

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS KASVUYRITYKSESSÄ  
Tapaustutkimus Naturvention

Helmi Jukkala  
Puheviestinnän maisterintutkielma  
Kevät 2017

Kieli- ja viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTIS-YHTEISKUNTATieteellinen	Laitos – Department KIELI- JA VIESTINTÄTieteiden
Tekijä – Author Helmi Jukkala	
Työn nimi – Title TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS KASVUYRITYKSESSÄ. Tapaustutkimus Naturvention.	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu –tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2017	Sivumäärä – Number of pages 61
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä. Tutkielmassa tarkasteltiin työyhteisön jäsenten käsityksiä vuorovaikutuksesta heidän omassa työyhteisössään, joka oli osa kasvuyritystä. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin haastattelemalla yhdeksää työyhteisön jäsentä. Tutkielmamenetelmänä oli tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena oli keskisuomalainen kasvuyritys nimeltään Naturvention. Työn tarkoituksena oli tuottaa tietoa uudenlaisten työyhteisöjen vuorovaikutuksesta.</p> <p>Työyhteisön vuorovaikutus uudessa kasvuyrityksessä oli vielä strukturoimatonta, eli vuorovaikutuksen rakenteet puuttuivat tai olivat vasta muodostumassa. Organisaatiossa oli yhden muutostilanteen sijasta käynnissä jatkuva muutos, joka vaikutti myös työyhteisön vuorovaikutukseen ja joka koettiin pääsääntöisesti hyödyllisenä kehittymisenä. Niin sanotun kasvuyrityks maailman tekijät (kuten yrityksen nopea kasvutahti ja kova kilpailu) aiheuttivat työyhteisön jäsenille epävarmuutta, jonka vähentämiseen käytettiin vuorovaikutuksen funktioista sosiaalista tukea. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet olivat hierarkialtaan hyvin tasaisia, joskin matalahierarkkisuus oli yrityksen kasvun myötä jo muuttumassa. Työyhteisön organisaatiokulttuuriin kuului avoimuus työyhteisön vuorovaikutuksessa, yhteistyön tekeminen ja tiimimäisyys työyhteisön vuorovaikutussuhteissa.</p> <p>Tulokset osoittavat, että työyhteisön vuorovaikutus kasvuyrityksessä on erilaista, kuin niin sanotuissa perinteisissä yrityksissä, sillä yrityksen tavoitteet ja toimintaympäristö vaikuttavat myös työyhteisön vuorovaikutukseen. Aiemmin opitut toimintamallit eivät välttämättä sovellu kasvuyrityksessä työskentelyyn, vaan työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan uudenlaisia tapoja toimia.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset ovat hyödynnettävissä työyhteisön vuorovaikutuksen ymmärtämisessä kasvuyrityksessä, sekä esimerkiksi kasvuyrityksen tai uudenlaisen työyhteisön johtamisen keinona. Tulosten mukaan vuorovaikutuksen rakenteiden muodostumiseen ja tietoiseen muodostamiseen kannattaa kiinnittää yrityksen kasvun alkaessa huomiota, jotta välttyään toimimattomien vuorovaikutuksen rakenteiden muodostumiselta. Lisäksi hyvänä pidetyn matalahierarkkisuuden säilyttämisen keinoja kannattaa pohtia työyhteisön vuorovaikutuksen muuttuttua yrityksen kasvun myötä. Näin työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää tarkoituksenmukaiseen suuntaan.</p>	
Asiasanat – Keywords jatkuva muutos, kasvuyritys, organisaatiokulttuuri, puheviestintä, strukturaatioteoria, työyhteisön vuorovaikutus, vuorovaikutuksen rakenteet, vuorovaikutussuhteet	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information -	

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET.....	8
2.1 Kasvuyritys.....	8
2.2 Jatkuva muutos organisaatiossa.....	10
2.3 Vuorovaikutuksen rakenteet .....	13
2.4 Työyhteisön vuorovaikutus .....	15
2.4.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteet .....	16
2.4.2 Organisaatiokulttuuri .....	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	22
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	22
3.2 Tutkimusmenetelmä .....	22
3.3 Tutkittava organisaatio ja aineistonkeruu.....	24
3.4 Aineiston kuvaus, käsittely ja analyysi .....	26
3.5 Eettinen pohdinta.....	29
4 TULOKSET .....	30
4.1 Työyhteisön vuorovaikutus on vielä strukturoimatonta.....	30
4.2 Työyhteisö on matalahierarkkinen .....	34
4.3 Yhteistyön tekeminen ja avoimuus työyhteisön vuorovaikutuksessa .....	36
4.4 Jatkuva muutos koetaan hyödyllisenä kehittymisenä.....	39
5 ARVIOINTI.....	44

6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
6.1 Vuorovaikutuksen rakenteiden muodostaminen työyhteisössä.....	47
6.2 Matalahierarkkisuuden säilyttäminen.....	49
6.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	51
Kirjallisuus .....	52
Liitteet .....	58
Liite 1: Haastattelupyyntö .....	58
Liite 2: Haastattelurunko .....	58

# 1 JOHDANTO

Nykyajan työelämässä ja taloudessa on menossa muutos, joka vaikuttaa myös yritysten toimintaympäristöihin. Kilpailu monella alalla on kovaa, mutta samaan aikaan talouskehitys on ollut viime vuosien ajan vaisua. Nyt näkymät ovat vähitellen kohenemassa, ja keskiössä tässä muutoksessa ovat kasvuyritykset. Kasvuyritys on OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Kasvuyritykset ovat yleistyneet maailmalla ja Suomessakin viime vuosina, ja niiden merkitystä yhteiskunnallisesti korostetaan: voimakkaasti kasvuhakuiset ja aidosti kasvuun kykenevät ovat niitä yrityksiä, joiden varaan Suomen yrityssektorin kasvu ja odotukset pitkälti nojaavat (Yrityskatsaus 2016). Tämä on ymmärrettävää, sillä kasvuyritysten merkitys yksityisen sektorin työllisyydelle ja uusien työpaikkojen synnylle on huomattava (Kiljunen & Rikama 2011). Esimerkiksi Tekesillä (2017) on oma rahoitusohjelmansa nuorille, innovatiivisille yrityksille. Rahoitus on suunnattu yrityksille, jotka ovat toimintaiältään alle 5-vuotiaita ja jotka tavoittelevat liiketoiminnan nopeaa kansainvälistä kasvua. Myös ELY-keskukset tarjoavat yrityksille kasvu- ja kansainvälistymispalveluita (Yrityksen kansainvälistyminen 2017). Se, että työ- ja elinkeinoministeriö nostaa kasvuyritykset painopistealueekseen ja eri tahot ovat suunnanneet rahoituskokonaisuuksiansa vain nuorille, kasvuhakuisille yrityksille, tuo mielestäni esille sen, että kasvuyritykset nähdään valtakunnallisellakin tasolla tärkeänä osana nykyajan ja myös tulevaisuuden työelämää.

Kasvuyritykset ovat mielenkiintoisia niin yhteiskunnallisesti, kuin myös yksilön kannalta. Kasvuyritykset ovat merkittävä osa nykyajan työelämää, ja ne myös muuttavat ja uudistavat sitä toiminnallaan. Kasvuyritykset ovat uuden ajan organisaatioita, jotka eroavat perinteisistä organisaatioista. Niiden erityispiirteitä ovat työyhteisön uutuus, nuoruus eli henkilöstön keski-ikä alhaisuus verrattuna niin sanottuihin perinteisiin organisaatioihin, innovatiivisuus ja kasvuhalukkuus, eli kasvuyritykset pyrkivät laajenemaan nopeasti eri kaupunkeihin ja maihin. Kasvuyritysten tavoitteet ja toimintaympäristö ovat hyvin erilaiset, kuin perinteisillä yrityksillä. Kuitenkin samalla tavalla, kuin perinteisissäkin yrityksissä, on kasvuyrityksen toiminta liiketoiminnan lainalaisuuksien mukaan tapahtuvaa inhimillistä toimintaa, joka tulee todeksi yrittäjien,

rahoittajien, esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siinä syntyvässä todellisuudessa. Näin ollen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa myös kasvuyrityksiä tarkasteltaessa.

Kasvuyritysten vuorovaikutuksen tutkiminen on kiinnostavaa ja ajankohtaista, koska kasvuyrittäjäyys on yleistymässä, siihen kannustetaan yhteiskunnallisesti ja pieniä, kasvavia yrityksiä on paljon. Lisäksi perinteisissä ja isoissakin organisaatioissa voidaan haluta tehdä asioita uudella tavalla, jotta toiminta olisi aiempaa toimivampaa ja tehokkaampaa, tai niissä voi tapahtua muutoksia, jotka vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen uudistaen sitä. Näin ollen työyhteisön vuorovaikutuksen ymmärtäminen uudenaikaisessa työyhteisössä voi olla hyödyllistä myös perinteisen työyhteisön kannalta.

Koska kasvuyrityksen toimintaympäristö eroaa perinteisestä, voisi olettaa, että myös työyhteisön vuorovaikutus on erilaista, kuin perinteisissä yrityksissä, vaikka vuorovaikutuksen peruslähtökohdat ovatkin samat. Kasvuyritysten viestintää on tutkittu Suomessa ja laajemminkin viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteenalalla hyvin vähäisesti, vaikka perinteisestä poikkeavaan työyhteisöön liittyy myös perinteisestä poikkeavaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhteita, jota aiempi viestintätutkimus ei välttämättä selitä tai kuvaa.

Tämän pro gradu -työn tarkoituksena on tuottaa tietoa uudenlaisten työyhteisöjen vuorovaikutuksesta. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä. Tutkimuskohteena on työyhteisö, joka on osa kasvuyritystä. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, mutta tapaustutkimuksen tuloksia voidaan myös yleistää koskemaan tapausta laajempaa kokonaisuutta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 27). Aineisto kerätään teemahaastattelun keinoin, ja tutkimushenkilöinä ovat kasvuyrityksen työntekijät. Tapaustutkimusyrityksenä tutkimuksessa on keskisuomalainen kasvuhakuinen yritys Naturvention, jonka toiminta-ala on terveysteknologia.

Tutkielman avulla halutaan tuoda esiin sitä, että työyhteisöjen vuorovaikutus kasvuyrityksissä on avainasemassa, kun mietitään sitä, kuinka kasvuyrityksiä voitaisiin johtaa aiempaa paremmin tai kun halutaan ymmärtää sitä, mitkä tekijät työyhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaan vaikuttavat kasvuyrityksessä. Tällä tiedolla on sekä

yhteiskunnallisia, että suoraan yksilöön vaikuttavia seurauksia. Tieto on hyödyllistä niin esimiesasemassa, kuin alaisenakin toimivan näkökulmasta.

## **2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET**

Taustoituksessa tarkastelen ja määrittelen tutkielman pääkäsitettä, joka on työyhteisön vuorovaikutus. Määrittelyssä taustalla vaikuttaa tieto siitä, että tutkittava työyhteisö on kasvuyritys, joten aluksi määrittelen kasvuyritystä yleisesti luvussa 2.1. Luvussa 2.2 tarkastelen jatkuvaa muutosta työyhteisössä ja luvussa 2.3 vuorovaikutuksen rakenteita työyhteisössä strukturaatioteorian kautta. Luvussa 2.4 määrittelen työyhteisön vuorovaikutusta huomioiden työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja organisaatiokulttuurin.

### **2.1 Kasvuyritys**

Kasvuyrityksen (start-up company) määrittelyä hankaloittaa se, ettei kasvuyritysten viestintään keskittyvää tutkimusta ei vielä ole juuri tehty. Muista tieteenaloista kauppatieteissä kasvuyrityksiä on tutkittu myös viestintää sivuten, lähinnä vain oppinnäytetyö-tasoisesti (ks. esim. Mäki 2017, Castillo 2016, Skúladóttir 2013), mutta varsinkin työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmaa käsittelevä tutkimus puuttuu. Myöskään tuoretta, vakiintunutta tai tieteellistä perusmäärittelyä kasvuyritykselle ei ole. Useasti käytetyn OECD:n ja EU:n vuodelta 2011 peräisin olevan määritelmän mukaan kasvuyritys on yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja jonka työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 seuraavana kolmena vuonna prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Kasvuhakuiset yritykset ovat tyypillisesti nuoria toimintaiältään. Lähes 80 prosenttia niistä oli vuonna 2016 perustettu 2000-luvulla ja puolet vuonna 2010 tai sen jälkeen (Yrityskatsaus 2016). Yleensä käsite ”kasvuyritys” tai ”start-up -yritys” viittaa pieneen, kehittymässä olevaan yritykseen, jonka päätuote liittyy huipputeknologiaan, tai joka tuottaa jotakin palvelua (MacVicar & Throne 1992, Sainin ja Plowmanin 2007, 203 mukaan). Usein kasvuyrityksen liiketoiminta perustuu johonkin innovaatioon (Laukkanen 2007, 29). Nämä määritelmät jättävät kuitenkin joitakin kysymyksiä ilmaan, kuten sen, että voiko kasvuyritys olla kasvuhakuinen yritys, jonka työntekijämäärä on vähemmän kuin 10 tai jonka liiketoiminta perustuukin jo ajat sitten keksittyyn palveluun. Olennaista kasvuyrityksen määrittelyssä olisivat nimenomaan vahvaan kasvuhakuisuuteen liittyvät tekijät ja niiden vaikutukset.



On kuitenkin tärkeää erottaa kasvuyrityksen määritelmä siitä, miten yrityksiä perinteisesti määritellään, sillä kasvuyrityksen toimintaympäristö ja todellisuus eroavat perinteistä, suurista tai vakiintuneista yrityksistä. Kasvuyritys pyrkii kasvamaan nopeasti, jolloin organisaation toimintaan liittyy myös riskitekijöitä. Nopeasta kasvusta johtuen muutokset ovat usein pysyvä osa kasvuyritysten toimintaa ja johtamista, kun esimerkiksi yrityksen työntekijöiden määrä kasvaa nopeasti. Myös yrityksen toiminnan on sopeuduttava jatkuviin muutoksiin, jotka johtuvat joko yrityksen johdon tai yrittäjien tekemistä ratkaisuksista tai ulkopuolelta tulevista syistä. Sainin ja Plowmanin (2007, 204) mukaan suuret organisaatiot tarvitsevat aikaa päätöksentekoon, ja ne reagoivat hitaasti muutoksiin. Kasvuyritykset puolestaan ovat pieniä ja tiimimäisiä työyhteisöjä, jotka pystyvät nopeasti sopeutumaan ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamiin muutoksiin. Kasvuyritykset ovat joustavia, ja niiden viestintä on dynaamisempaa kuin isoissa yrityksissä. (Saini & Plowman 2007.)

Kasvuyrityksen elinkaari muodostuu Lindellin (2007, 246–250) mukaan käynnistymis-, kasvu- ja kypsyysvaiheista. Käynnistysvaiheessa yritys hakee vielä paikkaansa, lanseeraa uusia tuotteita ja kokeilee innovaatioita. Yleensä yrityksen perustaja toimii organisaation johtajana ja pyrkii luomaan positiivisen työilmapiirin työyhteisöön, jotta työntekijät sitoutuisivat yritykseen. Kasvuvaiheessa yrityksen kehityksen painopiste siirtyy tuotekehityksestä tuotantotapoihin ja prosesseihin. Yrityksessä voidaan tässä vaiheessa siirtyä aiempaa ammattimaisempaan johtamiseen. Kypsyysvaiheessa puolestaan tuotantoa tehostetaan, ja viimeistään tässä vaiheessa kilpailu on kovaa. (Lindell 2007, 246–250.) Tämä on vain yksi näkemys kasvuyrityksen toiminnan elinkaaresta, josta puuttuu havainto kasvun vaikutuksista työyhteisön vuorovaikutukseen ja dynamiikkaan, sekä kasvun mahdollistaman rahoituksen epävarmuuden huomioon ottaminen. Määrittelyssä on kuitenkin kuvailtu niin sanotun *kasvuyritysmailman* perustekijöitä: innovaatiosta lähtevää yritysidea, yrityksen nopeaa kehittymistä ja kovan kilpailun vaikutusta yrityksen ja organisaation toimintaan.

Tässä tutkimuksessa työyhteisöä, joka on osa kasvuyritystä, kutsutaan *uudenlaiseksi työyhteisöksi*. Tällä määrittelyllä tuodaan esiin se, että kasvuyritysten organisaatioissa olevat työyhteisöt poikkeavat perinteisestä työyhteisöstä, jolloin myöskään aiempi

työyhteisö- tai organisaatioviestintätutkimus ei täysin selitä kasvuyritykseen kuuluvien työyhteisöjen vuorovaikutusta.

Kasvuyritys on siis epätyypillinen organisaatio, jota on kiinnostavaa katsoa vuorovaikutuksen rakenteiden muodostumisesta käsin. Samoin kuin perinteisissäkin organisaatioissa, myös kasvuyrityksissä vuorovaikutus tapahtuu työyhteisön interpersonaalisisissa suhteissa.

## **2.2 Jatkuva muutos organisaatiossa**

Tässä luvussa tarkastelen jatkuvan muutoksen ilmenemistä ja vaikutusta organisaatiossa ja työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työyhteisön muutosta voi kuvata monella tapaa, joten yhdistelemällä eri näkökulmia voidaan saada aikaan kokonaisvaltainen määrittely. Muutosteorioita, jotka sopisivat myös työelämän käytännön tilanteisiin, ei ole vielä paljon. (Poole & Van de Ven 2004.) Kasvuyrittäjyydestä johtuvaa muutosta organisaatiossa tai työyhteisössä ei ole tutkittu työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmasta. Muutoksen näkökulma on kuitenkin kiinnostava kun määritellään kasvuyritystä, eli uudenlaista työyhteisöä ja sen vuorovaikutusta.

Nykyajan työelämäkeskustelussa ja organisaatioita tarkastellessa muutos on kaiken kaikkiaan keskeinen tekijä (Lewis 2014, 503). Poole ja Van de Ven (2004) kuvailevat työyhteisön muutoksen johtuvan yleensä muutoksesta organisaation rakenteessa, työn tekemisen tavoissa tai jossakin yksittäisessä organisaation osassa, kuten yksilön työssä, tiimissä tai jopa koko alalla. Muutos työyhteisössä voi olla monenlaista ja johtua useista syistä. Muutos voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta, vähittäistä tai radikaalia, toistuvaa tai ennenkuulumatonta, jatkuvaa tai jaksottaista (Lewis 2014, 504; Poole & Van de Ven 2004) ja se voi lähteä liikkeelle organisaation sisältä tai johtua ulkopuolisista tekijöistä (Deetz, Tracy & Simpson 2000, 39). Muutos voi toimia keinona, jonka kautta tuodaan esiin esimerkiksi työyhteisön tehokkuuteen ja kilpailukykyyn tai jaettuihin arvoihin ja ymmärrykseen liittyviä haasteita. Yrityksmaailmassa muutoksesta puhutaan usein jatkuvana kehittymisenä, joka on oikeastaan käsitteenä esimerkki kulttuurisesta arvottamisesta. Valitsemalla tiettyjä käsitteitä, jolla muutoksesta puhutaan, pyritään luomaan haluttua, esimerkiksi myönteistä mielikuvaa muutoksesta. (Lewis 2014, 503.) Muutostilannetta määriteltäessä

olennaista on rajaus siitä, mikä ihmisten rooli muutosprosessissa on (Poole & Van de Ven 2004, 4).

Työyhteisön muutosta tutkittaessa on ymmärrettävä työyhteisö sen jäsenten kokemusten kautta, sekä tarkastella syitä sille, mistä muutos johtuu. Yleisimmät muutokset tämän päivän organisaatioissa ja työyhteisössä liittyvät jollakin tavoin työntekijöihin, ja näin ollen vaativat työntekijöiden osallistumista (Deetz, Tracy & Simpson 2000, 92). Työyhteisön taustoituksen kautta muutostilanne voidaan nähdä laajemmin ja sitä kautta ymmärtää siihen vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisön muutosta voidaan kuvailla toteutuvan toiminnan ja työnteon kautta sekä perustuen siihen, kuinka yhteisön jäsenet vuorovaikutuksessa rakentavat organisaation. (Poole & Van de Ven 2004.) Burgersin (2016, 250) mukaan työyhteisössä muutoksesta puhutaan usein kielikuvien ja metaforien kautta.

Organisaatioissa, jotka ovat osa kasvuyrityksiä, on kuitenkin usein yksittäisen muutostilanteen sijasta käynnissä jatkuva muutos. Jatkuvaa muutosta Poole ja Van de Ven (2004, 5) kuvailevat jatkuvaksi, kehittyväksi, kasvavaksi ja kumuloituvaksi prosessiksi. Jatkuva muutos on työn tekemiseen ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä päättymättömistä muokkauksista muodostuva kuvio. Taustalla vaikuttaa organisaation epävarmuus ja valmius satunnaisiin tapahtumiin (Weick ja Quinn 1999, 375). Viestinnän merkitys myös jatkuvassa muutoksessa on keskeinen (Lewis 2014, 505). Jatkuva muutos voi olla yritykselle haitallista ja saada aikaan esimerkiksi toimimattomia henkilöstöjohtamisen käytänteitä tai kuormittaa yrityksen työntekijöitä (Lewis 2014, 506). Tämän Keupp, Palmie ja Gassman (2011) arvelevat johtuvan siitä, että jatkuva muutos ei välttämättä edes olisi yritykselle tarpeellista, vaan se johtuu vallitsevan kulttuurin (kuten jatkuva kehittyminen) ja markkinavoimien aiheuttamasta paineesta – ei oikeasta tarpeesta muutokselle. Muutosta saatetaan ylläpitää muutoksen vuoksi (Zorn ym. 1999, Lewisin 2014, 506 mukaan).

Muutoksessa sekä työntekijöillä että esimiehillä on omat roolinsa. Johtajien olisi hyvä ymmärtää, kuinka haastavaa muutosta ja innovaatioita on johtaa, sillä muutokseen liittyvä prosessit menevät epätodennäköisiä polkuja pitkin, ja lisäksi niihin vaikuttavat monet tekijät, joita voi olla vaikea hallita (Poole & Van de Ven 2004, 5). Organisaatiot selviävät muutoksista vain, jos ne ovat tarpeeksi joustavia ja pystyvät reagoimaan jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin ja käyttämään resurssejaan tehokkaasti (Munduate ja

Medina 2009, 299). Aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Munduate ja Medina 2009) muutoksen vaikutuksia työyhteisöön kuvataan muun muassa epävarmuuden lisääntymisenä ja stressin kokemisena.

### **Sosiaalinen tuki**

(Jatkuvasta) muutoksesta johtuen työyhteisön jäsenet saattavat kokea epävarmuutta, jonka vähentämiseen ja hallintaan taas liittyy vuorovaikutuksen funktioista sosiaalinen tuki. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan verbaalista ja nonverbaalista vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on antaa vuorovaikutuksen keinoin tukea toisille, jotka sitä hakevat tai tarvitsevat (Burlison & MacGeorge 2002, 374). Sosiaalinen tuki, jota haetaan ja annetaan keskusteluissa, jossa puhutaan ongelmista tai haasteista läheisissä vuorovaikutussuhteissa, on sosiaalisesti sijoittunutta, tarkoituksenmukaista ja vaikuttamaan pyrkivää (Goldsmith 2004, 149), ja luonteeltaan funktionaalista vuorovaikutusta (Mikkola 2006, 43), joka voi auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen, esimerkiksi muutokseen, liittyvää epävarmuutta. Sosiaalisen tuen funktiona on epävarmuuden väheneminen. Berger & Calabrese (1975) määrittivät epävarmuuden kyvyttömyydeksi ennakoita toisen suhtautumista tai käyttäytymistä.

Sosiaalisen tuen kautta yksilön käsitys hyväksytyksi tulemisesta ja elämänhallinnasta vahvistuu (Mikkola 2009, 26). Sosiaalinen tuki tuottaa hyvinvointia lisäämällä hallinnan tunnetta, ja se vaikuttaa yksilön minäkuvaan, käsitykseen toisesta ja käsitykseen vuorovaikutussuhteesta (Mikkola 2000, 24). Tuen määrittelyyn liittyvät olennaisesti kysymykset siitä, kuka osoittaa tukea ja kenelle, missä tilanteissa ja minkälaista tukea osoitetaan ja haetaan, ja mihin tuen osoittaminen liittyy (Stewart 1993, 11). Monenlaiset tilanteeseen, tarpeeseen ja vuorovaikutussuhteeseen liittyvät tekijät vaikuttavat sosiaalisen tuen osoittamiseen ja vastaanottamiseen (Burlison 2003, 551), mutta olennaista on, että sosiaalista tukea haetaan ja osoitetaan vuorovaikutuksessa (Burlison, Albrecht, Goldsmith & Sarason 1994, xix). Sosiaalinen tuki on niin sanottu kattokäsite, joka käsittää muut ilmiöön ja toisiinsa liittyvät, mutta aihetta eri näkökulmasta tarkastelevat vuorovaikutusprosessit (Goldsmith 2004, 3), kuten supporttiivisen viestinnän ja koetun, saadun ja annetun tuen määritelmät.

Sosiaalisen tuen muodot on aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Stewart 1993) jäsennetty neljään eri osa-alueeseen, joissa tukea ilmaistaan eri tavoilla, ja niiden vaikutukset vuorovaikutussuhteessa ovat erit. Osa-alueet ovat emotionaalinen,

tiedollinen, välineellinen ja arviointiin liittyvä tuki (ks. esim. Albrecht & Adelman 1984, 4; Stewart 1993, 1). Tällä jaottelulla on aiemmassa tutkimuksessa pyritty määrittelemään tuen osoittamisen eri tapoja, mutta on mahdollista, etteivät tuen muotojen rajat ole aina kovinkaan selkeitä vaan niitä voidaan hakea ja osoittaa limittäin. Aiemman tutkimuksen mukaan sosiaalinen tuki on erityisesti työyhteisön vertaissuhteisiin liittyvä vuorovaikutuksen funktio (ks. esim. Sias 2005, Sias 2009).

### **2.3 Vuorovaikutuksen rakenteet**

Tässä alaluvussa tarkastelen vuorovaikutuksen rakenteita työyhteisön vuorovaikutuksessa. Lähtökohtana käytän strukturaatioteoriaa. Rakenteiden kautta voidaan ymmärtää työyhteisön vuorovaikutuksen muodostumista kasvuyrityksessä konkreettisesti, sillä esimerkiksi vuorovaikutuksen käytänteet ovat esimerkkejä vuorovaikutuksen rakenteista.

Sosiologi Anthony Giddensin (1979) kehittämä strukturaatioteoria (structuration theory) pyrkii selittämään sitä, kuinka ihmiset luovat vuorovaikutukseen sekä käyttäytymisen kuvioihin ja säännöllisyyteen liittyviä rakenteita. Teorian alkuperä on sosiologiassa, mutta tarkastelen tässä työssä vuorovaikutuksen rakenteita ja niiden muodostumista viestinnän teorian lähtökohdista. Strukturaatioteorian mukaan viestijät toistavat rakenteita ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin he sekä luovat että ylläpitävät systeemejä eli järjestelmiä. Näin ollen sosiaalinen järjestelmä on olemassa (toistettujen) vuorovaikutuskäytänteiden kautta. Teorian mukaan rakenne on sekä vuorovaikutuksen tulos että sen väline. Rakenne taas on prosessi, joka muodostuu säännöistä ja resursseista (Poole 2003, 49). Systeemi ei Poolen ja McPheen (2005, 174) mukaan ole pelkästään asioista, vaan myös ihmisen toiminnasta muodostuva kokonaisuus. Vuorovaikutuksen rakenteet, kuten normit (eli sovitut tai ääneen lausumattomat säännöt ja käytänteet, jotka ohjaavat toimintaa) ja resurssit ohjaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta (Aira 2012, 22).

Strukturaatioteorian mukaan työyhteisön jäseniin vaikuttavat erilaiset sosiaaliset rakenteet, kuten tiimin kokoonpano, statushierarkiat, tehtävän vaatimukset, normit, ryhmäpaine sekä vuorovaikutusrakenteet ja -verkostot (Poole 2003, 50–51). Työyhteisön jäsenet vaikuttavat toimintaansa ja sitä kautta ryhmän toimintaan, eli yksilö nähdään ajattelevana yksilönä, joka on aktiivinen toimija ryhmässä tai yhteisössä (Poole

2003, 48). Myös toimintaympäristö vaikuttaa vuorovaikutuksen rakenteisiin. Toimintaan vaikuttavat tekijät kolmella tasolla: diskurssitietoisuuden tasolla (asiat, jotka viestijä voi pukea sanoiksi), käytännöntietoisuuden tasolla (tiedot ja taidot joita ei voida pukea sanoiksi vaan jotka tulevat ilmi käytännössä) sekä tiedostamattomuuden tasolla (kokemukset, joita on vaikeaa erotella). Teoria on prosessilähtöinen.

Vuorovaikutuksen rakenteet ovat siis sekä toiminnan väline että sen lopputulos, eli vuorovaikutuksen rakenne on kaksijakoinen: se koostuu sekä tuottamisesta että toistamisesta (production ja reproduction). Tämä on strukturaatioteorian ydinajatus: kun yksilö toimii olemassa olevan rakenteen ja sääntöjen mukaan, hän samalla toistaa systeemiä, ja tätä kautta jatkaa rakenteiden olemassaoloa. Toistaminen ei kuitenkaan merkitse sitä, että olemassa oleva systeemi säilyisi muuttumattomana. Sen sijaan toisto voi olla muutosta, joka vie kokonaisuutta uuteen suuntaan. Keskeistä teoriassa on, että jokaisessa vuorovaikutusteossa on kaksi puolta: se sekä toteuttaa käytänteitä, että ylläpitää niitä toiston kautta joko muuttaen tai jatkaen todellisuutta. Teoria selittää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja rakenteiden vastavuoroista suhdetta: rakenteet ohjaavat vuorovaikutusta, joka edelleen muokkaa rakenteita. (Poole & McPhee 2005.)

Vuorovaikutuksen rakenteita, joita teorian mukaan vuorovaikutuksessa tuotetaan ja toistetaan, ovat esimerkiksi työyhteisöön kuulumisen osoittaminen, organisaatiokulttuurin näkyväksi tekeminen, teknologian käyttö työyhteisössä ja päätöksenteko (McPhee, Poole & Iverson 2014, 75). Yksi esimerkki vuorovaikutuksen rakenteesta on valta ja sen näkyväksi tekeminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Perinteisesti johtajilla on enemmän mahdollisuuksia vallankäyttöön kuin alaisilla, ja tämä tehdään näkyväksi vuorovaikutuksen keinoin. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 77.) Myös tapa, jolla työtehtävät on järjestetty organisaatiossa (esimerkiksi eri osastoihin tai yksiköihin), on esimerkki rakenteesta (Keyton 2011, 5).

Poole (2003) on tutkinut strukturaatioteoriaa ryhmäviestinnän näkökulmasta. Myös työyhteisön voidaan ajatella olevan eräänlainen ryhmä, joten ryhmäviestinnän tutkimusta voidaan liittää myös työyhteisön vuorovaikutuksen tarkasteluun. Poole tarkasteli erityisesti vuorovaikutuksen rakenteiden muodostumista ryhmässä. Toisinaan ryhmät luovat itse omat sääntönsä ja resurssinsa, mutta yleensä ne lainaavat tai omaksuvat toimintatapansa muilta ryhmiltä tai sosiaalisilta instituutioilta (Poole 2003, 53). Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet toimivat aiemmin opittujen kokemusten ja toimintamallien mukaisesti ja pyrkivät tekemään asioita siten, kun ovat huomanneet

muiden tekevät tai ovat itse aiemmin tehneet. Tästä johtuen samat rakenteet toistuvat usein eri ryhmien toiminnassa, mutta ne on voitu tulkita eri tavoin ja näin toiminta voi olla erilaista eri ryhmissä. Tiettyjä rakenteita toistetaan kolmesta syystä:

- siksi, että ryhmän toiminnassa ei ole hyväksyttävää toimia toisin kuin enemmistö toimii,
- siksi, että rakenteesta on tullut ”perinne” tai tapa, jonka mukaan on totuttu toiminaan tai
- siksi, että rakenteet ovat hyödyllisiä, eli ne auttavat ryhmää sekä tavoitteiden saavuttamisessa tai ryhmän muodostumisessa. (Poole 2003, 54.)

Rakenteisiin vaikuttavat kolme tekijää: ryhmän jäsenille luonteenomaiset vuorovaikutustyyli, ulkoiset tekijät ja rakenteen dynamiikka. Nämä kolme tekijää vaikuttavat siihen, kuinka ryhmän vuorovaikutuksen rakenteet muodostuvat (Poole 2003, 55). Strukturaatioteorian mukaan muutos ryhmässä, organisaatiossa tai yhteisössä on jatkuvaa, eikä kokonaisuus tule koskaan valmiiksi. Taustalla vaikuttaa tuottamisen ja toistamisen prosessi (Poole 2003, 49).

Organisaatioviestinnän tutkijoista Haslett (2011) on lähtenyt kehittämään strukturaatioteoriaa vielä enemmän organisaation vuorovaikutusteorian suuntaan. Hänen ehdotuksensa uudeksi teoriapohjaksi on strukturoidun vuorovaikutuksen teoria (theory of structurational interaction), joka yhdistää strukturaatioteorian ja Goffmanin vuorovaikutuksen luokitusteorian (theory of interaction order). Lisäksi strukturaatioteoriaa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkittu viestintätieteissä esimerkiksi organisaation strategian muodostamisen välineenä johtamisessa (Jarzabkowski 2008), organisaatioiden verkoston vuorovaikutuksen analysoinnissa (Whitbread ym. 2011) sekä työyhteisössä tapahtuviin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiskeskusteluihin liittyen (Hoffman & Cowan 2010).

## **2.4 Työyhteisön vuorovaikutus**

Sekä organisaation että työyhteisön luominen ja ylläpitäminen tapahtuu työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja sen rakenteissa (Keyton 2011, 6). Työyhteisön vuorovaikutus on yleensä luonteeltaan pääosin tehtäväkeskeistä ja tavoitteellista vuorovaikutusta, joka liittyy viestijäosapuolten yhteiseen työpaikkaan ja sen

tavoitteisiin. Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti työyhteisön interpersonaalista eli kahden välistä vuorovaikutusta. Tutkittavana oleva työyhteisö on kasvuyritys, joten myös niin sanotun kasvuyrityksmaailman tekijät vaikuttavat vuorovaikutukseen. Kasvuyrityksmaailmalla tarkoitetaan kasvuyrityksen toimintaympäristöä, joka on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva kokonaisuus, jossa kilpailu on kovaa, joten tämä vaatii yritykseltä uusia ja innovatiivisia tapoja toimia. Myös työyhteisö ja sen vuorovaikutus ovat jatkuvassa muutoksessa, kun yritys kasvaa ja laajenee nopeaa vauhtia. Työyhteisön interpersonaalista vuorovaikutusta tarkastelemalla voidaan ymmärtää kasvuyrityksen todellisuutta, joka rakentuu työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteissa.

Työyhteisön vuorovaikutus käsitetään tässä tutkielmassa prosessiksi, jossa osapuolet luovat, jakavat, vaihtavat ja neuvottelevat merkityksiä yhdessä toistensa kanssa. Vuorovaikutus tuotetaan yhteistyössä osapuolten kesken ja se sisältää tehtävä- ja suhdetason. Vuorovaikutus sekä heijastaa todellisuutta, että muokkaa ja säätelee sitä (Aira 2012.) Keskinäinen riippuvuus ja jaetut tavoitteet yhdistävät työyhteisön jäseniä. Onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta tärkeää on, että työyhteisön jäsenet sopivat keskinäisestä työnjaosta, jakavat tietoa keskenään ja osallistuvat yhteiseen päätöksentekoon (Scott 2013, 302). Työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttaa lisäksi konteksti, ympäristö ja työyhteisön kulttuuri (Rabøl, McPhail, Østergaard, Andersen ja Mogensen 2012, 137). Seiboldin, Meyersin ja Shohamin (2010) mukaan muun muassa työyhteisön sisällä tapahtuvassa vaikuttamisessa interpersonaalinen vuorovaikutus on keskeistä. Työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentuu ja ylläpidetään erilaisia rakenteita ja käytänteitä. Vuorovaikutuksella on myös aina jokin funktio.

Työyhteisön vuorovaikutus on laaja kokonaisuus, jota voidaan määritellä monesta lähtökohdasta, teoriasta, ilmiöstä ja suhdetasolta katsoen. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kokonaisuutta työyhteisön interpersonaalista vuorovaikutussuhteista ja organisaatiokulttuurista käsin.

#### **2.4.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteet**

Työyhteisö on oikeastaan sen vuorovaikutussuhteista koostuva kokonaisuus. Työyhteisölle tyypillisiä interpersonaalista vuorovaikutussuhteita ovat esimies-alaisuus, vertaisuus ja asiakassuhteet (ks. esim. Sias 2010; Meyers, Seibold &



Park 2011). Lisäksi työyhteisössä voi olla myös erilaisia pieniä ryhmiä ja tiimejä (Hirokawa, Cathcart, Samovar & Henman 2003, 1). Tässä tutkimuksessa tarkastelen työyhteisön interpersonaalisia vuorovaikutussuhteita, eli esimies-alaisuhdetta ja vertaissuhdetta. Myös erinäiset asiakas-työntekijäsuhteet kuuluvat työyhteisön interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin, mutta jätän ne tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle.

Interpersonaalinen vuorovaikutussuhde määritellään kahden ihmisen väliseksi suhteeksi, joka muodostuu ja jota ylläpidetään suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa (ks. esim. Sias, Krone & Jablin 2002). Kun ihmisten välinen vuorovaikutus on toistuvaa, heidän välilleen muodostuu vuorovaikutussuhde, joka eroaa esimerkiksi satunnaisesta kohtaamisesta (Aira 2012, 52). Vuorovaikutussuhteita voidaan tarkastella sekä tehtävä- että suhdekeskeisyyden näkökulmasta. Yleensä työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin liittyy ensisijaisesti tehtäväkeskeisyys, mutta myös suhteiden merkityksellisyys ja jatkuvuus on niille olennaista (Aira 2012, 53). Interpersonaalisen vuorovaikutuksen keinoin luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita työyhteisön jäsenten välillä (Sias 2009). Airan (2012) mukaan työyhteisön interpersonaalista vuorovaikutussuhdetta määrittää molemminpuolinen riippuvuus, toistuva vuorovaikutus ja kokemus keskinäisestä yhteydestä sekä tyypillisesti tehtäväkeskeisyys. Koska tässä työssä tarkastellaan nimenomaan työyhteisön vuorovaikutussuhteita, suhteessa olennaista on sen liittyminen yhteiseen työpaikkaan.

Funktiolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna vuorovaikutuksen tehtävää, eli sitä, mihin vuorovaikutuksella pyritään tai mitä sillä tavoitellaan. Työyhteisön vuorovaikutussuhteissa toteutetaan monenlaisia vuorovaikutuksen funktioita, kuten tiedon jakamista, päätöksentekoa, identiteetin rakentumista, motivointia, vaikuttamista ja sosiaalisen tuen osoittamista (ks. esim. Huotari ym. 2005, 43–44; Myers ja Sadaghiani 2010; Myers, Seibold & Park 2011, 527; Sias 2014). Vuorovaikutussuhteiden funktiona on myös toimivan yhteistyön tekeminen. Tärkeimpiä tekijöitä yhteistyön tekemisen kannalta on Airan (2012) mukaan esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteiden ylläpito.

**Esimies-alaisuhdeella** (supervisor-subordinate relationship) tarkoitetaan työyhteisön asymmetristä vuorovaikutussuhdetta, jossa toisella osapuolella (esimies) on annettu, muodollinen valta toiseen osapuoleen (alainen) nähden (Sias 2010, 30). Esimies-

alaissuhde on interpersonaalinen vuorovaikutussuhde, jonka merkitys sekä yhteisölle että yksilölle on suuri. Meyersin, Seiboldin ja Parkin (2011, 530) mukaan esimies-alaisvuorovaikutuksen merkitys on suuri myös silloin, kun tarkastellaan työntekijän kiinnittymistä ja kuulumista työyhteisöön.

Kautta aikojen esimiehen rooli esimies-alaisuudessa on nähty vahvempana, vaikuttavampana ja hallitsevampana, kuin alaisen (Sias 2014, 377). Työelämän johtamisjärjestelmät on totuttu näkemään hierarkkisina ja johtamisviestintää on tutkittu pääosin esimiehen perspektiivistä (Vähämäki 2010,1). Perinteisesti on siis oletettu, että esimies-alaisuudessa johtajan teoilla, sanoilla ja toiminnalla on yksisuuntainen vaikutus alaiseen, mutta toki nykytutkimus on ottanut harppauksia eteenpäin ja huomioi jo laajemmin se, että kyseessä on vastavuoroinen prosessi (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28). Vielä tänäkin päivänä hierarkkinen johtamisrakenne on tyypillisin johtamismalli useassa työyhteisössä (Meyers, Seibold & Park 2011, 532), ja ylipäätään ainoita teorioita, jossa johtaminen määritellään juuri esimiehen ja alaisen väliseksi vuorovaikutukseksi, on esimies-alaisuuden vaihdantateoria eli LMX-teoria (leader-member exchange theory) (Northouse 2007, 151).

Esimies-alaisuutta on tutkittu puheviestinnän tieteenalalla suhteellisen paljon, esimerkiksi johtajan viestintäkäyttäytymisen, vallan käytön ja vaikuttamisen sekä tiedonkulun näkökulmasta (ks. esim. Sias 2009; Krone, Kramer & Sias 2010). Esimies-alaisuutta ei ole tutkittu kasvuyrityksen kontekstissa tai uudenlaisen työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmasta.

**Vertaisuhteella** (peer co-worker relationship) tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, jonka osapuolet ovat tasavertaisia hierarkkisesti, ja joilla ei ole formaalia valtasuhdetta keskenään tai toisiinsa (Sias 2009). Vertaisuuhde on interpersonaalinen vuorovaikutussuhde, joka muodostuu työyhteisössä, kun osapuolet työskentelevät yhdessä ja ovat toistuvasti tekemisissä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Olennaisia määritteleviä tekijöitä vertaisuhteelle ovat sen tehtäväkeskeisyys, tavoitteellisuus ja yhteinen työyhteisö. Vertaisuhteet ovat merkittäviä sekä työyhteisölle että yksilöille, sillä vertaisuhteiden kautta yksilö voi kehittyä niin ammatillisesti, kuin henkilökohtaisella tasolla (Kram & Isabella 1985).

Merkityksellisen vertaisuhteesta tekee se, että työkavereiden kanssa vietetyn ajan määrä on usein suurempi kuin perheenjäsenten tai ystävien kanssa vietetty aika (ks.

esim. Sias 2009, 57; Sias 2010, 15). Myös työpaikalla työkaverit, eli keskenään vertaissuhteissa olevat, ovat yleensä enemmän tekemisissä keskenään kuin esimiestensä kanssa (Comer 1991). Vertaissuhteella ja siinä tapahtuvalla vuorovaikutuksella on myös merkittävä vaikutus yksilön käyttäytymiseen ja työsuoritukseen (Roethlisberger & Dickson 1939, Siasin 2009, 58 mukaan). Hierarkkisen ulottuvuuden puuttuessa vertaissuhteissa vuorovaikutuksen ja yhteistyön toteuttaminen ja vastavuoroisen tuen osoittaminen voi olla helpompaa kuin hierarkkisessa suhteessa (Kram & Isabella 1985, 112). Vertaissuhteilla on merkittävä rooli myös työelämän tiimeissä: nykyään työelämän yhteisöt ja organisaatiot muodostuvat usein esimerkiksi tiimeistä ja verkostoista, jotka taas rakentuvat vuorovaikutuksessa ja vertaissuhteissa (Heide & Simonsson, 2011).

Työyhteisön vertaissuhteita on aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa määritelty Kramin ja Isabellan (1985) tekemän jaottelun mukaan tiedonvaihto-, kollegiaalisiin ja erityisiin vertaissuhteisiin. Aira (2012) on kuvaillut tiedonvaihtosuhteita etäisiksi, työasioihin ja työtehtävien hoitamiseen keskittyviksi vuorovaikutussuhteiksi. Kollegiaalisissa suhteissa keskustellaan monipuolisemmin työhön liittyvistä asioista sekä lisäksi myös yksityiselämän asioista. Erityisissä vertaissuhteissa vuorovaikutus voi liittyä sekä työ- että yksityiselämän aiheisiin, ja suhde nähdään läheisenä ystävyysuhteena. Avoimuus ja läheisyys vaikuttavat vertaissuhteen jaotteluun. Tämä määrittely pohjautuu Siasin (2009) tekemiin tutkimuksiin vertaissuhteista. Luokittelua tarkasteltaessa ja käytettäessä on siis otettava huomioon esimerkiksi kansallisen kulttuurin merkitys ystävyysuhteen määrittelyssä. Vertaissuhteen jaottelu näiden kolmen määrittelyn mukaan ei siis välttämättä kuvaa kokonaisvaltaisesti työyhteisön vertaissuhdetta, mutta aiempaa tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää suhteen kompleksisuutta tarkasteltaessa.

Vertaissuhteita on tutkittu puheviestinnän tieteenalalla lähinnä Siasin ym. (ks. esim. Bryant & Sias 2011; Sias, Gallagher, Kopaneva & Pedersen 2012; Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva 2012) toimesta, mutta suhteellisen monipuolisista näkökulmista lähtöisin. Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi tiedonjakamisen vaikutuksia vertaissuhteissa, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon vertaissuhteiden kautta, sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja ystäväystymisen yhteyttä. Vertaissuhteista kasvuyrityksen vuorovaikutuksessa ei ole tehty puheviestinnän tutkimusta.

Merkittävimmät erot perinteisten esimies-alais- ja vertaissuhteiden välisessä määrittelyissä ovat siis hierarkiaan, formaaliuteen ja valtaan liittyvät tekijät (ks. esim. Krone, Kramer & Sias 2010, 167). Keytonin (2011, 6) mukaan kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen hierarkia ja valta-asetelma, joka liittyy hierarkian eri tasoihin, ja joka levittäytyy työyhteisöihin organisaation rakenteen kautta. Valta näkyy siinä, että joillakin työyhteisön jäsenillä on enemmän oikeuksia, vastuuta ja esimerkiksi päätöksentekomahdollisuuksia. Perinteisissä organisaatioissa eroja hierarkiassa on yleensä johto-, esimies- ja työntekijätasojen välillä (Keyton 2011, 6). Myös uudenlaisissa työyhteisöissä tai tiimimäisissä organisaatioissa on jonkinlainen organisaatorakenne, jossa valtaa luodaan ja ylläpidetään (Harter 2004).

### **2.4.2 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri -käsitteen juuret juontavat viestinnän, johtamisen, psykologian, antropologian ja sosiologian tieteenaloihin (Keyton 2014, 549). Organisaatiokulttuurissa on oikeastaan kyse artefakteista, jaetuista arvoista ja piilevistä oletuksista, jotka tulevat näkyviksi työyhteisön jäsenten välisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa (Keyton 2011, 20). Martinin (2002, 330) mukaan myös tarinat, rituaalit sekä formaalit ja epäformaalit käytännöt työyhteisössä ovat osa organisaatiokulttuuria. Myös yhteiset merkitykset asioille ovat esimerkki organisaatiokulttuurista, ja nämä merkitykset tuotetaan yhdessä vuorovaikutuksessa organisaation eri tasoilla (Keyton 2014, 549). Voisi siis sanoa, että organisaatiokulttuuri muodostuu vuorovaikutuksen rakenteissa. Scheinin (2001, 200) mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen organisaatiokulttuuria tukeva tehtävä on muutoksessa erityisen tärkeässä roolissa. Organisaatiokulttuuria on tutkittu erityisesti yhteisöviestinnän tieteenalalla esimerkiksi tapaustutkimusten kautta ja viime vuosina siirtyen kohti vuorovaikutuksen näkökulmaa (Keyton 2014, 552–553).

Organisaatiokulttuuri on mielenkiintoinen tekijä kasvuyrityksen vuorovaikutusta tarkasteltaessa, kun kyseessä on uudenlainen työyhteisö, jossa organisaatiokulttuurikin on vasta muotoutumassa. Seuraavaksi esittelen lyhyesti kolme eri tasoa, joiden kautta organisaatiokulttuuri työyhteisön vuorovaikutuksessa ilmenee (Keyton 2011, 23–28; Keyton 2014, 550–551).

#### **Artefaktit (artifacts)**

Artifaktit ovat näkyvä osa organisaatiokulttuuria. Esimerkkejä niistä ovat normit ja käytänteet ja symbolit, kuten yrityksen logo ja slogan. Normeilla tarkoitetaan epävirallista tai tiedostamatonta sääntöä, joka ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä ja viestintää.

### **Arvot (values)**

Arvot ovat ihanteita ja uskomuksia, joita organisaatio tavoittelee ja joiden mukaan sen jäsenten pitäisi toimia. Esimerkkejä arvoista ovat toiminnan käytänteet, käytetty sanasto ja jaetut tarinat. Yleensä puhutaan yrityksen arvoista, mutta kyse on organisaation jäsenten keskenään jakamista arvoista.

### **Oletukset (assumptions)**

Oletukset ovat itsestään selviä uskomuksia, jotka ovat jo niin vakiintuneita, etteivät organisaation jäsenet enää keskustele niistä keskenään ainakaan suoraan tai tiedostaen. Oletukset ovat hienovaraisia ja abstrakteja oletuksia, jotka kuuluvat olennaisena osana organisaation toimintaan. Oletuksia on hyvin hankalaa tiedostaa tai muuttaa. Esimerkkejä oletuksista ovat työyhteisön jäsenen toimintaan, ajattelutapaan ja tuntemuksiin vaikuttavat tekijät tai toimintamallit.

## **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä. Ymmärtäminen tapahtuu tutkimalla työntekijöiden käsityksiä vuorovaikutuksesta heidän omassa työyhteisössään, joka on osa kasvuyritystä. Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa uudenlaisten työyhteisöjen vuorovaikutuksesta. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tutkimuskohteena on keskisuomalainen kasvuyritys nimeltään Naturvention.

Tutkielman tavoitetta tarkentavat tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen käsitys kasvuyrityksessä työskentelevillä työntekijöillä on työyhteisönsä vuorovaikutuksesta?
2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia työyhteisön vuorovaikutukseen liittyy kasvuyrityksessä?

Tutkimuskysymysten avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään vuorovaikutuksen piirteitä, rakenteita ja vuorovaikutussuhteita, joita työyhteisössä on kasvuyrityksessä. Lisäksi halutaan saada tietoa siitä, minkälaisia haasteita, mutta toisaalta mahdollisuuksia työyhteisön vuorovaikutukseen liittyy uudenaikaisessa työyhteisössä.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen tutkimusstrategiana käytin laadullista tutkimusta ja tutkimustapana tapaustutkimusta (case study). Laadullisen tutkimuksen avulla ei pyritä osoittamaan yleistettäviä tutkimustuloksia tutkittavasta ilmiöstä, vaan ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimukselle asetetussa kontekstissa (Frey, Botan & Kreps 2000). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita toiminnan merkityksen ymmärtämisestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–162), ja tulkintaa tehdään tapaustutkimuksen keinoin.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein uudenlaista ilmiötä, ja sen perimmäinen tehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tapaustutkimuksen kohteena on yleensä yksittäinen tapahtuma, organisaatio tai yksilö (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Laine, Bamberg & Jokinen 2007) ja sen kautta pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 130). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 131) ja sille on ominaista, että pyritään selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa mutta joka vaatii lisätarkastelua (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10). Tapaustutkimuksen päämääränä on ymmärtää tutkittavaa tapausta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 12).

Kun halutaan tietää, mitä tutkittava jostakin asiasta ajattelee, on järkevää kysyä sitä häneltä haastattelun keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72), ja tästä syystä valitsin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, enkä esimerkiksi havainnointia. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, mutta myös lomakehaastattelulla tai syvähaastattelulla voitaisiin pystyä tutkimaan samaa asiaa. Teemahaastattelun etuna verrattuna lomakehaastatteluun on, että se sopii paremmin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76). Syvä- ja teemahaastattelujen erona taas on kysymysten avoimuus (Tuomi & Sarajärvi 77). Teemahaastattelu on syvähaastattelua strukturoidumpi, ja sitä käytettäessä oletuksena on, että tutkittavat ymmärtävät kysytyt asiat samalla lailla. Tätä tutkimusta suunniteltaessa käsityksenäni oli, että haastateltavilla on yhtenäinen käsitys haastattelun teemoista, joten arvelin teemahaastattelun soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

Teemahaastattelun avulla aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Tässä tutkimuksessa tutkittava henkilö on merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli, ja annetut vastaukset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, joten teemahaastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä sopii näihin tarpeisiin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Teemahaastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi vahvisti myös se, että menetelmä ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelu on hyvin joustava aineistonkeruumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34) ja koska haastattelutilanteessa tutkija on vuorovaikutuksessa haastateltavan

kanssa, voidaan tiedonhankintaa suunnata haastattelun aikana ja tarvittaessa kysyä tarkennuksia tai perusteluja. Haastattelun haittapuolena taas on esimerkiksi menetelmän aikaa vievyys ja se, että haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta haastattelutilanteen säätely onnistuisi joustavasti. Lisäksi haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35), joista esimerkkinä on haastattelun luotettavuus: sitä saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Teemahaastattelun avulla halusin saada selville työntekijöiden käsityksiä muutostilanteesta, epävarmuudesta ja sosiaalisen tuen käyttämisestä työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Haastattelun teemoina olivat muutos ja sen kokeminen työyhteisössä, työkaverisuhteet sekä sosiaalinen tuki ja epävarmuuden hallinta. Haastattelukysymykset teemoittain ovat nähtävissä haastattelurungossa (Liite 2).

### **3.3 Tutkittava organisaatio ja aineistonkeruu**

Tutkittava tapaustutkimusorganisaatio Naturvention on uusi, kooltaan pieni, keskisuomalainen kasvuhakuinen yritys, jonka toiminta-ala on terveysteknologia ja päätuotteena ovat sisäilman laadun parantamiseen suunnitellut aktiivivihersinät. Yrityksen tausta on Jyväskylän yliopistossa, jossa yrityksen perustajajäsenet opiskelivat samalla innovaatiokurssilla. Naturvention on perustettu vuonna 2011. Vuonna 2014 sen liikevaihto oli 400 000 euroa ja työntekijöitä oli 17. Vuosi 2015 oli yritykselle suuren muutoksen vuosi, jolloin sen liikevaihto kasvoi noin 250 % ollen yli miljoona euroa. Samana vuonna yrityksen työntekijämäärä tuplaantui aiemmasta, ja yritys lanseerasi uuden tuotteen. Yritys oli jo tutkimuksen teon aikaan (keväällä 2015) laajentamassa toimintaansa kansainvälisille markkinoille, ja sen organisaatio kasvoi työntekijämäärältään jatkuvasti. Yrityksen tavoitteena on erilaisten rahoitusratkaisuiden avulla kasvattaa sekä kokoaan, liikevaihtoaan että tuotantomääriään voimakkaasti. Tutkimuksen tekemisen aikaan yrityksessä oli yhteensä noin 30 työntekijää, joista viisi työskenteli esimiehinä. Lisäksi työyhteisöön kuuluivat yrityksen perustajat, kaksi jäsentä. Tutkimusta varten haastattelin organisaatiossa eri tehtävissä toimivia työntekijöitä, jotka kuuluivat tutkimuksen teon aikaan samaan työyhteisöön, mutta eivät kaikki työskennelleet samassa tiimissä.



Ensimmäinen keskustelu tutkimuksen tekemisestä käytiin toisen yrityksen perustajan (joka toimi myös henkilöstöpäällikkönä) kanssa yrityksen toimitiloissa. Keskustelussa käytiin läpi tutkimuksen tavoitteet ja sovittiin käytännön toimenpiteistä jatkon osalta. Yhteydenpito tutkittavaan työyhteisöön tapahtui tästä tapaamisesta eteenpäin sähköpostitse ja yhteyshenkilönä oli sovitusti henkilöstöassistentti. Tutkimuksen tutkimushenkilöiksi valittiin 9 yrityksen työntekijää. Haastatellut työskentelivät organisaatiossa erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja eri tiimeissä, mutta samassa työyhteisössä, ja he olivat iältään noin 20-50-vuotiaita. Tutkittavilta ei kysytty tarkempia tietoja heidän taustakoulutuksestaan. Yrityksen henkilöstöpäällikkö yhdessä henkilöstöassistentin kanssa valitsi haastateltavat tutkijan antamien kriteerien mukaisesti, ja myös yhteydenpito heihin tapahtui henkilöstöassistentin kautta. Kriteerit, jotka haastateltavien suhteen asetettiin, olivat seuraavat:

- tutkimushenkilö on työskennellyt työyhteisössä yrityksen perustamisesta lähtien ja näin kokenut muutoksen tai
- tutkimushenkilö on tullut työyhteisöön pian muutostilanteen jälkeen, eikä ole kokenut muutosta.

Kriteerinä oli myös, että tutkimushenkilö ei toiminut esimiesasemassa työyhteisössä. Muutostilanteella tarkoitettiin tilannetta organisaatiossa, jolloin työyhteisön työntekijämäärä oli lyhyen ajan sisällä suurin piirtein kaksinkertaistunut.

Tutkittaville henkilöille välitettiin sähköpostitse haastattelupyyntö (Liite 1), jossa kerrottiin tiiviisti tutkimuksen aiheesta ja luottamuksellisuudesta, annettiin tutkijan yhteystiedot sekä sovittiin haastatteluajoista. Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä pyydettiin suostumus tutkimukseen suullisesti. He myös ilmaisivat suostumuksensa tutkimukseen valitsemalla heille sopivan haastatteluajan ja osallistumalla itse haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavilla oli mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla suljetussa tilassa, joka oli rauhallinen neuvotteluhuone. Ulkopuoliset eivät voineet kuulla keskustelua. Tutkittaville kerrottiin haastattelujen alussa tutkimuksen tavoitteista ja taustoista sekä kerrottiin haastatteluiden ja tutkimuksen kulusta. Alustuspuheenvuoroa on kuvailtu haastattelurungon alussa (Liite 2). Haastattelut tallennettiin ja ne litteroitiin kirjalliseen muotoon asiatarkasti. Tallennettuja haastatteluja ja litteroituja aineistoja säilytettiin tutkimuksen tekemisen ajan luottamuksellisesti niin, etteivät muut, kuin tutkimuksen tekijä päässeet niitä

käsittämään tai näkemään. Tallennetut haastattelut ja litteroidut aineistot tullaan hävittämään tämän pro gradu –tutkielman valmistuttua kesäkuussa 2017.

### **3.4 Aineiston kuvaus, käsittely ja analyysi**

Tutkimushaastattelujen kesto vaihteli 22 minuutista 59 minuuttiin. Keskimäärin haastattelut kestivät 44 minuuttia ja yhteensä aineistoa kertyi 6 tuntia 58 minuuttia. Litteroitua eli tekstimuotoista aineistoa on yhteensä noin 83 sivua. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi tutkielmassa esitetyistä aineistoesimerkeistä on poistettu tunnistetiedot, kuten työyhteisön jäsenten nimet, tehtävät tai tapahtumapaikat.

Tutkielmassa analyysin keskiössä on erilaisten kokemusten ja käsitysten laadullinen kuvaaminen, joka pohjautuu tutkittavien henkilöiden kuvauksiin tietyistä työyhteisön vuorovaikutuksen ilmiöistä (Eskola & Suoranta 2008, 174). Analyysin kautta pyrin löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, joiden kautta haastatellut kuvasivat työyhteisönsä vuorovaikutusta. Analyysin tavoitteena on ymmärtää haastateltujen käsityksiä, joten laadullinen analyysi ja päätelmien teko ovat tavoitteeseen sopivia analyysitapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 219). Analyysimenetelmäksi valitsin teemoittelun. Tapa oli mietitty jo ennen haastatteluiden tekoa, joten sitä voitiin käyttää ohjenuorana haastattelua ja litterointia suunniteltaessa. Analyysi alkoi jo itse haastattelutilanteessa, kun tein havaintoja eri ilmiöistä niiden toistuvuuden ja jakautumisen perusteella. Päätelytekniikkana käytin induktiivista päättelyä, jossa keskeistä on aineistolähtöisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 135 – 136.)

Alun perin olin kiinnostunut muutostilanteesta työyhteisössä, epävarmuuden hallinnasta ja sosiaalisesta tuen käyttämisestä työyhteisön vertaissuhteissa. Haastatteluaineiston käsittelyn ja analyysivaiheen aikana havaitsin, että haastateltavat eivät olleetkaan kuvailleet yksittäistä muutostilannetta ja siihen liittyen annettua ja vastaanotettua sosiaalista tukea, joka oli alkuperäinen tutkimusaiheeni, vaan kertoneet enemmänkin siitä, kuinka työyhteisössä on käynnissä jatkuva muutos, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työyhteisön vuorovaikutukseen. Päätin suunnata tutkimusta työyhteisön vuorovaikutuksen ymmärtämiseen kasvuyrityksessä. Tutkimuksen aihe ei siis vaihtunut, vaan se, mitä aineistosta mitä analysoin.

Aineisto analysoitiin nelivaiheisesti. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoista haluttiin tunnistaa se, mistä asioista haastateltavat ylipäättään puhuvat, toisessa vaiheessa teemoittelua tarkennettiin, kolmannessa vaiheessa alateemoja yhdistettiin tiivistäen ja neljännessä vaiheessa viimeisteltiin analyysi.

### **Ensimmäinen vaihe**

Ensimmäisessä vaiheessa teemoittelu oli haarukoivaa, ja aineistosta haluttiin tunnistaa se, mistä asioista haastateltavat ylipäättään puhuivat. Kuvauksista esiinnousseet aiheet jaoteltiin ensin seuraaviin teemoihin:

- Työyhteisön ja organisaatiokulttuurin kuvailu
- Johtamisen kuvailu
- Muutostilanteen kuvailu
- Epävarmuuden kuvailu
- Sosiaalisen tuen keinojen kuvailu
- Vertaissuhteiden kuvailu
- Strukturoimattomuuden kuvailu

Teemoittelun menetelmänä käytin sekä kirjoitusohjelman etsi -komentoa että omaa tulkintaani tutkittavien kertomista kuvailuista. Ensimmäisessä vaiheessa tein teemoittelun lisäksi myös aineiston kuvailemista, joka on itse analyysin perusta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 145).

### **Toinen vaihe**

Toisessa vaiheessa ensimmäisessä osiossa muodostetut teemat jaoteltiin kahden pääotsikon alle, jotka olivat työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisön vuorovaikutussuhteet. Nämä pääotsikot valitsin siitä syystä, että halusin selkeyttää kokonaisuutta, ja vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin liittyvät kuvailut olivat tulkintani mukaan jaoteltavissa erikseen aineistosta. Kummankin pääteeman alle muodostettiin useampi alateema, joihin aineisto jaoteltiin. Nämä teemat olivat:

#### Työyhteisön vuorovaikutus

- Jatkuva muutos
- Strukturoimattomuus
- Avoimuus
- Myönteisyys
- Kokemus oman työn hallinnasta
- Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus (esimerkiksi kasvuyrityspeli)

#### Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

- Vahva yhteistyö, me-henki
- Vertaissuhteen määrittely haastavaa
- Esimies työkaverina, matala hierarkia
- Tiimimäisyys
- Monentyyppisiä työsuhteita
- Tulevaisuuden epävarmuus ja sosiaalinen tuki

Toisessa vaiheessa teemoittelua siis sekä selvennettiin (pääotsikoiden kautta), että hieman laajennettiin. Tarkensin ensimmäisen vaiheen teemoja, esimerkiksi jaoin teeman ”Vertaissuhteiden kuvailu” kolmeen alateemaan, jotka olivat ”Vertaissuhteen määrittely haastavaa”, ”Esimies työkaverina/matala hierarkia” ja ”Tiimimäisyys”.

### **Kolmas vaihe**

Tämän jälkeen pääteemojen alateemoja yhdisteltiin tiivistäen. Kolmannen vaiheen jaottelu on seuraavan lainen:

#### Työyhteisön vuorovaikutus

- Strukturoimattomuus
- Jatkuva muutos
- Avoimuus vuorovaikutuksessa

#### Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

- Matala hierarkia vuorovaikutussuhteissa ja epätyypilliset vertaissuhteet
- Yhteistyön tekeminen työyhteisössä
- Epävarmuus ja sosiaalinen tuki

Kolmannessa vaiheessa teemoja yhdisteltiin, jotta kokonaisuutta voitaisiin ymmärtää monipuolisesti ja johdonmukaisesti.

### **Neljäs vaihe**

Viimeisessä vaiheessa päätin vielä jaotella teemat omiksi kokonaisuuksikseen:

- Strukturoimattomuus työyhteisön vuorovaikutuksessa
- Jatkuva muutos (ja epävarmuus ja sosiaalinen tuki)
- Matalahierarkkisuus
- Yhteistyön tekeminen ja avoimuus

Kuten jaottelusta huomaa, yhdistin kahden pääotsikon sisältöjä yhteen. Syynä tähän on, että käsiteltyäni aineiston useaan kertaan ja kattavasti, havaitsin, että nämä neljä teemaa olivat kuvausten ytimessä, ja muut kuvaillut asiat työyhteisön vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteista liittyvät näihin teemoihin. Tämän viimeisimmän jaottelun mukaan taustalukujen sisältöä ja tutkimuksen tavoitetta tarkennettiin, ja näihin teemoihin päätin keskittyä myös tulosten tarkastelussa. Tutkimuksen päätulokseksi

muodostui työyhteisön vuorovaikutuksen kuvailu kasvuyrityksessä alkuperäisen tavoitteen (työntekijöiden kokemukset muutostilanteesta ja sosiaalisen tuen ilmeneminen työyhteisössä) sijaan.

### **3.5 Eettinen pohdinta**

Tapaustutkimuksen kannalta keskeinen eettinen kysymys liittyy tutkimuksen riippumattomuuteen (Becker ym. 2005, 14). Kun tutkimuskohteena on vain yksi organisaatio, voi herätä kysymys siitä, että tehtiinkö tutkimus organisaation rahoittamana tai tilaamana. Tämä tutkimus ei ollut tilaustutkimus eikä tutkijalle maksettu rahallista tai muutenkaan korvausta tutkimuksen tekemisestä.

Tutkittavan organisaation edustajia kuultiin tutkimusta suunniteltaessa, mutta he eivät ohjailleet tutkimusasettelua, vaan tutkimuksen tavoitteet ja teemat olivat tutkijan omia ideoita. Tapaustutkimusorganisaation toiveesta yhdeksi haastattelurungon alateemaksi valittiin kuitenkin ”yrityksen arvot” (Liite 2), joista haastatelluilta kysyttiin. Arvoista kysyminen ei ollut haastattelun pääteema, mutta saattoi silti osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkielman keskeisimmät tulokset. Jokaisen tulosluvun alussa on tiivistelmä luvun pääsisällöistä tukemaan luvun ymmärrettävyyttä. Kuvaan ensin sitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia työyhteisön vuorovaikutukseen liittyy kasvuyrityksessä, eli vastaan tutkimuskysymykseen numero kaksi. Tätä vastausta käsittelen luvussa 4.1. Seuraavaksi kuvaan sitä, millainen käsitys kasvuyrityksessä työskentelevillä on työyhteisönsä vuorovaikutuksesta, eli vastaan tutkimuskysymykseen numero yksi. Käsittelen kysymystä luvuissa 4.2, 4.3 ja 4.4.

Lukujen pääteemat käsittelevät ensin työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä strukturoimattomuuden kautta. Seuraavat kaksi lukua kuvaavat työyhteisön vuorovaikutussuhteiden matalahierarkkisuutta, yhteistyön tekemistä ja vuorovaikutuksen avoimuutta organisaatiossa. Viimeinen luku käsittelee jatkuvan muutoksen ilmenemistä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Lisäksi pyrin selittämään sitä, millaiset tekijät näihin vaikuttavat.

### 4.1 Työyhteisön vuorovaikutus on vielä strukturoimatonta

TAULUKKO 1 Työyhteisön vuorovaikutus on vielä strukturoimatonta

- Ei vielä rakenteita tai käytänteitä työyhteisön vuorovaikutuksessa
- Nyt muodostumassa olevat rakenteet: formaalit vuorovaikutustilanteet ja työnkuvien kehittyminen
- Kuormittavuutta aiheuttavat: kokonaisuuden hallitsemattomuus, tiedonkulun ongelmat, epävarmuus

Tutkittavana olevan työyhteisön vuorovaikutus oli strukturoimatonta, eli vuorovaikutuksen rakenteita ei vielä tunnistettu työyhteisössä, ne eivät olleet vielä muodostuneet tai niitä oltu tietoisesti muodostettu. Työyhteisön yhteisiä vuorovaikutuskäytänteitä (kuten eri osa-alueiden säännöllisiä palavereita) ei oltu määritelty tai sovittu. Joitakin rakenteita, kuten yhteisen intranetin käyttöönotto oli tietoisesti muodostettu, mutta sen käytölle ei oltu sovittu yhteisiä sääntöjä, joten osa työntekijöistä käytti intranettiä aktiivisemmin, kuin muut. Yrityksen alkuvaiheet selittävät työyhteisön nykyistä tilannetta: työyhteisössä oli sen toiminnan alussa ollut

yrittäjien lisäksi vain muutamia työntekijöitä, ja kaikki olivat työskennelleet samassa tilassa. Tämä on mahdollistanut sen, että vuorovaikutus on ollut alkuvaiheessa pääosin epämuodollista ja välitöntä, eikä vuorovaikutuksen rakenteita ole muodostettu tai niille ei ole nähty tarvetta.

Vaikka haastateltavat kuvailivat vielä strukturoitumatonta työyhteisön vuorovaikutusta, he arvelivat rakenteiden kuitenkin pian syntyvän ja niitä oli jo havaittu. Syynä tähän on se, että yritys laajenee tavoitteidensa mukaisesti muihin kaupunkeihin ja ulkomaille, joten yhdessä sovittuja vuorovaikutuskäytänteitä tullaan tarvitsemaan. Rakenteiden muodostumisen ja muodostamisen nähtiin siis liittyvän yrityksen kasvuun, joka puolestaan käsitettiin yrityksen kaiken toiminnan lähtökohtaisena tavoitteena. Tästä syystä rakenteet ja yhtenäiset käytänteet nähtiin organisaation lähitulevaisuudessa hyödyllisinä ja tarpeellisina, vaikka niiden puuttumista ei ollutkaan koettu ongelmana tähän asti.

Työyhteisössä oli siis totuttu siihen, että tietoa jaetaan suullisesti ja välittömästi. Tämä toimintamalli oli saanut alkunsa siitä, että työyhteisön perustamisen aikoihin koko työyhteisö oli työskennellyt fyysisesti samassa tilassa. Vaikka tätä toimintamallia ei kuvailtu varsinaisena rakenteena, oli siitä kuitenkin muodostunut eräänlainen normi tai tapa toimia. Haastateltavat kuvasivat tätä muodostunutta normia oletuksina siitä, että ”asiat tiedetään” ja ne ovat selkeitä kaikille, vaikka todellisuudessa näin ei välttämättä ole, kuten alla olevasta esimerkistä käy ilmi.

Ehkä tulee silleen tipotellen se tieto sitten, se karttuu hitaammin, että tulee semmosia asioita että joku luulee että kaikkihan tän nyt tietää. Sit siitä ei enää puhuta tai sitä ei käydä läpi vaikka todellisuudessa se ei ookaan kaikille ihan selvää. H3

### **Työnkuvien kehittyminen**

Työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteiden muodostuminen ja tietoinen muodostaminen tapahtuvat työnkuvien kehittymisen ja työroolien sopimisen kautta. Yrityksen ensimmäisten työntekijöiden aloittaessa työyhteisössä ”kaikki tekivät kaikkea” tai eivät välttämättä tieneet, mikä oma työnkuva tai rooli työyhteisössä on, mutta tutkimuksen teon aikaan työnjako oli jo hieman järjestäytyneempää. Tämän ajateltiin johtuvan työntekijöiden määrän kasvusta. Seuraavat esimerkit kuvailevat alkuaikojen tilannetta ja toisaalta seuraavaa vaihetta, kun rakenteiden tarve on jo havaittu.

Ja en muista että oltais ikinä varsinaisesti keskusteltu, että mitä oikein teen tässä. Tai että ei ollut oikein selkeätä, että mitä minä oon täällä tekemässä, tein vähän niinkun kaikkea. H6

Että melkein... Itsestä riippuen melkein mitä tahansa sää voit tehdä. Kuhan osat perustella ja kannat vastuun ja kumminkin nyt teet niinku yritykselle on hyväks. Että semmonen tosi laaja vapaus. H4

Aiemmin oli hyvin paljon sitä, että kaikki teki kaikkee. Se ei vaan riitä sille määrälle enää, että pitää eriyttää että kuka tekee mitäkin ja sopia siitä selvemmin. H2

Työnkuvien uudelleenmuodostumisten kautta myös esimerkiksi vuorovaikutuksen rakenteiden, kuten kokoustilanteiden järjestämiseen ja työyhteisön tiedonjakamisen käytänteisiin oli alettu kiinnittää huomiota työyhteisössä.

### **Formaalit vuorovaikutustilanteet**

Rakenteita, joita vuorovaikutukseen oli havaittu muodostuvan tai joita oli muodostettu ja joiden ajateltiin olevan tarpeellisia, olivat erityisesti formaaleihin vuorovaikutustilanteisiin, kuten kokouksiin liittyvät rakenteet. Aiemmin työyhteisössä ei ollut järjestetty sovitusti eri aiheiden palavereita, vaan tiedonkulku oli ollut epäformaalia ja myös satunnaista. Haastateltavat puhuivat aiheesta ”järjestäytymisenä”. Seuraava esimerkki aineistosta havainnollistaa, millainen muutos työyhteisössä on ollut ja miksi rakenteita on alettu muodostaa.

Kun aikasemmin oltiin oltu siinä pienessä samassa toimistossa, ja periaatteessa huudeltu sermien yli, niin nyt se alko mennä enemmän semmoseen järjestäytymiseen, että pidettiin myyntipalavereita erikseen ja pidettiin tuotantopalavereita, pidettiin viestintäpalavereita. Että sen oli pakko mennä silleen. H4

### **Rakenteiden puuttumisesta johtuva kuormitus**

Vuorovaikutuskäytännöt ovat yksi esimerkki työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteista. Käytänteiden muodostamisen toivottiin lisäävän työyhteisössä kokonaisuuden hallintaa, parantavan työyhteisön tiedonjakamista ja vähentävän epävarmuutta. Vuorovaikutuksen strukturoimattomuutta ei yleisesti koettu erityisen kuormittavana tekijänä työyhteisössä, mutta haastateltavat käsittivät joidenkin rakenteiden puuttumisen kokonaisuuden hallitsemattomuutena. Tällaisia rakenteita olivat esimerkiksi perehdyttämismuotoon liittyvät toiminnot. Kirjallista dokumentaatiota ei yrityksen alkuaikoina tehty, ja tätä kuvailtiin epävarmuutta aiheuttavana tekijänä, kuten seuraava esimerkki kuvailee.



No on varmaan kaikki, ois ehkä jotenkin silleen hallitummin... No, ihan että jos asiat ois paremmin ollu ennen sitä, niinku kirjotettuna ylös, ois ollu jotain mitä antaa, että näin on tehty. Jotain esim perehdytyskansioita taikka ohjeita tai yksittäisen toiminnan ohjeita tai jotain kuvausta siitä miten on aikasemmin tehty. Mitä tää firma on, mitä se tekee. Muuta, kun nettisivuilta. H8

Kun työyhteisön vuorovaikutus on vielä strukturoimatonta, eikä sille ole sovittu yhteisiä toimintatapoja, voivat tiedonkulun ja –jakamisen ongelmat kehittyä. Tällaisia haasteita työyhteisössä oli jo havaittu. Työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteiden puuttuminen voi kuormittaa työyhteisöä silloin, kun yhteisö on hajautettu, kuten seuraavissa esimerkeissä käy ilmi.

Että nythän on vähän haaste, kun meille tuli Helsinkiin toimisto nii me ollaan kahessa paikassa. Että kaikki on edelleen siinä maanantaiaamun palaverissa skypeillä mukana että eihän se ihan sama asia oo. Että nyt enemmän ja enemmän tulee semmosta että tänne tulee joku uus tyyppi ja jotkut jotka tekee eri juttua tuolla niin ei välttämättä tiiä siitä yhtään mitään. H5

--- kun Helsingissä on nyt se toimisto, niin sitten varsinkin ku sit [esimies] ja [yksi yrittäjistä] ja viestinnän porukat oli siellä niin tänne niinku ylipäätänsä tuli kauheen vähän tietoo siitä mitä siellä tapahtuu ja tietty sen ymmärtää että niillä oli tosi kiireiset ne pari päivää siellä mutta jotakin pientä olis ollu kiva tietää sitten. H3

Haastateltavat kuvasivat tiedonjakamisen käytänteiden puutteesta johtuvaa epävarmuutta epätietoisuutena, joka puolestaan koetaan kuormittavana. Haastateltavat toivoivat, että erityisesti johtajilta työntekijöille suuntautuvan tiedonjakamisen käytänteitä kehitettäisiin ja ”asioita käytäisiin läpi”.

No ne [käytänteet] on varmaan heillä [yrittäjillä] siellä kirkkaana mielessä mutta ei tajuta sitä merkitystä mikä sillä olis muulle porukalle. Ja kiire. Tehään se käytänne joskus. Että viime viikolla olleessa tyhy-päivässä piti olla jotain tähän liittyvää, mut sit oli pelkkä liikuntailtapäivä. Mut kyllä joskus pitäs olla semmonen että istuttas alas ja käytäs läpi että missä mennään ja mihin ollaan menossa. H3

Kuormittavuutta voi aiheuttaa myös se, että kun työyhteisössä on totuttu työskentelemään ilman yhdessä sovittuja käytänteitä, niin käytänteiden mukaan toimiminen voikin tuntua yhtäkkiä haastavalta. Esimerkkinä alla oleva lainaus, jossa sovittu työtavan eli käytänteiden noudattaminen meinaa unohtua:

Et tietty välillä on noita just ku meillä on nyt sit sovittu että mikään seinä ei liiku hallista jos ei tehdä tuotantokortteja, nii sit se välillä että siitä joutuu niinku muistuttaa ihmisiä, tai tuo meidän logistiikkakaveri joutuu siitä mainitsemaan. H7

Myös kasvuyrityksen toiminta ja tulevaisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen rakenteisiin. Kun toimintaympäristö ja samalla yritys kasvaa jatkuvasti, voi työntekijöille tulla tunne siitä, että onko kokonaisuus jollakin hallinnassa:

No joo, että miten tää kokonaisuus pysyy hanskassa. Että kasvetaanko me hallitusti? Aina ei tunnu siltä. H3

## 4.2 Työyhteisö on matalahierarkkinen

TAULUKKO 2 Työyhteisö on matalahierarkkinen

- Epätyypilliset vertaissuhteet
- Esimies työkaverina
- Matalahierarkkisuus on jo muuttumassa

Työyhteisö koettiin yhtenäisenä ja tasaisena eli matalahierarkkisenä. Vertaissuhteiden määrittely oli haastatelluille haastavaa: haastateltavat eivät aina tunnistanee vertaissuhteessa olevia työkavereitaan, kertoivat työskentelevänsä lähes päivittäin esimiehensä kanssa ja mainitsivat esimiehen läheiseksi työkaverikseen. Tästä voi päätellä, että vaikka aiemman tutkimuksen perusteella esimies-alaisuuden tiedetään olevan asymmetrinen, tässä työyhteisössä valtasuhde ei ole vahvasti esillä eikä sitä haluta korostaa, vaikka sen olemassa olo tiedostetaan.

Matalahierarkkisuus käsitettiin työyhteisössä myönteisenä, yhteistyön tekemistä helpottavana tekijänä. Haastateltavat kuvailivat myönteisyyttä hyvän yhteishengen ja mukavan ilmapiirin kautta. Matalahierarkkisuus voi lisätä vuorovaikutuksen avoimuutta, jolloin siitä on hyötyä yhteistyön tekemisessä. Matalahierarkkisuus käsitettiin pelkästään hyvänä, hyödyllisenä ja tärkeänä vuorovaikutussuhteen ominaisuutena, sillä sen kuvailtiin lisäävän hyvinvointia työyhteisössä.

--- niin ehkä se [parasta työyhteisössä] on just se semmonen oikein jämäkän hierarkian puuttuminen. Että kaikilla on ne selkeet roolit ja omat vastualueet, mutta ei oo kuitenkaan semmosta mitä jossain isoissa korporaatioissa saattaa olla. H8

Ja kun meillä on ollut alusta saakka niin että kaikki on samalla viivalla, ettei oo ollu silleen että toinen olis ylempi ja toinen alempi, ettei oo ollu mitään hierarkkista, niin se on kiva että tietää että voi lähestyä ketä vaan. H3

Matalahierarkkista työyhteisöä kuvailtiin epätyypillisten vertaissuhteiden ja työkaveriksi kuvatun esimiehen kautta.

### Epätyypilliset vertaissuhteet

Matalahierarkkisuus näkyy työyhteisössä esimies-alaisuuden lisäksi myös vertaissuhteissa. Vertaissuhteen määrittely oli haastatelluille haastavaa, sillä työyhteisön

vertaissuhteet eivät ole samanlaisia kuin perinteisissä työyhteisöissä. Haastateltavat tunnistivat vertaissuhteissa oleviksi ne henkilöt, joiden kanssa heillä on yhteisiä työtehtäviä tai joiden kanssa he ovat tekemisissä työpaikalla. Koko työyhteisön käsitettiin olevan yhtä, yhtenäistä tiimiä, mutta samanaikaisesti suurimmalla osalla alusta alkaen mukana olleilla haastatelluilla ei ollut varsinaisia työkavereita lainkaan.

-- se vertaissuhde voi olla haastava tässä organisaatiossa, kun niitä työkavereita ei niin paljon oo. Että se melkein tuntuu vertaiselta se esimieskin. H4

Esimies-alaisuuhteessa koettiin olevan vertaissuhteen piirteitä, ja tämä vaikutti myös vertaissuhteen kokemiseen. Matalahierarkkisuus näkyi vertaissuhteiden määrittelyssä, sillä myös esimies voi työyhteisössä tehdä samoja työtehtäviä kuin työntekijä, ja tällöin esimies koettiin vertaisena. Seuraavissa esimerkeissä tuodaan esiin tapoja, kuinka haastateltavat kuvailivat vertaissuhteitaan.

No periaatteessa työkavereitani on tuntityöntekijät ketkä on siinä niinku istutuspöydän ympärillä, häärii että silleen, [esimiehen nimi] on vähän niinku se meidän pomo siinä, ja [toimitusjohtaja] sit siinä on, ja sit siinä on meitä, ketäs meitä on, nyt on tullu niin paljon. H2

Tiimiin kuuluu sit oikeestaan toimitusjohtaja, oma esimies, joka toimii esimiehenä ja kollegana on toinen [samaa työtä tekevä henkilö]. Ja sitten on vielä yks lisämies -- Sitten ehkä siihen omaan tiimiin kuuluu myös, jos ajattelee samalla organisaatiossa missä vois olla nii onks se sit kasvivastaava [esimiehen nimi] ja sitten tuo logistiikkapuolen vastaava [nimi]. H9.

Osa työntekijöistä työskentelee myös osittain esimiehinä, mutta tämä kaksoisrooli tuli selville vasta haastattelutilanteessa. Tämäkin on esimerkki siitä, että työyhteisö on hyvin tasainen. Alla oleva lainaus on esimiehenä toimivan henkilön kertomuksesta.

Sanotaan että on pari, kolme [työkaveria]. Kollegoja, osittain alaisia. Meillä on tasanen organisaatio. Mutta joo, oon se niinku päävastuullinen ja sitten meitä on kaks siinä mukana tavallaan. H5.

### **Esimies työkaverina**

Erityistä tutkittavana olevan työyhteisön vuorovaikutussuhteissa oli se, etteivät työntekijät aina tunnistanee eroja esimies-alais- ja vertaissuhteen välillä, vaan kuvasivat näitä suhteita limittäin, kuten alla olevista esimerkeistä käy ilmi.

H: Ketkäs on työkavereitasi ja ketkä kuuluvat tiimiisi? Ja ketkä on läheisimpiä heistä? H4: Tähäkö ei oteta niitä esimiehiä vai? H4

H: Kenen koet olevan läheisempiä työkavereista siulle? H9: No ehkä tuo esimies, että sen kanssa suhde on avoin ja yhteydenpito tiivistä. H9

Matalahierarkkisuus näkyy myös siinä, että työntekijät ja esimiehet työskentelevät päivittäin samojen työtehtävien parissa. Esimiehillä ei ole omia työhuoneita, joten samassa tilassa toimiminenkin korostaa tasaista organisaatiota.

### **Muutoksia matalahierarkkisuudessa**

Yrityksen kasvun myötä matalahierarkkisuus työyhteisön vuorovaikutussuhteissa on luultavasti muuttumassa jollakin tapaa, ja merkkejä tästä on jo havaittu. Haastateltavat eivät kokeneet tätäkään muutosta huonona seikkana, vaan ymmärsivät siihen vaikuttavat syyt. Erityisesti alusta alkaen mukana olleet työntekijät havaitsivat matalahierarkkisuuden muutoksen, kuten alla olevista esimerkeistä käy ilmi.

On se muuttunu selkeesti silleen, et huomaa sen eron että tosiaan sillon aluks kun oltiin niin oltiin kaikki vierekkäin siinä ja siinä luotiin semmonen vähän niinkun pohja kaikelle tavallaan. -- Nyt kun on ruvennu tulemaan uusia työntekijöitä niin selkeesti on ruvennu huomaamaan sen hierarkian. Sen näkee, että joku henkilö joka on tullu myöhemmin taloon niin se saattaa pitää omaa esimiestä tai ihan minuakin varmaan jotenkin silleen eri asemassa. Vaikka ite tottu siihen että kaikki on niinku samalla viivalla. Ja ite on pyrkiny pitämään kiinnikki siitä että vaikka on tullu hienoja titteleitä ja ja silleen niin kuitenkin pysyis samana, pysyis sellasena että pystyis ottamaan ylös- tai alaspäin niin sanotusti täysin olemaan yhteydessä. H8

Työyhteisössä esimiehet ja johto ovat alun alkaen olleet lähellä ”ruohonjuuritasoa”, ja tehneet samoja työtehtäviä, kuin muutkin yrityksen työntekijät. Tämä on ollut mahdollista ja tarpeellistakin silloin, kuin työntekijöitä yrityksessä on ollut vain muutamia. Hierarkialle on tullut tarve työntekijämäärän kasvaessa, ja hierarkian näkyminen työyhteisössä nähdään luonnollisena muutoksena:

Ja hierarkia tullu näkyvämmäks. On se ehkä ollut siellä aina, mut nyt on tullu näkyvämmäks se. -- Ei, siis sekin on ollu ihan luonnollista, että totta kai se vaikuttaa. Että kun on erilaisia... Niinku pitääkin. Se on menny mun mielestä aika luonnollisesti, että työntekijät on ehkä vähän omilla oloissaan ja taas noi esimiehet on omassaan. H3

Esimiehen läsnäolon päivittäisessä työssä kerrottiin olevan tärkeää, joten hierarkian toivottiin pysyvän matalana ja työyhteisön tasaisena, vaikka vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat käytänteet muuttuisivatkin rakenteiden muodostamisen myötä. Työntekijöiden käsitysten mukaan työyhteisön ainutlaatuisuuden syynä oli nimenomaan matala hierarkia ja se, että esimiehet ja yrittäjät ovat päivittäin läsnä työpaikalla tai ainakin tavoitettavissa helposti.

### **4.3 Yhteistyön tekeminen ja avoimuus työyhteisön vuorovaikutuksessa**

### TAULUKKO 3 Yhteistyön tekeminen ja avoimuus työyhteisön vuorovaikutuksessa

#### Yhteistyön tekeminen:

- Me-henki ja tiimimäisyys
- On osa työn luonnetta

#### Avoimuus:

- Näkyy oman työn hallinnassa ja luottamuksen rakentumisessa
- Taustalla vaikuttavat esimerkiksi rekrytointiprosessi, opitut epäformaalit käytänteet, strukturoimattomuus ja jatkuva muutos

Yhteistyön tekeminen ja avoimuus työyhteisön vuorovaikutuksessa ovat myös esimerkkejä yrityksen organisaatiokulttuurista.

#### **Yhteistyön tekeminen työyhteisössä**

Tutkittavana olevan työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin liittyy vahvaa yhteistyön tekemistä. Haastateltavat kuvailivat yhteistyötä käyttämällä käsitteitä ”me-henki” ja ”tiimimäisyys”. Työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja työn tekemiseen liittyvät haasteet koettiin enimmäkseen yhteisenä, myönteistä koheesiota kehittävinä tekijöinä ennemmin kuin suurina ongelmina. Haastateltavat käyttivät usein me-pronominia puhuessaan työyhteisön vuorovaikutussuhteista, ja myös käsite ”yhteinen” toistui kertomuksissa eri yhteyksissä. Tästä voi päätellä sen, että työyhteisö nähdään yhtenäisenä ja yhteistyö on tärkeää.

Nii, nii, me ollaan vasta matkalla sinne parempaan hetkeen, tää on vielä semmosta ponnistelua sitä kohtaan. H3

Ja ne kasvit on nyt aiheuttanu haasteita, niin jotenkin tuntuu että se on vaan tiivistäny meitä, että kun se on yhteinen, kaikkien ongelma ihan yhtä lailla -- täällä tosi monelle tää työ on tosi iso elämää. Tavallaan se kuormittaa välillä, mutta yrityksen kannaltahan se on hyvä juttu. H4

-- Yhteistyöllä tässä mennään. Me ollaan aikalailla kaikki, jotta tää onnistuu niin kaikkien pitää... Se on vaan yhteiseks hyväks. H5

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat tehtäväkeskeisiä ja yhteistyön tekeminen on tavoitteellista. Yhteistyön tekemisen nähdään olevan osa yrityksen jatkuvaa kehittymistä, joka taas on tärkeänä:

-- että siitä puhuttiin että joo ens viikolla 500 kasvia tulossa ja tsempattiin toisiamme jaksamaan sitä. Se meni hyvin sitten. H2

Mut sit se on ollut helpottavaa, kun muut on huomannut etten mä tiedä mitä tätä pitäis seurata, niin sit joku on tullut apuun, ollu silleen että tässä on sulle excel, mä laitoin tähän koodit valmiiks, täytyä tätä ja jos se ei toimi niin muokataan tätä. H3

Nii, vaikka se tulee ehkä mun kautta että meillä on tämmönen, kun mulla on se vastuu, että hei meillä on tämmönen että mites me tää organisoidaan kun se käytännössä kuitenkin yhdessä toteutetaan. -- Vähän yhdessä puhumaan niistä että mites me tähän asiaan puututaan. -- Että yhdessä voidaan saada aikaan sitä, ainakin ite oon kokenu sen semmoseks hyväks tavaks. H3

Työn tiedostetaan olevan aikaa vievää. Töissä ollaan paljon, ja välillä työpäivät venyvät. Tätä ei kuitenkaan koettu kuormittavana, vaan enimmäkseen innostavana tai työn luonteeseen kuuluvana asiana. Työyhteisön vuorovaikutussuhteissa tämä näkyy mehenkenä, jolla korostetaan toimivia vuorovaikutussuhteita ja hyvin sujuvaa yhteistyötä:

Ehkä ilmapiiriin se [haaste] vaikuttaa mun mielestä jopa positiivisesti että se silleen sitoo niitä ihmisiä kun on semmonen yhteinen haaste kuitenkin. Ja vielä kun esimiesporukka on siinä niin mukana, niin se on sitä koheesiota aika paljon kehittänyt. -- on tosi tiivis, ja kaikki todellakin tekee yhdessä töitä sen tietyn, yhteisen tavoitteen eteen. Että se on tosi selkee, että siinä on onnistuttu tosi hyvin tässä että on luotu semmonen hyvä ilmapiiri, me-henki. H4

### **Avoimuus työyhteisön vuorovaikutuksessa**

Työyhteisön vuorovaikutuksen yksi merkittävästi esiin noussut piirre oli avoimuus. Sitä kuvailtiin esimerkiksi oman työn hallinnan ja luottamuksen muodostumisen kautta, ja sen käsitettiin tärkeäksi vuorovaikutuksen ulottuvuudeksi. Näin ollen voi sanoa, että työyhteisön vuorovaikutus on pääosin tyyliltään avoimuutta korostavaa.

Haastateltavat kokivat, että työntekijöitä kuullaan työyhteisössä, ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tätä mahdollisuutta kuvailtiin käsitteillä ”vapaus ja vastuu” ja ”uusien ideoiden esiintuominen. Tämä kokemus oman työn hallinnasta voi vaikuttaa luottamuksen syntymiseen ja ylläpitoon, ja sitä kautta voi edesauttaa avoimuutta työyhteisön vuorovaikutuksessa. Alla olevat esimerkit kuvailevat avoimuuden näkymistä oman työnhallinnan kautta työyhteisön vuorovaikutuksessa.

--- jokainen niinku tekee parhaansa, sitä arvostetaan kyl täällä ja se näkyy niin ettei kenenkään tarttee olla siinä vahtimassa vaan jokainen ilman sanomistakin tekee silleen. Sit täällä luotetaan ihmisiin, että ei esim oo mitään tuntikortteja, vaan jokainen ite seuraa omat taukonsa ja nii. H2

Ja se vaikuttaa kyllä että työnantajan puolelta tulee todella paljon luottoa ja vapautta, kyllä siltä puolelta vaaditaankin tosi paljon esimerkiks kun päivät on välillä tosi pitkiä. Että se on vähän vastavuorosta sitten. H9

Avoimuutta, kuten muitakin työyhteisön vuorovaikutuksen piirteitä selitettiin sillä, että työyhteisöön on rekrytoitu työntekijöitä, jotka sopeutuvat sinne helposti tai ovat

”samanmielisiä”. Tässä taustalla arvioitiin vaikuttavan esimerkiksi yrityksen arvojen, joita on korostettu läpi rekrytointiprosessin. Arvot puolestaan ovat esimerkki organisaatiokulttuurista. Arvojen toivottiin näkyvän työyhteisön päivittäisessä tekemisessä, kuten alla olevassa esimerkissä kuvaillaan.

Hyvin onnistuttu rekrytoinnissa. Tietyllä mentaliteetilla olevia ihmisiä on niinkun, sillä on varmaan oma merkityksensä. Sit ne tyypit jota on niin ne on otettu taloon avoimin mielin. Ja hommat on toiminu hyvin. Tuntuu että täällä on hyvä olla ja semmonen tekemisen meininki. H5

Avoimuus on määrittävänä tekijänä myös niissä vuorovaikutuksen epäformaaleissa käytänteissä, joita haastatellut kertovat havainneensa ja oppineensa työyhteisöön liittyessään. Tällaisia käytänteitä ovat esimerkiksi toisen auttaminen, jonka kautta työyhteisössä pyritään sujuvaan yhteistyön tekemiseen ja luottamuksen kehittymiseen. Työyhteisössä arvostetaan oman osaamisen jakamista muille. Seuraavaksi esitellään näitä esimerkkejä.

Ja kyllä niitä [neuvoja] välillä saa kysymättäkin, että just se avoimuus näkyy, ettei aina tarttee suoraan kysyä. H2

Joo, siis kyllä mä oon omaa kokemusta ja osaamista pyrkiny jakamaan näille uusille tyypeille nii paljon ku mahdollista. H8

Mut jotenkin se miten kaikki täällä on ja miten asioista puhutaan, ja just semmonen avoin ilmapiiri ja luottamus niin sieltä se syntyy. H6

Myös sillä, että yrityksen alkuaikoina työyhteisö oli työskennellyt fyysisesti samassa paikassa ja vuorovaikutus on ollut välitöntä, ajatellaan olevan vaikutusta nykyiseen avoimuuteen. Lisäksi kaikki muissa luvuissa kuvailut työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät, kuten strukturoimattomuus ja jatkuva muutos vaikuttavat myös työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuuteen, kuten seuraava esimerkki osoittavat.

Ilmapiiri on varmaan semmonen... Energinen ja avoin, suht rento ilmapiiri. Toki mukana on stressiä, kiirettä, välillä väsymistä tai just jos vaikka tulee joku kalustorikko nii tuntuu että se lamauttaa hetkeks niinku koko homman. Mut ne on semmosia hetkellisiä. Että tuota... Toki se on semmonen vähän odottava tunnelma, että kun tässä rakennetaan sitä tulevaisuutta niin se lyö oman leimansa siihen fiilikseen. H3

Avoimuuden työyhteisön vuorovaikutuksessa käsitetään johtuvan myös esimiesten ja yrittäjien johtamistyylistä, ja olevan esimerkki niistä asioista, joita työntekijälle on työyhteisöön liittymisestä alkaen korostettu.

#### **4.4 Jatkuva muutos koetaan hyödyllisenä kehittymisenä**

#### TAULUKKO 4 Jatkuva muutos koetaan hyödyllisenä kehittymisenä

- Ei yhtä muutostilannetta vaan jatkuva muutos
- Koetaan myönteisenä ja arkipäiväisenä: hype- ja tulevaisuuspuhe
- Kuormittavaa: epävarmuus, kiireen tuntu
- Kuormittavuuden hallinnassa käytetään apuna sosiaalista tukea

Yrityksen toimintaan ja vuorovaikutukseen vaikuttavat aina sen toimintaympäristö ja ulkopuoliset tekijät. Tutkittavana olevan työyhteisön toimintaympäristönä on kasvuyritysmaailma, joka toisaalta luo haasteita, mutta toisaalta mahdollistaa yrityksen toiminnan esimerkiksi rahoitusten kautta. Tähän kasvuyritysmäisyyteen liittyy jatkuva muutos ja ”kehityksessä mukana pysyminen”, kuten haastateltavat asiaa kuvasivat. Työyhteisössä olikin yhden muutostilanteen sijaan käynnissä jatkuva muutos, joka vaikutti myös työyhteisön vuorovaikutukseen. Työyhteisön jäsenet tietävät, että yrityksen toimintaympäristö ja toisaalta yrityksen uutuus ovat syynä jatkuvaan muutokseen ja pysyvyyden puutokseen, kuten seuraavassa esimerkissä kuvaillaan.

On siitä puhuttu muutenkin että miten tää on alkutekijöissään tää yritys ja silleen kuitenkin. Että tässä mikään ei oo vielä varmaa, että ei oo semmosta pysyvyyttä. H9

Jatkuva muutos koettiin työyhteisössä pääsääntöisesti myönteisenä piirteenä. Se käsitettiin yrityksen toimintaan liittyvänä normaalina ja hyödyllisenä tekijänä, jopa toiminnan elinehtona. Jatkuva muutos oli tärkeä osa työyhteisön todellisuutta ja siitä puhuttiin ja sitä kautta luotiin näkyväksi päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Jatkuvan muutoksen läsnäolo työyhteisössä käsitettiin normaaliksi asiaksi.

No se muutostilanne oli oikeestaan jo ihan ovella sillon ku mä tulín, että silleen en ehtinyt kokea sitä, sitä sitä niinku aikaa ennen, koska se oli mullekin hirveen uutta koska mä olin just tullu taloon, ja periaattessa mä niinkun opin, että se [muutos] on normaalia täällä. H1

Jatkuvaa muutosta ei nähty erityisen kuormittavana tai haastavana, vaan pikemminkin normaalina asiana. Muutokseen liittyvä ”myönteinen hype”-tyylinen johtamispuhe käsitettiin työyhteisössä yhteishenkeä nostattavana ja hyvänä asiana. Jatkuvan muutoksen kerrottiin olevan tärkeää, jotta kehityksessä pysytään mukana, kuten seuraava esimerkki osoittavat.

No tällä hetkellä en näe kyllä että se tasaantuis. Täällä ei kyllä olla semmosella meiningillä että jämähettäs paikoilleen, missään vaiheessa. Koko ajan tulee niinku lisää, tavoitteet nousee ja sen pitääki mennä niin. H9



Tutkittavana olevat työyhteisön jäsenet eivät erityisesti puhuneet jatkuvasta muutoksesta työyhteisön vertaissuhteissa, sillä muutoksen mainittiin olevan luonnollinen osa työyhteisön todellisuutta. Työntekijät keskustelivat muutoksesta enemmän esimiestensä, kuin työkavereidensa kanssa. Kasvuyrityksen toimintaympäristö näkyi työyhteisön vuorovaikutuksessa esimerkiksi tulevaisuuspuheena, joka on myös esimerkki jatkuvasta muutoksesta. Tulevaisuuspuheen kautta esimerkiksi lisätövoiman ja sitä kautta rekrytoinnin tarvetta selitettiin ja ymmärrettiin, kuten alla olevat esimerkit kuvailevat.

Täällä on korostettu sitä että mennään eteenpäin, ettei se oo vaan silleen että tää oli tässä. Että nyt kun aloitti just kaks henkilöä niin on sanottu että matkalla sinne tarvitsemme lisää työvoimaa. H1

Jotenkin se on täällä itsestään selvää että ei voida jäädä paikoilleen. Tähän on se että tää kasvaa, voimakkaastikin. Kasvuyritys. Tää on sitä kasvuyrityspeliä, ite oon sen ainakin sisäistänyt hyvin voimakkaasti. H8

### **Epävarmuus ja sosiaalinen tuki työyhteisön vuorovaikutuksessa**

Muutokseen tai muutostilanteeseen itseensä liittyen ei työyhteisössä koettu epävarmuutta, mutta työnkuvan muutokset ja siitä johtuva vastuun lisääntyminen nähtiin välillä uuvuttavana. Vastuun kasvaessa odotukset työntekijän osaamiselle kasvavat. Alla olevissa esimerkeissä on kuvailtu työnkuvan muutoksiin liittyvää kuormittavuuden kokemusta.

Eikä kenenkään työntekijän osalta oikein riitä, oli ne sit pesemässä kasveja tai mitä tahansa. Että semmonen vaatimusten kasvaminen. Ja se miltä se tuntuu, niin totta kai se stressaa. Että ei tää mikään helpoin mahdollinen työpaikka oo. Että kun opit jonkun asian, josta oot jo alun perin stressannu, nii sit pitääkin jo osata ihan hirveen paljon enemmän uusia asioita. Että on tää niinku haastavaa ja stressaavaa mut samalla se on kiehtovaa ku siinä on niin iso mahdollisuus. H4

Oon mä huomannu että jotkut ihmiset on siitä niinku... Tai en mä tiä oliko just silloin mitään stressiä mut sen myötä kun on tässä joillakin, esimerkiks työmäärä kasvanu tosi paljon. Niin ehkä hänelle se on luonu vähän stressiä siitä että on joutunu tekemään niin paljon. --- Yritän muistuttaa siitä että tää on kuitenkin vaan työtä meille kaikille vaikka me siitä niin paljon tykätäänkin. H9

Jatkuvan muutoksen kerrottiin tuovan mukanaan kiireen tuntua, jonka puolestaan mainittiin aiheuttavan haasteita. Esimerkkinä tämmöisestä haasteesta mainittiin, ettei tiedonjakamiseen aina ehditä kiinnittää huomiota, vaan sen ikään kuin oletetaan tapahtuvan luonnollisesti koska yhteisesti sovittua tiedonjakamisen käytännettä ei ole, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi.

Että on liikaa töitä siellä ja täällä niin sen huomaa. Olihan sitä ennenkin, mutta tää muutos tuo mukanaan sellasta kiireen tuntua. Niin on sitten niin että aina tieto ei kule kaikkien kesken niin sit joutuu sitä miettimään. H4

Kuten todettua, tutkittavana olevassa työyhteisössä muutos on jatkuvaa. Kasvuyrityksen tulevaisuus voi näyttäytyä epävarmana, ja työn tekemisen käytänteet ja tavoitteet ovat vasta muotoutumassa ja muuttuvat usein. Myös työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteet ovat puuttuneet ja tämä on aiheuttanut kuormittavuutta työyhteisön jäsenille. Jatkuva muutos, joka on osa kasvuyrityksen arkea ja joka koetaan pääosin hyvänä asiana ja kehittymisenä, saattaa kuitenkin myös kuormittaa työntekijää. Yleensä muutoksessa ja muutostilanteista selviämällä sosiaalisella tuella on suuri merkitys, mutta tässä työyhteisössä sosiaalisen tuen keinoja käytettiin aika vähän.

Kaikki eivät olleet kokeneet lainkaan epävarmuutta työyhteisöön liittyen, mutta yksi vaikuttavin tekijä, joka aiheutti työntekijöille epävarmuutta, oli yrityksen tulevaisuuden epävarmuus. Se näkyi esimerkiksi työntekijöiden työsuhteiden jatkumisessa:

No ehkä itellä nyt se että mulla loppuu toukokuussa sopimus, että mulla on niinku määräaikaisuus. Niin sitten kun on tässä kevään kyselly että mitenkäs kesä ja ei oo oikein niinku saanu semmosta vastausta, nii se on aika suuri epävarmuustekijä. H2

Vaikka epävarmuutta aiheuttavat tekijät ymmärrettiin ja hyväksyttiin, vaikuttivat ne kuitenkin työyhteisön vuorovaikutukseen, kuten alla oleva esimerkki osoittaa.

No ehkä kokonaisuutena siis silleen että nuori firma, kun tietää miten kasvuyritykset käyttäytyy ja miten ne menee, että tässä on kuolemalaakso niin sanotusti käsillä, se on vaarallinen paikka ja mitä vaan voi tapahtua. Kyllä sen tietää. Ja ehkä semmonen epävarmuus mitä on, että tää on aika harvoilla harteilla tää toiminta. H8

Työnkuvien selkeytyminen nähtiin työyhteisössä pääosin myönteisenä muutoksena, sillä sen ajateltiin selkeyttävän työntekijöiden rooleja ja tätä kautta vähentävän epävarmuutta. Toisaalta haasteena on se, että yksittäisen työntekijän vastuu on kasvanut ja paineet työn tuloksen suhteen ovat koventuneet, kuten alla oleva esimerkki osoittaa.

No se on vähän silleen kun mulla on aika avoin tuo työtehtävä periaatteessa niin se... Vähän sit tuntuu että revitään joka suuntaan. -- kyllä mä luulen että se tahti jossain vaiheessa rauhoittuu ku huomataan mitkä jutut tai toimintatavat toimii parhaiten nii sitten se... Ei tarvii välttämättä ihan niin paljon muuttaa sitä roolia koko ajan. H8

Sosiaalisen tuen antamista osoittavissa teoissakin taustalla vaikutti työyhteisön matala hierarkia, eli se, että esimies-alaisuhde käsitettiin vertaissuhteen tyypiksi. Näin ollen työntekijät hakivat ja saivat tukea esimieheltään vertaissuhteessa olevien sijaan.

Että ite en saa ehkä semmosta tukea työkavereilta että se mun epävarmuus siitä heltäisi. Ehkä enemmän mulle vaikuttaa se että jos mun esimies sanoo että kyllä sä oot tärkeä henkilö täällä. H4

H: No jos kuitenkin on jotain tuommosia juttuja, tai että on vähän epävarmaa se mitä tulee tapahtumaan, niin puhutteko työ niistä asioista työkavereiden kanssa? H2: No vähän. Ja sit meillä on kerran viikkoon semmonen 1 on 1 –palaveri. Pomon kanssa. Että siinä saa käydä läpi asioita. H2

Työntekijät käyttivät joitakin sosiaalisen tuen keinoja hallitakseen tai vähentääkseen näistä eri tekijöistä johtuvaa epävarmuutta. Tuki, jota haastateltavat hakivat ja antoivat, oli pääosin tiedollista tukea. Tällaista oli esimerkiksi työn tekemisen kautta tapahtuva tuki, josta esimerkkinä on neuvominen konkreettisesti työn tekemisessä tai opastaminen uusissa käytänteissä. Haastateltavat kuvailivat tuen antamista auttamisena, joista esimerkkinä oli muun muassa kiiretilanteessa avun tarjoaminen ja tiedon jakaminen. Avun antamisen ja vastaanottamisen kerrotaan johtuvan yrityksen organisaatiokulttuurista, kuten seuraavat esimerkit osoittavat.

--- silloin kun tulin taloon niin mulle kerrottiin että se on tapana. Että se on yrityksen kulttuurissa kiinni että apua annetaan. Sitä oon lähtenyt toteuttamaan. H1

Mä oon kokenut että mä saan apua ja mä haluan auliisti auttaa. -- Niin täällä se toimii että voi ja saa, ja pitää auttaa. H3

Työntekijöiden mielestä tiedollisen tuen hakeminen ja antaminen kertoo luottamuksesta. Luottamus taas käsitettiin tärkeäksi osaksi työyhteisön vuorovaikutussuhteita, kuten alla oleva esimerkki osoittaa.

H9: No ehkä joidenkin noiden uusien muutosten kanssa on silleen että osa varmistelee että meniks tää nyt näin vai silleen. H: Että hakee semmosta tietoo? H9: Nii. Et sekin just et siitäkin huomaa että luotetaan työkavereihin että tullaan kysyy silleen. Että kysytään toisiltamme, mietitään keskenämme. H9

Sosiaalinen tuki nähtiin hyödyllisenä keinona hallita epävarmuutta. Tuen muoto eli tiedollinen tuki ja sen tarkoituksenmukainen käyttö vaikuttavat siihen, ettei tuen hakemista, saamista ja jakamista kuvailtu kuormittavana, vaan ennemminkin epävarmuutta vähentävänä tekijänä. Muita sosiaalisen tuen muotoja ei juurikaan käytetty epävarmuuden hallinnan keinona.

## 5 ARVIOINTI

Laadullisen tutkimuksen arviointi kiteytyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus ja sen seikan myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Näin ollen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kertomaan mahdollisimman tarkasti, kuinka aineistonkeruu tehtiin, mitkä olivat aineiston analyysin eli teemoittelun vaiheet ja perustelut, ja kuinka päätelmäni tutkimuksen tuloksista muodostuivat. Seuraavaksi arvioin tämän tapaustutkimuksen luotettavuutta neljästä näkökulmasta käsin: uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden sekä vahvistuvuuden kriteereiden kannalta (Eskola & Suoranta 2008, 211–212).

Tarkasteltaessa uskottavuutta yhtenä luotettavuuden kriteerinä tarkoitetaan sitä, että vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä samasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2008, 211). Tässä tutkimuksessa muodostamani tulkinta tutkittavien työyhteisöstä konkretisoitui viimeisimpään jaotteluun, jonka mukaan työyhteisön vuorovaikutusta määriteltiin. Jaottelu kuvasi vuorovaikutuksen rakenteita, organisaatiokulttuurista johtuvia tekijöitä ja vuorovaikutussuhteiden piirteitä, joita tulkitsin työyhteisön vuorovaikutuksessa olevan. Vaikka tekemääni jaottelua verrattaisiin tutkittavien tulkintaan työyhteisönsä vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteista, ei tutkimuksen uskottavuutta voitaisi välttämättä lisätä. Tämä johtuu siitä, että usein tutkittavat voivat olla sokeita kokemukselleen tai tilanteelleen (Eskola & Suoranta 2008, 211).

Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin (Eskola & Suoranta 2008, 211). Kasvuyrityksenä olevan työyhteisön vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteista tehtyjä tulkintoja voidaan mahdollisesti soveltaa muihin samantyyppisiin työyhteisöihin, kuten kasvuyrityksiin tai muihin pieniin, uusiin tai kasvaviin työyhteisöihin. On kuitenkin hyvä muistaa, että tämä tutkimus on tapaustutkimuksena toteutettu, jolloin lähtökohtaisesti tarkasteltavana on yksi työyhteisö. Yleistettävyyys ei laadullisessa tutkimuksessa olekaan tavoiteltava kriteeri tutkimukselle, koska naturalistisen

paradigman mukaan tutkimustulosten yleistykset eivät ole mahdollisia johtuen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 211–212).

Tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tutkimuksen aineistonkeruun alkaessa tiesin tarkastelemastani organisaatiosta sen, että kyseessä on kasvuyritys, sekä nykytilanteen, eli sen, että organisaatiossa on ollut merkittävä muutostilanne. Nämä ennakkotiedot tulee huomioida tarkasteltaessa tulkintaani työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sen piirteistä. Analyysiä tehdessäni minulla oli jo oletus siitä, että työyhteisön vuorovaikutus on kasvuyrityksessä erilaista, kuin perinteisissä yrityksissä, sillä yrityksen toimintaympäristö ja tavoitteet eroavat perinteisen yrityksen vastaavista. Tämä oletus vahvistui analyysin valmistuttua. Nämä ennako-oletukset vaikuttivat myös aineiston teemoitteluun.

Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä käsitelleistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tämän tutkimuksen tuloksia on haastavaa arvioida tästä lähtökohdasta käsin, sillä aiempaa tutkimusta työyhteisön vuorovaikutuksesta kasvuyrityksessä ei ole tehty. Tulkintoja tutkimuksen yksittäisistä osista, kuten työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteista, voidaan tarkastella aiemman tutkimuksen pohjalta. Esimerkiksi vuorovaikutusten rakenteiden muodostumisen kokonaisuus on yhtenevä aiemman tutkimuksen tulosten mukaisesti, ja saa näin ollen tukea vastaavaa ilmiötä käsitelleistä tutkimuksista.

Eskolan ja Suorannan (2008, 15) mukaan ”laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana” ja juuri näin tässä tutkimuksessa tehtiin. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja sitä kautta ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 208). Alkuperäinen suunnitelmani oli tutkia sosiaalisen tuen merkitystä ja ilmenemistä vertaissuhteissa työyhteisön muutostilanteessa. Tämän voi havaita myös haastattelun teemoista (Liite 2). Kuitenkin jo tutkimushaastatteluja tehdessäni ja analyysin tekoa aloittaessani päätin rajata analyysin kohdetta toisin, kuin alun perin olin suunnitellut, ja suunnata tutkimustehtävän käsittelemään työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksen kontekstissa. Arvioin, että tein aineistonkeruun luotettavasti, mutta tästä ratkaisusta johtuen tulosten kattavuus ei ollut niin hyvä, kuin se olisi ollut, jos

olisin jo tutkimusta suunnitellessa ja aineistonkeruuta tehdessä lähtenyt tutkimaan kasvuyritystä. Olisin saanut tarkempaa tietoa työyhteisön vuorovaikutuksesta kasvuyrityksessä, jos olisin kysynyt haastateltavilta juuri siihen liittyvistä asioista.

Tutkimushaastattelut on tehty keväällä 2015, ja sen jälkeen työyhteisössä on tapahtunut paljon muutoksia. Työyhteisöön on esimerkiksi sovitusti muodostettu vuorovaikutuksen rakenteita (kuten pidetään eri alojen palavereja) ja lisäksi työyhteisö on jaoteltu aiempaa erotellumpiin yksiköihin. Yrityksen toiminta on laajentunut eri kaupunkeihin ja myös ulkomaille, ja lisää työntekijöitä on palkattu runsaasti. Myös tapaustutkimuskohteena olevan yrityksen nimi on vaihtunut vuonna 2016. Näiden tietojen valossa ja tutkimusprosessin kestänyt pitkään, voisin arvioida, etteivät tutkimuksen tulokset ole enää täysin ajankohtaisia ja paikkaansa pitäviä tapaustutkimusorganisaation kohdalla. Tähän syynä on se, että kasvuyritys kasvaa ja kehittyy nopeasti, jolloin myös sen työyhteisön vuorovaikutus muuttuu.

### **Eettinen arviointi**

Tapaustutkimusta tehdessä keskeinen eettinen kysymys liittyy tutkimuksen riippumattomuuteen. Tapaustutkimusorganisaation toiveesta yhtenä haastattelun alateemana olivat yrityksen arvot. Arvioin tämän teeman vaikuttaneen hieman tutkimuksen lopputuloksiin, mutta koska teema sopi hyvin muihin tutkimuksen teemoihin, ei se merkittävästi ohjannut tutkimusasettelua tai tutkimuksen kulkua. Tutkimus tehtiin luotettavasti, tutkimushenkilöitä kohdeltiin kunnioittavasti ja sekä tallennettua haastatteluaineistoa että litteroituja materiaaleja säilytettiin huolellisesti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -työn päätavoitteena oli ymmärtää työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työyhteisön vuorovaikutus kasvuyrityksessä on erilaista, kuin niin sanotuissa perinteisissä yrityksissä. Työyhteisön vuorovaikutus on strukturoimatonta, työyhteisön hierarkia on matala, ja yhteistyön tekeminen ja avoimuus ovat tärkeitä tekijöitä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työyhteisössä on käynnissä jatkuva muutos, jota ei koeta kovinkaan kuormittavana, vaan pikemminkin hyödyllisenä kehittymisenä. Näistä syistä johtuen aiemmin opitut toimintamallit eivät välttämättä sovellu kasvuyrityksessä työskentelyyn, vaan työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan uudenlaisia tapoja toimia. Loppupäätelmänä voisin sanoa, että tutkittavana olevan työyhteisön vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden voidaan ajatella olevan tyypillisiä esimerkkejä uudelle, kasvuhakuiselle yritykselle. Yrityksen tavoitteet ja toimintaympäristö vaikuttavat myös työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen vuorovaikutussuhteisiin.

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen keskeisempiä tuloksia peilaten niitä aiempaan tutkimukseen, ja pohdin, kuinka sekä tapaustutkimuksen kohteena oleva työyhteisö että muut uudenlaiset työyhteisöt voisivat toiminnassaan soveltaa löydöksiäni.

### 6.1 Vuorovaikutuksen rakenteiden muodostaminen työyhteisössä

Haastateltavat kuvasivat vielä strukturoimatonta työyhteisöä, eli tutkittavana olleen työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteet ja käytänteet ovat vasta muodostumassa ja niitä on myös alettu tietoisesti muodostaa. Tässä vaiheessa yrityksen omistajien, yrittäjien ja johtajien olisikin hyvä pysähtyä hetkeksi tarkastelemaan sitä, mitä aiemman työyhteisötutkimuksen perusteella tiedetään vuorovaikutuksen rakenteiden muodostumisesta, jotta välttyttäisiin niin sanottujen huonojen rakenteiden muodostumiselta. Mikäli työyhteisössä ei nyt rakenteiden muodostumisen kynnyksellä kiinnitetä huomiota niiden tietoiseen muodostamiseen, voivat toimimattomat käytänteet tulla osaksi työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteita.

Kuten tiedetään, ihmiset toistavat aiemmin oppimiaan vuorovaikutuksen rakenteita ja käytänteitä (Poole 2003). Rakenteiden ja käytänteiden muodostumiseen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin, kun asioita käsitellään yhdessä vuorovaikutuksessa, ja

haluttuja ratkaisuja perustellaan. Tässä apuna on työyhteisön organisaatiokulttuuri: avoimuus on jo hyvällä mallilla työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Työnkuvien ja roolijaon selkiytymisen voi mielestäni nähdä luonnollisena ja tarpeellisena kehityskaarena uuden yrityksen tai muutoksen läpikäyneen työyhteisön vuorovaikutuksen kehityksessä. Ilman tällaista selkiytystä työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tehtäväkeskeisyys ja tavoitteellisuus voisi kärsiä, jolloin esimerkiksi tiedonjakamisen ongelmat voisivat kehittyä. Nyt, kun yritys on laajentamassa toimintaansa muihin kaupunkeihin ja maihin, olisi sen viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuuden takia tärkeää, että tiedonjakamiseen liittyvät mahdolliset haasteet saataisiin hallintaan. Tähän voisi vaikuttaa siten, että työyhteisössä otettaisiin sovitusti esimerkiksi tietyt teknologiaratkaisut käyttöön.

Avoimuus vuorovaikutuksessa, yhteistyön tekeminen ja tiimimäisyys työyhteisössä ovat esimerkkejä jaetuista arvoista ja niiden mukaan toimimisesta. Jaetut arvot taas ovat osa organisaatiokulttuuria. Aiemmasta tutkimuksesta tiedetään, että arvojen kautta yritystä ja sen vuorovaikutusta voidaan johtaa haluttuun suuntaan, eli jos avoimuutta, yhteistyötä ja tiimimäisyyttä halutaan jatkossakin toteuttaa työyhteisössä, voisivat yrityksen arvot toimia tässä välineenä.

Kuten myös tapaustutkimusorganisaatio, monet muutkin työyhteisöt toimivat useilla eri paikkakunnilla ja eri maissa. Siksi pidän tarpeellisena huomioida vuorovaikutuksen rakenteiden muodostumista pohtiessa myös hajautetun työyhteisön vuorovaikutuksen. Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet voimistuvat, kun työyhteisö on hajautettu (Scott 2013, 301). Kun tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan eri paikoissa, voi esimerkiksi luottamuksen ja konfliktinhallinnan suhteen ilmetä ongelmia. Tässä tullaan tilanteeseen, jossa vuorovaikutuksen rakenteilla on tärkeä merkitys, sillä työyhteisön jäsenet voivat hyödyntää rakenteita hallitakseen vuorovaikutukseen liittyviä mahdollisia ongelmia (Scott 2013).

Tutkittavana oleva yritys laajenee tavoitteidensa mukaisesti ulkomaille. Näin ollen työyhteisöön tulee kuulumaan ihmisiä, joiden tausta on kulttuurisesti erilainen, kuin perustajajäsenillä. Myös tämä diversiteetti olisi hyvä huomioida työyhteisön interpersonallisessa vuorovaikutuksessa jatkossa. Laajeneminen on yksi esimerkki jatkuvasta muutoksesta, jota työyhteisössä eletään. Aiemman tutkimuksen mukaan



muutos aiheuttaa yksilölle epävarmuuden tunnetta, mutta tässä työyhteisössä epävarmuutta aiheutti muutoksen sijaan kasvuyrityksen tulevaisuus. Toisaalta tulevaisuus tuo mukanaan mahdollisuuksia. Aiemmassa tutkimuksessa (Keupp, Palmie ja Gassman 2011) tuodaan esiin, ettei muutos tai jatkuva kehittyminen aina ole välttämättä yritykselle tarpeellista, mutta Naturventionin tilanteessa näin ei vaikuta olevan, vaan jatkuva muutos vie yritystä aidosti eteenpäin.

## 6.2 Matalahierarkkisuuden säilyttäminen

Työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ”kasvuyritysmäisyys” näkyy siinä, että organisaatio on hyvin tasainen: esimies nähdään vertaisena ja valtasuhteita ei korosteta. Tämä poikkeaa siitä, millaisena työyhteisö on aiemmassa tutkimuksessa nähty (ks. esim. Sias 2009, Vähämäki 2010). Työyhteisön vuorovaikutus on avointa, yhteistyön tekeminen sujuvaa, ja työyhteisön matalahierarkkisuutta arvostetaan. Työyhteisössä tiedostetaan, että koska yrityksen tavoitteena on kasvaa, myös työyhteisön vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet tulevat muuttumaan nykyisestä, eli työyhteisön matalahierarkkisuus on muuttumassa.

Eri tekijät (erityisesti jatkuva muutos ja rakenteiden puute) aiheuttavat työyhteisössä jonkun verran epävarmuutta, jonka hallintaan työntekijät käyttävät sosiaalisen tuen keinoja. Aiemman tutkimuksen löydöksistä (ks. esim. Sias 2014) poiketen sosiaalista tukea tosin haetaan ja annetaan vertaissuhteissa olevien lisäksi myös esimiehiltä. Tämä on myös yksi esimerkki matalahierarkkisuudesta.

Yhteistyön tekemistä ja me-henkeä pidetään tärkeänä ja niitä tuodaan esille vuorovaikutuksen keinoin. Aiemmasta tutkimuksesta tiedetään, että yhteistyön tuotoksia tarkastellaan usein asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta (Aira 2012). Tutkittavana olevan organisaation osalta ei käynyt ilmi, että onko yhteistyön tekeminen tällä kriteerillä tarkasteltuna onnistunutta, mutta ainakin yhteistyötä pidettiin tärkeänä. Yhtenä syynä toimivalle yhteistyön tekemiselle voi olla juuri se, että työyhteisö on matalahierarkkinen, eli hierarkkinen ulottuvuus puuttuu työyhteisön vuorovaikutussuhteista (Kram & Isabella 1985, 112). Yrityksessä saatetaan pohtia, että miten tämä toimiva matalahierarkkisuus voitaisiin säilyttää, vaikka työyhteisön vuorovaikutus välttämättä strukturoituu. Toisaalta aiemmasta tutkimuksesta tiedetään, että matalahierarkkisuus työyhteisössä voi myös aiheuttaa sen, että työnjako ja

vastuukysymykset jäävät epäselväksi (Rabøl, McPhail, Østergaard, Andersen & Mogensen 2012, 136). Tässä vaiheessa työyhteisössä olisikin mielestäni hyvä pysähtyä tarkastelemaan kokonaisuutta hetkeksi, ja miettiä, että miten viedään matalahierarkkisuuden hyvät puolet eteenpäin, mutta vältetään mahdolliset epäselvyydet vuorovaikutuksessa. Mielenkiintoista on myös pohtia, mitä työyhteisön vuorovaikutuksen rakenteiden muodostuminen aiheuttaa esimies-alaisuhteille ja johtamisviestinnälle. Tulevatko valtasuhteet voimakkaammin näkyville? Yksi mahdollisuus voisi olla esimiehen ja asiantuntijan ”rinnakkaiselo”, jossa vuorovaikutussuhteen valta-asemaa ei korosteta, mutta työn- ja vastuunjako ovat selvät (Diefenbach & By 2012, 117–118).

Vahva hierarkia, selkeä roolijako ja vuorovaikutussuhteen hierarkian mukaan jaotellut vuorovaikutuksen funktiot ovat perinteisiä määrittelyjä työyhteisön vuorovaikutussuhteille niin aiemmassa tutkimuksessa kuin monissa käytännön työyhteisöissäkin (ks. esim. Sias 2009). Työelämän johtamisjärjestelmät on totuttu näkemään hierarkkisina, ja tämä käsitys heijastuu väistämättä myös vuorovaikutuksen käytäntöihin työpaikoilla (Vähämäki 2010, 34). Kasvuyrityksessä vuorovaikutussuhteiden roolijako ei ole näin selkeä eikä valta-asetelma niin selvästi esillä, mutta samat vuorovaikutuksen funktiot, kuten sosiaalisen tuen hakeminen ja antaminen tai päätöksenteko tapahtuvat myös kasvuyrityksen vuorovaikutussuhteissa. Mielenkiintoista olisikin nyt havainnoida sitä, kuinka valtaa käytetään matalahierarkkisessa esimies-alaisuhteessa, jossa oletuksena on suhteen tasaisuus, mutta toisella osapuolella (esimiehellä) kuitenkin on annettua valtaa ja esimerkiksi mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti.

En pro gradu -tutkielmassani syventynyt tarkastelemaan työyhteisön vuorovaikutusta ryhmäviestinnän näkökulmasta, mutta väistämättä sivusin aihetta analysoidessani materiaalia. Kiinnitin erityisesti huomiota työyhteisön koheesioon. Vahva koheesio taso voi edesauttaa ryhmän toimintaa, mutta siinä on samalla myös kasvaa riski liialliseen koheesioon eli ryhmäajattelun syntymiseen. Ryhmäajattelu tarkoittaa tilannetta, jossa ryhmän jäsenet pyrkivät estämään eriävät näkemykset ja mielipiteet ja välttämään kritiikin, jotta ryhmän yhteinen näkemys ei vaarantuisi (Janis 1982). Ryhmäajattelun syntyminen voi myös vaikeuttaa päätöksentekoa tai johtaa huonojen päätösten tekemiseen (Hirokawa 2003, 126). Näistä syistä ehdotukseni on, että uudenaikaisissa työyhteisöissä pyrittäisiin välttämään ryhmäajattelun syntymistä. Jo riskin

tiedostaminen edesauttaa asiassa, samoin kun sellaisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen, jossa avoimuus vuorovaikutuksessa on jatkossakin mahdollista.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Kuten alussa todettua, kasvuyritysten viestintään tai vuorovaikutukseen keskittyvää tutkimusta ei vielä ole juuri tehty. Tästä syystä jatkotutkimusehdotuksia ja -tarpeita kasvuyritysten viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen olisi runsaasti. Aiheen tutkiminen olisi hyödyllistä, sillä tiedossa on kasvuyritysten merkitys yhteiskunnallisesti ja yksilön kannalta.

Myös vuorovaikutussuhteiden näkökulma kasvuyrityksessä on vielä tutkimaton. Lisätietoa tarvittaisiin ainakin työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittymisestä yrityksen kasvun myötä. Lisäksi työyhteisön vertaissuhteista tehtävää tutkimusta voisi syventää käsittelemään uudenlaista työyhteisöä, jossa hierarkia on matalaa, esimies nähdään vertaisena ja työtehtävät ovat samoja. Vuorovaikutuksen ilmiöitä, jota tästä aiheesta voisi tutkia, olisivat ainakin valtasuhteen näkyminen tai näkyväksi tekeminen vuorovaikutussuhteessa. Työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä voisi hahmottaa myös verkostomaisuuden tai tiimimäisyyden kautta, näistäkin aiheista lisätutkimus olisi tarpeen. Lisätutkimusta tarvittaisiin myös teknologiavälitteisestä ja kulttuurienvälisestä viestinnästä kasvuyrityksessä: työyhteisö kasvuyrityksessä on usein hajautettu ja työyhteisön jäsenet tulevat eri kulttuureista.

Myös eri tutkimustavoilla toteutettua tutkimusta kaivattaisiin. Tämä tutkimus oli yksittäinen tapaustutkimus, mutta olisi myös mielenkiintoista tehdä pitkittäistutkimusta jonkin kasvuyrityksen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden kehittymisestä.

## Kirjallisuus

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. *Jyväskylä studies in humanities* 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Albrecht, T. & Adelman, M. 1984. Social support and life stress. *New directions for communication research. Human Communication Research* 11, 3–32.

Becker, B. Dawson, P., Devine, K., Hannum, C., Hill, S., Leydens, J., Matuskevich, D., Traver, C. & Palmquist, M. 2005. Case Studies. *Writing@CSU. Colorado State University*. Saatavana: <https://writing.colostate.edu/guides/pdfs/guide60.pdf> [Viitattu 10.5.2017]

Burgers, C. 2016. Conceptualizing Change in Communication Through Metaphor. *Journal of Communication*, 66 (2), 250–265.

Burleson, B., Albrecht, T. & Sarason, I. 1994. *Communication of social support: Messages, interactions, relationships, and community*. Thousand Oaks: Sage.

Burleson, B. & MacGeorge, E. 2002. Supportive communication. Teoksessa M. Knapp & J. Daly (toim.) *The Sage handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 374–424.

Castillo, K. 2016. *Bridging the divide between Start-up and Corporate Communication: conceptualizing growth communication with a focus on Finnish companies*. Aalto University, Helsinki. Maisterintutkielma.

Diefenbach, T. & By, R. 2012. *Reinventing hierarchy and bureaucracy: from the bureau to network organizations*. *Research in the Sociology of Organizations* 35. Bingley: Emerald.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Frey, L., Botan, C. & Kreps, G. 2000. *Investigating communication: an introduction to research methods*. 2. painos. Boston: Allyn & Bacon.

Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. London and Basingstoke: The Macmillan Press.

Harter, L. 2004. Masculinity(s), the agrarian frontier myth, and cooperative ways of organizing: Contradictions and tensions in the experience and enactment of democracy. *Journal of Applied Communication Research*, 32 (2), 89–118.

Haslett, B. 2011. *Communicating and organizing in context: The theory of structurational interaction*. London: Routledge.

Heide, M. & Simonsson, C. 2011. Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5 (4), 201–220.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hirokawa, R. 2003. Communication and Group Decision-Making Efficacy. Teoksessa R. Hirokawa, R. Cathcart, L. Samovar ja L. Henman (toim.) *Small group communication: theory & practice*. 8. painos. Los Angeles: Roxbury, 125–133.

Hirokawa, R., Cathcart, R., Samovar, L. & Henman, L. 2003. *Small group communication: theory & practice*. 8. painos. Los Angeles: Roxbury.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon*. Helsinki: WSOY.

Hoffman, M. & Cowan, R. 2010. Be Careful What You Ask For: Structuration Theory and Work/Life Accommodation. *Communication Studies*, 61 (2), 205–223.

Jarzabkowski, P. 2008. Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 621–650.

Janis, I. 1982. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Keupp, M., Palmie, M. & Gassman, O. 2011. The strategic management of innovation: A systematic review and paths of future research. *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 367–390.

Keyton, J. 2011. *Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage.

Keyton, J. 2014. *Organizational Culture: Creating meaning and Influence*. Teoksessa L. Putnam & D. Mumby (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 569–587.

Kiljunen, M. & Rikama, S. 2011. *Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät. Tieto ja trendit – lehti*, 7.

Kram, K. & Isabella, L. 1985. *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*. *Academy of Management Journal* 28 (1), 110–132.

Krone, K., Kramer, M. & Sias, P. 2010. *Theoretical developments in organizational communication research*. Teoksessa C. Berger, M. Roloff ja D. Roskos-Ewolsen (toim.) *Handbook of communication science*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 165–180.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg ja P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus: Helsinki, 9–38.

Laukkanen, M. 2007. *Kasvuyrittäjäyys ja kasvuyritykset*. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 17–53.

Lewis, L. 2014. *Organizational change and innovation*. Teoksessa L. Putnam & D. Mumby (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 503–524.

Lindell, M. 2007. *Yrityksen kasvu ja johtamisen haasteet*. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 245–256.

Martin, J. 2002. *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.

McPhee, R., Poole, M. & Iverson, J. 2014. Structuration theory. Teoksessa L. Putnam & D. Mumby (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 75–100.

Munduate, L. & Medina, F. 2009. Organizational change. Teoksessa D. Tjosvold & B. Wisse (toim.) *Power and interdependence in organizations*. Cambridge: Cambridge University, 299–316.

Myers, K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238.

Myers, K., Seibold, D. & Park, H. 2011. Interpersonal communication in the workplace. Teoksessa M. Knapp & J. Daly (toim.) *The Sage handbook of interpersonal communication*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage, 527–562.

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Northouse, P. 2007. *Leadership: Theory and practice*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage.

Poole, M. 2003. Group Communication and the Structuring Process. Teoksessa R. Cathcart, R. Hirokawa, L. Samovar & L. Henman (toim.) *Small Group Communication: Theory & Practice*. 8. painos. Roxbury: Los Angeles, 48–56.

Poole, M. & McPhee, R. 2005. Structuration Theory. Teoksessa S. May & D. Mumby (toim.) *Engaging organizational communication theory and research: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 171–196.

Poole, M. & Van de Ven, A. 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Rabøl, L., McPhail, M., Østergaard, D., Andersen, H. & Mogensen, T. 2012. Promoters and barriers in hospital team communication. A focus group study. *Journal of Communication in Healthcare*, 5 (2), 129–139.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Studies in Humanities* 128. Jyväskylän Yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. [Viitattu 9.5.2017].

Saini, S., & Plowman, K. 2007. Effective communications in growing pre-IPO startups. *Journal of Promotion Management*, 13 (3), 203–232.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatukeskus.

Scott, M. 2013. “Communicate Through the Roof”: A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team. *Communication Quarterly*, 61 (3), 301–318.

Sias, P. 2009. *Organizing Relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.

Sias, P. 2014. *Workplace Relationships*. Teoksessa L. Putnam & D. Mumby (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 375–399.

Sias, P., Krone, K. & Jablin, F. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. Knapp & J. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Newsbury Park: Sage, 615–642.

Skúladóttir, Á. 2013. "It is like asking someone: how do you walk?" The role of communication in start-up companies. Aalto University School of Business, Helsinki. Maisterintutkielma.



Teakesin Nuoret innovatiiviset yritykset – rahoitus. 2017. Saatavana: <https://www.tekes.fi/rahoitus/startup/nuoret-innovatiiviset-yritykset/> [Viitattu 4.5.2017]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriön painopistealueet. 2017. Saatavana: <http://tem.fi/kasvuyritykset> [Viitattu 4.5.2017]

Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2010. Jyväskylä: Prologi ry.

Weick, K. & Quinn, R. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), 361–387.

Whitbread, R., Fonti, F., Steglich, C. & Contractor, N. 2011. From Microactions to Macrostructure and Back: A Structural Approach to the Evolution of Organizational Networks. *Human Communication Research*, 37 (3), 404–433.

Zorn, T., Christensen, L. & Cheney, G. 1999. Constant change and flexibility: Do we really want constant change? San Francisco: Berrett-Koehler.

Yrityksen kansainvälistyminen, ELY-keskuksen nettisivut. 2017. Saatavana: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen#.WQs6I-V96Uk> [Viitattu 4.5.2017]

Yrityskatsaus 2016: Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM\\_oppaat\\_9\\_2016\\_Yrityskatsaus\\_2016\\_web12072016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_oppaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf?sequence=1) [Viitattu 19.5.2017]

## **Liitteet**

### **Liite 1: Haastattelupyyntö**

Otsikko: Haastattelupyyntö

Viesti:

Teen puheviestinnän pro gradu - tutkielmaa muutoksen vaikutuksista työyhteisöön ja erityisesti työkaverisuhteisiin, sekä tuen käyttämisestä muutostilanteessa.

Kerään aineiston haastattelemalla teitä NaturVentionin tiloissa, ja yhden haastattelun kesto on noin 60 minuuttia. Haastateltavan ei tarvitse valmistautua haastatteluun. Haastattelu nauhoitetaan ja vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Tässä linkki Drive-tiedostoon, josta pääset valitsemaan sinulle sopivan haastatteluajan.  
<https://docs.google.com/a/student.jyu.fi/spreadsheets/d/1Ya8AQSAjKerIE4uIBSaFBuTFzCP4vTmDYbxLGutB9Jc/edit?usp=sharing>

Deadline vastauksille on 30.3.

Suurkiitokset yhteistyöstä! Jos heräsi mitä vaan kysyttävää, vastaan mielelläni. Yhteystietoni ovat: puh. 044 3339129, s-posti helmi.a.jukkala@student.jyu.fi

Terveisin

Helmi Jukkala

puheviestinnän opiskelija

Jyväskylän yliopisto

### **Liite 2: Haastattelurunko**

Alustusta: kysymykset liittyvät haastateltavan omiin kokemuksiin ja käsityksiin.

Ajatukset pyydetään suuntaamaan muutostilanteeseen ja työkaverisuhteisiin. Alussa kerrotaan haastattelun luottamuksellisuudesta, haastateltavan anonyymiudesta ja siitä,

että haastattelut tallennetaan vain tutkijan omaan käyttöön. Haastattelun tai tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin vaan halutessaan.

Haastattelussa on kaksi vaihtoehtoa: toinen on niille, jotka ovat alusta asti olleet mukana työyhteisössä ja toinen niille, jotka ovat tulleet työyhteisöön muutoksen jälkeen.

#### I TAUSTAT (n. 5 min.):

- Kuvaile rooliasi työyhteisössä. Mitä teet, mitkä on vastuut?
- Milloin olet aloittanut työssä?
- Millainen työyhteisö on: ketä siihen kuuluu, mitä tekee, mitkä ovat tavoitteet työskentelylle?
- Ketkä ovat työkavereitasi ja kuuluvat tiimiisi?

#### II MUUTOS

##### Alusta asti mukana olleet (n. 15 min.):

- Kuvaile muutostilannetta. (Mistä johtuu, milloin alkoi, mistä huomasit? Millainen muutostilanne on, kuinka olet kokenut sen?)
- Kerro muutostilanteen vaikutuksista työyhteisöön. (Miten ilmeni, miten koit muutoksen työyhteisöä ajatellen? Miten on vaikuttanut ilmapiiriin ja työkaverisuhteisiin? Esimerkkejä.)
- Kuvaile muutostilanteeseen reagoinnista työkavereiden kanssa. (Puhuitteko/puhutteko muutostilanteesta työkavereiden kanssa, jos niin mistä, miten? Esimerkkejä.)
- Mitkä ovat yrityksen arvot? Kuinka näkyvät työssäsi? Miten ne koet? Onko ollut vaikutusta muutokseen/muutoksessa? Esimerkkejä.

##### Muutos (tiimin kasvamisen jälkeen mukaan tulleet) (n. 15 min.):

- Kuvaile työyhteisössä ollutta muutostilannetta. (Tiedätkö, millainen muutos työyhteisössä on ollut? Kuinka sitä on kuvattu työkavereiden puheissa? Onko aiheesta keskusteltu? Esimerkkejä.)

- Kuvaile työyhteisöön liittymistä. (Miten olet kokenut täällä aloittamisen? Millainen ilmapiiri työyhteisössä oli kun tulit, onko jokin muuttunut?)
- Mitkä ovat yrityksen arvot? Kuinka näkyvät työssäsi? Miten ne koet? Esimerkkejä.

## II TYÖKAVERISUHTEET

Alusta asti mukana olleet (n. 20 min.):

- Kuvaile, millaisia työkaverisuhteita koet työyhteisössä olevan (itselläsi ja muuten)? (Esimerkiksi: kenen kanssa työskentelet, mistä puhutte? Ketkä ovat myös kokeneet saman muutostilanteen kuin sinä?)
- Vaikuttiko muutos vaikutti johonkin työkaverisuhteeseen? Muuttuiko jokin? Jos niin miten, miksi? Jos ei, niin miksi ei? Esimerkkejä.
- Millainen ilmapiiri teillä on työyhteisössä? Mistä asioista se muodostuu?

Uudet (n. 15 min.):

- Kuvaile, millaisia työkaverisuhteita työyhteisössä on mielestäsi. (Esimerkiksi: kenen kanssa työskentelet? Puhutteko muusta kuin työasioista?)
- Kerro työkaverisuhteistasi. Miten ne ovat lähteneet rakentumaan? Erottuuko joku työkavereistasi joukosta, miksi ja miten?
- Millainen ilmapiiri teillä on työyhteisössä? Mistä asioista se muodostuu?

## IV SOSIAALINEN TUKI JA EPÄVARMUUDEN HALLINTA

Alusta asti mukana olleet (n. 15 min.):

- Keneltä hait/sait tukea muutostilanteeseen liittyen? Missä tilanteessa, millaista ja miten?
- Kenelle annoit tukea, missä tilanteessa, millaista ja miten?
- Oliko tuesta hyötyä, esimerkiksi missä tilanteessa? Entä haittaa, miksi?
- Mieti jokin tilanne, jossa koit epävarmuutta muutokseen liittyen. Kuvaile tilannetta. Miten toimit?

- Auttoiko muilta saatu tuki muutokseen liittyvän epävarmuuden hallinnassa?  
Esimerkkejä.

Uudet (n. 15 min.):

- Oletko kokenut tarvetta tuelle työyhteisöön liittymisen jälkeen? (Millaista, mihin liittyen?)
- Jos, niin keneltä hait/sait tukea muutostilanteeseen liittyen? Missä tilanteessa, millaista ja miten?
- Kenelle annoit tukea, missä tilanteessa, millaista ja miten?
- Oliko tuesta hyötyä, esimerkiksi missä tilanteessa? Entä haittaa, miksi?
  
- Mieti jokin tilanne, jossa olet kokenut epävarmuutta työyhteisössä. Kuvaile tilannetta. Miten toimit?
- Auttoiko muilta saatu tuki muutokseen liittyvän epävarmuuden hallinnassa?

LOPUKSI

(n. 5 min.)

Tarkastus, onko kaikki tarvittava kysytty.

Onko haastateltavilla vielä jotain, jota haluaisivat kertoa näihin teemoihin liittyen?