

**TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN KASVUYRITYKSESSÄ:  
TAPAUSTUTKIMUS TERVEYTEKNOLOGIAYRITYKSESTÄ**

Anni Laine

Viestinnän maisterintutkielma

Syksy 2018

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä – Author Anni Laine	
Työn nimi – Title Työntekijän sitoutuminen kasvuyrityksessä: tapaustutkimus terveysteknologiayrityksestä	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2018	Sivumäärä – Number of pages 77
<p><b>Tiivistelmä – Abstract</b></p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden sitoutumista kasvuyrityksessä. Tavoitteeseen pyrittiin tarkastelemalla kasvuyrityksen työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta, ja sitä, mikä merkitys juuri kasvuyrityksessä työskentelemisellä on sitoutumisessa. Kohdeorganisaationa tässä tapaustutkimuksessa on keskisuomalainen terveysteknologia-alan kasvuyritys. Tutkimusaineisto koostui 11 kahdenkeskisestä haastattelusta. Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina ja aineisto analysoitiin laadullisesti teemoitellen.</p> <p>Tulosten perusteella organisaatio ja sen liikeidea, organisaation vuorovaikutusrakenteet sekä työyhteisö ja sen vuorovaikutussuhteet näyttäytyivät merkittävänä kasvuyrityksen työntekijän sitoutumista tarkasteltaessa. Tulosten perusteella erityisesti jatkuva muutos, matala hierarkia ja vuorovaikutuksen rakenteettomuus näyttäisivät olevan merkittävässä roolissa sekä sitoutumista heikentävinä että sitä lisäävinä tekijöinä. Työntekijän kokema autonomia, organisaatioon identifioituminen ja sitoutumisen paradoksaalisuus nousivat myös esiin mielenkiintoisina tuloksina. Vuorovaikutussuhteiden merkitys sitoutumisessa jäi puolestaan pienempään rooliin.</p> <p>Tämä tutkimus lisää ymmärrystä ja tietoa työntekijän sitoutumisesta kasvuyrityksessä sekä kasvuyritysten vuorovaikutuksesta ylipäätään. Tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä nopeasti kasvaviin organisaatioihin, ja tuloksia voidaan soveltaa myös perinteisemmissä, suuremmissa organisaatioissa. Kasvuyritystutkimus erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta on ollut toistaiseksi vähäistä, mikä luo tarpeen useammalle jatkotutkimushaasteelle sekä sitoutumisen että esimerkiksi kasvuyrityksen vuorovaikutusrakenteiden ja vuorovaikutussuhteiden näkökulmista.</p>	
<p><b>Asiasanat – Keywords</b></p> <p>Kasvuyritys, organisaatioon sitoutuminen, työntekijän sitoutuminen, viestintä, vuorovaikutus</p>	
<p><b>Säilytyspaikka – Depository</b></p> <p>Jyväskylän yliopisto/ Jyväskylän yliopiston kirjasto</p>	
<p><b>Muita tietoja – Additional information</b></p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Työntekijän sitoutuminen kasvuyrityksessä .....	7
2.1	Työntekijän sitoutuminen.....	7
2.2	Sitoutuminen kasvuyrityksen kontekstissa.....	9
2.3	Vuorovaikutus ja kasvuyritykseen sitoutuminen .....	12
3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	18
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	18
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	19
3.3	Kohdeorganisaatio ja aineistonkeruu .....	20
3.4	Aineiston käsittely ja analyysi.....	21
4	Tulokset.....	26
4.1	Organisaation merkitys kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa .....	26
4.1.1	Organisaation mission merkitys sitoutumisessa .....	26
4.1.2	Motivaation merkitys sitoutumisessa.....	29
4.1.3	Jatkuvan muutoksen merkitys sitoutumisessa.....	31
4.1.4	Työn ja uran merkitys sitoutumisessa.....	33
4.2	Vuorovaikutusrakenteiden merkitys kasvuyrityksen työntekijöiden sitoutumisessa.....	37
4.2.1	Kasvun merkitys vuorovaikutusrakenteiden muotoutumisessa .....	37
4.2.2	Tiedonkulun ja päätöksenteon merkitys sitoutumisessa .....	39
4.2.3	Hierarkian merkitys sitoutumisessa .....	43
4.2.4	Palkan ja etuuksien merkitys sitoutumisessa .....	46
4.3	Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys kasvuyrityksen työntekijöiden sitoutumisessa .....	47
4.3.1	Johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteen merkitys työntekijän sitoutumisessa.....	47

4.3.2	Työyhteisön merkitys sitoutumisessa .....	50
4.3.3	Työyhteisön kasvun merkitys työyhteisön vuorovaikutuksessa .....	51
5	Pohdinta .....	56
6	Päätäntö .....	61
6.1	Arviointi .....	61
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet .....	65
	Kirjallisuus .....	68
	Liitteet .....	74

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämässä kilpailu yritysten välillä on kovaa, ja jokainen kilpailuetu on yritykselle tärkeä. Työntekijät ovat yleensä yrityksen tärkein yksittäinen resurssi, ja tuloksellisuuden maksimoimiseksi organisaatiot tarvitsevat sitoutuneita työntekijöitä, jotka pyrkivät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen päivittäin. Erityisesti kasvuyrityksessä tarve sitoutuneille ja parhaansa tekeville työntekijöille on suuri, kun yritys pyrkii nopeaan ja suureen kasvuun.

Työntekijän sitoutumisen hyödyt on tunnettu jo pitkään, mutta vasta työelämän nopean muutoksen myötä niiden tärkeyteen on todella herätty. Työntekijän sitoutumista on tutkittu paljon ja monesta eri näkökulmasta. Työntekijän sitoutuminen on käsitteenä laaja, ja teoreetikoiden keskuudessa on ollut erimielisyyttä siitä, mistä näkökulmasta sitä tulisi määritellä. Työntekijä voi sitoutua esimerkiksi organisaatioonsa, työyhteisöönsä, esimieheensä, työhönsä tai kaikkiin edellä mainittuihin (Meyer & Hersovitch 2001, 300). Yhteistä sitoutumisen käsitteen määritelmässä on kuitenkin se, että sitoutuakseen työntekijä tarvitsee muun muassa luotettavan työyhteisön, mielenkiintoisia ja vaihtelevia työtehtäviä, kokemuksen oman työpanoksensa merkittävyudesta sekä työympäristön ja -yhteisön, jossa voi hyvin.

Pääosin sitoutumisen tutkimus on keskittynyt suuriin, perinteisempiin organisaatioihin. Sen sijaan uudet, kasvua tavoittelevat yritykset ovat jääneet sitoutumisen tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Kasvuyritykset ovat iältään nuorempia, kooltaan pienempiä ja rakenteeltaan strukturoimattomampia, kuin perinteisemmät yritykset. Juuri poikkeavuutensa vuoksi kasvuyritykset tuovat työntekijän sitoutumisen tarkasteluun mielenkiintoisen näkökulman. Kasvuyritysten näkökulma on tärkeä ottaa huomioon, koska globaalin talouskriisin myötä kasvuyritykset ovat nousseet tärkeään rooliin työelämän muutoksessa, muun muassa luomalla uusia työpaikkoja ja uudistamalla yrityskenttää.

Työelämän muutoksen myötä myös työntekijöiden sitoutumisessa on tapahtunut muutos. Työntekijät eivät enää välttämättä halua vakituista työsuhdetta ja elinikäistä uraa samassa organisaatiossa, vaan haluavat vaihtaa työpaikkaa tiheästi esimerkiksi saadakseen uusia haasteita ja

edetäkseen urallaan. Työpaikan nopea vaihtaminen näyttäisi olevan yleistä erityisesti nuorilla työntekijöillä. Kiinnostavaa tässä muutoksessa on se, onko työstä toiseen hyppiminen, eli niin sanottu “job-hopping”, nykypäivän trendi, vai merkki siitä, etteivät organisaatiot osaa vastata milleniaalien kasvaviin vaatimuksiin. Erityisesti kasvuyrityksille työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi olla ongelmallista, sillä työntekijöiden pysyminen organisaatiossa on tärkeää yrityksen kasvun kannalta. Toisaalta, mikäli työntekijä taas haluaa vakituisen työsuhteen, ei sitä voida kasvuyrityksessä työntekijälle välttämättä taata.

Kasvuyrityksessä työskenteleminen voi myös olla ajoittain varsin kuormittavaa ja vaatii työntekijältä usein enemmän venymistä ja voimavaroja, kuin perinteisemmissä organisaatioissa. Kun otetaan kaikki nämä seikat huomioon, on mielenkiintoista pohtia sitä, miten kasvuyritykset saavat houkuteltua parhaat työntekijät töihin ja ennen kaikkea pidettyä yrityksen kasvamiselle ja kehittymiselle tärkeän asiantuntijuuden organisaatiossaan. Mitä uutta kasvuyritykset tuovat työntekijän sitoutumisen määrittelemiseen, ja missä määrin olemassa olevia sitoutumisen käsitteen määritelmiä voidaan soveltaa kasvuyrityksen kontekstissa? Miten kasvuyrityksen työntekijät käsittävät sitoutumisen, ja mihin he sitoutuvat? Entä mikä merkitys viestinnällä ja vuorovaikutuksella on juuri kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa?

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää työntekijän sitoutumista kasvuyrityksessä. Tavoitteena on ymmärtää, mitkä asiat työntekijöiden käsitysten ja kokemusten mukaan ovat merkityksellisiä työntekijän sitoutumisessa, ja mikä merkitys juuri kasvuyrityksessä työskentelemisellä on työntekijän sitoutumisessa. Pyrin näihin tavoitteisiin tarkastelemalla sitä, miten kasvuyrityksen työntekijät käsittävät sitoutumisen, mihin he sitoutuvat ja millainen vuorovaikutus johtaa heidän sitoutumiseensa. Toteutin tutkimuksen haastattelututkimuksena, jossa haastattelin 11 kohdeorganisaation työntekijää ja käytin analyysimenetelmänä aineistolähtöistä teemoittelua.

## 2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN KASVUYRITYKSESSÄ

### 2.1 Työntekijän sitoutuminen

Työntekijän sitoutumisen käsitettä on tutkittu paljon. Tämä johtunee siitä, että sitoutumisella uskotaan olevan organisaatiolle tärkeitä vaikutuksia työntekijän suoriutumisen näkökulmasta. Sitoutumisen käsite on laaja ja moniulotteinen, minkä vuoksi ilmiön tutkijoilla ei ole kuitenkaan täysin yhteneväistä käsitystä sen määrittelystä. Lähikäsitteiden runsauden lisäksi määrittelyä vaikeuttaa se, että työntekijän sitoutumista voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Meyerin ja Hersovitchin (2001, 300) jäsenyyksen mukaan työntekijä voi sitoutua esimerkiksi työyhteisöönsä, työryhmäänsä, esimieheensä, työhönsä, ammattiinsa, tavoitteisiinsa, uraansa tai organisaatioonsa.

Työntekijän sitoutumista on pyritty kuvaamaan monenlaisilla käsitteillä, kuten esimerkiksi organisaatioon sitoutumisella, työntekijän kiinnittymisellä, työntekijän lojaalisuudella, organisaatioon identifioitumisella sekä kuulumisella. Kaksi yleisimmin käytettyä ja sitoutumisen ilmiötä kokonaisvaltaisesti kuvaavaa käsitettä työntekijän sitoutumisen tarkastelussa ovat organisaatioon sitoutumisen (organizational commitment) ja työntekijän kiinnittymisen (employee engagement) käsitteet.

Organisaatioon sitoutumisen käsitettä on määritelty esimerkiksi sen perusteella, miten voimakkaasti yksilö identifioituu ja on osallisena organisaatiossaan, ja sen mukaan, kuinka voimakkaasti yksilö uskoo ja hyväksyy organisaation arvot, näkeekö hän vaivaa organisaation eteen ja kuinka paljon hän haluaa pysyä organisaation jäsenenä (Mowday, Porter & Steers 1982, 27). Meyer ja Allen (1991) ovat määritelleet työntekijän organisaatioon sitoutumista kolmen ulottuvuuden avulla. *Affektiivinen sitoutuminen* (affective commitment) kuvaa työntekijän identifioitumista, osallistumista ja emotionaalista kiintymystä organisaatioon. *Laskelmoiva sitoutuminen* (continuance commitment) taas viittaa työntekijän tietoisuuteen siitä, mikä hinta organisaation jättämisellä on. *Normatiivinen sitoutuminen* (normative commitment) puolestaan kuvaa työntekijän velvollisuudentuntoa jäädä organisaatioon.

Työntekijän kiinnittymisen käsite pyrkii kuvaamaan työntekijän sitoutumista organisaatioon sitoutumisen käsitettä kokonaisvaltaisemmin. Työntekijän kiinnittymistä on kuvattu muun muassa positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi työperäiseksi mielentilaksi, jota voidaan luonnehtia työntekijän tarmokkuudella (vigor), omistautumisella (dedication) ja uppoutumisella (absorption). Työntekijän kiinnittyminen ei ole vain hetkellistä, vaan jatkuva ja kaikkialle ulottuva tila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn objektiin, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Schaufeli ym. 2002, 74.) Työntekijän kiinnittymistä on kuvattu myös yksilön määrätietoisuudella ja keskitetyllä energialla, joka näyttäytyy muille organisaation tavoitteisiin suunnatun oma-aloitteisuuden, mukautumiskyvyn, vaivannäön ja periksiantamattomuuden kautta (Macey ym. 2009, 7).

Viestinnän ja vuorovaikutuksen roolia organisaatioon sitoutumisessa on tutkittu, mutta se on jäänyt näkökulmana pienemmälle huomiolle ilmiön tarkastelussa verrattuna muihin tieteenaloihin. Seuraavaksi avaan viestinnän näkökulmasta tehtyjä työntekijän sitoutumiseen liittyviä tutkimuksia ja niiden päätuloksia.

Useissa tutkimuksissa johtamisviestinnän rooli työntekijän sitoutumisessa näyttäisi korostuvan. Bambacas ja Patrickson (2008) ovat tutkineet interpersonaalisia viestintätaitoja työntekijän sitoutumisessa. Erityisesti johtajuuteen, viestintäprosesseihin ja motivaatioon liittyvien interpersonaalisten viestintätaitojen on todettu olevan sitoutumisen kannalta merkityksellisiä. Tulosten mukaan varsinkin viestintäprosesseihin liittyvän viestinnän selkeyden ja johdonmukaisuuden todettiin olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän sitoutumisessa. (Bambacas & Patrickson 2008, 65.) Jian ja Dalisay (2017) ovat puolestaan tutkineet johtajan ja alaisen välisen keskustelun laadun vaikutusta työntekijän organisaatioon sitoutumisessa. Tulosten mukaan keskustelun laadulla on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, ja mitä parempi johtajan ja alaisen suhde on, sitä enemmän keskustelun laadulla on merkitystä työntekijän sitoutumisessa. Ng ym. (2017) tutkivat johtamisviestinnän, oppimismahdollisuuksien ja joustavan työaikataulun vaikutusta organisaatioon sitoutumisessa. Tulosten mukaan nämä aspektit ovat tärkeässä roolissa, mikäli organisaatio haluaa houkutella uusia työntekijöitä ja saada olemassa olevat työntekijät jäämään organisaatioon.



Myös teknologiavälitteisen viestinnän roolia työntekijän sitoutumisessa on tutkittu. Jacobs ym. (2006, 267) totesivat tulostensa pohjalta, ettei teknologiavälitteinen viestintä aiemmista tutkimuksista poiketen ole välttämättä avainasemassa työntekijän affektiivisessä sitoutumisessa, vaan voi päinvastoin luoda etäisyyttä, mikä puolestaan heikentää sitoutumista. Teknologiavälitteisen viestinnän näkökulman lisäksi tutkimusta on tehty viestintäilmapiirin ja viestintäytyytyväisyyden näkökulmista. Esimerkiksi Van den Hoof ja de Ridder (2004) ovat tutkineet sitä, mikä vaikutus työntekijän sitoutumisella on muun muassa organisaation viestintäilmapiiriin ja tiedonjakamiseen. Tulosten mukaan sitoutunut työntekijä jakaa tietoaan ja osaamistaan muille työyhteisön jäsenille ja pyrkii toimimaan organisaationsa parhaaksi. Viestintäilmapiirin puolestaan todettiin vaikuttavan positiivisesti tiedonjakamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Varona (1996) on tutkinut viestintäytyytyväisyyden roolia työntekijän sitoutumisessa. Tulosten mukaan viestintäytyytyväisyys, johon lukeutuu muun muassa viestinnän läpinäkyvyys, palautteen saaminen, tiedonkulku, johtamisviestintä ja viestintäilmapiiri, on merkittävä tekijä työntekijän sitoutumisessa.

Työntekijän sitoutumisen määritelmiä on paljon monilta eri tieteenaloilta, mutta viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta ei määritelmiä ole juurikaan tehty. Tässä tutkimuksessa työntekijän sitoutuminen nähdään ilmiönä, joka todentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja joka muotoutuu suhteessa organisaatioon ja työyhteisöön, kuten työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja organisaation vuorovaikutusrakenteisiin.

## **2.2 Sitoutuminen kasvuyrityksen kontekstissa**

OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan kasvuyritys on yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Kasvuyrityksen määritelmä on jossain määrin puutteellinen, mikä johtuu osittain siitä, että kasvuyritysten tutkimus on ollut toistaiseksi varsin vähäistä. Toisaalta kasvuyritysten kirjo on niin suuri, että yleistyksiä on hankalaa tehdä. Vuoden 2012 kasvuyrityskatsauksen mukaan Suomen kasvuyrityksiä kuvaa muun muassa se, että ne ovat nuoria, pieniä, palvelualoille keskittyneitä, ympäri Suomea sijoittuneita ja osaamisintensiivisiä, ja niiden henkilöstö on pitkälle koulutettua (Kasvuyrityskatsaus 2012). Lisäksi kasvuyritykset hakevat

vahvasti kansainvälisiä markkinoita, ja niiden liikevaihdon kasvutavoitteet ovat kunnianhimoisia (Yrityskatsaus 2016).

Kasvuyrityksillä on suuri merkitys yksityisen sektorin työllisyydessä ja uusien työpaikkojen syntymisessä (Kiljunen & Rikama 2011). Suomen yrityssektorin kasvu ja odotukset nojaavat pitkälti voimakkaasti kasvuhakuisiin ja aidosti kasvuun kykeneviin yrityksiin (Yrityskatsaus 2016). Ilman kasvua tavoittelevia uusia yrityksiä talous käy väistämättä taantumaan (Kasvuyrityskatsaus 2012). Kasvuyritykset saattavatkin olla yksi syy sille, miksi Suomen taloustilanne on hiljalleen kohenemassa.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kasvuyrityksiin kohdistuva tutkimus on ollut varsin vähäistä, vaikka ne muodostaisivat viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimukselle uudenlaisen kontekstin ja mielenkiintoisen vertailukohtan perinteisempiin yrityksiin. Viestinnän näkökulmasta muun muassa Saini ja Plowman (2007) ovat tutkineet tehokasta viestintää start-up -yrityksissä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta kasvuyritystutkimus on saanut enemmän huomiota opinnäytetöissä (ks. esim. Inget & Rautio 2013 ja Jukkala 2017).

Kasvuyritykset eivät ole kasvuyrityksiä ikuisesti, vaan nopea kasvu on vain yksi vaihe yrityksen kehityksessä. Nopea kasvu tapahtuu pyrähdysinä, ja pyrähdyksessä onnistuminen edellyttää yrityksiltä ja sen toiminnassa mukana olevilta laajaa osaamista, huomattavia voimavaroja ja venymistä. (Kasvuyrityskatsaus 2012.) Kasvuyritys on erityisen mielenkiintoinen konteksti tarkastella työntekijän sitoutumista, koska työntekijän ja hänen asiantuntijuutensa pysyminen organisaatiossa on kasvuyritykselle erityisen tärkeää. Huomattavien voimavarojen käyttö ja jatkuva venyminen puolestaan vaativat sitoutuneita ja yritykseen vahvasti kiinnittyneitä työntekijöitä. Kun yritys tähtää nopeaan ja suureen kasvuun, korostuu myös työntekijöiden tehokkuuden merkitys entisestään.

Työelämän muutoksen myötä myös työntekijöiden arvot ovat alkaneet muuttua. Aiemmin työntekijät arvostivat vakituista työtä, ja työntekijä saattoi tehdä koko uransa yhdessä organisaatiossa. Ajan myötä työntekijät ovat kuitenkin alkaneet arvostaa työnteossa myös muita ominaisuuksia, kuin vakituista työsuhdetta. (Schohat & Vigoda-Gadot 2010, 98.) Työntekijät

saattavatkin kaivata pysyvyyden sijaan vaihtelua työtehtäviinsä ja työympäristöihinsä, mikä näkyy lyhyempien työsuhteiden ja projektityön lisääntymisenä.

Englanninkielisessä tutkimuksessa ja mediassa työntekijän nopea ja vapaaehtoinen työpaikan vaihtaminen on saanut jo oman käsitteensä nimeltä *job-hopping*, eli työpaikasta toiseen loikkiminen. Suomessa ilmiötä on joskus nimitetty myös *työpaikkashoppailuksi*. Laken, Highhousen ja Shriftin (2017) tutkimuksen mukaan työntekijä loikkaa työpaikasta toiseen edistääkseen työuraansa tai paetakseen huonoa työympäristöä. Esimerkiksi sisäisten etenemismahdollisuuksien puuttuminen, lisääntynyt organisaation ulkopuolelta palkkaaminen ja pelko irtisanomisista ovat ajaneet työntekijät hallitsemaan omaa uraansa siirtymällä organisaatiosta toiseen (ks. esim. Hall 2004). Allenin ja Meyerin (1996) mukaan työntekijän vapaaehtoiseen lähtemiseen organisaatiosta vaikuttavat vaihtoehtoisten työskentelymahdollisuuksien lisäksi viestintä esimiehen ja kollegoiden kanssa sekä työntekijän organisaatioon sitoutumisen aste. Tämän ilmiön valossa onkin mielenkiintoista pohtia, onko työntekijöiden nopea työpaikan vaihtaminen vain yksi nykypäivän trendeistä, vai juontaako se juurensa siitä, että tämän päivän työntekijät ovat työnsä, työympäristönsä ja työyhteisönsä suhteen vaativampia, eivätkä organisaatiot enää yllä työntekijöidensä vaatimusten tasolle.

Erityisesti kasvuyrityksille työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi olla ongelmallista, sillä työntekijöiden pysyminen organisaatiossa on tärkeää yrityksen kasvun kannalta. Kasvuyritykset eivät juurikaan pysty houkuttelemaan työntekijöitä jäämään takaamalla esimerkiksi vakituista työsuhdetta. Sainin ja Plowmanin (2007, 213) mukaan kasvuyritysten johtajat houkuttelevatkin lahjakkaita työntekijöitä muun muassa mahdollisuudella kehittyä ja lupauksella perinteisempiä organisaatioita paremmasta kohtelusta. Avainasemassa olevan työntekijän menettäminen voi vaikuttaa etenkin pienen yrityksen, kuten kasvuyrityksen, strategiaan merkittävästi. Tästä johtuen kasvuyritysten tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten saada työntekijät, ja sen myötä myös arvokkaan asiantuntijuuden, pysymään organisaatiossa pitemmällä aikavälillä. Saini ja Plowman (2007) löysivät yhdeksän tekijää, jotka motivoivat työntekijää työskentelemään kasvuyrityksessä. Niitä olivat muun muassa työn haastavuus, työtyytyväisyys, osaketuotto, työympäristö, vaikutusmahdollisuudet, osallistumisen näkyvyys, suhde esimieheen ja taloudelliset edut, kuten kilpailukykyinen palkka.

Tässä tutkimuksessa kasvuyritystä ei määritellä ainoastaan yrityksen sen hetkisen työntekijämäärän tai liikevaihdon näkökulmasta. Kasvuyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa matalahierarkkista, ketterään ja joustavaan organisaatorakenteeseen tähtäävää yritystä, jolla on innovatiivinen ja uudennainen liikeidea ja joka pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan ja henkilöstömääräänsä nopeasti ja tehokkaasti.

## 2.3 Vuorovaikutus ja kasvuyritykseen sitoutuminen

Työyhteisön vuorovaikutuksella ja vuorovaikutussuhteilla on merkittävä rooli kaikissa työyhteisön vuorovaikutusprosesseissa, kuten myös työntekijän sitoutumisessa. Työyhteisön vuorovaikutussuhteita, kuten vertaissuhteita ja johtaja-alaisuuhteita on sitoutumisen näkökulmasta tutkittu jonkin verran (ks. esim. Sias 2009; Bakar, Dillbeck ja McCroskey 2010), mutta esimerkiksi vuorovaikutusrakenteiden merkityksestä työntekijän sitoutumisessa tiedetään toistaiseksi melko vähän. Seuraavaksi käsitelen työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja vuorovaikutusrakenteita työntekijän sitoutumisen näkökulmasta.

*Työyhteisön vuorovaikutussuhteet.* Vuorovaikutussuhde työtovereihin ja esimiehiin voi tehdä työntekijälle organisaatiosta joko mieluisan tai epämieluisan paikan työskennellä. Tarkastelen seuraavaksi työntekijän vuorovaikutussuhteita työtovereihinsa sekä johtaja-alaisuuden merkitystä työntekijän sitoutumisessa ottaen kuitenkin huomioon sen, että kasvuyrityksessä nämä suhteet voivat olla hyvinkin lähellä toisiaan matalan hierarkian vuoksi. Kasvuyrityksessä työntekijät voivat kokea esimiehensä vertaisikseen ja päinvastoin, jolloin esimiehiä ja johtajia ei ole tarkoituksenmukaista erottaa työtoverin määritelmästä. Tästä syystä työntekijän työtovereista puhuessani tarkoitan myös työntekijän esimiehiä osana työyhteisöä.

Työntekijän vuorovaikutussuhteilla työtovereihinsa näyttäisi olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen organisaatiossa. Hyvien vuorovaikutussuhteiden ylläpito vaikuttaisikin olevan tehokas keino pitää työntekijät organisaatiossa. (Sias 2009, 76.) Mikäli työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat hyvät, on työntekijä todennäköisemmin motivoituneempi, tyytyväisempi ammatilliseen kehitykseensä ja kasvuunsa (Bottger & Chew 1986), tyytyväisempi

työhönsä ja sitoutuneempi (Sias 2005, 381). Hyvässä vuorovaikutussuhteessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on usein tuen saaminen vuorovaikutussuhteen toiselta osapuolelta. Erityisesti kasvuyrityksessä työstä voi aiheutua jatkuvan muutoksen ja kasvupaineiden keskellä työntekijälle stressiä ja paineita, jolloin työyhteisön muilta jäseniltä saatu sosiaalinen tuki nousee tärkeään asemaan esimerkiksi stressin hallinnassa. Kramerin ja Siasin (2014, 480) mukaan työtoverit pystyvät tarjoamaan sellaista tukea, tietoa ja ymmärrystä, jota työpaikan ulkopuoliset ihmiset eivät pysty tarjoamaan, mistä syystä työtovereilta saatu tuki näyttäisikin olevan yksi halutuimmista ja tehokkaimmista tuen lähteistä. Toteutuessaan tarkoituksenmukaisesti sosiaalinen tuki voi tehdä työtovereiden vuorovaikutussuhteesta läheisemmän, mikä puolestaan edesauttaa työntekijän sitoutumista.

Työntekijän vuorovaikutussuhteet työtovereihinsa voivat sitoa työntekijän organisaatioon, oli organisaatiossa pysyminen työntekijälle hyväksi tai ei (Sias 2009, 80). Työntekijät, joilla on läheiset suhteet työtovereihinsa, saattavat pysyä huonoissakin työympäristöissä, koska eivät halua jättää työtovereitaan (Sias & Cahill 1998, 293). Toisaalta työtoverit saattavat myös rohkaista tai painostaa työntekijää lähtemään organisaatiosta esimerkiksi haukkumalla ja kritisoimalla työntekijää tai tämän työsuorituksia, haukkumalla ja kritisoimalla työntekijän sen hetkistä työyhteisöä, organisaatiota tai esimiestä, tai rohkaisemalla työntekijää etsimään parempaa työpaikkaa (Cox 1999, 184-185).

Työtoverisuhteiden lisäksi myös johtaja-työntekijäsuhteella on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisessa. Johtajien vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä edistämään työntekijöiden kiinnittymistä organisaatioon, erityisesti nykypäivän työelämässä, jossa jatkuva muutos on arkipäivää ja työntekijöiden lojaalius organisaatioon on koetuksella (Brunetto & Farr-Wharton 2004). Esimerkiksi Bakar, Dillbeck ja McCroskey (2010, 648-651) ovat todenneet, että johtajan ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus vahvistaa sekä työntekijän työhön että työyhteisöön sitoutumista. Johtajat ovat yleensä työntekijöidensä kanssa vuorovaikutuksessa päivittäin esimerkiksi jakaessaan heille tietoa tai antaessaan palautetta. Sillä, miten työntekijät kokevat johtajiensa vuorovaikutuskäytännöt, joko heikentää tai kehittää heidän sitoutumistaan. (Meyer & Herscovitch 2001.) Esimerkiksi sillä, onko johtaja vastaanottavainen uusille ideoille, kuunteleeko ja huomioiko hän työntekijöitensä ja tarjoaako hän heille ohjausta työhön liittyvissä ongelmanratkaisutilanteissa, on todettu olevan merkitystä työntekijän viestintätyytyväisyydessä ja sen myötä organisaatioon sitoutumisessa (Downs & Hazen 1977, 66-68; Varona 1996).

Myös luottamus on tärkeässä roolissa työntekijän sitoutumisen rakentumisessa. Luottamuksen rakentumisessa puolestaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Viestintä johtajan ja työntekijän välillä sitouttaa työntekijöitä muun muassa rakentamalla organisaatioon läpinäkyvyyden kulttuuria (Mishra, Boynton & Mishra 2014) ja kasvattamalla luottamusta johtajan ja työntekijän välillä (Wright 1995). Hackmanin ja Johnsonin jäsennyksen (2009, 254) mukaan organisaatiot, joissa on luottamuksellinen ilmapiiri, ovat yleensä tuotteliaampia, innovatiivisempia, kilpailukykyisempiä, tehokkaampia ja tuloksellisempia. Luottamuksellisessa ympäristössä työskentelevät ovat yleensä tehokkaampia työntekijöitä, koska heillä on korkeampi työtyytyväisyys ja paremmat vuorovaikutussuhteet, he pystyvät keskittymään työtehtäviinsä paremmin, he tuntevat olevansa sitoutuneita ryhmään, he tekevät uhrauksia organisaationsa parhaaksi ja menevät työnkuvansa ulkopuolelle auttaakseen työtovereitaan (Hackman ja Johnson 2009, 254).

Kasvuyrityksissä johtajien täytyy pitää huolta siitä, että he tarjoavat työntekijöilleen jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä sekä henkilökohtaisella, että uratasolla (Saini & Plowman 2007, 214), jotta työntekijöiden pysyminen yrityksessä olisi varmempaa. Myös jatkuva viestintä työntekijöiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää, sillä kasvuyritysten tavoitteet muuttuvat jatkuvasti (Saini & Plowman 2007, 214). Kasvuyritysten osallistava kulttuuri vaalii tiimityötä ja tiimien keskinäistä jaettua vastuuta tehtävien suorittamisessa (Dozier, Grunig & Grunig 1995, Sainin & Plowmanin 2007, 210 mukaan). Esimiesten on näin ollen tehtävä tarkkoja ja selkeitä tavoitteita tiimiensä kanssa, annettava jatkuvasti palautetta ja tunnustuksia hyvin tehdystä työstä, sekä valtuutettava, inspiroitava ja motivoitava tiimejään (Saini & Plowman 2007, 214; 220).

Vaikka tässä tutkimuksessa puhutaan johtajista ja johtamisviestinnästä, ei sillä tarkoiteta näiden käsitteiden perinteisiä määritelmiä sellaisenaan, vaan suhteutettuna kasvuyrityksen kontekstiin. Kasvuyrityksissä hierarkia on yleensä hyvin matala, ja työntekijät ja johtajat mieltävät toisensa enemmänkin kollegoiksi, kuin työntekijäksi ja työnantajaksi. Vuorovaikutussuhteissa pyritään usein tasavertaisuuteen, eikä johtamista tai johtajuutta haluta korostaa esimerkiksi käytänteiden ja prosessien tasolla. Mielenkiintoisen tästä ilmiöstä tekee se, että mikäli organisaatiossa on nimitetty johtaja, on johtajalla kuitenkin muodollista valtaa työntekijöitä kohtaan, vaikka organisaatiossa pyrittäisiinkin vuorovaikutuksen tasolla matalahierarkkiseen tai jopa hierarkiattomaan työyhteisöön. Mitkä ovat tällöin ne mekanismit, joilla johtaja pyrkii pitämään valtaa? Entä millaista on

työntekijöiden ja johtajan välinen vuorovaikutus? Mielenkiintoista on myös se, vaikuttavatko kasvuyritysten oletettu matalampi hierarkia ja esimerkiksi voimakkaasta kasvusta aiheutuva henkilöstön määrän nopea lisääntyminen työntekijän sitoutumiseen, ja jos vaikuttavat, niin miten.

*Työyhteisön vuorovaikutusrakenteet.* Työyhteisön vuorovaikutus ja vuorovaikutuksessa muodostuvat käytänteet ovat edellytys vuorovaikutusrakenteiden syntymiselle, jotka puolestaan ovat oleellinen osa työyhteisön sujuvaa arkea. Jonkinlaiset käytänteet ovat yleensä edellytys sille, että tehtäväkeskeinen vuorovaikutus, kuten tiedonkulku ja päätöksenteko toimivat, mikä puolestaan mahdollistaa sujuvan työnteon. Tietyt käytänteet saattavat helpottaa ja sujuvoittaa vuorovaikutusta myös suhdekeskeisellä tasolla, kun työyhteisöllä on yhteiset raamit, minkä mukaan toimitaan.

Anthony Giddensin (1979) strukturaatioteoriaa (structuration theory) voidaan käyttää selittämään vuorovaikutusrakenteiden muodostumista työyhteisössä. Strukturaation perusajatus on se, että jokainen organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutusepisodi rakentaa käytänteitä. Kun yksilö toimii vuorovaikutuksessa rakennetun käytänteen mukaan, hän samalla toisintaa sitä ja näin ollen jatkaa kyseisen käytänteen olemassa oloa. Yksilö voi myös toiminnallaan muokata käytännettä. (Poole & McPhee 2005, 6–8.) Käytänteet ovat toteuttajilleen merkityksellisiä toimintamalleja, kuten esimerkiksi kokoukseen osallistuminen tai henkilöstökirjeen lähettäminen tai lukeminen, jotka järjestävät ihmisten toimintaa suhteessa toisiinsa. Käytänteet muodostavat organisaatioon vuorovaikutusrakenteita, jotka ovat ikään kuin malleja siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella ja rakenteilla on siis vastavuoroinen suhde: rakenteet ohjaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja ihmisten välinen vuorovaikutus muokkaa rakenteita. Strukturaatioteorian mukaan organisaatio ei ole asiakkaista ja työyhteisön jäsenistä erillään oleva instituutio, vaan se rakentuu ja sitä toisinnetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen viestintä ja vuorovaikutus ovat äärimmäisen tehokkaita keinoja esimerkiksi muutoksen tekemiseen organisaatiossa, myös yksilön tai ryhmän toimesta. (Poole & McPhee 2005, 6–8.)

Vuorovaikutusrakenteiden ja -käytänteiden tärkeyttä organisaatiossa on selitetty esimerkiksi viestintätäytyväisyyden kautta. Viestintätäytyväisyyden on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutumiseen (Varona 1996). Viestintätäytyväisyydestä puolestaan suuri osa muodostuu toimivista viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteistä. Downsien ja Hazenin (1977) mukaan viestintätäytyväisyyteen vaikuttavat vuorovaikutussuhteiden lisäksi nimenomaan viestintä- ja

vuorovaikutuskäytänteet, kuten esimerkiksi tiedonkulku, palaute ja viestinnän läpinäkyvyys. Viestintätyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tiedotetaan siellä tapahtuvista muutoksista, sen taloudellisesta tilanteesta, toimintatavoista ja tavoitteista, sekä työntekijän lähiympäristöön liittyvistä asioista, kuten hänen osastoonsa tai tiimiinsä liittyvistä suunnitelmista ja omaan työhön liittyvistä vaatimuksista. Palautteeseen liittyvät käytännöt ovat tärkeitä, koska työntekijöillä on tarve saada tietää, miten heitä arvioidaan. Viestintätyytyväisyyteen liittyy myös se, miten käytänteet on organisoitu, eli ovatko esimerkiksi kokoukset hyvin järjestetty, ovatko ohjeistukset selkeitä ja lyhyitä ja onko tietoa tarjolla tarpeeksi, mutta ei liikaa. (Downs & Hazen 1977, 66-68.)

Sitoutumisen lähikäsitteistä kuulumista (belongingness) on tutkittu myös vuorovaikutuskäytänteiden näkökulmasta. Vuorovaikutuskäytänteiden, kuten kokousten, on nähty vahvistavan työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta työntekijän tunnetta kuulumisesta, koska tällöin työntekijät ovat samassa tilassa, jolloin muille voi jakaa esimerkiksi työssään kohtaamia ongelmia tai kertoa mielipiteensä työyhteisön asioista. (Rajamäki 2017, 256–258.)

Tehokkaiden vuorovaikutuskäytänteiden luominen ja sitä kautta tarkoituksenmukaisten vuorovaikutusrakenteiden muodostuminen on jo pitkään ollut tapa, jota kauppatieteiden tutkijat ovat suositelleet yrityksille. Muodollisissa rakenteissa piilee kuitenkin paradoksi, sillä toisaalta muodolliset rakenteet tuovat mukanaan tehokkuutta ja helpottavat koordinoitua, toisaalta taas joustamattomuutta ja mahdollisesti painostavaa ilmapiiriä. (Poole & McPhee 2005, 186.) Erityisesti kasvuyrityksissä käytänteiden saatetaan nähdä jäykistävän joustavaa organisaatorakennetta ja kasvuyrityksille tyypillistä ketteryyttä ja nopeaa muutosvauhtia, mistä syystä käytänteiden muodostamista saatetaan vieroksua ja lykätä.

Kasvuyritykset näyttäisivätkin eroavan vuorovaikutusrakenteiltaan suuremmista ja perinteisemmistä organisaatioista. Perinteisemmällä organisaatiolla tarkoitetaan tässä kontekstissa henkilömäärältään suurempaa organisaatiota, jonka vuorovaikutusrakenteet ovat jo varsin strukturoituja ja jotka eivät välttämättä pyri yhtä voimakkaaseen kasvuun, kuin kasvuyrityksiksi määritellyt yritykset. Kasvuyrityksen rakenteet eivät oletettavasti ole yhtä strukturoituja, kuin perinteisempien organisaatioiden rakenteet, mikä saattaa tulla ilmi esimerkiksi matalampana hierarkiana ja strukturoitujen vuorovaikutuskäytänteiden ja -prosessien puuttumisena. Tämä voi olla



seurausta siitä, että suuremmat yritykset tarvitsevat aikaa esimerkiksi päätöksentekoprosesseissa ja reagoidessaan muutokseen, kun taas pienemmillä yrityksillä viestintä on dynaamisempaa ja ne pystyvät vaihtamaan suuntaa nopeastikin (Saini & Plowman 2007, 204), jolloin esimerkiksi käytänteiden muodostamiselle ei välttämättä nähdä yhtä suurta tarvetta. Kasvuyrityksessä useat vuorovaikutusrakenteet ovat vasta muodostumassa, mikä tarjoaa otolliset olosuhteet sitouttamiseen vaikuttavien rakenteiden muodostumisen tarkastelemiseen.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden sitoutumista kasvuyrityksessä. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla sitä, mitkä asiat työntekijöiden käsitysten ja kokemusten mukaan ovat merkityksellisiä työntekijän sitoutumisessa, ja mikä merkitys juuri kasvuyrityksessä työskentelemisellä on työntekijän sitoutumisessa.

Tavoitteiden pohjalta päädyin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä merkitys kasvuyrityksellä on työntekijän sitoutumisessa?
2. Mikä merkitys vuorovaikutusrakenteilla on kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa?
3. Mikä merkitys työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa?

Tutkimuskysymysten avulla pyrin ymmärtämään juuri kasvuyrityksessä työskentelemisen merkitystä työntekijän sitoutumisessa, koska kasvuyritys on konteksti, joka saattaa poiketa perinteisemmistä organisaatioista, ja sen myötä myös aiemmasta työntekijän sitoutumisen tutkimuksesta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin ymmärtämään sitä, mikä merkitys kasvuyrityksen jäsenyydellä ja kasvuyrityksen ominaispiirteillä on työntekijän sitoutumisessa. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin saamaan tietoa siitä, mikä merkitys työntekijän sitoutumisessa on sillä, miten strukturoitua vuorovaikutus työyhteisössä on, eli mikä rooli esimerkiksi vuorovaikutusrakenteilla ja -käytännöillä on työntekijän sitoutumisessa. Kolmannella kysymyksellä tavoitteenani on saada vastaus siihen, mikä merkitys työyhteisön vuorovaikutussuhteilla, kuten vertaissuhteilla ja johtaja-työntekijäsuhteella on työntekijän sitoutumisessa. Tutkimuskysymysten avulla pyrin saamaan tietoa myös yleisemmällä tasolla siitä, millaista vuorovaikutus kasvuyrityksessä on.

## 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on menetelmältään laadullinen. Laadullinen tutkimusote näkyy sekä aineistonkeruuetä analyysimenetelmässä. Tutkimusmenetelmänä käytin avointa haastattelua, jossa haastattelun rakenne muodostuu haastateltavan ehdoilla. Se ei ole tiukasti sidoksissa kysymys–vastaus -muotoon, vaan molemmat osapuolet voivat nostaa esiin haluamiaan aiheita, jolloin haastattelu muistuttaa enemmänkin keskustelua. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 11.)

Avoin haastattelu pyritään yleensä toteuttamaan mahdollisimman strukturoimattomasti. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009, 11) mukaan mikään haastattelu ei voi olla täysin strukturoimaton, koska tällöin haastattelija ei voisi antaa haastateltavalle mitään vihjettä tutkimuksen aiheesta, jolloin haastateltava jäisi harhailemaan ilman suuntaa. Tämänkään tutkimuksen haastattelut eivät olleet täysin strukturoimattomia, vaan haastattelin työntekijöitä etukäteen laadittu haastattelurunko (liite 1) tukenani. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien kanssa ei käydä läpi samoja aihealueita (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelurungosta huolimatta esittämäni kysymykset ja keskusteltavat aihepiirit vaihtelivat haastattelukohtaisesti. Joissain haastatteluissa saatoinkin käyttää enemmän aikaa johonkin tiettyyn aiheeseen, ja toisessa haastattelussa taas jättää kyseisen aiheen kokonaan käsittelemättä. Keskustelu eteni haastatteluissa sen mukaan, minkä verran haastateltavalla tuntui olevan mistäkin aiheesta sanottavaa, eikä sen mukaan, miten olin haastattelut haastattelurungon mukaan suunnitellut. Haastattelurunko oli haastatteluissa mukana antamassa tukea, mutta ensimmäisten haastatteluiden jälkeen en haastattelurunkoa juurikaan tarvinnut.

Avoin haastattelu sopii tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa ilmiökeskeisyytensä vuoksi ilmiön tarkastelun ilman liian rajaavia näkökulmia tai ennakkoletuksia. Kasvuyritysten vuorovaikutusta on tutkittu hyvin vähän, etenkin työntekijän sitoutumisen näkökulmasta. Tästä syystä mahdollisimman avoin lähestymistapa oli tarkoituksenmukaisin, toisin kuin strukturoidun tai puolistrukturoidun haastattelun käyttäminen.

Haastattelu koostui viidestä teemasta, jotka käsittelivät työyhteisön vuorovaikutuskäytänteitä, työntekijän sitoutumista, yrityksen viestintää ja kansainvälisyyttä. Haastattelun teemat käsittelivät vuorovaikutusta kasvuyrityksessä varsin kokonaisvaltaisesti, sillä halusin saada siitä laajan kuvan,

jotta pystyin tarkastelemaan myös työntekijän sitoutumista laajasti ja mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Analyysivaiheessa rajasin pois sen osan aineistosta, minkä koin olevan sitoutumisen näkökulmasta epärelevanttia.

### **3.3 Kohdeorganisaatio ja aineistonkeruu**

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on keskisuomalainen terveysteknologia-alan kasvuyritys, joka on erikoistunut valmistamaan terveystuotteita. Kohdeorganisaation toimipisteistä kaksi sijaitsee Suomessa, yksi Euroopassa ja yksi Yhdysvalloissa. Organisaation nimi ja liikeidea on luottamuksellisuuden vuoksi anonymisoitu. Käytän organisaatiosta puhuttaessa sen nimen sijaan käsitettä kohdeorganisaatio tai organisaatio.

Kohdeorganisaation perustamisen aikaan yrityksessä työskenteli perustajajäsenten lisäksi vain muutama työntekijä. Sittemmin organisaatio on kasvanut jatkuvasti, kasvattaen sekä liikevoittoaan että työntekijämääräänsä huomattavasti. Suomen sisällä kohdeorganisaation toiminta on jakautunut niin, että toisella toimipisteellä työskentelee tuotanto-, tutkimus- ja kehittämissiimi sekä osa markkinointitiimistä, ja toisella toimipisteellä myynti- ja markkinointisiimi sekä osa ylemmästä johdosta.

Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat työskentelevät Suomessa. Haastattelujen koordinoinnista vastasi organisaation puolesta yhteyshenkilö, joka tiedotti työyhteisölle mahdollisuudesta osallistua haastatteluun. Osa haastateltavista ilmoittautui haastateltavaksi oma-aloitteisesti, osaa puolestaan pyydettiin osallistumaan haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen oli kuitenkin täysin vapaaehtoista, ja haastateltavilla oli mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa.

Haastateltavia osallistui tutkimukseen yhteensä 11. Haastatteluiden kesto oli yhteensä 9 tuntia 20 minuuttia. Pisin haastattelu kesti 1 tunnin ja 12 minuuttia, lyhin 37 minuuttia. Yksi haastatteluista oli pilottihaastattelu, joka sisällytettiin myös lopulliseen aineistoon. Testasin pilottihaastattelussa

haastattelukysymyksiä ja keskustelun aiheita, ja tein sen pohjalta vielä pieniä muutoksia haastattelurunkoon. Haastatteluihin osallistui melko tasaisesti työntekijöitä kaikista yrityksen tiimeistä: markkinoinnin, myynnin, tuotannon sekä tutkimuksen ja kehittämisen tiimeistä. Tiimien kokoon suhteutettuna tuotantotiimistä haastateltavia osallistui kuitenkin vähiten. Haastateltavista selkeä enemmistö oli tullut organisaatioon vasta muutaman vuoden sisällä. Vähemmistö haastateltavista oli ollut organisaatiosta lähes sen perustamisesta asti.

Ennen haastattelua sovin haastateltavien kanssa tapaamisajan ja -paikan, jotka haastateltavat saivat itse valita. Suurimman osan haastatteluista tein yrityksen kokoustiloissa, mutta osan myös yrityksen tilojen ulkopuolella. Kaikki haastatteluun käytettävät tilat olivat häiriöttömiä ja mahdollistivat luottamuksellisen keskustelun. Tein haastattelut yksilöhaastatteluina kasvotusten haastateltavien kanssa yhtä haastattelua lukuun ottamatta, jonka tein puhelimitse.

Jokaisen haastattelun alussa kerroin haastateltaville tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonymiteetin turvaamisesta. Ennen haastattelun aloittamista pyysin haastateltavia lukemaan jo aiemmin heille sähköpostitse lähettämäni tutkimustiedotteen (liite 2) vielä kertaalleen, ja keräsin heiltä suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (liite 3). Keskustelu haastatteluissa oli pääpiirteittäin erittäin avointa. Joissakin tapauksissa vaikeimpien asioiden käsittelyyn olisi kuitenkin tarvittu enemmän aikaa luottamussuhteen rakentamiseen. Jotkut haastateltavista kertoivat haastattelun jälkeen, etteivät olleet aiemmin juurikaan pohtineet tämänkaltaisia aihealueita, minkä vuoksi esittämiini kysymyksiin oli haastavaa vastata. Pääosin haastatteluissa päästiin kuitenkin syvälliselle tasolle.

### **3.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

Tallensin kaikki haastattelut äänitallentimella ja litteroin ne asiatarkasti, jolloin jätin litteroimatta täytesanat, kuten *niinku* tai sellaiset pätkät haastattelusta, jotka jo litterointivaiheessa tiesin olevan epärelevantteja analyysia ajatellen. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 101 sivua (Cambria, fontti 12, riviväli 1.0).

Analysoin aineiston käyttäen analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa lähestymistapa voi olla esimerkiksi aineistolähtöinen tai teorialähtöinen. Aineistolähtöisessä teemoittelussa teoria ei ohjaa analyysia, eikä aineistoa esimerkiksi yritetä sovittaa ennalta määriteltyihin raameihin. Tällöin analyysi etenee puhtaasti aineiston ehdoilla. Teorialähtöisessä teemoittelussa teoria puolestaan ohjaa analyysia, jolloin aineistosta keskitytään johonkin tiettyyn, ennalta määritettyyn osaan. (Braun & Clarke 2006, 83–84.)

Tämän tutkielman analyysi ei ole puhtaasti aineistolähtöinen eikä teoriasidonnainen, vaan siinä on piirteitä molemmista. Pyrin analyysia tehdessäni mahdollisimman avoimeen otteeseen, eikä analyysiani ohjannut mikään tietty teoria. Pelkkään aineistoon pohjautuva päättely ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä ei ole kuitenkaan mahdollista, koska tällöin analyysi pohjautuisi pelkkien havaintojen kuvaamiseen, eikä täysin objektiivisia havaintoja, joihin teoria ei olisi millään tavalla vaikuttanut, ole olemassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Tiesin jo etukäteen analysoivani aineistosta nimenomaan työntekijän sitoutumista kasvuyrityksessä, mikä tarkoittaa sitä, että analyysiani ohjasi useat teoreettiset käsitteet ja aiempi tutkimustieto, vaikkei analyysin pohjalla mitään tiettyä teoriaa ollutkaan. Analyysiani ohjasi myös teoreettisen taustan ja käsitteiden pohjalta muovaamani tutkimuskysymykset. Analyysimenetelmää voisikin siis kutsua teoriasidonnaiseksi analyysiksi.

Teemoittelussa tekstimassasta pyritään ensin löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta 1998). Erityisesti aiheessa, jota ei ole liiemmin tutkittu, on suotavaa käyttää laaja-alaista teemoittelua, jolloin tutkimustehtävän kannalta olennaisia, tekstissä toistuvasti esiintyviä teemoja nostetaan esiin tekstistä (Braun & Clarke 2006, 86; 83). Käytin analyysissa Braunin ja Clarken (2006, 87) kuusivaiheista temaattista analyysia, johon kuuluvat seuraavat vaiheet: 1) aineistoon tutustuminen 2) koodien luominen 3) teemojen etsiminen 4) teemojen arvioiminen 5) teemojen määrittelemine ja nimeäminen ja 6) raportin tuottaminen. Seuraavaksi kuvailen analyysin etenemistä näiden kuuden vaiheen avulla. Tämän luvun lopussa olevassa taulukossa (taulukko 1) olen koontanut analyysin lopputuloksena muodostamani ylä- ja alateemat. Huomioitavaa on, että taulukossa esitettyjen teemojen sanoituksessa en ole tehnyt merkityseroja sille, mitkä asiat ovat sitoutumista heikentäviä tai lisääviä seikkoja, vaan ne avataan vasta tuloksissa.

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto litteroidaan ja siihen tutustutaan huolellisesti. Aineistosta etsitään toistuvia kaavoja tai mielenkiintoisia, tutkimusongelmaa valottavia kysymyksiä, joita kirjoitetaan ylös (Braun & Clarke 2006, 87.) Litteroinnin jälkeen minulle oli muodostunut jo hyvä ja laaja kokonaiskuva aineistosta. Esitin litteroidessani ja litteroinnin tehtyäni aineistolle kysymyksiä, kuten ”Mitä haastateltavat puhuvat sitoutumisesta?”, ”Mitä haastateltavat puhuvat kasvuyrityksessä työskentelemisestä?” ja ”Mitä haastateltavat puhuvat vuorovaikutuksesta?”. Näiden kysymysten pohjalta aloin analysoida aineistoa.

Toinen vaihe alkaa, kun aineistoon tutustumisen pohjalta analysoijalle alkaa hahmottumaan lista asioista, mitkä aineistosta nousevat merkittävimmin ja mielenkiintoisimpina esiin tutkimusongelmaa ajatellen. Tässä vaiheessa aineiston pohjalta luodaan alustavat koodit, jotka ilmentävät sitä, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Koodit auttavat jäsentämään aineistoa mielekkäisiin ryhmiin, mutta eivät kuitenkaan vielä muodosta teemoja, jotka muodostetaan vasta kolmannessa vaiheessa. Aineiston koodaaminen tehdään systemaattisesti, mutta koodaamisen laajuus riippuu siitä, tehdäänkö teemoittelu aineisto- vai teorialähtöisesti. (Braun & Clarke 2006, 88–89.) Koodasin aineistoa tutkimuskysymysten pohjalta, eli etsien aineistosta erityisesti osioita, joissa haastateltavat puhuivat sitoutumisesta, kasvuyrityksestä tai työyhteisön vuorovaikutuksesta. Pyrin kuitenkin antamaan mahdollisuuden sille, että aineistosta nousisi esiin jotain mielenkiintoista myös tutkimuskysymysten ulkopuolelta.

Kolmannessa vaiheessa analyysi palautetaan yksityiskohtaisemman analysoinnin parista takaisin aineiston laajempaan tulkintaan. Tällöin aiemmin luotuja koodeja aletaan analysoida tarkemmin ja hahmottelemaan sitä, miten niitä voisi yhdistellä teemoiksi. Tässä vaiheessa koodien, teemojen ja mahdollisten alateemojen väliset suhteet alkavat hahmottumaan ja muodostamaan merkityksellisiä kokonaisuuksia. (Braun & Clarke 2006, 89–90.) Aloin tarkastelemaan koodeja etsien niistä samankaltaisuuksia, ja tiivistäen näin aineistoa yhdistelemällä koodeja teemoiksi, jotka parhaiten vastaisivat aineistolle esittämiini kysymyksiin. Tämän vaiheen lopputuloksena muodostui kolmen tutkimuskysymyksen alle kuhunkin sekä ylä- että alateemoja (taulukko 1).

Neljännessä vaiheessa teemat arvioidaan uudelleen vertaamalla niitä toisessa vaiheessa luotuihin koodeihin ja sen jälkeen koko alkuperäiseen aineistoon. Tässä vaiheessa osa teemoista saattaa yhdistyä, osa pilkkoutua ja osa pysyä ennallaan. (Braun & Clarke 2006, 91–92.) Myös tässä

analyysissä yhdistin teemoja kriittisesti arvioituani osan alateemoista yläteemoiksi ja osan yläteemoista hajotin alateemoiksi eri yläteeman alle. Neljännen vaiheen lopuksi on tärkeää lukea vielä kaikki litteraatit läpi ja verrata niitä muodostettuihin teemoihin, jotta voidaan varmistua siitä, että mitään olennaista ei ole jäänyt pois tai analysoitu virheellisesti. (Braun & Clarke 2006, 91–92.) Laadullisessa tutkimuksessa on ylipäätään tärkeää, että konteksti pidetään mielessä läpi analyysin, koska konteksti määrittelee huomattavan osan siitä, mitä kullakin puheenvuorolla on haluttu ilmaista (Tracy 2013, 3). Pysin koko analyysiprosessin ajan pitämään litteraatit osana analyysia, jotta puheenvuorojen konteksti ja merkitys säilyisivät alkuperäisenä, eikä aineisto pelkistyisi liikaa, vaan haastateltavien aidot käsitykset ja kokemukset pääsisivät tuloksissa asianmukaisesti esille.

Viidennessä vaiheessa teemat nimetään ja määritellään. Kustakin teemasta määritellään sen tärkein ydin eli pohditaan, mikä siinä on kiinnostavinta ja miksi. Tämän jälkeen teemat nimetään ytimekkäästi ja tiiviisti siten, että ne antavat lukijalle välittömästi käsityksen siitä, mistä teemassa on kyse. Kuudennessa vaiheessa aletaan kirjoittamaan itse raporttia, vaikkakin kirjoittamista kannattaa tehdä koko analyysin ajan. (Braun & Clarke 2006, 92–93; 86.) Pohdittuani kunkin teeman ydintä, aloin kirjoittamaan lopullista raporttia. Nimesin teemat lopullisesti vasta raportin kirjoitettua, sillä näin sain teemoille tarkasti niiden sisältöä kuvaavat nimet.

Teemoittelussa on tyypillistä liikkua edestakaisin koko aineiston, koodien ja analyysin eri osioissa ja vaiheissa (Braun & Clarke 2006, 86). En edennyt analyysissä täysin systemaattisesti, vaan palasin analyysin valmistuttuakin vielä aiempiin vaiheisiin. Analyysin alkuvaiheessa taas etenin välillä pohtimaan jo analyysin lopputuloksia, palaten siitä taas aineiston alkuperäislähteille, eli haastatteluihin ja litteraatteihin. Tämä mahdollisti tarkemman ja rikkaamman lopputuloksen analyysille.

#### TAULUKKO 1 Analyysin lopputulos

Tutkimuskysymys	Yläteema	Alateema
Mikä merkitys työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa?	Johtaja-työntekijävuorovaikutussuhde	Sosiaalinen tuki johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteessa
		Etäisyys johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteessa
	Työyhteisö ja sen vertaissuhteet	Sosiaalinen tuki vertaissuhteissa



		Työyhteisön hajautuminen	
		Työyhteisön kasvu	
Mikä merkitys vuorovaikutusrakenteilla on kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa?	Kasvun merkitys vuorovaikutusrakenteille	Kasvun merkitys vuorovaikutusrakenteiden tarpeelle	
		Vuorovaikutusrakenteiden merkitys työnteossa	
	Tiedonkulku ja päätöksenteko	Tiedonkulun strukturoimattomuus	
		Johtamisviestinnän strategisuus	
	Hierarkia	Vastuun antaminen ja luottamuksen osoittaminen	
		Hierarkkisia rakenteita kaivataan	
	Palkitseminen	Palkka ja etuudet	
		Vaihtoehdotiset mahdollisuudet	
	Mikä merkitys kasvuyrityksellä on työntekijän sitoutumisessa?	Mission merkitys	Usko tuotteeseen
			Usko liikeideaan
Organisaation parhaaksi toimiminen		Parhaan mahdollisen tuloksen tekeminen	
		Työmoraalin merkitys	
		Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen	
Kasvuyrityksen jatkuva muutos		Kasvupaine	
		Epätietoisuus tulevasta	
		Jatkuva muutos	
Työ ja ura		Työtehtävien monipuolisuus	
		Oman osaamisen kehittäminen	
		Joustava työ	
		Työn merkityksellisyys	

## 4 TULOKSET

### 4.1 Organisaation merkitys kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa

#### 4.1.1 Organisaation mission merkitys sitoutumisessa

Organisaatio ja sen erityispiirteet, kuten kasvuyrittäjyys ja liikeidean erityislaatuisuus nousivat haastateltavien käsityksissä esille merkittävinä osina työntekijän sitoutumista. Haastateltavien käsityksissä korostuvat erityisesti organisaation mission ja tuotteen sekä kasvuyrityksen ominaisuuksien, kuten jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden merkitys työntekijän sitoutumisessa, sekä näiden vaikutus työn sisältöön ja työskentelytapoihin.

Haastateltavat kuvasivat, että heidän sitoutumisensa näkyy siinä, että he uskovat vahvasti organisaatioon, sen missioon ja tuotteeseen. Mikäli uskoa niihin ei ole, ei sitoutuminenkaan voi olla heidän mukaansa kovin korkealla. Esimerkiksi organisaation arvojen tai mission radikaali muuttuminen saisi työntekijän lähtemään organisaatiosta. Erityisen tärkeänä he näkivät, että missio vastaa omia arvoja, että sillä on jonkinlainen vaikutus yhteiskuntaan ja että se rakentaa ”parempaa huomista”. Haastateltavat näkivät myös organisaation fyysisen tuotteen merkittävässä roolissa työntekijän sitoutumisessa. Haastateltavat kuvasivat tuotetta ja sen myötä organisaatiota muun muassa ”kiinnostavaksi”, ”erilaiseksi”, ”siistiksi” ja ”seksikkääksi”. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kuvaavat käsityksiään tuotteen ja liikeidean yhteydestä työntekijän sitoutumiseen:

H8: [- -] mä en nyt nää pelkästään sitä yhtenä terveysteknologiatuotteena, vaan tämmösenä elämäntapa-ajatuksena. Et [- -] hiffattais että me ollaan aivan liian kaupungistuttu. Et meillä on just päiväkodista asti tullu allergiat ja astmat. Mut meillä vois olla keinoja, joilla me voitais kääntää se kurssi ja tehdä ainakin seuraavasta sukupolvesta vähän terveempi. Siinä on se, minkä takia siellä [organisaatiossa] on. Jos tällä lailla jatkuu, niin se on hyvä syy pysyä siellä.

H1: Ite ihastuin tähän tuotteeseen ja sen mahdollisuuksiin [- -] Se sytyttää, että tästä tulee kova juttu.

H3: On semmonen tuote, mitä haluaa mielellään myydä ja mitä pitäis olla joka paikassa. Et mä uskon siihen missioon mikä meillä on. Mä oon semmonen, et mä en halua kaupata mitään paskaa.

Haastateltavat yhdistivät tuotteen menestyminen organisaation menestymiseen ja sitä kautta myös oman uran ja osaamisen kehittymiseen. Kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi, he kokivat tuotteen uniikkiuden ja ainutlaatuisuuden kiinnostavana, motivoivana ja haastavana ja yhdistivät tuotteen ainutlaatuisuuden muun muassa haluun ja mahdollisuuteen luoda jotain uutta ja merkityksellistä, kuten ensimmäisestä esimerkistä käy ilmi. Haastateltavat näkivät tuotteen myös työyhteisöä yhdistävänä tekijänä ja sitä kautta sitoutumista lisäävänä tekijänä. He kuvasivat tuotteen ainutlaatuisuuden rakentavan yrityksessä vallitsevaa yhteisöllisyyttä ja me-henkeä.

H5: [- -] tänne on ajautunu ja hakeutunu semmosia ihmisiä, jotka haluaa olla tekemässä jotain uutta ja mullistavaa ja tärkeää. Jotka haluaa, että niiden työllä on tarkoitus, ja ne ottaa tän organisaation sellaseks elämäntyökseen tietyllä tapaa. [- -] Mä tykkään tietyllä tasolla tästä haastavuudesta, minkä tää tuote tarjoaa. Jos miettii minunkin alaa, niin se on hyvin perinteinen ala. Se on aika staattista työtä, missä se kehittäminen vaatii aika vanhojenkin perinteiden muokkaamista. Joten täällä se sellanen jatkuva uuden luonti on mahdollista.

H3: [- -] se [me-henki] tulee varmasti tuosta, että kun tää on vähän erilainen juttu, et jotkut on innostunu tästä, koska tää on semmonen, että kun sä sanot jollekin viiskymppiselle insinöör miehelle, niin se on silleen ”jaa mikäs juttu tää on..”, niin se että uskoo tämmöseen. Vähän spesiaalimpaan hommaan. Niin sekin luo sellasta omaa yhteenkuuluvuuden tunnetta tässä.

Haastateltavien mukaan heidän sitoutumisensa organisaatioon näkyy siinä, että he puhuivat organisaation ulkopuolisille hyvää organisaatiostaan ilman, että siihen täytyy erikseen kehottaa. Jos taas haastateltavat kokivat organisaatiota tai tuotetta kohtaan välillä epävarmuutta tai pettymyksen tunteita, ei heidän uskonsa organisaatioon ja sen potentiaaliin haasteiden kohtaamisesta huolimatta järkkynyt. Sitoutumisesta organisaatioon kertoi haastateltavien mukaan myös se, ettei vaikeinakaan aikoina organisaatiosta ei puhuttu pahaa ulospäin. Haastateltavien mukaan he eivät haasteita kohdatessaan ole pohtineet esimerkiksi organisaatiosta lähtemistä, vaan uskovat, että ongelmista päästään aina yli. Haastateltavien mukaan ongelmat ja haasteet päinvastoin luovat me-henkeä, eli tekivät työyhteisöstä yhtenäisemmän, kuten seuraavassa esimerkissä kerrotaan:

H2: [- -] huolimatta kaikista niistä vaikeuksista ja kurasta mitä on ollu, niin ihmiset on sitoutuneita, että tehdään vaikka yötä myöten jos on tulossa joku juttu miks tarvii tehdä. Röpiköidään tuotteen teknisten että muiden juttujen kanssa, niin se sitoutuminen kuvaa sitä me-henkeä sinänsä. Kuulostaa tosi karulta, mutta sellasta että ongelmat ja vaikeudet yhdistää meitä -meininkiä. Eihän tää nyt ongelma oo tää yritys, tää on tosi hieno tuote, mutta tässä nyt vaan on rehellisesti sanottuna paljon haasteita, kun kukaan ei oo maailmassa tehnyt tätä ennen. Samassa sonnassa rypeminen yhdistää ihmisiä.

Vaikka haastateltavat näkivät organisaation keskeneräisyyden sitoutumista heikentävänä tekijänä esimerkiksi vuorovaikutusrakenteiden näkökulmasta, näkivät he organisaation keskeneräisyyden tuotteen ja organisaation kehittymisen näkökulmasta puolestaan sitoutumista lisäävänä tekijänä.

Haastateltavien sitoutuminen organisaatioon näkyi työntekijöiden vahvana identifioitumisena yritykseen ja sen missioon. Haastateltavat kuvasivat, että monelle ihmiselle organisaatio on enemmän kuin työpaikka ja että yritykseen sitoutuneet ihmiset ottavat organisaation elämäntyökseen. Seuraavat haastatteluesimerkit kuvaavat haastateltavien identifioitumista organisaatioonsa:

H7: Tuntuu että on sellanen velvollisuus tätä organisaatiota kohtaan. Siitä on tullu osa omaa elämää. Ei silleen, että mä tuun tänne, teen työtunnit ja lähdän pois, vaan että tulee mietittyä, miten vois vielä parantaa sitä työn laatua. Siitä on vähän tullu sellanen osa minua.

H2: [- - ] jotenkin se, kun mä oon niin alusta asti ollut. Osittain koko tää firma, vaikka perustaja en ole, niin mä olen niin monessa ollut mukana mitä täällä on tehty [- -] Tää on niinkun minä tämä yritys, niinkun mulle. Niin mun on tosi tosi vaikee irtaantua siitä. Et on ollu tässä tilaisuuksia et olisi voinut, on tullut muita työtarjouksia ja miettinyt ihan yleisen elämän kannalta et mikä tässä ois terveellistä. Mut sit mä en vaan oo pystyny irtaantumaan tästä. Et mä oon tosi sitoutunut.

Kuten edellinen haastatteluesimerkki kertoo, etenkin yrityksessä alusta asti työskennelleet haastateltavat kokivat, että organisaatiossa vietetty aika vaikuttaa vahvasti heidän sitoutumiseensa. Pitkän organisaatiossa tehdyn uran lisäksi se, että on ollut rakentamassa organisaatiota ja tuotetta sellaiseksi, kuin se on, on haastateltavien kokemusten mukaan vaikuttanut heidän sitoutumiseensa positiivisesti. Eräs haastateltava kuvasi sitoutumistaan organisaatioon siitä näkökulmasta, että esimerkiksi tuotteen kehittämisen parissa työskenteleminen sitouttaa paljon enemmän, kuin jo valmiin tuotteen parissa työskentely.

Haastateltavat kuvasivat sitoutumistaan myös osallisuuden näkökulmasta. Haastateltavien mukaan pitkä ura yrityksessä on mahdollistanut sen, että on päässyt olemaan monessa mukana, niin tuotteen kehittämisen kuin monipuolisten työtehtävien näkökulmasta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sitoutumistaan haluna pysyä organisaatiossa, koska on organisaation nuoren iän huomioiden ehtinyt olemaan yrityksessä kauan ja näkemään paljon, eikä sen vuoksi halua luovuttaa:

H10: Noh, joskus voi olla huonompia viikkoja ja huonompia jaksojakin, niin ei kuitenkaan tuu sellanen fiilis että alat ettiä jotain uutta työpaikkaa. Tää on kuitenkin suht nuori yritys, niin muutama vuosi tällases yrityksessä on kuitenkin aika kauan. Sä oot ehtiny olee erilaisissa asioissa mukana, niin ei oo sellanen halu luovuttaa. Jos tulis joku sellanen tilanne. Haluaa olla tässä vielä mukana, kun on jo tän aikaa ollut.

Haastateltavat kokivat siis organisaation olemassa olevan mission ja toisaalta mahdollisuuden päästä olemaan mukana mission ja kaikkeen siihen liittyvän kehittämässä tärkeiksi syiksi sitoutumisensa muodostumiselle. Seuraavassa alaluvussa kuvaan sitä, miten haastateltavien mukaan heidän sitoutumisensa organisaatioon ja sen missioon näkyy heidän motivaatiossaan toimia yrityksen parhaaksi.

#### 4.1.2 Motivaation merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat kuvasivat sitoutumistaan tyypillisesti siitä näkökulmasta, missä kaikessa heidän sitoutumisensa näkyy. Tulosten mukaan heidän sitoutumisensa näkyy merkittävimmin haluna toimia organisaationsa parhaaksi kaikissa tilanteissa. Käytännössä tämä näkyy haastateltavien aitona kiinnostuksena yrityksen menestymistä kohtaan, heidän työmoraalissaan ja joustavuutena työajoissa. Haastateltavat kertoivat olevansa aidosti kiinnostuneita siitä, miten yritys pärjää, ja pyrkivät auttamaan yritystä pääsemään kohti parasta mahdollista lopputulosta, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H3: [- -] mietin tosi aktiivisesti sitä et mitä kannattais tehdä ja mikä ois fiksu. Oon kiinnostunu siitä, että miten me pärjätään, aidosti. Haluan, että me voitetaan. [- -] . Jotenkin sitä vaan on niin, että toivoo että kaikki natsaa.

Haastateltavat näkivät sitoutumisen myös pyrkimyksenä suoriutua työtehtävistä mahdollisimman hyvin ja haluna näyttää muille ja itselle, että on osaava ja kykenevä suoriutumaan työstään. Etenkin organisaation kulttuuria haastateltavat kuvasivat työyhteisön jäsenten hyvänä työmoraalina, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että organisaation jäsenet tekevät enemmän kuin on pakko ja myös oman työnkuvansa ulkopuolisia asioita. Juurikin oman työnkuvan ylittäminen ja työajoissa joustaminen oli haastateltavien mukaan yksi merkittävimmistä asioista, joissa sitoutuminen näkyy. Haastateltavat kertoivat, etteivät tee työtä kellon mukaan, vaan tarpeen mukaan. Tämä näkyi haastateltavien mukaan joustavissa työtunneissa sekä ilta- ja viikonlopputöiden tekemisenä.

Työtuntien laskemista tärkeämpänä haastateltavat pitivät asioiden ja organisaation eteenpäin menemistä, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H4: Ja just tuo että sitten on myös se alttius kautta halukkuus kautta jostain vaan revitään aina se aika auttamaan muita tai tekemään jotain mikä ei yhtään liity sun toimenkuvaan, tai tekemään pitempää päivää jos tarvis, tai hyppäämään mihin tahansa kelkkaan mikä sattuu nyt menemään ohi, jos se tuntuu sun mielestä tarpeelliselle.

H10: Ehkä tällanen konkreettinen esimerkki, niin työmäärässä. Tiedän että moni muikin tekee ehkä vähän ekstratunteja viikossa, ja joustaa jos tarvii. Joskus viikonloppusinkin on vähän pakko, tai ei oo pakko, kun ei kukaan vaadi, mutta halu tehdä töitä, koska haluaa saada jotain eteenpäin tai vietyä loppuun tai maaliin.

Vaikka haastateltavien mukaan perinteiset virastoajat ja kellokortit eivät ole sitoutumista lisääviä tekijöitä, kokivat he työaikojen joustavuuden myös osittain kuormittavana. Haastateltavat kuvasivat sitoutumisen näkyvän siinä, että yrityksen parasta tulee joskus ajatelleeksi enemmän kuin itsensä parasta, ja että työasioista irtautuminen voisi tehdä välillä hyvää. Haastateltavien mukaan erityisesti kansainväliselle kasvuyritykselle on tyypillistä, ettei vuorovaikutuksella ole ajallisesti rajoja, vaan yhteydenottoja saattaa tulla ympäri vuorokauden. Osa haastateltavista toivoikin, että työn ja vapaa-ajan rajaa kunnioitettaisiin enemmän ja koki, että selkeämmät rajat työn ja vapaa-ajan välillä saattaisivat myös lisätä työn tuottavuutta, kuten seuraavista esimerkeistä ilmenee:

H1: Käytännössähän se [sitoutuminen] on sitä, että joutuu tekee normaalin työn lisäksi, esimerkiksi viime viikolla hiihtolomalla aina muutama tunti illalla. Ei laske tunteja, tietysti ois hyvä jossain vaiheessa ottaa ne takasin. Toisaalta miettii vähän liikaakin näitä asioita, että ois välillä hyvä irtautua kokonaan. Firman parasta ajattelee usein enemmän kuin oman tekemisen tai homman optimointia. Mikä on tietysti hyvä kysymys, että onko se järkevää.

H2: [ - - ] kaikennäköinen vuorovaikutus, mikä nyt on enemmän tehtäväkeskeistä tietenkin, niin ajallisesti sillä ei oo mitään rajoja. Varsinkin kun toimitaan useemmalla mantereella, niin saattaa olla, et sä heräät siihen et sulla on 500 whatsapp-viestiä [ - - ]. Et siel saattaa olla jotain ihan asiaa, tai sit jotain ihan puoli-idioottimaisia meemejä. Et johto ei ehkä arvosta sitä työaikaa, et nyt ollaan töissä ja sit ihmisillä on ihan omakin elämä. Sit sitä jatketaan, et jos tulee jollain illalla mieleen jotain niin sit se vaan laitetaan. Et ei tulla ajatelleeksi et joku haluis tehdä jotain muuta, ja sit sen ajatus keskeytyy siihen vapaa-ajan viettoon. Et se parantais työn tuottavuuttakin ettei sun tarteis jatkuvasti viestiä sellasessa tulvassa ja olla koko ajan valmiudessa.

Haastateltavat kuvasivat, että omassa työssä joustamista helpottaa kuitenkin tieto siitä, että joustoa tapahtuu myös toiseen suuntaan, eli yritykseltä työntekijälle. Yhtenä sitoutumista määrittävänä tekijänä haastateltavat näkivätkin joustavuuden vastavuoroisuuden ja siitä seuraavan tunteen luottamuksesta:

H9: [ - - ] tuli 14 tuntia putkeen oltuu töissä yhdellä lounastauolla. Niin siinä oli vähän joustoo. Kahdelta yöllä lähdettiin töistä. Kyl on valmis tekee tollasta, niin se helpottaa tehdä tollasia joustoja, kun tietää et saa vastinetta. Et on tosi joustava toiseenkin suuntaan. Et jos mä teen tosi paljon ylittöitä, niin mun on helppo pitää vajaita päiviä, tai tehdä etätöitä. Kaikki nää on joustavia. Ja tuntuu että firma luottaa siihen, etten mä väärinkäytä niitä, vaan että mä teen oikeesti ne työt ja sit saan sen ansiosta vähän vapauksiakin. Niin luottaa siihenkin, firman puolesta.

#### 4.1.3 Jatkuvan muutoksen merkitys sitoutumisessa

Kova kasvuvauhti, kasvupaineet, jatkuva muutos ja epävarmuus kuvasivat haastateltavien mukaan kasvuyrityksen tyypillisimpiä ominaispiirteitä. Haastateltavat kokivat, että nämä ominaisuudet vaikuttivat heidän sitoutumiseensa siten, että ne sekä kuormittivat että motivoivat haastateltavia. Mielenkiintoista oli se, että haastateltavien mukaan kasvuyritys ja sen ominaispiirteet olivat sekä syy, miksi haastateltavat halusivat pysyä organisaatiossa, että syy, miksi he olivat joskus miettineet sieltä lähtemistä. He kuvasivat jatkuvaa muutosta kiinnostavaksi muun muassa siksi, ettei mikään päivä ole samanlainen, vaan uusia asioita tulee jatkuvasti, jolloin työskentely on mielenkiintoisempaa ja kehitystä omassa osaamisessa tapahtuu, kuten seuraava esimerkki kertoo:

H6: Kyllä se [kasvuyrityksessä työskenteleminen] on mun mielestä kiinnostavaa. Sellanen pysähtyneisyys ei miellytä mua missään asiassa. Oon ollu sellasissakin hommissa mitkä on sellasia lapiohommia, niin siinä on päivät samanlaisia ja mikään ei muutu mikskään. Kyllä sellanen eteneminen motivoi. Firma menee eteenpäin, oma osaaminen menee eteenpäin.

Jatkuva muutos ja pyrkimys nopeaan kasvuun vaatii asioiden nopeaa toteuttamista, ja tämä aiheuttaa kiirettä ja hektisyyttä organisaatiossa. Haastateltavien mukaan kiire saattaa luoda vuorovaikutukseen ja sitä kautta työntekoon haasteita, kun kiireen keskellä stressaantuneet työntekijät eivät välttämättä muista kaikkia vastuullaan olevia asioita, jolloin tehtävien suorittaminen saattaa jäädä viime hetkeen. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltavista kuvaa hektisyyden ja kiireen tuomia hyviä puolia, kuten asioiden nopeaa ja itsenäistä toteuttamista ja huonoja puolia, kuten jatkuvaa kiirettä ja sitä, että kaikki asiat ovat prioriteetteja:

AL: Missä se [hektisyys] on hyvä asia?

H9: Ehkä siinä, kun ite käytännössä tekee jotain, niin saa aika nopeesti toteutettua. [- -] On itellä aika paljon valtaa. Ei tarvii kierrättää silleen pikku juttuja kaikkien kautta läpi. Se on se hyvä juttu siinä.

Huono juttu on se että välillä saattaa liian nopeesti tulla, että pitää joku tehdä, ja sit se tuo sitä kiirettä paljon. [- -] Just se ainainen kiire, kun on aina vähän kiire. Kaikki pitäis saada nytten. Jos joku juttu tulee, niin se on aina prio yks -juttu.

Haastateltavien mukaan muutos itsessään ei välttämättä vielä kuormita, vaan se nopeus, jolla muutokset tehdään. Kun kasvetaan kovalla vauhdilla ja muutokset ovat nopeita, ei sen hetkisiin ongelmiin ja haasteisiin malteta keskittyä, jolloin tulee tehtyä virheitä ja kehitys saattaa ottaa askeleita taaksepäin. Toisaalta kasvuvauhti nähtiin joskus myös liian hitaana, mikä puolestaan heikensi sitoutumista, koska yrityksen tulevaisuudesta ja sen menestymisestä ei ole vielä tietoa:

H1: Monelta osin tää on ollut hitaampaa, kun mitä olin odottanut. [- -] Ehkä tässä on se, että vaikka kasvetaan hyvää vauhtia, niin välillä on vähän tuskastuttavan hidasta. Et mitä omaa urapolkua näkee tällä hetkellä, niin se on vielä vähän.. joka paikan höylänä painaa tässä. Että ois selkeempänä se mitä parin vuoden päästä, missä ollaan.

Kasvuyrityksissä vaaditaan mukautumiskykyä muuttuviin tilanteisiin ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Haastateltavat kokivat kuormittavaksi esimerkiksi tuotteen uniikkiuden ja sen, että kaikki tuotteeseen liittyvä on kokeilua, eikä mistään voi tietää, ovatko tuotteeseen liittyvät kokeilut kannattavia. He näkivät kuormittavana myös sekä oman että yrityksen epävarmuuden sietämisen. Toisaalta haastateltavat totesivat, että kasvuyrityksen arkeen kuuluu virheiden ja epäonnistumisten sietäminen, koska kaikki on uutta ja ennennäkemätöntä. Seuraavat esimerkit kuvaavat haastateltavien kokemuksia jatkuvaan muutokseen suhtautumisesta. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava kuvaa kasvuyrityksessä vallitsevan epävarmuuden kuormittavuutta. Toisessa esimerkissä haastateltava kuvaa sitä, miten kasvuyritys ei ympäristönä sovi sellaisille, jotka kuormittuvat muutoksista liikaa.

H2: Kaikki epävarmuuden sietäminen, oman epävarmuuden ja sen yrityksen ja toiminnan epävarmuuden ja vielä meillä tää yrityksen luonne on sellanen, että kun kukaan maailmassa ei ole tehnyt tätä aikaisemmin. Sä et voi matkia keltään mitään, eikä kukaan osaa sanoa sulle, että mitä pitäis tehdä. Eikä kukaan firman sisälläkään osaa sanoa, että mitä pitäis tehdä. Silti pitäis vaan kasvaa ja kasvaa ja tehdä koko ajan paremmin.

H5: Mutta tää on myös sellanen ympäristö, että tää ei sovi kaikille. Se jatkuva muutos on rankka. Ja se on semmonen, että niille, jotka kaipaa niitä, että ”eiks tää tehtävänanto vois pysyä samana vaikka kuukautta, että minkä takia pitää muokata ja hioa jotain, aina päivitetään jotain, minkä takia ei voida vaan päättää et tehdään näin?”. Mutta tässä vaiheessa, kun ollaan kasvuyritys, me kasvetaan paremmin ja nopeemmin kokoajan, mitä enemmän me kehitetään itseämme ja niitä juttuja.



Kasvupainetta haastateltavat kuvasivat sekä eteenpäin vieväksi voimaksi että kuormittavaksi, epävarmuutta ja väsymystä aiheuttavaksi tekijäksi. Kasvupaineen kuvailtiin aiheuttavan riittämättömyyden tunnetta, painetta onnistumisesta ja epävarmuutta omasta suoriutumisesta. Kasvuyrityksessä työskentelemistä kuvattiin raskaaksi. Osa haastateltavista koki, että työstä aiheutuva henkinen kuormitus on vaikuttanut kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja saanut miettimään yrityksestä lähtemistä, kuten seuraava haastateltava kuvaa:

H2: Mut että miten voisin vielä enemmän sitoutua niin kyllä varmaan se että ois pikkusen parempi olla sen väsymyksen kannalta ja kuinka rankkaa tää kuitenkin on. Että jos voisi kokonaisvaltaisesti paremmin tän työn ansiosta tai siitä huolimatta, niin se kyllä varmaan.. Et jos joku syy on, miks tässä miettii lähtemistä puolella lauseellakaan on se, että onks tää niinkun terveellistä.

Haastateltavat kertoivat, että oman työn tehokkuutta on vaikeaa mitata ja palautetta omasta työstä saa harvoin, jolloin epävarmuus omasta onnistumisesta jäytää usein mieltä. Osan haastateltavista mukaan paineen tunnetta aiheuttaa erityisesti kovat odotukset yrityksen menestymisestä sekä se, että yritys on matalahierarkkinen, jolloin yrityksen arjen myös johtoryhmän näkökulmasta näkee varsin läheltä:

AL: Mistä se [paineen tunne] tulee tai muodostuu?

H10: Tässä koko tiimissä, kun niin tiiviisti tehdään töitä. Ja kun on vielä aika just silleen.. Just joku johtoryhmä ja toimari istuu täällä samassa paikassa, niin ei tunnu niin etäiseltä myöskään nää isot päätökset tai jutut. Et sä elät aika siinä.. Tai näet ja kuulet niistä, niin totta kai jos siel jotain tapahtuu, niin itsekin miettii, et mitenköhän tätä nyt ratkotaan.

Tässä alaluvussa kuvatut työntekijän sitoutumiselle merkitykselliset kasvuyrityksen piirteet, kuten jatkuva muutos ja työpäivien erilaisuus, näkyivät olennaisesti haastateltavien kertoessa työstään ja urastaan. Seuraavassa alaluvussa avaan tarkemmin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia juuri työn ja uran merkityksestä työntekijän sitoutumisessa.

#### 4.1.4 Työn ja uran merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat kokivat työn ja uran olevan merkittävä osa työntekijän sitoutumista. Mielenkiintoista oli, että haastateltavat peilasivat työtään ja uraansa organisaation ja sen ominaispiirteiden, kuten

kasvuyrityksen kautta, eivätkä niinkään esimerkiksi työtehtävien tai työn sisällön kautta. Haastateltavat kuvasivat sitoutumistaan yrityksen mahdollistaman työn monipuolisuuden, oman osaamisen kehittämisen, työn joustavuuden ja työn merkityksellisyyden kautta, joita käsittelen tarkemmin seuraavaksi.

*Työtehtävien monipuolisuus.* Haastateltavat kuvasivat sitoutumistaan monipuolisten työtehtävien kautta. Heidän mukaansa pienessä kasvuyrityksessä pääsee tekemään monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä, olemaan mukana päätöksenteossa ja monessa muussa yritystä koskevassa toiminnassa, mikä ei välttämättä suuremmissa organisaatioissa olisi mahdollista. Seuraavassa esimerkissä haastateltava havainnollistaa sitoutumistaan sillä, että pääsee olemaan mukana projekteissa niiden alusta loppuun asti:

H9: Et jos kuvitellaan et on jossain isossa firmassa, niin ehkä joutuis tehdä jotain yhtä pientä elementtiä vuoden ajan jossain projektissa. Täällä saa tehdä sen koko jutun alusta loppuun, ja olla siin prosessissa mukana. Oon tykänny siitä, ja oppinu paljon siitä.

Erityisesti haastateltavat, joilla oli lyhyempi kokemus työelämästä, kokivat kasvuyrityksen mahdollistamat monipuoliset työtehtävät motivoiviksi. Erityisesti sitoutumiseen vaikutti haastateltavien kokemusten mukaan se, että lyhyelläkin työkokemuksella pääsi tekemään haastavampiakin työtehtäviä ja vaikuttamaan asioihin, joihin suuremmissa organisaatioissa ei olisi välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa:

H3: Ja se, että ei mulla oo hirveenä työkokemusta, niin pääsee tekemään heti tosi monenlaista juttua. Ja voi tyyliin vaikka mejän toimarille sanoa, että hei meidän uus hinta pitäis mun mielestä olla tää. Ja se on silleen, niin, ihan hyvä pointti. Et voit käydä tollasta. Et jos mä oisin jossain Applella töissä, niin ei ois mahdollista varmaankaan.

*Oman osaamisen kehittäminen.* Haastateltavat näkivät mahdollisuuden oman osaamisensa kehittämiseen tärkeänä osana sitoutumista ja yhtenä syynä juuri kasvuyrityksessä työskentelemiseen. Haastateltavien mukaan kasvuyrityksen mahdollistamat monipuoliset työtehtävät ja monipuolisten työtehtävien edellyttämä oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen kehittävät omaa osaamista huomattavasti. Heidän mukaansa etenkin se motivoi, että oman osaamisen kehittyminen ei missään vaiheessa pysähdy, vaan on jatkuvaa.

Vaikka haastateltavat kertoivat kasvuyrityksessä työskentelyn olevan rankkaa, on se heidän mukaansa kasvattanut ja kehittänyt heitä enemmän, kuin perinteisemmässä organisaatiossa työskentely. Haastateltavien mukaan jatkuva itsensä kehittäminen on välillä rankkaa, etenkin jos ei anna itselleen mahdollisuutta epäonnistua, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H5: Se [uusien asioiden kohtaaminen] on raastavaa ja mielenkiintoista yhtä aikaa. Ja se pakottaa siihen itsensä kehittämiseen, ja se on kyllä rankkaa välillä. Et joskus jos menee henkilökohtaisesti yli, että ei anna itselleen sitä virheen mahdollisuutta, tai haluaa vaan olla parempi ja täydellisempi, niin sekin on uuvuttavaa välillä.

Etenkin vasta työelämäänsä aloittavat haastateltavat kuvailivat, että on hienoa, että työyhteisössä on myös kokeneita työntekijöitä, joilta pääsee oppimaan ja joiden työskentelyä pääsee seuraamaan läheltä. Myös kasvuyrityksen mahdollistamat uramahdollisuudet koettiin sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Haastateltavien mukaan kasvuyrityksessä on mahdollista päästä nopeasti vastuullisiin työtehtäviin, kun taas perinteisemmissä organisaatioissa samanlaisen vastuun saamiseen saattaa joutua tekemään töitä koko uransa ajan.

Haastateltavat kuvasivat sitoutumistaan myös onnistumisen kokemusten näkökulmasta. Haastateltavien mukaan oman kehittymisen ja oman työn tulosten huomaaminen palkitsee ja sitä kautta sitouttaa. Omaan työhön liittyvät onnistumisen kokemukset nähtiin tärkeinä sitoutumisen kannalta ja olivat myös yksi syy jäädä organisaatioon. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa syitä, miksi tulee aamulla töihin:

H6: Suurin motivaattori on se, että saa ite tehtyä jonkun mihin on tyytyväinen, jonkun projektin kasaan tai tämmöstä. Oman työn tulos useimmiten. Välillä se näkyy enemmän, välillä vähemmän. [- - ] Ehkä sellanen sisäinen motivaatio, oman työn tulos on se isoin.

*Työn joustavuus.* Tulosten mukaan erityisen tärkeä tekijä työntekijän sitoutumisessa on se, että työ on joustavaa ja mahdollistaa siten omien työskentelytapojen ja työn sisällön muokkaamisen. Haastateltavien mukaan erityisesti kasvuyritys mahdollistaa joustavan työn, koska työtehtävät ovat laajoja ja organisaatorakenne on joustava ja matalahierarkkinen. Haastateltavat kuvasivat työn joustavuuden merkitystä sitoutumiseensa siitä näkökulmasta, että kasvuyrityksessä omiin

työtehtäviin ja -rooliin pääsee vaikuttamaan ja että kasvuyritys mahdollistaa työtehtävien muokkaamisen oman motivaation mukaisiksi, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi:

H2: Kasvuyrityksessä on se hyvä kans että, just niinkun mullekin on vähän käynyt, että mä oon alkanut tekee jotain, mut sitten kun se yritys kasvaa niin kyllähän ne mahdollisuudet kasvaa tehdä jotain ihan muuta. On niin iso mahdollisuus lähtee tekee sellasta, mitä sä itse ehkä enemmän haluat, kun se mihin sut on alun perin palkattu.

H10: Viihdyn hyvin mun työtehtävissä. Ne on mun mielestä mieluisat, ja täällä on hienoa se, että sä saat kehittyä siihen suuntaan mihin haluat. Elikkä täällä yritetään oikeesti löytää sulle sellanen positio tai tehtävä, minkä sä haluat, tai missä haluat kehittyä tai tehdä töitä. Se on todella antoisaa.

Haastateltavien kokemusten mukaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa myös se, että kasvuyrityksessä työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa organisaation kehittämiseen omalla työllään. Haastateltavien mukaan sitoutumiseen vaikuttaa usko siitä, että pystyy omalla työllään vaikuttamaan kokonaisuuteen ja että organisaation kehityksessä pääsee olemaan mukana tuomalla omia kehitysideoita. Heidän mukaansa organisaatiosta puolestaan saisi lähtemään se, jos omasta työstä menettäisi itseohjautuvuuden, eikä enää pääsisi tekemään asioita siten, kuin itse näkisi parhaana. Haastateltavien mukaan onkin tärkeää, että työtehtävät ovat itselle soveltuvia. Heidän mukaansa työtehtävien radikaali muuttuminen saisi lähtemään organisaatiosta. Eräs haastateltava kuvasi, että hänen sitoutumisensa näkyy siinä, että töihin on mukavaa tulla, eikä töihin tuleminen tunnu pakolta:

H7: Joo, ei. En mä haluais olla sellasessa työpaikassa minne tuntuu että on pakko lähteä. Ei mulla käy edes mielessä, et pitäiskö tänään jäädä kotiin. Ei se oo mitenkään semmosta. Tänne tulee ihan mielellään.

Haastateltavat kokivat erityisesti joustavuuden työskentelyajoissa, -paikoissa ja -tavoissa vaikuttavan sitoutumiseensa positiivisesti. Erään haastateltavan mukaan on hyvä, että jokainen saa itse luoda ja päättää omat työskentelyprosessinsa, vaikka noudatetaankin myös työyhteisön yhteisiä normeja:

H7: No täällä firmassa on kyllä tosi hyvä se, että voi itsenäisesti tehdä. Et [esimies] antaa tehtävät, ja ne tehdään, ja sit ite löytää ne omat keinot siihen työprosessiin. Jokaisella on ne omat tavat, totta kai myös sellaset yhteiset normit, että nää pitää saada tehtyä tälleen, mutta ite siihen tulee sit se tatsi. Et mikä on nopein tapa tehdä.

*Työn merkityksellisyys.* Haastateltavien mukaan tunne oman työn merkityksellisyydestä on yhteydessä sitoutumiseen. He näkivät oman työn eettisyyden ja vaikutuksen ympäröivään yhteiskuntaan tärkeäksi, ja heidän mukaansa tuotteen eettinen tavoite on merkittävänä osana työyhteisön jäsenten mielessä, kun he tekevät työtään. Tunne oman työn merkityksettömyydestä saisi haastateltavien mukaan heidät lähtemään organisaatiosta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sitoutumistaan oman työn merkityksellisyyden näkökulmasta:

AL: Mikä saa siut jäämään tähän organisaatioon?

H11: [- - ] se että työllä on jonkinlainen merkitys, mihin pystyy uskomaan ja luottamaan. Että sillä on positiivinen vaikutus muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Sen sijaan että tietäis, että tekis jotain millä ei välttämättä olisikaan eettisesti niin positiivista vaikutusta. Se oman työn merkitys on sellanen mikä auttaa jäämään.

Haastateltavien mukaan myös tunne oman työpanoksen tarpeellisuudesta on yhteydessä sitoutumiseen. Heidän mukaansa itsensä tunteminen tarpeelliseksi ja merkittäväksi osaksi organisaatiota ja työyhteisöä on olennainen osa sitoutumista. Erityisen tärkeänä sitoutumisen kannalta haastateltavat näkivät sen, että työntekijän ja hänen työpanoksensa arvostaminen tehdään näkyväksi vuorovaikutuksessa. Tunne oman työn tarpeettomuudesta tai oman työn arvostuksen puutteesta saisi haastateltavien mukaan harkitsemaan työpaikasta lähtemistä.

## **4.2 Vuorovaikutusrakenteiden merkitys kasvuyrityksen työntekijöiden sitoutumisessa**

### **4.2.1 Kasvun merkitys vuorovaikutusrakenteiden muotoutumisessa**

Haastateltavien mukaan vuorovaikutusrakenteilla on merkitystä työntekijän sitoutumisessa. Haastateltavat kaipasivat organisaatioonsa lisää vuorovaikutusrakenteita helpottamaan ja selkeyttämään työntekoa, lisäämään läpinäkyvyyttä ja sujuvoittamaan työyhteisön vuorovaikutusta. Erityisesti haastateltavat kaipasivat rakenteita tiedonkulkuun, päätöksentekoon ja vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin. He näkivät tarvetta myös hierarkian lisäämiselle. Ylimmältä johdolta he kaipasivat selkeämpiä linjauksia ja strategisempaa otetta johtamiseen.

Vaikka haastateltavat kaipasivat organisaatioon lisää vuorovaikutusrakenteita, pitivät he kuitenkin tärkeänä, että organisaatorakenne säilyy entiseen malliin joustavana. Haastateltaville oli tärkeää, että työnteossa säilyy rentous ja hauskuus ja että asioita saadaan hoidettua nopeasti ja tehokkaasti, ilman liikoja välikäsiä. Monet haastateltavista korostivat, että byrokratialle ei ole tarvetta, mutta omaa työnteokoa helpottaisi, jos rakenteita olisi enemmän ja prosessit olisivat selkeämpiä ja kaikkien tiedossa.

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa käsittelen kasvun merkitystä vuorovaikutusrakenteissa. Toisessa alaluvussa avaatan tuloksia tiedonkulun ja päätöksenteon merkityksestä kasvuyrityksessä ja kolmannessa hierarkian merkityksestä työntekijän sitoutumista. Lopuksi käsittelen vielä palkan ja muiden etuuksien merkitystä työntekijän sitoutumisessa.

On tyypillistä, että kasvuyrityksen alkuvaiheessa vuorovaikutusrakenteita ei juuri ole, sillä työyhteisö on pieni, eikä rakenteille välttämättä nähdä tarvetta. Haastateltavien mukaan ennen kasvupyrähdystä ja useampien toimipisteiden perustamista työyhteisön jäsenet olivat tottuneet siihen, että kaikki tietävät kaikesta. Tällöin tiedonkulku toimi, koska ihmisiä oli työyhteisössä vähemmän. Haastateltavien mukaan yrityksen kasvamisen myötä sisäisen viestinnän tarve on kasvanut, kun pitää pohtia entistä enemmän sitä, mitä kerrotaan, miten kerrotaan ja kenelle kerrotaan. Heidän mukaansa vanhojen, kasvua edeltävien toimintatapojen muuttaminen vaatii vielä opettelemista:

H4: Se mikä on tullu viimesen puolentoista vuoden aikana, kun on tullut uudet pisteet [Eurooppaan] ja [Yhdysvaltoihin], niin tällanen hajaantuminen kautta laajeneminen alkoi ihan erilailta. Niin varmaan se sisäinen kommunikaatio on kärsiny siitä. Aina ei todellakaan viesti kulje tai ei sovita, tai sovitaan pienellä porukalla mutta ei hiiskuta toiselle porukalle mitä... et tällasia katkoksia tulee tosi paljon. Siinä on petrattavaa, ja opetellaan ehkä kantapäähän kautta. Että ainiin näin ei voikaan enää toimia, vaikka niin toimittiin 3v sitten. Semmosia tulee aika paljon, ja ihmiset tunnistaa sen.

Kasvun aiheuttama työtehtävien lisääntyminen ja tarve jatkuvalle uuden opettelulle johtaa haastateltavien mukaan epävirallisen tiedonkulun vähenemiseen, kun esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluille ei enää ole samalla tavalla aikaa, kuin ennen. Myös virallinen tiedonkulku saatetaan nähdä toissijaisena, kun ensisijaisena pidettyjä työtehtäviä on niin paljon. Haastateltavien

mukaan rakenteiden ja prosessien luominen ja loppuun hiominen kasvuyrityksessä onkin haastavaa siksi, että asiat vaihtuvat ja muuttuvat niin nopeasti, ja koska rakenteiden ja prosessien loppuun asti hiominen nähdään tuotteen ja organisaation kehittämisen rinnalla toissijaisena:

H3: Sitouttamiseen liittyen on varmasti viestinnänkin suhteen meillä paljon kehitettävää. Et sehän voi olla sokeuttavaakin alkuun, että kun on uus tuote ja tällöinen ihmeellinen, change the world -tyyppinen juttu. Et tavallaan ei jakseta sellaisia tylsiä asioita hioa kuntoon. Se tulee sit vähän myöhemmin.

Tyypillinen piirre työyhteisön kasvaessa on se, ettei vuorovaikutusrakenteiden kehittyminen tapahdu organisaation kehittymisen ja kasvamisen kanssa samanaikaisesti, vaan laahaa usein jäljessä. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa organisaatioon lisää jäsenyntyä ja eksplisiittisiä vuorovaikutusrakenteita. Haastateltavien mukaan tarpeelliseksi nähtyjen vuorovaikutusrakenteiden puuttuminen vaikeutti heidän työntekoaan, heikensi heidän työmotivaatiotaan ja heikensi heidän sitoutumistaan. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa organisaation vuorovaikutusta kaoottiseksi toivoen siihen stabiiliutta:

H3: Paljon on juttuja, joita vois muuttaa. Tietysti myös hyväksyä se, ettei kaikkea kerkee. Just saada prosesseja paremmin kuntoon. Monesti se tietynlainen kaoottisuus, mikä tympii. Jos sitä saatais paremmaksi ja stabiilimmaksi tätä meidän hommaa. Ainakin ois helpompaa tavallaan. [ - - ] Se mikä ei sitouta, on se että ei oo sitä.. et se kaaos tavallaan. Jos sitä jotenki kiteyttäis.

Tehtäväkeskeiseen vuorovaikutukseen haastateltavat toivoivat lisää rakenteita ja prosesseja, mutta heille oli tärkeää, etteivät rakenteet vähennä suhdekeskeistä vuorovaikutusta ja sitä kautta työn hauskuutta ja rentoutta. Moni haastateltava kertoikin viihtyvänsä kohdeorganisaatiossa juuri siksi, että rakenteet ja prosessit ovat joustavia ja asioita saa tehdä omalla tavallaan, eikä siten, kuin ”on aina ennenkin tehty”.

#### 4.2.2 Tiedonkulun ja päätöksenteon merkitys sitoutumisessa

Haastateltavien mukaan sekä tiedonkulun että päätöksenteon rakenteet ja prosessit ovat tärkeitä työnteon sujuvuuden, viestinnän läpinäkyvyyden sekä tasavertaisen kohtelun näkökulmasta, ja ovat sitä kautta merkityksellisiä tekijöitä myös työntekijän sitoutumisessa. Seuraavaksi kuvaan tuloksia erikseen sekä tiedonkulun että päätöksenteon osalta.

*Tiedonkulku.* Haastateltavien mukaan tiedonkulkuun liittyvien rakenteiden puuttuminen vaikeuttaa työntekoa ja kuormittaa työntekijöitä. Heidän mukaansa tiedonkulku on sattumanvaraista, ja kaipaa systemaattisuutta. Haastateltavien mukaan organisaatioon tarvitaan prosesseja, joiden myötä kaikki toimisivat samalla tavalla tiedon järjestämisen suhteen. Esimerkiksi tiedon pitäisi olla kaikkien saatavilla, ilman välikäsiä. Etenkin välikäden roolissa oleminen turhauttaa erästä haastateltavaa:

H3: On todella huono, että meillä on tiedon rippeitä monissa eri paikoissa. Mulla vähän niinkun sattuu olemaan sellasta tietoa, mihin monet ei pääse [- - ] Mikä ihan hyvin vois olla julkista tietoa meidän järjestelmässä, mutta se onkin tyyliin kuitenkin vaan mulla. [- - ] Niin nyt joutuu vähän kaivelee, ja hakemaan muille sellasta tietoa mikä ihan hyvin vois olla. Et se on ihan turhaa. Mut sit tarvii ne prosessit, että ihmiset tietää, että tää ja tää tieto merkataan tänne.

Haastateltavien mukaan on tärkeää, että kaikki tietävät, mikä tieto löytyy mistäkin ja että esimerkiksi työyhteisön yhteisen intranetin käyttämisessä olisi selkeät, yhteiset toimintatavat. Tiedonkulkuun on työyhteisössä kehitetty rakenteita, mutta haastateltavien mukaan osa tiedosta häviää matkan varrella. Haastateltavien mukaan tiedonkulun prosessi ei nykyisellään ole täysin luotettava, koska tiedon häviämisen lisäksi tiedon takaisinvetoja, harhaanjohtavaa tietoa ja ristikkäistä tietoa esiintyy välillä. Heidän mukaansa perustieto, joka varmasti pitäisi paikkansa ja johon voisi luottaa täysin, puuttuu.

Haastateltavat näkivät puutteita erityisesti palaverikäytännöissä. Heidän mukaansa sellaiset palaverit toimivat, joihin on muodostunut selkeät rutiinit. Haastateltavien mukaan jonkinlaista rakenteiden muodostumista palaverissa oli jo nähtävissä, mutta lisää selkeyttä esimerkiksi kunkin palaverin funktiosta toivottiin. He toivoivat erityisesti esityslistan tai muun palaveriin valmistavan käytännön käyttöönottoa palaverin tarkoituksesta riippuen, kuten ensimmäinen esimerkki osoittaa. Myös palaverien dokumentoinnin haastateltavat näkivät tarpeellisena, jotta myöhemmin voitaisiin palata aiemmissa palaverissa esiin nousseihin asioihin, joita ei sillä hetkellä olla ehditty käsitellä, kuten haastateltava kuvaa toisessa esimerkissä.

H8: Niissä muodollisissa kokouksissakin tahtoo olla välillä sillä lailla, että ne on kuitenkin aika epämuodollisia. Mitkä tekee niistä kauheen raskaita, kun niissä ei aina ole sitä agenda. Kokoon kutsuja ei ole tehnyt sitä, että tässä on esityslista. Eikä se nyt tarvii jokaisessa ollakaan. Mut ehkä vähän riippuen siitä, mikä on se kokouksen tarkoitus. [- - ] Mut jos on tämmösiä päätettäviä asioita, niin pitäis tietää kun



menee sinne, et mitä päätetään ja mistä sovitaan. Ja ne on välillä vähän turhan yleisellä tasolla, et mistä on kysymys tässä palaverissa.

H3: Siinäkin vois olla joku.. mä en oo varma nytten, et tommissa vapaamuotosissa, et ois kuitenkin joku sihteeri, joka kirjais mistä ollaan puhuttu ja sit vaikka seuraavalla viikolla vähän palattais niihin. [- - ] Sit jos ne dokumentit ois jossain olemassa, niin ois mielenkiintoista kattoo puolen vuoden päästä, et mistä me muuten puhuttiin silloin viimeeksi. Kun saattaa olla joku kuningasidea, mitä ei ehdi tässä hässäkässä tehdä. Tuo tuli mieleen, [- -] ei mikään sellanen hirveen virallinen, et joku kymmenen ranskalaista viivaa.

Sen lisäksi, että ongelmat tiedonkulussa aiheuttivat turhautumista oman työn hankaloitumisen vuoksi, kokivat haastateltavat myös, että tiedonkulun ongelmat saattavat aiheuttaa tunteen siitä, ettei ole arvokas työntekijä, kuten eräs haastateltavista kuvaa:

H7: Se on vähän semmosta... Vaikka määhän oon sanonu monta kertaa siitä, että ilmottakaa kaikille, jos tulee muutoksia, niin se ei silti tuu se tieto. Se on vähän jännä. Sit itelle tulee sellanen olo, että enkö mä oo sit arvokas työntekijä vai minkä takia se ei toimi.

*Päätöksenteko.* Haastateltavien mukaan päätöksenteon prosesseja ei aina viedä organisaatiossa loppuun asti. Päätöksenteko organisaatiossa on strukturoimatonta, mikä luo epämääräisyyttä ja epävarmuutta päätöksentekoprosessista ja erityisesti organisaation strategisesta suunnasta. Haastateltavien mukaan ongelmat päätöksentekoprosesseissa liittyvät pitkälti tiedonkulun haasteisiin. Haastateltavien mukaan päätöksenteon ongelmat näkyvät oman työn vaikeutumisessa, strategisen suunnan epävarmuudessa, päätöksenteon läpinäkyvyydessä ja päätöksistä tiedottamisessa.

Päätöksenteon prosessien vajavaisuus aiheuttaa haastateltavien mukaan sen, ettei viestintään aina luoteta, mikä puolestaan aiheuttaa epävarmuutta ja epäluottamusta johdon suuntaan. Haastateltavien mukaan päätöksentekoprosessi ei ole selkeä tai läpinäkyvä, koska työntekijöillä ei aina ole tietoa, missä päätökset tehdään, kuka ne tekee ja pystyykö päätöksentekoprosessiin vaikuttamaan. Johdon viestinnän läpinäkymättömyys ja haasteet päätöksistä tiedottamisessa ovat haastateltavien mukaan näkyneet esimerkiksi yrityksen kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa, sillä viestintä ei ole ollut johdonmukaista kaikille, tai mennyt virallisia kanavia pitkin:

H2: Ihan ylipäänsäkin se [kansainvälistyminen] on aiheuttanut epävarmuutta ihmisissä. Siinä se viestintä on edelleenkin epäonnistunutta. Tai tiedottaminen niistä kansainvälistymisistä. Että saattaa olla että tuotannossa tulee yhtäkkiä joku plakaatti, että nää [osat tuotteista] on menossa [Yhdysvaltoihin], ja joku

siellä ei edes tiedä, et me ollaan kansainvälistytty [Yhdysvaltoihin]. Isona teemana, mitä meillä on, niin on tollaset hämärit signaalit. Jos lähetetään epämääräisiä signaaleja jostain aika isostakin asiasta, et se ei oo mitenkään virallinen, sulle ei oo kerrottu sitä virallisesti ja kunnolla, vaan sä saatat nähdä jostain tuotantoplakaatista tai selaat jotain google drivea [- -] ja yhtäkkiä löydät jonkun pläinin missä lukee tyyliin että seuraavaksi mennään [erääseen maahan]. Tai että joku puhuu tossa puhelimeen asiasta josta et oo koskaan kuullutkaan. Semmosethan sitä epävarmuutta ja se sekavuuden tunnetta ja kontrolloimattomuuden tunnetta aiheuttaa aika paljon.

Haastateltavien mukaan päätöksistä tiedottaminen onkin ollut päätöksentekoprosessien sudenkuoppa. He näkivät ongelmana muun muassa sen, että päätöksiä omaan työhön liittyen tulee asioista, joista he eivät ole ikinä kuulleet tai tienneet käytävän keskusteluja. Päätöksistä saatetaan haastateltavien mukaan joskus tiedottaa epävirallista kautta, jolloin tieto päätöksistä ei aina kulje kaikille. Tieto päätöksistä saattaa tulla viiveellä, eikä aina mene perille tarpeeksi ajoissa, mikä aiheuttaa haastateltavien mukaan haasteita omassa työnteossa.

Haastateltavien mukaan aikatauluhaasteiden lisäksi ongelmat päätöksentekoprosessissa vaikeuttavat ja hidastavat työnteoa, koska haastateltavat eivät aina tiedä työlleen suuntaa. Tämä johtuu haastateltavien mukaan siitä, ettei heillä ole kaikkea tarvittavaa tietoa omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon, koska he eivät ole saaneet tietoa ylempänä tehdyistä päätöksistä. Haastateltavat kaipaavat tietoa siitä, kuka tekee päätökset ja missä päätökset tehdään, mikä on päätöksenteon aikataulu ja voiko päätöksentekoprosessiin jotenkin vaikuttaa, jotta oman työn suunta selkeytyisi.

Haastateltavien mukaan työntekijöiden työskentelyä helpottaisi myös selkeä linjaus siitä strategisesta suunnasta, mihin organisaatio on menossa. Haastateltavat toivoivat, että johtajat viestisivät asetetut tavoitteet selkeämmin, ja että asetettujen tavoitteiden ja päätösten takana seisottaisiin, eivätkä ne vaihtuisi jatkuvasti. Haastateltavien mukaan nykytilanteessa he eivät voi aina peilata omaa työtään ja tekemiään ratkaisuja siihen, mihin suuntaan yritys on menossa. Seuraavassa esimerissä haastateltava kuvailee sitä, miten työnteoa helpottaisi, jos työntekijöillä olisi jaettu käsitys organisaation strategisesta suunnasta ja suuremmista linjauksista:

H3: Kun ihmiset tietäis, että on päätetty, että nää on ne tärkeet, ja nää tehdään. Eikä silleen, että mä nään hirveen vaivan tähän, mutta mä en oo ihan varma, että onko noi sitä mieltä, että mun ees pitäis tehdä näin, niin se on huono. Just nää isot linjaukset sillä tavalla, mitkä kaikki suunnilleen jakaa, niin tietää että tekee oikeeta duunia.

Tulosten mukaan ongelmat päätöksenteon prosesseissa saattavat viitata myös murrosvaiheeseen yrityksen hierarkkisissa rakenteissa. Tätä käsitellen lisää seuraavassa alaluvussa.

#### 4.2.3 Hierarkian merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat kuvasivat organisaatiotaan varsin matalahierarkkiseksi. Osan haastateltavista mukaan yrityksen pieni koko vaikuttaa siihen, että myös johtajien ja työntekijöiden välinen etäisyys on pieni, kun taas osan mukaan yrityksen perustajiin ja ylimpään johtoon päin ei välttämättä ole hierarkiaa, mutta tietynlaista etäisyyttä on havaittavissa. Osa haastateltavista kertoi, ettei juurikaan havaitse hierarkiaa yrityksessä, mikä näkyy johtajien ja työntekijöiden välisenä vapaana vuorovaikutuksena ja vitsailuna ja että työyhteisössä parasta on juuri vuorovaikutuksen välittömyys ja se, ettei hierarkiaa ole.

Haastateltavien mukaan yrityksen matalahierarkkisuus näkyi siinä, että työntekijöille annetaan vastuuta ja osoitetaan luottamusta. Haastateltavien kokemusten mukaan nämä samat seikat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa positiivisesti. Haastateltavat kertoivat, että on hienoa, että kynnys tehdä ehdotuksia ylimmälle johdolle tai kelle tahansa on matala avoimen kulttuurin ja matalan hierarkian ansiosta, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

H10: Tää on aika avoin organisaatio. Että ei oo tarkoitus salaisuuksia pitää. Että just jos on jotain mitä mietit tai ihmettelet, tai sul on jotain ideoita, niin niitä voi aina esittää, ja asioista sitten keskustellaan. Että sä voit lähestyä ketä vaan sun idealla tai kommentilla. Mikä on musta hienoa, että rohkaistaan siihen, että kuka vaan voi tulla ja esittää uusia ideoita tai kysymyksiä. Jos huomaa, että joku asia tehdään hölmöllä tavalla, niin ei tarvii vaan itseksensä miettiä, että miks tehdään tällä tavalla. Et sitä voi ihan rohkeasti esittää.

Haastateltavien mukaan luottamus heihin näkyy siinä, että työtavat, -ajan ja -paikan saa järjestää vapaasti, eikä organisaatiossa esimerkiksi valvota työaikoja tai sitä, mihin aikaan he ovat toimistolla. Osa haastateltavista koki, että koska he saavat vastuuta ja heihin luotetaan, on heillä myös velvollisuus näyttää, että he ovat ansainneet luottamuksen, eivätkä halua tuottaa pettymystä. Etenkin vasta työuransa aloittaneet haastateltavat kokivat, että vastuun ja luottamuksen saaminen, etenkin vasta-alkajana, lisää sitoutumista:

H4: Sitten se tulee bumerangina takasin päin, että vaikka on vasta uransa alkuvaiheessa, niin silti mulle annetaan vastuuta tehdä, tai viedä se oma projektini sillä tavalla kun mä itse haluan sen tehdä. Ja mulle luotetaan salaiset, patentoidut tiedot tästä näin vaan. Niin kaikki tämmöset luottamuksen osotukset lisää sitä. Et kerta muhun luotetaan, niin mä luotan myös heihin.

Osan haastateltavista mukaan työntekijöihin luotetaan välillä liikaakin, jolloin varsinkin uusille työntekijöille saattaa tulla liiankin haastavia tehtäviä, jolloin asiat eivät aina etene, vaan saattavat jäädä kesken. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sitä, miten luottamuksen antamisen rinnalla pitäisi etenkin uusille työntekijöille antaa myös tukea:

H1: Toinen on se, että sulle annetaan vapauksia miettii miten teet asioita kunhan saat hommia tehtyä, ja se luottamus on just sitä että joissain kohdissa tulee vähän liiankin haastavia hommia uusille kavereille. Et vähän testataan ja annetaan vaativia tehtäviä, et sit nähdään pysykö pinnalla vai ei. [- - ] Siinä on haaste, että kun luotetaan niin paljon niin asiat ei etene ja jää kesken, niin pitäis tukea enemmän.

Vaikka haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuuriaan itseohjautuvaksi ja kertoivat pitävänsä sen mahdollistamasta joustavuudesta, toivoivat he, että johtaminen olisi ”jäməkämpää” ja ”johdonmukaisempaa” eikä johto ”antaisi kaikkien kellua omalla painolla”. Haastateltavat kuvasivat kaipaavansa hierarkiaa siinä mielessä, että strategia sanellaan selkeästi ja johtaminen on päämäärätietoista, mutta eivät kuitenkaan siinä mielessä, että johtaminen muuttuisi mikromanageroinniksi, eli ylitarkaksi ohjeistamiseksi. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa laivametaforan avulla toivettaan päämäärätietoisemmasta johtamisesta sekä periaatteista, linjoista ja arvoista, joista pidetään kiinni poikkeuksetta:

H5: Ja meillä on tää all hands on deck -vertaus, että me ollaan niin kun laiva. Niin tää meidän laiva tarvitsis kunnan kapteenin, joka seisoo niiden päätösten takana kunnolla. Se veis semmosta epävarmuutta pois sieltä. Mutta nyt tuntuu, että me ollaan vähän tuuliajolla. Meillä on keulakuvia kyllä paljon, ihmisiä joita katsoa ylöspäin jotka tekee hyvää työtä siellä ylemmällä taholla. Jotka vie meidän tuotteen, firman sanomaa eteenpäin hyvällä tavalla. Sellasta meillä on. Mut semmonen mikä näkyis meille tännepäin, että firmalla on tietyt periaatteet, linjat, arvot, joista ei poiketa. Ongelmiin tartuttais jäməkämmin, kun mitä nykyään tartutaan. Ja tulis selkeä viesti, että meidän tavoite on tehdä tämä, ja me myös tehdään se. Eikä silleen, että meillä on kahden viikon päästä uus tavoite.

Hierarkian puute aiheuttaa haastateltavien mukaan ongelmia myös vertaissuhteissa. Osa haastateltavista koki, ettei kollegalle voi aina sanoa, mikäli hän poikkeaa sovitusta linjasta, koska selkeää linjausta ei ole ja koska kehotuksen pitäisi tulla ylempää, jotta sillä olisi vaikutusta, kuten eräs haastateltavista kuvasi:

H5: Ironista sinänsä, että haluaa sellasta byrokratiaa tähän toimintaan enemmän, että pystytään suoraan vetoamaan että firma on linjannut näin, ja tästä ei poiketa. Nyt täällä saattaa olla ihmisiä, jotka tekee mitä lystää. Mut sit siinä on myös se, että niillä ihmisillä on sellanen asema tässä, että kukaan ei pysty sanomaan niille, että tuo on se linja, minkä meidän firma on ottanut. Sen pitäis tulla johdolta, että johto sanoo, että ei. Sen jälkeen, jos ei homma parane, niin sen jälkeen katotaan että onks siitä seurauksia. Mut se, että mä en esimerkiks pysty vaikka oman tasoisille tai mua vähän ylemmille taholle sanomaan tietystä asioista, että se menis läpi. Et sit mä oon vaan se nillittäjä siellä.

Kohdeorganisaatio on kasvuyrityksenä selkeästi matalahierarkkisempi, kuin suuri osa perinteisemmistä organisaatioista. Tulosten mukaan organisaatioissa oli kuitenkin havaittavissa sekä tietoisesti muodostettuja hierarkkisia rakenteita sekä rakenteita, jotka kertoivat hierarkkisten rakenteiden olemassa olosta, mutta eivät ole välttämättä tarkoituksellisesti muodostettuja, vaan tulevat ilmi johtajien ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Tietoisesti muodostettu, organisaation kasvun myötä vireille pantu väliesimien rakenne on ollut haastateltavien mukaan kaivattu muutos. Väliesimien rakenne on helpottanut tiedonkulkua ylimmältä johdolta työntekijöille ja antanut välineitä, kuten 1 on 1 -kehityskeskustelut, työntekijöiden henkilökohtaiseen huomiointiin. Haastateltavien mukaan väliesimien tason rakenne edesauttaa pitemmän aikavälin suunnitelmallisuutta, ja helpottaa tiimien välistä vuorovaikutusta.

Osa hierarkkisista rakenteista, jotka eivät oletettavasti ole tarkoituksella rakennettuja, vaan tulevat ilmi johtajien tai esimien ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, olivat tulosten mukaan sitoutumista heikentäviä. Haastateltavien mukaan hierarkia näkyy työntekijän ja johtajan vuorovaikutuksessa joskus epäluottamuksena työntekijöiden osaamiseen ja työntekijöiden työskentelyn liiallisena kontrollointina, kuten eräs haastateltavista seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H8: Siel on vähän sellanen hassu, et isot herrat on palkannut asiantuntijoita, mut sit niitä ei aina kohdella niinkun ne ois asiantuntijoita. Et pitäis antaa niitä vapauksia vähän enemmän. Pikemminkin sanoo, että strategia on tässä ja täällä me haluaisimme olla. Ja antaa tuotekehityksen vaikka suunnitella, et mitenkä sinne päästään. [- -] tällanen ristiriita, että ne ei itekään tiedä, mitä pitäis tehdä, mut siltikin ne kontrolloi. Mut se on varmaan ihan tyypillistä pk-yrityksissä tai start-upeissa, missä on isot keksinnöt taustalla. Ja varsinkin kun toiminta laajenee, ja halutaan pitää siitä omasta lapsesta kiinni. Et mä olen sen keksinyt, tää on meidän tuote. Niin se että päästäis siihen tavallaan ulkopuolisia, vaikka ne ois oman firman asiantuntijoita [- -] niin voi olla vaikee päästää niitä.. Ne haluaa ite sanoa sen viimesen sanan. [- -] Kyllä se itteekin nyppii semmonen mikromanagementi. Et tarviiko nyt tietää minkä värisiä ne ruuvit on. Onks sillä merkitystä? Ennen kaikkea se harmittaa niiden toisten puolesta. On kuitenkin ammattilaisia töissä.

Kuten edellisestäkin esimerkistä käy ilmi, osa haastateltavista koki, että johtajat ja esimiehet aliarvioivat välillä alaistensa osaamista, eivätkä välttämättä ole tietoisia siitä, että alaisilla olisi kunnianhimoa kehittyä ja saada enemmän vastuuta. Haastateltavien mukaan esimiehet ja johtajat yrittävät välillä pitää liikaa lankoja käsissään, vaikka työntekijät olisivat halukkaita ja kykeneviä ottamaan osan vastuusta. Eräs haastateltavista kuvasi, että olisi sitoutuneempi, mikäli saisi enemmän vastuuta, ja hänen osaamiseensa luotettaisiin. Tällöin hän olisi valmis tekemään yrityksen eteen ”mitä tahansa”. Hän on pohtinut yrityksestä lähtemistä, koska kokee, ettei hänen kehitysideoitaan kuunnella, ja että hänen työpanoksestaan voisi olla jossain muussa yrityksessä enemmän hyötyä.

Haastateltavien mukaan luottamuksen ja toisaalta epäluottamuksen tunteet esimiehiltä ja ylemmältä johdolta kuvasivat osaltaan myös johtaja-työntekijävuorovaikutussuhdetta. Näitä tuloksia avaan tarkemmin luvussa 4.3.

#### 4.2.4 Palkan ja etuuksien merkitys sitoutumisessa

Haastateltavien kokemusten mukaan palkalla ja etuuksilla ei juurikaan ole merkitystä kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa. Haastateltavat eivät ensisijaisesti tuoneet esille palkan merkitystä puhuessaan sitoutumisestaan, vaan puhuivat palkasta enemmänkin siitä näkökulmasta, että tiedostavat, että sen oletetaan yleensä olevan merkityksellinen asia työntekijän sitoutumisessa, mutta eivät koe, että se vaikuttaa heidän sitoutumiseensa merkittävästi.

Haastateltavien mukaan palkka voisi olla suurempi, ja parempipalkkainen työ käy aika ajoin mielessä. Haastateltavien mukaan etuudet, kuten salijäsenyys tai lounassetelit, saattaisivat parantaa heidän motivaatiotaan ja että rahalliset kannustimet saattaisivat lisätä heidän kokemustaan työntekijän arvostuksesta. Heidän mukaansa työn mielekkyys ja töissä viihtyminen ovat kuitenkin rahaa tärkeämpiä. Varsinkin uraansa aloittaville työntekijöille raha näyttäytyi ainakin toistaiseksi työkokemuksen kartuttamisen rinnalla toisarvoisena asiana, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa esimerkissä:

H6: Mä oon valmistunu hetki sitten, et ei vielä tässä kohtaa [palkka] oo niin kriittinen. Kyl mä ihan toteaisin et pari kolme vuotta haetaan työkokemusta käytännössä ja sen jälkeen alkaa kiinnostaa palkka enemmän. Tietysti mulla ei oo sellasia sitoumuksia, esim asuntolainaa ei oo. Se ei oo niin kriittistä tässä kohtaa. Et enemmän se että arki on ok.

Mikäli työstä ei saisi enää muuta irti, kuin palkan, olisi haastateltavien mukaan aika miettiä organisaatiosta lähtemistä. Heidän mukaansa rahaa tarvitsee, jotta voi kustantaa perusarjen, mutta kokemus emotionaalisesta sitoutumisesta organisaatioon on tärkeämpää. Haastateltavat totesivatkin, että kukaan ei oletettavasti ole kasvuyrityksessä töissä palkan takia, ja että mikäli raha kiinnostaisi, olisi järkevämpää lähteä muualle töihin. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa omaa suhdettaan palkkaan ja sitoutumiseen kasvuyrityksessä:

H3: [- - ] totta kai ihmisiä kiinnostaa, että oisko vaan helpompi mennä jonnekin missä on joku selkee.. työnkuva on tää, sä oot kaheksasta neljään ja sit lähdet pois. Ja kaikki rullaa näppärästi, ja parempi palkka varmasti. Et eihän tässä kasvuyrityksessä pystytä kauheen kovaa palkkaa maksamaan, ainakaan mulle. Niin totta kai, onhan mullakin jotain opiskelukavereita, jotka tekee ihan hullua massia jossain, mut ei se oo itelle niin suuri arvo. Et jos tässä ois heti alusta asti dollarin kuvat silmissä pelkästään, niin ois täällä aika vaikee olla sitoutunu. Et jos haluaa pelkästään rahaa, niin ois kyllä fiksumpiakin paikkoja mihin lähteä. Totta kai se perus että saa vuokran maksettua ja näin.

Haastateltavien kokemusten mukaan työntekijöiden sitoutuminen saattaisi siis kasvaa, mikäli he saisivat parempaa palkkaa tai muita rahallisia kannustimia, mutta kasvuyrityksen työntekijän sitoutuminen ei rakennu palkan tai etuuksien varaan, vaan tärkeämpiä seikkoja ovat mielekäs työ ja työskentelytavat, työyhteisön vuorovaikutus ja organisaation missio.

### **4.3 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys kasvuyrityksen työntekijöiden sitoutumisessa**

#### **4.3.1 Johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteen merkitys työntekijän sitoutumisessa**

Tässä alaluvussa kuvaan haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteen merkityksestä työntekijän sitoutumisessa. Kun puhun johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteesta, puhun yleisellä tasolla sekä työntekijöiden

vuorovaikutussuhteesta johtajiin että esimiehiin. Jos näitä kahta suhdetta on tarpeen erotella, puhun erikseen työntekijöiden vuorovaikutussuhteesta ylimpään johtoon tai vuorovaikutussuhteesta esimieheen.

Haastateltavien käsitysten mukaan johtajan sitoutuminen työntekijään on edellytys työntekijän sitoutumiselle. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että johtajan sitoutuminen työntekijään todentuu vuorovaikutuksessa esimerkiksi luottamuksen osoittamisena, aitona välittämisenä ja strategisena tukena. Haastateltavat kokivat vuorovaikutussuhteensa johtajiin pääosin hyviksi tai neutraaleiksi. Osa haastateltavista koki vuorovaikutussuhteensa kohdeorganisaation ylimpään johtoon etäisenä, mikä johtui muun muassa vähäisestä vuorovaikutuksen määrästä ja maantieteellisestä etäisyydestä. Heidän mukaansa vuorovaikutussuhdetta ylimpään johtoon oli haastavaa kuvata, koska he kokivat, ettei sellaista ole oikeastaan olemassa.

Esimiestensä kanssa haastateltavat olivat vuorovaikutuksessa huomattavasti enemmän kuin johtajien kanssa, useimmiten päivittäin. Haastateltavat kokivat esimiesrakenteen muodostamisen hyväksi muutokseksi, vaikka rakenne kaipaisikin heidän mukaansa hiomista esimerkiksi käytänteiden osalta. Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä vuorovaikutussuhteeseensa esimiestensä kanssa, mikä näkyi esimerkiksi runsaana suhdekeskeisenä viestintänä ja sujuvina työprosesseina. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee vuorovaikutussuhdetta esimieheensä:

H11: Mulla on tosi hyvä esimies ja tuun tosi hyvin [esimiehen] kanssa toimeen. Se on jo lähtökohtaisesti hyvä asetelma mulle. Itelleni työkaverit ja oma esimies on toiminu hyvin.

AL: Mikä siinä suhteessa omaan esimieheen, miten kuvailisit sitä?

H11: Ehkä se aitous. Nehän on tosi rentoja siinä mielessä ja perisuomalaisia siinä mielessä että on tosi suoria ja avoimia. Ei tarvii mitenkään, jos joku asia aristuttaa tai huolettaa, niin tarvii pideätellä missään, vaan voi puhua hänen kanssaan avoimesti ja luottamuksellisesti. Työntekotavat ja työntekosuhde on vahva. Pystyy toimimaan siinä. Ja tuo tiettyä varmuutta, että aina saa palautetta, jos pyytää. Niin tietää miten parantaa sitä omaa toimintaa.

Haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteella on merkitystä työntekijän sitoutumisessa etenkin sosiaalisen tuen näkökulmasta. Haastateltavien käsitysten mukaan on tärkeää, että johtaja osoittaa tukea huolehtimalla työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista ja osoittamalla vuorovaikutuksessa todentuvaa aitoa välittämistä. Seuraavassa



esimerkissä haastateltava kuvaa aidon välittämisen merkitystä omaan jaksamiseensa ja sitoutumiseensa sekä sitä, miten tärkeää on, että välittäminen todentuu johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa.

H2: Mut sit jos susta tuntuu et ne ihmiset ei välitä susta muuten kun tuotannon tekijänä, niin eihän se tunnu hyvältä. Kyllä sellanen aito välittäminen.. jos sellaista olisi enemmän ilmiönä läsnä siinä vuorovaikutuksessa, niin kyllä se auttais tosi paljon. Mitä meillä ei ehkä tarpeeksi oo. Ja sekin että vaikka sitä olisi, mut sitä ei tuoda vuorovaikutuksessa ilmi mitenkään, niin eihän sitä ole olemassa sille vastaanottajalle. Emme edelleenkään näe toistemme välittäjäaineisiin tuolla päässä.

Haastateltavien mukaan on tärkeää, että johtajat näkevät työntekijän ensisijaisesti ihmisenä, eivätkä resurssina. Eräs haastateltava kertoi, ettei aina tiedä, onko ylimmällä johdolla hyvä tahto häntä ja muita ihmisiä kohtaan, vai pelkää yritystä kohtaan. Hänen mukaansa johtajien ponnistelu ja halu kehittää liittyy yritykseen, eikä ihmisiin, minkä hän näkee sitoutumista heikentävänä tekijänä.

Haastateltavien mukaan suhdekeskeistä viestintää ylimmän johdon kanssa voisi olla enemmän, ja erityisesti kuulumisten kyselymisen ja muustakin kuin työasioista keskustelemisen he näkivät tärkeänä johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteen kehittymisen ja sitä kautta työntekijän sitoutumisen kannalta. Eräs haastateltavista kertoi kokevansa esimiesten ja ylimmän johdon olevan se, mihin omaa käyttäytymistä peilataan ja minkä kautta myös yrityskulttuuri muodostuu. Jos esimerkiksi vapaa-ajasta ei keskustella esimiesten kanssa, luo se haastateltavan mukaan helposti tunteen siitä, että pelkkä tehtäväkeskeinen viestintä on työyhteisössä sallittua ja hyväksyttävää.

Haastateltavien kokemusten mukaan se tapa, jolla johtajat ja esimiehet kohtelevat työntekijää arjessa, vaikuttaa sitoutumiseen. Haastateltavat näkivät esimerkiksi epäkohteliaan ja tylyn vuorovaikutuksen, kuten tervehtimättä jättämisen ja tiuskimisen sitoutumista heikentävinä tekijöinä, kun taas ystävällisen kohtelemisen ja työntekijän tunteiden huomioimisen he näkivät sitoutumista lisäävänä tekijänä.

Haastateltavien mukaan vuorovaikutussuhteet esimiehiin ja johtajiin tuntuivat joissain tapauksissa vertaissuhteilta kohdeorganisaation matalan hierarkian vuoksi. Seuraavassa luvussa kuvaan haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia vertaissuhteiden ja työyhteisön merkityksestä työntekijän sitoutumisessa.

#### 4.3.2 Työyhteisön merkitys sitoutumisessa

Haastateltavien käsitysten mukaan työyhteisö on tärkeä osa työntekijän sitoutumista. Haastateltavat kuvasivat, että mukavat työkaverit ovat syy, miksi he ylipäättään tulevat töihin aamulla, ja että toimimaton työyhteisö tai huono ilmapiiri saisivat lähtemään organisaatiosta. Seuraavaksi kuvailen haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia työyhteisön merkityksestä työntekijän sitoutumisessa. Työyhteisöön haastateltavat käsittivät kuuluvan sekä vertaissuhteet työkavereihinsa että johtaja-työntekijäsuhteet esimiehiin ja ylimpään johtoon.

Haastateltavat kuvasivat työyhteisön vuorovaikutusta muun muassa ”rennoksi”, ”avoimeksi” ja ”luontevaksi”. Haastateltavien käsitysten mukaan omaan sitoutumiseen vaikutti se, että työyhteisössä on runsaasti suhdekeskeistä viestintää, kuten vitsailua. He näkivät tärkeänä myös sen, että työkavereihin voi luottaa, ja että työyhteisössä voi olla oma itsensä. Haastateltavien käsitysten mukaan erityisesti työyhteisön jäsenten samanhenkisyys on syy töissä viihtymiselle. Haastateltavat kuvasivat samanhenkisyyttä seuraavasti:

H10: Ehkä tää työmoraali, tuntuu että me ollaan yhtä tiimiä, joka yrittää saman tavoitteen eteen tehdä töitä. Ehkä silleen, et kaikilla on usko yritykseen ja meidän tuotteeseen.

H5: Sitten kun ne työkaverit on sillä samalla mentaalaisella tasolla, et vaikka meidän työtehtävät on ihan erilaiset. Mutta se halu viedä asioita eteenpäin on samanlainen, niin sellasten ihmisten kanssa on helppo tehdä töitä. Ja sitä kautta tulee, et ne on myös hauskoja. Voi olla rennosti oma itsensä, vitsailla. Siellä ei oo ketään joka ottaa itsensä turhan vakavasti. Ja ne näkyy ne ihmiset just siinä, että ne on tosi hyväntahtoisia muita kohtaan tässä firmassa. Ne on just niitä, joiden kanssa pystyy vitsailemaan ja naureskelemaan siellä taukutilassa ja joista ei tarvii silleen pelätä, että ne sortuis sellasiin tympeiden työpaikkojen juoruiluihin.

Osa haastateltavista kuvasi työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen tärkeyttä oman henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Haastateltavien mukaan erityisesti suhdekeskeinen vuorovaikutus helpottaa työuupumista, koska se madaltaa kynnystä ottaa asioita puheeksi, jolloin omaan jaksamiseen tai hyvinvointiin liittyviä asioita on helpompi ottaa esille. Haastateltavien kokemusten mukaan työkavereiden antama sosiaalinen tuki helpottaa erityisesti jatkuvasta kasvusta ja muutoksesta aiheutuvaa kuormitusta. Ongelmat työyhteisön vuorovaikutuksessa puolestaan saisivat haastateltavien mukaan lähtemään organisaatiosta, koska tällöin oma työ menisi hukkaan.

Haastateltavien mukaan sitoutuminen työyhteisöön näkyy siinä, että vaikka etätyöhön olisi mahdollisuus, tulevat haastateltavat mieluummin toimistolle, koska haluavat viettää aikaa työkavereidensa kanssa. Toimistolla muiden kanssa työskennellessä muilta saattaa myös saada inspiraatiota ja ideoita omaan työhön.

#### 4.3.3 Työyhteisön kasvun merkitys työyhteisön vuorovaikutuksessa

Haastateltavat kuvasivat työyhteisöä siitä näkökulmasta, miten yrityksen kasvun myötä myös työyhteisö on kasvanut ja tuonut mukanaan sekä positiivisia että negatiivisia asioita työyhteisön vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin. Positiivisina asioina haastateltavat näkivät asiantuntijuuden ja ammattitaidon lisääntymisen, suhdekeskeisen vuorovaikutuksen lisääntymisen ja ikähaitarin laajentumisen. Negatiivisina asioina he näkivät työyhteisön jakautumisen maantieteellisen sijainnin, organisaatiossa vietetyn ajan sekä tiimin tai työtehtävän mukaan.

Haastateltavien mukaan työyhteisön kasvaminen ja sen myötä asiantuntijuuden lisääntyminen on lisännyt myös yrityksen ammattimaisuutta ja tehnyt työskentelystä systemaattisempaa. Erään haastateltavan mukaan asiantuntijuus ja monialaisuus ovat tuoneet mukanaan ylpeyden siitä, että yritys on nykyään ammattimainen, eikä enää ”autotallifirma”. Työyhteisön kasvaminen on tehnyt työyhteisöstä monimuotoisemman myös siinä mielessä, että ihmisten joukosta löytää helpommin samanhenkisiä työkavereita, kuin aiemmin, mikä haastateltavan mukaan vaikuttaa työntekijän mielialaan ja työyhteisön suhdekeskeiseen viestintään positiivisesti:

H2: [- - ] päivittäiselle suhdetasoiselle ja fiilistä ja mielialaa ylläpitävälle suhdevuorovaikutukselle se on tehnyt hyvää, koska on tullut enemmän ihmisiä. Se todennäköisyys kasvaa saada sellanen sinun kaltainen tyyppi, jonka kanssa tuut toimeen ja jonka kanssa on kiva olla, ehkä ystäväystytkin. Parempi olla ihmisenä siinä tilanteessa.

Toisaalta haastateltavat kertoivat suhdekeskeisen viestinnän vähentyneen työyhteisön kasvamisen myötä. Suhdekeskeisen viestinnän väheneminen näkyy haastateltavien mukaan siinä, että viestintä on aiempaa tehtäväkeskeisempää ja että ”hassuttelu” on vähentynyt. Haastateltavien mukaan aiemmin työyhteisön jäsenet kokoontuivat useammin viettämään aikaa yhdessä, mikä on myös ollut

perusta organisaatiokulttuurin syntymiselle. Seuraava esimerkki kuvaa työyhteisön kasvamisen myötä tapahtunutta me-hengen haalistumista:

H5: Se [me-henki] on kyllä haalistunut. Se ei oo enää niin tiivistä, kun se oli silloin, kun meitä oli vähemmän. Silloin oli just näitä että me kokoonnuttiin viikon päätteeks salaatile, että firma tarjos meille salaatit ja istuttiin yhdessä ja juteltiin et mitä tehdään viikonloppuna. Tai että jos me saadaan joku ennätys rikottua, niin joku tuo kakun, ja kaikki juhlistetaan sitä. Et sellanen tietynlainen me-henkisyys on haalistunut, just sen takia että meitä alkaa olla niin paljon jo.

Haastateltavat kertoivat, että organisaatiokulttuuri on muutoksessa, ja että eri aikana yritykseen tulleet työntekijät ymmärtävät kulttuurin eri tavalla. Me-hengen hiipuminen on haastateltavien mukaan yhdessä vietetyn ajan ja suhdekeskeisen viestinnän vähenemisen lisäksi seurausta siitä, että kohdeorganisaatio on hajaantunut eri puolille Suomea ja maailmaa, jolloin ihmisiä ei tapaa, vaikka haluaisikin. Haastateltavat olivat huolissaan siitä, ettei organisaatiokulttuuri maantieteellisen hajaantumisen myötä välttämättä välity samanlaisena eri toimipisteisiin, mikä vaikeuttaa yhteisen todellisuuden muodostumista. Haastateltavien mukaan muun muassa yhteinen todellisuus tuotteesta, sen käyttötarkoituksesta ja valmistamisesta on heikentynyt, ja että monilla on keskenään eriävät käsitykset yrityksen tavoitteista ja kasvusuunnasta.

H2: Sit kun me [avasivat toisen toimipisteen Suomeen], niin toki siinä alkoi tulla jo haasteita, ja vielä enemmän siinä kun me palkataan ihminen sijaintiin, että se ei oo käynykään [alkuperäisessä toimipisteessä], mistä se kaikki on lähtöisin. Missä edelleen makaa suurin tieto tuotteesta ja tuotannosta, ja siitä todellisuudesta mikä tuo tuote on ja miten sitä tehdään. Ne rupee elää niin eri maailmassa. Ne ei tajua niitä realiteetteja. Sitten kun mennään vielä, että [Eurooppaan] ihmisiä, ne ei välttämättä oo käyny Suomessa ollenkaan, [ - - ] niin ne taas elää ihan kolmatta todellisuutta. Ja ne elää joidenkin meidän markkinointimateriaalien varassa, mitkä taas on tosi hienoja, ja sieltä saa sellasen kuvan et kaikki on mahdollista ja aivan ihanaa ja kaikki on niin fancy. Et mä voin vaan tuolta tilailla kamaa ja ne vaan tulee tuolta silleen naps vaan. Mut kun sä oot [toimipisteessä, jossa tuotanto sijaitsee] ja näät miten asiat oikeasti tapahtuu, että liimailaan levyjä toisiinsa kiinni ja on vaikeuksia, niin todellisuus on eri, niin se alkaa aiheuttaa sellasta skismaa. Et siellä missä sitä asiaa ei tajuta, niin tulee sellasta ”no miks te ette hitto nyt vaan pysty tekee näitä asioita, täällä ootetaan”. Ja sit taas ”ettekö te tajua että tää on vaikeeta, et ei me voida tehdä semmosta mitä te pyydätte”.

Haastateltavien käsitysten mukaan työyhteisön kasvaminen on vaikeuttanut erityisesti tiimien välistä vuorovaikutusta. Haastateltavien kokemusten mukaan tiimien välinen etäisyys on tuonut haasteita toisten työtehtävien ja niiden haasteiden ymmärtämiseen. Haastateltavien mukaan tiimien välinen vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää, koska ollessaan tiivistä vuorovaikutuksessa tiimien jäsenet jakavat samaa todellisuutta ja luovat yhteistä visiota. Erään haastateltavan mukaan ongelma tällä hetkellä työyhteisössä on se, etteivät työyhteisön jäsenet aina ymmärrä toistensa työtä:

H4: Mut ehkä se syvempi ongelma on se, että ei aina ymmärrä sen toisen ihmisen työympäristöä tai tehtävänkuvaa tai kokemuspohjaa. Mulle on tullu monessa kohtaa yllätyksenä, vaikka omaan pestiin liittyen, että ihmiset ei ymmärrä [haastateltavan työhön liittyviä asioita]. [- -] jos mä en avaa jotain asioita, niin ne tekee omat johtopäätöksensä ja antaa jonkun ihan muun vastauksen, kuin mitä mä hain siihen. Mä en aina oo ihan hyvin kartalla esim [toisella Suomen toimipisteellä] työskentelevistä ihmisistä, et mitä he tekee sen koko päivän ajan. Mitä he osaa, ymmärtää, miten heille voi keskustella.

Haastateltavien mukaan kasvupaine ja jatkuva uuden opetteleminen on osasyynä siihen, ettei esimerkiksi muiden työstä ja työnkuvasta olla niin hyvin perillä, kuin olisi yhteistyön tekemisen näkökulmasta tarpeellista. Haastateltavien mukaan tämä johtaa helposti siihen, että yhdeltä työntekijältä alkaa katoamaan kokonaiskuva organisaatiosta ja työyhteisöstä:

H8: [me-henki on hiipunut] varmaan tästä yleisestä paineesta. Kasvuyrityksessä tässä vaiheessa, ne on kasaantunu nyt viimesen puolen vuoden aikana, saanu sellasia mittasuhteita, että jos enemmän tulee sitä että pitää vaan selvitä omista töistä, niin siinä ei kauheesti jaksaa olla kiinnostunu muiden töistä. Se vois olla yks selittävä tekijä.

H4: Yks on tuo laajeneminen ja yks on se että kuitenkin kun koko ajan tulee lisää ja uusia tehtäviä ja opeteltavaa, niin [- -] ei pysytä kärryllä, että mitä ketä kaikkia talossa ylipäättään on, tai mitä uusia työntekijöitä ja mikä on niiden pesti ja mitenkä muiden toimenkuva on muuttunut. Niin se kokonaiskuva alkaa yhdeltä työntekijältä katoamaan hyvin nopeesti. En mäkään todellakaan tiedä mitä kaikki täällä tekee tässä firmassa, tai en tiedä miten kauan pitäis olla firmassa, että ois jonkinlaista näkökulmaa siihen.

Maantieteellinen etäisyys ja työyhteisön kasvaminen on johtanut työyhteisön ”kuppikuntaistumiseen”, kuten haastateltavat ilmiötä kuvasivat. Haastateltavat olivat havainneet työyhteisön jakautumista myös saman toimiston sisällä. Haastateltavat puhuivat ”ylä- ja alakerrasta”, mikä kuvasi toimiston konkreettista jakautumista sen mukaan, onko kunkin tiimin työpiste toimiston yläkerrassa vai alakerrassa. Haastateltavat kertoivat työyhteisön jakautumisen ylä- ja alakertaan vaikeuttavan vuorovaikutusta tiimien välillä:

H8: Meidän tuotanto on alhaalla, ja niitä ei suurinta osaa porukasta ees nää kun taas ns valkokaulusväki tulee suoraan yläkertaan. Siin ei välttämättä tuu ees päivittäistä vuorovaikutusta, kun molemmilla on omat kahvitilat.

H9: Jos miettii vaikka, et vertaa yläkerta ja alakerta, niin ehkä ois kivempi että ois alakerran kanssa enemmän vuorovaikutusta. Aikasemmin oli, kun niillä ei ollu omaa kahvihuonetta niin ne joutu tulee tänne ylös. Mut nyt niillä on oma kahvihuone. Tietysti itekin vois käydä siellä, mut sitten kummatkaan ei enää käy ylhäällä eikä alhaalla niin se vuorovaikutus on loppunu. Siinä ois paranemista. Mitä oon kuullu, niin alun perin se tarkoitus siis oli, että kaikki ois samassa kahvihuoneessa, niin pysyis se yhteishenki. Mut ehkä se on ihan normaalia, et jos firma kasvaa niin ei oo ihan samallailla.

Haastateltavien mukaan erityisesti erilliset taukotilat ovat ongelmallisia, koska tämä vähentää yhdessä vietettyä aikaa ja esimerkiksi tiimien välistä suhdekeskeistä viestintää. Haastateltavien mukaan yhdessä vietetty aika vaikuttaisi myös siihen, että ideoiden ja ajatusten vaihtoa tapahtuu, jolloin saatetaan päästä eteenpäin myös tuotteen kehityksessä. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sitä, miten vähäinen yhdessä vietetty aika ja se, ettei toisten työtä täysin ymmärrä, edesauttaa työyhteisön jakautumista ja saattaa johtaa tiimien ja toimipisteiden väliseen antipatiaan:

H5: Myös sitten se, että pystyis tutustuttamaan ihmisiä myös tiimien ulkopuolelta. Sitäkin oli yhdessä vaiheessa havaittavissa, että [Suomen toista toimipistettä] kohtaan koettiin jonkin sortin katkeruutta. Mä luulen et se johtuu pitkälti siitä, ettei ne vaan tunne niitä [toimipisteen työntekijöitä]. Ne pitää niitä sellasina snobeina. Mutta todellisuudessa ne on ihan tavallisia, mukavia ihmisiä. Se vaan kun niiden kanssa ei juttele, kun vaan kasvottomasti jonkun Jostlen välityksellä, niin siitä lähtee se inhimillisyys siinä vaiheessa pois.

Maantieteellisen jakautumisen ja työtehtävien tai tiimien myötä tapahtuneen jakautumisen lisäksi haastateltavat kertoivat havainneensa jakautumista työyhteisössä myös sen mukaan, kuinka pitkään organisaatiossa on ehtinyt työskennellä. Haastateltavien käsitysten mukaan työyhteisö jakautuu sen mukaan, onko organisaatiossa työskennellyt lähes sen perustamisesta asti, vai ollaanko sinne tultu vasta viimeisen muutaman vuoden aikana. Haastateltavat kuvasivat jakautumista puhumalla muun muassa start-up -aikakauden työntekijöistä ja ”vanhemman sukupolven” ja ”nuoremman sukupolven” työntekijöistä, viittaamatta kuitenkaan työntekijöiden ikään.

Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa eroja esimerkiksi työskentelytavoissa, joita näkee ”vanhemman ja nuoremman sukupolven” välillä. Haastateltavan mukaan vanhemmalla polvella start-up -henkisyys näkyy operatiivisemmassa ajattelussa ja siinä, että asioita tehdään lennossa, luovasti ja soveltaen, ja jos ongelmia tulee, niin niistä ei oteta paineita, vaan ne pyritään nopeasti ratkaisemaan. Nuorempi sukupolvi taas pyrkii strategisempaan ajatteluun ja suhtautuu ongelmiin kriittisemmin, kaivaten rakenteita, prosesseja ja laatuvaatimuksia niiden ratkaisemiseen.

H4: Siinä näkyy että mitä odotuksia on, että ehkä vanhemmalla polvella on vielä tää, että kaikki ei oo automaattisesti valmiina, vaan asiat tehdään lennossa ja luovemmin ja aina pitää soveltaa. Jos tulee ongelma vastaan, niin sit on silleen että ”näit on nähty, että ei kun vaan toimintaan”, ja sitten nuoremmalla polvella on silleen että ”äh nyt tuli ongelma, voi ei mitä mää tässä teen, että ei miten meillä voi toimia joku asia näin, että eihän tässä oo järkee, että eikö meillä oo jotain laatuvaatimuksia tälle?”

Että ei ymmärretä sitä, että edelleen täältä puuttuu paljon ja edelleen jotkut asiat tehdään hyvin omalaatuisella tavalla.

H4: [- - ] Se näkyy siinä, että ei aina niiltä uusilta asiantuntevilta ihmisiltä tulevia ehdotuksia ei aina samalla lailla oteta vastaan, kun on totuttu siihen, että tehdään juosten ja kaikki vähän soveltaen. Ja miten vaan helpoiten ja nopeiten saa tehdä. Versus sitten jos tehdään joku isompi mullistus, jonka jälkeen vuoden päästä tää nopeuttaa ja helpottaa asioita. Että nähdään jotain syvempää ymmärtämistä jostain tietystä osa-alueesta. Sitten vaikka nettisivujen rakentaminen, tai tuotteen tuotanto. Ei ookaan vaan sellanen että luin äkkiä Wikipediasta ja tehdään näin, vaan että olen oikeasti lukenut koko kirjasarjan ja sovellan sitä sitten pitkällä tähtäimellä. Semmosia ei aina nähdä ihan samalla lailla täällä.

Jakautumisen estämiseksi haastateltavat toivoivat enemmän varta vasten tehtyjä käytänteitä sille, että tiimit viettäisivät enemmän aikaa yhdessä ja nimenomaan epävirallisissa merkeissä. Toisaalta haastateltavat näyttivät ymmärtävän myös sen, että organisaation kasvun myötä on luonnollista, ettei työyhteisö pysty viettämään yhdessä yhtä paljon aikaa kuin ennen, ja että työyhteisön kasvaessa se myös muuttuu, eikä ole enää mahdollista tehdä asioita samalla tavalla, kuin aiemmin.

## 5 POHDINTA

Kasvuyrityksen työntekijän sitoutumiselle merkityksellisinä seikkoina näyttäytyvät tämän tutkimuksen mukaan kasvuyrityksen ominaispiirteet, vuorovaikutuksen rakenteet ja työyhteisön vuorovaikutussuhteet. Tuloksia tarkasteltaessa selviää, että kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa vaikuttaisi olevan jotain erityislaatuista. Kohdeorganisaation työntekijät näyttäisivät olevan erittäin sitoutuneita, vaikka saavat kokemuksensa mukaan vähemmän palkkaa kuin muissa vastaavissa tehtävissä työskennellessään ja joutuvat tekemään enemmän töitä ja kovemman paineen alaisena, kuin jos työskentelisivät perinteisemmässä organisaatiossa. Vahva sitoutuminen näkyy muun muassa identifioitumisena organisaatioon, sen arvoihin ja visioon, ja motivaationa nähdä ylimääräistä vaivaa organisaation eteen ja olla mukana sen kehittämisessä. Erityistä mielenkiintoa tuloksissa herättivät sitoutumiseen liittyvät ilmiöt, jotka kytkeytyivät työntekijöiden kokemaan autonomiaan, organisaatioon identifioitumiseen sekä sitoutumiseen liittyvään paradoksaalisuuteen.

Kuten Saini ja Plowman (2007, 213) toteavat, kasvuyritykset eivät pysty houkuttelemaan työntekijöitä samoilla asioilla, kuin perinteisemmät organisaatiot, kuten vakituisella työsuhteella ja kilpailukykyisellä palkalla. Kasvuyrityksessä näyttäisikin olevan sellaisia piirteitä, joilla se saa työntekijät sitoutumaan oletetuista puutteista huolimatta. Tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa suurimpia sitouttavia tekijöitä ovat mielenkiintoinen, merkityksellinen ja potentiaalinen tuote, joustava työ ja työskentely-ympäristö, jossa työntekijöille annetaan vastuuta ja heihin luotetaan sekä määrätietoinen mutta rento työyhteisö, joka pyrkii yhdessä kohti yhteistä tavoitetta. Tulokset ovat linjassa Sainin ja Plowmanin (2007) tuloksiin kasvuyrityksessä työskentelemään motivoivista tekijöistä, joita olivat muun muassa työn haastavuus, työympäristö, vaikutusmahdollisuudet ja vuorovaikutussuhde esimieheen.

Selkeässä avainasemassa kohdeorganisaation työntekijän sitoutumisessa näyttäisi olevan työntekijän kokema autonomia. Autonomialla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on vapaus itsenäisesti järjestää työnsä ja työtehtävänsä (Putnam, Myers & Gailliard 2014, 427). Kohdeorganisaation työntekijät kokivat sitoutumista lisääväksi tekijäksi sen, että he saavat melko itsenäisesti päättää työskentelytapansa, työskentelyaikansa ja työnsä suunnan ilman, että kukaan on olan takana vahtimassa. Autonomiata on tutkittu muun muassa siitä näkökulmasta, mikä on



organisaation rooli autonomian muodostumisessa. Autonomian on todettu olevan yhteydessä esimerkiksi siihen, että työntekijä työskentelee lujemmin ja pitempiä tunteja kokiessaan autonomiaa kuin silloin, jos autonomian kokemusta ei olisi (Putnam, Myers & Gailliard 2014). Ei liene sattumaa, että kasvuyrityksessä, jossa työntekijältä odotetaan usein tavallista suurempaa panosta yrityksen eteenpäin viemiseen, on työntekijöille ymmärretty antaa vapaat kädet oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Koetun autonomian lisäksi merkittävänä piirteenä kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisessa nousee identifioituminen nimenomaan organisaatioon. Identiteetti, eli käsitys siitä ”kuka olen” tai ”keitä olemme” on yhteydessä identifioitumiseen, eli ”kuka olen suhteessa johonkin muuhun”, eli organisaatioon identifioitumisen tapauksessa, ”kuka olen suhteessa organisaatioon” (Ashforth, Harrison & Corley 2008, 327-333). Haastateltavat eivät juuri kertoneet sitoutuvansa esimerkiksi ammattiinsa tai ammatti-identiteettiinsä. Sen sijaan he peilasivat työnsä ja uransa merkitystä sitoutumiseensa organisaation ja sen ominaispiirteiden, kuten kasvuyrittäjyyden ja mielenkiintoisen tuotteen kautta, eivätkä niinkään esimerkiksi työtehtäviensä tai työnsä sisällön kautta. Mahdollisesti merkittävimpana kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisen kohteena näkisinkin itse kohdeorganisaation, viitaten sekä organisaatioon että tuotteeseen. Kohdeorganisaation tuote ja sen ympärille rakennetut missio ja yrityskulttuuri vetävät työntekijöitä puoleensa ja saavat heidät työskentelemään organisaation eteen motivoituneesti ja määrätietoisesti. Mikäli kohdeorganisaation liikeidea ei olisi yhtä tunteita herättävä ja mikäli se olisi korvattavissa jollakin toisella konseptilla ilman, että se merkittävästi vaikuttaisi työntekijöiden organisaatioon identifioitumiseen, työntekijät eivät välttämättä olisi yhtä sitoutuneita, kuin nyt.

Konkreettinen, uniikki, mielenkiintoinen ja eettistä tarkastelua kestävä tuote ja sen ympärille syntynyt yrityskulttuuri saavat työntekijät pitämään organisaatiota omanaan jopa siinä määrin, että työntekijä hahmottaa ja merkityksentää omaa minäkuvaansa organisaation kautta. Organisaation missio ja yrityskulttuuri rakentavat tavallista tiimimäisempää työyhteisöä, mikä saattaa myös osaltaan selittää vahvaa sitoutumista organisaatioon. Nämä seikat herättävät kysymyksen siitä, onko sitoutuminen välttämättä oikea käsite kuvaamaan tämän tyyppistä ilmiötä, vai olisiko juuri identifioitumisen käsite tarkoituksenmukaisempi. Sitoutumisen ja identifioitumisen käsitteiden eroa on pohdittu aiemminkin. Ero käsitteiden välille on tehty siinä, että organisaatioon sitoutumisessa minä (the self) ja organisaatio ovat toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, kun taas organisaatioon

identifioitumisessa korostuu yhteenkuuluvuus ja ykseys organisaatioon sekä yhteys omaan minäkäsitykseen (Ashforth ym. 2008, 333).

Kasvuyritys vaatii työntekijöiltään paljon. Kun yritys tähtää suureen ja jatkuvaan kasvuun, kuuluvat kova työtahti ja resurssien äärimmilleen venyttäminen yleensä väistämättä toimenkuvaan. Maceyn ym. (2009, 7) mukaan työntekijän sitoutuminen näyttäytyy organisaation tavoitteisiin suunnatun oma-aloitteisuuden, mukautumiskyvyn, vaivannäön ja periksiantamattomuuden kautta. Näitä piirteitä näkyy myös tämän tutkielman tuloksia tarkasteltaessa. Tulosten mukaan kasvuyritys vaatii työntekijöiltään ainakin itsensä ylittämistä, jatkuvaa kehittämistä ja uuden ideointia sekä paineensieto- ja mukautumiskykyä. Näihin vaatimuksiin työntekijät näyttäisivät vastaavan toisaalta tulenpalavalla motivaatiolla ja innostuksella uuden luomiseen ja toiminnan kehittämiseen, toisaalta uupumuksella ja turhautuneisuudella jatkuvaan kasvupaineeseen ja muutokseen. Tämä ristiriitaiselta vaikuttava havainto johtaa siihen, että työntekijän sitoutumista kasvuyrityksessä voisikin tarkastella paradoksaalisena ilmiönä.

Paradoksilla tarkoitetaan ristiriitoja, jotka muodostuvat ajan saatossa irrationaalisiksi ja absurdeiksi tilanteiksi, koska niiden jatkuvuus luo tilanteita, joissa vaihtoehdot näyttäytyvät toisensa poissulkevilta, jolloin päätökset näiden vaihtoehtojen välillä tuntuvat haastavilta (Putnam, Fairhurst & Banghart 2016). Esimerkiksi juurikin työntekijän autonomia on ilmiö, jossa on havaittavissa paradoksaalisuutta. Työntekijän autonomiaa tarkasteltaessa paradoksi piilee siinä, että työntekijän kontrolloinnin vähentäminen itse asiassa lisää kontrollia siinä mielessä, että se saa työntekijän tekemään kovemmin töitä ja käyttämään työntekoon enemmän aikaansa (Putnam, Myers & Gailliard 2014, 427.)

Sitoutumiseen liittyviä paradokseja tarkastelemalla työntekijän sitoutumista kasvuyrityksessä voi olla helpompaa ymmärtää. Yksi tuloksista nousevista paradokseista piilee siinä, että kasvuyrityksen työntekijän sitoutumista heikentävät tekijät ovat myös sitoutumista lisääviä tekijöitä. Asiat, jotka työntekijät kokivat työssä kaikkein kuormittavimmaksi, vaikuttaisivat samalla myös motivoivan ja innostavan työntekijöitä kaikkein eniten. Tulosten mukaan työntekijät kaipaisivat esimerkiksi lisää selkeitä ja toimivia vuorovaikutusrakenteita ja selkeämpää käsitystä siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa. Toisaalta he taas arvostivat joustavaa organisaatorakennetta, jatkuvaa

muutosta sekä sitä, ettei mikään päivä ole samanlainen, eikä koskaan voi tietää, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Työntekijän affektiivinen sitoutuminen ja organisaatioon identifioituminen voivat selittää kasvuyrityksen työntekijän sitoutumisen paradoksia. Työntekijän affektiivinen sitoutuminen näkyy muun muassa työntekijän motivaationa tehdä yrityksensä eteen kaikkensa sekä siinä, että työntekijä nauttii työstään ja työympäristöstään (Meyer ja Allen 1991, 69-70; 74-75). Organisaatioon identifioituminen puolestaan näkyy siinä, että työntekijä ”ottaa organisaation asiat omakseen” (Ashforth, Harrison & Corley 2008, 333). Tulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että mikäli työntekijä on affektiivisesti sitoutunut ja identifioituu organisaatioonsa, kokee hän samanaikaisesti täyttymystä ja kuormitusta työstään juuri siksi, että on organisaatioonsa emotionaalisesti niin sitoutunut. Tällöin työ ei ole enää pelkkä työ, vaan merkittävä osa elämää ja omaa identiteettiä. Paradoksi näkyy siis siinä, että työntekijä kuormittuu siksi, että nauttii työstään niin suuresti.

Tuloksista paljastuva huomionarvioinen ristiriita piilee myös siinä, että työntekijät puhuvat organisaatiostaan varsin kriittisesti, vaikka samanaikaisesti kertovat viihtyvänsä organisaatiossa hyvin. Tuloksista voisi päätellä, että työntekijät ovat organisaatioonsa varsin tyytymättömiä, vaikka näin ei välttämättä tosiasiallisesti ole. Onkin mielenkiintoista pohtia, onko kriittinen suhtautuminen organisaatioon signaali tyytymättömyydestä, pian työpaikkaa vaihtavasta työntekijästä, vaiko sittenkin merkki tavallista sitoutuneemmasta työntekijästä, joka välittää organisaatiostaan niin paljon, että näkee ylimääräistä vaivaa pyrkiessään kehittämään organisaatiota ja sen toimintatapoja.

Vuorovaikutussuhteiden merkitys työntekijän sitoutumisessa ei noussut esiin yhtä mielenkiintoisena, kuin vuorovaikutusrakenteisiin ja kasvuyrityksen ominaispiirteisiin liittyvät tulokset. Tämä voi johtua siitä, että vuorovaikutussuhteisiin oltiin kaiken kaikkiaan hyvin tyytyväisiä, jolloin aihepiiri sivuutettiin haastattelussa melko pikaisesti. Syy voi olla myös siinä, että vuorovaikutussuhteiden analyyttinen tarkasteleminen ja siihen liittyvän pohdinnan sanoittaminen vaikutti olevan haastateltaville melko haasteellista.

Vuorovaikutussuhteisiin liittyvinä merkittävimpänä ja mielenkiintoisimpana seikkana nousi työntekijöiden tarve sosiaaliselle tuelle. Kasvupaineiden ja jatkuvan muutoksen keskellä

työntekijöiden tarve sosiaaliselle tuelle korostuu erityisesti. Työntekijät kaipaavat sosiaalista tukea sekä johtajilta ja esimiehiltä, että vertaisiltaan. Ne organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen sosiaalista tukea ja tunnetta kuulumisesta ja osallisuudesta, onnistuvat todennäköisemmin myös lisäämään työntekijöidensä lojaaliutta organisaatiota kohtaan (Ng 2006, 474). Johtajien tietoisuus siitä, että työntekijät kaipaavat esimerkiksi laadukasta keskustelua sitoutuakseen, auttaisi johtajia tiedostamaan vuorovaikutuksen haasteita etukäteen, ja allokoimaan niihin aikaa ja resursseja, jotta molemmat osapuolet saavuttaisivat relationaaliset ja tehtäväkeskeiset tavoitteensa. (Jian & Dalisay 2017, 193.) Vaikuttaisikin siltä, että palkan ollessa tavallista pienempi verrattuna siihen, mitä työntekijät voisivat saada samasta työstä jossain toisessa organisaatiossa, juuri tuen saaminen esimerkiksi keskustelun, kannustamisen, kiitoksen antamisen ja työntekijöiden henkisestä jaksamisesta huolehtimisen muodossa olisi kasvupaineen ja kovan työtahdin keskellä se, mikä saisi työntekijät vielä motivoituneemmiksi ja sitoutuneemmiksi.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

### 6.1 Arviointi

Käytän tutkimuksen arviointiin Tracyn (2010) varsin tuoretta kahdeksan kohdan arviointikriteeristöä. Tracyn laadullisen tutkimuksen arviointiin kootun kriteeristön tavoitteena on olla mahdollisimman joustava ja universaali, jotta sitä pystytään hyödyntämään kussakin tutkimuksessa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tracyn kahdeksan kriteeriä ovat a) huomionarvoinen aihe (*worthy topic*), b) perusteellisuus (*rich rigor*), c) vilpittömyys (*sincerity*) d) uskottavuus (*credibility*), e) merkityksellisyys (*resonance*) f) merkittävä kontribuutio (*significant contribution*), g) eettisyys (*ethical*) ja h) johdonmukaisuus (*meaningful coherence*). Tracyn kriteeristö joustaa sen mukaan, mikä on kunkin tutkimuksen tavoite, ja mitkä ovat kunkin tutkijan preferenssit tai taidot. Sovellan tämän tutkimuksen arviointiin näistä kahdeksasta kriteeristä huomionarvoista aihetta, perusteellisuutta, uskottavuutta, vilpittömyyttä ja eettisyyttä.

*Huomionarvoinen aihe.* Tracyn (2010, 840-841) mukaan hyvä laadullinen tutkimusaihe on relevantti, ajankohtainen, merkittävä ja mielenkiintoinen. Huomionarvoiset aiheet nousevat usein ajankohtaisista yhteiskunnallisista aiheista. Huomionarvoisiin aiheisiin pohjautuvat tutkimukset haastavat usein jo hyväksytyjä ajatuksia ja tuovat esiin yllätyksiä, jotka ravisuttavat lukijan perinteisiä oletuksia ja totuttuja tapoja.

Tämän tutkimuksen aihe täyttää mielestäni hyvän laadullisen tutkimusaiheen kriteerit. Se on ajankohtainen, merkittävä ja mielenkiintoinen. Kasvuyritystutkimus on toistaiseksi ollut melko vähäistä, etenkin vuorovaikutuksen mutta vielä vähemmän työntekijän sitoutumisen näkökulmasta. Kasvuyritykset työllistävät yhä enemmän suomalaisia ja ovat tärkeä osa Suomen taloutta, ja siten merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa. Tämä tutkimus tarjoaa tärkeää tietoa työntekijöiden sitoutumisesta juuri kasvuyrityksessä ja tuo uusia ajatuksia työntekijän sitoutumisesta ja kasvuyrityksen vuorovaikutuksesta ylipäättään.

*Perusteellisuus.* Perusteellisuutta arvioidaan usein aineiston keräämisen ja käsittelemisen huolellisuudella. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa aineiston keräämisen perusteellisuutta arvioidaan siitä näkökulmasta, miten paljon ja kuinka pitkiä haastattelut ovat olleet, ja kuinka tarkoituksenmukaisia, laajoja ja monipuolisia haastattelut ovat olleet ottaen huomioon tutkimuksen tavoitteet. Aineiston käsittelyssä perusteellisuutta arvioidaan siitä näkökulmasta, miten tarkasti aineistoa on käsitelty ja analysoitu. (Tracy 2010, 841.)

Aineisto oli riittävää ja rikasta. Haastateltavia oli jokaisesta tiimistä useampia, ja haastattelut olivat kestoltaan riittävän pituisia. Haastateltavia olisi voinut olla yrityksen tuotantotiimistä enemmän, verrattuna esimerkiksi markkinointiin ja myyntiin. Jakauma uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä olisi myös voinut olla tasaisempi. Vaikka haastateltavia oli runsaasti, on kyseessä kuitenkin tapaustutkimus, jolloin kaikki haastateltavat ovat saman organisaation sisältä. Tällöin tämän tutkimuksen tulokset koskevat vain tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota, vaikka tuloksia toki voidaankin soveltaa myös muiden kasvuyritysten työntekijöiden sitoutumisen ymmärtämiseen.

Tein haastattelut erityistä tarkkaavaisuutta noudattaen. Pehdyin avointen haastatteluiden tekemiseen hyvin etukäteen, ja pilottihaastattelulla varmistin, että esittämäni kysymykset ovat relevantteja ja ymmärrettäviä. Käytin erityistä tarkkuutta myös analyysia tehdessäni. Mikäli en analyysia tehdessäni ollut enää varma, olinko saanut kiinni siitä, mitä haastateltava oli halunnut sanoa, otin haastateltaviin yhteyttä ja varmistin heiltä vielä jälkikäteen, olinko ymmärtänyt asian oikein. Peilasin myös analyysia prosessin edetessä jatkuvasti alkuperäisiin litteraatteihin, jotta pystyin estämään mahdollisuuden aineiston ylitulkintaan ja liialliseen pelkistämiseen.

*Uskottavuus.* Uskottavuus viittaa tutkimustulosten luotettavuuteen, todentuntuisuuteen ja vakuuttavuuteen. Uskottavuutta voidaan arvioida muun muassa sen perusteella, miten laajasti ja perusteellisesti tutkimustulokset on raportoitu ja miten yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkija on tutkimusaiheestaan tuottanut. (Tracy 2010, 842–844.) Pyrin aineistoa analysoidessani ja tuloksia raportoidessani kunnioittamaan aineistoa noudattamalla prosessin jokaisessa vaiheessa ehdotonta tarkkuutta ja pyrkimällä välttämään esimerkiksi ylitulkintaa tai suurpiirteisyyttä. Pyrin myös tuomaan haastateltavien käsitykset ja kokemukset tuloksissa esiin mahdollisimman laajasti, autenttisilla aineistoesimerkeillä tulkintojani perustellen. Koin tutkimusaineiston olevan rikasta, ja pyrin säilyttämään aineiston rikkauden ja moninäkökulmaisuuuden myös tuloksista raportoidessani.

*Vilpittömyys.* Tracyn (2010, 841) mukaan vilpittömyys tarkoittaa sitä, että tutkija on rehellisesti ja läpinäkyvästi käynyt läpi ennakkoasenteitaan, tavoitteitaan ja heikkouksiaan. Nämä liittyvät erityisesti tutkijan läpikäymään itsereflektointiin, jonka Tracy näkee vilpittömyyden arvioinnissa tärkeänä. Pyrin erityisesti ennen tutkimushaastatteluita pohtimaan omia ennakkoasenteitani työntekijän sitoutumisesta ja siitä, mitä siitä jo valmiiksi tiesin aiemman tutkimuksen pohjalta. En halunnut päätyä ohjailemaan haastateltavia ennakkoasenteitteni pohjalta, vaan antaa mahdollisuuden kaikille erilaisille näkökulmille. Heikkoudekseni tiesin juurikin sen, että saatan innostuessani johdatella haastateltavia spontaaneilla kommenteillani ja toteamuksillani haastattelutilanteessa. Toisaalta avoimessa haastattelussa pyritään nimenomaan keskustelunomaiseen vuorovaikutustilanteeseen, jolloin on luontevaa, että myös haastattelijä osallistuu keskusteluun.

Toinen merkittävä käytäntö vilpittömyyden toteuttamisessa on läpinäkyvyys, joka viittaa rehellisyyteen tutkimusprosessista ja sen etenemisestä (Tracy 2010, 842). Etenin tutkimuksen analyysissa aineisto edellä, joten joitain osia analyysistä oli haastavaa kuvata, sillä analyysimenetelmät ja analyysin vaiheet vaihtelivat sen mukaan, mikä osa aineistosta oli käsittelyssä, ja mikä tuntui sillä hetkellä tarkoituksenmukaiselta tavalta edetä. Vaikka tällaisessa analyysitavassa etuna on se, että aineisto ja analyysi kulkevat tiiviisti käsi kädessä, on vaikeaa kuvata analyysin etenemistä niin, että lukija saisi siitä selkoa yhtä hyvin, kuin analyysin tekijä itse.

Koin myös, että erityisesti tapaustutkimuksessa on toisinaan vaikeaa erottaa tutkimusta konsultoinnista. Tällöin vaarana on tehdä haastattelut ja analysoida aineistoa siten, että tavoitteena on tuoda ratkaisuja ja vastauksia yhdelle työyhteisölle tiedeyhteisön sijaan. Pyrin kuitenkin kuvaamaan analyysin etenemistä niin hyvin, kuin mahdollista ja toteuttamaan haastattelut ilman liiallista johdattelemista.

*Eettisyys.* Tracy (2010, 847) tarkastelee eettisyyttä kriteerinä muun muassa menettelytapana, relationaalisesta näkökulmasta sekä tutkimuksen päättymiseen liittyvien eettisten valintojen näkökulmasta. Eettisyys menettelytapana viittaa siihen, että tutkija ei saa toiminnallaan tuottaa harmia, toimia petollisesti tai väärentää mitään tutkimukseen liittyvää, ja että tutkijan on taattava tutkimukseen osallistuville luottamuksellisuus ja oikeus yksityisyyteen. Relationaalinen eettisyys viittaa siihen, että tutkijan on oltava tietoinen siitä, mitä seurauksia omalla toiminnalla ja

tutkimuksella itsessään saattaa aiheuttaa esimerkiksi tutkimuksen kohteelle. Tutkimuksen päättymiseen liittyvistä eettisistä valinnoista Tracy (2010, 847) korostaa sitä, että tutkijan on pohdittava, miten esittää tutkimuksensa, jotta välttyään väärinymmärryksiltä sekä epätosilta ja tarkoittamattomilta seurauksilta.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin niin monipuolisesti kohdeorganisaatiota ja sen vuorovaikutusta käsitteleviä asioita, että näin parhaana menettelytapana tutkimusraportin anonymisoinnin. Tämä jätti toisaalta mielenkiintoista tietoa raportin ulkopuolelle, mutta toisaalta mahdollisti ilmiön tarkastelun nimenomaan ilmiö, eikä kohdeorganisaatio edellä. Tutkimuksen kohteena ollu työyhteisö oli verrattain pieni, joten aineiston tarkasta anonymisoinnista huolimatta on aina olemassa riski, että haastatteluesimerkit ovat tunnistettavissa. Sen lisäksi, että poistin kaikki tunnistetiedot haastatteluesimerkeistä, yritin minimoida tätä riskiä jättämällä pois sellaiset haastatteluesimerkit tai kohdat haastatteluesimerkeistä, jotka olisivat kontekstin vuoksi saattaneet paljastaa haastateltavan tai kohdeorganisaation.

Tiedostan myös sen, että etenkin tämänkaltainen tapaustutkimus, jossa tutkimuksen näkökulmana on työntekijöiden suhde ja suhtautuminen heidän organisaatioonsa, työtovereihinsa ja esimiehiinsä, sisältää aina mahdollisuuden konfliktien tai muiden ristiriitatilanteiden syntymiselle. Tutkimus voi aina jättää jäljen organisaatioon, mutta uskon ja toivon, että tässä tapauksessa mahdollinen jäljen jättäminen vaikuttaisi työyhteisöön positiivisesti ja saisi yksilöt pohtimaan omaa ja muiden vuorovaikutusta työyhteisössä.

Tämän tutkielman valmistuttua, mikäli kohdeorganisaatio niin haluaa, käyn esittelemässä tutkimuksen tulokset tutkimuksen kohteena olleelle työyhteisölle, ja yritän parhaani mukaan selittää ja avata tuloksia niin, ettei niihin liittyen jää epäselvyyksiä. Pyrin välttämään epäselvyyksien syntymistä vastaamalla kaikkiin mahdollisiin työyhteisöstä esiin nouseviin kysymyksiin. Raportista mahdollisesti seuraavat väärinymmärrykset olen pyrkinyt välttämään niin, että olen käyttänyt raportoinnissa tarkkaa ja tarkoituksenmukaista kieltä, ja pyrkinyt kuvaamaan ja perustelemaan tekemäni valinnat mahdollisimman tarkasti.



## 6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkielman tulokset tuovat lisää ymmärrystä siihen, millaista sitoutuminen on kasvuyrityksessä, ja mitkä seikat saattavat selittää sitä, että sitoutuminen kasvuyrityksessä on jollain tapaa ainutlaatuista ja poikkeavaa. Työntekijän sitoutuminen on laajasti tutkittu aihe ja sitä on tarkasteltu hyvin monesta eri näkökulmasta. Kasvuyrityksen konteksti tuo kuitenkin uutta näkökulmaa myös sitoutumisen tutkimukseen ja saattaa jopa haastaa sitoutumisen käsitteen perinteisiä määritelmiä, muun muassa tuomalla sitoutumisen tarkasteluun piirteitä organisaatioon identifioitumisen ilmiöstä ja sitoutumiseen liittyvästä paradoksaalisuudesta.

Työntekijän sitoutumiseen liittyvän tiedon lisäksi tulokset avaavat myös sitä, millaista vuorovaikutus kasvuyrityksessä ylipäätään on. Tulosten pohjalta voi tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, millainen vuorovaikutus ja millaiset toimintatavat ovat kasvuyrityksille tyypillisiä. Tyypillistä näyttäisi olevan ainakin vuorovaikutuksen rakenteettomuus, jatkuva muutos ja kasvupaineet, työntekijöiden autonomia, työyhteisön tiimimäisyys ja vahva organisaatiokulttuuri sekä nopean kasvun aiheuttamat haasteet työyhteisössä.

Päällimmäisiksi kasvuyrityksen vuorovaikutusta kuvaavista tekijöistä nousevat havainnot vuorovaikutuksen rakenteettomuudesta, matalasta hierarkiasta ja työntekijöiden autonomiasta. Yrityksen kasvaessa rakenteiden muodostaminen on tärkeää, mutta niiden luominen saattaa olla haastavaa, sillä organisaatiossa ollaan totuttu toimimaan ilman käytänteitä. Rakenteiden ja käytänteiden saatetaan ajatella tuovan organisaatorakenteeseen tarpeetonta jäykkyyttä, jolloin niitä pyritään välttämään. Työntekijöiden toive rakenteiden ja käytänteiden sopivasta tasapainosta tuo esiin johtopäätöksen siitä, että kasvuyrityksessä pyritään luomaan joustavuuden rakennetta. Olennaisin kysymys vaikuttaisikin olevan se, miten säilyttää tasapaino siinä, että organisaatio säilyttää kasvaessaan joustavuutensa ilman, että muuttuu liian jäykkärakenteiseksi, mutta toisaalta taas onnistuu rakentamaan riittävästi käytänteitä, jotta työskentely on sujuvaa. Pohdintaa herättää se, mikä on kasvuyrityksessä sopiva tasapaino näiden välillä, ja onko sellaista edes mahdollista saavuttaa jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa.

Työntekijän sitoutumisen paradoksaalisuus saattaa selittää kasvuyrityksen työntekijän vahvaa sitoutumista organisaatioon. Pohdittavaksi jää, voisiko se, että työn huonot puolet ovat samalla

osittain työn parhaita puolia, olla syynä siihen, miksi työntekijöiden sitoutuminen kasvuyrityksessä vaikuttaisi olevan poikkeuksellisen hyvää. Toisaalta, vaikka osa kasvuyrityksessä työskentelemisen haasteista vaikuttaisi olevan osittain myös työn suola, tuo kasvuyritys mukanaan sellaisiakin sitoutumisen haasteita, joita ei voi välttämättä kääntää kasvuyrityksessä työskentelemisen hyväksi puoliksi. Esimerkiksi työyhteisön kasvaminen näyttäisi olevan merkittävässä roolissa yrityksen vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden, kuten työyhteisön jakautumisen näkökulmasta. Yrityksen kasvaessa työyhteisön jakautuminen fyysisesti eri tiimeihin ja eri osiin maata on kuitenkin luonnollista ja osittain pakollistakin, mutta organisaatiokulttuurin yhtenäisyyden säilyttäminen ja työyhteisön tiimimäisyyden säilyttäminen vaikuttaisivat olevan työntekijöille erityisen tärkeitä elementtejä.

Kasvuyritysten tutkimus erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta on vasta aluillaan, sitoutumisen näkökulmasta puhumattakaan. Jatkotutkimushaasteita on siis runsaasti. Yleisemmän tason tutkimusta tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää paremmin kasvuyritysten mekanismeja. Tapaustutkimus tuo tärkeää tietoa siitä, millaista viestintä ja vuorovaikutus on yhdessä tietyssä organisaatiossa. Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muiden organisaatioiden tarkastelussa, voisi useampien organisaatioiden yhtäaikainen tutkiminen tuoda lisää mielenkiintoisia näkökulmia kasvuyritysten tutkimukseen. Myös esimerkiksi kasvuyrityksiä ja perinteisempinä pidettyjä organisaatioita vertaileva tutkimus voisi tuoda lisää merkittävää tietoa niin kasvuyrityksistä kuin perinteisemmistä yrityksistäkin.

Myös spesifimpiä jatkotutkimushaasteita on johdettavissa tästäkin tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa vaille vastausta jäi esimerkiksi se, millä tavalla kasvuyritykseen vasta hiljattain tulleiden ja sen perustamisesta asti mukana olleiden tavat merkityksentää kasvuyrityksen todellisuutta mahdollisesti eroavat. Samoin pohdittavaksi jää se, miten esimerkiksi tuotannossa työskentelevät henkilöt kokevat vuorovaikutuksen ja sitoutumisen kasvuyrityksessä verrattuna asiantuntijatyötä tekeviin, ja onko esimerkiksi jaetulla asiantuntijuudella ja moniammatillisuudella merkitystä työntekijän sitoutumiseen kasvuyrityksessä.

Kasvuyritysten tutkiminen on tärkeää, sillä kasvuyritykset muodostavat merkittävän osan maamme taloudesta ja toimivat työskentely-ympäristönä huomattavalle määrälle ihmisiä. Useissa kasvuyrityksissä vallitseva uudenlainen tapa työskennellä ja toimia voisi olla sovellettavissa myös

muihin organisaatioihin. Esimerkiksi perinteisemmissä organisaatioissa juurikin työntekijän sitouttamiseen voitaisiin soveltaa tietoa siitä, miten työntekijät sitoutuvat kasvuyrityksissä. Sovellettavuuden lisäksi tulokset ovat myös siirrettävissä, erityisesti nopeasti kasvaviin yrityksiin. Siirrettävyyttä lisää entisestään eettisyyden näkökulmasta tehty ratkaisu siitä, että tutkielma anonymisoitiin, jolloin tulokset ovat tulkittavissa ilmiö edellä, eikä niinkään organisaatio edellä. Muut nopeasti kasvavat yritykset voivat hyötyä tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyydestä esimerkiksi pohtiessaan vuorovaikutusrakenteiden muodostamista omassa yrityksessään tai miettiessään parhaita tapoja johtaa yritystään työntekijöidensä sitoutumisen maksimoimiseksi.

## KIRJALLISUUS

Allen, N. J., & Meyer J. P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49 (3), 252-276.

Ashforth, B. E., Harrison K. G., & Corley K. G. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management* 34 (3), 325–374

Bakar, H.A., Dilbeck, K.E. & McCorskey, J.C. 2010. Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader-member exchange and perceived employee commitment to workgroup. *Communication Monographs* 77 (4), 637-656.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* 12 (1), 51-72.

Bottger, P. C., & Chew, I. K. H. 1986. The job characteristics model and growth satisfaction: Main effects of assimilation of work experience and context satisfaction. *Human Relations*, 39, 575–595.

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

Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. 2004. Does the talk affect your decision to walk: a comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision* 42 (3/4), 579-600.

Cox, S. A. 1999. Group communication and employee turnover: How coworkers encourage peers to voluntarily exit. *Southern Communication Journal*, 64, 181–192.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 4 (3), 63–74.

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

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hackman, M. & Johnson, C. (toim.) 2009. *Leadership: A Communication Perspective*. Long Grove: Waveland Press.

Hall, D. T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1–13

Inget, A. & Rautio, K. 2013. *Visio ja sen viestiminen kasvuyrityksessä: Ylimmän operatiivisen johdon käsityksiä ja kokemuksia*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Maisterintutkielma.

Jacobs, G. 2006. Communication for commitment in remote technical workforces. *Journal of Communication Management* 10 (4), 353-70.

Jian, G. & Dalisay, F. 2017. Conversation at Work. *Communication Research* 44 (2), 177-197.

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

Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Saatavana: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Kasvuyrityskatsaus+2012+21052012.pdf> [Viitattu 21.11.2017].

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

Kramer, M.W. & Sias, P.M. 2014. Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa C. R. Berger (toim.) Interpersonal communication. De Gruyter Mouton: Berlin, 467–491.

Lake, C. J., Highhouse, S., Shirft, A.G. 2017. Validation of the job-hopping motives scale. SAGE Publications Inc, Journal of Career Assessment.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Youngm S. A. 2009. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. Malden, MA: Wiley.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management review 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review 11 (3), 299.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. International Journal of Business Communication 51 (2), 183-202.

Mowday, R. T., Porter, L. & Steers, R. 1982. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R.J., Dejoy, D. M. & Wilson, M. G. 2006. Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 68 (3), 474-89.

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

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. 2016. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 1–107.

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. 2014. Examining the tensions in work-place flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440.

Rajamäki, S., Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimusyhdistys ry; Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. painos). Tampere: Vastapaino.

Saini, S. & Plowman, K. 2007. Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management* 13 (3), 203-232.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71-92.

Schocat, L. M. & Vigoda-Gadot, E. 2010. "Engage me once again": is employee engagement for real, or is it "same lady - different dress"? Teoksessa Albrecht, S. (toim.) Handbook of employee engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Cheltenham: Edward Elgar.

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

Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.

Sias, P. M., & Cahill, D. J. 1998. From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273–299.

Tracy, S. J. 2010. Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837– 851.

Tracy, S. J. 2013. Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. Chichester: Wiley-Blackwell.

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

Työ- ja elinkeinoministeriön painopistealueet. 2017. Saatavana: <http://tem.fi/kasvuyritykset> [Viitattu 19.11.2017]

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Yrityskatsaus 2016: Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-146-3> [Viitattu 8.6.2018].



Van den Hooff, B & de Ridder, J.A. 2004. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8 (6), 117-30.

Varona, F. 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication* 33 (2), 111-40.

Wright, D. K. 1995. The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21, 181-198.

# LIITTEET

## LIITE 1 Haastattelurunko

### Käynnistys (Tallennuslupa)

- Kauan olet ollut täällä? Miten päädyit tänne?
- Kerro omin sanoin työstäsi.

### Työyhteisön vuorovaikutuskäytänteet

- Keitä kuuluu työyhteisösi?
  - Ketkä ovat läheisiä työtovereitasi?
  - Kenen kanssa juttelet työasioista?
  - Vanhat työntekijät: Onko työyhteisösi muuttunut?
- Kenen kanssa olet tekemisissä työssäsi?
  - Millaista vuorovaikutus on?
  - Mikä tämän työyhteisön vuorovaikutuksessa on parasta?
  - Millaisia muutoksia näet tapahtuneen viimeisten vuosien aikana? Pitäisikö jonkun muuttua?
  - Onko työyhteisön vuorovaikutuksessa jotain negatiivista tai haastavaa?
- Mitä viestintävälineitä sinulla on käytössä?
- Millaisia ”muodollisia” tilanteita teillä on?
  - Miten tyytyväinen olet niihin?
  - Onko jotain, mikä ei toimi?
- Toimiiko vuorovaikutus työprosesseissa?
  - Miten viestintä toimii parhaimmillaan?
  - Onko prosesseja, jotka takertelevat, koska yhteistyö ei toimi?
- Näkyykö kasvu yrityksen sisällä? Keskustellaanko kasvusta?

### Työntekijän sitoutuminen

- Viihdytkö täällä? Miksi?
- Miksi tulet töihin? Mikä saa sinut tulemaan töihin?
- Miksi haluat olla töissä juuri tässä yrityksessä? Näetkö tulevaisuuttasi tässä yrityksessä?
- Koetko olevasi sitoutunut tähän organisaatioon? Miten se näkyy?
- Onko jotain, mitä voitaisiin tehdä, jotta olisit vielä sitoutuneempi?
- Mitkä syyt saavat sinut jäämään tänne? Entä lähtemään?
  - Onko vuorovaikutuksella merkitystä? → Työyhteisö? Työkaverit? Vuorovaikutuksen luonne?
- Millaista on työskennellä kasvuyrityksessä? (Jatkuva muutos, tulevaisuuspuhe)

- Mikä on työssäsi kuormittavaa? (Koetko, että yrityksessä on kasvupainetta? Miten se näkyy sinun työssäsi?)
- Mikä on työssäsi parasta?
- ”Vanhat” työntekijät: Onko suhtautumisesi yritykseen muuttunut?

### **Yrityksen viestintä**

- Onko yrityksessä me-henkeä? Missä se näkyy?
  - Mikä on organisaatiosi missio / kasvusuunta?
  - Mitä sen toteuttaminen edellyttää?
- Mikä on oma/oman yksikkösi rooli kokonaisuudessa?
  - Onko yksiköllä riittävät välineet sen hoitamiseen?
  - Miten koet funktioiden/yksiköiden välisen yhteistyön? Miten se toimii? Miksi ei toimi? Miten voisi parantaa?
- Luotatko johtajaan/johtajiin?
  - Mitä sinulle tarkoittaa se, että luottamus on ydinarvo?
  - Luotatko viestintään yrityksessä (palaute, tiedonkulku, jne.)

### **Kansainvälisyys (relevantilta osin)**

- Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut työyhteisöön?
- Työyhteisön vuorovaikutukseen?
- Mitä luottamuksessa on tapahtunut? Mikä haastaa luottamuksen?
- Onko sinulla kontakteja kulttuurirajojen yli?
- Kuinka koet kulttuurienvälisen viestinnän työssäsi?

## LIITE 2 Tutkimustiedote

**Pyyntö osallistua tutkimukseen: Vuorovaikutus kasvuyrityksissä –tutkimus**

**Tutkimuksen tarkoitus.** Tutkimushankkeen tavoitteena on ymmärtää vuorovaikutusta kasvuyrityksen työyhteisöissä. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan vuorovaikutuksen erityispiirteitä verrattuna perinteisiin yrityksiin ja organisaatioihin.

**Pyyntö osallistua tutkimukseen.** Tutkimus toteutetaan keräämällä haastatteluaineistoa. Pyydämme Sinua haastateltavaksi tutkimukseen.

**Vapaaehtoisuus.** Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi missä vaiheessa tahansa. Voit myös peruuttaa suostumuksesi.

**Tutkimuksen kulku.** Tutkimuksen toteuttaminen kestää kokonaisuudessa noin puolitoista vuotta. Haastattelu on kuitenkin kertaluonteinen, se kestää noin tunnin eikä siihen tarvitse erikseen valmistautua.

**Tutkimusaineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen.** Tutkimusaineistosta on laadittu asianmukainen rekisteriseloste, jossa kuvataan rekisterin tietosisältö ja suojaus. Aineistoa säilytetään ja käsitellään Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden laitoksella, joka on tutkimuksen suorittamispaikka. Aineiston käsittelyssä noudatetaan salassapitoa ja tutkimustulosten raportoinnissa huolehditaan siitä, etteivät yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa. Aineistoa säilytetään tunnisteetta enintään 31.8.2022 saakka, minkä jälkeen se viimeistään tuhoetaan.

**Tutkimustulokset, niiden hyödyntäminen ja niistä tiedottaminen.** Tutkimuksen tulokset perustuvat haastatteluaineiston analyysiin. Tavoitteena on tuottaa tuloksia, joita voidaan hyödyntää kasvuyritysten työyhteisöviestinnän ja henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

**Tutkimukseen osallistuneilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen etenemisestä kaikissa vaiheissa.** Tutkimustulokset julkaistaan opinnäytteinä ja tieteellisinä artikkeleina. Tuloksista kerrotaan yrityksen sisällä erikseen sovittavalla tavalla.

Mikäli Sinulla on jotain kysyttävää tutkimuksesta, vastaamme mielellämme.

FT Leena Mikkola

Jyväskylän yliopisto

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

leena.a.mikkola@jyu.fi

p. 050 336 3666

HuK Anni Laine

Jyväskylän yliopisto

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

anni.l.k.laine@student.jyu.fi

p. 050 496 5141

## LIITE 3 Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

### **SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA (Haastatteluaineisto)**

#### **Vuorovaikutus kasvuyrityksissä -tutkimus**

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tavoitteena on ymmärtää vuorovaikutusta kasvuyrityksissä. Olen lukenut tutkimustiedotteen, jossa on kuvattu tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja sisällöt sekä tutkimusaineiston käsittelyn ja raportoinnin tavat. Minulle on selvitetty ne myös henkilökohtaisesti siten, että minun on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä. Olen saanut hankkeesta ja siihen osallistumisesta riittävät tiedot ja minulla on ollut mahdollisuus harkita osallistumistani.

Suostumukseni on vapaaehtoista ja tiedän, että tutkimusaineistoja käsitellään luottamuksellisesti. Voin halutessani peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää osallistumiseni missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu minulle haittaa.

Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan tutkijaryhmän käyttöön ja tulokset julkaistaan tutkimusraporteissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa.

Suostun vapaaehtoisesti siihen, että haastatteluni tallennetaan ja että sitä käytetään tutkimusaineistona.

Aika:

Paikka:

Osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys:

Sähköpostiosoite / puhelinnumero:

Tutkijan allekirjoitus ja nimenselvennys: