

**Hierarkiattomuuden ja vastuunannon merkitys
työhyvinvoinnille informaatioteknologian orga-
nisaatiossa**

Susanna Koskela

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Koskela, Susanna. 2018. Hierarkiattomuuden ja vastuunannon merkitys työhyvinvoinnille informaatioteknologian organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 66 sivua.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten hierarkiattomuus näyttäytyy informaatioteknologian organisaatiossa henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Samalla tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijän itseohjautuvuuden ja työyhteisön tuen merkitystä työhyvinvoinnille.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena JELMO-tutkimushankkeesta saadun aineiston avulla. Aineisto koostui kuuden samassa IT-alan organisaatiossa työskentelevän työntekijän haastatteluista. Haastattelut analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuskysymysten pohjalta nousseet teemat analysoitiin ja niistä muodostettiin neljä pääteemaa sekä yksi alateema.

Tutkimustulokset koostuivat neljästä pääteemasta, joita olivat hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vastuu ja vapaus, työyhteisön tuki sekä itseohjautuvuus. Vastuun alateemaksi muodostui lisäksi epävarmuuden teema. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hierarkiattomalla yritysraenteella oli merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, sillä se vaikutti koko organisaation toimintamalleihin. Samalla työyhteisön antaman tuen ja yksilön oman itseohjautuvuuden avulla hierarkiattomaan organisaatioon sopeutuminen oli huomattavasti helpompaa ja työ koettiin mielekkäämpänä.

Tutkimuksessa hierarkiattomuus korostui ilmiönä vahvasti ja herätti osittain ristiriitaisia mielipiteitä työntekijöiden keskuudessa. Henkilöstön aiemmalla työkokemuksella, luonteenpiirteillä, tavoitteilla ja työntekijän työssään kokeamalla vapaudella oli merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Hierarkiattomassa yrityksessä työskentelevät kokivat mahdollisuutensa itseohjautuvaan ja autonomiseen työhön tärkeiksi tekijöiksi työssä jaksamisen kannalta.

Asiasanat: Työhyvinvointi, hierarkiattomuus, tietotyö, itseohjautuvuus.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	TIETOTYÖ MUUTOKSESSA	6
	2.1 Tietotyö nykyään	6
	2.2 Työhyvinvointi IT-alan organisaatiossa.....	8
3	AUTONOMINEN TYÖ	11
	3.1 Autonominen johtajuus.....	11
	3.2 Itseohjautuvuus.....	13
	3.3 Hierarkiattomuus.....	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	19
	4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	19
	4.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	20
	4.3 Aineiston keruu.....	21
	4.4 Tutkimukseen osallistujat	22
	4.5 Aineiston analyysi.....	23
	4.6 Eettiset ratkaisut.....	25
5	TULOKSET	27
	5.1 Hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus.....	27
	5.2 Hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vastuu	31
	5.3 Työyhteisön tuki	35
	5.4 Itseohjautuvuus.....	39
6	POHDINTA	44
	6.1 Tulosten tarkastelu	44
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus	58
	6.3 Jatkotutkimushaasteet	59
	LÄHTEET	62

1 JOHDANTO

Suomalaisen työelämän laatu on noussut Suomessa tärkeäksi tutkimuskohteeksi, sillä yhä useammat työntekijät epäilevät valmiuksiaan jaksaa työssään eläkekään saakka. Lisääntynyt kiire koetaan usein omaa jaksamista heikentävänä tekijänä ja samalla työstä on tullut henkisesti rasittavampaa. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 7.) Aiemmassa työelämäntutkimuksessa on keskitytty analysoimaan työssä esiintyvien ilmiöiden vaikutuksia yhteiskunnallisesti, mutta uudempaa tutkimusta kohdistetaan yhä enemmän työelämän kehittämiseen myös henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Melin 2007, 26.)

Järvinien (2015, 377-383) mukaan työelämän uudet haasteet ovat tuoneet mukanaan mahdollisuuden joustavampaan työhön esimerkiksi etätöiden ja työaikojen muovautuvuuden kautta. Erityisesti monissa informaatioteknologia-alan työpaikoissa on vahvistettu henkilöstön autonomiaa antamalla työntekijöille enemmän valtaa päättää oman päivän kulusta ja työtehtävien sisällöistä. Pekkolan (2002) mukaan tietotyöntekijät ovat useimmiten ylempiä toimihenkilöitä, joiden työmarkkina-asema on vahva. Ylemmät toimihenkilöt kokevat mahdollisuutensa kehittää itseään ja vaikuttaa työnkuvaansa paremmiksi kuin alemmat toimihenkilöt, mikä vaikuttaa työntekijöiden näkemyksiin työelämästä. Voidaankin nähdä, että IT-alalla on korostunut vaade henkilöstön itseohjautuvuuteen ja kykyyn ottaa vastuuta omasta työstään.

Autonomisen johtajuuden lisääntyessä ja hierarkioiden vähentyessä, työhyvinvointi saattaa saada entistä kiinnostavamman merkityksen työelämässä. Näntin ja Anttilan (2002) mukaan IT-alan työtä kuvastaa nimenomaan työn autonomia, jossa vaihtelevat työaika, paikka ja työn luonne. Samalla työtä tehdään yhä useammin ryhmätöinä vaihtelevissa tiimeissä ja työsuhteita leimaa määräaikaisuus, vaativuus sekä tulospainotteisuus. Monet työntekijät pitävät työtä nykyään kaoottisena, sillä työt ja työajat eivät ole aina työntekijän kontrollissa työpäivän venyessä säännöllisesti sovittua pidemmäksi. (Nätti & Anttila 2002.) Organisaatiossa työntekijöille annetun vastuun voidaankin nähdä johtavan siihen,

ettei yksilö osaa lopettaa työntekoa ajoissa. Tällöin työntekijä on usein ylitöissä ja kadottaa työn sekä vapaa-ajan välisen rajan. Näin käy erityisen helposti tunnollisille työntekijöille, jotka haluavat tehdä annetut työtehtävät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti loppuun.

Nykyisessä globaalissa ja tietointensiivisessä työelämäkentässä on tärkeää tutkia työhyvinvointia uudenlaisen organisaatorakenteen näkökulmasta. Työelämän hektisyyden voidaan nähdä vaikuttavan työntekijöiden jaksamiseen samalla hierarkiattomien yritysten yleistyessä työkentillä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hierarkiattomuuden merkitystä informaatioteknologian organisaatiossa henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimukseni keskittyy IT-alan työntekijöiden kokemuksiin, sillä ala on verrattain hyvin tuore ja siellä vallitsevia valtasuhteita ja johtamisrakenteita ei ole tutkittu tarpeeksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Samalla tutkin itseohjautuvuuden ja työpaikalla ilmenevien ihmissuhteiden merkitystä työhyvinvoinnille, sillä ne nousevat tutkimusaineistossani vahvasti esille hierarkiattomuudesta ja työhyvinvoinnista puhuttaessa.

Seuraavassa pääluvussa kerron tarkemmin millaista tietotyö on nykyään ja millaiset kasvot työhyvinvointi saa IT-alan organisaatiossa. Tämän jälkeen käsitelen tutkimuskysymyksiini liittyvää autonomista johtajuutta, itseohjautuvuutta ja hierarkiattomuutta. Pyrin tarkastelemaan näitä ilmiöitä IT-alan näkökulmasta. Teoriaosuuden jälkeen siirryn kertomaan tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksista. Lopuksi tarkastelen tutkimuksen tuloksia, tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimushaasteita.

2 TIETOTYÖ MUUTOKSESSA

Seuraavassa alaluvussa tutustutaan tarkemmin siihen, millaista tietotyö on nykyään. Pyrin tuomaan esille erityisesti suomalaista työelämää, johon tietotyö liittyy nykyään vahvasti. Tämän jälkeen esittelen sitä, miten aiemman tutkimuksen perusteella työhyvinvointi näyttäytyy IT-alan yrityksissä.

2.1 Tietotyö nykyään

Elämäntempo on nopeutunut kiihtyvällä vauhdilla teknologisoitumisen myötä, joka on mullistanut viestinnän älypuhelinien, tietokoneen ja satelliittiteknologioiden avulla. Jokainen uusi teknologinen innovaatio on lisännyt tietointensiivisen työn itsenäisyyttä suhteessa aikaan ja paikkaan. (Mäkelä, Sumelius, Vuoremaa & Gartner 2017, 7.) Keskustelu tietoyhteiskunnasta ja tietotyöstä painottuukin teknologiaan, josta Euroopan unionin tietoyhteiskuntaohjelmien teknologia-keskeisyys toimii hyvänä esimerkkinä. EU:n tärkeimpänä tehtävänä tähän liittyen ovat julkisten palveluiden sähköistäminen ja eri jäsenvaltioiden välisten digitaalisten kuilujen kurominen umpeen. (Pyöriä 2007, 45.)

Informaatioteknologialla viitataan mihin tahansa elektroniseen laitteeseen, joka kykenee keräämään, lajittelemaan ja lähettämään tietoa (Day, Scott, Paquet & Hambley 2012, 473). Suomessa tietoyhteiskunnan rakentamiseen siirryttiin jälkiteollistumisen vaiheessa talouden globalisoituessa vähitellen. Tietoyhteiskuntaan viitattaessa puhutaan tavallisesti tietotyöstä uutena ammattirakenteen vedenjakaajana. Suomen laman pyyhkiessä mukanaan lukuisia yrityksiä ja työpaikkoja, tilaa jäi teknologisen innovatiivisuuden ja kansainvälisen kilpailun nousulle. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 15.) Teknologian rajun kehittyminen mahdollistaa uusien innovaatioiden käyttöönoton, siirtämisen eri liiketoimintojen ja toimialojen kesken sekä soveltamisen uusissa yhteyksissä ja käyttötarkoituksissa. Teknologisoitumisessa keskeisiä teemoja ovat tuottavuuden kasvu, työn globaali uusjako sekä uudet tuotantotavat ja markkinat. (Tienari & Meriläinen 2009, 14.)

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyessä nopeasti voimme todeta, että elämme tietointensiivisessä yhteiskunnassa. Tiedon ja informaation hallinnalla on paitsi entistä suurempi taloudellinen merkitys, myös perustavanlaatuisen rooli työelämän käytännöissä. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 15-24.) Tienarin ja Meriläisen (2009, 26-27) mukaan monenlaiset liikkuvuuden mahdollisuudet korostuvat nykyisessä työelämässä samalla kiireen lisääntyessä. Varsinkin informaatioteknologian parissa työskentelevien tulee kyetä mukautumaan lyhyellä varoitusajalla työtehtävästä ja ympäristöstä toiseen. Heidän on pystyttävä joustamaan ympäristön muutoksissa, oppimaan uutta ja kehittämään myös itse uusia innovaatioita.

IT-alan organisaatioissa muutoshalukkuutta ja kykyä joustoon voidaan pitää tärkeänä kilpailutekijänä. Tämän vuoksi henkilöstön vaihtuvuus nähdään etuna ja työntekijää, joka ei kaihda lyhyitä määräaikaikaisuuksia pidetään usein kehittymishaluisena. Nätin ja Anttilan (2012, 156-157) mukaan Suomi on Euroopan kärkeä työelämän joustavuudessa. Työajoista neuvotellaan ja henkilöstöä kannustetaan etätöihin. Teknologian kehittyminen on antanut tälle muutokselle mahdollisuuden ja nämä lisääntyneet mahdollisuudet näkyvät eritoten IT-alan organisaatioissa. Julkiset ja avoimet innovaatiot ovatkin olleet Suomessa näkyvillä esimerkiksi Linux-käyttöjärjestelmää kehitettäessä. Tässä suhteessa näytetään selvästi digitaalinen vallankumous ja sen vaikutukset yritysten muutoshalukkuuteen. (Martela & Jarenko 2014, 62.)

Myös työntekijän asemalla on vaikutusta työtehtävien ja työaikojen joustavuuteen. Monen hyvin toimeentulevan työntekijän tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa ja kyettävä liikkumaan paikasta toiseen. Samalla informaatioteknologian organisaatioissa työskentely vaatii korkeaa osaamista ja kykyä innovatiiviseen ajatteluun, sillä teknologiset innovaatiot ovat aina lopulta sosiaalisia. Ne ovat osa ihmisten työn tulosta, joten niiden kehittyminen edellyttää sosiaalista kanssakäymistä. Teknologia ei vaikuta ja kehity tyhjiössä, vaan tekijöitä ja tuottajia ovat markkinoilla tapahtuvan vaihdannan osapuolet, eli ihmiset. (Tienari & Meriläinen 2009, 28-52.)

Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001, 114-123) mukaan palkkatyö on kehittynyt aiempaa itsenäisemmäksi, vaikka organisaatioissa onkin aina jonkin verran sääntöjä ja rajoituksia. Työn ollessa itsenäistä, tärkeimmiksi tekijöiksi työssä koetaan työn sisältö. Tietotekniikka mahdollistaakin työn kehittymisen aiempaa itsenäisempään suuntaan, työelämän ollessa samaan aikaan erittäin riippuvainen teknologiasta. Tietointensiivinen yhteiskunta näyttäytyy muillakin tavoin, kuin ainoastaan joustavina työaikoina ja liikkuvuuden mahdollistajana, sillä työntekijöiltä odotetaan koko ajan tehokkaampaa työskentelyotetta. Tietotyötä määrittävinä piirteinä voidaankin nähdä mahdollisuus autonomiseen työhön, mielenkiintoisiin työn sisältöihin sekä palkkioihin, mutta kääntöpuolena ovat henkinen rasitus, aikapaineet ja tulosvalvonta. Samalla työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan suhteet ovat muuttuneet uudella tavalla ongelmallisiksi, tehden näiden alueiden rajat epämääräisiksi. (Blom ym. 2001, 114-123.)

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että informaation hallinnalla on entistä merkittävämpi kansantaloudellinen merkitys ja perustavanlaatuinen rooli työelämässä. Erityisesti asiantuntijatyössä ihmisen henkiset kyvyt ovat todellinen kilpailukyvyyn lähde. Tuottavin osa työstä on siis siirtynyt käsistä henkilöstön korvien väliin. Samalla asiantuntijatyöstä on tullut projektimaista, jossa työntekijät hyppivät nopeasti työtehtävästä toiseen. Projektimaisessa työskentelyssä henkilöstöltä vaaditaan kykyä toimia tiimeissä, joten sosiaalisista vuorovaikutustaidoista on tullut valttikortti työelämässä. IT-alan työntekijät työskentelevätkin keskimääräistä useammin tiimeissä, joissa erityyppinen asiantuntemus risteää. (Pyöriä 2007, 45-46.)

2.2 Työhyvinvointi IT-alan organisaatiossa

Taloustieteen nobelistin Edmund Phelps (2013) mukaan työstään innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle. Erityisesti IT-alan organisaatioissa henkilöstön motivaatio mahdollistaa innovaatioiden synnyn, sillä tehtävät vaativat paljon kehittämistyötä, josta ei välttämättä aina mak-

seta työn vaatimaa korvausta. Klassinen taloustiede sivuuttaa tässä suhteessa rakentuvan toisen resurssin, henkilöstön työhyvinvoinnin. Työntekijöiden jaksaminen ja asenteet ovat ratkaisevassa asemassa heidän kyvyssään luoda jotain uutta. Martelan ja Jarenkon (2014, 9) mukaan työntekijöiden innostuksen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys ei olekaan koskaan ennen ollut näin vahva. Jotta henkilöstö kykenee innostumaan uusista projekteista, heidän työhyvinvointiaan on tuettava kokonaisvaltaisesti.

Hyvinvoinnista on tullut entistä tärkeämpi puheenaihe työelämän tutkimuksessa, sillä monet työelämän muutokset kuten rajattomuus, digitalisaatio, työsuhteiden määräaikaisuus ja työn tehostuminen lisäävät työntekijöiden kuormittuneisuutta. Työolotutkimuksen mukaan eniten stressiä ja epävakautta työolosuhteissa ovat luoneet irtisanoutumiset, lomautukset ja muut työntekijöiden määrään vaikuttavat vaihtelut. Tämä synnyttää uhkaa myös organisaatiolle, sillä rekrytointi, kouluttaminen ja työpaikkaan tutustuttaminen vievät aikaa ja resursseja. (Härkönen 2006.) Mäkikankaan, Maunon ja Feldtin (2017, 7) mukaan ilmiöllä on myös toinen puoli, sillä toisaalta eri barometrit osoittavat suomalaisten viihtyvän työssään paremmin kuin koskaan. Tyytyväisyyden nähdään juontuvan työolosuhteiden ja työturvallisuuskäytänteiden kehittymisestä. Työ koetaan myös yhä useammin hyvänä mahdollisuutena toteuttaa itseään sekä kukoistaa.

Työhyvinvoinnin tutkimuksesta on tullut erityisen tärkeää IT-alan organisaatioissa, sillä ala on nopeasti kehittyvä ja siellä tarvitaan jatkuvasti lisää työvoimaa. Toisaalta työn luonne on havaittu erittäin haasteelliseksi, minkä vuoksi monet hakeutuvat alaa hetken kokeiltuaan uuteen ammattiin. (Shropshire & Kadlec 2012, 6.) Viimeaikainen tutkimus osoittaa, että IT-alan työntekijöiden työympäristö on omiaan aiheuttamaan ahdistusta ja ylirasitusta, sillä työtehtävät vaativat korkeaa osaamista, pitkiä työpäiviä sekä innovatiivista ajattelua. Ylirasittuminen taas laskee työntekijän suoriutumismahdollisuuksia lisäten samalla riskiä loppuun palamiselle. (Cook 2015, 1.) Koska ihmiset viettävät suuren osan ajastaan

työtään tehden, sen luonteesta voidaan nähdä tulleen merkityksellinen hyvinvoinnin lähde. Henkisesti kuormittavan työn vaikutukset näkyvät usein myös yksilön muussa elämässä.

Limin (2008, 18) tutkimuksen mukaan hyväksytyksi tulemisen tunne ja mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamistaan uudella tavalla vaikuttivat IT-alan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Nimenomaan tietotyössä oman osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle annetaan yleensä hyvät edellytykset, sillä kyse on asiantuntijatyöstä. Mikäli työntekijä ei ole tyytyväinen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työn sisältöön, saattaa hän helposti vaihtaa työpaikkaa, sillä IT-alan työntekijöistä on pulaa ympäri maailman. Samalla mahdollisuudet vaikuttaa teknologian muutosten mukanaan tuomiin uudistuksiin ovat usein rajoitetut, joten kontrollin tunteen puute saattaa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että kontrollin puute vähentää henkilöstön työhön sitoutumista ja lisää stressiä. (Day ym. 2012, 475.)

Koska informaatioteknologian alalla työpaikan vaihtaminen on helppoa, henkilöstön työhyvinvointiin panostamisesta on tullut entistä tärkeämpää. Myös vanhemmat tutkimukset ovat todistaneet laadukkaan työn ja yksilöä tukevan työympäristön vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta IT-alalla. (Mcmurtney, Grover, Teng & Lightner 2002, 293.) Johtamisen vaikutusta hyvinvointiin ei voida vähätellä, vaikka monet yritykset tähtäävätkin itseohjautuvaan työhön. Täysin itseohjattava työ saattaa lisätä yksilön motivaatiota hoitaa tehtävät tehokkaasti, mutta toisaalta hyvän johtamisen avulla yksittäiseen työntekijään kohdistuvaa työtaakkaa, stressiä ja uupumusta voidaan ehkäistä kyvykkään projektijohtamisen avulla. (Cook 2015, 2.)

3 AUTONOMINEN TYÖ

Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan tietotyölle ominaiseen itsenäiseen työnkuvaan. Ensimmäisessä alaluvussa paneudutaan autonomiseen johtajuuteen, jossa puhutaan yksilöstä oman työnsä johtajana. Tämän jälkeen syvennytään itseohjautuvuuteen, joka auttaa IT-alan työntekijöitä jaksamaan työssään. Lopuksi käsitellään tämän tutkimuksen kannalta merkittävänä näyttäytyvää hierarkiatonta organisaatorakennetta. Hierarkiattomuus onnistuu ainoastaan, jos henkilöstö kykenee itseohjautuvaan ja autonomiseen työhön.

3.1 Autonominen johtajuus

Nykyisessä työelämässä johtajuus ei enää välttämättä kuvaa organisaatioiden keskijohdon ja ylimmän johdon tekemisiä käytännössä, vaan johtajuudesta puhuttaessa on huomioitava myös johtajuuden puuttuminen. Johtamattomuudella saattaa olla merkittävä vaikutus siihen, miten ymmärrämme organisaatiot ja työpaikoilla vallitsevat suhteet jatkossa. (Collin ym. 2017, 70.) Työelämän rakenteiden, sisältöjen ja organisaatioiden muuttuessa, yksilöiltä saatetaan vaatia aiempaa enemmän autonomista johtajuutta, jossa yksilö säätelee itse omaa toimintaansa.

Erityisesti asiantuntijatyössä autonomisen johtajuuden vaateen voidaan nähdä korostuvan, sillä työntekijällä on laajalti tietoa alaansa liittyen ja häneltä odotetaan panosta ilman ylhäältä tulevaa painostusta. Nätin ja Anttilan (2002, 69) mukaan, työn ollessa yhä riippumattomampi paikasta tai ajasta, henkilöstöltä odotetaan kykyä johtaa itseään itsenäisesti. Niin kutsutun normaalityön rinnalle onkin muodostumassa työaikamosaiikki, joka tarjoaa sekä mahdollisuuksia että riskejä. Nimenomaan työmarkkinoiden hyväosaiset – asiantuntijat ja johtoasemissa olevat, saavat mahdollisuuden autonomiseen ja hyvin palkattuun työhön. Tällöin työn tuottavuus on usein korkea, mutta se vaatii samalla kykyä itsensä

johtamiseen ja valmiuksia monimutkaisen tietotyön tekemiseen. (Nätti & Anttila 2002, 69.)

Uudelle sukupolvelle, joka on syntynyt 1990-luvun puolivälin jälkeen, työelämä näyttäytyy hyvin erilaisena kuin niille, jotka ovat tottuneet vakituisiin työsuhteisiin. Johtamisen näkökulmasta nämä nuoremmat työntekijät arvostavat tasa-arvoisia, läpinäkyviä ja avoimia työyhteisöjä. Ylhäältä päin johtamista karastetaan ja autonominen johtajuus nähdään luovuutta sekä intohimoa tukevana voimana. (Salovaara 2015, 42.) Nykyaikana määräaikaiset työsuhteet ovat hyvin yleisiä, minkä vuoksi monet saattavat kokea vaihtuvuuden ja vapauden positiivisina asioina. Mahdollisesti juuri tämän vuoksi johtaminen on siirtynyt keskus-televampaan rooliin, tai muuttunut jopa lähes näkymättömäksi joissakin organisaatioissa. Tällaisella organisaatiomuutoksella pyritään useimmiten antamaan tilaa työntekijöiden omille ajatuksille ja sitä kautta lisäämään luovuutta sekä innovatiivisuutta työntekijöiden keskuudessa.

Henry Mintzberg kirjoitti jo 1980-luvulla artikkelin viidestä organisaatiokenteesta, joiden vaikutukset johtamiseen ja strategiaan ovat merkittävät. Hänen nimittämänsä adhokratinen rakenne edustaa joustavaa organisaatiota, jossa useimmat tehtävät ovat monimutkaisia ja vaativat nopeaa reagointia. Tällainen organisaatiok rakenne on yleinen monilla informaatioteknologian yrityksillä, joissa toimitaan projektiryhmissä tai muutoin tilapäisissä ryhmissä. Tällaisissa ryhmissä johtaminen on projektikohtaista eli johtaja vaihtuu projektin vaihtuessa. Adhokratia pyrkii mahdollistamaan teknologiayrityksissä tärkeänä pidetyt ominaisuudet, kuten innovatiivisuuden ja luovuuden. (Mintzberg 1980, 336-338.) Nykyaikainen työntekijä kuuluukin moniin erilaisiin työhön liittyviin yhteisöihin. Työhön liittyvät perinteiset rajat löystyvät täten jatkuvasti muuttaen paikkaa, aikaa ja tapoja työskennellä. Yksilön liikkumatila on lisääntynyt, mutta samaan aikaan yhteisön tuki ja selvärajainen johtaminen ovat vähentyneet. (Jakonen & Järvensivu 2015, 24.)

Autonominen johtajuus ja hierarkiattomuus ovat yleensä tarkoin harkittuja valintoja, joilla pyritään osoittamaan luottamusta henkilöstöä kohtaan uskoen

heidän kykyynsä hoitaa työtehtävät itsenäisesti. Toisaalta aiemman tutkimustiedon perusteella johtamattomuus saattaa myös asettaa rajoitteita luovuudelle ja vähentää hyvinvointia, vaikka tarkoitus olisikin päinvastainen. (Collin ym. 2017, 70-75.) Vähämäen (2010, 44) mukaan henkilöstöllä saattaa olla ristiriitaisia käsityksiä valtasuhteista ja itseohjautuvista työskentelytavoista. Organisaatioissa elää yhtäaikaaisesti erilaisia oletuksia, tapoja ja normeja, jotka elävät muutoksessa yhdessä työpaikan rakenteiden kanssa. Tällaiset tiedostamattomat käyttäytymistavat ja tasa-arvoisuuden henki saattavat vaikuttaa avointa vuoropuhelua rajoittavasti tiimien sisällä.

3.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön autonomisuutta ja vapautta valita. Henkilö saattaa esimerkiksi olla organisaation tasolla vapaa tekemään ratkaisuja työhönsä liittyen, mutta tämä ei tarkoita, että jokainen yksilö kykenisi tekemään itseään tai työtään koskevia päätöksiä. (Spicker 1990, 221.) Ihmisellä saattaa olla työssään vapaus valita miten ja missä projektissa hän työskentelee, mutta samaan aikaan hänellä ei ole voimaa näiden päätösten tekemiseen. Martelan ja Jarenkon (2014, 28-29) mukaan itseohjautuvuuteen kuuluu kuitenkin valinnan- ja toiminnanvapaus. Sen sijaan pakotettu ja tiukasti ohjattu toiminta on itseohjautuvuuden vastakohta. Omaehtoiselle toiminnalle on tyypillistä, ettei se tunnu ulkoa ohjatulta, vaan motivaatio toiminnalle lähtee yksilöstä itsestään.

Työelämä on muuttumassa yhä itseohjautuvampaan suuntaan ja siitä on tulossa kasvava trendi työmarkkinoilla. Rohkeimmat uskaltavat esittää, että keski-johto olisi jopa korvautumassa johtajuuden muuttuessa. (Piikkilä, Trapp & Soikkanen 2016, 10.) Martelan ja Jarenkon (2014, 29) mukaan johtaja voi helposti tuhota yksilön kokeman autonomian tunteen, sillä kaikenlainen mikromanageerointi ja kontrollointi ovat tehokas tapa estää yksilöä työskentelemästä itseohjautuvasti. Yksilö kykenee itseohjautuvaan työskentelyyn, mikäli ei koe noudattavansa toisten käskyjä, vaan pääsee tekemään valinnan omasta tekemisestään.

Työntekijöiden itseohjautuvuus on aiempaa merkittävämmässä asemassa tietointensiivisen työn lisääntyessä. Teknologian kehittyessä rutiininomaiset työt vähentyvät ja korkeaa osaamista ja itseohjautuvuutta vaativat työpaikat lisääntyvät. Tietotyössä tarvitaan kykyä itseohjautuvuuteen, sillä työtehtävät vaativat kykyä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. (OECD 2016, 1.) Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvuuden vaade lisääntyy kolmesta merkittävimmästä syystä, joita ovat toimintaympäristön muutokset, työn luonne ja teknologian kehittyminen. Toimintaympäristön muutoksilla viitataan globalisoitumiseen, joka on tehnyt tiedon kulkeutumisesta aiempaa helpompaa ja nopeampaa. Maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi, myös työn luonne muuttuu tietointensiiviseksi. Työmarkkinoilla vaaditaan luovaa asiantuntijuutta ja kykyä tehdä itsenäisesti päätöksiä omaan työhön liittyen. Teknologian kehittyessä nopeassa tahdissa, IT-alan työpaikat ovat lisääntyneet. Näissä tehtävissä itseohjautuvuuden vaade korostuu entisestään. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuus voidaan määritellä ammatillisena ideologiana, johon liittyy arvoja ja käsityksiä työelämästä. Henkilöstö on yhä useammin vastuussa omista työtehtävistään ja niiden kehittämisestä. Tällöin työntekijöiden on kyettävä joustamaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja hyödynnettävä eteen tulevat tilaisuudet tehokkaasti. Tällainen työskentely onnistuu vain silloin, kun työntekijät ovat sitoutuneita ja vahvasti mukana organisaation toiminnassa. (Ylöstalo 2002, 40.) Itseohjautuvuuteen liitetään tutkimuksissa usein myös motivaation käsite, sillä työntekijällä on oltava joko itsestään lähtöisin olevaa, tai ulkoapäin suuntautuvaa motivaatiota ohjautuakseen työhönsä tarkoituksenmukaisesti. Jotkut organisaatiot pyrkivät vahvistamaan henkilöstön motivaatiota antamalla heille paljon vapautta ja vastuuta, jotta he suoriutuisivat työstään mahdollisimman tehokkaasti. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19-20.)

Ylöstalon (2002, 40) mukaan vapaus ja vastuu kulkevat usein käsi kädessä, jolloin yleensä myös työn vaatimustaso kohoaa laadun suhteen. Työntekijän on kyettävä tekemään oman vastuualueensa tehtävät mahdollisimman hyvin, nopeasti ja tehokkaasti, jolloin kiristyvät vaatimukset saattavat samalla vaikuttaa

työntekijän itseohjautuvuuteen. Tehdäkseen työnsä hyvin, työntekijän on myös koettava olevansa ammattilainen työssään. Kyvykkyys tarkoittaakin yksilön omaa kokemusta siitä, että hän kykenee tekemään työnsä asiantuntevasti ja suoritamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi loppuun. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Collinin ym. (2017) mukaan erityisesti IT-alan organisaatioissa työ nähdään laajalti yksilöllistä ajattelua ja uusien ratkaisujen keksimistä vaativana työnä. Työntekijöiden on otettava itse vastuuta omasta kehittämisestään ja tämä vaatii itseohjautumisen taitoa. Yhä useammassa yrityksessä korostetaankin yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuutta poistamalla esimies organisaatiosta kokonaan. Näin työntekijän vastuu ja vapaus työtään kohtaan lisääntyvät. Henkilöstöllä tulee olla tällöin selkeä päämäärä siitä, mitä he haluavat työssään saavuttaa, jotta heillä olisi paremmat mahdollisuudet kehittyä jatkossa.

Vaatus itseohjautuvuuteen organisaatiossa olettaa, että työntekijöillä on kyky ottaa vastuuta työstään ja toteuttaa se tietyssä aikataulussa ilman, että heitä tarvitsisi johtaa ylhäältä päin. Tavoitteena on herättää henkilöstön omaa sisäistä johtajuutta. Tämä vaatii yksilöltä hyvää itsetuntemusta ja asiantuntijuutta omalla alallaan. Decin, Olafsenin ja Ryanin (2017, 25) mukaan aiemmissä tutkimuksissa on havaittu itseohjautuvien työntekijöiden kokevan vähemmän stressiä sellaisessa työssä, jossa vaatimukset ovat korkeita ja työ on tietointensiivistä. Itsenäisesti työhönsä suhtautuneet ja sisäisesti työtehtäviinsä motivoituneet yksilöt pärjäsivät muita paremmin työssään.

Martelan ja Jarenkon (2014, 62) mukaan uusien innovatiivisten menetelmien kehittäminen tietointensiivisessä työssä vaatii onnistuakseen itseohjautuvia työntekijöitä. Esimerkiksi Firefox-selaimen kehittäminen vaati syntyäkseen tuhansien vapaaehtoisten työpanoksen ilman palkkaa. Kehittämistyötä ei tehty ulkoisten kannustimien vuoksi, vaan työntekijöiden sisäisen motivaation ansiosta, heidän kokiessa olevansa mukana jossain merkittävässä projektissa. (Himannen, 2001.) Työntekijät osoittivat tällä tavoin näinkin monimutkaisen hankkeen olevan mahdollinen ilman vahvasti hierarkkista yritystä. Projekti onnistui nimenomaan henkilöstön itseohjautuvuuden avulla. Tämänkaltaiset innovatiiviset

projektit voivat tulevaisuudessa lisätä merkittävästi hyvinvointia ja taloudellista tuottavuutta tukevia ratkaisuja, mikäli ne kanavoidaan oikein. (Martela & Jarenko 2014, 61.)

3.3 Hierarkiattomuus

Jotta voisimme ymmärtää mitä hierarkiattomuus tarkoittaa, meidän täytyy ensin tietää mitä merkityksiä hierarkia pitää sisällään. Hierarkiaa voidaan kuvailla laatikoiden avulla, sillä vertaus tarjoaa mahdollisuuden osittain abstraktin ilmiön ymmärtämiseen. Hierarkia voidaan mieltää kokoelmaksi sisäkkäisiä laatikoita, jossa jokainen laatikko sisältää toisen osajoukon laatikoita. Jokainen laatikko pitää sisällään siis useita toinen toistaan pienempiä laatikoita. Useiden sisäkkäisten laatikoiden kokoelmasta muodostuu lopulta suuri kokonaisuus. (Shahbazi, Field & Edelman 2011, 1037.) Sen sijaan hierarkiaton organisaatio on tästä laatikkorakenteesta päinvastainen malli. Siinä korostetaan osallistumista, itseohjautuvia tiimejä sekä autonomisuutta (Ropo 2005, 48).

Hierarkkiselle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä on rakentuminen sääntöjen ja määräysten mukaisesti. Tällainen organisaatio muodostuu yleensä eri toimintoista, jossa alempia toimintoja kontrolloi ylin johto ja jossa eri toimintojen johtaminen perustuu kirjoitetuille dokumenteille sekä yleisille säännöille. (Jain 2012, 7.) Ropon (2005, 46) mukaan yleinen käsitys johtajuudesta perustuukin ns. lankojen käsissä pitämiseen, seurantaan ja muiden ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Näin ollen hierarkia ja johtajuus ymmärretään kumppaneiksi keskenään. Hierarkkisen organisaation uskotaan menestyvän, sillä sen johto on aina viisas. Tämä viisaus valuu alaspäin henkilöstölle budjettien, strategioiden ja toimintasuunnitelmien muodossa. Samalla ihmetellään, mikäli henkilöstö ei voi hyvin.

Koska yritykset voidaan nähdä hyvin komplekseina ja vaikeasti hallittavina erityisesti niiden kasvaessa, saattaisi vaikuttaa siltä, että hierarkiaton yritys olisi täysin utopistinen ratkaisu. Kuitenkin, työelämän globaalistuessa ja liikkuvuuden lisääntyessä, etätöiden mahdollisuus on kasvanut ja yritysten rakenne on muuttumassa yhä väljemmäksi erityisesti IT-alan organisaatioissa. Scott

Shane oli vuonna 1992 toteuttamassaan tutkimuksessa jo verrattain varhain kiinnostunut hierarkiattomuuden toimivuudesta. Hänen tutkimuksessaan tarkasteltiin hierarkiattomien ja hierarkkisten yhteisöjen eroja innovatiivisuuteen liittyen. Tulokset osoittivat, että hierarkiattomat ja individualistiset yhteisöt ovat muita innovatiivisempia ja itsenäisempiä. Näin ollen ei ole mikään ihme, että juuri luovuuteen rohkaisevat teknologian alan yritykset toimivat usein matalan hierarkian organisaatioissa.

Hierarkiattomassa organisaatiossa vaikutusmahdollisuudet jaetaan henkilöstön kesken minimoimalla sääntöjä ja jakamalla työtehtäviä tasaisesti, ilman selkeitä roolijakoja. Tällainen organisaatio muodostuu kollektiivisesta rakenteesta, jonka ajatusmalli on demokraattinen. Vaikutusvalta vallitsee henkilöstön keskuudessa ja tietoa jaetaan yhteiseen käyttöön eri prosessien toteuttamista varten. (Jain 2012, 9-11.) Ilman esimiestä toimivien yritysten suosio selittyy sillä, että nykyaikana moni yritys pyrkii ketteryyteen ja reagoitakykyyn. Perinteinen hierarkkinen organisaatiomalli ei tähän taivu. Itseohjautuva ja itseorganisoituva työskentely kiinnostaa monia, mutta toisaalta koetinkivenä on se, miten tiimit onnistuvat ratkaisemaan erilaisia ongelmatilanteita ilman esimiehen läsnäoloa. (Silvo 2018.) Tiimien koostuessa rivityöntekijöistä, joista yksi saattaa olla vastuuhenkilönä, ovat kaikki jäsenet substanssiosaamiseltaan kykeneviä päätöksiin, mutta toisten johtamiseen liittyvää kokemusta ei yleensä juurikaan ole. Tämä luo hierarkiattomaan organisaatorakenteeseen ongelmallisen lähtökohdan.

Muutos kohti hierarkiatonta organisaatiota voidaan nähdä vaativan työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja kykyä autonomiseen työskentelyyn. Marita Salon (2017, 4-5) mukaan organisaatiomuutos vaatii samalla yritykseltä innovatiivisia johtamiskäytäntöjä, jossa on olennaista panostaa itseohjautuviin tiimeihin. Avainasemassa hierarkiattomassa organisaatiossa ovat avoimuus ja työntekijöiden välinen keskinäinen luottamus. Haasteena uudenlaisen mallin yleistymiselle Suomessa ovat työmarkkinoiden kankeus, joten muutoksen läpivieminen vaatii määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta. Mockaitisin, Zanderin ja De Cierin (2018)

mukaan yritykset ulkoistavat henkilöstöjohtamisen käytänteitä henkilöstöhallinnon firmoille, jotka hoitavat perehdytykset, rekrytoinnit ja mahdollistavat tarvittavan lähituen, jotta työntekijät voisivat työskennellä itseohjautuvissa tiimeissä joustavasti ilman johtoa. Yksi mahdollinen tulevaisuudennäkymä onkin, että yritykset tulevat olemaan aiempaa pienempiä, joustavampia, matalampia sekä luovuuteen orientoituneempia.

Vaikka hierarkiattomuudesta puhutaan yleensä viitaten tietynlaiseen organisaatiomalliin, ei voida kuitenkaan unohtaa, että kaikilla organisaatioilla tämä malli on erilainen. Näillä organisaatioilla on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä, kuten itseohjautuva johtamismalli. Monilla tähän malliin pyrkivillä yrityksillä on tarkoitus säilyttää ketterä ja asiakaslähtöinen strategia. Hierarkiattomuus toteutetaan eri tavoilla eri yrityksissä, riippuen paljolti työkuulttuurista ja toimintamalleista. (Porkka 2017, 17.) Dewydarin (2015) mukaan henkilöstön ja johdon välillä on vallittava keskinäinen luottamus ja kunnioitus, jotta tehokas johtaminen ja johtamiseen liittyvä muutos mahdollistuu.

Muutoksen hierarkiattomaan rakenteeseen tulee olla vaiheittainen ja sisältää ajatuksen voimasta yrityksen sisällä, ei sen ulkopuolella. Tällöin voima on jakaantunut tasaisesti henkilöstön kesken muodostaen mahdollisuuden muutokselle. Tiimien jäsenet kontrolloivat toisiaan sosiaalisen paineen avulla, koska he tuntevat vastuuta onnistumisesta ja tavoitellun mission saavuttamisesta. Myös jaettua johtajuutta on tuettava siten, että joissain tapauksissa ”Anna johtaa Mikkoa ja toisissa tilanteissa Mikko johtaa Annaa”. (Jain 2012, 11.) Tällä tavalla hierarkiattomuus toteutuu tasa-arvoisesti, henkilöstön tarpeita huomioiden.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten hierarkiattomuus näyttäytyy informaatioteknologian yrityksessä henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityin erään IT-alan yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin, jossa ei ole esimiehiä ja työnteko on muutenkin hyvin vapaata. Tutkin samalla työyhteisön toisilleen antaman tuen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden merkitystä työhyvinvoinnille esimiehistä vapaassa organisaatiossa.

Otin tutkimuksessani huomioon itseohjautuvuuden merkityksen, sillä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työ on melko autonomista ja vaatii itsestä työskentelyotetta. Pää tavoitteenani oli selvittää, miten työhyvinvointi näyttäytyy hierarkiattomassa organisaatiossa, mutta työyhteisön tuen ja itseohjautuvuuden teemat toistuivat useaan otteeseen aineistossa, joten koin ne tärkeiksi hierarkiattomuutta ja työhyvinvointia käsitteleviksi lähestymistavoiksi.

Jotta sain tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon irti, jaoin sen kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee sitä, miten hierarkiattomuus näyttäytyy henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi tutkin millainen merkitys työyhteisöllä on esimiehestä vapaassa yrityksessä ja miten itseohjautuvuus tai sen puute ohjaavat henkilöstöä hierarkiattomassa organisaatiossa.

Tutkimuskysymykset

1. Miten hierarkiattomuus näyttäytyy henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta?
2. Millainen merkitys työyhteisöllä on työhyvinvoinnille esimieheittä organisaatiossa?

3. Miten työntekijöiden itseohjautuvuus tai sen puute ohjaavat heitä esimiehistä vapaassa organisaatiossa?

4.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Tutkimuskohteena tutkimuksessani oli hierarkiattoman IT-alan organisaation henkilöstön työhyvinvointi. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen, sillä JELMO-tutkimushankkeen aineistosta saamani tutkimusaineisto koostui kuuden työntekijän haastattelusta. Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen oli mahdollista kyseisellä aineistolla ja koin lisäksi saavani laadullisen lähestymistavan ansiosta aineistosta syvällisempää tietoa henkilöstön työhyvinvointiin liittyen.

Laadullinen tutkimus ymmärretään yleensä pehmeänä, kvalitatiivisena ja ymmärtävänä ihmistutkimuksena (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29). Koin, että laadullisen tutkimuksen avulla kykenen määrällistä paremmin ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevan yrityksen henkilöstön työhyvinvointia ja hierarkiattonta organisaatorakennetta. Laadullisessa lähestymistavassa tutkimusta ohjaa se ilmiö, mistä ollaan kiinnostuneita tai mitä tietoa tarvitsemme käytännössä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160).

Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti todellisen elämän kuvaamista, sillä todellisuus on moninainen. Todellisuutta ei voida jakaa kuitenkaan mielivaltaisesti osiin, vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, jolloin monensuuntaiset suhteet mahdollistuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.) Analysoidessani aineistoa laadullisin menetelmin, nämä monensuuntaiset suhteet tulivat esiin ja loivat uusia merkityksiä tutkimuksessa toteuttamani teemoitteluun. Työyhteisössä ilmenevät ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet muodostivat suhteita työhyvinvoinnin ja hierarkiattomuuden välille. Tällä tavoin todellisuus rakentui vähitellen laadullisen tutkimuksen avulla.

Eskolan ja Suorannan (2008, 15) mukaan laadullinen tutkimus on parhaimmillaan, kun tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Toteutta-

massani tutkimuksessa tällainen ajatus kuvasi prosessia erittäin hyvin, sillä alkuperäinen suunnitelmani eli jatkuvasti ja teemat, sekä analyysimenetelmä tarkentuivat vähitellen tutkimusta tehdessäni. Juuri laadullisen lähestymistavan prosessiluonteisuus sopi tutkimuskohteeseen nähden erinomaisesti, sillä tutkimani ilmiö on hyvin kompleksinen, eikä se aukeaisi samalla tavalla määrällisen tutkimuksen avulla.

4.3 Aineiston keruu

Käytin tutkimuksessani aineistolähtöistä analyysimenetelmää, joten tutkimuksen aineisto oli tärkeässä asemassa tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Aineisto koostui kuuden saman IT-alan yrityksen työntekijän haastatteluista. Eskolan ja Suorannan (2008, 15) mukaan laadullisella aineistolla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan aineistoa, joka on ilmiösultaan tekstiä. Teksti voi olla tutkijasta riippumatta tai vastaavasti riippuen syntyneitä. Esimerkkeinä tästä toimivat haastattelut ja havainnoinnit, jotka voivat olla erimuotoisia. Haastatteluaineisto oli mielestäni paras tapa tutkia työhyvinvointia hierarkiattomassa yrityksessä, sillä halusin selvittää henkilöstön kokemuksia ilmiöön liittyen.

Tutkimuksessa käyttämäni aineisto oli kerätty etukäteen JELMO-tutkimushanketta varten, joten en osallistunut tutkimuskysymysten valmisteluun tai itse haastattelutilanteeseen. Suurimpana haasteena tutkimuksessa olikin se, että aineisto ei sinällään keskittynyt työhyvinvointiin, vaan käsitteli luovuutta ja johtajuutta. Toisaalta taas pääsin tutustumaan aineistoon hyvin aikaisessa vaiheessa ja tekemään sen pohjalta päätöksiä tutkimuskysymysteni suhteen. Tällä tavoin varmistin, että saisin vastauksia tutkimaani ilmiöön.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 204) mukaan haastattelu aineistona on siinä mielessä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että sen avulla päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Etuna on esimerkiksi se, että haastattelussa kyetään joustamaan haastateltavan vastausten mukaisesti ja viemään haastattelua siten eteenpäin. Samalla se antoi minulle

mahdollisuuden tutkimuksen tekemiseen valmiista aineistosta, erillään sen alkuperäisestä tutkimustarkoituksesta. Menetelmä mahdollisti samalla sen, että minua kokeneemmat tutkijat teettivät haastattelun, joten oma kokemattomuuteni ei vaikuttanut haastattelutilanteeseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 84) mukaan haastattelijan aiemmalla kokemuksella onkin merkitystä haastattelutilanteen etenemiseen. Haastattelijalla on mahdollisuus mukautua haastateltavan antamien vastausten mukana tilanteeseen, toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä tai selventää ilmausten sanamuotoja.

4.4 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui kuusi työntekijää, jotka työskentelivät samassa verrattain nuorena IT-alan yrityksessä. Yritys oli keskisuuri palvelumuotoiluun ja ohjelmistokehitykseen keskittyvä yritys. Haastateltavat olivat eriasteisen koulutuksen omaavia työntekijöitä, joista kuitenkin suurin osa oli opiskellut tietotekniikka tekniikan alan tiedekunnassa. Heistä osalla oli jopa kymmenen vuoden kokemus alan työstä, mutta työkokemus nykyisessä työpaikassa vaihteli viikosta viiteen vuoteen. Yrityksen työntekijät toimivat pääosin koodarin tehtävissä, mutta mukana oli myös muutamia suunnittelijoita ja yksi heistä oli mukana tässä aineistossa.

Haastateltavat osallistuivat alun perin JELMO-tutkimushankkeeseen, jonka kautta sain haastatteluaineiston. Hankkeen tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys johtamisella on luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Tämän vuoksi en pystynyt vaikuttamaan, minkä taustaisia tutkimukseen osallistujat olivat. Halusin kuitenkin mukaan henkilöitä, joilla olisi myös esimieskokemusta, ja tässä aineistossa se toteutui.

Tässä tutkimuksessa mukana olleiden työntekijöiden työnkuva oli hyvin vapaa ja itsenäinen, vaikka sitä määrittivät myös asiakkaiden odotukset ja tavoitteet. Teknologia-alan työntekijöiden työtä kuvataankin itsenäisenä sekä joustavuutta ja asiantuntijuutta vaativana tehtävänä. Alan työtehtävissä henkilöstön

pitää kyetä sisäistämään nopeasti paljon uutta informaatiota ja ratkaisemaan ongelmia. (OECD 2016, 1.) McKinseyn (2016) mukaan työntekijöillä on mahdollisuus kontrolloida työtehtäviään ja päättää millaisissa tiimeissä ja projekteissa he haluavat minäkin aikana työskennellä. Samalla teknologia-alan projektit rakentuvat lyhytaikaisista asiakkuussuhteista, jossa kumpikin osapuoli tietää työn olevan vain hetkellistä.

4.5 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto on peräisin JELMO-tutkimushankkeesta. Analysoin aineistoa laadullisesti käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää. Sen avulla pyrin analysoimaan aineistoa mahdollisimman systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkimuksessa käytettävä aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin avulla pyritään saamaan selkeä kuvaus tästä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Tavoitteenani oli saada tutkimastani aineistosta mahdollisimman monipuolisesti uutta tietoa järjestämällä aineistoa teemoittelun avulla osiin.

Lähestyin aineistoa lukemalla haastattelut useaan kertaan ajatuksella läpi tunnistaen samalla esille nousevia teemoja matalaan hierarkiaan ja työhyvinvointiin liittyen. Tärkeintä analyysin muodostamiselle oli pitää mielessä tutkimuskysymykset, joiden avulla kykenin havainnoimaan tärkeimpiä haastattelujen teemoja. Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mukaan tutkimuskysymysten unohtaminen on aineiston analyysivaiheessa helppoa erityisesti aloittelevan tutkijan kohdalla, sillä aineistosta esiin tulevien kiinnostavien teemojen myötä tutkimuksen tarkoitus on helppo unohtaa. Tutkijan onkin pidettävä mielessä, ettei kaikkia ilmiöitä voida tutkia samanaikaisesti, vaan tutkimuksen kohteeksi on valittava tarkkaan rajattu ja kapea ilmiö. Samalla siitä on kuitenkin kerrottava kaikki mahdollinen. Tähän pyrinkin koko analyysivaiheen aikana.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 137) mukaan tutkimuksella on aina oltava jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkijan on tarkoin mietittävä, mikä on tutkimusongelman muoto, luonne ja mitä se pyrkii

kuvaamaan. Aineistoa lukiessani, aloin hahmottelemaan mielessäni tarkemmin tutkimuskysymyksiä. Tämän myötä muodostin uusia tutkimuskysymyksiä autonomisuuteen ja työyhteisöön liittyen. Huomasin, että nämä asiat tulivat useasti esille haastateltavien puheessa.

Luettuani haastattelut läpi, aloin hahmottelemaan työhyvinvointiin liittyviä teemoja tutkimuskysymysteni avulla. Teemoittelun kautta pyritään painottamaan sitä, mitä kustakin teemasta on haastatteluissa mainittu. Lukumäärillä ei ole sinänsä merkitystä, vaan kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Alun alkaen tärkeimmiksi teemoiksi työhyvinvointiin ja hierarkiattomuuteen liittyen muodostui neljä, joita olivat työyhteisön tuki, itseohjautuvuus, vapaus sekä vastuu.

Teemoitellessani aineistoa, huomasin että osassa haastatteluista tuli esille myös hierarkiattomuuden mukanaan tuoma epävarmuus jatkosta ja tulevasta johtamistavasta. Tämän johtopäätöksen tehtyäni aloin pohtimaan, voisinko yhdistää hierarkiattomuuden mukanaan tuoman vastuun ja epävarmuuden yhdeksi päätemoista. Päätin kuitenkin liittää epävarmuuden vastuuteeman alateemaksi, sillä se esiintyi aineistossa vain osittain. Epävarmuus syvensi hierarkiattomuuteen liittyvää vastuun teemaa tuoden samalla esille henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä.

Koostin hyvin varhaisessa vaiheessa alustavia alateemoja tutkimuskysymyksien alle, jotta kykenisin selkeyttämään pääteemoihin kuuluvia tekijöitä tutkimaan ilmiötä ajatellen. Alateemoilla ei ollut tutkimuksen kannalta muuta näkyvää vaikutusta, kuin auttaa järjestelemään aineistoa tutkimuskysymysten mukaisesti. Myöhemmin poistin alateemat kuitenkin epävarmuuden alateemaa lukuun ottamatta ja keskityin ainoastaan neljään pääteemaan. Eskolan ja Suoran (2008, 174) mukaan teemoittelun keinoin pystytäänkin nostamaan esille tutkimusongelmaa valaisevia tekijöitä. Tällä tavoin eri teemojen välinen vertailu mahdollistuu ja ne kyetään kytkemään tutkimuskysymyksiin.

Teemat muodostettuani päätin kullekin teemalle oman värin ja lähdin merkitsemään haastatteluissa ilmenneitä aiheita värien mukaisesti. Eskolan ja Suorannan (2008, 174) mukaan tekstimassasta onkin pyrittävä ensin löytämään ja sen jälkeen erottelamaan tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet. Tämän jälkeen listasin haastateltavien kommentteja värikoodien mukaisesti erilliseen tiedostoon, jolloin huomasin, miten vaikeaa haastattelujen jakaminen teemaluokkiin oikeastaan olikaan. Jouduin useasti tarkastelemaan kriittisesti valitsemieni pääteemojen oleellisuutta ja miettimään mihin teemaan kukin haastattelussa ilmennyt sisältö kuuluu. Teemojen tulee olla linjassa tutkimuksen tarkoituksen kanssa. Se, mistä ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen muodossa, mutta teemat toimivat ilmiötä selittävinä kuvaajina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

Aineiston analyysiä tehdessäni vaarana oli tematisoinnin nimissä muodostuva sitaattikokoelma, josta olisi ollut vaikeaa tehdä pitkälle menevää analyysiä tai johtopäätöksiä. Koska teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuoropuhelua, tavoitteenani oli tehostaa niiden välisen suhteen analysointia. (Eskola & Suoranta 2008, 175.) Pyrin löytämään yhteneväisyyksiä teorian ja tutkimusaineiston välillä, joten tutustuin syvällisemmin aiempaan tutkimukseen. Tämä analyysivaihe mahdollisti syvällisemmän työhyvinvointiin liittyvän analyysin.

4.6 Eettiset ratkaisut

Tutkija tarvitsee työssään ammattitaidon lisäksi eettisiä periaatteita, joiden mukaan toimia. Tutkimukseen osallistuneiden tulee esimerkiksi tietää tutkimusaihe, joka kerrottiin tämän tutkimuksen haastateltaville JELMO-tutkimushankkeen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneet eivät näin ollen tieneet kaikista tutkimusaiheista, joita varten aineistoa käytetään. Tutkijan tulee myös tuntea tutkimusentekoon liittyvät säännöt, normit, arvot ja hyveet, sillä hän on ammattia harjoittaessaan moraalinen toimija. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 58.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 147) mukaan tutkimuksen ja etiikan yhteys menee joiltakin osin päällekkäin. Tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta taas eettisillä näkökulmilla on merkitystä tutkimuksen tieteellisessä työssä tehtyihin päätöksiin. Pidin eettisenä ratkaisuna haastateltujen nimien muuttamisen tulososioon, jotta anonymiteetti säilyisi. Anonymiteetin avulla haastateltavien vastauksia ei pystytä kohdistamaan johonkin tiettyyn henkilöön. Tutkijalla onkin vastuu siitä, että tieteellistä informaatiota käytetään eettisten vaatimusten mukaisesti (Karjalainen ym. 2002, 67). Tämän vuoksi en paljastanut tutkimukseen osallistuneiden työpaikan sijaintia, tai yrityksen nimeä. Puhun yleisesti IT-alan organisaatiosta, jotta haastateltavien anonymiteetti toteutuisi.

Hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti otin huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset siten, että käytin lähdeviittauksia viitatessani työssäni aiempaan tutkimukseen. Tavoitteenani oli myös tutkimustulosten ja käyttämieni menetelmien huolellinen raportointi, jotta tulokset eivät olisi puutteellisia. Tiedostin, että vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä oli minulla itselläni. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151.)

Tutkimusta toteuttaessani huomioin, ettei tutkimustuloksia saa missään vaiheessa yleistää johonkin tiettyyn joukkoon kritiikittömästi. Pyrinkin välttämään analysointivaiheessa tulosten muokkaamista ja kaunistelemista. (Hirsjärvi ym. 2004, 28.) Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus on paikoin hankalaa, kun tutkija pyrkii tarkastelemaan aineistoa omien tutkimuskysymystensä valossa. Puolueettomuutta arvioitaessa tutkijan on kysyttävä itseltään, pyrkiikö tutkija ymmärtämään tiedonantajia itsessään, vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Laadullista tutkimusta tehdessä onkin hyvä ymmärtää, että tutkijan omat tarkoitukset, sukupuoli, ikä, kansalaisuus, poliittinen asenne tai muu vastaava seikka vaikuttaa siihen, miten hän kuulee ja havainnoi asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

5 TULOKSET

Tämän luvun tavoitteena on esittää tutkimuksen tulokset siten, että vastaan ensisijaisesti tutkimuskysymyksiin. Hierarkiattomuuteen liittyvässä keskustelussa kaikki työntekijät mainitsivat vapauden ja vastuun, jotka nousivatkin pääteemoiksi etsiessäni vastausta kysymykseen, miten hierarkiattomuus näyttäytyy henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhdistin lopulta vastuun teemaan alateemaksi epävarmuuden, sillä epävarmuuden tunne tuli ilmi useasti hierarkiattomuudesta puhuttaessa. Lopulta pääteemoina olivat työyhteisön tuki, itseohjautuvuus, hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus sekä vastuu. Näitä teemoja avaamun seuraavissa alaluvuissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teemojen kautta pyrin vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseeni.

5.1 Hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus

Tarkastellessani hierarkiattomuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta, huomasin erityisesti vapauden teeman esiintyvän aineistossa useaan otteeseen. Haastateltavien tuodessa esille hyviä puolia organisaatiosta, he korostivat vapautta päättää itse omista tekemisistään, vaikka toki vapaudelle on aina olemassa myös rajoitteita. Vapaus näkyi siinä, että projektitiimejä muodostettiin melko vapaasti ja myös vastuuta sai ottaa omien kiinnostuksenkohteiden mukaan. Vasta viikon verran työssään olleen Eliaksen mukaan vapautta ja vastuuta yhdistelevä johtamistapa oli syynä hakeutua tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tehtäviin. Hän ei kokenut esimiehettömyyttä rajoittavana, vaan se edisti hänen mukaansa niin sanotusti oikeiden asioiden tekemistä. Seuraavassa Eliaksen haastattelun sitaatissa korostetaan hierarkiattomuuden positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin nähden.

”Kyl mää, kyl mää uskon että toi tavallaan vapauden ja vastuun yhdistelmäjohtamistapa se on se minkä takia mä tänne hain... Et asiat oikeesti niinkun tavallaan mietitään järkevästi ettei, ettei mennä niinkun organisaation ehdoilla ja... keksitää prosesseja ja

tämmösiä, et niinku väkisin vähän niinku johdetaan... johdetaan asioita ja...ja... vanhassa työpaikassa oli aika... semmosta... numerojohtamista monenkin asian suhteen, etenkin taululukujen suhteen... kun täällä on taas enemmän, enemmän sillai et tehdään niin sanotusti oikeita asioita ja johdetaan niitä, ja se tulos tulee sitte... sitä kautta."

Haastateltavat käyttivät monesti vertailukohtana aiempia työpaikkojaan, joiden avulla he kuvasivat sitoutumistaan ja kokemaansa hyvinvointia nykyisessä työssään. Edellisen haastatteluaineistosta poimitun sitaatin myötä huomasi, että erityisesti Elias koki nykyisen työpaikkansa parempana, sillä hänen puheessaan korostui tyytyväisyys hierarkiattomuuden mukanaan tuomiin muutoksiin liittyen. Vapaus lisää hänen mukaansa myös luovuutta ja mahdollisuuksia kokeilla uusia asioita monipuolisesti. Hänen mukaansa kaikki lähtee organisaation rakenteesta, eli matalasta byrokratiasta ja tämä kyseinen mielipide toistuu useasti eri haastatteluissa.

Haastateltavien mielipiteissä esiintyi selviä eroja vapaudesta puhuttaessa. Varsinkin uudemmat työntekijät kokivat vapauden antoisaksi ja erilaiseksi aiempiin työpaikkoihin nähden. Tällaisilla työntekijöillä oli monesti myös vain vähäistä, tai ei ollenkaan kokemusta suuremmissa organisaatioissa työskentelystä. Pidemmän työuran tehneillä oli hieman kriittisempiä mielipiteitä todellisuuksissa kokemastaan vapaudesta ja tähän keskityn tarkemmin vastuusta kertovassa alaluvussa.

Seuraavassa sitaatissa yrityksessä alusta lähtien työskennellyt Alekski kertoo hierarkiattomuuden hyviä puolia, vaikka tiedostaa samalla asiakkaiden odotusten mukanaan tuoman vastuun.

"No, kyllä, kyllä se on niinkun omasta näkökulmasta parasta että on niinkun vapauksia tehdä päätöksiä ja sitten jos haluaa ottaa vastuuta niin saa ottaa vastuuta yleensä... ne on semmosia asioita mitkä on mulle tärkeitä ja ei, ei oo niinku semmosta hierarkiaa tai byrokratiaa, prosesseja. Se on niinku se paras asia tässä organisaatiossa."

Työhyvinvointiin peilaten haastateltavat korostivat vapautta hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Se mahdollisti suurimman osan mielestä luovan ajattelun, mahdollisuuden tarttua projekteihin oman kiinnostuksen mukaan ja ottaa mahdollisesti lisää vastuuta, mikäli koki sen tiimin kannalta hyödylliseksi. Matala byrokratia loi haastateltavien mukaan kokemuksen asioiden mutkattomuudesta ja sujuvista toimintatavoista, mikä taas tuki työhyvinvointia ja sitoutumista.

Erityisesti uuden työntekijän Eliaksen kohdalla nykyisestä työpaikastaan median kautta saamalla kuvalla oli merkitystä työpaikalle hakeutumiseen. Hänen haastattelussaan tuli esille, että tämä aiemmin saatu kuva vaikutti edelleen hänen näkemyksiinsä yrityksestä. Onnistuneella markkinoinnilla oli siis vaikutusta uuden työntekijän kohdalla. Sen sijaan aiempaa työkokemusta paljon omaavan Petrin mielestä yrityksestä mediassa annettu kuva on osittain jopa harhaanjohtava, sillä useat luvatut asiat eivät todellisuudessa toteudu työpaikalla. Eriävistä mielipiteistä huolimatta tutkimuksen kohteena olevalla IT-alan yrityksellä oli erityisen kova panostus markkinointiin, ja sillä oli jollain tavalla vaikutusta jokaiseen työntekijään. Mainonnassa korostettiin nimenomaan vapautta vaikuttaa, hyvää työilmapiiriä ja asiakastyytyväisyyttä. Uusi työntekijä Elias korostaa seuraavassa sitaatissa yrityksen markkinoinnin vaikutusta kyseiseen työhön hakeutumiseen.

”Kyllä tätä on aika paljon niinkun... kyllä nyt jo julkisuudesta löytyy juttuja netistä ku hakee nii niit on niin paljon, en mä nyt muista mikä oli ensimmäinen kerta... mut taisin kuulla joltaan kaverilta joka tuli tänne mutta tota... kyl, kylhän aika monenlaista palkintoo on saanu niin kyllä niitä juttuja, lehtijuttuja ja muita... Youtubesta löytyy videoita ja niitä löytyy niin paljon että... se oikeestaan niinku... aika pitkäänkin mä tunsin tän yrityksen ennen kun mä hain tänne. Se oli, se oli niinku semmosen pidemmän, pidemmän niinku prosessin tulos, että kun mää riittäoän paljon niitä juttuja luin niin se oikeesti niinkun hahmottu se, että miten täällä toimitaan.”

Haastatteluaineiston perusteella suurimman osan kohdalla yrityksessä vallitseva vapaus tuki työssä koettua hyvinvointia. Hyvinvointi näyttäytyi haluna tehdä

työtä tuotteliaasti ja ratkaisukeskeisesti. Vapaus motivoi suurempaan vastuunottoon ja samalla sitoutuneisuuteen. Seuraavassa sitaatissa Aleksi kuvaa omaa kokemustaan tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työskentelystä.

”... se oli tämmönen aika... karrikoitu esimerkki, että, muurahainen oli tosi tuottava ja sil ei ollu ollenkaa valvontaa ja esimies ajatteli, että nyt, nyt jos laitetaan valvonta niin se tehostuu se toiminta ja sit siihen tuli kaikkii niinku tämmösiä niinku lisävaatimuksia että taroitetaan niinku... kaikenlaisia raportteja ja lisää, tämmösiä managereja, joita, loppujen lopuksi sitte... se oli se, se muurahainen sitte ihan rikki kun sen piti tehdä kaikkee muuta ku sitä omaa työtään sen jälkeen tota... huomas, että firmalla menee huonosti ku ei tuu tulosta ja muurahainen sai lähtee koska se oli niin negatiivinen asenne ja ja se ei tehny niin tuottavaa työtä mutta se on just niinku semmonen et... varmaan hyvin kuvaattaa niinkun semmosta niinkun meidän kulttuurii, et halutaan olla niinku just kaikkee tämmöstä vastaa, kaikkee tämmöstä turhaa työtä.”

Myös muut haastateltavat korostivat hierarkiattomuuden mukanaan tuomia positiivisia puolia, kuten byrokratian puutetta, mikä vahvisti työhyvinvointia. Työpaikalla koettuun vapauteen vaikutti toki myös työntekijän työnkuva, sillä esimerkiksi suunnittelijan työtehtävissä toimivan Janin mukaan hänen työtehtävänsä olivat erityisen vapaita valvonnasta. Samalla hän korosti omaa vastuutaan siitä, että asiat toimivat, mutta arvosti tarkkojen prosessikulkujen puuttumista. Byrokratian puute mahdollisti Janin mielestä osallistumisen vastuullisempiinkin tehtäviin, työntekijöiden mielenkiinnonkohteet huomioiden.

”ja sit kyllähän niinku ihan... tämmöset rivityöntekijätki pääsee asiakkaan kans aika niinku kuitenkin kaikki on tekemisissä ja... asiat ei niinku sillee lähtökohtasesti kierrä sieltä projektiliidin kautta että se on niinku ehkä vähän se isä sitte... enemmänki sitte.”

Myös Laura korosti haastattelussaan hierarkiattomuuden lisäävän mahdollisuuksia vaikuttaa projekteihin tavallista byrokraattista organisaatiota enemmän. Tällaisella vapaudella tuntui olevan positiivinen vaikutus henkilöstön mielipiteisiin yrityksestä ja siellä työskentelystä. Vapauden mukanaan tuoma vastuu oli

tällöin vapaaehtoista ja näyttäytyi työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työpaikalla esiintyvä liikkuvuus korostuu seuraavassa Lauran haastattelun sitaatissa.

”Siihen on varmaanki semmosii ihmisii jotka vaan niinku päätyy niihin hommiin tota haluu ottaa enemmän vastuuta, mä ite... päädyin siihen sillä tapaa että niinku... ku mä olin aikasemmin siinä projektissa koodarina ja toinen kaveri oli liidaamassa ja sit tää toinen kaveri lähti lomalle ja kysy että no joo, kai sää hoidat tän sillä aikaa.”

Vapauteen liittyi myös mahdollisuus pitää etäpäiviä. Työpäivät määräytyivät lähinnä asiakastapaamisten ja yhdessä työskentelemisen välisessä vuorovaikutuksessa. Muutoin henkilöstö sai vapaasti päättää missä ja milloin työskentelivät, kunhan työt tulivat hoidettua. Työpaikan mahdollistama työaikojen joustavuus tuki työntekijöiden hyvinvointia ja kuuluu myös olennaisesti IT-alan työnkuvaan. Nykyään työntekijät haluavatkin joustavia työaikoja, jotta työn ja muun elämän yhteensovittaminen olisi vaivattomampaa. Työaikojen joustavuus vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia, sillä sitä kautta koettu vapaus ja samalla motivaatio työtä kohtaan lisääntyivät.

5.2 Hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vastuu

Aineistossa korostui useaan otteeseen, että vapaus tuo aina mukanaan myös vastuuta ja se voidaan nähdä joko työhyvinvointia heikentävänä tai vahvistavana tekijänä. Kokemuksiin vastuusta vaikuttivat selvästi haastateltavan aiemmat työelämäkokemukset ja samalla työntekijöiden luonne-erot. Haastatteluissa korostuivat myös hierarkiattomuuteen liittyvät epävarmuuden tunteet, sillä yrityksen kasvaessa organisaation rakennetta saattaa olla vaikeaa ylläpitää. Epävarmuus onkin hierarkiattomuuden mukanaan tuoman vastuun alateemana, sillä se toistuu useaan otteeseen haastatteluissa. Epävarmuus saattaa johtaa pelkoon työpaikan menettämisestä tai siitä, että yritys tulee kokemaan suuria muutoksia tulevaisuudessa. Seuraavassa haastattelun sitaatissa Alekski kertoo kasvun mukanaan tuomista epävarmuuden tunteista.

”Nii että siis niinkun se on ollu ihan hauska nähdä, että... et minkälaisia haasteita se tuo sitte niinku... se kasvu ja millä tavalla sitä pystytään niinku hallitsemaan sitä hommaa. Ainaki tuolla edellisessä firmassa huomas sen, että siellä tota alko kehittyä tämmönen keskijohto ja semmonen niinku keskijohtovetoisuus siihen hommaan sitten että itellä on ainaki ollu kovasti se mielipide, että sitä pitäis yrittää välttää mahdollisimman pitkälle et ei käy silleen että... on näitä tämmösiä... niin sanottuja tiiminvetäjiä tai jotain keskijohtoa, joka niinkun käytännössä vaan niinku vastaa jostain resurssoinnista ja projekteista että...”

Epävarmuus voidaan nähdä positiivisenakin asiana, sillä haastateltavien mielestä on mielenkiintoista nähdä, miten yritys tulee kasvun myötä kehittymään. Epävarmuus tulevaisuuden johtamisesta näyttäytyi erityisen suurena niillä työntekijöillä, joilla oli aiempaa kokemusta suuremmissa yrityksissä työskentelystä. Hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vastuu korostui erityisesti Petrin haastattelussa, sillä hän oli tottunut työskentelemään vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa, joissa oli selkeä työnjako, mutta samalla kannustus luovuuteen. Seuraavassa sitaatissa Petri kertoo hierarkiattomuuden mukanaan tuomista ongelmista, joista merkittävimpänä näyttäytyy aidon tuen puute organisaatiossa.

” nyt ei oo mitään, et tavallaan sut niinkun heitetään jonnekki, kenelläkään ei oo oikeesti aitoo kaistaa eikä oikeestaan mun mielestä oo näkyyny aitoo kiinnostustakaan siitä sit et miten sä niinku oikeestaan voit tai mitään, miten menee tai muuta, niin kauan aikaa kun kirjaat projekteille tunnit niin kaikki on hyvin..”

Petri puhuu useaan otteeseen manipulaatiosta, kun häneltä kysytään kasvun mahdollisuudesta nykyisen työpaikkansa organisaatorakenteen huomioon ottaen. Hänen mukaansa erityisesti yrityksen rekrytointiprosessi hoidetaan manipulaation keinoin, eikä erilaisen mielipiteen omaavia työyhteisössä juurikaan suvaita. Petri mainitsee sitaatissaan myös palkka-avoimuuden, jota ei tullut esille muissa haastatteluissa. Hänen mukaansa yrityksen johto on yrittänyt manipuloida häntä pudottamaan palkkaansa, sillä muu henkilöstö saattaa vertailla omaa palkkaansa siihen liikaa. Tämä lisää samalla paineita suoriutua työstä muita sa-

massa asemassa olevia paremmin, vaikka sinänsä siihen ei ole työsuhteen kuvauksessa vaatimuksia. Johdon suunnalta tulevat manipuloinnin keinot lisäsivät epävarmuutta ja samalla vähensivät koettua työhyvinvointia.

"... ehkä vähän manipuloidaan ihmisiä, meil on niinku superhienoo ja... ja... auta armias sinä päivänä kun tavallaan, alkaa semmonen, niinkun ehkä, kantahenkilöissä, tai miten sanos, konkareissa jos alkaa olla jonkinlaista tyytymättömyyttä niin sitten, sitten täytyy tehdä isojaikin muutoksia varmaan, koska eihän tää oo kestäväällä pohjalla että ihmisitä ei oikeestaan huolehdita kauheesti ja ehkä tää koko palkka-avoimuus juttukin on tehty vaan sillä, aika pitkälti sanosin sillä että on hyvät työkalut pitää huolta, että palkkataso on hyvin alhainen mitä se nyt on tässä organisaatiossa..."

Haastateltavien työkokemuksen mukanaan tuomat erot näkyvät siinä, että vasta viikon yrityksessä työtä tehnyt ja aiempaa työkokemusta vain vähän omaava Elias, mieltää hierarkiattomuuden mukanaan tuoman vastuun vain eteenpäin työntäväksi voimaksi. Sen sijaan pitkän työuran suuressa ja tunnetussa IT-alan organisaatiossa aiemmin tehnyt Petri kokee hierarkiattomuuden rajoittavana ja työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

Eliaksella ei ole mitään huonoa sanottavaa yrityksestä, mutta toisaalta se on melko luonnollista uudelle työntekijälle. Tyytyväisyys hierarkiattomuuteen kuultaa kuitenkin myös pidemmän aikaa työyhteisössä olleen Janin haastattelussa, sillä hänen mukaansa hierarkiattomuus antaa vapaat kädet tehdä haluamiin asioita ja motivoi työskentelemään tuotteliaammin. Lähes jokaisen haastateltavan mielestä esimiehettömyys tekee kuitenkin työnjaosta välillä hankalaa, sillä kukaan ei ole välttämättä neuvomassa ongelmatilanteissa. Seuraavassa Janin haastattelussa tämä epävarmuus näkyy selkeästi.

"et joskus ehkä on välillä vähän sellasta et mikä nyt asia oikeesti kuuluu kenellekin ja tavallaan et jos on ehkä jotkut henkilöt ei välttämättä ite osaa sille asialle tehdä jotain ni kenen sitte pitäis."

Janin ja Lauran mukaan hierarkiattomuus näkyy siten, ettei työnjako ole aina täysin selvillä, jolloin jonkin meneillään olevan projektin vastuuhenkilönä toimiminen saattaa valua omille hartioille. Esimiehenä toimiminen toki opettaa ottamaan vastuuta, mutta samalla vie aikaa jokaisen työntekijän oikeasta työstä. Seuraavassa Lauran haastattelun sitaatissa mainitaan tästä problematiikasta, joka lisää epävarmuutta projekteissa toimimisessa.

”Kyllähän se kuitenkin vie aikaa et sinänsä jos on semmonen ihminen että se on niinku kaikki kaikessa et pääsee niinku upottamaan kädet sinne mutaan ja koodaamaan päivät pitkät ni kyllähän se on tavallaan niinku vähän häiriötäki siinä jossain määrin, kun siihen kuuluu kuitenkin kaikki nää paperityöt ja tämmöset nii onhan se, paljon tietysti kommunikointia just jotain mailia tai Slackia tai muuta sillee. Siinä on tietysti oman työn normikoodauksen päälle vielä semmonen kasa kaikkee muuta.”

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakas tuo työhön jonkin verran rajoitteita. Työpäivät muodostuvat asiakkaalta laskutetusta työstä, joten projektit ovat henkilöstön mielestä melko lyhytaikaisia ja nopeatempoisia. Tavoitteena on myötäillä asiakasta aina johonkin pisteeseen asti, mutta samalla ohjailta kohti realistisia toteutustapoja. Haastateltavien mukaan yritys ei vaikuta asiakasprojekteihin ja niissä hierarkiattomuus näkyykin selvästi. Tärkeintä on pitää asiakas tyytyväisenä. Erityisesti haastavammissa asiakastapauksissa mennään haastateltavien mukaan asiakkaan ehdoilla, kuten seuraavassa Petrin haastattelun sitaatissa ilmenee.

” Täällä oo mitään kiinnostusta siitä mitä loppupeleissä siellä tehdään, niin kauan kun se, niinku palkkamittari pyörii ja sit se loppupalautte on niinkun hyvä... ja näinhän se niinku tietyl taval menee, mutta siit seuraa sit tietyl taval se, että sit se niinkun, et yritetään antaa vapautta niin paljon tän yrityksen työntekijöille, et yritetään pitää työntekijät tyytyväisinä niin paljon kun se on mahdollista, vaikka ehkä tietyl taval se menee asiakkaan kustannuksella mutta oikeen sitten vaativammassa asiakastapauksissa niin siellähän mennään sit ihan taas asiakkaan ehdoilla, ja siellä sitten on niinku semmosia projekteja, missä ei oo niinku oikeen mitään mahollisuutta vaikuttaa mihinkään... no, se on nyt aika luonnollistakin, jos asiakas sen vaa, vaatii niin näinhän se sitten menee.”

Kaikista haastatteluista Petrin haastattelu erosi selvästi muista, sillä hänen mieliteensä hierarkiattomuudesta olivat muita kriittisemmät. Hän oli kokenut yrityksessä palkkamanipulaation lisäksi manipulaatiota rekrytoinnin suunnalta, jossa pyritään etsimään pitkälti samanlaisia työntekijöitä, jotta esimiehen organisaatio pysyisi kasassa. Hänen mukaansa johto ei välitä aidosti henkilöstöstä ja samalla työntekijöiltä puuttuu usein kyky johtaa projekteja. Seuraavassa Petrin haastattelun sitaatissa näkyy selvästi hänen kriittisyytensä hierarkiattomuutta kohtaan.

” et onks se niin, että esimiehen organisaatio se on niinkun lottovoitto omistajille ja häviö sille... työntekijöille. Koska jotenkin musta tuntuu, kun tätä seuraa, että niinkun... muutama asia: ihmisistä, kukaan ei niinkun aidosti välitä ihmisistä, ja mun mielestä niinku tiiminvetäjät hämmästyttävään paljon on yleensä niinkun tehnyt, ne on niinku oikeesti välittänyt ja sillee oikeesti oikeesti, oikeesti niinku kuitenkin tehnyt jottaan... koska se on hänen roolinsa ja muuta ja... sil on ollu vaikuttavuutta, sitä keskimäärin ihan niinkun hyviä esimiesuhteita ollu, ja toivottavasti omat sit on ollu taas, itsekin oon ollu sille, mut oon yrittänyt tavallaan, et siinä tulee semmosta ja sen pitäis olla semmosta niinku todella rehellistä ja... niin edespäin sen keskustelun avointa ja rehellistä ja se nyt puuttuu, et ei oikeen oo ketään ja sit yritetään kysellä työkavereilta, että kertokaa onko joku uupunut tämmösi...”

Muut haastateltavat sen sijaan kokivat hierarkiattomuuden työhyvinvointia ylläpitävänä tai jopa lisäävänä tekijänä. Heidän mielestään asiakkaatkin rajoittavat toimintaa ainoastaan luonnollisella tavalla, joka oli heistä tarkoituksenmukaista ja usein perusteltua. Esimiehettömyys aiheutti positiivisen efektin siinäkin mielessä, että vetäjänä toimi samaa työtä tekevä kollega, joka ymmärsi projektin substanssista paremmin kuin resursseihin keskittyvä esimies.

5.3 Työyhteisön tuki

Työyhteisön sosiaalisia suhteita tutkiessani huomasin, että työhyvinvointiin vaikuttivat erityisesti työyhteisön antama tuki ja apu, sekä yhteiset kiinnostuksen-

kohteet ja vapaa työskentelykulttuuri. Hierarkiattomassa yrityksessä työyhteisön merkitys korostuu, sillä kaikki projektit hoidetaan useimmiten yhdessä. Haastateltavien mukaan työ yrityksessä on melko itsenäistä, mutta samalla ryhmässä tehtävät asiakasprojektit jäsentävät merkittävästi työssä käytettyä aikaa. Uusien työntekijöiden kohdalla työhön perehdyttäminen koettiin melko riittäväksi, vaikka se toteutuikin käytännössä pelkän webtyökalun avulla. Henkilöstölle tarjottiin myös mahdollisuus osallistua parin tunnin mittaiseen perehdytys-tilaisuuteen ja tarvittaessa ottaa yhteys henkilöstöassistentteihin, jotka neuvoivat työntekijöitä käytännön asioissa.

Perehdytysvaiheessa työyhteisön tuki oli merkittävässä asemassa. Avun pyytämisestä teki helpompaa se, että yritykseen hakeuduttiin töihin usein kaverrin suosittelemana. Työyhteisö koostuikin haastateltavien mukaan melko samantyyppisistä henkilöistä. Kukaan ei pyrkinytkään yleensä päällepäsmäröimään yhteisissä projekteissa, mikä teki työskentelystä helpompaa. Seuraavissa Aleksin ja Janin haastattelujen sitaateissa ilmenee työyhteisöön liittyviä huomioita.

Alexi: "No siis meil on kyllä niinku aika... aika homogeeninen porukka että kaikki on aika samantaustasia ja tekee aika lailla samanlaista duunia tossa että... elikkä ohjelmistokehittäjiä kaikki. Niin siis kyllä tota lähtökohtasesti niinku rekrytoinnissa se o, otetaan huomioon, että halutaan niinku samantyyppisiä henkilöitä siis siinä mielessä, että ne niinkun sopii tähän kulttuuriin, hyvin ja sitte tottakai... niinkun... se myös opettaa ihmisiä silleen käyttäytymään jonkin verran että..."

Jani: "ja kyllä meilläki tuntuu et aika paljon tulee niinku hakijoita kavereiden kautta ja tällasia et sitte siihen se on kans yks semmonen... lisäsuodatin siinä että..."

Haastatteluissa ilmeni, että työyhteisön samankaltaisuus ja sen antama tuki lisäsivät työhyvinvointia. Ryhmäprojektit jaksottivat sopivasti työpäivää ja myös pakottivat käymään useammin työpaikalla. Yksin kotona työskentelyä ei koettu yhtä tehokkaaksi toimintatavaksi, sillä haastateltavien mielestä uudet ideat syntivät paremmin yhteistyössä. Janin mukaan hänen työhönsä kuului aina joku sparrauskaveri, jonka avulla työt etenivät nopeammin. Yrityksessä oli myös

useita viestintäkanavia, joiden avulla etätyötäkin tekevät pystyivät olemaan kätevästi yhteydessä muihin. Haastateltavien mukaan työyhteisöstä löytyi yleensä joku, jolta sai nopeasti apua tarvittaessa, mikä ilmenee seuraavassa Lauran haastattelun sitaatissa.

” No siinä vaiheessa jos mun täytyy ruveta tekemään jotain... tuntiraportteja asiakkaalle mun täytyy kysyä joltain toiselta liidiltä joka niitä on tehnyt aikasemmin mut ei nyt oo vielä tullu vastaan et tarviis tehdä... että usein niinku toisilta opitaan... ketkä on tehnyt sitä aikasemmin ku tää on ensimmäinen liidikeissi ni ei oo sillee aikasemmin... kokemusta..”

Vaikka työyhteisöstä puuttuivatkin esimiehet, työntekijät saivat tukea toisiltaan aina tarvittaessa. Työpaikalla järjestettiin esimerkiksi projektiliidikahveja, joihin osallistuivat eri projekteissa vastuuhenkilöinä toimivat työntekijät. Näissä tilaisuuksissa pyrittiin vaihtamaan hyödyllisiä käytäntöjä projektin vetämiseen liittyen. Toki kuten aiemmin on ilmennyt, kaikki haastateltavat eivät olleet yhtä tyytyväisiä työpaikalla saamaansa tukeen. Petriä työpaikan homogeenisyys häiritsi, sillä se esti hänen mukaansa innovaatioiden syntymisen ja ylipäättään mahdollisuuden yrityksen rakenteen kyseenalaistamiselle. Tämä ilmenee hyvin seuraavassa Petrin haastattelun sitaatissa.

”Ja sit kun puhutaan paljon työ, semmosesta tyytyväisyydestä ja muusta puhutaan, on sit niinku kolikon kääntöpuoli myöskin, elikkä, elikkä, jos et sulaudu joukkoon niin sit sä et oo joukossa... ja sä sulaudut joukkoon jos sulla oikeestaan ei oo mielipiteitä ja oot aika hiljaa ja... sanot aina, et mä oon tosi tyytyväinen.”

Petrin mukaan työyhteisön samankaltaisuus saattaa jopa heikentää työhyvinvointia, sillä henkilöstö koostuu suurimmaksi osaksi nuoremasta sukupolvesta, jolla ei ole vielä yhtä paljon työkokemusta. Kokemattomuus työelämässä johtaa hänen mukaansa naiiviin ajatteluun, jolloin vallankäyttöä ei kyseenalaita tarpeeksi. Petrin mukaan yrityksen omistajat ohjailevat työntekijöitä kuin pelinappuloita, epärehellisesti ja manipuloiden. Työyhteisöön liittyvä manipu-

laatio lisäsi haastateltavan kriittisyyttä yritystä kohtaan heikentäen samalla työhön sitoutumista. Haastattelussa korostui samalla erilaisuuden kokemus, joka tuntui eriyttävän kyseisen haastateltavan muista työyhteisön jäsenistä. Hänen mukaansa erilaisuutta ei sallita, jolloin hierarkiaton yritys näyttäytyy osaltaan myös hallitsevana esimerkiksi rekrytoinnin suhteen.

”...ja sitte tietyst jos tästä sabluunasta joku ihminen poikkeaa, niin joutuu heti erikoiskäsittelyyn... Mordorin silmä sillo tietysti kohdistuu tähän henkilöön, koska silloin ei oo tuotu, tavallaan ei se tuotantokone oo enää toiminnassa ja tää niinku perustuu tää homma niinku valtavaan laskutusprosenttiin, mikä niinku tunneista kaikki pyritään laskuttaa.”

”Se yks mikä tossa oli ja muuta mitkä on sen niinku yltiöilosia, ehkä vähän niinku naiiveja tietyl tavalla, niinku, niin tota, nyt sit siitä, sen mä ymmärrän et on vähän naiivi ja muuta ja sillon sä oot vaan niinku innostunut kun olet ensimmäistä kertaa jossaan työpaikassa, olet saanut kiva roolin ja niinhän se menee ja... mutta sit et... ne joilla on niinku tavallaan valtaa niin ne jos ne niinku turhan niinku tavallaan kylmän, kylmän laskelmoivasti niinku laskee sen liiketoiminnan varaan ja puhuu muuta kun sit tekee.”

Suurin osa haastateltavista koki työyhteisön ja siellä vallitsevan kulttuurin kuitenkin hyväksi ja kannustavaksi. Tämän vuoksi kokeneet työntekijät olivat myös selkeästi tyytyväisempiä työpaikkaansa. Työhyvinvointia lisäsivät samanlaisia arvoja ja kiinnostuksenkohteita jakavat kollegat. Haastatteluissa puhuttiin myös työyhteisössä vallitsevasta ryhmäkurista, joka ehkäisee laiskottelua ja pitää samassa projektissa toimivat kunnianhimoisina.

Tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen liittyi vahvasti työyhteisön lisäksi myös asiakkaan kanssa käydyt keskustelut. Asiakasprojektien kautta koettiin sekä onnistumisia, että epäonnistumisia, mutta niiden kautta työyhteisön projektimaisuus ilmeni vahvasti. Joidenkin haastateltavien kohdalla asiakkaiden kanssa kommunikointi oli jopa päivittäistä, joten sillä oli suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Asiakaskohtaamisissa tarvittiin yleisesti ottaen työyhteisön tukea ja suurin osa koki saavansa sitä tarpeeksi. Asiakkaiden ehdotukset muokkasivat työyhteisön muutoin erittäin vapaiksi koettuja toimintatapoja. Miika

koki työyhteisön tuen lisäksi tärkeäksi työssä jaksamisen kannalta sen, että hänellä oli mahdollisuus olla oma itsensä.

"Ja mä en tavallaan mitenkään oo hirveen sosiaalinen ihminen ni must tavallaan sellainen ilmapiri, jossa sinällään saa olla aika oma ittensä ja tällaset mistään ei välitetä sopii tosi, tosi hyvin tällaseen, et en mä koe et siinä ois, ois siin työyhteisös mitään tällaisia mistä olis tullut mitään haasteita. Meil on ..Musta tuntuu, et kaikki on aina ku on joku ongelma tai et tietää et joku toinen tuntee jonkun asian vähintäänkin paremmin ellei jopa erittäin hyvin ni kaikki on kyl aina ollu tosi avuliata siin et yleensä kaikilla on kädet täynnä tekemistä et aika harvoin olis sellast et olis ihan tylsää tullut.. Siitä huolimatta saa apua kuhan vaan kysyy joltain eikä ihmisiä tarvi tuntee.. et ne auttais ongelmas tai näin niin siinä mieles ei oo. Tällasis vois olla just sellasii ongelmii jos ois eri tavalla, mut meil on hyvin."

Työyhteisöstä puhuttaessa tuen saannin mahdollisuudet korostuivat työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että erilaisiin asiakasprojekteihin voitiin tarttua oman kiinnostuksen mukaan ja tiimit muodostuivat monesti ihmisistä, joilla oli asiantuntijuutta hyvin erilaisista asioista. Projektitiimit koettiin pääosin erittäin tiiviiksi yhteisöiksi, eikä niiden toimintaan kaivattu ulkopuolisia esimiehiä vahtimaan työn toteutusta. Tiimityön tuloksen arvostelijana toimi lopulta aina asiakas.

5.4 Itseohjautuvuus

Hierarkiattomasta yrityksestä puhuttaessa kaikki haastateltavat korostivat itseohjautuvuutta. Autonominen työskentelyote vaikutti työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. Jokaisen haastateltavan mielestä yritykseen valittiin henkilöitä, jotka kykenivät itsenäiseen työskentelyyn, eivätkä tarvinneet jatkuvaa opastusta. Toki työyhteisöltä saatiin tukea tarvittaessa, mutta haastateltavat nauttivat myös itsenäisestä ongelmanratkaisulähtöisestä työskentelyotteesta. Puheeseen itseohjautuvuudesta vaikutti erityisesti työntekijän työuran pituus, sillä kauemmin työelämässä olleet puhuivat omasta asiantuntijuudestaan ja autonomisesta työstä.

Sen sijaan uusi työntekijä Elias viittasi omaan asiantuntijuuteensa ja itseohjautuvuuteen harvemmin. Hän kuitenkin koki työskentelytapansa itsenäiseksi, eikä kaivannut pidempää perehdyttämiskausia työssä pärjäämiseen.

Yrityksessä alusta lähtien toiminut Alekski korosti haastattelussaan itseohjautuvuuden merkitystä työssä jaksamisen kannalta. Hänen mukaansa työpaikalla ei ole turvaverkkoa, johon heittäytyä, joten päätökset lähtevät paljolti työntekijästä itsestään. Hierarkiattomassa organisaatiossa korostuu pahimmillaan turvattomuus ja parhaimmillaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon. Suurin osa haastateltavista uskoikin, että rekrytoinnissa pyritään löytämään sellaisia henkilöitä, jotka kykenevät itsenäiseen työhön ja tulevat samalla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Aleksin haastattelun sitaatissa tämä itseohjautuvuuden vaade korostuu.

"...mä yritän toimia mahdollisimman itsenäisesti täällä, mutta ollaan hyvin vahvasti siinä niinkun asiakkaan tuotekehitysorganisaatiossa. Ei voi silleen heittäytyä johonkin turvaverkkoon, että joku tulee kertoo sulle että mitä pitää tehdä vaan... kyllä se pitää olla sillee aktiivisesti ite liikkeellä kans."

Itseohjautuvuus näkyi merkittävänä myös siinä mielessä, että sen avulla asiakasprojektien kulkuun pystyttiin tehokkaasti vaikuttamaan. Oman asiantuntijuuden tunnistaminen edesauttoi uskallusta itsenäiseen työskentelyyn ja samalla uusien ideoiden kehittelyyn. Itseohjautuvuus olikin sidoksissa haastatteluissa vahvasti luovuuteen. Työntekijät lähtivät itsenäisen ongelmanratkaisun kautta kehittämään luovia keinoja esiin tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Yhtenä asiakasprojekteissa esiin tulleista ongelmista oli esimerkiksi asiakkaan ristiriitaiset vaatimukset toteutettavan kehitysprojektin suhteen. Samalla paineet aikataulusta ja asiakkaan odotuksista saattoivat stressata työntekijöitä, mutta veivät projektia eteenpäin. Haastateltavien mukaan luovuuden tulisikin kuulua olennaisesti IT-alan organisaatioon ja suurimman osan mielestä se toteutui hyvin hierarkiattomuuden ansiosta. Seuraavassa haastattelun sitaatissa Miika ottaa esille hierarkiattomuuden ja ongelmanratkaisun merkityksen suhteessa luovuuteen ja itseohjautuvuuteen.

"Ei vaan niinku pelkästään tehdä miten vaikka vaan asiakas sattuis pyytämään tai pomo käskee tai joku vaan. Vaan sit jos siinä on joku ongelma tai se ei oo järkevä niin ottaa asiat esille ja ratkoo sillee ne ongelmat. Sellainen sisäinen tarve et pitää saada asioita aikasiks ja ohjelmistohommis on aika paljon muitten armoilla siinä mieles, että mitään ei tehdä kokonaan tyhjästä vaan meillä on aina käyttöjärjestelmät ja kirjastot ja kienkennäköistä komponenttia, mikä tulee jostain ihan muaalta. Ja sitten niissä on aina ongelmii myöskin ja sit on asioita joita ei osaa ja jatkuvasti joutuu sitä tekee.. jotain tehdessä selvittämään asioita ja sit tällaisen tasapainoilus sen kanssa että tuntuu et on saanut jotain sellast aikasiks joka tuottaa arvoa sitten asiakkaalle niin siinä on aina sellainen pien paine kyl jatkuvasti."

Haastatteluissa esiintyi osin ristiriitaisuutta, sillä yhden haastateltavan mukaan hierarkiattomuus saattoi myös rajoittaa luovuutta silloin, kun projekteille ei annettu tarpeeksi aikaa ja asiakas lisäsi paineita nopealle suorittamiselle. Haastateltavan mukaan myöskin se, että henkilöstön työaika muodostui ainoastaan asiakkaan laskuttamasta työstä, johti tyytymättömyyteen ja mahdollisuus itsenäisen työn kokonaisvaltaiseen toteuttamiseen heikentyi. Samalla luovuus ja vaikutusmahdollisuudet kärsivät. Petrin mukaan vaikutusmahdollisuudet rajoittuvat mahdollisuuteen tehdä oma työ hyvin, mutta todellisia vaikutusmahdollisuuksia projektien kokonaisrakenteeseen tai luonteeseen ei ole. Seuraavassa Petrin haastattelun sitaatissa tuodaan esille tämä hierarkiattomuuteen liittyvä tyytymättömyys, joka olennaisesti heikensi työhön sitoutumista ja hyvinvointia.

"...mitä niinku sit ehkä minä haluisin ehkä pohjimmiltaan tehdä, et vähän tämmöstä keskusteluu käytiin ja sit heti niinkun aistin sen et nyt ollaan todella vaarallisilla vesillä nyt pitää toppuutella et niinku tavallaan semmosten omien ambitioitten kaa pitää olla niinku varsin... varsin varovainen, mikä sit, totta kai, ehkä vähän yllätti koska, koska eihän sitte taas missään muussa organisaatios et tosiaan jos joku, joku on kokenu jonkun ajatusten vaihdon mahdottomaks, niin silloin vaan totee, että en mä voi sua tossa auttaa... onhan se ihan kivaa, että sua noikin kiinnostaa, mutta me tehään nyt täällä tätä ja tällä tavalla..."

Petrin mukaan yrityksessä vallitsee näennäinen johtamattomuus, joka kuitenkin olennaisesti heikentää henkilöstön mahdollisuutta itsenäisyyteen ja itseohjautuvaan työskentelyyn. Kun itseohjautuvuutta rajoitetaan manipulaation keinoin, rajoitetaan samalla luovuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Voidaankin puhua ehkä osittain näkymättömästä manipulaatiosta, sillä kaikki haastateltavat eivät välttämättä tunnistanee sitä. Johtajan puuttumisen vaikutusta pyritään vähentämään vaikuttamalla yrityskulttuurin kautta asiakasprojektien kulkuun.

Hierarkiattomuus ei välttämättä tukenut luovuutta tai itseohjautuvuutta parhaalla mahdollisella tavalla muttei myöskään estänyt sitä. Esimerkiksi Jani puhui haastattelussaan kyenneensä vaikuttamaan yrityksessä vallinneisiin asenteisiin suunnittelijan työtehtäviin liittyen. Hän itse koki suunnittelijan työn merkityksellisenä yritykselle ja nyt suunnittelijoita palkataankin hänen ansiostaan enemmän kuin ennen. Haastateltavilla oli yhtenäinen mielipide siitä, että asioihin voidaan vaikuttaa ainakin osittain, kunhan itse jaksaa ja uskaltaa ajaa asiaa eteenpäin. Yrityksestä puuttui kaikkien mukaan turha byrokratia, joka myös helpotti asioiden eteenpäin viemistä ja muutosprosesseja.

Kaikkien haastateltavien työhyvinvointia lisäsi se, että yrityksessä sai tehdä ongelmanratkaisulähtöistä työtä. Tällainen työskentelytapa tuki haastateltavien mukaan itseohjautuvuutta. Asiakasprojektit toisaalta olivatkin usein ongelmanratkaisua vaativia ja tämän vuoksi yritykseen myös rekrytoitiin samankaltaisesta työstä pitäviä. Seuraavassa Janin haastattelun sitaatissa näkyy halu viedä projekteja aktiivisesti eteenpäin.

” nii että justiin niinku tohon että just tosta ite tykkää että voi tehdä noita asioita, korjata niitä jos... mättää tai ainaki kyllä muaki niinku ottaa viikottain joku pannuun oikein kunnolla mut että mä ainaki ite... tykkään siitä ite on sellanen tyyppi että niinku jaksan nähä sen vaivankin sitte että... haluun et se homma toimii.”

Suurin osa haastateltavista olivat yhtä mieltä siitä, että työssä pystyi kokeilemaan ennakkoluulottomasti uusia asioita, eikä kukaan tiimin jäsenistä ollut yleensä vastahakoinen. Osittain tähän asenteeseen vaikutti varmasti myös työntekijöiden ikä, sillä suurin osa oli melko nuoria ja näin myös avoimempia muutoksille. Toki

myös asiakkaan mielipiteillä oli suuri merkitys, kuten seuraavassa Lauran haastattelun sitaatissa korostuu.

"no meillä on ainaki sillee niinku se on tavallaan, no riippuu täysin projektista et joskus otetaan semmonen menetelmä käyttöön mitä asiakas haluaa ja sit jos asiakkaalla ei oo niinku vahvoja mielipiteitä niin sitte voi tota niin lähtee ihan näillä mejän sisäisillä omilla opeilla ja ne on ollu sillee niinku tavallaan aika vapaita että... justiinsa mikä mun mielestä on ihan mahtavaa tässä et se projektiliidi on tavallaan se joka niinku tukee muiden työskentelyä, se saattaa olla tavallaan ihan samalla lailla koodari siinä ku muutki."

Itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin vaikuttivat monet tekijät, joita olivat haastattelujen mukaan organisaation rakenne, työyhteisö, projektin vastuhenkilö, asiakkaan odotukset ja asetetut aikarajoitteet. Myös työntekijän omat luonteenpiirteet ja ikä vaikuttivat siihen, millaisina he kokivat vaikutusmahdollisuutensa ja kyvyn itsenäiseen työskentelyyn. Suuremmasta hierarkkisesta firmasta hierarkiattomaan ja pienempään työpaikkaan tulleet suhtautuivat itsenäisen ja luovan työn mahdollisuuteen muita kriittisemmin. Usko kykyyn vaikuttaa omaan työhön vahvasti työhyvinvoinnin kokemusta yrityksessä.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hierarkiattomuus näyttäytyy henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta informaatioteknologian organisaatiossa ja millainen merkitys työyhteisön tuella ja henkilöstön itseohjautuvuudella on työhyvinvoinnille. Tutkimuksen kohteena olleen yrityksen henkilöstön haastatteluissa hierarkiattomuus korostui ilmiönä vahvasti ja herätti osittain ristiriitaisia mielipiteitä. Hierarkiattomalla yritysrakenteella oli merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, sillä se vaikutti koko organisaation toimintamalleihin. Aineistosta nousi vahvimmin esille neljä teemaa, joita olivat hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus ja vastuu, työyhteisön tuki sekä itseohjautuvuus. Nämä neljä teemaa määrittelivät henkilöstön ajatuksia hierarkiattomuudesta ja toivat esiin kokemuksia työhyvinvointiin liittyen.

Tutkimuksessa esiintyvät teemat liittyivät saumattomasti tutkimuskysymyksiin, joiden avulla työyhteisön ja työntekijän itseohjautuvuuden merkitystä työhyvinvoinnille hierarkiattomassa organisaatiossa voitiin tutkia. Vapauden ja vastuun teemojen ansiosta tuloksista saatiin jäsennelty kokonaisuus hierarkiattomuuteen ja työhyvinvointiin liittyen. Vastuun alateemana oli lisäksi epävarmuuden teema, sillä se nousi useaan otteeseen esille aineistosta, muttei kuitenkaan tarpeeksi, että siitä olisi voinut koostaa pääteemaa. Epävarmuus ilmeni kokemuksena hierarkiattomaan organisaatioon liittyen, jossa esimiehen tarjoama tuki koettiin jossain määrin puutteelliseksi.

Vapaus ja vastuu

Hierarkiattomuuden mukanaan tuomaa vapautta korostettiin haastatteluissa työhyvinvointia merkittävästi lisääväksi tai vahvistavaksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat kaipasivat vapautta työssään ja olivat sen vuoksi hakeutuneet yritykseen töihin. Hierarkiaton organisaatorakenne sopiikin hyvin juuri tämäntyypp-

pistä työtä kaipaaville työntekijöille, sillä Ropon (2005, 48) mukaan siinä korostetaan osallistumista, itseohjautuvia tiimejä ja autonomisuutta. Vapaus työssä mahdollisti esimerkiksi liikkuvuuden eri projekteissa työntekijän omien kiinnostuksenkohteiden mukaisesti ja mahdollisuuden ottaa halutessaan enemmän vastuuta.

Hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus mahdollisti myös etäpäivien pidon lähes rajoituksetta. Ainoana rajoituksena saattoivat toimia yhteisprojektit kollegoiden kanssa sekä asiakastapaamiset. Jakosen ja Järvensivun (2015, 24) mukaan perinteiset työssä aikaisemmin esiintyneet rajat ovatkin löystyneet eritoten teknologisoitumisen vuoksi, mikä näkyy joustavuutena ajan, paikan ja työskentelytapojen osalta. Lisäksi Järvinien (2015, 377-383) mukaan erityisesti esimiesasemassa työskentelevillä on mahdollisuus työaika- ja tehtäväautonomiaan. Työaika-autonomian, työn stressaavuuden ja sosiaalisen aseman on havaittu olevan yhteydessä työntekijän kokemaan hyvinvointiin.

Yhteisön tuen ja hierarkkisuuuden vähentyessä, myös mahdollisuus luovuuteen ja liikkumatilaan lisääntyvät. Scott Shanen vuonna 1992 toteuttamassa tutkimuksessa hierarkiattomat ja individualistiset yhteisöt olivat muita yhteisöjä innovatiivisempia ja itsenäisempiä. Myös tutkimassani yrityksessä vapaus toi mukanaan mutkattomuuden ja lisäsi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Toisaalta vapaus ei ollut rajoituksetonta, eivätkä haastateltavat kokeneet voivansa vaikuttaa työympäristöön, projekteihin tai niiden aikarajoihin merkittävästi. Kuitenkin kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn tuloksiin riitti työhyvinvoinnin ylläpitoon ja työhön motivoitumiseen suurimmalle osalle haastateltavista. Mutkattomuus yrityskulttuurissa tuki samalla haastateltavien itseohjautuvuutta ja luovuutta.

Haastateltavien mukaan luovuus mahdollistui hierarkiattomuuden myötä, mutta eriäviäkin mielipiteitä oli. Aiemmin suuressa ja tunnetussa teknologia-alan yrityksessä työskennelleen Petrin mukaan vapautta luovuuteen ei mahdollisteta nykyisessä työpaikassa tarpeeksi ja projektit ovat ylhäältä kontrolloituja. Työlle ei anneta tarpeeksi aikaa, vaan sitä rajoitetaan tulosohtautuvasti. Organisaatiossa oleva myyntikonserni teki välillä valintoja esimerkiksi projektitiimien

vastuuhenkilöiden välillä ja painosti työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn. Selvästi Petrin kokemuksiin vaikutti hänen työskentelytaustansa isossa yrityksessä, jossa saman projektin parissa saatettiin työskennellä kerrallaan hyvinkin pitkiä aikoja.

Aiemmat kokemukset hierarkkisessa yrityksessä työskentelemisestä vaikuttivatkin haastateltavien mielipiteisiin ja koettuun työhyvinvointiin. Tämä näkyi esimerkiksi uuden työntekijän Eliaksen puheessa, joka oli ehtinyt olla yrityksessä vasta viikon ja omasi muutenkin vähemmän aiempaa työkokemusta. Hänen edellisessä työpaikassa ei tarjottu samalla tavalla vapautta. Nykyisessä työpaikassa vallitsevan hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus tuki Eliaksen työhyvinvointia ja kannusti tekemään parhaansa kehittämistä vaativassa työssä. Haastatelluista Petri mainitsi, että nimenomaan vähemmän työkokemusta omaavilla työntekijöillä oli naiivi kuva yrityksestä, sillä he eivät kyenneet tekemään vielä samalla tavalla vertailevaa arviointia yrityksen todellisesta johtamiskulttuurista.

Tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi, että hierarkiattomassa yrityksessä työtyytyväisyyteen vaikuttivat yksilöerot, sillä nuoremmat työntekijät eivät puhuneet juurikaan omasta itseohjautuvuudestaan tai asiantuntijuudestaan. Heille yrityksessä ilmenevän hierarkiattomuuden vaikutukset riittivät ja lisäsivät motivaatiota työn suorittamiseen. Toisaalta taas myös yrityksessä alusta asti työskennelleen haastateltavan mukaan hierarkiattomuus lisäsi vapautta vaikuttaa työhön, eikä hän kokenut sen tuovan mukanaan huomattavia epäkohtia. Ehkä suurimman eron toikin aiempi kokemus saman alan yrityksistä.

Se, miten tyytyväisiä aiempaan työpaikkaan oltiin, vaikutti myös nykyisessä työssä koettuun tyytyväisyyteen ja vapauden tunteeseen. Kokemattomuus työelämässä vähensi vertailun aiheuttamaa työhyvinvoinnin laskua. Uusi työntekijä oli esimerkiksi innoissaan siitä, että sai päättää tittelinsä itse ja vaikutti olevan ylpeä työpaikastaan. Yrityksen toimintatavat olivat hyvällä tavalla täysin erilaisia hänen aiemmasta työpaikastaan ja vahvistivat siten entisestään hierarkiattomuuden mukanaan tuomaa vapauden vaikutusta. Mäkikankaan, Maunon ja

Feldtin (2017, 7) mukaan työ koetaan parhaimmillaan mahdollisuutena toteuttaa itseään vapaasti.

Myös yrityksen markkinoinnin vaikutukset koettiin erilaisina aiemmasta työkokemuksesta riippuen. Kauemmin työelämässä ollut Petri koki nykyisen työpaikkansa markkinoivan itseään jopa valheellisesti manipuloiden. Hänen mukaansa markkinointi oli ”paljon melua tyhjästä”, sillä siinä luvattiin jotain, mitä ei lopulta pystytty toteuttamaan. Sen sijaan uuden työntekijän Eliaksen mukaan yrityksen mainonta oli yksi syy kaverin suosittelun lisäksi hakeutua firmaan töihin. Se herätti hänessä kokemuksen, että yrityksessä saa todella vaikuttaa työhönsä ja tehdä vapaasti sitä mitä haluaa. Salovaaran mukaan (2015, 42) erityisesti uusi sukupolvi karsastaakin ylhäältä päin tulevaa vahvaa johtamista. Autonominen johtajuus nähdään sen sijaan luovuutta ja intohimoa tukevana voimana.

Tuloksissa korostuu keskeisesti Petrin ja Eliaksen mielipide-erot, sillä he olivat kaksi haastateltavien ääripäätä. Eliaksen yrityksen markkinoinnista etukäteen saamat mielikuvat vahvistivat edelleen hänen käsityksiään itseohjautuvuuteen, vapauteen ja vastuuseen kannustavasta yrityksestä. Petrin kohdalla taas kokemus oli päinvastainen, sillä hän koki markkinoinnin ainoastaan tyhjiksi lupauksiksi, sillä yritys ei hänen mielestään kannusta todelliseen vapauteen. Tausalla vaikuttivat myös Petrille työhaastattelussa annetut petetyt lupaukset mahdollisuudesta toteuttaa työtään mielenkiinnonkohteidensa mukaisesti. Dayn ym. (2012, 475) mukaan useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että kontrollin puute vähentää henkilöstön työhön sitoutumista ja lisää heidän kokemaansa stressiä. Samalla hyvin erilainen työkokemustausta vaikutti näiden kahden haastateltavan mielipide-eroihin.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että hierarkiattomuus vähensi organisaation byrokraattisuutta ja nopeutti muutosten toteuttamista. Minzbergin (1980) mukaan informaatioteknologian alalla ilmenevä joustavuutta tarjoava organisaatorakenne vähentääkin hierarkkisuutta ja samalla useat tehtävät vaativat ongelmanratkaisukykyä, jota myös tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa pidettiin suurella arvolla. Tällaiselle organisaatorakenteelle on tyypillistä

tilapäisissä projektiryhmissä toimiminen, joissa johtaja vaihtuu projektin vaihtuessa. Tällaisella toimintamallilla pyritään edistämään innovatiivisuutta ja luovuutta, joten se soveltuu hyvin ohjelmointialalle. Eräs haastateltava sanoikin, että yrityksessä keskitytään tekemään niitä ”oikeita asioita” ja tulos muodostuu tehokkaasti sitä kautta.

Hierarkian puuttuminen lisäsi mahdollisuuksia ottaa vastuuta, mikä oli haastateltavien mukaan yksi yrityksen parhaista puolista. Mikäli vapauden kokemus oli vahva, se tuntui lisäävän henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota projektien loppuun asti mietittyyn toteuttamiseen. Byrokraattisuuden puuttuessa asiat eivät kulkeneet ylimmän johdon kautta, jolloin niihin pystyttiin melko hyvin itse vaikuttamaan. Martelan ja Jarenkon (2014, 29) tutkimuksen mukaan johtaja saattaakin vähentää yksilön kokemaa autonomian tunnetta. Kaikenlainen mikromanagementi ja kontrollointi ovat erityisen tehokas tapa estää yksilöä itseohjautuvaan tekemiseen ja innostumaan työstään. Yksilö on monesti valmiiksi taipuvainen itseohjautuvaan työskentelyyn, mikäli siihen annetaan mahdollisuus. Yrityksen tulisi pyrkiä siihen, ettei henkilöstö koe noudattavansa käskyjä, vaan valitsee itsenäisesti käskyjen ja sääntöjen mukaisen käyttäytymisen.

Haastatteluissa esiintyi myös ristiriitaisia mielipiteitä omista vaikutusmahdollisuuksista, sillä asiakkaiden korkeat vaatimukset ja aikataulupaineet koettiin osittain luovuutta ja hyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi, jolloin työntekoon liittyvä vapauskin kärsi. Samalla projekteihin liittyvä vastuu lisääntyi ja saattoi valua sellaisen työntekijän harteille, jolla ei todellisuudessa olisi ollut halua ottaa enempää vastuuta itselleen. Toisaalta vastuun koettiin olevan eri tilanteissa myös positiivinen asia, joka työnsi eteenpäin ja toimi vastapainona vapaudelle. Vastuu saatettiin kokea siis osittain hyvänä hierarkiattomuuden mukanaan tuomana sivutuotteena.

Hierarkiattomuuden mukanaan tuoman vapauden merkitystä korostettiin eräässä haastattelussa niin sanotun muurahaisesimerkin avulla. Esimerkissä annettu vapaus lisäsi muurahaisen tekemän työn tulosta, työhyvinvointia ja motivaatiota työtä kohtaan. Sen sijaan raportit, esimiehet, byrokraatia ja tulostavoitteet vähensivät muurahaisen työhyvinvointia ja työstä saatuja tuloksia. Lopulta

muurahainen väsyi ja hänet irtisanottiin. Kaikkien haastateltavien mukaan hierarkiattomuuden mukanaan tuoma vapaus mahdollisti sellaisen työn tekemisen, minkä vuoksi yritykseen oltiin alun perin hakeuduttu.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vapaus tuo mukanaan myös vastuuta. Se on lähes erottamaton osa-alue vapaudesta ja hierarkiattomuudesta puhuttaessa, sillä esimiesten puuttuessa, vastuun ottajan rooli vaihtelee projekteittain. Jainin (2012, 11) mukaan tiimien jäsenet pyrkivät kontrolloimaan toisiaan sosiaalisen paineen avulla, koska heillä on vastuu projektin onnistumisesta. Henkilöstön on tuettava jaettava johtajuutta siten, että vastuu jakautuu taisevasti työntekijöiden välillä. Haastatteluissa ilmenikin, että kaikki työntekijät ottivat yrityksen projekteissa vastuuta työn loppuun saattamisesta, mutta päävastuu esimerkiksi asiakkaan kanssa neuvottelusta päättyi yleensä jonkun harveille, eikä sitä vastuuta koettu aina positiiviseksi.

Vastuuta pidettiin suurimmaksi osaksi kuitenkin vapauttavana ja työhyvinvointia tukevana tekijänä, kun siitä voitiin useimmiten itse päättää omien mielenkiinnonkohteiden mukaan. Yrityksen eri projektien päävastuun ottamisesta ei tullut koskaan eripuraa, sillä sitä ennemminkin kaihdettiin. Vahva vastuu projektin toteuttamisesta lisäsi vastuun ottajan työtaakkaa, palaverien määrää ja paperityötä, jolloin koodaaminen saattoi jäädä vähemmälle. Projektissa liidinä toimiminen lisäsi osalle projektista riippuen stressiä ja heikensi työhyvinvointia, mikäli vastuun ottaminen ei ollut todellisuudessa omaehtoista.

Epävarmuus

Haastatteluissa esiintyi myös epävarmuuden kokemuksia hierarkiattomuuteen liittyen. Yhtenä huolenaiheena kaikilla oli se, miten sama yritys rakenne kyetään säilyttämään organisaation kasvaessa entisestään tulevaisuudessa. Tällainen tulevaisuuteen ja suuriin muutoksiin liittyvä huoli lisäsi henkilöstön stressiä ja vähensi työhyvinvointia. Cookin (2015, 1) mukaan viimeaikaisesta IT-alan työhyvinvointiin liittyvästä tutkimuksesta (Kanwar, Singh & Kodwani 2009; Shih, Jiang, Klein & Wang 2013) selviää, että IT-alan yritysten työympäristö aiheuttaa

ahdistusta ja ylirasitusta kovien vaatimusten ja epävarmuuden vuoksi. Tämä ilmiö lisää mahdollisuuksia loppuun palamiselle.

Myös epävarmuus omasta asemasta ja henkilöstön vaihtuvuudesta heikensi haastateltavien työhyvinvointia ja varmuutta tulevaisuudesta. Haastateltavat eivät halunneet yritykseen niin sanottuja väliesimiehiä lisäämään byrokraatiaa. Toisaalta muutamissa haastatteluissa puhuttiin myös jonkinlaisesta lähityön tuen puutteesta, johon tarvittaisiin osaavaa esimiestä. Esimiehettömyys lisäsi epävarmuutta niissä tilanteissa, joissa ei tiedetty kenen tulisi ottaa projektissa enemmän vastuuta, tai kuka osaisi selvittää jonkin esiin tulleen ongelman. Cookin (2015, 2) mukaan ei olekaan järkevää vähätellä johtamisen vaikutusta työhyvinvoinnin kannalta, vaikka monet yritykset pyrkivätkin autonomiseen työhön. Tällainen työskentelytapa saattaa lisätä yksilön motivaatiota hoitaa tehtävät tehokkaasti loppuun, mutta toisaalta taas hyvän projektijohtamisen avulla yksittäiseen työntekijään kohdistuvaa työtaakkaa, stressiä ja uupumusta voidaan ehkäistä.

Haastateltavista erityisesti Petri mainitsi, että työnjako ei aina ollut yrityksessä tarpeeksi selkeä, mutta tähän mielipiteeseen vaikuttivat myös hänen aiemmat kokemuksensa hierarkkisesta yrityksestä. Hän usein vertasikin hierarkkisen suuryrityksen ja nykyisen työpaikkansa välisiä eroja. Vertailussa Petri toi esille, että nykyisessä yrityksessä henkilöstöä heiteltiin sattumanvaraisesti eri tehtäviin, eikä kellään ollut aitoa näkemystä tai kiinnostusta siitä, mitä kukin henkilöstöstä osasi. Tällöin työntekijöiden todellinen osaaminen saattoi jäädä pimentoon, mikä vähensi samalla innovatiivisuutta. Ainoana menestyksen mittareina toimivat projekteille kirjatut tunnit ja asiakkaan kokemus. Petri koki tämän osaltaan ongelmalliseksi ja yksipuoliseksi mittariksi. Hänen mukaansa myös joillakin muilla yrityksen työntekijöillä oli samansuuntaisia ajatuksia, mutta heitä ei ollut mukana haastattelussa.

Epävarmuutta työyhteisössä lisäsi se, että palkkatiedot olivat läpinäkyviä. Tällöin selvästi korkeampaa palkkaa samasta työstä saava koki painetta omasta suoriutumisestaan. Petrin mukaan yrityksen johto oli yrittänyt manipuloida häntä pudottamaan palkkaansa. Tällainen palkkaan liittyvä epävarmuustekijä

heikensi työntekijän työhyvinvointia, sillä siihen liittyi myös epävarmuutta johdon rehellisyyttä kohtaan. Dewydarin (2015) mukaan luottamus ja kunnioitus johdon ja henkilöstön välillä on avainasemassa koetussa työhyvinvoinnissa. Johdon ja työntekijöiden välinen ihmissuhde vaikuttaa merkittävästä henkilöstön työsuoritukseen ja motivaatioon.

Hierarkiattomuuden mukanaan tuomasta vastuusta puhuttaessa, haastateltavat nostivat esiin asiakkaiden vaatimusten mukanaan tuomat rajoitteet. Nämä rajoitteet koettiin osittain pakollisinakin, mutta epävarmuutta toi hierarkiattomuuden mukanaan tuoma selkeän työnjaon puutteellisuus. Hankalissa asiakasprojekteissa työntekijät eivät välttämättä tienneet kenen puoleen kääntyä. Tässä suhteessa korostuu ns. rivityöntekijän vastuun mukanaan tuoma paine onnistumisesta, kun yrityksessä ei ole esimiestä kenen puoleen kääntyä. Hierarkkisissa organisaatioissa vallitsee yleensä selkeä työnjako työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tämä helpottaa vastuun jakamista ja ongelmatilanteiden ratkomista. Sen sijaan hierarkiattomassa organisaatiossa projektin vastuuhenkilönä toimii muiden tiimiläisten kanssa samaa työtä tekevä substanssiosaaja, jolla ei välttämättä ole esimieskokemusta. Tällöin ongelmatilanteiden selvittelystä saattaa tulla haastavaa.

Haastatteluissa esiintyi kuitenkin myös erimielisyyttä työnjaon selkeyden suhteen. Useiden mielestä esimiehettömyys oli positiivinen asia, sillä silloin tavallisella rivityöntekijällä oli mahdollisuus nousta joissakin projekteissa vastuuhenkilön asemaan. Kaikkien haastateltavien mukaan vastuuhenkilön vahvalla substanssiosaamisella oli positiivinen efekti, sillä samaa työtä tekevä kollega ymmärsi projektityön sisällöstä paremmin kuin resurssoinnista huolehtiva perinteinen esimies. Toisaalta taas haastateltavat toivat esille johtamiseen liittyviä kokemattomuuden haasteita. Tienarin ja Meriläisen (2009, 28-52) mukaan IT-alan yrityksissä henkilöstöllä on oltava monipuolinen ja korkea osaaminen, jotta he selviävät muutoksen ristipaineissa. Pelkkä substanssiosaaminen ei aina riitä, vaan kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin ja omaan asemaan projekteissa on entistä tärkeämpää. Projektiliidin asemaan on opittava mukautumaan ja siihen on tarjottava yrityksen johdosta käsin apua ja tukea.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että vastuu voi näyttäytyä myös positiivisena ilmiönä, joka kannustaa työssä eteenpäin. Työntekijät halusivat tehdä parhaansa jo projekteissakin vallitsevan ryhmäpaineen vuoksi. Tällainen asetelma edesauttaa tulosten syntymistä hierarkiattomassa organisaatiossa. Toisaalta asiakasprojektit olivat hektisiä ja lyhyttempoisia, mikä asetti rajoitteita yksilön luovuudelle ja innovatiiviselle ajattelulle. Työpäivät koostuivat asiakkaalta laskutetusta työstä, joten epäonnistumisen varaa ei juurikaan annettu. Jonkinasteista kokeilua tosin sallittiin, mutta ainoastaan silloin, kun työntekijällä oli vahva mielipide ja selkeä visio lopputuloksesta. Kaikilla työntekijöillä ei ole kuitenkaan itsevarmuutta saada asioitaan kuuluviin. Tällainen toimintamalli yrityksessä saattaa johtaa ahdistuneisuuteen ja työhyvinvoinnin laskuun.

Työyhteisön tuki

Myös työyhteisöstä saadulla tuella oli merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Monet yrityksen työntekijöistä olivat hakeutuneet töihin ystäviensä suosituksen kautta, joten työyhteisö koettiin melko homogeeniseksi. Tämä teki avun pyytämisestä helpompaa, mikä onkin erittäin tärkeää esimiehettömässä organisaatiossa. Vaikka perehdytys työhön oli melko lyhyt, työyhteisöstä saatiin tarpeeksi tukea työn aloittamiseen. Merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnille oli se, että yritykseen valikoitiin itseohjautuvia työntekijöitä. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yrityksessä eivät pärjää paljon ohjausta tarvitsevat henkilöt. Toki eri projekteissa työskenteli erilaisia ihmisiä, joista osa vaati enemmän ohjausta, ja tällöin sitä myös tarjottiin. Kukaan haastatelluista ei kokenutkaan saaneensa liian vähän perehdytystä yritykseen tullessaan. Samankaltaisuuden kokemus työyhteisössä lisäsi koettua työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen.

Haastateltavat kertoivat, että yrityksen rekrytoinnissa pyrittiin henkilöstön samanhenkisyyteen. Tämä toimintamalli herätti kritiikkiä haastateltavista Petrisissä, joka koki olevansa erilainen, kuin suurin osa muusta henkilöstöstä. Hänen mukaansa yritykseen valittiin suurimmaksi osaksi hyvin nuoria työntekijöitä, joilla ei ollut paljon työkokemusta. Vähemmän työkokemusta omaavat olivat hänen mielestään vielä naiiveja ja innostuneita näennäisestä vapaudesta, jolloin he

myös sulkivat silmänsä johdon harjoittamalta manipulaatiolta. Petrin kokema erilaisuuden tunne heikensi hänen työhyvinvointiaan. Hänen mukaansa johdon harjoittama epärehellisyys vähensi hänen sitoutumistaan yritykseen. Muihin haastateltaviin nähden tämä mielipide erosi melko radikaalisti, sillä muut eivät tuoneet esille johtoon liittyvää tyytymättömyyttä.

Aineistossa esiin tulleella henkilöstön samankaltaisuudella saattaa olla haitallisia vaikutuksia yrityksen innovatiivisuutta ja edistyskäsitystä ajatellen. Eriävät mielipiteet ovat terveellisiä, sillä ne ajavat eteenpäin uudistuksia. Tienarin ja Meriläisen (2009, 28-52) mukaan työntekijöiden on nykyään kyettävä innovatiiviseen ajatteluun pysyäkseen mukana työelämän muutoksessa. Työyhteisön tuki näyttäytyy merkittävänä, sillä teknologiset innovaatiot ovat aina lopulta ihmisten työn tuloksia. Luovien ratkaisujen kehittäminen edellyttää sosiaalista kanssakäymistä ja toisilta saatua hyväksyntää. Phelps (2013) mukaan työntekijöiden on oltava innostuneita työstään, jotta kestävä talouskasvu olisi mahdollinen. Varsinkin IT-alan organisaatioissa henkilöstön motivaatio ja innostus mahdollistavat innovaatioiden synnyn, sillä työ vaatii kykyä kehittämiseen, josta ei aina edes makseta työn vaatimaa korvausta.

Vaikka samankaltaisuus tukikin suurimman osan haastateltavien hyvinvointia, saattaa sillä olla tulospäätöksistä erilaisia seurauksia. Tällaisessa yrityksessä eri mieltä olevat eivät välttämättä uskalla avata suutaan, sillä he kokevat, ettei sitä hyväksyttäisi työpaikalla. Tämä ilmiö näkyi erityisesti Petrin kohdalla. Petrin haastattelun perusteella yrityksen johto ei suvaitse eriäviä mielipiteitä ja ainoastaan asiakasprojektien tehokkaalla hoitamisella on väliä. Tämä saattaa olla kuitenkin karrikoitu mielipide työntekijältä, joka ei välttämättä tunne kuuluvansa joukkoon.

Samanlaisuutta kokevat ja samoja arvoja jakavat haastateltavat sen sijaan tunsivat työyhteisön tuen vahvistavan heidän työhyvinvointiaan ja jaksamistaan. Tällöin yrityskulttuuri koettiin hyväksi. Hierarkiattomassa organisaatiossa työyhteisön tuki korostuukin, sillä lähes kaikki projektit hoidetaan yhdessä. Ryhmäprojektien avulla työntekijät jaksottivat työpäiväänsä ja tulivat työpaikalle

etätyöskentelyn sijaan. Asiakasprojektit määrittivät suurelta osin työssä käytettyä aikaa, mutta toisaalta myös itsenäisen työn mahdollisuus koettiin positiivisena, vaikkei sitä pidettykään yhtä tehokkaana toimintatapana. Haastateltavien mukaan parhaat ideat syntyivät yhteistyössä.

Työyhteisöstä saatua tukea lisättiin esimerkiksi erilaisten viestintäkanavien avulla. Nämä kanavat edistivät etätöiden mahdollisuutta ja joustava työ näyttäytyikin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Myös johtamiseen tarjottiin tukea, sillä yrityksessä järjestettiin säännöllisesti projektien vastuuhenkilöille palaverieita, joissa omia ajatuksia johtamiseen liittyen pystyttiin jakamaan. Tämä oli tärkeää erityisesti siksi, ettei suurimmalla osalla henkilöstöstä ollut pitkää esimiesuraa takana. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että hänellä on työntekoa tukeva sparrauskaveri ideoiden kehittelyä varten. Erityisesti suunnittelijan työssä sparrauskaveri tuki työssä viihtymistä, sillä työtehtävät vaativat luovuutta.

Työyhteisöstä puhuttaessa, myös perehdyttäminen nousi keskustelun aiheeksi. Uusien työntekijöiden tullessa yritykseen, heillä oli käytössään jonkinlainen webtyökalu, jossa oli ohjeita työtehtävien suorittamiseen. Henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua lisäksi parin tunnin mittaiseen perehdytykseen ja ottaa tarvittaessa yhteys henkilöstöfirman kautta palkattuun henkilöstöassistenttiin, joka neuvoi työntekijöitä käytännön asioissa. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden ulkoistaminen henkilöstöhallinnon yrityksille on Mockaitisin, Zanderin ja De Cierin (2018) mukaan yleistynyt. Ulkopuoliset firmat hoitavat tällöin perehdytykset, rekrytoinnin ja mahdollistavat tarvittavan lähituen, jotta työntekijät voisivat työskennellä itsenäisissä tiimeissä joustavasti ilman johtoa. Vasta viikon työssä olleen haastateltavan mukaan perehdytys oli riittävä, eikä hän kaivannut enempää tukea.

Työyhteisön tuen tarve oli erityisen suuressa asemassa asiakkaan kanssa käytävien neuvottelujen kohdalla. Eräs haastateltavista mainitsikin menevänsä yleensä koko projektiryhmän kanssa asiakastapaamisiin, jotta ryhmällä olisi yhteinen käsitys asiakkaan toiveista. Näin toimittiin myös siksi, että projektin vastuuhenkilö saisi tukea muista tiimin jäsenistä. Asiakasprojektien kautta koettiin sekä onnistumisia että epäonnistumisia, mutta näissä tilanteissa projektiryhmän

joustavuus ja aktiivisuus näyttelivät suuressa roolissa. Ryhmäpaineen vuoksi kaikki suuntautuivat tekemään työtä mahdollisimman hyvin, jotta asiakas olisi tyytyväinen.

Tiimin avulla uudenlaisia toimintatapoja oli helpompi kokeilla ja viedä läpi asiakkaallekin. Koska asiakastapaamisia saattoi olla välillä jopa päivittäin, työyhteisön tuella oli suuri merkitys työhyvinvoinnille hierarkiattomassa organisaatiossa, jossa esimiehistä ei saatu tukea. Haastateltavista Miika mainitsi kokevansa työyhteisön tuen erityisen tärkeäksi asiaksi työssä jaksamisen kannalta. Hän koki voivansa olla aito oma itsensä, mikä lisäsi hyväksytyksi tulemisen tunnetta. Limin (2008, 18) tutkimuksessa korostetaankin hyväksytyksi tulemisen tarvetta. Yksilöllä on oltava myös mahdollisuus hyödyntää osaamistaan monipuolisesti, sillä vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin.

Itseohjautuvuus

Työyhteisöltä saadun tuen lisäksi myös itseohjautuvuus näytteli tärkeää roolia työssä jaksamisen kannalta. Sitä pidettiin työyhteisöön samaistumisen ja työssä menestymisen mahdollistajana. Erityisesti hierarkiattomassa yrityksessä autonomisen työn rooli korostuu, sillä siellä ei ole turvaverkkoa, johon tukeutua. Tällaisessa organisaatiossa korostuu pahimmillaan turvattomuus ja parhaimmillaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon. Haastateltavilla oli ryhmäprojektien lisäksi itsenäisiä projekteja, joita oli kyettävä hoitamaan ilman kunnollista perehdytystä. Projektit tulivat yleensä asiakkailta suoraan, joten työntekijän oma asiantuntijuus oli suuressa roolissa itsenäisen projektin onnistumisen kannalta.

Asiakasprojektit eivät kuitenkaan välttämättä sallineet mahdollisuutta innovatiiviseen ajatteluun aikarajoitteiden ja onnistumispaineiden vuoksi. Mikäli johto näkee tärkeimpänä onnistumista määrittävänä tekijäksi työssä asiakkaalta laskutetut tunnit ja valmiin projektin, ei siinä välttämättä anneta tarpeeksi painoarvoa uudelle tekemiselle. Yksilön päätäntävaltaa rajoitettiin tässä kohtaa. Haastateltavista yrityksen uusin työntekijä ei maininnut kyseistä ilmiötä, mutta se esiintyi monien muiden haastateltavien kokemuksissa työnteosta pu-

huttaessa. Martelan ja Jarenkon (2014, 28-29) mukaan itseohjautuvuuteen kuuluu olennaisesti valinnan- ja toiminnanvapaus. Sen sijaan pakotettu ja tiukasti ohjattu toiminta on itseohjautuvuuden vastakohta. Pakotettu toiminta tuntuu työntekijästä ulkoa ohjatulta, jossa motivaatio toiminnalle ei lähde yksilöstä itsestään.

Vaikutusmahdollisuuksista puhuttaessa kriittisin mielipide liittyi siihen, ettei projekteihin ollut todellista päätäntävaltaa ollenkaan, ellei työntekijä ottanut riskiä ja yrittänyt toteuttaa työtä omien visioidensa mukaisesti. Tätä mieltä olevan haastateltavan mukaan vaikutusmahdollisuudet rajoittuivat oman työn laadun kehittämiseen, mutta todellisia vaikutusmahdollisuuksia projektien kokonaisrakenteeseen tai luonteeseen ei ollut. Epäonnistuminen olisi aiheuttanut suurta huomiota yrityksessä, mutta onnistumisesta sai korkeintaan seläntaputuksia. Joidenkin haastateltavien mukaan luovuudelle ei annettu sen kaipaamaa olennaista tilaa.

Jotta työntekijä kykeni vaikuttamaan tekemäänsä työhön, tämän piti olla itseohjautuva ja rohkea kertomaan näkemyksiään ryhmälle tai asiakkaalle. Projekteissa ei kuitenkaan suvaittu päällepäsmäröintiä ja tässä suhteessa näkyy erityisesti hierarkiattomuuden merkitys. Esimiehettömyyteen oltiin totuttu ja kaikkien tuli olla samalla tasolla työskenteleviä, jolloin projektin vastuuhenkilön asema vaihtui projektin vaihtuessa. Kaikkia tuli kuunnella, eikä liiallista johtamista sallittu. Ehkä tämä johtui myös siitä, että lähes kaikki olivat koodareita, joten jokaisen tuli tiedostaa olevansa samalla tasolla muiden tiimiläisten kanssa. Sooloilua ei siis katsottu hyvällä, mikä taas Petrin mukaan vähensi mahdollisuutta luovuuteen ja itseohjautuvuuteen vaikuttaen samalla koettuun työhyvinvointiin. Itseohjautuvuus oli siten hyvin monimutkainen asia yrityksessä, johon kannustettiin, mutta toisaalta sitä myös osittain vaimennettiin.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että itseohjautuvan työskenteilytöiden avulla oli mahdollista kehittää myös ongelmanratkaisukykyä. Ongelmanratkaisukyky vahvisti työhyvinvointia, sillä hierarkiattomassa yrityksessä oli kyettävä selvittämään aktiivisesti eteen tulleita esteitä. Työpaikalla ei välttämättä ollut ketään, joka olisi osannut ratkaista ongelmallisen tilanteen, joten tässä

suhteessa henkilöstön asiantuntijuus nousi tärkeäksi selviytymisen välineeksi. Erityisesti pidemmän työuran tehneet puhuivat asiantuntijuudesta. Nuoremmat työntekijät eivät välttämättä tunnistanee omaa asiantuntijuuttaan ollenkaan ja puhuivat itseohjautuvuudestakin vähemmän. Itseohjautuvuudella voidaan samalla viitata luovuuteen, kuten tässä tutkimuksessakin on tullut usein ilmi. Luottamalla omaan asiantuntijuuteensa ja ongelmanratkaisukykyyn, työntekijä kykeni jollain tavalla vaikuttamaan asiakasprojektien kulkuun, toki asiakasta kuunnellen. Mitään ei kuitenkaan tehty tyhjästä, sillä eräs haastateltavista muistutti yrityksen valmiista ohjelmistoista, joita kaikkien tuli käyttää.

Kriittisimmän haastateltavan mukaan yrityksessä vallitsi niin sanottu johtajattomuus, jossa henkilöstöä valvottiin manipuloinnin avulla. Työntekijöille annettiin rekrytointin aikana kuva siitä, että he voisivat toteuttaa työssään intohimojaan. Työn alettua nämä lupaukset kuitenkin haudattiin ja kuvaan astuivat rajoitukset ja keinotekoiset motivaatiopuheet. Kun itseohjautuvuutta rajoitetaan manipulaation keinoin, se heikentää työntekijän sitoutumista yritykseen ja vähentää työhyvinvointia. Näillä keinoilla saatetaan pyrkiä vaikuttamaan johtajan läsnäolon puuttumiseen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä estä luovuutta, vaikka asiasta oltaisiinkin tietoisia. Haastateltavilla oli yhtenäinen mielipide siitä, että asioihin voidaan vaikuttaa ainakin osittain, kunhan itse vain jaksaa ja uskaltaa ajaa mielipidettään eteenpäin. Yrityksestä puuttui kaikkien mukaan turha byrokratia, joka myös helpotti asioiden eteenpäin viemistä ja muutosprosessien toteuttamista.

Mahdollisuudet vaikuttaa itse omaan toimintaansa olivat haastateltavien mukaan erinomaiset, mutta vaikutusmahdollisuudet laajemmin työyhteisöön tai organisaation rakenteeseen koettiin puutteellisimmiksi. Osa koki myös oman luovuutensa osittain vaiennetuksi työpaikalla. Itseohjautuvuuteen vaikuttivatkin monet tekijät, joita olivat työyhteisön antama tuki, työntekijän usko omaan asiantuntijuuteensa, aiempi työkokemus, organisaation rakenne, asiakkaan odotukset ja asetetut aikataulurajoitteet. Myös työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli merkitystä itseohjautuvuuden kokemukseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden haasteena oli aineiston rajallisuus. Aineisto koostui kuuden haastateltavan kokemuksista hierarkiattomassa yrityksessä työskentelestä, joten siitä oli vaikeaa saada kattavaa tulospohdintaa hierarkiattomuuden merkityksestä työhyvinvointiin. Aineistosta yhdellä haastateltavalla oli erittäin kriittinen näkemys yrityksen toimintatavoista, kun taas muut haastateltavat olivat melko tai erittäin tyytyväisiä saamaansa vapauteen ja yleisiin käytänteisiin. Olisinkin kaivannut tähän kriittisempään näkökulmaan enemmän mielipiteitä muulta henkilöstöltä, sillä nyt aineistosta oli vaikea vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Kritiikkiä antaneen haastateltavan mukaan myös monilla hänen kollegoillaan oli eriäviä mielipiteitä yrityksen johdon toiminnasta, mutta tässä aineistossa siitä ei ollut juurikaan näytettä.

Vahvuutena tässä tutkimuksessa oli haastattelujen pituus, joiden ansiosta haastateltavien kokemuksia oli helpompi ymmärtää. Alkuperäinen tutkimus keskittyi hieman eri asioihin, kuin mitä itse tutkin, mutta pitkien ja laajojen haastattelujen avulla sain vastauksia myös omiin tutkimuskysymyksiini. Olikin täysin luonnollista, ettei osa haastattelukysymyksistä antanut hyödyllistä tietoa oman tutkimukseni kannalta. Toisaalta JELMO-tutkimushankkeen aineistosta tuli esille tekijöitä tutkittamaani ilmiöön liittyen, joita en olisi itse edes kysynyt. Näitä olivat esimerkiksi luovuuteen liittyvät kysymykset, joiden avulla sain paljon arvokasta tietoa henkilöstön itseohjautuvuudesta. Haastateltavien mielipiteissä oli lisäksi paljon ristiriitaisuutta, joten senkin vuoksi yksinkertaistavaa johtopäätöstä oli mahdotonta vetää. Toisaalta laadullisessa lähestymistavassa se ei ole myöskään tarkoitus, vaan päämääränä on ymmärtää ilmiön moninaisia suhteita.

Tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää myös se, etten itse päässyt valmistelemaan haastattelukysymyksiä ja osallistumaan haastatteluun. Tämän vuoksi teemoittelusta saattoi tulla hieman keinotekoinen. Jos olisin toteuttanut haastattelun itse, olisin valmistellut kysymyksistä etukäteen mietittyjen teemojen

mukaiset. Tällöin olisin saattanut saada enemmän hyödyllistä tietoa hierarkiattomuuteen ja työhyvinvointiin liittyen. Toisaalta haastattelun toteuttivat ammattilaiset, joilla oli paljon kokemusta aineiston keruusta ja haastattelujen tekemisestä. Haastattelijoiden aiemmalla kokemuksella on merkitystä, sillä asiantuntemuksensa kautta he tuovat tilanteeseen mukaan omia näkemyksiään ja voivat ohjailla tilannetta haluamaansa suuntaan.

6.3 Jatkotutkimushaasteet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin henkilöstön työhyvinvointiin hierarkiattomassa informaatioteknologian organisaatiossa. Aiheesta oli hyvin vähän aiempaa tutkimustietoa, joten se hankaloitti jonkin verran tutkimustulosten ja teorian vertailua. Työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on paljon, mutta teknologia-alaan ja hierarkiattomiin organisaatioihin liittyvää tietoa on vain rajoitetusti. Tulevaisuuden tutkimushaasteena onkin teettää enemmän aiheeseen liittyvää tutkimusta, jotta ilmiöstä saataisiin tuoreempaa tietoa.

Tutkimuksessa analysoimani aineisto oli melko pieni, joten jatkossa tutkimusta olisi hyödyllistä tehdä suuremmalla otannalla määrällisen tutkimuksen avulla. Ilmiötä voitaisiin tutkia esimerkiksi vertailemalla hierarkiattontaa ja vahvasti hierarkkista yritystä keskenään. Tällöin päästäisiin kokonaisvaltaisemmin näkemään hierarkiattoman organisaatorakenteen vaikutuksia työyhteisöön, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyen. Omassa tutkimuksessani raapaistiin vasta kyseisen ilmiön pintaa, mutta laajemman tutkimuksen avulla tulokset eivät olisi välttämättä yhtä ristiriitaisia.

Aiheeseen liittyvässä jatkotutkimuksessa kohderyhmän tulisi olla myös heterogeenisempi, sillä tämän tutkimuksen aineisto koostui melko samanlaisen taustan omaavista työntekijöistä. Esimerkiksi tutkittavien ikähaarukka voisi olla laajempi, jolloin tutkimukseen saataisiin enemmän eri kokemuspohjan omaavia työntekijöitä kertomaan työhyvinvoinnistaan. Olisi lisäksi mielenkiintoista, mikäli jatkossa hierarkiattomuuteen liittyvän tutkimuksen kohderyhmä muodostuisi puoliksi vastuuhenkilöistä ja puoliksi rivityöntekijöistä. Tällöin eri aseman

omaavien suhtautumista hierarkiattomuuteen kyettäisiin tarkastelemaan laajemmin.

Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät verrattain uudessa ja kasvavassa yrityksessä. Tulevaisuudessa hierarkiattomuuden merkitystä työhyvinvoinnille voitaisiin tutkia myös henkilömääriltään suuremmissa yrityksissä. Samalla työhyvinvointia voitaisiin tutkia monipuolisemmin, myös työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon liittyen. Tässä yhteydessä tutkimusta voitaisiin teettää joillain muillakin aloilla, kuin pelkästään informaatioteknologian yrityksissä. Tällä tavoin tutkimuskenttää voitaisiin laajentaa, sillä matalan hierarkian yritykset tulevat yleistymään tulevaisuudessa.

Mikäli hierarkiattomuuteen ja työhyvinvointiin suuntautuvaa tutkimusta lisätään jatkossa, organisaatioilla on parempi mahdollisuus määrittää johtamiskäytänteitään suhteessa uuteen tutkimustietoon ja -tuloksiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella IT-alan organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota hierarkiattomuuden mukanaan tuoman vapauden, vastuun, henkilöstön itseohjautuvuuden ja työyhteisön tuen merkityksiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös hierarkiattomuuteen liittyvä epävarmuus on hyvä ottaa huomioon yrityksen kasvaessa. Nämä tekijät ovat olennainen osa johtamattomuutta ilmentävää yrityskulttuuria ja niillä on merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Yritysten tulisi jatkossa pyrkiä muodostamaan mahdollisimman selkeä järjestelmä esimerkiksi erilaisten projektien johtamiskäytänteisiin. Tämä saattaisi ehkäistä sitä, että vastuuhenkilön asema kohdistetaan sellaiselle työntekijälle, joka ei todellisuudessa ehtisi tai haluaisi ottaa vastuuta meneillään olevasta projektista. Samalla rekrytoinneissa tulisi panostaa henkilöstön samankaltaisuuden sijasta siihen, että valitut henkilöt uskaltaisivat tuoda toisistaan poikkeavia mielipiteitä rohkeasti esille. Tällä tavoin vältyttäisiin tässä tutkimuksessa mukana olleen yrityksen ongelmalta, jossa osa haastateltavista koki henkilöstön olevan liian homogeeninen.

Tulosten perusteella hierarkiattomassa yrityksessä työskentelevät kokivat mahdollisuuden itseohjautuvuuteen ja autonomiseen työhön tärkeäksi työssä

jaksamisen kannalta. Osa haastateltavista toivoi, että yritys antaisi nykyistä enemmän mahdollisuuksia meneillään olevien projektien pidempiaikaiseen kehittämiseen, jolloin aiempaa innovatiivisempi toiminta mahdollistuisi. Samalla tällainen käytäntö vähentäisi aikataulupaineita, jolloin työskentely olisi vähemmän stressaavaa. Yrityksen tulisikin pyrkiä täyttämään mainostamansa kriteerit vapaasta ja luovasta työskentelystä kokonaisvaltaisemmin siten, ettei tehokkuuden ja menestyksen mittareina toimisi ainoastaan asiakkailta laskutetut tunnit ja valmiiden projektien lukumäärä. Mikäli työntekijä kokee hierarkiattoman yritysrakenteen itseohjautuvuutta rajoittavaksi tekijäksi, tämän työhyvinvointi ja motivaatio työskentelyyn heikentyvät.

Hierarkiattomien IT-alan organisaatioiden tulisi huomioida, että yritykseen hakeutuvat työntekijät ovat kiinnostuneita nimenomaan autonomisen työn lupauksesta. Tämä lupaus tulisi lunastaa vähäisen byrokratian, tehokkaiden käytänteiden ja erilaisuuteen panostamisen avulla. IT-alan yritysten tulee hyödyntää proaktiivista strategiaa pysyäkseen teknologisessa muutoksessa mukana. Organisaatioiden on samalla panostettava henkilöstön työhyvinvointiin säilyttääkseen innostuneen työskentelykulttuurin ja motivoituneen henkilöstön tarjoamat kilpailuedut. Tietotyössä tärkeimpänä valuuttana on työntekijöiden henkinen pääoma ja siitä onkin pidettävä jatkossa yhä tiukemmin kiinni.

LÄHTEET

- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämään muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1>
- Cook, S. 2015. Job Burnout of Information Technology Workers. La Crosse: Viterbo University. <https://pdfs.semanticscholar.org/0500/d3c6ea9f3a61203b5ae8499405f5698aa0c8.pdf> (Luettu 12.5.2018.)
- Day, A., Scott, N., Paquet, S. & Hambley, L. 2012. Information and communication technology Implications for job stress and employee well-being. Research in Occupational Stress and Well Being. [file:///C:/Users/Susanna/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/2012-Day_Paquet_Scott_Hambley-PerceivedICTDemandsonEmployeeOutcomes%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Susanna/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/2012-Day_Paquet_Scott_Hambley-PerceivedICTDemandsonEmployeeOutcomes%20(1).pdf). (Luettu 16.9.2018.)
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual Reviews. [file:///C:/Users/Susanna/Downloads/2017_DeciOlafsenRyan_annurev-orgpsych%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Susanna/Downloads/2017_DeciOlafsenRyan_annurev-orgpsych%20(1).pdf) (Luettu 23.4.2018.)
- Dewydar, W.M. 2015. The Optimum Relationship between Managers and Employees. International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 8. http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_8_August_2015/14.pdf. (Luettu 3.10.2018.)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Himanen, P. 2001. The Hacker Ethic: A Radical Approach to the Philosophy of Business. Random House Publishing Group.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Härkönen, P. 2006. Motivaatio työelämän muutoksessa: Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12854/URN_NBN_fi_jyu-2006190.pdf?sequence=1 (Luettu 23.12.2015.)
- Jain, A. 2012. Challenges facing Volunteer-Managed Nonprofit Organizations with Non-Bureaucratic Governance and Non-Hierarchical Structures. University of Toronto: Department of Leadership, Higher and Adult Education. https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/33654/1/Jain_Ambika_201211_MA_thesis.pdf. (Luettu 5.9.2018.)
- Jakonen, M. & Järvensivu, A. 2015. Yhteisöllisyys ja verkostot uudessa työelämässä. Teoksessa P. Houni & H. Ansio (toim.) Duunia kimpassa: Yhteisölliset työtilat Helsingissä. Helsingin kaupungin tietokeskus, 22-40. https://www.hel.fi/hel2/Tietokeskus/julkaisut/pdf/15_08_26_Tutkimuksia_4_Houni&Ansio.pdf (Luettu 14.4.2018.)
- Järvinieniemi, P. 2015. Työelämän joustavista järjestelyistä 2000-luvulla: Onko palkansaajan sukupuolella merkitystä? Yhteiskuntapolitiikka [2360] <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129561/jarvinieniemi.pdf?sequence=3> (Luettu 29.4.2018.)
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. 2009. Work-life balance and burn-out as predictors of job satisfaction in the IT-ITES industry. *The Journal of Business Perspective*, 13(2).
- Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, P. 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lim, S. 2008. Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries. *Library & Information Science Research*. 30(2), 115-121. <http://sooklim.org/doc/JSLISRSLim08.pdf> (Luettu 13.5.2018.)
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf (Luettu 13.9.2018.)
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten Organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.

- Mcmurtney, M.E., Grover, V, Teng, J. & Lightner, N.J. 2002. Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, pp. 273-302. <file:///C:/Users/Susanna/Downloads/JobSatisfactionofInformation-TechnologyWorkers.....pdf> (Luettu 26.5.2018.)
- McKinsey & Company. 2016. Independent Work: Choice, Necessity, And The Gig Economy. Global Institute: Executive Summary. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Independent%20work%20Choice%20necessity%20and%20the%20gig%20economy/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Executive-Summary.ashx> (Luettu 2.10.2018.)
- Melin, H. 2007. Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 17 - 29.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3. <http://www.jstor.org/stable/2630506> (Luettu 14.4.2018.)
- Mockaitis, A., Zander, L. & De Cieri, H. 2018. The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(11):1514-1516. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1428722?scroll=top&needAccess=true> (Luettu 5.9.2018.)
- Mäkelä, K., Sumelius, J., Vuorenmaa, H. & Gartner, J. 2017. Teknologia kirittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset. Teoksessa M. Vartiainen, A. Kirjavainen, R. Viitala, K. Mäkelä, V. Einola-Pekkinen, P. Sydänmaanlakka & M. Salo (toim.) Työn tuuli. HENRY ry, 4-6. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_1_2017.pdf (Luettu 5.9.2018.)
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nätti, J. & Anttila, T. 2002. Tietotyön työajat, perhe ja työkuulttuurit. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitran raportteja 22, 68-80. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf> (Luettu 15.4.2018.)
- Nätti, J. & Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 155-173.

- OECD. 2016. Automation and Independent Work in a Digital Economy. Policy Brief on The Future of Work. Pariisi: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/employment/Automation-and-independent-work-in-a-digital-economy-2016.pdf> (Luettu 13.9.2018.)
- Pekkola, J. 2002. Etätyö, tietotyö ja työelämän laatu Suomessa. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitran raportteja 22, 68-80. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf> (Luettu 29.4.2018.)
- Phelps, E. S. 2013. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton, NJ.: Princeton University Press.
- Piikkilä, J., Trapp, K. & Soikkanen, A. 2016. Itseohjautuvuus: Matka kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Humap-lehti: Yhdessä paremmin. <http://www.humap.com/wp-content/uploads/2016/05/humap-lehti-1-2016-itseohjautuvuus.pdf> (Luettu 16.9.2018.)
- Porkka, E. 2017. Edelläkävijät näyttävät tietä. Teoksessa M. Vartiainen, A. Kirjavainen, R. Viitala, K. Mäkelä, V. Einola-Pekkinen, P. Sydänmaanlakka & M. Salo (toim.) Työn tuuli. HENRY ry, 4-6. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf (Luettu 5.9.2018.)
- Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus - Kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy, 44-52.
- Ropo, A. 2005. Tulevaisuus ja johtajuus - Elämää ja estetiikkaa. Artikkelin perustuu virkaanastujaisesitykseen Tampereen yliopistossa. http://www.edu.fi/download/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf (Luettu 5.9.2018.)
- Salo, M. 2017. Innovatiiviset johtamiskäytännöt. Teoksessa M. Vartiainen, A. Kirjavainen, R. Viitala, K. Mäkelä, V. Einola-Pekkinen, P. Sydänmaanlakka & M. Salo (toim.) Työn tuuli. HENRY ry, 4-6. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf (Luettu 5.9.2018.)
- Salovaara, P. 2015. Coworking kansainvälisenä ilmiönä. Teoksessa P. Houni & H. Ansio (toim.) Duunia kimpassa: Yhteisölliset työtilat Helsingissä. Helsingin kaupungin tietokeskus, 41-45. https://www.hel.fi/hel2/Tietokeskus/julkaisut/pdf/15_08_26_Tutkimuksia_4_Houni&Ansio.pdf (Luettu 14.4.2018.)

- Shahbazi, R., Field, D. & Edelman, S. 2011. The Role of Hierarchy in Learning to Categorize Images. Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society, 33(33). <https://cloudfront.escholarship.org/dist/prd/content/qt12h4x9gr/qt12h4x9gr.pdf>. (Luettu 5.9.2018.)
- Shane, S.A. 1992. Why do some societies invent more than others? Journal of Business Venturing. Elsevier Inc. Volume 7, Issue 1, Pages 29-46.
- Shih, S., Jiang, J., Klein, G. & Wang, E. 2013. Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. Information & Management, 50, 582-589.
- Shropshire, J. & Kadlec, C. 2012. I'm Leaving the IT Field: the Impact of Stress, Job Insecurity, and Burnout on IT Professionals. University of California: Volume 2 No. 1 ICT Journal. <https://pdfs.semanticscholar.org/884d/a2e769ad032dd5fe35b2aa08212336dba802.pdf> (Luettu 12.5.2018.)
- Silvo, M. 2018. Miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä? Talouselämän uutiset. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/kasvutoimisto-kairos/miten-toimii-tyoyhteiso-ilman-esimiehia/ba384a53-439b-3851-aa9b-097557012af6>. (Luettu 5.9.2018.)
- Spicker, P. 1990. Social Work and Self-determination. British Journal of Social Work 20(3):221-236. <file:///C:/Users/Susanna/Downloads/1990social-workandselfdetermination.pdf>. (Luettu 23.4.2018.)
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26508/Prologi2010_Vahamaki_34-46.pdf?sequence=1 (Luettu 18.4.2018.)
- Ylöstalo, P. 2002. Yritysten strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitran raportteja 22, 35-44. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf> (Luettu 23.4.2018.)