

# Organisaatiokulttuuri liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutki- muskeskuksessa

Alexi Parkkari

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

2023

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Organisaatiokulttuuri liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa

Tekijä: Aleksi Parkkari

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä 59 + 1 liitettä

Vuosi: 2023

### Tiivistelmä

Tutkimus keskittyy organisaatiokulttuurisen arvioinnin ja tulkinnan muodostamiseen ta-pauskohteeksi valitussa liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan kulttuurin ilmenemistä henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus arvioi organisaatiokulttuuria arjessa ja käytännössä sekä siitä näkökulmasta, mitä ovat mahdollisesti organisaatiokulttuuria kehittäviä tekijöitä henkilökunnan näkökulmasta. Organisaatiokulttuuria pyritään tekemään näkyväksi sitä ensisijaisesti määrittävien ilmiöiden kautta.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä edustaa Edgar H. Schein'n (2017) organisaatiokulttuuria määrittävä malli. Kyseisessä mallissa organisaatiokulttuuri näyttäytyy moniulotteisena ja vahvasti sosiaalisena ilmiönä. Teoreettinen malli organisaatiokulttuurista muodostuu kolmen rakenteellisen ja toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevan tason kautta.

Tutkimuskohteen organisaatiokulttuuria tutkitaan ja hahmotetaan aineistolähtöisesti Schein'n teoreettisen viitekehysten asettaessa raamit tutkimuksen toteutukselle. Tutkimuksessa tarkastellaan kyselylomakkein kerättyä aineistoa analysoimalla teoriaa ohjaavan sisällönanalyysin menetelmin, mitä organisaatiokulttuurin ulottuvuudet merkitsevät työyhteisössä. Hallintotieteisiin, erityisesti johtamisen psykologiaan lukeutuvan tutkimuksen pääasiallinen tarkastelun kohde on organisaatiopsykologisessa lähestymistavassa.

Tutkimusaineisto on kerätty liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa työskenteleviltä sähköisellä kyselylomakkeella. Organisaatiokulttuuria määrittävä kysely rakentui suoraan Schein'n teorian pohjalta, joka antoi tutkimukselle hyvän lähtökohdan organisaatiokulttuurin tutkimiseen valitusta näkökulmasta.

Kyselytutkimus rakentui alusta alkaen Schein'n organisaatiokulttuurisen kolmitasoisien mallin ympärille, johon liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa työskenteleviltä pyydettiin vastauksia. Organisaatiokulttuuri ilmenee artefaktien tasolla liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa muun muassa niin, että työntekijät ovat

motivoituneita, heillä on yleisesti hyvä työilmapiiri, muita kohtaan käyttäytyään kunnioitavasti ja työtehtävien ulkopuolisista sosiaalisista kanssakäymisistä pidetään. Myös organisaation toimipaikan perinteikästä arkkitehtuuria ja organisaation pitkää historiaa arvostetaan yleisesti. Tieteellinen tutkimus, tiedon jakaminen tasapuolisesti kaikille sekä luotettavuus ovat organisaation tärkeimmät arvot. Perusolettamusten tasolla organisaatiokulttuuri ilmenee liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa perinteisenä, vahvana, luotettavana ja tärkeää tietoa tuottavana organisaationa. Arjessa jaksaminen, työkuorman jakautuminen, avoimempi tiedottaminen, työntekijöihin luottaminen, keskustelukulttuurin helpottaminen, yhteisöllisyyden luominen ja arjen saavutusten huomioiminen ovat organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittäviä tekijöitä henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimustulokset tekevät näkyväksi tapauskohteen kulttuuria määrittäviä tekijöitä ja ilmiöitä. Ilmiöt liitetään perinteisen ja historiallisen kulttuuriperinnettä edustavan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria kunnioittavaan kontekstiin. Tutkimustulosten avulla pystyttiin tunnistamaan näiden kolmen arvoulottuvuuden keskeiset sisällöt organisaatiokulttuurista. Toivon mukaan organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien tunnistaminen helpottaa tulevaisuuden kehittämiskohteiden tunnistamista ja samalla luo jatkumoa toimivalle organisaatiokulttuurille. Tutkimustulokset kertovat myös Schein'n periaatteiden ja käsitteiden hyödyntämisen käyttökelpoisuudesta sovellettaessa teoriaa liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen henkilöstön tuottamiin havaintoihin organisaatiokulttuuristaan. Jatkotutkimuksena voisi tarkastella sitä, miten organisaatiokulttuurin ulottuvuudet asettuvat arjessa keskenään ja kuinka vahvoja ne ovat suhteessa toisiinsa.

## Sisällys

<b>Tiivistelmä</b>	<b>3</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Inspiroivat näkökulmat tutkimuksen tienviittoina</b>	<b>9</b>
<b>3 Organisaatiokulttuuri Schein'n näkökulmasta</b>	<b>14</b>
3.1 Organisaatiokulttuuri tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä	14
3.2 Organisaatiokulttuurin rakenne Schein'n tasoihin perustuen	18
<b>4 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät</b>	<b>23</b>
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja näkökulmat	23
4.2. Tutkimuskysymykset	24
4.3 Menetelmälliset valinnat	25
4.4 Tutkimuksen kohderyhmä, aineistonkeruu ja aineiston analysointi	27
<b>5 Liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria valaisevat tulokset</b>	<b>31</b>
5.1 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen artefaktien tasolla	31
5.2 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen arvojen ja uskomusten tasolla	35
5.3 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen perusolettamusten tasolla	36
5.4 Miten organisaatiokulttuuria voisi henkilöstön mukaan kehittää	39
<b>6 Johtopäätökset organisaatiokulttuurisista ilmiöistä kulttuuritasoittain</b>	<b>40</b>
<b>7 Pohdinta</b>	<b>47</b>
7.1 Tutkimuksen merkitys ja hyödyt	47
7.2 Tulosten sovellus- ja jatkotutkimusmahdollisuuksia	55
<b>Lähteet</b>	<b>60</b>
<b>Liite 1</b>	

## 1 Johdanto

Organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät kaiken aikaa. Olet ehkä kuullut joskus sanottavan, että organisaatiot ovat yhtä kuin sen jäseniensä summa. Onko tosiaan näin? Mikä saa ihmiset vuodesta toiseen loistamaan työssään tai työyhteisössään? Mistä muodostuu hyvä organisaatiokulttuuri? Miksi toiset organisaatiot menestyvät ja toiset eivät? Miksi nykypäivän trendit ovat kaikki kulkemassa pois päin perinteisestä kahdeksan tunnin työpäivästä? Mihin on jäämässä työyhteisöt, joissa töitä ”painetaan yhteen hiileen”, ja joille on muodostunut vuosien mittaan rikas työkuulttuuri, jonka kaikki yhdessä jakavat ja tiedostavat?

Elämme jonkinlaisen työkuulttuurillisen murroksen keskellä ja perinteisen organisaatiokulttuurin tilalle tai ainakin sen ohelle on syntynyt erilaisia moderneja työkuulttuureja. Kaikki tuntuu olevan niin itseohjautuvaa ja vapaamuotoista, muutoksia tehdään yhä nopeammin, jotta kuljettaisiin trendien mukana. Työtä tehdään monikansallisissa tiimeissä, kahvipöytäkeskusteluja käydään vähenevässä määrin ja työtä tehdään yhä enemmän ja kasvavassa määrin vain itselle.

Sosiaalinen media kuljettaa ajankohtaisimman tiedon nopeammin kuin mikään valtamedia. Myös työntekeminen sosiaalisen median kautta ei ole koskaan ollut yhtä helppoa kuin se on tänä päivänä. Esimerkiksi viiden erilaisen sometilin perustaminen taloudellisen kannustimen myötävaikutuksesta on mahdollista kaikille ja se vie vain minuutteja. Tämän jälkeen voi vielä halutessaan antaa tekoälysovellukselle, kuten esimerkiksi Chat GPT:lle (Open AI) tai Bardille (Google) vapaat kädet suunnitella kaiken puolestasi liiketoimintasuunnitelmasta tilinpäätöksen analysointiin. Tällöin kirjanpidon ja automatisoidun markkinoinninkin tekee puolestasi tekoäly. Tekoäly pystyy myös esiintymään mainoskasvona ja äänenä, jolloin itse ei tarvitsisi kuin käytännössä vain nauttia jatkossa olostaan ”oravanpyörän ulkopuolella”, vapaan kassavirran tulvien ”Somesensaatio Oy:n” taseen omaan pääomaan. Näin mukavalta ja helpolta sosiaalinen media ja influencerssit saavat sen ainakin näyttämään. Tämä uudenvuodenlainen ”työntekeminen” kuulostaa itse asiassa aika houkuttelevalta.

Tällaistaako se tulevaisuuden työntekeminen sitten useammille on? Avataan Teams, päivitetään some, keksitään uusia juttuja, saada näkyvyyttä ja kontakteja, näytetään hyvältä ja myydään kaikkea kaikille. Kuulostaa hauskalta, mutta mitä tulee tapahtumaan perinteisille

työyhteisöille ja -kulttuureille? Miten tätä kaikkea pitää ajatella johtamisen psykologisesta näkökulmasta, joka on avannut laajasti ajatusmaailmani yliopistossa viimeisen viiden vuoden aikana Maslow'n tarvehierarkiasta itsensä johtamiseen. Voiko olla, että perinteet ovat väistymässä ja muun muassa tekoäly vie laajalti työpaikkoja ja kenties määrittelee tulevaisuudessa sen, miten ihmisten pitää työskennellä? Voisiko myös olla, että työhyvinvoinnista puhutaan tulevaisuudessa vähemmän ja vähemmän sen siirtyessä ”elämänvoinniksi” muun muassa mielenterveysongelmien laajasti kasvaessa varsinkin nuorten keskuudessa. Oli niin tai näin, suuria muutoksia on jo ihmisten arjessa työnteon näkökulmasta tapahtunut ja tämä muutos on tapahtunut ennennäkemättömän nopeasti.

Pohtiessani tutkimussuunnitelmaani mietin, tulisiko antaa tekoälysovelluksen kirjoittaa pro gradu -tutkimukseni? Oma roolini voisi olla vain tämän prosessin seuraaminen ja tästä johdtopäätöksien tekeminen. Tämän kaltaista tutkimusta lähes varmasti tulevaisuudessa tullaan harjoittamaan, sillä tutkimuksista tulisi varmasti keskiarvoista tarkempia ja informatiivisempia, kenties parempia, kuin ihmisten itsensä tekeminä. Tämän päätin kuitenkin laittaa koe-tukselle ja laittaa vielä itseni likoon. Alusta alkaen tarkoitukseni oli löytää itselleni sellainen organisaatio tutkimuskohteeksi, joka sopisi mieluiten omiin, perinteisempiin työyhteisön raameihin ja jota olisi mielekäs tutkia. Samaten halusin, että itse tutkimuksesta voisi olla mahdollisesti myös kyseiselle työyhteisölle hyötyä tulevaisuudessa.

Käsillä olevan tutkimuksen tapauskohteeksi valikoitui suomalainen liikunta- ja terveysalalla toimiva asiantuntija- ja tutkimuskeskus, joka on toiminut alalla jo vuosi kymmeniä. Tutkimuslaitoksen tehtävänä on muun muassa edistää väestön terveyttä ja lisätä liikkumista, samalla tuottaen tieteellistä tutkimusta liikuntavammojen ja vapaa-ajan tapaturmien ehkäisemiseksi. Työyhteisö koostuu monitieteellisistä osaajista, joilla on kuitenkin ollut pitkään yhteinen missio, edistää tutkitusti turvallista ja terveellistä liikkumista. Tutkimukseni keskittyy kuitenkin muihin kuin terveydellisiin näkökulmiin. Valitsin kyseisen organisaation tutkimuskohteeksi heille ajankohtaisesta syystä. Kuluneen vuoden aikana tutkimuskeskus on ollut suurten muutosten kohteena. Ensinnäkin praktiset muutokset työskentelytilojen muutok-sista, työhuoneiden jakamisesta, samalle kiinteistölle rakentuvista ulkopuolisista liiketiloista sekä näiden muutosten tuomat ylimääräiset epämukavuustekijät, kuten meluhaitat ja normaalista työnkuvasta poikkeavat lisätyöt – mainitakseni muutamat – ovat kaikki vaikutta-neet jollain tavalla tutkimuskeskuksessa työskentelevien ihmisten arkeen ja laajemmalti ko-ettuun omaan työkuvaan ja -kulttuuriin. Tutkimukseni kiinnittää huomiota näihin

näkökulmiin. Tutkimuksen tavoitteeksi valikoitui liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja sen mahdollinen kehittäminen henkilöstön näkökulmasta.

Onko edes löydettävissä yhteistä kulttuuria selittäviä tekijöitä tutkimuslaitoksessa? Organisaatiokulttuurillisten kysymysten saattamana lähestyn myös tapauskohteen kulttuuria hyödyntäen työhyvinvointi- ja organisaatiopsykologiakehystä konkreettisena tarttumarajapintana. Tällöin varsinaista tutkimusaineistoa analysoidaan teoriaohjaavuuden periaattein.

Valitsin tutkimusta ohjaavaksi teoreettiseksi kehykseksi Edgar H. Schein'n kehittämän organisaatiokulttuuria käsittelevän kolmiportaisen mallin. Tämä malli antaa välineitä organisaatiokulttuurin systemaattiseen tarkasteluun erilaisten näkökulmien kautta. Tämän teorian kautta pyrin hahmottamaan tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria soveltaen kyseistä teoriaa tutkimuskohteen toimintaympäristöön. Jotkut saattavat ajatella, ettei Schein'n vuosikymmeniä sitten aloitetut teoreettiset tutkimukset ja teorat organisaatiokulttuureista ja tässä tutkimuksessa hyödynnetty Schein'n teos (2017, 5. painos) vastaa enää nykyajan organisaatiokulttuurisiin kysymyksiin ja trendeihin, mutta mielestäni se toimii tässä tapauksessa perinteisen ja pitkän historian omaavan tutkimuslaitoksen organisaatiokulttuuria kunnioittavana teoreettisena mallina erityisen hyvin. Toisaalta mallia voisi olla tarpeen myös päivittää vastaamaan tarkemmin nykypäivän hybridityön sekä tekoälyn hallitsemiin ajankuvan vaatimukseen työyhteisöissä. Tutkimustulokset voivat mahdollisesti tuoda esiin jotakin uutta teoriaan sitä kehittäen.

Teorian kautta pyrin selkeyttämään liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria. Tutkimus rakentuu tutkimuskeskuksessa työskentelevien työntekijöiden omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin koetusta organisaatiokulttuurista, Schein'n kolmiportaisen mallin sitä hahmottaen. Organisaatiokulttuuri on vahvasti yhteydessä työyhteisön identiteettiin ja tuloksiin, ja muodostaa näin organisaatioelämän ytimen. Kulttuurilla luodaan perusta organisaation toiminnalle, jota se menestyäkseen tarvitsee. ”Organisaatiokulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.” (Luukka 2019, 21.)

Hallintotieteisiin lukeutuvan tutkimukseni pääasiallinen tarkastelun kohde on organisaatiopsykologisessa lähestymistavassa. Tutkittavan ilmiön tieteelliseksi lähestymistavaksi

valikoitui teoriaohjaava laadullinen sisällönanalyysi, jota sovellan tapauskohteeseen. Lähestymistavan ensisijaisena tavoitteena on tunnistaa vallitsevan organisaatiokulttuurin keskeiset tekijät Schein'n teoriaan nojautuen ja tämän jälkeen tuoda esille organisaatiokulttuuria kehittäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta tulevaisuutta ajatellen. Empiirinen aineisto koostuu sähköisin kyselylomakkein kerätystä aineistosta, joka käsittää laadullista sekä määrällisestä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Tätä aineistoa kutsun primääriaineistoksi, jota analysoin aineistolähtöisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimukseni pääkysymyksenä esitän: *miten organisaatiokulttuuri ilmenee eri tasoilla liikunta- ja terveystieteen alan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa?*

Seuraavassa luvussa käsittelen omaa tutkimusaiheittani lyhyesti suhteessa muuhun aiheesta tuotettuun tieteelliseen tutkimukseen ja pohdin sitä, miten nämä soveltuvat keskenään. Luvun lopussa avaan tarkemmin myös tutkimuskysymystäni sekä tutkimuksen muita tavoitteita. Luvussa kolme esittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Kuvaan pääasiassa Schein'n teorian mukaista organisaatiokulttuuria ja tämän keskeisiä elementtejä, joita tulen tässä tutkimuksessa soveltamaan. Nostan esille myös erilaisia näkökulmia tämän teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luvussa neljä kuvaan tutkimukseni toteutusta ja perustelen valitsemani menetelmät tutkimuksen toteuttamiseksi. Tässä luvussa avaan muun muassa metodiset valinnat ja samalla esittelen varsinaisen tutkimusaineiston keräämisen vaiheet sekä tämän aineiston analysoinnin teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta. Viidennessä luvussa kuvaan tutkimukseni keskeiset tulokset. Luvussa kuusi kokoan yhteen johtopäätöksiä tulosten ja teorian valossa ja vastaan tutkimuskysymyksiini. Lopuksi luvussa seitsemän tiivistän tutkimukseni päätelmät ja ehdotan aiheita ja ideoita tulevalle tutkimukselle.



## 2 Inspiroivat näkökulmat tutkimuksen tienviittoina

Organisaatiokulttuurin tutkiminen on vakiinnuttanut paikkansa tieteellisessä tutkimuskentässä. Organisaatiokulttuuria on tutkittu 1950-luvulta lähtien. Brittiläisen Tavistock Instituutin tutkijat Jaques Elliot ja Isabel Mentzies, tutkivat tuohon aikaan organisaatiokulttuuria psykodynaamisesta näkökulmasta. Jaques'n mukaan elämä organisaatiossa on jatkuvan rakenteen, kulttuurin ja persoonallisuuden vuorovaikutusta sekä tapahtuvat muutokset yhdessä organisaation osassa saavat aikaan muutostarpeen myös toisessa. Samaan aikaan Pohjois-Amerikassa erityisesti Kurt Lewin'n ja myöhemmin Edgar Scheinin myötävaikutuksesta organisaatiokulttuurin tutkimus jalostui muun muassa National Trainin Laboratoryn (NTL) ympärille. Organisaatiokulttuurin tieteellinen tutkimus yleistyi ja sitä alettiin tutkia suuremmassa mittakaavassa 1970-luvulla. Samaten organisaatiokulttuurinäkökulma toimii yhtenä esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä 1970-luvun lopulla. Laadullisen tutkimuslähestymistavan yleistyminen mahdollisti syvällisemmän tarkastelun sekä ymmärtämisen aikaisemmin vähemmän tutkittujen johtamiskäsityksien ja -muotojen, vuorovaikutuksen ja organisaation sisäisten suhteiden tarkasteluun. Organisaatiokulttuuria tutkittiin yhä syvällisemmin 1980-luvulla ja kulttuurin käsitettä popularisoitiin monissa suosituissa kirjoissa. Näitä julkaisivat muun muassa Tom Peters, Allan Kennedy ja Edgar H. Schein. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 57-60.)

Tässä luvussa käsittelen omaa tutkimusaiheeni suhteessa muuhun aiheesta tuotettuun tieteelliseen tutkimukseen ja pohdin sitä, miten nämä soveltuvat keskenään. Luvun lopussa avaan tarkemmin myös tutkimuskysymystäni sekä tutkimuksen muita tavoitteita. Lähestyn kulttuuria siitä näkökulmasta, jossa Edgar H. Schein'n teoria muodostaa tutkimusperinteen ytimen. Tätä ydintä lähestyn muun muassa organisaation kehittämisen näkökulmasta. Schein'n itsensä näkemys organisaatiokulttuurista tuoreimmassa julkaisussaan (2017, 15) lähtee ajatuksena ryhmästä, joka on oppinut selviytymään, kasvamaan ja järjestäytymään. Jotta tällaista ryhmää voidaan ymmärtää, tulee tarkastella mistä heidän kulttuurinsa sisältö (*culture content*) rakentuu ja muodostuu. Kulttuurin vahvuus riippuu ensinnäkin yhdessä kuljetun ajanjakson pituudesta, ryhmän jäsenien vakaudesta ja heidän keskenään jakamien oppikokemusten emotionaalisesta intensiteetistä. Schein'n teoriaa on sovellettu monilla eri tieteenaloilla.

Vuosi tuhannen alussa Srivastava (2000) on tutkinut organisaatiokulttuuria voimakkaasti muuttuvissa olosuhteissa neljän kulttuurillisen näkökulmansa läpi, jota hän analysoi Schein'n teoriaan nojautuen. Käsillä olevan tutkimuksen tavoin, myös hän on tutkinut organisaatiokulttuuria kyselytutkimuksen menetelmin. Tutkimuskysymyksensä ovat liittyneet organisatoriseen tehokkuuteen (*organisational effectiveness*) ja kompetensseihin (competence). Tämän käsillä olevan tutkimuksen tavoin, Srivastavan tieteellinen tutkimus on kiinnittänyt huomionsa organisaatiokulttuurin muutokseen voimakkaasti muuttuvissa olosuhteissa, organisaation kehittymisen näkökulmasta.

Kaijalan (2020, 17) mukaan organisaatioon muodostuu aina jonkinlainen kulttuuri joko tiedoisesti tai sitä tiedostamatta. Organisaation eri osissa se voi olla jopa eri lailla koettua ja tiedostettua. Tähän vaikuttaa niin Schein'n teoriastakin kumpuava historia, työn sisältö ja muodostuneet toimintatavat. Pihan (2017, 16) mukaan yrityksen kohtalon ratkaisee sen yrityskulttuuri. Termiä yrityskulttuuri hän käyttää synonyyminä organisaatiokulttuurille. Pihan teoksen tarkoituksena on ollut auttaa hahmottamaan organisaatioissa tapahtuvia muutoksia ja samalla päivittämään näiden omia toimintatapoja, jotta yritykset voisivat elää ja kukoistaa muutoksessa. Yhdessä ajattelemisen, joukon voima, suoruus, rehellisyys ja avoimuus. Näitä hän pitää hyvän yrityskulttuurin kulmakivinä. Hyvän yrityskulttuurin peruseriaatteet pitää voida myös haastaa. Parhaassa tapauksessa konfliktit kirkastavat yrityksen missiota, toimintaa ja visiota. Yhtä lailla muutoksia ja konflikteja pelkäämätön yrityskulttuuri rakentaa organisaation menestymistä pitkällä tähtäimellä. (Piha 2017, 64-66.)

Suvi Mella-Aho on pro gradu -tutkielmassaan (2021) arvioinut matkailu- ja palvelualan tapauskohdettaan Edgar H. Schein'n organisaatiokulttuurisen mallin silmin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys organisaatiokulttuurilla on nopeasti kasvavan matkailu- ja palvelualan keskittymän muotoutumiselle. Laadullinen tapaustutkimus pyrki löytämään kohteelle yhteisiä kulttuurillisia tekijöitä, jotka rakentuivat useista yksittäisistä yrityksistä samalla alueella. Yhtä lailla Mamatha ja Geetanjali (2020) ovat arvioineet artikkelissaan intialaisten ja amerikkalaisten yritysten johtajia ja heidän vaikutuksiaan organisaation kulttuuriin Schein'n mallia hyödyntäen. Tutkimus osoittaa johtajien jo ennestään omaksuttujen kulttuurillisten käsitteiden heijastumista myös uusiin organisaatioihin. Tutkimus tekee johtopäätöksen siitä, että jokainen yksilö johtaessaan tuo mukanaan kerroksia erilaisista opituista kulttuureista. Myös Lahtinen (2023) on omassa pro gradu -tutkielmassaan

hyödyntänyt Schein'n kolmiportaista mallia analysoidakseen case-yrityksen organisaatiokulttuurin nykytilaa ja muutosta Covid-19 pandemian jälkeen. Kyseinen tutkimus noudatti laadullista tutkimusotetta Schein'n teoriaperustaan nojautuen ja on näin toiminut Mella-Ahon tavoin inspiraationa käsillä olevan tutkimuksen toteuttamiseksi.

Puusa ym. (2020) nostavat esille organisaatiokulttuurinäkökulman esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä siis 1970-luvun lopulta lähtien. Tämän myötä tuli mahdolliseksi tieteellisesti tutkia ja ymmärtää aiemmin vähemmän tutkittuja johtamiskäsityksiä sekä -muotoja, organisaation sisäisiä suhteita ja myöskin johtamiseen liittyviä vuorovaikutussuhteita. Tästä näkökulmasta katsottuna laadullinen tutkimusote jättää tilaa moniäänisyydelle ja samalla antaa äänen myös vähemmistöille, kun ei huomioida pelkästään tilastollisia kokonaisuuksia. Laadullisessa ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa lopullista totuutta. Ilmiöt ovat enemmän tai vähemmän aikaan ja paikkaan sidottuja. Yhteiskuntatieteissä tieto ei ole luonteeltaan yliaikaista ja universaalialta vaan nimenomaan näkökulmallista ja tulokinnallista. (Puusa 2020, 58.) Käsillä olevan tutkimuksen inspiroivana tienviittana on toiminut myös se tärkeä näkökulma, että useampia ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ei voida laadullisessa tutkimuksessa analysoida pelkästään deduktiivisesti eli yleistäen ilmiöitä ja tehden johtopäätöksiä yksittäistapauksiin perustuen.

Edellä esiteltyt tutkimukset ovat vaikuttaneet oman tutkimukseni toteutukseen ja olen ammentanut näistä inspiraatiota. Myös Haapakoski (2013) on laadullisessa tapaustutkimuksessaan selvittänyt nopean muutoksen näkökulmia matkailualalla, nojautuen strategisen johtamisen ja sosiaalisen pääoman teorioihin, jolla on yhtymäkohtia organisaatiokulttuurin tutkimisen kanssa. Hudson (2022) on tutkinut lääketieteellisen tutkimuslaitoksen organisaatiokulttuuria. Hänen tutkimuksensa nojaa Scheiniläisen organisaatiokulttuurin ympärille. Tutkimuksen mukaan tutkimuslaitoksen kulttuuri saattaa antaa tutkijatiimeille oletuksia, tavoitteita, epätasapainoista palkitsemista, jopa rangaistuksia ja tällöin yksityiset tutkimuslaitokset voivat joutua navigoimaan rahoittajansa luomassa paradoksissa. Organisaatioon sulautetut tutkijat voivat joutua omaksumaan näkökulmia, osoittamaan vieraanvaraisuutta ja toimia normien mukaa, jotka eivät tuota perustavanlaatuisia terveyspalvelututkimusta. Nämä seikat voivat saada aikaan organisaatiokulttuuria kunnioittavan paradoksin, josta esimerkkinä Hudson nostaa riskien välttämisen tutkimustyössä. Tällöin tutkimuslaitos voi muun muassa välttää tietynlaisia tutkimusaloitteita tai olla tukematta tutkimusta yleisesti. Seurauksena tästä voidaan toteuttaa tiettyä tutkimuslaitosta tukevia lyhyen aikavälin

strategioita, kuten nopean syklin tutkimuksia, samalla menetelmillä toistettavia tutkimuksia tai järjestelmän kannalta edullisia tutkimuksia, jotka eivät edesauta kliinistä käytäntöä tai väestön terveyttä.

Tutkimukseni näkökulmat liittyvät tutkimuskohteeni organisaatiokulttuurin tunnistamiseen sekä sen tukemiseen muuttuneessa toimintaympäristössä. Edellä esiteltyt aiemmat tutkimukset kohdistuvat erityyppisiin organisaatioihin, mutta näitä yhdistää tapaus tutkimus tutkimusstrategiana tai scheiniläisen organisaatiokulttuurin hyödyntäminen. Itse tutkimukselliset näkökulmat ovat toki eriäviä ja uniikkeja. Kyseiset teemat kietoutuvat osaksi tutkimukseni aihepiiriä. Esille nostamani tutkimukset pitävät sisällään painotuksia liittyen resursseihin, vuorovaikutukseen, ammattitaitoon ja muutokseen. Nämä näkökulmat heijastavat Schein'n organisaatiokulttuurillista kokonaisuutta. Jokainen tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen tarttumapinnan oman tutkimusaiheeni määrittelyä varten.

Tutkimuksessani tarkastelen organisaatiokulttuuria kontekstissa, joka on vallinnut ja vaikuttanut liikunta- ja terveysalalla toimivan tutkimus- ja asiantuntijakeskuksessa keväällä 2023. Tutkimuksellisena lähtökohtana ovat tapauskohteen (case-asiantuntijakeskus) organisaatiokulttuuria rakentavat elementit, jotka konkretisoituvat henkilöstön jakamien kokemusten kautta. Nämä tuodaan esille Schein'n kulttuurillisen rakenteen eri tasoilla, jonka tulkintakriteereitä käytän apunani ja hyödynnän tapaus tutkimuksessani keräämääni aineistoon. Pyrin tuomaan esille tapauskohteen organisaatiokulttuurissa tunnistettavia elementtejä. Tutkimustavoitteeni ohjaamana tarkastelen organisaatiokulttuuria asiantuntijakeskuksessa itsenäisenä ilmiönä. Tavoitteenani on siis selvittää tapauskohteen organisaatiokulttuuria määrittäviä tekijöitä. Näitä tunnistettavia ilmiöitä selvitän Schein'n organisaatiokulttuurin kolmiportaista mallia hyödyntäen. Pyrin vastaamaan tutkimustavoitteeseeni tutkimuskysymysteni avulla: *1) Miten organisaatiokulttuuri ilmenee eri tasoilla liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa? 2) Mitkä ovat organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittävät tekijät henkilöstön näkökulmasta?*

Tutkimukseni intressit ovat yhtä aikaa tutkimuksellisia ja kehityksellisiä. Käsillä olevan tutkimusdatan avulla pyrin ennen muuta edesauttamaan tutkimuskeskuksen oman organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja samalla tarjoamaan uusia näkökulmia ja teoreettisia työkaluja tapauskohteen toimijoille. Samalla pyrin tuomaan esille myös yksilöiden kokemuksia, jotka muutoin eivät välttämättä saisi ääntään kuuluviin heille itselleen tärkeissä asioissa.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta tavoitteenani on testata ja verrata Schein'n organisaatiokulttuurillista mallia tapauskohteen toimintaympäristöön. Sovellan ja arvioin käyttämäni teoreettista viitekehystä niin tutkimusaineiston keräämisessä, kuin myös sen analysoimisessa. Tarkoitukseni on myös muodostaa tämän teorian käyttämisestä mahdollisimman objektiivinen mielipide ja kertoa sen hyvistä, ja mahdollisesti myös heikoista ja kehitettävistä puolista. Tämän tutkimusasetelmani kautta toivon tuottavani jotain uutta teoreettista näkökulmaa, joka edesauttaa niin tutkimusta jatkossa ja samaan aikaan tuottaa tutkimuskeskukselle itselleen hyödyllisiä keskustelunaiheita elinvoimaisesta organisaatiokulttuuristaan tulevaisuudessa.

### 3 Organisaatiokulttuuri Schein'n näkökulmasta

#### 3.1 Organisaatiokulttuuri tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiokulttuurin käsitteen ympärille. Tämän tutkimuksen viitekehys on organisaatiokulttuurisen tutkimuksen uranuurtajaksikin nimetyn Edgar H. Schein'n kehittämä kolmitasoinen malli organisaatiokulttuurista. Schein (2017) näkee kulttuurin dynaamisena, elävänä ilmiönä, joka näkyy ja muokkautuu jokapäiväisessä käytännössä. Hänen teoriassaan pyritään ymmärtämään käytännössä ilmenevän kulttuurin kehitykseen, muodostumiseen ja epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä. Schein on sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri on abstraktiutensa ja moniosaisuutensa vuoksi haastava tutkittava. Schein on kansainvälisesti arvostettu ja laajalti tunnettu tutkijana sekä organisaatiokonsulttina. Scheiniä pidetään myös Kurt Lewin'n työn jatkajana ja jalostajana, muun muassa organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta, jonka tutkimusperinne on yksi laajimmista organisaatiotutkimuksissa. Schein (2017) uskoo mahdollisuuteen hahmottaa, tutkia, selvittää ja arvioida abstraktina pitämäänsä ilmiötä systemaattisen analyysin avulla. Organisaatioita rakentavat tutkimustulokset edellyttävät todenmukaisia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Schein'n organisaatiokulttuurinen malli on hallittu ja edellyttää kulttuuri-ilmiön monialaisuuden huomioimista. Tämä malli nojaa Schein'n pitkäaikaiseen ja monipuoliseen kliiniseen tutkimustyöhön.

Schein'n organisaatiokulttuurisella mallilla on siis tutkimustani ohjaava rooli. Valitsin tämän mallin siksi, että teoria edustaa kokonaisvaltaista näkemystä organisaatiokulttuurin ymmärtämisestä ja sen kehittämisestä. Malli ottaa huomioon monia erilaisia kulttuurillisia ulottuvuuksia, joka on Schein'n mielestä hyvin olennaista. Hän pyrkii ymmärtämään kulttuuria sen todellisen luonteen mukaisesti. Aika, paikka, inhimillinen toiminta, ihmissuhteet sekä vallitseva totuus ovat niitä olettamuksia, joita hän korostaa. Mallin on tarkoitettu asettuvan sekä käytäntöön että teoriaan. Tämä auttaa hahmottamaan organisaatiokulttuureita kokonaisuuksina. Organisaatiokulttuuria hahmotetaan työyhteisön sisältä käsin. Näin organisaatiot näyttäytyvät itse organisoitumisen kivijalkana ja muuttuvina – elävinä ilmiöinä. Teoria itessään tarjoaa näkökulmia kulttuurin systemaattiseen tutkimiseen, arviointiin ja analysointiin. Käytännönläheinen lähestymistapa mahdollistaa erilaisten työkalujen, mallien ja käsitteiden luomisen organisaatiosta suositettavan havainnoinnin ja tutkimuksen kautta. Kulttuuri

on Schein'n (2017) mukaan monialainen ja vaikeaselkoinen kokonaisuus, sekoitus sosiaalisia järjestelmiä ja ihmisten välistä dynamiikkaa.

Tutkimuksessani käyttämä organisaatiokulttuurinen malli edustaa perinteistä käsitystä organisaatioista. Malli rakentaa ymmärrystä tapauskohteeni kulttuurista ja sen osatekijöistä työyhteisön sisältä käsin. Tutkimukseni ensisijaisena tavoitteena on etsiä tähän tulokulmia, vastaamalla tutkimuskysymykseeni Schein'n (2017) teorian avulla ja samalla arvioida käsillä olevan teorian soveltuvuutta tutkimuksessani. Tarkastelun kohteeksi olen valinnut liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen yhteisen organisaatiokulttuurin tarkastelun, enkä rajaa tutkimuksellisesta näkökulmasta organisaatiokulttuuria esimerkiksi eri tutkijatiimien kesken.

Tietoisuus organisaation kulttuurista edesauttaa kulttuurin sisällä toimimista ja vuorovaikuttamista. Samaan aikaan tietoisuus kasvattaa ja vahvistaa näkemyksiä muutostarpeista. (Kuusela 2015, 49.) Lisääntynyt ymmärrys auttaa tekemään tietoisia valintoja. Tietoisuuden lisääntyminen helpottaa tapausorganisaation jäseniä uusien ratkaisumallien kehittämisessä ja käyttöönotossa. Kuuselan mukaan siitä huolimatta, onko organisaatio iso vai pieni, jähmeä tai joustava, sitä säätelevät kuitenkin samat lainalaisuudet. Organisaatio on siis moniääninen kokonaisuus, joka on rakentunut historiansa ja kokemustensa kautta. Organisaatiokulttuuri näkyy rakenteissa ja toimintatavoissa. Kulttuuri ulottuu siihen, mitä ihmisten välillä tapahtuu. (Kuusela 2018, 22.)

Organisaatiotutkimuksessa organisaatiokulttuuri on määritelty yleisesti itsestään selvien sääntöjen, uskomuksien ja oletusten järjestelmäksi, joiden avulla muodostetaan mielikuvia siitä ympäristöstä ja niistä tapahtumista, joiden keskellä ollaan (Puusa ym. 2020, 61). Organisaatiokulttuurin on nähty olevan tietyn ihmisryhmän yleisesti tunnustettu toiminta-, ajattelu- tai vuorovaikutustapa. Tähän liittyy myös yhteisössä jaettu uskomus, jonka omaksuminen erottaa ihmisryhmän muista samantapaisista ihmisryhmistä. Piha (2017, 17) käyttää käsitettä yrityskulttuuri synonyyminä organisaatiokulttuurille. Hänen mukaansa yrityskulttuuri on parhaimmillaan aina oma ja ainutlaatuinen. Tiettyä kulttuuria ei ole olemassa, joka olisi parempi kuin toinen. Toiminnan tarkoitus ja arvomaailma ovat aina ainutlaatuisia. Pihan mukaan oleellisinta yrityskulttuurissa ja sen tuntemisessa on se, että ne ovat olemassa ja että toimintaa voidaan haastaa eikä yritys laiskistu. Oleellista on myös, että kulttuurin sisällä ihmisiä kohdellaan aikuisina, kyvykkäinä ja itseohjautuvina yksilöinä. (Piha 2017, 18-19.)

Rinne (2021, 112) on muodostanut organisaatioille omat kulttuurilliset reunaehdot. Nämä ovat yksittäisiä taustavaikuttajia, jotka hän nostaa esille kulttuurin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Organisaatioissa on ymmärrettävä ensinnäkin oikeudenmukaisuuden voima. Organisaatioissa tasapuolisuus nousee yhdeksi suurimmista tekijöistä, peilaten psykologista turvallisuutta. Toiseksi Rinne korostaa sitä, miten kulttuurillisesti organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin. On tiedostettava, että kaikki virheet eivät ole pahasta. Näin organisaatio on vapaa virheistä, toisin sanoen vapaa oppimaan. (Rinne 2021, 114.) Ilmapiirillä on suuri vaikutus organisaatiolle, tämän nostaa esille myös Schein, jonka organisaatioteoriaa tulen tulkitsemaan seuraavassa luvussa. Rinteen mukaan ilmapiirillä on vaikutusta arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeeseen. Pohjimmiltaan tämä voi pohjautua häpeän tekemään ja haluun säilyttää tietty imago työkavereiden silmissä. Tällöin työpaikalla voi joutua tilanteisiin, jossa on punnittava omaa suhdettaan haavoittuvuuteen ja rohkeuteen paljastua kokonaisuena ihmisenä.

Tutkimuksella on todistettu, että yrityksen henkilöstön omat kokemukset omasta organisaatiostaan heijastuvat myös asiakaskuntaan ja yrityksen ulkopuolelle. (Fischer, Vainio 2014.) Tökkärin (2019, 28) mukaan kokemuksellisuus organisaatiossa olisikin nähtävänä siinä missä mittavat ja rationaalisetkin tekijät nähdään, sillä rationaalisten asioiden taustalla on aina kokemuksellisuus. Kokemuksellisuus itsessään on se mittari, joka lopulta määrittää sen millainen organisaatio on ja kuinka se toimii. Kokemukset ja tarinat ilmentävät organisaatiota. Niiden voima näyttäytyy esimerkiksi konflikteissa, jotka määrittävät työyhteisön sisintä. Organisaatioiden kannalta kokemuksellisuuden ymmärtämisellä on kaksi päämäärää. Ensinnäkin pyrkii ymmärtämään työyhteisöä ja sen jäseniä vahvuuksineen ja heikkouksiineen. Toiseksi pyrkii käyttämään kokemuksellisuuden ymmärtämistä sen yksilöiden ja koko organisaation eduksi. (Tökkäri 2019, 16, 33-34.) Joskus teoilla ja läsnäololla on havaittu olevan suurempi merkitys kuin sanoilla (Tökkäri 2012, 47). Kokemuksellisuuden tiedostavassa organisaatiossa johtajuus on vahvasti ihmislähtöistä ja osallistavaa. Tähän vahvasti liittyvänä tekijänä on havaittu huumoripitoinen ja hyväntahtoinen kommunikointi, johon liittyy leikkimielisyys. Työyhteisön sisäisellä huumorilla on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, ryhmähenkeen sekä tehokkuuteen. Tärkeitä tekijöitä organisaation kannalta ovat myöskin kokemukset arvostuksesta ja tasapuolisuudesta. Johtajien tärkeimmät ominaisuudet liittyvät kokemuksellisuuden näkökulmasta empatiakykyyn, sillä erilaisten ihmisten



erilaisista tarpeista huolimatta jokaisen ihmisen perustarve työyhteisössä on tulla inhimillisesti kohdelluksi. (Tökkäri 2019, 22-28.)

Historia vaikuttaa sekä mieleemme että mahdollisuuksiimme. Jos organisoitumisessa pidetään jotakin tiettyä tapaa vakiona, todennäköisesti sen mukaan myös toimitaan. Rinne toteaa, että organisaatiossa on nähtävä uusia malleja, jotta todellisuutta voidaan hahmottaa toisin. Monet organisaatiot etsivätkin uutta tapaa esimerkiksi vallan ja vastuun jakamiseen ja käyttämiseen. Vahvat hierarkkiset mallit eivät yhdessä yössä muuksi muutu, itseohjautuvuus ei ole aina ratkaisu itsessään. Uudet tavat toimia tarvitsevat yhä ajattelevan tiimin. Laatu luodaan, arvoista keskustellaan, erilaisista päätöksentekoa mahdollistavista reunaehdoista sovietaan. Rinteen ja kuten myös Schein'n mukaan arvot ovat kriittisiä organisaatiolle. Arvojen ohjaamana ihminen kokee tekevänsä jotain arvokasta ja merkityksellistä. (Rinne 2021, 124-126.) Unelmatilanteessa suurin osa organisaation ihmisistä on tunnistanut oman elämänsä tärkeysjärjestykset eli arvot ja toteuttavat näitä arjessa rohkeasti tietoisina siitä, mitä arvoja edustettuna oleva organisaatio myös jakaa. Tässä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Pertulan (2012, 154-156) mukaan ihmisen itsensä keskeisimmät voimavarat ovat hänen henkilökohtainen aikansa ja energiansa. Itsensä johtamisen tulisikin keskittyä niihin tekijöihin, jotka henkilökohtaisesti ohjaavat toimintaa, tunteita sekä omia ajatuksia ja tahtoa. Itsensä johtaminen on yleistaito, joka kattaa koko aikuiselämän. Suurin osa aikuiselämästä eletään osana jotain työyhteisöä tai ammattialaa. Liiketoiminnan tavoitteiden ohella itsensä johtamisen näkökulmasta tulisi huolehtia myös henkilökohtaisesta kasvusta, joka heijastuu suoraan itsensä kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kyvykkyyteen.

Schein'n (2017) mukaan organisaatiokulttuuri kehittyy ja todellistuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Rinteen nostama reunaehto organisaatiolle on sen monimuotoisuuden ymmärtäminen. Tämän nostaminen organisaation kulttuuriin on todellista rohkeutta. Se mahdollistaa todellisen potentiaalin hyödyntämisen yhdessä työskennellessä. (Rinne 2021, 127-129.)

Ryhmässä kenen tahansa jäsenen toiminta voi edistää uudenlaisia ajattelu- tai toimintatapoja. On mielenkiintoista tutkia niitä tekijöitä, jotka näihin taustalla vaikuttavat. Tehokkaassa organisaatiossa vallitsee tasapaino johtamisrakenteiden ja työntekijöissä vaikuttavan autonomisen liikkumavarojen kesken. Tutkimukseni teoreettisessa osassa keskityn Schein'n käsitteellisen mallin esittelyyn juuri näistä näkökulmista, jotka ovat oleellisia tutkimani tapauskohteen kannalta. Huomioni kiinnittyi scheiniläiseen ajattelutapaan. Käsillä olevassa

teoriaohjaavassa tutkimuksessa, tulkitsen ja sovellan Schein'n mallia avarasti suhteessa tapauskohteeni organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja sen sisältävien ilmiöiden havainnollistamiseen. Teoksessaan Schein (2017) käyttää itse käsitettä organisaatiokulttuuri, mutta toteaa myös, että tietyillä sektoreilla voi olla tarkoituksenmukaisempaa puhua yrityskulttuurista. (Vrt. Piha 2017.) Selkeyden vuoksi käytän itse myös käsitettä organisaatiokulttuuri. Seuraavassa määrittelen yleisesti organisaatiokulttuuria teoreettisesta näkökulmasta, tuoden esille keskeisimmät käsitteet ja ilmiöt, joiden varaan Schein itse rakentaa näkemyksensä organisaatiokulttuurista ja sen rakentumisesta.

### **3.2 Organisaatiokulttuurin rakenne Schein'n tasoihin perustuen**

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisiä arvoja, uskomuksia, normeja ja oletuksia, jotka ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä ja vuorovaikutusta organisaatiossa (Schein 2017, 125). Kulttuuri kattaa kirjoittamattomat säännöt ja tavat, jotka muokkaavat organisaation identiteettiä, luonnetta ja työympäristöä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten työntekijät näkevät ja tulkitsevat tapahtumia, tekevät päätöksiä ja tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Se näkyy useissa eri näkökulmissa, kuten kommunikaatiotyyleissä, johtamisessa, työntekijöiden sitoutumisessa, ryhmätyössä ja arkisissa tavoissa toimia ja vaikuttaa organisaation sisällä. Vahva ja myönteinen organisaatiokulttuuri voi edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja yleistä menestystä. Negatiivinen tai heikko kulttuuri voi johtaa konflikteihin, oman moraalin vastaisiin toimiin ja tehottomuuteen. (Schein 2017, 126.)

Organisaation on hyvä ymmärtää, mistä sen kulttuuri tulee ja miten se on kehittynyt. Tämän jälkeen abstraktia ilmiötäkin voidaan oppia tuntemaan. Tämä ilmiö voi olla vahva, sillä voi olla merkittävä vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. Jokaisella sosiaalisella yksiköllä, jolla on jonkinasteinen jaettu historia, on käynyt läpi yhteisen oppimisprosessin ja kehittänyt kulttuurin. Kulttuurin vahvuus riippuu yhdessä eletyn ajan pituudesta, jäsenien vakaudesta ja emotionaalaisesta tasosta, joka on vuorovaikutuksessa kypsytynyt. Johtajuuden nähdään olevan tiiviisti läsnä kulttuurin luomisessa ja organisaation kasvun ja kypsymisen ratkaisevissa vaiheissa. (Schein 2017, 14.) Johtamisen näkökulmasta tulee kiinnittää huomiota arvoihin, vuorovaikutukseen, viestintään sekä organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin. Scheiniläinen tapa on kuvata kulttuuria organisaation persoonallisuudeksi. Kulttuurit ovat opittuja uskomuksia.

Näissä uskomuksissa näkyy vahvasti arvot, oletukset ja käyttäytymisnormit, jotka ilmenevät eri tasoilla.

Kulttuuria voidaan Schein'n (2017, 17) mukaan analysoida eri tasoilla. Termillä taso, kuvataan sitä, missä määrin ilmiö näyttää ulkoisesti muille organisaation ulkopuolella oleville. Nämä tasot vaihtelevat hyvin konkreettisista ja näkyvistä ilmiöistä, syvälle upotettuihin tiedostamattomiin perusoletuksiin. Jossain näiden tasojen välissä vallitsevat erilaiset arvot ja uskomukset, normit ja vuorovaikutussäännöt, joiden mukaan organisaation jäsenet toimivat. Nämä heijastuvat organisaation kulttuurista myös muiden havaittaviksi.

Schein kuvaa teoreettisessa mallissaan organisaatiokulttuuristen ilmiöiden tulevan näkyviksi kolmen sisäkkäisenä kehänä hahmottuvan tason kautta. Tässä mallissa kulttuurin uloimmalle kehälle sijoittuvat organisaatiokulttuuria näkyvimmin ilmentävät artefaktit (*artifacts*). Keskimmaiselle kehälle sijoittuvat organisaatiosta tunnistettavat arvot ja uskomukset (*espoused beliefs and values*.) Sisimmäistä kehää – organisaatiokulttuurin ydintä, edustavat syvälle juurtuneet perusolettamukset (*basic underlying assumptions*).

Uloimman tason artefaktit näyttävät ilmiöinä, jotka voimme nähdä, kuulla ja havaita. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi yrityksen tuotteet. Kulttuurin näkökulmasta tähän kuuluvat organisaation fyysinen työympäristö, sen arkkitehtuuri, sen kieli, teknologia, luomukset, tyylit, pukeutuminen ja vuorovaikutustavat. Tähän tasolle kuuluvat myös vaikeammin havaittavissa olevat tunteet, ilmapiirit, tarinat, ja arkiset tavat toimia – rutiinit. Rakenteelliset elementit, kuten muodolliset kuvaukset organisaation toiminnasta ja organisaatiokaaviot kuuluvat myös artefaktitasolle. (Schein 2017, 17-18.) Tämän tason ilmiöitä voi helposti ulkopuoliset havaita, mutta niitä voi olla vaikea aluksi ymmärtää ja tulkita. Toisin sanoen ulkopuoliset havainnoitsijat voivat kuvata näkemäänsä ja tuntemaansa, mutta eivät voi pelkästään omien havaintojensa perusteella kuvata sitä, mitä ne merkitsevät kyseiselle ryhmälle. Mahdollisesti selkein ja keskeisin artefaktien ilmenemismuoto näyttää jäsenten yleisen käyttäytymisen sekä vallitsevan ilmapiirin kautta. Artefaktien avaamiseksi tarvitaan ryhmän sisällä tarpeeksi kauan vaikuttaneiden henkilöiden kokemuksia. Tämän jälkeen pääsemme organisaation ymmärtämisessä pintaa syvemmälle, ja voimme siirtyä seuraavalle tasolle: omaksuttuihin arvoihin ja uskomuksiin. (Schein 2017, 18-20.)

Organisaatiokulttuurin rakennetta kuvaavan mallin keskimmäselle tasolle sijoittuvat organisaatiossa tunnistettava työhön ja työympäristöön liittyvät arvot ja uskomukset. Ensinnäkin ryhmän ja yhteisen kulttuurin muodostuminen alkaa työyhteisössä rakentumaan yksilöiden omien uskomusten ja arvojen yhteyteen. Nämä ovat esimerkiksi opittuja käsityksiä siitä, mitä pitäisi olla, erottuen siitä, mitä kyseisellä hetkellä on. Schein'n mukaan ryhmän muodostuessa ensimmäistä kertaa tai silloin, kun entuudestaan tuttu ryhmä kohtaa uuden tehtävän tai haasteen, ratkaisut ensisijaisesti heijastuvat suoraan yksilön omien aikaisempien kokemusten tai oletuksien pohjalta. Ne yksilöt, jotka hallitsevat ja voivat vaikuttaa ryhmän omaksumaan lähestymistapaan, tunnistetaan myöhemmin johtavassa asemassa toimiviksi. Kaikilla on kuitenkin jo aluksi omanlainen käsitys siitä, miten pitäisi toimia, mikä on oikein ja mikä on väärin. Yksilöiden arvot ja uskomukset tulevat vähitellen osaksi koko organisaation toimintaa. Aluksi esille tuotua ”arvoa” usein testataan ja koetellaan. Jos ryhmä kokee kyseenalaistetunkin ilmiön toimivan, se muuttuu vähitellen ensin yhteiseksi arvoksi tai uskomukseksi ja lopulta yhteiseksi olettamukseksi, jos siihen perustuvat toimet yhä menestyvät. (Schein 2017, 19-21.)

Arvojen nähdään kehittyvän kulttuurisen ja sosiaalisen kontekstin myötävaikuttamina. Tämän muutosprosessin tapahduttua, ryhmän jäsenet yleensä unohtavat, etteivät he alun perin olleet varmoja kyseisestä toiminnasta. Kuitenkaan kaikki keskimmäisen tason kulttuurin uskomukset ja arvot eivät käy läpi tällaista prosessia. Organisaation kehittymisen alkuvaiheessa arvojen ja uskomusten tavoite on olla tukemassa ydintoimintaa, mutta organisaation kypsytymisen ja institutionalisoitumisen myötä niistä tulee pääasiassa kulttuurin ylläpitomekanismeja. Tämän tason ilmiöitä analysoidessa on osattava erottaa erilaiset arvot ja uskomukset toisistaan. Kyseistä tasoa voivat edustaa myös organisaation toiminnasta irralliset päämäärät, ideaalit ja pyrkimykset. Jotkut rationalisoinnit saattavat ohjata pelkästään organisaation suorituskykyä, kun taas toiset ovat osa organisaation ideologiaa. Arvot voivat näyttäytyä myös pelkästään yksilöiden kokemina tavoitteina tai ne voivat olla vain tulevaisuuden toiveita. Usein koko organisaatiossa omaksutut uskomukset ja arvot voivat olla yleistettäessä jopa ristiriitaisia keskenään, kun niitä verrataan esimerkiksi työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien kesken. (Schein 2017, 21-22.)

Kulttuurin ydin – sydän, todellistuu organisaatiokulttuurin sisimmälle kehälle sijoittuvissa perusolettamuksissa. Perusolettamusten joukko kuvastaa kulttuurin syvintä olemusta. Nämä muodostuvat itsestään selvinä pidettyjen uskomusten ja arvojen ympärille, jotka eivät ole

neuvoteltavissa. Yksimielisyys voi johtua toistuvasta menestyksestä tiettyjen uskomusten ja arvojen toteutumisessa. Esimerkiksi insinööritoimiston kaltaisessa työyhteisössä on itsensäselvyys, että toteutettavien projektien pitäisi olla turvallisia. Perusoletukset todella ohjaavat käyttäytymistä, vaikkakin ne eivät ole useinkaan hyvin selkeästi tiedostettuja. Kyseenalaistamattomana pidettyjä ilmiöitä on vaikea muuttaa ja siten ne määrittävät keskeisimmin kulttuurin olemusta. Ryhmän jäsenet hyväksyvät toistuvasti onnistuneet ratkaisut todellisuutena ja niitä kyseenalaistamatta. Jäsenet pitäytyvät kognitiivisiin ja sosiaalisiin suhteisiin sidotuissa olettamuksissa säilyttääkseen vakauden. Perusolettamusten vastainen toiminta tyrmätään välittömästi. Psykologisissa prosesseissa organisaation sisäisellä kulttuurilla on lopullinen päättävä voimansa, joka määrittää sen mihin asioihin kiinnitetään huomiota, miten reagoidaan emotionaalisesti tapahtumiin ja miten toimitaan erilaisissa tilanteissa (Schein 2017, 22-23.)

Organisaatiossa työskentelevät viihtyvät parhaiten silloin, kun on mahdollista jakaa muiden kanssa samankaltaisia ajatuksia. Tällöin ajatusmaailmat ikään kuin keskustelevat keskenään. Vaikka kulttuuri tekee itsensä näkyväksi selkeimmin artefaktien, arvojen ja uskomusten kautta, se on rakennettu todellisuudessa perusolettamusten pohjalta. Arvot ja uskomukset, joiden kautta rakentuvat normit ja säännöt, sekä havaittu käyttäytyminen, eivät yksinään pysty selittämään organisaatiossa esiintyviä ilmiöitä. Perusolettamukset kertovat jäsenilleen, keitä he ovat. On tutkittu, että jos johdonmukaisesti kohdellaan ihmisiä tiettyjen perusolettamusten mukaisesti, he alkavat lopulta itse käyttäytyä niiden tavoin. Tiedostamattomat perusoletukset voivat johtaa myös epätavallisiin lopputuloksiin. Tästä esimerkkinä eroavaisuudet eri kulttuuriperinteiden kesken, jotka suurissa organisaatioissa eri mantereilla voivat olla merkittäviä. Varsinkin silloin kuin kulttuuriperinteet ovat syvälle juurtuneita. Tällöin oletukset ovat yhteisesti jaettuina yli organisaatorajojen. (Schein 2017, 23-24.)

Varhaisemmassa Schein'n (2004) kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri on havaittu alun perin olevan uskomusten ja arvojen lähde, jotka saavat ryhmän liikkeelle sisäisten ja ulkoisten ongelmien yhtälössä. Johtajien ajatukset muuttuvat vähitellen yhteisiksi olettamuksiksi. Prosessin edetessä tämä muodostaa yhteisiä perusoletuksia, jotka toimivat kognitiivisina puolustusmekanismeina organisaation jäsenille. Toisin sanoen, kun yksilöt, ryhmät ja tiimit etsivät vakautta ja merkitystä toiminnalleen, on helpompaa jopa väärin tietoa esimerkiksi kieltämällä tai rationalisoimalla erilaisia uhkia kuin puuttua jo rakennettuihin organisaatiokulttuurisiin tasoihin. (Schein 2004, 47-28.)

Organisaation kokemukset perustuvat usein tarpeisiin, odotuksiin ja ennen kaikkea kulttuurisesti opittuihin oletuksiin ja juurtuneisiin ajattelutapoihin. Kokemukset saavat ymmärtämään, että kulttuurin rakentamisessa havaitut ongelmat muuttava organisaation prosesseja. Organisaation on siis opittava kuuntelemaan ja kokemaan. Ennen kun voi yrittää ymmärtää ulkoisia tekijöitä, on nähtävä sisäisesti. Sisäinen kuuntelu voi olla erityisen vaikeaa, sillä organisaatiot ovat usein keskellä jotakin. Organisaation kognitiiviset prosessit muuttuvat helpoiten silloin kun ensiksi osataan nähdä asiat sisältä käsin. (Schein 2003, 33)

Schein (1996) painottaa, että itse kulttuurin voimasta on organisaatioilla paljon opittavaa. Työyhteisöt näkevät vain sen, mille itsensä altistavat. Altistuskynnykset vaihtelevat suuresti. Kulttuurin voima tulee esille silloin, kun nämä kynnykset ylitetään. Organisaatiokulttuurin rajojen rikkominen voi olla usein haastavaa ja epämurkavaa, mutta välttämätöntä mikäli organisaatio haluaa kehittyä. (Schein 1996, 240.)

Schein'n (2006) mukaan organisaation on muistettava kolme tärkeää asiaa. Ensinnäkin alan vahvuudet on osattava tunnistaa ja ajatella niistä itsenäisesti organisaationa, ei vastaanottaa tietoa annettuna. On siis osattava ajatella itse. Toiseksi on opittava hyväksymään organisaation kulttuuriset tekijät sellaisina kuin ne ovat. On hyväksyttävä se tosiasia, että ihmistä ei voida mitata järjestelmänä. Ihmiset ovat monimutkaisia sekä yksilöiden persoonallisuudet vaihtelevat laajasti. Kolmanneksi on hyväksyttävä, että tietoa tulee olemaan aina enemmän kuin sitä voidaan hyödyntää tai ottaa käyttöön. Aina tulee myös yllätyksiä, joihin ei pystytä varautumaan. Milloinkaan täysin oikeat toimintatavat eivät ole ennustettavissa. Organisaatioissa olisi enemmän tilaa ilmauksille ”that was beautiful – se oli kaunista”, kun jokin impulsiivinen tekijä tai vaisto saa aikaan organisaatiossa hämmästyttäviä asioita. (Schein 2006, 299.)

## 4 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja näkökulmat

Tutkimus edustaa ihmistieteellistä, empiiristä tutkimusta tarkastellessaan liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa esiintyvää organisaatiokulttuuria ilmiönä. Tutkimus asettuu sekä määrällisen eli kvantitatiivisen että laadullisen tutkimuksen kentälle. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä tutkimuksessa kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on tällöin ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle pyrkivät antamaan.

Tutkimuksen menetelminä tarkoitetaan niitä keinojen kokonaisuutta, joiden avulla lähestytään tutkimuksen aihetta ja joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Menetelmät liittyvät siten esimerkiksi aineiston hankintaan kuin myös erilaisiin aineiston analyysimenetelmiin. (Puusa ym. 2020, 9.) Tutkimuksen lähestymistavalla viitataan usein siihen, onko tutkimus laadullinen, määrällinen, empiirinen tai ei empiirinen, vai jokin näiden yhdistelmä. Tutkimuksen metodologialla viitataan siihen, miten tutkija näkee oletukset tutkimuskohteen luonteesta ja olemuksesta sekä käsityksen, kuinka tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista saada tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava muun muassa empirian, käytännön ja valitun teorian yhteyttä. Tutkimustyössä on myös otettava huomioon tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja. Samaan aikaan on tutkijan itse ymmärrettävä oman esiymmärryksensä vaikutus tutkittavasta kohteesta ja näiden näkemyksien vaikutus saavutettuihin havaintoihin. (Puusa ym. 2020, 56-57.)

Metsämuurosen (2015, 256) mukaan määrällisyyteen pohjautuva tilastollinen näkökulma yhdistettynä laadullisuuteen yhdessä muodostavat tutkimuksellisen jatkumon. Tällöin laadullinen aineisto analyyseineen on tukemassa ja selkeyttämässä määrälliseen aineistoon pohjautuvaa kokonais kuvaa. Tämä voi osaltaan helpottaa aineistossa esiintyvien vaihtelujen hahmottamista ja tuoda nämä näkyvämmiksi (Gillham 2000, 80, 86). Parhaimmillaan nämä elävöittävät ja täsmentävät kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa kokonaisuutta organisaatiokulttuurista pyritään kuvaamaan sen erityispiirteiden kautta, jotka tutkimukseen osallistujat ovat erilaisille kysymystyypeille antaneet.

Puusa ym. (2020, 67) toteaa, että kulttuuritutkimus on yksi laadullisen tutkimustavan sovellus organisaatiotutkimuksessa. Käsillä olevan tutkimuksen tavoin, organisaatioihin sovellettu laadullinen tutkimus on luonteeltaan tutkimusta, jossa selvitetään ihmisten kokemuksia tavoilla, joihin pelkät kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusmenetelmät eivät sovellu. Kokemusten kuvaaminen edellyttää yksilöiden elämismailman sisälle pääsemistä ja kokemusten tulkintaa. Pyrkimyksenä onkin ymmärtää kokemuksia juuri sillä tavalla, miten yksilö on itse sen kokenut. (Puusa ym 2020, 68.)

Tutkittavan organisaation ja teorian pohjalta muodostettujen tutkimuskysymysten ohjaamana valitsin tutkimuksen toteutustavaksi kyselytutkimuksen. Kokonaisuutta pyritään kuvaamaan enemmistöjen kantoihin perustuen, tuoden esiin samalla myös yksilöiden erityispiirteitä. Tutkimukseni ensisijaisena tavoitteena on etsiä ratkaisuja vastaamalla tutkimuskysymykseeni Schein'n (2017) teorian pohjalta ja samalla arvioida teorian soveltuvuutta tapaututkimukseeni.

## 4.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimustavoitteeseen pyrin vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysteni avulla:

*1) Miten organisaatiokulttuuri ilmenee eri tasoilla liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa?*

*2) Mitkä ovat organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittävät tekijät henkilöstön näkökulmasta?*



### 4.3 Menetelmälliset valinnat

Tutkimani tapaus liittyy liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuriin. Tapaustutkimuksessa inhimillistä toimintaa tutkitaan todellisessa maailmassa (Gillham 2000, 1). Menetelmällisestä näkökulmasta tapauksella viitataan tutkimuksen objektiin eli kohteeseen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 183.) Tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa on sosiaalinen ulottuvuus ja sen vahvuutena voidaan pitää sen kokonaisvaltaisuutta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015) ymmärtää tutkittua ilmiötä kokonaisuudessaan. Tapaustutkimuksessa mahdollistuu monimenetelmällisyys, empiirisyys sekä kontekstisidonnaisuus. Tutkimuskysymyksiin vastaamisessa tyypillisesti hyödynnetään sekä kvalitatiivisia (laadullisia) että kvantitatiivisia (määrällisiä) metodeja ja analysoidaan niiden tuottamaa aineistoa. Tämä on käytännössä hyvin perusteltua, sillä yksinään kvantitatiiviset jakaumat eivät paljasta kaikkea, samalla pelkät laadulliset avokysymykset voivat jäädä sisällöltään teoreettisesti niukaksi, jolloin analysoitava aineisto ei täytä tarkoitustaan. Tutkimuksessa käytettävien menetelmien tarkoituksena on saada selville luotettavia päätelmiä tutkittavasta kohteesta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 72) mieltävät tapaustutkimuksen asettuvan laadullisen tutkimuksen kentälle. Eri tutkimusorientaatioiden rinnakkaista käyttöä eli laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen, ei ole kuitenkaan poissuljettu. Tässä tapaustutkimuksessa on huomioitu molempien aineistonkeruutyyppeiden rinnakkainen käyttö. Schein (2017) on sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri on abstraktiutensa ja moniosaisuutensa vuoksi haastava tutkittava. Haastavat tutkimuskysymykset puoltavat sekä laadullisen että määrällisen aineiston keräämistä tutkittavasta ilmiöstä, jotta siitä saavutettaisiin asianmukainen ymmärrys. Käsillä olevassa tapaustutkimuksessa laadulliset menetelmät ovat kuitenkin ensisijalla. Puusa ym. (2020) nostivat esille organisaatiokulttuurinäkökulman esimerkkinä juuri laadullisen tutkimuksen yleistymisestä ja heidän näkökulmasta katsottuna laadullinen tutkimusote jättää tilaa moniäänisyydelle ja samalla antaa äänen myös vähemmistöille, kun ei huomioida pelkästään tilastollisia kokonaisuuksia. Organisaatiokulttuuriset ilmiöt ovat enemmän tai vähemmän aikaan ja paikkaan sidottuja. Laadullisessa ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa lopullista totuutta, mutta menetelmät ovat erityisen käyttökelpoisia, kun tavoitteena on hahmottaa organisaation todellisuutta sen työntekijöiden elämismailman silmin. Myös Gillham (2000, 11) on sitä mieltä, että organisaatiokulttuurille keskeiset elementit, kuten

käyttäytyminen, ajattelutavat ja tuntemukset ovat kontekstisidonnaisia, minkä vuoksi ihmisten toimintaa on perusteltua tutkia laadullisilla menetelmillä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pitkälti määritelty menetelmälliset valinnat. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on otettu huomioon empiriaan perustuvalla laadulliselle tutkimukselle ominaiset erityispiirteet. Tutkimuksen tavoitteena ja siten käytettyjen menetelmien rajaajana ollut alusta alkaen selvittää tapauskohteen organisaatiokulttuuria määrittäviä tekijöitä. Näitä tunnistettavia tekijöitä on alusta alkaen ollut tarkoitus selvittää Schein'n organisaatiokulttuurin kolmiportaista mallia hyödyntäen.

Tutkimuskysymyksiin vastatakseni, tutkimuksessa on käytetty ensinnäkin rinnakkain sekä laadulliselle että määrälliselle tutkimukselle ominaisia aineistonhankintamenetelmiä. Laadulliseen tutkimustraditioon kietoutuva empiirinen, ihmistä ymmärtävä näkökulma sekä määrällisyyteen pohjautuva tilastollinen näkökulma luovat yhdessä tutkimuksellisen jatkumon. (Metsämuuronen 2015, 256.) Parhaassa tapauksessa tilastolliset havainnot tukevat ja elävöittävät laadullista raporttia. Tutkimuksessa olen huomionut tapaus tutkimuksen erityispiirteet jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Empiirinen tutkimusote näkyy tapauskohteelle suuntaamassani kyselyssä. Organisaatiokulttuurin tutkiminen empiirisesti yksilöiden kautta liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskukselle toteutui siten kyselytutkimusmenetelmällä. Itse kysely muodostettiin menetelmällisestä näkökulmasta teoreettisen viitekehysten luoden sille valmiin rungon organisaatiokulttuurin määrittämiseksi ja sen hahmottamiseksi. Samaten myös kerätyn aineiston analyysivaiheessa on hyödynnetty teoriaohjauksen lähtökohtaa, jolloin analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella saavutetut havainnot ja tulokset on sidottu teoriaan. Tällöin tapauskohteen organisaatiokulttuuria on menetelmällisestä näkökulmasta alusta alkaen ohjannut teoreettinen viitekehys. Kyselytutkimus suunniteltiin huolellisesti vastaavan teoreettisen viitekehysten pohjalta organisaatiokulttuurisiin ilmiöihin. Samaten organisaatiokulttuuria on analysoitu saman teorian teoriaohjauksen avulla, jotta tutkimuskysymyksiin pystyisi vastata oikean teorian ja saavutettujen tuloksien näkökulmasta.

#### 4.4 Tutkimuksen kohderyhmä, aineistonkeruu ja aineiston analysointi

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui suomalainen liikunta- ja terveysalalla toimiva yksityinen asiantuntija- ja tutkimuskeskus, joka on toiminut alalla jo vuosi kymmeniä. Schein'n teoriaan perustuvaa organisaatiokulttuuria perinteikkäässä liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa tutkittiin empiirisesti työntekijöiden eli yksilöiden kautta. Tutkimuksen tavoitteiden eli vallitsevan organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja sitä mahdollisesti kehittävien tekijöiden löytäminen työntekijöiden näkökulmasta, ohjasivat aineiston keräämistä organisaatiossa työskenteleville suunnatulla kyselylomakkeella. Aineiston hankintatapaan sekä itse kyselyn sisältöön vaikutti suoraan Schein'n organisaatiokulttuuria määrittävä teoria, jonka pohjalta kyselylomake rakentui. Sähköinen kyselylomake osoittautui kaikista käytännöllisimmäksi, siten se saatiin organisaation sisältä käsin jaettua kaikille samanaikaisesti ja henkilökunnalle tämän kaltainen tapa oli jo entuudestaan tuttu. Kyselylomake luotiin Kyselynetti nimisellä kyselylomaketyökalulla. Kyselylomaketyökalu mahdollisti erilaisia kysymystyyppejä organisaatiokulttuurin määrittämiseksi niin laadullisten kuin määrällisten kysymysten muodossa (ks. liite 1). Erilaiset monivalinta- ja avokysymystyypit testasivat Schein'n organisaatiokulttuurin määrittämisen tapaa mahdollisimman monipuolisesti. Kysely jaettiin ensiksi tarkistettavaksi organisaation talous- ja hallintojohtajalle ennen sen aktivoimista. Tämän jälkeen kyselytutkimus aktivoitiin ja se jaettiin sisäisellä vastauslinkillä organisaation henkilökunnalle keväällä 2023. Henkilökunnalle annettiin ensiksi kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Osallistuminen tehtiin täysin vapaaehtoiseksi. Ensimmäisen kyselylomakekierroksen jälkeen toteutettiin vielä toinen kaksi viikkoa kestävä kyselylomakekierros, jonka aikana halukkaat saivat vielä uuden mahdollisuuden osallistua tutkimukseen.

Aiheena Schein'n teoriaan perustuva organisaatiokulttuuri ei ole täysin yksinkertainen. Aiheen abstraktiuden vuoksi henkilökunnalle esitettiin suoria kysymyksiä organisaatiokulttuuriaan koskien. Huolellisen suunnittelun ja tarkan kysymystenasettelun kautta henkilökunta sai mahdollisuuden suoraan vastata organisaatiokulttuuriaan määrittäviin tekijöihin Schein'n kolmen tason näkökulmasta. Kolmen tason mukaisessa järjestyksessä, ensiksi kysely etsi vastauksia Schein'n artefakteihin liittyviin tekijöihin, kuten työntekijöiden kokemaan yleiseen ilmapiiriin, motivaatioon, käyttäytymiseen ja kielenkäyttöön organisaation sisällä. Ensimmäinen osa etsi vastauksia myös siihen, millainen merkitys koettiin olevan organisaation omalla arkkitehtuurilla ja historialla. Artefakteja mitattiin asteikolla 1 - 5.

Toisen ja kolmannen tason organisaatiokulttuuria määrittäviä tekijöitä tutkittiin laadullisten avokysymysten muodossa. Näitä organisaation arvoja ja uskomuksia sekä organisaation perusoletuksia oli kaikista tarkoituksenmukaista tutkia antamalla yksilöille täysin vapaa vastausmahdollisuus, ilman aihetta rajaavia tekijöitä. Tällöin näitä organisaatiokulttuuria määrittäviä tasoja voitiin mahdollisimman luotettavasti ja avoimesti selvittää, kun vastusvaihtoehtoja ei oltu ennalta annettu tai määritelty. Lopuksi kysely etsi vastauksia siihen, miten työntekijät itse mahdollisesti haluaisivat kehittää organisaatiokulttuuriaan, myös tähän annettiin täysin vapaamuotoinen vastausmahdollisuus.

Tutkimusjakson aikana liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria määrittäviä yksittäisiä vastauksia tallentui yhteensä 355 kappaletta. Organisaatiosta yhteensä 19 henkilöä osallistui tutkimukseen ja vastausprosentiksi muodostui 63 %. Varsinainen kyselyn aktiivinen ja sisäinen vastauslinkki jaettiin yhteensä noin 30 henkilölle.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen mahdollistui kerättyä aineistoa analysoimalla. Analyysi on Gillham (2000, 25) mukaan pohjimmiltaan aineiston järjestelyä ja löydöksiä esittelyä. Simons (2009, 121) jaottelee analyysin keskeisimmät palaset alkaen systemaattisesta, asteittain rakentuvasta ymmärryksestä analysoitavaan kohteeseen. Käsillä olevan tutkimuksen erityispiirteensä ilmenee aineistonkeruun ja analyysin tiivis yhteensovittaminen. Analyysin tarkoituksena on summata ja luotettavasti heijastaa ja organisoida tutkimuslöydöksiä. (Gillham 2000, 25.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 122) mukaan aineistosta pyritään analyysin avulla rakentamaan ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen analyysin rakenne pohjautuu Schein'n teoriassa kuvaamiin organisaatiokulttuurin tasoihin. Tutkittavaa tapausta analysoidaan siten 1) artefaktien 2) organisaatiossa tunnistettujen arvojen ja uskomusten sekä 3) organisaation perusolettamusten kautta. Analyysi on toteutettu Tuomi & Sarajärven (2018, 106-110) teoriaohjaavuuden periaatteiden tavoin. Tällä tavoin analyysi mahdollistaa tutkimuksellisesti mielenkiintoisten havaintojen ja poikkeuksien löytämisen. Johtopäätösten osalta on tärkeää, että tutkija onnistuu purkamaan aineiston toimiviin osiin. (Hakala 2015, 25.) Teoriaohjaava analyysi pohjautuu aineistoon. Teoria toimii kuitenkin apuna, jolloin teoriasta johdetut kytkennät ovat suoraan analyysissä nähtävillä. Kokemusperäinen aineisto

sidotaan teoreettisiin Schein'n tasoihin, jolloin analyysi toteutuu teoriaohjaavuuden periaatteiden mukaisesti.

Analyysi alkoi luokittelemalla ja jaottelemalla kysymystyyppit teemoittain Schein'n kolmen tason alle. Tasot toimivat luontevasti analyysin jaottelun lähtökohtana. Analyysin rungoksi muodostui siten organisaatiokulttuuria määrittävät tasot. Aineisto muodostui ensinnäkin suljetuista kysymyksistä, yhden vastausvaihtoehdon monivalintakysymyksistä. Kaikki vastaukset tallentuivat reaaliajassa vastausten arviointiportaaliin. Arviointiportaalin avulla määrällisistä monivalintakysymysten jakaumista analysointiin erikseen jokaisen kvantitatiivisen kysymyksen jakaumat. Jakaumista tehtiin piirakkakuviot, joiden avulla jäljempänä osa varsinaisista tutkimustuloksista tullaan näyttämään. Kyselylomake sisälsi myös useampia avoimia kysymystyyppisiä. Näissä vastausvaihtoehtoja ei oltu rajattu, vaan vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa asioista omin sanoin. Näiden avovastausten analyysimenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka tavoitteena on ymmärtää inhimillistä ajattelua ja tehdä selkeyttä kokemuksen ymmärtämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Sisällönanalyysiä käytetään tyypillisesti juuri kuvaamaan ihmisten käsityksiä ja kokemuksia. Teoriaohjaava lähestymistapa vaihtelee tutkimuksittain, missä määrin ja missä vaiheessa teoria ohjaa itse analyysiä.

Avovastauksien analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin koko aineiston useaan kertaan läpi. Aineisto etsi suoraan vastauksia organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi, joten avovastaukset oli helppo luokitella kysymystyypeittäin ja rajata ne oikean tason alle. Tämän jälkeen rajasin tason sisäiset asiat pienempiin alaluokkiin siten, että samat tai saman kaltaiset havainnot jaoteltiin omiksi luokikseen. Seuraavassa vaiheessa jäsentelin vielä alaluokat teemoittain siten, että tason sisäiset ja saman kaltaiset tai näistä eriävät havainnot luokiteltiin omiksi teemoikseen. Alaluokkien teemoittelun jälkeen ilmiöt jaoteltiin vielä positiivis- ja negatiivissävytteiseksi luokiksi. Tällöin ilmiöt olivat omalla tasollaan, omassa teemaluokissaan sekä jaoteltuna positiivis- ja negatiivissävytteisiksi. Tämän jälkeen lähdin teorian ohjaamana sijoittamaan liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria määrittäviä ilmiöitä niille kuuluville tasoille, vastauksista ilmenevien teemojen ja asiayhteyksien näkökulmasta käsin. Teoriaohjaavat näkökulmat helpottavat vastausten esittelytapaa, joten varsinaiset tulokset tullaan siten esittämään myös näiden tasojen sekä teemojen kautta, jolloin tunnistettu organisaatiokulttuuri voi avautua lähimpänä sitä kokemusta, miten vastaajat ovat organisaatiokulttuurinsa ymmärtäneet ja sanoittaneet.

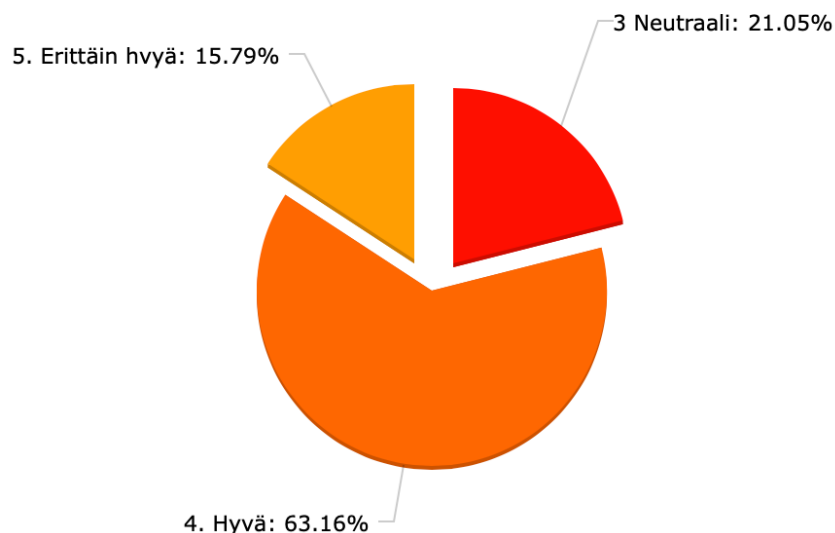
Aineiston analyysin tekeminen edellytti aineiston huolellista ja pitkäjänteistä läpikäyntiä useaan kertaan kussakin analyysivaiheessa, jotta kaikki vastaukset varmasti oltiin huomioitu oikeassa kohdassa. Analyysin lopputulemana muodostin yhteensä neljä pääteemaa, jotka suoraan etsivät vastauksia kahteen tutkimuskysymykseeni. Nämä neljä pääteemaa toimivat myös tulososan esitystapana, alkaen organisaatiokulttuurin artefakteista ja päättyen organisaatiokulttuurin mahdollisiin kehityskohteisiin. Kukin pääteema koostuu vaihtelevasta määrästä alateemoja, jotka tulevat esille seuraavassa luvussa. Tulevissa luvuissa (luvut 5 ja 6) esittelen tutkimukseni tuottamat tulokset liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuurista. Luvussa viisi hahmotan tapauskohteen organisaatiokulttuuria ensiksi sijoittamalla aineistosta analyysini avulla esiin nousseet organisaatiokulttuuriset tekijät kolmelle käsitteelliselle kulttuurin tasolle. Tasojen jälkeen tuon esille tulokset siitä, miten organisaatiokulttuuria voisi mahdollisesti kehittää henkilöstön näkökulmasta. Luvussa kuusi vastaan ensimmäistä kertaa tutkimuskysymyksiini, tutkimustuloksien valossa ja samalla esitän johtopäätöksiä esille nousseiden tulosten pohjalta. Tässä luvussa myös analyysimenetelmän teorianohjaavuus tulee näkyviin siten, että tehdyt havainnot tutkimustuloksista sidotaan teoriaan.

## 5 Liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria valaisevat tulokset

### 5.1 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen artefaktien tasolla

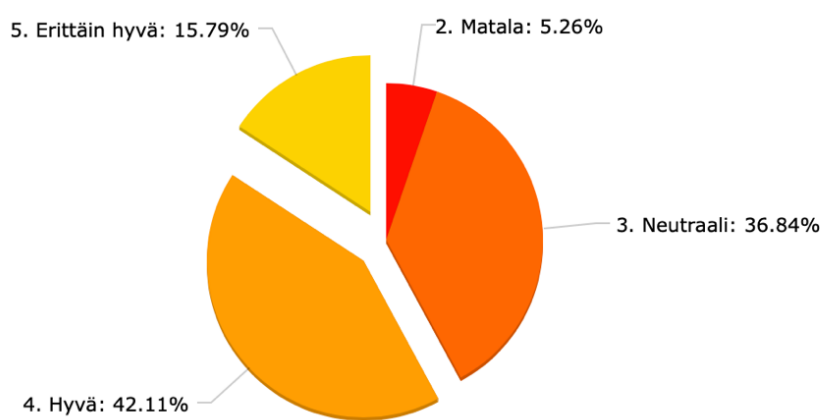
Schein'n (2017) määritelmät artefakteista liittyvät nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa oleviin organisaation sisällä esiintyviin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa artefakteista valittiin tutkimukseen soveltuviksi ja juuri liikunta- ja terveysalan organisaatiokulttuuria määrittäviksi tekijöiksi työntekijöiden kokema yleinen ilmapiiri, motivaatio, havaittava käyttäytyminen ja kielenkäyttö työpaikalla sekä työntekijöiden kokema merkitys organisaation omaa historiaa ja arkkitehtuuriaan kohtaan.

Ilmapiiri organisaatiossa koetaan yleisesti hyväksi. Kysymykseen 19:stä vastaajasta suurin osa (63 %) vastasi ilmapiirin asteikolla 1-5 olevan hyvällä tasolla. Noin kolmasosa kaikista vastaajista piti yleistä ilmapiiriä joko erittäin hyvänä tai neutraalina. Kukaan vastaajista ei pitänyt ilmapiiriä huonona tai erittäin huonona.



Kuva 1 Organisaation työntekijöiden kokema yleinen ilmapiiri mitattuna asteikolla 1-5

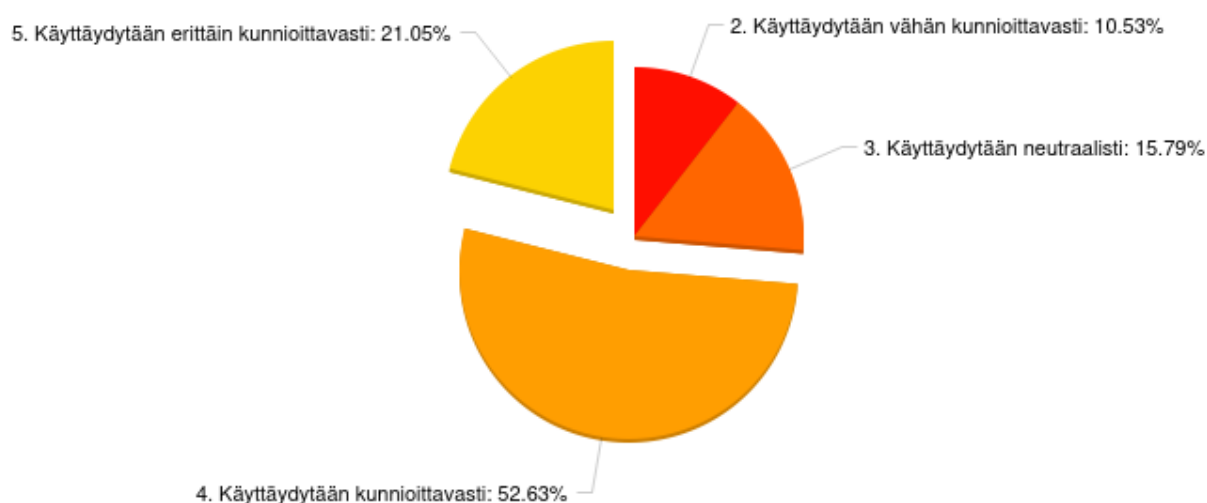
Suurin osa organisaatiossa kokee yleisen motivaationsa asteikolla 1-5 työtään kohtaan joko hyväksi tai neutraaliksi. Kysymykseen 19:stä vastaajasta näin koki noin 79 %. Erittäin hyväksi motivaationsa koki yhteensä kolme tutkimukseen osallistujaa ja yksi koki motivaationsa yleisesti matalaksi. Kukaan vastaajista ei kokenut motivaatiotaan yleisesti erittäin huonoksi.



*Kuva 2 Organisaation työntekijöiden kokema yleinen työmotivaatio mitattuna asteikolla 1-5*

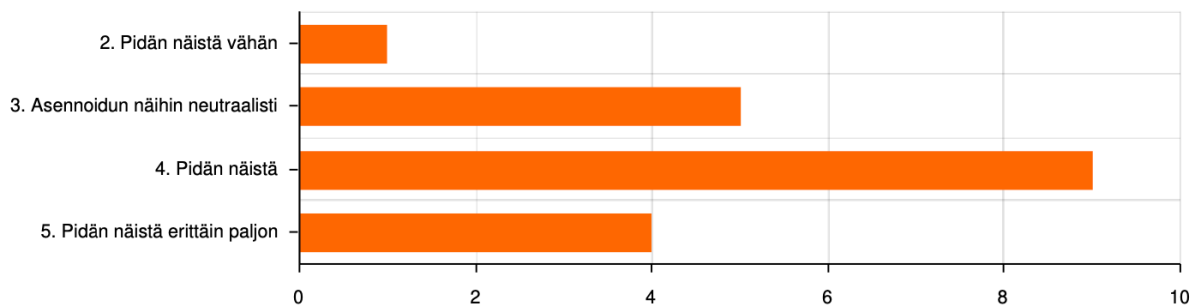


Organisaatiossa suurin osa kokee, että yleisesti muita kohtaan käyttäytytään kunnioittavasti (53 %). Toiseksi suurin osa (21 %) vastaajista kokee käyttäytymisen olevan erittäin kunnioittavaa. Kaikista 19:stä vastaajasta käyttäytymisen kokee olevan neutraalilla tasolla kolme henkilöä ja kaksi kokee käyttäytymisen olevan vain vähän kunnioittavaa. Kukaan vastaajista ei koe, että yleinen käyttäytyminen ei olisi lainkaan kunnioittavaa.



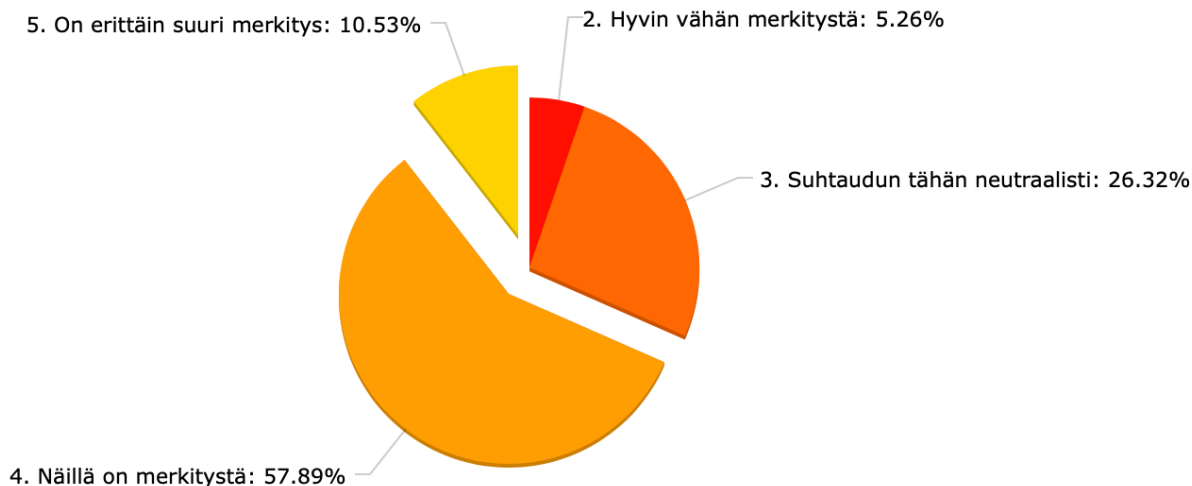
*Kuva 3 Organisaation työntekijöiden raportoima yleinen käyttäytyminen muita kohtaan mitattuna asteikolla 1-5*

Organisaatiossa pidetään työntöön ulkopuolisista sosiaalisista kanssakäymisistä. Näitä tulee työpäivän aikana esimerkiksi tauoilla ja ruokaillessa. Suurin osa 19:stä vastaajasta yleisesti pitää näistä (47 %). Neljä henkilöä pitää näistä erittäin paljon ja viisi asennoituu näihin täysin neutraalisti. Yksi henkilö pitää näistä vähän ja kukaan vastaajista ei pidä näistä lainkaan.



Kuva 4 Organisaation työntekijöiden kokemus työpaikan sisäisen sosiaalisen kanssakäymisen tärkeydestä mitattuna asteikolla 1-5

Organisaation arkkitehtuuri ja historia koetaan merkitykselliseksi. Näin kokee suurin osa, noin 58 % kysymykseen 19:stä vastaajasta. Toiseksi suurin osa, noin 26 % vastaajista suhtautuu organisaation arkkitehtuuriin ja historiaan neutraalisti. Kahdelle organisaatiossa työskentelevälle henkilölle näillä oli erittäin suuri merkitys. Yksi koki nämä tekijät itselleen vain vähän merkityksellisiksi. Kukaan vastaajista ei kokenut näitä ei lainkaan merkityksellisiksi.



Kuva 5 Työntekijöiden vastausten jakautuminen siitä, kuinka iso merkitys koetaan olevan oman organisaation arkkitehtuurilla ja historialla mitattuna asteikolla 1-5

## 5.2 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen arvojen ja uskomusten tasolla

Schein'n (2017) määritelmät kannatetuista arvoista ja uskomuksista liittyvät organisaation sisällä tunnistettaviin käyttäytymistä ohjaaviksi normeiksi ja säännöiksi. Näitä on myös erilaiset ideaalit, päämäärät, pyrkimykset ja toiveet omasta organisaatiosta. Organisaatiokulttuuriin liittyviä erilaisia arvoja ja uskomuksia tunnistettiin liikunta- ja terveystieteiden alan asiantuntija ja tutkimuskeskuksessa lukuisia. Tässä kysymystyypissä vastaajille ei lueteltu etukäteen raja-arvoja esimerkiksi yhden ja viiden välillä eikä myöskään annettu valmiita vastausvaihtoehtoja erilaisista ”arvojen ja uskomusten” joukosta, vaan vastaajille annettiin täysin vapaa mahdollisuus avovastauksen muodossa kuvailla omin sanoin organisaation arvoja ja uskomuksia.

### *Yhteisesti tunnustettuja arvoja*

Organisaation arvoja kuvaili yhteensä 14 henkilöä. Annetuista vastauksista eri henkilöillä toistuvina ilmauksina nousivat: luotettava (noin 30 % vastaajista), tiedon tuottaminen yhteisesti kaikille (noin 30 % vastaajista), asiantunteva (noin 21 % vastaajista), laadukas työntekeminen (noin 14 % vastaajista), kankea (noin 14 % vastaajista) ja ihmisläheinen (noin 14 % vastaajista).

Vain kahden henkilön mielestä: ”arvot ovat vain sanat kalvoilla eikä niitä ole viety käytäntöön” ja ”arvot eivät ole osa arkea, eivätkä näy työssä”.

### *Itsenäisesti tunnustettuja arvoja*

Yksittäisiä ilmauksia arvoista ja uskomuksista organisaation sisällä nousi lukuisia. Positiivisia arvoja omasta organisaatiosta nousi: ”iloinen työskentelyasenne, väestön liikkumisen edistäminen, tieteellinen tutkimus, vahva ja valikoitu yhteistyö, hyvinvoinnin arvostaminen, perinteinen, innovatiivinen, välillä vapaus valittaa, arvot näkyvät osana strategiaa, liikkumisen asiantuntijuus, tärkeää ja ajankohtaista tietoa väestön kuntotasosta ja ennusteita liikkumattomuuden kustannuksista, tutkimustiedon esittäminen yleistajuisesti – väestön sekä päättäjien tietoon, väestön liikkumisen edistäminen, terveyshyödyt liikkumisesta, oma tieteellinen tutkimus, hyvinvoinnin arvostaminen – väestön ja työntekijöiden.”

Neutraaleina ilmauksina nousi: *”arvoista tulisi keskustella enemmän, itsenäisesti työskentelevät toimivat omien arvojen pohjalta, yksi tärkeimmistä arvoista tulisi olla totuus, mitä pidän tärkeänä arvona tutkimuslaitoksessa sekä omassa elämässä.”*

Negatiivisia ilmauksia arvoista organisaation sisältä nousi: *”jämhäntänyt ja autoritaarinen.”*

### 5.3 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen perusolettamusten tasolla

Schein'n (2017) mukaan vaikka kulttuuri tekee itsensä näkyväksi selkeimmin artefaktien sekä arvojen ja uskomusten kautta, se on rakennettu todellisuudessa perusolettamusten pohjalta. Perusolettamuksia organisaatiossa ovat itsestään selvinä pidetyt, ei neuvoteltavissa olevat arvot ja uskomukset, jotka muokkaavat käyttäytymistä, havaitsemista, tuntemista ja ohjaavat toimintamalleja ja ajatuksia. Kysymykseen organisaation perusolettamuksista vastajille annettiin samalla tavalla kuten arvojen ja uskomusten suhteen mahdollisuus vapaasti muotoilla vastauksensa, ilman ennakoitua määriteltyjä vastausvaihtoehtoja tai raameja. Perusolettamuksia ja perusoletuksia käytetään edellä esitetyistä johtuen synonyymeina toisilleen.

#### *Perusoletukset positiivisesta kulttuurista*

Positiivisia perusoletuksia tunnustettiin useita: *”osa perinteisistä tavoita palvelee hyvin käytännön asioissa, esim. huoneen ovi pidetään raollaan, jos on paikalla, ja kiinni, jos ei ole tavoitettavissa. Uusi henkilökunta on rikkonut vanhaa mallistoa hyvin ja uskaltaa myös kysyä, miksi joku asia tehdään tietyllä tavalla. Työn tauotuksesta tulee huolehtia. Tuotamme tutkittua tietoa ammattilaisten sekä kansalaisten käyttöön. Puhallamme yhteen hiileen ja huomioimme kaikissa toiminnassamme ihmisten moninaisuuden. Aiempaan useamman ”kärjen” toimintamallien tilalle on viime vuosina muodostunut vahva johtajavetoinen toimintamalli, mistä on omat hyötynsä ja myös haittansa (strateginen fokus pysyy paremmin hanskassa), mutta toisaalta (omatoimisuus on suitsissa)”*

Positiivisista perusoletuksista yksittäisinä ilmauksina nousi: *”joustavuus, asiantuntijuus, väestön liikkumisen edistäminen ja tieteen popularisointi.”*

### *Perusoletukset ajatusmalleista ja perinteistä*

Perusoletuksia organisaation toimintatavoista: ”Perinteisistä toimintatavoista tuntuu olevan hankalaa päästää irti ja avata mahdollisuuksia uusille, mahdollisesti toimivammille ratkaisuille. Ehdotettaessa uusia tapoja, ne usein tyrmätään toimimattomina tai niihin suhtaudutaan hyvin kriittisesti. Vanhat tavat ovat osin edelleen tiukassa. Koska näin on tehty ennenkin, kuuluu niin tehdä nytkin. Vaikutusmahdollisuuksien ja oman työn hallinnan puute. Projektien, tutkimusryhmien tai työntekijöiden henkilökohtaisia saavutuksia ei juhlita, aina ei edes kerrota henkilöstölle yhteisesti. Henkilöstöä koskevia uutisia ei jaeta yhteisesti tai johtajan kertomina.

Perusoletuksia työmäärään liittyen: ”Oletuksena on, että työntekijät jaksavat, mutta jaksamisen tukeminen on valitettavan vähäistä. Työtehtävien määrä säilyy ennallaan, vaikka työntekijät ovat vähentyneet. Työtehtävien määrällä ja iltaisin ja viikonloppuisin, jopa loman aikana tehdyillä ylitöillä ”koreillaan” tai ainakin ne tehdään kaikille näkyviksi - Tätä tekevät sekä johto että työntekijät, ikään kuin se olisi toivottava käytäntö. Perusoletus on, että henkilökunta on motivoitunut ja joustaa työmäärän mukaan, ts. tekee ylitöitä silloin kun töitä on paljon.

### *Perusoletukset rahoituksesta*

Organisaation sisältä nousi myös perusoletuksia rahoituksesta: ”rahoitushakemuksia ja niistä saatuja rahoituspäätöksiä toimintasuunnitelmineen ei jaeta henkilöstölle yhteisesti tiedoksi. Olen huolissani, sillä taloustilanne saattaa vaikuttaa tulevaisuudessa rahoitukseen. Rahoituksen mahdollinen väheneminen on ikuinen taustalla oleva mörkö, jota ei sovi unohtaa. Rahoitukseen liittyy aina epävarmuustekijöitä, maa on murroksessa.”

*Perusolelutukset organisaation tulevaisuudesta*

Perusolelutukset organisaation tulevaisuudesta jakoivat mielipiteitä: ”*Minulla ei ole erityisiä pelkoja tai uhkakuvia tulevaisuudesta. Toimintaympäristön osalta en ole huolissani. En ole huolissani tulevaisuudesta. Siinä määrin tilankäytöstä mietin, että mahtuvatko kaikki tulevaisuudessa tiloihin, jos palkataan lisää henkilökuntaa. Olen vähemmän huolissani kuin ennen. Pieni huolehtiminen on terveellistä. Organisaatio on löytänyt oman ”ruutunsa”. Pääasiassa johtajan toiminnan ansiosta. Tämä mahdollistaa talon toiminnan jatkumisen kyseisellä toiminta-alueella. Mielenkiintoista on se, tuleeko meille ja uudelle maanomistajalle yhteistyötä, josta molemmat hyödyimme. Tämä voi olla hyvin innostavaa.*

Myös organisaation tulevaisuudesta oltiin huolissaan: ”*olen huolissani organisaation tulevaisuudesta. Paletti tuntuu olevan monilta osin sekaisin eikä tunnu olevan varmuutta onko se kellään hallussa. Moni vaikuttaa olevan ylikuormittunut ja pelkään, kuinka moni kestää ja kuinka pitkään. Siitä olen huolissani riittääkö aina rahoitusta toiminnalle ja löydetäänkö innovaatioita ja osaamista pysyä kehityksessä mukana. Aiemmin olin ylpeä kertoessani, että työskentelen täällä. Nykyisin vähemmän. Olen huolissani tulevaisuudesta, mutta en osaa enempää sitä avata. Jatkumo hiukan jännittää, miten tulevaisuudessa voidaan esim. järjestää ”liikuntapäivät?”. Niin ikään nykyisten nuorempien työntekijöiden sitoutuneisuus organisaation toimintaan ei välttämättä ole niin vahva kuin se on ollut aiemmin. Itseäni huolestuttaa miten saamme tulevat tutkimukset toteutettua uusissa olosuhteissa, kuinka joustavasti kiinteistön omistaja suhtautuu niihin ja kuinka paljon tutkimusten toteuttamisen kustannukset nousevat. Henkilökunnan asiantuntemuksen kapeutumista on huolehdittava. Uhkakuvana tutkimuskäyttöön tarvittavien tilojen huono saatavuus ja ylimääräiset ihmiset voivat häiritä tutkimustyötä.”*

## 5.4 Miten organisaatiokulttuuria voisi henkilöstön mukaan kehittää

Työntekijöiden mukaan arjessa jaksamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota: ”Yleisellä tasolla henkilöstön jaksamiseen pitäisi viimein panostaa, sitä varten tulisi tehdä oma strategia ja sitä pitäisi myös seurata asianmukaisilla mittareilla.”

Organisaatiokulttuuria voisi kehittää jakamalla työkuormaa: ”Töiden jakautumista pitäisi edelleen pystyä jakamaan tasaisemmin. Etenkin muutoksiin liittyviä ”ylimääräisiä” töitä pitäisi delegoida paremmin niin, ettei yksittäiset henkilöt kuormitu. Yleistä organisointia varten tarvitsisi lisäapua muilta.

Organisaatiokulttuuria voisi kehittää lisäämällä vapaata keskustelukulttuuria: ”Selkeyttäisin palaverikulttuuria organisaatiossa. Tekisin niistä hieman järjestelmällisempiä ja tässä voisi hyödyntää jotenkin uusia kokoustiloja ja yhteistyötä työkavereiden kanssa. Tutkijoilla ei ole mitään yksikköpalavereita tai muita tutkijatapaamisia, joissa voisi vapaammin keskustella ajankohtaisista asioista.

Organisaatiokulttuuria voisi kehittää olemalla enemmän läsnä: ”Pitämällä kiinni organisaation yhteisistä tilaisuuksista, päiväkahvista, illanvietoista ja muista yhteisistä tilaisuuksista. Järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta ja aikatauluja, joihin kaikki sitoutuu, tarvitaan.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen johtamisen ja esimiestyöskentelyn näkökulmasta: ”Selkeämpää johtamista, tiedottamista kaikille ja työtehtävien jakoa. Johtajan käytökseen ja aktiivisuuteen toivoisi parannusta. Johtajan tulisi olla läsnä ja saavutettavissa paremmin sekä hänen tulisi delegoida vastuuta enemmän alaisilleen ja luottaa heihin. Esimiestyöskentelyä tulisi parantaa. Lisää valtuuksia ja delegointia talous- ja hallintojohtajalle ja hänen kauttaan eteenpäin.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen arjessa: ”organisaatiokulttuuri on vielä muutoksessa, uudet tilat, nähtäväksi jää. Malttia kaivataan ja keskittymistä oman työ laatuun. Arjessa myös työrauhaa, tämä voi muuttua hieman, sillä työskentelemme enemmän kaksin yhdessä työhuoneessa. Onneksi saimme kuitenkin tilattua vastamelukuulokkeet.”

## 6 Johtopäätökset organisaatiokulttuurisista ilmiöistä kulttuuritasoittain

### *Artefakteihin liittyviä johtopäätöksiä*

Liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen työntekijät kokevat yleisen ilmapiirinsä hyväksi. Kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista koki yleisen ilmapiirin olevan joko hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Teorian näkökulmasta ilmapiiri on aina ihmisten tiedossa, mutta kulttuuria voi olla organisaatiossa työskenteleville vaikeampi hahmottaa. Ilmapiiri liittyy jokapäiväisiin yksittäisiin havaintoihin. Hyvällä tasolla oleva ilmapiiri ei vielä kerro organisaation kulttuurista kaikkea, mutta se toimii hyvänä lähtökohta, kun vastaan tutkimuskysymykseeni.

Työntekijöiden kokema yleinen työmotivaatio koetaan joko hyväksi tai neutraaliksi. Työmotivaatioon liittyy usein yksilöiden tarpeet ja motiivit työtään kohtaan. Työmotivaatio kertoo työntekijöiden sitoutumisesta, yhteisöllisyydestä, suhtautumisesta ja osaamisesta.

Organisaatiossa käyttäytyään muita kohtaan kunnioittavasti. Kunnioitus, tunteet hyväksynnästä ja turvallisuudesta ovat organisaatiokulttuurin peruspilareita. Käyttäytyminen työpaikalla kertoo ensinnäkin yksilöstä itsestään. Tunteet ovat subjektiivisia, ja käyttäytyminen muita kohtaan kunnioittavasti vaatii itsensä johtamisen taitoa. Johtamisen psykologian näkökulmasta kyse on jokaisen yksilön arvon tunnustamisesta riippumatta asemasta tai roolista.

Organisaatiossa yleisesti pidetään työtehtävien ulkopuolisesta sosiaalisesta kanssakäymisestä. Huomion arvoista on se, että fyysiset sosiaaliset kanssakäymiset työpaikalla ovat osalla merkittävästi vähentyneet etätyömahdollisuuksien myötä. Vastaajista kuitenkin suurin osa sanoi näistä yleisesti pitävänsä. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tämä liittyy yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyyteen työpaikalla liittyy läpinäkyvä vallankäyttö, luottamus, väittäminen ja työkaverin huomioiminen. Erilaisuutta ei korosteta, eikä sitä nähdä uhkakuvana. Yhteisöllisyys on hyväksyttävää, ollaan samalla puolella, vedetään samasta köydestä.



Organisaation arkkitehtuurilla ja historialla on työntekijöille merkitystä. Organisaatio kehittää kulttuurinsa historiastaan. Toimintatavat ja -mallit ovat pitkän historian omaavassa organisaatiossa muovautuneet alkuajoista lähtien. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta pitkää historiaa voidaan pitää samaan aikaan rikkautena ja kilpailuetuna, sekä tulevaisuuden suunnitelmien hidastajana.

Artefaktien tasolla organisaatiokulttuuri ilmenee liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa niin, että työntekijät ovat motivoituneita, heillä on yleisesti hyvä työilmapiiri, muita kohtaan käyttäytyään kunnioittavasti, työtehtävien ulkopuolisista sosiaalisista kanssakäymisistä pidetään ja varsinkin silloin, kuin ollaan fyysisesti läsnä työpaikalla ja organisaation perinteikistä arkkitehtuuria ja pitkää historiaa yleisesti arvostetaan.

#### *Kannatettuihin arvoihin ja uskomuksiin liittyviä johtopäätöksiä*

Organisaatiossa arvoista ja uskomuksista tulisi keskustella enemmän. Organisaation arvot tulisivat olla selkeitä ja niiden tulisi yhdistää organisaatiossa työskenteleviä. Jos arvot ovat näkyvä osa arkea, ne ohjaavat toimintaperiaatteita. Tutkimustuloksista nousi esille muun muassa se, että enemmän etätöitä tekevät saattavat toimia omien arvojen pohjalta. Yhteisesti organisaatiota kuvailtiin kuitenkin luotettavaksi, tietoa tuottavaksi, asiantuntevaksi, laadukkaaksi ja ihmisläheiseksi. Samassa yhteydessä tuli esille, että joiltain osin organisaatio voidaan kokea kuitenkin kankeaksi ja jämähtäneeksi. Huomion arvoista organisaatiokulttuurin näkökulmasta on se, että arvot ohjaavat organisaation päämääriä ja strategiaa. Iloinen työskentelyasenne, liikkumisen edistäminen, vahva yhteistyö, tärkeän tiedon tuottaminen, innovatiivisuus sekä yleisen hyvinvoinnin arvostaminen, ovat kaikki työntekijöiden kuvaamia arvoja, joiden pitäisi mielestäni näkyä yhä enemmän organisaation arjessa. Arvojen ja uskomusten tasolla organisaatiokulttuuri ilmenee liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa niin, että terveyttä ja hyvinvointia halutaan todella varjella ja edistää. Tieteellinen tutkimus ja totuus, tiedon jakaminen tasapuolisesti kaikille sekä luotettavuus ovat organisaation tärkeimmät arvot. Nämä ohjaavat tutkimuskeskuksen strategiaa ja toimintaa yleisesti. Arvoista olisi kuitenkin hyvä keskustella enemmän arjessa.

*Perusolettamuksiin liittyviä johtopäätöksiä*

Liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa tuotetaan tieteellisesti tutkittua ja luotettavaa tietoa ammattilaisten ja kansalaisten käyttöön. Tämä on organisaatiosta yksi tunnistettavin perusoletus ja siten myös toiminnan kivijalka. Organisaatiossa pyritään puhaltamaan yhteen hiileen ja yhdessä on totuttu tekemään asioita. Perinteikkäät toimintamallit ovat kuitenkin muutoksen alla. Organisaation toiminta on pienentynyt viimeisten vuosien aikana. Keskustelua on herättänyt strategia johtajavetoisemmasta otteesta verraten aiempaa useamman ”kärjen” toimintamallien tilalle. Toki eroja voi esiintyä eri tutkimusryhmien välillä. Vanhat tavat ovat kuitenkin olleet osin edelleen tiukassa. Vaikutusmahdollisuuksia kaivattaisiin tällä hetkellä enemmän. Oletuksena on, että jokainen pitää kiinni omasta jaksamisestaan. Työkuormat voivat kasautua tietyille henkilöille. Avoimuutta kaivattaisiin jokapäiväisessä arjessa. Tiedottaa tulisi enemmän ja useammin. Työntekijät arvostaisivat, että myös henkilöstölle yhteisesti jaettaisiin koko organisaatiota koskevia linjauksia ja muutossuunnitelmia. Myös henkilöstöasiat ja rahoitus ovat niitä asioita, jotka ovat perustavanlaatuisesti työntekijöiden mielessä. Organisaatiosta ei olla kuitenkaan huolissaan. Toiminnan jatkuminen ja tulevaisuus nähdään valoisana, vaikka haasteita on. Tulevaisuuden suunnitelmat uusien yhteistyökumppaneiden kanssa kiinnostavat, myös hyödyntämismahdollisuudet muuttuneessa toimintaympäristössä.

Perusolettamusten tasolla organisaatiokulttuuri ilmenee liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa perinteisenä, vahvana, luotettavana ja tärkeää tietoa tuottavana organisaationa. Organisaatiokulttuurin perusoletukset ovat syvällä organisaation sisällä, eivätkä ne muutu nopeasti. Osa organisaatiokulttuurin perusoletuksista ovat kuitenkin selvästi kyseenalaistetussa ja testatussa tilassa. Organisaation tulevaisuudesta ei olla huolissaan, mutta sen tutkimukselliseen asemaan, perusoletuksiin rahoituksesta, työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä asiantuntemuksen ja kilpailukyvyn korkealaatuisesta tekemisestä on yhä tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota. Perusoletukset ovat organisaatiokulttuurin näkökulmasta kunnossa ja vahvalla pohjalla, mutta näistä on jatkossa pystyttävä avoimemmin organisaation sisällä keskustelemaan sekä reagoitava nopeammin organisaatiokulttuuria mahdollisesti parantaviin kehitysideoihin.

*Johtopäätökset organisaatiokulttuurin mahdollisen kehittämisen näkökulmasta*

Organisaatiokulttuuri liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa on työntekijöiden näkökulmasta arvostetussa, perinteikkäässä ja pysyvässä tilassa, mutta samaan aikaan myös organisaatiokulttuurillisia muutoksia kaivataan. Arjessa jaksamiseen, työkuorman jakautumiseen, avoimempaan tiedottamiseen, työntekijöihin luottamiseen, keskustelukulttuurin helpottamiseen, yhteisöllisyyden luomiseen ja arjen saavutusten huomioimiseen halutaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta parannusta. Vaikka yleisellä tasolla työntekijät ovat motivoituneita ja heillä on toimiva työilmapiiri ja kunnioitus työkavereita kohtaan, silti tämä ei aina toteudu johtamisen ja esimiestyöskentelyn kautta. Johtavassa asemassa olevien läsnäoloa ja aktiivisuuden osoittavaa kanssakäymistä ja osallistumista kaivataan enemmän.

Oman työn onnistumisiin ja saavutuksiin sekä arjessa tapahtuviin pieniin ”voittoihin”, olisi kulttuurin näkökulmasta mahdollisesti kehittämisen varaa. Tällä hetkellä työntekijöistä tuntuu, ettei näitä osata tarpeeksi arvostaa tai juhlistaa. Henkilökohtaisia saavutuksia ei riittävässä määrin noteerata. Tähän voisi keksiä yhdessä henkilöstön kanssa uuden toimintamallin. Tällöin arjessa saisi enemmän kiitosta ja oma henkilökohtainen panos voisi tuntua tarkoituksellisemmalta.

Kulttuurintasolla yleiseen jaksamisen seuraamiseen ja hyvinvointia edistäviin toimiin kaivattaisiin kehitystä. Jaksamista tulisi seurata ja tätä kehitystä arvioida. Erilaisia työkaluja kaivattaisiin näiden tekijöiden helpottamiseksi. Myös tästä voisi laatia suunnitelman, jossa kaikki voisivat tuoda esille omaa hyvinvointia edistäviä tekijöitä ja ehdotuksia, joka tukisi omaa jaksamista arjessa.

Tiedotuskulttuurissa on kehitettävää. Tiedottamisen pitäisi olla avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Ajankohtaisista asioista tulisi olla yhteisesti tietoisia. Tiedon ei pitäisi välittyä erilaisia reittejä pitkin. Tällöin yksittäiselle työntekijälle voi herätä kysymys siitä, miksi joku toinen sai tietää asiasta aikaisemmin. Näin ei saisi olla, tämä laskee luottamusta omaa organisaatiota kohtaan. Tiedottamiseen tulisi olla selkeä kanava, josta saa kaiken ajankohtaisen ja tarvittavan tiedon. Tällöin ei tarvitsisi miettiä, mitä on jäänyt mahdollisesti kuulematta tai selvittämättä.

Keskustelukulttuuriin kaivattaisiin kehitystä. Tätä voisi kehittää lisäämällä vapaata keskustelukulttuuria esimerkiksi yksikköpalavereiden tai tutkijatapaamisten muodossa. Nämä olisivat ”arkea rikkovia” hetkiä vapaille ajankohtaisille asioille. Ajatuksia ja tuntemuksia jaettaisiin näissä vapaasti. Nämä voisivat olla erillään virallisista palavereista. Tällöin kaikki asennoituisivat virallisiin palavereihin järjestelmällisimmin. Palaverien agendat olisivat entuudestaan selvät, jotta itse asiassa pysyttäisiin ja kaikki tiedostaisivat tämän. Viralliset palaverit eivät venyisi asiakokonaisuuksien ulkopuolelle, kun tiedettäisiin että juuri nyt ei ole sen hetki.

Arjessa psykologista turvallisuutta lisää se, ettei jää yksin omien ajatusten kanssa. Näille ajatuksille on varattava aikansa ja paikkansa. Nämä ovat usein organisaation sisällä yhteisesti tiedostettuja havaintoja arjesta. Näistä tulee saada keskustella omien työkavereiden kanssa avoimesti, sillä usein työkaverit ovat juuri niitä henkilöitä, jotka voivat näihin samaistua. Kaverit tai läheiset työpaikan ulkopuolella eivät välttämättä osaa juuri näitä kokemuksia reflektoida. Jaettaessa näitä itselle tärkeitä asioita, ei vastapuoli välttämättä osaa näihin ottaa kantaa tai löytää ratkaisuja. Tämän takia keskustelukulttuuri nimenomaan organisaation sisällä on ensiarvoisen tärkeää.

Yhteisöllisyyttä haluttaisiin lisätä. Osa henkilöstöstä toivoisi työkavereiden olevan enemmän läsnä. Läsnä voisi olla enemmän arjessa sekä erillisissä illanvietoissa ja yhteisissä tilaisuuksissa. Toki nämä eivät aina kaikkien elämäntilanteisiin aikataulullisesti sovi. Yhteisöllisyyden näkökulmaan liittyy myös toisaalta työrauha ja tilan antaminen. Vaikka organisaatiossa olisi yhteisöllinen kulttuuri, työtehtävät vaativat työrauhaa ja tilan antamista. Yhteisöllisyys arjessa tulee esiin siinä, että apua ja ratkaisukeskeisiä ideoita on työkavereilta tarvittaessa saatavilla. Tällöin työkavereiden tuki on läsnä arjessa. Ei pelkästään olla läsnä fyysisellä tasolla, vaan tiedostetaan työkavereiden läsnäolo ja auttamisenhalu, kun erilaisia tilanteita tulee vastaan.

Terveen organisaation työntekijät ymmärtävät mihin ollaan menossa, eikä heitä itseään koskevia asioita tule pimittää tai kiertää. Ajankohtaiset asiat ja tapahtumat koskettavat kaikkia yhteisesti ja sen takia niistä pitää myös tiedottaa, jotta voidaan reagoida oikealla tavalla. Oikeat tavat vaativat ajankohtaisen tiedon läpinäkyvyyttä. Kun tiedottaminen on aitoa, myös työntekijät suhtautuvat siihen vakavammin. Tämä lisää yhteisöllisyyttä, kun asiat koskevat ”meitä”. Tämä lisäisi itsestään paljon kaivattuja vaikutusmahdollisuuksia, kun ensinnäkin

oltaisiin ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista asioista ja näihin voisi yhteisesti esittää ratkaisuja ja kehitysideoita. Pelkästään se, että annettaisiin mahdollisuuksia vaikuttaa, lisäisi työtyytyväisyyttä.

Organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittävät tekijät liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa liittyvät ensinnäkin avoimempaan ja läpinäkyvämpään tiedottamisen kulttuuriin. Toiseksi henkilöstö haluaisi kehittää työhyvinvointikehystä arjen jaksamisen ja työkuormien jakautumisen näkökulmasta. Näihin kaivattaisiin yleisiä työkaluja organisaation sisältä ja asianmukaisia mittareita näitä seuraamaan ja tukemaan. Kolmanneksi keskustelu- ja palaverikulttuuria toivottaisiin kehitettävän. Virallisten palaverien ohelle kaivattaisiin esimerkiksi yksikköpalavereita tai muita tutkijatapaamisia, joissa voisi keskustella myös ”epävirallisesti ja avoimesti” ajankohtaisista asioista. Tämä mahdollisesti lisäisi myös kaivattua yhteisöllisyyttä. Neljänneksi organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittävä tekijä työntekijöiden näkökulmasta olisi henkilökohtaisten saavutusten ja onnistumisien huomioiminen ja juhlistaminen arjessa. Tällöin saisi olla aidosti onnellinen omista ja työkavereiden saavutuksista. Nämä tehtäisiin näkyväksi, jolloin onnistumiset huomioitaisiin ja nämä toisivat iloa ja merkityksellisyyttä arjen tekemiseen. Viidenneksi johtoon ja esimiestyöhön kaivattaisiin selkeyttä. Tällä tarkoitetaan arjessa läsnä olemista ja tavoitettavuutta, aktiivisuutta ja lisää valtuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia, jolloin omaa työtä voisi kehittää. Kuudes kehityskohde liittyy arjen tekemiseen ja oman työn laadun varmistamiseen. Jotta organisaatio pysyy muutoksien jälkeenkin kilpailukykyisensä ja vahvana, tätä ei tule ottaa itsestään selvyytenä. Organisaation keskeisimpään päämäärään pääsemiseksi eli luotettavan tiedon tuottaminen yhteisesti kaikille, tulee kaikkien kantaa oma kortensa kekoon. Organisaatio on mielestäni yhdessä aina kokonaisuutena enemmän kuin sen olisi yksittäisten työntekijöiden summana. Tämä johtuu siitä, että vaikka yksilöillä on omia ideoita ja vahvuusalueita, ryhmässä nämä ideat ja vahvuudet pääsevät monipuolisemmin jalostumaan. Yksi plus yksi ideaa ei olekaan kaksi, vaan ideoiden himmeli. Ideat jalostuvat ryhmässä ja organisaatiossa huomattavasti monipuolisemmin ja laajemmin kuin yksilön itsensä kautta. Tällöin voidaan yhdestä tai kahdesta ideasta luoda yhdessä jotain uutta ja mullistavaa, jotain mitä idean keksinyt itse ei olisi voinut edes kuvitella. Tällöin ryhmä saa aikaan jotain, mitä ryhmän yksilöt itse eivät olisi saaneet aikaan. Organisaatio on siis yhdessä enemmän kuin se olisi yksin työntekijöidensä summana.

Pitäisin nämä mielessä organisaatiokulttuuria kehitettäessä liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa. Päämäärän ja vision ollessa yhteinen, luotettava ja tieteellistä tutkimusta muun muassa liikkumisesta ja sen tuomista terveyshyödyistä yhteisesti kaikille on helpompaa tuottaa yhdessä ryhmänä ja ikään kuin joukkueena kuin yksinään. Samaten organisaatiokulttuuria on helpompi kehittää yhdessä. Sen kehittämiseksi tarvitaan yhteinen päämäärä ja visio. Tämän jälkeen tarvitaan konkreettisia toimia eli työstetään ja eletään päämäärää todeksi arjessa. Kun tätä on toteutettu tarpeeksi kauan, kulttuuri muuttuu. Kulttuuri muuttuu juuri sinne suuntaan, mihin sitä arjessa viedään. Uskon, että nämä henkilöstön tunnistamat mahdolliset organisaatiokulttuuria kehittävät tekijät toimivat siten lähtölaukauksena tulevaisuuden organisaatiokulttuurille liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tutkimuksen merkitys ja hyödyt

Tutkimuksessa on tarkasteltu liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria määritteleviä tekijöitä. Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy tapauskohteen organisaatiokulttuurin arvioimiseen kolmesta näkökulmasta. Toisekseen tutkimuksessa on tarkasteltu miten liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria voisi mahdollisesti kehittää henkilöstön näkökulmasta. Tapauskohteelta kerätty tutkimusaineisto on mahdollistanut perusteellisen vastaamisen asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Seuraavaksi tarkastelen tutkimustulosteni yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia aikaisempiin tutkimuksiin. Organisaatiokulttuuria on tutkittu jo vuosikymmeniä, mutta pyrin nostamaan esiin tutkimukseni kannalta ajankohtaisia ja relevantteja näkökulmia. Tutkimuksia yhdistää organisaatiokulttuurinäkökulma Schein'n teoriaan liittyen. Nämä sisältävät yhteneviä tutkimuksellisia näkökulmia, joskin itse organisaatiokulttuurit ja tutkimukselliset kontekstit ovat jokaisessa tutkimuksessa aina omalla tavalla ainutlaatuisia.

Hogan & Coote (2014) ovat testanneet empiirisesti Edgar Schein'n organisaatiokulttuurilista mallia ja päätyneet tämän tutkimuksen kanssa yhteneviin johtopäätöksiin. Hoogan & Coote tutkivat organisaation innovaatioprosessien ja yrityksen suorituskyvyn yhteyttä organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa Schein'n malli tarjoaa puitteet organisaatiokulttuurin ja innovaatiokulttuurien edistämisen tutkimiseen. Tutkimuksen empiirinen malli selvitti sitä, miten organisaatiokulttuurin eri kerrokset voivat tukea innovatiivisia käyttäytymismalleja organisaatiossa. Tutkimustulokset korostavat organisaation perusarvojen merkityksen olevan yhteydessä motivaatioon ja innovatiiviseen käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuuri, jota johto muokkaa organisaation arvojen, normien ja artefaktien avulla, kannustaa ja samalla tukee innovatiivista käyttäytymistä. Tutkimuksen mukaan erityisesti johtamiskäyttäytyminen, kuten työntekijöiden kunnioittaminen ja työntekijöiden arvostuksen osoittaminen ovat ratkaisevan tärkeitä. Tämä näkökulma nousi esille myös tässä tutkimuksesta. Henkilöstön mukaan liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksen johdon tulisi delegoida vastuuta vapaammin ja osoittaa enemmän luottamusta. Tämä on selkeä yhtymäkohta näiden

kahden tutkimustulosten välillä. Toinen tekijä, joka liittyy henkilöstön kunnioitukseen, oli havainto siitä, ettei projektien, tutkimusryhmien tai työntekijöiden henkilökohtaisia saavutuksia osata juhlistaa tai noteerata johdon toimesta. Myöskään henkilöstöä koskevia uutisia tai esimerkiksi uusia kaikkia koskettavia rahoituspäätöksiä ei jaeta tiedoksi.

Hogan & Cooten tutkimuksessa myös todettiin, että arvojen ja normien sisällyttäminen organisaation artefakteihin auttaisi kohottamaan innovaatiokäyttäytymistä korkeammalle tasolle, joka tukisi organisaation tuloksentekeyttä. Esimerkkinä nousi ehdotus, jossa johtajat voivat asettaa arvioitavissa olevia käyttäytymisnormeja, jotka on todettu hyväksi. Näin käyttäytyminen tehdään näkyväksi ja tämä voi olla tehokas mekanismi innovaatiota tukevien arvojen välittämiseen ja vahvistamiseen. Lisäksi organisaation fyysiset järjestelyt voivat tukea innovaatiota ja oivalluksia. Esimerkiksi erilaiset mahdollisuudet ideoiden ja tiedon jakamiseen eri alueiden ja osastojen välillä vahvistavat tätä. Johtajien tehtävä on tehdä tästä mahdollisimman sujuvaa ja mutkatonta sekä pyrkiä ymmärtämään tiedon koordinoimisen prosessien tärkeyttä organisaation sisällä. Tiedon jakamisen avoimuus ja tärkeys on toinen merkittävä yhtymäkohta näiden tutkimusten välillä.

Mella-Aho (2021) on testannut Schein'n teoriaa omassa pro-gradu tutkimuksessaan. Tutkimuksensa erityispiirteistä johtuen Joulupukin Pajakylälle teettämänsä tutkimuksen organisaatiokulttuurilliseen arviointiin teoria todettiin haastavaksi, eikä se pystynyt vahvistamaan kaikkia tapaukseen liittyviä organisaatiokulttuurisia löydöksiä. Tämä johtui keskeisesti siitä, että Pajakylä muodostuu lukuisista erilaisista yrityksistä ja yhteisöistä, eikä heillä ole tunnistettavissa juuri tietynlaisia ja yhtenäisiä organisaatiokulttuurillisia elementtejä, vaikka toki samankaltaisia organisaatorakenteita oli löydettävissä. Mella-Ahon mukaan Schein'n mallia olisi kuitenkin mahdollista laajentaa koskemaan epätyypillisempiäkin organisaatiokokonaisuuksia, joka samalla laajentaa teorian käyttömahdollisuuksia empiirisessä tutkimuksessa. Mella-Ahon kanssa yhdistäviä tekijöitä näiden tutkimusten välillä löytyy metodisista valinnoista, kuten aineistonkeruumenetelmästä sekä analyysistä. Tapauskohteet ovat kuitenkin täysin erilaisia ja siten organisaatiokulttuurisen vertailun kannalta nämä eroavat suuresti toisistaan. Mella-Aho on kuitenkin tämän tutkimuksen tavoin onnistunut hahmottamaan matkailu- ja palvelukeskittymän organisaatiokulttuurisia ilmiöitä hyödyntäen Schein'n kolmitasoista mallia.



Schein'n teoriaa on vastikään testattu myös portugalilaisen kansalaisjärjestön tiedonjakamisen kulttuurin näkökulmasta. (Curado, Henriques, Oliveira & Martins 2023.) Tutkimus testasi Schein'n kolmen organisaatiokulttuuria määrittelevän tason kautta sitä, miten järjestön sisäinen viestintä, ilmapiiri sekä epäitsekkäs toiminta korreloivat keskenään. Tutkimustulokset osoittivat ensinnäkin näiden tekijöiden korreloivan keskenään. Schein'n teorian avulla onnistuttiin osoittamaan kansalaisjärjestön toiminnasta se, että yleisesti vallitsevalla eettisellä ja hyväksyvällä ilmapiirillä sekä epäitsekkäällä käytöksellä on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen järjestön sisällä. Tutkimus teki johtopäätöksen myös siitä, että sen sisällä vallitseva kulttuuri vaikuttaa merkittävästi juuri sisäisen ja uuden tiedon levittämiseen kansalaisjärjestössä. Kaikilla Schein'n tasoilla tunnistettiin järjestössä avoimempaan tiedon jakamiseen ja kommunikointiin vaikuttavia tekijöitä. Organisaatiokulttuurin testaamisella ja sen tiedostamisella koettiin olevan myös henkilöstölle positiivinen vaikutus. Myös tässä tutkimuksessa nousi esille Hogan & Cooten tavoin, tiedon jakaminen organisaatiossa. Varsin mielenkiintoisena tutkimusnäkökulmana pidän sitä, että organisaatiokulttuurillisen teorian avulla etsitään tapauskohteen organisaatiokulttuurin sisältä korrelaatioita. Tätä tutkimusta pidän erittäin onnistuneena, sillä tutkimuskysymykseen löytyi suora vastaus näiden tutkittujen ilmiöiden korrelaatiosta ja sen perusteella syntyneistä havainnoista.

Schein'n organisaatiokulttuurista mallia on arvioitu myös eräässä toisessa tapaustutkimuksessa, jossa tapauskohteena käytettiin startup-yritystä (Thompson 2021). Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään organisaatiokulttuurin muodostumisen ilmiötä tuoreessa yrityksessä ja varsinkin sitä, kulkeeko se käsi kädessä Schein'n teorian kanssa. Tutkimuksen tuottamat havainnot tukivat suurinta osaa Schein'n alkuperäisen organisaatiokulttuurin muodostumisen teoriasta. Tutkimus teki havainnon siitä, että yrityksen perustajien alkuperäiset uskomukset ja oletukset, jotka he Schein'n teorian mukaan tulevat automaattisesti osaksi yritystä sellaisenaan, voidaan tutkimuksen mukaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat perustajien aikaisemmat opit ennen yrityksen perustamista ja toiseen luokkaan henkilöiden synnynnäiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet. Toiseksi tutkimus teki havainnon siitä, että organisaatiokulttuurin muodostumiseen voi mahdollisesti vaikuttaa myös moni yrityksen ulkopuolelta tuleva tekijä, joihin Schein'n teoria ei ota suoranaisesti kantaa. Tapaustutkimus ei soveltanut käsillä olevan tutkimuksen, eikä Malla-Ahon (2021) tavoin Schein'n kolmea tasoa. Tapaus rajautui organisaatiokulttuurin muodostumisen teoriaan yrityksen perustamisvaiheessa. Tutkimuksella on kuitenkin yhtymäkohtia Schein'n teorian ohella tutkimusstrategiana käytetyn tapaustutkimuksen kanssa.

Organisaatiokulttuurinen arviointi ei ole tämän tutkimuksen kanssa kuitenkaan mahdollista, erilaisista tutkimusasetelmista johtuen, sillä tutkimus pyrki vertailemaan kerättyä aineistoa Schein'n teorian kanssa ja etsimään siitä yhtymäkohtia. Käsillä oleva tutkimus sen sijaan käytti varsinaista teoriaa hahmottaen tämän avulla suoraan organisaatiokulttuurisia ilmiöitä. Seuraavaksi siirrynkään pohtimaan tämän tutkimuksen tuottamien organisaatiokulttuuristen ilmiöiden merkittävyyttä ja sitä, miten havainnot voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää.

Tutkimuksen tuottamat tulokset ovat ensinnäkin merkittäviä tapauskohteen itsensä kannalta. Ne osoittavat hyvin vallitsevan organisaatiokulttuurillisen tilan liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa. Kulttuurin kehittäminen vaatii aluksi vallitsevan tilan asianmukaista tarkastelua. Tarkastelun on tapahduttava mahdollisimman objektiivisesti, niin kuin se on tässä tutkimuksessa toteutettu. Organisaation sisällä teetettyihin mielipidetutkimuksiin ei välttämättä haluta vastata yhtä avoimesti. Parhaimmillaan tutkimus on saavuttanut mahdollisimman aidon ja totuudenmukaisen kuvan organisaatiossa vallitsevista ilmiöistä. Toivon mukaan tutkimus edesauttaa tapauskohteen henkilöstöä ja yhtä lailla johtoa ymmärtämään organisaation toimintaan vaikuttavia elementtejä. Tietoisuus organisaation kulttuurista on kaikille organisaatiossa työskenteleville eduksi. Tietoisuus helpottaa arjessa toimimista ja samaan aikaan nostaa esille myös mahdollisia muutostarpeita. Olemassa olevan kulttuurin tunteminen voi olla avuksi esimerkiksi virheellisten tai vääränlaisten ajattelumallien sivuuttamisessa. Aito kuva kulttuurista voi johtaa rakentavampaan vuorovaikutukseen. Kun molemmat keskusteluosapuolet näkevät vallitsevan tilan lähtökohtaisesti samalla tavalla, myös keskustelua voidaan käydä rakentavasti samasta näkökulmasta. Rakentava keskusteluyhteys organisaation sisällä voi johtaa lisääntyneeseen yhteistyöhön ja kunnioitukseen. Käsillä oleva tutkimus tarjoaa näitä näkökulmia tapauskohteen organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaiseen vahvistamiseen. Teoreettinen data sekä käytännöstä kumpuavat henkilöstön havainnot yhdessä muodostavat tutkimuksellisen yhtälön, jonka avulla kulttuuria ja työyhteisöä voidaan lähteä kehittämään.

Toiseksi oikeansuuntaisilla toimenpiteillä voidaan valjastaa tutkimuksen tuloksien mukaisia muutoksia, jotka mahdollisesti ennen ollaan sivuutettu. Perinteikkään ja vahvan organisaatiokulttuurin varjoon jääneet ideat ja uudet toimintamallit eivät ole saaneet usein pysyvää

jalansijaa. Kehittämistoimenpiteet vaativat siten kulttuurin tilan ymmärtämisen jälkeen aitoja toimia. Nämä mahdolliset toimet voivat lisätä merkittävästi elinvoimaisuutta ja arjen menestymismahdollisuuksia henkilöstön näkökulmasta. Myös muilla toimijoilla on mahdollisuus ymmärtää ja kehittää perinteikästä liikunta- ja terveystilan asiantuntija- ja tutkimuskeskusta. Yleisen kilpailukykyyn ylläpitäminen ja tiedon tuottamisen jatkuva takaaminen eivät ole aivan itsestään selviä asioita. Tutkimus on osoittanut, että tapauskohteessa on tilaa uusille ja tuoreille lähestymistavoille.

Tutkimustapausta on tässä tutkimuksessa pyritty hahmottamaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen toteutus alkoi teorian ja tapauskohteen yhteensovittamisesta toisiinsa. Tämä osoitautui tutkimustulosten valossa onnistuneeksi yhtälöksi. Valitsemani lähestymistapa metodisine valintoineen on jalostunut tutkimuksen edetessä. Näitä valintoja on ohjannut mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan muodostaminen tapauskohteen organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuri ymmärretään abstraktina ilmiönä, joka elää ja kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja arkisessa toiminnassa. Abstraktiudesta huolimatta se pitää sisällään aitoja kokemuksia ihmisten sanoittamina. Nämä kokemukset ovat yksilöllisiä ja uniikkeja. Kukin kokee oman organisaationsa kulttuurin hieman omasta perspektiivistä. Olen tutkimuksessa pyrkinyt mahdollisimman todenmukaiseen kuvaukseen sanoitetuista kokemuksista. Tutkimuksen lopputulema ei ole kiillotettu tai kaunisteltu. Tutkijan tehtävänä on antaa totuudenmukainen ääni tapaukselle sen sijaan, että sillä yritettäisiin koristella saavutettuja havaintoja.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi saavutettujen tutkimustulosten valossa. Luotettavuutta voi arvioida myös käsitteiden ja analyysimenetelmien näkökulmasta. Tapaustutkimus yhdistettynä määrällistä että laadullista tutkimusaineistoa vaatii tutkijalta itseltään eettisyyteen ja objektiivisuuteen tähtäävien kysymysten huomioimista. Tutkimuksen eduksi on mahdollista lukea se, että analyysi on ollut ensinnäkin aineistolähtöistä. Metodiset valinnat on perusteltu tarkoin ja tutkimuskohteen itsensä asettamia pyyntöjä on kunnioitettu koko tutkimuksen ajan. Pyynnöt eivät ole liittyneet itse tutkimuksen toteutukseen tai sen ohjaukseen, vaan henkilöstön tunnistettavuuteen ja anonymiteetin varmistamiseen. Kaikista osa-alueista on koko tutkimuksen ajan pidetty huolellista kirjanpitoa, jotta nämä eivät vaarannu tai ettei mitään merkittävää jaa tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta tapaustutkimusta voidaan kritisoida juuri siihen liittyvistä subjektiivisista näkökulmista käsin. Aineiston on analysoinut vain tutkija itse. Toki analysointi on kulkenut monien

vaiheiden läpi ja useaan kertaan. Tämä ei kuitenkaan poista sitä kysymystä, että olisiko tutkimuskysymyksiin löytynyt eriäviä tulkintoja, jos aineiston olisi analysoinut esimerkiksi tutkijatiimi yhdessä. Luotettavuutta tukevista tekijöistä on kuitenkin yritetty pitää mahdollisimman hyvin kiinni. Kulttuurin peruspilareiden eli käyttäytymisen, kokemusten ja tunteiden ymmärtäminen edellyttää aina niiden kontekstisidonnaisuuden tiedostamista. Entuudestaan tuttu tutkimuskohde mahdollisti tämän. Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, olen useaan kertaan ollut organisaation kanssa tekemisissä ja tutustunut henkilökuntaan. Kontekstisidonnaisuus on huomioitu tutkimuskysymyksissä.

Onnistuttiinko tutkimuskysymyksiin vastaamaan? 1) Miten organisaatiokulttuuri ilmenee eri tasoilla liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa? 2) Mitkä ovat organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittävät tekijät henkilöstön näkökulmasta? Näihin kysymyksiin kerätty aineisto pyrki löytämään vastauksia. Mielestäni aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin hienosti. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiokulttuuri ilmenee liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa niin, että työntekijät ovat motivoituneita, heillä on yleisesti hyvä työilmapiiri, muita kohtaan käyttäytyään kunnioittavasti, työtehtävien ulkopuolisista sosiaalisista kanssakäymisistä pidetään ja varsinkin silloin, kuin ollaan fyysisesti läsnä työpaikalla ja organisaation perinteikästä arkkitehtuuria ja pitkää historiaa yleisesti arvostetaan. Tieteellinen tutkimus ja totuus, tiedon jakaminen tasapuolisesti kaikille sekä luotettavuus ovat organisaation tärkeimmät arvot. Perusolettamusten tasolla organisaatiokulttuuri ilmenee liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa perinteisenä, vahvana, luotettavana ja tärkeää tietoa tuottavana organisaationa. Arjessa jaksaminen, työkuorman jakautuminen, avoimempi tiedottaminen, työntekijöihin luottaminen, keskustelukulttuurin helpottaminen, yhteisöllisyyden luominen ja arjen saavutusten huomioiminen ovat organisaatiokulttuuria mahdollisesti kehittävät tekijät työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmät ja mahdollisimman lähellä totuutta kulkevat selitykset tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuottaman aineiston luotettavuutta lisää eri tutkimusmenetelmien käyttö sekä edellä johtopäätös vaiheessa näiden tuottamien tutkimustulosten rinnakkainen soveltaminen. Samankaltaiset löydökset eri aineistoista tuottavat todenmukaisempaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Tällä tavalla toteutetun tutkimuksen yksittäisen tutkimusmenetelmän heikkoudet tai vahvuudet eivät myöskään korostu. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että kulttuurillisen datan keräämiseen liittyy aina riskejä ja epäluottamustekijöitä, joita itse

tutkijakaan ei voi erottaa. Esimerkkinä tutkimusaineiston keräämisvaiheessa inhimilliset tekijät voivat vaikuttaa kyselyn lopputuloksiin ja sillä hetkellä tuotettuihin päätelmiin. Henkilöllä, joka on halunnut osallistua tutkimukseen, on voinut olla muun muassa kiire tai väsymys. Mahdollista myös on, että osa henkilöstöstä on liioitellut tai muutoin vääristellyt toituksia. Myös Schein (2017) ja Tuomi & Sarajärvi (2018) muistuttavat tiedonantajien valintaan liittyvästä problematiikasta. Haasteena on saada kulttuurin sisällä olevat kertomaan asioista siten kuin ne oikeasti ovat. Tämä on aina osattava ottaa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomioon. Täten tutkimusta ei voida koskaan pitää täysin luotettavana, vain kerätyn tutkimusaineiston valossa mahdollisimman totuudenmukaisesti arvioituna. Itse tutkimusaineiston ja informanttien totuudenmukaisuutta on vaikea arvioida. Uskottavuutta lisäävät kuitenkin useat samankaltaiset ja toistuvat ilmaukset vallitsevasta kulttuurista. Myöskään määrällisissä jakaumissa ei esiintynyt ainuttakaan ääripää vastauksia, kuten tulokset osiossa tuli ilmi. Huomion arvoisena pidän siis sitä tosiasiaa, ettei yhdessäkään vastauksessa ollut oman organisaation artefaktia arvostettu tasolle yksi. Vastaukset jakautuivat kaikilla vastaajilla siis jokaisen kysymyksen kohdalla 2-5 välille, vaikkakin artefaktien mittaustasteikko oli välillä 1-5. Tämä osoittaa mielestäni sen, ettei kukaan vastaajista ainakaan tahallaan yrittänyt sabotoida tutkimustuloksia ja jakaumia.

Vastausten laatuun liittyvät tekijät tukevat tutkimustulosten uskottavuutta. Tutkimuksen vastaajamäärää (19) pidän varteenotettavana, vastausprosentin ollen noin 63. Vastausprosentin näkökulmasta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Kehityksellisenä ideana, kahden kyselylomakekierroksen lisäksi, voisi vielä yhden lisäkierroksen mahdollisesti toteuttaa, mikäli se on ajankäytöllisestä näkökulmasta järkevää. Kyselylomakkeen anonymiutta vaaliva tiedonkeruumenetelmä luultavasti paransi vastausten sisällöllistä luotettavuutta. Myöskin Schein itse on suosinut objektiivisiä mittaustapoja, jolloin anonymisuus on taattu myös suhteessa tutkijaan. Heti kyselyn alkuvaiheessa vastaajille tehtiin selväksi, ettei ketään tulla tunnistamaan vastauksista ja kyselyyn vastataan nimettömänä, myös kyselylomakkeen alussa kysytyt mahdolliset tunnistamista helpottavat tekijät, kuten sukupuoli ja työskentelyvuodet organisaatiossa, jätettiin tarkoituksellisesti tutkimuksen ulkopuolelle siltä varalta, ettei taattu anonymiteetti vaarantuisi kenenkään osalta.

Eräs tärkeä tutkijanäkökulma liittyy siihen, että kokonaisuutena kulttuuria hahmotettiin vain yhdestä teoreettisesta näkökulmasta käsin. Yksinään tämä teoreettinen tulokulma ei siis kerro kaikkea organisaatiokulttuurista. Kyseessä on vain yksittäinen tapaustutkimus. Ymmärrettävästi kontekstisidonnaiset ja tiettyyn ajanjaksoon kiinnittyneet tulokset eivät ole siltä istumalta siirrettävissä tulevaisuuteen. Kulttuurin tutkiminen laajana ja syvänä ilmiönä vaatisi varmasti monen vuoden työn sekä useiden erilaisten tutkimusten yhteensovittamisen. Tässä tutkimuksessa kulttuurista saatiin esille siten vain pintaraapaisu. Pintapuolisista ilmiöistä ja havainnoista on tehty kuitenkin tämän tutkimuksen laajuuden mukaisia johtopäätöksiä. Nämä tulkinnat on lukijan itse osattava asettaa tämän tutkimuksen kokoluokkaa kunnioittavaan asemaan. Pintapuolisista ilmiöistä on houkuttelevaa tehdä nopeita päätelmiä, mutta todelliset ja kaikkein lähimpänä totuutta olevat tulkinnat edellyttävät kuitenkin jatkotutkimusta. Jatkotutkimusta voisi lähteä toteuttamaan ottamalla täysin erilaisen organisaatiokulttuuria hahmottavan mallin. Erittäin mielenkiintoista olisi tämän jälkeen verrata näiden mallien hahmottamaa kulttuuria keskenään. Parhaassa tapauksessa mallit täydentäisivät toisiaan. Tällöin kulttuurista saataisiin paljon monipuolisempi kuva.

Toinen tärkeä tutkijanäkökulma liittyy kulttuurin abstraktiisuuden ymmärtämiseen. Yritys- tai organisaatiokulttuuri on elävä ilmiö. Se ei ole paikallaan, vaan se on jatkuvassa muutoksessa. Perinteikkään ja pitkän historian omaavassa liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa kulttuuria on kenties helpompi hahmottaa kuin tuoretta, nopealiikkeistä ja kompleksista organisaatiokokonaisuutta. Kulttuurin tutkimus edellyttää aina kontekstin ja ajankohdan ymmärtämisen. Organisaatio ei ole tänään sitä, mitä se oli eilen. Ihmiset ja organisaatiot kehittyvät. Uusia ideoita, tunteita, kokemuksellisuutta ja vuorovaikutusta tapahtuu organisaation sisällä ja sen ulkopuolella jatkuvasti. Ilmiö ei pysähdy vaan se muuttaa jatkuvasti muotoaan. Se tekee kulttuurin tutkimisesta ainutlaatuista ja uniikkia. Käsillä olevassa tutkimuksessa kulttuuria saatiin hahmottaa juuri sillä hetkellä työskentelevän henkilöstön näkökulmasta. Kyseinen ajanjakso ja sen hetkinen tila organisaatiossa ei tule enää toistamaan itseään. Myöskään organisaatio itse ei ollut tutkimuksen suunnitteleva osapuoli, joka olisi jollain tavalla voinut ohjata tutkimusta haluttuun suuntaan. Kyseinen hetki kulttuurin kannalta on ollut siis ainutlaatuinen. Kyseisen ajankohdan merkitys organisaatiokulttuurille voi olla kenties suurempi, kuin se osataan tällä hetkellä nähdä. Aika näyttää mihin organisaation tila tulee tulevaisuudessa kehittymään.

## 7.2 Tulosten sovellus- ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkimukseni tuottamat tulokset soveltuvat parhaiten pienten- tai keskisuurten yritysten organisaatiokulttuuriseen vertailuun. Tutkimukseni tuottaman teoreettisen informaation ja datan avulla tarkastelen seuraavassa käyttämäni teoreettista viitekehystä suhteessa saavutettuihin empiirisiin tuloksiin. Tutkimusteoreettisena lähtökohtana oli ymmärtää tapauskohteen kulttuurisia ilmiöitä henkilöstön näkökulmasta. Edgar Schein'n organisaatiokulttuurinen malli ohjasi näiden ilmiöiden tunnistamista. Tutkimukseni osoittaa, että kyseinen malli on toimiva ja käyttökelpoinen työkalu selvitettäessä organisaatiokulttuurillisia ilmiöitä. Malli antoi ensinnäkin erittäin monipuoliset lähtökohdat aineiston keräämiseen. Kolmiportainen malli mahdollisti rakenteellisesti selkeän ja yhdenmukaisen tavan etsiä vastauksia tapauskohteen organisaatiokulttuurista.

Toiseksi malli mahdollisti ilmiöiden hahmottamisen ja teoria edisti tutkimustulosten ymmärtämistä. Mallin avulla oli mielestäni mahdollista vahvistaa tapauskohteen organisaatiokulttuurissa vallitsevia löydöksiä. Schein'n teoria toimii sellaisenaan perinteisessä ja pitkän historian omaavassa organisaatiossa, jossa kaikki kulttuuriset elementit ovat löydettävissä. Teorian testaaminen osoittautui onnistuneeksi ja etenkin tapauskohteen toimintaympäristöön soveltuvaksi. Toki huomionarvoista on se, että ennen teorian testaamista, tapauskohteen valintaan kiinnitettiin erittäin paljon huomiota. Tapauskohde oli ennen tutkimuksen toteuttamista jo entuudestaan tuttu ja siten se auttoi valinnan tekemisessä. Valintaan vaikutti suuri potentiaali siitä, että juuri kyseinen tapauskohde soveltuisi kyseisen organisaatiokulttuurisen mallin soveltamiseen. Kuten edellä tuli ilmi, Schein'n teoria ei sovellu yhtä hyvin kompleksiseen toimintaympäristöön (vrt. Mella-Aho 2021). Tulosten perusteellisen analysoinnin ja raportoinnin ansiosta mielestäni tutkimusta voi käyttää ensinnäkin osoittamaan vallitsevan organisaatiokulttuurillisen tilan liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa. Toiseksi organisaatiossa voidaan tutkimustulosten valossa valjastaa oikeasuuntaisilla toimenpiteillä mahdollisia organisaatiokulttuuria kehittäviä muutoksia, jotka ennen ollaan saatettu sivuuttaa tai niitä ei olla osattu tuoda tarpeeksi suuressa mittakaavassa esille, joka olisi saanut muutoksen liikkeelle. Nämä kehittämistoimenpiteet vaativat siten kulttuurisen tilan ymmärtämisen jälkeen aitoja toimia ja liikettä. Nämä mahdolliset toimet voivat lisätä merkittävästi elinvoimaisuutta ja arjen hyvinvointi- ja vaikutusmahdollisuuksia henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimus voi tarjota mahdollisuuksia myös vertailevaan tutkimukseen. Tutkimusorganisaatiot, jotka omaavat samanlaisia tai yhteisiä piirteitä voisivat sopia hyvin organisaatiokulttuuriseen vertailuun. Tuloksia on mahdollista tarkastella myös kontekstistaan irrallisina. Irrallaan näitä havaintoja voi vertailla myös täysin erilaisten organisaatioiden kanssa. Organisaatiokulttuurit ovat täynnä haasteita. Vertailemalla esimerkiksi eri organisaatioiden artefakteja keskenään, kuten henkilöstön yleistä ilmapiiriä, vuorovaikutusta ja motivaatiota, voidaan tehdä päätelmiä siitä, mikä mahdollisesti on henkilöstön kannalta hyvin tai missä on kehitettävää organisaatioiden välillä. Tunnistettavien havaintojen jälkeen voi vertailun viedä pintaan syvemmälle. Esimerkiksi kahden yhtä suuren ja samalla sektorilla toimivan organisaation artefaktiset havainnot kertovat organisaation kulttuurista hieman, mutta eivät välttämättä avaa näihin taustalla vaikuttavia syy-yhteyksiä. Organisaatiokulttuuristen haasteiden parissa olevan yhtiön on siis artefaktisen vertailun jälkeen osattava kysyä, mitkä tekijät oikeasti vaikuttavat näihin. Mitä mahdollisesti toisessa organisaatiossa tehdään eri lailla tai toisin, joka vaikuttaa positiivisesti artefakteihin. Tämän kaltaisesta vertailevasta tutkimuksesta olisi varmasti monelle organisaatiolle hyötyä. Vertaileva tutkimus organisaatiokulttuureista hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Haasteiden parissa kamppailevat yhtiöt saisivat hyväksi todettuja ratkaisuja arkeen, samaan aikaan hyväksi todettuja ratkaisuja päästäisiin testaamaan ja kyseenalaistamaan. Kaikki toimintatavat eivät toimi samalla tavalla muualla, eikä niitä tule ottaa annettuina. Vertailevat tutkimukset voisivat synnyttää käytännössä monia ahaa-elämyksiä, mikäli havaintoja testattaisiin ja kokeiltaisiin arjessa.

Jatkossa tulevat projektit organisaatiokulttuurin ympärillä voisivat kiinnittää huomiota siihen, kuinka iso vaikutus johdon toimintatavoilla on henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Esittäisin jatkotutkimusidean siitä, missä määrin johdon toimintatavat esimerkiksi aktiivisuudessa, läsnäolossa, puhuttelutavoissa, luottamuksessa ja arvostuksessa vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin organisaatiostaan. Voisiko johdon kautta tulevilla pienillä asioilla olla isokin merkitys? Voisiko esimerkiksi pienet huomionosoitukset ja kiitokset arjessa saada aikaan merkittäviäkin asioita? Tätä olisi organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta todella mielenkiintoista tutkia. Olemmehan vain kaikki yksilöitä, jotka haluavat pohjimmiltaan voida hyvin ja onnistua. Arjen haasteet testaavat meitä jatkuvasti. Tällöin sisältä tuleva organisaation tuki työkavereilta sekä myös ylempää johdolta on jaksamisen kannalta merkittävää.



Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy tässäkin tutkimuksessa esille nousseeseen yhteisöllisyyteen. Tätä voisi mielestäni tutkia syvällisemmin. Yhteisöllisyys on yksi organisaatiota koossa pitävä elementti. Yhteisöllisyys myös itsessään lisää organisaatiopsykologisesta näkökulmasta turvallisuuden tunnetta. Yhteisöllisyyttä olisi mielestäni järkevä tutkia liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa sillä tutkijan työ voi paikka paikoin tuntua yksinäiseltä. Kenenkään ei tulisi tuntea näin. Tämän vuoksi tästä tulisi huolehtia, ettei ensinnäkään ketään jätettäisi huomioimatta. Kaikista pidettäisiin yhdessä huolta yhteisöllisesti. Tämä ei tarkoita, että työkuormia jaettaisiin epätasaisesti ”parhaiten kestäväälle”. Tämä tarkoittaa sitä, että oltaisiin aidosti kiinnostuneita työkavereiden tilanteista. Elämänvaiheet vaihtelevat kaikilla, mutta organisaatio voi pysyä pitkäänkin paikallaan. Tässä kehityksessä voi olla monesti hankala pysyä mukana. Yksilöillä on elämässä monenlaisia haasteita työelämän ulkopuolellakin. Tästä syystä työelämästäkin pitäisi saada tarkoitusta omaan elämään. Tarkoitus voi esimerkiksi liittyä onnistuneisiin tutkimuksiin ja uusiin oivalluksiin. Tarkoitus voi löytyä työelämästä kuitenkin myös aivan toisella tavalla. Tarkoitus voi liittyä substanssiosaamisen ulkopuolisiin tehtäviin, kuten ystävyys-suhteisiin tai työarjen pyörittämiseen tai yleiseen organisointiin. Pääasia että löytää oman paikkansa, jossa on hyvä olla ja kykenee vaikuttamaan omilla vahvuusalueilla. Yhteisöllisyydestä huolehtimalla ketään ei pitäisi päästä tippumaan tämän oman osaamisalueen ulkopuolelle. Joskus tämä voi varsinkin suurissa organisaatioissa unohtua.

Organisaatiossa yksilöt voivat eksyä ikään kuin omalta paikalta ja omat vahvuusalueet unohtuvat, esimerkiksi jonkin itsestä riippumattoman päämäärän sinne vetämänä. Tällöin omaa persoonallisuutta ja asemaa organisaatiossa testataan. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta olisi hedelmällistä tiedostaa, kuinka paljon kokonaisuudessaan henkilöstön tekemistä häiritsee muun muassa epäoikeudenmukaiset tavoitteet, riidat tai kateus organisaatiossa. Tämä onkin viimeinen jatkotutkimusideani organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Ei vain tapauskohteelle vaan organisaatiokulttuurin tutkimiseen yleisesti. Työyhteisöissä voisi tehdä mielestäni enemmän tutkimusta siitä, kuinka paljon kitkaa organisaatioille aiheutuu tulehtuneista ihmissuhteista. Tämä koskettäisi varmasti valtaosaa kaikista organisaatioista. Tästä saisi kerättyä varmasti täysin uudenlaista tutkimusdataa. Ihmissuhteet vaikuttavat kauaskantoisesti. Johtamisen psykologisesta näkökulmasta, jos jossain organisaation kehittymisen vaiheessa esimerkiksi vain kaksi tiimin jäsentä eivät tule toimeen keskenään, tämä vaikuttaa koko tiimin toimintaan ja suoraan verrannollisesti tuloksiin. Tämän jälkeen koko tiimin toiminta voi vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tästä syystä ihmissuhteidentutkimusta

toivoisi lisättävän organisaatiotutkimuksessa yleisesti. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen tähtäävään tutkimukseen tulee olemaan yleisesti aina kysyntää. Uudenlaisia menestystekijöitä etsitään jatkuvasti. Esimerkiksi uutta teknologiaa kehitetään, jolla on varmasti valtavia vaikutuksia tulevaisuudessa. Uusia johtamistapoja suunnitellaan, itseohjautuvia tiimejä kehitetään ja yksilöiden henkisiä voimavaroja testataan yhä enemmän tulevaisuudessa. Tulevaisuuden yritysten organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa yllättävällä tavalla myös kehittyvä tekoäly ja robotiikka, johon on syytä kiinnittää huomiota organisaatiopsykologian näkökulmasta.

Lopuksi haluan sanoa, että organisaatiokulttuuria liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksessa on ollut hienoa tutkia. Suuri kiitos itse organisaatiolle, joka tämän on mahdollistanut ja kaikille, jotka ottivat osaa tutkimukseen. Organisaatio on kehittynyt ja kasvanut vuosikymmenten saatossa ja toivon tämän kehityksen jatkuvan. Toivon mukaan tämä tutkimus voi olla avuksi tuolla matkalla. Selviytyäkseen ympäristön muutoksien aiheuttamista haasteista organisaation on sopeuduttava matkan varrella ja opittava uutta (Schein 2017; Kuusela 2015). Johtopäätöksieni valossa organisaation menestystekijät piilevät henkilöstön tunnisamassa tieteellisen tutkimuksen asiantuntemuksen kilpailukyvyn vahvistamisessa ja jatkossakin tiedon jakamisesta tasapuolisesti koko yhteiskunnalle. Näiden lisäksi totuus sekä luotettavuus ovat niitä tekijöitä, jotka eivät koskaan vanhene ja joita aina arvostetaan. Uudet visiot ja strategiat kyllä pitävät itsestään huolen, mutta organisaation on osattava huolehtia itsestään. Henkilöstön sekä johdon hyvinvointi on kaikki kaikessa. Aluksi on seisottava tukevasti pystyssä perusolettamusten tätä kivijalkaa vahvistaen. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa keskittymään siihen, miten terveitä voimavaroja käytetään.

Kulttuurin kehittämisen näkökulmasta arjessa jaksaminen, työkuorman jakautuminen, avoimempi tiedottaminen, työntekijöihin luottaminen, keskustelukulttuurin helpottaminen, yhteisöllisyyden lisääminen ja arjen saavutusten huomioiminen ovat niitä tekijöitä, joihin voi tulevaisuudessa näitä kehittyneitä voimavaroja suunnata. Muutokset edellyttävät kaikkien osapuolten halua kehittyä ja parantua. Toiveet kulttuurista ovat vain toiveita, jos ei niitä aleta elämään todeksi. Eriäviä käsityksiä ja periaatteita kohtaan on kuitenkin osoitettava ymmärrystä ja kunnioitusta. Kommunikaatio, mutkaton tiedon jakaminen ja henkilöstön arvostaminen ja kunnioittaminen johdon tasolla ovat menestystekijöitä, jotka nousivat esiin edellä muista organisaatiotutkimuksista. Mainittuja tekijöitä ei tule vähätellä. Ne nousivat myös

tässä tutkimuksessa esille ja saavat siten osaltaan laajempaa painoarvoa organisaatiokulttuurisessa keskustelussa.

Perinteinen, vahva, luotettava ja tärkeää tietoa tuottava organisaatio on ylpeyden aihe, jota ei pidä arjessa unohtaa. Kaikki menestyvän organisaation elementit ovat jo koossa, kuten tämä tutkimus osoittaa. Perinteisiä elementtejä voi kuitenkin hioa ja kiillottaa. Organisaation historiassa eletty ”kulta-aika” on todistus siitä, miten liikunta- ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskus on aikoinaan kukoistanut. Historialla on tapana toistaa itseään.

## Lähteet

Carla Curado, Paulo Henriques, Mirian Oliveira & Rute Martins (2023). Organisational culture as an antecedent of knowledge sharing in NGOs, *Knowledge Management Research & Practice*, 21:3, 449-461.

Fischer, M & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.

Haapakoski, M. (2013). Resurssiperusteinen yritysysteistyö pienten palveluyritysten verkossa: Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hakala, J.T. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uud ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus, 14-26.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Hudson, MF. Short- and long-term strategies for navigating research-ambivalent organizational cultures besetting embedded researchers. *Learn Health Sys.* 2023; 7(2):e10329. doi:10.1002/lrh2.10329

Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* (1. painos.). Kauppakamari.

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

Kuusela, S. (2018). *Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö*. Kauppakamari.

Lahtinen, N. (2023) *Organizational Culture in Change : Analyzing the Current State of Organizational Culture amid Changing Environment*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan Yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023033134246>

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

Mamatha, S.V & Geetanjali, P (2020). *Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture*. IIM Kozhikode Society & Management Review. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2277975219890932>

Mella-Aho, S. (2021). *Organisaatiokulttuurisia heijastumia nopeasti kasvavassa matkailu- ja palvelukeskittymässä: Tapaustutkimus Joulupukin Pajakylästä*. Pro gradu -työ. Lapin yliopisto.

Metsämuuronen, J. (2015). *Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus, 255-277.

Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus.

Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio : Turvallinen työyhteisö menestyy*. Helsinki. Alma Talent.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition.). John Wiley & Sons, Inc.

Schein, E. H. (2006). From brainwashing to organizational therapy: a conceptual and empirical journey in search of “systemic” health and a general model of change dynamics. A drama in five acts. *Organization Studies*, 27(2), 287–301.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27–38.

Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–241.

Srivastava, S. (2000). Concepts of Culture and Organisational Analysis: A Perspective. *Vision* (New Delhi, India), 4(1\_suppl), 32-42. <https://doi.org/10.1177/09722629000040S105>.

Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J (2015). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle* (4. uud ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus, 180-190.

Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Los Angeles: Sage.

Thompson, S. (2021). Where does culture come from? An investigation of the origination and evolution of one startup’s culture and a test of Schein’s theory of organizational culture formation. Aalto University School of Business Entrepreneurship and Innovation Management 2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus. 19-53.

Tökkäri, V. 2019. Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Pietiläinen, P. & Syväniemi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painot. Jyväskylä: PS-kustannus. 15-38.

# Liite 1. Kyselylomake

## Sivu 1

Mukavaa, että vastaat kyselyyn!

Tämä kysely kartoittaa sitä, millaisena te koette tällä hetkellä liikunta ja terveysalan asiantuntija- ja tutkimuskeskuksenne organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Paljon on muuttunut pienessä ajassa ja nyt selvitätkin pro-gradu -tutkimukseni merkeissä teidän henkilöstön kokemuksia organisaatiokulttuurista sekä siihen liittyviä tekijöitä ja elementtejä. Tutkimuksen tarkoituksena on edesauttaa kaikkien työntekoa tulevaisuudessa. Vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä ketään pysty tunnistamaan vastauksista.

Nyt kyselyn pariin!

## Sivu 2

### Sukupuoli

- Mies                       Nainen                       Ei vastausta

### Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi?

Ole hyvä ja valitse... ▾

### Yleinen motivaationi työtäni kohtaan on tällä hetkellä asteikolla 1-5?

1. Erittäin matala  
 2. Matala  
 3. Neutraali  
 4. Hyvä  
 5. Erittäin hyvä

### Työpaikalla/organisaatiossa vallitseva yleinen ilmapiiri on mielestäni asteikolla 1-5?

1. Erittäin huono  
 2. Huono  
 3. Neutraali  
 4. Hyvä  
 5. Erittäin hyvä

### Työnteon ulkopuoliset sosiaaliset kanssakäymiset työpaikalla (esim. tauoilla) ovat minulle tärkeitä asteikolla 1-5?

1. En pidä näistä  
 2. Pidän näistä vähän  
 3. Asennoidun näihin neutraalisti  
 4. Pidän näistä  
 5. Pidän näistä erittäin paljon



**Organisaatiossa käyttäydytään yleisesti muita kohtaan kunnioittavasti asteikolla 1-5?**

- 1. Ei käyttäydytä kunnioittavasti
- 2. Käyttäydytään vähän kunnioittavasti
- 3. Käyttäydytään neutraalisti
- 4. Käyttäydytään kunnioittavasti
- 5. Käyttäydytään erittäin kunnioittavasti

**Organisaation arkkitehtuurilla ja historialla on minulle merkitystä asteikolla 1-5?**

- 1. Ei ole lainkaan merkitystä
- 2. Hyvin vähän merkitystä
- 3. Suhtaudun tähän neutraalisti
- 4. Näillä on merkitystä
- 5. On erittäin suuri merkitys

**Sivu 3**

Hienoa, hyvä että olet päässyt jo tähän asti. Nyt syvennyttään hieman pintaa syvemmälle!

**Erialaisten arvojen ja uskomusten tavoitteena on yleisesti tukea organisaation toimintaa. Miten kuvailisit organisaation arvoja?**

Sana on vapaa :)

**Organisaation "perusoletukset" ovat käytännön myötä tavaksi muuttuneita uskomuksia, näkymättömiä ja tiedostamattomia tapoja. Mitä tällaisia perusoletuksia organisaatiossasi tunnistat?**

Sana on jälleen vapaa :)

## Nyt jatketaan!

### Miten koet organisaatiokulttuurin vaikutukset.... asteikolla 1-5

1. Erittäin negatiivisesti 2. Negatiivisesti 3. Neutraalisti 4. Positiivisesti 5. Erittäin positiivisesti

	1	2	3	4	5
Jaksamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkiseen hyvinvointiini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapoihin/tottumuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työmäärääni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivaatiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleiseen ilmapiiriin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työskentelyolosuhteisiini/ työskentelytilaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn kokonaisuormitukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedon kulkuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen tällä hetkellä muutokset yleisellä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Millä tavalla organisaation tila/tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet sinuun eniten (esim. yksilötasolla tai yleisemmin organisaatiokulttuurin tasolla)?**

Sana on vapaa :)

**Toisaalta, mitä pelkoja tai uhkakuvia tulevaisuutta ajatellen sinulla on mahdollisesti herännyt? Oletko yleisesti huolissasi organisaationne tulevaisuudesta?**

Sana on jälleen vapaa :)

**Viimeinen kysymys! Ja ehkä se kaikista tärkein: miten itse parantaisit muuttunutta organisaatiokulttuuria?**

Sana on vapaa :)

**Kiitos paljon vastauksistasi! Päätä vielä kysely, niin vastaukset tallentuvat. Toivon mukaan näistä vastauksista (joista koostan raportin) on paljon apua organisaation toiminnalle tulevaisuudessa. Loppukevennyksenä vielä eräs kysymys: tämä kyselyhän oli aivan jees?! :)**

kyllä

ei

Kysely on suoritettu loppuun. Kiitos osallistumisestasi.

Voit nyt sulkea ikkunan.