasioiden kollegiaalisesta yhdessäpohtimisesta, esimerkiksi tiimipalavereissa niin, että kaikki saavat äänensä kuuluviin eikä kukaan jää ongelmien kanssa yksin. Tiimin jäsenten erilaisuus niin iän, osaamisen kuin persoonallisuudenkin osalta koettiin voimavaraksi, jonka avulla työasioiden ratkaisemiseksi saatiin erilaisia näkökulmia, tietämystä ja laajakatseisuutta. Suurimmassa osassa tiimejä vallitsi luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri, missä kaikki voivat olla oma itsensä ja uskaltavat ottaa ihmistenvälisiä riskejä ilman pelkoa kasvojen menettämisestä. Lyhyen työkokemuksen omaavat henkilöt kokivat yhteisöllisissä tiimeissä toiminnan tapahtuvan ”hyvässä hengessä” ja pystyvänsä kysymään ”mitä vaan keneltä vaan”. He kokivat, että kaikki tiimin jäsenet haluavat auttaa heitä oppimaan uusia asioita ja menestymään työssään.

Yhteisöllisyyttä kokevissa tiimeissä uskalletaan tuoda esille uusia ja innovatiivisiakin ideoita, niistä keskustellaan yhdessä rakentavassa hengessä ja vaikka ne eivät lopulta osoittautuisikaan toteuttamiskelpoisiksi kaikki ovat kuitenkin saaneet kertoa mielipiteensä asiaan ja osallistua päätöksentekoon. Ei toteuttamiskelpoisia ideoita, niiden esittäjiä tai muita epäonnistumisia ei myöskään muistella pilkallisessa hengessä jälkikäteen. Yhteisöllisyyden avulla erilaisuuden kohtaaminen, kanssakäyminen ja yhteistyö helpottuu (Harisalo & Miettinen 2010, 121). Yhteisöllisessä psykologisesti turvallisessa ja tukevassa organisaatiokulttuurissa uskalletaan kokeilla uutta ja kertoa omista virheistä, jotta yhteisö voisi oppia ja sopeutua sen kautta uusiin tilanteisiin (Edmondson 1999, 350-351, 354; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 268).

"...aika avoimesti me tiimissä tuodaan esille omia virheitä ja niihin suhtaudutaan myötätuntoisesti." (Eino)

Haastateltavat kuvailivat tiimin / organisaation rakenteiden ja päämäärien selkeyttä, yhteisöllisyyden rakentumisessa kokemuksella yhteen hiileen puhaltamisesta (White, Vanc & Stafford 2010, 78-81); Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 268). Työyhteisöä ja siltä saatavan tuen merkitystä pitivät erityisen tärkeänä lyhyimmän työkokemuksen omaavat vastaajat. He kuvailivat positiivista työntekijäkokemustaan arvostuksena ja luottamuksena kokeneita työkavereita kohtaan sekä heidän tarjoamaan apuun, niin asiantuntemuksena työtehtäviensä hoitamisessa kuin henkisenä tukenakin. Tiimin luonteva yhteistyö ja tehtävien hoitaminen koettiin yleisesti palkitsevaksi ja tärkeäksi osaksi mukavan työpaikan kokemusta.

Jokainen kymmenestä haastateltavasta kertoi työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä ja sen merkityksestä itselle. Työyhteisö näyttlee vastaajien mukaan tärkeintä roolia työntekijäkokemuksessa niin, että hyvällä porukalla huonompikin työ tuntuu mielekkäämmältä kuin hyvä työ huonolla porukalla. Myös negatiivisia kokemuksia työyhteisöstä ja sen huonosta ilmapiiristä nousi haastatteluissa esille. Varsinkin useissa eri organisaatioissa työskennelleet kokeneet työntekijät, pystyivät vertaamaan nykyistä työntekijäkokemustaan yhteisöllisyydestä aikaisempiin työskentelytiimeihinsä. Pitkään jatkuneessa tilanteessa työyhteisön huonoksi koettu ilmapiiri oli muuttunut uudeksi normaaliksi, mutta yhteenkuuluvuuden tunnetta kaivattiin yhä. Johtaja- (punainen) ja organisaatiokeskeisissä (meripihka) kulttuureissa organisaatiota ja työtä koskevat päätökset tehdään joko johtajan määräysten tai hierakkisten organisaatiokaavioiden ja sääntöjen ehdoilla eikä avointa luottamuksellista keskustelua ja sen kautta yhteisöllisyyttä ihmisten kesken pääse syntymään (Laloux 2021, 24-25).

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen rakentajana nousi esille haastateltujen työntekijäkokemuksissa. Yhteisöllisissä keskusteluun kannustavissa organisaatiokulttuureissa uskallettiin ottaa asioihin kriittistäkin kantaa ja esittää vastaväitteitä. Yhteinen neuvottelu koettiin arvokkaana osana päätöksentekoa. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät kokivat voivansa kertoa tiimipalavereissa heille sattuneista ikävistä asiakaskohtaamisista saaden vertaistukea tiimin muilta jäseniltä. Organisaatioissa, joissa raportoitiin yhteisöllisestä ilmapiiristä, esihenkilöasemassa olevat luonnehtivat itseään yhdeksi tiiminjäseneksi ja asiantuntijat eivät erotelleen esihenkilöltä tai tiimiltä saatavaa tukea vaan kokivat myös esihenkilön osaksi tiimiä ja näin ollen kaiken tiimiltä saatavaksi tueksi. Tällaisissa

yksilökeskeisissä (vihreä) organisaatiokulttuureissa toimitaan perheenä, jossa jokaisen yksilön mielipide on tärkeä ja johtaminen on ihmiskeskeistä ja positiivista. Yksilökeskeisissä organisaatiokulttuureissa tiimin jäsenten psykologisen turvallisuuden tunne on korkealla ja sitä vaalitaan organisaation käytännöillä. (Laloux 2014, 32-34.)

Niissä organisaatiokulttuureissa, joissa yhteisöllisyyttä ei koettu, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja päätöksiin sitä koskien nähtiin heikoiksi ja tilaisuudet avoimeen keskusteluun vähäisiksi. Työtovereiden negatiivinen puhe koskien työyhteisön jäseniä, yhteistyökumppaneita tai organisaation johtoa vaikutti työntekijäkokemuksta heikentävästi niillä, jotka pyrkivät itse ylläpitämään myönteistä asennetta työtä ja työpaikkaa kohtaan.

"...jos jotakin uudistusta esitetään niin siihen saa myös esittää vastaväitteitä ja kritiikkiäkin"(Eino)

Tiimin jäsenten epämuodollinen kohtaaminen ja luottamuksen ilmapiirissä tapahtuva, muistakin kuin työasioista keskustelu ja huumori koettiin voimaannuttavana ja yhteisöllisyyttä kasvattavana. Siiloutuminen ja vastakkainasettelu eri tehtävien ja toimipaikkojen mukaan, oman organisaation sisällä koettiin haasteena yhteisöllisyydelle. Jotta työkavereihin voisi tutustua syvällisemmin ja yhteisöllisyys kehittyä, toivottiin lisää, työnantajan organisoimia mahdollisuuksia epämuodolliseen kohtamiseen kuten eri organisaatioihini /toimipisteisiin ja niiden henkilöstöön tutustumisia, yhteisiä virkistyspäiviä ja illanviettoja, jos vallitsevassa organisaatiokulttuurissa ei tällaisia esiintynyt. Toisaalta taas organisaation jäsenten osallistumattomuus järjestettyihin tapahtumiin nähtiin ilmentymänä puuttuvasta yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden kasvattaminen vaatii aikaa tilaa psykologisen turvallisuuden rakentuessa vuorovaikutuksessa, yhdessä työskentelyn ja työn ulkopuolella vietetyn ajan ja luottamuksen kautta (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 268).

Työyhteisön ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuutta edistävät toimenpiteet ja arkiset käytännöt kuten yhteiset säännölliset aamupalahetket tai työparityöskentely, tukevat hyvän ryhmähengen ja yhteenkuuluvuuden muodostumista ja edistävät sitä kautta yksilöiden hyvinvointia ja motivaatiota (Deci & Ryan 2017). Suomalaisen puritaanisen työetiikan mukainen ajatus siitä, että sosiaalinen seurustelu työpaikalla on turhaa, työ on työtä ja siellä ei tarvitse viihtyä, voidaankin jo hylätä. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 258.)

Yhteisöllisyyden positiivisina vaikutuksina voidaan nähdä myös työntekijöiden vahvempi sitoutuminen lähimpiin työtovereihin ja omaan tiimiin kuin organisaatioon. Yhteisöllisyys kantaa läpi työelämän organisaatioiden muutosten, samalla ryhmällä voidaan jatka sujuvasti töiden tekemistä missä tahansa uudessa ympäristössä. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 77.)

Työtovereiden ja esihenkilön läheisyys sekä keskinäinen suora ja välitön kommunikaatio helpottivat, yhteydenottoa ja omien tehtävien hoitamista, kun tunsivat esihenkilön tai työkaverin toiveet ja tavat. Tällaisen vuorovaikutuksen kautta syntyneen luottamuksen vallitessa työntekijät voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja niiden kehittämiseen, eikä energiaa tarvitse käyttää jatkuvaan riskien ja uhkien välttämiseen, heidän voidessa luottaa toisten ihmisten ennakoitavissa olevan käytökseen (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712; Schoorman, Mayer & Davis 2007, 347). Luottamus johtoon saa työntekijät venymään enemmän organisaation puolesta (Harisalo & Miettinen 2010, 23-24.)

"...ollaan löydetty (tiimissä) semmoinen yhteinen sävel enemmänkin ja pystyy puhumaan vähän muistakin asioista kuin pelkistä työasioista, mikä on minun mielestä aika tärkeää." (Anneli)

Joissakin vastaajien organisaatioissa oli tapahtunut muutaman vuoden sisään huomattava muutos, suurimman osan kokeneista tiiminjäsenistä jäätyä eläkkeelle ja uusien nuorempien työntekijöiden tultua heidän tilalleen. Eläkkeelle jääneiden työkokemusta ja osaamista kaivattiin ja uusien työntekijöiden vaikutus organisaatiokulttuuria muovaavina agentteina tunnistettiin. Tämä muutos oli havaittu jo aikaisemmin tapahtuneiden organisaatiomuutosten yhteydessä, jolloin työyhteisöön tulleet uudet ihmiset olivat tuoneet mukanaan ”rentoa fiilistä” ja muokanneet jäykän vuorovaikutuksen omaksunutta organisaatiokulttuuria, kertojan kokemuksen mukaan, parempaan suuntaan.

5.1.2 Autonomia – kokemus itseohjautuvuudesta

Haastateltujen työntekijäkokemuksista kävi ilmi itsenäisen ja omaehtoisen työn eli autonomian tärkeys omalle työmotivaatiolle (Deci & Ryan 2008). Itsenäisen työn arvostaminen korostui varsinkin pitkän työkokemuksen omaavien työntekijöiden

vastauksissa, mutta siihen viitattiin kaikissa haastatteluissa. Työntekeminen oli kaikissa organisaatioissa ja tiimeissä pitkälti vapaata ja itseohjautuvaa niin, että työntekijät suunnittelivat itse päivänsä ja aikataulunsa. Varsinkin kokeneet työntekijät hoitivat omat tehtävänsä ja projektinsa alusta loppuun täysin oman harkintansa mukaisesti kantaen myös vastuun päätöksistään.

Useissa tiimeissä tehtävät oli järjestelty niin, että yhden henkilön poissaolo, vaikka esihenkilönkin, ei vaikuttanut töiden etenemiseen millään tavalla. Tiimeissä, jossa työteko koettiin sujuvaksi, oli määritelty selkeät tehtävät ja vastuujaoit ja ne olivat kaikille selvät, jolloin vastuussa seuraavana oleva tiimin jäsen otti poissaolijan tehtävät hoitaakseen. Organisaatiokeskeinen kulttuuri varmistaa toiminnan häiriöttömän jatkumisen, tieto on osana organisaatiota ja kukaan ei ole korvaamaton (Laloux 2021, 24-25).

Joissakin organisaatioissa itseohjautuvuus oli johtanut myös yhteisöohjautuvuuteen niin, että samantyyppistä työtä tekevät henkilöt jakoivat keskenään työtehtävät ja vastuut ilman esihenkilön osallisuutta asiaan.

"...sehän kuuluukin työelämään, että me osaamme johtaa itseämme ja priorisoida asioita, että silloinhan päivä luistaa nopeasti." (Usko)

Itseohjautuvat työntekijät kokivat turhautumista, johdon ylhäältä työntekijää kuulematta tekemiin päätöksiin, liian tiukoiksi määriteltyihin suoritusaikatauluihin sekä epäselviin ohjeisiin ja valtuutuksiin. Edellä kuvatut asiat kielivät johtaja- ja organisaatiokeskeisestä organisaatiokulttuurista, jossa tavoitteiden määrittely ja valta on tiukasti hierarkian ylätasolla olevien kontrollissa (Laloux 2021, 22-25).

Työntekijäkokemuksissa nostettiin itsenäisen työn varjopuolena esiin muun muassa kasvava työmäärä ja hallitsemattomasti useista lähteistä suoraan työntekijöille tulevat tehtävät. Varsinkin kokeneiden työntekijöiden ja yksilöllisissä tehtävissä toimivien asiantuntijoiden työ oli haastateltavien kokemusten mukaan erittäin autonomista, jolloin he yrittivät selviytyä kaikista tehtävistä omin voimin, siihen kuitenkin välttämättä kykenemättä.

Hallinnan tunne työstä on tärkeää koska se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen (De Cuyper & De Witten (2006, 454). Omaehtoisesti tehtävässä itsenäisessä työssä joko työn imu tai sisäsyntyinen suoriutumisen paine voi olla niin kova (Sauer & Nicklich 2021,85), että työntekijä ei tunnista omaa ylikuormittumistaan ja kasvavaa stressiä, eikä reagoi tilanteeseen pyytämällä apua tiimiltä tai esihenkilöltä. Tämä autonomiaparadoksi voikin muuttaa itsenäisen vapaan työn sisäsyntyiseksi suoriutumisen vankilaksi, jossa työn ja muun elämän rajat hämärtyvät. (Karjalainen, Niemistö & Hearn 2017, 1.)

"...se on yllättänyt, että miten kiire tässä on koko ajan, että miten älyttömän hektistä tämä on, tuntuu, että ei päivät riitä." (Anneli)

"... työmäärä, joskus tuntuu, että semmoista työnhallintaa ei ole." (Eino)

Työntekijäkokemuksien mukaan joissakin työyhteisöissä kiireestä puhuminen kuului organisaatiokulttuurin kielellisiin ilmentymiin (Schein 2009, 30-35) joko niin, että omaa kiirettä korostettiin tai niin, että organisaatioissa kerrottiin yleisesti narratiivisia jonkin tiimin ainaisesta kiireestä, vaikka kyseisen tiimin jäsenet eivät itse kiirettä välttämättä kokeneetkaan. Toisissa organisaatioissa alati kasvava työmäärä oli kaikkien yhteinen haaste, josta koitettiin suoriutua, eivätkä työntekijät kokeneet sitä omalle työntekijäkokemukselleen erityisen negatiivisena seikkana tai erikseen korostettavana asiana, kiireen koskettaessa tasapuolisesti kaikkia tiimin jäseniä. Jos työn resurssointi on pitkään riittämätöntä, mielekäs ja mukaansatempaava työ ei enää kannaa ja työntekijäkokemus muodostuu lopulta negatiiviseksi (Kasvio, Nikkilä & Virtanen 2011, 48).

5.1.3 Kompetenssi – kokemus pätevydestä motivoi ja palkitsee

Useat haastatelluista kertoivat olevansa innostuneita työstään ja saavansa siitä onnistumisenkokemuksia, tunnetta kompetenssista. Työn palkitsevuus oli läsnä varsinkin tehtävissä missä tilanteet muuttuvat nopeasti ja oma työ näkyy konkreettisesti ympäristössä. Työntekijäkokemusten mukaan työn sisältö ja tehtävät koettiin suurimmaksi osaksi mielekkäiksi ja kiinnostaviksi, jolloin myös vähemmän kiinnostavat tehtävät, hoituivat siinä sivussa. Työntekijäkokemuksien mukaan uusien esihenkilöiden ja tiimien myötä

organisaatioiden ja tiimien tehtäviä oli tarkasteltu kriittisesti, ydintehtäviä oli pyritty kuvaamaan ja päätetty lopettaa joidenkin historiallisten tehtävien hoitaminen, joille ei muita perusteita ollut löytynyt. Myös työnkuvia ja osaamista oli pyritty laajentamaan työtovereiden kesken niin, että sijaisjärjestelyt saataisiin toiminaan eivätkä työt kasaantuisi tai jäisi hoitamatta lomien ajan.

"Olen tykännyt siitä, että on töitä koko ajan työpöydällä..., on tosi mielenkiintoisia hommia..., ei kaikki nyt ole, jotkut on vaan pakko hoitaa..." (Airi)

Lyhyemmän työkokemuksen omaavat haastateltavat kokivat monipuolisten työtehtävien kartuttavan osaamistaan ja pitävän yllä motivaatiota. Uuden oppimista ja haasteita riitti mutta tiimin kokeneemmilta jäseniltä sai pyydettyä aina apua. Hankalien asiakkaiden ja törkeiden palautteiden kohtaamisessa ja käsittelyssä tiimin antama tuki ja neuvot koettiin tärkeäksi.

Kompetenssi on kolmas psykologinen perustarve yhteisöllisyyden ja autonomian lisäksi. Kompetenssi tarkoittaa tunnetta pätevydestä ja pystyvyydestä ja siitä, että voi vaikuttaa omalla panoksellaan ympäristöönsä. Kompetenssi tarvitsee muodostuakseen autonomiaa tunnetta siitä, että teot syntyvät omien valintojen seurauksena. (Deci & Ryan 2000, 235).

Pitkän ja monipuolisen teknisen sektorin työkokemuksen koettiin tuovan varmuutta työn tekemiseen ja esihenkilönä toimimiseen. Osa haastateltavista kertoi ottavansa itsenäisesti, omaan osaamiseensa perustuen, enemmän vastuuta organisaation tehtävien hoitamisesta kuin omaan tehtävänkuvaan ja palkkaluokkaan on määritelty. Joissakin organisaatioissa työntekijät saivat mahdollisuuksia kehittää työtä ja tiimin prosesseja oman kiinnostuksensa ja osaamisensa mukaisesti. Samassa tehtävässä hankitun pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät arvostivat saamiaan uusia erilaisia työtehtäviä, joiden koettiin tuovan kaivattua vaihtelua ja haasteita samoina säilyvien rutiinitehtävien lisäksi. Tällainen työn tuunaaminen (job crafting) missä työntekijä muokkaa omaa työtänsä niin, että se vastaa paremmin hänen tarpeitaan ja mieltymyksiään (Tims & Bakker 2010) vähentää työuupumusriskiä ja edesauttaa sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista (Bakker & Demerouti 2007, 324).

Niin lyhyen kuin pitkänkin työkokemuksen omaavien haastateltavien työntekijäkokemuksista on havaittavissa yksilökeskeisen perhemäisen organisaatio- ja johtamiskulttuurin (vihreä) ja saavutuskeskeisen (oranssi) piirteitä. Niin, että kaikissa tutkittavissa organisaatioissa nuoria työuransa alussa olevia työntekijöitä tuetaan koko tiimin voimin kasvamaan tehtäviinsä ja organisaation täysivaltaisiksi jäseniksi. Kokeneemmillä perustehtävän päälle tulevien lisätehtävien valintaa ja niiden hyväksymistä taas ohjaa henkilökohtainen kiinnostus ja kokemus omasta kompetenssista. (Laloux 2021, 26-31, 32-34.)

5.1.4 Omaan elämäntilanteeseen sopiva merkityksellinen työ

Useat haastatellut nostivat työntekijäkokemukselleen tärkeänä seikkana esille merkityksellisyyden, tunteen siitä, että omalla työllä saa aikaan jotakin tarpeellista ja että työn tekeminen tuntuu mielekkäältä. Työntekijäkokemusten kuvailuissa kerrottiin työssä olevan tarpeeksi itseä kiinnostavia elementtejä ja monipuolisia tehtäviä. Hyvinvointia kuvaavia kokemuksia oli tunne siitä, että työ antaa itselle energiaa ja työpaikalle on mukava tulla. Negatiivisena työntekijäkokemuksena esille tuotiin se, että kunnallisen teknisen sektorin tehtävissä joutuu kohtaamaan hankalia asiakkaita ja yhteistyökumppaneiden eturistiriitatilanteita huomattavasti enemmän kuin yksityissektorin työpaikoissa.

"...jotenkin tässä työssä on semmoiset elementit mitkä itseä kiinnostaa ja mistä tykkää...parhaimmillaan saa hyvää mieltä ja jaksamista siihen muuhunkin...että se ei ole semmoinen hirveä taakka, mikä vie vielä voimavarat henkilökohtaisestakin elämästä." (Anneli)

Merkitykselliseen työhön kuuluu mahdollisuus tehdä itsenäistä työtä osaavana ryhmän jäsenenä, itselle sopivat mielenkiintoiset työtehtävät, joissa oman työn jälki näkyy. Merkityksellisen työn alle voidaan katsoa kuuluvan myös kokemukset siitä mitä yksilö työltään haluaa ja vaatii eli mitä työnantajan pitäisi pystyä tarjoamaan työntekijälle. Yllä kuvatun kaltainen sanaton psykologinen sopimus syntyy yksipuoleisesti perustuen työntekijän käsityksiin siitä mitä hänelle on työstä ja sen tekemisen edellytyksistä luvattu vastikkeeksi työpanoksestaan (Nurkkala 2018,90; Saari 2014, 30; Rousseau 2004, 120-122; 1989).

Haastateltavien työntekijäkokemuksissa merkillepantavaa oli se, että vain muutamassa haastattelussa kymmenestä kävi ilmi arvostus vakaata kaupunkityönantajaa ja vakinaista työsuhdetta kohtaan. Harvat työnantajat voivat enää sitoutua työn jatkuvuuden lupaukseen eli eläkeikään yltävään työsopimukseen. Nykyisin mahdollisuus ja oikeus kehittää itseään ja osaamistaan työn kautta ja sen avulla saavutettavat varmemmat työllistymismahdollisuudet ovat nousseet jatkuvuuden tilalle psykologisten sopimusten pääsisällöksi. (Saari 2013, 96.)

Varsinkin vähiten työkokemusta omaavien, iältään nuorimpien, haastatteluissa korostui työn omaehtoisen valinnan tärkeys, sopivuus itselle ja tämänhetkisen elämäntilanteeseen, tarpeeksi haastavat tehtävät ja mahdollisuus kehittyä sekä työpaikan vaihtamisen jos / kun omat työlle asetetut tavoitteet eivät enää täyty.

"...ei olla enää lakki kourassa työnantajaan nähden.... mitä on minulle antaa, minkälaisia haasteita tai onko täällä mahdollisuuksia..." (Usko)

Muutama haastateltava toi esille työn merkitykselliseksi kokemisen liittyvän organisaation laajempaan yhteiskunnalliseen tehtävään. Kuntalaisille, teknisen sektorin toimesta, tarjottavien palveluiden järjestämisessä mukana oleminen koettiin tärkeäksi. Kaupunkiorganisaation työntekijänä koettiin saavan myös paljon informaatiota siitä, mitä ollaan suunnittelemassa ja miten kaupunki kehittyy. Tällaisen julkisen palvelun motivaation (public service motivation) omaavien työntekijöiden epäitsekäs halu toimia muiden ihmisten, yhteisön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi (Hondegheem & Perry, 2009,6; Kim 2011, 521) ennustaa tutkimusten mukaan myös parempaa työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista (Kim, Vandenabeele, Wright, Andersen, Cerase, Christensen.... & De Vivo 2013, 98).

"...me kuitenkin tehdään yhteiskunnallisesti aika merkittävää työtä ja näkökulma on aika laaja." (Usko)

Kolmen psykologisen perustarpeen, yhteisöllisyyden, autonomian ja kompetenssin lisäksi yhteisön palveleminen, se että työllä on hyvää tuottava päämäärä (broader purpose) on keskeistä työn kokemisessa merkitykselliseksi (Martela & Pessi 2018, 1). Sisäsyntyisen

auttamisen halusta kumpuavan motivaation omaavalle työntekijälle on tärkeää tiedostaa oman työpanoksensa yhteys organisaation tärkeiden tavoitteiden saavuttamiselle (Frémeaux & Pavageau 2022, 53).

Työntekijäkokemuksissa, joissa kuvailtiin itselle sopivaa merkityksellistä työtä, voidaan nähdä yksilökeskeisen perhemäisen (vihreä) organisaatiokulttuuriin ja ajattelun tunnusmerkkejä, jossa kaikille on tilaa ja jäsenten toivotaan olevan onnellisia sekä yhteisökeskeisen itseohjautuvan (teal) organisaation tavoitteita ihmisten kokonaisvaltaisuuden kaipuusta, todellisen itsensä etsimisestä ja sisimpänsä kuuntelusta. (Laloux 2021, 32-34, 40-41.)

5.2 Työntekijäkokemus johtamisesta -inklusiivisuus tuo merkityksellisyyttä

Useat haastatellut korostivat hyvän johtamisen ja varsinkin esihenkilön suurta roolia positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä. Suurin osa kertoi tyytyväisyydestä esihenkilöiltä saatuun yksilölliseen eli inklusiiviseen johtamiseen, jonka avulla työntekijä pystyi henkilökohtaisten kiinnostuksenkohteidensa kautta vaikuttamaan omiin tehtäviinsä ja saamaan esihenkilöltä sellaista tukea ja läsnäoloa, jota koki tarvitsevansa.

Lähiesihenkilöiden koettiin johtavan myös omalla esimerkillään ja avoimella vuorovaikutuksella. Muutamien lähiesihenkilöiden työntekijäkokemuksissa nousi esiin huoli siitä, että he osaisivat toimia tehtävässään niin, etteivät aiheuttaisi alaisilleen negatiivisia kokemuksia, liiasta sekaantumista heidän työhönsä tai pakottamisesta tehtäviin, joita alaiset eivät itselleen halunneet. Varsinkin vasta lähiesihenkilötehtäviin siirtyneet työntekijät eivät kokeneet omakseen perinteistä autoritääristä johtamisroolia kaikkietävinä päätöksentekijöinä vaan halusivat kertoa alaisilleen läpinäkyvästi tehtyjen päätösten perusteet ja jakaa johtamista koko tiimille niin, että päätöksiä tehtiin myös yhdessä ja ne olisivat sitä kautta legitiimejä.

Haastateltavien työntekijäkokemuksissa nousi esille muutos suhtautumiseen virheiden tekemiseen työssä. Aikaisemmin työntekijät pelkäsivät virheiden tekemistä ja tästä syystä

asioita saatettiin jättää tekemättä kokonaan tai virheherkät tehtävät ja päätöksentekovastuu säilytettiin suosiolla esihenkilölle. Nykyisessä tilanteessa monissa tiimeistä virheistä ei rangaista vaan ne nähtiin oppimisen paikkoina, joten uusien tehtävien vastaanottamisen kynnys on nyt, psykologisesti turvallisemmassa tilanteessa, matalammalla.

Inklusiivisen johtajuuden ominaisuuksiksi luetaan muun muassa työntekijän ainutlaatuisuuden vaaliminen, yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen vahvistaminen, päätöksentekoon osallistaminen, jaettu johtajuus, arvostuksen näyttäminen ja organisaation tavoitteiden tukeminen (Veli Korkmaz, van Engen, Knappert & Schalk 2022, 7-10). Itseorganisoitumista ja kokemuksista oppimista vahvistavia johtamisen metataitoja ovat *oppimaan oppiminen* myönteinen uteliaisuus ja uuden oppiminen, *dialogisuus* tasavertainen kohtaaminen ja vuorovaikutus, *ajattelun taidot* kyky tarkastella asioita uusista ja luovista näkökulmista, *vahvuuksille rakentaminen* arvostus kaikkien osaamista kohtaan ja haasteiden näkeminen mahdollisuuksia sekä *käytäntöön vieminen* avoimuus uusille toimintatavoille, niiden nopea käyttöönotto ja halu toimia erilaisen tulevaisuuden eteen. (Tammeaid 2022, 28; Tammeaid, 2023). Johtajien tehtävänä on luoda sellaisia inklusiivisia organisaatiokulttuureita, joissa erilaisia ideoita, näkökulmia, kokemuksia ja arvoja hyödynnetään yksilön, tiimin ja organisaation tulosten parantamiseksi. Inklusiivisuuden avulla pyritään varmistamaan työntekijäkokemus missä kaikki tuntevat olevansa osa yhteisöä, kokevat voivansa osallistua sen kaikkeen toimintaan ja heitä arvostetaan panoksestaan. (Roberson & Perry 2022,774.)

" (esihenkilö) antaa nämä työtehtävät, ne käydään tiimipalaverissa läpi ja siinä sitten katsotaan mitkä kenellekin menee...me pystytään vaikuttamaan aika mukavasti näihin..." (Aleksi)

"Autoritäärinen organisaatio olisi minulle pitkä miinus, minä tykkään kumminkin keskustella ja vaihtaa ajatuksia ja miettiä yhdessä ongelmanratkaisua ihmisten kanssa" (Usko)

Työntekijäkokemuksien mukaan luottamus johtoon rapautui, jos työntekijöiden osallistaminen työpaikan asioihin koettiin näennäiseksi ja viestintä puutteelliseksi. Organisaation johtoa kohtaan tunnetun yleistyneen (strategisen) luottamuksen perustana on Delheyn & Newtonin (2005) mukaan odotukset siitä, että johto huolehtii työntekijöistä (Kouvo 2014, 21). Tiedon jakaminen edistää yhteisöllisyyttä, se antaa työntekijöille

kokemuksen tärkeydestä. Varsinkin mahdollisimman korkeassa asemassa olevan henkilön tekemää suoraa viestintää arvostetaan korkealle. (White et al. 2010, 79). Näennäisessä osallistamisessa henkilöstö koki esittäneensä samat ongelmat ja kehitysideat yhä uudelleen, mutta niihin ei koskaan johdon toimesta palattu ja päätökset tehtiin ylätasolla organisaation tai johtamisen näkökulmasta. Tämän seurauksena syntyi kasvavaa turhautumista koska koettiin että työntekijöiden hyvinvointia ja toiveita ei pyritä rehellisesti huomioimaan vaan toimintatavat kuitenkin määrätään ylhäältä. Koska kehittämisideoiden ei nähty johtavan mihinkään koettiin myös niiden antaminen turhaksi. Myös esihenkilöiden, työntekijän omista arvoista poikkeava, käytös koettiin kuormittavana.

"...vaikka (kehittämis ehdotukset) ei olisi edennyt muuten, mutta ei kerrota onko niitä käyty läpi edes." (Ilmari)

Haastattelujen työntekijäkokemuksista kävi ilmi, että mitä nuorempi työntekijä on, sitä vähemmän hän näki raja-aitoja itsensä ja esihenkilön välillä suhtautuen neuvojen kysymiseen esihenkilöltä samoin kuin keltä tahansa työtoverilta. Toisaalta taas useat lähiesihenkilötehtävissä toimivat asiantuntijat kokivat itsensä enemmänkin yhdeksi tiimin jäseneksi, jonka yhtenä tehtävänä oli johtamisellaan auttaa muita heidän työssään. Esihenkilön helppo saavutettavuus lyhyen fyysisen etäisyyden sekä tasavertaisen ja epämuodollisten kohtaamisten seurauksena syntynyt avoin vuorovaikutussuhde madalsivat kynnystä yhteydenottoon ja kehittämisideoiden esittämiseen. Useamman haastateltavan mukaan kehittämisideoita pohdittiin ensin muutaman työntekijän kesken ennen kuin ne esiteltiin tiimille tai esihenkilölle.

Kun esihenkilö oli tuttu ja hänen toiveensa ja tapansa tiedettiin, koettiin sen helpottavan töiden sujuvaa etenemistä, varsinkin niissä tehtävissä missä valmisteltiin viranhaltija- tai poliittisia päätöksiä. Mitä korkeammalle organisaatiossa noustiin sitä byrokraattisemmaksi ja autoritäärisemmäksi johtaminen koettiin. Kaivattiin ylempiä johtajia, jotka pitäisivät yllä avointa viestintää ja matalan kynnyksen vuorovaikutusta myös "tavallisten" työntekijöiden kanssa.

"... se, että ihmiset tuntevat toisensa, edistää myös sitä, että tietää omat rajat". (Eino)

Negatiivisista työntekijäkokemuksista kerrottiin liittyen autoritääriseen johtamiseen missä kaikki päätökset tehdään esihenkilön tai sitä ylemmän johdon toimesta ja epämieluisaksi koetut toimintatavat ovat pysyneet pitkäaikaisten esihenkilöiden osalta, muuttumattomina jo kymmeniä vuosia. Samojen organisaatioiden sisällä oli vaihtelua työntekijöiden johtamisen kokemuksissa niin, että vähiten työkokemusta omaavat kuvailivat johtamista yleensä positiivisemmaksi kuin enemmän kokemusta omaavat. Pidemmän aikaa kaupunkiorganisaation palveluksessa olleilla työntekijöillä kokemusta oli karttunut enemmän, eri yksiköistä, esihenkilöistä ja johtajista tämä mahdollisti työntekijäkokemuksen vertailun eri organisaatiokulttuureiden välillä.

"...menee (esihenkilön) kautta kaikki nuo päätökset suurimmaksi osaksi..." (Seppo)

"...siihen ei ole enää voinut vaikuttaa, kun esihenkilö ja hänen esihenkilönsä ovat päättäneet yhdessä asian niin se on sitten sillä lailla." (Ilmari)

"... niin kuin ämpäri päässä kuljetaan, ... teen tätä samaa vanhaa." (Aleksi)

Yhden kohdeorganisaation, eri tiimeistä olevat, haastateltavat kuvailivat kaikki omaa työntekijäkokemustaan johtamisen suhteen positiivisena. Oman haasteensa työntekijäkokemukselle kaupunkiorganisaatiossa tuo duaalimallin poliittinen johtaminen, joka näyttäytyi joissakin tilanteissa poukkoilevana ja ennalta arvaamattomana. Arkijärjellä epäymmärrettävien poliittisten päätösten toimeenpaneminen koettiin turhauttavaksi ja sitä kautta työn merkityksellisyyden kokemusta heikentäväksi.

Haastatteluaineistosta kävi esille organisaatioissa jo käynnissä oleva sukupolvien vaihtuminen työpaikoilla ja sitä kautta tapahtuva toiminta- ja johtamistapojen muutos. Organisaatorakenteita muotoillaan uudelleen ja pitkäaikaisia käytäntöjä ja työtapoja uudelleenarvioidaan, kehitetään tai lopetetaan. Vasta vähän aikaa esihenkilötehtävissä ollut haastateltava toi esille tiimin tehtävien epämääräisyyden, jota pyrittiin korjaamaan muokkaamalla tehtävänkuvauksia niin, että työntekijät saavat sen perusteella tarkan käsityksen siitä mitä heiltä odotetaan. Joissakin organisaatioissa ja niiden mikrokulttuureissa aikaisemmin esiintyneitä vahvimman yksilön dominanssin, resursseista taistelun ja käskyttämällä johtamisen vähentyessä on nähtävissä myönteisemmän organisaatiokulttuurin

ja ihmiskeskeisemmän pehmeän johtamisen yleistymisen sitä mukaa kun nuorempien työntekijöiden ja esihenkilöiden määrä kasvaa.

"...aikaisemmin hierarkia oli erilainen esimies vaan sanoi ja alaiset teki." (Reijo)

"... vanhempi väki alkaa jäämään pois ja tulee nuorempaa tilalle, ja meillä ehkä on vähän erilaiset toimintatavat..." (Anneli)

Esihenkilön ratkaiseva rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa nousi esille useissa haastatteluissa, kannustavaa ja tukevaa esihenkilöä arvostettiin korkealle ja hyvä johtaminen nähtiin myös työntekijöiden veto- ja pitovoimatekijänä. Johtajat pyrkivät muokkaamaan omalla toiminnallaan organisaation kulttuuria ja organisaatiokulttuuri taas määrittelee millaista johtamista sen vaikutuspiirissä voi tehdä. (Sveningsson & Alvesson 2003, 1187-1188). Merkityksellisyuden johtaminen edellyttää panostamista työolojen kehittämiseen ja työntekijöiden ammatillisen kehittymisen, positiivisten ja läheisten suhteiden luomista alaisiin, selkeiden ja johdonmukaisten tavoitteiden määrittelyä (Frémeaux & Pavageau 2022, 64).

Johtamiskulttuurit näyttäytyivät työntekijäkokemuksissa usein hybridisinä niin, että niissä oli nähtävissä yksilökeskeistä positiivista johtamista (Malinga 2019, 222-223; Salmi 2023, 45-51), mutta myös vaikutteita autoritäärisestä johtajakeskeisestä (punainen) tai organisaatiokeskeisestä (meripihka) johtamiskulttuurista. Tämä kahtiajakoisuus koettiin usein lähiesihenkilön toimesta tehtävänä pehmeänä johtamisena, jossa työntekijä nähdään olevan yrityksen inhimillinen voimavara, verrattuna ylemmän johdon kovaan, työntekijää tehokkuustavoitteiden saavuttamisen resurssina ja hinnoiteltavana kustannuseränä luonnehtivaan numeroilla johtamiseen (Vakkala 2012, 71).

5.3 Työntekijäkokemus henkilöstökäytännöistä ja palkkauksesta

Organisaatioidensa / Oulun kaupungin henkilöstökäytännöistä haastateltavien työntekijäkokemuksissa mainittiin positiivisena asiana ympärivuotinen ja virka-aikaan tapahtuva työ, liukuva työaika, etätyömahdollisuus ja mahdollisuus osittaiseen työaikaan.

Näiden koettiin mahdollistavan henkilökohtaisen elämän ja työn joustavamman yhteensovittamisen itselle tarkoituksenmukaisella tavalla. Uusista henkilöstökäytännöistä haastateltavien kokemuksissa tuli esille myös rekrytointiongelmien seurauksena tapahtunut muutos palkata kaupungille myös nuoria, joko oppisopimuksella tai vasta valmistuneita työssäoppimaan. Tämä siitä syystä, että perinteisesti rekrytoitavia, pitkän työkokemuksen omaavia, valmiita ammattilaisia ei avoimiin tehtäviin enää hakeutunut. Yhteenvetona voidaan sanoa, että työntekijäkokemus muodostui sitä positiivisemmaksi mitä enemmän inklusiivista johtamista ja valinnanmahdollisuuksia organisaatio pystyi työntekijöilleen tarjoamaan.

Työntekijäkokemuksien kuvailuista kävi ilmi, että joissakin organisaatioissa oli johdon julkisesti tai hiljaisesti määrittelemiä sääntöjä tai muita kollektiivisia käytäntöjä, joista ei poikettu ja joiden perusteita ei avattu henkilöstölle niin, että ne olisivat yleisesti hyväksytyjä. Tämä kieli organisaatiokeskeisestä ajattelusta minkä lähtökohtana on työntekijäjoukon hallinta ja tasapuolisesti samat säännöt kaikille, huomioimatta sääntöjen alkuperäistä tavoitetta, erilaisia tilanteita, ihmisiä ja työtä. Työnantajan kapeakatseinen säännöistä tiukasti kiinni pitäminen ja joustamattomuus järkevaksi miellettyjen poikkeusten ja perusteiden edessä heikensi työntekijäkokemusta.

”Tykkään siitä, että saa olla vapaasti, että ei kukaan hengitä niskaan.” (Seppo)

Muita negatiivisia työntekijäkokemuksia kerrottiin olevan heikot henkilöstöedut ja vähäinen työhyvinvointi- / virkistystoiminta verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Puuttuvat työnantajan järjestämät mahdollisuudet epämuodolliseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kesken, oman organisaation sisällä eivät anna mahdollisuuksia tutustua paremmin työkavereihin ja kasvattaa keskinäistä luottamusta, joka on avain yhteisöllisyyden ja sitä kautta merkityksellisyyden kokemiseen. Negatiivista työntekijäkokemusta oli muodostanut myös ajankohtaisen koko kaupunkiorganisaatiota koskevan henkilöstöedun tarjonnan heikko työntekijälähtöisyys. Toteutusta pidettiin lähinnä kiusantekona työntekijöitä kohtaan, kun kauan ja hartaasti odotettu etuus olikin toteutukseltaan työntekijälle epäkäytännöllinen.

”kyllä ne minusta semmoiset tuo kaikki työhyvinvointia mitä työnantaja vähän tuo siihen arkirutiinin päälle tai lisäksi. Ja kyllä minä uskon, että ne myöskin on semmoisia pitotekijöitä.” (Liisa)

Selkeiden etenemismahdollisuuksien puuttuminen verrattuna yksityissektorille nousivat esille työntekijäkokemuksista mahdollisena kaupunkityönantajan pitovoimaa heikentävänä tekijänä. Esimerkkinä käytettiin suunnittelukonsulttien selkeää vaiheittaista urapolkua, joka oli kaikkien työntekijöiden tavoiteltavissa. Työkierron ja tehtävien vaihtaminen kaupunkiorganisaation sisällä tiedettiin olevan teoriassa mahdollista, mutta käytännön toteutusta ei oltu havaittu omassa organisaatiossa. Työuran aikana muuttuvien kiinnostuksen kohteiden, lisäopintojen, alan vaihtamisen seurauksena tai työssä tylsistymisen (Abubakar, Rezapouraghdam, Behraves, & Megeirhi 2022, 458) estämiseksi olisi tärkeää, että työntekijälle voitaisiin tarjota erilaista työtä tai tuunata nykyistä työtä niin, että kiinnostus ja motivaatio työskennellä organisaatiossa säilyisi.

”Työkierrosta joskus mainostettiin, että pystyy käydä katselemassa jonkun toisen työtehtävän, mutta en ole kuullut, että onko semmoista oikeasti tehty. (Airi)

Työntekijöiden veto- ja pitovoimaa heikentäväksi tekijäksi työntekijäkokemuksissa nähtiin Oulun kaupungin yleisesti heikko palkkataso verrattuna lähikuntiin ja yksityiseen sektoriin. Useilla haastateltavilla oli kokemuksia muualle lähteneistä työtovereista, jotka olivat uuden tehtävänsä paremman palkkatason kertoneet. Oulun kaupungin teknisen sektorin vähäisestä vetovoimasta oli työntekijäkokemuksia niin, että organisaatioissa avoinna oleviin tehtäviin ei ollut hakijoita, joita olisi voinut valita. Toisaalta taas oli kokemuksia myös yksityissektorilta kaupungin palvelukseen tulleista, joilla palkkataso oli laskenut, mutta tämänhetkiseen elämäntilanteeseen sopi paremmin kaupungin tarjoamat työaika- ja lomakäytännöt.

”...vaikka sanotaan ettei tätä nyt rahan takia tehdä niin kyllähän tätä ihan oikeasti tehdään.” (Liisa)

”tippui palkka, kun tulin kaupungille... raha ei ollutkaan se juttu... se ei korvaa kaikkea, esimerkiksi omaa aikaa.” (Anneli)

Palkkauksen yhteydessä nousi esille henkilöstön pitovoimatekijänä myös hyvä työilmapiiri paremman palkan kompensoinnissa niin, että jos kaupungin organisaatioissa kyettäisiin rakentamaan ja säilyttämään hyvä työilmapiiri, ei välttämättä olisi niin paljon työntekijöitä lähdössä muihin työpaikkoihin, joiden ilmapiiri on maineeltaan huono tai sitä ei tiedä.

Henkilöstökäytäntöjen osalta työntekijäkokemuksissa tuotiin esiin organisaatiokeskeisen (meripihka) organisaatiokulttuurin piirteitä, jossa ajattelu tapahtuu huipulla ja toimeenpano alatasolla, tärkeintä on että työ hoidetaan oman tehtäväkuvan ja sääntöjen mukaisesti eikä kukaan ole korvaamaton (Laloux 2021, 24-25.)

5.4 Työntekijäkokemus fyysisestä ympäristöstä ja teknologiasta

Haastatellut nostivat vain vähäisesti esille fyysiseen ympäristöön ja teknologiaan liittyviä työntekijäkokemuksiaan niiden liittyessä useimmiten tiimin jäsenten työpisteiden sijaintiin lähellä toisiaan, mahdollistaen näin nopean ja sujuvan vuorovaikutuksen työasioiden hoitamisessa. Organisaation toimipisteiden sijaitessa hajallaan koettiin yhteydenottokynnys työtoveriin korkeammaksi. Muissa tiloissa, rakennuksissa ja toimipisteissä olevien henkilöiden kesken, ei myöskään synny muodollisia eikä epämuodollisia kohtaamisia, jolloin koko organisaation yhteisöllisyyttä ei rakennu ja eri toimipisteissä muodostuu pienten piirien klikkejä omine organisaatiokulttuureineen.

Avokonttorit / monitilatoimistot / yhteistyötilat jakoivat mielipiteitä niin, että lyhyen työkokemuksen omaavien työntekijäkokemus niistä oli positiivinen, kun taas kokeneemmat työntekijät pitivät avokonttoria epämieluisana työskentely-ympäristönä toisten työntekijöiden aiheuttaman häiriön takia.

"...me ollaan aika avoimessa työtilassa, että on helppo käydä kysymässä toiselta mielipide." (Aulis)

"Ja sitten tuo avokonttori, se on aika syvältä. " (Seppo)

Samanlaisten avotyötilojen tarjoaminen kaikille työntekijöille kertoo organisaatiokeskeisestä (meripihka) kulttuurista, jossa jokaiselle henkilöstöresurssille tarjotaan tasapuolisesti samoja kustannusoptimoituja olosuhteita kiinnittämättä huomiota siihen auttaako vai haittaako se ihmistä työtehtävissään suoriutumisessa. Horkheimerin ja Adornon (2008) mukaan toiminnan perustelu vain hyödyn kautta ja ihmisten erilaisuuden kaventaminen niin, että heitä ja heidän käyttäytymistään voidaan pelkistää ja mitata sekä tehdä näiden pohjalta loogisia laskelmoituja ratkaisuja, aiheuttaa sen, että ihminen määritellään vain tilastoyksiköksi (Juuti 2023, 37). Tavoitejohtaminen kustannusten kautta ilmentää saavutuskeskeistä (oranssi) organisaatiokulttuuria ja johtamisesta, jossa materiaali- ja henkilöstöresurssien tehokkuus ja tuottavuus ovat päätöksenteon taustalla (Laloux 2021, 26-31).

Työnantajan tarjoamasta teknologiasta työntekijäkokemuksissa mainittiin koronaviruspandemian aiheuttamalla nopeutetulla aikataululla tapahtunut digitalisoituminen, tätä arvostettiin organisaatioiden digitalisaatioprosessien ollessa yleensä hitaita. Työntekijöiden käytössä oleva Teams-sovelluksen koettiin helpottavan keskinäistä viestintää sen mahdollistaessa ajantasaisen keskustelun useamman eri henkilön kesken ajasta ja paikasta riippumatta. Työntekijäkokemus kulunvalvonnasta oli hämmästelevä, herättäen kysymyksen miksi työpaikalla tai etätöissä pitää asiantuntijoiden ”leimata kellokorttia”, kun työnantaja kuitenkin näyttää lähtökohtaisesti luottavan siihen, että niin työpaikalla kuin etätöissäkin tehdään töitä. Tässäkään ei siis lopulta ollut kysymys työntekijäkokemuksesta työnantajan tarjoamaa teknologiaa kohtaan vaan organisaatiokulttuurin luottamuksesta ja henkilöstökäytäntöjen ristiriitaisista viesteistä.

Morganin (2017) mukaan työntekijöille tarjottavan teknologian tulee olla kaikkien saavutettavissa, ajantasaista ja käyttäjälähtöisesti kehitettyä. Käyttäjystävällisyyden tulee korostua niin, että esimerkiksi uuden ohjelmiston valintaa ohjaa aidosti sen soveltuvuus ja lisäarvo työn tekemiseen eivätkä esimerkiksi hankinnan tai organisaation byrokratia tai liiketoiminnan vaatimukset. Työntekijäkokemus siitä, että organisaatio haluaa teknologian auttaa avulla työntekijää tekemään parhaansa, voidaan saavuttaa vain työntekijäymmärryksellä siitä, miten ja miksi työntekijät työtään tekevät. (Morgan, 2017, 77, 83-86.)

6. POHDINTA JA ARVIOINTI

Tämän pro gradu- tutkielmani aiheena on työntekijäkokemukset, joita Oulun kaupungin teknisen sektorin organisaatiokulttuureissa muodostuu. Tarkoituksena on ollut kuvailla ja ymmärtää millaisista elementeistä työntekijäkokemukset koostuvat ja millaiseksi ne kohdeorganisaatioissa rakentuvat. Työntekijäkokemusten perusteella tarkasteltiin myös organisaatiokulttuurillisia piirteitä siten, kun niitä voitiin työntekijöiden kokemuksen kuvailusta havaita ja luokitella. Tutkielman tarkoituksena on siis ollut lisätä ymmärrystä työntekijäkokemuksista kunnallisen teknisen sektorin kontekstissa, strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, että saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää työntekijöille veto- ja pitovoimaisten organisaatioiden ja johtamisen kehittämisessä. Tutkimuskysymykseni oli:

Millaisia työntekijäkokemuksia kunnan teknisen sektorin organisaatiokulttuureiden perustalta rakentuu?

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että tässä tutkielmassa työntekijäkokemuksen osa-alueiksi aineiston analyysin ja sen teoreettisessa viitekehyksessä tehdyn tulkinnan perusteella määriteltiin *merkityksellinen työ, johtaminen, henkilöstökäytännöt ja palkkaus sekä fyysinen ympäristö ja teknologia*. Merkityksellinen työ näyttäytyi psykologisten perustarpeiden (yhteisöllisyys, autonomia ja kompetenssi) täyttymisen kautta tärkeimpänä työntekijäkokemuksena. Eritoten tiimin yhteisöllisyyttä arvostettiin korkealle. Myös johtamisen rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa korostui. Henkilöstökäytäntöjen ja palkkauksen sekä fyysistä ympäristöä ja teknologiaa koskevien työntekijäkokemusten kuvausten jäädessä huomattavasti vähäisemmille maininnoille.

Työntekijäkokemuksen osatekijöistä saadut tulokset ovat yhteneväisiä aikaisemman tutkimuksen kanssa (Plaskoff 2017; Morgan 2017; Deloitte 2017; Panneerselvam & Balaraman 2022) joissa psykologisten perustarpeiden (Edmondson 1999; Newman, Donohue & Eva 2017) ja psykologisen sopimuksen täyttymisellä (Saari 2014; Nurkkala 2018, alun perin Rousseau 1989) on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia

työntekijäkokemukselle muun muassa merkityksellisyyden kokemisen, oppimisen ja innovatiivisuuden osalta. Havaintona tutkielman teoreettisesta viitekehystä voidaan todeta psykologisen sopimuksen täyttymisen määritelmän (työntekijän työlle ja työpaikalle asettamien vaatimusten ja toiveiden täytyminen) olevan hyvin yhteneväinen positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisen kanssa (organisaatio pystyy lunastamaan työnajamarkkinoinnissaan työntekijässä synnyttämät odotukset).

Kunnallisen teknisen sektorin organisaatiokulttuurista, kuten ei mistään muutaakaan organisaatiokulttuurista, ole olemassa yhtenäistä mallityyppiä mitä kaikki saman toimialan organisaatiot edustaisivat. Jokainen organisaatiokulttuuri on muotoutunut kyseessä olevan organisaation yksilöllisen historian perusteella juuri omalaisyksensä ja usein vielä hybridiseksi esiintyen eri tiimeissä ja hierarkian tasoilla erilaisena. Myös työntekijäkokemuksia on niin paljon kuin on työntekijöitäkin. Jokaisella ihmisellä on oman elämäkokemuksensa kautta muotoutunut subjektiivinen kokemus tunne siitä, miten työpaikan olosuhteet vastaavat työntekijän niille asettamia odotuksia ja millainen organisaatiokulttuuri ja johtaminen tuottaa itselle positiivisen työntekijäkokemuksen. Huolimatta yksilöllisistä organisaatiokulttuureista ja työntekijäkokemuksista on kuitenkin mahdollista kehittää inhimillistä organisaatiokulttuuria, joka ruokkii positiivisen työntekijäkokemuksen osatekijöitä.

Organisaatiokulttuuri ymmärretään tässä tutkielmassa perustaksi, josta työntekijäkokemukseen elementit nousevat ja näin ollen työntekijäkokemus nähdään heijastumana vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurit ovat tässä tutkielmassa jaoteltu luvun 3.2 lopussa esitetyn taulukon mukaisesti keskeisen toimijan perusteella, johtaja, organisaatio, saavutukset, yksilö ja yhteisö organisaatiokulttuurityyppeihin. Tutkimusaineiston työntekijäkokemusten perusteella Oulun kaupungin teknisen sektorin organisaatiokulttuureissa on nähtävissä viitteitä kaikista näistä organisaatiokulttuurityypeistä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, Oulun kaupungin henkilöstöohjelmassa 2022-2055 on määritelty millaisella ihmiskäsityksellä ja strategialla henkilöstövoimavarojen johtamista halutaan tehdä. Tämän tutkimuksen otoksen perusteella voidaan todeta, että useissa

organisaatioissa toteutuu tai ollaan siirtymässä pikkuhiljaa kovan rationaalisen henkilöstöjohtamisen maailmasta kaupungin henkilöstöohjelman tavoitteiden mukaisen pehmeän yksilö- ja ihmiskeskeisen johtamisen (Vakkala 2012, 36; Kuokkanen 2015, 27) aikaan. Pehmeän johtamisen avulla pyritään muovaamaan sellaista johtamista ja organisaatiokulttuureita, jotka mahdollistavat positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisen. Jotkut työntekijäkokemukset kuvasivat selkeästi kovaa managerialistista asioiden johtamista jota ohjaa, tiedostamattomat tai tiedostetut, johtaja- ja organisaatiokeskeisen organisaatiokulttuurin syvimmat perusolettamukset kuten McGregorin X-tyyppin mukainen ihmiskäsitys. Näiden perusteella muodostuu hierarkkisia organisaatiokulttuureita ja autoritääristä johtamista jossa työntekijää kohdellaan resurssina ja tuotantopanoksena. (Juuti 2023, 34). Nykyisessä työntekijäpulasta kärsivässä tilanteessa pärjätäkseen myös näiden organisaatioiden tulisi pystyä arvioimaan organisaatiokulttuuria- ja johtamista, jokaisella organisaatiotasolla, siitä näkökulmasta, palveleeko se nykyisiä strategisia tavoitteita ja haluttua työnantajabrändiä.

Jos organisaation henkilöstöjohtamisen strategiaksi valitaan positiivisen työntekijäkokemuksen mahdollistaminen, tavoitteena työnantajan veto- ja pitovoiman kasvattaminen, tulee sen pyrkiä psykologisten perustarpeiden ja psykologisen sopimuksen täyttämiseen, hankkimalla työntekijäymmärrystä siitä millaisia vaatimuksia ja odotuksia työntekijöillä on työtä ja työympäristöään kohtaan. Kuten tämän luvun alussa todettiin, on mahdotonta kehittää strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin työntekijäkokemusta positiiviseksi, koska työntekijän kokemus on yksilöllinen eikä sitä voi kehittää kuin se yksilö itse, jonka kokemuksiin se perustu. Myös työntekijäkokemuksen molemmat osapuolet, organisaatiokulttuuri, jossa se syntyy ja ihmisen subjektiivinen kokemus ovat toisilleen ainutlaatuisia. Työnantaja voi kuitenkin kehittää työskentelyolosuhteita eli organisaatiokulttuuria, jossa työntekijäkokemus muodostuu. Myös organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii taustalleen tietoa sen nykytilasta.

Työntekijöitä epäinhimillistävä välineellisinä objekteina kohteleva organisaatio- ja johtamiskulttuuri on merkki heikosta eettisestä ilmastosta ja luottamuksesta. Työpaikoilla inhimillisyys on sulautuneena toimintamalleihin ja tulee näkyväksi organisaation käytännöissä ja johtamisessa. Työn merkityksellisyyden kokemiselle työntekijän arvostaminen ihmisenä,

ammattilaisena ja yksilönä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Humanistisen organisaatio edellyttää kaikkien sen jäsenten kantavan vastuunsa inhimillisen positiivisen työympäristön vaalimisessa. (Haarjärvi 2023, tiivistelmä.)

Tämän tutkimusaiheen valintaan vaikutti omakohtainen, kohdeorganisaatiossa hankittu työntekijäkokemus, kunnallisen teknisen sektorin kasvava työntekijäpula sekä aikaisempi tutkimustieto (Kim, Tam, Kim & Rhee 2017, 321; Sriramesh, Grunig, & Dozier 1996) jonka perusteella julkisen sektorin perinteisesti hierarkkiset organisaatio- ja johtamiskulttuurit eivät tarjoa sellaisia työntekijäkokemuksia, joita nykypäivän työntekijät tarvitsevat ja haluavat. Haastatteluiden aloittamisen jälkeen havaitsin omien ennakkokäsityksieni ristiriidan verrattuna saatuun aineistoon. Esiymmärrykseni oli, että kaupungin teknisellä sektorilla organisaatio- ja johtamiskulttuuri on perinteisen hierarkkista, aiheuttaen negatiivisia työntekijäkokemuksia. Haastattelujen perusteella näin ei ollutkaan, vaan suurin osa haastateltavista koki oman tiimensä organisaatiokulttuurin ja johtamisen ihmiskeskeiseksi ja siitä kumpuavan työntekijäkokemuksen positiiviseksi. Tämä jo muutamien ensimmäisten haastattelujen perusteella tapahtunut ennako-oletuksien murtuminen oli merkittävä havainto, jonka seurauksena pyrin pitämään itseni tietoisesti avoimena ja uteliaana sille mitä haastateltavat ja heidän tuottamansa aineisto minulle kertoo (Juvonen 2017, 404). Tulosten analyysin jälkeen oli selkeää, että tutkielmani tulokset osoittivat erilaiseen suuntaan mihin olin varautunut, olin löytänyt tutkittavasta ilmiöstä jotakin uutta, joka osaltaan kasvatti sen arvoa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Sisäpiirihaastatteluiden aineiston huolellisen kontekstoinnin ja käsitteellistämisen avulla olen pyrkinyt tuottamaan tunnistettavaa, selkeästi esitettyä ja helposti ymmärrettävää tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä niin, että teknisen sektorin työntekijät löytäisivät kuvatuista kokemuksista omakohtaista samaistumispintaa (Kong et al. 2012) ja muut lukijat pääsisivät kurkistamaan tähän maailmaan saaden mahdollisuuden ymmärtää sitä paremmin. (Juvonen 2017, 409.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida *validiteetin* ja *reliabiliteetin* avulla (Metsämuuronen 2006, 200) ne vastaavat kysymyksiin tutkitaanko sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia ja voiko kohdeilmiötä tutkia valitulla mittarilla luotettavasti. Laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arviointia varten näitä käsitteitä voidaan soveltaa niin, että validiuden avulla voidaan arvioida tutkimuskohteen eheyttä, ovatko tutkimukset tulokset ja tulkinta linjassa tutkittavan ilmiön luonteen kanssa. Sisäisen validiuden todentamiseksi tulee lukijalle avata tutkimuksen päättelyketjut, jotta tulkintaan päätyminen olisi ymmärrettävää. Reliaabeliutta kasvattaa toistettavuus eli samaan tutkimustulokseen päätyminen toistamalla tutkimus toisen tutkijan toimesta tai toisessa tutkimusympäristössä. Yksilöllisten ja kontekstisidonnaisten kokemusten tutkimisessa tämä ei kuitenkaan ole täysin mahdollista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan edellisten lisäksi arvioida myös tulosten *siirrettävyyden* osalta niin, että voisiko tutkimuksen kaikkine valintoineen siirtää kokonaisuutena toiseen ympäristöön ja sen prosessilla voitaisiin tehdä uusi luotettaviin tuloksiin päätyvä tutkimus. Siirrettävyyttä kokemuksen tutkimukselle voidaan rakentaa tarkalla ja perustellulla tutkimusprosessin ja analyysin kuvaamisella. *Uskottavuutta* tuo tutkimustulosten hyväksyttävyyys niin haastateltujen työntekijöiden, tiedeyhteisön ja suuren yleisön silmissä. (Aaltio & Puusa 2020, 171.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota analyysin systemaattisuuteen ja tulkinnan perusteisiin (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 21). Yinin (2014) ja Eisenhardtin (1989) mukaan tutkimuksen luotettavuuden reliabiliteetti kasvaa monitapaustutkimuksella verrattuna yksittäistapaustutkimukseen (Piekkari & Welch 2020, 197).

Organisaatiot ovat olemassa vain käsitteellistämisen kautta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisille on luotu raamit valitsemalla työntekijäkokemus ja organisaatiokulttuuri tutkielman teoreettiseksi viitekehyykseksi ja määrittelemällä tutkielman keskeiset käsitteet. Arvioitaessa tutkimuksen kykyä tuottaa luotettavia tuloksia, tarkastellaan laadullisten tutkimusmenetelmien käyttämistä teoreettisen viitekehyyksen sisällä. (Aaltio & Puusa 2020, 169-170.) Teoreettinen viitekehys on pyritty kokoamaan pääosin alle kymmenen vuotta vanhoista ja vertaisarvioituista tutkimuksista sekä tunnettujen alan tutkijoiden julkaisemasta kirjallisuudesta. Viittaukset vanhempiin tutkimuksiin perustuvat, käytettävissä olevien alkuperäislähteiden esittämiseen, jos alkuperäislähde on ollut sähköisessä muodossa saatavissa. Lähdeviittauksia muuhun harmaaseen kirjallisuuteen on tehty harkiten ja usein yhdessä samansuuntaisen vertaisarvioitun tutkimusartikkeliviittauksen kanssa. Raportissa esitetty argumentointi on näin ollen tehty luotettavasti perustuen tiedeyhteisön yleisesti hyväksymiin teorioihin ja tutkimuksiin (Vilkka 2021b).

Luotettavuutta lisää se, että aineisto on koottu ilmiön esiintymisympäristössä. Haastateltavien harkinnanvarainen valinta ja aineiston sanatarkka litterointi perustelevat uskottavuutta ja luotettavuutta. Haastateltavien määrän kasvattaminen olisi voinut lisätä uskottavuutta, mutta tehdyt 10 haastattelua katsottiin sopivaksi määräksi, niin kattavuuden kuin pro gradu työn laajuudenkin kannalta. Aineistossa oli myös nähtävissä saturoitumisen merkkejä niin, että samat työntekijäkokemukset nousivat esille useimmissa haastatteluissa huolimatta avoimen haastattelutyyppin mahdollistamista sisällöltään toisistaan poikkeavista haastattelusta.

Merkitys on ymmärrettävissä vain sidottuna kontekstiinsa, tässä työssä kerätyn aineiston teknisen sektorin merkitysympäristö sekä tutkijan tulkintojen taustalla oleva sisäpiiriläisyys, ihmiskäsitys ja esiymmärrys on pyritty pitämään näkyvänä läpi koko tutkimusprosessin ja raportoinnin, jotta lukija voi arvioida tutkielman tekijän lähtökohtien vaikutusta tämän tutkielman luotettavuudelle. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 213; Tracy 2010, 848; Virtanen 2006, 167). Tutkimusprosessi on toteutettu huolellisesti ja kuvattu avoimesti (kappaleessa 4), kytkien teoriataustan, käytetyt menetelmät ja tutkimuskysymykset yhtenäiseksi perusteltavaksi kokonaisuudeksi.

Tieteellinen tieto on ihmisten tekemää, tutkimustyö tapahtuu suhteissa tutkijan ja tutkittavien välillä ja näin ollen myös tutkijana oma kokemushistoriani on osa tutkimusta ja sen tunnistaminen tärkeää. Hyvin toteutetussa tutkimuksessa tarkka menetelmän seuraaminen ja perusteltu looginen päättely tarvitsee rinnalleen myös tutkijan tekemää tulkintaa ja ymmärryksellä tehtyjä valintoja. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 71; Anderson 2017, 127-130.) Toteutetuissa sisäpiirihaastatteluissa suurin osa haastateltavista kertoi omista työntekijäkokemuksistaan, niin hyvistä kuin huonoistakin, avoimesti ja seikkaperäisesti. Tulkitsen henkilökohtaisen kokemusmaailman ja arkaluontoistenkin asioiden paljastamisen luottamuksen osoituksena tutkielman tekijää kohtaan, joka myös osaltaan viestii tämän tutkielman luotettavuudesta tutkimuksen kohteiden näkökulmasta (Kuula 2011, 136-137; kts. myös Aaltonen, Ruusuvoori & Tiittula 2005). Joidenkin haastateltavien kohdalla intentiot osallistua haastatteluun olivat selkeät ja ne kerrottiin suoraan, mainittakoon muun muassa tutkielman tekijän auttaminen opinnoissa tai halu toimia tiedonantajana, jotta voisi vaikuttaa oman organisaation työntekijäkokemuksen olosuhteiden kehittämiseen.

Tutkielmani toteutusprosessin luotettavuutta voidaan perustella myös rehellisyyden kautta, joka on näyttäytynyt avoimena, oikeudenmukaisena ja puolueettomana toimintana niin haastateltavien valinnassa, haastattelutilanteissa, tulosten analyysissä ja tulkinnassa kuin raportoinnissakin. Pohtiessani aihetta pro-gradu tutkielmalleni olin ensin aikeissa selvittää jonkin Oulun kaupungin teknisen sektorin organisaation vallitsevan organisaatiokulttuurityypin ja verrata sitä toisen suomalaisen kaupungin teknisen sektorin organisaatiokulttuurityypin. Perehtyessäni organisaatiokulttuurin tutkimismenetelmiin minulle selvisi, että käytetyin kulttuurintyypittelyn väline on (Koh ja Low, (2008) kehittämä Organizational Culture Assessment Instrument -kysely eli OCAI, jossa kyselykaavakkeen vastausten perusteella, kvantitatiivisin menetelmin muodostetaan asteikolle organisaatiokulttuuriprofiili, joka kuvaa Cameron ja Quinn (2011) pääkulttuuritypologioiden (esitetty tämän raportin sivulla 31) mukaisesti tutkimuksen kohteena olevan organisaation kulttuuria. OCAI työkalun avulla toteutettu tutkimus olisi antanut helpommin todennettavaa luotettavaa, vertailukelpoista, siirrettävää ja mitattavaa tietoa kuntien teknisen sektorin organisaatiokulttuureista mutta koin, että tällaisen tutkielman toteuttaminen ei olisi palvellut kiinnostustani päästä tutkimaan ihmisiä, jotka organisaatiokulttuureita todeksi elävät. Päädyin siis valitsemaan tutkielmani aiheeksi työntekijäkokemukset ja menetelmäksi tässä raportissa kuvatun haastatteluaineistoon pohjautuvan laadullisen tapaustutkimuksen.

Tämä pro gradu-tutkielmani osallistuu laajempaan tieteelliseen keskusteluun inhimillisestä työelämästä, mutta myös sen ristiriitaista ihanteista missä inhimillistä työelämää voidaan rakentaa myös keinona taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi (Seppänen 2018; Islam, Holm & Karjalainen 2022, 22-23). Tutkielmani tulokset vahvistavat osaltaan aiempia tutkimustuloksia työntekijäkokemuksen osatekijöistä. Tutkielmani avaa sitä, millaisia työntekijäkokemuksia kunnallisen teknisen sektorin organisaatiokulttuureissa rakentuu ja kuinka tärkeässä roolissa merkityksellisyyden työntekijäkokemus ihmiselle näyttääytyy. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia merkityksellisyyden kokemukselle välttämättömien psykologisten perustarpeiden ja psykologisen sopimuksen täyttymisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia niiden vahvistamiseen ihmislähtöisessä organisaatiokulttuurikontekstissa.

7. LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. ja Juuti, P. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Gaudeamus. e-kirja

Aaltonen, T, Ahonen P., & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent

Aaltonen, T., Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. e-kirja

Abhari, K., Saad, N. M., & Haron, M. S. (2008). Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management. International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology. Jakarta.

Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of hospitality marketing & management*, 31(4), 458-503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>

Aira, A. (2012). Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Helping Others Increases Meaningful Work: Evidence From Three Experiments. *Journal of counseling psychology*, 65(2), 155-165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>

Anderson, V. (2017). Criteria for Evaluating Qualitative Research. *Human resource development quarterly*, 28(2), 125-133. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21282>

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of public personnel administration*, 35(2), 146-168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>

Asiwe, D., Rothmann, S., Jorgensen, L., & Hill, C. (2017). Engagement of employees in a research organisation: A relational perspective. *South African Journal of Economic Management Sciences*, 20(1), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1534>

Backman, J. (2015) Situationaalinen säätöpiiri: Rauhalan filosofinen kädenjälki. Teoksessa Virpi Tökkäri (toim.) Kokemuksen tutkimus V: Lauri Rauhala 100 vuotta. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 73–103.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless. *MIT Sloan management review*, 57(4), 53.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M. ja Chalofsky, N. (2019a). The five paradoxes of meaningful work. Introduction to the special issue 'Meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies* 56 (3), 481–499.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019b). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

Badaracco, J. (2001). We don't need another hero. *Harvard Business Review*, 79(8), 120-126.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management review*, 11(3), 656-665.
<https://doi.org/10.2307/258317>

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee relations*, 44(5), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>

Beard, K. S., & Csikszentmihalyi, M. (2015). Theoretically Speaking: An Interview with Mihaly Csikszentmihalyi on Flow Theory Development and Its Usefulness in Addressing Contemporary Challenges in Education. *Educational psychology review*, 27(2), 353-364. <https://doi.org/10.1007/s10648-014-9291-1>

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International journal of management reviews: IJMR*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>

Bonsdorff, M., Bonsdorff, M., & Järvensivu, A. (2018). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 16(1). 1-3

Bowden, T., & Russo, R. (2017). A Roadmap for Achieving Real Culture Change in Your Organization. *The Armed Forces Comptroller*, 62(4), 35-38.

Boyd, N. M., & Larson, S. (2023). Organizational cultures that support community: Does the competing values framework help us understand experiences of community at work? *Journal of Community Psychology*, 51(4), 1695–1715. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1002/jcop.22950>

Chang, Y., Guo, J. H., & Evans, J. M. (2023). Flexible but stable: The mediated influence of an organization's culture on performance. *Asian business & management*, 22(1), 463-492. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00174-y>

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331-346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>

Chillakuri, B., & Mogili, R. (2018). Managing millennials in the digital era: Building a sustainable culture. *Human resource management international digest*, 26(3), 7-10. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2017-0168>

Dana, L. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017) *Self-determination: basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: The Guildford Press. e-kirja

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and Workload Among Temporary Workers: Their Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Life Satisfaction, and Self-Rated Performance. *International journal of stress management*, 13(4), 441-459. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.441>

Deloitte (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Global Human Capital Trends 2017. *Deloitte Insights*. 51-64 <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M., Dima, J., & Adou, L. B. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: Is manager's psychological health the missing piece? *Frontiers in psychology*, 14, 1237775. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management and the Line*, 52(6), 879-897. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>

Fischer, R., & Schwartz, S. (2011). Whence Differences in Value Priorities?: Individual, Cultural, or Artifactual Sources. *Journal of cross-cultural psychology*, 42(7), 1127-1144. <https://doi.org/10.1177/0022022110381429>

Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of management inquiry*, 31(1), 54-66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*. 96(1), 44-52. <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf>

Gürbüz, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management decision*, 52(10), 1888-1906. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0357>

Haarjärvi, T. (2023). Organizational humanness: Uncovering humanness in sites of organizing. Oulun yliopisto.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2020). Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.

Hamel, G., & Euchner, J. (2021). Creating Human-Centered Organizations: An Interview with Gary Hamel. *Research technology management*, 64(1), 13-19. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1842629>

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives (3 p.). Oxford University Press.

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat (2., uudistettu ja täydennetty laitos.). Tietosanoma. e-kirja

Harisalo, R., & Miettinen, E. (2010). Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere. Tampere University Press

Harvey, J., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human relations* (New York), 72(11), 1726-1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>

Heiskanen, T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 66-80.

Hietala, H. (2019) Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita. e-kirja

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. 22. p.). Helsinki. Tammi.

Hofstede, G. (1993). Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. WSOY.

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International review of administrative sciences*, 75(1), 5-9.
<https://doi.org/10.1177/0020852308099502>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki. Alma Talent.

Hyvärinen, M. (2017) Haastattelujen maailma. s.11-45. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna. Vastapaino.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Vuori J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Viitattu 18.5.2023. Saatavilla html-muodossa:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Islam, G., Holm, M., & Karjalainen, M. (2022). Sign of the times: Workplace mindfulness as an empty signifier. *Organization* (London, England), 29(1), 3-29.
<https://doi.org/10.1177/1350508417740643>

Janik, M., & Rothman, S. (2015). Meaningful work and secondary school teachers' intention to leave. *South African Journal of Education*, 35(2), 1-13.

Juuti P. (2013) Jaetun johtajuuden taito. Juva. PK-kustannus.

Juuti, S., & Juuti, P. (2021). Johtamista kehittämään: Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki. Basam Books.

Juuti, P., & Luoma, M. (2022). Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien. PS-kustannus.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Juvonen, T. (2017) Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna. Vastapaino.

Jäppinen, T. & Kulju, J. (2017) (toim.). Arjen pelastajat. Asiakas- ja käyttäjälähtöistä lähipalvelujen kehittämistä Kainuussa yhdessä kuntalaisten kanssa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1846-arjen-pelastajat>

Järvensivu, A. (2014). Työelämän muutokset, sukupolvet, miehet ja naiset. s. 347-374. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.

Kaarakainen, M., & Syrjänen, A. (2012). Asiakasymmärryksestäkö avain palveluennakointiin? Markkinalähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä – kirjallisuuskatsaus kansainväliseen terveystalouden tutkimukseen. *Hallinnon Tutkimus*, 31(2), 1.

Kallio, T. J. (2005). Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikka?: - Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon Tutkimus*, 24(2), 125-139

Karjalainen, M, Niemistö, C & Hearn, J. (2017) , "Pakko painaa pitkää päivää" : työn ja muun elämän väliset hämärtyvät rajat tietotyössä . Julkaisussa Helander, M., Levä, I., Saksela-Bergholm, S., Antila, J., Hearn, J., Immonen, H., . . . Nylund, M. (toim.). Työaikakirja. Helsinki. Into kustannus 147-170

Kasvio, A., Nikkilä, R., & Virtanen, S. (2011). Oma työ ja työelämä – tarkastelu kansalaisten työelämänäkemyksiin vaikuttavista tekijöistä. *Työelämän tutkimus*, 9(1), 37.

Kim, J., & Jung, H. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>

Kim, S., Tam, L., Kim, J., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate communications*, 22(3), 308-328. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074>

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K.... & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of public administration research and theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>

Kinnunen, J., Puusa, A., & Kuittinen, M. (2024). Autonomiia vai kontrollia?: Tapaustudkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. *Hallinnon Tutkimus*, 43(1), 37. <https://doi.org/10.37450/ht.125332>

Keva kuntapäätjäbarometri (2022) Kuntapäätäjien arvio työvoiman saatavuudesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kevan-kuntapaattajabarometri-kuntien-tyovoiman-saatavuusluvuissa-mittaushistorian-heikoin-tulos> Viitattu 17.4.2023

Keva hyvinvointialueet ja sote-uudistus (2023). Haettu sivulta <https://www.keva.fi/tyonantajalle/palvelurakenteen-muutokset/hyvinvointialueet/> 17.4.2023

Keva Eläköitymisennuste 2024-2033 (2023) <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/hyvinvointialueiden-tyontekijoista-joka-kolmas-elakoitymassa/> Viitattu 17.1.2024

Koh, T. & S. (2008). Organizational Culture and TQM Implementation in Construction Firms in Singapore." *Construction Management and Economics* 26(3), 237-248. <https://doi.org/10.1080/01446190701874397>.

Kokkonen, L. & Pyykkönen, M. (2015). Tutkija, tukija vai ystävä? Neuvotteluja vallasta ja luottamuksesta maahanmuuttajien haastattelututkimuksessa. Teoksessa Aaltonen, S., & Högbacka, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press. 89-114

Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S., & Kinnunen, S. (2023). Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon Tutkimus*, 42(3), 360-375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>

Kostamo T. (2017) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F. (toim.) & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki. Alma Talent.

Kouvo, A. (2014). Luottamuksen lähteet: Vertaileva tutkimus yleistynyttä luottamusta synnyttävistä mekanismeista. Turun yliopisto

Kujala, J., Lehtimäki, H., & Pučétaité, R. (2016). Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organisational Culture. *Journal of business ethics*, 139(4), 701-716. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2915-7>

Kuntaliitto (2018). Arpiainen, S., Hakonen, A., & Viitala, R. (toim.) *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. Suomen Kuntaliitto.

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271> Viitattu 19.1.2024

Kuntaliitto (2023a) Joka viides kuntien teknisen toimialan työpaikka jää täyttämättä. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2023/joka-viides-kuntien-teknisen-toimialan-tyopaikka-ja-tayttamatta> Viitattu 17.1.2024

Kuntaliitto (2023b) Teknisen toimen asiantuntijoiden osaajapula kunnissa. Loppuraportti 28.3.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Teknisen-alan-osaajapula-loppuraportti-30.3.2023.pdf> Viitattu 17.1.2024

Kuntatyönantajat (2021) Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iat <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika> Viitattu 17.4.2023

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uud. p.). Vastapaino. e-kirja

Kuusela S. (2015). Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki. Talentum

Kurki, T. & Mustanoja, L. (2020) Haastattelu aineistonkeruun metodina sosiolingvistiikassa. Teoksessa Luodonpää-Manni, M. Hamunen, M., Konstenius, R., Miestamo, M., Nikanne, U. & Sinnemäki K.(toim.). Kielentutkimuksen menetelmiä I-IV. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, no. 1457, Suomalaisen kirjallisuuden seura, 274-312. <https://doi.org/10.21435/skst.1457>

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.

Laloux, F.(kirj.), Appert, E. (kuvittaja) Markula, J. (kääntäjä), Rautanen, A., (kääntäjä) & Waegelein, R. (kääntäjä), (2021). *Reinventing organizations: kohti tulevaisuuden työyhteisöjä: kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista*. Teal Suomi Osuuskunta.

Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of managerial issues*, 27(1/4), 84-101.

Lehtomaa, M. (2005). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus; haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. (toim.) ja Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Vantaa. Dialogia.

Lester, J. N., Cho, Y., & Lochmiller, C. R. (2020). Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point. *Human resource development review*, 19(1), 94-106. <https://doi.org/10.1177/1534484320903890>

Louis, M. (1983) Culture: Yes. Organization: No. Paper Pre sented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA134764.pdf>

Lukich, N. (2020). The importance of a positive moral culture within healthcare organizations. *Healthcare management forum*, 33(6), 293-295. <https://doi.org/10.1177/0840470420943406>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki. Alma Talent.

Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. e-kirja

Manka, M-L. & Manka M. (2016) Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro

Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.

Matikainen, J. (1999). Organisaatiokulttuuri muutoksessa <https://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>

Martikainen, S., Kudrna, L., & Dolan, P. (2022). Moments of Meaningfulness and Meaninglessness: A Qualitative Inquiry Into Affective Eudaimonia at Work. *Group & organization management*, 47(6), 1135-1180. <https://doi.org/10.1177/10596011211047324>

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli*, 29(2), 21–28.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014): Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017) Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. (toim.) & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki. Alma Talent.

Martela, F. & Kostamo, T. (2017). Adaptive Self-Organization. The Necessity on Intrinsic Motivation and Self-Determination. Eskola A (toim.) Teoksessa: Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments. Routledge
<https://doi.org/10.4324/9781315164663-4>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J., (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Markkula M. (2011) Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto

Meyer, M. (2019, January 15). 19 HR Trends, Talenntalks. <https://www.talenttalks.net/19-hr-trends-2019/>. Viitattu 24.3.2024

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20(3), 709-734.
<https://doi.org/10.2307/258792>

Merchant, N. (2011). Culture trumps strategy, every time. *Harvard Business Review*, 22. <https://hbr.org/2011/03/culture-trumps-strategy-every> Viitattu 6.2.2024

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp,

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate.e-kirja

Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 312-328.
<https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri: Toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasan yliopisto.

- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nurkkala, R. (2018). Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa: Tapausesimerkinä yliopistojen keskijohto. Lapin yliopisto yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Nurmi, N. & Äkräs, J. (2019). Positiivinen visio tulevaisuuden työlle. Työn tuuli aikakauskirja 2/2019. Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry.
- Nylund, R., & Koivunen, N. (2022). Nuorten insinöörien psykologinen sopimus teknologiateollisuudessa. *Hallinnon Tutkimus*, 41(1), 67-83. <https://doi.org/10.37450/ht.108027>
- Oulun kaupungin henkilöstöohjelma 2022-2025 (2022), <https://www.ouka.fi/documents/52058/0/Ouka+henkilost%C3%B6ohjelma+2022%E2%80%932025.pdf/491109a1-fa3d-4774-b0fb-d4111cce602b> Viitattu 19.1.2024
- Oulun kaupunki, hallinto (2022). <https://www.ouka.fi/kaupunki-ja-hallinto> Viitattu 31.12.2023
- Oulu kaupunki, asuminen ja ympäristö (2024) <https://www.ouka.fi/asuminen-ja-ymparisto> Viitattu 19.1.2024
- Oulun kaupunki, talousarvio 2024 (2023) <https://www.ouka.fi/talous/talousarvio> Viitattu 10.2.2024
- Oulun kaupunki, tietoja ja tilastoja (2024) <https://www.ouka.fi/tietoa-ja-tilastoja> Viitattu 10.2.2024
- Oulun kaupunkistrategia 2030 (2022) <https://www.ouka.fi/oulun-kaupunkistrategia> Viitattu 19.1.2024
- Ospina, S. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287 <https://doi.org/10.1111/puar.12706>

Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR review*, 21(6), 201-207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>

Perttula, J. (2005). Kokemus ja kokemuksen tutkimus. Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Lomama, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Vantaa. Dialogia.

Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisena ihmistyönä. *Hallinnon Tutkimus*, 25(4), 5.

Pessi, A. B. & Spännäri J. (2023). Merkityksellisyys- mitä ja miksi? Teoksessa Uusitalo, L., & Hautakangas, M. (toim.). Positiivisen psykologian voima (3., uudistettu painos.). Viro. PS-kustannus.

Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. (207-215). Teoksessa Puusa, A. ja Juuti, P. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki. Gaudeamus

Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence From International Business Journals. *Organizational research methods*, 12(3), 567-589. <https://doi.org/10.1177/1094428108319905>

Pietikäinen S & Mäntynen A. (2019). Uusi kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. e-kirja

Pihlava, K., Ruokolainen, M., & Mauno, S. (2017). Terveysthuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede*, 29(2), 89-101.

Plant, B. (2006). Apologies: Levinas and Dialogue. *International Journal of Philosophical Studies*, 14(1), 79-94. doi:10.1080/09672550500445145

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.

Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen tutkimuksen analysointiin (145-156) Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Puusa, A. & Hokkila, K. (2018) Muuttuva työyhteisökulttuuri -hankkeen loppuraportti Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Kauppatieteiden laitos. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/20369> Viitattu 7.3.2023

Puusa, A., Tuominen, P. & Ylönen, K. (2022). Asiantuntijaorganisaatioiden muuttuvat työyhteisökulttuurit Euroopassa. Uusi työ, arvot, menetelmät ja johtaminen. WoCuE-hankkeen loppuraportti. Publications of the University of Eastern Finland Reports and Studies in Social Sciences and Business Studies No 16. Itä-Suomen yliopisto

Raatikainen, E., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023). Psykologista turvallisuutta tukeva työyhteisökulttuuri: Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus*, 43(4), 257. <https://doi.org/10.33336/aik.130393>

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017) Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna. Vastapaino.

Rauhala, L. (2014). Ihmiskäsitys ihmistyössä. Gaudeamus. e-kirja

Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & organization management*, 47(4), 755-778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., & Paavilainen, E. (2013). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. Sanoma Pro.

Rousseau, D. M. (2004). Research Edge: Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management executive* (1993), 18(1), 120-127.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. (2017) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tallinna. Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. (toim.), Haastattelun analyysi. e-kirja

Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*. 246-261. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>

- Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus*, 33(2), 95-106. <https://doi.org/10.33336/aik.94031>
- T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Edita.
- Salovaara, P. (2017). *Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta*. Teoksessa Martela, F. (toim.) & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisointia tulevaisuudessa?* Helsinki. Alma Talent.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Viro. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Sauer, S., & Nicklich, M. (2021). Empowerment and beyond: Paradoxes of self-organised work. *Work, organisation, labour & globalisation*, 15(2), 73-90. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.15.2.0073>
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo. Weilin + Göös.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture. Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E., Miettinen, A. & Rosti, P. (2009) *Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. 2. painos. Espoo. Suomen Laatu keskus. Alkuperäisteos
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership (Fifth edition.)*. John Wiley & Sons, Inc. e-kirja
- Seppänen, A. (2018). *Inhimillisen työelämän kahdet kasvot: sielun syvyydet työvälineinä* <https://blogs.helsinki.fi/socialethics/artikkelit/inhimillisen-tyoelaman-kahdet-kasvot-sielun-syvyydet-tyovalineina/> Viitattu 23.3.2024
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2), 18–23.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.2434841>

Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations. *Journal of public relations research*, 8(4), 229-261.
https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_02

Shwartz J. Indranill R., Hauptmann, M., Van Durme Y.& Denny, B. (2019), "From employee experience to human experience: putting meaning back into work" <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html> Viitattu 17.3.2024

Spiik, K., & Sillanpää, E. (2022). Yhteisöohjautuvuus: Jaettu johtajuus. Turku. Karlex.

Stenvall, J., & Virtanen, P. (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Tietosanoma / Art House Oy. e-kirja.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human relations (New York)*, 56(10), 1163-1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>

Talent Vectia Oy (2020). Työntekijäkokemuksen tila 2020-selvitys, Signi-kyselyn vastaukset. <https://renewal.verona.fi/tyontekijakokemus2020> Viitattu 23.2.2024

Tammeaid, M. (2022). Mistä tunnistaa systemisen johtamisen. Teoksessa Mäkipää, E. & Aalto-Kallio M. (toim.) Muutosten tiet kietoutuvat yhteen. SOSTEn julkaisuja 2/2022 SOSTE Suomen sosiaali ja terveystyö ry.

Tarjanne, P., & Perttunen, A. K. (2015). Aineeton arvo: Talouden uusi menestystekijä. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74954/TEM_oppaat_22_2015_Aineeton_arvo_LR_30112015.pdf Viitattu 17.3.2024

Tarkkonen, J. (2016). "Näin on tehty ennenkin": Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Lapin yliopisto

Tarkkonen, J. (2018). Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen: Organisaatiokyvykkyyden ja -tuloksellisuuden tärkeä edellytys. Helsinki. UNIpress.

Teittinen, Henri & Auvinen, Tommi (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 19(2), 17–26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ej-bo_vol19_no2_pages_17-26.pdf

Teräväinen, V. J. (2021). Rakennusyrityksen organisaatiokulttuuri ja sen merkitys rakentamisen tehokkuuteen. Tampereen yliopisto.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1177/1077800410383121>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> Viitattu 19.5.2023

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. e-kirja.

Tökkäri, V. (2015) Lauri Rauhalan merkityksestä Juha Perttulan fenomenologiselle ajattelulle ja kokemuksen tutkimukselle. Teoksessa Tökkäri, V., Latomaa, T., Backman, J., Rouhiainen, L., & Dunderfelt, T. Kokemuksen tutkimus: V, Lauri Rauhala 100 vuotta. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Tökkäri V. (2018) Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. Kokemuksen tutkimus: VI, Kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press.

Uusikylä, K. (2010). "Hyvä työ–paha työ." Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset. EVA analyysi 12 <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/Hyv%C3%A4-ty%C3%B6-paha-ty%C3%B6.pdf> Viitattu 17.3.2024

Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Suomen kuntaliitto.

Valtiovarainministeriö 2024 Kuntien tehtävät ja toiminta. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>. Viitattu 17.3.2024

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction: Engagement at work: An Emerging Concept. *Work and stress*, 22(3), 277-294.

Van Vulpen, E. (2019). A complete guide to the employee experience. *AIHR Digital*.
<https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/>. Viitattu 24.3.2024

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

Vartola, J. (2005). Näkökulmia byrokraatiaan (2. painos). Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human resource management review*, 32(4), 100894.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Viitala, R., Hakonen, A., & Arpiainen, S. (toim.) (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. *Acta nro*, 271. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271> Viitattu 3.2.2024

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos). Edita Publishing Oy. e-kirja

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021b). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS.kustannus. e-kirja

Virtanen J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014) Älykäs julkinen organisaatio Tallinna. Tietosanomat Oy

Virtanen, P. & Stenvall J. (2015) Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. 303-320. Teoksessa Ursin, K. (toim.) Pekkola E.(toim.) & Stenvall J. (toim.) Felix byrokraatia?; julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Tampereen yliopiston juhla-kirja. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103679> Viitattu 9.1.2022

Virtanen, P. & Stenvall J. (2019). Julkinen johtaminen. Tallinna. Tietosanomat Oy

Vuori, A. & Åsted-Kurki, P. (2022). Fenomenologinen metodi hoitotieteellisessä tutkimuksessa - kriittisten kohtien tunnistaminen tutkimusprosessissa. *Hoitotiede*, 34(4), 321-333.

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348-372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of public relations research*, 22(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA.: SAGE.

Ylitalo-Katajisto, K. (2019). Paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden yksilöity sosiaali- ja terveystalvelujen yhteen kokoaminen. Oulun yliopisto.

Ziolkowska, B. (2021). Managing the Age Diversity of Employees as a Remedy for the Aging of the Society from an Intergenerational Perspective. *European research studies*, XXIV(Issue 3), 386-401. <https://doi.org/10.35808/ersj/2360>

Xiao, Q. (2018). Control or Autonomy? A Case Study of two Organizational Forms in the Zhangjiakou Internal Migrant Organization. *Public organization review*, 18(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0373-7>