

Viestintäkäytänteiden muodostuminen kasvuyrityksessä

Vilma Vuorenmaa

Viestinnän maisterintutkielma

Syksy 2020

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä – Author Wilma Vuorenmaa	
Työn nimi – Title Viestintäkäytänteiden muodostuminen kasvuyrityksessä	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2020	Sivumäärä – Number of pages 67
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkielman tavoite on ymmärtää viestintäkäytänteiden muodostumista kasvuyrityksessä. Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaationa on suomalainen terveysteknologiayritys. Tutkielman viitekehystenä on strukturaatioteoria, jonka keskeisin prosessi on rakenteistuminen. Strukturaatioteorian mukaan organisaatiot rakentuvat vuorovaikutuksessa luomalla ja uusintamalla rakenteita, eli sääntöjä ja resursseja. Rakenteiden muokkaaminen tapahtuu aktiivisten toimijoiden kautta. Rakenteistuminen on dualistinen prosessi, koska olemassa olevat rakenteet muokkaavat vuorovaikutusta, ja toisaalta vuorovaikutuksessa luodaan, muokataan ja uusinnetaan rakenteita. Tutkielma toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatteluaineisto koostui yhdestätoista haastattelusta, jotka olivat kestoltaan 55-90 minuuttia. Haastateltavat edustivat monipuolisesti yrityksen eri ammattiryhmiä ja organisaatitasoja. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia ja teemoittelua hyödyntäen. Tutkielman tulosten perusteella näyttää siltä, että kasvuyrityksellä on erityisiä ominaispiirteitä, joilla on merkitystä viestintäkäytänteiden muodostumisessa. Kasvuyrityksen resurssit, kuten tiedolliset tai taloudelliset resurssit ovat jatkuvasti monilla osa-alueilla hieman alle tarpeen, millä on väistämättä merkitys niin yrityksen operationaaliseen toimintaan kuin viestintäänkin. Kasvuyritys on usein tilanteessa, jossa sen tulee luoda käytänteitä ja sääntöjä alusta alkaen, mikä tarkoittaa usein sitä, että säännöt eivät ole ajantasaisia tai ne eivät palvele yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimijuudella on suuri merkitys viestintäkäytänteiden muodostumiseen kasvuyrityksessä ja keskeisimmät haasteet näyttävät olevan siinä, onko toimijuudesta yhteinen käsitys yrityksen perustaneiden johtajien ja henkilöstön välillä. Tiedonhallinta, johtajuus ja organisaatiokulttuurin muodostuminen ovat keskeisimmät teemat, jotka ilmenivät haastatteluaineistossa, ja jotka helpottavat viestintäkäytänteiden muodostumisen ymmärtämistä. Tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostumisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tuloksia on mahdollista soveltaa muihin kasvuyrityksiin, sekä yrityksiin, joilla on tavoitteena kasvaa jatkuvasti ja joiden arki on dynaamista. Jatkotutkimusmahdollisuuksia kasvuyritysten vuorovaikutuksesta on runsaasti.</p>	
Asiasanat – Keywords Viestintä, strukturaatioteoria, viestintäkäytänteet, kasvuyritys	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/ Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Kasvuyrityksen ominaispiirteet ja viestintä	3
3 Strukturaatioteoria	7
4 Tutkimuksen toteuttaminen	12
4.1 Tutkimuksen tavoite	12
4.2 Tutkimusmenetelmä	12
4.3 Kohdeorganisaatio ja aineistonkeruu	13
4.4 Aineiston käsittely ja analyysi	15
5 Tulokset	17
5.1 Tiedonhallinta kasvuyrityksessä	17
5.1.1 Tiedonhallinnan säännöt	17
5.1.2 Tiedonhallinnan resurssit	20
5.1.3 Toimijuus tiedonhallinnassa	26
5.2 Johtajuus kasvuyrityksessä	29
5.2.1 Säännöt johtajuudessa	29
5.2.2 Johtajuuden resurssit	30
5.2.3 Toimijuus johtajuuden näkökulmasta	32
5.3 Organisaatiokulttuurin muodostuminen kasvuyrityksessä	37
5.3.1 Organisaatiokulttuurin muodostumisen säännöt	38
5.3.2 Organisaatiokulttuurin muodostumisen resurssit	39
5.3.3 Toimijuus organisaatiokulttuurin muodostumisessa	42
6 Pohdinta & johtopäätökset	43

7 Päättäntö.....	48
7.1 Arviointi.....	48
7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	52
Kirjallisuus.....	54
Liitteet.....	59

1 JOHDANTO

Viimeisen vuosikymmenen aikana runsaasti sekä Suomessa että Euroopassa yleistyneet start up- ja kasvuyritykset ovat nykyään yksi tärkeistä talouden kasvun edistäjistä sekä työllisyyden lisääjistä. Start up -yrityksille ja kasvuyrityksille ei ole yhtä selkeää vakiintunutta määritelmää, mutta joitakin toistuvia tunnuspiirteitä on löydettävissä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (2016) määritelmän mukaan start up -yritykset ovat nuoria, pieniä ja kasvuhaluja yrityksiä, joilla on myös hyvät edellytykset kasvuun. EU (2018) on lisännyt määritelmään myös innovatiivisuuden, sekä täsmentänyt kasvuhakuisuuden sekä henkilöstön, että myynnin osalta. OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys määritellään kasvuyritykseksi, jos sen lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavan kolmen vuoden aikana sen keskimääräinen työllisyyden vuosikasvu ylittää 20 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Useimmiten kasvun kriteerinä käytetään henkilöstön tai liikevaihdon kasvua. Henkilöstön kasvu on näistä kahdesta usein merkittävämpää. (Kiljunen & Rikama 2011.) Kasvuyritykset luovat huomattavasti uusia työpaikkoja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020), mikä tekee kasvuyritysten tutkimuksesta merkittävää yhteiskunnallisesti.

Kasvuyritysten merkittävimpiä eroja muihin yrityksiin ovat liiketoiminnan luonne sekä se, miten yritystä johdetaan. Yrityksen johdolla tulee olla halu kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja yrityksellä tulee olla liiketoiminnalliset edellytykset kasvuun. Yrityksen toimintaympäristöllä sekä saatavilla olevilla resursseilla on osuutensa yrityksen kasvumahdollisuuksiin. (Laukkanen 2007, 31.) Start up- ja kasvuyritysten voimakas kasvuhakuisuus tarkoittaa jatkuvaa muutosta, mikä näkyy myös yrityksen rakenteissa ja käytänteissä. Start up- ja kasvuyritykset lähtevät usein tilanteesta, joissa työntekijöitä on korkeintaan muutama ja roolit saattavat olla hyvin joustavia. Yrityksen kasvaessa henkilöstön ja toimintojen määrä yrityksessä lisääntyy, mikä luo väistämättä muutoksia yrityksen viestintään ja vuorovaikutukseen.

Viestintä ja vuorovaikutus on merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan kasvuyrityksen menestymistä. Kasvuyritys elää jatkuvassa muutoksessa ja muutoksen onnistumisen edellytys on onnistunut viestintä ja vuorovaikutus. Kasvuyrityksistä on tehty tutkimuksia enimmäkseen kauppatieteellisestä näkökulmasta, kun taas kasvuyritysten viestinnästä

tutkimusta on melko niukasti. Tutkimukset, joita viestinnän tieteenalalla kasvuyrityksistä on tehty, ovat keskittyneet esimerkiksi kasvuyrityksen tehokkaaseen vuorovaikutukseen (ks. Sonia & Plowman 2007). Vaikka juuri kasvuyritysten viestintää on tutkittu niukanlaisesti, organisaatioiden viestinnän tutkimuksella on pitkä historia ja sitä on tutkittu useista eri näkökulmista. Organisaatioiden viestinnän tutkimuksissa on käytetty runsaasti Giddensin (1984) esittelemää strukturaatioteoriaa. (Miller 2008.) Strukturaatioteoria antaa hyvän näkökulman organisaatioiden ja pienten ryhmien tutkimukseen, koska se kuvaa laajasti rakenteiden asemaa sekä yksilön toimijuutta rakenteistumisen prosessissa. Esimerkiksi ryhmän päätöksenteko, ongelmanratkaisu, ryhmään identifioituminen tai verkostoituminen ovat esimerkkejä organisaatioiden ilmiöistä, joita on tutkittu strukturaatioteorian näkökulmasta. (Corman 2008.) Tässä tutkielmassa strukturaatioteoriaa käytetään kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostumisen ymmärtämiseen. Kasvuyrityksen viestinnän tarkastelu strukturaatioteorian näkökulmasta mahdollistaa vuorovaikutuskäytänteiden muodostumisen ja kehittymisen tarkastelun.

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio on Suomessa perustettu terveysteknologiayritys, joka on lähtenyt start up -yrityksestä liikkeelle, mutta määrittelee nykyään itsensä kasvuyritykseksi. Yritys on kasvattanut liiketoimintaansa ja henkilöstöään onnistuneesti viimeisen kymmenen vuoden aikana, mikä on tarkoittanut jatkuvaa muutosta yrityksen viestinnässä. Yrityksen viestintäkäytänteet ovat strukturaatioteorian mukaan havaittavia toimintatapoja, jotka toistuvat ja jotka ovat yrityksen jäsenille merkityksellisiä. Viestintäkäytänteitä voivat olla esimerkiksi organisaation johtaminen tai tiedonhallinta, joissa väistämättä tapahtuu muutoksia yrityksen kasvaessa. Tämän tutkielman tavoite on ymmärtää viestintäkäytänteiden muodostumista ja uudelleenmuodostumista kasvuyrityksessä.

2 Kasvuyrityksen ominaispiirteet ja viestintä

Käsitteitä viestintä ja vuorovaikutus saatetaan usein käyttää synonyymeina, minkä vuoksi haluan täsmentää, mitä tarkoitan käsitteillä tässä tutkielmassa. Tarkoitan vuorovaikutuksella prosessia, jossa vähintään kaksi vuorovaikutusosapuolta luo, vaihtaa, jakaa ja neuvottelee paitsi käsiteltävään asiaan liittyviä merkityksiä, myös itseensä tai ympäristöön liittyviä merkityksiä (Aira 2012, 20). Käytän vuorovaikutuksen käsitteen lisäksi käsitettä viestintä, jolla tarkoitan edellisen lisäksi kasvuyrityksessä tapahtuvaa viestintää, kuten tiedottamista. Vuorovaikutuksen ja viestinnän suhteen ymmärrän niin, että vuorovaikutus on aina viestintää, mutta viestintä ei ole aina vuorovaikutusta. Käytän pääosin tutkielmassa käsitettä viestintä, joka sisältää myös vuorovaikutuksen, mutta käyttäessäni käsitettä vuorovaikutus, haluan alleviivata prosessia, jossa vähintään kaksi osapuolta käyvät merkitysneuvottelua.

Vuorovaikutus on kasvuyrityksen perusprosessi, joka mahdollistaa, että organisaatioissa, jossa on erilaisia henkilöitä, toimintaa pystytään koordinoimaan ja ihmiset pystyvät tekemään yhteistyötä. Vuorovaikutus mahdollistaa yrityksessä tapahtuvan koordinoinnin. Vuorovaikutuksessa organisaation jäsenet esimerkiksi määrittelevät tavoitteita, määrittelevät rooleja ja vastuualueita, koordinoivat toimintaansa, luovat tietoverkostoja sekä kehittävät kulttuuria ja organisaation ilmapiiriä. (Ruben & Stewart 2006, 295-269.) Viestintä on yhä enemmän muuttunut organisaatioissa ylhäältä-alas kulkevasta viestinnästä monisuuntaiseksi, eli tietoa jaetaan vuorovaikutuksessa joka suuntaan (Bonsu 2019).

Kasvuyritysten viestintää on tutkittu melko vähän, vaikkakin viestintää organisaatioissa on tutkittu runsaasti. Kasvuyrityksistä tehtyä tutkimusta on enemmän kauppatieteiden kuin viestintätieteiden puolella, joten viestintä ja vuorovaikutus ei ole ollut kyseisten tutkimusten keskiössä. Kasvuyritysten viestintää ja vuorovaikutusta on tutkittu lähinnä opinnäytetöissä (ks. esim. Jukkala 2017 ja Laine 2018). Kuitenkin esimerkiksi Saini & Plowman (2007) ovat tehneet tutkimuksen start up -yritysten tehokkaasta viestinnästä, joka tukee yritysten kasvua. Tehokkaalla viestinnällä voidaan vähentää jatkuvassa muutoksessa olevan organisaation henkilöstön epävarmuutta ja parantaa tuottavuutta. (Saini & Plowman 2007.)

Kasvuyrityksen kasvulle voidaan määritellä neljä vaihetta: etsimisvaihe, käynnistymisvaihe, kasvuvaihe ja kypsyyssvaihe. Jokaisessa vaiheessa on nähtävillä tiettyjä ominaispiirteitä. *Etsivässä vaiheessa* yrityksen viestintä on usein hyvin vapaamuotoista horisontaalisesti, vertikaalisesti ja diagonaalisesti, ja yrityksessä haetaan parasta tapaa toimia erityisesti liiketoiminnan osalta. Perustajien fokus on tuotteen tai palvelun kehittämisessä sen sijaan, että kehitettäisiin yritystä ja sen toimintatapoja. Vaikka keskittyminen onkin juuri tuotteessa tai palvelussa, yrityksen perustajien tulisi huomioida sisäinen viestintä jo perustaessaan yritystä. Esimerkiksi sisäistä viestintää tukevan teknologian käyttöönotto, nimetyt vastuuhenkilöt viestinnässä sekä tarkkaan suunniteltu viestintä auttavat yritystä myöhemmin, kun se kasvaa. (Lindell 2007, 246-250; Saini & Plowman 2007.)

Käynnistymisvaihe on saavutettu yleensä siinä tilanteessa, kun myyntikäyrässä on nopeaa nousua. Tässä vaiheessa yrityksen toimintatavat ovat vakiintumattomia ja epämuodollisia. Yritystä johtaa tässä vaiheessa usein perustaja. (Lindell 2007, 246-250.) Alkuvaiheessa organisaation työntekijöillä on usein mahdollisuus keskustella johdon kanssa helposti ja esimerkiksi mielipiteiden esittämiseen kannustetaan. (Dozier, Grunig & Grunig 1995 Sainin & Plowmanin 2007 mukaan.) Viestintä on siis edelleen spontaania ja vapaamuotoista. Sääntöjä ja ohjeita on vähänlaisesti, päätöksiä tehdään nopeasti ja selkeät toimintalinjaukset ja järjestelmät puuttuvat. (Saini & Plowman 2007.)

Kasvuvaiheessa yrityksen kehittämistoimenpiteet siirtyvät tuotteesta sisäisiin prosesseihin, koska tuote on jo pitkälle vakioitu. Tässä vaiheessa yrityksen on alettava löytämään rutiineja, vakiintuneita tapoja toimia, jotka vakauttavat yrityksen arkea. (Lindell 2007, 246-250.) Yrityksen kasvaessa muodollinen viestintä korvaa spontaania viestintää (Pfeffer 1982 Sainin ja Plowmanin 2007 mukaan) ja esimerkiksi kirjallisten raporttien tai muistioiden määrä kasvaa sen sijaan, että asioita hoidetaan nopeasti kasvokkain tai puhelimitse. Kasvuyrityksen henkilöstö haluaa tietää mihin suuntaan yritys on menossa ja miten asetettuun päämäärään päästään, jotta he ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Jotta tämä onnistuisi, organisaatiossa tulee olla harkittua ja dynaamista viestintää, tehokasta päätöksentekoa ja delegointia nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Saini & Plowman 2007.) Mikäli viestinnässä on puutteita, saattaa työntekijöiden ja johdon välinen avoimuus alkaa heiketä (Jablin 1987 Sainin & Plowmanin 2007 mukaan.) Jatkuvat suunnanmuutokset vähenevät ja yrityksen henkilöstöstä saattaa löytyä henkilöitä, jotka kaipaavat selkeästi

vakaampaa arkea ja ammattimaisuutta. Tämä tarkoittaa myös tarvetta johtamistyylin muuttamiselle. (Lindell 2007, 246-250.) Kasvuyrityksen johtajien tulee siis olla tietoisia yrityksen muutoksesta myös henkilöstön näkökulmasta.

Yrityksen *kypsyysvaihe* tarkoittaa usein jo vakaampaa toimintaympäristöä, jossa tarvitaan tehokkuutta ja tehtäväpainotteisuutta. Prosesseja automatisoidaan, liikeideaa kehitetään ja yrityksen täytyy sopeutua toimintaympäristöönsä. Yrityksessä toistuviin tilanteisiin luodaan sääntöjä, viestintä kulkee virallisia kanavia pitkin ja päätöksenteko siirtyy johtoryhmälle. (Lindell 2007, 246-250.) Viestintä siis muuttuu vapaamuotoisesta viestinnästä virallisemmaksi, kun yritys kasvaa. Tämä muutos on usein tarpeen, kun huomioidaan usein kasvuvaiheessa nousevat vaatimukset henkilöstön näkökulmasta viestintää kohtaan.

Wiesenberg, Godulla, Tengler, Noelle, Kloss, Klein ja Eeckhout (2020) ovat tehneet tuoreen tutkimuksen kasvuyritysten kohtaamista haasteista strategisessa viestinnässä. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen perusteella he löysivät kahdeksan haastetta, joita kasvuyritys kohtaa viestinnässä: strategisen viestinnän perussuunta, brändin luominen, yrityksen imago, sidosryhmäsuhteet, taloudellisten resurssien kohdentaminen, omistajakeskeisyys, HR ja sisäinen viestintä. Yritystä perustaessa näiden tekijöiden huomioonottaminen edistää yrityksen menestystä.

Kasvuyrityksille on ominaista, että ne ovat jatkuvassa muutoksen tilassa (Fay & Larson 2016, 40). Muutos organisaatioissa voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta. Suunniteltuun muutokseen tarvitaan aina tietoista toimintaa ja sen tarkoituksena on jonkin asian kehittäminen. Suunnitellulla muutoksella on usein myös jokin päämäärä tai tavoitetilä. Vaikka muutos olisi suunniteltu, se harvoin kuitenkaan on suoraviivainen. Suunnittelematon muutos organisaatiossa voi tapahtua myös tiedostamatta, jolloin muutos voi olla niin eduksi kuin haitaksikin organisaatiolle. Muutos organisaatiossa voi tapahtua sen esimerkiksi tehtävissä, rakenteissa, kulttuurissa tai strategiassa. (Miller 2012, 173-175; Poole 2004, 4.) Kasvuyrityksessä muutosta tapahtuu jatkuvasti useilla osa-alueilla ja muutokset tapahtuvat hyvin nopeasti, olivat ne sitten suunniteltuja tai suunnittelemattomia.

Muutosprosessissa saattaa ilmetä haasteita, mikäli yrityksen johto ei ole riittävän sitoutunut muutokseen tai he toimivat epäjohtonmukaisesti. Haasteita saattaa ilmetä myös silloin,

kun odotukset muutoksesta eivät täsmää organisaation jäsenten välillä. Muita haasteita muutokselle saattaa tuoda epätarkoituksenmukainen osallistuminen prosessiin, heikko viestintä ja vuorovaikutus, muutoksen epäselvä tarkoitus organisaatiossa tai organisaatiossa ei ole selvyttä kuka on vastuussa muutosprosessin läpiviemisestä. (Covin & Kilmann 1990, Millerin 2012, 177 mukaan.) Kaikki edellä mainitut haasteisiin yhdistettävät asiat liittyvät viestintään ja vuorovaikutukseen, mikä tarkoittaa, että viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista seuraa myös onnistunut muutos. Viestintä ja vuorovaikutus on merkittävässä roolissa muutosprosessin läpiviennissä. Esimerkiksi vastuuhenkilöistä tai muutoksen tavoitteesta ja päämäärästä viestiminen kaikille organisaation jäsenille kirkastaa kyseisiä teemoja ja auttaa ymmärtämään muutosprosessia paremmin.

Organisaation muutosta on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Organisaation kehityksen teorian (*organization development theory*) näkökulmasta tyytyväisyys organisaatiomuutokseen on yhteydessä avoimeen vuorovaikutukseen ja viestintään, osallistuvaan johtamiseen, roolien selvyyteen sekä johtajan antamaan tukeen sekä ohjaukseen (Ballaro, Mazzi & Holland 2020). Muutos organisaatiossa voidaan nähdä tapahtumasarjana, jolloin muutos tapahtuu organisaation rakenteessa ja/tai toiminnassa. Käytänteiden muuttaminen tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi on jo itsessään muutosprosessi, koska siinä liikutaan organisaation tilasta toiseen. (Zorn, 2010.) Strukturaatioteoria ja sen merkittävin prosessi, rakenteistuminen, auttaa ymmärtämään muutosta (Fay & Larson 2016, 40), minkä takia se on oivallinen teoreettinen viitekehys myös kasvuyrityksen viestinnän tarkasteluun. Seuraavassa alaluvussa esittelen strukturaatioteorian.

3 Strukturaatioteoria

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu strukturaatioteoriasta, josta myös tutkielman keskeisin käsite *viestintäkäytänne* nousee. Tässä luvussa esittelen strukturaatioteoriaa ja sen keskeisimpiä käsitteitä. Anthony Giddensin (1984) strukturaatioteorian keskiössä on *rakenteistuminen*. Rakenteistumisella tarkoitetaan prosessia, jossa systeemin jäsenet luovat ja uudistavat systeemiä rakenteiden eli sääntöjen ja resurssien avulla (Poole, Seibold & McPhee 1996). Rakenteistuminen on dualistinen eli kaksijakoinen prosessi, koska toisaalta jo olemassa olevat rakenteet (säännöt ja resurssit) ohjaavat vuorovaikutusta ja toisaalta vuorovaikutuksessa luodaan uusia rakenteita sekä uudistetaan ja muokataan jo olemassa olevia (McPhee, Poole & Iverson 2014, 75-76). Toisaalta prosessissa ei luoda ja uusinneta ainoastaan systeemiä, vaan myös rakenteita (sääntöjä ja resursseja). Rakenteet ovat siis rakenteistumisen prosessissa sekä väline, että lopputulos, mikä tarkoittaa rakenteiden olevan dualistisia. (Poole, Seibold & McPhee 1996.)

Rakenteet

Strukturaatioteorian ytimessä ovat siis rakenteet ja systeemit, sekä niiden välinen ero. Rakenteet ovat *sääntöjä* ja *resursseja*, jotka ohjaavat toimijoita ja joihin toimijat nojaavat vuorovaikutuksessa. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 75-76.) Rakenteet kestävät aikaa ja toistuvat paikasta riippumatta (Sias 2009, 53). Resurssit ovat mitä tahansa materiaalista tai ei-materiaalista, mikä helpottaa toimintaa, kuten tieto, raha tai välineet. Resursseja voi olla myös esimerkiksi työntekijän perhe tai työntekijän osaaminen. (Hoffman & Cowan 2010). Kasvuyrityksessä esimerkiksi viestintäjärjestelmät voivat olla sellaisia resursseja, joihin toimijat eli yrityksen jäsenet nojaavat ja jotka ohjaavat viestintää.

Sääntö on mikä tahansa tapa tai rutiini, joka ohjaa käyttäytymistä. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 75-77.) Säännöt ovat ikään kuin tiedostettuja ja tiedostamattomia käsityksiä siitä, miten yksilön tulee toimia tai miten organisaatiossa toimitaan (Hoffman & Cowan 2010; Valo & Mikkola 2019). Säännöt ohjaavat vuorovaikutusta, mutta dualistisen luonteensa takia säännöt myös muokkaantuvat ja niitä muokataan vuorovaikutuksessa (Poole & McPhee 2005). Sääntöjä voidaan muuttaa vuorovaikutuksessa vahvistamalla tai

heikentämällä niitä. Sääntöjen muuttaminen lähtee siitä, että tullaan tietoisiksi olemassa olevasta säännöstä, koska sääntöjä usein ylläpidetään tiedostamatta. Sääntöä muuttaessa käyttäytymistä lähdetään muuttamaan tietoisesti ja ryhdytään toimimaan olemassa olevaa sääntöä vastaan tai ryhdytään ajamaan sisään uutta käytännettä, joka hiljalleen muuttaa sääntöä. (Valo & Mikkola 2019.)

Säännöillä on organisaatioissa usein pitkä historia, koska rakenteistuminen vie aikaa. Organisaatiossa aiemmin toteutetut ja olemassa olleet säännöt ennustavat sitä, millaiseksi rakenteet tulevaisuudessa muodostuvat. (Valo & Mikkola 2019; Whitbred, Fonti, Steglich & Contractor 2011.) Organisaatioon muodostuneet säännöt ja resurssit paljastavat organisaation arvoja (Hoffman & Cowan 2010). Käyttäytymistä ohjaava sääntö voi liittyä esimerkiksi siihen, miten ylitöiden tekemiseen suhtaudutaan tai miten siitä puhutaan, joka taas voi kertoa yrityksen arvoista esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Yksilön vuorovaikutuskäyttäytyminen taas paljastaa, miten yksilö on ymmärtänyt säännöt ja resurssit ja mitä hän pitää relevantteina (Hoffman & Cowan 2010). Saattaa siis olla, että yksilö on tietoinen tietystä yrityksen säännöstä, jota hän ei kuitenkaan pidä relevanttina ja jättää sen takia noudattamatta sääntöä.

Viestintäkäytänteet

Viestintäkäytänteet ovat vuorovaikutusosapuolille merkityksellisiä toimintatapoja ja ne voivat olla mitä vain hyvin pienistä toimintatavoista suuriin kokonaisuuksiin, kuten kysymyksen esittäminen, uuden työkaverin perehdyttäminen tai organisaation johtaminen. (Poole & McPhee 2005, 174.) Viestintäkäytänteet siis ilmenevät organisaatiossa havaittavina tapoina, kuten esimerkiksi ryhmässä havaittavana “nökkimisjärjestyksenä” tai siinä, miten päätöksiä tehdään. Myös tiedonhallinta, vitsailu ja opettaminen ovat esimerkkejä viestintäkäytänteistä, jotka ovat merkityksellisiä systeemin eli organisaation jäsenille. (Poole, Seibold & McPhee 1996, 17-18; Poole 2013.) Tämän tutkielman tarkastelun kohteena siis on yrityksen jäsenten merkityksellisiksi kokemat, havaittavat toimintatavat sekä niiden muodostuminen ja uudelleenmuodostuminen yrityksen kasvaessa.

Käytänteitä toteutetaan systeemeissä eli sosiaalisissa kokonaisuuksissa, kuten ryhmissä tai organisaatioissa. Systeemi rakentuu käytänteidensä mukaisesti. Toisaalta systeemin muodostuminen sekä sen jäsenet toimijoina liittyvät käytänteiden muodostumiseen. (Poole, Seibold & McPhee 1996; Poole 2013.) Konteksti vaikuttaa käytänteisiin, ja koska kontekstit vaihtelevat, käytänteiden toteuttamiseen tarvitaan myös improvisointia (Poole & McPhee 2005, 174). Kasvuyritys on oma kontekstinsa esimerkiksi jatkuvan kasvun ja kasvun tuoman muutoksen takia, joten esimerkiksi päätöksenteon tai johtamisen käytänteet kaipaavat improvisointia dynaamisessa arjessa.

Rakenteet, eli säännöt ja resurssit ovat merkittäviä viestintäkäytänteiden muodostumisessa (Nordbäck, Myers & McPhee 2017). Säännöt ovat usein havaitsemattomia, mutta ne tulevat näkyviksi viestintäkäytänteiden kautta (Valo & Mikkola 2019). Sääntö voi olla esimerkiksi havaittavissa argumentointitilanteissa, jossa argumentointi on tilanteessa ilmenevä käytänne. Se ilmenee sosiaalisena normina tai mikroiinteraktionaalisena ohjeena (*microinteractional recipe*) esimerkiksi puheenvuoron ottamisessa tai muissa vuorovaikutuksessa havaittavissa teoissa, jotka liittyvät käytänteinä argumentointiin. (Poole 2013, 608.) Viestintäkäytänteet siis voivat tehdä rakenteista, kuten säännöistä, havaittavia.

Kulttuuriset erot tuovat helposti esille erilaisia käytänteitä, koska eri kulttuureissa toimitaan hyvin eri tavoin. Tilanteessa, jossa huomataan vahvasti eriäviä käytänteitä, toimijat tarvitsevat erityistä refleksiivisyyttä. Erilaisten kulttuurien kohdatessa huomataan omat käytänteet ja taustalla olevat säännöt herkemmin ja niistä tullaan tietoisiksi samalla, kun tunnistetaan toisesta kulttuurista tulevat erilaiset tavat toimia. Juuri nämä tilanteet tekevät käyttäytymisen näkyvämmiksi, joka auttaa myös muutoksen ymmärtämisessä tietoisuuden lisääntymisen kautta. (Fay & Larson 2016, 40.) Kasvuyrityksessä kulttuurieroja voivat ilmetä esimerkiksi eri ikäryhmien välillä.

Toimijuus

Rakenteita hyödyntäviä ihmisiä kutsutaan toimijoiksi. Toimijat ovat keskeisessä osassa, kun pyritään ymmärtämään organisaatioita. Toimijoilla on oltava valtaa muutoksen tekemiseen, joka tarkoittaa rakenteiden uudelleenmuokkausta. Heillä on oltava myös tietoa, jotta he pystyvät käyttämään valtaa tarkoituksenmukaisesti sekä normien mukaisesti

rakenteiden uudelleenmuokkaamiseksi. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 76-77.) Giddens (1984) on tuonut esille toimijoiden tietoisuuden, jolla hän tarkoittaa, että toimijat ymmärtävät omaa käyttäytymistään, he tekevät käytänteistä rutiineja sekä käyttäytyvät sääntöjen mukaisesti (Fay & Larson 2016, 39). Toimijat voivat hyödyntää tai "omia" rakenteita vuorovaikutuksessa. Omiminen tarkoittaa, että yleinen sääntö tai resurssi muokataan omaan kontekstiin sopivaksi. Toimijuudelle on rajoitteita, kuten jo olemassa olevat rakenteet, muut toimijat sekä sosiaalissysteeminen kompleksisuus. Kompleksisuus on seurausta sellaisesta toiminnasta, joka ei seuraa rutiineja tai toteuta sovittuja suunnitelmia. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 76-77.) Yksinkertaisuudessaan toimijat ovat sellaisia organisaation jäseniä, joilla on mahdollisuus toimia toisin kuin rakenteet ohjaavat. Toimimalla toisin toimijat luovat uusia tai uusintavat olemassa olevia rakenteita. Näillä toimijoilla nähdään olevan valtaa rakenteiden muuttamiseen. (Corman 2008.)

Rakenteistumisen dualistisuudella viitataan toimijoiden ja rakenteiden väliseen suhteeseen. Ihmiset toimivat pitkin aikaa tiettyjen tapojen mukaan, mutta samalla he luovat myös uusia rakenteita. Rakenteet vaikuttavat myös toimijoihin. Vuorovaikutusrakenteita luodaan ihmisten toimijuuden kautta, samoin kuin toimijuus saattaa muuttua rakenteiden takia. (Fay & Larson 2016, 38.) Muutokset rakenteissa ja käytänteissä tapahtuu vuorovaikutuksessa. Muutoksen tekeminen vaatii usein kuitenkin tietoista toimintaa ja aktiivisia toimijoita. Toimijat toteuttavat sääntöjä tai resursseja eli rakenteita, mutta niitä mukautetaan tietoisesti omaan kontekstiin sopivaksi. Rakennetta voidaan uusintaa ajan saatossa vähitellen, mutta joskus muutos voi tapahtua myös radikaalisti. Toimijoilla on oltava tietoa siitä, miten muutosta tehdään. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 76-77.) Tämä taustoittaa sitä, että kasvuyritykseen muodostuneita rakenteita pystytään muokkaamaan vuorovaikutuksessa. Ajatellen kasvuyrityksessä jatkuvasti tapahtuvaa muutosta sen kasvamisen myötä, toimijat ovat merkittävässä roolissa muutoksen ja kasvun onnistuneessa eteenpäin viemisessä. Muutosprosessissa toimijoilla on keskeinen rooli myös viestinnän suunnittelussa. Toimijoiden tulee esimerkiksi tehdä päätöksiä siitä, mitä viestitään ja kenelle muutosprosessin aikana. Työntekijöillä on muutoksen aikana monesti huolia esimerkiksi suoriutumiseen ja sääntöihin liittyen, ja he saattavat kokea tämän takia epävarmuutta. (Miller, 179-180.) Onnistunut viestintä muutosprosessin aikana voi siis vähentää yksilöiden epävarmuutta.

Strukturaatioteoria organisaation viestinnän tutkimuksessa

Organisaatioiden viestintää on tutkittu strukturaatioteorian näkökulmasta jonkin verran. Strukturaatioteoria sopii hyvin organisaation vuorovaikutuksen tarkasteluun (Hoffman & Cowan 2010). Strukturaatioteorian näkökulmasta on tutkittu esimerkiksi ryhmäviestintää, joka oli ensimmäisiä tutkimusalueita tätä teoriaa hyödyntäen. (Poole 2013). Organisaatio voidaan käsittää ryhmänä ja strukturaatioteoriaa onkin sovellettu paljon esimerkiksi ryhmän päätöksenteossa (Pilny, Poole, Reichelmann & Klein 2017). Esimerkiksi Fay & Kline (2011) tutkivat kollegoiden välistä informaalia vuorovaikutusta etätyöskentelyssä ja Scott (2013) puolestaan on tehnyt tapaustutkimuksen globaalin virtuaalitiimin viestinnän rakenteista, eli säännöistä ja resursseista. Scott (2013) käytti strukturaatioteoriaa kehyksenä, jonka avulla hän tutki, kuinka virtuaalitiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa niin, että se mahdollistaa tehokkaan työskentelyn ja mikä merkitys rakenteilla on virtuaalitiimin vuorovaikutuksen haasteiden selättämisessä. Esimerkiksi jaetut arvot olivat yksi merkittävimmistä resursseista. Koska kasvuyritys on organisaatio, strukturaatioteorian voidaan nähdä soveltuvan hyvin teoreettiseksi viitekehykseksi tässä tutkielmassa.

Esiteltyäni strukturaatioteorian eri sovellutuksia voidaan todeta, että strukturaatioteoriaa pystyy soveltamaan perustellusti eri tutkimusaiheisiin organisaation viestinnässä. Nämä tutkimukset osoittavat strukturaatioteorian monipuolisuuden organisaatioiden viestinnän tutkimuksessa. Tarkastellessa vuorovaikutuksen merkitystä organisaation rakenteistumisessa on merkityksellistä, kuinka sääntöjen ja resurssien käyttäminen vahvistavat tai haastavat rakenteita. Aiempi tutkimus vahvistaa sääntöjen ja resurssien merkityksen myös viestintäkäytänteiden tarkastelussa. Tarkastellessa organisaation viestinnän muodostumista strukturaatioteorian näkökulmasta avainasemaan nousee millaisia rakenteet ovat, sekä rakenteiden dualistisuus, eli miten toimijat ja rakenteet ovat suhteessa toisiinsa. (Hoffman & Cowan 2010). Tämä antaa myös erinomaisen lähtökohdan kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden tarkasteluun.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän maisterintutkielman tavoitteena on ymmärtää viestintäkäytänteiden muodostumista ja uudelleenmuodostumista kasvuyrityksessä. Kasvuyrityksen viestintää lähestyn haastatteleamalla yhden kasvuyrityksen jäseniä ymmärtääkseni heidän käsityksiään ja kokemuksiaan siitä, miten viestintäkäytänteet ovat muodostuneet ja muodostuvat kasvuyrityksessä. Tutkimustavoitteeseen pyrin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millaisia viestintäkäytänteitä kasvuyrityksessä on?
2. Miten viestintäkäytänteet muodostuvat kasvuyrityksessä?

Tutkimuskysymysten avulla pyrin ymmärtämään, miten jatkuvasti kasvavassa ja muutoksen keskellä olevassa organisaatiossa muodostuu tai muodostetaan viestintäkäytänteitä, miten kasvuyrityksen ominaispiirteet kuten dynaamisuus näyttäytyvät käytänteiden rakentumisessa ja mitkä viestintäkäytänteet koetaan merkittävimpinä. Viestintäkäytänteitä ovat esimerkiksi päätöksenteko, tiedonhallinta, johtaminen tai uuden kollegan perehdyttäminen. On myös kiinnostavaa, millaisia näkemyksiä organisaatiossa on viestinnän merkityksestä heidän toiminnalleen.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on laadullinen, koska laadullisella tutkimuksella tavoitellaan ymmärrystä erilaisista ilmiöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullista tutkimusta tehdessä keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, mutta niitä tutkitaan mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 2008). Tutkielmaa voi kuvailla myös tapaustutkimukseksi, koska tarkastelun kohteena on yksi kohdeorganisaatio. Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä tai kohteesta, joka voi olla esimerkiksi organisaatio tai tapahtumakulku (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tässä tutkielmassa keskityttiin yhteen kohdeorganisaatioon ja sen viestintäkäytänteiden muodostumiseen.

Tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelut vaihtelevat hyvinkin avoimista haastatteluista jopa melko strukturoidusti eteneviin haastatteluihin. Haastattelussa pyritään löytämään vastauksia asetettuun tutkimustavoitteeseen ja teemahaastattelun teemat perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelu on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua, koska haastatteluissa toistuu samat teemat, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät välttämättä ole samat, eikä haastateltaville anneta esimerkiksi vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48; Ruusuvuori & Tiittula 2005). Teemahaastattelussa haastateltavien kanssa käsitellään teemoja niin, että haastateltavat pääsevät kuvailemaan käsityksiään ja kokemuksiaan (Eskola & Suoranta 2014, 86-88). Haastatteluissa keskeiseksi nousee ihmisten tekemät tulkinnat ja se, millaisia merkityksiä he antavat asioille. Menetelmä ymmärtää merkitysten rakentuvan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48.) Teemahaastattelu antaa haastattelutilanteessa mahdollisuuden esittää myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toteutettavissa haastatteluissa jotkin teemat toistuvat, mutta esimerkiksi vaihtelevien työtehtävien ja eri pituisten työsuhteiden takia kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä ole mahdollista keskustella kaikista teemoista. Aion antaa haastatteluissa mahdollisuuden myös siihen, että haastatteluissa nousee sellaisia asioita ja ilmiöitä, joita en ole itse etukäteen ajatellut. Tarkoitukseni on kuitenkin pyrkiä ymmärtämään viestintäkäytänteiden muodostumista, joten olen hyvin avoimena uusillekin näkemyksille haastatteluissa. Haastattelun teemat löytyvät liitteistä (Liite 3).

Annoin haastateltaville yhdeksi työväliseksi haastatteluun aikajanan, johon he olisivat halutessaan voineet tehdä merkintöjä sellaisista hetkistä, jotka liittyvät yrityksen viestintään tai kasvuun. Aikajanatekniikan tarkoituksena oli olla haastateltavien apuna muistellessaan yrityksen kasvun vaiheita ja kokemuksiaan viestinnästä eri tilanteissa. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan hyödyntänyt aikajanatekniikkaa haastattelun aikana, vaan kukin muisteli muutoksia ja yrityksen historiaa mielessään, koska he kokivat muistelun helpommaksi ilman aikajanaa.

4.3 Kohdeorganisaatio ja aineistonkeruu

Tutkielman kohdeorganisaatio on suomalainen terveysteknologia-alan kasvuyritys. Kohdeorganisaatiolla on kaksi toimipistettä Suomessa ja yksi Ruotsissa, joiden lisäksi

organisaatiolla on lukuisia kumppaneita ympäri maailman. Yritys on alle 10 vuotta sitten perustettu, ja se on kasvanut jatkuvasti niin henkilömäärältään kuin liikevaihdoltaan. Yrityksessä on käyty yhdet yhteistoimintaneuvottelut, joiden seurauksena organisaatiossa tapahtui muutoksia niin organisaatiokaaviossa kuin henkilöstömäärässäkin. Haastatteluhetkellä yrityksessä oli yli 30 työntekijää. Yritys on moniammatillinen eli siellä on eri ammattiryhmiä toimistotehtävistä tuotantoon. Organisaation nimi ja liikeidea on anonymisoitu luottamuksellisuuden takia, jatkossa käytän organisaatiosta käsitettä organisaatio tai yritys.

Ensimmäinen yhteydenotto oli yrityksen työntekijälle, jonka kanssa pidimme palaverin teknologiavälitteisesti pian yhteydenoton jälkeen. Palaverissa keskustelimme yrityksestä ja sen historiasta, jotta sain mahdollisimman kattavan käsityksen yrityksestä tutkimuksen toteutusta suunnitellessani. Ensimmäisen palaverin jälkeen yhteyshenkilö kartoitti yrityksen sisäisiä viestintäkanavia hyödyntäen mahdollisia haastateltavia tiettyjen kriteerien mukaisesti (ks. Liite 1). Haastateltavien tuli olla mahdollisimman laajasti eri tiimeistä ja eri tehtävistä, minkä lisäksi toiveena oli jo useampi työskentelyvuosi kyseisessä yrityksessä, jotta saisin riittävän laajan kuvan mahdollisista muutoksista yrityksen viestintäkäytänteissä. Yritys kuitenkin ehdotti, että myös tuoreemmilla työntekijöillä olisi näkemyksiä yrityksen viestintäkäytänteiden muodostumisesta, minkä vuoksi myös kaksi tuoreempaa yrityksen jäsentä valittiin haastateltaviksi. Kun olin saanut listan haastateltavista, otin kuhunkin yhteyttä sähköpostitse, jossa kerroin tutkielman tavoitteesta, toteutuksesta ja luottamuksellisuudesta, joiden lisäksi ehdotin haastatteluajankohtia (ks. Liite 2).

Tutkielmaa varten haastattelin 11 henkilöä organisaation eri tasoilta eri tiimeistä ja eri toimipisteistä. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja kävin jokaisen haastattelun kasvokkain haastateltavan kanssa organisaation tiloissa neuvotteluhuoneissa. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin ja jokainen haastattelu äänitettiin. Haastattelujen alussa kerroin tutkimustavoitteen, haastattelun luonteen ja kävin vielä kertaalleen luottamuksellisuuteen liittyvät asiat läpi. Haastateltavat suhtautuivat tutkielmaan ja haastatteluihin positiivisesti ja jopa innokkaasti, minkä seurauksena haastattelut etenivät hyvin.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Aloitin haastatteluaineiston käsittelyn litteroimalla haastattelut. Litteroin haastattelut asiatarkasti niin, että jätin pois täytesanat tai sellaiset keskusteluosuudet, jotka tunnistin jo litterointivaiheessa olevan analyysin ulkopuolella. Litteroimatta jätin esimerkiksi haastateltavan kuvailun lomamatkasta tai työurasta. Litteroitua aineistoa haastatteluista tuli yhteensä 124 sivua (fontti Arial, fonttikoko 11, riviväli 1). Aineistoesimerkeistä poistin tunnistetiedot organisaation ja haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Tällaisia tunnistetietoja oli esimerkiksi puheessa toistuvat maneerit, työtehtävät ja nimet.

Analyysin tekemisessä mukailin laadullista sisällönanalyysia (esim. Schreier 2014) ja Braunin & Clarken (2006) teemoittelua. Käytin Braunin & Clarken (2006, 87-93) kuvaamaa teemoittelun kuutta vaihetta ohjaamaan analyysissä: 1) aineistoon tutustuminen, 2) koodien määrittely, 3) teemojen etsiminen, 4) teemojen arviointi, 5) teemojen määrittely ja nimeäminen, 6) tulosten kirjoittaminen. Näiden kuuden vaiheen lisäksi hyödynsin analyysin toisessa vaiheessa koodien määrittelyn ohella koodauskehystä, joka antaa sananmukaisesti kehyksen sille, mitä aineistosta etsitään (Schreier 2014). Koodauskehys on koodia laajempi kokonaisuus, joka liittyy jollain tapaa viestintäkäytänteiden muodostumiseen. Koodina taas käytin esimerkiksi resurssia, sääntöä, päätöksentekoa tai johtamista. Analyysiä tehdessä olin avoin aineistosta nouseville viestinnän ilmiöille, vaikka strukturaatioteoria ohjasi analyysiä esimerkiksi siitä nousevien koodien (esim. resurssit ja säännöt) muodossa. Analyysiyksikkö oli merkityskokonaisuus. Seuraavaksi esittelen analyysin vaihe vaiheelta.

Lähdin analyysissä liikkeelle ensimmäisen vaiheen mukaisesti etsimällä aineistosta toistuvia merkityksiä ja huomionarvoisia ilmiöitä (Braun & Clarke 2006, 86). Etsin strukturaatioteoriaan pohjautuvia ilmiöitä, jotka joko ovat viestintäkäytänteitä tai jotka ovat jollain tapaa merkityksellisiä käytänteiden muodostumisessa tai uudelleenmuokkaantumisessa. Tällaisia ilmiöitä olivat esimerkiksi johtaminen ja tiedonhallinta, kun taas merkityksellisiä käytänteiden muodostumisen taustalla olivat rakenteet, kuten säännöt ja resurssit. Analyysin tekeminen alkoi jo haastatteluvaiheessa, jossa tein havaintoja usein toistuvista ilmiöistä. Teemat ovat tiettyjä toistuvia piirteitä, jotka nousevat esille haastatteluissa ja ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineistosta löytyvät teemat ovat usein samoja kuin teemahaastattelun haastattelurungossa, mutta

tämän lisäksi aineistosta löytyy todennäköisesti muitakin teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173.) Haastatteluissa tunnistin esimerkiksi resurssivajeen toistuvana teemana.

Tutustuttuani aineistoon haastattelujen jälkeen, siirryin ryhmittelemään aineistoa sieltä nousevien viestintäkäytänteiden tai viestintäkäytänteisiin liittyvien teemojen mukaisesti. Jatkoisin siis ensimmäisen vaiheen tutustumista syventymällä lisää aineistoon. Käytin edelleen koodeja, kuten rakenteita, käytänteitä, johtajuutta sekä tiedonhallintaa, tavoitteenani luoda koodina käyttämistäni yksittäisistä ilmiöistä hiljalleen laajempia kokonaisuuksia, eli teemoja. Koodien lisäksi minulla oli apunani koodauskehys: viestintäkäytänteet tai niiden muodostumiseen liittyvät ilmiöt. Kehys auttoi minua aineiston teemoittelussa (Schreier 2014) niin, että pystyin varmistumaan siitä, että löydän aineistosta kaikki viestintäkäytänteisiin liittyvät ilmiöt. Teoria siis kulki jatkuvasti mukana analyysissä, mutta kehyksen avulla pystyin tunnistamaan aineistosta myös sieltä nousevia ilmiötä tutkimustehtäväni mukaisesti. Teemoiksi tässä kohtaa nostin rakenteet eli säännöt ja resurssit, viestintäkäytänteet, organisaatiokulttuurin, johtajuuden, toimijuuden, päätöksenteon, roolit ja vastuut, tiedonhallinnan ja organisaation ominaispiirteet.

Neljäs ja viides vaihe, teemoittelun arviointi sekä teemojen määrittely ja nimeäminen, kulkivat käsi kädessä. Koska onnistuneeseen teemoitteluun vaaditaan teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 2008), keskityin entistä vahvemmin myös siihen mitä strukturaatioteorialla on annettavana. Arvioin teemoja ja uudelleenjärjestin niitä liittäen löytämiäni teemoja yhteen, minkä seurauksena aineistosta pystyi tunnistamaan kolme pääteemaa: tiedonhallinta, johtajuus ja organisaatiokulttuurin muodostuminen. Näihin kuhunkin teemaan nostin strukturaatioteorian mukaisesti toimijuuden sekä rakenteet eli säännöt ja resurssit, joista muodostin tuloksiin pääteemoille alaluvut. Toisin sanoen kolme pääteemaa ovat kasvuyrityksen keskeisimmät viestintäkäytänteet, ja alaluvuilla vastataan siihen, mitä näiden kolmen käytänteen muodostumisen ja uudelleenmuokkaantumisen taustalla on.

5 Tulokset

5.1 Tiedonhallinta kasvuyrityksessä

Aloitan tutkielman tulosten esittelyn tiedonhallinnasta, joka on yksi kasvuyrityksen keskeisimmistä viestintäkäytänteistä. Tiedonhallintaa ohjaa rakenteet, eli säännöt ja resurssit, jotka käsittelen kummankin omana alalukunaan. Kolmantena alalukuna esittelen toimijuuden tiedonhallinnassa, koska viestintäkäytännön luomiseen, muokkaamiseen ja uudelleenmuokkaamiseen tarvitaan aktiivisia toimijoita.

5.1.1 Tiedonhallinnan säännöt

Kasvuyrityksessä tunnustetaan tarve säännöille, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Haastateltavien mukaan säännöt sujuvoittavat ja näin ollen myös tehostavat vuorovaikutusta ja työntekoa. Organisaatioon on muodostunut ja muodostettu joitain sääntöjä sen kehittyessä, mutta sääntöjen laaja-alaiselle kehittämiselle läpi organisaation on selvä tarve. Sääntöjen muodostaminen on ollut tiedostamatonta tai niitä on luotu jo todella suureksi kasvaneeseen tarpeeseen, mutta kokonaisvaltaisesti, ennakoivasti tai kriittisen päätöksenteon mukaisesti muodostettuja sääntöjä organisaatiossa ei juurikaan ole.

Haastateltavat kuvasivat viestintää kasvuyrityksessä haastavaksi, koska strategia ja tilanteet muuttuvat toisinaan hyvinkin nopeasti. Tiedottamiseen kaivataan säännönmukaisuutta. Organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvat muutokset kaipaisivat ajantasaista viestintää, jotta organisaation jäsenet pysyisivät jatkuvasti mukana kehityksessä. Erityisesti johtajien odotetaan ymmärtävän, mikä merkitys ajantasaisen tiedon jakamisella on nopeatempoisessa yrityksessä. Tehdyistä päätöksistä ja muutoksista pitäisi tulla perusteltua tietoa henkilöstölle mahdollisimman pian erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa aiemmin on saatu eriävää tietoa. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että liika tiedottaminen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä saa työntekijöiden pään pyörälle ja saattaa luoda kuvan jopa johtajien epäammattimaisuudesta. Seuraavassa esimerkissä kuvataan muutostilanteissa tiedottamista:

H5: Siitä on ollut keskusteluakin, että jos ylhäällä on tehty nopeita liikkeitä niin tieto siitä ei ole saavuttanut niitä, jotka sen niinku oikeesti tekee. Eli tiedonkulku tällöissä muutostilanteissa, niin siinä on epäonnistuttu varmasti. Mut nyt kun se semmonen hyppiminen, pomppiminen ja poukkoilu on vähentynyt, niin semmosen tiedottamisen tarve on pienentynyt.

Viestinnän kehittäminen ja käytänteiden muodostaminen koetaan tärkeäksi aloittaa mahdollisimman heti yritystä perustaessa. Haastateltavat tunnistavat, että viestintäkäytänteiden luominen heti alussa on helpompaa, kuin niiden muokkaaminen myöhemmin varsinkin silloin, jos muodostuneet käytänteet eivät ole yritykselle toimivia. Yrityksen viestintään pitäisi tehdä suunnitelmaa tai luoda yhteisiä toimintamalleja jo heti yritystä perustettaessa. Viestinnän kehittämisen koetaan unohtuvan yrityksen arjessa helposti, koska se ei ole tuottavaa työtä. Viestinnän sujuvuudesta saatavat hyödyt kuitenkin tunnistetaan ja heikon viestinnän nähdään saavan yrityksen toiminnan tehottomaksi. Eräs haastateltavista kuvasi viestinnän rytmitystä organisaatiossa, jolla hän tarkoitti, että olisi hyvä suunnitella jo etukäteen mitä asioita viestitään milläkin rytmillä nyt ja tulevaisuudessa:

H6: ... Että mikä se rytmi on ja miten viestitään, että mikä se communications rhythm siinä organisaatiossa on. Et siinä ois jotkin valmiit puitteet olemassa jo. Sellasia yksinkertaisia pieniä asioita, mutta kun lyödään palapeli yhteen niin siinä on... et siihen ois olemassa jo jonkinlainen yhteinen malli mikä siinä toimii.

Kasvuyrityksen tiedonhallinnan käytänteet muuttuvat yrityksen kasvaessa ja myös vaatimukset tiedonhallintaa kohtaan muuttuvat. Kasvuyrityksen kasvaessa tiedonhallintaan liittyvien sääntöjen tarve kasvaa, kun sekä henkilöstön, että prosessien määrä kasvaa. Kasvuyritys lähtee usein tilanteesta, jolloin yrityksessä on muutama henkilö ja tiedon sekä prosessien määrä on hallittavissa. Muutama henkilö on toistensa kanssa aktiivisesti vuorovaikutuksessa ja tiedonhallinta ei vaadi erityistä ponnistelua. Haastateltavien mukaan tiedonhallinta on kasvuvaiheessa edelleen helpohkoa, kun henkilöstöä on 5-10 henkilöä. Yrityksen henkilöstömäärän kasvaessa tiedon määrä lisääntyy ja tarve yhteisille säännöille tiedonhallintaan liittyen kasvaa.

Haastateltavat tunnistivat, että olemassa olevat säännöt eivät tue organisaation viestintää parhaalla tavalla, jolloin sen toimivuus jää pitkälti organisaation jäsenten oman viestintäosaamisen varaan. Haastateltavien mukaan joillakin on huomattavasti enemmän taitoa viestiä, kuten ymmärtää mitä tietoa on tarpeellista jakaa tai miten viestejä on syytä kohdentaa. Toisilla taas osaaminen vaatii kehittämistä. Sen sijaan, että tiedonhallinnan laadukkuus nojautuu yksilöiden osaamiseen, olisi parempi, että organisaatiossa olisi yhteisiä sääntöjä, jotka ohjaisivat koko organisaatiota viestimään yhtenäisesti. Seuraavat esimerkit kuvaavat haastateltavien käsityksiä yhteisten sääntöjen muodostumisesta:

Haastattelija: Onks vielä jotain mitä haluaisit kehittää?

H9: No selkee ohjeistus siihen chattiin, et miks me käytetään sitä ja miten me halutaan sitä käyttää meidän organisaatiossa. Ku sillan kun se tuli, niin moni kysyi että onko tähän mitään ohjeita, niin käytännössä ohje oli se, että sieltä annettiin Google Chatin yleinen ohje luettavaksi. Eli sillan sieltä annetaan koko kirjo mitä siellä on, eikä oo annettu silleen pureskeltuna, että me halutaan käyttää sitä meidän organisaatiossa tällä tapaa. Nii sen takia se ehkä vähän onkin se, miksi sinne laitetaan vähän liian isolle jakelulle viestiä ja sitten ihmiset joutuu lukea niitä vaikkei tarvisi lukea. Et selkeempää ohjeistusta.

H10: Ja samoin sit näiden yhteisten sääntöjen... niiden selkeyttäminen ja noudattaminen niin ne on ihan hyvällä tasolla ja siinä ollaan kehitytty. Mutta siinä voitais olla vähän parempiakin.

Sääntöjen puuttuminen aiheuttaa esimerkiksi informaatiotulvaa sekä informaatiokatkoksia. Viestintää on useissa eri kanavissa, joten kokonaisuuden hahmottaminen on haastavaa ja tieto on levällään. Joskus viestejä jää useiden eri kanavien takia huomaamatta. Tietojen löytäminen jälkeen päin koetaan myös haastavaksi, koska tiedon jakamiseen ei ole mitään yhteistä sääntöä, vaan tietoa jaetaan sekaisin useissa eri kanavissa. Selkeiden sääntöjen nähdään olevan yksi helpotus viestintäkäytänteiden kehittämisessä. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sääntöjen merkitystä viestintäkäytänteiden muodostumisessa:

Haastattelija: Eli mitä se vaatisi, että käytänteet tulisi jämäkemmiksi?

H2: No tietenkkin se vaatisi ensinnäkin sääntöjen luomista, että ne säännöt olis! Ensinnäkin ne kertakaikkiaan viestittäis sellaisella tavalla, että ne tulis kaikkien eteen...

Erilaisten työtehtävien takia henkilöstö seuraa viestintäkanavia hyvin eri tavoin ja henkilöstöllä on myös hyvin erilaisia työskentelyvälineitä. Kaikilla ei esimerkiksi ole yrityksen puolesta puhelinta, jolloin saatetaan olla sellaisessa käsityksessä, että henkilöstön jäsentä ei voida velvoittaa lataamaan puhelimeensa sellaista sovellusta, jossa organisaation jäsenet viestivät. Tähän ei ole sovittu yhteistä sääntöä, kuinka toimitaan tai kuinka usein tiettyjä kanavia tulisi seurata tai mistä tietoa on mahdollista saada.

Sääntöjen puutteeseen on reagoitu rakentamalla organisaatioon yrityskulttuuriopas. Yrityskulttuurioppaaseen on koottu sääntöjä laajasti organisaation toiminnasta ja viestinnästä, painottaen erityisesti yrityksen tiedonhallinnan käytänteitä. Yrityskulttuuriopas sekä tiedonhallinnan käytänteet ovat kuitenkin jääneet päivittämättä ja sen myötä myös esimerkiksi Yrityskulttuurioppaan käyttö on vähentynyt. Seuraava esimerkki kuvaa yrityskulttuurioppaan merkitystä organisaatiossa:

H6: Se on kaikille yrityksen jäsenille, että mitä odotetaan ja mitä tehdään ja miten viestitään asioista ja tämmösiä peruspelisääntöjä ollaan siihen lueteltu. Ja sitten kun joku tulee taloon sisään, niin käydään se kuvio läpi, että hän saa jonkinlaisen kuvan siitä miten täällä toimitaan ja miten tietoa kulkee ja näin pois päin.

Operatiiviseen toimintaan liittyvien sääntöjen nähdään olevan myös apuna viestinnän sujuvuuden lisäämiseksi. Tällaisten sääntöjen koetaan sujuvoittavan työntekoa siksi, että ne ehkäisevät turhaa viestintää, kuten turhia kysymyksiä. Kun tällaiset perustoimintoihin liittyvät kysymykset jäävät pois, työaika vapautuu muuhun. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sääntöjen merkitystä tiedonhallinnassa:

H1: Tavallaan et joissain tilanteissa mulle asti tulee paljon kysymyksiä, enemmän kun mikä ois tervettä, että se ois hienoo että ne säännöt ois sit niin selkeet että kaikkee ei aina tarvis selvittää multa. Ei se mitenkään... emmä usko et se tekee meidän toiminnasta tosi tehotonta ja näin, mut se vois olla paljon tehokkaampaa sitä kautta, että yhteiset pelisäännöt ja näin. Mä ite koen kaipaavani sitä, että ois yksi paikka missä ois sellaset 10 käskyä, minne vois kirjoittaa mitkä on ne olennaiset jutut ja vois aina sanoa että tsekkaa sieltä. KVG ohje että kato tuolta noin, ja siellä on ne säännöt mistä katsotaan aina ensin et miten asiat tehdään.

Esimerkissä tulee esille kasvuyrityksen henkilöstön jäsenen toive selkeille säännöille, jotka helpottaisivat paitsi hänen, myös muiden tiimin jäsenten työskentelyä. Esimerkistä ilmenee myös se, että yhteisten pelisääntöjen sopimisen lisäksi olisi tärkeää, että säännöt kirjattaisiin selkeästi, että työyhteisön jäsenet voisivat myös palata sääntöihin helposti ja nopeasti.

5.1.2 Tiedonhallinnan resurssit

Tiedonhallinnan resursseja ovat kasvuyrityksen ominaisuudet, viestintäjärjestelmät ja viestintäkanavat, yrityksen jäsenten osaaminen, taloudelliset resurssit sekä aikaan liittyvät resurssit. Esittelen seuraavaksi tiedonhallintaan liittyvät kasvuyrityksen resurssit aihealue kerrallaan.

Kasvuyrityksen ominaisuudet

Resursseilla nähdään olevan merkitystä kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostumisessa. Kasvuyritykselle ominaiset piirteet voidaan nähdä myös resurssina, joilla on oma merkityksensä viestintäkäytänteiden, kuten tiedonhallinnan muodostumisessa. Haastateltavat toivat esille erityisesti resurssipuutteita, jotka luovat haasteita viestintään ja tiedonhallintaan. Keskeisimmät esille nostetut puutteet liittyivät talouteen, järjestelmiin, aikaan sekä viestintäosaamiseen ulottuvuuksiin, tietoihin ja taitoihin. Seuraava esimerkki kuvaa haastateltavan näkemystä resursseista:

H6: Start upissahan aina on se haaste, että ollaan liian pienillä resursseilla koko ajan liikenteessä ja vähän kaikki joutuu tekee monitoimityötä. -- Eli se resurssien riittämättömyys on yks semmonen keskeinen seikka tässä, mikä pitää aina ottaa huomioon ja keksiä mahdollisimman tehokkaita, yksinkertaisia toimintamalleja, jotka toimii parhaiten.

Kasvuyrityksen tiedonhallinta muuttuu jatkuvasti yrityksen kasvaessa, ja kasvu tuo mukanaan uudenlaisia tarpeita. Henkilöstömäärän kasvaminen, eri toimipisteiden lisääntyminen, liiketoiminnan kasvu sekä kansainvälistyminen tuovat mukanaan uusia haasteita viestintään ja vuorovaikutukseen organisaatiossa. Kasvuyrityksen ensimmäisten vuosien kuvaillaan olevan viestinnän ja tiedonhallinnan osalta sujuvia. Haastateltavat kertovat yrityksen lähteneen tilanteesta, jossa kaikki työntekijät (alle 5) olivat samassa tilassa ja samassa kaupungissa. Viestinnän ja tiedonhallinnan kuvaillaan olevan tällaisessa tilanteessa hyvin spontaania ja helppoa, kun asian voi vain "huikata" olan yli toiselle henkilölle. Palaverit eivät juurikaan ole tarpeellisia, koska asioista voidaan keskustella vapaamuotoisesti nopeastikin ja päätöksiä voi tehdä esimerkiksi matkalla lounaalle.

Haastateltavat kuvailivat työskentelyn kasvuyrityksessä olevan hyvin nopeatempoista. Nopeatempoisuus luo viestintää ja vuorovaikutusta kohtaan tarpeen olla nopeasti tavoitettavissa. Tämän lisäksi tietoa pitää jakaa ajantasaisesti varmistuen siitä, että tieto tavoittaa erityisesti kaikki ne, joiden työhön asia jotenkin vaikuttaa. Mikäli viestinnästä joudutaan tinkimään, esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi, se saattaa aiheuttaa ikään kuin ketjureaktiona haasteita työn suorittamiseen, koska työntekijöillä ei ole ajantasaista tietoa. Nopeasti vaihtuvien tilanteiden kuvaillaan aiheuttavan epävarmuutta ja kasvuyrityksen koetaankin sopivan tietyn tyyppisille henkilöille, jotka niin sanotusti kestävät hektistä ja nopeasti muuttuvaa arkea. Kasvuyrityksessä työskenteleviltä vaaditaan yrittäjähenkisyyttä ja joustavuutta, koska nopeastikin muuttuvat tilanteet saattavat aiheuttaa yllättäen esimerkiksi pidempiä työpäiviä. Tietynlainen luovuus on myös avuksi, koska kasvuyritykseen joudutaan luomaan paljon nollasta. Yrityksessä on esimerkiksi pohdittava, mistä asioista on syytä viestiä ja millaiset tiedonhallinnan käytänteet luodaan.

Kasvuyritykselle ominaiseksi koetaan myös liiketoimintastrategian muuttuminen ja tarve mukautua nopeastikin vaihtuviin tilanteisiin. Tämä luo haasteen strategian viestimisessä henkilöstölle. Epäselvyys strategiassa saa aikaan epävarmuutta henkilöstössä, ja henkilöstöllä on tietty tarve tietää isot linjat, jotta he kykenevät tekemään työtään tavoitteen mukaisesti ja pystyvät muodostamaan strategiaa tukevia prosesseja. Vakaampi

strategia kuitenkin saattaa vaatia, että yritys kasvaa hieman, joka tuo mukanaan myös yrityksen vakautumista. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen alkuvaiheessa bisnes ei ole vielä skaalautunut, vaan se hakee muotoaan, mikä saattaa aiheuttaa nopeitakin muutoksia. Kypsempi yritys sen sijaan on jo skaalautuneempi, jolloin arki on ikään kuin tasaisempaa. Muutoksen koetaan kuitenkin olevan ainoa pysyvä asia, ja kasvuyritykselle todella ominainen piirre. Seuraava esimerkki kuvaa kasvuyrityksen alkuvaihetta ja pikkuhiljaa kypsymisen mukanaan tuomaa fokusta:

H4: Et siinä ei oikeesti tiedä miten tää bisnes lähtee skaalautumaan ja miten tää kasvaa ja siksi niinku kokeillaan kaikkia juttuja, ja se on niinku jatkuvaa, vähän niinku joka puolelle ammutaan ja katotaan, et missä osuu ja heitetään verkkoa että missä niitä kaloja on. Sana focus, jota en oo sanonut vielä kertaakaan, niin se kuvaa.. että pitää focusta paremmin.

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamista pidetään kasvuyrityksessä tärkeänä. Sekä sisäiseen, että ulkoiseen viestintään panostamisen koetaan olevan merkittävä tekijä yrityksen kasvussa, jos yritys haluaa pystyä toimimaan laadukkaasti. Seuraavassa esimerkissä kuvataan kasvuyritystä, sisäistä viestintää ja sen merkitystä kasvuyrityksen toiminnassa:

Haastattelija: Mitä ominaista sä sanoisit olevan kasvuyrityksen viestinnässä tai vuorovaikutuksessa?

H8: Muutos. Se on ainut pysyvä asia. (nauraa) Se, että viestintää tarvitaan tosi paljon tai tarvittaisiin vielä paljon enemmän, kun tää meidän sykli on tosi nopee. Et se viestintä voi olla hyvin moninaista. Se voi olla sellasta kokonaisuuksiin liittyvää viestintää tai se voi olla pieniin yksityiskohtiin liittyvää viestintää, mikä kuitenkin vaikuttaa koko yritykseen tai ainakin hirveän moneen meidän yrityksen sisällä.

Koska organisaatio kasvaa jatkuvasti, se näkyy myös kehitystoimenpiteissä ja -tarpeissa. Haastateltavat kuvailivat, että kasvuyrityksen kasvaessa tulee vaihteita, joissa ikään kuin nouseaan uusille tasoille, joilla tarvitaan erilaisia, edellistä vaativampia uudistuksia. Käytännössä kasvuyrityksessä asioita kehitetään monesti reaktiivisesti vasta sitten, kun aihe on noussut useaan kertaan esille. Proaktiiviselle kehitystyölle, suunnittelulle ja ennakoimiselle on selkeä kysyntä ja tämä nousi haastatteluissa esille, kun käsiteltiin kasvuyrityksen ominaispiirteitä ja kehitystoimenpiteitä, joita organisaatiossa voisi tehdä viestinnän eteen. Kasvuyrityksen etuna nähdään olevan joustavuus ja mahdollisuus muutoksiin melko helposti, koska jäykkiä rakenteita ei ole muodostunut. Myös suhtautuminen erilaisiin kehitystoimenpiteisiin on yleensä positiivinen, vastaanottavainen ja avoin. Seuraava esimerkki kuvaa kasvuyrityksen ketteryyttä:

H7: Se hyvä puoli pienissä firmoissa on, et jokaisen ääni ainakin teoriassa kuuluu paljon helpommin. Ja sit helpommin voidaan tehdä suunnan muutoksia kun ei oo kuitenkaan mitään

raskasta koneistoo ja sitten kaikkeen isojen organisaatioiden byrokratiaprosesseja, ku ei vaan saada jotain läpi vaikka pitäis saada.

Kasvuyrityksen ollessa vielä kooltaan pieni, sen jäsenten on helpompi tuoda esille omia mielipiteitään ja käsityksiään, kuten näemme yllä olevasta esimerkistä. Yrityksen henkilöstön kasvaessa näkemyksiä kuitenkin usein tulee niin paljon, että kaikkien näkemystä on mahdotonta saada esille. Sekä kuulluksi tuleminen että ketterät suunnanmuutokset ovat kasvuyrityksen jäsenten mukaan positiivisia asioita.

Viestintäjärjestelmät ja -kanavat

Viestintäjärjestelmät ja -kanavat ovat merkittävä tiedonhallinnan resurssi, minkä lisäksi näiden nähdään olevan kehityksen mahdollistajia tai hidastajia. Haastateltavat toivat esille, että järjestelmät hankaloittavat viestintää silloin, kun niitä on paljon tai ne eivät tue työprosesseja. Uudet ja tehokkaat järjestelmät helpottaisivat viestintää huomattavasti ja parempien järjestelmien nähdään olevan avain myös suoraviivaisempaan työskentelyyn, jolloin ylimääräiset turhat vaiheet tai moninkertainen viestintä jäisi vähemmälle. Järjestelmien kehittämisessä nähtiin tarve aktiiviselle vuorovaikutukselle, koska moniammatillisessa työyhteisössä, jossa on paljon eri tiimejä, on myös paljon eri näkemyksiä toimivista prosesseista. Tämä tarkoittaa, että onnistuneen kokonaisuuden luomiseksi tarvitaan tehokasta vuorovaikutusta organisaatiossa ja tehokas päätöksenteon prosessi, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin ja prosessit palvelevat kaikkia. Seuraavat esimerkit kuvaavat haastateltavien ajatuksia siitä, mitä viestinnän kehittämiseen tarvitaan:

H1: Tää on ehkä enemmän toive, koska aina on kyse investoinneista, mut jos vois toivoa niin kyl tää järjestelmät keskustele keskenään ois se ykkösjuttu. -- Se vapauttais ihan hirveesti aikaa ja tekis selvästi tehokkaammaksi sitä, se ois varmasti ykkönen.

H9: Varmaankin rupeisin selvittää eri työkaluja minkä avulla voitaisiin parantaa tätä. -- Ihan vaan selvitystyöllä, että mitä muita työkaluja on... ja minkä hintasia ne on... ja millä tavalla me pystyttäis soveltaa niitä. Ei siis tarvisi kokonaan luopua tästä meidän järjestelmästä, mutta tuoda siihen rinnalle sellainen mikä auttaa siihen, että ihmiset löytää sen tiedon helpommin sieltä meidän nykyisestä järjestelmästä.

Organisaatiossa on tehty muutoksia järjestelmissä ja sovelluksissa monestakin eri syystä, kuten hinnan takia. Muutoksia ja kehitystoimenpiteitä on siis tehty, mutta ei suunnitellusti, jolloin toimenpiteet eivät ole lopulta vastanneet käyttötarpeisiin. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, miten järjestelmämuutoksissa tulisi käyttää aikaa suunnitteluun:

H5: Järeempää järjestelmää tarvitaan, mut enemmän pitäis miettiä ennen sitä et mikä toimintaprosessi on ennenku sellasta implementoi. Et vähän se tässä on seuraavan vuoden aikana, että siihen pitäis saada panostettua. Ja se vaatii aika isoo jumppaamista, ettei oo sellasta hirveetä häröilyä kaiken suhteen.

Yrityksessä siis tunnustetaan suunnittelun tarve viestintäjärjestelmien käyttöönotossa, mutta toteutus jää käytännössä uupumaan. Viestintäjärjestelmien käytön kehittämisessä sekä käyttöönotossa tarvitaan pohdintaa, jossa huomioidaan koko organisaation tarpeet viestinnälle, jotta viestintä todella palvelee yritystä. Tämän kuitenkin nähdään olevan hyvin työlästä, minkä takia kehittämisen nähdään jäävän vähemmälle huomiolle.

Osaaminen resurssina

Osaamisen koetaan olevan yksi viestinnän ja erityisesti tiedonhallinnan resurssi, jonka kehittäminen parantaisi myös viestintää ja tiedonhallintaa. Haastateltavat näkivät kasvuyritykselle olevan ominaista, että yritykseen palkataan paljon ihmisiä “suoraan koulun penkiltä”. Vastavalmistuneet tai opintojensa loppuvaiheessa olevat tuovat yritykseen innokkuutta ja tietynlaista osaamista, joka on yritykselle tärkeää, mutta kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen luonnollisesti on hyvin vähäistä. Kokemuksen puute näkyy työelämätaidoissa, kuten työhön liittyvien prosessien tunnistamisessa, esimiestyössä sekä viestintäosaamisessa. Kun erityisesti kasvuyrityksen alkuvaiheessa palkataan vielä vastavalmistuneita ja kokemattomia työntekijöitä, viestintäkäytänteitä lähtee muodostumaan, eikä niihin osata kiinnittää riittävää huomiota, jolloin muodostuneet käytänteet eivät välttämättä ole yritystä parhaiten palvelevia. Haastateltavien mukaan on paljon asioita, joita suoraan koulun penkiltä tulevat eivät yksinkertaisesti osaa huomioida tai eivät voi tietää, mikä aiheuttaa väistämättä vajeita erilaisiin organisaation viestintäprosesseihin ja -käytänteisiin. Seuraavista esimerkeistä voi nähdä, miten haastateltavat kuvailevat kokemuksen merkitystä:

H6: Paljon tuli kokemattomia koulun penkiltä... Se oli myös hintalapusta kiinni, saatiin nuoria innokkaita potentiaaleja palkattua... ja kynnyks oli sinänsä matala, versus jos oltais palkattu valmiita ammattilaisia. Kyl se oli ihan harkittua mut nykyään strategiaa on muutettu, haasteet on sellasia mitä ei pysty koulunpenkiltä ratkaisemaan.

H4 : Et tottakai niillä ihmisillä oli sitten työhistoriaa takana, niin tietysti heillä oli kokemusta - hyviä ja huonoja kokemuksia erilaiseen viestintään tai tiedottamiseen tai johtamiseen liittyvistä työkaluista tai tavoista toimia. Niin sithän se on aika persoonakohtaista miten kukakin tuo niitä esiin, et joku saattaa ajatella että ei halua ruveta hämmentämään jotain tiettyä tapaa toimia. Sit joltaki tulee kasvukeskusteluihin tosi hyvä malli muualta, jonka on todennu hyväksi ja se sanoo että voitaisko sitä testata.

Tietoihin ja taitoihin liittyviin resursseihin liittyy myös kielitaito. Organisaatiossa viestitään paljon englanniksi, mikä on haaste monelle, koska kielitaito ei ole riittävä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten ihmiset ymmärtävät asioita. Haastatteluissa kuvailtiin, että esimerkiksi kokoukset ovat paljon sujuvampia ja antoisampia suomen kielellä käytyinä, kuin englanniksi. Kaikki eivät pysty osallistumaan keskusteluun tai joku saattaa lähteä tyhjin käsin kokouksesta, kun ei ole ymmärtänyt käsiteltävää aihetta. Tämä nähdään selkeänä haasteena viestinnän ja vuorovaikutuksen kohdalla.

Kun yritys on alkanut kasvamaan, yritykseen on pikkuhiljaa kyetty palkkaamaan myös uutta henkilöstöä, joka on kokeneempaa. Palkatuilla asiantuntijoilla on osaamista paitsi omasta erikoisosaamisalueestaan, mutta myös yrityksen erilaisista viestinnän prosesseista ja tiedonhallinnasta. Kokeneemmat henkilöt ovat lähteneet tietoisesti kehittämään esimerkiksi omien tiimiensä vuorovaikutusta ja tiedonhallintaa. Kehittämisen myötä tiedonhallinnan koetaan parantuneen huomattavasti varsinkin tietyissä tiimeissä.

Taloudelliset ja aikaan liittyvät resurssit

Taloudellisten ja aikaan liittyvien resurssien puuttumisen koetaan olleen esteenä sille, että järjestelmiä ei olla kyetty kehittämään riittävästi tai yritykseen ei ole ollut mahdollista palkata jo pidemmän uran tehneitä asiantuntijoita, joilla on jo tarvittavaa osaamista onnistuneen kehittämisen eteenpäin viemiseen. Taloudellisten resurssien puute näkyy palkkauksissa muutenkin, eikä vain pidemmän uran tehneiden asiantuntijoiden kohdalla. Haastateltavat pohtivat HR roolin merkitystä yritykselle, mutta muistuttivat kyseessä olevan kuitenkin resursoinnin asia. Seuraava esimerkki kertoo haastateltavan näkemystä aiheesta:

H1: No mun mielestä edelleen kaikki on resurssi ja hintakysymys, että jos ei voida laittaa rahaa niin sitten ei voida, et sit se pitää jakaa jotenkin muuten. Että ei se varmasti mahdotonta niinkään oo, helpottaisihan se hirveesti, jos haluais että on vaikka yks ihminen joka saa palkkansa puhtaasti organisaation mallin kehittamisestä ja siihen liittyvästä tukemisesta niinku HR-rooli tyylinen juttu, niin voi helpottaa kyllä huomattavasti asiaa.

Taloudellisten resurssien puutteen lisäksi haastateltavat kokivat, että heillä ei ole aikaa viestinnän tai järjestelmien kehittämiseen. Koska kasvuyrityksen arki on hyvin kiireistä, aikaa tulee priorisoida tuottaviin työtehtäviin. Organisaatiossa tunnistetaan joitain kehittämisen kohteita ja ajan saatossa muodostuneita käytänteitä, jotka vaatisivat uudelleen muokkausta, mutta osaamista tai aikaa tähän ei ole. Seuraava esimerkki kuvaa

haastateltavan näkemystä siihen, miksi viestintää ja vuorovaikutusta ei ole aktiivisesti kehitetty:

H2: Varmaan suurin syy se, että kaikki on aika kuormittuneita. Et sitte tämmöset asiat helposti jää, kun sä oot arjessa vaan koko ajan aika kiireinen. Et se on sellanen mikä varmasti vaikuttaa näihin kaikkiin, että kaikilla on kädet aika täynnä. Et ei oo semmosta varsinaista työrauhaa kauheen usein, niin se on yks mikä varmasti vaikeuttaa asioita.

Haastateltava kuvaa esimerkissä kuormituksen ja kiireen olevan vähissä oleva resurssi, joka vie aikaa pois viestinnän kehittämiseltä organisaatiossa. Varsinkin tilanteessa, jossa viestinnän kehittäminen ei kuulu kenenkään rooliin vaan sen odotettaisiin tapahtuvan muun työn ohessa, kehittämiselle ei myöskään oteta aikaa eikä kehitystä tapahdu.

5.1.3 Toimijuus tiedonhallinnassa

Johtajien merkitys tiedonhallinnassa

Johtajia pidetään merkittävinä toimijoina tiedonhallinnassa ja tiedonhallinnan kehittämisessä. Organisaatiossa on selkeitä odotuksia nimettyjä johtajia ja yrityksen perustajia kohtaan ja monet onnistumiset sekä puutteet tiedonhallinnan osalta palautetaan heihin. Odotukset liittyvät vahvasti kasvuyrityksen kasvuvaiheeseen. Haastateltavat kuvailevat, että yrityksen perustaja on alkuvaiheessa perillä kaikesta yrityksessä tapahtuvasta toiminnasta ja tätä myös jatkuu jonkin aikaa ennen kuin yrityksen henkilöstö ja liiketoiminta kasvaa tietylle tasolle, minkä jälkeen kaikista asioista perillä oleminen ei yksinkertaisesti ole enää mahdollista. Johtajina toimivien perustajien täytyy siis jakaa vastuuta ja rooleja tiedonhallintaan liittyen.

Haastateltavien huomio tiedonhallinnasta keskustellessa kiinnittyy paljon siihen, miten juuri johtajat viestivät tai tiedottavat asioista. Kasvuyrityksen lähtiessä liikkeelle muutaman hengen ryhmästä, jossa tiedon jakaminen tapahtuu haastateltavien mukaan kuin itsestään, joudutaan jossain vaiheessa kasvua huomioimaan tiedonhallintaa uudella tavalla. Johtajilta odotetaan selkeitä käytänteitä siihen mitä, miten ja kenelle he jakavat tietoa. Haastateltavien mukaan yrityksen johdon tulee suunnitella viestintää esimerkiksi päättämällä, miten he rajaavat tietoa. Seuraava esimerkki kuvaa viestintäkäytänteiden muodostumista:

H4: On tapahtunut enimmäkseen silleen organisesti silleen tilanteen mukaan, ollut hyvin vähän suunnitelmallista.

Haastateltavilla on ristiriitaisia odotuksia tiedon saamista kohtaan. Toisaalta johtajilta odotetaan mahdollisimman avointa viestintää, kun taas toisaalta heidän odotetaan harkitsevan millaista tietoa he jakavat erityisesti negatiivisen tiedon kohdalla. Yhtä mieltä haastateltavat ovat siinä, että johdon tulisi viestiä johdonmukaisesti, läpinäkyvästi ja tasapuolisesti. Eri aikaan annetun ja ristiriitaisen tiedon kuvailtiin olevan omiaan lisäämään epäluottamusta yrityksessä. Seuraavissa esimerkeissä kuvataan, millaisia odotuksia haastateltavilla on johtajilta tulevaa tietoa kohtaan:

H8: Mieluummin se viestintä tulee siltä tasolta, joka tietää asioiden oikean laidan ja osaa viestiä asioista, ku sitten se tila täytetään jollain sellaisella jossittelulla... että oon nyt kuullut tällaisia huhuja, että tämmöstä on ja sitten se lähtee lumipallona pyörimään.

H11: Et jos puhutaan kaikkest avoimuudesta, mut jos se ei käytännössä näy ulos työntekijöille niin se ei oo ihan sitä.

Haastateltavat vaikuttavan olevan yhtä mieltä siitä, että kaikkien organisaation jäsenten ei tarvitse tietää kaikkea, mutta perusteet rajojen asettamiseen tiedon jakamisessa olisi hyvä olla. Haastateltavien kokemuksen mukaan epäonnistuneen tiedottamisen seurauksena saattaa olla juoruilua ja epäluottamusta. Juoruilua organisaatiossa syntyy siksi, että tyhjää tilaa täytetään keksityllä tiedolla.

Toimijuus koko organisaation tiedonhallinnassa

Toimijuus ilmeni tiedonhallinnassa johtajuuden lisäksi roolien ja vastuiden näkökulmasta. Keskeisimmät esille nousseet haasteet liittyivät siihen, miten organisaation jäsenet ymmärtävät oman toimijuutensa ja miten he ymmärtävät oman toimijuutensa suhteessa muihin. Toisin sanoen, mikä on kunkin oma rooli tiedonhallinnassa ja miten vastuut jakautuvat organisaatiossa tiedonhallinnan osalta. Vastuissa ja rooleissa on epäselvyyttä, joka näyttäytyy epäselvyytenä myös tiedonhallinnassa. Haastateltavat toivatkin esille, että vastuiden kirkastaminen parantaisi viestintää ja tiedonhallintaa.

H2: No siinä on paljonkin haasteita. tahtoo olla sellasta ongelmaa että tieto jää jumiin tiettyyn ihmiseen, että saatetaan porukalla käydä läpi joku juttu että tehdään jatkossa näin, ja sitten jostain syystä sitä ei viedäkään käytäntöön. Osalla on se olettamus että se on muuttunu ja sitten se ei oookkaan muuttunu, ja sit ollaan ihan sekasin että kuka nyt hoitaa. Tämmöstä käy tosi paljon, ja ylipäättään niinkun viestinnässä meillä on oleellinen ongelma se että ei viedä asioita loppuun asti. Puhutaan paljon, ideoidaan paljon, mut ei tavallaan lyödä lukkoon et kuka hoitaa maaliin asti ja millä aikataululla.

Haastattelija: Minkä sä uskot olevan siellä taustalla?

H2: No se on varmasti ihan että miten tää on rakentunu tää koko työskentelykulttuuri tässä, että ei vaan oo ollu sellasta loppuunviemisen toimintamallia. ja tavallaan ei tarpeeksi selkeesti vastuuteta ihmisiä asioista ja mietitää aina että kuka on se vastuullinen tässä että pitää huolehtia että se menee maaliin. Että meillä on sellanen tyyli että istutaan pöydän ääreen isolla porukalla ja mietitään kaikkia hienoja ideoita mutta sitten se loppujen lopuksi jää aika harmaaksi massaksi että mitäs nyt sitten oikeesti tehdään ja kuka tekee. Et just siltä tehokkuuden näkökulmalta näkis in itte että välillä ois parempi pyrkiä siihen että pienemällä porukalla tehdään niitä päätöksiä eikä välttämättä aina osallistetakaan ihan niin paljon porukkaa.

Yksittäisillä ihmisillä voi olla useita rooleja ja toisaalta yhdestä asiasta saattaa olla vastuussa useampi henkilö, vain eri painotuksilla. Tästä seuraa päällekkäisyyksiä, joiden seurauksena saattaa olla ylimääräistä viestintää ja sekaannuksia. Ylimääräisellä viestinnällä tarkoitetaan, että työntekijät ovat yhteydessä sellaisiin henkilöihin, jotka eivät vastaa asiasta ensisijaisesti, jolloin aikaa kuluu turhaan ja oikean vastuuhenkilön etsimiseen menee resursseja itse tehtävän suorittamisen sijaan. Prosessit saattavat seisoa, kun oikeaa asiantuntijaa ei tavoiteta, mikä saattaa aiheuttaa myös ärtymystä.

Vastuiden kirkastamisen lisäksi haastateltavat nostivat esille myös vastuista ja rooleista viestimisen. Tällä tarkoitetaan, että työyhteisön jäsenten on syytä tietää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, jolloin niin tiedonhallinta, kuin itse työntekokin helpottuisi. Kasvuyrityksen arki on vauhdikasta ja muutoksia rooleissa saattaa tapahtua paljonkin, mikä vain entisestään korostaa tarvetta selkeille rajoille sekä jatkuvalla rajojen päivittämiselle. Epäselvyydet rooleissa ja vastuissa tuottavat turhaa työtä, kun viestit menevät väärin paikkoihin ja työntekijöillä menee aikaa oikean vastuuhenkilön etsimiseen. Projektien hallinta ja toteuttaminen koetaan huomattavasti sujuvammaksi, kun tietää kuka johtaa projektia ja tietää keneltä saa vastauksia tai tietoa aiheeseen liittyen. Seuraava esimerkki kuvaa toimijuuden selkeyden merkitystä tiedonhallintaan, sekä sitä, miten edellä mainitut näyttäytyvät myös työn suorittamisessa:

H2: Ja sit just tää selkeä roolitus, selkeät vastuut, selkeät tavoitteet. Mä uskon että silloin kaikki ois motivoituneempia -myös siihen kommunikointiin ja se helpottuu, kun tiedetään kuka hoitaa mitäkin ja minkä takia. Ja sä pystyt antaa palautetta ja kehitysideoita juuri sille oikealle henkilölle, joka voi taas peilata sitä laajempiin projekteihin et pystyskö tän sisällyttää tänne koska tää liittyy tähän.. Et ku toi kommunikointi on niin laaja aihe, ja mä nään että se kuitenkin... me tarvitaan kommunikointia sen takia että me saadaan asiat hoidettua hyvin ja tulevaisuudessa paremmin. Niin kommunikointi linkittyy mun mielestä suuresti niihin asioihin. Jollon meidän pitää parantaa sitä miten me hoidetaan niitä asioita. Ja mä luulen että se kommunikointi tulee sit vähän siinä sivutuotteena.

Tarve vastuiden kirkastamiselle havaittiin myös viestintäkanavien ja -järjestelmien käyttämisessä. Haastateltavat kokivat, että keskustelut saattavat lähteä viestintäkanavissa täysin väärille raiteille ja paisua isoiksi, mutta kukaan ei ole ohjaamassa keskustelua

oikeaan suuntaan tai “laittamassa pistettä iin päälle”, koska se ei ole kenenkään vastuulla. Tällöin aikaa kuluu ylimääräiseen, mikä aiheuttaa osapuolissa turhautumista. Epäselvyys vastuissa ilmenee tiedonhallinnassa:

H5: -- tieto on jäänyt sitten siihen. Se että miksi se ei ole välittynyt eteenpäin tai kenen se sieltä olisi pitänyt välittää eteenpäin on sitten eri asia. En tiedä kenen. Ja se siinä varmaan ongelma onkin, että kun alusta asti on ollut sellaista että on oltu tosi pieniä ja se tieto on liikkunut silleen kun oot sen ääneen sanonut niin nyt kun jonkun pitäisi ottaa se vastuu, että se tieto liikkuu....

Haastateltavat kuvailivat tiimien tehneen hyvää työtä omien viestintäkäytänteidensä kehittämisessä, mutta organisaation tasolla viestinnän kehittäminen on kesken. Organisaation tasolla tarkoitettiin johtoryhmän viestintää sekä tiimien välistä viestintää. Tiedonhallinta tiimien välillä nähdään merkittävänä asiana työn sujuvuuden kannalta. Haastateltavat kuvailivat, että tiimien välistä viestintää on joidenkin tiimien osalta kehitetty esimerkiksi käymällä läpi prosesseja ja tietoja, joita kumpikin osapuoli onnistuneeseen prosessiin tarvitsee. Kehitystyö on tuonut helpotusta ja siihen on oltu osin tyytyväisiä, mutta vieläkin laajemmalle kehitystyölle on selkeä tarve. Parhaimmillaan työn suorittamiseen liittyvien prosessien nähdään etenevän hyvin suoraviivaisesti, mikä olisi hyvin suunnitellun ja hyvin toteutetun viestinnän tulos.

5.2 Johtajuus kasvuyrityksessä

Kasvuyrityksessä ilmenevä johtajuus ja johtaminen ovat merkittävässä osassa onnistunutta kasvua tavoitellessa. Johtajuudelle on erilaisia odotuksia ja johtajuudesta on erilaisia käsityksiä organisaatiossa, joilla on merkityksensä johtamisen viestintäkäytänteiden muodostumisessa. Kasvuyrityksessä ilmenevää johtajuutta seuraa myös useita eri viestintäkäytänteitä, mikä tekee johtajuudesta entistä merkittävämmän kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostumisessa. Seuraavaksi esittelen johtajuuden muodostumisessa ja uudelleenmuokkaantumisessa taustalla olevia rakenteita ja sääntöjä, sekä johtajuudessa keskeisen toimijuuden, ja toimijuuden tunnistamisen.

5.2.1 Säännöt johtajuudessa

Haastateltavat toivat esille, että ylemmän johdon merkitys väliportaana esimiesten johtajana on tärkeää tunnistaa työnteon sujuvuuden varmistamiseksi. Kasvuyritykselle ominaisesti työntekijämäärä kasvaa välillä vauhdikkaastikin, mikä tarkoittaa muutoksia myös

organisaatiorakenteessa. Ensin yrityksessä on perustajat ja työntekijöitä, mutta kasvun myötä lopulta nousee tarve palkata työntekijöiden lisäksi myös väliportaana esimiehiä, jotka johtavat yritykseen muodostuneita tiimejä. Tämä muutos tuo mukanaan tarpeen yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen rakentamiselle ja vastuiden jakamiselle erityisesti ylemmän johdon ja esimiesten välillä. Tässäkin ylemmän johdon rooli käsitetään ratkaisevana, jota seuraava esimerkki kuvaa:

H10: Mä nään että johtamisen tai johtajan tehtävä on yhtäältä näyttää sitä suuntaa ja toisaalta mahdollistaa se alaisen onnistuminen siinä tehtävässä. Se on tosi laaja kirjo ja se viestintä on yksi osa sitä, mut sekin, et niiden käytänteiden toteutuminen... Et jos se esimies ei niitä sovittuja käytänteitä noudata, niin johtuaks se siitä, että ne on ihan pöllöjä ne käytänteet vai johtuaks se siitä et hän ei koe niiden auttava hänen onnistumistaan siinä työssä vai eikse muista vai onks sillä niin kiire et se ei kerkee niitä tekemään vai...

Johtajuuteen liitetään vahvasti päätöksenteko. Keskeisimpiä kysymyksiä päätöksentekoon liittyen on, että kuka ottaa vastuun päätöksenteosta ja millaisia päätöksenteon käytänteitä organisaatioon luodaan. Päätöksenteon haasteisiin on vastattu luomalla joitain sääntöjä. Sääntöjä on luotu henkilöstön jäsenten itsenäisen päätöksenteon lisäämiseksi. Säännöt ovat esimerkiksi rajoja, joita noudattaen työntekijät saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä, kuten millaisen budjetin rajoissa saa tehdä omia päätöksiä ja minkä budjettirajan ylitettyä ostettu palvelu täytyy kilpailuttaa. Säännöt koetaan yrityksessä hyvinä, koska se vähentää turhaa kyselyä ja tekee päätöksenteosta tehokkaampaa.

5.2.2 Johtajuuden resurssit

Ylemmän johdon odotetaan luovan puitteita esimiesten kehittymiselle ja onnistumiselle työssään. Haastateltavien mukaan ylimmältä johdolta odotetaan tukea esimiesten keskinäisessä roolien ja vastuiden jakamisessa, onnistuneessa tiedonhallinnassa sekä johtamistyössä. Tiimien johtamisessa tärkeäksi koetaan yhteisen ymmärryksen luominen tiimissä, jotta jokaiselle tiimin jäsenelle on selvää mikä hänen tehtävänsä on.

Haastateltavat kertovat, että esimiehille on esimerkiksi luotu omia työkaluja, joilla he pystyvät seuraamaan omaa sekä tiiminsä työskentelyä ja kehitystä erityisesti sellaisissa tehtävissä, joissa tulokset eivät ole mitattavissa. Seuraava esimerkki kuvaa ylemmältä johdolta saatua tukea esimiehen ja tiimin työskentelyn kehittämiseen:

H6: Se johtaminen ja johtamisen kehittyminen sekä numeroissa että kvalitatiivisesti käytiin läpi koko tiimin kanssa, että tiedettiin missä mennään ja luotiin sitä yhteistä todellisuutta siitä, että kukin tietää mitä tekee. Ja mikä on se yks haaste sillon kun tulee parikymmentä henkeä

lisää, niin eihän ihmiset tunne toisiaan eikä välttämättä tiedä sitä mitä heiltä odotetaan tässä työsuhteessa.

Tuen tarve ilmenee erityisesti silloin, kun esimiehellä ei ole kokemusta johtamistyöstä. Tällaisiin tilanteisiin törmätään kasvuyrityksissä helposti, kun palkkauksia tehdään yrityksen sisältä taloudellisista resursseista johtuen, eikä laajemman kokemuksen omaavaa asiantuntijaa kyetä palkkaamaan yrityksen ulkopuolelta. Haastateltavat näkevät kokemattomuudella olevan vaikutusta osaamiseen ja rohkeuteen tehdä päätöksiä, jolloin ylemmältä johdolta saatu rohkaisu ja tuki ovat avainasemassa esimiehen kehittymisessä. Seuraavassa esimerkissä kuvaillaan kokemattomuutta:

H5: Mut et sen huomaa, että se vaikuttaa. Se on semmosta häröpalloilua ja sit vaan selvittään päivästä toiseen. Se on myös sen viestinnän kanssa, et ei oo semmosta ennakkointia. Ei ehkä ymmärretä, että kun mä teen tätä asiaa näin niin se vaikuttaa muihin.

Esimiesten odotetaan kehittyvän johtajina siihen pisteeseen, että he pystyvät itsenäisesti johtamaan tiimiä. Tämän lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan johtajien ja esimiesten välistä yhteistyötä ja roolien selkeyttä. Työntekijät odottavat, että heikon käytänteen havaitessaan esimies uskaltaa tuoda sen esille ja yhdessä tiiminsä kanssa kehittää käytänne toimivalle tasolle ilman erillistä hyväksyntää tai aktiivisuutta johtajalta. Onnistunutta esimiestyötä kuvaillaan seuraavassa esimerkissä:

H11: Huomaa, että kokemusta on. Hän osaa tehdä semmosia päätöksiä, että nyt tämä lopetetaan ja tehdään asia näin. Uskaltaa sanoa. Viestintätaidot on sitä luokkaa ettei muilla olekaan. Kertoo asioita, infoaa, sanoo asioita ääneen, on selkeä ja vie viestiä niille joille asia kuuluu ja on ollut merkittävässä kehittämisroolissa.

Haastateltavat kokivat, että jossain vaiheessa yritykseen on tarpeellista palkata johtaja yrityksen ulkopuolelta, joka pystyy tarkastelemaan ja johtamaan yritystä objektiivisemmin. Ulkopuolisen johtajan nähdään tuovan myös uudenlaista osaamista yritykseen. Viestinnän johtamiseen liittyvään vastuunjakoon ehdotettiin HR-henkilön palkkausta. Kyseisen henkilön vastuuksi nähtiin erityisesti sisäinen viestintä ja sen kehittäminen, mutta myös esimerkiksi työskentelytapojen kehittämiseen kaivattiin tukea, joka sopisi luontevasti tämän roolin vastuulle.

Tavoitteet ovat myös kasvuyrityksen resurssi, koska ne edistävät ja helpottavat organisaation toimintaa. Tavoitteiden asettamisen nähdään olevan keino johtaa kasvua onnistuneesti. Asetettujen tavoitteiden koetaan auttavan yritystä toteuttamaan strategiaansa, minkä takia yrityksen strategian odotetaan olevan päivitetty ja viestitty

kaikille. Tavoitteiden asettaminen liitetään haastatteluissa vahvasti johtajälähtöiseksi, koska työntekijälle itselleen koetaan olevan hankalaa asettaa varsinkaan isomman linjan tavoitteita. Ajantasaiset ja konkreettiset organisaation tavoitteet nähdään johtamisen perustana, jolloin työntekijöiden on helpompi ymmärtää kokonaisuutta ja suuntaviivoja. Asetettujen tavoitteiden nähdään toimivan myös perusteluina työntekijöille, että miksi jotakin tehdään. Selkeät tavoitteet motivoivat työntekijää ja antavat tälle myös onnistumisen tunteita tavoitteita saavuttaessa. Esimerkit kuvaavat haastateltavan käsitystä tavoitteiden merkityksestä:

H2: Mun mielestä jokaisella työntekijällä pitäis olla selkeet tavoitteet siinä työssä. Ja kun tavallaan koen että se lisää hirveesti motivaatioo jo on niinku tavoitteet seuraavalle kolmelle ja kuudelle kuukaudelle ja vuodelle. Niin sä tavallaan tiedät sitte ku on sellanen punanen lanka, että sä tiiät mitä kohti on menossa ja tiiät mitä projekteja tarkoitus edistää ja mitä viedä maaliin ja mitä kenties odottaa siellä tulevaisuudessa. Niin tämmönen puuttuu, ainakin omalla kohdalla puuttuu lähes täysin.

H2: -- Ja sit mä näkisin myös, että jos meillä kaikilla olis näitä tavoitteita. Niin suurin osahan niistä menis vähä limittäin, jollon me voitais ajaa koko firman laajuisia kehitysprojekteja eteenpäin, mikä varmasti tähän kommunikaatioon auttais, että meillä olis selkeesti tiedossa että kolme kuukauden sisällä me muutetaan tää koska me halutaan parantaa tätä ja tätä. Ja sit jos ne ois julkista tietoo että mitä tavoitteita kelläkin on, niin se myös kirkastais sitä että mistä kukakin on vastuussa --

Päätöksenteon resurssina nähdään olevan henkilöstön osaaminen ja kokemus. Haasteet päätöksenteossa liitetään vahvasti siihen, että kasvuyritykseen on palkattu nuoria ja kokemattomia henkilöitä, jotka eivät ota vastuuta päätöksenteosta helposti itselleen. Kokeneempien henkilöiden palkkaaminen myöhemmin on lisännyt oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa päätöksenteosta.

5.2.3 Toimijuus johtajuuden näkökulmasta

Yrityksen johtajat nähdään kasvun johtajina, mikä tarkoittaa myös jatkuvan muutoksen johtamista. Haastattelujen perusteella yrityksen kehittäminen ikään kuin kulminoituu johtajiin. Johtajia pidetään muutoksen tai kehityksen käynnistäjinä, mikä ilmenee niin, että johtajille esitetään kehittämisen kohde ja heiltä odotetaan hyväksyntä tai aktiivinen toimi, että kehitysprosessi lähtee käyntiin. Tämä näyttää liittyvän epäselvyyteen vastuissa ja rooleissa, koska työntekijöillä ei ole käsitystä omista valtuuksistaan. Kukaan ei osaa ajatella kehittämistä omalle vastuulleen, mikä haastattelujen perusteella johtaa tilanteeseen, että kaikki odottavat ”jonkun tekevän jotain”, mutta mitään ei tapahdu.

Haastatteluissa nousee esille, että kasvun ja muutoksen johtamisesta on ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta suunnitelmat ja niiden noudattaminen koetaan tärkeänä, mutta toisaalta johtajilta odotetaan nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Kasvuyritykselle tunnustetaan ominaiseksi ajan hermolla oleminen ja uusimpien trendien seuraaminen, mikä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että yrityksessä käynnistetään useita erilaisia projekteja yhteisön tai yksilöiden kehittämiseksi, mutta niitä ei viedäkään loppuun. Uusien trendien seuraamista pidetään tärkeänä, mutta suurin hyöty koetaan saavutettavaksi niin, että etukäteen suunnitellaan mitä kehitetään tai mihin keskitytään. Reagointia johtajilta ja esimiehiltä taas odotetaan yrityksen muuttuviin tilanteisiin esimerkiksi silloin, kun työskentely ei ole sujuvaa joko tiimin tai organisaation tasolla. Reagoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatorakenteen päivittämistä tai työtehtävien uudelleenjärjestämistä niin, että työstä suoriudutaan parhaalla tavalla. Pohjalla nähdään olevan johtajien ja esimiesten ymmärrys myös omista vastuualueistaan:

H10: niin... sehän riippuu täysin siitä aiheesta. mutta kun mun mielestä se pitäis just niinku kirkastaa sillä organisaatiokaaviolla, että se ois selkee et kaikki tietäis mihin liittyen heillä on oikeus.. mihin he saa tehdä itsenäisiä päätöksiä että muutetaan tämä. Et nyt sekin ehkä et ollaan vähän sille harmaalla alueella, että itsekään en ihan tiedä että mitä kaikkee saan itsenäisesti päättää ja missä ois hyvä konsultoida esimiestäni. Mut noihan on vaikeita asioita koska välillä saattaa tulla tosi yllättäviä juttuja eteen. mut noin niinku pääsääntöisesti esimiehillä ja päättävässä asemassa olevilla ihmisillä pitäisi olla kirkkaana mielessä että mitkä on heidän vapaudet ja vastuut.

Haastateltavat kuvailivat roolien ja vastuuden jakautumisen olevan haaste kasvuyrityksessä, koska vastuissa ja rooleissa tapahtuu muutoksia yrityksen kasvaessa. Vastuuden ja roolien täsmennyksille on myös selkeä tarve yrityksen kasvaessa. Kasvuyrityksen perustajat toimivat usein yrityksen johtajina erityisesti yrityksen alkutaipaleella. Haastateltavat tunnustivat tiettyjä piirteitä, joita ilmenee, kun yrityksen perustajat toimivat myös yrityksen johtajina. Perustajien roolit muuttuvat kasvuyrityksessä paljon yrityksen kasvaessa ja perustajien roolia kuvailtiin muun muassa "hybriditoimenkuvana". Perustajia pidetään johtajina ja vastuunkantajina yrityksessä, vaikka heidän rooleissaan tai nimikkeissään tapahtuisi muutoksia. Yrityksen perustajat ovat ensin vastuussa kaikesta, mutta jossain vaiheessa toiminta kasvaa niin paljon, että perustajilla ei ole enää mahdollisuutta olla ajan tasalla kaikesta siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tällöin haastateltavien mukaan on tärkeää tietää kuinka vastuut jakautuvat, jotta toiminta pysyy tehokkaana.

H4: No se on tää klassinen, et alkuvaiheessa yrittäjät on kaikesta vastuussa ja ne pystyykin pitämään sinänsä näpeissään sen 5-10 henkilöä ja kaikki mitä tapahtuu niin pystyy sen vielä pyörittämään. Sit kun se menee isommaksi niin sit on ihan mahdotonta ees yrittää pysyä ja

monesti on vaan tiellä. Että tavallaan ymmärtää taas sillon, että se vastuu pitää pystyä antamaan sinne. --

Haastateltavat toivat esille miten tärkeää on, että perustajat pystyvät yrityksen kasvaessa jakamaan vastuuta myös muille henkilöille. Vastuun jakamisella tarkoitetaan sekä operatiivista, että strategista vastuuta, mutta yrityksen alkuvaiheessa esimerkiksi tehtävien ja projektien suorittamiseen liittyvät vastuut painottuvat. Yrityksen kasvun myötä myös nimettyjen johtajien määrä kasvaa, jolloin strateginen vastuukaan ei voi olla enää täysin vain perustaja-johtajilla. Vastuun jakamisen nähdään lähtevän nimenomaan perustajien toimesta käyntiin. Haastateltavat tunnustivat, että perustajana muihin luottaminen ja sitä kautta vastuun jakaminen ei ole itsestään selvää tai helppoa, mutta se on ehdottomasti tavoiteltavaa, koska muuten perustaja voi olla jarruna kehitykselle.

H7: Mut ehkä toi tavallaan mikä on parin viimeisen vuoden aikana selkeyttänyt niin on kun on yks johtaja joka ei oo founderi. Se on helpottanut montaa asiaa, hän on pystynyt delegoimaan mitä kuuluu kellekin ja johtoryhmä oikeesti tapaa viikottain ja siellä pyritään tekemään päätöksiä, eikä sitten muualla.

Haastattelija: Mikä ero siinä on sun mielestä, jos on founderi tai "ammattijohtaja"?

H7: No se riippuu pitkälti perustajista, että haluaako pitää päätöksenteosta kiinni ja.. et kyl se meillä.. kyl se on heille haasteena luottaa, että nähtävästi se on iso kynnyks. Meillä on tuotekehitys, niidenkin kans, no nyt on ollut tuotekehityspäällikkö niin ollut sellainen henkilö johon on voinut sitten luottaa ja antaa.. ettei oo itse se pullonkaula tai päätöksentekijä, besserwisseri kaikessa kehityshankkeessa. Tavallaan antaa koko organisaatiolla jos ei oo yks ihminen joka tekee... Mut toi on... ja yks on sellainen että mukana on sellaisia ihmisiä että he uskaltaa antaa kapulaa eteenpäin ja toinen on sitten se uskaltaminen että ne uskaltaa päästää irti.

Myöhemmin haastattelussa:

: Eli se [johtoryhmän päätöksenteko] on ollut sellainen kehitys, mikä on tapahtunut?

H7: Joo, kyllä se on selkeestikin. Ehkä se tuli monien asioiden summana, siinä oli se [uuden toimipisteen] avaaminen, niin siinä se HR:n ja kommunikaation asiat ei varmasti olleet päällimmäisenä. Organisaatio kipuilee siinä jos on perustajat jotka pitää itellään, mut ei sitten välttämättä tiedosta sitä miten menee oikeasti, eikä oo sellasta rutiinia miten organisaatiota pyörittää.

Vastuun jakamisen lisäksi perustajien tehtäväksi koetaan roolien selkeyttäminen, erityisesti yrityksen alkuvaiheessa, kun varsinaiset roolit vasta muodostuvat. Roolien selkeyttäminen liittyy olennaisesti organisaatorakenteen luomiseen, jonka koetaan lähtevän käyntiin perustajista. Yrityksen ja henkilöstön kasvettua organisaatorakenteen päivittämisen ja ylläpitämisen nähdään olevan johtajien tehtävä. Myös roolit jäävät kasvuyrityksessä

helposti epäselviksi. Epäselvyydet rooleissa ja vastuissa näkyvät niin, että ymmärrys omasta ja muiden toimijuudesta on epäselvää.

Työntekijät eivät ole selvillä omasta toimijuudestaan, näyttää olevan yhtä epäselvää mitä ympärillä olevat ihmiset tekevät ja mikä heidän toimijuutensa on tai mihin toimijuuden rajat ulottuvat. Tämä tarkoittaa, että työntekijälle itselleen on epäselvää mitä hänen pitäisi tehdä ja mitkä hänen valtuutensa ja velvollisuutensa ovat tai mitkä asiat hänen kollegoidensa vastuulle kuuluvat. Tästä syystä moni asia saattaa jäädä hoitamatta niin viestintään kuin itse työn suorittamiseenkin liittyen. Keskeisenä tarpeena yrityksessä nähdään, että toiminta tehostuisi ja helpottuisi huomattavasti, jos jokainen ymmärtäisi oman toimijuutensa suhteessa muihin. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa omaa käsitystään vastuistaan ja valtuuksistaan:

H8: -- Vastuuta täällä on aina saanut, se ei oo ollut ongelma, mutta se on kaikkein ärsyttävintä että sä saat vastuuta mutta sulla ei oo valtuuksia olla sen oman työn päällä. –

Epäselvyyksien kuvaillaan aiheuttavan tehottomuutta, epävarmuutta sekä konflikteja. Tehottomuus näyttäytyy niin, että asioita saattaa jäädä hoitamatta, tai ne hoidetaan viiveellä. Kun omat vastualueet ovat epäselviä, tulee epävarmuutta siitä, suoriutuuko työstä riittävällä tasolla tai onko tehtävät tulleet hoidetuksi. Konflikteja taas syntyy, kun tehtävät jäävät hoitamatta, ne hoidetaan myöhässä ja oletetaan, että jonkun muun olisi pitänyt hoitaa asia. Epäselvyyksistä vastuissa ja rooleissa seuraa myös heikkoihin käytänteisiin jumiutumista. Haastateltavat kuvaavat, että vaikka heikko käytänne tunnistettaisiin, sitä ei lähdetä muuttamaan, koska kukaan ei tee päätöstä muutoksesta, jonka taas nähdään johtuvan siitä, että vastuut eivät ole selvillä. Epäselvyyksiin rooleissa ja vastuissa on reagoitu rakentamalla organisaatiokaavio. Organisaatiokaaviosta halutaan nähdä, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, jotta voi olla varma keneen tulee ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa. Organisaatiokaavio on todettu hyväksi, kunnes sen päivittäminen on jäänyt ja kaavioon on jäänyt vanhaa tietoa, jolloin se ei enää palvele tarkoitusta.

Päätöksenteko

Päätöksenteko on olennainen osa kasvuyrityksen arkea. Päätöksentekoon liittyy miten yrityksen jäsenet ymmärtävät oman roolinsa päätöksenteossa eri organisaatiotasolla. Yrityksen kasvaminen haastaa päätöksenteon käytänteitä. Yrityksen ollessa pienempi, päätöksenteko on nopeampaa, koska se tapahtuu pienemmällä porukalla. Kasvu tuo

kuitenkin mukanaan vaatimuksen selkeille päätöksentekotilanteille, useamman mielipiteen huomioimiselle sekä päätöksistä tiedottamiselle. Selkeillä päätöksentekotilanteilla tarkoitetaan esimerkiksi palavereita vapaamuotoisten lounaskeskustelujen sijaan. Seuraava esimerkki kuvaa, miten haastateltava näkee kasvun vaikuttaneen päätöksentekoon:

H6: No tietysti se koskee vähän johtoa ja esimiestasoa. Onhan se sitä vaikeuttanut ja tehnyt vähän hitaammaksi... Edelleenkin täällä ei oo kovin byrokraattista, mutta astetta byrokraattisemmaksi. Ennen on voitu tehdä semmosia kohtuu isoja päätöksiä niin että "Hei, tehdäänkö näin?" ja siinä joku lähin esimies on sanonu että "Joo, voi tehdä." Mutta kasvu tuo mukanaan sellasta tasapuolisuudenkin vaatimusta. -- Sen pitää olla paljon perustellumpaa, yhtenäisempään, ehkä johonkin tiettyyn elimeen, kuten johtoryhmään vietyä se päätöksenteko, ehkä vähän silleen systemaattisempaa. En sano että kasvu ois tehnyt päätöksenteosta laadullisesti huonompaa, ehkä jopa vähän laadukkaampaa koska sitä ei tehdä enää silleen yhtäkkiä. Täytyy huomioida useampi näkökulma ja mihin kaikkeen se vaikuttaa.

Epäselvät roolit ja vastuut luovat haasteita päätöksenteossa. Johdon ja henkilöstön käsitykset toimijuudesta ovat ristiriitaisia. Johtoryhmän jäsenet odottavat henkilöstön ja lähijohtajien ottavat vastuuta päätöksenteosta, kun taas henkilöstö odottaa johtoryhmän tekevän päätöksiä. Päätöksenteon käytänteiden kehittäminen vaatii haastateltavien mukaan ymmärrystä siitä, kenen vastuulla päätöksenteko on. Päätöksenteon vastuu on aluksi perustaja-johtajilla. Yrityksen kasvaessa heiltä kuitenkin odotetaan päätöksentekovastuun jakamista, joka vaatii myös asiasta tiedottamista yhteisen ymmärryksen takaamiseksi. Henkilöstöllä on odotuksia, joiden mukaan nimettyjen johtajien kuuluu olla päätöksentekijöitä ja suunnannäyttäjiä, jotka ohjaavat yritystä kasvussa ja kehittämisessä. Johtajien odotetaan ymmärtävän yrityksessä työskentelevien arkea ja heiltä odotetaan laajasti kokonaisuuden ymmärtämistä, jolloin päätöksenteko ja organisaation eteenpäinvieminen on haastateltavien mukaan onnistuneempaa. Päätöksenteon vastuita on hyvä kirkastaa riittävän ajoissa, koska pahimmillaan prosessit junnaavat paikallaan. Seuraavassa esimerkissä on nähtävillä haastateltavan käsitys organisaation alkuvaiheen päätöksenteon käytänteestä sekä seurauksista, jos käytänne ei palvele yritystä:

H7: -- Organisaatio kipuilee siinä jos on perustajat jotka pitää itellään, mut ei sitten välttämättä tiedosta sitä miten menee oikeasti, eikä oo sellasta rutiinia miten organisaatiota pyörittää.

Haastattelija: Miten toi näkyy käytännössä? Onks sulla esimerkkejä?

H7: Hmm, mitkähän ois hyviä... No varmaan niinku tiettyihin asioihin ihmiset tekee omat prosessinsa oikaistakseen, mutta päätöksenteko joissain asioissa junnasi, jos ei tullut kohtuu pientäkään päätöstä tai sitten ei ollut seuraavaa... Jos [johtaja] oli reissussa niin sit ei ollut sitä seuraavaa tasoa, jolla ois ollut oikeudet tehdä päätöksiä. Mutta joo, moni asia kesti montakin viikkoa jolloin jotkut tilaisuudet saattoi mennä ohi... ehkä se oli enemmän sitä, että se oli koko johtaminen oli henkilöity muutamaan ihmiseen, niin se oli vähän rajoitteena. Mut viimeisen kahden vuoden aikana se on muuttunut sitten.

Myös päätöksenteko palaverissa koetaan heikkona. Päätöksenteon heikkouden koetaan olevan seurausta siitä, että osallistujille on epäselvää, kenen vastuulla päätöksenteko on. Tämän lisäksi haastateltavien mukaan usein jää epäselväksi kenen vastuulla on viedä päätettyä asiaa eteenpäin. Hyvänkin palaverin tuotos saattaa haihtua, kun kukaan ei ota vastuulleen viedä asioita eteenpäin tai tehdä päätöksiä. Seuraavassa esimerkissä kuvaillaan päätöksenteon prosessia palaverissa:

Haastattelija: no onko niihin palaverihin sun mielestä selkee agenda tai onko jotain asialistaa tai...?

H5: Noo välillä on ja välillä ei. Ja sitten istutaan puolitoista tuntia palaverissa ja sitten ollaan silleen, että hyvä homma kiitos hei ja sitten saatetaan olla silleen, että no mitäs me nyt sitten päätettiin. Että miten tämä asia lähtee tästä nyt sitten etenemään.

Haastattelija: Ai niitä ei raportoida?

H5: Nii, eikä kellään oo sitä vastuuta päättää sitä asiaa, että jauhetaan ehkä niistä asioista ja mietitään ja tuumataan ja kehitetään mutta tulos on täys nolla. Ei nyt ehkä ihan nolla mutta vähäinen.

Haastateltavat kertovat, että päätöksenteon ontuessa jotkut työntekijät saattavat alkaa tekemään omia päätöksiä ohi yhteisen linjan, mikä ei välttämättä palvele yhteistä tavoitetta ja saattaa aiheuttaa kummeksuntaa muissa. Kompastuskivenä viestintäkäytänteiden kehittämiseksi haastateltavat näkevät, että yrityksessä tunnustetaan toimimattomia käytänteitä, mutta päätös kehittämisestä jää tekemättä. Tekemättömistä päätöksistä seuraa jämähtäminen heikkoihin käytänteisiin ja pitkään toteutettua heikkoa käytännettä koetaan haasteellisemmaksi kehittää tai muuttaa. Parhaimmillaan heikkoihin käytänteisiin liittyvät kehittämisspätökset ja vastuun jakaminen tehtäisiin mahdollisimman ripeästi, koska heikkojen käytänteiden koetaan saavan aikaan tehottomuutta ja jopa vahinkoa liiketoiminnalle.

5.3 Organisaatiokulttuurin muodostuminen kasvuyrityksessä

Kasvuyrityksen organisaatiokulttuurin muodostumiseen liittyy useita viestintäkäytänteitä, ja organisaatiokulttuuri rakentuu viestintäkäytänteiden kautta. Kasvuyritys eli systeemi rakentuu viestintäkäytänteidensä mukaisesti, joten organisaatiokulttuuri kuvaa osaltaan viestintäkäytänteiden myötä muodostettua ja muokattua yritystä ja sen ilmapiiriä. Esittelen ensin organisaatiokulttuurin muodostumiseen kytkeytyvät rakenteet, eli säännöt ja

resurssit, minkä jälkeen siirryn toimijuuden rooliin organisaatiokulttuurin muodostumisessa.

5.3.1 Organisaatiokulttuurin muodostumisen säännöt

Yrityksen kasvaessa myös yrityskulttuurin rakentaminen nähdään tärkeänä asiana. Yrityksen perustajien koetaan olevan tässä keskeisessä roolissa. Keskustelut yrityksen perustamisvaiheessa eivät haastateltavien mukaan riitä, vaan kulttuuria ja yhteisiä toimintamalleja on luotava ja ylläpidettävä jatkuvasti. Haasteena yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä tunnustetaan henkilöstön kasvu, jolloin kulttuuriin ja arvoihin liittyvät keskustelut jäävät jatkuvasti vähemmälle, vaikka niiden todellisuudessa pitäisi lisääntyä. Kulttuuria rakentavien ja ylläpitävien käytänteiden noudattamista on vaikea vaatia työntekijöiltä, jos teemat eivät ole heille selkeitä tai he eivät ole kuulleetkaan koko asiasta. Haastateltavien mukaan erityisesti uusien työntekijöiden aloittaessa heidät tulisi perehdyttää myös yrityskulttuuriin. Yhdeksi ratkaisuksi haastateltavat kokevat jo olemassa olevan yrityskulttuurioppaan päivittämisen, jolloin sovitut säännöt ovat helposti kaikkien saatavilla. Seuraava esimerkki kuvaa dokumentoinnin merkitystä:

H6: Et vaikka niitä käytäntöjä oltiin jo puhuttu aikaisemmin ja vaikka ne oli kohtuullisen hyvin arjessa näkyvinä, niin niitä ei ollu kirjoitettu kunnolla, niin niitä oli vaikea sitten vaatia tai... Eikä niitä voikaan vaatia jos niitä ei oo dokumentoitu siihen sitten.

Positiivisen palautteenannon kulttuuria ja positiivisuutta ylläpitäviä keskusteluja pidetään tärkeänä ja tavoiteltavana tilana organisaatiossa. Yrityksessä on luotu keskusteluryhmiä intraan, joissa positiivisen palautteen antaminen on helpompaa. Positiivisen palautteen antamiseen siis pyritään luomaan sääntöjä, jotta siitä tulisi luontaisempaa.

Ongelmakeskeinen ajattelu ja keskustelu nähtiin melko yleisenä erityisesti suomalaisessa yrityksessä, ja tällaisen keskustelutavan nähtiin myös jatkuvasti lisääntyvän ja kertaantuvan, jos se on kertaalleen aloitettu. Negatiivisuuden kierteestä pois pääseminen on haastateltavien mukaan tavoiteltavaa, koska se ruokkii itse itseään. Seuraava esimerkki kuvaa tätä:

H4: Kun tosi helposti suomalaiset avaa sanallisen arkkunsa silloin kun on ongelmia, eikä silloin kun on tullu vaikka tosi hyviä asiakaspalautteita tai onnistumisia arjessa. Et sitä me yritettiin niillä huoneilla, että sais sellasta yleistä positiivista viestintää aikaseksi sinne. Eikä silleen, että tässä tuotteessa on taas tää ongelma, että ei mee ruuvi paikoilleen ja sitten seitsemän ihmistä puhuu siitä että ku ruuvi ei mee paikoilleen ja viikon verran kärjistetysti siinä niin...

Positiivisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen liitetään myös onnistumisten juhliminen, johon voi luoda myös omia käytänteitä ja sääntöjä, jotta siitä tulisi pikkujoulu luontaisempaa. Tällainen sääntö voi olla esimerkiksi sellainen, että jokaisen myyjän tulisi kertoa jokaisesta onnistuneesta kaupasta muille tiiminsä jäsenille.

5.3.2 Organisaatiokulttuurin muodostumisen resurssit

Yhteiset merkitykset voidaan nähdä organisaatiokulttuurin muodostumisen resurssina. Yhteisten merkitysten nähdään rakentavan hyvää organisaatiokulttuuria. Haastateltavat toivat esille, miten tärkeää on, että yrityksen jäsenet ymmärtävät mitä toinen tekee, mitä toisen rooliin kuuluu ja mikä yhteinen tavoite on. Yhteisellä ymmärryksellä tarkoitettiin myös yhteistä ymmärrystä rooleista ja vastuista. Yrityksen kasvun koetaan lisäävän sitä, että työntekijät tuntevat entistä heikommin toistensa töitä. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee, mitä henkilöstön kasvu on tuonut mukanaan.

H10: Tavallaan tuli mieleen siitä kun kysyit, että mitä tuo tullessaan, et se just vaan, että täälläki se, et vaikka ollaan samojen seinien sisällä eikä siltikään tiedetä mitä toiset tekee.

Haastateltavat kuvailivat, että yhteisen ymmärryksen puuttuessa seurauksena saattaa olla siiloutumista ja kuiluja. Näiden kuvailtiin aiheuttavan erimielisyyksiä ja tehottomuutta työntekoon. Siiloutumisen koettiin kasvavan erityisesti silloin, kun yritys laajensi toimintaansa uudelle paikkakunnalle Suomen sisällä. Paikkakuntien välille nähdään syntyvän vastakkainasettelua:

H9: Ja no ehkä tossa, jos nyt palaa sit siihen et jos ennen oli [paikkakunta 1] ja nyt on [paikkakunnat 1 & 2] niin jollain tapaa välillä ehkä vähän silleen tuntuu et kiehuu vähän yli jossain määrin. Tuntuu et välillä on kuullu vähän semmosta kommenttia että “no ei ne siellä [paikkakunta 1:ssä]” ja sit täällä saattaa olla että “ei ne siellä [paikkakunta 2:ssa]”. Et vähän tulee semmosta. Mut se on semmosta ajoittaista, että välillä kasaantuu ja sitten tulee porskahdus. Se ei oo semmosta niinku päivittäistä mutta välillä kuulee sellasta suhtautumista.

Siiloutumista koettiin lisäävän moniammatillisuus eli se, että yrityksessä on hyvin erilaisia työtehtäviä tuotannosta markkinointiin ja kaikkeen tältä väliltä. Erilaiset työtehtävät luovat haastateltavien mukaan jo lähtökohtaisesti hyvin erilaiset lähtökohdat ajatella työstä ja ymmärrys toisen työstä on hyvin vähäistä. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä toistensa työstä, he eivät välttämättä pysty hoitamaan omaa tehtäväänsä niin, että se edistäisi myös toisen henkilön työskentelyä. Prosessi jää tässä tilanteessa sujumattomaksi, jolloin prosessi, joka voisi parhaimmillaan olla hyvinkin suoraviivainen, onkin lopulta

monimutkainen, hankala ja hidas. Mikäli eri työtehtävät on sijoitettu vielä eri paikkakunnille, toisen työn ymmärtäminen koetaan todella epätodennäköiseksi.

Seuraavassa esimerkissä kuvaillaan kattavasti siiloutumista:

H3: Ja sit kun ei tiedetä että mitä toiset tekee, se on se epätietoisuus, kun se on toinen rooli tai toisella osastolla eikä tiedä millaista se toisen arki on niin siinä alkaa tulla sellasia kuvitelmia... jos meillä on täällä toimistolla hetken vaikka toisen tiimin tyyppelijä, niin ne näkee mitä tää meidän työ on, että me ei haahuilla täällä. Et ne näkee sen, mut tietenkään eri kaupungeista ei pysty havainnoimaan, niin niin se. Et se porukka silleen vähän eriyty ekaa kertaa, ettei oltu enää yks sama porukka, kun ihmiset näkee niin harvoin toisiaan niin ei silleen tunnetakaan. Et ehkä siitä lähti vähän sellanen osastojen välinen - puhutaan tästä siiloutumisesta, et kun on vähän sellasta kateutta ja syytelyä ja sellasta niinku tulee helpommin osastojen välillä, kun ollaan erillään.

Kun yritys on tilanteessa, jossa yhteinen ymmärrys ei ole rakentunut riittävälle tasolle ja siinä tunnistetaan selkeitä puutteita, ymmärrystä tulee lähteä rakentamaan. Haastateltavat pohtivat työkiertoa ratkaisuna yhteisen ymmärryksen luomiseen, jolloin työntekijät näkisivät toistensa työtehtäviä ja ymmärtäisivät toisen työtä paremmin. Ymmärryksen toisten työtehtävistä koettiin myös lisäävän kunnioitusta toista kohtaan.

Myös perehdytyksellä on suuri merkitys yrityskulttuurin rakentamisessa. Onnistunut perehdytys on organisaatiokulttuurin muodostumisen resurssi. Uuden työntekijän aloittaessa häntä ei tulisi perehdyttää vain työtehtäväänsä, vaan myös yrityksessä oleviin käytänteisiin, arvoihin ja sääntöihin. Ihmisiin tutustumisen koetaan helpottavan työn aloitusta huomattavasti. Perehdytyksen koetaan ennaltaehkäisevän eri tiimien ja eri toimipisteiden välistä siiloutumista. Riittävän laajasti tehty perehdytys, jossa käydään läpi eri tiimien ja eri toimipisteiden toimintaa auttaa rakentamaan hyvää kokonaiskuvaa ja yhteistä ymmärrystä niin yrityksen kuin tiimienkin toiminnasta. Seuraava esimerkki kuvaa haastateltavan käsitystä perehdytyksestä:

Haastattelija: Miten sun mielestä henkilöstön lisääntyminen vaikuttaa?

H5: Siiloutuu tosi paljon.

Haastattelija: Miten sitä vois estää?

H5: no mun mielestä ne tiimien väliset palaverit on tosi tärkeitä. ja just se että niille uusille tyypeille koulutettais ne muut tiimit, ettei perehdytetä vaan siihen omaan tonttiin vaan oikeesti se kävis.. tosi moni meidän helsingin myyjistä ei esimerkiksi ole käynyt fyysisesti meidän tehtaalla. niin ethän sää voi tietää mitä sää teet jos et sä perehdy muiden tontteihin. Ja sitä mää siinä omassa työssäni tuun mietti, sitä perehdytystä. Sen lisäksi että perehdytetään omaan päivittäiseen työhön niin se pitää perehdyttää vahvasti myös yritykseen ja sillä myös me henkeä saadaan nostettua. Kerrotaan arvot, ja niinku toiminta tavat ja vaikka siitä viestinnästäkin.. että kenelle sun tarvii kertoa omista hommista kun teet päivittäistä työtä. Niin kun se ymmärtäisi olevansa osa yritystä eikä vain osa sitä tiimiä.

Haastateltavat kokevat perehdytyksen merkityksen vain kasvavan mitä suuremmaksi yritys kasvaa. Perehdytyksen merkitys on tärkeää, jotta ihmiset tulevat toisilleen tutuiksi ja juuri aloittanut henkilö pääsee heti oppimaan, miten yrityksessä viestitään. Pienempi organisaatio koetaan helpommaksi pitää kasassa, jolloin myös kasvokkaisviestintä on helpompaa, mutta ryhmän kasvaessa ja toimipaikkojen lisääntyessä saatetaan olla jo tilanteessa, että toimistolla vastaan kävelee joku, jonka nimeä ei edes muista. Henkilökohtaisuuden koetaan kärsivän organisaation kasvaessa. Vastuiden ja roolien ymmärtäminen jo työsuhteen alussa auttaa oman työn organisoinnissa ja viestinnän sujuvuudessa, kun tietää kuka on vastuussa mistäkin asiasta ja keneen tulee ottaa yhteyttä minkäkin asian tiimoilta. Myös viestintäperehdytyksen nähdään olevan myös tärkeä osa perehdytystä. Tämä tarkoittaa tietoa siitä, mitkä järjestelmät yrityksessä on käytössä ja missä kanavissa viestitään mitäkin.

Perehdytyksen suunnitteleminen auttaa myös perehdytyksen toteutuksessa. Listaus tehtävistä asioista sekä aikataulutus milloin tapahtuu mitäkin, tukee uuden työntekijä perehdyttämisessä. Perehdytyksen ei koeta loppuvan perehdytysjaksoon uuden työntekijän tullessa, vaan perehdytystä koetaan tapahtuvan myös jatkuvasti työn ohessa. Erityisesti yrityksessä pitkään olleet työntekijät, joilla on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, perehdyttävät muita työn ohessa, jotta tieto ei jää vain näille henkilöille. Tätä käytännettä kuvaa seuraava esimerkki:

H3: No joo, kyllä mun rooli on aika pitkään jo ollut parin kolmen vuoden ajan myös vähän sellainen konsultatiivinen, [oman roolin tarkka kuvailu], niin aina kun meille tulee uutta porukkaa niin paljon heidän kanssaan teen sitä yhdessä aluksi, että he pääsee siihen hommaan sisälle paremmin ja nopeemmin.

Haastattelija: Perehdytäksä paljon?

H3: Joo, se on ehkä enemmän sellasta jatkuvaa perehdyttämistä. Oon tehnyt siis niinkin että otetaan sessio ja katsotaan tuotetiedot. Mutta nyt viimeisen vuoden ajan oon tehnyt tämmöstä perehdyttämistä, että joku on kulkenut mun mukana ja mä rupean kulkee heidän mukana. Niin ihan semmosta työssäoppimiserehdyttämistä.

Myös perehdytystä edeltävän rekrytointivaiheen nähdään olevan osa yrityskulttuurin rakentamista. Yritykseen koetaan olevan tärkeää rekrytoida henkilöitä, jotka sopivat yrityskulttuuriin. Rekrytoinnissa tehtyjen virheiden koetaan olevan kalliita, jos ihminen ei sopeudu ja pahimmillaan lähtee lyhyen ajan jälkeen talosta. Sitouttamiseen kuuluu onnistuneen rekrytoinnin jälkeen perehdytys. Vaikka ihminen olisi vain vähän aikaa työyhteisössä, niin aina työntekijän lähtiessä menetetään osaamista suuri määrä.

5.3.3 Toimijuus organisaatiokulttuurin muodostumisessa

Kasvuyritykselle ominaiseksi tunnistetaan hyvän tunnelman luominen ja ylläpitäminen. Tämä tunnistettiin myös ylimmän johdon tavassa viestiä johtoryhmässä tehdyistä päätöksistä tai yritystoimintaan liittyvistä asioista erityisesti silloin, kun kyseessä ei ole iloisia ja hyvää energiaa ylläpitäviä asioita. Haastateltavat kuvasivat johdon jättäneen kertomatta tietoja ja uskoivat sen johtuvan siitä, etteivät johtajat halua huolestuttaa työntekijöitä turhaan. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että todellisuudessa tiedon kertomatta jättäminen aiheuttaa huolta. Seuraava esimerkki kuvaa kertomatta jättämistä:

H2: No se näkyy silleen, että syystä X johto välillä pimittää tietoja... vaikka niistä tulevaisuuden suunnitelmista.. Mä ymmärrän että kaikkee ei haluta liian aikasin tiedottaa koska asiat voi muuttua ja joskus ne negatiivisia, mä tietyl taval ymmärrän et miks niitä asioita ei haluta tapetoida seinälle, semmosia vaikeita juttuja... Mut ku siinä on aina kaks puolta, et jos liikaa pimittää niin se aiheuttaa sellasta epätietosuutta ja ahdistuneisuutta. Et sitäkin vois johdossa mun mielestä mieltä, että voisko enemmän isoista linjoista viestiä...

Kertomatta jättämisen lisäksi keinona suojella työntekijöitä ylimääräiseltä huolelta tunnistettiin ylioptimistinen tiedottaminen tai liian hätäinen tiedottaminen. Hätäisyydellä tarkoitetaan asioiden kertomista liian aikaisin, kun toteutumisesta ei olla vielä täysin varmoja. Liian varhain tiedottaminen jättää riskin sille, että hyvä uutinen ei toteudukaan, jolloin uutisen kertominen ei palvele alkuperäistä tarkoitustaan hyvän tunnelman luomisessa. Ylioptimismin ja liian varhain kerrottujen ja lopulta toteutumattomien asioiden nähdään syövän luottamusta.

6 Pohdinta & johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää viestintäkäytänteiden muodostumista kasvuyrityksessä. Tutkielman keskeisimmät tulokset osoittavat kasvuyrityksellä olevan tiettyjä ominaispiirteitä, jotka ovat merkityksellisiä yrityksen viestinnälle ja viestintäkäytänteiden muodostumiselle. Nämä ominaispiirteet ovat rakenteita eli sääntöjä ja resursseja tai rakenteiden luomiseen, muokkaamiseen tai uusintamiseen liittyviä vuorovaikutuskäytänteitä. Lisäksi toimijuuden merkitys viestintäkäytänteiden luomisessa, muokkaamisessa ja uusintamisessa on suuri, ja toimijuuteen kasvuyrityksessä on liitettävissä tiettyjä haasteita.

Kasvu, sekä jatkuvassa muutoksessa eläminen näkyy kasvuyrityksen viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Yksi selkeä piirre kasvuyrityksessä on, että viestintäkäytänteet vaativat luomista pelkän muokkaamisen tai uusintamisen sijaan. Yritys on usein tilanteessa, jossa sen täytyy luoda viestintäkäytänteiden lisäksi myös esimerkiksi monia prosesseja, organisaatorakenne, strategia ja viestintäsuunnitelma. Luomisella tarkoitan, että tuore yritys kohtaa kasvaessaan jatkuvasti tilanteita, joihin heille ei ole muodostunut rutiinia tai käytännettä ja heidän täytyy tilanteessa tehdä ratkaisu, miten he toimivat. Joskus tilanteessa toimitaan tietoisesti, ja joskus taas melko tiedostamatta ja kriittisesti pohtimatta päädytään toimimaan tietyllä tavalla. Sen lisäksi, että käytänteitä täytyy luoda, alati muuttuvassa arjessa niitä tulee jatkuvasti muokata ja uusintaa, koska muuten käytänteet saattavat vanheta. Muutokset tapahtuvat todella nopeasti, mikä asettaa yritykselle täysin omat haasteensa.

Tutkielman tulokset osoittavat, että kasvuyrityksen viestinnästä on erotettavissa selkeästi kaksi yrityksen toiminnalle merkittävää viestintäkäytännettä: tiedonhallinta ja päätöksenteko. Näiden viestintäkäytänteiden lisäksi huomionarvoista on kasvuyrityksen resurssi, organisaatiokulttuuri, jonka muodostuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, vahvasti viestintäkäytänteiden avulla. Koska viestintäkäytänteet voivat olla mitä vain pienistä tavoista kuten tervehtiminen, suurempiin kokonaisuuksiin kuten organisaation johtaminen, näihin kolmeen pääteemaan nivoutuu monia erilaisia viestintäkäytänteitä, joissa yrityksen kasvu näkyy jatkuvasti. Rakenteistumisen dualistisuus näyttäytyy vahvasti kasvuyrityksessä. Toisaalta jo olemassa olevat rakenteet (säännöt ja resurssit) ohjaavat

vuorovaikutusta ja toisaalta vuorovaikutuksessa luodaan uusia rakenteita sekä uudistetaan ja muokataan jo olemassa olevia (McPhee, Poole & Iverson 2014, 75-76).

Kasvuyrityksille on ominaista matalahierarkisuus sekä informaali viestintä. Joustavaa viestintää ja joustavia viestintäkäytänteitä arvostetaan, mutta niitä pidetään myös monien haasteiden syynä niin viestintää kuin operatiivistakin puolta tarkastellessa. Liian jäykkiä rakenteita ja käytänteitä halutaan välttää, joka taas johtaa siihen, että käytänteitä ei lähdetä kehittämään. Tämä paradoksaalisuus ilmenee vahvasti kasvuyritykselle ominaisena, vaikkakin sen tunnistaminen tai mahdolliset toimenpiteet vaikuttavat olevan organisaation jäsenille vieraita. Kasvuyrityksen viestinnän haasteena on, että viestintä on yksilöiden oman osaamisen varassa sen sijaan, että organisaation viestintäkäytänteet ohjaisivat sen jäseniä viestimään organisaatiota parhaiten tukevalla tavalla. Rakenteiden puuttumisesta seuraa, että viestintä jää yksilöiden oman osaamisen varaan, ja sen sijaan, että organisaatio viestisi yhteisesti ja he menisivät yhtä tavoitetta kohti, heillä onkin yksilöitä tai pieniä tiimejä, joilla on omat, eriävät käsityksensä viestinnästä ja seurauksena on esimerkiksi siiloutumista. Kuten Giddens (1984) esitti, vuorovaikutus sosiaalisissa systeemeissä kuten organisaatiossa ei ole vain yksilön tai vain rakenteiden asia, vaan näitä kaikkia tarvitaan yhdessä (Corman 2008).

Esittelen seuraavaksi johtopäätöksiä ja pohdintaa organisaation rakenteiden ja toimijuuden kautta. Näiden lisäksi olen nostanut pohdintaan organisaatiossa ilmenevät diskurssit, jotka ovat mielestäni keskeisiä viestintäkäytänteiden muodostumisessa. Tätä näkemystäni tukee aiemmin tehty organisaatioviestinnän tutkimus strukturaatioteorian näkökulmasta, joissa on myös tunnistettu diskurssien merkitys rakenteistumisen prosessissa (ks. esim. Nordbäck, Myers & MCPhee 2017).

Rakenteet

Kuten aiempi tutkimus on osoittanut, rakenteet, eli säännöt ja resurssit ovat merkittäviä viestintäkäytänteiden muodostumisessa (Nordbäck, Myers & MCPhee 2017). Sääntöjä tarvitaan käytänteiden luomiseen erityisesti silloin, kun käytänteen halutaan palvelevan yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Käytänteitä muodostuu organisaatioon aina, mutta jos ne muodostuvat vain itsestään, muodostuminen saattaa tapahtua niin, että käytänteet ovat yritykselle jopa vahingollisia. Itsestään muodostuneet käytänteet myös vaikuttavat jäävän helposti elämään, eikä niihin osata tarttua kehitysmielessä.

Saini & Plowman (2007) ovat kuvailleet kasvuyrityksen viestinnän olevan hyvin vapaamuotoista, mikä ilmenee myös tämän tutkielman tuloksista. Innovatiivisuus, uuden luominen ja informaali viestintä ovat usein kasvuyritykselle ominaisia piirteitä ja ne vaikuttavat olevan myös sitä, mitä kasvuyrityksessä tavoitellaan. Koska vapaamuotoisuutta arvostetaan, saattaa seurauksena olla rakenteiden puuttumista, koska viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ei haluta liian strukturoitua. Kasvuyrityksen henkilöstö kuitenkin kaipaa sääntöjä ja he ymmärtävät, mikä hyöty säännöistä olisi yrityksen toiminnassa. Kasvuyrityksen henkilöstö haluaa tietää mihin suuntaan yritys on menossa ja miten tavoitteeseen päästään, jotta he ymmärtävät mitä heiltä odotetaan (Saini & Plowman 2007). Kasvuyritys elää jatkuvasti resurssivajeessa. Resurssien ollessa vähäisiä, priorisoinnin merkitys kasvaa, koska olemassa olevia resursseja tulee käyttää mahdollisimman viisaasti ja tehokkaasti. Priorisointi muuttuu haastavaksi, kun työntekijöille on epäselvää, mitkä heidän ensisijaiset tehtävänsä ovat. Tässä keskeiseksi nousee yrityksen tavoitteen, vision ja mission viestiminen, sekä roolien ja vastuiden selkeyttäminen.

Viestintäjärjestelmät ja -ohjelmat ovat yksi resurssi, joiden nähdään olevan merkittävä tekijä viestinnän sujuvuuteen. Pelkkä viestintäjärjestelmän olemassaolo ei kuitenkaan takaa sitä, että organisaation viestintä on sujuvaa. Järjestelmä toimii yhteisenä alustana, jossa yrityksen viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu. Teknologiaa kuitenkin usein syytetään herkästi. (Laitinen 2020, 67-69.) Tästä voi päätellä, että viestintäjärjestelmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen on tärkeää sen sijaan, että keskityttäisiin vain järjestelmiin. Kasvuyrityksen jo olemassa olevilla resursseilla olisi mahdollista viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, jos viestinnän kehittämiseen käytettäisiin riittävästi aikaa ja siihen olisi riittävä osaamista. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun yrityksessä on perustellut järjestelmät, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeisiin ja joiden käyttöä suunnitellaan, ja mikä tärkeää, järjestelmiä lopulta myös käytetään suunnitelman mukaan. Jatkuva järjestelmien vaihtaminen perusteetta kuormittaa turhaan työntekijöitä ja viestinnän sujuvuutta. Järjestelmän vaihtaminen vie aina aikaa vaivaa, joten käytännönsovelluksena totean, että järjestelmän vaihtamiseen on oltava hyvä syy ja se tulee tehdä suunnitellusti. Vuorovaikutusteknologiasta ja vuorovaikutuksesta eri järjestelmissä on syytä keskustella organisaatiossa, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys

näiden käyttämisestä. Yksilöillä saattaa olla organisaation sisällä hyvin eriäviä käsityksiä järjestelmien käyttämisestä. (Laitinen 2020.)

Organisaatiokulttuurin voi nähdä kasvuyrityksen resurssina, eli rakenteena.

Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuriin pätee myös dualistisuus. Organisaatiokulttuuri rakentuu ja ilmenee vuorovaikutuksessa samaan aikaan, kun vuorovaikutus muokkaa organisaatiokulttuuria. Jokaisessa organisaatiossa on oma organisaatiokulttuurinsa, joka rakentuu artefakteista, arvoista ja oletuksista, jotka ilmenevät organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuria rakennetaan yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. (Keyton 2014; Keyton 2011.) Organisaatiokulttuurin muodostuminen kasvuyrityksessä kaipaa rakenteita ja aktiivisia toimijoita, jotka vievät kulttuuria oikeaan suuntaan. Vahingolliset käytänteet heikentävät helposti organisaatiokulttuuria, kun taas positiiviset käytänteet vievät kulttuuria positiiviseen suuntaan. Organisaatiokulttuuri kaipaa kukoistaakseen käytänteitä ja sääntöjä, koska ne vievät huomion puhekielessä toistuvista henkilökemioista ja yksilöistä vuorovaikutuksen näkökulmaan.

Toimijuus

Toimijuus esiintyy kasvuyrityksessä hyvin kiinnostavassa valossa. Muutokset rakenteissa ja käytänteissä tapahtuu vuorovaikutuksessa. Muutoksen tekeminen vaatii usein kuitenkin tietoista toimintaa ja aktiivisia toimijoita ja näillä toimijoilla on oltava tietoa siitä, miten muutosta tehdään. (McPhee, Poole & Iverson 2014, 76-77.) Tutkielman tulosten mukaan myös erityisesti sillä miten oma ja *muiden* toimijuus ymmärretään, on merkitystä viestintäkäytänteiden muodostumisessa. Epäselvät roolit tai vastualueet ilmenevät haasteina toimijuudessa. Oma toimijuus jää epäselväksi, jos henkilöstö ei tiedä mitkä asiat kuuluvat heidän vastuulleen. Oman toimijuuden rajat ovat ikään kuin epäselvät. Epäselvyys rooleissa hankaloittaa organisaation työntekoa (Putnam 2003).

Kasvuyrityksen perustajat ovat pitkään yrityksessä myös johtajina. Koska yritys on heidän luomuksensa, heidän odotetaan olevan suunnannäyttäjiä ja päätöksentekijöitä. Perustaja-johtajilla vaikuttaa olevan paljon valtaa. Tämän takia organisaatiossa saatetaan elää sellaisessa käsityksessä, että vain johtajilla on mahdollisuus muokata jo olemassa olevia käytänteitä ja rakenteita. Kasvuyrityksen kasvaessa yritys kohtaa tarpeen, jossa myös muiden tulee kasvattaa omaa toimijuuttaan ja ryhtyä aktiivisesti ja oma-aloitteisesti

kehittämään yrityksen käytänteitä ja prosesseja. On kuitenkin muistettava, että toimijoilla on oltava tietoa siitä, miten muutosta tehdään (McPhee, Poole & Iverson 2014, 76-77), mikä saattaa olla kasvuyrityksessä juuri muutosta hidastava tekijä. Kasvuyritysten olisikin tärkeää päästä eroon ristiriitaisista käsityksistä ja keskittyä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, jotta roolit johtajien ja muun henkilöstön välillä olisivat selvillä.

Kasvuyrityksessä on toimijoiden ja rakenteiden dynamiikasta seuraavia diskursseja, joilla pienennetään omaa toimijuutta esimerkiksi viestinnän kehittämiseen liittyvissä toimissa. Diskurssit ovat merkitysjärjestelmä, eli joukko ehdotuksia, jotka muodostavat merkityskohteelle kokonaisuuden ja sitovat sen ympäröivään kulttuuriin ja yhteiskuntaan. Diskurssien avulla luodaan merkityksiä. (Baxter 2011.) Kasvuyrityksessä ilmenee kaksi selkeää diskurssia, jotka ylläpitävät heikkoja viestintäkäytänteitä: johtajuus- ja viestintäjärjestelmädiskurssi. Diskursseilla ylläpidetään tiettyä käsitystä omasta ja muiden toimijuudesta. Esimerkiksi johtajuutta odotetaan vain nimetyiltä johtajilta ja yrityksen perustajilta, mutta omaa toimijuutta ei tunnusteta tai ymmärretä esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. Viestintäkäytänteiden kehittämisen nähdään olevan johtajien vastuulla tai riippuvaisia järjestelmistä, vaikka näyttäisi siltä, että viestintäkäytänteitäkään ei ole tarkasteltu riittävän kriittisesti, eikä niitä ole kehitetty.

Viestintäjärjestelmädiskurssilla pienennetään omaa toimijuutta viestintäkäytänteiden kehittämisessä. Heikot viestintäkäytänteet käsitetään järjestelmien heikkoudesta johtuviksi ja ratkaisuna nähdään juuri uudet viestintäjärjestelmät. Kasvuyrityksessä siis ylläpidetään käsitystä siitä, että viestinnän kehittäminen on syytä aloittaa silloin, kun käyttöön saadaan uudet järjestelmät.

7 Päätäntö

7.1 Arviointi

Käytän tämän tutkielman arviointiin Tracyn (2010) määrittelemiä laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerejä. Kriteerit ovat tunnistettavissa universaalisti ja niitä pystyy soveltamaan laajasti laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Kriteereihin kuuluu kahdeksan eri osa-aluetta, jotka ovat arvokas aihe, perusteellisuus, rehellisyys, uskottavuus, resonanssi, merkittävä kontribuutio, eettisyys ja johdonmukaisuus.

Arvokas aihe. Hyvän laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on Tracyn (2010, 840-841) mukaan relevantti, ajankohtainen, merkittävä ja kiinnostava tutkimusaihe. Tämän tutkielman aihe on arvokas, koska kasvuyritykset ja start upit ovat paitsi Suomessa, myös Euroopassa merkittävä työllistäjä. Kasvuyritysten viestintää on tarkasteltu melko niukasti, joten tutkielma antaa lisätietoa ja antaa parhaimmillaan työkaluja yrityksille. Tutkielman tulokset osoittavat tiedostamattomia perusoletuksia kasvuyrityksen viestinnästä, jotka tiedostamalla yritys pystyy kehittämään viestintäänsä.

Perusteellisuus. Tutkimuksen perusteellisuudella Tracy (2010, 840-841) tarkoittaa, että tutkimusprosessin vaiheet ovat riittäviä, runsaita, tarkoituksenmukaisia ja kompleksisia. Keskeisimmät vaiheet tämän kriteerin osalta ovat teoreettisen viitekehyksen monipuolisuus, sekä huolellisuus aineistonkeruussa ja analyysissä. Teoreettinen viitekehykseni oli strukturaatioteoria, joka sopi kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden tarkasteluun erinomaisesti. Teoria toimi ikään kuin työkaluna viestintäkäytänteiden ja rakenteistumisen ymmärtämiseen ja siitä sai hyvän rajaavan linssin runsasilmiöiseen kontekstiin. Myös Hoffman & Cowan (2010) ovat todenneet, että strukturaatioteoria sopii hyvin organisaation vuorovaikutuksen tarkasteluun.

Aineistokeruun arvioinnissa tarkastellaan esimerkiksi haastattelujen määrää ja pituutta tai kuinka hyvin haastattelut vastaavat tutkimustavoitteeseen. (2010, 840-841) Haastatteluja oli runsaasti ja niistä saatu aineisto oli rikasta. Haastateltavat olivat eri työtehtävissä ja he olivat monipuolisesti eri tiimeistä sekä eri organisaatiotasoilta, joten sain kattavan aineiston eri näkökulmista. Esitin haastatteluissa paljon täsmentäviä kysymyksiä ja pyysin kuvailemaan tilanteita lisää saadakseni mahdollisimman rikkaan aineiston. Aineistoa

lopulta olikin runsaasti, jopa niin paljon, että analysointi oli melko haastavaa aineiston runsauden takia ja jouduin olemaan erityisen huolellinen analyysiä tehdessä, jotta pystyin kokoamaan aineistosta hyvin perusteltuja teemoja tiedostaen, että runsaassa aineistossa on monta polkua mihin lähteä.

Rehellisyys. Rehellisyydellä tarkoitetaan tutkijan vilpittömyyttä ja kykyä reflektoida omia subjektiivisia arvojaan ja ennakkoluulojaan niin, että hän pystyy tekemään tutkimusta mahdollisimman objektiivisesti. Lisäksi rehellisyydellä kuvataan sitä, että tutkimuksen eri vaiheissa, esimerkiksi menetelmien tai kohdattujen haasteiden osalta tutkija noudattaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. (Tracy 2010, 840-842.) Tätä tutkielmaa tehdessä rehellisyyden kriteeriä on noudatettu jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Täysi objektiivisuus lienee mahdotonta saavuttaa, mutta olen pyrkinyt siihen refleктоimalla omaa ajatteluani pitkin prosessia. Erityisesti haastattelutilanteissa haastattelijan tulee olla tietoinen omista ennakkokäsityksistään, jotta hän ei johdattele haastateltavia. Haastattelutilanteissa yritinkin löytää balanssin, jotta haastateltava tuntee tilanteen mukavaksi ja haastattelu etenee, mutta niin, etten esimerkiksi ilmeilläni ja eleilläni arvota vastauksia ja näin toimimalla johdattele haastateltavaa.

Uskottavuus. Uskottavuuden kriteeri viittaa tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja todenmukaisuuteen. Uskottavuuden kriteerin saavuttamiseksi tutkimuksen tuloksia tulee kuvailla runsaasti, käyttäen mahdollisimman yksityiskohtaisia ja todenmukaisia esimerkkejä. Sitaatteja tulee olla runsaasti ja mahdollisimman monipuolisesti. (Tracy 2010, 842-843.) Tätä tutkielmaa varten haastateltiin riittävästi henkilöitä organisaation eri tasoilta, jolloin voidaan todeta, että tutkielmaan saatiin riittävästi eri näkökulmia. Olen pyrkinyt kuvailemaan mahdollisimman monipuolisesti erilaisia esille nousseita näkökulmia ja esittelemään niitä laajasti tuloksissa muuttamatta merkityksiä tai irrottamalla niitä kontekstistaan. Uskottavuuden lisäämiseksi olen käyttänyt aineistoesimerkkejä tulosten raportoinnissa, jotka kuvaavat mielestäni hyvin aina käsiteltävää aihepiiriä. Jouduin tekemään joitain muokkauksia esimerkkeihin, sekä jättämään jopa joitain esimerkkejä pois, jotta pystyin suojelemaan haastateltavan henkilöllisyyttä.

Resonanssi. Resonanssi viittaa siihen, kuinka merkittävä tutkimus on tietyille yleisölle. Merkittävyttä voi tarkastella esimerkiksi mielekkään tutkimusraportoinnin tai tutkimustulosten siirrettävyyden kautta. (Tracy 2010, 844-845.) Olen pyrkinyt

raportoimaan tutkielman kiinnostavasti ja monipuolisesti, jotta siitä on mahdollisuus saada kattava kuva. Tutkielman tulokset ovat siirrettävissä muihin kasvuyrityksiin suurelta osin. On kuitenkin muistettava, että kyseessä on maisterintutkielma, joka on tehty yhdestä kasvuyrityksestä, joten riittävän kattavaa kuvaa kasvuyritysten viestinnästä ei ole tällä otannalla ollut mahdollisuutta saada. Kasvuyrityksiä on eri toimialoilla ja niissä on varmasti eroavaisuuksia, mikä on hyvä muistaa tämän tutkielman tuloksia tarkastellessa.

Johdonmukaisuus. Johdonmukaisuus kuvaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamista sekä sitä, miten hyvin menetelmä toimii asetetun tavoitteen saavuttamisessa (Tracy 2010, 848). Asetin tutkielmalle alun perin tavoitteeksi viestintäkäytänteiden rakenteistumisen prosessin tarkastelun. Jouduin kuitenkin vaihtamaan tavoitetta, koska yksittäisillä haastatteluilla en päässyt käsiksi rakenteistumisen prosessiin. Prosessin tarkastelu olisi vaatinut tutkielman toteuttamista pitkittäistutkimuksena yksittäisen haastatteluiden sijaan, jotta olisin saanut riittävän laajan kuvan pystyäkseni ymmärtämään prosessin vaiheita. Tämä haaste nousi esille haastatteluvaiheessa, kun haastateltavat eivät kyenneet muistelemaan rakenteistumista riittävästi. Vaihdoin tavoitteen kulmaa niin, että tarkastelin yrityksen jäsenten käsityksiä kasvuyrityksen viestintäkäytännöistä ja siitä, miten käytännöt muodostuvat yrityksen kasvaessa. Saavutin tutkielmalle asetetun tavoitteen, koska ymmärrys kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostumisesta kasvoi. Lisäksi tämä tutkielma on toteutettu johdonmukaisesti. Tutkimusmenetelmänä käytetty teemahaastattelu on hyvin perusteltu ja se on linjassa asetetun tutkimustavoitteen kanssa.

Merkittävä kontribuutio. Merkittävällä kontribuutiolla Tracy (2010, 845-846) tarkoittaa, että millaisen hyödyn tutkijayhteisö saa toteutetusta tutkimuksesta ja miten se suhteutuu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, teoriaan ja käytäntöön. Tämä tutkielma lisää ymmärrystä kasvuyritysten viestinnästä, joka on ollut niukasti tutkimuksen kohteena viestinnän alalla. Strukturaatioteoria istuu hyvin näiden jatkuvassa muutoksessa olevien yritysten tarkasteluun ja rakenteistumiseen.

Eettisyys. Eettisyys on jatkuvasti läsnä tieteellisessä tutkimuksessa. Eettisyys on osa monia muita Tracyn (2010, 846-848) luettelemia laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerejä, mutta sitä tulee tarkastella myös omana kriteerinään. Tutkijan tulee tarkastella omaa toimintaansa tutkimusta tehdessä, sekä pohtia oman toimintansa seurauksia suhteessa kaikkiin sidosryhmiin, kuten kollegoihin tai haastateltaviin.

Eettisyyttä voi tarkastella myös tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen näkökulmasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). Tutkielmaan osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltavien oli mahdollisuus vetäytyä tutkielmasta missä vaiheessa tahansa. Jokainen haastateltava allekirjoitti suostumuslomakkeen ennen haastattelua. Ennen haastattelutilannetta haastateltavat olivat saaneet kirjallisena pariinkin otteeseen tutkielman aiheen ja tavoitteen, minkä lisäksi kävin jokaisen haastattelun alussa vielä kertaalleen aihealueen läpi. Pyrkimyksestäni informoida haastateltavia huolimatta minulle jäi sellainen käsitys, että jotkut haastateltavat ymmärsivät viestinnän ensisijaisesti tiedonhallinnaksi ja he tulkintani mukaan hieman yllättyivät esimerkiksi johtamiskäytänteistä tai päätöksenteon käytänteistä puhumista. Näissä tilanteissa pyrin antamaan haastateltaville tilaa, enkä vienyt keskustelua sen pidemmälle kuin haastateltavat itse halusivat.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt suhtautuivat haastatteluun innoissaan ja positiivisesti. Heidän käsityksensä viestinnästä liittyi vahvasti tiedonhallintaan, joten minulle jäi sellainen käsitys, että he eivät välttämättä ennen haastattelua osanneet varautua kaikkiin haastattelussa esiintyviin teemoihin. Tämä taas johti siihen, että haastateltavat puhuivat todella avoimesti työyhteisössään siitä, ketkä kaikki haastatellaan, minkä koin itse ongelmalliseksi esimerkiksi tulosten raportoinnin kannalta. Toisaalta tutkielman raportoinnin ja haastattelujen välillä on kulunut pitkä aika, joten asia on saattanut osittain painua unholaan. Koin minun ja haastateltavien välillä olevan luottamusta, koska he uskalsivat avoimesti kertoa näkemyksiään organisaation tilanteesta. Uskon tämän olevan myös yksi syy rikkaaseen aineistoon.

Tulosten raportoinnissa päädyin haastateltavien anonymisointiin, koska haastatteluissa nousi esille sellaisia asioita, jotka saattavat joissain tapauksissa johtaa konflikteihin. Pyrin tuloksia kirjoittaessa mahdollisimman neutraaliin kirjoitussävyyn niin pitkälle, kuin se oli mahdollista merkitystä muuttamatta. Poistin aineistoesimerkeistä sellaiset osiot, joista haastateltavan pystyisi tunnistamaan.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska kasvuyrityksiä ei ole tutkittu runsaasti viestinnän näkökulmasta, jatkotutkimusmahdollisuuksia on valtava määrä. Tein tämän tutkielman strukturaatioteorian näkökulmasta, joka on yksi mahdollinen lähestymistapa monien muiden joukossa. Kasvuyritysten viestintää olisi kiinnostavaa tarkastella muistakin teoreettisista lähtökohdista, kuten johtaja-työntekijäsuhteen vaihdantateorian (*LMX, leader-member exchange theory*) näkökulmasta, joka auttaisi ymmärtämään lisää johtajien ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Tämä tutkielma tehtiin yhdestä kohdeorganisaatiosta, joten kasvuyrityksen viestinnän tutkiminen laaja-alaisemmin olisi tarpeen riittävän laajan ymmärryksen saamiseksi. Tutkimus, jossa tutkimuskohteena olisi useampi kasvuyritys, kasvattaisi ymmärrystä ja vahvistaisi ymmärrystä esimerkiksi siitä, mitkä ilmiöt todella toistuvat jokaisessa yrityksessä ja mitkä teemat saattavat vaihdella yrityksissä. Pitkittäistutkimus start up -yrityksistä auttaisi syventämään ymmärrystä yritysten kehityksen vaiheista. Tällaisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä toimisi myös esimerkiksi havainnointi, jolloin aineistoa saataisiin muutenkin kuin yrityksen jäsenten kokemuksiin tai käsityksiin perustuen.

Kasvuyritykset ja start upit ovat kiinnostava tutkimuskohde laajemminkin, jossa on useita eri ilmiöitä tarkasteltavaksi. Johtajuuden ja johtamisen ilmiöt ovat yksi kiinnostava teema kasvuyrityksessä, koska perustajien toimittua johtajana, yritykseen tulee lopulta muitakin johtajia sekä tiimiesimiehiä. Johtajuuden jakautuminen näissä muutostilanteissa on äärimmäisen kiinnostavaa sen lisäksi, miten johtajuuden merkitysneuvotteluja käydään. Tutkielman tulokset osoittavat, että yrityksessä on ristiriitaisia käsityksiä johdon ja henkilöstön välillä vastuun jakautumisesta, rooleista ja päätöksenteosta tietyssä kasvun vaiheessa. Yrityksen johto kaipaa henkilöstöltä rohkeampaa päätöksentekoa ja vastuunottoa, kun taas henkilöstö kaipaa päätöksentekoa ja selkeää ohjeistusta johtajilta. Tästä herää myös jatkokysymys, miten dynaamisessa, jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on mahdollista jakaa vastuuta, kun työtehtävät saattavat muuttua nopeastikin.

Kasvuyritykset arvostavat vapaamuotoista ja dynaamista viestintää, mutta kokevat sen samaan aikaan haasteena ja työn tekemiselle haitallisena. Tämän paradoksin tutkiminen

olisi mahdollista monesta eri näkökulmasta. Yksi mahdollisuus on tiimien välinen viestintä. Tiimien vuorovaikutus kasvuyrityksissä on kiinnostavaa niin tiimin sisällä kuin tiimien välillä. Jatkuvasti muuttuvassa, dynaamisessa ympäristössä roolien muodostuminen ja vastualueet elävät, minkä tutkiminen toisi arvokasta tietoa aiheesta.

Kasvuyrityksissä ilmenevät diskurssit tutkimuskohteena antaisivat kiinnostavaa tietoa siitä, millaisia diskursseja yrityksissä esiintyy ja miten laajasti ne toistuvat. Diskursseilla oikeutetaan ja ylläpidetään käsityksiä yrityksessä, joten olisi kiinnostavaa tietää onko kasvuyrityksissä tiettyjä diskursseja, jotka esimerkiksi joko edistävät tai heikentävät yrityksen vuorovaikutusta ja viestintää. Vertailututkimus suurten yritysten ja kasvuyritysten viestinnän välillä antaisi kiinnostavaa tietoa siitä, onko näiden yritysten välillä todellisuudessa kuinka suuri ero ja miten erot ilmenevät. Mitkä erot ovat sellaisia, että toinen yritysmuoto voisi hyötyä kyseisestä tiedosta. Tämä tutkimus antaisi tietoa myös siitä, kuinka kummastakin tehtyä tutkimusta olisi mahdollista soveltaa toisen yritysmuodon viestintää tarkastellessa.

Kirjallisuus

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

Ballaro, J. M., Mazzi, M. A., & Holland, K. 2020. Organization development through effective communication, implementation, and change process. *Organization Development Journal*, 38(1), 45-63. <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/2399874902?accountid=11774>

Baxter, L. A. 2011. *Voicing relationships: A dialogic perspective*. Los Angeles, CA: Sage.

Bonsu, S. 2019. Listen: Communicating in knowledge-based organizations. *International Journal of Global Business*, 12(2), pp. 13-24.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.

Corman, S.R. 2008. Structuration Theory. In *The International Encyclopedia of Communication*, W. Donsbach (Ed.). doi:10.1002/9781405186407.wbiecs111

Dozier, D. M., Grunig, L. A. and Grunig, J. E. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

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

Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. 2004. Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14, 5–26.

Fay, M., & Kline, S. 2011. Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/00909882.2011.556136>

Fay, M. J., & Larson, J. M. 2016. Processing Cultural Differences: Structuration as Framework for Sensemaking Efforts. *Qualitative Research Reports in Communication*, 17(1), 36–43. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/17459435.2015.1088893>

Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA: University of California Press.

Heracleous, L. 2013. The Employment of Structuration Theory in Organizational Discourse: Exploring Methodological Challenges. *Management Communication Quarterly*, 27(4), 599–606. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0893318913504498>

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

Hoffman, M., & Cowan, R. 2010. Be careful what you ask for: Structuration theory and work/life accommodation. *Communication Studies*, 61(2), 205-223.
doi:10.1080/10510971003604026

Jablin, F. M. 1987. "Formal organization structure". In *Handbook of Organizations Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Edited by: Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. and Porter, L. W. 389–419. Newbury, CA: Sage Publications.

Jukkala, H. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus kasvuyrityksessä: Tapaustutkimus Naturvention. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Maisterintutkielma.

Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Saatavana:
<https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Kasvuyrityskatsaus+2012+21052012.pdf>
[Viitattu 14.9.2020].

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

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

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

Kotiranta, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2016. "Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa?". ETLA Raportit No 66. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-66.pdf>

Kramer, M. W., Hoelscher, C. S., Nguyen, C., Day, E. A., & Cooper, O. D. 2017. Structuration processes in an interagency collaboration: enabling and constraining participation and efficiency. *Journal of Applied Communication Research*, 45(4), 429–444.
<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/00909882.2017.1355558>

Laine, A. 2018. Työntekijän sitoutuminen kasvuyrityksessä: Tapaustutkimus terveysteknologiayrityksestä. Jyväskylän yliopisto, Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Maisterintutkielma.

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

- Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyrittäjäyys ja kasvuyritykset. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 17–53.
- Lindell, M. 2007. Yrityksen kasvu ja johtamisen haasteet. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 245–256.
- McPhee, R. D., Poole, S. M. & Iverson, J. 2014. Structuration Theory. Teoksessa Putnam, L. & Mumby, D.K. (toim.) The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. SAGE, 75-96.
- Miller, K. 2006. Organizational communication: Approaches and processes, 4th edn. Belmont, CA: Wadsworth.
- Miller, K. 2008. Organizational Communication. In The International Encyclopedia of Communication, W. Donsbach (Ed.). doi:[10.1002/9781405186407.wbieco018](https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbieco018)
- Miller, K. 2012. Organizational Communication: Approaches and Processes. 6th edition.
- Nordbäck, E. S., Myers, K. K., & McPhee, R. D. 2017. Workplace flexibility and communication flows: a structural view. Journal of Applied Communication Research, 45(4), 397–412. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/00909882.2017.1355560>
- Pfeffer, J. 1982. Organizations and organization theory, Boston: Pitman Publishing, Inc.
- Pilny, A., Poole, M. S., Reichelmann, A. & Klein, B. 2017. A structural group decision-making perspective on the commons dilemma: results from an online public goods game. Journal of Applied Communication Research, 45:4, 413-428. [10.1080/00909882.2017.1355559](https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1355559)
- Poole, M. S. 2013. Structuration Research on Group Communication. Management Communication Quarterly, 27(4), 607–614. <https://doi.org/10.1177/0893318913506265>
- Poole, M. S. & McPhee, R. D. 2005. Structuration theory. In S. May & D. K. Mumby (Eds.) Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 171–196.
- POIS : Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. 1985. Group decision-making as a structural process. Quarterly Journal of Speech 71 (1), 74–102.

Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. 1996. The structuration of group decisions. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.) *Communication and group decision making*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage, 114–147.

Poole, M. 2004. *Central Issues in the Study of Change and Innovation*. Teoksessa Poole, M. & Van de Ven, A. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Putnam, L. 2003. Rethinking the nature of groups. A bona fide group perspective. Teoksessa Hirokawa, Randy Y., Cathcart, Robert S., Samovar, Larry A. & Henman, Linda D. (Eds.) *Small group communication. Theory and practice. An anthology* (s. 8–16). 8. painos. Oxford: Oxford University Press.

Putnam, L. & Fairhurst, G.T. 2015. Revisiting “Organizations as discursive constructions”: 10 years later. *Communication Theory* (25)4, 375-392.

Ruben, B. D., & Stewart, L. 2016. *Communication and human behavior* (6th ed.). Dubuque, IA: Kendall Hunt.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Saini, S., & Plowman, K. 2007. Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3/4), 203–232. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10496490802308547>

Schreier, M. 2014. Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.) *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: Sage, 170–184.

Scott, M. 2013. “Communicate Through the Roof”: A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301–318. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/01463373.2013.776987>

Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Los Angeles: SAGE.

Steigertahl, L. & Mauer, René. 2018. *EU Startup Monitor Report*. ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship. European Commission. <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16 (10), 837–851.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Saatavana: <https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa> [Viitattu: 24.9.2020]

Työ- ja elinkeinoministeriön painopistealueet. 2020. Saatavana: <http://tem.fi/kasvuyritykset> [Viitattu 14.9.2020]

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Yrityskatsaus 2016: Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-146-3> [Viitattu 14.9.2020].

Valo, M. & Mikkola, L. 2019. Focusing on Workplace Communication. In Mikkola, L. & Valo, M. (Eds.) Workplace Communication. New York: Routledge, 3–14, <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.4324/9780429196881>

Whitbred, R., Fonti, F., Steglich, C., & Contractor, N. 2011. From Microactions to Macrostructure and Back: A Structural Approach to the Evolution of Organizational Networks. Human Communication Research, 37(3), 404–433. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1468-2958.2011.01404.x>

Wiesenberg, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I.-M., Kloss, J., Klein, N., & Eeckhout, D. 2020. Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. Journal of Communication Management, 24(1), 49–64. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JCOM-10-2019-0129>

Zorn, T.E. 2010. Organizational Change Processes. In The International Encyclopedia of Communication, W. Donsbach (Ed.). doi:<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/9781405186407.wbieco017>

Liitteet

LIITE 1 Sähköpostiviesti 1. palaverin jälkeen yhteyshenkilölle

Hei,

eli gradun tavoitteena on ymmärtää kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostumista ja kehittymistä, ja tähän tavoitteeseen pyrin haastattelemalla yrityksen eri tasoilla toimivia henkilöitä.

Haastateltavien olisi hyvä olla yrityksessä pidempään olleita organisaation eri tasoilta. Noin 8-10 haastateltavaa voisi olla hyvä lähtökohta, mutta seuraan aineiston kehittymistä aineistonkeruun aikana. Haastattelujen kesto on noin 1h ja etukäteen niihin ei tarvitse valmistautua.

Laittelen tosiaan tutkimustiedotetta haastattelukutsujen liitteenä menemään ja niihin laitan kattavammat tiedot.

Kiitos avusta!

Terkuin Vilma

LIITE 2 Sähköpostiviesti haastateltaville

Hei,

olen viestinnän opiskelija Jyväskylän yliopiston Kieli- ja viestintätieteiden laitokselta ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa aiheenani kasvuyrityksen viestintäkäytänteiden muodostuminen. Tutkielman tulokset antavat arvokasta tietoa viestintäkäytännöistä organisaatioissa, joka on kasvun myötä jatkuvassa muutoksen tilassa.

Tutkielmaa varten haastattelen organisaationne jäseniä ja tiedustelenkin, sopiiko sinulle haastatteluun osallistuminen? Haastattelun kesto on noin 1,5h ja siihen ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastatteluissa kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti työn jokaisessa vaiheessa.

Mikäli haastattelu sopii sinulle, pystyn matkustamaan [paikkakunnalle] haastattelua varten. Mahdollisia ajankohtia olisivat esimerkiksi: [päivämääriä]. Myös viikolla [viikonnumero] sopii mikä ajankohta tahansa.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin terveisin,
HuK Vilma Vuorenmaa
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän Yliopisto
0408483246

Ohjaaja FT Leena Mikkola leena.a.mikkola@jyu.fi

LIITE 3 Haastattelurunko

Haastattelun alustus

- Tutkimuksen tavoite
- Vapaaehtoisuus
- Anonymiteetti
- Nauhoituslupa

Taustatiedot

- Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
- Mikä on nimikkeesi? Kerro omin sanoin työstäsi.
- Oletko osallistunut aiempiin tutkielmiin?
- Kuvailisitko työyhteisöäsi, kenen kanssa teet töitä aktiivisimmin?
- Miten olette viime vuosina kasvaneet, mitä tavoitteita?

Pyydän kertomaan, millaisia ajatuksia haastateltavalla tulee, kun pohtii organisaatiotaan ja sen viestintää ja vuorovaikutusta suhteessa kasvuun. Ei ole oikeita tai väärä vastauksia.

- Miten kuvailisit tätä työyhteisöä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta?

Viestinnän kehitys

- Miten viestintä ja vuorovaikutus on kehittynyt vuosien aikana?
- Onko viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi tehty toimenpiteitä?
- Miten vuorovaikutusta tai viestintää voisi sinun mielestäsi kehittää?
- Mitä vuorovaikutuksen ja viestinnän osalta on tehty mielestäsi oikein?
- Ovatko huomioineet kasvua, miten?
- Ovatko huomioineet vuorovaikutuksen kehittämistä tai viestinnän kehittymistä?
 - Miten? Missä ovat onnistuneet, mikä on kesken?
- Miten haluaisit kehittää käytänteitä?
- Onko jotain sellaista mille on pitkään kaivattu kehitystä mutta ei ole tehty mitään?
- Miten kasvu on huomioitu?

- Miten eri toimipisteet toimivat keskenään? Mitä hyvää ja mitä huonoa?
- Onko työyhteisössä avoimuutta ja luottamusta?
- Kuvailisitko viestintää eri toimipisteiden välillä?

Tiedonhallinta

- Viestintäkanavat? Mitkä kanavat käytössä, mihin käytetään? Ovatko toimivia?
- Onko kanavissa tapahtunut muutoksia? Millaisia? Miksi?

- Miten koet tiedon kulkevan organisaatiossa?
- Mikä oma vastuusi on tiedonkulussa?

- Kokoukset: miten paljon kokouksia? Käytkö kokouksissa? Ovatko hyviä?
 - Mitä voisi kehittää?

Päätöksenteko

- Millaista päätöksenteko on?

Tiimityöskentely

- Keitä työyhteisösi kuuluu, kenen kanssa työskentelet tiiviisti?
- Kuulutko johonkin tiimiin? Kerro tiimin työskentelystä.
- Kertoisitko eri tiimien välisistä suhteista ja yhteistyöstä.
- Miten eri ammattiryhmien ja tiimien väliset suhteet?
- Onko työnjako selvää?

- Kun puhutaan kasvuyrityksestä, tarkoittaa että henkilöstö on lisääntynyt. Miten tämä asia on huomioitu?

Muistiinpano: Keskity muutokseen, ja pyydä haastateltavia kuvailemaan tapahtunutta muutosta: miten asiat ovat tapahtuneet ja miksi ne ovat tapahtuneet.