

# Ollaanko organisaatiokulttuurioppia kaivamassa haudasta? Katsaus opin historiaan ja teemoihin

## GUEST EDITORIAL

Paavo Lintula

### Abstract

In the title of my article, I have quoted the well-known organizational researcher Joanne Martin, who saw signs of the revival of cultural theory at the beginning of the 21st century, which was thought to be dead. She stated, quoting the Bible, "Lazarus has risen from the dead". Even though the new learnings at the time showed signs of cultural theory coming to life, nothing like the 1980s phenomenon emerged. But now the COVID-19 pandemic with its remote work has caused the researchers to ask if we will see the resurrection of cultural theory. The article discusses the concept of organizational culture and some of its most common definitions. It is noted that the concept has remained vague and there is no generally accepted definition. It is concluded that on the basis of research literature, each researcher must choose and present the concepts they use with definitions. The birth of cultural science and the short period of glory are discussed. On the basis of many well-known researchers, it is concluded that the great commercial success of cultural science resulted in the destruction of its theoretical research and in-depth reflection: consultants and bestseller authors made quickly a lot of money, while scientists buried themselves in their foxholes to wage their own scientific wars. The debate on corporate culture research has been most marked by the five themes discussed

in the article: (1) whether culture is a variable or a basic metaphor, (2) a quantitative or qualitative approach, (3) the illusion of a homogeneous culture, (4) the connection between culture and result and (5) an organizational culture or an organizational climate. The article introduces the debate around the organizational culture and organizational climate. It is decided to propose that the organizational climate with its premises should be restored to its value. As the organizational climate study already existed before the organizational culture concept, which then was marketed efficiently with a large amount of money, pushed the climate concept into a margin with its studies. The meaning of organizational culture/-climate is addressed in the dynamics of the organization, where job satisfaction and motivation and the meaningfulness of work are built in the last resort. Finally, the importance of organizational culture theory and research to date will be assessed.

**Key Words:** Basic metaphor, organizational climate, organizational culture, organizational dynamics, variable

### Nouseeko kulttuuri haudasta?

Organizational Culture and COVID-19 (Spicer 2020), How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone is Remote (Howard-Grenville 2020), Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic (Howe ym. 2020), tässä esimerkkejä arvostettujen tutkijoiden kirjoituksista, joissa esitetään huoli Covid-19 pandemian aiheuttaman massiiviseksi kasvaneen etätöiden vaikutuksista organisaatioiden kulttuureihin. Suomalainen talouslehti kirjoitti pääkirjoituksessaan 30.7.2021 (Talouselämä 26/2021): "Syksyllä työntekijät ja työnantajat ovat isojen kysymysten äärellä. Mikä on työyhteisön merkitys? Kuinka kauan yrityskulttuuria ja yhteishenkeä pystytään vaalimaan Teamsissa?"

Edellä mainitut otsikot osoittavat jälleen kerran huhut 1980-luvulla tähtihetkenä kokeneen organisaatiokulttuuriopin kuolemasta ennenaikaisiksi (Palmer ja Hardy 2000: 115, 135–136; Jackson ja Parry 2011: 72–75; Grey 2022: 63–82). Tässä yhteydessä ilmenee havainnollisesti organisaatiokulttuurin ontologinen luonne: kulttuuri on olemassa, vaikka kukaan ei ole sitä kuullut, nähnyt, haistanut tai maistanut, kunnes olosuhteiden muuttuessa havahdutaan, että jotakin puuttuu. Howard-Grenville (2020) huomauttaa, että kulttuuria ei huomata "normaalina" aikana: "Miksi me niin usein tiedostamme organisaatiomme kulttuurin vasta, kun olemme riittävästi sen ulkopuolella – esimerkiksi työskennellessämme tiiviisti uuden asiakkaan kanssa tai vaihdettuamme työpaikkaa, tehtäväämme, sijaintipaikkakuntaa tai ehkä menetettyämme äkillisesti tutun työpaikkamme siirryttyämme työskentelemään keittiön pöydän ääressä ilman mitään fyysistä kosketusta kollegoihimme." Myös Jackson ja Parry (2011: 72) viittaavat samaan ilmiöön: "On jotenkin ironista, että me aina kykenemme ymmärtämään yrityksen kulttuurin merkityksen vasta, kun olemme menettäneet sen siirryttyämme toiseen yritykseen."

**Organisaatiokulttuuri - sekava käsite**

Työn kokeminen riippuu ratkaisevasti siitä, millainen on se ympäristö ja millaiset ne olosuhteet, jossa työtä tehdään. Tätä kokonaisuutta kutsutaan kontekstiksi (Jackson ja Parry 2011: 68). Jackson ja Parry (2011: 68–70) toteavat, että organisaatiot eivät toimi tyhjiössä, vaan omassa kontekstissaan, joka on riippuvainen ympärillä olevasta yhteiskunnasta. Tämän kontekstin komponenteista he pitävät kulttuuria johtamisen ja toiminnan näkökulmasta yhtenä tärkeimmistä. Myös Schneider ym. (2016) korostavat kulttuurin ratkaisevaa merkitystä siinä, kuinka ihmiset kokevat työympäristönsä ja työnsä.

Alussa mainitut tuoreet artikkelit ovat syntyneet, kun ei voitu ennakoita, että pandemia olikin vasta alussa. Sen takia ne ovat varovaisia tutkijoiden arvailuja, eivät vielä tutkimuksiin perustuvia. Kuitenkin niissä, kuten monissa arvostettujen julkaisujenkin kirjoituksissa, on yksi yhteinen piirre ja samalla vakava puute: organisaatiokulttuuria käsitellään aivan kuin kaikki ymmärtäisivät käsitteet samalla tavalla. Lukija joutuu tyytymään vain perustelemattomiin toteamuksiin: vahva organisaatiokulttuuri on hyvä asia, vahva organisaatiokulttuuri edesauttaa hyvän tuloksen saavuttamista, ”sopiva” kulttuuri luo hyvän työskentelyilmapiirin jne.

Esim. Palmer ja Hardy (2000: 117) toteavat: ”Kulttuurista on tullut muotisana, joka merkitsee monia ja usein toisilleen vastakkaisia asioita.” Schneider ym. (2013) puolestaan antavat karun kuvan: ”Yksinkertaisesti, ei ole olemassa mitään yksimielisyyttä siitä, mitä kulttuuri on enempää kuin siitä, miten sitä olisi tutkittava.” Chatman ja O’Reilly (2016) ihmettelevät, kun organisaatiokulttuurista oli jo vuoteen 2011 mennessä ilmestynyt yli 4600 tieteellistä artikkelia, mutta siitä huolimatta organisaatiotutkimuksista puuttuu yhteinen ymmärrys organisaatiokulttuurin olemuksesta. Denison (1996) näkee tutkimuksellisten ristiriitaisuuksien ja hajanaisuuden yhdeksi syyksi ns. paradigmasodan: tutkijat ovat linnoittautuneet omiin leireihinsä, jotka ovat periksi antamatta eri mieltä sellaisista kysymyksistä kuin kvantitatiivinen vaikeo kvalitatiivinen lähestymistapa, organisaatioilmasto vaikeo organisaatiokulttuuri, onko organisaatiolla kulttuuri vai onko organisaatio itsessään kulttuuri jne.

Kuten edellä olevasta on käynyt ilmi, organisaatiokulttuurin käsite on tutkimus- ja management-kirjallisuudessa niin hajanainen ja ristiriitainen, että yksittäistä tutkimusta varten käsite on kirjoitettava auki ja yksilöitävä, mitä ko. tutkimuksessa tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla (Palmer ja Hardy 2000: 117–119, 135–136). Käsitteily on välttämätön myös siksi, kun organisaatiokulttuuri on 1980-luvulta alkaen ollut olennainen osa organisaatioiden päivittäistä johtamisjargonia, jolla rakennetaan organisaation ”virallista” todellisuutta, siis sitä kontekstia, jonka olennainen osa kulttuuri on (ks. Jackson ja Parry 2011: 72). Tässä työssä ovat ansiokkaasti hääranneet kansainvälisten konsulttijättien armeijat, jotka kulttuuri-boomin alusta alkaen ovat yleismaailmallisilla power point-esityksillään säälimättä rahastaneet ”ajan tasalla itseään pitäviä” organisaatioita (Chatman ja O’Reilly 2016; Grey 2022: 64–69; Jackson ja Parry 2011: 72–75; Schneider ym. 2016).

## Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Palmer ja Hardy (2000: 115) katsoivat parikymmentä vuotta sitten, että joidenkin mielestä ”kulttuuri on nyt lähellä tulla siunatuksi organisaatiotieteen historian hautausmaahan”. Mutta kuten aiemmin todettiin, kulttuuri aika ajoin ”nousee kuolleista”. Nyt pandemiaepidemiasta vähitellen vapauduttaessa kysytään, onko kulttuurista pelastajaksi, kun tarkastellaan etätöiden mahdollisesti runtelema yhteistyön tapoja (Spicer 2020; Howard-Grenville 2020). Tähänastainen organisaatiokulttuuritutkimus kannattaa

avata ja tulkita tämän hetken näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Yksi viitatuimpia on 1980-luvulla pintapuolisten bestsellereiden varjoon jääneen syvällisen kulttuuriteoreetikon Edgar Scheinin (1985) määritelmä (Palmer ja Hardy 2000: 118):

Ne perusolettamukset, jotka jokin ryhmä on löytänyt, keksinyt tai kehittänyt opetellessaan käsittelemään ongelmiaan, ulkoista sopeutumistaan ja sisäistä integraatiotaan. Olettamuksia on työstetty niin kauan, että niitä voidaan pitää pätevinä, joten ne voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeana tapana ymmärtää, ajatella ja tuntea yhteiset ongelmat.

Yksinkertainen ja osuva on Petersin (1993) määritelmä (Palmer ja Hardy 2000: 118):

Kulttuuri on se tapa, jolla me teemme täällä hommia: organisaation järkevää käyttäytymistä rakentavat kirjoittamattomat säännöt ja ihmisten yhteiset arvot.

Howard-Grenville (2020) on lyhyessä määritelmässään tavoittanut hienosti organisaatiokulttuurin sisimmän olemuksen:

Kulttuuri on kokonaisvaltainen ja jotenkin mysteerinen voima, joka ohjaa työpaikkojen toimintaa ja kanssakäymistä.

## Kulttuurin loistokausi 1980-luvulla

Kansoilla, heimoilla, klaaneilla ym. on aina ollut kulttuurinsa, joita kautta aikain historioitsijat ja filosofit ovat kuvanneet. Antropologien voidaan katsoa aloittaneen kulttuurien tutkimisen omana tieteenalanaan 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa. Sittemmin kulttuurin tutkimus on levinnyt useimmille ihmiselämän alueille.

Organisaatiotutkimuksessa havahduttiin aika myöhään soveltamaan kulttuuri-käsitettä. Se tapahtui kuitenkin voimalla, jollaista ei ollut nähty aikaisemmin eikä myöskään sen jälkeen, vaikka yritysmaailmassa ns. management-oppeja on tullut ja mennyt Taylorin päivistä alkaen. Organisaatiokulttuurioppi valloitti koko läntisen maailman hetkessä, ja ratkaisevassa osassa oli kolme kirjaa: (1) W. Ouchi. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, (2) T. E. Deal and A. A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* and (3) T. J. Peters and R. H. Waterman. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Kaikki kirjat saavuttivat huikat myyntiluvut, mutta Petersin ja Watermanin kirja oli ylitse muiden: kirjaa myytiin yli 3 miljoonaa kappaletta neljässä vuodessa, eikä vastaavaan ole pystynyt yksikään muu management-kirja (Grey 2022: 63; Chatman ja O’Reilly 2016).

Petersin ja Waterman ovat valinneet kirjaansa 62 amerikkalaista ”erinomaista yritystä” ja tiivistäneet niistä kahdeksan tunnusmerkkiä, jotka kuvaavat vahvaa yritystä. Petersin ja Watermanin mukaan näillä yrityksillä oli vahva yrityskulttuuri, joka ”arvosti jokaisen työntekijän ainutkertaisuutta ja satoi samalla heidät yritykseen ja sen yhteisöön, ja yhteisö nojasi erinomaisuuden, laadun ja sitoutumisen eetokseen” (Hancock ja Tyler 2001: 103). Kirjoittajien lanseeraamasta kahdeksasta tunnusmerkistä tuli muutamaksi vuodeksi yritysmaailman mantroja (Bridgman ja Cummings 2021: 70–75):

- Toiminta on tärkeintä
- Lähellä asiakasta
- Arvostetaan autonomiaa ja yrittäjyyttä

- Tuottavuutta ihmisten avulla
- Käytännön läheisyys; arvojen ohjaama
- Suutari pysyköön lestissään
- Yksinkertainen organisaatio, ohut esikunta
- Samanaikainen löyhä ja olennaisissa asioissa tiukka valvonta

Opin suosio oli valtava ja seminaarit seurasivat toisiaan. Peters ja Waterman kollega-konsultteineen lensivät maasta toiseen keräten tähtitieteellisiä palkkioita, ja kaikissa itseään arvostavissa läntisen maailman yrityksissä oli kulttuurivalmennusta hallituksen jäseniä myöden (Cunliffe 2009: 79-80; Jackson ja Parry 2011: 72-75; Grey 2022: 63-82; Schneider ym. 2013). Ei Suomessakaan toimitusjohtaja uskaltanut olla ilman Petersin ja Watermanin kirjaa työpöydällään.<sup>2</sup> Useimmat maailman johtavista ja kansallista konsulttiefirmoista ja konsulteista olivat kuin ”siat rukiissa” ottamassa osaansa paisuvasta kakusta.

Mutta yksin sujuvasti kirjoitetut ja suuren rahan voimin tehokkaasti markkinoituid ”puolitieteelliset” kirjat eivät selitä kulttuurin suurta suosiota. Yhtenä syynä on pidetty USA:n Vietnamin sodan aiheuttamaa taloudellista ja henkistä tilaa. USA koki jääneensä Tyynen meren alueen valtioiden taloudellisessa hyökkäyksessä altavastajaksi japanilaisten alkaessa uhata jopa USA:n automarkkinoita – ja autoilla, jotka olivat kaikkea muuta kuin ”japanilaista laatua”. Pintapuolisten tutkimusten perusteella tultiin siihen tulokseen, että Japanin ja ns. tiikerivaltioiden yrityksissä työntekijät antoivat ”hearts, minds, bodies and souls” työnantajalleen (luvun otsikko Cunliffen kirjassa 2021: 93; ks. myös Grey 2022: 68): olivat sitoutuneita, pitivät laatua kunniasanaan, tekivät pitkiä päiviä ja poissaolot olivat vähäisiä (Grey 2022: 63–64). Kaikki nämä olivat, näin uskoteltiin, ilmentymiä vahvasta organisaatiokulttuurista, joka nähtiin japanilaisten yritysten menestyksen lähteenä (Bridgman ja Cummings 2021: 72; Grey 2022: 63–64; Hancock ja Tyler 2001: 102–103; Morgan 1997: 119–120; Palmer ja Hardy 2000: 117).

## Äkillinen suosio ja nopea hiipuminen

Organisaatiokulttuuri oli otollisessa ajankohdassa tehokkaasti tarjottu ihmelääke kaikkiin johtamisen ongelmiin: liikkeenjohdon ”Pyhä malja” oli vihdoinkin löytynyt (Bridgman ja Cummings 2021: 73; Hancock ja Tyler 2001: 98–99). Grey (2022: 64) toteaa ironisesti: ”Voitte saada parempia tuotteita, vähemmän sekundaaria, vähemmän konflikteja, paremman palvelutason, onnellisemman ja reilumman työpaikan ja säästää rahaa varsinaiseen kaupantekoon – jos pystytte luomaan oikeanlaisen kulttuurin. Valitettavasti osoittautui, että se olikin sitten *suuri jos* (kursivointi lisätty).”

Kun kulttuuri ei osoittanutkaan olevan nopeasti vaikuttava ja tehokas ihmelääke, liikkeenjohdon kiinnostus väheni, konsulttien tulonlähde kuivui ja organisaatiokulttuuri sai 1990-luvulle tultaessa väistyä uusien oppien tieltä (lean management, total quality management, lifelong learning, business process re-engineering jne.).

Organisaatiokulttuuri jatkaa kuitenkin elämäänsä, sillä uudemmissakin opeissa ihmisten sitouttamisen perustana on organisaatiokulttuurilta peritty usko kaiken toiminnan läpitynkemaan maagiseen eetokseen (Grey 2022: 81-82; Howard-Grenville 2020; Jackson ja Parry 2011: 74-75).

Koko organisaatiokulttuurin kannalta oli onnetonta, että sen menestys perustui pintapuolisiin liikkeenjohdollisiin bestsellereihin (Schneider ym. 2012; Chatman ja O’Reilly 2016). Grey (2022: 63) mukaan ”päämoottorin” eli Petersin ja Watermanin kirjan aineisto ja sen tulkinnat 62 erinomaisesta yrityksestä oli-

vat tieteellisesti heppoisia (ks. myös Bridgman ja Cummings 2021: 72–73). Lisäksi suuri osa yrityksistä ei vuoden kuluttua olisi enää täyttyneen erinomaisuuden kriteerejä, ja osa yrityksistä lakkasi olemasta jo muutaman vuoden kuluessa. Kokonaan käsittelemättä jäi olennainen ongelma: olivatko yritykset erinomaisia sen takia, että niillä oli vahva kulttuuri vai oliko niillä vahva kulttuuri sen takia, että ne olivat erinomaisia (Palmer ja Hardy 2000: 129)?

Oma lukunsa oli se tapa, jolla vahvaa organisaatiokulttuuria yritettiin juurruttaa työntekijöihin: oli iskulauseita, symboleja, seminaareja, hengennostatusilaisuuksia yhdistettyinä lapsellisiin leikkeihin, seikkailuihin ja palkitsemisseremonioihin, joista Grey käyttää yhteisnimitystä ”hulabaloo” (Grey 2022: 67; ks. myös Morgan 1997: 152). Konsultit olivat merkittävässä roolissa. Jackson ja Parry (2011: 73) kuvaavat monissa organisaatioissa koettua turhautuneisuutta: ”Kun konsultit olivat poistuneet, organisaatio oli yhtä johtajavaltainen ja johtaminen yhtä jäykkää kuin ennenkin.”

## Tutkimusta jakavat teemat

### Muuttuja vai perusmetafora

Organisaatiokulttuuria koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on joistakin asioista hyvin vastakkaisia käsityksiä, jotka jakavat tutkijat vahvasti linnoittautuneisiin leireihin. Omaa työtään varten tutkijan on siis valittava leirinsä omiin perusolettamuksiinsa tukeutuen.

Olennaisin jakavista kysymyksistä on, voidaanko kulttuuria johtaa: onko kulttuuri siis kriittinen muuttuja vai perusmetafora/perspektiivi (Bridgman ja Cummings 2021: 72; Grey 2013: 70–72; Palmer ja Hardy 2000: 125–126)? Ensiksi mainittu tarkoittaa, että johto pystyy rakentamaan ja muuttamaan organisaation kulttuurin mieleisekseen. Kulttuuri on tällöin yksi johtamisen väline muiden joukossa. Kulttuuri perusmetaforana taas tarkoittaa, että kulttuuri on luonnollista, spontaania ja johtamatonta: ihmiset tekevät työt organisaatioissa, kun he työskentelevät yhdessä hiljaisesti sovitulla tavalla (Morgan 1997: 119–152).<sup>3</sup> Kun kulttuuri käsitetään johtamisen välineenä, se on siis jotakin, mikä organisaatiolla on. Perusmetaforana, perspektiivinä, kulttuuri taas on se, mikä organisaatio on (Grey 2022: 71); ”kulttuuri on organisaatio ja organisaatio on kulttuuri” (Palmer ja Hardy 2000: 126).

Kulttuuri muuttujana lähtee siitä, että kulttuuri voidaan identifioida, mitata ja analysoida. Ylin johto voi luoda, ylläpitää ja muuttaa organisaation kulttuuria; kulttuuri on tekninen kysymys, paina nappia-työkalu, kuten Palmer ja Hardy asian ilmaisevat (2000: 133).

Kun kulttuuria pidetään metaforana, mahdollisuudet kulttuurin tietoiseen rakentamiseen ja muuttamiseen nähdään vähäisinä. Tämän näkemyksen mukaan ihmiset eivät ole kulttuuristen interventioiden passiivisia vastaanottajia vaan he ovat aktiivisia agentteja. Kulttuuri on siten osallistumista, yhteisöllistä ja interaktiivista (Palmer ja Hardy 2000: 134).

Kulttuuria johtamisvälineenä kokeiltiin organisaatiokulttuurin lyhyenä kukoistusaikana, mutta kun pikavoittoa ei tullut, managerit ja konsultit häipyivät uusien muotioppien perään. Metafora-ajattelun kannattajat ovat olleet alusta alkaen sitä mieltä, että kulttuurin tietoinen johtaminen on epäonnistuva projekti, ”se [kulttuuri] on suhteellisen kuuro ja mykkä kaiken siihen puuttumisen suhteen” (Grey 2022: 71). Jackson ja Parry (2011: 73) toteavat, että joidenkin mielestä kulttuurin johtaminen on ”hukkaan menevä harjoitus”. He jatkavat: ”Kuten eräs kommentaattori huomautti, suurin osa antropologeista pitää ajatusta, että johtajat loisivat kulttuurin, naurettavana. Johta-

jat eivät luo kulttuuria, se kehkeytyy kollektiivisesti, ryhmien ja yhteisöjen sosiaalisesta kanssakäymisestä.”

### Kvantitatiivinen / kvalitatiivinen lähestymistapa

Kulttuuria johtamisvälineenä pitävät ovat kvantitatiivisten menetelmien kannattajia. Tällöin pyritään mittaamaan kulttuuriin yhdistettyjä tekijöitä kuten sitoutumista ja sen laatua, innovatiivisuuden astetta, riskinottohalua yms. Mm. tunnettu kulttuuriteoreetikko Edgar Schein on kuitenkin ihmetellyt tutkijoiden pakkomiellettä kulttuurin mittaamiseen (Palmer ja Hardy 2000: 126): ”Mielestäni he eivät yksinkertaisesti tiedä, mistä on kysymys, ja tämä on erityisen vaarallista, kun ollaan tekemisissä sosiaalisen voiman kanssa, mikä on näkymätön mutta erittäin väkevä.” Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy usein niihin havaittaviin kulttuurin pintailmiöihin, jotka on helppo havaita ja sijoittaa kyselyihin: kulttuurin ulkoisiin tunnusmerkkeihin kuten liikemerkkeihin ja muihin symboleihin, pukeutumiseen, toimiston designiin, neuvottelujen ja kokousten rituaaleihin, hengennostatusilaisuuksiin, sankaritarinoihin ym. (Morgan 1997, mm: 143–145). Uskotaan, että on olemassa kulttuurin yhteinen ”suuri teoria”, joka voidaan tavoittaa laajoilla kyselytutkimuksilla, ja näin johto voisi verrata yrityksensä kulttuuria muiden yritysten kulttuureihin (McAuley ym. 2007: 92–93).

Ne, jotka katsovat, että organisaatio on kulttuuri, eivät pidä mahdollisena pelkistää kulttuuria muuttujiksi. Tämän takia koulukunta suosii kvalitatiivisia menetelmiä kuten etnografiaa (Hancock ja Tyler 2001: 113). Palmer ja Hardy toteavat (2000: 126): ”Tämä kulttuurin käsittelytapa kieltää kaiken ’objektiivisen’ ja kiinnittää sen sijaan huomion kielen, merkitysten, symbolien ja rituaalien toisiinsa kietoutuneeseen luonteeseen.” Hatchin (1997: 236) mukaan ”kulttuuri kietoo organisaation jäsenet sosiaalisesti rakentuvaan todellisuuteen”. Tämän yhteisen sosiaalisen todellisuuden, siis kulttuurin, elementit rakentuvat symboleista, normeista, arvoista, uskomuksista, riiteistä, rituaaleista, kertomuksista ja myyteistä. Tähän sosiaalisesti rakentuneeseen kontekstiin organisaation jäsenet suuntaavat rutiininomaisesti kokemuksensa ja toimintansa. Tämä konteksti on itse asiassa se, mitä pidämme organisaation kulttuurina (Hatch 1997: 236). Jokaisen organisaation aina aivan omanlaisensa kulttuurin tutkimisesta Hatch antaa yksiselitteisen suosituksen etnografisen lähestymistavan puolesta (1997: 236):

”Mikään puhe kulttuurista ei voi korvata sitä välitöntä kokemusta, joka syntyy, kun tutkii omakohtaisesti kulttuuria. Voidakseen täysin havaita kulttuurin voiman ja arvon, on mentävä henkilökohtaisesti organisaatioon ja havainnottava artefaktit ja symbolit ja on kuunneltava ihmisten tulkintoja.”

### Yhtenäiskulttuurin harha

Kulttuuriopin esiinmarssin käynnistäneet bestsellerit korostivat ns. vahvan organisaatiokulttuurin merkitystä menestyksen luojana. Tekijät pitivät myös itsestään selvyytenä, että tämä vahva kulttuuri merkitsee koko organisaation kattavaa yhtenäistä kulttuuria. Pian kävi selväksi, että eivät ihmiset riisu firman ovella tai tehtaan portilla sitä kulttuuria, jonka he ovat vuosikymmenien aikana maksuneet, sen hetkisen organisaationsa kulttuurin ainekset siinä mukana.

Organisaatioissa saattaa vaikuttaa useita alakulttuureita, jotka itse asiassa ovat vahvempia kuin se yhtenäinen kulttuuri, joka organisaatiolla uskotaan olevan (Palmer ja Hardy 2000: 120–123). Yksi tyypillisimpiä näistä on ammatillinen kulttuuri. Esimerkiksi kustantajayrityksen kulttuuri ”häviää” selvästi toimittajien edustamalle journalistiselle kulttuurille. Sairaalaorganisaatiossa alakulttuurien määrä saattaa olla kymmeniä! Eri-

tyisesti joillakin maantieteellisillä alueilla vahvassa asemassa olevasta uskonlahkosta/uskonnonsta voi alueella toimivaan organisaatioon tulla sen verran po. uskonuunnan ihmisiä, että he muodostavat organisaatiossakin omista perinteistään, uskomuksistaan ja tavoistaan kiinni pitävän ryhmän, joka ei sopeudu valtakulttuuriin. Myös kielelliset niin kuin monet muutkin alakulttuurit ovat tavallisia. (Morgan 1997: 120–122 ja 129–138)

Aikaisemmin korostettiin, että jokaisella organisaatiolla on aivan omanlainen kulttuurinsa. On kuitenkin lisättävä varaus: joissakin asioissa saman alan organisaatioiden kulttuurit ovat hämmästyttävän samanlaisia – siis korostettu omintakeisuuskin saattaa olla myytti! Se, että vahva organisaatiokulttuuri niin usein osoittautuu harhaksi, johtuu osittain jo tästä epärealistisesta olettamuksesta, että vahva yhtenäiskulttuuri on ylipäätään olemassa tai saavutettavissa.

Perustavaa laatua oleva kysymys on, onko organisaation kulttuuri sitä, mitä esitetään sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, vai onko tämä virallinen kulttuuri vain konsulttien stilisoimaa johdon toiveunta (Palmer ja Hardy 2000: 119–120)? Ihmiset suojelevat itseään, kun heitä yritetään muuttaa, ja he turvaavat selustaansa näyttelemällä kulttuuriin sitoutunutta (Grey 2022: 70–73). Vain pitkäaikaisen osallistuvan havainnoinnin avulla todellista kulttuuria voi yrittää jäljittää ja ymmärtää (Hatch 1997: 296).

### Kulttuuri ja tulos

Mm. Peters ja Waterman antoivat ymmärtää, että täyttämällä heidän kahdeksan vahvan kulttuurin tunnusmerkkiä on turvattu tie menestykseen. Siitä lähtien ei yrityskulttuurin ja tuloksen yhteyttä ole edes asetettu kyseenalaiseksi siitä huolimatta, että kirjoittajien esittelemistä 62 yrityksestä monet eivät enää muuttaman vuoden kuluttua olleet olemassa.

Ei ole yhteisymmärrystä siitä, mitä on vahva yrityskulttuuri. Täysin eri mieltä ollaan myös siitä, voidaanko vahvuutta tai kulttuuria ylipäätään mitata. Sen takia yritykset näyttää toteen organisaatiokulttuurin ja tuloksen yhteys ovat epäonnistuneet (Palmer and Hardy 2000: 128–133). Ylipääsemättömäksi kysymykseksi on muodostunut jo aiemmin mainittu Petersin ja Watermanin dilemma: ovatko yritykset menestyneet vahvan kulttuurin ansiosta vai onko niillä vahva kulttuuri sen takia, että ne ovat menestyneet?

Palmer ja Hardy pitävät kulttuurin ja tuloksen yhteyttä ongelmallisena. He toteavat (Palmer ja Hardy 2000: 133): ”Perimmäinen ongelma ovat ne metodologiset vaikeudet, kun kulttuuri ja tulos yritetään muuttaa tutkimuskelpoisiksi muuttujiksi, minkä takia lopullista näyttöä kulttuurin ja tuloksen välisestä yhteydestä ei ikinä saavuteta.”

Vaikka kulttuurin ja tuloksen välitöntä yhteyttä ei ole voitu osoittaa, kulttuuri on olemassa: se on sosiaalinen, näkymätön, mysteerinen mutta väkevä voima (Palmer ja Hardy 2000: 126; Hovard-Grenville 2020). Sen välillinen merkitys on niin huomattava ja arvaamatonkin, että yrityskohtaisissa tutkimuksissa sitä ei voida sivuuttaa, vaikka opin ”zenith” olisikin ohitettu (Jackson ja Parry 2011: 71–75; 93–94) – ja jos kulttuuri todella on tekemässä paluuta (Howard-Grenville 2020; Spicer 2020)?

### Kulttuuri vai ilmasto?

Organisaatiokulttuurin sijaan käytetään myös sanaa organisaatioilmasto. Maallikoiden keskustelussa termien sekoittuminen on vaaratonta, mutta alueen teoreetikot ovat käyneet vuosikymmeniä tieteellistä sotaa siitä, ovatko kulttuuri ja ilmasto täysin eri asioita vai ovatko ne saman asian erilaisia tulkintaperspektiivejä (Denison 1996; Palmer ja Hardy 2000: 117–119; Schneider ym. 2012; Chatman ja O’Reilly 2016). Eroa tärkeänä pitävillä vain

kvantitatiivinen tutkimus on ”oikea” ilmasto tutkittaessa, kulttuurin tutkimuksissa kvalitatiivinenkin tutkimus on mahdollinen (Denison 1996; Chatman ja O'Reilly 2016).

Syyt tieteelliseen kiistaan löytyvät käsitteiden erilaisesta taustasta. Organisaatioilmastotutkimus on kulttuuritutkimusta vanhempi ja syntyi organisaatiopsykologien työstä. Organisaatiopsykologien Litwinin ja Stringerin USA:ssa 1968 julkaistu kirja ”Motivation and organizational climate” vauhditti organisaatioilmastoa koskevaa tutkimusta, joka toistakymmentä vuotta myöhemmin jäi kulttuuri-innostuksen varjoon (Chatman ja O'Reilly 2016). Litwin ja Stringer katsoivat, että työntekijöiden käsitykset työympäristön ja –olosuhteiden ominaisuuksista kuten autonomiasta, työn organisoinnista, konfliktien käsittelystä ja työntekijöiden huolenaiheista voivat vaikuttaa motivaatioon ja käyttäytymiseen. He nimittivät em. kokonaisuutta ”organisaatioilmastoksi”. Schneider ym. (2012) ovat määritelleet organisaatioilmaston tämän tutkimusperinteen mukaan: ”Organisaatioilmasto voidaan määritellä käsityksiksi, jotka ovat syntyneet yhteisistä kokemuksista yrityspolitiikasta, käytännöistä, menettelmistä ja palkitusta ja tuetusta käyttäytymisestä.” Olennaista ilmastotutkimuksissa on ollut se, että tutkimus lähtee yksilön kokemuksista, joista tutkija yhdistää ”keskiarvoiset” kokemukset.

Organisaatiokulttuurin Schneider et al. (2012) taas määrittelevät Scheinia mukaillen seuraavasti: ”Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yhteiseksi perusolettamuksiksi, arvoiksi ja uskomuksiksi, jotka ovat organisaatiolle luonteenomaisia ja opetetaan tulijoille oikeaksi tavaksi ajatella ja tuntea; myyteillä ja kertomuksilla välitetään tulijoille se, kuinka organisaatio on ajan mittaan ratkaissut ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäisen integraatioon liittyvät ongelmat.”

Chatmanin ja O'Reillyn (2016) mukaan ilmasto keskittyy tilannekohtaisiin ilmiöihin ja on väliaikaisempi ja helpommin muutettavissa. Kulttuuri taas on pysyvä, kestävä ja juurtunut arvoihin ja uskomuksiin. Ilmasto perustuu yksilöiden kokemuksiin, kun kulttuuri perustuu koko yhteisön yhteisiin arvoihin ja uskomuksiin ja myyttien, riittien ja rituaalien merkityksiin. Jotkut pitävät ilmastoista kulttuurin tuloksena, ts. kulttuuri edeltää ilmastoja, joka sopeutuu muuttuenkin kulttuurin laajempiin ja abstraktisempiin puitteisiin (Chatman ja O'Reilly 2016).

Amerikkalaisperäinen kulttuurin ja ilmaston yksityiskohtainen erottelu ei ole pelkkää teoretisointia. Sen selkeä ansio on siinä, että se palauttaa kulttuurin siihen, mitä se oli ennen kuin se ”lähti lentoon kaupallisiin siivin” (Schneider ym. 2013; Chatman ja O'Reilly 2016): ihmisten omat käsitykset omista työoloistaan ja –ympäristöstään ja tekemisen tapojen mielekkyydestä ovat työtyytyväisyyden ja motivoituneisuuden perusta. 1980-luvun alussa laukalle lähtenyt kulttuuri-innostus irtosi arjen toimijoista liikkeenjohdon johtamisvälineeksi ja johtamista pönkittäväksi jargoniksi arvoineen, missioineen, visioineen, parhaine käytäntöineen ym. (Cunliffe 2009: 79–82; Grey 2022: 65–72). Yleistäen voi todeta, että yritysjohto konsultteineen määritteli organisaatiolle tarkoituksenmukaisen vahvan kulttuurin, siis ylhäältä alas (top down), kun organisaatioilmasto taas rakentui parhaimmillaan alhaalta ylös (bottom up).

Konsulttien hiomat hienot organisaatiokulttuurijulistukset ja –julkistukset näyttävine sloganeineen ja hienoine tarinoineen jäivät ja jäävät valitettavan usein tempuksi ylläpitää yrityksen, ja johdon, prestiisiä ympäristön silmissä (Grey 2022: 66–67; 72; ks. myös Jacksonin ja Parry'n 2011: 73 värikäs kuvaus). Ns. lattiatason väki ei ole kovin kiinnostunut yrityksen arvoista, missiosta, visiosta ja vieroksuu teennäisiä ja usein imartelevia sankaritapinoita (ks. Grey 2022: 70–73).

Organisaatioilmasto on ihmistä lähempänä kuin kulttuuri,

työn tekemisen kokeminen on myös konkreettisempää kuin organisaation ylevät arvot ja historiaan perustuvat perinteet (Chatman ja O'Reilly 2016). Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että hiemankin isommista organisaatioista puhuttaessa, organisaatiolla on kulttuuri, mutta sen yksiköillä, osastoilla ja työpaikoilla on ilmasto. Kulttuuri on makrotason, ilmasto mikrotason ilmiö; ilmasto saa raamit kulttuurista. Osasto yhteisönä ”soveltaa” yhtenäiskulttuurin normeja ja ”pyhiä” säännöksiä, ja voi joutua ristiriitaankin ns. yhtenäiskulttuurin kanssa. Toisaalta yhtenäiskulttuurikin muuttuu, kun se arjen toiminnassaan omaksuu ”hiljaisesti” osastojen yms. tapoja ja käytäntöjä.

Kun lähtökohtana ovat työpaikan ihmiset ja se, kuinka he kokevat työnsä, arjen tekemisensä ja sen pienemmät ja suuremmat asiat ja ongelmat, koko organisaation kulttuuria relevantimpaa on käyttää ”vanhaa” organisaatioilmaston käsitettä, joka aikoinaan alkoi juuri yksilöiden kokemuksista.

Ruotsalainen tutkija Siv Lindroth (1990) on määritellyt organisaatioilmaston käytännönläheisesti:

Organisaatioilmasto on se emotionaalinen atmosfääri, joka vallitsee organisaatioissa tai sen osassa (yksikössä, osastossa, työpaikassa). Se on kollektiivinen kuvaus ja läpileikkaus jäsenten kuvauksista (”keskiarvo”).

Lindroth (1990) katsoo, että työpaikan ilmastolla on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka ihmiset työskentelevät. Hän katsoo, että luova ja avoin ilmasto stimuloi sitoutumista ja aloitteellisuutta. Optimaalinen ilmasto on sellainen, jossa on vapautta, luottamusta ja riittävästi haasteita. Työn kokeminen hyväksi ja suotuisa organisaatioilmasto ovat keskenään ”kohtalonyhteydessä”, toista ei olemassa ilman toista.

Lindrothin organisaatioilmasto on tutkimuskielellä ilmaisutona aivan samaa kuin arjen työelämässä iät ja ajat käytetty sana ”työpaikan henki”; henkeä ei näe eikä kuule, sitä ei voi koskea, ei maistaa, ei haistaa, mutta työpaikan ihmiset tietävät, että sellainen on, hyvä tai huono. Yhteisön kaikkien ihmisten työhön joka päivä vaikuttavana tätä ”mysteristä sosiaalista voimaa” (Howard-Grenville 2020) voi yrittää lähestyä vain menemällä katsomaan ja kuuntelemaan ihmisiä heidän työssään.

## Ihminen ja työ organisaation dynamiikassa

Jäljempänä olevassa kaaviossa olen yrittänyt havainnollistaa organisaation dynamiikkaa, jossa ihminen tekee ja kokee työnsä (Kuva 1, s. 9). Dynamiikka on eri vuorovaikutustekijöiden toisiinsa vaikuttavaa ja toisistaan vaikutteita saavaa ja vaikeasti ennakoitavissa, koska kyse on ihmisten kanssakäymisestä. Ihmiset eivät ole passiivisia tilanteisiin vain reagoivia, vaan itsenäisesti ajattelevia ja aloitteellisia, muiden kanssa asioita puntaroivia; organisaation dynamiikassa he yhteisön jäsenten kanssa jaettujen kokemusten perusteella muokkaavat ja muuttavat aktiivisesti työympäristöä ja työn olosuhteita, kontekstia, jonka keskeisin komponentti on kulttuuri/ilmasto (Jackson ja Parry 2011: 68–70; ks. myös Morgan 1997: 139–145). Kulttuuri välittää, suodattaa, muuttaa, sivuuttaa, vahvistaa jne. kaikkia niitä työn kokemiseen liittyviä käsityksiä, joita ihmiset kokevat ja jakavat työyhteisönsä kanssa (ks. Morgan 1997: 144–145).

Ilmasto on hyvin ”demokraattinen”: ilmasto ei ole työnantajan eikä ay-liikkeen käskettävissä eivätkä ne voi sopia siitä. Ilmasto ei voi myöskään rahalla ostaa mistään, ei konsulteiltakaan. Kaikki osapuolet niin yksilöinä kuin yhteisöinä vaikuttavat, haluavat tai eivät, omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään siihen ilmastoon, jossa työtyytyväisyys ja motivoituneisuus menestyvät tai kuihtuvat.

## Työn merkityksellisyys

Perusturvallisuus

- elämän turvakehikko
- toimeentulonlähde

Velvollisuudentunne yhteiskunnan jäsenenä

Sosiaaliset verkostot

## Organisaatioilmasto (=työpaikan henki)

Ääripäitä:

avoin – sulkeutunut

reilu – kyräilevä

luova – passivoiva

luottamuksellinen – epäluuloinen

## Työtyytyväisyys- ja motivaatiotekijät

Autonomia

Asiallinen palaute

Haasteellisuus/kehittyminen

Työyhteisö ja sen suhteet

Palkka ja muut taloudelliset tekijät

Kuva 1. Organisaatioilmasto, työn kokemisen näkymätön voima.<sup>4</sup>

Organisaatioilmastolla on organisaation dynamiikassa aivan keskeinen rooli: sen emotionaalinen voima vaikuttaa näkymättömästi siihen, kuinka ihmiset kokevat työtyytyväisyytensä ja motivoituneisuutensa.

## Loppupäätelmiä

Organisaatiokulttuuriopin neljän vuosikymmenen mittaisen historian nykytilasta voidaan olla edelleen samaa mieltä kuin Jackson ja Parry kymmenkunta vuotta sitten (2011: 74): ”Se [kulttuuri] on lujasti juurtunut organisaatioiden johtamisanastoon, ja se laittaa edelleen liikkeelle massiivisia liikkeenjohdollisia konsulttihankkeita. Hankkeet pitävät sisällään kulttuurin auditointeja, ilmastoselvityksiä ja uudistamisohjelmia. Suurisuuntaisten hankkeiden olennaisena osana on yritysjohton valmentaminen johtamaan organisaation suunnan muuttamista, mikä pitää sisällään syvään juurtuneen mutta epäterveksi leimatun kulttuurin uudistamisen.”

Vaikka usko kulttuuriin johtamisen ongelmat nopeasti ratkaisevana oppina lopahtikin, konsulteille se on edelleen runsastuottoinen lypsylehmä. Yleistä näyttää olevan, että saman alan yrityksiin ilmestyvät toisiaan muistuttavat näyttävään visuaaliseen asuun saatetut missiot, visiot, yhteiskuntavastuuohjelmat ym. – ja arvotkin tупpaavat aivan ”sattumalta” olemaan saman sisältöiset saman alan yrityksissä.

## Loppuviitteet

1. Kirjoittaessaan organisaatiokulttuurin noususta 2000-luvun alussa tunnettu organisaatiotutkija Joanne Martin siteerasi Raamattua (Organizational Culture 2002: 8-9): Lasarus nousi kuolleista.
2. Kirja suomennettiin salamavauhtia nimellä Menestyksen profiileja. Sidotussa kirjassa oli musta suoja paperi, ja kirja saikin lempinimekseen Musta raamattu.
3. Gareth Morganin teos Images of Organization (1. painos 1986) oli uraa-uurtava metaforien soveltamisessa organisaatiotutkimuksessa. Teos on uusine painoksineen relevantti edelleen.
4. Kaavion työtyytyväisyys- ja motivaatiotekijät sekä työn merkityksellisyys on koottu valikoiden tutkimuskirjallisuudesta alkaen Maslowista ja ulottuen EVA:n, Työterveyslaitoksen ja Martelan tuoreisiin kyselyihin ja tutkimuksiin.

Edgar H. Schein on yksi tunnetuimpia ja pisimpään vaikuttaneita organisaatiokulttuurin teoreetikkoja. Hän sijoitti kulttuurin eri osatekijät kolmeen tasoon: artefaktit, arvot ja perususkomukset ja – olettamukset. Artefaktit ilmentävät havaittavia kulttuurin ilmiöitä: tilat, logot, sloganit, rituaalit, ”käyttäytymissäännöt”, pukeutumistavat, arvo- ym. julistukset. Arvot ovat käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita. Nekin kyllä ilmaistaan usein yhtä selkeästi kuten artefaktit. Perususkomukset ja – oletukset on kiinnostavin taso: se on syvin ja tiedostamaton, ja tällä syvimmällä tasolla olevat perususkomukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä ja alitajuisia. Näiden uskomusten esiin saaminen on äärimmäisen vaikeaa ja muuttaminen vielä vaikeampaa; on epäilyksiä, onko tietoinen muuttaminen, ainakaan tarkoitettuun suuntaan, edes mahdollista (Jackson ja Parry 2011: 73). Kulttuurin tiedostamaton taso määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. (Bridgman ja Cummings 2021: 70–72)

Kulttuuria tasoinen on verrattu jäävuoreen: näkyvissä on vain ehkä 10–15 prosenttia (artefaktit ja arvot). Schein itse ei käyttänyt jäävuori-vertausta eikä pitänyt siitä. Hänen mielestään vertaus antaa kulttuurista virheellisesti staattisen kuvan. Hän pitää parempana vertaamista lampeen ja sen ekosysteemiin: lammessa on ranta- ja vesikasveja, ja pinnalla näkyvä kasvillisuus ja sen kukinta muuttuvat kaiken aikaa, mutta kasvillisuutta ruokkii alla näkymättömänä oleva organismi eliöineen (Bridgman ja Cummings 2021: 72).

Artefaktit ja arvot ovat kulttuurin pintailmiöitä, ja valtavirran kulttuuritutkimus on keskittynyt niihin, koska se on helppoa ja sen takia konsulteille tuottoisaa. Morgan toteaaakin valtavirran kulttuuritutkimuksen valitettavan usein ”vain raapaisevan pintatodellisuutta” (1997: 143). Organisaatiokulttuurin voi sanoa ”korruptoituneen” kaupallistumisen myötä tuloksena paljon pintapuolista tutkimusta ja näyttäviä projekteja ”itseään arvostavissa” organisaatioissa. Suuren osan tuotetusta materiaalista voi arvostaa luokkaan, josta André Spicer (2018) on kirjoittanut piikkikään kirjan ”Business Bullshit”. Mutta vastapainoksi on syytä painokkaasti todeta, että alueella on vaikuttanut useita ansioituneita tutkijoita, joilla ei ole ollut ainakaan välittömiä kaupallisia kytköksiä.<sup>5</sup> Näiden tutkijoiden ansiosta organisaatiotutkimuksessa alettiin kiinnittää huomiota toimintaan vaikuttavaan ja sitä ohjaavaan organisaation syväkerrokseen, tiedostamattomaan osaan – ja siinä kerroksessahan kulttuuri syntyy ja muuntautuu, kun ”ihmiset yhdessä luovat ja uusintavat sitä maailmaa, jossa he elävät” (Morgan 1997: 14; ks. organisaatioilmastosta edellä).

Yksi ratkaiseva vaikutus kulttuuri-ilmiöllä on ollut: kaupallisuudesta ja ajoittaisesta hiipumisestaan huolimatta organisaatiokulttuuri merkitsee käännekohtaa organisaatiotutkimuksessa. Jackson ja Parry nimittäin toteavat (2011: 89): ”Ihmiskeskeinen perspektiivi on korvannut ’essentialistisen’ kulttuurinäkemyksen sosiaalisella konstruktionismilla, joka korostaa ja arvostaa monimuotoisuutta, prosessia ja politiikkaa.” Myös Grey (2022: 81–82) näkee kulttuuriopin symbolisoivan siirtymää tutkimuksellisessa perusfilosofiassa: välineellis-rationaaliset organisaatio- ja johtamismallit ovat viimein korvautumassa ihmiskeskeisillä.

## Lähteet

- Aronsson, G. ja Hans Berglind (toim.). 1990. Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur.
- Bridgman, T. ja Cummings, S. 2021. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management Theory. Lontoo: Sage.
- Chatman, J. A. ja O'Reilly, C. A. 2016. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. In *Research in Organizational Behavior*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>.
- Cunliffe, A. L. 2009. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management, 1. painos. Lontoo: Sage.
- Cunliffe, A. L. 2021. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management, 3. painos. Lontoo: Sage.
- Denison, D. R. 1996. What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on Decade of Paradigm Wars. In *Academy of Management Review*, Volume 21, 3: 619–654.
- Grey, C. A. 2022. Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations, 5. painos. Lontoo: Sage.
- Hancock, P. ja Tyler, M. 2001. *Work, Postmodernism and Organization, a critical introduction*. 2001. Lontoo: Sage.
- Hatch, Mary. J. 1997. *Organizational Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Prsess.
- Howard-Grenville, J. 2020. How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, June, 1-4.
- Howe, D. C., Chauhan, R. S, Soderberg, A. T. ja Buckley, M. R. 2020. Paradigm shift caused by the COVID-19 pandemic. *November 2020 Organizational Dynamics* 50(4):100804 DOI:10.1016/j.orgdyn.2020.100804
- Jackson, B. ja Parry, K. 2011. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership. Lontoo: Sage.
- Lindroth, S. 1990. Organisationsklimat, kontrol och inlärning hjälplöshet. En aspekt av lärande i arbetet. In Aronsson, G. och Hans Berglind (toim.). *Handling och handlingsutrymme*, s. 210–235. Lund: Studentlitteratur.
- McAuley, J., Duberley, J. ja Johnson, P. 2007. *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Morgan, G. 1997 (uusi painos). *Images of Organization*. Lontoo: Sage.
- Palmer, I. ja Hardy, C. 2000. *Thinking about Management*. Lontoo: Sage.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ja Macey, W. H. 2012. Organizational Climate and Culture. In *Annual Review of Psychology* 2013, 64: 361–388.
- Spicer, A. 2018. *Business Bullshit*. Lontoo: Routledge.
- Spicer, A. 2020. Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies* 57:8 December 2020: 1738–1740.
- Talouselämä 2021. Pääkirjoitus 30.7.2021: 26/2021. Helsinki: Alma Talent Oy.

---

## Kirjoittaja

Paavo Lintula, Kauppatieteiden tohtori, [pate.lintula@gmail.com](mailto:pate.lintula@gmail.com)