

**PAULI FORMA**



**YRITYS-  
KULTTUURI  
JA TYÖKYKY**



**Kestävää kasvua hyvinvoinnista**

ALMA INSIGHTS  
2026 HELSINKI

Copyright © 2026 Alma Media Finland Oy ja Pauli Forma

ISBN 978-952-14-5451-6

ISBN 978-952-14-5452-3 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-5453-0 (sähkökirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taitto: Aste Helsinki, Helene Lindfors



Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2026

*Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almainsights.fi](mailto:kustannustoimitus@almainsights.fi)*

# SISÄLLYS

<b>SAATTEEKSI JA KIITOKSET</b> .....	<b>7</b>
<b>VINKKEJÄ LUKEMISEEN</b> .....	<b>12</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 YRITYSKULTTUURIN ROOLI JA MERKITYS</b> .....	<b>33</b>
2.1 Yrityskulttuuri kirjallisuudessa .....	33
2.2 Yrityskulttuuri osana yrityksen johtamista .....	68
Erityyppisten organisaatioiden kulttuurit .....	77
Kasvuyritys (startup-yritys) .....	77
Perheyritys .....	77
Julkisen sektorin organisaatio .....	78
Järjestö .....	79
Kansainvälinen yritys .....	79
Konsulttiyritys .....	79
Henkilöstöpalveluyritys .....	80
<b>3 KESTÄVÄN TYÖKYVYN YRITYSKULTTUURI</b> .....	<b>81</b>
3.1 Haavoittuvuuden aika ajankohtaisena kulttuurisena murroksena .....	81
3.2 Kun yrityskulttuuri vaarantaa työntekijöiden työkyvyn .....	87

3.3	Mitä työkykyjohtaminen voi oppia työturvallisuudelta ja riskienhallinnalta? .....	98
3.4	Yrityskulttuuri, työkyky ja työkykyjohtaminen .....	113
3.4.1	Työkykyjohtamisen nivoutuminen yrityskulttuuriin .....	113
3.4.2	Kestävän työkyvyn yrityskulttuurin rakentaminen .....	134
3.4.3	Psykologinen turvallisuus ja työkyky .....	143
3.4.4	Työntekijäryhmien muodostamat alakulttuurit ja työkyky .....	148
3.4.5	Hybridityö, yrityskulttuuri ja työkyky .....	159
3.4.6	Tekoäly, yrityskulttuuri ja työkyky .....	171
3.5	Yrityskulttuurin varjot uhkaavat myös työkykyä. ....	182
3.6	Yksilön vastuu työkyvystä ja kulttuurista .....	186
<b>4</b>	<b>KASVU, TYÖKYKY JA YRITYSKULTTUURI .....</b>	<b>192</b>
4.1	Työkykyinen työvoima mahdollistaa kasvun .....	192
4.2	Startupeissa sisu ja into voivat kääntyä uupumukseksi ..	201
4.3	Suurissa yrityksissä kasvu on uudistumista .....	208
<b>5</b>	<b>KESTÄVÄN TYÖKYVYN YRITYSKULTTUURIN KOKONAISUUS .....</b>	<b>217</b>
<b>6</b>	<b>LOPUKSI .....</b>	<b>230</b>
	<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>245</b>
	<b>HAASTATTELUT .....</b>	<b>259</b>

# SAATTEEKSI JA KIITOKSET

Edellinen kirjani ”Johtajan työkykykirja” (Alma Talent 2023) sisälsi yhden kappaleen yrityskulttuurista ja työkyvystä. Totesin, että työkykyjohtamiselle hyvä kulttuuri on ihmisläheistä, kehitysorientoitunutta ja tiedolla johtavaa.

Kun olen myöhemmin käynyt puhumassa kirjaan liittyvistä asioista eri yrityksissä ja organisaatioissa, olen huomannut, että yrityskulttuuriin liittyvät asiat herättävät paljon kiinnostusta ja vilkasta keskustelua. Yrityskulttuuri on tietenkin työkyvyn ja työkykyjohtamisen näkökulmasta vielä paljon enemmän kuin nuo kolme kirjassani esiin nostamaani näkökulmaa.

Yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksissä merkittävästi ja laajalaisesti. Se on sekä näkyvää että näkymätöntä. Se vaikuttaa työntekijöihin, yrityksen sidosryhmiin sekä yrityksen saavuttamiin tuloksiin. Yrityskulttuuria koskeva keskustelu ja tutkimus on aikaisemmin painottunut yrityskulttuurin merkitykseen yrityksen taloudellisen menestyksen näkökulmasta. Yrityskulttuuri on kuitenkin monin tavoin tärkeä myös työkyvyn ja sen johtamisen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta ei ole käyty laajaa keskustelua tai kirjoitettu kirjoja.

Siksi minulle syntyi ajatus pohtia yrityskulttuuriin liittyviä asioita työkyvyn näkökulmasta. Lisäksi halusin kytkeä yrityskulttuuria ja työkykyä koskevan keskustelun ajankohtaiseen kasvuteemaan. Suomi tarvitsee kasvua. Kasvun tekevät menestyvät yritykset. Ihmiset ovat osa kasvun yhtälöä. On yllättävää, että työkykyisten ihmisten merkityksestä kasvulle on puhuttu niin vähän.

Monissa viime aikoina julkaistuissa yrityskulttuurikirjoissa puhutaan asiantuntijaorganisaation kulttuurista ja sen kehittämisestä. Korostuvia teemoja ovat olleet esimerkiksi itseohjautuvuus, johtaminen ja etätyö. Yrityskulttuuri on kuitenkin olennainen kaikissa yrityksissä ja kaikilla toimialoilla, ei pelkästään tietotyössä ja asiantuntijaorganisaatioissa. Kaikilla yrityksillä on kulttuuri. Siksi tässä kirjassa ei rajauduta pelkästään tietotyöhön ja asiantuntijaorganisaatioihin.

Työkykyjohtaminen ja sen toimintamallit tai johdon sitoutuminen työkykyjohtamiseen ovat osa yrityskulttuuria. Näistä teemoista kerroin aikaisemmassa kirjassani. Tässä kirjassa pääpaino on yrityskulttuurin ja sen eri osa-alueiden suhde työkykyyn ja sen johtamiseen. Minkälainen kulttuuri tukee työkykyä tai minkälainen työskulttuuri on jopa vaarallista työkyvyn kannalta? Pohdin, minkälaisessa yrityskulttuurissa työkyky säilyy ja työkykyä johdetaan. Työkyvyn näkökulmasta on myös mielekästä pohtia eri työntekijäryhmien muodostamia alakulttuureja.

Kirjassa tarkastellaan työkykyä, joka on ihmisten kykyä osallistua työelämään ja ansaita siten toimeentuloa. Työkyvyn kannalta läheisiä arkipäiväisempiä ja keskustelussa esiintyviä käsitteitä ovat hyvinvointi ja jaksaminen. Negatiivisen kautta sanottuna työkyvyttömyys, pahoinvointi ja uupuminen. Työkykyyn on monta näkökulmaa ja työkyvyttömyyden vakavuudel-

la on aste-eroja. Työkyvyttömyys voi olla lievää tai määrääikaista, tai se voi olla niin vakavaa, että työnteko ei enää ole mahdollista. Kaikki nämä työkyvyn ja työkyvyttömyyden aste-erot ovat näkyvissä työpaikoilla, ja ne kuuluvat tämän kirjan kysymyksenasettelun piiriin.

Kirjan kirjoittamisessa on hyödynnetty tekoälyä. Vuonna 2026 olisi erikoista olla hyödyntämättä. Olen etsinyt tekoälyn avulla tietoa, tehnyt haastatteluaineiston transkriptiot ja tiivistykset. Olen myös pallotellut tekoälyn kanssa erilaisia ideoita, joskus näppäimistön ääressä, joskus puhekäyttöliittymällä autoa ajaessani. Teksti on kuitenkin omaani. Kirjassa on myös oma kappale tekoälystä työelämän ja työkyvyn näkökulmasta.

Kirjan kirjoittaminen on vaativa projekti etenkin, jos se tapahtuu suhteellisen lyhyessä ajassa työn ohessa viikonloppuisin ja muuna vapaa-aikana, eikä sille ole varattu erityistä kirjoitusvapaata. Kirjaa kirjoittaessani tein töitä omien voimavarojeni rajoilla ja välillä vähän niiden ylikin. Opin projektin kuluessa omalla kohdallani lisää siitä, miten saan omilla valinnoillani varmistettua itselleni vireyttä ja tehokasta kirjoitusaikaa. Löysin hyvän työskentelytavan antamallani viikonlopuista lauantain ja sunnuntain aamupäivät kello 8–12 tähän projektiin. Huomasin psykologi Mona Moisan (2025) olevan oikeassa kirjassaan ”Tyhjä työelämä”. Tuo neljän tai viiden tunnin tehokas aika oli juuri sopiva puserrus vaatimaan aivotyöhön, jonka jälkeen oli mukava siirtyä muihin viikonlopun askareisiin.

Kirjan keskeinen käsite ”yrityskulttuuri” saa kirjassa hieman eri muotoja eri yhteyksissä. Yrityskulttuuri kuvastaa kokonaisvaltaista yrityksen kulttuuria sen näkyvine ja näkymättömine piirteineen. Kun puhun yrityskulttuurista, sisältö sopii myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin organisaatioille, vaik-

ka näiden kohdalla olisi tarkemmin tarve puhua ”organisaatio-kulttuurista”. Toisinaan puhun vain ”kulttuurista” ja tällöinkin tarkoitetaan samaa asiaa. Sana ”työkulttuuri” liittyy enemmän työn tekemisen tapoihin, yhteistyöhön ja johtamiseen.

Monet henkilöt ja tahot ovat olleet tärkeitä tämän kirjan syntymisen kannalta. Kiitos Alma Insightsille siitä, että uskoitte uuteen projektiin. Kiitos Anttoni Pihlajamäelle sujuvasta kustannustoimittajan työstä. Työpaikallani Varmassa olen saanut tukea ja kannustusta. Varmassa työskentely antaa etuoikeutetun näköalan suomalaiseen työelämään ja yrityksiin. Varman asiakkaat, työkyvyn ammattilaiset, muut asiantuntijat sekä sidosryhmämme luovat jokapäiväisen oppimisympäristön työkykyyn ja työelämään liittyvissä asioissa.

Johtajat eri toimialoilta antoivat haastattelun kirjaani varten. Lämmin kiitos Pekka Aholalle, Tytti Bergmanille, Markku Heikuralle, Sanna Hildénille, Henri Hilkkeelle, Minnastiina Miettiselle, Tiina Pylvänäiselle, Mari Rautiaiselle, Lauri Sulannolle, Sari Vainikkalalle ja Ari-Pekka Vanamolle. Teillä on asiantuntemusta, taitoa, tahtoa ja sydäntä pohtia ja kehittää työelämää ihmisten työkyvyn ja liiketoiminnan risteyskohdassa työelämän ja muun toimintaympäristön muuttuessa. Kaikkien haastateltujen henkilöiden taustaorganisaatiot edustavat työkyvyn kannalta myönteistä ja inhimillistä kulttuuria. Tältä osin informaatio kirjassani on siis vinoutunutta. Esimerkit työkyvyn kannalta huonosta yrityskulttuurista tulevat kirjallisuudesta ja mediasta. Haastatteluista esitetään kirjassa kurssiivilla esitetyjä anonyymejä sitaatteja. Näistä otteista on poistettu puhekielen omaisuutta, häivytetty tunnistettavuutta ja tehty tiivistystä.

Kiitos Stefanie Brandt-Tallqvistille asiantuntevista näkökulmista ja lähteistä, joista hyödyin heti projektin alkuvaiheessa

todella paljon. Mikko Satulin kanssa käydyt keskustelut ja tehty yhteinen podcast-jakso antoi hyödyllistä näkemystä työkykyjohtamisesta ja yrityskulttuurista. Jyrki Eklundin kanssa käydyt keskustelut työkykyjohtamisesta ja erityisesti johdon roolista ovat aina hyödyllisiä ja omaa ajattelua kehittäviä. Panu Luukka kirjallaan ”Yrityskulttuuri on kuningas” herätti kiinnostukseni yrityskulttuuria kohtaan. Nina Rinne kirjallaan ”Rohkea organisaatio” innosti pohtimaan psykologisen turvallisuuden merkitystä. Ira Langen kanssa käydyt keskustelut ja hänen kollegojensa kanssa kirjoittama kirja ”Yhteys” on vaikuttanut ajatuksiini johtamisesta, yrityskulttuurista ja ihmisten välisistä suhteista. Akateemisen maailman edustajat Liisa Keltikangas-Järvinen, Mona Mannevuola ja Ari Väänänen ovat kuvanneet minuun vaikuttavasti yhteiskunnallista kulttuurimuutosta, joka on merkittävää työkyvyn kannalta. Lopuksi kiitos ”people and culture”- ja työkykyasiantuntijoiden verkostolleni, joka seurasi ja kannusti projektini edetessä livenä kohdatessamme ja kun jaoin paloja projektistani LinkedInissä. Mahdolliset virheet ja väärinkäsitykset ovat luonnollisesti minun vastuullani.

Kiitos perheelleni, joka suhtautui ymmärtäväisesti projektiin, joka vei ison osan voimavaroistani ja ajastani viikonloppuisin ja loma-aikoina.

Raaseporissa 23.2.2026

Pauli Forma

# VINKKEJÄ LUKEMISEEN

Kirja on tarkoitettu yritysten ja organisaatioiden johdolle ja esihenkilöille sekä HR-ammattilaisille erilaisissa rooleissa. Myös niille, jotka opiskelevat ja tulevat todennäköisesti työskentelemään yritysten ja organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen kannalta olennaisissa rooleissa. Kirja on suunnattu kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita ymmärtämään ja kehittämään yrityskulttuuria siitä näkökulmasta, miten se tukee henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä sekä aikaansaavaa kasvua.

Kirja on jaettu kolmeen pääosaan johdantokappaleen jälkeen.

Kappaleessa kaksi syvennyttään yrityskulttuuria koskevaan keskusteluun kirjallisuuden kautta. Katsaus pyrkii tuomaan esiin yrityskulttuuria koskevat perusasiat sekä ajattelutavan muutoksen yli ajan. Tämä on jännittävä matka ja johtaa todennäköisesti ahaa-elämyksiin.

Kappaleessa kolme syvennyttään siihen, miten työkyky liittyy yrityskulttuuriin ja miten yrityskulttuuria voidaan kehittää työkyvyn näkökulmasta. Tässä jaksossa on myös konkreettisia näkökulmia oman työsi tueksi.

Kappaleessa neljä syvennyttään kasvuun. Näkökulmia on kaksi. Yhtäältä kasvuyritysten näkökulma ja toisaalta vakiintuneiden isompien yritysten näkökulma, jotka myös hakevat kasvua tai uudistumista.

Eri lukijat pitävät arvokkaina erilaisia asioita. Toiset arvostavat konkretiaa ja työkaluja, toiset saavat tukea omalle ajattelulleen abstraktimmista sisällöistä. Yrityskulttuuri on niin kiehtova teema, että suosittelen molempia lähestymistapoja ja lukemaan kirjan alusta loppuun. Työkyvyn näkökulmasta konkretiaa hakevat voivat toki hypätä heti kappaleeseen kolme ja kasvusta kiinnostuneet osaan neljä.

Hyviä lukuhetkiä ja kiitos mahdollisesta palautteesta osoitteeseen [paufor@icloud.com](mailto:paufor@icloud.com).