



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

**Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhde ja organisaatiokulttuurin
johtaminen esihenkilöiden kokemuksissa**

Annika Flang

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Kevät 2024

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhde ja organisaatiokulttuurin johtaminen esihenkilöiden kokemuksissa

Annika Flang

Hallintotiede, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma, 75 sivua, 2 liitesivua

Toukokuu 2024

Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tarkastelen, miten kohdeorganisaation koettu organisaatiokulttuuri suhteutuu rakennettuun organisaatiokulttuuriin esihenkilöiden kokemuksissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiokulttuuri muodostuu haastateltavien kokemuksissa ja millainen rooli heillä on organisaatiokulttuurin johtamisessa.

Tutkimuksen *päätutkimuskysymys* on: Miten esihenkilöiden kokema organisaatiokulttuuri suhteutuu rakennettuun organisaatiokulttuuriin? Ja alatutkimuskysymys on: Millainen rooli esihenkilöillä on organisaatiokulttuurin johtamisessa? Tutkimuksen *aineisto* koostuu loppuvuonna 2023 ja alkuvuonna 2024 toteutetuista kuudesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta kohdeorganisaation esihenkilöille. Tutkimus on laadullinen ja aineisto on analysoitu aineistolähtöisen teema-analyysin avulla.

Tutkimuksella on kolme *päätutkimustulosta*. Ensimmäkin esihenkilöiden kokemassa organisaatiokulttuurissa on tunnistettavissa kuusi osa-aluetta. Toinen päätulos on, että rakennetun organisaatiokulttuurin sisältö on havaittavissa koetussa organisaatiokulttuurissa, vaikka organisaation tuottamia materiaaleja ei sellaisinaan koeta merkityksellisinä organisaatiokulttuurin kannalta. Tutkimuksen kolmas päätulos on, että esihenkilöt tunnistavat roolinsa organisaatiokulttuurin johtajina arjen esihenkilötyössä ja kokevat sen tärkeänä. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämisessä, sillä niissä ilmenee esihenkilöiden kokemuksellisuus organisaatiokulttuurissa. Organisaatiokulttuuria tulisi kehittää niin, että huomioidaan sen kokemuksellinen näkökulma.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, rakennettu ja koettu organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin johtaminen, esihenkilötyö

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällys

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	9
2.1 Kokemuksellinen organisaatio	9
2.2 Organisaatiokulttuuri	11
2.2.1 Koettu organisaatiokulttuuri.....	18
2.2.2 Rakennettu organisaatiokulttuuri	19
2.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen kokemuksellisessa organisaatiossa.....	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT.....	25
3.1 Aineisto.....	25
3.2 Teema-analyysi.....	27
3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka.....	33
4 TULOKSET	37
4.1 Organisaatiokulttuuri ja sen osa-alueet.....	37
4.1.1 Keskustelu ja avoimuus.....	38
4.1.2 Yhteistyö	40
4.1.3 Kehittäminen ja muutoskyky	42
4.1.4 Luottamus ja arvostus.....	44
4.1.5 Monimuotoisuus ja tasapuolisuus	46
4.1.6 Asiantuntemus.....	47
4.2 Organisaatiokulttuuri käytännössä	48
4.2.1 Esihenkilön rooli organisaatiossa.....	50
4.2.2 Organisaatiokulttuurin toimivuus arjessa.....	52
4.2.3 Esihenkilöt organisaatiokulttuurin johtajina	54
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	60
5.1 Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhde	60
5.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen	64

5.3 Yhteenveto.....	66
6 POHDINTA.....	68
LÄHTEET	71
LIITE 1 Haastattelurunko.....	76

1 JOHDANTO

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta esihenkilöiden kokemuksissa. Tavoitteenani on lisätä ymmärrystä koetusta organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuria lähestytään nykyään tyypillisesti strategisena tekijänä organisaatioissa. Organisaatiokulttuuria pyritään usein myös organisaatioissa kehittämään haluttuun suuntaan. Näin tehdään myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa Finavia Oyj:ssä. Finavia on tehnyt organisaatiokulttuurin kehittämistä varten kulttuurikäsikirjan, jossa organisaatiokulttuuri määritellään seuraavasti:

Organisaatiokulttuuri on organisaation ja sen jäsenten tapa toimia ja tehdä asioita. Se on päivittäisiä tekoja ja valintoja, esimerkiksi tullaanko palaveriin ajoissa, tervehditäänkö jokaista työkaveria, mitä päivittäin tehdään ja miten se tehdään. Finavia on yhdessä henkilöstön kanssa sopinut yhteisestä tavasta toimia ja tehdä asioita arjessa, mistä syntyy Finavian yrityskulttuuri.

Kulttuurikäsikirjan periaatteilla ja keinoilla pyritään saavuttamaan entistä yhtenäisempi Finavia, jossa jokaisella on hyvä työskennellä. Käsikirjassa on kuvattu keinoja tavoitekulttuurin toteuttamiseen työntekijä- ja esihenkilötasolla. Siinä korostetaan uudistumista ja kehittymistä, avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja keskustelua, sitoutuneisuutta, toisten kannustamista ja esimerkiksi johtamista. Kulttuurikäsikirjaa voidaan pitää kuvauksena Finavian rakennetusta organisaatiokulttuurista. Yrityksen määrittelemä kulttuuri voi kuitenkin poiketa organisaation todellisesta, koetusta kulttuurista, joka rakentuu organisaation jäsenten kokemuksissa. Finaviaa kiinnostaa, miten määritelty organisaatiokulttuuri eli tavoitekulttuuri koetaan organisaatiossa ja onko siitä mahdollisesti erilaisia tulkintoja.

Tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan usein abstraktina rakenteena. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta, mikä ei ole organisaatiokulttuurin tutkimuksessa yleistä. Tutkin koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta kohdeorganisaation esihenkilöiden kokemuksissa. Tavoitteenani saada käsitys siitä, millaiseksi esihenkilöt tulkitsevat rakennetun organisaatiokulttuurin ja miten he kokevat omien työarjesta olevien kokemustensa olevan

linjassa rakennetun organisaatiokulttuurin kanssa. Tutkimuksen kohteena ovat siis esihenkilöiden kokemukset niin rakennetusta kuin koetusta organisaatiokulttuurista, tarkemmin sanottuna koetusta organisaatiokulttuurista, sillä en tarkastele rakennettua organisaatiokulttuuria erikseen. Tutkimuksen käytännönläheinen tavoite on löytää vastauksia siihen, millaisia mahdollisesti erilaisia tulkintoja organisaatiokulttuurista ja siihen liittyvistä tavoitteista organisaatiossa on, sekä liittykö tavoitekulttuurin toteuttamiseen haasteita. Minua kiinnostaa myös se, millaisena esihenkilöt kokevat organisaatiokulttuurin johtamisen.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöiden kokema organisaatiokulttuuri suhteutuu rakennettuun organisaatiokulttuuriin sekä millainen rooli esihenkilöillä on organisaatiokulttuurin johtamisessa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: *Miten esihenkilöiden kokema organisaatiokulttuuri suhteutuu rakennettuun organisaatiokulttuuriin?* Ja alatutkimuskysymys on: *Millainen rooli esihenkilöillä on organisaatiokulttuurin johtamisessa?*

Tutkimukseni pääkäsitteitä ovat organisaatiokulttuuri sekä koettu ja rakennettu organisaatiokulttuuri. Tutkielmassa käyttämäni käsitteet koettu ja rakennettu organisaatiokulttuuri eivät ole yleisiä organisaatiokulttuuria käsittelevässä tutkimuksessa. Tutustuin itse niihin Rantasen pro gradu –tutkielmassa *Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välinen jännite* (2021). Hän oli luonut ne itse omaan tutkimukseensa analyysinsa perusteella. Päädyin käyttämään tutkielmassani kyseisiä käsitteitä, sillä ne kuvaavat mielestäni organisaatiokulttuurin kahta ulottuvuutta, rakennettua ja koettua. Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin määritelmät sekä yhteys muuhun tutkimukseen on kuvattu tarkemmin niitä käsittelevissä luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2.

Tutkimukseni perustuu kokemuksellisen organisaation käsitteeseen, johon yhdistän käsitteen koetusta organisaatiokulttuurista. Koetun organisaatiokulttuurin käsitettä voi verrata Scheinin (esim. 1987) organisaatiokulttuurin käsitteeseen, sillä kärjistäen Scheinin mukaan organisaatiokulttuuria tuotetaan kokemusten kautta. Koska koettu organisaatiokulttuuri koostuu organisaation jäsenten kokemuksista, on siinä yhtäläisyyksiä Scheinin ajatteluun. Kokemuksellinen organisaatio (esim. Tökkäri 2019) puolestaan rakentuu sen jäsenten kokemuksista, jolloin tunnistan koetun organisaatiokulttuurin olevan

osa kokemuksellista organisaatiota. Kokemuksellisesta organisaatiosta puhuttaessa voidaan mukaan liittää myös virallisen ja epävirallisen organisaation käsitteet. Virallinen organisaatio ilmenee muun muassa organisaation tuottamissa materiaaleissa, kun taas epävirallinen organisaatio koostuu sen jäsenten kokemuksista organisaatiosta. Organisaatiokulttuurista on myöskin puhuttu virallisena ja epävirallisena organisaatiokulttuurina, toisin sanoen rakennettuna ja koettuna organisaatiokulttuurina. Käsitteet nivoutuvat siis monella tavalla yhteen, ja avaan tätä ajatteluani enemmän tutkielmani teoriaosuudessa.

Kokemuksellisuudesta puhuttaessa on hyvä tarkentaa, mitä tarkoitan tutkielmassani kokemuksella. Perttulan (2005, 137) mukaan kokemus voi olla tietoa, tunnetta, uskoa tai intuitiota tai niiden yhdistelmiä. Koen, että jokaisessa kokemuksessa on jonkin verran näitä kaikkia neljää, sillä ne kaikki pohjautuvat jollakin tapaa aiempiin kokemuksiimme. Rauhalan (1998) holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on olemassa kolmella tasolla, joita ovat psyykinen, kehollinen ja situationaalinen taso. Backmanin (2018, 36) mukaan kokemus on elämäntilanteisiin liittyvää ymmärtämistä ja tulkitsemista holistisen ihmiskäsityksen sisältämällä tasoilla. (Tökkäri 2019, 17.) Tunnistan Rauhalan ihmiskäsityksen myös omassa ajattelussani. Ihminen on olemassa kaikilla kolmella olemassaolon tasolla ja myöskin kokemukset rakentuvat niillä. Asioita, ilmiöitä ja tapahtumia koetaan, jolloin niistä syntyy kokemuksia. Ajattelen, että ihminen ikään kuin peilaa uusia tilanteita, ihmisiä ja kokemuksia aiemmin koettuun, jolloin hän etsii yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia näiden väliltä. Lisäksi ihminen muodostaa ennakkokäsityksiä automaattisesti kohdatessaan uutta, sillä hän tarkastelee uutta aina aiemmin koetun valossa ymmärtääkseen sitä.

Tutkimukseni aineisto koostuu kuudesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta kohdeorganisaation esihenkilöille. Olen analysoinut aineiston aineistolähtöisen teema-analyysin avulla Braunin ja Clarcken (2006) muodostamien ohjeiden mukaisesti. Braunin ja Clarcken (2006) mukaan teema-analyysi soveltuu hyvin tutkimukseen, joissa pyritään saamaan tietoa haastateltavien kokemuksista ja heidän niille antamistaan merkityksistä. Teema-analyysin avulla kuvataan kokemuksia sellaisina kuin ne ovat, mutta sen keinoin voidaan tarkastella myös kokemusten merkityksiä ”pintaa syvemmillä”.

Pro gradu -tutkielmani alkaa johdannolla, jonka jälkeen tarkastelen organisaatiokulttuuria yleisesti sekä koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin käsitteitä. Teoriaosuuteen kuuluu myös organisaatiokulttuurin johtaminen. Teoriaosuudessa painottuu kokemuksellinen näkökulma tutkimuksen aiheisiin. Seuraavaksi kuvaan tutkimuksen toteutuksen ja menetelmät, eli miten keräsin ja analysoin aineiston, jotta pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Koostamani haastattelurunko on tutkielman päätteeksi oleva Liite 1. Tulosluku jakautuu kahteen osaan, joita ovat organisaatiokulttuurin osa-alueet sekä organisaatiokulttuuri käytännössä, joissa käyn läpi analyysin avulla muodostamani tutkimustulokset. Tutkimuksen kolme päätutkimustulosta on kuvattuna tutkimusluvun jälkeisessä yhteenvedossa. Päätän tutkielmani pohdintaan, jossa yhdistän tutkimustulokseni aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen sekä esitän jatkotutkimusaiheet.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Kokemuksellinen organisaatio

Tutkielmani pohjautuu käsitykseen kokemuksellisesta organisaatiosta, jossa organisaatio rakentuu ihmisten kokemuksista. Kokemukselle on useita määritelmiä, mutta tässä tutkielmassa sitä lähestytään holistisen ihmiskäsityksen kautta. Rauhalan (1998) mukaan holistisessa ihmiskäsityksessä ajatellaan ihmisen olevan olento, joka elää kolmessa ulottuvuudessa: psyykkisessä, kehollisessa ja situationaalisessa eli elämäntilanteellisessa ulottuvuudessa (Tökkäri 2019). Tällöin kokemus voidaan määritellä seuraavasti: *se on tulkitsemista ja ymmärtämistä, jota ihminen tekee muuttuvissa elämäntilanteissa ja erilaisissa kohtaamisissa ihmisten kanssa.*

Ihmisten kokemukset eivät synny vain psyykkisesti, vaan ihmisen kolme olemisen ulottuvuutta vaikuttavat ihmisen tulkinnassa ja ymmärtämisessä koko ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että kokemukset tapahtuvat niin psyykkisesti, kehollisesti kuin tilannesidonnaisesti. (Tökkäri 2019.) Tuurin ja Peltolan (2018) ja Åkerströmin ja Andersenin (2013) mukaan kokemuksen käsitettä sovellettaessa työyhteisöihin voidaankin siis ymmärtää, että ihmisessä on monia puolia ja hänen elämäntilanteensa vaikuttaa hänen olemiseensa, kokemiseensa ja toimintaansa. Kokemuksellisuudesta ei siis ”pääse eroon”, se on osa ihmisyyttä. Kokemukset eivät kuitenkaan synny tai ole riippuvaisia ihmisestä itsestään, vaan ne saavat alkunsa jossakin vuorovaikutustilanteessa. Esimerkiksi työyhteisössä ihmisen kokemat tunteet linkittyvät vuorovaikutustilanteisiin organisaatiossa. (Tökkäri 2019.)

Kokemuksellisuutta korostettaessa puhutaan kokemuksellisesta organisaatiosta. Toisin kuin perinteinen organisaatio, kokemuksellinen organisaatio perustuu siihen käsitykseen, että työyhteisö muodostuu ihmisten kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Voidaan puhua *virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta*, joista ensimmäinen on nähtävissä esimerkiksi organisaation julkisissa materiaaleissa. Kärjistettynä virallinen organisaatio käsittää organisaation suunnitellun rakenteen, työtehtävien jakautumisen ja viralliset tavoitteet. Epävirallinen organisaatio puolestaan on rakentunut ihmisten kokemuksista. Se on organisaation koettu todellisuus, eli se, miten se todellisuudessa ihmisten kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa on rakentunut. Gabrielin (2004) mukaan

epävirallinen organisaatio ilmeneekin selkeimmin sen jäsenten kertomissa tarinoissa (Tökkäri 2019). Epävirallinen organisaatio voi poiketa siis huomattavasti virallisesta organisaatiosta rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan. Perussääntö on, että epävirallinen organisaatio ”voittaa” aina virallisen organisaation. Tämä näkyy esimerkiksi silloin, kun organisaatiossa tehdään muutoksia – vaikka organisaation strategisella tasolla tapahtuisi muutoksia, eivät ne välttämättä vaikuta organisaation työntekijöiden arjessa. (Tökkäri 2019, 12.)

Kokemuksellisuus voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat sanaton ulottuvuus, sosiaalinen ulottuvuus sekä luomusten ulottuvuus. (Tökkäri 2015; Niemi-Kaija 2014, Tökkäri 2019 mukaan.) Sanaton ulottuvuus tarkoittaa kokemuksia, jotka syntyvät ihmisten subjektiivisista tuntemuksista. Niemi-Kaijan (2014) mukaan ne ovat ihmisen rationaalisen tiedon perusta (Tökkäri 2019). Sosiaalinen ulottuvuus viittaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa he muodostavat yhdessä merkityksiä asioille esimerkiksi työyhteisötarinoiden avulla. Työyhteisötarinalla tarkoitetaan sitä, kun työyhteisön jäsenet jakavat kokemuksiaan toisilleen. Luomusten ulottuvuus kokoaa eri ulottuvuudet yhteen: se tarkoittaa organisaation luomia luomuksia eli asioita, kuten tuotteita, palveluita ja toimintatapoja, joita organisaatiossa tuotetaan kokemusten ja merkitysten avulla. (Tökkäri 2019; Lämsä, Päivike & Hautala 2013.)

Keskittymällä kokemuksellisen organisaation ymmärtämiseen pystytään kehittämään työyhteisöjä ja niiden johtamista. Tarkastelemalla organisaatiota kokemuksellisena ilmiönä pyritään kahteen eri tavoitteeseen. Ensimmäisenä tavoitteena on työyhteisöjen parempi ymmärtäminen. Kokemuksellisuutta tarkastelemalla saadaan tietoa siitä, millaisia työntekijät ovat: millaisia kykyjä ja taitoja heillä on, eli toisin sanoen, mitkä ovat yksilöiden voimavaroja ja toisaalta heikkouksia. Toisena tavoitteena voidaan pitää pyrkimystä käyttämään ymmärrystä kokemuksellisuudesta hyväksi organisaatiossa, niin yhteisöjen kuin ihmisten näkökulmasta. Kokemuksellinen organisaatio rakentuu ihmisten kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa. Luonnollisesti tällöin työyhteisössä kokemusten jakaminen toisten kanssa on olennainen osa työyhteisön rakentumista ja toimintaa. Kun työntekijät jakavat kokemuksiaan toisilleen, opitaan ymmärtämään muita ja luodaan keskustelemalla uusia, yhteisiä merkityksiä ilmiöille. Tätä kutsutaan tarinallisuudeksi. (Tökkäri 2019.)

Tarinallisuudella on myös selkeitä vaikutuksia työyhteisössä. Sen avulla esimerkiksi luodaan tai ylläpidetään ryhmiä, valtasuhteita ja käytösnormeja työyhteisössä (Tökkäri 2012, Tökkärin 2019 mukaan). Lisäksi kokemuksista kertominen auttaa oppimaan tuntemaan muita työyhteisön jäseniä, kun työntekijät kertovat esimerkiksi omista arvoistaan. Tällöin vahvistetaan työyhteisön omaa arvomaailmaa. (Lämsä ym. 2018, Tökkärin 2019 mukaan; Lämsä, Päivike & Hautala 2013.) Sahnin ja Sinhan (2016) mukaan tarinallisuutta tarkastelemalla saadaan ymmärrystä siitä, miten eri asioita tulkitaan työyhteisössä sekä millainen ryhmädynamiikka työyhteisössä on (Tökkäri 2019).

2.2 Organisaatiokulttuuri

Yksi aikaisimmista ja merkityksellisimmistä määritelmistä kulttuurille on brittiläisen sosiaaliantropologin E. B. Tylorin vuoden 1871 (1) määritelmä: *“Kulttuuri on monimutkainen kokonaisuus, joka sisältää tiedon, uskomukset, taiteen, moraalin, lait, perinteet ja kaikki muut kyvyt ja tavat, jotka ihminen on hankkinut yhteiskunnan jäsenenä.”* Kulttuurin tutkimus sai alkunsa antropologiasta, jossa tuolloin pyrittiin erottamaan ihmiset eläimistä, ja kulttuurin todettiin olevan yksi perimmäisistä erottelutekijöistä. 1800-luvun lopulla pääteltiin, että ihmisten kulttuuria tutkimalla saataisiin lisää tietoa ihmisestä lajina ja näin kulttuurintutkimus sai alkunsa. Toki kulttuurieroja oli huomattu jo aiemmin eri kansojen välillä, mutta 1800-luvulla tutkijoita kiinnosti, mistä ihmiset olivat kehittyneet. Samalla tavalla, kun evoluutioteoria selitti muiden lajien kehittymistä, kulttuurista tuli aihe, jota tutkimalla pyrittiin selvittämään, miten evoluutio on vaikuttanut ihmisiin. Primitiivisiä eli alkukantaisia kulttuureja tutkittiin tarkasti ja koitettiin saada vihiä aiemmista ihmisistä, sillä oli huomattu, että modernisoitumattomille kansoille oli syntynyt oma kulttuurinsa. (Hatch & Cunliffe 2006, 158.)

Antropologit jatkoivat primitiivisten kulttuurien tutkimista vuosikymmenten ajan dokumentoiden tarkasti ihmisten toimintaa. Tutkimus ei kuitenkaan pystynyt todistamaan sitä, että kulttuurit olisivat jotenkin alkeellisempia verrattuna sen aikaiseen kehittyneeseen kulttuuriin, eikä näin ollen evoluutioteorian kaltaista jatkumoa löytynyt. Ennen kuin siirryttiin postmodernismin aikaan, oli tehty tärkeä havainto siitä, että kulttuureja oli yhden sijaan olemassa useita. Ennen tätä tutkijat olivat jäljittäneet ikään kuin yhden kulttuurin kehittymistä. Näin ollen vuonna 1948 amerikkalainen kulttuuriantropologi Melville

Herskowitz (1948) korjasi Tylorin (1871, 1) määritelmän seuraavanlaiseksi: “*Kulttuuri on uskomusten, käyttäytymisen, tiedon, sanktioiden, arvojen ja päämäärien kokonaisuus, joka muodostaa ihmisten tavan elää*”. Organisaatiokulttuurin tutkimus käynnistyi tämän määritelmän jälkeen, kun kulttuuri käsitettiin tapana elää jossakin yhteisössä tai ryhmässä, tässä tapauksessa organisaatiossa. (Hatch & Cunliffe 2006, 158.)

Ensimmäisen kerran organisaatiokulttuurin käsitteenä organisaatioteoriaan toi brittiläinen sosiologi Elliot Jaques vuonna 1952 julkaistessaan teoksensa *The Changing Culture of a Factory*. Jaquesin (1952) mukaan organisaatioteoriassa oli keskitytty organisaatioiden rakenteisiin ja jätetty huomiotta inhimilliset ja emotionaaliset tekijät. Jaquesin (1952) mukaan teollisuuden alalla nimenomaan organisaatiokulttuuri oli selitys heikolle tuottavuudelle ja ilmapiirille. Seuraavien vuosikymmenten aikana julkaistiin lukuisia tutkimuksia organisaatiokulttuurista Euroopassa ja Yhdysvalloissa. (Hatch & Cunliffe 2006, 161–162.) Schultzin (1994, 5–7) mukaan ei ole varmuutta, miksi organisaatiokulttuurin tutkimus kasvoi 1980-luvulla, mutta taustalla voi olla länsimaalaisten toimintamallien kyseenalaistaminen. Tutkijoita kiinnosti, miksi organisaatioissa toimitaan tietyllä tavalla, millaisia merkityksiä ja uskomuksia organisaatiokäyttäytymiseen liittyy ja miten nämä merkitykset vaikuttavat toimintaan. Tutkimus keskittyi siihen, miten organisaatiokulttuuria johtamalla voitaisiin parantaa organisaatioiden tehokkuutta ja kilpailukykyisyyttä sekä löytää mahdollisesti uusia tapoja menestyä (Hatch & Cunliffe 2006, 162.)

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla, eikä sille ole yleispätevää määritelmää. Hatch ja Cunliffe (2006, 159–161) ovat tunnistaneeet, että eri organisaatiokulttuurin määritelmiä yhdistää se, että se on ryhmän jäsenten yhteinen yhdistelmä merkityksiä, uskomuksia, olettamuksia, ymmärrystä, normeja, arvoja ja tietoa. Eri määritelmiä yhdistää se, että kulttuuri on ryhmän yhteistä, mutta niiden keskeinen ero on siinä, miten kulttuuria jaetaan sen jäsenten kesken. Myös Streimikiene ym. (2021) ovat vertailleet tutkijoiden määritelmiä organisaatiokulttuurille. Heidän mukaansa aiemman tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri on dynaaminen ilmiö, jonka organisaation jäsenet tunnistavat. Se ilmenee symboleissa, traditioissa ja seremonioissa, jolloin sen voidaan sanoa olevan organisaation keskeisten arvojen järjestelmä, joka näkyy organisaation toiminnassa.

Tunnettuja organisaatiokulttuurin määritelmiä ovat seuraavat:

- Schein (2017): Ryhmän kulttuuri voidaan määritellä ryhmän kertyneeksi jaetuksi oppimiseksi, kun se ratkaisee ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen integroitumiseen liittyviä ongelmiaan. Oppiminen on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää pätevänä ja näin ollen opettaa uusille jäsenille oikeana tapana hahmottaa, ajatella, tuntea ja käyttäytyä suhteessa näihin ongelmiin. Tämä kertynyt oppiminen on uskomusten, arvojen ja käyttäytymisnormien malli tai järjestelmä, jota pidetään itsestäänselvyytenä perusolettamuksina ja joka lopulta häviää tietoisuudesta.
- Hofstede (2004, 327–331): Organisaatiokulttuuri on kollektiivinen mielen ohjelmointi (engl. *collective programming of the mind*), eli työntekijöiden yhteinen ajattelu, näin ollen tekijä, joka erottaa organisaatiot toisistaan. Kulttuuri on aina kollektiivinen ilmiö, koska se on ainakin osittain jaettu niiden ihmisten kanssa, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä, jossa sitä opitaan. Kulttuuri koostuu sosiaalisen pelin kirjoittamattomista säännöistä.
- Van Maanen (1988, 3): Kulttuuri viittaa tietoon, jota tietyn ryhmän jäsenten ajatellaan jakavan enemmän tai vähemmän; sellaiseen tietoon, jonka ajatellaan informoivan, sulauttavan, muokkaavan ja selittävän kulttuurin jäsenten rutiininomaisia ja vähemmän rutiininomaisia toimintoja. Kulttuuri ilmenee (tai rakentuu) vain sen jäsenten tekojen ja sanojen kautta, ja kenttätyöntekijöiden on tulkittava sitä, sitä ei anneta heille suoraan. Kulttuuri ei ole itsessään näkyvää, vaan se tulee näkyväksi ainoastaan sen representaation kautta.
- Pettigrew (1979, 574): Kulttuuri on järjestelmä julkisesti ja yhteisesti hyväksytyjä merkityksiä, jotka toimivat tietyssä ryhmässä tietynä ajankohtana. Tällainen termien, mallien, kategorioiden ja mielikuvien järjestelmä selittää ryhmälle heidän omaa tilannettaan.

Tunnetuimpia organisaatiokulttuurin määritelmiä yhdistää organisaatiokulttuurin kollektiivisuus ja jaettu luonne. Niissä korostuu se, että organisaatio- tai ryhmäkulttuuri ei ole yksilöllinen ilmiö vaan pikemminkin yhteinen, jaettu kokemus ja ajattelutapa organisaation tai ryhmän jäsenten keskuudessa. Lisäksi niissä painottuu ajattelu siitä, että

organisaatiokulttuuri muodostuu ja ilmenee jäsenten välisissä vuorovaikutuksissa, sekä että se ohjaa ja määrittelee jäsenten käyttäytymistä ja ajattelua. Kulttuuri on syvällä organisaatiossa tai ryhmässä ja se saattaa olla näkymätöntä ulkopuolisille tai jopa organisaation jäsenille itselleen.

Määrittelen tutkielmassani organisaatiokulttuurin seuraavasti:

Organisaatiokulttuuri on jaettua ja ryhmän yhteinen järjestelmä, joka koostuu organisaation jäsenten jakamista arvoista, normeista, uskomuksista ja käyttäytymismalleista. Se ohjaa organisaation jäsenten toimintaa, päätöksentekoa ja ajattelua. Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation historiasta, jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisistä kokemuksista. Se on syvälinen ja usein tiedostamaton, mutta sillä on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja kykyyn sopeutua muutoksiin.

Yksi merkittävimmistä organisaatiokulttuurin tutkijoista oli Edgar Schein, joka julkaisi teoksensa *Organizational Culture and Leadership* vuonna 1985. Erilaisia organisaatiokulttuurin malleja on olemassa useita. Tarkastelen tässä tutkielmassa Scheinin organisaatiokulttuurin mallia, sillä Scheinin ajatukset ovat hyvin olennaisessa roolissa tutkielmassani, kun esittelen koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin käsitteet luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2.

Scheinin (2009, 21) mukaan organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ilmiö, jota ei pidä yksinkertaistaa liiaksi. Organisaatiokulttuuri ei ole pelkästään esimerkiksi organisaation arvot, toimintatavat tai organisaatioilmapiiri vaan kaikkea näitä ja enemmän. Jotta organisaatiokulttuurin ilmiönä voi todella ymmärtää, on tarkasteltava sen eri osa-alueita, Scheinin mallin mukaisesti siis sen tasoja. Schein ei tarkemmin määrittele kolmen kulttuurisen tason välisiä suhteita, vaan tekee vain eron analyttisen ja selittävän prosessin välillä, jolloin kulttuuristen tasojen välillä liikutaan alaspäin ja ylöspäin.

Scheinin (2017, 17) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kolmella tasolla, joita ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja perusolettamukset. Tasolla hän tarkoittaa sitä, miten näkyvää kulttuuri on sitä tarkastelevalle. Nämä kolme edellä mainittua ovat tasot, jotka ovat vakiintuneet Scheinin tekemässä tutkimuksessa ja jotka esitellään hänen *Organizational*

Culture and Leadership -teoksensa viidennessä eli uusimmassa painoksessa, mutta hän on vuosien saatossa myös muokannut niitä. Vielä vuonna 1991 mukana olivat kaksi lisädimensiota: ajan luonne ja homogeenisuus vs. monimuotoisuus. Vuonna 1992 julkaistussa *Organizational Culture and Leadership* -teoksessa hän palaa kuuden perusolettamuksen uudistettuun versioon, jossa hän tarkentaa ajan ja tilan oletuksia. Scheinin kulttuurisena mallina tunnetaan kuitenkin nykyisin vain kolmen tason malli, jonka esittelen seuraavaksi.

Organisaatiokulttuurin ylimmällä eli artefaktisella tasolla on kaikki, mitä voimme havaita organisaatiokulttuurista ulkoapäin. Siihen kuuluu se, miltä organisaatiokulttuuri näyttää, kuuluu ja tuntuu ulospäin. Kulttuuriset artefaktit ovat perusoletuksiin ja uskomuksiin pohjautuvia sanallisia ilmaisuja (*manifestations or expressions*), objekteja tai aktiviteetteja eli toimintaa. Ensimmäisen tason perusteella ei kuitenkaan voi päätellä, miksi organisaatio vaikuttaa juuri siltä, sillä pelkästään havainnoimalla ei saa syvempää käsitystä siitä, mitä eri artefaktit merkitsevät. Artefaktit ovat monitulkintaisia eivätkä kerro organisaation syvästä kulttuurista mitään suoraan. (Schein 2009, 22; Schein 2004, 25–27.)

Toisella tasolla eli ilmaistujen arvojen tasolla kuvataan organisaation itse määrittämät arvot. Arvot ovat sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja, joita kulttuurin jäsenet pitävät arvokkaina. Arvot paljastavat sen, mistä sen jäsenet välittävät eniten ja tulevat näkyviksi heidän priorisointinsa kautta. Arvot määrittävät jäsenille oikean ja väärän, ja ne onkin joskus rinnastettu organisaation moraaliin tai eettisiin periaatteisiin. Kulttuurissa olevat arvot ovat helpommin tunnistettavissa kuin perusoletukset. Arvot nousevat helposti esiin ristiriitatilanteissa, kun kulttuuria haastetaan. Organisaatiokulttuuria haastavat tyypillisesti sen uudet jäsenet. (Schein 2004, 28–30; Hatch & Cunliffe 2006, 168–169.)

Merkittävä osuus nykyajan organisaatiokulttuurin tutkimuksesta keskittyy sen arvojen määrittelyyn. Organisaatio voi määrittää erilaisia arvoja liittyen esimerkiksi sen asiakkaisiin, työntekijöihin tai vastuullisuuteen. Schein (1985) kuitenkin painottaa sitä, miten arvot vaikuttavat käsityksiin, käyttäytymiseen ja tunnetiloihin. Arvoilla on suuri merkitys siihen, millaista toimintaa organisaatiossa odotetaan ja oletetaan olevan ja millaisia normeja sinne muodostuu. Ne näkyvät organisaatiossa tehdyissä ohjeissa ja politiikoissa. (Hatch & Cunliffe 2006, 168–170.)

Normit ovat kirjoittamattomia sääntöjä ja yleiskäsitys siitä, mitä kulttuurin jäseniltä organisaatiossa odotetaan. Erilaisissa tilanteissa normit ohjaavat toimintaa, kuten vuorovaikutusta ja organisointia. Organisaatiossa normit kertovat meille esimerkiksi, milloin tietystä ongelmasta tulisi kertoa eteenpäin, miten töihin tulisi pukeutua tai miten organisaatiossa näytetään tunteita. Normit ovat tyypillisesti nimenomaan kirjoittamattomia sääntöjä organisaatiossa, eikä niitä usein kuvata kirjallisesti esimerkiksi politiikkoihin, vaan pidetään yleisenä tietona. Ne kuitenkin ohjaavat käyttäytymistä tietyissä tilanteissa, kuten silloin, kun jotakin pidetään epäsovittavana. (Schein 2004, 28–30.)

Hatch ja Cunliffe (2006, 170) mukaan arvot ja normit eroavat toisistaan siten, että ensimmäiset kuvaavat, mikä on kulttuurin jäsenelle tärkeää tai mitä hän pitää tärkeänä, kun taas normit määrittelevät sen, millaista käyttäytymistä itseltä ja muilta odotetaan. Arvot määrittävät sen mitä pidetään arvokkaana ja normit taas sen, mikä on sopivaa ja toivottua. Arvot ja normit ovat yhteydessä toisiinsa siten, että kun toiminta on normien mukaista tai vastaista, kertoo se usein siitä, että toimitaan arvona pidetyn asian mukaisesti tai ei. Normit näkyvät siis toimintana, joka perustuu arvoihin. Esimerkiksi jos organisaatiokulttuuriin kuuluu tietynlainen pidättyväisyys, se voi näkyä siinä, että organisaatiossa ei tyypillisesti näytetä tunteita. (Hatch & Cunliffe 2006, 170.) Scheinin (1985) mukaan kulttuurin jäsenet pitävät kulttuurisia normeja ja arvoja merkityksellisinä ja pyrkivät toimimaan niiden mukaan, koska kulttuurin perusoletukset ja uskomukset ovat linjassa niiden kanssa. Normit ja arvot kannustavat kulttuurin jäseniä sellaiseen toimintaan, joka tuottaa kulttuurisia artefakteja.

Scheinin (2004, 30–36) mukaan perusolettamukset ovat tiedostamattomalla tasolla organisaation ytimessä. Siihen kuuluvat organisaatiossa olevat perusoletukset ja uskomukset. Perusoletukset (*basic assumptions*) edustavat sitä, mitä kulttuurin jäsenet uskovat todellisuudestaan. Kulttuurin jäsenten voi olla haastavaa tunnistaa kulttuurissa olevia perusolettamuksia. Schein (1985) vertaa tilannetta siihen, että eihän kalakaan osaa kuvailla vettä, eli emme pysty todella määrittelemään jotakin sellaista, joka on meille itsestään selvää. Perusoletukset ja uskomukset läpäisevät kulttuurin jokaisen osan ja ovat mukana kaikessa ihmisten kokemassa. Scheinin (1985) mukaan perusoletukset vaikuttavat siihen, mitä ihmiset havaitsevat, ajattelevat ja tuntevat. (Hatch & Cunliffe 2006, 170.) Päivittäistä toimintaa ohjaavat perusolettamukset, jotka ovat organisaation jäsenten oppimia ja jakamia käsityksiä todellisuudesta. Kun ymmärtää organisaatiossa olevat

perusolettamuksia, voi niiden vaikutukset huomata artefakteissa. Artefaktien perusteella puolestaan ei voi määritellä perusolettamuksia. Jotta organisaatiokulttuurin voi ymmärtää kokonaisuudessaan, on sitä tarkasteltava sen jokaisella tasolla. (Schein 2009, 24–28.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on haastavaa, koska se pohjautuu ryhmän ajan saatossa oppimiin perusolettamuksiin, mikä tekee siitä vakaan. Ryhmä on oppinut, että tietynlaiset perusolettamukset, jotka ohjaavat ajattelua, tuntemista ja ympäristön tarkastelemista, ovat mahdollistaneet sen menestymisen. Organisaatiokulttuurin syvimmät osat ovat näkymättömissä, eivätkä organisaation jäsenet pysty tarkkaan määrittelemään, mihin sen kulttuuri perustuu. Näin ollen organisaatiokulttuurin mittareissakaan ei pystytä tarkastelemaan muuta kuin organisaation näkyviä tasoja eli artefakteja ja julkistettuja arvoja (Schein 2009, 27–28.)

Organisaatiokulttuuri on dynaaminen ilmiö, mikä vaikuttaa sen tutkimiseen. Scheinin (2010) mukaan kulttuuri on samanaikaisesti sekä prosessi että tila. Organisaatiokulttuuria tutkittaessa tutkitaan pelkästään sen senhetkistä olemusta eli tilaa. Kun kulttuuri käsitetään tilana, sitä voi analysoida sellaisenaan, samanaikaisesti kuitenkin tiedostaen sen dynaaminen ja prosessimainen luonne. Bartunek & Louis (1996) sekä Coghlan & Brannickin (2005) mukaan organisaation täytyy tutkia omaa kulttuuriaan jossakin vaiheessa, jos organisaatiossa halutaan saada tietoa sen vahvuuksista ja heikkouksista tai tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. Tutkimiseen ja arviointiin liittyy kuitenkin kaksi mahdollista riskiä, joista ensimmäinen on se, että arvio on väärä ja sen pohjalta tehdyt päätökset näin ollen huonoja. Heikon arvion taustalla on usein se, ettei kulttuuria ole tutkittu tarpeeksi syvästi, jolloin syvät oletukset tai käyttäytymismallit eivät tule esiin. Organisaatio ei myöskään ole välttämättä valmis tietämään omasta kulttuuristaan mahdollisesti epämiellyttäviä asioita. Onkin olennaista, että organisaatiossa on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa myös epämiellyttäviä tai yllättäviä asioita voidaan käsitellä. Tässä tapauksessa on myös tärkeää ymmärtää, että jos arvion tekee joku organisaation ulkopuolelta, ei hän voi tietää koko totuutta ja asioiden mahdollista herkkyyttä. (Schein 2017, 264–266.)

Organisaatiokulttuurin tutkiminen on siis haasteellista, jos halutaan päästä käsiksi syviin perusolettamuksiin. Taustalla täytyy olla tarpeeksi tietoa organisaatiosta. Scheinin (2017, 266–267) mukaan artefaktit ovat helposti tunnistettavissa, sillä ne ovat kulttuurin näkyvin osuus.

Myös arvoja voi tutkia haastattelun avulla sekä tutkimalla organisaation sisäisiä materiaaleja. Perusolettamusten tutkiminen puolestaan perustuu erilaisista havainnoista tehtyihin päätelmiin ja tarkempaan tarkasteluun. Schein suosittelee 10–15 henkilön ryhmähaastattelua aineistonkeruuta varten, koska organisaatiokulttuuri on ryhmän jakama ilmiö. Ideaalitulanteessa haastateltavat keskustelisivat keskenään organisaatiokulttuurin artefakteista, arvoista ja perusoletuksista niiden taustalla. Organisaatiokulttuuria tutkittaessa tutkimuksen tavoitteen täytyy olla selkeä, sillä kulttuuria ei voi tutkia kokonaisuutena. Tutkimus voi siis keskittyä kerrallaan vain tiettyyn kulttuurin osaan ja myös tutkimuskysymykset täytyy rajata tarkasti.

2.2.1 Koettu organisaatiokulttuuri

Koetun organisaatiokulttuurin käsite pohjautuu tässä tutkielmassa johdannossa mainitsemaani Rantasen (2021) pro gradu -tutkielmaan, eikä käsite ole sellaisenaan vakiintunut tutkimuksessa. Samankaltaiseen ilmiöön viitataan tutkimuksessa käsitteillä kokemusperäinen kulttuuri (engl. *perceived culture*) ja epävirallinen kulttuuri (engl. *informal culture*). Käytän tässä tutkielmassa koetun organisaatiokulttuurin käsitettä, koska se sisältää ajatuksen siitä, että organisaatiokulttuuri ilmenee kokemuksissa.

Tarkoitin tässä tutkielmassa koetulla organisaatiokulttuurilla organisaation jäsenten kokemuksista muodostunutta organisaatiokulttuuria. Yhdistän sen kokemuksellisen organisaation käsitteeseen, jossa organisaatio muodostuu sen jäsenten kokemuksissa. Koettu organisaatiokulttuuri on siis osa kokemuksellista organisaatiota. Scheinin organisaatiokulttuurin käsitettä voi verrata koetun organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Scheinin (1987, 194) mukaan organisaatiokulttuuri syntyy yhteisen ryhmäoppimisen tuloksena, jossa ryhmä on ratkaissut yhdessä jonkin ongelman. Tämän myötä syntyy uusi kulttuurin muodostamisen perustilanne. Jokainen yhteinen ryhmäoppimistilanne on jaettu kokemus, josta syntyy uudenlaista kulttuuria. Scheinin (2010) mukaan ihmiset tuottavat ja vahvistavat kulttuuria jatkuvasti, jolloin kulttuuri on samanaikaisesti sekä prosessi että tila (engl. *state*). Kulttuurin tuottaminen näin ollen tarkoittaa jo olemassa olevan kulttuurin ylläpitämistä tai muuttamista. Organisaatiokulttuurin voidaan siis ajatella rakentuvan ryhmän yhteisistä kokemuksista.

Ihmisten johtaminen edellyttää ihmisten ymmärtämistä. Inhimillisyyteen liittyvät vahvasti kokemuksellisuus sekä tunteet. Kokemuksellisuus tarkoittaa niitä merkityksiä, joita ihmisille syntyy asioista ja ilmiöistä vuorovaikutustilanteiden myötä. Kokemukset voivat olla sekä yksilön, että yhteisön kokemia. Ne eivät kuitenkaan synny ihmisen mielessä yksinään, vaan ne perustuvat johonkin tilanteeseen muiden ihmisten kanssa. Kokemuksellisuus on osa ihmisyyttä ja sen ymmärtämisestä voidaan hyötyä organisaatiossa. Francan ja Pahorin (2012) mukaan kun kokemuksellisuus huomioidaan organisaation toiminnassa, se parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja vaikuttaa organisaation menestykseen. (Tökkäri 2019.)

2.2.2 Rakennettu organisaatiokulttuuri

Kuten koetun organisaatiokulttuurin käsite, ei rakennetun organisaatiokulttuurinkaan käsite ole vakiinnuttanut paikkaansa tutkimuksessa. Tutkimuksessa rakennetun organisaatiokulttuurin kaltaisesta ilmiöstä on käytetty useita eri käsitteitä ja ilmauksia, joita ovat esimerkiksi ilmentynyt kulttuuri (engl. *manifested culture*), julkituodut arvot (engl. *espoused values*) ja virallinen kulttuuri (engl. *formal culture*). Liitän rakennetun kulttuurin käsitykseen organisaatiokulttuurista strategisena keinona, jolloin organisaatiokulttuuria johdetaan tai kehitetään strategisena työnä.

Scheinin (2015) mukaan yrityskulttuuri tai korporaatiokulttuuri on jatketta yleiselle kulttuurin määritelmälle. Tiivistettynä hän määrittelee yrityskulttuurin opittuna lopputulemana sille, miten ryhmä ratkaisee ulkoiseen selviytymiseen ja sisäiseen integraatioon liittyviä ongelmiaan. Yrityskulttuurille, tässä tutkielmassa rinnastettuna rakennetulle organisaatiokulttuurille, on olemassa useita määritelmiä. Camererin & Vepsäläisen (1988) mukaan se on kokoelma sääntöjä, jotka ohjaavat työntekijöitä työn suorittamisessa. Scheinin (2015) mukaan se on sekoitus organisaation aiempia ja sen hetkisiä tapahtumia ja johtamista. Kulttuuri on täten monitahoinen ja pitkäaikainen tekijä organisaatiossa, joka paljastaa sen olemuksen. Scheinin (2004) mukaan organisaatiokulttuuri paljastaa, millaisia päätöksiä organisaatiossa pidetään oikeina. Se ilmenee käytännössä siinä, mitä työntekijät arvostavat, millaista käytöstä pidetään sopivana ja millaista vuorovaikutusta organisaation sisällä on. Lisäksi organisaatiokulttuuri määrittelee työnteon tahdin ja tehokkuuden sekä avoimuuden muutoksille.

Organisaatiokulttuurin vaikutus näkyy myös siinä, miten työntekijät ovat halukkaita ehdottamaan muutoksia. Se voi estää henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen.

Scheinin (1985) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan kuvailla tiedostamattomana tekijänä, joka vaikuttaa ja määrittää yksilön ja ryhmän käyttäytymistä. Alun perin organisaation johtajat ja perustajat määrittivät sen arvot, jolloin ne saattoivat olla johtajien henkilökohtaisia arvoja ja oletuksia, jotka heijastuivat heidän johtamisessaan. Kun organisaation johto uskoi omiin arvoihinsa, alkoivat myös työntekijät uskoa niihin. Arvoihin alettiin liittää oletuksia, kun opittiin toimimaan niiden pohjalta. Oletuksista tuli tiedostamaton sääntöjärjestelmä organisaation sisällä. Organisaatiokulttuuri on arvoja ja toimintanormeja, jotka kulttuurin jäsenet tunnistavat, toimivat niiden mukaan ja säilyttävät tehdessään valintoja ja toimivat niiden mukaan. Organisaatiokulttuuriin pohjautuneet valinnat ja toiminta tuottavat sen artefakteja sekä muita tuotteita ja palveluita, joita organisaatio tekee.

Rakennetun organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioissa on tutkittu enemmän kuin koetun organisaatiokulttuurin merkitystä. Adewalen ja Anthonian (2013, 116–117) mukaan kulttuuri on sosiaalinen side organisaatiossa, joka sitoo ihmiset työskentelemään yhdessä ja luo kuuluvuuden tunteen. Se voi myös ohjata organisaation toimintaa ja toimia sitouttamistekijänä. Sharman ja Jainin (2013) mukaan organisaatiokulttuuri on toinen tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation suorituskykyyn organisaatioilmapiiriin lisäksi. “Vahvan” kulttuurin organisaatioiden työntekijät pärjäävät muuttuvassa toimintaympäristössä ja saavuttavat tuloksia. Scheinin (2017, 100) mukaan jokaisen kulttuurin ytimessä ovat oletukset siitä, miten yksilöt toimivat yhdessä, jotta ryhmässä olisi turvallista, mukavaa ja tehokasta. Näistä oletuksista syntyy normeja ja käyttäytymistapoja, jotka määrittävät, millainen suhde kulttuurin jäsenillä on keskenään, niin korkeassa asemassa olevilla suhteessa matalammassa asemassa oleviin sekä tasavertaisten kollegoiden kanssa.

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös alakulttuurien näkökulmasta. Yleisesti kulttuuri voi käsittää erilaisia ryhmiä, sillä se voi olla jonkin maan tai kulttuuri (engl. *national culture*), etnisen ryhmän kulttuuri (engl. *ethnic culture*) tai organisaatiosta puhuttaessa luonnollisesti organisaatiokulttuuri. Van Maanen & Barley (1984, 70–73) toivat keskusteluun sen, että organisaation sisällä voi olla erilaisia kulttuureja eli alakulttuureja

(engl. *subculture*), joita syntyy organisaation jäsenten välille. Alakulttuurin jäsenet identifioituvat erilliseksi ryhmäksi organisaation sisällä perustuen johonkin yhdistävään tekijään, joka voi olla samankaltaisuutta tai tuttuutta (engl. *familiarity*). Samankaltaisuuteen perustuvat alakulttuurit muodostuvat esimerkiksi ammattiin, etnisyyteen tai kansallisuuteen ja tuttuuden alakulttuureja syntyy yhdistävissä työtekopaikoissa henkilöille, jotka ovat tekemisissä keskenään. (Kassem 2018.) Hofsteden ym. (2010) mukaan myös johdolla on oma kulttuurinsa, jossa yhdistyvät sekä organisaatiokulttuurista että yleisesti johdolle käsitetyistä tavasta toimia tulevia tekijöitä. Myös organisaatiokulttuurin tai tässä tapauksessa yrityskulttuurin voi käsittää yhtenä alakulttuureista, joskin se on usein organisaation määrittelevin alakulttuuri. Alakulttuurien syntyminen ei itsessään ole hyvä tai huono asia organisaatiolle. Ne voivat kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti työn koordinointiin ja hankaloittaa organisaation sisäistä viestintää sekä aiheuttaa siiloutumista sen sisällä. (Siehl & Martin 1984.)

Organisaatiokulttuurin tutkimus on 2010-luvulla perehtynyt siihen, millainen vaikutus organisaatiokulttuurilla on organisaation suorituskykyyn. Tätä varten on kehitetty erilaisia mittareita ja kyselyitä, joilla kulttuuria pyritään arvioimaan. (Denison ym. 2014.) Sackmannin (2011) mukaan suurin osa tutkijoista ovat esittäneet, että organisaatiokulttuurilla on suora yhteys organisaation tehokkuuteen (Kassem 2018).

Hatchin ja Cunliffen (2006, 159) mukaan organisaatiokulttuurin jäsenillä voi olla eri käsityksiä organisaatiokulttuurin sisällöstä, vaikka se olisi jalkautettu laajasti organisaatioon. Kulttuuria voidaankin kuvailla jaettuna ilmiönä, koska se on jaettu ihmisille, joilla on sen sisältämiä arvoja, uskomuksia ja merkityksiä, joista kulttuuri on rakentunut. Kulttuuri ilmenee, rakentuu ja vahvistuu ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Ilman ryhmää ei olisi kulttuuria.

2.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen kokemuksellisessa organisaatiossa

Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen: asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*). Sekä asioiden johtaminen, että ihmisten johtaminen ovat moninaisia käsitteitä, mutta yleistettynä niistä jälkimmäisen voisi tiivistää olevan moniulotteinen vuorovaikutusprosessi, jossa pyritään ymmärtämään ihmisiä, eli sitä, miten ihmisille tyypilliset piirteet, käyttäytyminen ja toiminta vaikuttavat organisaation

toimintaan. (Rost 1993, Kalliomaa & Kettunen 2010 mukaan; Syväjärvi & Vakkala 2019, 182–183.) Kun asioiden johtaminen tuottaa järjestystä ja johdonmukaisuutta organisoinnin ja suunnittelun avulla, ihmisten johtaminen eli johtajuus tuottaa muutoksia ja suuntauksia suunnan näyttämisen ja ihmisten koordinoinnin avulla. Ihmisten johtamista on muun muassa vision luominen, kokonaisuuden selventäminen, viestiminen ja yhteenliittymien rakentaminen sekä motivointi ja inspirointi. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä on siis olennainen lähestymistapojen ero. Ne eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan poissulkevia, tai toinen toistaan yksiselitteisesti parempia. (Kotter 1996, Kalliomaa & Kettunen 2010 mukaan.) Sekä johtamista, että johtajuutta tarvitaan, jotta organisaatio toimisi halutulla tavalla asetettuja tavoitteita kohti. Esimerkiksi laadun parantaminen vaatii molempien toimintatapojen. (Lämsä, Päivike & Hautala 2013.)

Kokemusten moninaisuus näkyy myös johtajuudessa – yhteinen toiminta ja vuorovaikutus rakentuu monitasoisesti. Kokemuksellisuutta on yksinkertaisesti haastavaa hyödyntää organisaation kehittämisessä, koska jokainen työntekijä on yksilö, jolla on omanlaisensa näkemys ja kokemus asioista. Weickin (2001) mukaan tätä voidaan kutsua monitulkintaisuudeksi. Lisäksi ihmisten aikaisemmat kokemukset jostakin asiasta vaikuttavat väistämättä uusien asioiden kohtaamiseen. Esimerkiksi jos jokin muutos ei ole aikaisemmin onnistunut, voi työyhteisön yleinen ilmapiiri uusia muutoksia kohtaan olla hyvinkin vastahakoinen. Kokemuksellisuuden huomioiminen johtajuudessa on siis haastavaa, ja sen kokonaisvaltainen huomioiminen onkin hankalaa toteuttaa. (Tökkäri 2019.)

Myös johtajan roolin löytäminen työyhteisössä voi tuottaa haasteita. Kokemuksellisen organisaation näkökulmasta johtajan tulisi olla yksi työntekijöistä ja johtajuuden tulisi jakautua työntekijöiden kesken. Toisaalta työyhteisössä voidaan myös tarvita johtajayksilöön keskittynyttä johtajuutta tai henkilöitynyttä organisaation tyypistä riippuen. Koivusen (2007) mukaan esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa ei ole välttämättä näennäistä tarvetta perinteiselle johtajalle, vaan työntekijät pystyvät johtamaan itse itseään (Tökkäri 2019.) Kuitenkin joissain organisaatioissa kaivataan johtajan fyysistä läsnäoloa ja niin sanottua perinteistä johtajuutta työn luonteesta johtuen. Johtajuuden tapoja ei kuitenkaan ole vain kahta: perinteistä ja jaettua, vaan jokaisessa organisaatioissa johtajuus vaihtelee muun muassa organisaation rakenteen, tarkoituksen ja ihmisten tarpeiden mukaan. Tällöin puhutaan ihmislähtöisestä johtajuudesta, josta kokemuksellisen johtajuuden tutkimus on erityisesti kiinnostunut. (Tökkäri 2019.) Kokemuksen psykologia tavoittelee

omien ihmisiä koskevien käsityksien havaitsemista ja niiden merkityksien tunnistamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Tökkäri 2020).

Schein (1992,1) on tutkinut paljon organisaatiokulttuurin ja johtamisen yhteyttä. Hän on tunnettu seuraavasta lainauksesta: *”Kun kulttuuri tuodaan organisaation tasolle ja jopa organisaation sisällä oleviin ryhmiin asti, voidaan nähdä selvemmin, miten sitä luodaan, jalkautetaan, kehitetään ja viime kädessä manipuloidaan, hallitaan ja muutetaan. Nämä kulttuurin luomisen ja hallinnan dynaamiset prosessit ovat johtajuuden ydin, ja ne saavat ymmärtämään, että johtajuus ja kulttuuri ovat saman kolikon kaksi puolta.”* Scheinin (1992) mukaan johtajuuden ydin on ymmärtää organisaatiokulttuurin ja johtamisen välinen yhteys. Organisaatiokulttuuri määrittelee organisaation käsityksen ja odotukset johtamisesta, ja johtajuuden yksi keskeisimmistä tehtävistä on luoda ja johtaa kulttuuria.

Nykyään erilaiset oppaat paremmista ja toimivammista organisaatiokulttuureista ovat suosittuja ja niitä julkaistaan paljon. Organisaatiokulttuureja ei voi kuitenkaan laittaa paremmuusjärjestykseen. Ei ole kuitenkaan olemassa sellaista organisaatiokulttuurin mallia, joka olisi yleispätevä kaikissa organisaatioissa ja ikään kuin kopioitavissa organisaatiosta toiseen. Toki samoilla toimialoilla toimivien organisaatioiden kulttuureissa voidaan havaita yhtäläisyyksiä, mutta yleisenä ohjeena on juuri se, etteivät tällaiset organisaatiokulttuurimallit toimi, ainakaan niin kuin niiden haluttaisiin toimivan. Organisaatiokulttuurin “toimivuutta” voi kuitenkin arvioida suhteessa sen toimintaympäristöön ja toimintaan. (Schein 2009, 28–29.)

Stacey'n (2007) mukaan aikaisemmin organisaatio on nähty perinteisesti pelkästään järjestelmänä, jonka toimintaa suunnittelemalla se saavuttaisi sille asetetut tavoitteet (Tökkäri 2019). Toisin sanoen organisaatio on käsitetty kokonaisuutena, jonka toiminta ja rakenne tunnetaan sekä jota voidaan johtaa ja hallita (Turunen 2015, Tökkäri 2019 mukaan). Nykyisin organisaatio käsitetään kompleksisena ilmiönä, jota voidaan lähestyä eri näkökulmista. Kokemuksellisessa organisaatiossa johtajuus ei ole suorittavaa kokonaisuuksien hallintaa, suunnittelua ja säätelyä (vrt. asioiden johtaminen, *management*) vaan se perustuu vuorovaikutukseen työyhteisön jäsenten kesken. Johtaja nähdään yhtenä työntekijöistä, jolla on vain erilainen työnkuva muihin nähden. (Tökkäri 2019.)

Konkreettisesti kokemuksellisuus voidaan huomioida organisaatiossa esimerkiksi pyrkimyksenä kuunnella, millaisia ajatuksia erilaiset muutokset tai toimet herättävät työntekijöissä. Kokemuksellisuuden huomioimista voidaan vahvistaa pyrkimällä rakentamaan mahdollisimman avoin ilmapiiri työyhteisössä, ja ottamalla käyttöön erilaisia johtajuuden käytäntöjä, joiden avulla kokemusten jakamisesta tehdään osa organisaation toimintaa. Kokemuksellisuus on laaja käsite, joten sitä ei ole mahdollista toteuttaa täysin. Voidaankin pyrkiä ottamaan kokemuksellisuuden huomiointi osaksi organisaatiota, niin ongelmatilanteissa kuin arjessakin, ja tavoitella kokemuksellisuuden huomiointia kokonaiskuvassa (Morgan 2017, Tökkärin 2019 mukaan).

Kokemuksellisen organisaation esiin tuomat haasteet liittyvät myös ihmisyyden moninaisuuteen. Tarinallisuus on suuressa osassa kokemuksellista organisaatiota, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenten kokemukset ilmenevät selkeimmin heidän kertomanaan. Lisäksi työyhteisön luomat merkitykset asioille elävät tarinoiden mukana, ja esimerkiksi työyhteisössä olevat pitkäkestoiset konfliktit heijastuvat tarinoihin ja kokemuksiin. (Gabriel 2004 ja Mayer 2009, Tökkärin 2019 mukaan.) Kokemusten moninaisuus näkyy myös johtajuudessa – yhteinen toiminta ja vuorovaikutus rakentuu monitasoisesti. Kokemuksellisuutta on yksinkertaisesti haastavaa hyödyntää organisaation kehittämisessä, koska jokainen työntekijä on yksilö, jolla on omanlaisensa näkemys ja kokemus asioista. Weickin (2001) mukaan tätä voidaan kutsua monitulkintaisuudeksi. (Tökkäri 2019.) Lisäksi ihmisten aikaisemmat kokemukset jostakin asiasta vaikuttavat väistämättä uusien asioiden kohtaamiseen. Esimerkiksi jos jokin muutos ei ole aikaisemmin onnistunut, voi työyhteisön yleinen ilmapiiri uusia muutoksia kohtaan olla hyvinkin vastahakoinen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Aineisto

Tarkastelen tutkimuksessani koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta Finaviassa kerätyn aineiston avulla. Finavia Oyj on lentoasemayhtiö, joka omistaa Suomessa 20 lentoasemaa. Finavian liiketoiminta-alueet ovat Helsinki-Vantaan lentoasema ja Lentoasemaverkosto. Yksi organisaation strategisista tavoitteista on omistautunut ja motivoitunut henkilöstö. Tavoitteeseen pyritään pääsemään vahvistamalla avointa, arvostavaa ja monimuotoista yrityskulttuuria. Organisaatiossa kehitetään yrityskulttuuria ja he haluavat olla yrityksenä nykyistä monimuotoisempi varmistaakseen hyvän työvoiman saatavuuden myös tulevaisuudessa. Työntekijäkokemusta kehitetään osallistavalla ja kannustavalla johtamisella, oikeudenmukaisella ja kannustavalla palkitsemisella sekä kehittymismahdollisuuksia ja työssäjaksamista parantamalla. (Finavian vuosikertomus 2023.)

Henkilöstötyötä tekee HR-yksikön lisäksi Finavian esihenkilöt organisaation eri tasoilla. Vuoden 2023 lopussa Finaviassa oli töissä 1178 henkilöä, joista vakituisia oli 861 henkilöä ja määräaikaisia sekä tarvittaessa töihin kutsuttavia 317 henkilöä (Finavian vuosikertomus 2023). Esihenkilöillä on johdettavanaan eri kokoisia tiimejä, jotka voivat vielä jakautua pienempiin tiimeihin. Henkilöstötyössä Finavia huolehtii henkilöstön jaksamisesta, osaamisesta ja työhyvinvoinnista, ja henkilöstötyön tavoitteena on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö jokaisessa organisaation yksikössä, esihenkilöiden johtamistaitojen kehittäminen ja terveysturvallisen ympäristön varmistaminen henkilöstölleen.

Rajasimme haastateltavat yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Haastateltavat ovat asemaltaan rekrytoivia esihenkilöitä ja he johtavat käytännön suhteellisen operatiivista työtä. He ovat olleet Finaviassa silloin, kun kulttuurikäsi kirjaa tehtiin vuonna 2021. Haastateltavien “taso” määrittyi siten, jotta saimme rajattua mahdollisimman yhtenäisen haastateltavien joukon. Rajasimme pois esihenkilöt, jotka tekevät strategista työtä esimerkiksi päällikön tai johtajan roolissa. Halusimme tutkia sellaisia esihenkilöitä, jotka tekevät käytännön työtä, jotta saisimme käsityksen siitä, miten he kokevat organisaatiokulttuurin. Ajankohta oli olennaista tutkimuksen kannalta, koska silloin voitiin

olettaa, että kulttuurikäsitteitä ja sen tekeminen oli kaikille haastateltaville tuttua. Sain organisaatiolta listan mahdollisista haastateltavista ja lähestyin heitä sähköpostitse. Kerroin haastattelukutsussa tutkimuksen aiheesta ja sen tavoitteista. Kerroin, miksi halusin kutsua juuri heidät haastatteluun. Painotin haastatteluiden anonymiteettiä. Haastattelut olivat vapaaehtoisia. En lähettänyt haastattelukysymyksiä etukäteen, koska haastattelukutsu itsessään oli hyvin laaja ja kuvasi haastattelun sisältöä suhteellisen yksityiskohtaisesti.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Se on aineistonkeruumenetelmänä joustava ja se mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan välisen keskustelun, jolloin haastateltavalle voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2007) mukaan teemahaastattelussa tarkastellaan nimenomaan ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Käytän tutkimuksessani teemahaastattelua, koska tarkoitukseni on selvittää haastateltavien yksilöllisiä kokemuksia.

Pidin haastattelut tarkoituksella keskustelumaisina, jotta haastatteluissa pääsi nousemaan asioita, joita esihenkilöt pitivät itse tärkeinä. Seurasin haastattelurunkoa, mutta esitin myös haastatteluissa olevista aiheista lisäkysymyksiä. Jos olisin edennyt vain etukäteen tekemäni rungon mukaan, haastatteluaineisto olisi ollut huomattavasti suppeampi. Ensimmäisen haastattelun jälkeen lisäsin haastattelurunkoon kysymyksen suorituksen arvioinnista. Ensimmäisessä haastattelussa kokeilin kysyä suorituksen arvioinnista erikseen, sain siitä runsaan vastauksen, joten päätin sisällyttää sen jokaiseen haastatteluun mukaan. Kohdeorganisaation kulttuuri on sidottu hyvin suorituksen arviointiin ja se on mielestäni prosessi, jossa kulttuuri näkyy hyvin, kun mitataan sitä, miten kulttuuri toteutuu. Organisaatiossa suorituksen arvioinnissa arvioidaan myös yrityskulttuurin mukaisesti toimimista ja yrityskulttuuria voidaan käyttää myös yhtenä osa-alueena tavoiteasetannassa.

Tein kuusi puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut kestivät noin tunnin ja toteutin ne etähaastatteluina Teamsilla. Haastateltavat ovat suunnitelman mukaisesti rekrytoivia esihenkilöitä. He ovat olleet Finaviassa 5–25 vuotta ja heillä on esihenkilökokemusta kolmen kuukauden ja 20 vuoden väliltä. Haastatteluissa huomasin, että oli hyötyä, että tunsin organisaation ja toimialan entuudestaan. Haastateltavat pystyivät kertomaan minulle asioita ilman, että niiden taustoja tarvitsi paljoo avata. Huomasin, että se teki haastatteluun avoimen ja rennon ilmapiirin, jolloin haastattelut olivat keskustelumaisia. Annoin oman

kiinnostukseni aiheeseen ja toimialaan sekä organisaatioon näkyä haastatteluissa, ja kerroin, että olin itse ollut samassa organisaatiossa ja toisella yrityksellä töissä lentoasemalla. Minulla ei ollut kuitenkaan ennakoajatuksia haastateltaviin liittyen. Pidin keskustelun avoimena ja opin myös itse paljon lisää organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä eri yksikköjen keskinäisistä vaikutuksista.

3.2 Teema-analyysi

Laadullinen tutkimus tarkastelee merkityksiä ja sen tavoitteena on selvittää, miten ihmiset kokevat erilaisia asioita. Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan yksittäisten ihmisten kokemuksia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan suurempaa otantaa. (Vilka 2015.) Haluan hyödyntää tutkimuksessani laadullista tutkimusta, koska pyrin selvittämään haastateltavien kokemuksia siitä, miten he kokevat organisaation kulttuurin ja millaisessa roolissa he kokevat olevansa organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Juuri kokemuksellisuus ohjasi minut valitsemaan laadullisen tutkimuksen. Organisaatiokulttuurin tutkimus on valtaosin määrällistä ja tavoittelee muun muassa erilaisten määrällisten mittareiden kehittämistä. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tuottaa uutta ymmärrystä organisaatiokulttuurista, koska lähestymistapana on esihenkilöiden omien ja itse sanoittamien kokemusten tutkiminen.

Teema-analyysi on laajasti käytetty kvalitatiivinen analyysimenetelmä psykologiassa ja muilla tieteenaloilla. Teema-analyysia ei ole kuitenkaan rajattu hyvin ja se on harvoin tunnustettu analyysimenetelmä (Boyatzis, 1998; Roulston, 2001). Braunin ja Clarcken (2006, 78) mukaan teema-analyysiä pitäisi pitää perusmenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa, ja sen tulisi olla ensimmäinen analyysimenetelmä, jonka tutkijat oppivat. Teema-analyysi soveltuu erityisesti haastattelujen ja muiden puheaineistojen analysointiin

Braunin ja Clarcken (2006) mukaan teema-analyysi on joustava menetelmä, jonka avulla tuotetaan rikasta, käyttökelpoista ja moniulotteista tietoa esimerkiksi haastateltavien kokemuksista, heidän niille antamistaan merkityksistä ja todellisuudesta. Teema-analyysin avulla sekä kuvataan todellisuutta sellaisena kuin se on sekä päästään “pintaa syvemmälle” kokemuksiin, paljastaen niiden sisältämiä merkityksiä. Sitä käytetään aineiston sisältämien säännönmukaisuuksien (engl. *pattern*) tunnistamiseen, analysoimiseen ja raportoimiseen.

Aineistosta nousevia säännönmukaisuuksia kutsutaan teemoiksi. Teema kuvaa jotakin tärkeää aineistossa suhteessa tutkimuskysymykseen ja sen voidaan ajatella olevan vastaus siihen tai se voidaan kokea muuten merkitykselliseksi tutkimuksen kannalta. Yleensä teema on aineistossa toistuva elementti, mutta koska kyseessä on laadullinen analyysi, teeman esiintymisen tiheys ei välttämättä ole olennaista vaan sen sisältö.

Braunin ja Clarcken (2006) mukaan teema-analyysi on aktiivista tutkijan toimintaa, eivätkä teemat “vain ilmene” aineistosta. Tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija tiedostaa tekevänsä tietoisia päätöksiä tutkimuksen suhteen – hän määrittelee tutkimuskysymyksen ja –aiheen sekä valitsee soveltuvat menetelmät. Analyysiin tulee sisällyttää tutkijan omaa reflektiota tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Tutkijan tulee myös määritellä teeman kriteerit itse, eli ne tekijät, mitkä tekevät jostakin asiasta teeman juuri kyseissä tutkimuksessa. Teema-analyysin joustavuus näkyy siis myös teemojen määrittelyssä, sillä eri tutkijat voivat analysoida samaa aineistoa eri tavoin. Tutkijan on kuitenkin oltava johdonmukainen teemoja määrittellessään ja kuvata prosessi tarkasti. Teemojen valintaan on Braunin ja Clarcken (2006) mukaan kaksi tapaa: induktiivinen “alhaalta ylös” -tapa ja deduktiivinen “ylhäältä alas” -tapa. Näistä ensimmäisessä aineistoa lähestytään aineistolähtöisesti ja jälkimmäisessä teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkimuskysymys saattaa kehittyä tai muuttua analyysiprosessin aikana, kun teorialähtöisessä lähestymisessä taustalla on johonkin tiettyyn teoriaan pohjautuva tutkimuskysymys, josta lähtöisin aineistoa lähestytään. Tällöin tutkimuskysymys ei muutu.

Toinen valinta, joka tutkijan tulee teemojen suhteen tehdä, on se, koodataanko semanttisia vai latenteja koodeja. Semanttisia koodeja kutsutaan myös ilmitemoiksi tai ilmisisällöiksi. Ne ovat eksplisiittisiä koodeja, jotka koodataan sellaisenaan eikä niitä tulkita. Latentti koodi taas on tulkinnallinen koodi tai piilomerkitys. Nimensä mukaisesti tulkinnallisissa koodeissa päätellään niiden taustoja, jotka eivät suoraan ilmene aineistosta. Teema-analyysissa näitä koodauksen eri “tasoja” ei tyypillisesti sekoiteta keskenään. (Braun & Clarke 2006.)

Teema-analyysin tekeminen ei edellytä yksityiskohtaista teoreettista tietämystä eikä se ole sidottu vain johonkin tiettyyn teoreettiseen viitekehukseen, joten se on helposti lähestyttävä ja monikäyttöinen analyysimenetelmä. Tutkimuksella on kuitenkin aina teoreettinen viitekehys, ja Braunin ja Clarcken (2006) mukaan on erittäin tärkeää, että teema-analyysia käytettäessä kuvataan, millaisia oletuksia tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuo

aineistolle. Teema-analyysin tulisi olla läpinäkyvää sen suhteen, mitä tutkimuksen viitekehyksessä ajatellaan maailmasta ja todellisuudesta.

Teema-analyysi on toteutettu induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Braunin ja Clarken (2006) teema-analyysi koostuu kuudesta vaiheesta: 1. Aineistoon tutustuminen, 2. Alustavien koodien muodostaminen, 3. Teemojen etsiminen, 4. Teemojen arvioiminen, 5. Teemojen määrittelemine ja nimeäminen ja 6. Tulosten esittäminen. Aineiston analyysi alkaa jo aineiston keruun aikana, kun tutkija alkaa huomaamaan ja etsimään yhtäläisyyksiä aineistosta. Analyysin aikana liikutaan jatkuvasti koko aineiston, analysoitavien otteiden ja valmiiden analyysikatkelmien välillä. Analyysia ei voi pitää lineaarisena prosessina, jossa siirryttäisiin vaiheesta seuraavaan palaamatta aikaisempiin vaiheisiin. Analyysi etenee ajan kanssa ja vaiheille tulee antaa tarpeeksi aikaa. Analyysia tehdessä tulisi dokumentoida sen vaiheita koko ajan.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa, *aineistoon tutustumisessa*, aineisto muutetaan ensin analysoitavaan muotoon eli esimerkiksi äänitallenteet litteroidaan, aineistoon tutustutaan tarkasti ja kirjataan ylös siitä nousevia ensimmäisiä havaintoja. Aloitin analyysin litteroimalla tallettamani äänitteet Wordin omalla litterointitoiminnolla, jonka jälkeen oikoluin ja korjasin tekstiä. Sen jälkeen kuuntelin haastattelut kertaalleen ja kävin tarkasti litteroidun tekstin läpi. Poistin tekstistä kohtia, jotka olivat työn kannalta epäolennaisia.

Pysäytin nauhan aina tarvittaessa, tein korjaukset, ja jatkoin työstämistä. Näin varmistin, että äänite tuli kokonaisuudessaan litteroiduksi. Teema-analyysissa litterointia ei tarvitse tehdä yhtä tarkasti kuin esimerkiksi narratiivista analyysia varten litteroidessa. Kun sain yksittäisen haastattelun valmiiksi, luin sen vielä kertaalleen. Braunin ja Clarken (2006) mukaan on ideaalia lukea koko aineisto läpi vähintään kerran ennen koodauksen aloittamista. Lukemisen jälkeen siirsin sen osaksi erillistä kokoavaa analysoitavaa tiedostoa, kuitenkin niin, että haastattelut olivat omina lukuinaan. Analysoitavaa aineistoa koostaessani kirjasin ylös siitä nousevia havaintoja erilliseen tiedostoon. Braun ja Clarke (2006) suosittelvat omien alustavien muistiinpanojen tekemistä aineiston hahmottamiseksi. Analysoitavaa materiaalia tuli 146 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoolla 12, rivivälillä 1,5.

Toisen vaiheen, *alustavien koodien muodostamisen*, voi aloittaa, kun aineistoon on tutustunut tarkasti ja siitä on kirjannut ylös havaintoja (Braun & Clarke 2006). Tässä vaiheessa koko aineisto koodataan systemaattisesti ja kerätään tietoa kustakin syntyneestä koodista. Aineistosta muodostetaan joko semanttisia tai latentteja koodeja. Koodasin itse semanttisia koodeja, koska halusin välttää liikaa tulkintaa ja keskittyä pelkästään siihen, mitä haastateltavat olivat minulle suoraan kokemuksistaan kertoneet. Lisää pohdintaa koodauksesta on luettavissa seuraavasta alaluvusta 3.3, joka käsittelee tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijanpositiota.

Braunin ja Clarken (2006) mukaan alustavat koodit ovat tutkijaa kiinnostavia sisältöjä aineistosta, joita voidaan pitää aineiston perusosina. Alustavia koodeja, eli aineisto-otteita, jotka sisälsivät jonkin tietyn tutkimukselle olennaisen seikan, etsin esittämällä aineistolle kysymyksen: *Puhuuko haastateltava jotain organisaatiokulttuurista?* Kävin koodausvaiheessa tällä periaatteella läpi koko aineiston, jotta mitään ei jäänyt huomaamatta. Merkitsin eri koodeja väreillä aineistoon. Alustavia koodeja tuli loppujen lopuksi 41. Kävin koko aineiston Braunin ja Clarken ohjeiden mukaisesti tarkasti läpi ja tein niin monta koodia kuin aineistosta löytyi. Vältin yhdistämästä koodeja ja pidin jokaisen aiheen omanaan. Koodauksen edetessä aloin huomaamaan, että uusien koodien muodostaminen väheni, ja käytin jo aiemmin muodostettuja koodeja myös muissa haastatteluissa. Koodauksen jälkeen luin koko aineiston ja tarkistin, että koodaukset olivat johdonmukaisia ja että mitään ei jäänyt huomaamatta. Muutin tässä vaiheessa vielä joitakin koodauksia. Alustavia koodeja olivat esimerkiksi kokemus, kuunteleminen, avoimuus ja vastuu.

Alustavat koodit eivät ole kuitenkaan vielä yhtä laajoja kuin teemat, joita aletaan muodostamaan analyysin seuraavassa, kolmannessa vaiheessa, *teemojen etsimisessä* (Braun ja Clarke 2006). Kolmannessa vaiheessa koodeja kootaan mahdollisiksi teemoiksi eli pohditaan, miten eri koodit voisi yhdistää laajempien yläotsikoiden eli teemojen alle. Samalla kun etsitään teemoja, kootaan koodatut aineisto-otteet myös tunnistettujen teemojen sisälle. Braun ja Clarke (2006) suosittelevat tässä vaiheessa erilaisten visuaalisten työkalujen, kuten taulukoiden tai miellekarttojen tai taulukoiden käyttämistä, koska ne auttavat koodien jäsentämisessä. Olennaista on, ettei kolmannessa vaiheessa poisteta vielä mitään tai yhdistellä koodeja, jotta analyysin seuraava vaihe, *teemojen arvioiminen*, onnistuu. Kun koko aineisto oli koodattu, järjestelin koodit kolmen yläotsikon alle, joita

olivat tässä vaiheessa organisaatiokulttuurin osa-alueet, organisaatiokulttuurin kehittäminen ja kulttuurikäsikirja sekä esihenkilötyö ja johtaminen. Organisaatiokulttuurin osa-alueiden alle tuli tässä vaiheessa 19 koodia, organisaatiokulttuurin kehittämisen ja kulttuurikäsikirjan alle 13 ja esihenkilötyön ja johtamisen alle 9. Tein tämän jälkeen kolme Excel-tiedostoa yläotsikoiden mukaisesti, ja jokaiselle koodille oman taulukon. Kopioin kuhunkin taulukkoon niihin kuuluvat aineistokatkelmat.

Teema-analyysin neljäs vaihe on nimeltään *teemojen arvioiminen*. Siinä tarkistetaan, toimivatko teemat suhteessa koodattuihin aineisto-otteisiin ja tehdään teemakartta. Teemojen arvioiminen tarkoittaa niiden huolellista tarkastelua ja niiden mahdollista yhdistelyä tai erottelua. Teemojen sisältöjen eli koodattujen aineistokatkelmien tulisi olla mielekkäästi yhteydessä toisiinsa ja eri teemojen välillä tulisi olla selkeät ja tunnistettavat erot. Teemoille voidaan muodostaa alateemoja, jotka ovat ”teemoja teemojen sisällä” ja auttavat teeman jäsentämisessä. (Braun & Clarke 2006.) Aloitin arvioinnin kirjoittamalla jokaisen aineistokatkelman yleiskielellä sen vieressä olevaan sarakkeeseen, jotta sain selkeän käsityksen sen sisällöstä. Tarkistin tarvittaessa aineistosta katkelman alkuperäisen kontekstin ja täydensin katkelmaa tarvittaessa, jotta varmistin, että kaikki siihen liittyvä tieto oli mukana. Jos saman alateeman sisältämät katkelmat olivat keskenään erilaisia tai yksittäisessä alateemassa ei ollut riittävästi sisältöä, siirsin ja yhdistelin niitä muiden alateemojen kanssa. Tässä vaiheessa koodatuista aineisto-otteista muodostui alateemojen osia. Koodeja oli alun perin 41 ja teemojen arvioinnin jälkeen kaksi pääteemaa ja kolmetoista alateemaa. En tehnyt Braunin ja Clarken esimerkin mukaista miellekartan kaltaista teemakarttaa tässä vaiheessa vaan työskentelin Excelin, kanssa – aineisto oli minusta hyvin hallittavissa ja etenin hyvin systemaattisesti. Lopuksi tein teemataulukon (Taulukko 1), jossa esitän analyysin perusteella muodostamani lopulliset pääteemat ja alateemat. Taulukko mukailee teemakartan rakennetta.

Analyysin viides vaihe on *teemojen määrittelemisen ja nimeäminen*. Vaiheeseen kuuluu teemojen tarkentaminen ja niiden sisällön esittäminen kokoamalla niistä kuvaava analyysi, jossa avataan teemat ja niiden alateemat kirjallisessa muodossa. Tutkijan tulee perustella kunkin teeman olemassaolo itselleen ja määrittellä, mikä merkitys niillä on koko tutkimuksen ja sen aiheen kannalta. Lisäksi teemojen työnimiä muutetaan lopullisiksi teemojen nimiksi. (Braun & Clarke 2006.) Kun olin jäsentänyt teemat Exceliin, kopioin yleiskieliset katkelmat

yhteiseen tiedostoon. Järjestin katkelmat luontevaan järjestykseen ja kirjoitin niistä yhtenäisen tekstin, johon merkitsin, mistä haastattelusta mikäkin katkelma oli peräisin. Näin pystyin liikkumaan sujuvasti pidemmälle edenneen analyysitekstin ja alkuperäisen aineiston sekä koodien välillä. Tarkensin myös teemojen ja alateemojen nimiä. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä aineistosta tuli 43 sivua.

Teema-analyysin viimeinen vaihe on *tulosten esittäminen*, joka tarkoittaa tieteellisen raportin tuottamista analyysistä, jossa analyysi liitetään tutkimuskysymykseen ja kirjallisuuteen. Viimeisessä vaiheessa aineistosta voidaan valita otteita, jotka tulevat sellaisenaan valmiiseen raporttiin havainnoillistamistarkoituksessa. Teema-analyysin tulosten esittämiseen tarkoitettun raportin on oltava johdonmukainen, looginen, toistoa välttävä ja mielenkiintoinen. Teema-analyysin tulokset tulee esittää vastauksena tutkimuskysymykseen ja raportin on mentävä aineiston kuvausta pidemmälle.

Teema-analyysin haasteita ovat sen hitaus ja se, että tutkijalla voi olla vaikeuksia lopettaa aineiston koodaaminen ja uusien koodien etsiminen. Teema-analyysi oli minullekin aikaa vievä prosessi, joka eteni hitaasti liikkuen aineiston, koodien ja teemojen välillä. Uskon, että juuri tarkkuus ja perusteellisuus olivat minulle analyysia tehdessäni eduksi, sillä onnistuin rakentamaan aineistosta tutkimusaihetta vastaavat teemat, jotka toimivat vastauksina sekä pää- että alatutkimuskysymyksiini.

Pääteema	Alateema
Organisaatiokulttuurin osa-alueet	Keskustelu ja avoimuus Yhteistyö Kehittäminen ja muutoskyky Monimuotoisuus ja tasapuolisuus Luottamus ja arvostus Asiantuntemus
Organisaatiokulttuuri käytännössä	Rakennetun organisaatiokulttuurin merkitys Esihenkilön rooli organisaatiossa Organisaatiokulttuuri esihenkilötyössä Esihenkilöt organisaatiokulttuurin johtajina <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteet - Keinot - Ihmiskäsitys

Taulukko 1 Pääteemat ja alateemat

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on valinnut ja vakuuttanut lukijan perustelluilla ja tutkimukseen sopivilla metodologisilla valinnoilla tutkimuksen toteuttamisessa (Juuti & Puusa 2020, 167). Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin haastateltavat kertoivat minulle ajatuksiaan haastattelun teemoista, eikä haastattelun rakenne ollut tiukasti määritelty. Haastattelukysymyksiä oli suhteellisen paljon, enkä kysynyt jokaista kysymystä erikseen haastateltavilta erikseen, jos kysymykseen oli tullut vastaus jo haastateltavan puheessa. Haastattelukysymykset keskittyivät haastateltavien kokemuksiin. Painotin haastateltaville, ettei tutkimuksessa ole tarkoitus testata heidän tietämystään esimerkiksi kulttuurikäsikirjan sisällöstä, vaan painotus on haastateltavien henkilökohtaisissa kokemuksissa organisaatiokulttuurista heidän työssään. Esitin tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa ja haastattelut olivat keskustelumaisia.

Tiedostan, että olen muodostanut tässä tutkimuksessa koetun organisaatiokulttuurin haastatteluissa kerätyn aineiston pohjalta. Käsittelemääni koettua organisaatiokulttuuria ei voi yleistää koskemaan koko organisaatiota, mutta se toimii yhtenä osana sitä. Tutkielmassani pystyn siis määrittelemään koetun organisaatiokulttuurin haastateltavieni kertoman perusteella heidän kokemuksistaan, tehden niistä yhteenvedon, jossa ei myöskään ilmene jokaisen haastateltavan henkilökohtainen kokemuksellisuus. Kokemuksellisuuden tutkimus on aina yleistämistä, jos tutkimus käsittelee useamman kuin yhden henkilön kokemuksia, eikä se aina silloinkaan pysty vastaamaan suoraan totuutta.

Braunin ja Clarken (2006) mukaan teema-analyysissä on erilaisia lähestymistapoja siihen, missä vaiheessa analyysia tutustutaan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen tutkimusaiheesta. Toiset suosittavat, että kirjallisuuteen ei tutustuttaisi, sillä se voi ohjata analyysia tiettyyn suuntaan. Toiset taas mieltävät, tutustumalla kirjallisuuteen etukäteen voi analyysista saada laajemman ja tutkija herkistyy olennaisille asioille analyysissa ja aineistossa. En itse tutustunut kirjallisuuteen paljoa ennen analyysin aloitusta, toki olin tutustunut siihen ennen haastatteluja, jotta sain haastattelurungon muodostettua ja yleiskäsityksen tutkimusaiheesta, mutta en ollut paneutunut siihen syvällisesti. Koen, että myös se auttoi minua olemaan tulkitseematta aineistoa liikaa – olisin varmasti tiedostamattani vienyt analyysia kirjallisuuden ohjaamaan suuntaan liiaksi.

Scheinin (2017, 262) organisaatiokulttuurin tutkimisen tulokset ovat valideja, jos organisaatioon menemällä saisi itse samat tulokset. Tässä tutkimuksessa tämä toteutuu vain osittain. Ensinnäkin haastatteluihin valikoitui suhteellisen pieni joukko, kuusi henkilöä, verrattuna organisaation jäsenten määrään. En voi siis yleistää tuloksiani koskemaan koko organisaatiota. Toisekseen käytin analyysimenetelmänä teema-analyysia, joka perustuu tutkijan valintoihin ja aktiiviseen tekemiseen. Tuloksista muodostetaan teemakartta, tässä tutkimuksessa temataulukko (Taulukko 1 Pääteemat ja alateemat) tutkijan oman tulkinnan perusteella. Scheinin (2017, 258) mukaan organisaatiokulttuurin tulkitseminen ja siitä validin tiedon ja datan kerääminen on haastavaa, koska kyseessä on moniulotteinen ihmisten rakentama järjestelmä. Tutkijan tulee tehdä valintoja, miten kulttuuria lähestyy. Myös se, mitä haastateltavat kertovat, on heidän oma valintansa. He saattavat jättää jotain kertomatta tai painottaa tiettyä asiaa. En voi siis olettaa, että haastateltavat olisivat kertoneet minulle kaikkea kokemuksistaan.

Yksi näkökulma tutkimukseni luotettavuuteen on pohdinta siitä, voiko tavoitekulttuuria eli organisaation tekemää kulttuurikäsikirjaa tarkastella rakennettuna kulttuurina. Kulttuurikäsikirja on tehty yhteistyössä henkilöstön kanssa ja sen kuvataan olevan “kiteytys henkilöstön kanssa käydyistä keskusteluista”. Mielestäni kulttuurikäsikirjaa voi pitää kuvauksena rakennetusta organisaatiokulttuurista ja sen tavoitteista. Se on organisaatiokulttuurin kehittämistä varten tehty esitys siitä, mikä on organisaatiokulttuurin tavoitetaso organisaatiossa: millainen sen tulisi olla ja mihin pyritään. Siinä ei ilmene kuitenkaan jokaisen organisaation jäsenen henkilökohtainen kokemuksellisuus ja ajatus siitä, mitä organisaatiokulttuuri on ja millaisena se muodostuu organisaation jäsenten kokemuksissa. Yhtenäiseen kuvaukseen ei välttämättä voi päästä koskaan, sillä kokemuksellisuuteen kuuluu sen muuttuva luonne. Tavoitekulttuuria myös koulutetaan organisaatiossa ja pyritään tietoisesti jalkauttamaan, jolloin sen sisältöä ei pidetä sellaisena asiana, jonka jokainen työntekijä tietää “itsestään”.

Huomioin, että organisaation tuntemus ja siihen liittyvät ennakko-oletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen toteutuksessa. Tämän vuoksi en vielä analyysivaiheessa tutustunut tarkasti organisaation tavoitekulttuuriin. Näin koitin tietoisesti välttää sitä, että keskittyisin tavoitekulttuurissa esiin nouseviin aiheisiin haastatteluissa. Etenin tarkasti aineiston ehdoilla. Organisaation tunteminen on myös yksi peruste sille, millaisia koodauksia muodostin aineistosta. Braunin ja Clarken (2006) mukaan aineistosta voidaan koodata joko siitä suoraan ilmeneviä eli semanttisia koodeja tai sitten tutkijan tulkitsemia latentteja koodeja. Koitin tietoisesti välttää liikaa tulkittamista aineistoa analysoidessani, koska uskon, että organisaation tuntemus olisi voinut vaikuttaa analyysiin. Keskityin niihin aiheisiin, joita haastateltavat nostivat itse esiin ja esitin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä aiheesta, mutta en päätellyt tai tulkinnut mitään sellaista, mikä voisi vaikuttaa haastateltavan kokemukseen. Kuten analyysin vaiheiden kuvausta kirjoittaessani mainitsin, sillä, että tunsin organisaation entuudestaan, oli myös etunsa haastatteluissa. Haastateltavien ei tarvinnut pohjustaa kertomaansa paljoa, sillä ymmärrän toimialan ja heidän työnkuvansa suurin piirtein sekä sen, miten organisaatiossa toimitaan. Uskon, että haastateltavat pääsivät siis kertomaan kokemuksistaan minulle samaan tapaan, kun jollekin toiselle organisaation jäsenelle. Varoin kuitenkin tekemästä olettamuksia haastateltavista tarkoituksella.

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksessaan (Juuti & Puusa 2020, 167). Noudatin itse periaatteita siten, että organisaatio

on antanut minulle tutkimusluvan ja luvan organisaation mainitsemiseen nimeltä sekä organisaation sisäisten materiaalien hyödyntämisessä tutkielmassani. Koska kaikki haastateltavat ovat samasta organisaatiosta, ei jokaisen tarvinnut allekirjoittaa erillistä tutkimuslupalomaketta. Huolehdin haastateltavien yksityisyydestä ja poistin tallennetut haastatteluäänitteet analyysin jälkeen. Kerroin haastateltaville tutkimuksen anonymiteetista ja vapaaehtoisuudesta jo haastattelukutsussa. Haastateltavien pysyminen tunnistamattomissa on tutkimuksessani erittäin tärkeää, koska aineisto on kerätty kokonaisuudessaan samasta organisaatiosta. Organisaatiossa on esihenkilöitä tietty määrä, mikä jo itsessään toimii tunnistamistekijänä. Lisäksi heidän työnkuvansa on määritelty tutkimuksessa, koska valitsin haastateltaviksi esihenkilöitä, jotka tekevät suhteellisen operatiivista työtä ja ovat asemaltaan rekrytoivia esihenkilöitä. Tutkielmastani ei ilmene haastateltavien nimi, ikä, sukupuoli, työskentelypaikkakunta tai yksikkö, mikä on tietoinen päätös.

4 TULOKSET

4.1 Organisaatiokulttuuri ja sen osa-alueet

Organisaatiokulttuuri käsitteenä oli haastateltaville tuttu. Haastateltavat viihtyvät Finaviassa sen avoimen organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen, joihin sisältyvät yhdessä tekeminen ja muiden auttaminen, ansiosta ja he kokevat, että myös heidän alaisensa viihtyvät siellä. Se, että Finaviassa tehdään pitkiä työuria, on haastateltavien mukaan myös merkki siitä, että organisaatio on hyvä paikka olla töissä ja siellä viihdytään. Pitkiin työuriin koetaan myös vaikuttavan hyvät etenemismahdollisuudet Finavian sisällä ja haastateltavat kokevat, että sisäiseen työkiertoon on panostettu. Haastateltavat pohtivat myös toimintaympäristön muutosten vaikutusta työssä. Toimintaympäristön muutosten aiheuttamat kustannuspaineet vaikuttavat negatiivisesti yleiseen mielialaan ja kokemuksiin työnantajasta. Eräs haastateltava toi esille, että myös henkilöstön kuormittuneisuus vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin.

Johtamisen kulttuuri on kehittynyt Finaviassa haastateltavien mukaan ja kehitys näkyy joka puolella organisaatiota, mutta erityisesti johdon toiminnassa. Eräs haastateltava kokee, että ihmisten johtaminen on Finaviassa kuitenkin välillä haasteellista. Haastateltavien mukaan Finavian historia näkyy edelleen, ja vielä ennen 2010-lukua Finaviaa pidettiin perinteisenä valtionorganisaationa. Valtion jäämää Finaviassa on huomattavissa edelleen. Se näkyy erään haastateltavan mukaan vanhoina, totuttuina toimintatapoina ja vanhempien työntekijöiden toiminnassa, toisen haastateltavan mukaan tietynlaisena asenteena, joka eroaa muiden toiminnasta. Se, että organisaatiossa on vanhempia ja siellä pitkiä työuria tehneitä, vaikuttaa nykykulttuuriin, sillä heillä on erään haastateltavan mukaan erilainen asenne.

Haastateltavien käsitys muiden yksiköiden organisaatiokulttuurista vaihtelee. Toisilla ei ole siitä käsitystä ja toiset taas sanovat sen kaipaavan kehitystä eri puolilla Finaviaa. Erityisesti kunnossapitoyksikön organisaatiokulttuurin kehittämiseen pitäisi haastateltavien mukaan panostaa, etenkin maakuntalentoasemilla. Eräs haastateltava vertailee lentoasemansa asiakaspalvelu- ja kunnossapitoyksikön toimintaa. Hänen mukaansa uuden esihenkilön voisi olla vaikeaa muokata kunnossapidon työskentelykulttuuria asiakaspalveluyksikön tapaan, sillä siellä on toimittu samoilla toimintatavoilla vuosikymmenten ajan ja sinne hakeutuu

tietynlaisia ihmisiä töihin. Palvelupuolella muutosten läpivienti on helpompaa ja ihmiset ovat lähtökohtaisesti joustavampia ja henkilöstö on erilaisista lähtökohdista. Haastateltava totesi, että toimialalla ja yksiköllä on merkitystä muutosten läpiviennin helppouteen. Kunnossapitoyksikköön tarvittaisiin hänen mielestään kuitenkin laajoja kulttuurimuutoksia ja kehittämistä.

Organisaatiokulttuuri jakautuu aineiston perusteella kuuteen eri osa-alueeseen. Olen merkinnyt osa-alueiden perään, kuinka monessa haastattelussa haastateltavat puhuivat niistä. Osa-alueet ovat Keskustelu ja avoimuus (6), Yhteistyö (6), Kehittäminen ja muutoskyky (5), Luottamus ja arvostus (5), Monimuotoisuus ja tasapuolisuus (4) ja Asiantuntemus (4). Esittelen nämä seuraavaksi omina alalukuinaan.

4.1.1 Keskustelu ja avoimuus

Haastateltavat kertoivat keskustelusta ja avoimuudesta kaikissa haastatteluissa. Ne näkyvät työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Osa-alueeseen kuuluu myös tiedonkulku.

Kaikissa haastatteluissa korostettiin organisaation avoimuutta ja keskustelua. Eräs haastateltava totesi, että *“Finavialaisuus on avointa”*. Avoimuus näkyy runsaana keskusteluna yksiköiden ja tiimien sisällä. Avoimuuteen kuuluu myös palautteen antaminen ja sen saaminen. Esihenkilöt haluavat kuulla alaisiaan ja ottaa heidän näkökulmansa huomioon päätöksissä. Kommunikaatiota kuvaillaan avoimena ja se ilmenee reippaana keskusteluna ja asioiden jakamisena. Myös tehtäviä jaetaan keskustellen ja vältetään yksisuuntaista käskyttämistä. Eräs haastateltava kuvaa, että Finaviassa käydään avoimemmin keskustelua kuin organisaatioissa, joissa hän on ollut aikaisemmin.

Haastatteluissa korostuu päätöksenteon avoimuuden tärkeys. Heidän mukaansa on tärkeää, että päätöksiä perustellaan henkilöstölle ja niistä käydään keskustelua. Aina näin ei ole Finaviassa ollut, ja haastateltavat kuvaavat, että avoimuus näkyy joka tasolla organisaatiossa. Haastatteluissa sellaista organisaatiokulttuuria, jossa päätöksistä ei keskustella, kuvataan sulkeutuneena ja keskustelevaa taas avoimena. Sulkeutuneeseen organisaatiokulttuuriin kuuluu se, että tulee määräyksiä, joiden taustoja ei avata.

Sulkeutuneessa organisaatiokulttuurissa liikkui myös huhuja, joita ei juurikaan nykyisin enää ole.

Avoimuus liitetään haastatteluissa myös parantuneeseen tiedon jakamiseen organisaatiossa. Nykyisin tieto kulkee paremmin eri yksiköiden välillä kuin ennen, ja eräs haastateltava luulee, että tiedonkulkuun on tietoisesti panostettu Finavia-tasolla. Korona-aikana alkaneet, entistä tiheämmin järjestetyt henkilöstöinfot koetaan hyödyllisinä tiedon kulun kannalta. Henkilöstöinfoja voisi erään haastateltavan mukaan olla myös enemmän. Myös yksikkö- ja tiimitasolla tiedon jakaminen on parantunut ns. palaverikulttuurin kehittymisen myötä.

Keskusteluun käytetään paljon aikaa ja niitä käydään niin tiimi-, yksikkö-, ja Finavia-tasolla. Haastateltavat kokevat koko yksikön osallistamisen avoimeen keskusteluun tärkeänä, ja vaikka tilaisuuksia on paljon, niitä pidetään kannattavina, sillä yhteiset tapaamiset lisäävät yhdessä tekemisen meininkiä. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että joka puolella organisaatiossa puhutaan samoista asioista. Henkilöstön kanssa käydään paljon keskusteluja erilaisista muutoksista ja tavoitteista. Eräs haastateltava kokee, että kun aiheista on puhuttu Finavia-tasolla, ei tule tunnetta, että epäselvissä asioissa jäisi yksin, sillä organisaatiolla on oma kantansa asioista ja on mahdollisuus kysyä.

"Mutta ehkä se, että se oma reagointikyky paranee silleen että niistä asioista on ollut jotain puhetta ja että hei tällä niin kun yhtiötasolla voi olla jotain ajatuksiakin tähän liittyen, ettei tarvitse kokea, että jää yksin vaikka tän asian kanssa, niin mä uskon että semmoinen on kirkastunut tässä kaikille, esihenkilöillekin, että on tuki." (H2)

Haastateltavat ovat huomanneet, että organisaatiokulttuuri on muuttunut ajan myötä avoimemmaksi ja kuvaavat myös johtamista aiempaa osallistavampana ja keskustelevampana. Kaksi haastateltavaa kuvaa aiempaa organisaatiokulttuuria *sanelevana*, jolloin kerrottiin mitä tuli tehdä ja keskustelua ei ollut. Nykyään asioista pystytään keskustelemaan, neuvottelemaan ja joustamaan, niin työntekijän kuin esihenkilön puolelta. Suurin osa haastateltavista pitää muutosta erittäin tärkeänä ja positiivisena. Muutos on haastateltavien mukaan tapahtunut viimeisen 10–15 vuoden aikana niin Finaviassa kuin ylipäätään työelämässä. Kun päätösten taustoja on avattu enemmän henkilöstölle, myös kynnys henkilöstön näkökulmien esiintuomiseen on madaltunut. Eräs haastateltava on

huomannut, että kun työntekijät kertovat mielipiteitään aiempaa avoimemmin, negatiivisen puheen määrä kaikkien yksikön työntekijöiden välillä on kasvanut.

Haastateltavat kokevat avoimuuden ja keskustelun haasteena sen, että työntekijöiden tapa tuoda asioita esiin voisi olla huomaavaisempi muita kohtaan. Siihen, miten keskustellaan, tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä nyt puhe voi olla muita syyllistävää ja töksäyttelyltä ei vältytä. Eräs haastateltava toivoo, että työyhteisö keskustelisi keskenään enemmän, he olisivat toisiaan kohtaan ymmärtäväisempiä sekä ottaisivat huomioon erilaisia näkökulmia.

“Kriittisyydessäkään ei ole niinku mitään haittaa kun se tuodaan oikealla tavalla esiin, mutta sitten jos se on semmoista niin kun toisten mollaamista tai näin niin se ei ole sitten taas se tapa millä halutaan viedä tätä yrityskulttuuria eteenpäin vaan päinvastoin ja toisia pitäisi pystyä tukemaan.” (H1)

4.1.2 Yhteistyö

Kaikissa haastatteluissa puhuttiin yhteistyöstä. Yhteistyötä tehdään onnistuneesti yksiköiden sisällä, mutta koko organisaation ja eri yksiköiden välinen yhteistyö ei ole halutulla tasolla. Yhteistyö on organisaatiokulttuurin osa-alue, jossa haastateltavien mukaan tarvittaisiin eniten kehittämistä.

Koko organisaation sisäinen yhteistyö ja sen kehittäminen koettiin kaikissa haastatteluissa olennaiseksi osaksi organisaatiokulttuuria. Organisaation eri yksiköiden tulee tehdä yhteistyötä keskenään, sillä organisaatiolla on yhteinen tavoite, jonka eteen kaikki työskentelevät. Haastateltavien mukaan jokaisella organisaatiossa on oma osa-alueensa ja kun tehdään yhteistyötä, niin kaikki sujuu halutulla tavalla. Kukaan ei pysty yksin tekemään kaikkea, vaan yhteistyö on avainasemassa organisaation toiminnassa. Yhteistyöhön kuuluu toisten auttaminen ja sen tiedostaminen, että “ollaank kaikki yhtä taloa”.

“Se kyllä auttaa siinä työkuulttuurissa, että on eri tahoja, kenen kanssa voi tehdä yhdessä töitä ettei ole vaan se oma tiimi tai oma esihenkilö vaan sitä jeesii saa ympäri kenttää.” (H2)

“Yhdessä tässä täytyy tehdä, että kaikkien täytyy tehdä yhdessä se homma, niin sitten ne hommat sujuu, kun jokaisella on vähän ne omat palasensa mitä tehdään näin, niin sitten me saadaan niinku pyörimään se lentoasema siellä ja ollaan ylpeitä siitä yhtä lailla niinku terminaaleissa kunnossapidossa joka paikassa, niin sehän on sitä yhteistyötä. Yhteistyöllähän saadaan vaan niinku ne hommat hoidettua, ei yksin kukaan pysty tekemään sitä, vaan yhteistyössä tehdään.” (H6)

Myös päätöksiä tehdään yhteistyössä ja esihenkilöiden merkittävin yhteistyökumppani on Finavian HR-yksikkö. Työntekijöihin liittyvissä asioissa tehdään tiivistä yhteistyötä HR:n kanssa ja mitään työsuhteita koskevia päätöksiä ei tehdä yksin, vaan mukana on useampi henkilö. Yhteistyö korostuu vaikeissa tilanteissa.

Yhteistyössä ilmeni organisaatiokulttuurin osa-alueista eniten haasteita. Haastateltavat kokevat, että yksiköt ovat irrallaan toisistaan, eikä tieto niiden välillä kulje. Heidän mukaansa organisaatiossa ei tiedetä, mitä muut yksiköt tekevät, ja he toivovat, että yhteistyö olisi tiiviimpää. Erään haastateltavan mukaan se, että tutustuu muiden työhön Finavian sisällä, helpottaa omaa päivittäistä työtä ja organisaation sisäistä yhteistyötä, sillä se lisää ymmärrystä muiden toiminnasta ja rajoitteista.

“Eihän me täällä sitten mitenkään tiedetä ja tunneta kaikkea että, tai en tiedä mitä muissa yksiköissä tarkalleen tapahtuu tai muuta.” (H2)

“Välttämättä se tieto ei ole kulkenut niin hyvin, mitä ehkä toivotaan eri yksiköiden välillä sitten kuitenkin. Että sitten ehkä vähän ollaan, että ei välttämättä tiedetä mitä muut tekee.” (H6)

Myös yksikköjen välisissä suhteissa on haasteita. Kolme haastateltavaa kertoi kokemuksistaan tällaisista tilanteista. Ensimmäinen heistä totesi, että on hyvin yksikkökohtaista, miten hyvin yhteistyö toimii. Jonkun yksikön kanssa on huomattavasti helpompi hoitaa asioita kuin jonkin toisen yksikön kanssa. Hänen mukaansa erot yhteistyön toimivuudessa ovat varmasti normaaleja kaikissa yrityksissä. Yksiköiden välillä liikkuu myös jonkin verran huhuja ja negatiivista puhetta. Toisen haastateltavan mukaan hänen yksikkönsä oli kantautunut huhuja siitä, että johtajatasolla oli vähätelty heidän yksikkönsä tärkeyttä. Haastateltava painottaa sitä, että lentoasemalla tehdään yhteistyötä ja yksiköt

vaikuttavat toinen toisiinsa – huhut muistetaan vielä pitkänkin ajan jälkeen. On siis tärkeää miettiä, miten puhuu muista yksiköistä. Kolmas haastateltava kertoi, että yksikössä, jonka kanssa hänen yksikkönsä tekee tiivistä yhteistyötä, yhteishenki ja sisäinen yhteistyö ei ole yhtä tiivistä kuin hänen omassa yksikössänsä. Toisen yksikön ilmapiiri vaikuttaa myös hänen yksikköönsä. Yksikköjen esihenkilöillä puolestaan yhteistyö sujuu hyvin.

“Tiedän kyllä että täällä tuossa toisessa yksikössä taas se yhteishenki ja tällöinen tekeminen ei ole lähellekään niin tiivistä, mikä se tietenkin vaikuttaa myös jossain määrin sitten mun yksikköön asti, mutta sillä niinku esihenkilötasolla, niin sitä yhteistoimintaa ja yhdessä tekemistä on ja pyritään jeesaamaan mahdollisimman paljon toisiamme.” (H4)

Asiantuntijaorganisaatiossa yhteistyössä on tärkeää, että työtä tehdään myös läsnä. Asiantuntijatyötä tekevän haastateltavan mukaan, jos tehtäisiin koko ajan etätöitä, yksikön dynamiikka kärsisi merkittävästi. Tämä huomattiin korona-aikana, kun tehtiin etätöitä.

4.1.3 Kehittäminen ja muutoskyky

Viisi haastateltavaa puhui kehittämisestä osana organisaatiokulttuuria. Yksi haastateltava korosti hyvää muutoskykyisyyttä. Kaksi puolestaan on huomannut muualla organisaatiossa muutosvastarintaa.

Kehittäminen liitettiin haastatteluissa organisaation toimialaan. Ilmailuala ja lentoasemat ympäristöinä sisältävät paljon muuttuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat päivittäiseen työskentelyyn ja joista syntyy kehittämistarpeita, niin ennakoivia kuin reagoivia. Korona on vaikuttanut toimintaan ja aiheuttanut kustannuspaineita. Samalla kun on kovat säästötavoitteet, pitäisi pystyä tekemään eri toiminnot kuten ennenkin. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi palvelutasoa on kuitenkin jouduttu laskemaan, mikä vaikuttaa henkilöstöön. Työntekijät haluavat pystyä suoriutumaan työstään hyvin, jolloin palvelutason laskeminen voidaan kokea hankalana. Myös käynnissä olleilla lakoilla on ollut vaikutus toimintaan. Ilmailu on alana kansainvälinen, ja muiden maiden tilanteet vaikuttavat myös Suomessa.

Kehittäminen ja uudistumiskykyisyys näkyvät vahvasti ja jatkuvasti, kun toimintaa ja prosesseja kehitetään. Työtavat vanhentuvat tai niiden toimivuus heikkenee ajan kuluessa. Kehittämistä tehdään organisaatiossa osallistavana prosessina. Yksiköissä kuunnellaan henkilöstöä ja ideoidaan ja kehitetään uusia ratkaisuja yhteistyössä henkilöstön kanssa. Eräs haastateltava totesi, että hänen yksikössään suurin osa uudistuksista tulee henkilöstöltä, sillä he tekevät arjen operatiivista työtä ja tietävät, miten sitä voi kehittää.

“Hyvin paljon semmoinen osallistava eli annan meidän esihenkilöille mahdollisuuden kokeilla ja otan tosiaan mukaan näihin rekrytointeihin ja muihin ja vaan mahdollisimman paljon yritän delegoida heille asioita.” (H1)

“Onneksi mulla on hyviä tekijöitä jotka sitten kehittää mun kanssa ja miettii mun kanssa sitten noita että en ota kunniaa kaikesta. Kyllä iso osa tulee heidän ajatuksista ja mietinnöistä.” (H4)

Eräs haastateltava keskustelee myös alueen muiden samassa roolissa olevien esihenkilöiden kanssa toimintatavoista, ja he oppivat toinen toisiltaan. Haastateltava on kuullut, että myös muualla Finaviassa haluttaisiin käydä tiiviimpää keskustelua eri toimintatavoista ja löytää ratkaisuja, joita voisi ottaa käyttöön omassa yksikössä. Haastateltavien mukaan silloin, jos on ollut kauan organisaatiossa voi urautua ja jumiutua tiettyihin toimintatapoihin ja sokeutua sille, että asiat voisi tehdä eri lailla. Kun taas silloin, kun tulee organisaation ulkopuolelta, voi kyseenalaistaa toimintatapoja ja kehittää toimivampia tai tehokkaampia ratkaisuja.

Muutoshalukkuuden tasossa on haastateltavien mukaan vaihtelua organisaation sisällä. Muutoskykyisyys korostui yhdessä haastattelussa, kun haastateltava kertoi, että henkilöstön muutoskykyisyys ilmeni hänen yksikössään korona-aikana, kun olosuhteet muuttuivat jatkuvasti.

“Tää muutoskyky on meidän vahvuus, ja me nähtiin jo ihan konkreettisesti se esimerkiksi korona-aikana, että kun nopeasti asiat muuttuu, niin me muutetaan niitä hyvinkin nopeasti, että kyllä se näkyy meillä ihan käytännössä. Meillä on hyvin paljon näitä muuttuvia tekijöitä, että sanotaan, että meillä on sitä muutoskykyä hyvin, hyvin paljon ja päivittäin.” (H5)

Tilanteisiin sopeuduttiin yllättävän nopeasti ja toteutettiin muutoksia. Kaksi haastateltavaa nostavat esiin muutosvastarinnan. Toinen heistä on huomannut yksikössä, jonka kanssa hän tekee paljon yhteistyötä, erilaisen mentaliteetin ja suhtautumisen muutoksiin. Hän kuvaa tämän yksikön olevan hyvin kankea muutoksille, mutta toteaa, että sillä on merkitystä, miten muutokset perustellaan eri yksiköille. Toinen taas ei ole havainnut omassa yksikössään tai ylipäätään erityisen paljoa muutosvastarintaa, mutta on huomannut, että varsinkin pitkään organisaatiossa olleet saattavat vastustaa muutoksia. Haastateltavan mukaan he kokevat, että koska jotakin asiaa on kokeiltu jo aiemmin, se ei toimi nytkään. He saattavat myös haluta tehdä asioita samoilla tutuilla toimintamalleilla.

4.1.4 Luottamus ja arvostus

Luottamus ja arvostus tulivat ilmi viidessä haastattelussa ja niihin kuuluu myös kuunteleminen. Haastateltavat kokevat, että luottamuksen suhteen organisaatiossa on tapahtunut muutos ja nykyään työntekijöihin luotetaan enemmän kuin aiemmin.

Organisaatiossa muiden luottamusta, arvostusta ja kuuntelemista pidetään erittäin tärkeinä organisaatiokulttuurin perusasioina. Arvostaminen tarkoittaa haastateltaville muiden huomioon ottamista päätöksissä ja näkökulmien kuuntelemista. “Hyviä välejä” muiden kanssa pidetään tärkeinä. Suhteeseen toisten kanssa kuuluu se, että asioista pystyy puhumaan ilman, että kukaan loukkaantuu. Eräs haastateltava painottaa esihenkilön rooliin kuuluvaa tavoitettavissa olemista ja työntekijöiden kuuntelemista aina, kun heillä on jotakin kerrottavaa, sillä se kuuluu yrityskulttuuriin. Työntekijät, jotka ovat tottuneet erilaisiin organisaatiokulttuureihin tai ovat työuransa alussa, saattavat hänen mukaansa varoa esihenkilön lähestymistä toisin kuin pidempään organisaatiossa olleet.

Muiden arvostamiseen kuuluu myös ymmärrys siitä, että töitä tehdään yhteisen asian eteen. Kun muiden tekemistä arvostetaan ja työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, se näkyy myös työntekijän työssä – silloin halutaan tehdä asioita ja uskalletaan tehdä myös virheitä. Eräs haastateltava on kokenut, että kun luottaa itse omaan johtoon, se välittyy työntekijöille ja omat alaiset luottavat puolestaan häneen. Luottamusta omaan johtoon välitetään myös sanattoman viestinnän keinoin työntekijöille. Haastateltava luottaa siihen,

että kun johdolta tulee uudistuksia tai toimintaohjeita, niiden perimmäinen tarkoitus on hyvä, sillä kaikki organisaation jäsenet tekevät yhteisen hyvän eteen töitä.

“Varmasti se luottamus että kyllä mä itse omaan johtoon taas luotan että en mä koe sitä sillä tavalla, että sanotaan vaikka että tulee tällöinen yrityskulttuurin käsikirja, että se on pakkopullaa, tavallaan itse pyrkii siihen että tää on varmaan todettu hyväksi asiaksi, mä toimin tän mukaan ja sitten mä odotan että myös mun tiimi toimii sen mukaan. Yhteisen hyvän eteen tässä tehdään kaikki. Näen sen hyvin pitkälti, että jos itsellä esihenkilönä on luottamus omiin esihenkilöihin, ylempään johtoon, niin mä näen että myös henkilökunta pystyy luottamaan minuun ja sen myötä sitten ylempään johtoon. Että se tavallaan viestii minusta myös, vaikka on semmoista sanatonta viestintää.” (H5)

Luottamuksessa ja työntekijöiden kuuntelemisessa on tapahtunut haastateltavien mukaan muutos ajan myötä, sillä ennen työntekijöitä kuunneltiin vähemmän kuin nykyään. Organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli on mennyt parempaan suuntaan ajan myötä. Haastateltavat kokevat, että organisaation luottamus työntekijöihin on vahvistunut. Se näkyy erään haastateltavan mukaan esimerkiksi siinä, että nykyään saa tehdä etätöitä, kun taas ennen luvan saaminen siihen oli vaikeaa – hän kokee, että organisaatiossa epäiltiin, ettei etätyöskentely olisi yhtä tehokasta. Luottamuksen vahvistuminen näkyy myös luottamuksena siihen, että jokainen tekee työtään niin kuin on sovittu. Työntekijöillä on myös enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa, kun taas operatiivisessa työssä mahdollisuudet ovat rajatut.

“Sitä on enemmän nykyään kuin silloin ehkä aikaisemmin, semmoista niinku että luotetaan siihen, että ihmiset tekee omat työnsä ja sitten niillä on enemmän sitä määräämisvaltaa siihen omaan oman työnsä tekemiseen ja että millä tavalla joku asia tehdään. -- Kyllä mä sanoisin että luottoa on enemmän siihen, että asiat tehdään niin kuin ne on myös sovittu tehtävän.” (H6)

Arvostus näkyy erityisesti esihenkilöiden kohtaamisissa hankalissa tilanteissa työntekijöiden kanssa. Niissä asianomaisten työntekijöiden kanssa keskustellaan ongelmakohdista avoimesti ja reilulla tavalla, varmistetaan, että työntekijä tulee kuulluksi ja pyritään yhdessä löytämään ratkaisu ongelmaan. Yksittäistä työntekijää koskevista asioista ei kerrota

ulkopuolisille, sillä työntekijää kohtaan halutaan olla kunnioittavia. Kunnioitusta hankalissa tilanteissa pidetään ylipäättään tärkeänä. Arvostus näkyy myös kunnioittavana ja selkeänä puheena. Erään haastateltavan mukaan ennen hankalia tilanteita auttaa, että miettii ja sanoittaa mielessään ajatuksiaan ja sitä, mitä haluaa sanoa tilanteessa. Toisten näkökulmien huomioonottaminen on tärkeää, ja niitä kannattaa kuunnella rauhassa. Toinen haastateltava kertoo, että vaikeissa tilanteissa pyritään säilyttämään empatia, vaikka puhuisikin suoraan hankalassa keskustelussa.

“Jos tulee vaikka jotain hankalia keskusteluja työntekijöiden kanssa niin siitä viestitään sille ketä se koskettaa avoimesti ja sitten yritetään välttää sitä, ettei lähde mitään huhuja leviämään. Sitten pystytään käymään avoimesti ja reilusti keskusteluita niiden kanssa ketä se koskettaa ja vaikeitakin asioita silleen kunnioittavasti ollaan pystytty käymään läpi. - - Ihmiset tulee kuulluksi ja sitten siihen reagoidaan, mutta miten se reagointi tapahtuu on myös semmoinen kunnioittava ja semmoinen ettei tule suurempi soppa, niin mun mielestä sekin on tosi tärkeää.” (H2)

4.1.5 Monimuotoisuus ja tasapuolisuus

Monimuotoisuus ja tasapuolisuus ovat havaittavissa neljässä haastattelussa.

Haastateltaville on tärkeää, että työyhteisö on mahdollisimman monimuotoinen. Monimuotoisuus tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että työyhteisössä on ihmisiä erilaisista taustoista eli esimerkiksi eri kulttuureista ja ikäluokista. Haastateltavat korostavat sitä, että monimuotoisuus ei tarkoita pelkästään eri kansalaisuuksia vaan ylipäättään erilaisia taustoja. He pyrkivät edistämään työyhteisön monimuotoisuutta esimerkiksi rekrytointivaiheessa ja kokevat monimuotoisuuden edistämisen ja “vaalimisen” tietoisena toimintana. He pyrkivät tekemään työntekijät tietoisiksi siitä, että työyhteisö koostuu erilaisista taustoista tulevista työntekijöistä. Haastateltavat tunnistavat hyvin, millaisia eroja ihmisten välillä on heidän omissa työyhteisöissään. Haastateltavat korostavat sitä, että työyhteisöt ovat yhtenäisiä työntekijöiden erilaisista taustoista riippumatta. Monimuotoisessa työyhteisössä työntekijät oppivat toisiltaan toimintatapoja.

Monimuotoisuus on osa-alue, jonka “onnistumista” vertaillaan eri yksiköiden välillä. Haastateltavat tiedostavat, jos heidän yksikkönsä on erityisen monimuotoinen ja sitä edistetään aktiivisesti, ja toisaalta heillä on ajatuksia siitä, miten monimuotoisia tai ei jotkin muut yksiköt ovat. Haastatteluissa nousi esiin kunnossapito sellaisena yksikkönä, jossa monimuotoisuus ei onnistu yhtä hyvin kuin joissain muissa yksiköissä. Haastateltavat myös kokivat, että Helsinki-Vantaan lentoasemalla monimuotoisuuteen liittyvät asiat ovat kehittyneempiä kuin maakuntakentillä. Sellaiset yksiköt, joissa monimuotoisuudessa ollaan kehittyneitä, voivat auttaa sellaisia yksiköitä, joissa se ei ole samalla tavalla.

“Niissä esihenkilövalmennuksissa, kun en mä muuten tee muitten kenttien kanssa juuri yhtään yhteistyötä, niin siinä kun tapasi eri esihenkilöitä, niin siinä sai vähän kuvaa niinku niistä asioista mitä he siellä käsittelee ja minkä kanssa he painii niin siitä on jäänyt sitten semmoinen, että ei täällä ole samanlaisia ongelmia meillä ollut niin kuin vaikka jonkun monimuotoisuuden kanssa ja muuta.” (H2)

Haastateltavista on tärkeää, että monimuotoisuutta edistetään Finavia-tasolla. Organisaatiossa on nostettu monimuotoisuuteen liittyviä asioita puheeksi ja järjestetty esimerkiksi monimuotoisuusvalmennus. Monimuotoisuutta pitäisi erään haastateltavan mukaan erityisesti edistää monimuotoisen ja nykyaikaisen kielen avulla. Jos organisaation puheessa tai materiaaleissa käsitteet eivät ole monimuotoisia ja yleisesti hyväksytyjä, ei monimuotoisuus voi toteutua halutulla tavalla. Haastateltava on huomannut, että kieltä pitäisi kehittää kaikilla organisaation tasoilla, mutta erityisen tärkeää se olisi johdon suunnalla. Toinen haastateltava on huomannut, että suorituksen arvioinnissa olevat tavoitteet eivät vastaa yhteisön monimuotoisuutta, sillä kaikki eivät kulttuurista riippuen koe tavoitteita samalla tavalla. Yleisesti siis organisaation materiaalit ja prosessit voisi tarkistaa monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden osalta.

4.1.6 Asiantuntemus

Asiantuntemuksesta puhuttiin neljässä haastattelussa. Asiantuntemukseen kuuluu kokemus ja ylpeys organisaation toiminnasta ja toimialalla eli ilmailualalla työskentelemisestä.

Asiantuntemus ja kokemus ovat organisaatiolle ominaisia ja ne ilmenevät laajana osaamisena. Osaamista arvostetaan organisaatiossa. Asiantuntemus ja perehtyneisyys toimialaan ja esimerkiksi kiinteistöihin, tässä tapauksessa lentoasemiin, korostuu ja välittyy toiminnasta. Työntekijöillä on historiantuntemusta toimialalta ja organisaatiosta, sillä he ovat tyypillisesti tehneet pitkiä työuria organisaatiossa. Eräs haastateltava kokee, että hän on tärkeä organisaatiolle siellä tekemänsä monipuolisen uransa takia.

Haastateltavien mukaan organisaation työntekijät ovat osaavia, taitavia ja sitoutuneita. Monessa yksikössä ja yksittäisillä henkilöillä on laaja-alaista osaamista, sillä suorittavassakin työssä tehdään monenlaisia eri työtehtäviä. Esimerkiksi kunnossapidossa ja asiakaspalvelutehtävissä työnkuva on moninainen, mikä kerryttää laajaa osaamista. Erään haastateltavan mukaan erityisesti asiantuntijapuolella on tietynlainen varmuus toiminnasta, koska henkilöstö on kokenutta ja heillä on syvää osaamista. Osaamisen arvostaminen näkyy organisaatiossa myös henkilöstön kouluttamisessa eri osa-alueilla.

“Finavialaisuus on semmoista moniosaajuutta eli että monella, meidän yksikössä on, mutta yhtä lailla muissakin yksiköissä on, laaja-alaista osaamista ihan yksittäisellä henkilölläkin.” (H6)

Ylpeys finavialaisuudesta ilmeni kahdessa haastattelussa. Finavialla on hyvä maine ja se on vakavarainen, ja sitä suositellaan työpaikkana myös muille. Organisaatiossa tiedostetaan, että tehdään tärkeää työtä, eli vastataan lentoliikenteen toiminnasta Suomessa. Haastateltavat ovat myös ylpeitä siitä, jos he pystyvät oman työnsä avulla kehittämään osaamista Finavia-tasolla. Erään haastateltavan yksikössä organisaatiokulttuurin osa-alueet kuten monimuotoisuus ja toisten huomioon ottaminen, ovat kehittyneitä ja yksikössä ollaan ylpeitä siitä, millaista työtä niiden eteen on tehty pitkällä aikavälillä. He pystyvät tukemaan organisaatiota monimuotoisuuteen liittyvissä asioissa.

4.2 Organisaatiokulttuuri käytännössä

Haastateltavat kokevat, että rakennettu organisaatiokulttuuri on toimiva ja ymmärretään hyvin eri puolilla organisaatiota. Rakennettuun organisaatiokulttuuriin kuuluu arvostamista ja muiden huomioimista ja se on avoin ja keskusteleva. Rakennettua organisaatiokulttuuria

kuvaavan käsikirjan sisältöä pidetään arkisena ja osa-alueet ovat selkeitä. Jokainen organisaation jäsen on sitoutunut tavoitteisiin, tietää niiden sisällön ja käyttäytyy niiden mukaan. Haastateltavat pitävät rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueita tärkeinä osina työtä. Osa-alueiden, erityisesti arvostamisen, avoimuuden ja toisten auttamisen, koetaan olevan itsestäänselvyyksiä, joiden kuuluisi sisältyä jokaisen toimintaan ilman niiden erillistä määrittelyä ja korostamista. Kaikkia rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueita pystyy esihenkilöiden mukaan hyödyntämään työssä.

“Tietyllä tavalla ne on mun mielestä hyvin sellaisia simppeleitä asioita mitä pitäisi mun mielestä kaikkien noudattaa ihan jokapäiväisessä elämässä. Siis justiin tää arvostamispuoli ja avoimuus, tällöinen luottamus, niin nää on semmosia asioita että hyvä, että ne on siinä mukana, mutta ne pitäisi olla mun mielestä kaikille itsestäänselvää jo ennen kun tällöistä tiettyä kulttuurikäsikirjaa kirjoittaa.” (H1)

Haastateltavista ainoastaan yksi kertoo olleensa aktiivisesti mukana kulttuurikäsikirjan tekoprosessissa. Kaksi haastateltavaa kertovat olleensa mukana esihenkilöiden yhteisissä kulttuurikäsikirjaa käsittelevissä tilaisuuksissa, mutta he eivät koe olleensa prosessissa mukana merkittävällä tavalla. Yksi haastateltava muistaa jotenkuten sen, kun käsikirjaa tehtiin, mutta ei ole itse osallistunut sen tekemiseen millään lailla. Kaksi haastateltavaa eivät muista ollenkaan, milloin käsikirjaa tehtiin eivätkä he ole osallistuneet siihen mitenkään.

Haastateltavista kaksi on tutustunut kulttuurikäsikirjaan eli rakennetun organisaatiokulttuurin kuvaukseen itsenäisesti ja hyödyntänyt sitä työssään. Toinen heistä kertoo, että kulttuurikäsikirja on hyvä apuväline esihenkilötyössä varsinkin vaikeissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Työntekijöille voi näyttää, miten organisaatiossa on sovittu että toimitaan. Toinen kuvaa, että käsikirja ei tarkoita, että sitä pitäisi kohta kohdalta noudattaa, vaan että jokainen saa soveltaa sitä itselleen sopivalla tavalla. Suurin osa haastateltavista kokee, että käsikirjan sisältö on niin arkista, ettei sen erillinen läpikäyminen ole tarpeellista. He kokevat, että rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueet näkyvät toiminnassa muutenkin ja he käyvät muuta organisaation tuottamaa sisältöä läpi, kuten Finavian arvoja, strategiaa, toimintaympäristöä ja -tapoja sekä kehitystarpeita yksikkö- ja Finavia-tasolla. Käsikirja on kuitenkin käyty läpi yhteisesti silloin, kun se julkaistiin, samalla tavalla kuin muut materiaalit kuten uudet strategiat. Yksi haastateltava ei ole tutustunut käsikirjaan lainkaan.

Haastateltavat eivät kuitenkaan koe, että uudet materiaalit olisivat sisällöltään erilaisia kuin aiemmat, tosin asioista voidaan puhua eri nimillä. Se, että käsikirja on olemassa, koetaan kuitenkin tärkeäksi. Kirjalliseen muotoon kuvattuna se tiivistää laajemman asian selkeästi. Kolmessa haastattelussa ilmeni kokemus siitä, että vaikka organisaation tuottamaa materiaalia on paljon, se koetaan hyväksi asiaksi. Materiaaliin voi palata tarvittaessa ja koska sitä tuotetaan paljon ja niiden sisältöjä pidetään esillä, organisaation toiminta muuttuu ajan myötä.

“Kyllä mä luulen että ne meidän arvot sun muut jalkautuu aika hyvin tänne, sitähän tulee sitten tavallaan tuutin täydeltä. Ei välttämättä heti, mutta aika hyvin. Tavallaan määrättyjä asioita painetaan vuodesta toiseen päälle ja kerrotaan. Niin kyllä se varmaan tämmöinen iso laiva hitaasti kääntyy sitten.” (H3)

Kaksi esihenkilöä tunnistaa, että organisaatiokulttuuri on muuttunut kulttuurikäsikirjan julkaisemisen jälkeen. Heistä toinen kokee, että ennen sen julkaisemista organisaatiokulttuurista ja sen kehittämisestä ei puhuttu juuri lainkaan, ainakaan oikeilla käsitteillä. Myös toinen haastateltava kokee, että organisaatiokulttuurin osa-alueet ovat vahvistuneet, erityisesti yhteistyön merkitys ja toisten tukeminen.

4.2.1 Esihenkilön rooli organisaatiossa

Jokaiselle esihenkilönä pidempään olleelle haastateltavalle esihenkilönä oleminen on luontevaa. Suurin osa haastateltavista kokee, että esihenkilönä olemisen on tultava ihmisestä itsestään ja luonteessa täytyy olla sellaisia tekijöitä, jotka vievät esihenkilön rooliin. Yksi esihenkilö painottaa sitä, että esihenkilöksi voi myös oppia. Muutkin haastateltavat kuvaavat, että johtamistaitoja oppii jatkuvasti lisää, mutta pohjalla täytyy olla luonteenpiirteitä, jotka ovat esihenkilölle luontaisia. Kaikki paitsi yksi haastateltava myös viihtyvät esihenkilön roolissa.

Finavialaisilla on pitkiä työuria, ja monet nousevat saman tiimin tai jonkun muun tiimin esihenkilöksi organisaation sisällä. Haastateltavista vain yksi on tullut organisaation ulkopuolelta suoraan esihenkilöksi, ja muut ovat edenneet Finavian sisällä. Haastateltavat kokevat, että esihenkilöksi nouseminen samasta yksiköstä voi olla hankalaa ja vaatia

asennemuutosta, kun nousee tasavertaisesta kollegasta esihenkilöasemaan ja vastuu kasvaa. Asenteen pitäminen voi olla myös vaikeaa. Haastateltavien mukaan esihenkilön vastuuseen kuuluu se, että on asioita, joita ei voi kertoa eli tulee asioita, jotka tietää itse ja niistä on vaitiolovelvollisuus. Esihenkilö edustaa työnantajaa, mistä tulee hankala vastakkainasettelu työntekijän ja esihenkilön välille haastavissa tilanteissa. Eräs haastateltava on huomannut, ettei omassa yksikössä haluta esihenkilöksi juuri siinä tulevan vastuun takia. Nämä seikat sekä vaikeiden päätösten tekeminen erottaa haastateltavien mukaan esihenkilön työntekijästä.

“Kyllä mä ihan yhtä lailla samana henkilönä pysynyt vaikka esihenkilöasemaan nousinkin enkä ole mitään teennäisiä muureja lähtenyt rakentamaan. Totta kai tietyt asiat pysyy vaan mulla ja tota näin pois päin, mutta en ole nähnyt sitä minään ongelmana.” (H4)

Organisaation ulkopuolelta tullut haastateltava kokee ulkopuolelta tulemisen tasapainottavana tekijänä, sillä hänen mukaansa hyvä tiimi koostuu ihmisistä, jotka ovat olleet talossa pitkään ja joilla on hiljaista tietoa sekä heistä, jotka tulevat eri puolilta tai yrityksistä, ja joilla on kokemus asioiden tekemisestä eri tavoilla.

Vastauksissa painottuvat avoimuus, kuunteleminen, helposti lähestyttävyyys, erilaisten näkökulmien arvostaminen, rohkeus puuttua asioihin rakentavasti, työntekijöiden tukeminen ja huolehtiminen, sekä valmius vastaanottaa ja käsitellä palautetta. Kuvaus finavialaisesta esihenkilöstä voisi olla seuraavanlainen:

“Esihenkilö on avoin, kuunteleva ja helposti lähestyttävä, ja arvostaa erilaisten näkökulmien moninaisuutta päätöksenteossa. Hänellä on rohkeutta puuttua asioihin tarvittaessa, mutta aina keskustellen ja rakentavasti. Tärkeimpänä tavoitteenaan hänellä on tukea ja pitää huolta työntekijöistään, luodakseen ilmapiirin, jossa jokainen kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. Hän on valmis ottamaan vastaan sekä hyvää että kehittävää palautetta, ja pyrkii jatkuvasti kehittämään omaa esihenkilötyötään.”

Esihenkilöt vertailivat myös sitä, millainen rooli esihenkilöllä on eri kokoisissa yksiköissä. Suuremmassa yksikössä esihenkilö ei välttämättä tunne alaisiaan yhtä hyvin kuin pienessä

yksikössä. Omasta mielestään pienemmissä yksiköissä työskentelevät esihenkilöt kokivat yksikön koon esihenkilötyötä helpottavana seikkana, kun työntekijät tuntee hyvin. Myös nouseminen esihenkilöksi pienestä yksiköstä koettiin sujuvana, sillä työntekijät tuntevat toisensa ennestään ja tietävät toisten toimintatavat. Yhdellä haastateltavista on esihenkilökokemusta usealta lentoasemalta. Hänen kokemuksensa mukaan mitä suurempi tiimi on kyseessä, sitä helpommin työyhteisössä tulee erimielisyyksiä työntekijöiden välillä. Pienemmässä yksikössä ollaan tiiviisti yhdessä ja yhteistyö on joustavampaa, jolloin työyhteisö on yhtenäisempi, mutta jos haasteita tulee, niin ne vaikuttavat työyhteisöön enemmän kuin suuremmassa yksikössä. Esihenkilön merkitys on hänen mukaansa merkittävämpi pienemmässä yksikössä, sillä esihenkilön kanssa ollaan paljon tekemisissä. Isommassa yksikössä puolestaan yksittäiset erimielisyydet eivät vaikuta koko yksikköön yhtä paljon, sillä työntekijöitä on enemmän. Eräs toinen haastateltava kokee, että esihenkilönä oleminen ei vaadi eri ominaisuuksia yksikön koosta riippuen, vaan samoilla hyvillä ominaisuuksilla pärjää esihenkilönä, oli kyseessä iso tai pienempi yksikkö. Molemmissa on hänen mukaansa hyvät ja huonot puolensa.

4.2.2 Organisaatiokulttuurin toimivuus arjessa

Haastateltavat kokevat, että toisissa yksiköissä organisaatiokulttuuria voidaan kehittää paremmin kuin toisissa, sillä mitä säädellympää yksikön työ on, sitä vähemmän siihen pystyy vaikuttamaan. Toisissa yksiköissä taas organisaatiokulttuurin kehittämiseen panostetaan erityisesti.

Rakennettuun organisaatiokulttuuriin kuuluu esihenkilöiden kouluttaminen organisaatiokulttuurin ohjaamiseen. Yksi isoimmista keinoista on esihenkilöille järjestettävä esihenkilövalmennus, jossa esihenkilöitä koulutetaan organisaatiokulttuurin osa-alueista. Haastateltavat pitävät esihenkilövalmennusta hyödyllisenä ja tarpeellisenä erityisesti esihenkilöuran alussa, ja eräs haastateltava kertoi, että hänen pitkän uran organisaatiossa tehnyt alaisensa on menossa koulutukseen päivittämään osaamistaan. Oppimista pidetään ylipäätään jatkuvana prosessina. Myös muita organisaation pitämiä koulutuksia pidetään hyödyllisinä, etenkin lyhyitä "tietoiskuja". Haastateltavien mukaan johtamistaitoja pitäisi kehittää Finaviassa enemmän.

Organisaatiossa on kuvattu, miten organisaatiokulttuuria tulisi tehdä näkyväksi ja ottaa huomioon eri prosesseissa. Haastateltavat korostivat perehdytystä ja suorituksenarviointia esihenkilötyön prosesseina, joissa organisaatiokulttuuri näkyy erityisesti. Perehdytyksessä uudet työntekijät käyvät läpi organisaation tavoitekulttuuria, jonka osa-alueista korostetaan erään haastateltavan mukaan toisten auttamista, avoimuutta ja niin työntekijän kuin esihenkilön vastuita. Haastateltavan mukaan vaikka keskustelu on aika yleisellä tasolla, sen käyminen on tärkeää, sillä ei voi koskaan tietää, millaisesta organisaatiokulttuurista uusi työntekijä tulee. Haastateltavat kokevat hyödyllisenä ja tärkeänä sen, että tavoitekulttuuri on mukana suorituksenarvioinnissa. Haastateltavien mukaan suorituksenarvioinnin ja tavoiteasetannan avulla voidaan kehittää organisaatiokulttuuria, kun muistutetaan työntekijöitä sen tärkeydestä ja työntekijöille selkeytyy, miten he suoriutuvat. Haastateltavien mukaan suorituksenarviointi voi olla uusille esihenkilöille haastavaa, mutta selkeytyy ajan myötä. Haasteita tuo työntekijöiden suorituksen arvioiminen kokonaisuutena. Arvioinnissa tavoitekulttuurista puhumista työntekijöille auttaa sanalliset kuvaukset, joita käydään yhdessä läpi, joskin niitä pitää välillä soveltaa.

“Kyllä siinä jotenkin soveltaa joutuu, mutta ei siinä mitään ongelmia ole että ihan tommoisia mun mielestä jokapäiväisiä ja arkisiahan ne on ne arvot sun muut, että ei mitään ongelmaa ole avata tai selittää, tietenkkin vähän joutuu sitten soveltaa jos haluaa johonkin konkretiaan sitoa sitten niitä.” (H4)

Eräs haastateltava kertoo tietystä toimintatavasta, jota yksikössä noudatetaan työntekijöiden välisissä hankalissa tilanteissa, esimerkiksi kiusaamistapauksissa tai jos on epäasiallista käytöstä. Hän korostaa, että epäasiallisia tai muita kiusaamistapauksia on ollut muutama. Lähestymistapa riippuu hyvin paljon siitä, kokeeko työntekijä, että kiusaaminen on yhden henkilön vai koko työyhteisön puolelta. Jos se on koko työyhteisön puolelta, niin keskustellaan asianosaisten kanssa ensin kahden kesken siitä, miten he kokevat tilanteen. Sitten tarvittaessa, jos kaikki osapuolet suostuvat, niin keskustellaan yhdessä heidän kanssaan ja sovitaan, miten toimitaan tästä eteenpäin. Usein tällaisissa tilanteissa pohjalla on väärinkäsitys ja ihmiset kokevat asiat eri tavalla – joku saattaa kokea, että hänet jätetään jonkin asian ulkopuolelle. Keskustelussa käydään tilanne läpi, pyritään löytämään siihen ratkaisu ja pohditaan, miten sen voi välttää jatkossa.

4.2.3 Esihenkilöt organisaatiokulttuurin johtajina

Esihenkilöt arvostavat avointa ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria, jossa asioista puhutaan pienellä kynnyksellä ja otetaan niitä esille sekä puhutaan asioista suoraan sellaisina kuin ne ovat eikä ns. kaunistella niitä. Avoimessa ja keskusteleavassa organisaatiokulttuurissa myös omasta toiminnasta saa herkästi palautetta. Ylipäätään toiminta on rehellistä ja läpinäkyvää, eikä kukaan muihin vaikuttavia päätöksiä itsenäisesti, vaan päätökset ovat perusteltuja ja niistä pystytään tiettyyn pisteeseen asti olemaan avoimia.

He viihtyvät sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa välitetään, arvostetaan ja kuunnellaan muita. He korostavat sitä, että organisaation sisällä työntekijöiden välillä ei tulisi olla hierarkioita ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla työtehtävästä riippumatta. Vaikka olisi “korkeammalla hierarkiassa” tai enemmän vastuuta, kaikkia pitäisi olla helppo lähestyä. Esihenkilötehtävissä on tärkeää, miten kohdataan ja johdetaan ihmisiä. Ihmisillä on aina oma kokemuksensa asioista ja toisten kokemuksia ja näkökulmia tulisi kuunnella ja suhtautua haasteisiin vakavasti. Myös monimuotoisuus on tärkeää, eli se, että se tiimi ja työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joilla on erilaiset taustat, eri verran työkokemusta ja ovat eri kulttuureista.

“Hyvään ilmapiiriin tietysti kuuluu avoimuutta ja keskustelua ja toisten tekemisistä välittämistä oikealla lailla, ja yleisesti ottaen ollaan niinkun ihmisiä ihmisille, että ihan sama missä roolissa on täällä työelämässä, mun mielestä tosi tärkeitä tässä esimiestehtävässä on se, että miten sä kohtaat, miten sä johdat ihmisiä.” (H3)

Ylle koostamaani organisaatiokulttuuria voidaan pitää esihenkilöiden organisaatiokulttuurin johtamisen tavoitteena, sillä esihenkilöt kuvasivat sellaista organisaatiokulttuuria, jota he arvostavat ja jossa he viihtyvät. Esihenkilöiden määrittelemät organisaatiokulttuurin johtamisen tavoitteet liittyivät heidän oman yksikkönsä kehittämiseen. Pitkän aikavälin tavoite on se, että yksiköt pääsisivät mahdollisimman lähelle kulttuurikäsikirjaan määriteltyä tavoitekulttuuria ja siihen kuuluvia tavoitteita. Arjessa tätä tavoitetta edistetään tiedostamalla itse tavoitekulttuurin sisällöt ja muistuttamalla työntekijöitä niistä. Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuuria johtamalla voidaan vaikuttaa työyhteisöjen toimintaan ja edistää hyvinvoivaa, luottamuksellista, selkeästi organisoitua ja keskustelevaa

työskentely-ympäristöä. Eräs haastateltava toteaa, että organisaatiokulttuurin kehittäminen näkyy myös asiakaspalautteissa tai muissa mittaustuloksissa. Eräs esihenkilö pohtii, että organisaatiokulttuurin kehittämisen tavoitteet ovat yksikkökohtaisia, sillä jokaisessa yksikössä on omat kehityskohteet ja “eri lähtötaso”.

Esihenkilöt tunnistavat roolinsa organisaatiokulttuurin johtamisessa päivittäisessä työssä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuria johdetaan kuudella osa-alueella, joita ovat Keskustelu ja palaute, Osallistaminen ja kuunteleminen, Työntekijöiden tukeminen ja läsnäolo, Tiedon jakaminen, Puuttuminen organisaatiokulttuurin vastaiseen toimintaan ja sen muuttaminen ja Esimerkin näyttäminen.

Keskustelun ja palautteen osa-alue voidaan kiteyttää keskustelevan organisaatiokulttuurin johtamisena ja mahdollistamisena. Esihenkilöt järjestävät keskustelua mahdollistavia tilaisuuksia, kuten viikkopalavereita henkilöstön kanssa. Niin palavereissa kuin yksilökeskustelussa he kertovat tavoitekulttuurin sisällöstä, pitävät sen osa-alueita esillä ja muistuttavat siitä. Palavereissa keskustellaan henkilöstön kanssa ja kannustetaan siihen, että työntekijät nostavat esiin mielen päällä olevia asioita. He panostavat yhteisön sisäisen keskustelevuuden vahvistamiseen. Esihenkilön tehtävä on haastateltavien mukaan ohjata keskustelua ja pitää huolta siitä, että sitä käydään asiallisesti. Sillä, miten sanoo asioista, on valtava vaikutus, isompi kuin sillä, mitä sanoo. Haastateltavat ohjeistavat työntekijöitä miettimään, miltä se kuulostaa, mitä aikoo sanoa, ennen kun sen sanoo. Saman asian voi esittää hyvin monella tavalla. Eräs haastateltava kertoo käyvänsä henkilöstön kanssa keskustelua siitä, mikä on heidän perustehtävänsä työssä. Keskusteluun kuuluu myös palautteen antaminen ja sen saaminen. Eräs haastateltava kokee, että jokaisessa yksikössä voi antaa esihenkilölle myös negatiivista palautetta.

Osallistaminen tarkoittaa henkilöstön osallistamista ja vastuuttamista. Haastateltavien mukaan jokaisella työntekijällä on yhtäläinen mahdollisuus kehittyä ja saada vastuuta. Työntekijöiden kanssa ideoidaan ja järjestetään sitä varten tilaisuuksia. Kuunteleminen on henkilöstön mukaan ottamista päätöksiin.

“Olen esihenkilönä keskusteleva ja haluan kuunnella erilaisia mielipiteitä ja ottaa huomioon päätöksissä että mihinkään ei niin kuin ole välttämättä yhtä ja ainoaa

oikeaa vastausta vaan mielellään niitä joutuu vähän puntaroimaan ja kokeilee eri asioita.” (H1)

Esihenkilöiden tulee tukea työntekijöitä ja käydä keskustelua. Esihenkilöt ovat työntekijöitä varten organisaatiossa. Kun työntekijät tietävät, että heillä on koko tiimin apu, tuki ja turva, auttaa esimerkiksi tilanteissa, joissa tehdään virheitä. Työntekijät kertovat niistä avoimesti esihenkilölleen, sillä he tietävät, että esihenkilö auttaa niiden selvittämisessä. Eräästä haastateltavasta tuntuu, että organisaatiossa uskalletaan kysyä mitä vaan eikä pelätä kyseenalaistamista, vaan kaikkia kohtaan ollaan avoimia ja auttavaisia.

“Ihmiset aidosti kokee sen, että täällä uskalletaan kysyä mitä vaan että ei tarvitse pelätä sitä, että joku on sitten että mitä sä nyt tämmöistä kyselet tai tai sä kysyit tätä jo kolme kertaa että ja nyt sä kysyit neljännen kerran, että ei ole sellaista kulttuuria, että meillä on hyvin semmoinen avoin, ja just helposti lähestyttävä. Ei pelkästään esihenkilöitä kohtaan vaan meidän omia kollegoja kohtaan.” (H5)

Yhtenä esihenkilön tehtävänä pidetään tiedon jakamista ja mahdollistamista. Esihenkilöt ovat ikään kuin välikätenä työntekijän ja organisaation välillä ja pitävät huolta siitä, että työntekijät ovat kärryillä organisaation tapahtumista. Eräs haastateltava on linjannut työntekijöille, että jokaisessa työvuorossa tulisi lukea sähköpostit ja ajankohtaiset asiat organisaation intranetistä. Jos niitä ei lueta, ei voi saada kaikkea tietoa. Esihenkilöt välittävät tietoa organisaation ylemmiltä tasoilta alemmille, ja kokevat tärkeänä sen, että tietoa jaetaan niille, joita tieto koskettaa. Eräs esihenkilö pohtii sitä, että ihmiset ovat erilaisia sen suhteen, paljonko he tarvitsevat tietoa – osa haluaisi tietää enemmän asioista kuin mitä julkisesti kerrotaan ja osaa taas kiinnostaa vähemmän. Esihenkilön tulisi kuitenkin pitää omalta osaltaan huolta siitä, että organisaation sisäisistä ja ajankohtaisista asioista puhutaan. Teknologia on helpottanut tiedon jakamista ja esimerkiksi Teamsin sisältöjä päivitetään tasaisin väliajoin. Teamsin on myös koettu helpottaneen organisaation sisäistä viestintää.

Selkeä osa-alue organisaatiokulttuurin johtamisessa on organisaatiokulttuurin vastaisiin asioihin puuttuminen ja niiden muuttaminen. Esihenkilöiden mukaan heidän tehtävänsä on ottaa puheeksi organisaatiokulttuurin vastainen toiminta työntekijöiden kanssa. Erään esihenkilön mukaan puheeksi ottaminen koetaan hankalana osana esihenkilötyötä. Siitä on kuitenkin puhuttu paljon organisaatiossa ja siinä on huomattu parannus viime vuosina. Kun

puheeksi ottamisessa onnistutaan, se vahvistaa yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta työyhteisössä. Eräs esihenkilö on kokenut vastaavanlaisen toiminnan raskaana itselleen, mutta kokee, että se on auttanut työyhteisöä ja työntekijää henkilökohtaisesti. Puuttuminen ja asioiden muuttaminen voidaan työyhteisössä kokea erään esihenkilön mukaan sokin kaltaisena tilana, kun esihenkilöiden toiminta muuttuu, eikä totuttuja toimintatapoja tai käyttäytymistä enää hyväksytä. Tämä on kuitenkin esihenkilön kokemuksen mukaan murrosvaihe, joka tasaantuu.

“Sitten se tietysti näkyy vaikka henkilöstötutkimuksissa hetken aikaa, että yhtäkkiä esihenkilöt onkin ilkeitä ja tulokset laskee ja kaikkea, koska se on se murrosvaihe, kun ensin se on ollut vaan bestis eikä se valita mistään ja sitten se yhtäkkiä alkaa naputtaa jostain niin se totta kai se on sitten ikävä, mutta varmasti se on niinku tasaantunut sen jälkeen, että varmasti niistä yksiköistä, missä vaikka ei just sellaista vielä tapahtunut ja sitten jos jatkossa tapahtuisi, niin olisi hetkellisesti semmoinen shokki sille yhteisölle niin että mitä täällä nyt tähän puututaan ja ei ole ikinä sanottu mitään.” (H2)

Esihenkilön tehtävä on ratkoa työntekijöiden välisiä erimielisyyksiä ja ristiriitatilanteita. Esihenkilö toimii sovittelijana, kun työntekijöillä on eri näkemyksiä tapahtuneista tilanteista. Työntekijöiden väliset erimielisyydet vaikuttavat työilmapiiriin negatiivisesti. Yksikön sisäinen yhteistyö ja toisten huomioiminen on tärkeää. Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat työilmapiiriin, esimerkiksi työskentelyolosuhteista johtuva kuormitus, joka välittyy työntekijöiden toimintaan ja yhteistyöhön.

Esihenkilön tehtävä on näyttää esimerkkiä organisaatiokulttuurin mukaisesta toiminnasta. Jokainen haastateltava korosti esimerkkinä olemista, johon kuuluu keskustelu kaikkien organisaation jäsenten kanssa, avoimuus ja avun pyytäminen sekä organisaatiokulttuurin mukainen käytös, jossa huomioidaan ja arvostetaan muita ja luotetaan heihin.

“Pidän niitä hyvin ehkä semmoisina perusasioina, mutta se ei tarkoita sitä että jos mä voin pitää ne perusasioina, että joku toinen pitää ne samalla tavalla, että kyllä mä itse pyrin toimimaan sen mukaan ja pidän niitä tärkeinä asioina omassa työssä.” (H5)

Eräs haastateltava painottaa, että esimerkin näyttäminen lähtee organisaation ylätasolta johtoryhmän ja hallituksen toimintatavoista. Tämä ilmeni myös muista haastatteluista. Siihen, miten työkuultuuri kehittyy ja miten esimerkiksi jokin yksikkö toimii, vaikuttaa se, että kaikki ovat kautta linjan sitoutuneet samaan tavoitteeseen ja yhtenäiseen toimintatapaan. Ei ole mahdollista, että joku esihenkilö toimii täydellisesti tavoitekuulttuurin mukaisesti, jos kaikki hänen yläpuolellaan käyttäytyvät päinvastaisesti. Huomio kohdistuu tällaisissa asioissa helposti yksittäiseen työntekijään. Jos jossain yksikössä toiminta on haasteellista, voitaisiin miettiä, löytyykö heidän vastuuhenkilöistään sellaisia ihmisiä, jotka toimivat sovitun mukaisesti ja millaiseen toimintaan he kannustavat. Tavoitekuultuuriin liittyviä asioita ja yritystoimintaa ei kehitetä pelkästään "joillain julisteilla" tai kouluttamalla työntekijöitä, vaan ne ovat syvemmissä rakenteissa olevia asioita. Siihen tarvitaan, että kaikki, koko hallitus, päälliköt, johtajat, vastuuhenkilöt ja asiantuntijat, ovat sisäistäneet asian ja toimivat sen mukaan.

Esihenkilöiden vastauksissa tuli ilmi joitakin asioita heidän ihmiskäsityksestään, eli siitä, millaisia he ajattelevat, että ihmiset ovat. Haastateltavien ihmiskäsitykseen kuuluvat virheiden tekeminen ja niistä oppiminen, käsitys ihmisistä ja käsitys alaisista. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen kuuluvat haastateltavien mukaan ihmisyyteen, etenkin työelämässä. Virheiden tekeminen ei haittaa ja virheitä pitäisi uskaltaa tehdä. Eräs haastateltava painottaa, että avun pyytäminen on itsestänselvyys eikä sitä pidä pelätä. Haastateltavien mukaan ihmisyyteen kuuluu jatkuva kehitys, etenkin vuorovaikutustaitojen osalta. Erilaisia näkökulmia pidetään rikkautena. Kun ihmisellä on hyvät vuorovaikutustaidot, se näyttäytyy kaikkialle. Asioista pitäisi puhua sellaisina kuin ne ovat ja ongelmista tulisi kertoa muille, jotta ne voidaan selvittää yhdessä. Ihmisten väliset ongelmat johtuvat usein väärinymmärryksistä.

Haastateltavien mukaan työntekijät tarvitsevat esihenkilöä ohjaamaan työskentelyä ja muistuttamaan tavoitekuulttuurin sisällöistä. Esihenkilöä voidaan pitää tavoitekuultuuriin liittyvien asioiden sanansaattajana. Joidenkin esihenkilöiden puheesta välittyi epäilevyys alaisia kohtaan. Erään haastateltavan mukaan alaiset pyrkivät välttelemään työntekoa palaverien avulla, sillä palavereihin kuluu aikaa. Hän ajattelee myös, että alaiset saattavat tahallaan tulkita esihenkilön sanomisia väärin. Eräs toinen haastateltava kokee, että työntekijät eivät ymmärrä sitä, että Finavia-tason tapahtumat ja muutokset vaikuttavat myös heidän työhönsä. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että vaikka heidän omassa yksikössään

asiat sujuisivat hyvin, voi yritystasolta tulla säästötavoitteita. Haastateltavan mukaan työntekijöiden on vaikea käsittää, kuinka paljon eri toimintoja organisaatioon kuuluu.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhde

Tarkastelen johtopäätösten ensimmäisessä osassa koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta. Tässä tutkimuksessa koettu organisaatiokulttuuri koostuu kuudesta osa-alueesta, joita ovat Keskustelu ja avoimuus, Yhteistyö, Kehittäminen ja muutoskyky, Luottamus ja arvostus, Monimuotoisuus ja tasapuolisuus ja Asiantuntijuus. Rakennettu organisaatiokulttuuri on kuvattu organisaation tekemään kulttuurikäsikirjaan. Pohjaan tarkasteluni siihen, koska en ole tässä tutkimuksessa erikseen tarkastellut rakennettua organisaatiokulttuuria. Kulttuurikäsikirja on organisaation sisäistä materiaalia, mutta kuvaan sen sisältöä tässä luvussa niin, että koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta pystyy tarkastelemaan. Rakennettu organisaatiokulttuuri koostuu esihenkilöiden osalta neljästä osa-alueesta, joita ovat Luottamus, Arvostaminen ja välittäminen, Avoin viestintä ja Kehittäminen. Jotta voin tarkastella koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta, muodostan johtopäätökset koetun organisaatiokulttuurin neljästä osa-alueesta, jotka korostuivat haastatteluissa. Keskustelu ja avoimuus sekä yhteistyö ilmenivät kaikissa kuudessa haastattelussa, Kehittäminen ja muutoskyky sekä Luottamus ja arvostaminen viidessä. Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueet, joita tarkastelen johtopäätöksissä, on nähtävissä alla olevasta Taulukosta 2.

Koetun organisaatiokulttuurin osa-alueet	Rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueet
Keskustelu ja avoimuus	Avoin viestintä
Yhteistyö	Arvostaminen ja välittäminen
Kehittäminen ja muutoskyky	Kehittäminen
Luottamus ja arvostus	Luottamus

Taulukko 2 Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueet

Keskustelu, avoimuus ja tiedonkulku tarkoittavat koetussa organisaatiokulttuurissa avointa keskustelua organisaation sisällä: organisaation jäsenet keskustelevat paljon keskenään,

esihenkilöt ovat kiinnostuneita alaiensa näkökulmista ja asioita jaetaan avoimesti. Päätöksenteon avoimuutta korostetaan erityisesti ja päätösten perustelua henkilöstölle pidetään tärkeänä. Keskustelulle tehdään tietoisesti tilaisuuksia ja järjestetään tapaamisia. Avoimuuteen kuuluu myös palautteen antaminen ja saaminen. Haastateltavien mukaan avoimuus ilmenee koko organisaatiossa, sillä päätösten taustoja selvitetään henkilöstölle ja organisaatio viestii avoimesti ajankohtaisista asioista. Tiedonkulku on haastateltavien mukaan parantunut organisaatiossa ajan myötä, mikä lisää avoimuutta. Esihenkilöt kannustavat alaisiaan keskustelemaan keskenään. Avoimuuteen ja keskusteluun liittyy myös haasteita, sillä kun mielipiteitä kerrotaan vapaasti ja toisia kuunnellaan, on huomattu myös negatiivisen puheen määrän kasvu, joka näkyy esimerkiksi valittamisena. Työntekijöiden välinen keskustelu on myös välillä epäarvostavaa ja esihenkilöt ohjaavat työntekijöitä keskustelemaan muita huomioon ottavammin.

Rakennetussa organisaatiokulttuurissa on havaittavissa samankaltaisuuksia avoimuuden, keskustelun ja tiedonkulun kanssa. Siinä Avoimeen viestintään kuuluu keskustelu ja avoimuus, päätösten perustelu ja hyvän työilmapiirin luominen. Arvostamisen ja välittämisen osa-alueessa taas on, että eriäviä mielipiteitä on lupa esittää. Työntekijöiden välisen keskustelun ohjaamista ei ole mainittu tavoitekulttuurissa. Voin siis todeta, että avoimuus, keskustelu ja tiedonjako on osa-alue, joka on pääpiirteittäin samankaltainen molemmissa organisaatiokulttuureissa.

Yhteistyö tarkoittaa koetussa organisaatiokulttuurissa koko organisaation välistä yhteistyötä. Yksikön ja tiimien sisäinen yhteistyö sujuu hyvin, mutta koko organisaation ja eri yksiköiden välisessä yhteistyössä koetaan olevan haasteita ja kehitettävää. Yhteistyö koetaan tärkeänä osana organisaation toimintaa ja organisaatiokulttuuria. Haastateltavien mukaan eri yksiköiden välisen yhteistyön pitäisi olla toimivaa, koska organisaation yhteisiä tavoitteita ei muuten saavuteta. Yhteistyön haasteena voidaan pitää sitä, että haastateltavien mukaan yksiköt ovat irrallisia toisistaan, eivätkä he juurikaan tiedä, mitä muissa yksiköissä tarkalleen ottaen tehdään. Myös yksiköiden välisissä suhteissa on haasteita, ja haastateltavilla on kokemuksia yhteistyön hankaluuksista.

Rakennetussa organisaatiokulttuurissa ei ole esihenkilöiden organisaatiokulttuurin teemoissa yhteistyötä, mutta se löytyy työntekijän osa-alueista. Yhteistyötä kuvataan seuraavasti: *Teen laajasti yhteistyötä eri yksiköiden ja toimintojen kanssa, sillä yksin ei*

onnistuta. Teen yhteisöllisyydelle tilaa ja paikkoja. Jaan tietoa ja osaamista toisille, mutta en levitä väärää tietoa. Jokainen, myös minä, olen viestijä, jonka vastuulla on ylläpitää avointa tiedonkulkua ja hyvää henkeä. Lisäksi työntekijän teemaan, arvostan itseäni ja toisia, sisältyy sen ymmärtäminen, että toimiva kokonaisuus syntyy eri puolilla Finaviaa tehdystä työstä ja jokaisen työllä on merkitystä. Haastattelujen perusteella yhteistyö eri yksiköiden sisällä ei ole edellä kuvatun kaltaista, vaikka haastatellut tiedostavat yhteistyön tavoitteet ja sen, miten se hyödyttäisi työtä. Organisaation eri yksiköiden välisen yhteistyön vahvistamiseen ja kehittämiseen voisi kiinnittää enemmän huomiota.

Kehittäminen ja muutoskyky tunnistetaan keskeisenä osana organisaatiokulttuuria ja organisaation toimintaa. Kehittämistarve perustuu haastattelujen mukaan organisaation toimialaan eli ilmailuun, jonka toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutokset tuovat muutospaineen. Haastateltavat kertovat kehityksen tapahtuvan ennakoimisena ja reagoimisena. He osallistavat henkilöstöä kehittämiseen ja järjestävät tilaisuuksia, joissa keskustellaan muutoksista ja reflektoidaan sitä, miten toimivia nykyiset toimintatavat ovat. Kehittämisen voidaan sanoa siis olevan osallistava prosessi. Myös työkuultuurin kehittämisestä puhuttiin, ja siihen oli löydetty erilaisia toimintatapoja. Haastateltavat tuovat esiin sen, että eri yksiköissä on erilaisia tarpeita kehittämiselle, ja joissain yksiköissä voidaan kehittää toimintaa helpommin kuin toisissa yksiköissä.

Rakennetussa organisaatiokulttuurissa kehittäminen on myös oma teemansa. Siinä kuvataan, että esihenkilöt ovat uteliaita oppimaan uutta ja kehittämään niin oman yksikön kuin koko Finavian toimintaa, ja henkilöstöä osallistetaan kehittämistyöhön. Kehittäminen ilmeni samankaltaisena koetussa ja rakennetussa organisaatiokulttuurissa ja rakennetun organisaatiokulttuurin kehittämisen sisältö näkyy sellaisenaan myös koetussa organisaatiokulttuurissa. Molemmissa pääpaino on henkilöstön osallistamisessa.

Luottamus, arvostus ja kuunteleminen ovat keskustelun, avoimuuden ja tiedonjaon kaltaisia perusosa-alueita koetussa organisaatiokulttuurissa. Luottamuksen avulla rakennetaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa työntekijät kertovat avoimesti haasteista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä virheet ovat sallittuja ja organisaation jäsenillä on luottamukselliset välit keskenään. Arvostus näkyy muiden kunnioittamisessa ja kaikkien näkökulmien huomioimisena. Muiden arvostaminen on limittäinen yhteistyön kanssa, sillä molemmassa osa-alueissa painottuu kokemus siitä, että organisaatiossa tehdään yhteisen

tavoitteen eteen töitä, jolloin toisten työtä myös arvostetaan. Haastateltavat puhuivat luottamuksen ja arvostuksen kokemuksestaan niin yksikkötasolla kuin Finavia-tasolla. Yksikkötasolla arvostus ilmenee erityisesti haastavissa tilanteissa työntekijöiden kanssa. He pyrkivät selvittämään haasteet arvostavalla tavalla ja pitivät sen toteutumista tärkeänä. Finavia-tasolla he ovat huomanneet organisaation luottamuksen työntekijöitä kohtaan kasvaneen ajan myötä. Pidempään organisaatiossa olleet kuvaavat arvostuksen näkyvän johtamisen muutoksena, jolloin johdettaviin luotetaan aiempaa enemmän.

Luottamus, arvostaminen ja kuunteleminen tulevat myös selkeinä esiin rakennetussa organisaatiokulttuurissa, jossa luottamus on omana osa-alueenaan ja arvostaminen on yhdistetty arvostamisen ja välittämisen teemaan. Luottamusta tosin kuvataan luottamuksena työntekijöiden ammattitaitoon ja erikoisosaamiseen, mikä ei haastatteluissa välittynyt sellaisenaan. Luottamus ei perustu siihen, että ajatellaan muiden olevan osaavia, vaan sitä voidaan pitää perusolettamuksena, sillä lähtökohtaisesti kaikkiin luotetaan ja luottamusta pidetään keskinäisenä sopimuksena organisaation jäsenten välillä. Organisaation jäsenet luottavat siihen, että kaikki tekevät oman osansa. Arvostamisen ja välittämisen teemassa mainitaan *kiittäminen* ja *kannustaminen*, jotka eivät sanoina ilmenneet lainkaan haastatteluissa, mutta välittyivät useimpien haastateltavien puheessa. Teemassa kerrotaan myös kuuntelemisesta, läsnäolosta ja tasapuolisesta kohtelusta. Ne tulivat esiin haastatteluissa esihenkilöiden keinoina, joita käsittelemme johtopäätösten luvussa 6.2 erikseen. Voin siis todeta, että myöskin luottamuksen, arvostuksen ja kuuntelemisen osa-alue on kutakuinkin samankaltainen koetussa ja rakennetussa organisaatiokulttuurissa.

Olen yllä tarkastellut koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhdetta. Koetun organisaatiokulttuurin kolme keskeisintä osa-aluetta neljästä on tunnistettavissa rakennetusta organisaatiokulttuurista eli organisaation tekemästä sen kulttuuria kuvaavasta kulttuurikäsikirjasta. Osa-alueena yhteistyö oli poikkeus, sillä se painottui jokaisessa tekemässäni haastattelussa, mutta sitä ei kulttuurikäsikirjassa ollut esihenkilöiden teemoissa vaan työntekijöiden. Ero ei ole yhteistyön merkityksen kokemuksessa, vaan siinä, miten se koetaan organisaatiossa. Haastateltavien mukaan yhteistyö toteutuu yksiköiden sisällä, muttei yksiköiden välillä. Haastateltavat eivät kuitenkaan kuvanneet keinoja, joilla yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Muut koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin ydinteemat ovat hyvin samankaltaisia, joskin joitakin eroavaisuuksia on havaittavissa niiden sisällöissä. Koettu organisaatiokulttuuri rakentuu avoimesta keskustelusta ja tiedonjaosta sekä luottamuksesta ja arvostuksesta. Erityisesti korostuu se, että työntekijöitä pyritään tukemaan työssä mahdollisimman paljon ja heitä osallistetaan toimintaan vastuuttamalla ja käymällä aktiivista keskustelua heidän kanssaan.

5.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Esihenkilöt tunnistavat, että esihenkilön rooliin kuuluu organisaatiokulttuurin johtaminen eli sen vahvistaminen ja ylläpitäminen omassa yksikössä tai tiimissä. Esihenkilöt kokevat esihenkilön roolin luontaisena ja yhdistävät esihenkilönä olemisen luonteenpiirteisiin tai persoonaan yhdistettävänä ominaisuutena, joka on ihmisessä itsessään. Esihenkilön tai johtajana olemiseen tarvitaan tiettyjä ominaisuuksia, joita ei ole kaikilla. Finavialle on tyypillistä, että esihenkilöksi edetään samasta yksiköstä tai tiimistä. Haastateltavien mukaan esihenkilöksi nouseminen vaatii asennemuutosta ja sen pohtimista, miten oma asema muiden työntekijöiden joukossa muuttuu, kun ei ole enää samalla tavalla ”yksi heistä”. Tässä on esihenkilöiden kokemuksissa eroja, mutta heidän mukaansa esihenkilön ja työntekijän välillä on kuitenkin selkeä ero. Finaviassa esihenkilön ja työntekijän erot perustuvat haastateltavien mukaan esihenkilön vastuuseen, johon kuuluvat vaikeiden päätösten tekeminen, vaihtoehtovallisuus ja työnantajan edustaminen.

Esihenkilöiden kuvauksissa itsestään korostuu keskusteluhalukkuus, helposti lähestyttävyyys, alaisiin luottaminen ja alaisten tukeminen. Haastatteluissa ilmeni joitakin asioita esihenkilöiden ihmiskokemuksesta. Heidän mukaansa virheiden tekeminen ja niistä oppiminen kuuluvat ihmisyyteen ja lisäksi ihmisyyteen kuuluu jatkuva kehittyminen etenkin vuorovaikutustaitojen osalta. Esihenkilöiden käsitykseen alaisista puolestaan sisältyvät ajatukset siitä, että alaiset tarvitsevat ylhäältä tulevaa ohjausta työhön ja esihenkilöä ohjaamaan organisaatiokulttuurin toteutumista. Alaisille tulee selventää, miksi organisaatiossa toimitaan kuten toimitaan, jolloin esihenkilö on ikään kuin linkki työntekijöiden ja organisaation välillä. Kulttuurikäsitteissä ei ole määritelty ihmiskäsitystä erikseen.

Esihenkilöt ovat määritelleet itselleen erilaisia tavoitteita organisaatiokulttuurin johtamiseen ja kirkastaneet itselleen, mihin lopputulemaan he pyrkivät toiminnallaan. Eri tavoitteita yhdistää oman tiimin toiminnan kehittäminen ja rakennetun organisaatiokulttuurin osa-alueiden vahvistaminen. Haastatteluissa ilmeni kuusi osa-aluetta, jolla esihenkilöt johtavat organisaatiokulttuuria. Osa-alueet ovat keskustelu ja palaute, osallistaminen ja kuunteleminen, työntekijöiden tukeminen ja läsnäolo, tiedon jakaminen, puuttuminen organisaatiokulttuurin vastaiseen toimintaan ja sen muuttaminen sekä esimerkin näyttäminen. Nämä osa-alueet ovat havaittavissa organisaation kulttuurikäsitteiden johtamisen pelisäännöistä. Yksittäisenä kohtana työyhteisön kiittäminen ei ilmene esihenkilöiden itse määrittelemistä johtamisen osa-alueista. Esihenkilöiden ihmiskäsitykseen liittämäni esihenkilöiden käsitykset alaisista ovat myös jokseenkin ristiriidassa rakennetun organisaatiokulttuurin kanssa.

Esihenkilöt johtavat organisaatiokulttuuria keskustelun mahdollistamisen avulla ja huolehtivat siitä, että työntekijät keskustelevat keskenään asiallisella tavalla. He antavat vastuuta työntekijöille ja kuuntelevat heidän mielipiteitään, joita he ottavat huomioon päätöksissä. Esihenkilöt kokevat olevansa työntekijöitä varten organisaatiossa ja pyrkivät tukemaan työntekijöitä mahdollisimman paljon. Esihenkilöt huolehtivat tiedon jakamisesta yksiköissään. He myös puuttuvat organisaatiokulttuurin vastaiseen toimintaan, koska he tiedostavat sen organisaatiokulttuurin mukaisen toiminnan lisäävän yhteisöllisyyttä ja työyhteisön turvallisuutta. Esihenkilöt näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä organisaatiokulttuurin mukaisesta toiminnasta.

Lisäksi esihenkilöt kuvaavat, millainen heidän roolinsa on rakennettuun organisaatiokulttuuriin määrittelyissä organisaatiokulttuurin jalkauttamisen prosesseissa, perehdytyksessä ja suorituksenarvioinnissa. Niissä molemmissa varmistetaan, että organisaatiokulttuuri ymmärretään osana työtä ja sanallistetaan sitä työntekijöille. Suorituksenarvioinnissa lisäksi arvioidaan organisaatiokulttuurin osa-alueita työntekijän toiminnassa ja sitä pidetään tapana kehittää organisaatiokulttuuria.

Esihenkilöt kokevan rakennetun organisaatiokulttuurin näkyvän eri puolilla organisaatiota ja he pitävät sen sisältöä selkeänä, arkisena ja helppona ymmärtää. Kulttuurikäsitteissä ei ole mitään haastateltaville vierasta tai sellaista, jota ei arjessa voi huomioida ja ylläpitää. Haastateltavista vain yksi kokee olleensa aktiivisesti mukana käsitteiden tekemisessä ja kaksi

heistä on hyödyntänyt käsikirjaa työssään. Muut ovat olleet jollain tasolla tai eivät lainkaan tekoprosessissa mukana eivätkä koe, että käsikirja toisi paljoo lisäarvoa päivittäiseen työhön. Haastateltavista on kuitenkin tärkeää, että kirjallinen kulttuurikäsikirja on olemassa organisaatiossa ja että sekä siinä, että myös muissa organisaation tuottamissa materiaaleissa organisaatiokulttuurin sisältöjä on esitetty selkeällä tavalla. Käsikirjan hyöty koetaan siinä, että siihen voidaan palata, sitä voidaan näyttää työntekijöille ja se on kirjallinen dokumentti, johon toiminta pohjautuu. Siinä esitetään sekä työntekijän että esihenkilön vastuut ja toiminnan odotukset sekä ne toimintatavat, joihin organisaatiossa on sitouduttu.

5.3 Yhteenveto

Olen tässä tutkielmassa tarkastellut organisaatiokulttuuria kohdeorganisaation esihenkilöiden kokemuksissa. Kuudesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta koostamani aineiston olen analysoinut aineistolähtöisen teema-analyysin avulla, jonka perusteella muodostamani teemat ja niiden alateemat vastaavat tutkimuskysymykseeni siitä, miten esihenkilöiden kokema organisaatiokulttuuri suhteutuu rakennettuun organisaatiokulttuuriin sekä alatutkimuskysymykseeni siitä, millainen rooli esihenkilöillä on organisaatiokulttuurin johtamisessa. Tutkimukseni tulokset koostuvat organisaatiokulttuurin osa-alueista ja organisaatiokulttuurin johtamisesta, niin Finavia-tasolla kuin esihenkilöiden toimintana.

Tutkimuksellani on kolme päätutkimustulosta. Ensimmäinen tulos on koetun organisaatiokulttuurin osa-alueet, jotka ilmenivät esihenkilöiden haastatteluissa. Niitä ovat Keskustelu ja avoimuus, Yhteistyö, Kehittäminen ja muutoskyky, Luottamus ja arvostus, Monimuotoisuus ja tasapuolisuus ja Asiantuntijuus. Organisaatiokulttuuri perustuu avoimuuteen, yhteistyöhön, luottamukseen ja arvostukseen organisaation jäsenten välillä ja niitä pidetään lähtökohtina organisaation toiminnassa ja toimimisessa muiden kanssa.

Toinen tulos on se, että suurin osa haastateltavista ei koe rakennetun organisaatiokulttuurin pohjalta tehtyjä materiaaleja merkityksellisinä sellaisinaan käytännön työssä. Vaikka rakennettu organisaatiokulttuuri ja sen sisällöt, tässä tapauksessa kulttuurikäsikirja, eivät olleet sellaisinaan tuttuja haastateltaville, niiden sisältö näkyy hyvin koetussa organisaatiokulttuurissa. Haastateltavat pitävät kuitenkin tärkeänä sitä, että

kulttuurikäsitteitä on olemassa ja organisaatiokulttuuria koulutetaan organisaatioissa. Voin siis tämän perusteella päätellä, että rakennetun organisaatiokulttuurin materiaalit ovat tärkeä osa organisaation muuta sisältöä, samalla lailla, kun esimerkiksi strategia. Strategian jalkauttaminen sellaisenaan voi olla haastavaa organisaatioissa. Rakennetun organisaatiokulttuurin jalkauttamisen voi mielestäni rinnastaa strategian jalkauttamiseen – ne molemmat vaativat systemaattista toimintaa ja aikaa.

Kolmas tulos on se, että esihenkilöt tiedostavat olevansa tärkeässä roolissa organisaatiokulttuurin johtamisessa. Jos esihenkilöitä ei olisi, ei organisaatiokulttuuri olisi samankaltainen kuin tällä hetkellä. Esihenkilöt ohjaavat työntekijöitä organisaatiokulttuurin mukaiseen toimintaan, keskustelevat sen sisällöistä, pitävät sitä yllä yksiköissään ja puuttuvat sen vastaiseen toimintaan. Organisaatiokulttuurin toteutumisen mahdollistaminen on osa esihenkilöiden työtä. Esihenkilöt kokevat oman roolinsa tärkeänä organisaation toiminnan näkökulmasta ja he edesauttavat organisaatiokulttuurin mukaisen toiminnan toteutumista.

6 POHDINTA

Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Ihmisten johtamisessa on kuitenkin omat haasteensa. Organisaatio koostuu yksilöistä, jotka ovat jokainen omia persooniaan ja joilla on erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä kohtaamistaan asioista. Ihmisyyttä ovat myös kokemuksellisuus ja tunteet, jotka vaikuttavat jokaisessa työpäivässämme. Johtamisen psykologiassa on olennaista tunnistaa, millaisia merkityksiä ihmiset antavat kokemilleen asioille, ja kuinka nämä merkitykset vaikuttavat työskentelyssä, työyhteisössä ja johtajuudessa. Tässä tutkielmassa olen tarkastellut, miten koettu ja rakennettu organisaatiokulttuuri suhteutuvat toisiinsa. Koska tarkoitukseni on ollut tutkia nimenomaan haastateltavieni kokemuksia organisaatiokulttuurista, en ole analysoinut organisaation tuottamaa kulttuurikäsikirjaa eli rakennetun organisaatiokulttuurin kuvausta erikseen vaan hyödynsin sen sisältöä suoraan johtopäätösten ensimmäisessä luvussa.

Koetun organisaatiokulttuurin tarkastelu jatkaa keskustelua kokemuksellisesta organisaatiosta. Kokemuksellinen organisaatio rakentuu sen jäsenten kokemuksista ja vuorovaikutuksista (Tökkäri 2019). Kokemukselliseen organisaatioon liittyvät virallisen ja epävirallisen organisaation käsitteet ovat mielestäni sovellettavissa rakennettuun ja koettuun organisaatiokulttuuriin. Haastatteluissa nämä kaksi pystyi havaitsemaan selkeästi – haastateltavat eivät välttämättä tienneet, mitä kaikkea rakennettuun organisaatiokulttuuriin kuului, mutta kertoivat laajasti kokemuksistaan organisaatiokulttuurista. Virallinen organisaatio on nähtävissä organisaation materiaaleissa, joihin tässä tutkimuksessa voi rinnastaa kulttuurikäsikirjaan. Kuten kokemuksellinen organisaatio Gabrielin (2004) mukaan, myös koettu organisaatiokulttuuri oli selkeimmin havaittavissa organisaation jäsenten kertomissa tarinoissa.

Epävirallinen organisaatio voi poiketa huomattavasti virallisesta organisaatiosta rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan (Tökkäri 2019). Tutkielmassani suurta eroa rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välillä ei ollut havaittavissa. Johtopäätösten ensimmäisessä luvussa tarkastelin, miten esihenkilöiden kokema organisaatiokulttuuri näyttäytyy kulttuurikäsikirjan sisällöissä. Löysin niistä yllättävän paljon samankaltaisuuksia, vaikka haastateltavat eivät pitäneet kulttuurikäsikirjaa tai muita organisaation tuottamia materiaaleja merkityksellisinä arjen työssä. On siis tulkittavissa, että epävirallinen

organisaatio todellakin ”voittaa” virallisen organisaation, sillä organisaatiossa toimitaan epävirallisen organisaation eli koetun organisaatiokulttuurin mukaisesti. Tutkimuksessani koettu organisaatiokulttuuri on kuitenkin huomattavan samanlainen rakennetun organisaatiokulttuurin kanssa, jolloin suurta eroa niiden toimintatavoissa ei ole. On kuitenkin tulosteni perusteella epävarmaa, miksi organisaatiokulttuurit ovat niin samankaltaisia. Vain kaksi haastateltavaa oli hyödyntänyt kulttuurikäsi kirjaa suoraan työssään. Muut olivat jollain tavalla tutustuneet siihen, mutta eivät pitäneet sitä kovin merkittävänä. Organisaation tuottamien materiaalien hyödyntämisellä ei siis ainakaan suoranaisesti voi perustella kulttuurien samankaltaisuutta. En myöskään osaa sanoa, kuinka paljon organisaatiokulttuurin johtamisella ja jalkauttamisella on osuutta siihen. Joka tapauksessa, tutkimukseni tulosten perusteella organisaatiokulttuuri on suhteellisen yhtenäinen haastateltavien kokemuksissa.

Organisaatiokulttuurin johtaminen koettiin tärkeäksi ja haastateltavien mukaan työntekijät tarvitsevat ohjausta organisaatiokulttuurin mukaiseen toimintaan. Tutkimustuloksissa on myös kuvattuna osa-alueita, joilla esihenkilöt johtavat organisaatiokulttuuria. Kokemuksellisuuden huomiointi oli hyvin osana joitakin osa-alueita, erityisesti keskustelua ja palautetta sekä työntekijöiden tukemista ja läsnäoloa. Morganin (2017) mukaan kokemuksellisuutta voidaan johtajuudessa huomioida kuuntelemalla työntekijöitä (Tökkäri 2019). Tätä esihenkilöt tekevät paljon. He arvostavat keskustelevaa organisaatiokulttuuria, jossa muiden näkökulmia kuunnellaan. Lisäksi he pyrkivät luomaan avoimen ilmapiirin ja tukemaan työntekijöiden työskentelyä parhaansa mukaan. Tutkimustulokseni esittävät lisää tapoja, joilla kokemuksellisuutta voidaan huomioida johtajuudessa.

Tutkimuksellani oli teoreettisen tavoitteen lisäksi käytännönläheisempi tavoite. Tavoitteenani oli saada käsitys siitä, millaisia erilaisia tulkintoja organisaation jäsenillä on organisaatiokulttuurista sekä hahmottaa, liittyykö sen toteuttamiseen haasteita. Pohdimme Finavian kanssa näitä tavoitteita tutkimusta suunnitellessamme. Organisaatiossa tiedostetaan kokemusten moninaisuus ja kokemuksellisuus, jotka tässä tapauksessa tarkoittavat monenlaisia kokemuksia organisaatiokulttuurista. Vaikka henkilöstön kanssa on sovittu yhteisestä yrityskulttuurista, voi siitä olla useita erilaisia käsityksiä eri puolilla organisaatiota. Tutkimuksen tulosten perusteella yhteisesti sovittu organisaatiokulttuuri ja sen tulkinnat kohtaavat, vaikka haastateltavilla voi olla erilaisia käsityksiä joistakin niiden

teemoista. Kokonaiskuva on kuitenkin yhtenäinen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä organisaatiossa käytävissä keskusteluissa, sillä tulosten mukaan organisaatiokulttuuria johdetaan ikään kuin ylhäältä päin. Voisi olla hyödyllistä ja mielenkiintoista kuulla koetusta organisaatiokulttuurista enemmän myös alhaalta päin, työntekijöiden kertomana. Kokemuksellisuuden huomioiminen on tärkeää organisaatiokulttuurin johtamisessa, sillä niin pystytään kehittämään organisaatiokulttuuria yhdessä määriteltyyn suuntaan.

Olen tutkinut organisaatiokulttuuria kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta. Tekemäni tutkimus on yksi esimerkki siitä, mitä kokemuksellisuuden tutkiminen tarkoittaa organisaatiokulttuurin kontekstissa. Samassa organisaatiossa tekemäni tutkimusta voisi myös laajentaa ja otanta organisaation sisältä voisi olla suurempi, jolloin saataisiin moniulotteisempi käsitys koetusta organisaatiokulttuurista. Tässä tutkimuksessa on rajattu tutkimusjoukko, joka koostuu rekrytoivista esihenkilöistä. Tutkimukseen voisi sisällyttää myös “muiden tasojen” esihenkilöitä. Myös eri alakulttuurien koettuja organisaatiokulttuureita voi vertailla saman organisaation sisällä. Koetun ja rakennetun organisaatiokulttuurin suhteen tutkimusta voi tehdä yhden organisaation sisällä, sillä luontaisesti eri organisaatioiden koettua ja rakennettua organisaatiokulttuuria ei voi vertailla, ellei tee laajempaa tutkimusta, johon sisällytettäisiin nämä kaksi osa-aluetta useammasta organisaatiosta. Samankaltaista tutkimusta voisi tehdä myös muissa organisaatioissa, jolloin saataisiin enemmän tietoa koetusta organisaatiokulttuurista.

LÄHTEET

- Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 50-60.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of organizational culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115-126.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Dandridge, Thomas C., Mitroff, Ian, and Joyce, William F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77–82.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 1-17. doi:10.1080/1359432X.2012.713173
- Finavia. (2021). *Finavian kulttuurikäsikirja, organisaation sisäinen materiaali*.
- Finavia. (2023). *Finavian yrityskulttuuri ja johtamisen pelisäännöt: Esihenkilövalmennus 2023–2024, organisaation sisäinen materiaali*.

- Finavia. (2023). Vuosikertomus 2023. Saatavilla osoitteesta https://www.finavia.fi/sites/default/files/documents/Finavia_2023_Vuosi-ja-vastuullisuusraportti.pdf.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (2nd ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Herskovitz, Melville J. (1948) *Man and His Works: The Science of Cultural Anthropology*. New York: Alfred A. Knopf
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jahanian, R., & Salehi, R. (2013). Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(3), 30–39.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä (Versio 1.0.)*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2018). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26. doi:10.1108/BIJ-03-2018-0068
- Lämsä, A., Päivike, T. & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

- Ostroff, C., Kinicki, A., & Muhammad, R. (2013). Organizational Culture and Climate. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. 1-28. John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781118133880.hop212024
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. doi:10.2307/2392363
- Rantanen, R. (2021). Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välinen jännite: Etnografinen tutkimus Umberin organisaatiokulttuurista (Pro gradu). Johtamisen ja talouden tiedekunta. Kesäkuu 2021.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and ‘theorizing as ideology’. *Qualitative Research*, 1(3), 279–302. doi:10.1177/146879410100100302
- Schein, E. H. (1987). *Organizational Culture* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (New and rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2015). Corporate Culture. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition, Vol. 4, 923–926. Elsevier Ltd. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.73014-5

- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (2012). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. doi:10.1515/9783110882476
- Sharma, M.K. & Jain, S. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories*. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318. ISSN 2248-9878.
- Siehl, Caren and Martin, Joanne (1984) *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* In J. D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Steward (eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon, 227–39.
- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L., & Kyriakopoulos, G. (2021). *Assessment of the Role of a Leader in Shaping Sustainable Organizational Culture*. *Amfiteatru Economic*, 23 (57), 483–503.
- Syväjärvi, A. ja Vakkala, H. *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. 182–213.
- Tökkäri, V. (2019). *Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa*. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. 12–35.
- Tökkäri, Virpi. (2020). *Pieni opas kokemuksen tutkimukseen*. Lapin yliopiston kurssimateriaali, julkaisematon teos.
- Tylor, E. B. (1958). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. Gloucester, MA: Smith. Alun perin julkaistu vuonna 1871.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6, 287–366. Greenwich, CT: JAI Press.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. uudistettu painos.). PS-kustannus.

LIITE 1 Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Titteli, työtehtävät, kuinka kauan on ollut organisaatiossa

Pohjustus aiheeseen

- Millainen esihenkilö koet olevasi? Kauanko olet ollut esihenkilön roolissa? Miten koet esihenkilötyön – onko se sinulle luontainen rooli?
- Muistatko/millaista oli, kun kulttuurikäsikirjaa tehtiin?

1. KULTTUURI

- Mitä mieltä olet organisaation kulttuurista eli tavasta toimia?
- Millaista kulttuuria (työtapoja, työilmapiiriä tms.) arvostat ja missä sinun on hyvä olla?
- Tunnistatko arjen tilanteita, joissa tällainen kulttuuri toteutuu tai onnistuu? Onko arjessa jotain sellaista, joka estää tällaisen kulttuurin toteutumista?

Apukysymyksiä:

- Millaista organisaatiossa on työskennellä? Mikä organisaation tavassa toimia on parasta? Millainen työkaveri ja esihenkilö olet itse (kulttuurin näkökulmasta)?
- Koetko, että omassa yksikössäsi toimitaan yhtenäisellä tavalla, kerro miten? Entä koetko, että koko organisaatio toimii yhtenäisellä tavalla, kerro miten?

2. TAVOITEKULTTUURI

- Oletko huomannut, että organisaation yhdessä määritelty tapa toimia (tavoitekulttuuri) näkyy omassa arjessasi ja yhteistyössä muiden kanssa? Miten, miten ei?
- Onko mielestäsi tavoitekulttuurin määrittäminen muuttanut esihenkilötyötä jotenkin? Miten?

Apukysymyksiä:

- Onko sinusta tärkeää, että kulttuuria kehitetään eli yhtenäistetään tapoja toimia? Missä tavoitekulttuurin toteutuminen/lopputulos näkyy mielestäsi?
- Tunnistatko itsesi tavoitekulttuurista, kuvaako se sinua ja työskentelyäsi, miksi, miksi ei?

- Millaisena olet kokenut suorituksen arvioinnin?

3. KULTTUURIN KEHITTÄMINEN

- Tuleeko sinulle mieleen tilanteita, joissa on/on ollut haastavaa toimia yhteisesti sovitulla tavalla/tavoitekulttuurin mukaisesti?
- Koetko, että olet saanut tukea kulttuurin soveltamisessa käytännön esihenkilötyöhön?
Mistä/miten/keneltä?

Apukysymyksiä:

- Onko esihenkilötyössä mielestäsi tilanteita, joissa tavoitekulttuuri ei näy? Koetko ylipäättään, että sen on tärkeää näkyä kaikissa prosesseissa, miksi?
- Koetko, että ohjeista ollut apua käytännön työssä, johtamisessa ja/tai kehittämisessä?
Ovatko ohjeet hyödyllisiä käytännön työssä, miksi, miksi ei?

4. JOHTAMINEN

- Koetko, että johtamisen pelisäännöt kuvaavat sinua johtajana? Miksi, miksi eivät?
- Oletko huomannut, että toimit itse jossain prosessissa eri tavalla/joku muu tapa on toimivampi kuin tavoitekulttuuriin on kuvattu?

Apukysymyksiä:

- Onko kulttuurin määrittelyn jälkeen omaan työhösi tullut uudenlaisia tapoja toimia?
Mitä tapoja olet ottanut käyttöön, mitä et ja miksi?
- Mitä uusia tapoja voisit ottaa käyttöön tai mitä voisit kehittää omassa johtamisessasi?