



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Organisaatiokulttuurin muutos etätyöskentelyyn siirtymisen seurauksena

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu-tutkimus

Laatija:
René-Kasper Mäki

Ohjaaja:
KTM Aki Lehtivuori

19.8.2022
Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: René-Kasper Mäki

Otsikko: Organisaatiokulttuurien muutos etätyöskentelyyn siirtymisen seurauksena

Ohjaaja: Aki Lehtivuori

Sivumäärä: 93 sivua + liitteet 4 sivua

Päivämäärä: 19.8.2022

Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli niin organisaatioiden päivittäisessä, kuin pitkäaikaisessakin toiminnassa. Organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöiden toimintaa ja ajattelutapoja, jonka lisäksi se antaa erilaisia merkityksiä toiminnalle. Hyvin monet suomalaiset organisaatiot siirtyivät koronapandemian seurauksena etätyöskentelyyn Suomen Valtioneuvoston etätyöskentelysuosituksesta johtuen. Etätyöskentelysuositus kesti Suomessa yhden vuoden. Tämä tarjosi otollisen hetken tutkia sitä, voivatko organisaatiokulttuurien näkymättömät osat muuttua tämälapsaisessa yllättävässä ja nopeassa muutoksessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä ja tarkoituksena oli tutkia sitä, onko koronaviruspandemian seurauksena etätyöskentelyyn siirtymisen koettu muuttavan organisaatioiden organisaatiokulttuuria. Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain näkymättömän kulttuurin muutoksiin. Näkymättömän organisaatiokulttuurin kategorioiksi luettiin tässä tutkimuksessa normit ja kirjoittamattomat säännöt, arvot ja syvät perusoletukset. Tämän tutkimuksen alakysymyksiä olivat seuraavat: missä näkymättömän kulttuurin kategorioissa muutoksia on tapahtunut, miten mahdolliset muutokset ovat vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan ja kuka on toiminut muutosten toimeenpanijana, eli muutosagenttina.

Tutkimuksen tärkeimpinä viitekehyksinä toimivat organisaatiokulttuurin muuttumisesta määritetyt kolme näkökulmaa, sekä näkymättömän kulttuurin jakaminen normeihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin, arvoihin ja syviin perusoletuksiin. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta ja tutkimusta varten haastateltiin kuutta (6) henkilöä eri organisaatioista. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että organisaatiokulttuurien on koettu muuttuneen jokaisessa tutkittavista organisaatioista. Yhdessä organisaatioissa muutokset jäivät tosin vähäisiksi. Tutkimusaineistossa eniten muutoksia esiintyi normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä. Näistä muutoksista merkittävimpiä olivat muutokset työntekijöiden kokemassa autonomiassa ja yleisen kommunikaation vähentyminen. Näiden voitiin nähdä vaikuttavan organisaatioiden kulttuuriin myös muilla tavoin, sillä organisaatioissa ei näiden seurauksena enää esitetty niin paljoa uusia mielipiteitä ja ideoita. Normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä oli havaittavissa myös muita pienempiä muutoksia. Arvoissa merkittävimmät muutokset liittyivät oppimiseen ja tehokkuuteen. Syvissä perusoletuksissa ei sen sijaan voitu havaita tapahtuneen merkittäviä muutoksia. Tämän tutkimuksen perusteella suurin osa tapahtuneista organisaatiokulttuurin muutoksista oli tapahtunut hallitsemattomasti ja itsestään. Tässä tutkimuksessa ei juurikaan tunnistettu muutosagentteja. Tarkkaa syytä sille, miksi muutokset olivat tapahtuneet hallitsemattomasti, ei voitu tunnistaa tässä tutkimuksessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiokulttuurit voivat muuttua nopeasti. Lisäksi tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä voidaan esittää havainto, että organisaatiokulttuurit ovat useissa organisaatioissa muuttuneet melko samantapaisesti. Nämä havainnot voivat johtua yksinkertaisesti yleisistä etätyöskentelyn määrittämistä olosuhteista. Näiden lisäksi voidaan todeta, että hallitsematon organisaatiokulttuurin muutos voi johtaa organisaation kannalta negatiivisiin muutoksiin.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, etätyöskentely, muutos

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 9 |
| 1.1 | Tutkimuksen aihepiiri | 9 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja rajaukset | 10 |
| 1.3 | Tutkimuksen teoreettisten valintojen perustelut | 12 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne | 13 |
| 2 | Organisaatiokulttuuri | 15 |
| 2.1 | Organisaatiokulttuurin käsite yleisesti | 15 |
| 2.2 | Organisaatiokulttuurin tasot | 19 |
| 2.3 | Näkymätön kulttuuri | 21 |
| 2.3.1 | Normit ja kirjoittamattomat säännöt | 23 |
| 2.3.2 | Arvot | 25 |
| 2.3.3 | Syvät perusoletukset | 27 |
| 2.4 | Organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiolle ja sen jäsenille | 29 |
| 2.5 | Organisaatiokulttuurin muutos | 31 |
| 2.5.1 | Muutosagentit ja muutoksen onnistuminen | 34 |
| 3 | Etätyöskentely | 37 |
| 3.1 | Etätyöskentelyn käsitteen määrittely | 37 |
| 3.2 | Etätyöskentelyn yleistyminen | 39 |
| 3.3 | Etätyöskentelyyn siirtymisen vaikutukset työntekijöille ja organisaatiolle | 40 |
| 3.4 | Organisaatiokulttuuri ja etätyöskentely | 44 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus, aineiston keruu ja analyysimenetelmät | 48 |
| 4.1 | Laadullinen tutkimus | 48 |
| 4.2 | Kulttuurintutkimus ja organisaatiokulttuurien tutkiminen | 50 |
| 4.3 | Aineiston keruu | 52 |
| 4.4 | Aineiston analyysimenetelmä | 54 |
| 5 | Tutkimustulokset | 57 |
| 5.1 | Normit ja kirjoittamattomat säännöt | 57 |

| | | |
|-----|--------------------------------------|----|
| 5.2 | Arvot | 65 |
| 5.3 | Syvät perusoletukset | 68 |
| 5.4 | Muutosten keskeinen muutosagentti | 71 |
| 6 | Johtopäätökset ja yhteenveto | 74 |
| 6.1 | Johtopäätökset | 74 |
| 6.2 | Yhteenveto tutkimuksesta | 77 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 80 |
| 6.4 | Jatkotutkimusehdotukset | 82 |
| | Lähteet | 85 |
| | Liitteet | 94 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 94 |
| | Liite 2 Analyysirunko | 96 |

KUVIOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Scheinin ja Scheinin organisaatiokulttuurin osa-alueet | 22 |
| Kuvio 2 Organisaatiokulttuurin näkymättömät osa-alueet mukailleen Scheinin ja Scheinin (2017) mallia | 22 |
| Kuvio 3 Muutosten suhde toisiinsa | 76 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihepiiri

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan organisaation jäsenten kokemuksia organisaatiokulttuurien näkymättömien osien muutoksesta etätyöskentelyn aikana. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä organisaation menestystekijöistä (Alvesson & Sveningsson 2016, 40). Organisaatiokulttuuri tarjoaa organisaatiolle useita hyötyjä. Se esimerkiksi tarjoaa organisaatiolle suunnan ja luo strategialle ja missiolle perustan. Organisaatiokulttuuri antaa organisaation jäsenille merkityksen kaikelle organisaatiossa tehtävälle toiminnalle. (Lundberg 2002, 706.) Lisäksi organisaatiokulttuuria on yleisesti pidetty organisaation kilpailuedun lähteenä (Zheng ym. 2010, 765). Organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioiden suoriutumiseen on siis vaikea kiistää. Aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia, joiden perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation suoriutumiseen ja etenkin lyhyen aikavälin tehokkuuteen (Zheng ym. 2010, 765; González-Roma & Peiró 2016, 499, 507). Organisaatiokulttuuri ohjaa lisäksi työntekoa ja käyttäytymistä organisaatiossa ja se vaikuttaa työntekijöiden suhteisiin ja yhteisen identiteetin luomiseen (Cunliffe 2008, 58–59). Organisaatiokulttuurin tärkeimmät tehtävät ovatkin yhteisen identiteetin luominen, jäsenten sitouttaminen organisaation tehtävään ja yhteisten sääntöjen selkeyttäminen (Lämsä & Hautala 2005, 179).

Koronaviruspandemian johdosta useat suomalaiset organisaatiot siirtyivät etätyöskentelyyn. Suomen Valtioneuvosto määräsi 15.10.2020, että työtehtävien mahdollisuuksien mukaan sekä julkiselle että yksityiselle sektorille suositellaan etätyöskentelyä. Etätyöskentelysuositus kesti yhden vuoden. (Valtioneuvosto 2020; Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Etätyöskentelyyn siirtymisessä kyseessä on siis suhteellisen nopea muutos, sillä etätyöskentelysuositus oli voimassa yhden vuoden. Tämä tarjoaa otollisen hetken tutkia organisaatiokulttuurien muuttumista, sillä tämälämpäisiä useisiin organisaatioihin kohdistuvia samanaikaisia merkittäviä muutoksia ei tapahdu usein. Koronaviruspandemian suurimpia haasteita organisaatioille oli merkittävä digitaalinen muutos, joka organisaatioiden oli tehtävä liiketoiminnan jatkuvuuden vuoksi. Organisaatioiden oli suunniteltava uudelleen teknologioita ja työprosesseja, jotta työtehtävät oli mahdollista suorittaa etänä. (Collings ym. 2021, 821.) Etätyöskentelyyn siirtyminen on yleensä organisaatioissa tarkoin suunniteltu prosessi, jossa työtehtäviä

suunnitellaan ja työntekijöille opetetaan tarvittavia taitoja (Galanti ym. 2021, 426). Koronaviruspandemian johdosta useat organisaatiot ovat kuitenkin olleet pakotettuja siirtymään etätyöskentelyyn hyvin nopealla aikavälillä. Organisaatiot eivät siis ole ehtineet täysin suunnittelemaan työtehtäviä ja antamaan työntekijöilleen tarvittavaa koulutusta etätyöskentelyä varten.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on siis tutkia sitä, onko organisaatioiden organisaatiokulttuurien koettu muuttuneen yllättävän etätyöskentelyyn siirtymisen seurauksena. Tarkoituksellista organisaatiokulttuurin muutosta on yleisesti pidetty hitaana (Alvesson 2002, 178; Wolf ym. 2022, 154) ja vaikeana (Gutterman 2013, 5), sillä esimerkiksi Kuuselan (2013, 47) mukaan organisaatiokulttuuri on muodostunut organisaation historiassa tapahtuneiden asioiden seurauksena. Organisaatiokulttuurin muuttumisesta on kuitenkin olemassa useita eriäviä mielipiteitä. Osan mielestä kulttuuria voidaan muuttaa tarkoituksellisesti, ainakin joiltain osin, kun taas toisten mielestä kulttuuria ei voida muuttaa tai se on ainakin hyvin haastavaa. Kolmannen näkökulman mukaan kulttuurin muutosta ei voida hallita, sillä siihen vaikuttaa niin monet eri asiat. (Alvesson & Sveningsson 2016, 46.) Guttermanin (2013, 5) mukaan yleinen konsensus on kuitenkin se, että organisaation muutos alkaa aina johtajien aloitteesta ja se etenee heidän johtamana.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, onko organisaatiokulttuurien koettu muuttuvan, kun organisaation toimintatavat ovat muuttuneet. Tässä tutkimuksessa toimintatapojen muutoksella tarkoitetaan siirtymistä etätyöskentelyyn. Organisaatiokulttuurin muuttumista on pidetty hitaana ja haastavana ja tässä tutkimuksessa pyritäänkin vastaamaan siihen, voivatko organisaatiokulttuurit muuttua nopeammin ja helpommin kuin mitä aihetta koskevassa kirjallisuudessa on aikaisemmin esitetty. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria käsitellään vain sen näkymättömien osien kannalta. Näkymätön organisaatiokulttuuri on jaettu kolmeen osa-alueeseen, normeihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin, arvoihin, sekä syviin perusoletuksiin mukailen Scheinin ja Scheinin (2017, 18) mallia organisaatiokulttuurin tasoista. Organisaatiokulttuurin mahdollisen muutoksen lisäksi tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten muutos näkyy organisaation toiminnassa ja kuka on toiminut mahdollisen muutoksen

muutosagenttina. Näin tutkimuksesta voidaan saada tietoa myös organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttavista tekijöistä.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava:

- Onko etätyöskentelyyn siirtymisen koettu muuttavan organisaatiokulttuuria?

Tutkimuksen alakysymykset ovat seuraavat:

- Millä näkymättömän organisaatiokulttuurin osa-alueilla mahdolliset muutokset esiintyvät?
- Miten mahdollinen muutos organisaatiokulttuurissa näkyy organisaation toiminnassa?
- Kuka on ollut keskeinen muutosagentti?

Tämän tutkimuksen avulla voidaan saada uutta tutkimustietoa siitä, kuinka tämäntapainen yllättävä siirtyminen etätyöskentelyyn vaikuttaa organisaatioiden kulttuureihin. Kuten tutkielman johdannossa todettiin, on etätyöskentelyyn siirtyminen usein tarkoin suunniteltu prosessi (Galanti ym. 2021, 426). Koronaviruspandemian seurauksena etätyöskentelyyn siirtymisessä tätä prosessia ei välttämättä ehditty suunnittelemaan yhtä huolellisesti, kuin se olisi tavanomaisesti mahdollista. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis tunnistaa, kuinka yllättävä siirtyminen etätyöskentelyyn vaikuttaa organisaatiokulttuureihin. Organisaatioiden toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa, seuraako tämäntapaisista tilanteista esimerkiksi negatiivisia muutoksia organisaatiokulttuuriin. Lisäksi organisaatiokulttuurin muutosta on tavanomaisesti pidetty hitaana (Alvesson 2002, 178; Wolf ym. 2022, 154). Tämän tutkimuksen avulla voidaan täten myös saada uutta tutkimustietoa koskien organisaatiokulttuurin muutoksen nopeutta.

Tämä tutkimus keskittyy siis tutkimaan työntekijöiden kokemaa organisaatiokulttuurin näkymättömien osien muutosta. Organisaatiokulttuureja ja niiden mahdollisia muutoksia tutkitaan vain kulttuurin näkymättömien osien kannalta. Jako näkymättömän ja näkyvän organisaatiokulttuurin välille tehdään mukailen Scheinin ja Scheinin (2017, 18) mallia organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta. Nämä esitellään tarkemmin alaluvussa 2.3. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen rajaukset.

Tässä tutkimuksessa tehdään jako näkyvän ja näkymättömän organisaatiokulttuurin välille siksi, että on oletettavaa, että organisaatiokulttuurin näkyvät osat, esimerkiksi työskentelytilat ja muut näkyvät artefaktit ovat varmasti muuttuneet, ainakin joiltain osin. Näkymättömien osien muutos ei kuitenkaan ole selvää, jonka takia on mielekästä keskittää tutkimus vain niiden käsittelyyn. Tässä tutkimuksessa näkymättömät osat kattavat normit ja kirjoittamattomat säännöt, arvot sekä syvät perusoletukset. Vaikka tutkimus keskittyy näkymättömien osien tarkasteluun, käsitellään myös kulttuurin näkyvät osat lyhyesti organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi.

Tutkittavat organisaatiot rajataan koskemaan vain niitä organisaatioita, joissa ei ole ennen ollut mahdollisuutta tehdä pääasiallisesti etätöitä tai niitä organisaatioita, joissa etätyöskentely ei ole ollut suuressa roolissa. Tämä rajausta tehdään siksi, että jos etätyöskentelyllä on jo aikaisemmin ollut iso rooli organisaatiossa, on tämä saattanut jo vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuuri on jo saattanut mukautua etätyöskentelyyn. Kun tutkimus keskittyy vain niihin organisaatioihin, joissa etätyöskentely on ollut olematonta tai vähäistä, voidaan tutkimuksella saada vastauksia siihen, onko nopea siirtyminen etätyöskentelyyn vaikuttanut näiden organisaatioiden kulttuuriin. Lisäksi tutkittavat organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa koko organisaatio tai ainakin organisaation jokin osasto voi toimia etätyössä. Jokaisesta tutkimukseen valitusta organisaatiosta haastatellaan yhtä työntekijää. Tutkimuksen tulokset painottuvat siis yksilöiden näkökulmiin ja mielipiteisiin oman organisaatiokulttuurinsa muutoksista.

1.3 Tutkimuksen teoreettisten valintojen perustelut

Tämän tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena ei ole tutkia sitä, ovatko organisaatioissa tapahtuneet muutokset samantapaisia. Tutkimuksessa ei siis tutkita esimerkiksi sitä, ovatko organisaatioiden arvot tai normit muuttuneet samantapaisesti. Tämä johtuu siitä, että organisaatiokulttuurien on koettu eroavan toisistaan (Martin 2001, 63–64), jonka takia samantapaisten muutosten etsiminen ei ole asetetun tutkimuskysymyksen kannalta mielekästä. Sen sijaan tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, ovatko organisaatiokulttuurit ylipäättään muuttuneet. Tutkimuksen tavoitteena on siis kuvata ja selittää organisaatiokulttuurin muutoksen ilmiötä yleisesti. Tästä johtuen tutkittavien organisaatioiden ja niiden organisaatiokulttuurien ei tarvitse olla lähtökohtaisesti

samantapaisia, sillä tavoitteena ei ole tutkia sitä, mistä on muututtu mihin, vaan sitä, onko muutosta ylipäänsä tapahtunut ja miten muutos heijastuu organisaatioiden toiminnassa.

Organisaatiokulttuureita voidaan tutkia kolmen eri teoreettisen näkökannan kautta. Nämä näkökannat ovat integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökanta. Tutkijan kannattaa kuitenkin omaksua kaikki kolme näkökanta tutkiessaan organisaatiokulttuureita, sillä näin voidaan välttää kunkin näkökulman rajoitteet ja sokeat pisteet. (Kreiner 2011, 467–468.) Organisaatiokulttuurin tutkiminen painottuu tässä tutkimuksessa kuitenkin differentiaationäkökulman mukaan. Sen mukaan organisaatiokulttuurit nähdään useiden eri alakulttuurien kokonaisuutena. Differentiaationäkökulman mukaan kulttuurin eri ryhmillä on omat ainutlaatuiset näkökulmansa, jonka johdosta ne näkevät ja tiedostavat kulttuurin eri tavoin. (Martin 1992, 53; Lämsä & Hautala 2005, 177–178; Kreiner 2011, 468.) Muut näkökannat esitellään tarkemmin vielä luvussa 3.1.

Tämä näkökanta on valittu siitä syystä, että organisaatiokulttuurien mahdollisen muutoksen tutkiminen helpottuu. Organisaation eri osastoilla ja esimerkiksi tiimeillä on usein omat alakulttuurinsa. Jos alakulttuurien tarkastelu rajattaisiin pois tutkimuksesta ja tutkittaisiin organisaatiokulttuuria vain yhtenä isona kokonaisuutena, olisi tutkittavien henkilöiden valinta huomattavan haasteellista. Tämä johtuu siitä, että henkilöt kokevat ja refleктоivat omaa kulttuuriensa sekä oman alakulttuurinsa, että niin sanotun organisaation ”pääkulttuurin” kautta. Jos siis alakulttuurien tarkastelu rajattaisiin pois tutkimuksesta, olisi aiheen käsittely käytännössä lähes mahdotonta. Differentiaationäkökulman omaksuminen mahdollistaa sen, että aihetta voidaan tutkia alakulttuurien kautta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen rakenne. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa pohjustetaan tutkittavaa aihepiiriä ja esitellään tutkimuksen tutkimusongelmat. Lisäksi johdannossa kuvataan tutkimuksen rajaukset. Johdannon tarkoituksena on perustella aiheen valintaa ja kuvata aiheenvalinnan motiiveja.

Johdantolukujen jälkeen siirrytään käsittelemään tutkimuksen pääteemaa eli organisaatiokulttuuria. Luku 2 aloitetaan esittelemällä organisaatiokulttuurin käsite yleisesti, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään organisaatiokulttuurin näkymättömiä osia. Jako näkymättömiin ja näkyviin osiin on tehty mukailien Scheinin ja Scheinin

(2017, 18) jaottelua, jossa he jakavat organisaatiokulttuurin kolmeen osaan. Myös tämä jaottelu esitellään omassa alaluvussaan. Lisäksi luvussa 2 käsitellään organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioille, eli sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Luvun lopuksi esitellään eri näkökulmia organisaatiokulttuurin muuttumisesta, jotka toimivat tärkeänä osana tämän tutkimuksen tieteellistä viitekehystä.

Pääluvussa 3 siirrytään tutkimaan toista tämän tutkimuksen tärkeää teemaa, etätyöskentelyä. Luvussa käsitellään yleisiä syitä etätyöskentelyyn ja siihen siirtymiseen, sen hyötyjä ja haittoja, sekä määritellään tarkemmin se, mitä etätyöskentelyllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Lisäksi luvussa käsitellään etätyöskentelyn ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä.

Luvussa 4 käsitellään tutkimuksen metodologinen lähestymistapa, tutkimusaineiston kerääminen sekä analyysimenetelmät. Sen jälkeen luvussa 5 esitellään tätä tutkimusta varten järjestettyjen haastattelujen tärkeimmät tulokset organisaatiokulttuurin muuttumisesta etätyöskentelyyn siirtymisen seurauksena. Viimeisessä pääluvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset kerätyn haastatteluaineiston perusteella, tehdään tutkimuksen yhteenveto sekä käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Seuraavassa pääluvussa siirrytään käsittelemään organisaatiokulttuuria tarkemmin.

2 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa käsitellään organisaatiokulttuuria. Luku alkaa organisaatiokulttuurin käsitteen esittelyllä, sekä organisaatiokulttuurin muodostavien osien esittelyllä. Pääfokus organisaatiokulttuurien osien esittelyssä on kuitenkin tutkimuksen pääaiheena olevissa organisaatiokulttuurin näkymättömissä osissa. Nämä esitellään syvällisesti omissa alaluvuissaan. Näissä alaluvuissa organisaatiokulttuurin näkymättömät osat ovat jaettu kolmeen osaan mukaillen Scheinin ja Scheinin (2017, 18) mallia organisaatiokulttuurin tasoista. Myös kyseinen malli esitellään alaluvuissa 2.2 ja 2.3. Tässä pääluvussa käsitellään myös laajasti organisaatiokulttuurin muuttumista ja erilaisia näkökulmia, joita siitä on esitetty aikaisemmissa julkaisuissa.

2.1 Organisaatiokulttuurin käsite yleisesti

Kulttuurin tutkiminen on aikojen saatossa johtanut useisiin erilaisiin käsityksiin ja malleihin kulttuureista. Kulttuuri esiintyy useilla eri havainnoinnin tasoilla ja käsitteet ovat joskus päällekkäisiäkin. Sanalle kulttuuri onkin tunnistettu englanninkielessä jopa 164 erilaista merkitystä. (Gordon & DiTomaso 1992, 784; Schein & Schein 2017, 3.) Organisaatiokulttuurin käsite esiteltiin ensimmäisen kerran 1970- ja 1980-lukujen taitteessa. Voidaan kuitenkin nähdä, että Theodore Szelnic oli ensimmäinen, joka tunnisti organisaatiokulttuurin käsitteen jo vuonna 1957. (Alvesson & Sveningsson 2016, 40; Bolcas & Ionescu 2019, 164.)

Organisaatiokulttuurin käsitettä voidaan käyttää eräänlaisena kattokäsitteenä ajattelutavalle, joka keskittyy kulttuurillisiin ja symbolisiin ilmiöihin, kuten rituaaleihin, tarinoihin, arvoihin, oletuksiin sosiaalisesta todellisuudesta ja myytteihin. Kulttuurin jäsenet muokkaavat, vaikuttavat ja elävät näiden ilmiöiden keskellä. Kulttuuri voidaankin ymmärtää yhteisten symbolien ja merkitysten järjestelmänä, joka tarjoaa yhteiset pelisäännöt sen jäsenille. (Alvesson 2002, 3.) Symbolit ovat objekteja, jotka tarkoittavat todellisuudessa enemmän tai jotain muuta kuin pelkästään itse objekti tarkoittaa. Symbolien merkitys on moninainen, sillä ne tiivistävät merkityksiä ja välittävät näitä merkityksiä. Symbolit voivat esiintyä useissa eri muodoissa, kuten sanoina, esineinä tai käytöksenä. (Alvesson 2011, 14.) Scheinin ja Scheinin (2017, 14–15) mukaan kulttuuri on sitä, mitä ryhmä on oppinut pyrkiessään selviytymään ja kasvamaan ulkoisen ympäristönsä vaikutuksen alaisena. Se on jotain abstraktia ryhmän omassa alitajunnassa,

jolla on voimakas vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. Heidän mukaansa kaikilla sosiaalisilla yksiköillä joilla on yhteinen historia, on kulttuuri, joka on kehittynyt tämänlaisen oppimisprosessin kautta.

Dayn ym. (2018, 104) mukaan organisaatiokulttuuri voidaankin määritellä jaetuksi sosiaaliseksi tiedoksi, jolla tarkoitetaan käytännössä tietoa niistä arvoista ja normeista, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Schein ja Schein (2017, 6) kuvaavat kulttuurin siis jonkin tietyn ryhmän ajan saatossa kertyneeksi yhteiseksi oppimiseksi, joka onnistuu ratkaisemaan ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integroitumisen ongelmia. Kun kulttuuri onnistuu ratkaisemaan näitä ongelmia, se opetetaan uusille jäsenille tapana toimia, havaita, ajatella ja tuntea näitä ongelmia kohtaan. Gutterman (2013, 2) toteaaakin, että tiedeyhteisön yleisen konsensuksen mukaan kulttuuri rakentuu hiljaisista uskomuksista, oletuksista, rajoituksista ja jaetuista odotuksista. Nämä vaikuttavat sen ryhmän käyttäytymiseen, joka on ajan saatossa hiljalleen kehittänyt ja ylläpitänyt näitä.

Onkin tärkeää ymmärtää, että organisaatiokulttuuri on muodostunut nimenomaan jaetun oppimisen kautta. Jotta jonkin ryhmän kulttuuri on mahdollista ymmärtää täysin, on myös tiedettävä, minkälaista oppimista ryhmässä on tapahtunut. Ajan saatossa opitut eri asiat muodostuvat joukoksi uskomuksia ja arvoja, jotka antavat merkitystä organisaation toiminnalle. Jos organisaatio saavuttaa tavoitteensa, aletaan näitä uskomuksia ja arvoja pitää itsestäänselvyyksinä. Nämä opetetaan uusille jäsenille tapana tuntea, ajatella ja käyttäytyä ja tästä muodostuukin organisaatiolle omanlaisensa identiteetti. Arvot ja uskomukset muodostavatkin pohjan koko organisaatiokulttuurille. Niistä muodostuvia syviä, itsestään selviä perusoletuksia ei kyseenalaisteta ja ne ovat hyvin vakaita. (Schein & Schein 2017, 6–7.) Dawsonin (2010, 16) mukaan kulttuuri voidaankin nähdä ikään kuin organisaation persoonallisuutena.

Organisaatiokulttuurit ottavat vaikutteita myös ympäröivästä maailmasta, jolloin voidaan nähdä, että myös ympäristö vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Ensinnäkin kansallinen kulttuuri ja sen alueelliset alakulttuurit vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Kansallisissa kulttuureissa on merkittäviä eroja, joita erityisesti Hofstede (1993) on tutkinut. Toiseksi merkittävä vaikutus organisaatioiden kulttuureihin on erityisesti niiden perustajilla. Perustajien visiot, arvot ja uskomukset ovat jo alusta alkaen muovanneet kulttuuria perustajiensa näköisekseen. (Cunliffe 2008, 60–63.)

Sen lisäksi, että organisaatiokulttuurit ovat siis muodostuneet yhteisestä oppimisesta ja ympäristön vaikutuksesta, ovat organisaatiokulttuurit kasvaneet myös perustajiensa näköisiksi, sillä aluksi on palkattu todennäköisesti vain henkilöitä, jotka ajattelevat asioista samaan tapaan kuin perustajat. Perustajien käytös rohkaisee työntekijöitä samaistumaan ja sisäistämään heidän arvojansa ja oletuksiansa, kunnes organisaation menestyessä nämä perustajien arvot ja oletukset juurtuvat kulttuuriin. Lisäksi perustajat ovat määränneet organisaatiolle mission, joka ohjaa organisaatiota. Organisaatioon on aluksi saatettu tietoisesti palkata työntekijöitä, joiden ominaisuudet ohjaavat organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Nämä työntekijät tuovat organisaatioon uusia arvoja ja uskomuksia. (Day ym. 2018, 103; Robbins & Judge 2018, 303.) Ratsulan (2018) mukaan johto määrittää organisaatiokulttuurin kehitystä palkkaamisen lisäksi myös sillä, keitä organisaatiossa palkitaan. Jos palkitaan hyvin menestyneitä työntekijöitä, jotka kuitenkin ovat menestyneet epärehellisin keinoin, viestii tämä muille, että epärehellinen toiminta on sallittua organisaatiossa. Tällöin organisaatiokulttuuri kehittyy kohti sitä, että myös muut alkavat toimia epärehellisesti, sillä he ovat havainneet johdon hyväksyvän sen.

Edellä käsiteltiin organisaatiokulttuurin kehittymistä ja muodostumista muun muassa jaetun oppimisen, ympäröivän maailman ja organisaation johdon seurauksena. Tästä syystä voidaankin ajatella, että kulttuurit ovat kehittyneet ainutlaatuisiksi. Organisaatiokulttuurit ovatkin yleensä nähty uniikkeina, johtuen myös siitä syystä, että kulttuurin jäsenet usein uskovat ja ovat ylpeitä siitä ajatuksesta, että heidän kulttuurinsa on uniikki. Tämä johtuu siitä, että ihmiset haluavat, että heidät nähdään erillisinä ja erityisinä. Tähän vaikuttaa myös se, että tietyn kulttuurin jäsenet työskentelevät usein vain oman kulttuurinsa rajojen sisällä, joten heidän on vaikea tietää, onko ainutlaatuisuus perusteltua. Usein kuitenkin ainutlaatuiseksikin uskotut asiat voidaan usein löytää myös muista konteksteista. Tiedeyhteisö ei ole saavuttanut yhteisymmärrystä siitä, ovatko kulttuurit uniikkeja, jonka takia väitteisiin kulttuurin uniikkiudesta voidaan suhtautua skeptisesti. (Martin 2001, 63–64.)

Kuten edellä esitettiin, organisaatiokulttuurit muodostuvat oppimisen ja ympäristön vaikutuksesta. Organisaatiokulttuuri on siis yhteisesti jaettu kokonaisuus merkityksiä, oletuksia ja käyttäytymistä. Sen lisäksi, että organisaatiolla on yksi yhteinen jaettu organisaatiokulttuuri, on myös mahdollista, että organisaation eri ryhmillä on olemassa omia alakulttuureitaan (Alvesson & Sveningsson 2016, 44). Organisaatiolla on kuitenkin

aina yksi dominoiva kulttuuri, jonka arvot ja uskomukset suurin osa jäsenistä hyväksyy. Selviä alakulttuureita on yleensä nähtävissä vain isoimmissa organisaatioissa. (Robbins & Judge 2018, 297.) Nämä alakulttuurit voivat erota toisistaan esimerkiksi arvojen, symbolien ja asioille annettavien eri merkitysten takia. Nämä erot kulttuureissa voivat muodostua esimerkiksi eroavaisuuksista työtehtävissä ja hierarkioissa. Lisäksi alakulttuurien muodostumiseen ja niiden eroavaisuuksiin voivat vaikuttaa organisaation jäsenet, esimerkiksi sukupolvellisten tai sukupuolisten eroavaisuuksien kautta. Alakulttuurit voivat liittyä myös johonkin tiettyyn ongelmaan. Alakulttuuri voi siis muodostua esimerkiksi silloin, kun vastustetaan jotain muutosta. Kun ongelma on kadonnut, katoaa myös alakulttuuri. Alakulttuureista johtuen voi siis olla harhaanjohtavaa ajatella, että organisaatiokulttuurit ovat aina täysin jaettuina ja yhtenäisiä. (Alvesson & Sveningsson 2016, 44; Feldman & O'Neill 2018, 45–46.)

Kuten edellä esitettiin, organisaatiokulttuuri voidaan hahmottaa niin yhteisen kokonaisvaltaisen kulttuurin kuin alakulttuurien tarkastelun kautta. Martin (1992, 30) ottaa osaa tähän keskusteluun esittämällä organisaatiokulttuurien yhtenäisyydestä kolme eri näkökulmaa, jotka ovat integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökulma. Integraationäkökulmassa nähdään, että organisaatiokulttuuri on hyvin johdonmukainen, yksimielinen ja selkeä. Kaikki organisaation jäsenet jakavat saman kulttuurin. Integraationäkökulmassa ilmiöiden moniselitteisyys jätetään täysin analysoinnin ulkopuolelle. Differentiaationäkökulma sen sijaan kuvaa organisaatiokulttuurit useiden alakulttuurien kokonaisuutena. Organisaation jäsenillä saattaa olla siis erilaisia tulkintoja kulttuurista ja sen tarjoamista merkityksistä. Fragmentaationäkökulma sen sijaan näkee organisaatiokulttuurit jatkuvasti muuttuviksi, epäselviksi ja jopa ristiriitaisiksi kokonaisuuksiksi. Tässä näkökulmassa organisaatiokulttuurista ei siis vallitse yksimielisyyttä ja sen ilmeneminen ei ole johdonmukaista, eikä myöskään epäjohdonmukaista. (Martin 1992, 53; Lämsä & Hautala 2005, 177–178; Kreiner 2011, 468.) Näistä kolmesta näkökulmasta integraationäkökulma on saanut eniten kannatusta. Organisaatiokulttuurin pääpiirteinä pidetäänkin sitä, että kulttuuri on organisaatiossa muodostunut selkeä ja johdonmukainen yhteisymmärrys, josta ollaan yksimielisiä. (Alvesson 2011, 15.)

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan kuitenkin differentiaationäkökulman kautta, sillä tällöin organisaatiokulttuurin tutkiminen sen alakulttuurien kautta on mahdollista. Jos organisaatiokulttuuri nähtäisiin vain yhtenäisenä

ja yksimielisenä kokonaisuutena, olisi haastateltavien valinta erityisen haasteellista, sillä työntekijät refleктоivat kulttuuriaan myös alakulttuuriensa kautta. Differentiaationäkökulma näkee organisaatiokulttuurin alakulttuurien kokonaisuutena, jolloin muutoksien havainnointi myös alakulttuurien tasolla on mahdollista.

Organisaatiokulttuurien käsittelyssä on tarpeen tehdä ero kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden välille, jotta voidaan saada syvällinen ymmärrys siitä, mitä organisaatiokulttuurin käsitteellä tarkoitetaan. Denisonin (1996, 621–622) mukaan organisaatiokulttuurin tutkijat tutkivat yleensä sosiaalijärjestelmien kehitystä ajan myötä, ja he tutkivat ja puolustavat taustalla olevien syvien perusoletusten, yksilöllisen merkityksen ja kulttuurin sisäpiirissä olevien syvän ymmärtämisen tärkeyttä. Kuten jo edellä onkin kuvattu, organisaatiokulttuuri käsittelee yhteisesti jaettuja arvoja, normatiivisia uskomuksia ja syviä perusoletuksia, jotka kaikki muokkaavat organisaation tapaa toimia (González-Romá & Peiró 2018, 496). Organisaatioilmapiirin tutkijat sen sijaan tutkivat yleensä enemmän organisaatiojärjestelmien vaikutusta ryhmiin ja yksilöihin. He painottavat organisaation jäsenten käsitystä havaittavissa olevista käytännöistä ja menettelyistä, joiden voidaan nähdä olevan lähempänä organisaatioelämän ”pintaa”. (Denison 1996, 621–622.) Organisaatioilmapiiri kuvaakin työntekijöiden käsitystä siitä, minkälainen organisaatio on käytäntöjen, menettelyjen, palkkioiden ja rutiinien suhteen. Se siis viittaa yhteiseen käsitykseen menettelytavoista ja käytännöistä, joista palkitaan ja joita tuetaan tietyssä organisaatioympäristössä. (Feldman & O’Neill 2018, 46; González-Romá & Peiró 2018, 496.) Koska organisaatioilmapiirin tutkimuskenttä keskittyy välittömiin ja näkyviin organisaation näkökohtiin, ilmapiiriä on usein helpompi mitata kuin kulttuuria. Lisäksi organisaatioilmapiiriä on yleensä helpompi muuttaa kuin organisaatiokulttuuria, johtuen juurikin ilmapiirin konkreettisemmasta luonteesta. (Feldman & O’Neill 2018, 46.) Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin osa-alueita, joista organisaatiokulttuurin on nähty rakentuneen.

2.2 Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi on tärkeää tarkastella myös organisaatiokulttuurin eri tasoja. Näiden tasojen ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää paremmin tämän työn keskiössä olevia organisaatiokulttuurin näkymättömiä osa-alueita. Edellä mainituilla organisaatiokulttuurin tasoilla tarkoitetaan Scheinin ja Scheinin (2017, 18) jaottelua, jossa organisaatiokulttuurin eri osa-alueet jaetaan kolmeen

eri tasoon. Luvussa käsitellään kaikki heidän esittämänsä tasot, mutta erityistä huomiota kiinnitetään tämän tutkimuksen pääteemaan, eli näkymättömän kulttuurin osa-alueisiin.

Schein ja Schein (2017, 18–19) jakavat organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon, jotka ovat artefaktit, omaksutut arvot ja uskomukset, sekä kulttuurin perusoletukset. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin ylintä tasoa edustavat *artefaktit*: Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin ilmiöitä, joita on mahdollista havaita, nähdä tai tuntea. Niihin sisältyvät esimerkiksi työympäristö, käytetty kieli, pukeutuminen ja esimerkiksi se, miten organisaatiossa näytetään tunteita. Myös näkyvät käyttäytymisrutiinit kuuluvat tähän organisaatiokulttuurin tasoon. Lundbergin (2002, 705) mukaan kaikilla organisaatioilla, joilla on edes jonkinlainen historia, on artefakteja ja ne ovat aina yksilöllisiä. Artefaktit ovat tapoja esittää kulttuuria näkyvästi (Alvesson & Sveningsson 2016, 43). Bolcas ja Ionescu (2019, 167) toteavatkin, että artefaktit ovat siis konkreettisia asioita, joiden tarkoituksena on tuoda ilmi organisaation perusarvoja ja oletuksia. Vaikka nämä artefaktit ovatkin helppoja havaita, on niiden merkitystä kuitenkin vaikea ymmärtää, jos havainnoija on organisaatiokulttuurin ulkopuolinen jäsen. Johtopäätösten tekeminen havainnoista johtaa siihen, että johtopäätökset ovat väärinä, sillä niihin vaikuttaa vahvasti havaitsijan oma kulttuurillinen tausta. (Schein & Schein 2017, 18–19.)

Seuraavaa organisaatiokulttuurin tasoa Scheinin ja Scheinin (2017) jaottelussa edustavat *omaksutut arvot ja uskomukset*. Omaksutut arvot ja uskomukset ovat kehittyneet kulttuuriin aikojen saatossa. Organisaatio on kohdannut ongelmia, joihin on ehdotettu ratkaisuja, jotka toimiessaan on omaksuttu tavaksi toimia. Aluksi nämä uudet ehdotukset nähdään vain käskyiksi johdolta, sillä ryhmällä ei ole vielä olemassa yhtenäistä käsitystä, mitä missäkin tilanteessa tulisi tehdä. Ryhmä omaksuu kuitenkin vain ne arvot ja uskomukset, jotka ovat havaittu toimiviksi. Ryhmän jäsenet vahvistavat toistensa käsityksiä arvoista ja uskomuksista, jolloin ne muodostuvat kulttuuriin omaksutuiksi, eikä niitä enää kyseenalaisteta. Nämä arvot ja uskomukset toimivat normatiivisena ja moraalisenä ohjeena toimia tietyissä tilanteissa, jonka takia ne ovat tiedostettavissa ja ainakin jollain asteella näkyviä. (Schein & Schein 2017, 19–20.) Organisaation jäsenten arvot vaikuttavat merkittävästi organisaation arvoihin. Niillä on tärkeä rooli organisaatiossa tapahtuvissa päätöksentekoprosesseissa. (Bolcas & Ionescu 2019, 167.)

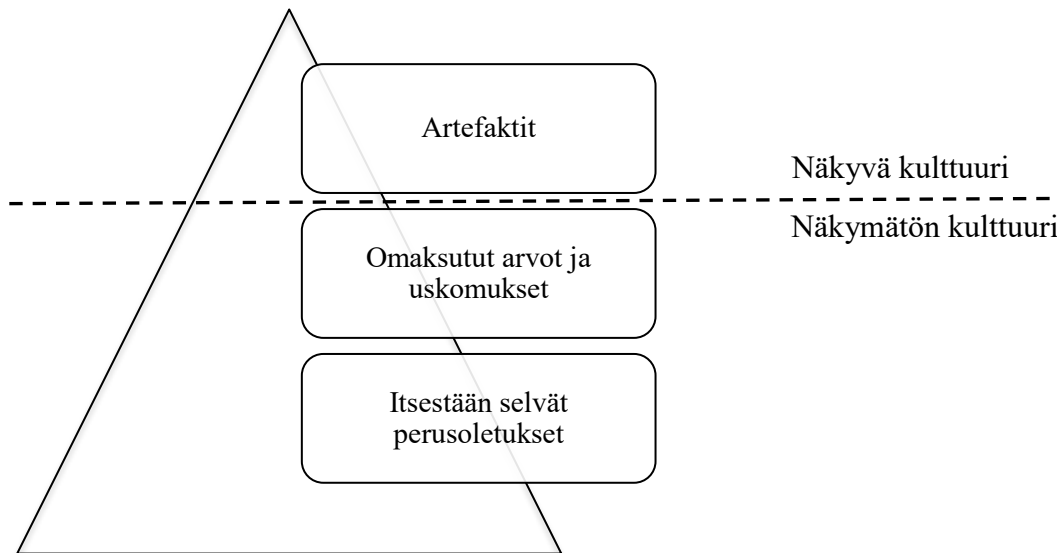
Kolmantena ja samalla kulttuurin alimpana tasona toimivat *itsestään selvät perusoletukset*. Nämä perusoletukset muodostuvat niistä arvoista ja uskomuksista, jotka

ovat todettu toimiviksi organisaatiossa jo erittäin pitkän aikaa. Perusoletukset määrittävät esimerkiksi miten tietyissä tilanteissa tulee ajatella ja toimia. (Schein & Schein 2017, 21–22.) Bolcasin ja Ionescun (2019, 167) mukaan perusoletukset ovat organisaatiossa tapahtuvia toimintoja, joista ei keskustella, mutta jotka jokainen organisaation jäsen silti ymmärtää ja hyväksyy. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi käsitykset ihmisistä ja ihmissuhteiden luonteesta (Lämsä & Hautala 2005, 182), eli esimerkiksi minkälaista ihmistä pidetään hyvänä tai miten ihmisten väliset suhteet ovat jäsentyneet organisaatiossa (Matikainen 1999, 34–35).

Tarkastelemalla organisaatiokulttuuria näiden tasojen kautta, voidaan tutkia sitä, millä näistä tasoista organisaatiokulttuuri saattaa muuttua etätyöskentelyyn siirryttäessä. Muutosten voimakkuus saattaa olla erilaista eri tasoilla, sillä osan tasoista voidaan esimerkiksi Cunliffen (2008, 56–57) mukaan nähdä olevan lähempänä organisaatiokulttuurin ”pintaa”. Alvesson ja Sveningsson (2016, 46) puolestaan toteavat, että syvät merkitykset organisaation kulttuurissa ovat erityisen vaikeita muuttaa. Tutkimalla organisaatiokulttuurin muutosta näiden tasojen kautta voidaan siis tutkia samalla myös sitä, millä tasoilla muutoksia tapahtuu tämälantapaisessa organisaation toimintatapojen muutoksessa.

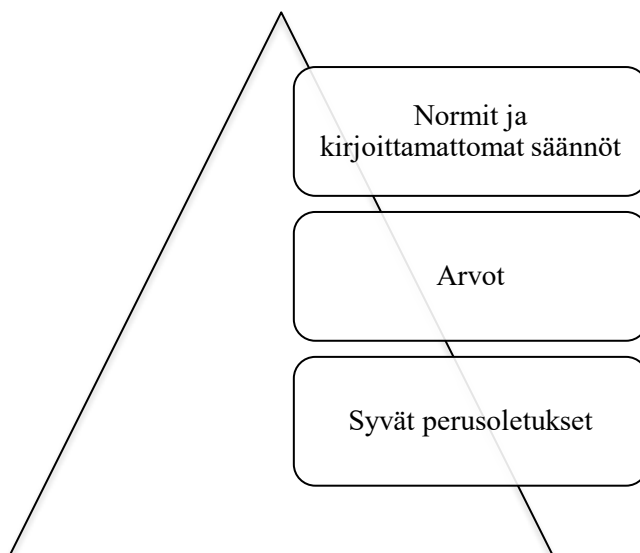
2.3 Näkymätön kulttuuri

Organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi on välttämätöntä käsitellä tarkemmin organisaatiokulttuurin näkymättömiä osia. Näkymättömiä osia käsitellään tässä tutkimuksessa mukailien edellä esitettyä Scheinin ja Scheinin (2017, 18) jaottelua. Kulttuuri koostuu suurimmaksi osaksi näkymättömistä osista ja näkyvät osat nähdäänkin usein vain jäävuoren huippuna. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 1 on esitetty edellä kuvattu Scheinin ja Scheinin esittämä organisaatiokulttuurin jako kolmeen osa-alueeseen.



Kuvio 1 Scheinin ja Scheinin organisaatiokulttuurin osa-alueet

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin näkymättömät osat ovat jaettu kolmeen eri luokkaan, jotka ovat: normit ja kirjoittamattomat säännöt, arvot ja syvät perusoletukset. Scheinin ja Scheinin (2017, 18) jaottelua on siis laajennettu lisäämällä normit ja kirjoittamattomat säännöt, sillä myös niiden voidaan nähdä lukeutuvan organisaatiokulttuurin näkymättömiin osiin. Nämä tässä tutkimuksessa käytettävät osa-alueet ovat vielä kuvattuna alla olevassa kuviossa 2. Kuvio 2 kuvaa ainoastaan näkymättöntä organisaatiokulttuuria, huolimatta sen samasta muodosta kuin kuvio 1, jossa kuvattiin myös näkyvää organisaatiokulttuuria.



Kuvio 2 Organisaatiokulttuurin näkymättömät osa-alueet mukailen Scheinin ja Scheinin (2017) mallia

Valinta käsitellä myös normeja ja kirjoittamattomia sääntöjä osana tätä tutkimusta on tehty siitä syystä, että myös Schein ja Schein (2017, 17, 57) luokittelevat normit ja kirjoittamattomat säännöt erilleen näkyvistä artefakteista. Heidän mukaansa näkyvien artefaktien ja hyvin syvien perusoletusten välissä ovat erilaiset uskomukset, arvot, normit ja käyttäytymissäännöt (Schein & Schein 2017, 17). Samoin Cunliffe (2008, 57) pitää normeja ja kirjoittamattomia sääntöjä yhtenä organisaatiokulttuurin näkymättömänä osana, heti perusoletusten ja arvojen jälkeen. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä kolmea näkymättömän kulttuurin kategoriaa tarkemmin.

2.3.1 Normit ja kirjoittamattomat säännöt

Ensimmäisenä tässä tutkimuksessa käytettävistä näkymättömän organisaatiokulttuurin kategorioista ovat normit ja kirjoittamattomat säännöt. Ihmiset ovat luoneet monimutkaisen sosiaalisen ympäristön, joka vaatii käyttäytymisen koordinoitua niin yksilöiden välillä, organisaatioiden sisällä ja yhteiskunnissa yleisesti. Tätä koordinoitua ohjaavat monimutkaiset mallit, joihin kuuluvat niin normit, eleet ja ilmeet, kuin kirjoittamattomat säännötkin. Kirjoittamattomien sääntöjen voidaan nähdä olevan seurausta ”näkymättömistä neuvotteluista”, joita osapuolet tekevät osallistuessaan johonkin tiettyyn kanssakäymiseen. Mitään näkyviä neuvotteluita ei kuitenkaan tarvitse käydä, sillä neuvottelun tulokset ovat osapuolille jo etukäteen ilmeisiä. Osapuolet toimivat ikään kuin neuvottelu olisi käyty ja osaavat koordinoita toimintaansa asianmukaisesti. (Misyak 2014, 512.) Ihmiset tukeutuvat normeihin, sillä ne tarjoavat helpon perusratkaisun ongelmiin, ja koska ne auttavat toiminnan koordinoitua ryhmän muiden jäsenten kanssa (Leung & Morris 2015, 1033).

Chatmanin ym. (2014, 788) mukaan normit, joita organisaatiossa edustetaan, määrittävät usein vahvasti organisaation identiteettiä. Feldman ja O’Neill (2018, 46) määrittävät ryhmän normien kuvaamisen seuraavilla kahdella tavalla. Heidän mukaansa tehokkaimmin ryhmän käyttäytymiseen vaikuttaa normien intensiteetti, eli se, kuinka voimakasta käyttäytymiseen liittyvä hyväksyntä tai hylkääminen on. Lisäksi he painottavat ryhmän käyttäytymiseen voimakkaasti vaikuttavaa normien kristallisaatiota. Kristallisaatiolla he tarkoittavat ryhmän sisäistä yhteisymmärrystä siitä, milloin jokin käyttäytyminen on hyväksyttävää ja milloin taas ei, ja kuinka voimakasta tiettyyn käyttäytymiseen kohdistuva hyväksyntä tai hylkääminen on.

Kirjoittamattomat säännöt ovat usein kirjoittamattomia odotuksia ja normeja, jotka määrittelevät hyväksyttävän ja odotetun käyttäytymisen organisaatiossa. Ne ovat siis yksilöiden ja ryhmän käsityksiä siitä, mikä organisaatiossa on hyväksyttävää ja mikä taas ei-hyväksyttävää käyttäytymistä. Usein kun organisaatioon tulee uusi työntekijä, opetetaan hänelle, miten ”asiat tehdään täällä”. Tällöin siis uudelle ryhmän jäsenelle opetetaan ja kerrotaan organisaation kirjoittamattomista säännöistä. (Simpson & Cacioppe 2001, 396.) Tästä opetusprosessista käytetään myös nimitystä sosiaalistaminen. Yleensä sosiaalistamisen nähdään tapahtuvan silloin, kun uusi työntekijä liittyy organisaatioon. Sosiaalistamista tapahtuu kuitenkin myös esimerkiksi silloin, kun työntekijöitä sijoitetaan uusiin rooleihin esimerkiksi ylennyksien tai uudelleenjärjestelyiden seurauksena. Tärkeä sosiaalistamisen tavoite on saada uudet työntekijät omaksuma organisaatiokulttuurin pääpiirteet. (Feldman & O’Neill 2018, 47.) Asatianin ym. (2020, 66) mukaan sosiaalistamisen tarkoituksena onkin jakaa tarpeellista hiljaista tietoa, jotta työntekijät voivat toimia tehokkaasti organisaatiossa. Feldmanin ja O’Neillin (2018, 47–49) mukaan sosiaalistamisprosessin pituus ja muodollisuus riippuvat organisaation kulttuuristen vakaumusten vahvuudesta. Lisäksi heidän mukaansa vahvan kulttuurin omaavien organisaatioiden sosiaalistamisprosessit tapahtuvat yleensä kasvotusten, kun taas hajautuneimmissa organisaatiokulttuureissa sosiaalistaminen tapahtuu tietoteknisten laitteiden välityksellä.

Organisaation toiminnassa vedotaan jatkuvasti kirjoittamattomiin sääntöihin. Käytännössä näillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, puhutellaanko johtajaa formaalisti vai epäformaalisti, ovatko organisaation jäsenet kilpailuasetelmassa toistensa kanssa, vai korostaako organisaatio yhteistyötä. Lisäksi kirjoittamattomia sääntöjä voivat olla esimerkiksi seuraavat: Miten muille työntekijöille puhutaan? Miten muista henkilöistä ja organisaatiosta puhutaan esimerkiksi kahvihuoneessa? Miten eri näkökulmat kokouksissa otetaan huomioon, eli arvostetaanko eri näkökantoja vai eristetäänkö uuden mielipiteen esittäjä? Uskalletaanko organisaatiossa esittää omia näkökantoja? Milloin organisaatiossa on oikein nauraa asioille ja milloin ei? (Simpson & Cacioppe 2001, 396; Cunliffe 2008, 57.)

Normit ja kirjoittamattomat säännöt ohjaavat toimintaa, ja ne siis kertovat kulttuurin jäsenille, minkälainen käyttäytyminen on suotuisaa. Samoin kuin arvot, myös normit ja kirjoittamattomat säännöt voivat olla joko yleisesti julkilausuttuja, tai ne voivat olla

tiedostamattomia, epävirallisia toimintaohjeita. (Cunliffe 2008, 57; Lämsä & Hautala 2005, 181.)

2.3.2 Arvot

Seuraava organisaatiokulttuurin näkymättömien osien kategoria ovat arvot. Arvot voidaan kuvata esimerkiksi valinnoiksi, vakaumuksiksi, asioiksi joita pidetään tärkeinä ja apuvälineiksi tavoitteisiin pääsemiseen. Arvojen nähdään olevan peräisin erilaisista tarpeista. Arvot eivät ole muuttumattomia, vaan esimerkiksi niiden tärkeysjärjestys voi vaihdella ajan kuluessa. Erityisesti kansallisten kulttuurien välillä on havaittavissa selviä eroja arvoissa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 60–61, 78.) On tunnistettu kolme niin sanottua perusvaatimusta, joiden voidaan nähdä muodostavan perustan kaikille arvoille: selviytymisen tarve, tarve sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja sosiaaliset ja institutionaaliset vaatimukset ryhmän hyvinvoinnille. Eri ihmisillä ja ryhmillä voi olla eroja siinä, minkälaisen merkityksen kukin antaa millekin näistä perusvaatimuksista. Nämä erot voivat johtaa konflikteihin ihmisten ja ryhmien välillä. (Bourne & Jenkins 2013, 497.) Aaltosen ja Junkkarin (2003, 115–118) mukaan arvojen kehittyminen alkaa lapsuudesta, jossa noudatetaan sääntöjä, edeten kohti nuoruusvaihetta, jonka aikana toisten miellyttäminen nähdään tärkeäksi, ja päättyen lopulta aikuisuuteen, jossa arvojen ymmärretään sisältävän moraalisia periaatteita. Heidän mukaansa arvot kehittyvät siis kodin, perheen, ystävien, koulun ja muiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Aivan kuten organisaatiokulttuurikin, voidaan myös arvot jakaa näkymättömiin ja julkisiin arvoihin. Näkymättömillä ja tiedostamattomilla arvoilla kuvataan esimerkiksi vaistomaista toimintaa ja tiedostamattomia valintoja. Ne voidaan nähdä niin sanottuina todellisina arvoina, joiden mukaan todella toimitaan, vaikka sanottaisiinkin jotain muuta. Julkiset arvot puolestaan ovat erilaisia tietoisia valintoja ja uskomuksia, sekä opiskeltua tietoa ja asioita, joita ainakin sanomme pitävämme tärkeinä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 75.) Bourne ja Jenkins (2013, 498) toteavatkin, että organisaatioissa näkyvät arvot tai kannatetut arvot ovat niitä, jotka organisaation ylin johto on julkilausunut esimerkiksi erilaisissa dokumenteissa tai organisaation verkkosivuilla. Heidän mukaansa nämä julkilausutut arvot eivät kuitenkaan aina kuvaa organisaation todellisia arvoja.

Organisaatiokulttuurien on omaksuttava niiden kansallisten kulttuurien arvot, missä organisaatio toimii. Ilman niiden omaksumista organisaatio ei voi toimia tehokkaasti. Tämän lisäksi myös organisaation jäsenten omat arvot vaikuttavat merkittävästi

organisaatiokulttuurin arvoihin. Nämä henkilökohtaiset arvot ohjaavat yksilöitä heidän toiminnassaan ja ihmiset luottavat arvoihinsa arvioidakseen muita ihmisiä ja tapahtumia. On huomattu, että ihmiset hakeutuvat niihin organisaatioihin, jotka sallivat yksilöiden omien tavoitteiden saavuttamisen. Yksilöt muokkaavat organisaatiokulttuuria, sillä päivittäisissä ajatustenvaihdossa organisaation jäsenet jakavat toisilleen henkilökohtaisia arvojaan. Tämän seurauksena henkilökohtaiset arvot vaikuttavat yhteisiin tulkintoihin organisaatiosta ja sen käytännöistä. (Sagiv 2011, 515, 526.) Organisaatiokulttuurissa arvot määrittelevät tavoiteltavat asiat. Ne voivat olla julkilausuttuja, mutta osa arvoista toimii kuitenkin tiedostamattomalla tasolla. (Lämsä & Hautala 2005, 179.) Organisaation erilaiset symbolit, rituaalit ja normit heijastavat niitä arvoja, joista organisaatiokulttuuri rakentuu. Esimerkiksi armeijassa univormut kertovat kyseisen instituution hierarkkisesta rakenteesta. (Sagiv 2011, 516.) Edellä käsitellyn arvoluokittelun lisäksi Paarlberg ja Perry (2007, 389) ovat jakaneet organisaation arvot vielä toiminnallisiksi arvoiksi ja instrumentaaliseksi arvoiksi. Toiminnalliset arvot antavat vihjeitä siitä, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä. Instrumentaaliset arvot puolestaan ovat strategisia arvoja, jotka tarjoavat perustan organisaation toiminnalle ja jotka yhdistävät organisaation sidosryhmiin ja ympäristöön.

Arvojen merkitystä korostaa se, että arvot auttavat organisaation jäseniä erilaisissa valinnoissa, sekä heidän käyttäytymisessään organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Arvot nousevat esiin erityisesti erilaisissa kriisitilanteissa, eli tilanteissa, joissa tehtäviä ei enää voidakaan tehdä vain rutiininomaisesti. Arvoille on tyypillistä se, että niiden muuttumista pidetään erityisen hitaana. (Lämsä & Hautala 2005, 179.) Muutoksia tapahtuu silloin, kun ryhmä tai yksilöt oppivat uusia asioita ja sopeutuvat uusiin tilanteisiin. Muutokset ovat yleensä vähittäin kasvavia ja epäsäännöllisiä. (Bourne & Jenkins 2013, 497.) Aaltosen ja Junkkarin (2003, 102) mukaan arvojen muuttuminen onkin mahdollista ja arvoja muokkaamalla voidaan päästä käsiksi organisaation syvempiin osiin.

Organisaation jaettujen arvojen merkitys organisaation suorituskykyyn ei ole täysin selvä (Paarlberg & Perry 2007, 390). Bournen ja Jenkinsin (2013, 495) mukaan organisaation arvoilla on kuitenkin nähty olevan keskeinen merkitys organisaatioissa, sillä ne vaikuttavat niin organisaation identiteettiin, organisaatiossa tapahtuvaan sosialisatioon kuin organisaation kulttuuriin. Tutkimukset hyvin suoriutuvista julkisen sektorin organisaatiosta ovat osoittaneet, että niillä on selkeästi ilmaistut arvot, joita työntekijät

käyttävät apuna päätöksenteossa (Nelissen ym. 2000, 227; Paarlberg & Perry 2007, 390). Lisäksi on huomattu, että jos työntekijän omat arvot ovat yhteneväisiä organisaation arvojen kanssa, vaikuttaa se positiivisesti asenteisiin työtä kohtaan, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Jaettujen arvojen on nähty puolestaan heikentävän organisaation suorituskykyä silloin, kun organisaatio toimii nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja kun arvot korostavat riskien välttämistä ja tietyn käyttäytymisen estämistä. Toisaalta organisaatio voi toimia tehokkaasti myös muuttuvassa ympäristössä, jos organisaation arvot liittyvät adaptiivisuuteen ja reagoitakykyyn. (Paarlberg & Perry 2007, 390.)

2.3.3 Syvät perusoletukset

Organisaatiokulttuurin näkymättömien osien viimeinen kategoria ovat syvät perusoletukset. Lämsän ja Hautalan (2005, 182) mukaan syvät perusoletukset ovat itsestäänselvyksiä, jotka vaikuttavat organisaation arvoihin. Kulttuurintutkimuksen mukaan kulttuurin syvät rakenteet ovat olemassa vain, jos ryhmän jäsenet käyttävät niitä omassa toiminnassaan (Alasuutari 2014, 72). Pohjimmiltaan niiden muodostuminen nähdään olevan riippuvainen organisaation suhteesta todellisuuteen, sekä aikaan ja paikkaan. Ne sisältävät esimerkiksi käsityksiä ihmisistä yleisesti ja ihmissuhteiden luonteesta. Vaikka nämä perusoletukset ovat näkymättömiä, heijastuu niiden vaikutus kuitenkin myös näkyvälle artefaktitasolle. Jos esimerkiksi ihmisten välinen epätasa-arvo on yksi organisaation perusoletuksista, näkyy tämä perusoletus arvojen kautta myös käytännössä esimerkiksi puheessa ja toimistorakennuksen suunnittelussa. (Lämsä & Hautala 2005, 182–183.)

Syvät perusoletukset voidaan jakaa viiteen alueeseen, jotka ovat suhde luontoon, todellisuuden jako kolmeen luokkaan, ihmisluonnon luonne, oletukset ihmisen toiminnan luonteesta ja ihmisten välisten suhteiden luonne (Matikainen 1999, 33). Jaottelu perustuu Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) arvo-orientaatioiden vaihteluteoriaan. Sen tavoitteena on tarjota perusta, jotta kulttuurien välisiä eroja ja kulttuurien sisäisten perusarvojen vaihtelua voidaan analysoida. Alun perin teoria kehitettiin, jotta voitiin analysoida perusarvojen merkitystä ihmisten käyttäytymiselle. (Watkins & Gnoth 2011, 1276.) Kulttuurin perusoletuksia voidaan siis pyrkiä etsimään löytämällä vastauksia siihen, miten ryhmä suuntautuu näiden osa-alueiden mukaan (Samaraweera ym. 2018, 470). Ensimmäinen näistä perusoletuksien alueista on *suhde luontoon*. Siinä organisaatio

määrittelee oman suhteensa ympäristöön, eli sen, onko se hallitseva, sopuosoinnussa vai alistuva ympäristölleen. (Matikainen 1999, 33–34.)

Toinen perusoletuksien alue jakaa *todellisuuden kolmeen eri luokkaan*. Fyysinen todellisuus on todellisuutta, joka on tieteellisesti todistettavissa. Yksilöllinen todellisuus puolestaan painottaa todellisuutta, joka on rakentunut yksilölle tämän omien kokemusten kautta. Kolmantena, sosiaalinen todellisuus puolestaan painottaa tietyn ryhmän yksimielisyyttä. Organisaatioon on aikojen saatossa rakentunut perusoletus siitä, mitä asioita tarkastellaan minkäkin todellisuuden kautta. Esimerkiksi päätöksenteko voi siis tapahtua organisaatiossa joko tieteellisen todistuksen, päättäjien omien kokemusten tai yksimielisyyden perusteella. (Matikainen 1999, 34.)

Kolmantena perusoletuksien alueista on Matikaisen (1999, 34–35) mukaan *ihmisluonnon luonne*. Tällä tarkoitetaan organisaation käsitystä siitä, minkälaista ihmistä pidetään hyvänä, huonona tai siltä väliltä. Lisäksi tähän perusoletukseen sisältyy käsitykset työntekijöiden motivaation laadusta, eli onko työntekijä sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut. Nämä oletukset ihmisluonnosta ovatkin syynä sille, että organisaatioissa on käytössä erilaisia valvonta- ja palkkiojärjestelmiä, sillä sisäisesti motivoituneita työntekijöitä ei tarvitse valvoa samalla tavalla, kuin ulkoisesti motivoituneita. Samaraweeran ym. (2018, 470) mukaan ihmisluonnon luonne näkyy organisaation toiminnassa siis siten, että jos esimerkiksi kulttuurillinen ryhmä olettaa ihmisten olevan pahoja, tulee siitä taustaoletus kyseisessä kulttuurissa. Siitä johtuen kulttuurin jäsenillä voi siis esimerkiksi olla taipumus epäillä muita erilaisissa käyttäytymisilmiöissä. Epäily voi puolestaan näkyä esimerkiksi tiukkoina sääntöinä ja määräyksinä.

Neljäs näistä syvien perusoletusten alueista on *oletukset ihmisen toiminnan luonteesta*. Tähän liittyy sen tarkastelu, kenen kanssa ja miten ihmiset toimivat. (Matikainen 1999, 35.) Tämä tarkkailee siis sitä, mikä on tärkein motivaatio ihmisten käyttäytymiseen. Eri motivaatiotekijöitä voivat olla itsensä ilmaisu, asioiden saavuttaminen tai kasvaminen. (Watkins & Gnoth 2011, 1276.) Viidentenä ja viimeisenä perusoletusten alueista on *ihmisten välisten suhteiden luonne*. Tämä alue liittyy siihen, miten ihmisten väliset suhteet ovat jäsentyneet organisaatiossa. Suhde voi olla aleneva eli hierarkkinen, se voi olla rinnakkainen, eli yhteistyötä korostava, tai se voi olla yksilöllinen, jolloin erityisesti kilpailu yksilöiden välillä korostuu. Suhteet organisaatiossa rakentuvat näiden kolmen

tyypin pohjalta. Organisaatiossa olevien ihmisten välisten suhteiden tarkasteluun liittyy läheisesti myös vallankäytön jakaantuminen organisaatiossa. (Matikainen 1999, 35.)

Näissä edeltävissä alaluvuissa syvennyttiin organisaatiokulttuurin näkymättömiin osiin. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioille ja niiden jäsenille. Luvussa käsitellään sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation päivittäiseen toimintaan. Organisaatiokulttuuri tuottaa organisaatiolle huomattavan määrän erilaisia hyötyjä, jotka käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiolle ja sen jäsenille

Organisaatiokulttuuri määrittää organisaation päivittäistä työntekoa. Se ohjaa työtehtävien tekemistä, työntekijöiden suhdetta toisiin työntekijöihin ja tekemäänsä työhön ja suhteita sidosryhmiin yleisesti. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja organisaationsa. Lisäksi se auttaa rakentamaan organisaation identiteettiä ja imagoa. (Cunliffe 2008, 58–59; Robbins & Judge 2018, 298.) Yhteinen identiteetti muodostuu sitä vahvemaksi, mitä selkeämmin organisaatiokulttuurissa esitetään sen edustamat arvot ja periaatteet toiminnalle (Lämsä & Hautala 2005, 179). Organisaation identiteetillä tarkoitetaan sen jäsenten muodostamaa käsitystä heidän organisaationsa olennaisista piirteistä, jotka eroavat muista organisaatioista. Nämä piirteet osoittavat myös jatkuvuutta eri aikojen ja olosuhteiden läpi. (Alvesson 2011, 22.)

Organisaatioidentiteetin voidaan nähdä perustuvan paikallisiin merkityksiin ja symboleihin. Tästä syystä se linkittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin, ja organisaatiokulttuuria tarvitaan kontekstina sekä organisaatioidentiteetin kehittämiseen, että sen ylläpitämiseen. Organisaation jäsenet tulkitsevat organisaatiokulttuurin pohjalta organisaatioidentiteettiään. Kun organisaatioidentiteettiä ilmaistaan, käyttävät jäsenet kulttuurin artefakteja symbolisesti esittääkseen halutun kuvan, jonka muut tulkitsevat. (Hatch & Schultz 1997, 358.) Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti eivät koostu vain yhdestä yhtenäisestä kokonaisuudesta. Vallitseva näkemys onkin, että identiteeteillä ja organisaatiokulttuurilla on useita komponentteja. Organisaation identiteetillä voi olla alaidentiteettejä, aivan kuten organisaation kulttuurilla on usein alakulttuureja. Nämä eri organisaatioidentiteetin osat voivat muuttua ajan myötä, esimerkiksi yritysjärjestelyihin tai ulkoisiin muutoksiin reagoitaessa. (Kreiner 2011, 467.)

Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä määrittävän organisaation suunnan. Se kertoo mihin suuntaan organisaatio on menossa, ja kuinka sen jäsenet liittyvät siihen. (Lundberg 2002, 706.) Organisaatiokulttuuri määrittelee sen, miten sidosryhmät näkevät organisaation, sillä se voi antaa joko positiivisen tai negatiivisen kuvan organisaatiosta. Positiivinen kuva organisaatiosta tukee imagoa ja auttaa organisaatiota saavuttamaan sen tavoitteet, kun taas negatiivinen kuva voi rajoittaa organisaation suorituskykyä. Jaetut arvot ja normit johtavat myös siihen, että organisaation jäseniä ei tarvitse ohjata jatkuvasti. Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, miten heidän tulee toimia ja miten heidät palkitaan toimistaan, sillä organisaatiokulttuuri viestii ne heille. (Cunliffe 2008, 58–59.) Organisaatiokulttuuri tarjoaa organisaation strategialle ja missiolle perustan, sekä tukea niiden toteuttamiseen. Organisaatiokulttuuri antaa tekemiselle merkityksen, sillä se tarjoaa tietoa jäsenille siitä, miksi asioita tehdään. (Lundberg 2002, 706.) Robbins ja Judge (2018, 299) muistuttavat, että organisaatiokulttuuri voi määrittää myös sen, minkälaisia työntekijöitä organisaatioon palkataan. Heidän mukaansa organisaatiot saattavat joskus haluta palkata vain sellaisia työntekijöitä, jotka sopivat organisaation kulttuuriin ja siitä kumpuavaan organisaation imagoon.

Zheng ym. (2010, 765) pitävät organisaatiokulttuuria kilpailuedun lähteenä. Rowe ym. (2021, 350) tarkentavat tätä toteamusta ja heidän mukaansa organisaatiokulttuuria voidaankin pitää kilpailuedun lähteenä vasta silloin, kun se täyttää seuraavat kolme ehtoa: sen on luotava organisaatiolle arvoa, arvonluonnin on oltava jollain tapaa erilaista kuin kilpailijoilla ja kulttuurin on oltava sellainen, että kilpailijat eivät voi sitä kopioida monimutkaisuuden tai kustannusten takia. Erityisesti 1990-luvulla organisaatiokulttuuria alettiin pitää tärkeimpänä organisaation menestymisen tekijänä ja useat empiiriset tutkimukset pitävätkin organisaatiokulttuuria päätekijänä organisaation tehokkuuteen (Zheng ym. 2010, 765; Alvesson & Sveningsson 2016, 40). On kuitenkin kiistelty siitä, voidaanko kulttuuria todella mitata, johtuen sen kompleksisesta luonteesta. Tehokkuuden ja organisaatiokulttuurin välisestä suhteesta tekee myös kiistanalaisen se fakta, että tiedeyhteisössä ei ole yhteistä konsensusta siitä, miten tehokkuutta tulisi mitata. (Denison ym. 2004, 99.)

Organisaatiokulttuurin ja organisaation tehokkuuden yhteydestä on olemassa muutamia eri näkökulmia. Ensinnäkin jos organisaation jäsenet ovat sitoutuneita samoihin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin, on sillä nähty olevan positiivinen vaikutus organisaation tehokkuuteen. Arvojen, normien ja uskomusten jakaminen voi myös johtaa siihen, että

yhteisiin tavoitteisiin on helpompi päästä. Tämä johtuu siitä, että näihin tavoitteisiin on vahvan kulttuurin seurauksena helpompi samaistua. Sen sijaan toisen päinvastaisen näkökulman mukaan korkea tehokkuus johtaa siihen, että organisaatiossa rakentuu sen seurauksena vahva kulttuuri. (Alvesson 2002, 54.) Vahva kulttuuri tarkoittaa sitä, että organisaation arvot ovat jaettu organisaatiossa. Suurin osa jäsenistä siis hyväksyy ja toimii näiden arvojen mukaan. (Robbins & Judge 2018, 298.) Vahva organisaatiokulttuuri vähentää organisaation sisäistä epäselvyyttä ja se lisää koordinaatiota. Kun organisaation sisällä on olemassa konsensus sen arvoista, ohjaavat ja selkeyttävät ne oikeanlaista käyttäytymistä epäselvissä tilanteissa. Empiirinen tutkimusaineisto vahvan kulttuurin ja organisaation suorituskyvyn välillä on kuitenkin vielä melko vähäistä. Siitä huolimatta voidaan todeta, että vahvalla organisaatiokulttuurilla on selvä suhde lyhyen aikavälin organisaation tehokkuuteen. (González-Roma & Peiró 2016, 499, 507.)

Kolmas näistä näkökulmista puolestaan on se, että jos organisaatiokulttuuri on adaptiivinen, johtaa se lopulta tehokkaaseen organisaatioon. Adaptiiviset organisaatiokulttuurit pystyvät reagoimaan ympäristön muutoksiin nopeasti. Tämäntapaisia kulttuureja kuvaa sen jäsenten halu ottaa riskejä, proaktiivisuus ja halu selvittää yhdessä ongelmia ja tarttua mahdollisuuksiin. Toisaalta, jotkut organisaatiot ovat melko vakaita ja ne sopivat vakaaseen ympäristöön. Tämäntapaisissa organisaatioissa liialliset muutokset voivat johtaa siihen, että organisaatiossa kadotetaan yhteinen suunta ja aletaan tehdä esimerkiksi liian riskialttiita projekteja. (Alvesson 2002, 54.) Seuraavassa luvussa käsitellään yhtä tämän tutkimuksen tärkeimmistä teemoista, eli organisaatiokulttuurin muutosta. Tämä tutkimus pohjautuu työntekijöiden kokemiin muutoksiin organisaatiokulttuurissaan, jolloin on tarpeen luoda ymmärrystä näistä eri näkökannoista muutokseen.

2.5 Organisaatiokulttuurin muutos

Organisaatiokulttuurin muuttamisesta on olemassa useita eri näkökulmia. Joidenkin mukaan kulttuurin muuttaminen tarkoituksellisesti on hyvin vaikeaa, toisten mielestä se taas on mahdollista. (Lämsä & Hautala 2005, 176; Gutterman 2013, 5.) Näkemykseen kulttuurin muutoksen mahdollisuudesta vaikuttavat näkemyserot kulttuurin luonteesta. Ensinnäkin, kulttuuri voidaan nähdä siten, että ”organisaatiolla on kulttuuri”. Tällöin kulttuuri nähdään vain yhtenä organisaation rakennuspalikoista strategian, teknologioiden ja esimerkiksi organisaatorakenteen rinnalla. Jos kulttuuri nähdään näin,

uskotaan, että kulttuuria voidaan muuttaa erilaisilla johtamisen keinoilla. Toinen näkökulma kulttuuriin puolestaan on se, että ”organisaatio on kulttuuri”. Tämän näkökulman mukaan kulttuuri rakentuu vuorovaikutustilanteissa ja organisaation jäsenten yhdessä kokemista kokemuksista, eli kulttuuri siis rakentuu jatkuvasti erilaisen organisaatiossa tapahtuvan toiminnan seurauksena. Jos kulttuuri nähdään tämäntapaisena, ei kulttuuria voida juurikaan hallita. (Lämsä & Hautala 2005, 176–177.)

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään vuorovaikutuksen ja kokemusten muodostamaksi kokonaisuudeksi, jonka hallinta on haastavaa. Tämä näkökanta on valittu siitä syystä, että kuten jo luvussa 3.1 esitettiin, useiden organisaatiokulttuurin tutkijoiden mukaan (Cunliffe 2008, 60–63; Gutterman 2013, 2; Schein & Schein 2017, 6–7) kulttuuri on ajan saatossa ihmisten ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen seurauksena rakentunut merkitysten kokonaisuus. Siksi ei ole syytä nähdä organisaatiokulttuuria vain helposti muokattava osana organisaation rakennetta, kuten esimerkiksi strategia ja organisaatorakenne saattavat olla, vaan organisaatiokulttuuri tulee nähdä monimutkaisena, organisaation historian ja ympäristön muodostamana merkitysten kokonaisuutena.

Alvesson ja Sveningsson (2016, 46) syventävät tutkimusta organisaatiokulttuurin muutoksesta edellä esitettyihin näkökulmiin verrattuna. He määrittelevät kulttuurin muuttamisesta kolme näkökulmaa. Ensimmäisen näkökulman mukaan *kulttuuria on mahdollista muuttaa*. Tämä vaatii kuitenkin oikeanlaiset olosuhteet ja resursseja, jotta johdon olisi mahdollista muuttaa kulttuuria. (Alvesson & Sveningsson 2016, 46.) Tämäntapaiset kulttuurilliset muutokset, joissa tarkoitus on muuttaa nykyinen organisaatiokulttuuri johonkin toiseen, ovat usein kuitenkin vaikeita ja hitaita. Muutos lähtee organisaation ylemmän johdon aloitteesta. Johto on vastuussa muutoksen suunnittelusta, toimeenpanosta ja uuden kulttuurin viestimisestä organisaation jäsenille. Johdon tulee olla sitoutunut muutokseen ja heillä tulee olla selvä visio muutoksesta. Muutos voi kuitenkin tapahtua vasta silloin, kun koko organisaatio on sitoutunut muutokseen. Muutoksen suunnittelu, muutosjohtaminen, kommunikointi ja muutosvastarinnan voittaminen nähdään yksinä päätekijöinä onnistuneeseen ja pysyvään organisaatiokulttuurin muutokseen. (Alvesson 2002, 178; Gutterman 2013, 5–6.)

Toisen näkökulman mukaan *kulttuurin muuttaminen on vaikeaa*. Kulttuuri ja sen merkitys tiedostetaan, mutta sen osien havainnointi ja etenkin kulttuurin näkeminen on

välillä vaikeaa. (Burke 2014, 476.) Tämä johtuu siitä, että kulttuuri rakentuu useista arvoista ja merkitystä antavista ryhmistä. Nämä merkitykset ovat niin syvällä organisaation kulttuurissa, että niiden muuttaminen ja niihin vaikuttaminen on hyvin vaikeaa. (Alvesson & Sveningsson 2016, 46.) Lee (2020, 54) toteaaakin, että mitä vanhempi organisaatio on, sitä syvemmälle perusoletukset ovat juurtuneet, ja jos organisaatioon pyritään syöttämään uusia oletuksia, jouduttaisiin vanhoja muokkaamaan ja rakentamaan uudelleen. Schraeder ja Self (2003, 512) muistuttavat kuitenkin, että organisaatiokulttuurin rakentuminen on seurausta ympäristöön sopeutumisesta, ja se voi johtaa siihen, että itse kulttuuri vastustaa muutosta. Toisaalta he toteavat myös, että ympäristön muuttuminen voi puolestaan edellyttää kulttuurin muuttamista.

Kolmas näkökulma puolestaan tarkastelee kulttuurin muuttamista näkökulmasta, jonka mukaan *kulttuuri on kaiken hallinnan ulkopuolella* (Alvesson & Sveningsson 2016, 46). Osa muutoksista tapahtuu luonnollisesti ajan kuluessa ja organisaation kehittyessä (Lee 2020, 53). Tämä johtuu siitä, että merkitysten rakentamiseen organisaatioissa vaikuttavat esimerkiksi jäsenten ihmissuhteet, paikallinen kulttuuri ja työtehtävät (Alvesson & Sveningsson 2016, 46). Tämäntapaisissa muutoksissa ei ole nähtävissä mitään selkeää suunnitelmaa tai määrätietoisuutta muuttaa kulttuuria. Ryhmän jäsenet uudistavat ajattelutapojaan ja antavat ilmiöille spontaanisti uusia merkityksiä. Ajattelutapojen uudistus voi olla seurausta organisaation jäsenten tyytymättömyydestä organisaatiossa vallitsevaan tilaan, mutta se voi johtua myös organisaation ulkopuolisista seikoista. Organisaation ulkopuolisia vaikuttimia voivat olla esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen muutos. Myös esimerkiksi yhteiskunnassa laajemmin tapahtuneet muutokset, kuten kestävä kehitys, voivat siirtyä organisaatioon työntekijöiden kautta, jolloin muutos alkaa tapahtua hiljalleen. (Alvesson 2002, 179.)

Tässä alaluvussa esitettiin kolme näkökulmaa kulttuurin muuttamisesta. Tässä tutkimuksessa on omaksuttu ensimmäinen näistä näkökulmista, eli organisaatiokulttuurin muuttaminen nähdään mahdolliseksi. Tässä tutkimuksessa nähdään kuitenkin mahdolliseksi myös se, että organisaatiokulttuuri voi muuttua myös kolmannen näkökulman määrittelemillä tavoilla. Näillä tavoilla tarkoitetaan muutoksia, jotka ovat suunnittelemattomia ja jotka ovat seurausta organisaation jäsenten uusista ajattelutavoista. Lisäksi tähän valintaan vaikuttaa se, että tämäntapainen ajattelutapojen muutos voi johtua niin organisaation sisäisistä, kuin ulkoisista asioista. Koronaviruspandemian johdosta etätyöskentelyyn siirtyminen on ollut ulkoisista

voimista johtuva uusi tilanne työntekijöille, joka on saattanut vaikuttaa työntekijöiden ajattelutapoihin suunnittelemattomasti, ja täten myös organisaatiokulttuuriin. Seuraavassa alaluvussa siirrytään tutkimaan johdettua organisaatiokulttuurin muutosta.

2.5.1 Muutosagentit ja muutoksen onnistuminen

Muutosprosessissa voidaan erottaa kaksi ryhmää, muutosagentit ja muutoksen vastaanottajat. Yleensä muutosagentteja ovat organisaation johto ja esimiehet, ja vastaanottajia ovat työntekijät. (Barratt-Pugh 2013, 751–752.) Ericson-Lidman ja Strandberg (2021, 149) kuvaavat muutosagenteiksi henkilöitä, jotka saavat aikaan uudistumista, auttaen samalla ryhmän jäseniä ymmärtämään ja tulkitsemaan uutta tilannetta. Molemmat näistä ryhmistä pyrkivät muutoksessa merkityksellistämään muutosprosessia hakemalla jatkuvasti tietoa (Barratt-Pugh 2013, 751–752). Muutos saa kuitenkin aikaan ongelmia niin muutosagenteille kuin muutoksen vastaanottajille. Ongelmat nousevat esiin uusista ristiriitaisista tai ongelmallisista tilanteista. Nämä tilanteet johtuvat siitä, että muutos häiritsee normaaleja organisaatiomalleja ja kehottaa toteuttamaan uusia malleja. (Ford ym. 2008, 363.) Muutosagentit hakevat tietoa strategioista, joiden avulla muutosta saadaan helpotettua, kun taas muutoksen vastaanottajat hakevat tietoa siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heihin. Tavoiteltavaa olisi se, että sekä muutosagenteilla ja muutoksen vastaanottajilla olisi henkilökohtainen suhde, jossa jaetaan yhteinen visio. Nämä henkilökohtaiset, luottamukselliset suhteet, mahdollistavat pysyvän muutoksen. Erityisen tärkeänä on pidetty keskijohdon työntekijöitä ja heidän käyttäytymisen muutosta. He voivat toimia muutosagentteina ja kannustaa muita muuttamaan käyttäytymistään. Ilman keskijohdon tukea vanha kulttuuri nousee taas esiin ja muutosprosessi keskeytyy ja lopulta häviää menettäen merkityksensä. (Barratt-Pugh 2013, 751–753.)

Organisaation muutostilanteista seuraa usein myös jonkinasteista vastustusta muutosta kohtaan. Tätä vastustusta kutsutaan muutosvastarinnaksi, ja sen syntymiseen voi vaikuttaa monet seikat. Muutos on oikeutettava muutoksen vastaanottajille. Muutosagenttien on siis esitettävä diskursiiviset perustelut muutoksen käyttöönotolle ja tarkoituksenmukaisuudelle, joiden avulla muutosagentit voivat siis lisätä vastaanottajien hyväksyntää muutokselle ja nopeuttaa tätä hyväksymisprosessia. Itse muutoksen lisäksi muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös muutoksen vastaanottajien tarkoituksellinen harhaanjohtaminen. Harhaanjohtaminen voi olla tarkoituksellinen neuvottelutaktiikka,

jotta vastaanottajien hyväksyntää muutosta kohtaan saataisiin lisättyä. Harhaanjohtamista esiintyy erityisesti silloin, kun muutostilanteessa on kannustimia epäeettiseen käyttäytymiseen. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi ne, joissa panoksena on henkilöiden ura ja maine. (Ford ym. 2008, 366–367.) Burken (2014, 476) mukaan organisaatiokulttuurin muutos lähtee aina organisaation jäsenten, erityisesti johtajien ja esimiesten asenteiden ja käyttäytymisen muuttamisesta. Samoin Corfieldin ja Patonin (2016, 99) tutkimuksessa havaittiin, että jatkuva johtaminen, joka kannustaa haluttuun käyttäytymiseen ja selventää halutun käyttäytymisen taustalla olevia arvoja ja oletuksia, voi johtaa pysyvään kulttuurin muutokseen.

Organisaatiokulttuuria muutettaessa Scheinin ja Scheinin (2017, 22) mukaan perusoletuksien muuttaminen on hyvin vaikeaa, johtuen siitä, että perusoletuksia ei kiistetä eikä niistä myöskään voida neuvotella. Erityisesti jos organisaatio on toiminut hyvin jo ennen, ei perusoletuksia haluta muuttaa, sillä perusoletukset toimivat ylpeyden ja identiteetin lähteenä (Lee 2020, 53). Jos perusoletuksia yritetään muuttaa, johtaa se psykologiseen prosessiin, joka aiheuttaa ryhmän jäsenissä suurta ahdistuksen tunnetta. Sen sijaan että kestettäisiin tämä ahdistus, ryhmän jäsenet alkavat havainnoida tapahtumia omien jo olemassa olevien oletuksiensa kautta, vaikka tämä tapa johtaisi asioiden vääristymiseen tai kieltämiseen. (Schein & Schein 2017, 22.) Schein ja Schein (2017, 7) esittävätkin, että perusoletuksia ei ole mahdollista muuttaa, ilman että myös organisaation jäsenet vaihtuisivat samalla. Tästä syystä kulttuurin muuttaminen onnistuu heidän mukaansa vain, jos perusoletukset tukevat näitä muuttamispyrkimyksiä.

Burken (2014, 479) mukaan on kuitenkin mahdollista, että tästä tunnereaktiosta voidaan myös saada selville organisaatiokulttuurin perusoletukset. Jo pienikin muutos organisaatiossa voi johtaa tiedostamattomiin tunnereaktioihin työntekijöissä. Nämä tunnereaktiot heijastuvat todennäköisesti perusoletuksista. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, jotka johtavat myös työntekijöiden käyttäytymisen muuttamiseen, joutuvat työntekijät kohtaamaan perusoletusten kautta määräytyvät tottumukset ja toimintatavat. Näistä tunnereaktioista on mahdollista päätellä, mitä organisaation perusoletukset ovat.

Kuten edellä on nähtävissä, on selvää, että organisaatiokulttuurin ja sen muuttamisen tutkimuskenttä on hyvin hajanainen, eikä tiedeyhteisössä olla saavutettu varsinaista konsensusta siitä, voiko kulttuuria muuttaa. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että

kulttuuri on hyvin kompleksinen kokonaisuus ja eri tutkijat käsittelevät kulttuurin käsitettä eri tavoin (Gordon & DiTomaso 1992, 784; Schein & Schein 2017, 3). Erityisesti se, miten kulttuuri nähdään ja koetaan vaikuttaa todennäköisesti siihen, miten kulttuurin muuttaminen nähdään. Jos kulttuuri koetaan monien eri merkitysten järjestelmänä, joka rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa, on kulttuurin muuttaminen yleensä nähty vaikeana. Jos se taas koetaan vain työkaluna organisaation toiminnassa, eikä sitä nähdä tärkeänä ja moninaisena merkitysten verkkona, on kulttuurin muuttamisen nähty olevan mahdollista. (Lämsä & Hautala 2005, 176–177.) Seuraavassa pääluvussa siirrytään tutkimaan toista tämän tutkimuksen pääaihealuetta, eli etätyöskentelyä.

3 Etätyöskentely

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen toista pääteemaa, eli etätyöskentelyä. Luvussa kuvataan etätyöskentelyn käsite yleisesti, sekä tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja etätyöskentelyn käsitteitä yhtäaikaaisesti. Luvun tavoitteena on esitellä, mitä etätyöskentelyllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa, sekä kuvata sitä, miten etätyöskentely linkittyy organisaatiokulttuuriin. Lisäksi luvussa tutkitaan sitä, mistä syystä etätyöskentelyyn on yleensä ennen koronaviruspandemiaa siirrytty ja mitä vaikutuksia etätyöskentelyllä on ollut yleisesti työntekijöille ja organisaatiolle itselleen.

Etätyöskentely on valittu yhdeksi tämän tutkimuksen pääteemoista, sillä koronapandemian johdosta etätyöskentelyyn siirtyminen mahdollisti otollisen hetken tutkia organisaatiokulttuurien näkymättömien osien muutosta. Koronaviruspandemian aikana etätyöskentelyyn siirtyminen mahdollisti Bonacinin ym. (2021, 304) mukaan sen, että työntekijät pystyivät jatkamaan työntekoa, työnantajat pystyivät jatkamaan palveluiden ja tuotteiden tarjoamista ja taudin yleistä leviämiskäyttäytymistä pystyttiin vähentämään. Galanti ym. (2021, 426) muistuttavat kuitenkin, että etätyöskentelyyn siirtyminen on yleensä ollut suunniteltu valinta, joka on vaatinut organisaatioilta suunnittelua ja valmistelua, jotta organisaatio voisi mahdollisimman hyvin tukea työntekijöidensä tuottavuutta. He lisäävät, että koronaviruspandemian seurauksena useimmat organisaatiot ovat kuitenkin olleet pakotettuina omaksumaan etätyöskentelyn, jolloin ei useinkaan ole voitu varmistaa, että työntekijöillä on olemassa etätyöhön tarvittavat taidot. Seuraavassa luvussa tutkitaan tarkemmin sitä, mitä etätyöskentelyn käsitteellä tarkoitetaan.

3.1 Etätyöskentelyn käsitteen määrittely

Etätyöskentelyllä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan Bellmanin ja Huberin (2021, 424) mukaan työskentelyjärjestelyä, jossa työntekijät eivät työtä tehdäkseen kulje työpaikalleen, jonka lisäksi Van Zoonen ym. (2021, 2) täydentävät tätä määrittelemällä etätyön työksi, jota henkilö tekee eri paikassa kuin työtä valvovat henkilöt. Etätyön mahdollistamiseksi kodin ja toimiston tai yrityksen välillä on oltava jokin yhteys tiedonvaihtoa varten. Tähän liittyvät erilaiset tieto- ja viestintäteknologiat, joiden avulla työntekijät voivat kommunikoida kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Etätyöskentely soveltuu parhaiten työntekijöille, jotka tekevät pääasiassa tietoon perustuvia työtehtäviä

ja joiden työssä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on vähän. (Rupietta & Beckmann 2018, 26.) Työryhmät ovat jo pitkään kommunikoineet jollain tapaa virtuaalisesti, kuten puhelinten, sähköpostin ja muiden viestien välityksellä. Koronapandemian johdosta on kuitenkin suuri määrä työntekijöitä, jotka työskentelevät etätyössä, ja epidemia onkin johtanut perusteellisiin muutoksiin työssä ja työryhmissä. Esimerkiksi videoneuvotteluiden käyttö ei enää rajoitu vain kansainvälisten organisaatioiden työntekijöiden osaamiseen, vaan nyt entistä suurempien massojen on käytettävä tietokoneviestintää työskennelläkseen. (Blanchard 2021, 290.)

Etätyöskentelyn voidaan nähdä lukeutuvan ”hajautettu työ” – käsitteen alle. Hajautetun työn määritelmät viittaavat lukuisiin toisiinsa liittyviin käsitteisiin, joita ovat esimerkiksi etätyö, teletyö (telecommuting), virtuaalityö ja virtuaaliorganisaatiot. Kaikille näille käsitteille on yhteistä se, että ne koskevat työn fyysistä tai maantieteellistä jakautumista, eli siis työtä, jota ei tehdä keskitetysti yhdessä paikassa. Teletyön, hajautetun työn, virtuaalityön ja etätyöskentelyn termit ja niiden määritelmät ovat kuitenkin melko samantapaisia ja erot ovat hyvin pieniä. Määritelmät ovat niin päällekkäisiä, että erot niiden välillä tarjoavat vain hyvin vähän teoreettista arvoa. (Henry ym. 2021, 2–4.) Huolimatta termien päällekkäisyydestä ja niiden määritelmien samantapaisuudesta, tässä tutkimuksessa tehdään kuitenkin seuraavassa kappaleessa erotus etätyöskentelyn ja virtuaaliorganisaatioiden välille.

Lähes kaikkialla mahdollinen ja tarjolla oleva internet-yhteys sekä erilaiset pilvipalvelut ovat johtaneet siihen, että tiedonvaihto on nykyaikana helppoa ja tehokasta. Tämän seurauksena työntekijät ovat vapaita suorittamaan erilaisia työtehtäviään missä vain, sijainnista riippumatta. Tämä puolestaan on johtanut virtuaaliorganisaatioiden syntymiseen, joissa yksilöt ovat maantieteellisesti hajallaan ja joskus ne saattavat jopa toimia ilman minkäänlaisia fyysisiä tiloja. (Asatiani ym. 2020, 63.) Virtuaaliset organisaatiot toimivat siis virtuaalisissa työympäristöissä fyysisesti tai ajallisesti hajallaan. Tämäntapaiset työympäristöt rakentuvat esimerkiksi kotona etätyössä työskentelevistä henkilöistä. (Watson-Manheim ym. 2002, 192.) Termejä etätyöskentely ja virtuaalityö käytetäänkin joskus synonyymeinä (Henry ym. 2021, 4). Virtuaaliorganisaatiolla tarkoitetaan kuitenkin organisaatiota, jossa organisaation rakentavat komponentit, eli työntekijät, ryhmät ja yksiköt ovat maantieteellisesti hajallaan ja toimivat virtuaalisten työympäristöjen kautta (Culo 2016, 36). Etätyöntekijät sen sijaan saattavat välillä tehdä töitä myös organisaation tiloissa. Tässä tutkimuksessa

etätyöntekijöillä ei tarkoiteta virtuaaliorganisaatioiden työntekijöitä, vaan ”tavanomaisten” organisaatioiden työntekijöitä, jotka voivat tehdä toimistotyön ohella myös etätyötä.

Tässä tutkimuksessa etätyön käsite määritellään seuraavaksi: etätyöllä tarkoitetaan työskentelyä, joka tapahtuu kotona, tai muussa työntekijän itsensä määrittelemässä paikassa. Virtuaalisia työkaluja voidaan käyttää työn tekemiseen, muiden kanssa kommunikointiin tai näiden yhdistelmänä. Ideaalitilanne tutkimuksen kannalta on se, että koko organisaatio tai sen osa toimii muualla kuin organisaation tiloissa ja kommunikointi organisaation jäsenten välillä tapahtuu virtuaalisten työkalujen avulla.

3.2 Etätyöskentelyn yleistyminen

Töitä on tehty kotioloissa jo kauan aikaa sitten, ennen kuin teollistuminen siirsi valmistuksen työt isoille tehtaille. Erilaiset nykypäivän tietotekniset ratkaisut ovat kuitenkin tehneet kodeista taas työpaikkoja. Jotkut organisaatiot sen sijaan ovat pyrkineet tekemään työpaikoista kodinomaisia. Esimerkiksi Google on pyrkinyt kampuksellaan tuomaan kodin mukavuuksia työpaikalleen. (Valero-Silva & Lawley 2017, 259–260.) Tässä tutkimuksessa käsiteltävä etätyöskentely ei ole uusi konsepti. Esimerkiksi Amerikassa vuonna 2016 jopa 60% organisaatioista mahdollisti etätyöskentelyn ainakin joissain määrin. Koronapandemian seurauksena jopa puolet amerikkalaisista työntekijöistä teki etätöitä. Suomessa sen sijaan noin 30% työntekijöistä teki vuonna 2018 etätöitä vähintäänkin säännöllisesti. (Howard-Grenville 2020, 1; van der Lippe & Lippényi 2020, 384; Arntz ym. 2020, 381; Guler ym. 2021, 731.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2020 työolobarometrin (2021, 79) mukaan 24% niistä suomalaisista palkansaajista, jotka eivät koskaan olleet tehneet etätöitä, olivat aloittaneet etätyöskentelyn koronapandemian seurauksena. Saman tutkimuksen mukaan 86% niistä työntekijöistä, jotka olivat tehneet etätöitä myös ennen koronaa, kokivat tehneensä enemmän etätöitä kuin ennen koronaviruspandemiaa. Jos koronaviruksen aiheuttamaa etätyön lisääntymistä ei oteta huomioon, on työolobarometrissä kuitenkin nähtävissä etätyöskentelyn varsin hidas kehitys Suomessa. Vuosien 2012-2018 välillä on nähtävissä vain noin 10:n prosenttiyksikön muutos siinä, ovatko palkansaajat edes kokeilleet etätyöskentelyä. Melinin (2020) mukaan tämä voi olla seurausta kulttuurillisista ja organisatorisista ongelmista, kuten etätyöskentelyyn sopimattomista

työtehtävistä ja valvontaprosesseista ja siitä, että osa työntekijöistä haluaa tehdä töitä vain työpaikalla.

Pyöriän (2001, 187–191) mukaan Suomessa on puuttunut niin sanottu ”etätyökulttuuri”, eikä Suomeen ole kehittynyt etätöitä tukevia työn organisoinnin tapoja. Etätöitä tukevia työn organisoinnin tapoja tarvitaan, sillä sähköisessä vuorovaikutuksessa ei liiku niin paljon informaatioita, kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Hiljainen tieto ei tällöin siirry työntekijöiltä toisille ja sanaton viestintä on lähes mahdotonta, kun vuorovaikutus tapahtuu teknisten käyttöliittymien kautta. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset, sanaton viestintä ja hiljainen tieto muodostavat organisaation epävirallisen organisaatiokulttuurin. Ilman näitä voidaan myös työntekijöiden välisen luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden, eli yhteisen identiteetin, nähdä kärsivän. Sen lisäksi, että etätöitä tukevat työn organisoinnin tavat puuttuvat, Melinin (2020) mukaan yksi syy etätöskentelyn vähäiseen määrään saattaa olla sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen tärkeys. Useille palkansaajille työkavereiden väliset suhteet ovat ainoita ylläpidettäviä sosiaalisia suhteita omaa perhettä lukuun ottamatta. Pyöriä (2001, 194) lisää syyksi etätöskentelyn vähyydelle Suomessa myös sen, että ihmiset ovat maantieteellisesti keskittyneet suuriin kasvukeskuksiin. Ihmisten ei siis yksinkertaisesti ole välttämätöntä tehdä etätöitä, sillä työpaikka on usein maantieteellisesti lähellä.

Vaikka etätöskentelyllä oli vähäinen rooli Suomessa ennen koronaviruspandemiaa, saattaa tämä rooli olla tulevaisuudessa kuitenkin muuttumassa. Kovalainen ym. (2021, 20) havaitsivat tutkimuksessaan, että noin puolet koronapandemian aikana etätöitä tehneistä työntekijöistä haluaisivat jatkaa etätöissä pysyvästi. Vain viidennes heidän tutkimukseensa vastanneista työntekijöistä eivät haluaisi jatkaa etätöissä lainkaan. Seuraavaksi käsitellään syitä etätöskentelyyn siirtymiselle ja etätöskentelystä havaittuja vaikutuksia työntekijöille ja organisaatiolle.

3.3 Etätöskentelyyn siirtymisen vaikutukset työntekijöille ja organisaatiolle

Etätöskentelyyn siirtymistä on usein perusteltu sen positiivisilla vaikutuksilla, kuten seuraavaksi esiteltävien tutkimusten mukaan on nähtävissä. Ennen koronaviruspandemiaa pääasiallinen peruste etätöskentelylle oli työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainon lisääminen (van der Lippe & Lippényi 2020, 385). Esimerkiksi Shimuran ym. (2021, 2) mukaan etätöskentely mahdollistaa paremman kodin ja

työelämän tasapainon, jonka lisäksi se lisää työntekijöiden joustavuutta ja autonomiaa. Myös Galanti ym. (2021, 430) toteavat, että autonomian ja itsejohtajuuden on nähty vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen ja tuottavuuteen etätyöskentelyssä. Perinteisesti etätöiden on nähty lisäävän työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainoa, koska etätyöskentely tarjoaa mahdollisuuden huolehtia paremmin perheenjäsenistä. Tästä positiivisesta yhteydestä on olemassa kuitenkin vain melko vähän empiiristä tutkimusaineistoa. (Nakrosiene ym. 2019, 88; van der Lippe & Lippényi 2020, 384.) Collingsin ym. (2021, 821–822) mukaan koronapandemian seurauksena etätöihin siirtymisen ja tehokkuuden välisessä suhteessa on huomattu joitain positiivisia yhteneväisyyksiä. Joissain organisaatioissa on huomattu työn tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin nousseen etätöiden seurauksena. Näihin tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä aineisto on kerätty työntekijöiltä itseltään ja aineisto on kerätty jo pandemian alkuaikoina.

Positiivisten vaikutusten sijaan töiden tuominen kotiin voi johtaa rajojen häilymiseen työn ja vapaa-ajan välillä. Työntekijöillä saattaa olla useita rooleja, kuten työntekijä, puoliso ja vanhempi, jotka kaikki käyttävät etätyöskentelyssä samoja niukkoja resursseja. Selkeän fyysisen rajan menettäminen työn ja vapaa-ajan välillä saattaa johtaa siihen, että työelämän ajatukset ja tunteet leviävät herkemmin myös vapaa-ajan puolelle, joka voi johtaa työn ja perhe-elämän välisiin konflikteihin. (van der Lippe & Lippényi 2020, 385–386.) Wangin ym. (2021, 28) mukaan rajojen häilyminen ja työn tunkeutuminen muille elämän alueille voi saada työntekijät tuntemaan olonsa enemmän uupuneiksi. Sen lisäksi, että työn ja vapaa-ajan rajojen päällekkäisyys voivat johtaa konflikteihin, ne voivat synnyttää monissa tapauksissa myös tarpeen hallita suurempaa työtaakkaa (Barbieri ym. 2021, 3). Wangin ym. (2021, 28) tutkimuksessa havaittiin, että työn häiriytyminen perheen keskeytysten vuoksi oli yksi suurimmista etätyöskentelyn ongelmista. Lisäksi työn ja perhe-elämän tasapainottamisessa oli suurempia haasteita etätyöskentelyssä, kuin konttorilla työskenneltäessä.

Keskeytykset ja häiriöt kotona saattavat siis häiritä työn ja perhe-elämän tasapainoa ja vaikuttaa siihen negatiivisesti. Tasapainoon saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös se, että työntekijät saattavat etätöissä tehdä pidempiä työpäiviä. (Nakrosiene ym. 2019, 88; van der Lippe & Lippényi 2020, 386; Barbieri ym. 2021, 3.) Sullin ym. (2020, 7) ja Wangin ym. (2021, 30) tutkimuksissa huomattiinkin, että etätöissä olevat työntekijät tekevät enemmän töitä, kuin samaa työtä tekevät toimistotyöntekijät. Etätöiden saattaa saada

työntekijät tuntemaan olonsa kiireiseksi, sillä he kokevat, että heidän tarvitsee olla jatkuvasti tavoitettavissa. Lisäksi työntekijöillä saattaa olla kotona muita vastuita. (Edwards 2020, 157.) Myös Eddlestonin ja Mulkin (2017, 375) tutkimuksessa etätyöskentely liitettiin usein työntekijöiden kyvyttömyyteen irrottautua töistä. Heidän tekemässä laadullisessa tutkimuksessa etätyötä tekevät totesivat, että he tuntevat jatkuvaa vetoa työhön.

Työntekijöiden sopeutuminen etätyöskentelyyn on merkittävä tekijä, kun tarkastellaan sitä, minkälaisia tuloksia etätyöskentelystä seuraa. Sopeutuminen sisältää sopeutumisen uusiin ympäristön ärsykkeisiin ja vaatimuksiin. Yksilötasolla sopeutuminen vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin, mielenterveyteen ja työtyytyväisyyteen. Organisaatiotasolla voidaan puolestaan tarkastella esimerkiksi organisaation tehokkuutta. Onnistunut sopeutuminen vaatii kuitenkin usein kompromisseja näiden tekijöiden välillä. (van Zoonen ym. 2021, 1–2.) Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus joustavien työjärjestelyiden, kuten etätyöskentelyn, tuloksiin. Organisaatiokulttuuri, joka ei tue ja luota työntekijöihin, voi johtaa epärealistisiin vaatimuksiin etätyöntekijöitä kohtaan. Nämä epärealistiset vaatimukset voivat puolestaan johtaa organisaation sisäisiin jännitteisiin tai esimerkiksi työntekijöiden terveyden kannalta epäedullisiin työskentelytapoihin. (De Klerk ym. 2021, 2.)

Yksi merkittävimmistä havaituista etätyöskentelyn negatiivisista seurauksista on sosiaalinen eristäytyminen. Esimerkiksi Shimura ym. (2021, 2) ja De Klerk ym. (2021, 9) toteavat, että etätyöskentely saattaa johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen. Sosiaalinen eristäytyminen on usein esitetty etätyöskentelyn suurimmaksi haitaksi, sillä se rajoittaa työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia (Barbieri ym. 2021, 3). Sullin ym. (2020, 5) ja Wangin ym. (2021, 29) tutkimuksissa huomattiin, että useat työntekijät kokevat etätyöskentelyn haasteeksi yksinäisyyden ja sosiaalisen eristäytymisen. Samoin esimerkiksi Van der Lippen ja Lippényin (2019, 74) ja Collingsin ym. (2021, 822) tutkimuksissa sosiaalinen eristäytyminen liitettiin negatiivisesti työntekijöiden suoritukseen ja työhyvinvointiin.

Van der Lippen ja Lippényin (2019, 74) mukaan sosiaalinen eristäytyminen voi olla seurausta etätyöskentelystä johtuvasta sosiaalisesta ja ammatillisesta eristäytymisestä, joka heikentää työntekijöiden suorituskykyä. Myös De Klerkin ym. (2021, 11) tutkimuksessa havaittiin, että kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puute on suurin

ongelma etätyöskentelyn onnistumiselle. Halesin ym. (2021, 307) mukaan tämä eristäytyminen voi johtaa syrjäytymisen tunteisiin. Huomiotta jättäminen ja syrjäytyminen uhkaavat samanaikaisesti useita ihmisen perustarpeita, kuten yhteenkuulumista, itsetuntoa ja merkityksellistä olemassaoloa. Syrjäytymisellä onkin heidän mukaansa negatiivisia vaikutuksia niin yksilön hyvinvointiin, kuin myös negatiivisia ihmisten ja ryhmien välisiä seurauksia.

Kuten edellä esitettiin, sosiaalisella eristäytymisellä saattaa olla monenlaisia negatiivisia seurauksia. Seuraavaksi kuvataan keinoja, joilla sosiaalisen eristäytymisen tuntemuksia on mahdollista välttää tai vähentää organisaatioissa. Sull ym. (2020, 5) pitävät työntekijöiltä kuulumisten kyselyä tehokkaimpana tapana välttää sosiaalista eristäytymistä. Toinen tapa sosiaalisen eristäytymisen välttämiseksi kyseisen tutkimuksen mukaan ovat virtuaaliset yhteiset aktiviteetit, kuten yhteiset kahvi- ja lounastauot. Wangin ym. (2011, 30, 49) tutkimuksessa puolestaan organisaation tarjoamien työntekijöiden sosiaalista vuorovaikutusta lisäävien verkkoalustojen olemassaolon nähtiin vähentävän sosiaalisen eristäytymisen tuntemuksia. Samassa tutkimuksessa todetaan kuitenkin, että virtuaalinen vuorovaikutus ei aina vähennä yksinäisyyden tuntemuksia. Tämä johtuu siitä, että verkkoympäristöissä vuorovaikutuksen intiimiys ja läheisyys puuttuvat. Van Zoonen ym. (2021, 12–15) toteavat kuitenkin, että itsenäisten työntekijöiden ja selkeiden työohjeiden on nähty auttavan etätyöskentelyyn sopeutumisessa. Sosiaalista eristäytymistä voidaan pyrkiä vähentämään epävirallisen viestinnän lisäämisellä ja videokokouksilla. Tärkeää olisikin mahdollistaa työntekijälle yhteyden tunteminen hänen työtovereihinsa. Kuten edellä esitettiin, etätyöskentelyn negatiiviset seuraukset liittyvät siis vahvasti sosiaaliseen eristäytymiseen ja kasvokkain tapahtuvien kanssakäymisten puutteeseen. Niiden on nähty johtavan työtehokkuuden ja työhyvinvoinnin laskuun. Etätyöskentelyn negatiiviset vaikutukset voivat sosiaalisen eristäytymisen lisäksi liittyä myös tiedon siiloutumiseen.

Etätyöskentely saattaa johtaa siilojen muodostumiseen, joka aiheuttaa häiriöitä yhteisen kulttuurin luomiseen ja ylläpitoon. Yksi merkittävimmistä tiedon siiloutumisen ongelmista on kuitenkin työtehtävien päällekkäisyys ja täten resurssien tuhlaaminen. Jos esimerkiksi yksi tiimi ei jaa omia tietojaan, johtaa se väistämättä siihen, että jossain vaiheessa useampi kuin yksi tiimi yrittää ratkaista samaa ongelmaa. Vaikka myös toimistotyössä muodostuu alakulttuureita, jotka saattavat kerätä ja pitää kiinni omista tiedoistaan, on toimistotyössä eri keinoja purkaa näitä siiloja. Esimerkiksi yhteiset

lounastauot ovat keino purkaa siiloja ja jakaa tietoa tiimien ja jäsenten välillä. (Edwards 2020, 157–158.) Etätyöskentelyssä selvä kommunikointi on kuitenkin haastavaa (Nyberg ym. 2021, 1971). Edwards (2020, 157) lisää, että etätyöskentelyssä työntekijät saattavat kokea, että heillä ei ole lupaa keskustelulle tai esimerkiksi kokouksissa ei ole aikaa epämuodolliselle keskustelulle. Hänen mukaansa siilojen purkamisessa apuna voikin toimia se, että työntekijöille annetaan myös etäkokouksissa aikaa epämuodolliselle kanssakäymiselle. Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimaan organisaatiokulttuurin ja etätyöskentelyn yhteyttä. On tärkeää tutkia näiden kahden yhteyttä, sillä kuten jo edellisessä pääluvussa todettiin, organisaatiokulttuurilla on tärkeä merkitys organisaation jokapäiväisen toiminnan kannalta, niin toimisto- kuin etätyöskentelyssä.

3.4 Organisaatiokulttuuri ja etätyöskentely

Useimmille työntekijöille toimistotyön merkitys juontuu organisaatiokulttuurista, sillä itsestään selvät uskomukset ja käytännöt tukevat työntekijöiden yhteistyötä. Näitä merkitysrakenteita on vaikeampi kokea ja tuntea etätyöskentelyssä. (Howard-Grenville 2020, 1.) Etätyöskentelyyn siirtyminen koronapandemian johdosta pakotti organisaatiot muuttumaan ja sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Myös ne organisaatiot, jotka eivät halunneet muuttua, joutuivat muuttamaan toimintatapojaan. (Nyberg ym. 2021, 1968.) Organisaatiot ovatkin joutuneet toimimaan erittäin dynaamisessa ympäristössä koronapandemian johdosta (Collings ym. 2021, 822). Nyberg ym. (2021, 1968) toteavatkin, että pandemian syystä etätyöskentelyyn siirtymisen suurimmat ongelmat organisaatioissa koskivat ihmisiä ja työskentelyprosesseja.

Vaikka organisaatiot saattavat joskus yrittää esittää organisaatiokulttuuriaan sanoin, kuten julkilausutuilla arvoilla, kokevat työntekijät nämä usein vain hajanaisiksi opasteiksi organisaatiokulttuurista. Tämä monimutkainen kokonaisuus, eli organisaatiokulttuuri, vallitsee kaikessa tehtävässä toiminnassa ja se otetaan itsestäänselvytenä. (Howard-Grenville 2020, 2.) Kuten Valpola (2004, 148) toteaaakin, oma kulttuuri tunnistetaan yleensä vasta siinä vaiheessa, kun kohdataan jokin täysin uusi tilanne. Koska kulttuuri on otettu itsestäänselvytenä, äkillinen siirtyminen etätyöskentelyyn ilman fyysistä kontaktia työtovereihin voi tuntua jopa organisaatiokulttuurin menettämiseltä (Howard-Grenville 2020, 2).

Etätyöskentelyyn siirtyminen vaikuttaa myös organisaatioiden uusiin työntekijöihin. Uusien työntekijöiden saattaa olla vaikeaa tottua ja oppia organisaation käytäntöjä, jos

työskentely aloitetaan virtuaaliympäristössä. Organisaatioilla saattaa olla haasteita oman kulttuurin luomisessa ja organisaatiokulttuurin iskostamisessa uusille työntekijöille. Organisaation tiloissa työskennellessä johtajat vahvistavat organisaation missiota, arvoja ja kulttuuria, mutta näitä samoja viestejä on kuitenkin haastavaa käyttää sähköisissä viestimuodoissa. (Nyberg ym. 2021, 1971.) Tähän liittyy myös jo aikaisemmin alaluvussa 2.3.1 käsitelty sosiaalistaminen. Sosiaalistamisen tarkoituksena on vaihtaa hiljaista tietoa ja opettaa uusia työntekijöitä ”talon tavoille”. Tehokas sosiaalistaminen edellyttää sitä, että omia kokemuksia jaetaan koulutuksien ja yleisesti päivittäisen vuorovaikutuksen kautta. Sosiaalistamisprosessi antaa myös uusille työntekijöille avaimet muokata sekä kehittää olemassa olevaa organisaatiokulttuuria. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen ja näkyvien artefaktien puute virtuaalityössä voi kuitenkin johtaa siihen, että organisaatiokulttuurin taustatekijöitä ja yksityiskohtia on vaikea ymmärtää. (Asatiani ym. 2020, 66.)

Sosiaalistamisprosessin haastavuuden lisäksi etätyöskentelyn haasteena on myös se, että ihmissuhdeprosessit kehittyvät verkkoympäristöissä hitaammin kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Ihmissuhdeprosesseihin voidaan nähdä lukeutuvan esimerkiksi päätöksentekoprosessit, samaistuminen muihin työntekijöihin ja ryhmään sekä työntekijöiden perusasenteiden kehittyminen. Ihmissuhdeprosessien hitaampi kehitys voi johtua sanattomien viestintävihjeiden, kuten huumorin ja sarkasmin vaikeammasta havaitsemisesta virtuaaliympäristöissä. (Blanchard 2021, 291.)

Kasvokkain tapahtuvilla kohtaamisilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnille ja organisaatiokulttuurille. Kun viestitään, ratkaistaan ongelmia tai tarvitaan luovuutta, ei läsnäoloa useinkaan voida korvata. Tämä on seurausta siitä, että maailmaa ja ympärillä tapahtuvia asioita ymmärretään kehonkielen ja tunteiden kokemisen kautta. Näiden tulkitseminen on huomattavan erilaista virtuaaliympäristöissä. (Howard-Grenville 2020, 1.) Blanchard (2021, 291) muistuttaa, että etätyössä on myös vain vähän mahdollisuuksia epäviralliseen kommunikointiin organisaation muiden jäsenten kanssa. Hänen mukaansa epävirallinen ja suunnittelematon kommunikointi auttaa kehittämään yhteisiä käsityksiä ja yhteistä ymmärrystä, kun taas etätyöskentelyssä vuorovaikutus ryhmän kanssa on usein etukäteen suunniteltua ja muodollista.

Collingsin ym. (2021, 820) mukaan koronaviruspandemia ja siitä onnistuneesti selviäminen on asettanut henkilöstöjohtamisen erittäin merkittävään rooliin. Tämä johtuu

siitä, että koronaviruspandemialla on ollut merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan stressiin ja ahdistukseen. Lisäksi organisaatioiden vakiintuneet rutiinit ovat häiriintyneet yllättävän etätyöskentelyyn siirtymisen seurauksena. Myös Nyberg ym. (2021, 1968–1969) pohtivat tekstissään, että etätyöskentelyyn siirtyminen koronapandemian johdosta johti useiden johtotason henkilöiden kohdalla siihen, että he alkoivat pitää päivittäisiä tiedonantoja organisaatioissaan tapahtuvista asioista. Näistä päivittäisistä tiedonannoista huolimatta organisaatioiden johdossa havaittiin, että työntekijöiden hämmennys ei poistunut. Tämän seurauksena opittiinkin jatkuvan ja johdonmukaisen kommunikoinnin sekä kuuntelun tärkeys. Organisaatioissa opittiin, että tärkeät asiat tulee tiedottaa usein ja eri menetelmin eri tiedotusaloilla, jotta tiedotettava viesti ymmärretään varmasti. Lisäksi johto ymmärsi sen, että alaisia on kuunneltava. Alaisten kuuntelemisen tärkeys korostui, sillä suurin osa koronapandemiaan liittyvästä tiedosta tulee työntekijöiltä, jotka kokevat jatkuvasti uusia olosuhteita omakohtaisesti työssään. Liiketoiminnallisten asioiden lisäksi alaisten kuunteleminen auttaa paremmin ymmärtämään työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä, sekä niihin kohdistuvia riskejä.

Edelliseen liittyen esimerkiksi Wangin ym. (2021, 28, 50) tutkimuksessa iso osa osallistujista piti huonoa kommunikointia syynä heikkoon tuottavuuteen, jonka lisäksi se saattaa heikentää työntekijöiden välisiä suhteita ja lisätä stressiä. Myös Sullin ym. (2020, 5) tekemän tutkimuksen perusteella jatkuva läpinäkyvä kommunikaatio on tärkein tekijä onnistuneessa etätyöskentelyyn siirtymisessä. Huolellista johtamista tarvitaan kuitenkin myös silloin, kun palataan takaisin toimistotyöhön. Paluu toimistolle etätyöskentelystä voi aiheuttaa ahdistusta työntekijöissä. (Collings ym. 2021, 822.) Tähän liittyen Howard-Grenville (2020, 2) toteaaakin, että organisaatiokulttuuri toimistoissa on muuttunut uusien hygieniastandardien vuoksi ja joissain tilanteissa voidaan jopa sanoa, että työpaikoilla on alettu suojaamaan työntekijöitä toisiltaan niiden seurauksena.

Organisaatiokulttuuria voidaan käyttää apuna etätyöskentelyyn sopeutumiseen. De Klerkin ym. (2021, 6–7) tutkimuksessa työntekijöiden tukeen ja luottamukseen perustuvan organisaatiokulttuurin huomattiin tukevan työntekijöiden siirtymistä etätyöskentelyyn. Lisäksi van Zoonen ym. (2021, 12) Suomessa vuonna 2020 tekemän tutkimuksen mukaan työn kriteerien selkeys ja työntekijöiden korkea itsenäisyys auttavat etätyöskentely-ympäristöön sopeutumisessa. De Klerk ym. (2021, 6–7) havaitsivat luottamuksen puutteen sen sijaan johtavan pidempiin työpäiviin, ahdistukseen ja uupumiseen. Toisaalta Wangin ym. (2021, 29, 33) tutkimuksessa vastaajat näkivät työn

valvonnan pääosin myönteisenä. Esimerkiksi työajan seurannan, päivittäisten raportointien ja kameran päällä pitämisen työtä tehdessä nähtiin auttavan keskittymään ydintehtäviin. Tarkka valvonta nähdään usein luottamuksen puutteena, mutta kuten edellä mainittu tutkimus osoittaa, ei tarkkaa valvontaa aina pidetä täysin negatiivisena asiana. Valvonnan vaikutukset eivät kuitenkaan ole samoja kaikille työntekijöille. Erityisesti valvonnasta hyötyvät vähemmän kurinalaiset henkilöt, sillä tämäntapaiset työntekijät tarvitsevat ulkoisia liikkeelle panevia voimia, jotka ohjaavat heidän työntekeään. Kurinalaiset työntekijät sen sijaan osaavat paremmin hallita omaa toimintaansa, eivätkä täten ole niin riippuvaisia ulkoisista tekijöistä.

Organisaatiokulttuuria voidaan käyttää myös alaluvussa 3.3 mainittujen etätyön ja vapaa-ajan konfliktien vähentämiseen, etätyötä tukevan organisaatiokulttuurin avulla. Työtä ja perhe-elämää tukeva kulttuuri voidaan nähdä joukoksi jaettuja uskomuksia, oletuksia ja arvoja, koskien sitä, millä tavalla organisaatio tukee työntekijöiden työn ja perhe-elämän yhdistämistä. (van der Lippe & Lippényi 2020, 386–387.) Työn- ja perhe-elämän tasapainoa voidaan lisätä tarjoamalla työntekijöille lisää autonomiaa. Tällöin työntekijät voivat itse päättää, milloin ja millä tavalla työtehtävät suoritetaan. Työn tuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi voivat kasvaa, sillä työn autonomia mahdollistaa työn ja levon paremman tasapainottamisen. Lisäksi se mahdollistaa työntekijöille vapauden valita mieluisimman tavan tehdä työtehtäviä. (Wang ym. 2021, 29.) Perhe-elämää tukevan kulttuurin on nähty johtavan työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymiseen (Beauregard 2011, 219).

Työntekijöiden perhe-elämää tukeva kulttuuri tukee normeja, jotka kunnioittavat työntekijöiden henkilökohtaista aikaa perheen kanssa. Työntekijät voivat omistaa aikaa ja energiaa perheelleen pelkäämättä kielteisiä seurauksia uran kannalta. Tämäntapaiset organisaatiot eroavat niistä organisaatioista, joilla on niin sanottu ihanteellinen työntekijäkulttuuri. Ihanteellinen työntekijäkulttuuri korostaa työntekijän sitoutumista ja omistautumista organisaatiota kohtaan. Tämäntapainen organisaatiokulttuuri ei esimerkiksi salli joustavuutta työn ja perhe-elämän sovittamisen kanssa ja joustaminen saattaa olla jopa rangaistavaa. (van der Lippe & Lippényi 2020, 386–387.) Tässä pääluvussa kuvattiin syitä etätyöskentelylle, sen vaikutuksia ja etätyöskentelyn ja organisaatiokulttuurin suhdetta. Seuraavassa pääluvussa siirrytään kuvaamaan tämän tutkimuksen tutkimustyyppiä, tutkimusaineiston keruuta, sekä tutkimusaineiston analyysimenetelmiä.

4 Tutkimuksen toteutus, aineiston keruu ja analyysimenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tähän tutkimukseen valittua tutkimustyyppiä ja tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta sekä aineiston analyysiä. Tutkimustyyppi ja tutkimusmenetelmät esitellään ja niiden käyttö perustellaan omissa alaluvuissaan. Lisäksi tässä luvussa käsitellään lyhyesti kulttuurintutkimuksen eri periaatteita, sillä organisaatiokulttuurin tutkiminen voidaan nähdä lukeutuvan osaltaan myös kulttuurintutkimukseen. Kulttuurintutkimus esitellään myös siitä syystä, että sen avulla voidaan perustella tässä tutkimuksessa käytettyjen haastateltavien valinta.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa laadullisiin tutkimuksiin ja määrällisiin tutkimuksiin. Pelkistetyimmillään näiden erot voidaan nähdä vain aineiston muodon eroina. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on pääasiassa tekstiä, joka on voinut tulla ilmi joko tutkijan toimesta tai siten, että tutkija ei ole vaikuttanut tähän aineistoon mitenkään. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.) Määrällisen tutkimuksen näkökannan mukaan todellisuutta tarkastellaan objektiivisena ja yhteneväisenä. Laadullinen tutkimus puolestaan näkee todellisuuden subjektiivisena, sellaisena kuin tutkittavat itse kokevat todellisuuden. Lisäksi on ajateltu, että määrällisessä tutkimuksessa tutkijan asema on etäinen ja täysin puolueeton. Laadullisen tutkimuksen tutkija puolestaan osallistuu enemmän tutkimukseen ja tavoitteena on empaattinen ymmärrys. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22–24.)

Organisaatiokulttuurin tutkimista käsiteltäessä Martinin (2001, 213) mukaan organisaatiokulttuurin tutkimus on vetänyt puoleensa tutkijoita, jotka ovat pitäneet määrällisen tutkimusotteen menetelmiä kapeina ja tutkittavia ilmiöitä rajoittavina. Hänen mukaansa laadulliset tutkimusmenetelmät tulivatkin laajasti hyväksytyiksi organisaatiokulttuurin tutkimuskentällä 1980- ja 1990-lukujen aikana. Myös tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tämä valinta on tehty siitä syystä, että laadullinen tutkimus sopii paremmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Organisaatiokulttuurin tutkiminen organisaation ulkopuolelta laadullisin menetelmin on soveltuvampaa, kuin se olisi määrällisen tutkimuksen menetelmillä. Organisaatiokulttuurin tutkiminen määrällisesti on tässä tapauksessa haastavaa, sillä

tutkija ei tunne tutkittavia organisaatioita niin hyvin, että voisi esittää niiden kulttuurista tarpeeksi tarkkoja kysymyksiä. Laadullista menetelmää ja teemahaastatteluita käyttämällä tutkija voi käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksia tarvittaessa. Näin voidaan saada uutta tietoa tästä käsiteltävästä ilmiöstä, organisaatiokulttuurin muutoksesta.

Martinin (2001, 234) mukaan laadullisella tutkimusotteella tutkitaan organisaatiokulttuureja usein joko differentiaatio- tai fragmentaationäkökannan mukaisesti, kun taas määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään usein yhdessä integraationäkökannan kanssa. Tässä tutkimuksessa on valittu näkökannaksi differentiaationäkökanta, joka siis edellä esitetyn mukaisesti tukee laadullisen tutkimusotteen valintaa. Lisäksi laadullisen tutkimusotteen valintaa voidaan perustella sillä, että organisaatiokulttuurien tutkiminen voidaan osittain rinnastaa kulttuurintutkimukseen, jota käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.2. Kulttuurintutkimuksessa pyritään kyseenalaistamaan vanhoja ajatusmalleja sekä laajentamaan käsitystä tietyistä aiheista (Alasuutari 2014, 234). Myöskin laadullisen tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä käsiteltävistä aiheista ja ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87–88). Täten laadullisen tutkimusmenetelmän käytön voidaan nähdä soveltuvan hyvin organisaatiokulttuurien tutkimiseen tämäntapaisessa tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimussuunnitelma jäsenyivät usein tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkinnan ominaispiirteenä onkin se, että tulkinta jakaantuu koko tutkimusprosessin ajalle ja tutkimusprosessin eri vaiheet, kuten aineistonkeruu ja sen analyysi ja tulkinta kietoutuvat vahvasti yhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 16; Kiviniemi 2015, 75.) Tutkimusta tehdäänkin usein niin sanottujen työhypoteesien perusteella. Nämä työhypoteesit ohjaavat tutkimuksen edistymistä. Myös se on mahdollista, että tutkimuksen edetessä ja käytännön kokemuksen kautta nämä työhypoteesit muuttuvat täysin. Toisaalta laadullista tutkimusta leimaa myös hypoteesittomuus, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei saisi olla mitään ehdottomia ennako-oletuksia tuloksista. Työhypoteesit ja aikaisemmat kokemukset eivät siis saa rajoittaa tutkimusta. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20; Kiviniemi 2015, 75.)

Laadulliseen tutkimukseen sisältyy myös omat riskinsä. Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä riskinä on, että tutkijan mielenkiinto kohdentuu liian moniin asioihin. Tällöin tutkimukseen sisällytetään paljon eri sisältöä, joka johtaa tutkimuksen hajanaisuuteen.

Kaikkea tietoa ei tule sisällyttää työhön, vaan tutkimus tulisi rajata tutkimusongelman perusteella. (Kiviniemi 2015, 77.) Lisäksi mahdollisena riskinä on tutkijan objektiivisuuden vaarantuminen, jolla tarkoitetaan tutkijan omien asenteiden ja uskomuksien sekoittamista tutkimuskohteeseen. Tutkija voi pyrki välttämään tätä omien esioletuksiensa tunnistamisella, vaikka se onkin haastavaa. (Eskola & Suoranta 1998, 17.) Täydelliseen objektiivisuuteen on kuitenkin hyvin vaikea päästä, sillä tutkija tekee ratkaisuja tutkimusasetelmasta oman tietonsa ja ymmärryksensä perusteella. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, minkälaisia merkityksiä tutkija antaa tutkimusaineistolle. Tämän lisäksi tuloksiin vaikuttavat tutkijan omat käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19.)

Laadullisella tutkimuksella kerätty aineisto on usein haastatteluaineistoa, joka on litteroitu tekstimuotoon. Lisäksi aineistoa voi olla esimerkiksi tutkijan keräämät havainnointiaineistot, päiväkirjat, muistiinpanot, arkistomateriaalit tai esimerkiksi internetin foorumikeskustelut. (Rantala 2015, 109.) Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu haastatteluaineistosta, joka kerätään haastatteleamalla työntekijöitä eri asiantuntijaorganisaatioista. Itse haastatteluaineiston analyysi tapahtuu aineistoa vertailemalla, tulkitsemalla ja teoretisoinnilla. Aineiston analyysitapa riippuu siitä, mikä on valittu tutkimuksellinen lähestymistapa. Aineisto on kuitenkin aina koodattava, jolla tarkoitetaan aineiston jäsentämistä, jolloin aineiston ydinsanoma voidaan saada helposti selville. Tutkija siis havainnoi ja tulkitsee aineistoa, jonka perusteella aineisto järjestetään aineiston ydinsanomana perusteella. Koodaaminen on suoraan yhteydessä toteuttavan tutkimuksen laatuun. (Rantala 2015, 110–111.)

4.2 Kulttuurintutkimus ja organisaatiokulttuurien tutkiminen

Kulttuurintutkimusta käsitellään tässä omana alalukunaan, sillä organisaatiokulttuurien tutkimusten voidaan nähdä lukeutuvan myös kulttuurintutkimuksiksi. Kulttuurintutkimuksen ytimen nähdään olevan yhteiskuntaelämän poikkeavien ilmiöiden merkitysvälitteisyyden tutkimuksessa (Alasuutari 1996, 35; 2014, 58; Gray 2003, 21). Merkityksiä johdetaan arvoista ja uskomuksista, joita ryhmän jäsenet jakavat keskenään (Day ym. 2018, 103). Merkitys onkin yksi kulttuurintutkimuksen avainsanoista. Merkityksellä voidaan tarkoittaa sitä, kuinka jokin esine tai ilmaus ymmärretään. (Alvesson 2011, 14.) Merkityksellä voidaan tarkoittaa myös erilaisiin toimintoihin tai objekteihin liitettävää symboliikkaa. Kulttuurisilla ryhmillä puolestaan tarkoitetaan

ryhmiä, joille jokin toiminto tai objekti merkitsee erityistä suhdetta ryhmään ja sen jäseniin. Todellisuus, jonka perusteella arkielämään suhtaudutaan, rakentuu merkityksistä ja niiden tulkinnoista. (Alasuutari 2014, 58–60.)

Voidaan nähdä, että kulttuuri kontrolloi sosiaalista järjestelmää, joka edelleen kontrolloi käyttäytymisjärjestelmiä. Ihmiset sisäistävät nämä sosiaalijärjestelmät, jotka muokkaavat yksilöiden persoonallisuutta ja ohjaavat heidän toimintaansa. Nämä sosiaalijärjestelmät jotka ohjaavat ja rajoittavat yksilöitä ovatkin keskeisiä tutkimuksen kohteita. (Alasuutari 2014, 65–66.) Organisaatiokulttuurien tutkiminen voidaan siten myös nähdä kulttuurintutkimuksena. Organisaatiokulttuuri sisältää näitä kulttuurin merkitysjärjestelmiä, jotka edelleen kontrolloivat organisaation jäsenten käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä eräänlaisena sosiaalijärjestelmänä, joka ohjaa ja rajoittaa organisaation jäsenten toimintaa. Tästä syystä tiettyjä kulttuuritutkimuksen peruseräitä voidaan hyödyntää myös tässä kyseisessä tutkimuksessa.

Kulttuurintutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesien todistaminen. Sen sijaan sen tarkoituksena on laajentaa käsitystä aiheesta ja kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja. Kulttuurintutkimuksen yleistettävyyttä onkin kyseenalaistettu, sillä esioletuksena on usein se, että tutkimuksen tulee päteä myös muihin, kuin ainoastaan tutkittavaan kohteeseen. Yleistettävyysoongelma voidaan kuitenkin ratkaista siten, että havainnot yhdistetään metahavainnoiksi. Tällöin asiasta kerätään useita versioita, jolloin aineisto kattaa tapausten variaation, eikä kyse ole enää yksittäistapauksesta. Lisäksi se oletus, että aineiston painavuus on riippuvainen satunnaisotannon perusjoukkoa edustavasta otoksesta, on virheellinen. Mielekkäämpää on etsiä erilaisia tapauksia ja tutkia, miten oletus säännöistä, joita ihmiset käyttävät toiminnassaan, pätee tähän toisistaan eriävään joukkoon. Tutkimuskohteiden valinnassa voidaan käyttää sellaisia periaatteita, joista seuraa tutkimuksen päteminen myös muuhun kuin vain yksittäistapauksiin. (Alasuutari 2014, 234–243.)

Edellä mainitusta syystä tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään eri organisaatioista, joiden ei tarvitse lähtökohtaisesti olla samantapaisia. Näin voidaan saada kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä, organisaatiokulttuurin muutoksesta. Koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selittää tätä ilmiötä yleisesti, ei valittavan otoksen tarvitse olla täysin samantapainen tai edustaa mitään ehdotonta perusjoukkoa. Jos sen sijaan tutkittaisiin esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutosta tietyllä toimialalla, olisi

valittavan joukon samantapaisuus perusteltua. Tutkimuksessa haastatellaan useita henkilöitä useista eri organisaatiosta, jolloin tutkimus ei koske yksittäistapauksia. Näiden perusteiden syystä voidaankin todeta, että tutkimuksen tulokset eivät lähtökohtaisesti sisällä ongelmia yleistettävyyden kannalta.

4.3 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumetodina teemahaastattelua. Haastattelut ovat hyvä tutkimusmetodi silloin, kun halutaan tietää, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Sen lisäksi, että voidaan saada selville mitä haastateltava sanoo, voidaan myös saada selville se, miten hän asian sanoo. Haastatteluissa tutkijalla on mahdollisuus käydä keskustelua tutkittavan kohteen kanssa, oikaista väärinkäsityksiä ja esimerkiksi toistaa kysymys tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74–78.) Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan keskittyä haastatteluissa esiin nousseisiin yksityiskohtiin ja tutkia esimerkiksi erilaisten toimintojen suhdetta olosuhteisiin tai erilaisiin tilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 59). Haastattelun etuna onkin sen joustavuus verrattuna muihin aineistonkeruumenetelmiin. Haastattelun onnistumista voidaan parantaa antamalla haastateltavalle mahdollisuus tutustua aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen. Haastattelukysymysten antaminen haastateltaville etukäteen auttaa tutkijan tavoitetta saada tietää halutusta asiasta niin paljon kuin mahdollista. Olisikin suotavaa, että haastateltaville annetaan mahdollisuus tutustua kysyttäviin kysymyksiin, tai ainakin niiden teemoihin jo ennen haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74–78.)

Teemahaastattelut ovat avoimia, tiettyjen teemojen ja niihin pohjautuvien kysymysten perusteella eteneviä haastatteluja. Teemahaastatteluissa tarkoituksena on korostaa haastateltavien tulkintoja ja merkityksiä tutkittavasta asiasta. Kysymykset perustuvat usein aiheesta jo olemassa olevaan teoriatietoon. Sillä ei varsinaisesti ole merkitystä, missä järjestyksessä kysymykset kysytään, eli tuleeko kaikilta haastateltavilta kysyä samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74–78.) Myös tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset perustuivat jo saatavilla olevaan teoriatietoon.

Teemahaastatteluiden käyttö tutkimusmetodina mahdollistaa organisaatiokulttuurin tutkimisen organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Teemahaastatteluiden avulla kulttuurin jäsenille voidaan antaa mahdollisuus esittää oma kulttuurinsa siten, kuin he itse sen kokevat. Teemahaastattelut mahdollistavat tutkijalle myös tarkentavien lisäkysymysten esittämisen haastateltaville. Haastattelukysymysten laatimiseen tulee

kiinnittää erityistä huomiota, kun tutkitaan organisaatiokulttuurin näkymättömiä osia. Näkymättömät osat ovat usein tiedostamattomia, eivätkä edes kulttuurin jäsenet ole välttämättä osanneet ajatella niitä. Teemahaastattelujen käyttö onkin soveltuva metodi silloin, kun tutkitaan vähemmän tunnettuja aiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kulttuurin näkymättömät osat tulee tuoda käytännönläheiseen muotoon, jotta voidaan saada vastauksia siihen, mitä tässä tutkimuksessa tutkitaan. Näkymättömät osat konkretisoitiin kysymällä haastateltavilta kysymyksiä niistä asioista, joissa nämä organisaatiokulttuurin näkymättömät osat esiintyvät organisaation toiminnassa. Lisäksi haastateltavien valinnassa tulee olla huolellinen, sillä tutkimuksen onnistuminen on voimakkaasti riippuvainen siitä, osaavatko haastateltavat kertoa omasta organisaatiokulttuuristaan. Se, että haastateltava tuntee oman organisaatiokulttuurinsa tarkoin ja on aktiivisesti miettinyt organisaatiokulttuuriaan ei ole edellytyksenä haastateltavien valinnalle. Johtuen organisaatiokulttuurin näkymättömien osien luonteesta, ei ole ehkä edes mahdollista, että kulttuuri tunnettaisiin niin hyvin. Olennaista onkin se, että haastateltava osaa ajatella käsiteltäviä asioita syvällisesti ja näin antamaan merkityksellistä tietoa tutkimukselle.

Tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusaineisto on siis kerätty laadullisilla teemahaastatteluilla kuudesta eri Suomessa toimivalta yritykseltä. Jokaisesta organisaatiosta haastateltiin yhtä työntekijää. Haastateltavat vaihtelivat toisistaan niin työpaikkojensa, ikänsä, kuin sukupuolensa perusteella. Haastatteluista yksi järjestettiin kasvotusten ja loput järjestettiin erilaisten viestintäpalveluiden kautta. Haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista noin 40 minuuttiin. Haastattelujen keston vaihtelu on selitettävissä sillä, että osa haastateltavista osasi vastata useampaan kysymykseen kuin toiset. Tämä puolestaan johtui siitä, että osa ei esimerkiksi osallistunut työssään kokouksiin, jolloin kokouksia koskeviin kysymyksiin ei voitu saada vastauksia.

Haastateltavat valittiin seuraavin kriteerein: organisaation tai sen tutkittavan osan oli ollut siirryttävä etätyöskentelyyn koronapandemian seurauksena ja haastateltavat eivät olleet samoista organisaatioista. Valitsemalla haastateltavia useista eri organisaatioista pyrittiin saamaan kuvaa eri organisaatioiden kulttuurien mahdollisista muutoksista etätyön johdosta. Tutkittavat organisaatiot olivat seuraavanlaiset: rahoitusalan konserni, vakuutusyhtiö, ammattioppilaitos, teollisuustuotteita ja palveluita tarjoava suuryritys, kuntaorganisaatio, sekä yritysneuvontapalveluja tarjoava yritys. Metodikirjallisuudessa haastatteluun valittavien henkilöiden valinnasta käytetään nimitystä harkinnanvarainen

näyte. Harkinnanvaraiseen näytteeseen liittyy tiettyjä epäilyksiä liittyen aineiston edustavuuteen. Ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista saada täydellistä varmuutta aineiston edustavuudesta. Tutkijan tehtäväksi jääkin vakuuttaa, että aineiston valintaa ei koske mikään systemaattinen harha. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 59–60.)

Aineiston riittävyttä voidaan arvioida niin sanotun saturaation avulla. Tällä tarkoitetaan sitä vaihetta aineistonkeruussa, jolloin uuden aineiston kerääminen ei enää tuota uutta tietoa. Puhutaan siis teoreettisen peruskuvion löytämisestä, joka voidaan saavuttaa tietyllä aineistomäärällä, sillä oletuksella, että tutkija tietää minkälaisia vastauksia aineistostaan hakee. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89–90.) Kuuden haastattelun jälkeen aineisto alkoi satureitua, joten haastattelujen jatkamista ei nähty tarpeelliseksi. Täyttä saturaatiota ei tämän tapaisessa tutkimuksessa voida kuitenkaan edes saavuttaa, sillä organisaatiokulttuurit ovat aina toisistaan hieman eroavia, jolloin myös haastatteluaineistot eroavat aina hieman toisistaan. Täydellisen saturaatiopisteen saavuttaminen tämän tutkimuksen onnistumiseksi ei ole kuitenkaan välttämätöntä asetetun tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole todistaa toteen tai yleistää sitä, että kaikissa organisaatiokulttuureissa on tapahtunut muutoksia. Sen sijaan tavoitteena on tarkastella organisaatiokulttuurin muutoksen ilmiötä yleisesti ja tutkia sitä, onko mitään muutoksia koettu tapahtuneen. Tutkimuksen onnistuminen ei siis riipu siitä, onko muutoksia havaittu kaikissa, muutamissa, tai yhdessäkään tutkittavista organisaatioista. Tutkimuksen onnistuminen on pikemminkin riippuvainen siitä, onnistuuko tutkija saamaan todenmukaisia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimustulosten merkittävyys kasvaa, jos tutkimuksen haastatteluissa saavutetaan jokin saturaatiopiste, oli se sitten kulttuurien muuttuminen tai niiden muuttumattomuus.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistoa on analysoitava, jotta siitä saadaan nostettua esiin tutkimuksen kannalta merkittäviä seikkoja. Aineiston analysointi käsittää niin aineiston lukemisen, järjestelyn, luokittelun ja kiteyttämisen. Aineiston analysointi koskee myös aineiston tulkitsemista ja vuoropuhelua jo olemassa olevan teorian kanssa. Tavoitteena on löytää aineiston seasta ne näkökulmat, jotka liittyvät tutkimuksen tutkimusongelmaan, joka samalla myös ohjaa aineiston analyysiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston analyysiä ohjaavat myös erilaiset valinnat, kuten se, mitä tutkimusaineistosta

haetaan ja se, miksi aineisto on alun perin edes kerätty. Lisäksi analyysia ohjaa tutkijan valitsema suhde teoriaan, eli onko tutkimus aineistolähtöinen, teorialähtöinen vai teoriasidonnainen. (Eskola 2001, 136.)

Aineiston analysointi alkaa litteroinnilla. Haastatteluaineistot litteroidaan haastattelujen jälkeen tekstimuotoon, jonka jälkeen aineisto jäsenetään eli koodataan. Litterointi on tehtävä, jotta aineistoa on mahdollista tutkia. (Vilka 2005, 115.) Litteroinnilla tarkoitetaan käytännössä aineiston kirjoittamista sanalliseen muotoon (Hirsjärvi ym. 2004, 210). Aineiston jäsentämisessä litteroitu aineisto järjestellään teemoittain, eli poimitaan aineistosta tiettyihin teemoihin liittyviä kohtia. Jäsentäminen ei välttämättä tarkoita aineiston karsimista, vaan pikemminkin aineiston uudelleen järjestelyä. Aineiston jäsentämistä seuraa varsinainen analyysivaihe, jossa esitetään tutkijan tulkinnat aineistosta. Varsinaisen analyysivaiheen tarkoituksena on tiivistää aineistoa, kuitenkin siten, että sen informaatioarvo ei katoa. (Eskola 2001, 143–146.)

Yksi aineiston varsinaisista analysointitavoista on sisällönanalyysi. Siinä tavoitteena on tutkia ilmiöön liittyviä sisältöjä aineistoon liittyvien luokitusten avulla. Yleensä sisällönanalyysissä pyritään sanallisesti kuvaamaan aineistoa ja se nähdäänkin siksi laadullisen tutkimuksen analyysitapana. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan yksinkertaisesti pyrkimystä kuvata erilaisten dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107). Tarkemmin pyrkimyksenä on kuitenkin etsiä tästä sisällöstä erilaisia merkityskokonaisuuksia. Sisällönanalyysi on mahdollista tehdä aineisto- tai teorialähtöisenä. (Vilka 2005, 140.)

Myös tässä tutkimuksessa analyysikeinona hyödynnetään sisällönanalyysia. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on tehty teorialähtöisesti. Teorialähtöisellä aineistonanalyysillä tarkoitetaan sitä, että aineiston luokittelu perustuu johonkin aikaisempaan, jo olemassa olevaan viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Aineistoa luokitellaan siis erilaisia teoriasta johdettuja käsitteitä käyttämällä (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä määritellään tutkimuksen kannalta merkitykselliset käsitteet, jotka ohjaavat tutkimuksen aineistoanalyysiä. Tutkimuksen teoriaosassa tulisikin siis esitellä selkeästi ne kategoriat, joihin tutkimusaineisto suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99–100.) Tässä tutkimuksessa on katsottu, että organisaatiokulttuurin näkymättömät osat muodostavat kategoriat ovat *normit ja kirjoittamattomat säännöt, arvot ja syvät perusoletukset*, joiden perusteella

sisällönanalyysi on tehty. Aineisto jaettiin näihin kategorioihin, jotta voitiin saada vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Näin voidaan saada tutkimustietoa siitä, missä näistä organisaatiokulttuurin näkymättömistä osa-alueista muutoksia tapahtuu. Lisäksi aineistoa verrataan jo olemassa oleviin kolmeen näkökulmaan organisaatiokulttuurien muutoksesta.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu yleensä siihen, että jo olemassa olevaa tietoa testataan uudessa yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaatiokulttuurien muutosta etätyöskentelyyn siirtymisessä. Yllättävä etätyöskentelyyn siirtyminen koronapandemian johdosta voidaan nähdä uutena tilanteena. Tästä syystä jo olemassa olevaa tietoa organisaatiokulttuureiden muutoksesta voidaan tutkia ja saada tietoa siitä, onko muutos mahdollista ja jos on, niin millä tavoin se esiintyy tämälampaisessa uudessa tilanteessa.

Litteroinnin jälkeen aineisto järjesteltiin taulukkoon (liite 2)¹ edellä mainittujen kategorioiden mukaan. Lisäksi taulukossa aineisto järjesteltiin siten, että aineisto jaettiin kategorioiden alle teemoittain. Esimerkiksi aineisto koskien sitä, kuinka organisaatiossa puhutaan muille työntekijöille, asetettiin samalle riville normien ja kirjoittamattomien sääntöjen kategoriaan. Sen jälkeen tätä aineistoa analysoitiin ja merkattiin taulukkoon, onko muutoksia koettu tapahtuneen. Tämän jälkeen luotiin vielä toinen taulukko, johon siirrettiin samalla tavalla vain se osa aineistosta, jossa haastateltavat olivat kokeneet muutoksia. Näin aineistosta saatiin erotettua kategoriat ja niiden teemat, joissa muutoksia oli koettu tapahtuneen. Läheskään kaikissa teemoissa ei oltu koettu muutoksia, ja osassa muutokset olivat vain vähäisiä. Taulukosta voitiin kuitenkin selkeästi erottaa ne kategorioiden teemat, joissa muutoksia ei oltu koettu lainkaan ja ne, joissa muutoksia oli selkeästi koettu useamman haastateltavan kohdalla. Näin voitiin saada tarkka kuva siitä, missä kategorioissa ja niiden teemoissa muutoksia on koettu tapahtuneen. Seuraavassa pääluvussa esitellään näitä tässä tutkimuksessa havaittuja muutoksia näkymättömässä organisaatiokulttuurissa.

¹ Liitteessä 2 kuvattu analyysi on rajoitettu vain yhteen tutkittavista kategorioista.

5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Luvussa avataan haastatteluista esiin nousseita seikkoja organisaatiokulttuurin näkymättömien osien muutoksista ja kuvataan sitä, miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan haastateltavien mielestä. Luku on jaettu alalukuihin näkymättömien organisaatiokulttuurin osien mukaan. Lisäksi luvussa käsitellään muutosten muutosagenttia omassa alaluvussaan.

5.1 Normit ja kirjoittamattomat säännöt

Normeja ja kirjoittamattomia sääntöjä tutkittiin haastatteluissa kysymällä haastateltavilta asioista, joiden kautta normit ja kirjoittamattomat säännöt näkyvät käytännön työelämässä. Näitä kysymyksiä olivat muun muassa kysymykset tavoista tehdä työtä, työn autonomiasta, muille työntekijöille puhumisesta ja organisaation suhtautumisesta uusiin mielipiteisiin. Lisäksi kysyttiin esimerkiksi sosiaalisesta eristäytymisestä ja yleisesti työpaikkojen uusista kirjoittamattomista säännöistä ja normeista. Nämä edellä mainitut asiat ovat samalla merkittävimmät osat tätä teemaa tässä tutkimuksessa.

Työn autonomia oli haastateltaville yksi helpoimmin havaittavista normien ja kirjoittamattomien sääntöjen esiintymismuodoista. Haastateltavat osasivat usein helposti tunnistaa, kokevatko he itsenäisyyttä työtehtävissään, vai ohjaileeko johto heidän työtään merkittävästi. Autonomiaan liittyivät esimerkiksi kokemukset siitä, kuinka hyvin työntekijä itse sai päättää siitä, miten ja milloin tekee työnsä ja minkälaista valvontaa häneen kohdistettiin. Etätyöskentelyn on yleisesti nähty lisäävän työntekijöiden kokemaa autonomiaa (Shimura ym. 2021, 2), joka heijastui myös tämän tutkimuksen aineistossa, joskaan ei aivan kaikkien haastateltavien kohdalla. Haastatteluissa työn autonomia esiintyi esimerkiksi seuraavasti:

”Tuli siitä itsenäisempää. Vaikutti esimerkiksi siihen, että mihin aikaan teet (töitä). Aluksi oli aika stressaavaa, koska en pystynyt tekemään lainkaan kotona, olin tottunut siihen että tarvii olla tietty aika kun teen sitä työtä, sitten siihen alkoi tottua ettei sen työntekemisen tarvi tapahtua tiettyyn kellonaikaan.” (H1)

”Saan aloittaa milloin haluan ja päättää (työpäivän) milloin halua. Aika paljon saa tehdä yksin, että ei siinä kukaan tule ohjailemaan. Ennen tosin saatettiin sanoa, että voitko tehdä asian ”X” mutta nyt enemmänkin luotetaan, että asia tehdään, eikä sitä oikein seurata.” (H3)

Haastateltavista kolme koki työn autonomian lisääntyneen etätyöskentelyn aikana. Tämä näkyi muun muassa vapaampina työaikoina ja työn valvonnan vähentymisenä. Haastateltavat saivat melko vapaasti päättää milloin ja millä tavalla tekivät työnsä. Yhden haastateltavan kohdalla tosin autonomian koettiin vähentyneen. Tämä oli seurausta tarkoista työajoista ja työn valvonnan lisääntymisestä. Kaksi haastateltavista ei juurikaan kokenut muutoksia työn autonomiassa, sillä heidän työnsä oli hyvin autonomista jo ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Kovalainen ym. (2021, 17) havaitsivat myös omassa tutkimuksessaan etätyöskentelyn vähentäneen työn valvontaa Suomessa, verrattuna siihen minkälaista valvonta oli ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että lähes puolet etätyöhön siirtyneistä kokivat, että heidän työntekeään ei valvota lainkaan.

Haastateltavat kokivat nämä autonomiaan liittyvät muutokset positiivisina. Tätä tukee myös De Klerkin ym. (2021, 6–7) tutkimus, jossa luottamuksen ja siihen perustuvan organisaatiokulttuurin nähtiin tukevan etätyöskentelyyn siirtymistä. Esimerkiksi yhteiskunnallisten luottamuskulttuurien on nähty lisäävän työntekijöille myönnettyä autonomiaa. Luottamus liittyy autonomiaan siten, että johdolla on aina haaste tehdä tietoinen päätös siitä, keihin työntekijöihin voidaan luottaa siten, että heille voidaan antaa enemmän itsenäisyyttä työtehtäviä koskien. (van Hoorn 2018, 608–609.) Työntekijöiden autonomian lisääntymisen voidaan siten nähdä myös työntekijöihin kohdistuvan luottamuksen lisääntymisenä. Vain yksi haastateltava oli kokenut jonkin asteista autonomian vähentymistä, sillä organisaatiossa oli etätyöskentelyn aikana alettu valvomaan tarkemmin työskentelyaikoja laskeneen tehokkuuden seurauksena.

Autonomian lisääntymiseen liittyy myös monien haastateltavien kokema työn ja perhe-elämän sovittamisen parantuminen. Wang ym. (2021, 29) toteavatkin, että työn ja perhe-elämän sovittamista voidaan parantaa lisäämällä työntekijöiden autonomiaa. Yleisesti haastateltavien keskuudessa ajateltiin, että työnantaja tukee hyvin työn ja perhe-elämän sovittamista.

”Voi tehdä töitä milloin vain, missä vain ja ei ole niin tiukkaa, että kauanko edes tekee viikossa. Etätyö tukee sitä joustavuutta.” (H3)

”(Organisaatio) kyllä tukee hyvin. Esimerkiksi jos on pieniä lapsia, niin kaikki aina sopii, kannustetaan opiskeluun ynnä muuta sellaista.” (H6)

Osa haastateltavista koki organisaation työn ja perhe-elämän tukemisen lisääntyneen, kun taas osa ei ollut kokenut muutosta. Toisaalta ne haastateltavat, jotka eivät olleet kokeneet muutoksia, kokivat organisaation tukeneen työn ja perhe-elämän tasapainoa hyvin jo ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että organisaation jäsenet saivat vapaata esimerkiksi opiskelua ja henkilökohtaisia menoja varten. Vain yksi haastateltavista koki työn ja perhe-elämän sovittamisen heikentyneen. Tässä kyseessä oli sama henkilö, joka koki myös autonomian vähentyneen. Nakrosien ym. (2019, 88), van der Lippen ja Lippényin (2020, 386) sekä Barbierin ym. (2021, 3) mukaan häiriöt kotona saattavat vaikuttaa negatiivisesti työn ja perhe-elämän tasapainoon. Tästä ei kuitenkaan havaittu viitteitä tässä tutkimuksessa.

Voidaan todeta, että autonomia on muodostunut haastateltavien kokemusten mukaan osaksi näiden organisaatioiden kulttuuria, sillä haastateltavat hyväksyivät kyseisen muutoksen ja pitivät sitä positiivisena asiana. Organisaatioihin oli haastateltavien mukaan muodostunut yleinen yhteisymmärrys siitä, että työntekijät saavat melko vapaasti päättää milloin ja miten tekevät työnsä ja että valvonta on matalaa, kunhan työtehtävät tulee hoidettua.

Normeihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin kuuluu myös se, miten organisaatioissa puhutaan muille työntekijöille (Simpson & Cacioppe 2001, 396). Tämän normien ja kirjoittamattomien sääntöjen osa-alueen kohdalla oli havaittavissa muutoksia useissa organisaatioissa. Organisaatioiden välillä saattaa olla eroja siinä, kuinka usein kommunikoidaan, minkälaista kommunikoinnin sisältö on ja minkä tyylistä keskustelu on. Näitä edellä mainittuja seikkoja ohjaavat normit ja kirjoittamattomat säännöt (Simon & Cacioppe 2001, 396). Organisaatioihin on siis muodostunut erilaisia normeja sen suhteen, kuinka muille työntekijöille puhutaan (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20). Joissain työyhteisöissä esimerkiksi voidaan puhua toisille työntekijöille vapaamuotoisemmin, kun taas toisissa keskustelun tyyli on asiallisempaa. Tämän teeman osalta haastatteluissa korostui erityisesti kommunikoinnin vähentyminen.

”Nyt etätöissä on vähemmän keskustelua muiden kanssa, esimerkiksi ei tule sellaista, että kahvihuoneessa jauhetaan puolitutuille. Nyt ei enää oikeastaan ole ollenkaan sellaista, enemmänkin puhutaan pelkkää asiaa.” (H3)

”Etätöissä kyllä kaikista muista asioista puhuminen jäi vallan pois, vaikka olikin esimerkiksi WhatsApp-ryhmiä. Mutta kahvipöytäkeskustelut jäivät kyllä pois etätyössä.” (H6)

Lisäksi erään haastateltavan mukaan etätyöskentelyssä nousi esiin johtamisviestinnän tärkeys. Tämä liittyy vahvasti Nybergin ym. (2021, 1968–1969) tutkimukseen kaksisuuntaisen johtamisviestinnän tärkeydestä, jossa korostettiin johdonmukaisen kommunikoinnin ja erityisesti kuuntelun tärkeyttä. Johtamisviestinnän tärkeys nousi esiin seuraavalla tavalla:

”Johtaminen selvästi puuttui, kun siirryttiin etätyöhön. Johtajat eivät osanneet varautua siihen, että johtamisessakin täytyy tehdä erityyppisiä toimenpiteitä, jotta työorganisaatio kokee edelleen, että heitä johdetaan, eikä olla vain lauma itseksensä työskenteleviä eri puolilla maailmaa.” (H1)

Haastateltavista lähes jokainen koki kommunikoinnin organisaation jäsenten välillä vähentyneen. Edwardsin (2020, 157–158) mukaan vähäinen kommunikaatio ja tiedonjako saattavat johtaa siiloutumiseen, joka puolestaan saattaa aiheuttaa esimerkiksi työtehtävien päällekkäisyyttä. Monet kokivat myös kommunikoinnin sisällön muuttuneen kohti asiakeskeisempää kommunikointia. Myös Blanchard (2021, 291) toteaa, että etätyöskentelyssä on vain vähän mahdollisuuksia epäviralliseen kommunikointiin, sillä etätyössä vuorovaikutus on usein etukäteen suunniteltua ja muodollista. Haastateltavat kokivat keskustelun keskittyvän nyt enemmän itse työntekoon ja muista asioista puhumisen koettiin vähentyneen. Yksi haastateltavista koki kommunikoinnin vähentymisen vaikuttavan esimerkiksi työpaikan yhteishenkeen, kun taas osaa tämä muutos ei juurikaan haitannut. Kommunikoinnin vähentyminen oli haastateltavien mukaan havaittavissa myös kokouksissa. Haastateltavien mukaan etätyökokouksissa kokousten luonne muuttui sellaiseksi, että vain yksi puhui ja muut kuuntelivat. Aineistossa on viitteitä siihen, ettei muutos ollut pelkästään negatiivinen. Yksi haastateltavista koki kokousten muuttuneen kohteliaammiksi tämän seurauksena, sillä etätyössä ei puhuta muiden päälle, vaan annetaan toisen henkilön puhua rauhassa loppuun asti.

Haastateltavat eivät kuitenkaan varsinaisesti kokeneet kommunikoinnin vähentymistä negatiivisena seikkana. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 25) toteavatkin, että Suomessa vuorovaikutus nähdään joskus ei-hyödyllisenä, eikä sitä pidetä ”vaivan arvoisena”. Onkin totta, että kommunikoinnin vähentyminen ei välttämättä vaikuta suuresti yksittäisen työntekijän työkuvaan ja työssä suoriutumiseen. Tämä riippuu kuitenkin hyvin paljon työntekijän työtehtävistä. Kommunikoinnin vähentymisellä on kuitenkin mahdollisia negatiivisia seurauksia organisaatiolle itselleen. Tiedonkulku on tärkeä osa organisaation

sosiaalista pääomaa, ja se vaikuttaa niin tavoitteiden välittymiseen, tilanteisiin reagointiin ja esimerkiksi muutokseen sopeutumiseen (Mäkipeska & Nieminen 2005, 23).

Muilla työntekijöillä puhumiseen liittyy myös muista henkilöistä puhuminen epäformaaleissa tilanteissa, eli esimerkiksi kahvihuoneissa tai muissa kahdenkeskisissä keskusteluissa (Simpson & Cacioppe 2001, 396). Muista henkilöistä puhuminen epäformaaleissa tilanteissa esiintyi haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

”Etätöissä se ongelma piiloutuu, että kyllä se tavallaan vähentyy. Se voi tietyllä tavalla puhdistaa työilmapiiriä. Toisaalta kyllä ne ihmiset jotka puhuvat toisista niin soittelevat sitten kahdenkeskisiä puheluita.” (H1)

”Kyllä sitä on ollut, etenkin jos oltiin kahdestaan, niin saatettiin puhua jotain tällaista (pahaa). Etätöissä voi puhua ihmisille vapaammin, että voit soittaa niille puheluita, että ehkä se on jopa kasvanut.” (H3)

Yksikään haastateltavista ei kokenut tämäntapaisten viestinnän vähentyneen. Muista henkilöistä epäformaaleissa tilanteissa puhumisen koettiin sen sijaan joissain organisaatioissa jopa lisääntyneen etätyöskentelyyn siirryttäessä. Tämäntapaisten keskustelun lisääntyminen voi olla seurausta siitä, että etätyöskentelyn aikana keskusteluita toisista työntekijöistä on helppo käydä, sillä kenenkään ei tarvitse pelätä, että keskustelun kohteena oleva henkilö vahingossa kuulisi mitä hänestä puhutaan. Osan mielestä epäformaalit keskustelut ovat säilyneet ennallaan. Yhdessä organisaatiossa tämäntapaista keskustelua ei tunnustettu lainkaan. Epäformaaleissa tilanteissa muista negatiivisesti puhuminen voi vaikuttaa organisaation toimintaan negatiivisesti, sillä se saattaa heikentää työpaikan yhteenkuuluvuutta ja työntekijöiden työmoraaalia.

Normit ja kirjoittamattomat säännöt määräävät myös sen, miten organisaatioissa suhtaudutaan uusiin mielipiteisiin. Joissain saatetaan eristää uusien mielipiteiden esittäjät, kun taas toisissa organisaatioissa uusia mielipiteitä arvostetaan. (Simpson & Cacioppe 2001, 396.) Haastateltavat kokivat yleisesti organisaationsa suhtautumisen uusiin mielipiteisiin positiiviseksi, eikä uusiin mielipiteisiin suhtautumisessa koettu tapahtuneen muutoksia. Useissa organisaatioissa kannustettiin uusien mielipiteiden ja ideoiden antamiseen. Mielipiteiden esittämisen kuitenkin koettiin vähentyneen etätyöskentelyssä. Nämä seikat nousivat haastatteluissa esiin seuraavasti:

”Kynnys esittää mielipiteitä on kasvanut, kun ei voi silleen ohimennen sanoa uusia ideoita. Toimistolla voit vaikka kahvihuoneessa sanoa että tämä asia olisi hyvä tehdä näin.” (H3)

”Nyt siihen (päätoöksentekoon) on otettu tällaisia lomakkeita mitä voi käyttää, tottakai se tuntuu erilaiselta yksittäisestä työntekijästä kun täytät jonkun lomakkeen ja ajattelet että sun mielipide ehkä kuullaan sitä kautta. Jos saat antaa sen (mielipiteen) suoraan esimiehelle – –, niin paljon pienempi kynnyksellä mennä sinne huikkaamaan ja välillä ne kysyy suoraan meiltäkin.” (H2)

”Ehkä sitä (mielipiteiden esittämistä) on loppujen lopuksi vähän vähemmän. Ei tule niitä käytäväkeskusteluja kehitysosaston henkilöiden kanssa.” (H4)

Vain yksi haastateltavista koki etätyöskentelyn lisänneen uusien mielipiteiden ja ideoiden esittämistä. Haastateltavan mukaan etätyöt eivät missään nimessä vähentäneet mielipiteitä, vaan koronaviruspandemian seurauksena alettiin jatkuvasti etsiä aina uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja. Haastateltavan mukaan organisaation oli pakko keksiä uusia toimintatapoja, jotka auttoivat etätyöskentelyyn sopeutumisessa. Kyseinen organisaatio on eräänlainen yritysten neuvonta- ja kehittämissyhtiö, joten uusien ideoiden esittäminen kuuluu hyvin vahvasti kyseisen organisaation tavanomaiseen toimintaan.

Kommunikoinnin vähentymisen voitiin havaita liittyvän vahvasti uusien mielipiteiden esittämiseen organisaatiossa. Mielipiteitä esitettiin vähemmän, sillä keskustelu oli vähentynyt. Haastateltavat myös tunnistivat satunnaisten kohtaamisten puutteen olevan yksi syy sille, miksi uusia ideoita ja mielipiteitä ei enää esitetty samalla tavalla kuin ennen. Autonomian muutoksen lisäksi myös kommunikoinnin vähentymisen voidaan nähdä olevan näissä organisaatioissa uusi normi, sillä haastateltavat eivät pitäneet tätä negatiivisena seikkana, eivätkä juurikaan kaivanneet enempää kommunikointia. Vaikka haastateltavat tunnistivat sen vaikuttavan myös uusien mielipiteiden esittämiseen, ei yksikään haastateltava suoranaisesti kertonut sen haittaavan heitä itseään. Uusien mielipiteiden ja ideoiden esittämisen vähentyminen voi kuitenkin olla ongelmallista organisaatiolle. Viestinnän heikentyminen sekä uusien mielipiteiden ja ideoiden esittämisen vähentyminen voi johtaa organisaatiokulttuuriin, joka ajan myötä vaikuttaa negatiivisesti organisaation innovatiivisuuteen.

Etätyöskentelyyn ja siitä tehtyihin aiempiin tutkimuksiin (ks. Shimura ym. 2021, De Klerk ym. 2021, Barbieri ym. 2021, Wang ym. 2021) liittyy myös hyvin vahvasti käsite sosiaalisesta eristäytymisestä. Sosiaalinen eristäytyminen on Barbierin ym. (2021, 3) mukaan nähty etätyöskentelyn suurimmaksi ongelmaksi, sillä se rajoittaa mahdollisuuksia työntekijöiden väliseen kommunikaatioon. Tämän tutkimuksen haastateltavista vain yksi koki itse sosiaalista eristäytymistä ja sen teorialuvuissa kuvattuja haasteita. Sen sijaan valtaosa haastateltavista koki sosiaalisen eristäytymisen

vaikuttavan työntekoa ja sen nähtiinkin liittyvän erityisesti työtehtävään, eikä niinkään henkilökohtaisiin eristäytymisen tunteisiin. Yksi haastateltavista totesi kuitenkin, että etätyöskentelyn ja esimerkiksi yhteisten tapahtumien puute vaikuttavat negatiivisesti työpaikan yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Sosiaalisesta eristäytymisestä kommentoitiin haastatteluista esimerkiksi seuraavin tavoin:

”Kyllä me soiteltiin koko ajan toisillemme... Ehkä se vaikutti eniten siihen työtehtävään. Pitäisi innovoida ja kehittää asioita. Teamsissa ei innovoida ja kehitetä, asioita pystytään kyllä viemään eteenpäin mutta ei se ole sellainen kehittämisfoorumi, ainakaan vielä. Ihmiset alkavat ideoida paremmin, kun ollaan saman pöydän äärellä.” (H1)

”Uusia työntekijöitä on nähnyt ehkä kerran konttorilla, kyllä se vaikuttaa yhteishenkeen mun mielestä hyvin paljon. Meidän työssä se vaikuttaa varsinkin siihen tapaan, että miten tehdään töitä. Pitäisi olla yhtenäinen palvelu, niin se vaikuttaa siihen. Konttorilla sä näet ja kuulet koko ajan, kun muut työskentelevät ja vaihdetaan ideoita ja mielipiteitä, niin samalla myös se palvelu yhtenäistyy.” (H2)

”En kyllä ole kokenut minkäänlaista sosiaalista eristäytymistä. Ne kenelle normaalisti juttelee työpaikalla, niin niiden kanssa jutellaan sitten Teamsissa. Pidetään yhteisiä kahvitaukoja ja jutellaan omia asioita.” (H4)

Vaikka edellä esitettyjen aiempien tutkimusten mukaan sosiaalista eristäytymistä pidetään yhtenä suurimpana haasteena etätyöskentelyssä, ei tässä tutkimuksessa havaittu merkkejä siitä, että haastateltavat kokisivat juuri minkäänlaista eristäytymistä. Haastateltavat pitivät omien sanojensa mukaan kuitenkin yhteyttä lähimpiin työkavereihinsa, eivätkä he varsinaisesti pitäneet varsinaisen fyysisen kontaktin puutetta negatiivisena seikkana. Kolmessa organisaatiossa oli pyritty vähentämään sosiaalista eristäytymistä erilaisten yhteisten tapahtumien avulla. Yksikään näistä haastateltavista ei kuitenkaan pitänyt näitä tapahtumia juuri minkäänlaisessa arvossa.

Sosiaalisen eristäytymisen kokemuksen puuttuminen voi olla seurausta suomalaisesta kulttuurista. Hofsteden (1993) kulttuuridimensioiden mukaan mitattuna suomalainen kulttuuri on individualistinen. Individualistisissa kulttuureissa ihmisten oletetaan huolehtivan itsestään ja läheisistään ja näissä kulttuurissa suositaan löyhästi sidoksissa olevia sosiaalisia puitteita. Kollektivistisissä kulttuureissa sen sijaan ihmiset kuuluvat erilaisiin ryhmiin, jotka pitävät huolta heistä. (Hofstede Insights, 2022.) Esimerkiksi Wangin ym. (2021, 16) tutkimus, jossa havaittiin paljon yksinäisyyttä etätyöskentelyssä, on tehty Kiinassa, joka on hyvin kollektivistinen kulttuuri (Hofstede Insights, 2022). Myös Shimuran ym. (2021, 2) tekemä tutkimus on tehty Japanissa, jossa on myös

kollektivismiin kallistuva kulttuuri. Van der Lippen ja Lippényin (2019, 64) tutkimukseen on sen sijaan kerätty aineistoa yhdeksästä eri maasta, joista osa on kollektivistisia ja osa individualistisia kulttuureja. Tämä on siis saattanut vaikuttaa kyseisen tutkimuksen tuloksiin sosiaalisesta eristäytymisestä.

Tämän nyt tehdyn tutkimuksen tutkimustulokset voivat siis olla seurausta siitä, että suomalainen kulttuuri on jo itsessään hyvin yksilökeskeinen. Tätä tukevaa tutkimustietoa saadaan Saarelan (2015, 66–69) tekemästä tutkimuksesta, jossa havaittiin, että suomalaiset pitävät yksinäisyyttä positiivisena seikkana ja he viettävätkin mieluusti aikaansa yksin. Hänen tutkimuksensa mukaan yksinolo on mahdollisuus palautua kiireistä ja rentoutua. Yksinoloon ei siis välttämättä suhtauduta Suomessa yhtä negatiivisesti kuin niissä maissa, joissa tutkimuksia etätyöskentelyn sosiaalisesta eristäytymisestä on tehty.

Haastateltavilta kysyttiin myös uusista kirjoittamattomista säännöistä ja normeista, joita he olivat havainneet organisaatioissaan etätyön seurauksena. Haastattelussa havaittiin joitain uusia normeja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Näihin liittyivät esimerkiksi joissain organisaatioissa jatkuva viestittely työajan ulkopuolella ja työajan laajentuminen.

”Kun tuli konttorille, niin leimattiin sisään – – sulla alkoi työpäivä, kun tulit rakennukseen sisään. Nyt etänä pitää olla heti siinä valmiina, eli työaika laajenee, odotetaan että olet heti siellä luureissa koska se on se hetki, kun huomataan että olet paikalla.” (H2)

”Vaikka olisit Teamsissä puhelussa ja punaisella pallolla, niin aika äkkiä jos ei vastaa johonkin viestiin niin tulee sellainen ”hei, huomaitko tämän”-viesti. Kukaan ei oleta että vastaat jos olet face-to-face-palaverissa, mutta nyt oletetaan että vastaat, koska sä oot ”vaan” Teams-palaverissa.” (H4)

Kolme haastateltavista koki työajan laajentuneen ja kaksi näistä koki työn sekoittuneen myös henkilön vapaa-aikaan. Toinen näistä ei kokenut sitä haitalliseksi ja haastateltavasta huokui halu tehdä töitä ja auttaa asiakkaita myös vapaa-ajallaan. Toinen puolestaan koki työn ikään kuin lipsahaneen vapaa-ajan puolelle, mutta myöskään hänen kohdallaan tämän ei havaittu olevan negatiivista. Van der Lippen ja Lippényin (2020, 385–386) sekä Wangin ym. (2021, 28) mukaan työn ja vapaa-ajan rajojen häilymisestä saattaa seurata esimerkiksi työn ja perhe-elämän konflikteja sekä uupumusta. Tässä tutkimuksessa tästä ei kuitenkaan havaittu viitteitä. Lisäksi Sullin ym. (2020, 7) ja Wangin ym. (2021, 30) mukaan etätyössä töitä tehdään enemmän verrattuna toimistotyöhön, johtuen siitä, että etätyöntekijät tuntevat tarpeen olla jatkuvasti tavoitettavissa. Tutkimusaineistossa oli

havaittavissa joitain viitteitä tähän. Toisaalta aineistosta oli myös havaittavissa, että tähän suhtautuminen oli hyvin organisaatiokohtaista. Toisissa organisaatioissa tämä oli hyvinkin normaalia, kun taas toisissa organisaatioissa tälle ei nähty minkäänlaista tarvetta tai koettu sitä kohtaan minkäänlaista velvollisuudentunnetta. Työn ja vapaa-ajan nähtiin sekoittuvan vain niissä organisaatioissa, joissa tämä oli normaalia jo ennen koronaviruspandemiasta seurannutta etätyöskentelyä. Tästä syystä voidaankin todeta, että organisaatiokulttuurit eivät ole tämän tutkimuksen perusteella muuttuneet tältä osin.

Tutkimuksessa voitiin kuitenkin havaita, että haastateltavat ovat kokeneet muutoksia normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä nopeallakin aikavälillä. Organisaatiokulttuurit ovat muuttuneet etätyöhön siirtymisen seurauksena esimerkiksi koetun autonomian, keskustelun vähentymisen ja uusien mielipiteiden esittämisen osalta. Seuraavassa alaluvussa esitellään haastateltavien havaitsemia muutoksia arvoissa.

5.2 Arvot

Toinen merkittävä teema, jonka kautta organisaatiokulttuurin muutosta tutkittiin, liittyi organisaatioiden arvoihin. Arvoja tutkittiin tiedustelemalla sitä, kokevatko haastateltavat, että organisaatio korostaisi arvojaan eri tavalla etätyöskentelyn aikana kuin ennen etätyötä. Lisäksi haastateltaville esitettiin lista arvoista, joihin suhtautuminen olisi mahdollisesti muuttunut etätyöskentelyn aikana. Listan arvoja olivat henkilökunnan tarpeet, joustavuus, kontrolli, oppiminen, rehellisyys, ja tehokkuus ja vapaus.

Aineiston pohjalta voidaan havaita, että haastateltavat olivat havainneet joitain muutoksia organisaationsa arvoissa. Bournen ja Jenkinsin (2013, 497) mukaan arvoissa tapahtuu vähittäin kasvavia ja epäsäännöllisiä muutoksia, kun opitaan uusia asioita ja sopeudutaan uusiin tilanteisiin. Arvojen muutosten havaitseminen oli kuitenkin haastateltaville huomattavasti haastavampaa, kuin edellä esitettyjen normien ja kirjoittamattomien sääntöjen muutokset. Haastateltavat eivät juurikaan osanneet itse tunnistaa sitä, onko organisaatio korostanut arvojaan etätyössä eri tavoin, kuin ennen etätyötä. Vain yksi haastateltavista koki arvojen painopisteen vaihtuneen etätyön seurauksena, mutta hän ei kuitenkaan osannut juurikaan nimetä näitä tapahtuneita muutoksia.

”Ehkä tiettyjä arvoja on tuotu enemmän tapetille, mun mielestä ne on kuitenkin ollut hyvin vahvasti kokoajan esillä, niin asiakkaille kuin työntekijöille. Ehkä arvojen painopiste on kuitenkin hieman vaihtunut, että mitä arvoja nyt tuodaan enemmän esille.” (H2)

Vaikka edellä mainittu haastateltava ei osannutkaan nimetä tapahtuneita muutoksia, on Aaltosen ja Junkkarin (2003, 61) mukaan mahdollista, että arvojen tärkeysjärjestys vaihtelee eri aikoina. Haastateltaville esitetystä arvolistasta oli kuitenkin suuri apu arvojen muutosten tunnistamisessa. Esiin nousivat erityisesti joustavuus, oppiminen, kontrolli ja tehokkuus. Muutokset eivät kuitenkaan olleet eri organisaatioissa samantapaisia, vaan arvojen suhteen vaihtelevuutta oli selvästi enemmän, kuin normien ja kirjoittamattomien sääntöjen suhteen.

Osa haastateltavista koki organisaationsa korostavan joustavuutta paremmin kuin ennen. Tämä näkyi esimerkiksi vapautena tehdä omia asioita työajalla. Lisäksi yksi haastateltavista liitti siihen kontrollin ja valvonnan vähentymisen. Hänen mukaansa etätyön aikana sairaslomista ei tarvinnut hakea lääkärintodistusta tai jos työpaikalta oli pois, kukaan ei kysellyt missä hän oli ollut. Vapauden voidaan nähdä olevan vahvasti sidoksissa alaluvussa 5.1 mainittuun autonomian lisääntymisen tuntemuksiin.

Puolet haastateltavista kokivat oppimisen vähentyneen ja oli tunnistettavissa, että he olisivat kaivanneet siihen lisää huomiota organisaatiolta. Oppimisen haasteet esiintyivät haastatteluissa esimerkiksi seuraavilla tavoin:

”Se on jollain tapaa huonontunut, kun oppiminen vaatii sitä, että porukka kehittää ja innovoi ja oppii siinä samalla. Nyt se on sitä hirveen paljon itse tekemistä, ei opi niin paljoa toisten tekemisistä.” (H1)

”Se alkuperähdytys mitä oon kuullut on hyvällä tasolla, että se on saatu järjestettyä hyvin myös etänä. Muu oppiminen itse työnteon parissa, niin se on hankaloitunut, kun ei näe muita siellä konttorilla ja pysty vaihtamaan mielipiteitä.” (H2)

”On ollut erilaisia infoja tästä (oppimisesta), ehkä sitä oppimista on koitettu (lisätä). On se vähän vähentynyt, meillä esimerkiksi uusi työntekijä on jäänyt pienelle roolille kun on oltu etänä. Hän on joutunut vähän selviytymään yksikseen.” (H4)

Oppimisen vähentymisen koettiin johtuvan pääosin siitä, että etätyössä ei olla niin vahvasti tekemisissä kollegoiden kanssa, kuin konttorilla ollaan. Yhdessä organisaatiossa oltiin huolissaan uuden työntekijän suoriutumisesta, sillä haastateltava koki hänen oppineen heikosti etätyössä ja että uusi työntekijä on joutunut selviytymään yksin haasteistaan. Oppimisen vähentyminen saattaa olla myös seurausta kommunikaation vähentymisestä organisaatioissa. Oppimisella on tärkeä merkitys liiketoiminnan ja erityisesti sen kehittämisen kannalta. Esimerkiksi Wang ja Wang (2012, 8900) toteavat,

että tiedon jakamisen avulla voidaan edistää tiedon soveltamista sekä innovaatioita. He pitävät tiedon jakamisen periaatteita erityisen tärkeinä uusien tekniikoiden oppimisessa ja ongelmanratkaisussa. Heidän mukaansa tiedon jakamisen periaatteet ovat yhdistetty tärkeäksi osaksi organisaatioiden oppimistoimintoja. Beyene ym. (2016, 126) puolestaan pitävät innovaatiotoimintaa riippuvaisena yksilöiden ja ryhmän oppimisesta. Liiketoimintaa on siis haastavaa kehittää ja innovaatiotoiminta saattaa kärsiä, jos työntekijöiden oppiminen ja kommunikointi ovat kärsineet etätöiden seurauksena. Lisäksi oppimisen vähentyminen saattaa vaikeuttaa uusien työntekijöiden sopeutumista, kuten yhden haastateltavan osalta selvisi.

Monet haastateltavista kokivat myös organisaationsa korostaneen tehokkuutta etätöissä. Lähes jokainen haastateltavista koki olevansa tehokkaampi etätöissä, kuin konttorilla, johtuen häiriöiden vähentymisestä. Häiriöiksi koettiin esimerkiksi jatkuva pienen avun pyytäminen, yleinen kuulumisten vaihto ja yleinen hälinä konttorilla. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet varsinaisesti kuvata sitä, kuinka organisaatio olisi tätä tehokkuutta korostanut. Wangin ym. (2021, 29) mukaan autonomia voi kasvattaa työntekijöiden tehokkuutta, sillä se auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työtä ja lepoa paremmin. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden autonomian koettiin lisääntyneen tai se oli jo ennestään korkealla tasolla, joka tukee tätä Wangin ym. (2021, 29) esittämää yhteyttä autonomian ja tehokkuuden välillä. Saattaa siis olla, että haastateltavat kokivat olevansa tehokkaampia autonomian seurauksena, eikä niinkään sen seurauksena, että organisaatio olisi korostanut tehokkuutta arvonaan. Tätä tukee myös Cerasolin ym. (2016, 788) tekemä tutkimus, jossa koetun autonomian havaittiin ennustavan työntekijöiden tehokkuutta.

Erään haastateltavan mukaan tehokkuus on menettänyt organisaation arvona merkitystään, sillä etätöskentelyssä työtehtävät saadaan tehtyä huomattavasti lyhyemmässä ajassa, kuin ne saataisiin tehtyä konttorilla. Tämä on tärkeä löydös erityisesti tulevaisuuden työnteon kannalta. Tässä tutkimuksessa mukana olleista työntekijöistä suurin osa koki toimivansa etätöissä tehokkaammin, kuin konttorilla. Myös Kovalainen ym. (2021, 19) toteavat tutkimuksessaan, että noin puolet heidän haastateltavistaan ovat kokeneet tehokkuuden nousua etätöskentelyn aikana. Mielenkiintoista onkin se, kuinka työntekijät sopeutuvat ja haluavat siirtyä konttoreille takaisin tekemään tavanomaisia työpäiviä, kun he ovat jo huomanneet, että samat tehtävät voi tehdä nopeammin kotona.

Arvoista ei tässä tutkimuksessa saatu niin merkittävää tutkimustietoa, kuin normeista ja kirjoittamattomista säännöistä. Se saattaa johtua siitä, että arvoja saattaa joskus olla vaikea tunnistaa ja nimetä. Tätä tukee myös se seikka, että kysyttäessä haastateltavilta ovatko he kokeneet joidenkin tiettyjen arvojen korostuneen etätyössä, ei vastauksia useinkaan osattu antaa. Kun haastateltaville sen jälkeen esitettiin laadittu arvolista, tunnistivat he muutoksia hieman paremmin. Aineiston perusteella muutoksia voidaan todeta tapahtuneen oppimisessa ja joustavuudessa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että arvoissa tapahtuneet muutokset eivät ole aivan niin selkeitä, kuin alaluvussa 5.1 esitettyjen normien ja kirjoittamattomien sääntöjen kohdalla. Tämä saattaa johtua siitä, että arvot ovat syvemmillä organisaatiokulttuurin rakenteessa, kuin normit ja kirjoittamattomat säännöt (Cunliffe 2008 56–57). Siirrytään seuraavaksi syvissä perusoletuksissa koettuihin muutoksiin.

5.3 Syvät perusoletukset

Kolmantena merkittävänä näkymättömän organisaatiokulttuurin teemana tässä tutkimuksessa ovat syvät perusoletukset. Syviä perusoletuksia tutkittiin alaluvussa 3.3.1 esitettyjen teemojen kautta. Näitä teemoja ovat organisaation suhde sen ympäristöön, todellisuuden jako kolmeen luokkaan, ihmisluonnon luonne ja ihmisten välisten suhteiden luonne. Ensimmäisenä näistä käsitellään organisaation suhdetta sen ympäristöön. Matikainen (1999, 33–34) määrittelee organisaation suhteen sen ympäristöön siten, onko organisaatio ympäristöään hallitseva, sopusoinnussa sen kanssa, vai alisteinen sen ympäristölle. Kaksi haastateltavaa tunnistivat organisaationsa suhteen sen ympäristöön muuttuneen. Haastateltavan 1 osalta tämä näkyi seuraavasti:

”Organisaatio pyrkii muokkaamaan toimintaympäristöään, sillä olemme kehittämissyhtiö. Rooli muuttui siinä mielessä, että enää ei järjestetty juurikaan verkostoitumistapaamisia ja tapaamisia erilaisten edustajien kanssa.” (H1)

Haastateltava 1:n kokemukset roolin muuttumisesta voidaan nähdä johtuvan etätyöskentelystä ja sen aiheuttamista rajoitteista. Organisaatiot eivät pysty etätyössä olemaan samanlaisessa vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden kanssa, kuin ne pystyivät aikaisemmin olemaan. Kyseisen haastateltavan tapauksessa organisaatio oli ennen koronapandemiaa ja etätyöskentelyvaihetta toiminut ympäristöään hallitsevana. Etätyöskentely oli kuitenkin rajoittanut toimintamahdollisuuksia, jolloin voidaan todeta, että organisaatio ei enää voinut toimia ympäristöään hallitsevana. Haastateltavan 2

tapauksessa sen sijaan ei voida sanoa, että organisaation suhde sen ympäristöön olisi muuttunut tässä tutkimuksessa tarkoitettulla tavalla:

”Meillä on paljon tuotu esille sitä, että yrityksen suuren koon ja sitä myötä vaikutusvallan kautta koitetaan aika paljonkin vaikuttaa ympäristöön. (Koronaviruspandemia) on jopa korostanut sitä, että on tapahtunut paljon muutoksia toimintaympäristössä ja asiakkaiden käyttäytymismallit ovat muuttuneet. Näihin on koitettu sopeutua ja saada muokattua ja luotua palveluita.” (H2)

Haastateltava 2:n tapauksessa organisaatio on siis ennen etätyöskentelyä toiminut ympäristöään muokkaavana, hallitsevana toimijana. Koronapandemian seurauksena organisaatio on joutunut muokkaamaan toimintaansa ja täten joutunut toimimaan enemmänkin alisteisena ympäristölleen. Tämän muutoksen ei kuitenkaan voida nähdä johtuneen tässä tutkimuksessa tutkittavasta etätyöskentelystä, vaan pikemminkin koronaviruspandemian yleisistä seurauksista. Organisaation suhteesta sen ympäristöön ja tässä tapahtuneista muutoksista ei voida todeta, että tämä organisaatiokulttuurin osa olisi varmasti muuttunut yhdessäkään tutkittavista organisaatioista. Valtaosa haastateltavista ei tunnistanut muutoksia tapahtuneen.

Syviin perusoletuksiin kuuluu lisäksi oletukset työntekijöiden valvonnasta organisaatiossa (Matikainen 1999, 35). Valvonnan koettiin vähentyneen osassa tutkittavista organisaatioista. Tämän voidaan nähdä olevan sidoksissa aiemmin esitettyyn autonomian lisääntymiseen. Tästä syystä ei voida sanoa, että syviin perusoletuksiin liittyvä valvonta olisi muuttunut. Muutos on sen sijaan tapahtunut normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä. Schein ja Schein (2017, 21) toteavat, että muutos voi kuitenkin muodostua syväksi perusoletukseksi, jos aineistosta havaittu valvonnan vähentyminen on pysyvä ratkaisu ja se todetaan organisaatiossa toimivaksi.

Lisäksi organisaatiokulttuurin perusoletuksiin kuuluvat organisaation päätöksenteon rakentuminen. Tämä liittyy Matikaisen (1999) kuvaamaan toiseen perusoletuksien alueeseen, eli todellisuuden jakamiseen kolmeen eri luokkaan. Päätöksenteko voi tapahtua joko päättäjien omien kokemusten ja mielipiteiden, yksimielisyyden tai tieteellisen todistuksen perusteella (Matikainen 1999, 34). Organisaatioiden päätöksenteko heijastui myös aineistossa, kuten seuraavat kaksi haastatteluotetta esittävät:

”Meillä on aika matala organisaatorakenne – eli ei ole yhden henkilön varassa. Ihan ”rivityöntekijöiltä” kerätään mielipiteitä, eli kyllä se (päätöksenteko) aika laajalta tulee. Nyt siihen (päätöksentekoon) on otettu tällaisia lomakkeita, niin totta kai se tuntuu erilaiselta, kun täytät jonkun lomakkeen ja ajattelet että ehkä sun mielipide kuullaan sitä kautta. Tuntuu siltä, että kaikkia mielipiteitä ei kuulla.” (H2)

”Rivityöntekijöitä kuunnellaan mutta ei välttämättä tehdä asialle mitään, vaikka painotetaan että kuunnellaan. Etätöissä kuunnellaan itseasiassa enemmän (työntekijöitä), kun halutaan tietää miltä se etätyö tuntuu, mutta ainakin itsestä tuntuu, että ei tule mitään muutoksia vaikka jengi valittaa.” (H3)

Osa haastateltavista tunnistivat organisaation ottavan ”rivityöntekijöitä” paremmin huomioon päätöksenteossa etätyöskentelyn aikana. Tätä kuuntelun lisääntymisen tärkeyttä tukee myös Nybergin ym. (2021, 1968–1969) tutkimus, jossa kaksisuuntaisen viestinnän tärkeyttä korostettiin. He painottavatkin, että suurin osa koronapandemiaan liittyvästä informaatiosta saadaan työntekijöiltä, jotka kokevat omakohtaisesti toistuvasti työssään uusia olosuhteita. Päätöksenteon rakenne oli kuitenkin pysynyt tämän tutkimuksen haastateltavien organisaatioissa hyvin samantapaisena, kuin se oli ollut ennen koronaviruspandemiaa ja siitä seurannutta etätyöskentelyä. Joitain muutoksia oli sen sijaan havaittavissa siinä, millaiseksi haastateltavat kokivat oman vaikuttamismahdollisuutensa päätöksentekoon. Kaksi haastateltavaa koki, että etätyön seurauksena palautteita ja mielipiteitä kyllä kuunnellaan, mutta niihin ei juurikaan reagoida. Muut haastateltavat eivät kokeneet muutoksia siinä, kokevatko he organisaationsa kuuntelevan heidän mielipiteitään.

Organisaatiokulttuurin perusoletuksiin sisältyy myös organisaation ajatukset siitä, minkälaista työntekijää pidetään hyvänä työntekijänä (Matikainen 1999, 34). Etätyöskentelyssä tähän voi liittyä esimerkiksi ajatuksia siitä, että hyvillä työntekijöillä on oltava aina kamera päällä tapaamisissa, hyvät työntekijät ovat tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella tai että hyvä työntekijä on aina Teamsissa paikalla. Tästä oli viitteitä vain yhden haastateltavan kohdalla, joka nousi esiin aineistosta seuraavasti:

”Nyt ollaan huomattavasti tarkempia siitä, että ollaan langoilla silloin kun oletetaan. Ollaan oltu paljon tarkempia taukojen ajasta ja tavoitteistakin. Työntekijän kannalta se on kyllä rajoittanut joustavuutta” (H2)

Samassa organisaatiossa myös työntekijöiden valvontaa oli lisätty. Henkilö koki, että hyvän työntekijän tulee aina olla tietokoneella työajallaan ja tauot on pidettävä aina määrättyinä aikoina. Ennen etätyöskentelyä valvonnan ei koettu olevan yhtä tarkkaa.

Tämäntapaisia muutoksia oli kuitenkin havaittavissa vain yhdessä tutkimuksen organisaatioista. Muut haastateltavat eivät tunnistanee minkäänlaisia muutoksia tämän suhteen, jolloin esitelty tapaus vaikuttaa vain yksittäistapaukselta.

Syvissä perusoletuksissa havaittiin tässä tutkimuksessa joitain vähäisiä muutoksia. Tutkimuksessa ei kuitenkaan voida luotettavasti sanoa, että syvät perusoletukset olisivat todella muuttuneet. Osasyynä tälle on se, että Scheinin ja Scheinin (2017,22) mukaan perusoletusten muuttaminen on hyvin vaikeaa. Muutos, joka oli havaittavissa useiden haastateltavien kohdalla, liittyi työntekijöiden valvontaan ja sen vähentymiseen. Tämän voidaan kuitenkin nähdä liittyvän vahvasti näiden tiettyjen haastateltavien kokemaan autonomian lisääntymiseen. Tällä hetkellä valvonnan vähentymisen voidaan nähdä olevan seurausta autonomian lisääntymisestä ja siitä, että työntekijöiden valvonta on huomattavasti vaikeampaa etätyöskentelyssä, eikä niinkään muutoksista syvissä perusoletuksissa. Toisaalta jos organisaation valvonta jatkuu myös tulevaisuudessa samantapaisena kuin se nyt on, voi tästä muodostua ajan saatossa organisaation syvä perusoletus. Tämän tutkimuksen perusteella valvonnan muutoksen voidaankin nähdä olevan enemmänkin seurausta muutoksissa normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä, kuin syvissä perusoletuksissa. Jos taas tämänlainen toimintatapa todetaan hyväksi pidemmälläkin aikavälillä, voi se muodostua myös syväksi perusoletukseksi, kuten Schein ja Schein (2017, 21) toteavat.

5.4 Muutosten keskeinen muutosagentti

Edellä käsiteltiin organisaatiokulttuurin näkymättömissä osissa koettuja muutoksia. Seuraavaksi tutkitaan sitä, kuka näiden muutosten muutosagenttina on toiminut, sillä se oli myös yksi tämän tutkimuksen alatutkimuskysymyksistä. Alvessonin ja Sveningssonin (2016, 46) määrittämät kolme näkökulmaa kulttuurin muuttumisesta ovat yksi merkittävä osa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Heidän mukaansa kulttuurin muutos voi olla joko mahdollista, hyvin haastavaa tai kolmannen näkökulman mukaan kulttuuri on kaiken hallinnan ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa havaittujen muutosten ei koettu olleen varsinaisesti millään tavalla johdettuja. Voidaankin sanoa, että muutokset olivat hyvin pitkälti tapahtuneet itsestään ja vain harva muutoksista oli selvästi johdettuja. Haastateltavat eivät juurikaan osanneet tunnistaa muutosagentteja, eikä niitä voitu tunnistaa myöskään tämän tutkimuksen johtopäätöksissä. Esimerkiksi aineistosta havaittu kommunikoinnin vähentyminen ja uusien ideoiden ja mielipiteiden esittämisen

vähentyminen olivat tapahtuneet kuin itsestään, eikä voida todeta, että nämä muutokset olisivat tapahtuneet johdettuina. On myös loogista, että tämäntapaiset muutokset eivät ole tapahtuneet johdettuina.

Varsinaisesti johdettuja muutoksia koettiin vain yhdessä organisaatiossa. Tämä oli se organisaatio, jossa työntekijöiden valvonnan koettiin lisääntyneen. Haastateltavan mukaan valvontaa oli lisätty, sillä työntekijöiden yleisen tehokkuuden oli nähty laskeneen etätyöskentelyn alussa. Toisaalta voidaan myös ajatella, että autonomian lisääntyminen on organisaatioissa todennäköisesti ollut jollain tapaa johdettua, tai ainakin että työntekijöille on viestitty jollain tapaa tästä. Se on puolestaan edelleen vaikuttanut muihin tässä tutkimuksessa havaittuihin muutoksiin, jotka ovat tapahtuneet itsestään. Yhdessä organisaatiossa ei kuitenkaan tunnistettu edes autonomian lisäämistäkään johdetuksi muutokseksi, sillä haastateltavan mukaan asiasta ei tullut mitään ohjeistusta, vaan sen sijaan ”kukin alkoi tekemään miten tekee”.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisikin siltä, että organisaatiokulttuuri on lähes hallitsemattomissa. Alvessonin (2002, 179) mukaan hallitsemattomissa muutoksissa ei ole selkeää suunnitelmallisuutta tai määrätietoisuutta organisaatiokulttuurin muuttamista kohtaan, vaan sen sijaan organisaation jäsenet uudistavat ajattelutapojaan ja antavat ilmiöille spontaanisti uusia merkityksiä. Alvesson (2002, 179) tunnistaa samassa yhteydessä myös yhteiskunnassa tapahtuneet laajat muutokset, jotka voivat siirtyä organisaatioon työntekijöiden kautta ja täten alkaa hiljalleen muuttaa organisaation kulttuuria. Kuten tässä tutkimuksessa jo aiemmin esitettiin, Shimuran ym. (2021, 2) mukaan etätyöskentelyyn on yleisesti liitetty työntekijöiden kokema autonomia. Syitä hallitsemattomalle muutokselle voidaan pohtia esimerkiksi sen kautta, onko ihmisillä ollut aiemmin alitajuntaisia ajatuksia siitä, että etätyöskentely on autonomista, vapaata ja että siihen kuuluu tiettyjä itsemääräämisen ajatuksia. Kun etätyöskentelyyn siirryttiin yllättäen, eli tapahtui Alvessonin (2002, 179) kuvaama yhteiskunnassa tapahtunut laaja muutos, nämä alitajuntaiset ajatukset nousivat pintaan, siirtyivät työntekijöiden toimintaan ja täten vaikuttivat organisaatiokulttuuriin. Tämäntapainen tapahtumaketju saattaisi selittää sitä, miksi työntekijät kokevat voivansa toimia autonomisesti etätyössä, vaikka heitä ei siihen varsinaisesti edes ohjeistettaisi.

Samalla logiikalla voidaan pyrkiä selittämään myös sitä, miksi kommunikaatio väheni. Kuten jo aiemmin todettu, suomalaisilla ei välttämättä ole korkeaa tarvetta olla jatkuvassa

sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tämän seurauksena ihmiset alitajuntaisesti vähentävät kommunikointia muiden kanssa etätyössä, johtaen organisaatiokulttuurin hallitsemattomaan muutokseen. Toisaalta osan näistä hallitsemattomista muutoksista voidaan nähdä olevan seurausta myös yksinkertaisesti olosuhteiden pakosta. On hyvin oletettavaa, että juuri esimerkiksi kommunikaatio vähenee siirryttäessä etätyöhön. Lisäksi esimerkiksi autonomian tunne kasvaa, sillä työntekijät ovat yksin kotonaan, eikä kukaan ainakaan jatkuvasti valvo heidän työtehtäviään. Organisaatiokulttuurin hallitsematon muutos on kuitenkin hyvin haastava aihe tutkittavaksi, eikä tässä tutkimuksessa voida antaa arvailuja tarkempaa selitystä sille, miksi sitä tapahtuu.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä pääluvussa tehdään tutkimusaineiston pohjalta johtopäätökset, sekä tehdään tutkimuksen yhteenveto. Luvun lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset

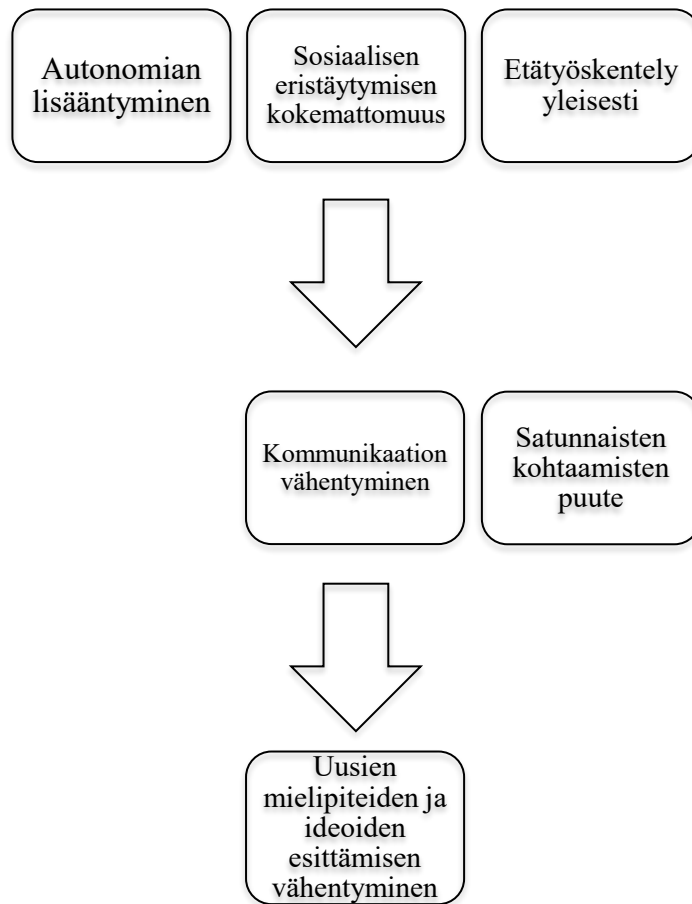
Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiokulttuurin voidaan ajatella muuttuneen, sillä havaitut muutokset olivat koko organisaatiossa tai sen osassa hyväksytyjä ja niistä ajateltiin positiivisesti. Muutokset vaikuttivat siihen, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan, joka onkin organisaatiokulttuurin tarkoituksena. Alvessonin (2002, 54) mukaan sitoutuminen yhteisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen. Alvessonin (2002, 54) sekä Robbinsin ja Judgen (2018, 298) mukaan yhteisesti jaetut arvot rakentavat organisaatioon vahvan kulttuurin, joka on yksi tehokkuuden tekijöistä. Myös tässä tutkimuksessa oli havaittavissa haastateltavien kokema korkea tehokkuus. Havaittuihin muutoksiin normeissa ja arvoissa oli sitouduttu ja ne jaettiin koko organisaation tai sen osan kesken, joka on yksi edellytys tehokkaalle toiminnalle. Myös tämä viittaa siihen, että nämä muutokset ovat tulleet osaksi tässä tutkimuksessa haastateltujen organisaatioiden kulttuuria, sillä tutkimuksessa ei havaittu merkkejä ainakaan siitä, että haastateltavien tehokkuus olisi kärsinyt, vaan se oli sen sijaan lisääntynyt.

On huomattavissa, että edellä esitetyt näkymättömän kulttuurin muutokset, joita aineistosta nousi esille, ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa. Työntekijöiden autonomian voitiin tunnistaa vaikuttavan organisaatioiden toimintaan sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Ensinnäkin autonomian voitiin nähdä parantaneen työntekijöiden kokemaa tehokkuutta ja perhe-elämän ja työn sovittamista. Useasta haastateltavasta oli aistittavissa tyytyväisyys tämäntapaista järjestelyä kohtaan. Toisaalta autonomian voidaan nähdä vaikuttavan yhdessä sosiaalisen eristäytymisen kokemattomuuden kanssa myös negatiivisesti organisaatioiden kommunikointiin ja uusien mielipiteiden ja ideoiden esittämiseen. Tätä syy-seuraussuhdetta käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että haastateltavat eivät olleet kokeneet sosiaalista eristäytymistä, jonka voidaan nähdä olevan sidoksissa kommunikaation vähentymiseen, sillä heillä ei ole niin voimakasta psykologista tarvetta kommunikoinnille. Koska

haastateltavat eivät kokeneet sosiaalista eristäytymistä, eivät he myöskään kokeneet erityistä tarvetta olla jatkuvasti yhteydessä työtovereihinsa, jolloin se johtaa myös vääjäämättä etätyöskentelyssä siihen, että kommunikaatio vähenee. Ongelmallista onkin se, että haastateltavat eivät itse suoranaisesti kokeneet kommunikaation vähentymistä ongelmana. Tämä on ongelmallista, sillä työntekijöillä itsellään ei ole tällöin erityisiä intressejä lisätä kommunikaation määrää. Kommunikaation vähentymisen ja satunnaisten työpaikkakohtaamisten puute on johtanut näissä tutkittavissa organisaatioissa myös organisaation johdolle ja muille päättäjille esitettyjen uusien mielipiteiden ja ideoiden vähentymiseen. Myöskään tätä haastateltavat itse eivät tunnistanee ongelmaksi, vaikka tällä voidaan nähdä olevan vaikutus organisaation toimintaan ja kehittymiseen. Esimerkiksi Suhin ym. (2018, 237) tutkimuksessa havaittiin, että organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijälähtöiseen innovaatiotoimintaan erityisesti voittoa tavoittelevalla yksityissektorilla. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin myös, että autonomian lisääntyminen vaikuttaa tähän kaikkeen, sillä kun työntekijät ovat vastuussa omista työtehtävistään eivätkä he kohtaa työssään kollegoita, eivät he myöskään tukeudu niin paljoa enää muiden työntekijöiden mielipiteisiin.

Tämän tutkimuksen havaintuihin organisaatiokulttuurin muutoksiin vaikuttaa tietysti myös yksinkertaisesti etätyöskentely ja sen yleinen luonne. Muutoksien ainoiksi syiksi ei siis voida täysin katsoa esimerkiksi autonomian lisääntymistä, sosiaalisen eristäytymisen kokemattomuutta tai kommunikaation vähentymistä. On oletettavaa, että etätyöskentely itsessään lisää työntekijöiden kokemaa autonomiaa, sillä he työskentelevät yksin kotona, eikä kukaan ole jatkuvasti valvomassa heidän toimintaansa. Lisäksi on hyvin todennäköistä, että etätyöskentely vähentää kommunikaatiota ja uusien ideoiden esittämistä, sillä etätyössä ei tapahdu satunnaisia kohtaamisia muiden työntekijöiden kanssa samoin, kuin konttoreilla tapahtuu. Tätä edellä esitettyä muutosten suhdetta ja vaikutusta toisiin muutoksiin kuvataan vielä selvennyksenä seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3 Muutosten suhde toisiinsa

Tutkimuksen perusteella näyttäisi myös siltä, että suunnittelematon ja yllättävä siirtyminen etätyöskentelyyn johtaa organisaatiokulttuurin hallitsemattomaan muutokseen. Esimerkiksi Galantin ym. (2021, 426) mukaan etätyöskentelyyn siirtyminen on yleensä suunniteltu valinta. Koronapandemian seurauksena tulleeseen etätyöskentelysuositukseen ei kuitenkaan ehditty varautua, jolloin etätyöskentelyyn siirtymistä ei juurikaan ehditty suunnitella ja valmistella. Voitiin myös tunnistaa, että *hallitsematon muutos saattaa johtaa organisaation kannalta negatiivisiin seurauksiin*. Organisaatiokulttuurin negatiivisiksi muutoksiksi voidaan ajatella kommunikoinnin vähentyminen, uusien mielipiteiden esittämisen vähentyminen ja esimerkiksi oppimisen vähentyminen. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että suunnittelematon siirtyminen etätyöskentelyyn näyttäisi johtavan hallitsemattomiin muutoksiin organisaatiokulttuurissa. Nämä muutokset puolestaan saattavat olla organisaation kannalta negatiivisia.

Organisaatiokulttuurin muutosta on usein pidetty haastavana ja hitaana prosessina (Alvesson 2002, 178; Wolf ym. 2022, 154). Lämsä ja Hautala (2005, 179) puolestaan pitävät erityisesti arvojen muutosta hitaana. Bourne ja Jenkins (2013, 497) tosin toteavat, että muutoksia arvoissa tapahtuu, kun sopeudutaan uusiin tilanteisiin ja tällöin muutokset ovat epäsäännöllisiä. Tämä tukeekin tässä tutkimuksessa havaittuja hallitsemattomia muutoksia uudessa tilanteessa. Tässä tutkimuksessa muutoksia havaittiin tapahtuneen suhteellisen nopeassa ajassa, niin normeissa, kuin arvoissakin. Muutokset saattavat olla seurausta yksinkertaisesti yleisistä etätyöskentelyn määräämistä olosuhteiden pakosta. Voidaan ajatella, että organisaatioiden entiset organisaatiokulttuurit eivät olleet soveltuneet etätyöskentelyyn, jonka takia yllättävä siirtyminen etätyöhön johti siihen, että kulttuurit muuttuivat hallitsemattomasti paremmin etätyöskentelyyn sopiviksi. Organisaatioissa käytössä olleet ajattelu- ja toimintatavat eivät siis kenties olleet toimivia etätyöskentelyssä, jonka takia niiden oli muututtava.

Tämän tutkimuksen perusteella voitiin myös havaita, että näkymättömän organisaatiokulttuurin muutoksia oli tapahtunut useissa organisaatioissa samojen teemojen ympärillä. Näitä teemoja olivat autonomian lisääntyminen, kommunikoinnin vähentyminen, sekä uusien mielipiteiden ja ideoiden esittämisen vähentyminen. Näyttäisi siis siltä, että muutokset organisaatiokulttuurissa ovat samantapaisia tämänlaisessa tilanteessa, jossa organisaatioiden toimintatavat muuttuvat samalla tavalla. Martinin (2001, 63–64) mukaan organisaatiokulttuurit nähdään usein uniikkeina, sillä ryhmän jäsenet haluavat, että heidät nähdään toisista ryhmistä eroavina, uniikkeina. Hän lisää, että tosiasiaissa ainutlaatuisiksikin koetut asiat on mahdollista löytää myös muista, ryhmän ulkopuolisista konteksteista. Myös tämän nyt tehdyn tutkimuksen aineisto osoittaa ainakin osiltaan tämän väitteen paikkansapitävyyden. Organisaatiokulttuurit sisältävät todennäköisesti joitain uniikkejakin asioita, mutta samantapainen toimintatapojen muutos näyttäisi ainakin isoimpien teemojen osalta muuttavan organisaatiokulttuureita melko samantapaisesti. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että organisaatiokulttuurit sopeutuvat melko nopeasti ympäristön asettamiin vaatimuksiin.

6.2 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, ovatko työntekijät kokeneet organisaatiokulttuurinsa muuttuneen etätyöskentelyyn siirtymisen seurauksena. Yleisen

muutoksen havaitsemisen lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan muutosten muutosagentti, sekä miten mahdolliset organisaatiokulttuurin muutokset näkyvät kyseisten organisaatioiden toiminnassa. Suomessa lukuisat organisaatiot siirtyivät etätyöskentelyyn Valtioneuvoston vuonna 2020 määräämän etätyöskentelysuosituksen johdosta. Tämä aiheutti sen, että organisaatiot joutuivat siirtymään etätyöhön hyvin nopealla aikataululla. Yleensä etätyöskentelyyn siirtyminen on ollut suunniteltu valinta. Tarkoituksena olikin tutkia sitä, voiko tämäntapainen yllättävä toimintatapojen muutos johtaa myös organisaatiokulttuurin näkymättömien osien muutoksiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin hyödyntäen teemahaastatteluita. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta eri henkilöä, jotka olivat kaikki eri organisaatioista. Näin voitiin saada kattava kuva useiden eri organisaatioiden näkökulmista katsoen. Tutkimusaineisto analysoitiin hyödyntäen teorialähtöistä analyysimenetelmää, jossa hyödynnettiin näkymättömän kulttuurin jakamista kolmeen eri kategoriaan, normeihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin, arvoihin ja syviin perusoletuksiin.

Tutkimuksen ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli ”Millä näkymättömän organisaatiokulttuurin osa-alueilla mahdolliset muutokset näkyvät?”. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät havaitsivat eniten muutoksia normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä. Tämän näkymättömän osa-alueen muutokset olivat selkeästi helpoimmin havaittavissa haastateltaville. Tämä saattaa johtua siitä, että normit ja kirjoittamattomat säännöt ovat lähempänä organisaatiokulttuurin ”pintaa”, kuin arvot tai syvät perusoletukset (Cunliffe 2008, 56–57). Myös arvojen osa-alueella havaittiin joitain muutoksia, ei kuitenkaan niin merkittäviä kuin normeissa ja kirjoittamattomissa säännöissä. Syvissä perusoletuksissa oli havaittavissa joitain pieniä viitteitä muutoksia kohtaan, mutta tässä tutkimuksessa havaitut perusoletusten muutokset olivat kuitenkin melko vahvasti sidoksissa normien ja kirjoittamattomien sääntöjen muutoksiin. Syvät perusoletukset ovat niin syviä rakenteita (Cunliffe 2008, 57), että näiden pienten havaittujen muutosten ei tässä tutkimuksessa nähty olevan kuitenkaan merkittäviä muutoksia organisaatiokulttuurissa.

Toisen alatutkimuskysymyksen – ”Miten mahdollinen muutos organisaatiokulttuurissa näkyy organisaation toiminnassa?” – tarkoituksena oli saada konkreettista tietoa siitä, kuinka muutokset näkymättömässä organisaatiokulttuurissa näkyvät organisaation

päivittäisessä toiminnassa. Näkymättömän kulttuurin muutokset näkyivät organisaatioiden toiminnassa esimerkiksi seuraavasti: työajat ja –menetelmät olivat vapaampia, kommunikaatio ryhmän jäsenten välillä oli vähentynyt ja samalla kommunikaatio oli siirtynyt kohti asiakeskeisempää kommunikaatiota, uusia mielipiteitä ja ideoita esitettiin vähemmän, työssä tapahtuvan oppimisen koettiin vähentyneen ja työnteon koettiin olevan tehokkaampaa. Erityisesti autonomian lisääntyminen, kommunikoinnin vähentyminen ja uusien ideoiden ja mielipiteiden esittämisen vähentyminen olivat muutoksia, jotka oli havaittu useissa organisaatioissa melko samantapaisina.

Kolmas alatutkimuskysymys – ”Kuka on ollut keskeinen muutosagentti?” – tutki sitä, kuka on toiminut mahdollisten muutosten toimeenpanijana. Tässä tutkimuksessa selkeä muutosagentti oli tunnistettavissa vain hyvin harvojen muutosten kohdalla. Sen sijaan muutokset olivat tapahtuneet hallitsemattomasti ja ikään kuin itsestään. Tämä saattoi johtua esimerkiksi siitä, että siirtyminen etätyöskentelyyn tapahtui yllättäen, eikä siihen juurikaan ehditty valmistautua. Tutkimuksessa tunnistettiin myös, että hallitsematon muutos saattaa johtaa organisaation kannalta negatiivisiin muutoksiin, kuten kommunikoinnin ja uusien ideoiden esittämisen vähentymiseen. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisikin siltä, että selkeän muutosagentin puuttuminen voi johtaa hallitsemattomaan muutokseen, josta puolestaan saattaa seurata organisaation kannalta negatiivisia seurauksia. Jos etätyöskentelyyn siirtymisen tukena olisi ollut selkeä muutosagentti joka johtaa muutosta, olisivat organisaatiokulttuurin muutokset saattaneet olla erilaisia, kuin nyt tässä tutkimuksessa havaitut muutokset.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli – ”Onko etätyöskentelyyn siirtymisen koettu muuttavan organisaatiokulttuuria?”. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurien näkymättömien osien on koettu muuttuneen tämän lyhyehkön, noin vuoden kestäneen etätyöskentelyajanjakson aikana. Muutoksien nähdään olevan organisaatiokulttuurin muutoksia, sillä ne ovat vaikuttaneet niin toimintaan, kuin myös ryhmän jäsenten ajattelutapoihin. Lisäksi nämä havaitut muutokset olivat hyväksytyjä ryhmän jäsenten keskuudessa ja niihin suhtauduttiin joko positiivisesti tai neutraalisti.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurin on koettu muuttuvan nopeasti, ainakin tämäntapaisen yllättävän etätyöskentelyyn siirtymisen ja

täten toimintatapojen muutoksen seurauksena. Muun muassa Alvesson (2002, 178), Wolf ym. (2022, 154) ja Lee (2020, 22) ovat pitäneet organisaatiokulttuurin muutosta usein hitaana prosessina. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan kuitenkin todeta, että ainakin tässä tutkimuksessa esiin noussut hallitsematon organisaatiokulttuurin muutos voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin nopeallakin aikavälillä. Samalla voidaan myös todeta, että hallitsematon organisaatiokulttuurin muutos saattaa johtaa myös organisaation kannalta negatiivisiin muutoksiin. Näitä ovat esimerkiksi tässä tutkimuksessa tunnistetut kommunikaation sekä uusien ideoiden ja mielipiteiden esittämisen vähentyminen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä tutkimuksen tulokset ovat saatu haastateltavilta itseltään ja tutkimus kuvaa haastateltavien omia subjektiivisia kokemuksia organisaatiokulttuurin näkymättömien osien muutoksista. Lisäksi tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin lisäämään valikoimalla haastateltavaksi useiden eri organisaatioiden työntekijöitä, jolloin voitiin saada kattava kuva useasta eri organisaatiosta. Aineiston kattavuus onkin Eskolan ja Suorannan (1998, 216) yksi laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereistä. Heidän mukaansa aineiston luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen johtopäätökset eivät perustu vain yksittäistapauksiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemukset olivat tiettyjen, jo edellä käsiteltyjen teemojen kohdalla hyvin samantapaisia. Voidaankin siis melko luotettavasti todeta, että organisaatiokulttuurit ovat näissä tutkittavissa organisaatioissa muuttuneet tietyiltä osin.

Rajoitteita tutkimuksen luotettavuudelle luo kuitenkin se, että tässä tutkimuksessa yhdestä organisaatiosta haastateltiin aina vain yhtä työntekijää. Tästä syystä organisaatioiden kulttuureista ei ollut mahdollista saada täysin kaiken kattavaa kuvaa. On myös mahdollista, että yhden haastateltavan valinta organisaatiota kohden voi luoda harhaanjohtavaa tutkimusaineistoa. Kuten edellisessä kappaleessa esitettiin, Eskola ja Suoranta (1998, 216) toteavatkin, että johtopäätökset eivät saisi perustua yksittäistapauksiin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin katsottiin, että valitsemalla haastateltavia eri organisaatioista, ei tutkimuksen tulokset ja täten myös johtopäätökset perustu vain yksittäistapauksiin. Tutkimus tarjoaa yleiskuvan organisaatioiden

kulttuureista ja niissä tapahtuneista muutoksista, joka nähtiin riittäväksi tämäntapaisessa tutkimuksessa, jossa tavoitteena oli saada uutta tietoa yleisesti organisaatiokulttuurin muutoksesta. Täten täydellisen kuvan saaminen tietystä organisaatiosta ei ollut tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää. Lisäksi kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää se, että havaitut muutokset olivat osittain samantapaisia useissa eri organisaatioissa.

Tutkimuksen objektiivisuutta pidetään hyvän tutkimuksen perusteena. Objektiivisuus tutkimuksessa on sitä, kun tutkimus on samanaikaisesti mahdollisimman reliaabeli ja validi. Reliabiliteetti ja validiteetti eivät kuitenkaan kulje käsi kädessä, sillä on täysin mahdollista saavuttaa reliabiliteetti ilman minkäänlaista validiteettia. (Kirk & Miller 1986, 20.) Seuraavaksi esitellään nämä kaksi käsitettä tarkemmin ja peilataan niitä tähän tutkimukseen. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia, eli aineisto on siis toistettavissa ja se ei anna sattumanvaraisia tuloksia (Eskola & Sarajärvi 1998, 214; Hirsjärvi ym. 2004, 216). Tutkimuksen reliabiliteettiin eli toistettavuuteen on pyritty keräämällä kattava tutkimusaineisto toisistaan eriävältä joukolta. Tutkimuksen toistettavuus on kuitenkin kyseenalaistettava, sillä tehty tutkimus sitoutuu hyvin pitkälti aikaan ja paikkaan, ja tutkimuksen tekeminen myöhemmässä ajankohdassa saattaisi tuottaa erilaisia tuloksia. Tämä johtuu siitä, että tutkimus kohdistui koronaviruspandemiasta seuranneeseen etätyöskentelyn ajanjaksoon. Tutkimuksen voidaan kuitenkin nähdä olevan reliaabeli tässä ajassa ja paikassa.

Hirsjärvi ym. (2004, 216) puolestaan tarkoittavat tutkimuksen validiteetilla tutkimuksen kykyä mitata niitä asioita, joita sen on tarkoituskin mitata. Täydelliseen validiteettiin ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista päästä (Kirk & Miller 1986, 21). Tämän tutkimuksen validiteettiin voidaan nähdä vaikuttavan tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja haastattelukysymykset. Tutkimuksen validiteettia on pyritty lisäämään rajaamalla tutkittavat organisaatiot siten, että ne tukevat tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksen haastattelukysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen, jolloin niiden voidaan nähdä pohjautuvan myös tutkimuksen tavoitteisiin. Lisäksi haastateltaville kuvailtiin aiheetta ennen haastattelun tekoa, jotta haastateltavat ymmärsivät, mistä näkökulmasta tutkimus tehdään.

Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voi todeta, että organisaatiokulttuuri on *de facto* muuttunut, sillä tutkimustulokset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin ja

tutkijan niistä tekemiin johtopäätöksiin. Esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2003, 19) mukaan täydelliseen objektiivisuuteen on haastavaa päästä, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksia ohjaavat aina tutkijan omat tiedot ja ymmärrys. Myös Eskola ja Sarajärvi (1998, 219) toteavat, että laadullisen tutkimuksen avulla on haastavaa löytää viimekätisiä totuuksia, vaan sen sijaan löydökset ovat usein vain perusteltuja tulkintoja. Toisaalta voidaan pohtia sitä, onko organisaatiokulttuuria ja sen muutosta mahdollista edes tutkia täysin objektiivisesti. Organisaatiokulttuurin ominaisuuksia ja erityisesti näkymättömän kulttuurin ominaisuuksia ei voida mitata määrällisesti, tai se on ainakin hyvin haastavaa, johtuen sen kompleksisesta luonteesta. Samoin esimerkiksi Denison ym. (2004, 99) ovatkin nostaneet esiin kysymyksiä siitä, voidaanko organisaatiokulttuuria mitata.

Huolimatta edellä esitetyistä tutkimuksen objektiivisuuden haasteista, voidaan kuitenkin todeta, että organisaatiokulttuurien muuttuminen lyhyessäkin ajassa on tämän tutkimuksen valossa mahdollista. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tätä ilmiötä ja saada vastaus siihen, onko organisaatiokulttuurin muuttuminen mahdollista tämäntapaisessa suhteellisen lyhytkestoisessa toimintatapojen muutoksessa. Tutkimus onnistui tuottamaan käsiteltävästä aiheesta uutta tutkimustietoa ja ymmärrystä aiheita kohtaan. Tässä tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto ja siitä tehdyt johtopäätökset viittaavat vahvasti siihen, että organisaatiokulttuurit voivat muuttua. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että ainakin tämäntapaisessa tilanteessa muutokset ovat harvoin johdettuja.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa seuraavia tutkimuksen tuloksiin perustuvia jatkotutkimuksia. Kommunikaation ja satunnaisten kohtaamisten vähentyminen ovat ongelma organisaatioille, kuten tässä tutkimuksessa voitiin huomata. Kommunikaation ja kohtaamisten puutteen huomattiin vaikuttavan erityisesti organisaatiossa esitettäviin uusiin mielipiteisiin ja ideoihin. Tämä puolestaan voi pahimmassa tapauksessa johtaa organisaation kilpailukyvyn heikentymiseen. Jatkotutkimuksilla voitaisiin pyrkiä selvittämään, kuinka organisaatioissa voitaisiin lisätä kommunikaatioita niissä tilanteissa, joissa työntekijät eivät itse koe sen puutteen olevan ongelmallista.

Lisäksi jatkotutkimuksia olisi tärkeä tehdä siitä, kuinka työntekijöiden oppimista olisi mahdollista parantaa etätyöskentelyssä. Tässä tutkimuksessa oppiminen tunnistettiin ongelmaksi ja osa toivoikin siihen parannuksia. Kommunikaation vähyyden sekä työpaikalla tapahtuvien kohtaamisten puutteen koettiin olevan tärkeimpiä tekijöitä työssä tapahtuvan oppimisen puutteelle. Organisaatioiden olisi tärkeä keksiä keinoja, joilla oppimista voidaan parantaa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin pyrkiä esimerkiksi vertailemaan erilaisia tapoja oppia etätyössä ja tehdä suosituksia niiden löydösten perusteella.

Lähteet

- Aaltonen, T. – Junkkari, L. (2003) *Yrityksen arvot & etiikka*. 3. p. WSOY, Helsinki.
- Alasuutari, P. (1996) Kulttuurintutkimus ja kulturalismi. Teoksessa: *Kulttuurintutkimus: johdanto*, toim. Jari Kupiainen – Erkki Sevänen, 32–50. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. (2014) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 5. p. Vastapaino, Suomi.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd, London.
- Alvesson, M. (2011) Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. In: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, eds. Neal M. Ashkanasy – Celeste Wilderom – Mark F. Peterson, 11–28. SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M. – Sveningsson, S. (2016) *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. 2. p. Routledge, London.
- Asatiani, A. – Hämäläinen, J. – Penttinen, E. – Rossi, M. (2020) Constructing continuity across the organisation culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, Vol. 31 (1), 62–93.
- Arntz, M. – Yahmed, S. B. – Berlingieri, F. (2020) Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps. *Inter economics*, Vol. 55 (6), 381–386.
- Barbieri, B. – Balia, S. – Sulis, I. – Cois, E. – Cabras, C. – Atzara, S. – De Simone, S. (2021) Don't call it smart: Working from home during the pandemic. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 1–13.
- Barratt-Pugh, L. – Bahn, S. – Gakere, E. (2013) Managers as change agents: Implication for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change*, Vol. 26 (4), 748–764.
- Beauregard, T. A. (2011) Direct and Indirect Links Between Organizational Work-Home Culture and Employee Well-being. *British Journal of Management*, Vol. 22, 218–237.
- Bellman, L. – Hubler, O. (2021) Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, Vol. 42 (3), 424–441.
- Beyene, K. T. – Shi, C. S. – Wu, W. W. (2016) The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: Do firm size and ownership

- type make a difference? *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 27 (1), 125–136.
- Blanchard, A. (2021) The effect of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 24 (2), 290–296.
- Bolcas, I. – Ionescu, V-C. (2019) Organization Culture. Models and Approaches. *Manager (București)*, (30), 163–171.
- Bonacini, L. – Gallo, G. – Scicchitano, S. (2021) Working from home and income inequality: risks of a “new normal” with COVID-19. *Journal of Population Economics*, Vol. 34 (1), 303–360.
- Bourne, H. – Jenkins, M. (2013) Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, Vol. 34 (4), 495–514.
- Burke, W. W. (2014) Organizational Change. In: *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, eds. Benjamin Schneider – Karen M. Barbera, 457–483. Oxford University Press, Incorporated.
- Cerasoli, C. – Nicklin, J. M. – Nassreelgrawi, A. S. (2016) Performance, incentives, and need for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and emotion*, Vol. 40 (6), 781–813.
- Chatman, J. – Caldwell, D. F. – O’Reilly, C. A. – Doerr, B. (2014) Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (6), 785–808.
- Collings, D. G. – Nyberg, A. J. – Wright, P. M. – McMackin, J. (2021) Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, Vol. 31 (4), 819–833.
- Corfield, A. – Paton, R. (2016) Investigating knowledge management: Can KM really change organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 (1), 88–103.
- Crowston, K. – Specht, A. – Hoover, C. – Chudoba, K. M. – Watson-Manheim, M. B. (2015) Perceived discontinuities and continuities in transdisciplinary scientific working groups. *Science of the Total Environment*, Vol. 534 (C), 159–172.
- Culo, K. (2016) Virtual organization –The future has already begun. *Media, culture and public relations*, Vol. 7 (1), 35–42.
- Cunliffe, A. (2008) *Organization theory*. SAGE, Los Angeles.

- Dawson, C. S. (2010) *Leading culture change: What every CEO needs to know*. Stanford Business Books, Stanford, California.
- Day, D. V. – Griffin, M. A. – Louw, K. R. (2018) The Climate and Culture of Leadership in Organizations. In: *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, eds. Benjamin Schneider – Karen M. Barbera, 101–117. Oxford University Press, Incorporated.
- Denison, D. R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Reviews*, Vol. 21 (3), 619–654.
- Denison, D. R. – Haaland, S. – Goelzer, P. (2004) Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, Vol. 33 (1), 98–109.
- De Klerk, J. J. – Joubert, M. – Mosca, H. F. (2021) Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 47 (2), 1–14.
- Eddleston, K. A. – Mulki, J. (2017) Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group & Organization Management*, Vol. 42 (3), 346–387.
- Edwards, S. (2020) How to encourage collaboration and break down silos in remote teams. *Strategic HR Review*, Vol. 19 (4), 157–158.
- Ericson-Lidman, E. – Strandberg, G. (2021) Change agents' experiences of implementing a new organizational culture in residential care for older people: A qualitative study. *Nordic Journal of Nursing Research*, Vol. 41 (3), 149–157
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Feldman, D. C. – O'Neill, O. A. (2018) The Role of Socialization, Orientation, and Training Programs in Transmitting Culture and Climate and Enhancing Performance. In: *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, eds. Benjamin Schneider – Karen M. Barbera, 44–64. Oxford University Press, Incorporated.

- Ford, J. D. – Ford, L. W. – D’Amelio, A. (2008) Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 362–377.
- Galanti, T. – Guidetti, G. – Mazzei, E. – Zappalà, S. – Toscano, F. (2021) Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees’ remote work productivity, engagement and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 63 (7), 426–432.
- González-Roma, V. – Peiró, J. M. (2016) Climate and Culture Change. In: *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, eds. Benjamin Schneider – Karen M. Barbera, 496–531. Oxford University Press, Incorporated.
- Gordon, G. G. – DiTomaso, N. (1992) Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, Vol. 29 (6), 783–798.
- Gray, A. (2003) *Research practice for cultural studies: ethnographic methods and lived cultures*. SAGE, London.
- Gregory, B. T. – Harris, S. G. – Armenakis, A. A. – Shook, C. L. (2009) Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcome. *Journal of Business Research*, Vol. 62 (7), 673–679.
- Guler, M. – Guler K. – Guneser Gulec, M. – Ozdoglar, E. (2021) Working from home during a pandemic. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 63 (9), 731–641.
- Gutterman, A. S. (2013) Challenges for leaders: assessing and changing organizational culture. *International Journal on Leadership*, Vol. 1 (1), 1–6.
- Hales, A. H. – Wood, N. R. – Williams, K. D. (2021) Navigating COVID-19: Insights from research on social ostracism. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 24 (2), 306–310.
- Hatch, M. J. – Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (5/6), 356–365.
- Henry, M. S. – Roux, D. B., le. – Parry, D. A. (2021) Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed remote work. *South African Journal of Business Management*, Vol. 52 (1), 1–11.
- Hills, M. D. (2002) Kluckhohn and Strodtbeck’s Values Orientation Theory. *Readings in Psychology and Culture*, Vol. 4 (4), 1–14.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. painos. Tammi, Suomi.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2009) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hofstede, G. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi*. WSOY, Helsinki.
- Hofstede Insights. Compare countries. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>, haettu 8.2.2022.
- Hoeffling, T. (2003) *Working virtually: Managing people for successful virtual teams and organizations*. Stylus Publishing, Sterling.
- Hoorn, A., van. (2018) Trust and signals in workplace organization: evidence from job autonomy differentials between immigrant groups. *Oxford Economic Papers*, Vol. 70 (3), 591–612.
- Howard-Grenville, J. (2020) How to sustain your organization’s culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 62 (1), 1–4.
- Kiviniemi, K. (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 74–89. PS-Kustannus, Suomi.
- Kirk, J. – Miller, M. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. SAGE, California.
- Kluckhohn, F.R. – Strodtbeck, F. L. (1961) *Variations in value orientations*. Row, Peterson and Company, New York.
- Kovalainen, A. – Poutanen, S. – Arvonen, J. (2021) *Covid-19, luottamus ja digitalisaatio: Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020*. Turun Yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu.
- Kreiner, G. E. (2011) Organizational Identity: Culture’s Conceptual Cousin. In: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, eds. Neal M. Ashkanasy – Celeste Wilderom – Mark F. Peterson, 463–480. SAGE Publications Ltd, California.
- Kuusela, S. (2015) *Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum, Helsinki.
- Lee, J. (2020) *Accelerating organization culture change: Innovation through digital tools*. Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Leung, K. – Morris, M. W. (2015) Values, schemas, and norms in the culture-behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46 (9), 1028–1050.

- Lippe, T., van der. – Lippényi, Z. (2019) Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 35 (1), 60–79.
- Lippe, T., van der. – Lippényi, Z. (2020) Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, Vol. 150 (2), 383–402.
- Lundberg, C. (2000) Knowing and Surfacing Organizational Culture: A Consultant's Guide. In: *Handbook of Organizational Consultation*, eds. Robert T. Golembiewski, 701–715. Marcel Dekker, New York.
- Lämsä, A.- M. – Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Martin, J. (2001) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications.
- Matikainen, J. (1999) *Organisaatiokulttuuri muutoksessa*.
<https://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf> ,
haettu 25.10.2021.
- Melin, H. (2020) Etätö uutena normaalina? Alusta-lehti, Tampereen yliopisto 24.4.2020. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/> , haettu 17.12.2021.
- Misyak, J. B. – Melkonyan, T. – Zeitoun, H. – Chater, N. (2014) Unwritten rules: virtual bargaining underpins social interaction, culture, and society. *Trend in Cognitive Sciences*, Vol. 18 (10), 512–519.
- Mäkipeska, M. – Niemelä, T. (2005) *Haasteena luottamus –työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Nakrosiene, A. – Bucuniene, I. – Gostautaite, B. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, Vol. 40 (1), 87–101.
- Nelissen, N. – Denhardt, R.B. – Lako, C. J. (2000) The pursuit of significance: A survey among top managers of public administration in the Netherlands. *Public Management*, Vol. 2 (2), 219–238.
- Nyberg, A. J. – Shaw, J. D. – Zhu, J. (2021) The people still make the (remote work-) place: Lessons from a pandemic. *Journal of Management*, Vol. 47 (8), 1967–1976.

- O'Reilly, C. A. – Caldwell, D. F. – Chatman, J. A. – Doerr, B. (2014) The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, Vol. 39 (6), 595–625.
- Paarlberg, L. E. – Perry, J. L. (2007) Aligning employee values and organization goals. *American Review of Public Administration*, Vol. 37 (4), 387–408.
- Pyöriä, P. (2001) Hajautettu työ. Teoksessa: *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*, toim. Raimo Blom – Harri Melin – Pasi Pyöriä, 175–191. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki
- Rantala, I. (2015) Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 108–134. PS-Kustannus, Suomi.
- Ratsula N. (2018) 5 tapaa tuhota yrityskulttuuri. Bonfire. <https://www.bonfire.fi/5-tapaa-tuhota-yrityskulttuuri/> , haettu 4.1.2022.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, Essex.
- Rowe, W. G. – O'Brien, J. – Nason, K. A. (2021) Running aground: Reflections on belief, organizational culture, strategy, and performance. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 30 (3), 347–353.
- Rupietta, K. – Beckmann, M. (2018) Working from home: What is the effect on employees' effort? *Schmalenbach Business Review*, Vol. 70 (1), 25–55.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.1 Analyysin äärellä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html , haettu 12.8.2022
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3.2 Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html , haettu 24.6.2022.
- Saarela, I-L. (2015) *Mieluummin yksin kuin huonossa seurassa? Seuraelämän mieltymyksiä nuorten opiskelijanaisten kuvailemina Ranskassa ja Suomessa*. Tampereen Yliopisto.
- Sagiv, L. – Schwartz, S. H. – Arieli, S. (2011) Personal Values, National Culture, and Organizations: Insights Applying the Schwartz Value Framework. In: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, eds. Neal M. Ashkanasy –

- Celeste Wilderom – Mark F. Peterson, 515–537. SAGE Publications Ltd, California.
- Samaraweera, A. – Senaratne, S. – Sandanayake, Y. G. (2018) Methodology to extract underlying basic assumptions of a public sector construction project culture: an exploratory case study. *International Journal of Construction Management*, Vol. 18 (6), 467–481.
- Schein, E. – Schein, P. (2017) *Organizational culture and leadership*. 5. painos. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- Schraeder, M. – Dennis, R. S. (2003) Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, Vol. 41 (5), 511–522.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014) Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/> , haettu 12.8.2022
- Shimura, A. – Yokoi, K. – Ishibashi, Y. – Akatsuka, Y. – Inoue, T. (2021) Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, Vol 12, 1–10.
- Simpson, S. – Cacioppe, R. (2001) Unwritten ground rules: transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 (8), 394–401.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 29.10.2021 Etä- ja läsnätyön yhdistäminen. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa> , haettu 1.11.2021.
- Suh, J. – Harrington, J. – Goodman, D. (2018) Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, Vol. 47 (2), 217–244.
- Sull, D. – Sull, C. – Bersin, J. (2020) Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 61 (4), 1–10.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. p. Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163200> , haettu 17.12.2021.

- Valero-Silva, N. – Lawley, S. (2017) Conceptualizing 'home' in culture and organization. *Culture and Organization*, Vol. 23 (4), 257–262.
- Valpola, A. (2004) *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. 1. p. Talentum, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö 15.10.2020 Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi> , haettu 1.11.2021.
- Vilkka, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Wang, B. – Liu, Y. – Qian, J. – Parker, S. K. (2021) Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design approach. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 70 (1), 16–59.
- Wang, Z. – Wang, N. (2012) Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, Vol. 39 (10), 8899–8908.
- Watkins, L. – Gnoth, J. (2011) The value orientation approach to understanding culture. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38 (4), 1274–1299.
- Watson-Manheim, M. B. – Chudoba, K. M. – Crowston, K. (2002) Discontinuities and continuities: A new way to understand virtual work. *Information Technology & People*, Vol. 15 (3), 191–209.
- Watson-Manheim, M. B. – Chudoba, K. M. – Crowston, K. (2012) Perceived discontinuities and continuities in virtual work. *Information Systems Journal*, Vol. 22 (1), 29–52.
- Wolf, P. – Verma, S. – Kocher, P-Y. – Bernhart, M. J. – Meissner, J. O. (2022) In search for the missing link: Studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture. *Journal of Organizational Change*, Vol. 35 (1), 135–164.
- Zheng, W. – Yang, B. – Mclean G. N. (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Vol. 63 (7), 763–771.
- Zoonen, W., van. – Sivunen, A. – Blomqvist, K. – Olsson, T. – Ropponen, A. – Henttonen, K. – Vartiainen, M. (2021) Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18 (13), 6966, 1–19.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

ALOITUSKYSYMYKSET

- Mikä on organisaatiosi?
- Asemasi organisaatiossa?
- Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi?
- Onko organisaatiokulttuurin käsite tuttu sinulle?

NORMIT JA KIRJOITTAMATTOMAT SÄÄNNÖT

- Miten näet, että työpaikallasi on tapana tehdä töitä?
- Oletko havainnut, että etätyöskentelyyn siirtyminen tai etätyöskentely on tuonut joitain uusia kirjoittamattomia sääntöjä tai normeja?
- Miten autonomista työsi on?
- Miten koet etätyöskentelyn sosiaalisen eristäytymisen näkökulmasta? Onko organisaatiossa pyritty vähentämään sosiaalista eristäytymistä?
- Miten teidän organisaatiossa puhutaan muille työntekijöille?
- Miten muista henkilöistä puhutaan epäformaaleissa tilanteissa, eli esimerkiksi kahvitauoilla tai kahdenkeskisissä keskusteluissa?
- Miten organisaatiossa on suhtauduttu uusiin mielipiteisiin?
- Kuvaile työpaikkasi kokouskäytäntöjä.
- Miten koet organisaatiosi ”epävirallisen organisaation”?

ARVOT

- Koetko, että organisaatiosi on korostanut arvojaan ennen etätöitä enemmän kuin etätöiden aikana, tai korostettiinko arvoja etätöissä enemmän kuin ennen?

- Havaitsetko, että seuraavaksi esitetyistä arvoista joidenkin merkitys olisi muuttunut etätöissä: Henkilökunnan tarpeet, joustavuus, kontrolli, oppiminen, rehellisyys, tehokkuus, vapaus?

SYVÄT PERUSOLETUKSET

- Miten koet, että organisaatiosi näkee itsensä suhteessa sen ympäristöön?
- Miten koet, että organisaation päätöksenteko rakentuu?
- Onko organisaatiossa tapahtunut muutoksia sen suhteen, minkälaista työntekijää pidetään hyvänä työntekijänä?
- Millaista työntekijöiden valvontaa koet organisaatiossa olevan?
- Miten koet suhteesi toisiin työntekijöihin?

KODIN JA TYÖN SUHDE

- Miten organisaatiosi tukee perhe-elämän ja työn sovittamista?
- Koetko, että organisaatiosi tukee perhe-elämän ja työn sovittamista paremmin, kuin ennen koronaviruspandemiaa?
- Koetko, että perheen asettaminen työn edelle vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen?

MUUT

- Onko sinusta tuntunut, että etätöskentelyyn siirtyminen ja fyysisen kontaktin puuttuminen työtovereihin on tuntunut organisaatiokulttuurin menettämiseltä tai irtaantumiselta organisaatiosta?
- Onko jokin etätöskentelyn toimintatapa ollut toimimaton ja aiheuttanut ongelmia, jonka seurauksena se on korvattu jollakin toisella toimintatavalla?

Liite 2 Analyysirunko

| Yläluokka | Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus | Muutos |
|---|--|--|--------|
| Normit ja kirjoittamattomat säännöt (uusiin mielipiteisiin suhtautuminen) | <p>”Suhtaudutaan uusiin mielipiteisiin aina positiivisesti. Liiallinen etätyöskentely vei pois niitä uusia mielipiteitä.”</p> <p>”Kynnys esittää mielipiteitä on kasvanut, kun ei voi silleen ohimennen sanoa uusia ideoita. Toimistolla voi vaikka kahvihuoneessa sanoa että olisi hyvä tehdä näin.”</p> <p>”Ehkä sitä on loppujenlopuksi vähän vähemmän. Ei tule niitä käytäväkeskusteluja niiden kehitysosaston henkilöiden kanssa. Itse työpaikalla olen enemmän jutellut heille.”</p> | <p>Uusien mielipiteiden ja ideoiden esittäminen vähentynyt.</p> <p>Kynnys esittää mielipiteitä on kasvanut.</p> <p>Satunnaisten kohtaamisten puute vaikuttaa mielipiteiden esittämiseen.</p> <p>Toimistoympäristö helpottaa uusien mielipiteiden esittämistä</p> | KYLLÄ |

| | | | |
|---|--|---|-----------|
| <p>Normit ja kirjoittamattomat säännöt (tapa tehdä töitä)</p> | <p>”Pääosin tehdään yksin, jos opettaa jotain niin tehdään tietty yhdessä alkuun. Samalla tavalla työt tehdään, ei siinä mikään ole muuttunut.”</p> <p>”Tapana on kyllä vahvasti tehdä yksin, vaikka tiimit on olemassa. Asiantuntijatyötä kun on niin pitää yksin osata. Ylempi johto kannustaa tiimityöskentelyyn mutta kun on eri projekteissa niin ei ne tiimikaverit ehdi tulla siihen auttamaan. Kyllä se aika yksilökeskeistä on.”</p> <p>”Yhteistyötä tapahtuu kyllä. Tehdään myös sitä yksinäistä työtä. Kyllä mä luulen että se työnteko on aika samantapaisena pysynyt, mun kokemusten mukaan ei siinä suurta muutosta tapahtunut.”</p> | <p>Tehdään yksin.</p> <p>Yksilökeskeistä työtä.</p> <p>Ei koettu juurikaan muutoksia etätyöhön siirryttäessä.</p> | <p>EI</p> |
|---|--|---|-----------|