

Kirjoittamattomat säännöt työelämän näkymättömänä rakenteena

30.6.2026

Työelämän kokonaisuudessa on monia tunnistettuja vaiheita ja toimintoja, jotka muodostavat osakokonaisuuksina käsitystämme työelämästä. Rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kertyminen, työkokemus ja johtaminen ovat kaikki työelämän osa-alueita, joita voidaan tarkastella myös tutkimuksellisesti omina kokonaisuuksinaan. Näistä kaikista on saatavilla runsaasti tutkimustietoa, jota voidaan hyödyntää työelämän eri vaiheissa. Työelämään sisältyy kuitenkin myös sellaisia toimintaa ohjaavia ilmiöitä, joita ei ole selkeästi määritelty tai tunnistettu. Tällöin huomio kääntyy työpaikan kirjoittamattomiin sääntöihin.

Kirjoittamattomat säännöt ovat kirjaimellisesti kirjoittamattomia, mutta silti toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ne eivät näy omana osionaan perehdytysoppaassa, eikä niistä ole mainintaa organisaatiokaavioissa tai virallisissa ohjeistuksissa. Vaikka niitä ei ole dokumentoitu, niiden vaikutus työyhteisön toimintaan on havaittava ja tutkimuksellisesti tarkasteltavissa. Tässä tekstissä kirjoittamattomia sääntöjä tarkastellaan osana organisaatiokulttuuria, uuden työntekijän työyhteisöön kiinnittymistä sekä psykologisesti turvallisen työympäristön rakentumista.

Työyhteisössä toimivat ihmiset luovat kirjoittamattomat säännöt

Kirjoittamattomien sääntöjen kohdalla on olennaista tarkastella myös niiden syntyperää. Organisaatiokulttuuri on käsite, joka liittyy läheisesti siihen, millaisia kirjoittamattomia sääntöjä työpaikalle syntyy. Organisaatiokulttuuri rakentuu työyhteisössä toimivien ihmisten toistuvista toimintatavoista,

vuorovaikutuksesta ja yhteisesti jaetuista odotuksista, jotka ajan myötä vakiintuvat työpaikalla vallitsevaksi toimintakulttuuriksi. Tätä toimintakulttuuria pyritään usein tekemään näkyväksi erilaisten sääntöjen, ohjeistusten ja menettelytapojen avulla, jotta työympäristö olisi mahdollisimman toimiva ja tehokas yhteisten tavoitteiden näkökulmasta. Samalla organisaation toimivuutta voidaan tarkastella ja arvioida myös mittaamalla (Fernandes ym., 2023).

Kirjoittamattomilla säännöillä tarkoitetaan siis niitä käyttäytymismalleja, jotka syntyvät näkyväksi tehtyjen toimintamallien noudattamisesta, mutta myös niiden ympärille rakentuvasta arjen vuorovaikutuksesta. Kirjoittamaton sääntö voi olla riippuvainen yhteisössä toimivien henkilöiden käyttäytymisestä, sillä samaan tilanteeseen voidaan reagoida yksilöllisesti (Whitsett & Shoda, 2014). Käytännössä on siis lähes mahdotonta rakentaa sellaista työyhteisöä, jossa kirjoittamattomia sääntöjä ei olisi olemassa, koska niiden muodostuminen riippuu aina työntekijöistä, heidän keskinäisestä vuorovaikutuksestaan ja tavoista, joilla he tulkitsevat yhteisiä tilanteita.

Näkymättömän tekeminen näkyväksi korostuu kulttuurisesti monimuotoisessa työympäristössä

Kulttuurisesti ja kielellisesti monimuotoisissa työyhteisöissä kirjoittamattomien sääntöjen merkitys korostuu erityisesti. Alexandra ym. (2021) osoittavat, että kulttuurinen älykkyys on yhteydessä siihen, kuinka vahvasti yksilö kokee olevansa hyväksytty ja arvostettu osana ryhmää, ja että koettu inkluusio voi edelleen vahvistaa kulttuurisen älykkyyden kehittymistä erityisesti kulttuurisesti monimuotoisissa ryhmissä. Lisäksi Canestrino ym. (2022) osoittavat, että kielellinen moninaisuus vaikuttaa tiedon jakamiseen kansainvälisissä tiimeissä. Tämä tekee näkyväksi sen, että kirjoittamattomat säännöt eivät ole vain epävirallisia käytäntöjä, vaan ne voivat liittyä myös siihen, millä kielellä yhteisössä on tapana viestiä, miten asioita ilmaistaan ja kuinka helposti uusi työntekijä pääsee mukaan yhteiseen tiedonmuodostukseen. Kun työyhteisössä ei ole yhteistä äidinkieltä, näkyväksi tekemättömät oletukset voivat muodostua esteiksi ymmärtämiselle, osallisuudelle ja tasavertaiselle osallistumiselle (Alexandra ym., 2021; Canestrino ym., 2022).

Kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekeminen liittyy myös siihen, miten uusi työntekijä otetaan mukaan työyhteisöön. Dai ja Fang (2023) tuovat esille, että inklusiivinen johtaminen tukee monitaustaisista lähtökohdista tulevien uusien työntekijöiden organisatorista sosiaalistumista. Tämän näkökulman kautta kirjoittamattomat säännöt näyttäytyvät paitsi kulttuurin tuotteina, mutta myös johtamisen kysymyksenä: mitä enemmän työyhteisö sanoittaa omia toimintatapojaan ja tekee hiljaisia odotuksiaan näkyviksi, sitä helpompi uuden työntekijän on löytää paikkansa yhteisössä. Näin kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekeminen ei ole vain viestinnällinen tarkennus, vaan osa yhdenvertaista, ymmärrettävää ja osallistavaa työelämää (Dai & Fang, 2023).

Jiri Kirsilä
Asiantuntija TKI, LitM
SEAMK

Kirjoittaja on asiantuntijana Co-Work Työelämäkumppani -hankkeessa, jonka tavoitteena on edesauttaa maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistymistä Etelä-Pohjanmaalla. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama.

Tutustu hankkeeseen: Co-Work Työelämäkumppani

Lähteet

Alexandra, V., Ehrhart, K. H., & Randel, A. E. (2021). Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences, 168,* Article 110285. https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110285

Canestrino, R., Magliocca, P., Trentin, F., & Cardillo, E. (2022). The impact of language diversity on knowledge sharing within international university research teams: Evidence from TED Project.*Frontiers in Psychology*, *13*, Article 879154. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879154

Dai, X., & Fang, Y. (2023). Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1138101. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1138101

Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis.*Frontiers in Sociology, 8*, Article 1190488. https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488

Whitsett, D. D., & Shoda, Y. (2014). An approach to test for individual differences in the effects of situations without using moderator variables. *Journal of experimental social psychology, 50*, 94–104. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.08.008