

Emma Lautala

**SITOUTUMINEN YHTEISOMISTAJUUTEEN
PERUSTUVASSA ORGANISAATIOSSA**
Tapaustutkimus Luoto Companysta

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu- tutkielma
Helmikuu 2023

TIIVISTELMÄ

Emma Lautala: Sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa – Tapaustutkimus Luoto Companysta
Pro gradu
Tampereen yliopisto
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Helmikuu 2023

Tutkielma käsittelee organisaatiositoutumista ja siihen kytkeytyviä kokemuksia yhteisomistajuuteen perustuvassa tapausorganisaatio Luoto Companyssa. Tapausorganisaation organisaatiomalli perustuu kokonaan yhteisomistajuudelle siten, että yrityksen kaikki 66 asiantuntijaa ovat omistajia. Tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat organisaation asiantuntijoiden kokemukset yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista sekä organisaatiomallin affektiivista sitoutumista edistävät tekijät.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu aiemmasta organisaatiositoutumisen tutkimuksesta. Keskeinen teoreettinen malli organisaatiositoutumiseen on Natalia Allenin & John Meyerin (1990) sitoutumisen kolmikomponenttimalli. Näkökulmana on erityisesti kolmikomponenttimallin kolmas sitoutumisen ulottuvuus: affektiivinen sitoutuminen. Yhteisomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin ollessa tutkielman keskeinen tekijä, organisaatiomallin luonteeseen kytkeytyviä ilmiöitä jäsennetään teoreettisesti osana tutkielman teoreettista viitekehystä.

Tutkimuskohdetta lähestytään ymmärtävän kvalitatiivisen tapaustutkimuksen ottein. Tutkimusaineisto koostuu koko organisaatiolle suunnatun puolistrukturoidun kyselylomakkeen 28 vastauksesta sekä kuudesta osakkaan teemahaastattelusta. Aineisto kerättiin kokonaisuudessaan lokakuussa 2022. Analyysimenetelmänä hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tulosten perusteella sitoutuminen omaan organisaatioon on vahvaa, ja yrityksessä halutaan etenkin lähitulevaisuudessa pysyä. Sitoutumista luonnehtii sen affektiivinen luonne. Lisäksi havaittavissa oli Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimallin mukaista jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Sitoutumista tukevat monet organisaatiomalliin linkittyvät kokemukset. Keskeisiä sitoutumiseen linkittyviä kokemuksia kuvaavat analyysin kautta muodostetut pääteemat: tyytyväisyys palkkaan ja tulonjaon koettu oikeudenmukaisuus, työyhteisön joukkovoima ja luottamus, mahdollisuus vaikuttaa ja päätöksenteko yhteisöohjautuvasti, työn mielekkyys ja tietoisuus omaa työtä koskevista asioista sekä arvojen hyväksyminen ja ylpeys arvopohjasta.

Keskeisenä johtopäätöksenä on, että organisaatiomalli näyttäytyy tehokkaana keinona sitouttaa ja pitää huolta yrityksen tärkeimmästä pääomasta eli osaavista asiantuntijoista. Yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli näyttää edistävän erityisesti sitä, että kokonaisuus ja ponnistelu tavoitteiden eteen tuntuu merkitykselliseltä jokaisen asiantuntijan ollessa myös omistaja, mikä saa haluamaan olla osa juuri kyseistä organisaatiota. Lisäksi keskeisenä tekijänä esiin nousi organisaatiomallin koettu oikeudenmukaisuus. Yhteisomistajuuteen perustavalla organisaatiomallilla voi olla käyttöpotentiaalia laajemmin asiantuntijatyön kentällä.

Avainsanat: yhteisomistajuus, organisaatiositoutuminen, affektiivinen sitoutuminen, osakkuus, organisaatiomalli, tapaustutkimus, sisällönanalyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SUMMARY

Emma Lautala: Commitment to organization based on co-ownership - case study of Luoto Company
Master's Thesis
University of Tampere
Master's Programme in Work, Welfare and Wellbeing
February 2023

The purpose of this qualitative thesis is to investigate organizational commitment and related experiences in Luoto Company. The corporate structure of the case organization is based entirely on co-ownership, with all 66 professionals sharing ownership. The research focuses on the partners' experiences regarding co-ownership and factors which contribute to affective commitment to the organizational model.

The theoretical framework is based on previous research on organizational commitment. The main theoretical model for organizational commitment is the three-component model of commitment by Natalia Allen & John Meyer (1990). Point of view is the third dimension of commitment in the three-component model: affective commitment. As the co-ownership model is an integral part of the thesis, phenomena associated with the nature of the organizational model will be theoretically structured as a part of the theoretical framework of the thesis.

The research subject will be approached through an qualitative case study. The data consists of 28 responses to a semi-structured questionnaire targeted to the whole organization and six thematic interviews conducted with partners. The data was collected in October 2022 and the research methodology was a theory-driven content analysis.

The results show a strong commitment to the organisation and a desire to stay in the company especially in the near future. Commitment is characterised especially by its affective nature. In addition, a continuity-based commitment according to Allen and Meyer's three-component model was found in the case organization. The commitment is supported by several experiences related to the organizational model. The main themes that emerged through the analysis describe the key experiences linked to commitment; satisfaction with salary and perceived fairness of income distribution, team spirit and trust in the work community, empowerment and community-driven decision making, job meaningfulness and awareness of work-related issues, and acceptance of values and pride in the value base.

The key conclusion is that the organizational model is seen as an effective way of engaging and nurturing a company's most important asset: skilled professionals. In particular, the organisational model based on co-ownership seems to foster a sense of ownership of the whole and a sense of meaningfulness of the effort put into achieving the common objectives, which makes each expert wanting to be part of the organisation. The perceived fairness to the organizational model also surfaced as a key factor. The co-ownership organizational model may have potential to be utilized in a wider spectrum for expert related employment.

Key words: co-ownership, shared ownership, organizational commitment, affective commitment, ownership, organization model, case study, content analyse

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkielman tausta.....	2
1.2. Tutkielman rajaus ja tavoite.....	4
1.3. Tutkielman rakenne.....	5
2. TAPAUSORGANISAATION TAUSTOITUS.....	6
2.1. Luoto Company ja toimiala pähkinänkuoressa.....	6
2.1.1. Mikä Luoto Company?.....	6
2.1.2. Toimiala ja sitoutumisen merkitys alalla.....	8
2.2. Sijoittuminen organisaatioteorioiden kentälle.....	10
2.3. Inhimillisen pääoman tunnistaminen ja organisaation oikeudenmukaisuus.....	12
2.4. Vallan hajauttaminen ja yhteisöohjautuvuus.....	16
3. ORGANISAATIOSITOUTUMINEN.....	18
3.1. Organisaatiositoutumisen määrittely.....	19
3.2. Tutkimuksen kehittyminen kolmen aikakauden kautta.....	20
3.3. Sitoutumista ennakoivat tekijät.....	21
3.4. Organisaatiositoutumisen vaikutukset.....	23
3.5. Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli.....	25
3.5.1. Affektiivinen sitoutuminen.....	28
3.6. Tiivistys tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.....	30
4. METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
4.1. Ymmärtävä kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tieteenfilosofinen lähestymistapa.....	31
4.2. Tutkimusaineisto.....	33
4.2.1. Puolistrukturoitu kyselylomake ja vastausten käsittely.....	33
4.2.2. Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	37
4.3. Aineiston analyysi.....	40
4.3.1. Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	40
4.3.2. Analyysin toteuttaminen.....	42
4.4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	44
5. TULOKSET.....	46
5.1. Kyselylomakeaineiston tulokset.....	47
5.1.1. Keskeiset taustatekijät.....	47
5.1.2. Yleiskuva organisaatiositoutumisesta.....	48
5.1.3. Affektiivinen sitoutuminen.....	51
5.2. Kokemukset yhteisöomistajuuteen perustuvasta organisaatiosta.....	54
5.2.1. Tyytyväisyys palkkaan ja tulonjaon koettu oikeudenmukaisuus.....	54
5.2.2. Työyhteisön joukkovoima ja luottamus.....	57
5.2.3. Mahdollisuus vaikuttaa ja päätöksenteko yhteisöohjautuvasti.....	63
5.2.4. Työn mielekkyys ja tietoisuus omaa työtä koskevista asioista.....	67
5.2.4. Arvojen hyväksyminen ja ylpeys arvopohjasta.....	69
5.2. Yhteenveto tuloksista.....	71

5.3.1. Organisaatioon sitoutuminen	71
5.3.2. Kokemukset yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiosta	72
6. LOPUKSI	73
6.1. Johtopäätökset ja pohdinta	74
6.2. Tutkimusprosessin arviointi.....	77
6.3. Jatkotutkimusehdotukset	78
Liitteet.....	81
Liite 1 (Tietosuojailmoitus)	81
Liite 2 (Kyselylomakerunko).....	82
Liite 3 (Teemahaastattelurunko)	88
Lähteet.....	89

1. JOHDANTO

Vuonna 2016 Tuomas ja Lauri Nousiainen perustivat IT-konsulttiyritys Luoto Companyn, jonka organisaatorakenne perustuu yhteisomistajuuteen. Toisin sanoen kaikki palveluyhtiön 66 asiantuntijaa ovat myös yrityksen omistajia. Yrityksen kantavana ajatuksena on, että omistajuus lisää työn merkityksellisyyttä vahvistaen myös sitoutumista omaa työtä kohtaan. Taustalla vaikuttaa ajatus ihmiskeskeisemmästä kapitalismista, jossa osaamiseen perustuvat voitot tulisi jakautua laajemmalle joukolle osaamispääoman ja työpanoksen mukaan. Keskeistä on, että rahan lisäksi muut pääomat – etenkin osaaminen ja aika, tunnustetaan merkittävällä tavalla.

Viime vuosina sekä Suomessa että maailmalla on käyty oikeudenmukaiseen jakautumiseen linkittyvää laajaa keskustelua kapitalismin korjaustarpeista ja talouden tulevaisuudesta (esim. The Financial Times 18.9.2019; Sitra 27.11.2019; Helsingin Sanomat 21.8.2019; Helsingin Sanomat 18.9.2019). Yksi keskustelun painopisteistä on ollut yritysten taloudellisten voittojen oikeudenmukaisempi jakautuminen yrityksen työntekijöille, jotka mahdollistavat yrityksen liikevoiton ja kasvun. Tutkimuksen tapausyritys Luoto määrittelee tärkeimmäksi sisäiseksi arvokseen oikeudenmukaisuuden. Samalla yrityksen tavoitteena on edistää laajempaa muutosta kohti oikeudenmukaisempaa työelämää. Käytännössä tämä tarkoittaa Luodon kohdalla omistusrakennetta, jossa palveluyhtiön asiantuntijat omistavat 80 % yrityksestä ja kaikki asiantuntijat ovat omistajina myös päättämässä yrityksen asioista. (Luoto Company 2023.) Yhteisomistajuus lisää vastuunjakoa ja tuo mukanaan yhdessä jaetun riskin, mutta vahvistaako osakkuus sitoutumista ja affektiivista kiinnittymistä omaan organisaatioon?

Yrityksen yhteisomistajuuteen perustuva organisaatorakenne ja missio muuttaa työelämää oikeudenmukaisemmaksi markkinoita ravistellen on herättänyt kiinnostusta eri medioissa (esim. ePressi 3.3.2022; Insinööriliitto 4.10.2021; Kaleva 19.6.2019). Esimerkiksi HS:n Visio (5.3.2022) listasi Luodon toimintamallin merkittävänä signaalina työelämän muutoksesta. Tulevaisuudentutkija Markku Willeniuksen mukaan pienellä ja ketterällä Suomella on potentiaalia luoda kestäviä ratkaisuja maailmankartalle (Yle 4.8.2019). Kiinnostavaa onkin, voiko Luoto Company näyttää esimerkillään suuntaa asiantuntijatyön kentällä ja voiko yhteisomistajuuteen perustuva organisaatorakenne toimia ratkaisuna asiantuntijoiden sitouttamiseen.

1.1. Tutkielman tausta

Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa (2018) havaittiin, että jo yli 40 % Suomen palkansaajista tekee asiantuntijatyötä. Asiantuntijatyön osuus kaikesta työstä kasvaa niin Suomessa kuin muuallakin. Tulevaisuudessa Suomen ammattirakenteessa tulee vahvistumaan korkeakoulutettujen asiantuntijoiden rooli (Toivanen & Väänänen, 2016). Vaikkei asiantuntijaorganisaatiosta tai asiantuntijasta ole yksiselitteistä tai selkeää määritelmää (esim. Pesonen 2007), asiantuntijatyötä voi määritellä tietointensiiviseksi työksi, joka sisältää uuden tiedon seuranta, analysointia ja tuottamista usein abstraktien ja moniulotteisten asioiden parissa. Lisäksi asiantuntijuuteen katsotaan tyypillisesti liittyvän vahva erityisammattillinen tietämys, syvälinen ymmärrys, kompleksisuuden hallinta sekä metakognitiiviset taidot (esim. Ruohotie 2003; Rauramo 2019). Puhuttaessa asiantuntijaorganisaatioista viitataan sekä voittoon tuottamattomiin organisaatioihin että vapaille markkinoilla kilpaileviin yrityksiin. Tällöin kyse on organisaatioista, joiden tärkein resurssi on tieto sekä yrityksistä, jotka synnyttävät tuotteenaan tietoa tai tietoon pohjautuvia uusia innovaatioita. (Rylander ja Peppard 2005.)

Asiantuntijatyön lisääntyessä inhimillisen pääoman tunnistaminen ja siitä kiinni pitäminen nousee yhä useammin organisaatioiden keskeiseksi voimavaraksi ja kilpailutekijäksi. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmisiin, työelämäkontekstissa organisaation henkilöstöön sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää. Inhimillinen pääoma linkittyy vahvasti kasvatukseen ja koulutukseen sekä oppimiskykyyn, joilla inhimillistä pääomaa eli tietoja ja taitoja voidaan kehittää. (Schultz 1961; Larjovuori ym. 2015, 7). Inhimillisen pääoman on tutkimuksissa arvioitu olevan yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta kaikista keskeisintä (Larjovuori ym. 2015, 10). Esimerkiksi yhdysvaltalaisen johtamistutkija Gary Hamelin mukaan valtaosa ihmisten organisaatioille tuottamasta arvosta syntyy nimenomaan heidän luovuudesta, aloitteellisuudesta ja innostuneesta asennoitumisesta työhön (Hamel 2007, 80—81).

Inhimillisen pääoman ja organisaatiositoutumisen merkitys korostuu tietointensiivissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset ovat tärkein – ja usein myös ainoa merkittävä resurssi (Heiskanen 2017, 66). Organisaatiositoutumisella viitataan työntekijän kiinnittymiseen omaan työpaikkaan ja työntekijän aikomukseen pysyä organisaatiossa (Saari & Koivunen 2017, 65; Saari 2014, 5). Organisaatiositoutumisen käsitetään olevan monitahoinen ilmiö, johon kytkeytyy asennoituminen ja kiinnittyminen omaan organisaatioon (Mathieu & Zajac 1990, 171–172; Allen &

Meyer 1996, 252). Monitahoisuuteen liittyy ymmärrys sitoutumisen eri luonteista ja ulottuvuuksista. Pohdittaessa asiantuntijaorganisaation tärkeimmän menestystekijän – eli osaavien ihmisten sitoutumista, kysymys ei olekaan pelkästään siitä sitoutuuko työntekijä – vaan myös siitä, miten hän sitoutuu. Erityisesti affektiivista sitoutumista omaan organisaatioon on pidetty tavoiteltuna sitoutumisen muotona, jolloin kysymys on ennen kaikkea työntekijän halusta olla osa organisaatiota mahdollisimman pitkään ja ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen (Meyer & Allen 1991, 75; Saari & Koivunen 2017, 66).

Työmarkkinoiden globalisaation kiihtyessä organisaatioiden saatavilla on yhä enemmän työntekijöitä, mutta samanaikaisesti kilpailu kansainvälisillä työmarkkinoilla osaajista kovenee (Bussin & Brigman 2019, 1). Globaalissa kilpailussa korostuu korkeaa tai erityisosaamista vaativat asiantuntijatehtävät (Työterveyslaitos 2020, 47). Pula osaajista ja tulevaisuuskuva työn tarjontapuolen vähentymisestä koskettaa monia korkeaa osaamista vaativia asiantuntijaita Suomessa – varsinkin, kun tulevaisuudessa Suomen ammattirakenteessa tulee yhä vahvistumaan korkeakoulutettujen asiantuntijoiden rooli (Toivanen & Väänänen, 2016). Osaajapulaa on käsillä monilla aloilla jo nyt. Esimerkiksi IT-osaajamarkkinan tilasta ja etenkin ohjelmistoalan työvoimapulasta on puhuttu toistuvasti jo useiden vuosien ajan (ks. esim. Yle 10.12.2019; Barona 11.11.2019). Kilpailu työntekijöistä näkyy osaajapulasta kärsivillä aloilla myös työntekijöiden sitouttamisen haastavuudessa. Uusimman, vuonna 2018 julkaistun työolotutkimuksen mukaan tavallista useammin työpaikkaa olivat viimeksi kuluneiden viiden vuoden aikana vaihtaneet juuri tieto- ja viestintäteknologian erityisasiantuntijat, joista yli puolet olivat tehneet näin (Tilastokeskus 2019, 42).

Osaajapulana kasvaessa samanaikaisesti on havaittavissa myös perinteisten työorganisaatioiden merkityksen muutos osana työn muutosta kohti projektimaisuutta, paikasta riippumattomuutta, globaaliutta ja algoritmien organisointia (Koikkinen 2020, 20). Totuttujen kaltaiset psykologiset sopimukset on katsottu jääneen historiaan ja lähtökohtaisesti sekä työntekijöillä, että työnantajalla on matalampia odotuksia liittyen työntekijän pitkäaikaiseen sitoutumiseen (Cavanaugh & Noe 1999, 324). Asiantuntijatyössä työura voi yhä useammin rakentua erilaisista projektiluontoisista työsuhteista, jolloin työntekijän puolelta sitoutuminen ei kohdistu itse työorganisaatioon vaan esimerkiksi omaan uraan (Mäkikangas 2005, 68; Heiskanen, Leinonen ja Otonkorpi-Lehtoranta

2017, 73). Usein tietotyötä tekevien oletetaan olevan enemmän sitoutuneita omaan uraansa kuin itse organisaatioonsa, jossa työskentelevät (esim. Holland ym. 2002).

Uusimman Tilastokeskuksen työolotutkimuksen valossa voidaan myös havaita, että kiinnostusta yrittäjyyteen oli erityisesti erityisasiantuntijoilla (Sutela ym. 2019, 326), jolloin itsensä työllistäminen voi näyttäytyä houkuttelevana vaihtoehtona työntekijänä toimimiselle. Yrittäjyys voikin olla keino tavoitella korkeampaa työn imua, sillä esimerkiksi Tilastokeskuksen vuonna 2017 julkaistun tutkimuksen mukaan itsensä työllistäjistä yli 50 % koki innostusta työstään, kun vastaava luku palkansaajien kohdalla oli vain 38 % tuoreimman työolotutkimuksen valossa. Itsensä työllistävillä tietotyön erityisasiantuntijoilla osuus nousi yli 60 prosenttiin. (Sutela & Pärnänen 2018, 86—87; Sutela ym. 2019, 142.) On kuitenkin viitteitä myös siitä, että tietotyötä tekevät ovat valmiita sitoutumaan organisaatioon (esim. Saari 2014). Kiinnostavaa onkin, millaisena sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa tapausyrityksessä näyttäytyy ja voiko yhteisomistajuuteen perustuvaa organisaatiomalli toimia ratkaisuna asiantuntijoiden sitouttamisessa osaajapulan kiihtyessä?

1.2. Tutkielman rajaus ja tavoite

Sitoutuminen työelämässä voi kohdistua moneen eri kohteeseen, kuten omaan työhön, ammattiin, uraan tai työnantajaan sitoutumiseen. Lisäksi yksilö voi samanaikaisesti olla sitoutunut useampaan eri tekijään. (Morrow 1993; Cohen 2003; Saari 2014, 41; Järvensivu ym. 2020; 240.) Tutkielman keskeisenä lähestymistapana on kuitenkin sitoutuminen nimenomaan omaan organisaatioon, jonka vuoksi tarkastelun ulkopuolelle jätetään muut työhön linkittyvät sitoutumisen muodot. Tutkielma sijoittuu suomalaisen työelämä tutkimuksen kentälle ja tutkimuskohteena on suomalainen ohjelmistoalan yritys Luoto Company. Tutkimusta varten kokemuksia kerättiin koko organisaatiolle suunnatulla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella sekä toteuttamalla kuusi syvempää osakkaiden teemahaastattelua. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja laadullisesti ymmärtää sitoutumista ja siihen kytkeytyviä kokemuksia yhteisomistajuuteen perustuvassa tapausorganisaatiossa hyödyntämällä Allenin ja Meyerin (1991) organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimallia ja tarkemmin sen affektiivista ulottuvuutta. Tarkoituksena on selvittää, millaista sitoutuminen tapausorganisaatiossa on ja millaisia kokemuksia osakkailla on yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiosta. Samalla pyritään muodostamaan käsitystä sitoutumisen ja kokemusten

kytköksestä; siitä, miten yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli tukee organisaatiositoutumisen ja erityisesti affektiivisen sitoutumisen kehittymistä.

Tapausyrityksen hyödyntämä organisaatiomalli on uusi suomalaisella työelämäkentällä, jonka vuoksi mallista ja sen vaikutuksista sitoutumiseen on hyödyllistä saada tietoa – etenkin kun kysymys sitoutumisesta on erityisen ajankohtainen asiantuntijatyön kentällä. Lisäksi tietointensiivisten yritysten tutkiminen sitoutumisen näkökulmasta on erityisen hedelmällistä, koska ihmiset ovat niissä merkittävin yrityksen resurssi (Heiskanen ym., 2017, 66). Tutkielmalla tuodaan organisaatiositoutumiseen liittyvään keskusteluun omistajuuden ja osakkuuden tulokulmaa sekä osallistutaan laajempaan keskusteluun työelämän muutoksesta tarkastelemalla uudentyyppistä organisaatiomallia. Tutkimustehtävää lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1. Millaista sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa on?*
- 2. Millaisia kokemuksia osakkailla on yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista?*

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielman aluksi kappaleessa kaksi taustoitetaan tapausorganisaatiota ja yhteisomistajuuteen perustuvaa organisaatiomallia. Ensimmäiseksi esitellään se, mikä on toiminut ratkaisevana kimmokkeena tutkielman syntymiseen – kohdeorganisaatio Luoto Company. Tämän jälkeen taustoitetaan organisaation luonnetta ja organisaatiomallin keskeisiä taustaperiaatteita organisaatioteorioiden ja aiemman tutkimuskirjallisuuden kautta. Tarkoituksena on rakentaa tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvaa jäsenystä tutkielman keskiössä olevan yhteisomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin lähtökohdista.

Seuraavassa pääluvussa kolme käsitellään aiempaa tutkimusta organisaatiositoutumisesta sekä esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys, Allenin ja Meyerin (1991) kolmiulotteinen sitoutumismalli ja tarkemmin sen affektiivinen ulottuvuus. Tämän jälkeen neljännessä luvussa syvennytään tutkielman metodologisiin valintoihin kertomalla tarkemmin ymmärtävästä kvalitatiivisesta tapaustutkimuksesta, aineistonkeruusta puolistrukturoitujen kyselylomakkeiden ja teemahaastatteluiden kautta sekä teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Samassa luvussa avataan tutkielman toteuttamista sisältäen tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden pohdinnan.

Metodologisten valintojen jälkeen luvussa viisi siirrytään itse tutkimuksen analyysiin ja avataan tapausyrityksen organisaatiositoutumisesta sekä taustalla olevia kokemuksia osana organisaatiota – niitä kokemuksia, jotka saavat haluamaan pysyä osana organisaatiota jatkossakin. Tutkielman viimeisessä pääluvussa kuusi esitetään johtopäätökset ja reflektoidaan tulosten merkitystä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Lopuksi arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista sekä esitetään jatkotutkimusideoita.

2. TAPAUSORGANISAATION TAUSTOITUS

Tutkimuksen yksi tiedonintressi on ymmärtää tapausorganisaation käyttämän yhteisomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin vaikutuksia asiantuntijoiden organisaatiositoutumiseen. Organisaatorakenteen ollessa yksi tutkimuksen keskeinen elementti ja kiinnostuksen kohde, kappaleessa taustoitetaan tapausyritystä ja organisaatiomallin taustalla vaikuttavia toiminnan lähtökohtia. Lisäksi tehdään tiivis katsaus tapausyrityksen sijoittumiseen organisaatioteorioiden kentälle organisaation itsensä ollessa keskeinen osa tutkimusta. Luvussa 2.1. esitetään lyhyesti tapausyritystä pääpiirteissään sekä sijoittumista toimialakentälle. Tämän jälkeen luvussa 2.2. peilataan organisaatiota organisaatioteorioiden tulokulmasta pyrkien ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin tapausorganisaation luonnetta. Luvussa 2.3. syvennyttään tarkemmin tapausorganisaation keskeiseen toiminnan lähtökohtaan ja arvopohjaan liittyen inhimillisen pääoman merkitykselliseen tunnistamiseen ja organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen. Lopuksi luvussa 2.4. avataan organisaatorakenteen keskeisiä elementtejä: vallan hajauttamista ja pyrkimystä yhteisöohjautuvuuteen. Nämä keskeiset näkökulmat taustoittavat osakkaiden kokemuksia yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista auttaen ymmärtämään organisaation toiminnan peruseriaatteita.

2.1. Luoto Company ja toimiala pähkinänkuoressa

2.1.1. Mikä Luoto Company?

Tutkimuksen tapausyritys Luoto & Company Oy (myöhemmin Luoto) on sovelluskehityksen ja sovellusarkkitehtuurien konsultointia tekevä palveluyhtiö, jonka Tuomas ja Lauri Nousiainen perustivat vuonna 2016 ja toimintansa yritys käynnisti vuonna 2017. Yrityksen ydinsaamista ovat

monipuolinen arkkitehtuurien, ohjelmistokehityksen, datan, laadun ja automaation osaaminen. Yrityksen toiminnan keskiössä on omistajuuteen perustuva organisaatiomalli, ja yritys kuvailee itseään verkkosivuillaan ”oikeudenmukaiseksi digitalisaation palveluyhtiöksi, jonka pääomistajia ovat kokeneet ammattilaiset” (Luoto Company 2023). Yrityksessä on 66 osakasta, joista suurin osa on kokeneita ohjelmistokehittäjiä. Yritys on kasvanut ja menestynyt nuoresta iästä huolimatta mainiosti: poikkeuksellisen nopeasti yritys melkein kymmenkertaisti liikevaihtonsa yli 3,5 miljoonaan euroon jo toisena toimintavuotenaan vuonna 2018, sekä kasvatti tulostaan yli 1000 % (Suomen Asiakastieto Oy). Kuten tietotekniikan ammattilaislehti Tivi (28.4.2020) kuvasi Luoto Companyn menestystä huhtikuussa 2020: ”Nopeammin kuin mikään aiemmin – helsinkiläinen IT-talo löi pöytään hurjat luvut”. Lisäksi Luoto Company valittiin esimerkiksi Kauppalehden kasvajat kiertueen Suomen parhaana kasvajana vuonna 2020 (Kauppalehti 1.10.2020). Financial Timesin vuoden 2022 julkaisemalla FT 1000 – Europe’s Fastest Growing Companies listalla Luoto sijoittui sijalle 18 (The Financial Times 1.3.2022).

Luoto puhuu kapitalismin uudesta ajasta, jossa rahan lisäksi muut pääomat – erityisesti osaaminen ja aika, tunnistetaan merkittävällä tavalla. Yrityksen juuret perustuvatkin oikeudenmukaisuuden arvoon tarkoittaen käytännössä uudentyyppistä omistusrakennetta. Käytännössä organisaatiomalli on toteutettu omistamisen kautta ja omistus jakautuu perustajien (20 %) ja asiantuntijoiden (80 %) välillä. Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö, jonka osakkeet ovat kokonaan palveluyhtiön asiantuntijoiden omistuksessa. Tarkemmin kyseessä on konsernirakenne ja yhtiöiden omistusosuuksien perusteet on jaettu yrityksen toiminnoittain. Omassa yhtiössään niin kutsutussa emoyhtiössä tai tukioorganisaatiossa ovat yrityksen myynti, markkinointi, taloushallinto, hr ja muu hallinto, kun taas palveluliiketoiminnot muodostavat omat kolme rinnakkaisyhtiötä, joista jokaisessa on 20 henkeä. Rinnakkaisyhtiöt ovat vuonna 2019 perustettu Luoto Partners, vuonna 2020 perustettu Luoto Companions ja vuonna 2021 perustettu Luoto Fellows. Yhteensä yrityksessä on 66 asiantuntijaa, jotka omistavat yhdessä kokonaisuudessaan Luodon.

Yrityksestä on viiden vuoden aikana lähtenyt kolme ihmistä, jotka eivät yrityksen perustajan ja osakkaan Lauri Nousiaisen (2022) mukaan kuitenkaan ole siirtyneet kilpaileviin konsulttiyrityksiin, vaan muihin tehtäviin. Kaikki Luodon matkan varrella vuodesta 2017 alkaen mukaan tulleet asiantuntijat ovat tulleet yritykseen tasapuolisiksi osakkain aloittamisajankohdasta huolimatta. Täten kaikki asiantuntijat ovat osakkaina myös omistajia, eikä yrityksessä ole työntekijöitä

ollenkaan. Luodon mukaan oman työpaikan osakkaana työstä tulee merkityksellisempää ja osakkuus sitoo työyhteisöä tiiviimmin yhteen. Omistajan keskeisimmät erot työntekijään ovat päätöksenteossa, taloudellisessa vallassa, voitonjaossa, tiedon läpinäkyvydessä sekä yrityksen arvon kasvattamisessa, verkkosivuilla tiivistetään. Yrityksen näkökulmana on se, että omistajuus tuo mukanaan yksilön kannalta selkeää vaikutus- ja päätösvaltaa omaa organisaatiota koskeviin asioihin sekä oikeudenmukaisempaa taloudellisen voiton jakautumista. Käytännössä avoimuus ja läpinäkyvyys, kuten jokaisen osakkaan 100 % pääsy yhtiön informaatioon on johtanut yrityksen mukaan luottamukseen, reiluuden tunteeseen sekä aitoon tiimihenkeen ja sitoutumiseen. Yrityksen mukaan läpinäkyvyys johtaa yrityksen mukaan lopulta myös parempaan asiakaskokemukseen, sillä koko yritys seisoo yhdessä tavoitteiden takana. (Luoto Company 2023).

Asiantuntijatyön tulevaisuuden tapausyritys näkee rakentuvan suurten yhtiöiden sijaan kooltaan pienemmistä yrityksistä, jotka toimivat verkostomaisessa yhteistyössä ekosysteeminä. Tämän vuoksi Luoto on avannut omistajuusmallinsa tarkemmat yksityiskohdat uusille ekosysteemiyrityksille lähtien kuitenkin liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan myös ekosysteemiyrityksen on tarkoitus rakentaa omanlaisensa rikas identiteetti. Yhteisen ekosysteemin jakavien yritysten taustalla onkin jaettu arvopohja ja omistajuusmalli, jotka mahdollistavat toimivan ja verkostomaisen yhteistyön kuitenkin erillisinä ja omanlaisina yrityksinä. Nyt yhteisen ekosysteemin muodostaa Luodon lisäksi neljä yritystä: vuonna 2021 perustetut Vuolu, Asteroid ja Kipinä Software sekä vuonna 2020 ekosysteemiin liittynyt Northcode. Toisaalta Luoto haluaa olla edelläkävijänä ja edesauttamassa suomalaisen työelämän kehittymistä laajemmin, jonka vuoksi yrityksen havaitut käytännön opit organisaatiomallista on avattu muille sovellettavaksi.

2.1.2. Toimiala ja sitoutumisen merkitys alalla

Luoto Company on rekisteröinyt yrityksensä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaluokkaan (Fonecta Konserni 2022). Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan ”Muu liikkeenjohdon konsultointi” toimialana sisältää yrityksen tai muun organisaation neuvontaa, opastusta ja avustamista yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa (Tilastokeskus 2008). Johtamiseen yhteydessä oleva tieto (management knowledge) on liikkeenjohdon konsulttien tarjoama ja myymä päätuote ja liikkeenjohdon konsultit ovat osaamisensa ammattilaisina erikoistuneet siirtämään liikkeenjohdollista tietoa ja osaamista eteenpäin (Engwall & Kipping 2002, 5; Hardagon & Sutton

1997). Liikkeenjohdon konsultointiin linkittyy erityisosaamiseen liittyvää opastusta ja liikkeenjohdon konsultointi pitää sisällään kattavan kirjon erilaisia asiantuntijapalveluita (Rope 2006, 21–22; Tienari & Ainamo 2004, 8). Liikkeenjohdon konsultointi tapahtuu yleisesti asiakastyössä ja olennaista on konsultoiva, asiakasta auttava asiantuntijatyö. Tiivistettynä, konsultti tuo oman osaamisensa yhteistoimintaan rajallisen ja ennalta sovitun tehtävän puitteissa (Ursin 2007, 36; Vartiainen 2014, 143).

Luodon (2023) mukaan yrityksen ydinosaamista on arkkitehtuurien, ohjelmistokehityksen, datan, laadun, automaation ja projektijohtamisen asiantuntijapalvelut. Vaikkakin Luodon virallinen toimialaluokitus on muu liikkeenjohdon konsultointi, digitaalisia palveluita asiakkailleen tarjoavan Luodon taustoittamiseksi voi vetää muutaman langan yhteen ohjelmistoalasta Suomessa. Ohjelmistoalaan kuuluu erityisosaamista tarjoavat tietotekniikkapalvelut ja ohjelmistoala kuuluu laajemmin informaatio ja viestintä alan toimialaluokkaan (Tilastokeskus 2008). Huomionarvoista on toimialan voimakas kasvu niin pitkällä aikavälillä kuin viimeistenkin vuosien aikana. Alan kasvu on ollut voimakkaampaa verrattuna muiden palvelualojen kasvuun, johon on vaikuttanut muun muassa suhdannekehitys, kansainvälistyminen, teknologian ja digitalisaation kehittyminen sekä palvelujen ulkoistaminen muilla toimialoilla. Ohjelmistoalan kasvusta kertoo myös se, että uusia yrityksiä on syntynyt kasvavassa määrin vuodesta 2015 asti. Lisäksi työllisyyden kasvu alalla on ollut voimakasta. Vuonna 2018 ohjelmistoala työllisti Suomessa yli 53 000 henkilöä ja määrä on ollut kasvava. (Ek 2020.)

Ohjelmistoala on myös tyypillinen esimerkki alasta, joka ei vaadi merkittäviä alkuinvestointeja eikä pidempäänkään toimineen yrityksen taseeseen kerry merkittäviä omaisuuseriä, vaan yrityksen arvo näkyy nimenomaan sen osaamisessa (Ek 2020, 31). Ohjelmistoalaa voikin kuvata erityisen osaamisintensiiviseksi alaksi, joka näkyy myös alan yritysten innovaatiotoiminnossa, sillä toiminnan uudistaminen ja uusien palveluiden kehittäminen on yritystoiminnan ytimessä. Osaamisintensiivisellä ohjelmistoalalla onkin keskeinen yhteys tuottavuuteen ja yleiseen talouskasvuun, ja alan yritykset välittävät uusia ajatuksia ja osaamista organisaatioista ulospäin. Teknisesti kovaa vauhtia kehittyvällä ohjelmistoalalle innovointi ja tutkimus- ja kehittämistoiminta on erityisen tärkeää globaaleilla markkinoilla kilpailemiseksi. Lisäksi alan kansallisesti merkityksestä kertoo muun muassa se, että ohjelmistoala on suurin yksittäinen innovaatorahoitusta tarjoavan Business Finlandin rahoittama toimiala. (Ek 2020, 24–30.) Esimerkiksi vuonna 2021 Business Finland

myönsi ohjelmistoalalle rahoitusta vajaa 110 miljoonaa euroa, mikä oli noin 16 % Business Finlandin myöntämästä rahoituksesta kyseisenä vuonna (Business Finland 2023).

IT-osaajamarkkinan tilasta ja tarkemmin ohjelmistoalan työvoimapulasta on puhuttu toistuvasti jo useiden vuosien ajan (ks. esim. Yle 10.12.2019; Barona 11.11.2019). Esimerkiksi ManpowerGroupin (2019) toteuttaman tutkimuksen mukaan pula IT-asiantuntijoista on kavunnut listan kärkeen neljänneksi vaikeimmin täytettävistä työtehtävistä. Lisäksi pelkäävät ohjelmistoyritysten alan toimijärjestön mukaan osaajatarvetta on vuosittain noin 5000–6000 osaajalle. Pula osaajista aiheuttaa kovaa kilpailua ohjelmistoalan yrityksissä ja lisäksi yhä enenevässä määrin alan yritykset kilpailevat työntekijöistä myös muiden toimialojen kanssa. Alan yrityksiä ohella muut toimialat työllistävät alan asiantuntijoita enemmän kuin koskaan aiemmin. Pula ohjelmistoalan työntekijöistä vaikuttaa negatiivisesti alan yritysten kasvumahdollisuuksiin ja helpotusta tilanteeseen on pyritty saamaan esimerkiksi koulutuspaikkojen lisäämiselle, muuntokoulutuksella sekä ulkomaisen työvoiman rekrytoimisella. (Ek 2020, 25.)

Osaavien alan työntekijöiden sitouttaminen pelkällä palkalla voikin olla haastavaa, kun lähtökohtaisesti hyvässä työmarkkina-asemassa olevien ohjelmistoalan asiantuntijoiden valinnanmahdollisuudet ovat moninaiset. Esimerkiksi Yle (15.6.2018) uutisoi liittyen koodareihin: ”Kilpailu koodareista on nyt veristä: pelkkä kova palkka ei riitä, vaan työntekijöitä houkuttelee myös parturipalveluilla ja nimikko-oluella”. Kovasta kilpailusta ja moninaisista työpaikkamahdollisuuksista alalla kertoo myös tiedot liittyen työpaikan vaihtamiseen, sillä uusimman työolotutkimuksen tulosten mukaan tieto- ja viestintäteknologian erityisasiantuntijoista yli puolet olivat vaihtaneet työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana (Sutela ym. 2019, 42). Kilpailulla ICT-alalla osaavien työntekijöiden sitouttaminen onkin erityisen tärkeää ja yritysten tulee pitää kovasti kiinni yrityksen tärkeimmästä pääomastaan eli osaavasta henkilöstöstä.

2.2. Sijoittuminen organisaatioteorioiden kentälle

Kuten Heiskanen ym. (2017, 2) tuovat ilmi, ei ole yhdentekevää millaiseen implisiittiseen tai eksplisiittiseen organisaatio-oletukseen tutkimus nojautuu, sillä erilaiset määritelmät raottavat erilaisia näkökulmia organisaatioiden tarkasteluun. Yleisimmin ja eniten käytetyn määritelmän mukaan organisaatio on rationaalinen järjestelmä, jonka tehtävänä on saavuttaa sille annetut

tavoitteet tehokkaasti. Toisaalta organisaatiota voidaan myös tarkastella kiinnittäen fokus esimerkiksi niiden toiminnan jatkuvuuteen, toimintaympäristön ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen tai organisaatiokulttuuriin (Harisalo 2021, 17–20). Käsitän organisaation laajasti realistisen maailmankuvan mukaan, jota esimerkiksi Pauli Juuti (2006, 204–207) tiivistää näkökulmaksi, jonka mukaan organisaatio koostuu ihmisistä, joilla on yhteinen päämäärä ja tavoite ja joiden yhteinen toiminta on ennalta sovittua, suunnitelmallista ja toistuvaa. Mutta millainen organisaatio on tarkemmin kyseessä tarkastellessa tapausyritystä organisaatioteorioiden valossa? Yleisesti organisaatioteoriaa on määritelty yritykseksi kuvailla organisaatioiden rakennetta ja toimintaa sekä organisaatioissa toimivien ryhmien ja yksilöiden käyttäytymistä (Harisalo 2021).

Tapausyritystä voi peilata 1990-luvulla syntyneeseen teoriaan organisaatioiden innovatiivisuudesta, joka korostaa innovatiivisuutta koko organisaatiota määrittävänä ydinominaisuutena, jolloin innovatiivisuus läpi leikkaa organisaatiota; sen rakenteita, prosesseja, henkilöstöhallintoa, käytäntöjä kokonaisuudessaan ohjaten organisaation kehittämistä. Tämä kuvaa tapausyritystä, sillä kyseessä on erityisen tietointensiivinen yritys. Tällöin merkittävää on tiedon ja osaamisen konkretisoituminen toiminnaksi ja myös uutta toimintaa synnyttäväksi innovaatioiksi (Talja 2006, 61). Teorian taustalla on myös näkemys toimintaympäristön perustavanlaatuisesta muutoksesta kohti epävarmempaa ja kompleksisempaa toimintaympäristöä, jossa organisaatioiden menestyksen edellytys on uuden oppiminen ja yritykset tehdä asioita uudella tavalla. Käytännössä tämä edellyttää esimerkiksi luovuutta suosivien rakenteiden ylläpitämistä, kuten organisaation rakenteiden mataluutta ja tehokkaasti hajautettua kommunikaatiota. (Harisalo 2021, 205–2019.) Myös tapausyrityksen idea perustuu suomalaisen asiantuntijatyön kentällä uuteen organisaatiomalliin yhteisomistajuudesta, jolloin koko organisaation perustamisen taustalla on tavoite synnyttää uutta ja tehdä asioita eri tavalla jo olemassa olevien mallien sijasta.

Toisaalta, kuten todettu, tapausyritys katsoo tulevaisuuden muodostuvan suurten yhtiöiden sijaan kooltaan pienemmistä verkostomaisessa yhteistyössä toimivasta yrityksistä ja yritys on lähtenyt kasvattamaan ekosysteemiä avaten omistajuusmallinsa tarkemmat yksityiskohdat uusille ekosysteemiyrityksille (Luoto 2023). Tapausyritystä kuvaakin myös organisaatioteorioiden kentälle vasta 2000-luvulle kehittynyt verkostoteoria, joka haastaa perinteisiä organisaatioteorioita. Verkostoteorian keskiössä on organisaatioiden välinen kanssakäyminen ja näkemys siitä, että yhdessä toimimalla organisaatiot pystyvät parantamaan tuloksellisuuttaan, taloudellisuuttaan ja

tuottavuuttaan. Verkostoituminen on merkittävä keino ja edellytys sopeutua nopeasti muuttuvan toimintaympäristön muutoksiin, jolloin yhteinen innovaatiokyky on avainasemassa. (Harisalo 2021, 221–235.) Tämä kuvaa myös laajemminkin ajatusta, jonka mukaan organisaatiot nähdään yhä enemmän erilaisina yhteen kytkeytyneinä verkostoina (Marshal 2003, 56–65). Toisaalta verkostoteoria ymmärtää työnantajan ja työntekijän välisen erottelun kuuluvan historiaa (Harisalo 2021, 231), joka linkittyy myös tapausyrityksen toimintamalliin, jossa yrityksessä ei ole ollenkaan työntekijän asemassa olevia henkilöitä eikä esimerkiksi erotteluita perustajien tai muiden osakkaiden välillä ole tarpeen tehdä.

2.3. Inhimillisen pääoman tunnistaminen ja organisaation oikeudenmukaisuus

Asiantuntijaorganisaatioiden keskiössä on inhimillinen pääoma eli yksilöihin sitoutunut aineeton pääoma, kuten erikoisosaaminen ja ongelmanratkaisukyky (Vahvaselkä, 2004, 40–41). Tiivistetysti inhimillisen pääoman sisältöä on käsitteellistetty esimerkiksi Edvinssonin ja Malonen (1997) antaman määritelmän mukaisesti tiedoiksi, taidoiksi, kokemukseksi, kyvykkyudeksi, luovuudeksi ja innovatiivisuudeksi. Kysymys on nimenomaan yksittäisiin ihmisiin sitoutuneista voimavaroista ja laajemmassa merkityksessä pääoma viittaa perinteisesti tulevaisuuden tuottoja ennakoiviin investoituihin resursseihin. Tällöin organisaation näkökulmasta työntekijöiden rekrytointi ja esimerkiksi heidän hyvinvointiinsa panostaminen on investoimista inhimilliseen pääomaan. (Larjovuori ym. 2015, 9–10.) Organisaatiotasolla inhimillinen pääoma nähdäänkin organisaation menestyksen mahdollistajana ja sen on ymmärretty pitävän sisällään kaikkea organisaation henkilöstön yhteen summattua tietoa ja osaamista (Ståhle & Grönroos 1999, 40).

Tapausyrityksessä inhimillinen pääoma ja ihmisten yritykselle antama osaaminen ja aika pyritään tunnistamaan merkittävällä tavalla organisaatorakenteesta lähtien (Luoto Company 2023). Omistajuuteen perustuvan organisaatiomallin tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen taloudellisen menestymisen jakautuminen reilusti menestyksen takana oleville osaajille ja osaltaan edistää suomalaisen työelämän muutosta oikeudenmukaisemmaksi (Luoto Company 2023). Lisäksi yhteisomistajuuteen perustuvan mallin katsotaan mahdollistavan tiedon läpinäkyvyys ja kaikkien asiantuntijoiden pääsy oikeudenmukaisesti organisaatiota ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Oikeudenmukaisuus määrittellään tapausorganisaation keskeiseksi arvoksi ja

toiminnan rakentumisen lähtökohdaksi, mutta mitä organisaation oikeudenmukaisuudella ylipäätään tarkoitetaan?

Oikeudenmukaisuuden voidaan katsoa tarkoittavan eettistä ja yhteiskuntafilosofista periaatetta, jonka mukaan jokainen saa osansa (Tieteen termipankki 2023). Nykysuomen sanakirja taas määrittelee oikeudenmukaisuuden yhteiseksi oikeuskäsitykseksi, oikeuden tuntoa vastaavaksi (Sadeniemi 2002). Tarkemmin organisatorinen oikeudenmukaisuus on psykososiaalinen dimensio, jolla viitataan subjektiiviseen oikeudenmukaisuuden kokemukseen työssä ja puhuttaessa organisaation oikeudenmukaisuudesta, viitataan usein nimenomaan työnteekijöiden kokemuksiin työpaikan reilusta kohtelusta (Colquitt & Greenberg 2005). Varhaisimmat tutkimukset organisaation oikeudenmukaisuudesta tehtiin jo 1960-luvun alussa, kun Adam J. Stacyn kehitti yksilötason teorian panosten ja saamisten epäsuhdasta epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen pohjana (Cohen-Charash & Spector, 2001, 278). Nykyään työ- ja organisaatiopsykologiassa oikeudenmukaisuus jaetaan vakiintuneen tavan mukaan kolmeen pääulottuvuuteen 1) jakavaan oikeudenmukaisuuteen (distributive justice), 2) menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (procedural justice) sekä 3) vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (interactional justice). Kokonaisuutta on kutsuttu organisaation oikeudenmukaisuudeksi alun perin Greenbergin (1987) toimesta kuvaamaan ihmisten käsityksiä organisaation reiluudesta (Colquitt & Greenberg 2005, 5).

Ensimmäinen ulottuvuus, jakava oikeudenmukaisuus, viittaa työstä saatavien palkkioiden ja etujen jakautumiseen työpaikalla (Chmiel ym. 2017, 279–291; Elovainio & Virtanen 2018, 188; Elovainio 2008). Oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta organisaatioiden etujen ja palkkioiden jakamisen perusteet ovat yksilöille erittäin merkityksellisiä. Adams J. Stacy (1965) ehdotti oikeudenmukaisuuden määrittelemiseksi yksilön antamien panosten (kuten koulutuksen, osaamisen, kokemuksen) suhdetta hyötyjen ja etujen tasoon hyödyntäessään sosiaalisen vaihdon teoriakehitystä oikeudenmukaisuuden viitekehityksessä. Tällöin kysymys ei ole etujen absoluuttisesta tasosta, vaan siitä, onko etujen ja palkkioiden saatu taso oikeudenmukainen tarkasteltaessa panosten ja hyötyjen suhdetta sekä verratessa tätä muihin. (Adams 1965.) Jakavan oikeudenmukaisuuden määrittelemiseen, on myös esitetty muita jakosääntöjä. Keskeinen Adamssin ansioperiaateteoriaa seurannut näkökulma jakavan oikeudenmukaisuuden määrittelemiseen oli Leventhalin ja Deutschin 1976 esittämät jakoperusteet: tasanjako (equality) ja tarve (need). Aiempi tutkimus on osoittanut myös erilaisten kontekstitekijöiden, persoonallisten

tekijöiden ja organisaation tavoitteiden vaikuttavan siihen, millä perustein organisaation jakavan oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta arvioidaan. (Colquitt ym. 2001, 426.) Jakavan oikeudenmukaisuuden on katsottu olevan jopa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta merkittävämpi ulottuvuus, sillä yksilöiden on helpompi havaita ja arvioida lopputuloksen oikeudenmukaisuutta sitä edeltäneiden menettelytapojen sijasta. Järjestelmän toimiessa hyvin, totut käytännöt ja menetelmät ovat arkipäivää, eikä niihin kiinnitetä lopputuloksen tavoin huomiota. (Sulander 2018, 21.)

Seuraava ulottuvuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus, viittaa päätöksenteon sääntöjen oikeudenmukaisuuteen ja tehtyjen päätösten taustalla oleviin prosesseihin; siihen, miten oikeudenmukaisia ja reiluja nämä ovat (Chimiel 2017, 279–280, 289–291; Elovainio 2008; Folger & Copanzano, 1998, 26). Ulottuvuudesta käytetään myös käsitteitä proseduraalinen oikeudenmukaisuus ja päätöksentekosääntöjen oikeudenmukaisuus (esim. Elovainio ym. 2018). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen katsotaan lukeutuvan esimerkiksi sääntöjen johdonmukaisuus, mahdollisuus tulla kuulluksi asiassa, päätöksenteon puolueettomuus, päätösten korjattavuus, päätösten pohjautuminen mahdollisimman oikeaan tietoon sekä päätöksenteon sääntöjen selkeys sekä tiedonkulku niille, joita päätökset koskevat. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kontekstissa käytetään myös käsitettä puhevaikutus (voice-effect) käsittämään ihmisten mahdollisuutta tulla kuulluksi päätöksentekoprosessissa, joka vaikuttaa vahvasti kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. (Elovainio ym. 2018, 187.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus saa entistä enemmän huomiota organisaatioiden perustamisvaiheessa sekä siinä kohtaa, kun yksilöt kokevat jaetut edut epäoikeudenmukaisiksi. (Sulander 2018, 21.) Toisaalta kysymys on kuitenkin jatkuvasti organisaatioissa tehtävistä päätöksistä ja organisaation sisällä vaikuttavista säännöistä ja arvoista. Proseduurien oikeudenmukaisuustulkinnassa keskeistä menettelytapojen läpinäkyvyys ja yksilön vaikuttamismahdollisuudet.

Lisäystä kahteen ensimmäiseen ulottuvuuteen, esittivät alun perin yhdysvaltalaiset organisaatiopsykologit Robert J. Bies ja J. F. Moag tuomalla mukaan kohtelun tai vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuden (Elovainio & Virtanen 2018, 188). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, toteutuu organisaation sisällä ihmisten kohtaamisissa ja työpaikan arjen mikrotasolla. Kysymys on ennen kaikkea siitä, miten arvostavasti, rehellisesti ja kunnioittavasti

ihmiset tulevat kohdatuiksi omassa organisaatiossaan. Ihmisten kohtelu päätöksiä tehdessä ja toisalta se, miten ihmisille tiedotetaan organisaation menettelytavoista ja tehdyistä päätöksistä, linkittyy ihmisten emotionaalisiin reaktioihin ja luottamuksen syntymiseen. (Chmiel ym. 2017, 279–291.) Vastaavasti yksilön kohtaama kokemus epäoikeudenmukaisuudesta murentaa arvostuksen tunnetta, identiteettiä sekä yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista hyvinvointia (Bies & Moag, 1986). Useissa määrittelyissä kohtelua kuvaava ulottuvuus jaetaan edelleen kahteen osaan: henkilöiden väliseen kohteluun (interpersonal) ja tiedolliseen dimensioon (informational). Henkilöiden välinen oikeudenmukaisuus kuvaa tarkemmin sitä, saavatko kaikki työpaikalla reilua ja kunnioittavaa kohtelua osakseen ja toisalta tiedollisen dimensio taas sitä, saavatko kaikki organisaation sisällä riittävästi tietoa ja pääsevätkö kaikki tietoon käsiksi. (Chmiel ym. 2017, 279–280, 289–291.) Edistääkseen oikeudenmukaisuuden kokemusta ja vähentääkseen ihmisten kokemaa epävarmuutta, kommunikaation ja informaation on oltava ennen kaikkea reaaliaikaista ja paikkansapitävää (Schweiger & Denisi 1991; Kernan & Hangers, 2002).

Esitetyt organisatorisen oikeudenmukaisuuden eri dimensiot nivoutuvat yhteen muodostaen työntekijän arvioiman kokemuksen organisaation oikeudenmukaisuudesta. Jako kolmeen ulottuvuuteen ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä ja lisäksi eri saralla koettu oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa arvioihin myös muiden ulottuvuuksien toteutumisesta. Esimerkiksi palkan määrän on havaittu vaikuttavan jakavan oikeudenmukaisuuden lisäksi samalla käsityksiin proseduaalisesta oikeudenmukaisuudesta (Cohen-Charash & Spector 2001, Colquitt ym. 2001). Eri ulottuvuudet ovat tärkeitä, sillä oikeudenmukainen kohtelu tukee esimerkiksi organisaation auktoriteettien legitimitettä, edistää organisaatiomuutosten hyväksymistä, lisää sisästä luottamusta ja edistää sujuvaa yhteistyötä työtovereiden kanssa. Yksilötasolla koettu organisaation oikeudenmukaisuus tyydyttää monia yksilöllisiä tarpeita, kuten arvostuksen, yhteenkuuluvuuden ja hallinnan tunnetta. Lisäksi koettu organisaation oikeudenmukaisuus myös linkittyy yksilön kokemukseen moraalisten ja eettisten velvoitteiden täyttymisestä organisaation sisällä. (Collquit ym. 2005, 5–6.) Lisäksi yksilöiden käsitykset organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta muodostavat heidän positiivista tai negatiivista asennoitumista organisaatioon vaikuttaen halun sitoutua organisaatioon (Imamoglu ym. 2019).

2.4. Vallan hajauttaminen ja yhteisöohjautuvuus

Organisaatioiden formaali rakenne käsittää ne menetelmät, joiden kautta organisaatiossa tehtävä työ organisoidaan erillisiksi tehtäviksi ja joiden avulla tehtävien koordinaatiosta pidetään huolta (Mintzberg 1983, 2). Organisaation muodollinen järjestäytyminen ohjaa toimintaa hallinnollisten järjestelmien ja rakenteen kautta määrittäen työtehtävät, organisaatioyksilöt ja niiden myötä muotoutuvaa toimivaltahierarkiaa (Talja 2006, 40). Viime vuosina yhä useammin päätöksentekoa ja tulosvastuuta on hajautettu yrityksissä tiimeille ja itseohjautuvat tiimit ja yksilöt ovat olleet ajankohtainen puheenaihe suomalaisessa työelämässä (esim. Mäkelä 2022; Kaskinen 2020). Kontrollikeskeinen kuuliaisen työntekijän varmistamiseen tähtäävän johtamisajattelun on katsottu tulleen selväksi tiensä päähän, eikä sen katsota pystyvän tuomaan tehokkaasti lisäarvoa monessakaan organisaatiossa (Alasoini 2012, 110). Työn organisoinnin näkökulmasta myös tapausyritys edustaa modernia proaktiivista organisaatiota, jolla viitataan työn järjestämiseen liittyvään ketteryyteen ja aloitteellisuuteen vastata toimintaympäristön muutoksiin (Anttila & Ylöstalo 2002, 10). Tällöin toimintaa kuvaa vastakohtaisuus suhteessa traditionaaliseen yritystoimintaan, jossa yritys rakenne perustuu vertikaaliseen integraatioon ja hierarkkiseen johtamiseen.

Tapausyritystä kuvaa myös sen luonne asiantuntijaorganisaationa, sillä yrityksen muodostaa 66 asiantuntijaa, jotka toimivat yhdessä myös palveluyhtiön omistajina ja ohjelmisto- ja ICT-alalle tyypillisesti tapausyrityksen arvo näkyy nimenomaan sen osaamisessa. Koska asiantuntijaorganisaatioiden menestymisen edellytys on organisaation jäsenten osaaminen, johtamisessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota inhimilliseen pääomaan ja sen johtamiseen (Kempilä & Mettänen 2004, 69). Asiantuntijaorganisaatioille ominaista onkin päätöksenteon hajauttaminen, asiakaskeskeisyys, sopeutumiskyky, läpinäkyvyys, osallistaminen sekä tiedonkulun sujuvuuden merkitys (Kolari 2010, 19). Kuten Talja (2008, 73) tuo ilmi, asiantuntijaorganisaatioissa korostuu yksilöiden merkitys itsenäisinä toimijoina sekä strategian kehitys alhaalta ylös -periaatteella. Tämä linkittyy myös Mintzbergin (1982, 14) ajatukseen siitä, että joskus strategian muodostus alhaalta ylös ja operatiivisen ytimen osallistuminen muodostamiseen on väistämätöntä, sillä johdon kokonaiskuva on vähemmän yksityiskohtainen ja abstraktimpi. Lisäksi tyypillistä on johtajuuden perustuminen enemmänkin luottamukseen ja tilannekohtaisuuteen vankkojen auktoriteettien ja hierarkioiden sijaan (Huuhka 2010, 74, 80). Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen linkittyy myös tyypillisesti vahvasti itse työn sisältöön (Kolari 2010, 19).

Tapausyrityksessä muodolliset rakenteet ja toimivaltahierarkia ovatkin mahdollisimman matalla ja keskeistä on varsinaisen keskijohdon puuttuminen. Siinä missä esimerkiksi usein keskijohdon tehtävänä on strategian toimeenpaneminen ja jalkauttaminen (esim. Nonaka & Takeuchi, 1995; Floyd & Lane, 2000), kuuluu se tapausyrityksessä periaatteessa kaikille. Keskijohdon puuttuminen ja organisaation vallan hajauttaminen koko organisaation laajuisesti kuvaa myös Leen ja Edmonson (2017) näkemyksiä itseorganisoituneesta organisaatiosta, jossa valta on radikaalisti hajautettu koko organisaatioon. Perinteisen organisaatorakenteen ravistelu ja vallan hajauttaminen organisaation sisällä kuvaa myös Frederic Laloux näkemyksiä teal-organisaatioista ja organisaatiokulttuurista. Lalouxin (2014) määrittelemä teal-taso kuvaa uudenajan organisaatiota, joita ilmentää itseorganisoitumisen läpimurto, valtahierarkian murentuminen sekä ekosysteemin kaltainen luonne. Tasolla saavutetaan tehokkuutta nimenomaan vahvistamalla tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta, jolloin toimintakulttuuri lähtee siitä, että työnsä merkitykselliseksi kokevat ja työssään hyvinvoivat ihmiset tuottavat automaattisesti myös parasta tulosta. Teal -organisaatioiden toimintaa kuvaakin toimintakulttuurin itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja merkityksellisyys, jossa ei ole tarvetta hierarkiaan. (Laloux 2014.)

Itseorganisoituneessa organisaatiossa ei ole esihenkilöitä, jolloin kaikki organisaation jäsenet ovat yhtä lailla osallisina miettimässä, mitä pitäisi tehdä ja miten, eikä vastauksia näihin kysymyksiin tule suoraan ylhäältä annettuna (Salovaara 2020, 19; Ahleskog 2018). Vallan hajauttaminen ja muodollisten rakenteiden vähäisyys itseorganisoituneessa organisaatiossa korostaakin yksilöiden kykyä itseohjautua. Itseohjautuvuus on nimensä mukaisesti yksilötason ominaisuus: kyvykkyyttä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta (Martela & Jarenko 2017, 12; Ala-Mutka 2019, 195–196). Itseohjautuvuus on proaktiivista ja työntekijälähtöistä oma-aloitteisuutta, jota on mahdollista toteuttaa jossain määrin organisaation mallista riippumatta (Collin & Lemmetty 2019, 16). Itseohjautuvassa organisaatiossakin on mahdollista toimia jokseenkin reaktiivisesti ja toisaalta jäykän hierarkkisessa organisaatiossa on mahdollista työskennellä proaktiivisesti omaa työtä tuunaamalla oma-aloitteisesti. Esimerkiksi David Clutterbuck & Susan Kernaghan (1994) ovat määritelleet itseohjautuvuuden pitävän sisällään muun muassa yksilön hyvää kommunikaatiokykyä, organisaation kokonaiskuvan ymmärrystä, kykyä ottaa vastuuta ja jatkuvaa oppimishalua. Vaikkakin itseohjautuvuus on nimenomaan yksilön ominaisuus – luo se edellytyksiä yhteisöohjautuvuuden toimivalla toteutumiselle.

Vallan hajauttaminen ja hierarkkisten rakenteiden puuttuminen korostaa yksilöiden itseohjautuvuuden lisäksi kykyä yhteisöohjautuvuutta. Siinä missä itseohjautuvuus toimintatapana on ensisijaisesti yksilön ominaisuus, yhteisöohjautuvuus viittaa nimensä mukaisesti yhteisöön ja sillä viitataan ryhmän tai tiimin itseohjautuvuuteen (Martela & Jarenko 2017, 12; Ala-Mutka 2019, 195–196). Itseohjautuvuuden tapaan yhteisöohjautuvuus on myös asteittaista (Martela 2021 ym., 16). Yhteisöohjautuvassa toimintamallissa korostuu työn ja työprosessien kokonaisvaltainen hahmotus, verkostomainen työote sekä itseohjautuvat tiimit (Salovaara 2020, 60). Aito yhteisöohjautuvuuden toteutuminen vaatii vallan ja päätöksentekomahdollisuuksien hajauttamista tiimeille ja yhteisöohjautuvuuden keskiössä nähdäänkin olevan itseohjautuvat tiimit, jolloin vastuu työn suorittamisesta ja tuloksellisuudesta painottuu tiimille yksilön työsuorituksen sijaan (De Leede ym. 1999, 206–207; Wageman 1997, 51; Martela 2021, 6). Tällöin sisäisen toiminnan keskiössä on yhteistyö toiminnan organisoimisessa ja yhteistyön edellytysten mahdollistaminen onkin yhteisöohjautuvuuden edellytys (Salovaara & Mäkkeli 2021, 39). Kuten Salovaara (2020, 52–57) tuo ilmi, yhteisöohjautuvuutta kuvaa ennen kaikkea kokonaisvaltainen ja demokraattinen toimintamalli, jossa koko tarkastelukohde ja sen rakenne, käytänteet ja prosessit ylläpitävät yhteisöohjautuvuuden toimintamallia.

3. ORGANISAATIOSITOUTUMINEN

Työhön liittyvää sitoutumista on tutkittu vuosikymmenien ajan aktiivisesti, eikä kiinnostus tutkimusaihetta kohtaan ole laskenut. Työelämää koskevassa sitoutumistutkimuksessa on keskitytty vahvasti organisaatioon sitoutumiseen ja se on ollut yksi keskeisimmistä käsitteistä tarkastellessa asennoitumista työhön ja käyttäytymistä työssä (Allen & Meyer 1996, 252). Tutkimuksen keskeisenä lähestymistapana on sitoutuminen omaan organisaatioon, jonka vuoksi tarkastelun ulkopuolelle jätetään muut työhön linkittyvät sitoutumisen muodot. Seuraavissa alaluvuissa avataan lyhyesti organisaatiositoutumisen keskeisiä määritelmiä ja vaikutuksia luoden ymmärrystä siitä, miksi työnantajien on hyödyllistä sitouttaa työntekijöitään ja miksi organisaatiositoutumisella on merkitystä organisaation toimivuuden näkökulmasta. Lisäksi tiivistetään organisaatiositoutumisen tutkimuksen kehittymisen keskeisiä vaiheita, tullen kohti moniulotteisten mallien kehittymistä. Tämän jälkeen syvennytään tutkielman teoreettiseen lähestymistapaan eli Allenin & Meyerin (1991) kolmikomponenttimalliin ja erityisesti affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuteen.

3.1. Organisaatiositoutumisen määrittely

Organisaatiositoutumisen (organizational commitment) käsitteen juuret juontavat 1930-luvulle, jolloin niin kutsutun human relations -koulukunnan tutkimuksissa nostettiin ensimmäistä kertaa esiin ajatus yksilöstä organisaatioonsa samaistuvana (Jokivuori 2004, 285). 1930-luvulta lähtien organisaatiositoutumista on tutkittu eri näkökulmista, joka näkyy erilaisten määritelmien kirjona. Mowday kumppaneineen (1981, 20) huomauttaa, ettei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä näkemystä siitä, mitä organisaatiositoutumisen katsotaan tarkoittavan. Yleisesti ottaen sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisenä ilmiönä ja organisaatiositoutumista tarkastellessa keskiössä onkin nimenomaan se, miten ja millä tavoin yksilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa (Hietamäki 2013, 37; Jokivuori 2004, 285). Lisäksi organisaatiositoutumisen määrittelyille yhteistä on ollut näkemys sitoutumisen yhteydestä työntekijöiden vaihtuvuuteen (Allen & Meyer 1990, 1). Sitoutuneiden työntekijöiden on katsottu pysyvän todennäköisemmin organisaatiossa. Esimerkiksi Saari ja Koivu (2017, 65) kuvaavat taustalla olevan perimmäisenä kysymys siitä, aikooko työntekijä jatkaa organisaatiossa.

Organisaation tavoitteiden sisäistäminen ja halu ponnistella tavoitteiden eteen on katsottu keskeiseksi organisaatiositoutumista määrittäväksi tekijäksi (esim. Reicher 1985: Porter ym. 1974, Allen & Meyer 1990). Esimerkiksi Peter Drucker määritteli (1959) korkean organisaatiositoutumisen tarkoittavan organisaation liikkeenjohdollisen ajattelun ja työnantajan tavoitteiden sisäistämistä, joka näkyy käytännössä työntekijän vastuunottona omasta työstä. Sitoutumisen on katsottu viittaavan myös uskollisuuteen (Koslowsky, Yaniv & Zaitman-Speiser 2012, 825). Määritelmiä yhdistää ajatus siitä, että organisaatioon sitoutuessaan työntekijä ajattelee omien intressiensä lisäksi organisaation kokonaiskuvaa (Kiianmaa 2001, 100). Lisäksi tutkimuksissa on painotettu identifikaation merkitystä. Sosiaalisen siteen yksilön ja organisaation välillä on katsottu merkitsevän molemminpuolisen sidonnaisuuden lisäksi organisaatioon samaistumista, kiintymystä sekä yksilön kokemaa me-henkisyyttä (esim Steers 1977, 46; Mathieu & Zajac 1990, 171). Saaren ja Ojalan (2011, 242) mukaan klassisissa organisaatiositoutumisen määrittelyissä halua pysyä organisaatiossa on jaoteltu perustuvan yksilön emotionaaliseen kiinnittymiseen, normien noudattamiseen tai materialistisiin palkkioihin. Keskeistä määrittelyissä on myös ajatus sitoutumisesta suhteellisen pysyvänä ilmiönä, joka kuitenkin muovautuu jatkuvana prosessina (esim. Ashman & Winstanley 2006, 142). Nykyisin tunnistetaan yleisesti, että organisaatioon sitoutuminen on monitahoinen

ilmiö, johon linkittyy erityisesti asennoituminen ja suhtautuminen organisaatioon (Allen & Meyer 1996, 252; Mathieu & Zajac 1990, 171–172; Meyer & Herscovitch 2001, 299.)

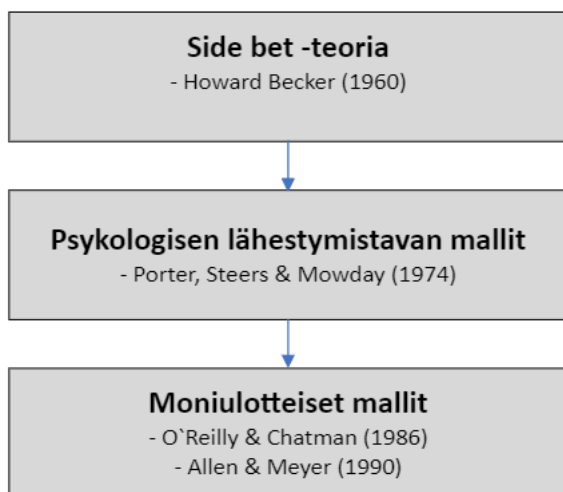
3.2. Tutkimuksen kehittyminen kolmen aikakauden kautta

Cohenin (2007, 338) mukaan organisaatiositoutumisen käsitteen voidaan nähdä muotoutuneen kolmena eri aikakautena, joista jokainen on vaikuttanut tutkimukseen. Ensimmäisen vaihe perustuu Howard Beckerin (1960) luomaan teoriaan, jonka mukaan sitoutuminen muodostuu sijoituksista ja niin kutsutuista sivupanoksista. Sivupanoksilla Becker (1960) viittaa yksilön arvioimiin investointeihin tai panoksiin, jotka hän menettäisi lähtiessään organisaatiossa. Mitä enemmän työntekijällä on piiloinvestointeja yritykseen, sitä voimakkaampaa sitoutuminen. Piiloinvestoinnit voivat olla esimerkiksi imagon tai aseman säilyttämiseen liittyviä investointeja tai työhön käytettyjä uhrauksia ja pelko näiden menetyksestä sitouttaa organisaatioon (Becker, 1960, 36–38). Beckerin (1960) teoriaa voi kuvailla vaihtokauppateoriaksi, sillä teorian valossa yksilö sitoutuu organisaatioon, joka palvelee hänen tarkoituksensa vastineeksi omasta panoksestaan organisaatiolle.

Organisaatiositoutumisen teorioiden toinen aikakausi koostuu psykologisen lähestymistavan malleista, jotka painottavat yksilön omaa arviota suhteestaan organisaatioon. Psykologisen lähestymistavan malleissa huomio kiinnittyy ulkoisista kannustimista ja taloudellisista palkkioista kohti psykologisia vaikuttimia (Cohen 2007). Keskiössä on tällöin sitoutumisen muodostumisen tarkastelu esimerkiksi tunteiden, positiivisten kokemusten, arvojen ja tavoitteiden kautta (Brown 1996, 231). Psykologista lähestymistapaa kehittivät erityisesti Porter, Steers ja Mowday (1974), jotka yrittivät kuvata organisaatiositoutumista ensi sijassa asenteen kautta. He määrittivät sitoutumisen (1974, 604) koostuvan organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksynnästä, halukkuudesta ponnistella organisaation tavoitteiden eteen ja halukkuudesta säilyttää organisaation jäsenyys. Porter ym. (1979, 226) määrittivät sitoutumisen suhteellisen vahvaksi yksilön samaistumiseksi tiettyyn organisaatioon ja siihen osallistumiseen. Lisäksi Porter ym. (1974) kehittivät myös organisaatiositoutumista mittaavan OCQ-kyselymallin (The Organizational Commitment Questionnaire), jota on käytetty myös myöhemmissä tutkimuksissa (Cohen, 2007, 339). Tavoitteiden ja arvojen tunnistaminen sekä niiden sisäistäminen ovat myös Reichersin (1985) määrittelyissä merkittäviä. Hänen mukaansa organisaation jäsenet ovat usein sitoutuneet erilaisiin

arvoihin ja tavoitteisiin, jotka voivat hyödyttää eri tahoja, kuten esimerkiksi asiakkaita tai sidosryhmiä (Reicher 1985, 470).

Tutkimuksen kolmannen aikakauden muodostavat 1980-luvulla ja sen jälkeen kehitetyt moniulotteiset mallit. Tällaiset mallit pyrkivät ottamaan huomioon aiempien sitoutumismallien puutteet, kuten epäonnistumisen erottaa toisistaan sitoutumista edeltäviä ja sitä seuraavia tekijöitä sekä organisaatioon kiintymisen perusteita. (Cohen 2007, 339.) Tunnetuimmat moniulotteiset organisaatiositoutumisen mallit ovat O'Reillyn ja Chatmanin (1986) sekä Natalia Allenin ja John Meyerin (1991) mallit. O'Reilly ja Chatman (1986) määrittivät sitoutumisen henkilön psykologisena kiintymyksenä organisaatiota kohtaan ja määrittivät psykologista kiintymystä ennustavia tekijöitä, joita ovat: noudattaminen/instrumentaalinen osallistuminen, haluun perustuva osallistuminen ja yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuuteen perustuva sisäistäminen. Tunnetuin moniulotteinen malli ja paljon käytetty teoreettinen jäsenyys organisaatiositoutumiseen on Allenin & Meyerin (1991) organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimalli, jonka mukaan organisaatioon sitoutuminen jakautuu kolmeen erilaiseen aspektiin: jatkuvuuteen, normatiiviseen ja affektiiviseen. Mallia avataan tarkemmin luvussa 3.5.



Kuvio 1. Tutkimuksen kehittyminen kolmen aikakauden kautta Cohenia (2007) mukaillen

3.3. Sitoutumista ennakoivat tekijät

Peruspalkalla on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen (Peluso ym. 2017, 321). Lisäksi tulospalkkiojärjestelmät peruspalkan lisänä voivat olla keino sitouttaa henkilöstöä ja rohkaista

yksilöitä yltämään tavoitteisiin (Hakonen ym. 2004, 35). Palkka toimii myös instrumenttina, jonka avulla yksilö voi muodostaa käsityksen onnistumisestaan ja asemastaan työyhteisössä (Thiery 2001, 155). Pelkästään kilpailijayrityksiä paremman palkan ja motivoivan palkitsemisjärjestelmän tarjoaminen eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan lisäksi on huomattava esimerkiksi mahdollisuudet kehittää ja edetä organisaatiossa (Bussin & Brigman 2019, 2). Kuten Saari ja Pyöriä (2012, 59) huomauttavat, tietotyöntekijöitä ei voi sitouttaa pelkällä rahalla, vaan lisäksi korostuvat työn sisällöt ja työyhteisön merkitys. Organisaatiositoutumiseen vaikuttaakin moninaiset taustatekijät, joita esimerkiksi Steer (1977) on jaotellut kolmeen päätekijään: henkilökohtaisiin vaikutustekijöihin, työn piirteisiin sekä kokemuksiin osana nykyistä organisaatiota. Myös esimerkiksi Glisson ja Durick (1988, 61) jakavat organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä karkeasti kolmeen eri kategoriaan: tekijöihin organisaatiossa, työtehtävässä ja työntekijässä itsessään.

Steerssiä (1977) mukailen ensimmäinen sitoutumiseen vaikuttava keskeinen taustatekijä on työn piirteet, kuten työtehtävien laatu ja laajuus sekä työtehtävien sisältö suhteessa yksilön odotuksiin. Epämääräisesti määritelty tai ristiriitainen työnkuva vaikuttaa negatiivisesti sitoutumisen kehittymiseen (Mathieu & Zajac, 1990; Morris & Sherman 1981). Johtamisen ja esihenkilötoiminnan rooli tarkastellessa työn piirretekijöitä on yksi avaintekijä (Morris & Sherman 1981). Lisäksi Steers (1977) nostaa esiin työtehtävän vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen sitoutumiseen vaikuttavana työn piirretekijänä. Steerssin (1977) määrittelemä toinen organisaatiositoutumiseen vaikuttava tekijä on kokemukset osana nykyistä organisaatiota. Työntekijät haluavat säilyä organisaatiossa, josta he saavat myönteisiä työkokemuksia olettaen, että ne myös jatkuvat (Allen & Meyer 1991, 74–75). Esimerkiksi kokemus työaseman ja työpaikan turvallisuudesta sekä organisaation luotettavuudesta vaikuttavat sitoutumisen muodostumiseen. Epävarmuuden lisääntyminen on negatiivisesti yhteydessä sitoutumiseen. (Pfeffer & Veiga, 1999; Jokivuori 2002.)

Organisaatiositoutumiseen onkin katsottu vaikuttavan organisatoriset tekijät, kuten työn organisoinnin selkeys ja ymmärrys organisaatiossa tapahtuvista asioista. Vahvan sitoutumisen muodostumista vaikeuttaa epäselvyys organisaatiossa tapahtuvista asioista (Varona, 1996). Lisäksi, kuten Top ja Gider (2013, 680) esittävät, henkilöstöä päätöksentekoon osallistavat ja oikeudenmukaiseksi koetut johtamisen käytännöt edistävät organisaatiositoutumista. Sitoutumisen kannalta juuri työntekijän kuuleminen ja osallistaminen muun muassa päätöksentekoon katsotaan tärkeäksi (Curtis ja Wright, 2001, 61). Myös esimerkiksi Ruokolaisen ym. (2011) mukaan

organisaatioiden olisi kiinnitettävä huomiota organisaatiokulttuuriin sekä humanistisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin tavoitellessaan työntekijöiden organisaatiositoutumista ja sitoutumisen myönteisiä vaikutuksia niin yksilön kuin koko organisaationkin kannalta.

Steerssin (1977) mukaan kolmas keskeinen päätekijä on henkilökohtaiset vaikutustekijät, joiksi on määritelty esimerkiksi ikä, koulutus, yksilön tarpeet kehittyä työssä, arvot ja luonnetekijät (Steers 1977; Mowday ym. 1981, 49–51). Persoonallisista tekijöistä ikää on pidetty erityisen merkittävänä tekijänä. Tutkimusten valossa vanhemmat työntekijät ovat nuorempia työntekijöitä vahvemmin sitoutuneita organisaatioon (Steers 1977; Mathieu & Zajac, Morris & Sherman 1981). Sitoutumisen vahvistumista iän myötä on selitetty muun muassa sillä, että iäkkäämmät työntekijät ovat todennäköisemmin vakiinnuttaneet asemansa organisaation sisällä ja ovat sitä kautta tyytyväisempiä työhönsä (Jokivuori 2002). Lisäksi organisaatiositoutumisen tiedetään yleensä voimistuvan työsuhteen keston ja työntekijän aseman nousun myötä (Kiiänmaa 2001, 101).

3.4. Organisaatiositoutumisen vaikutukset

Sitoutumisen tematiikka on pysynyt mielenkiinnon kohteena ymmärrettävästi, sillä se on keskeinen tekijä tarkasteltaessa esimerkiksi työtyytyväisyyttä, henkilöstön vaihtuvuutta tai ihmisten työlle antamaa panosta ja merkityksiä (esim. Mathieu & Zajac 1990, 171). On ajateltu, että yksi tapa saada työntekijöiltä intensiivisempää työpanosta on yrittää muuttaa heidän käsityksiään ja asenteitaan sekä heidän käyttäytymistään lähemmäs organisaation tavoitteita. Organisaatiositoutumisen määrittelyitä kantaa ajatus siitä, että sitoutuessaan organisaatioon työntekijä haluaa omalla panoksellaan edesauttaa organisaation menestystä olemalla ikään kuin työnantajan puolella. Sitoutumisen hyötyjä tarkastellaan usein nimenomaan työnantajan ja liikevaihdon näkökulmasta, luoden pohjaa sille, miksi työnantajan on hyödyllistä sitouttaa työntekijöitään. (Järvensivu yms. 2020, 241–242; Pyöriä 2015, 43.) Organisaatiositoutumisella on havaittu olevan monia myönteisiä vaikutuksia työnantajan näkökulmasta, kuten sairauspoissaolojen vähentyminen ja työn tehokkuuden parantuminen (Cohen 2003, 18; Meyer & Allen 1997, 26–28; Pyöriä 2015, 43).

Tärkeimpänä ulottuvuutena työnantajan näkökulmasta nähdään usein vaihtuvuus. Henkilöstön vaihtuvuuden on huomattu olevan vähäisempää työpaikoilla, joissa organisaatiositoutumisen aste on korkea (Allen & Meyer 1996, 252–276). Esimerkiksi Mowday (1981, 4) huomauttaa, että vähäinen vaihtuvuus ja jatkuvien poissaolojen minimointi ovat organisaatiositoutumisen selviä

positiivisia vaikutuksia ja etuja yrityksen näkökulmasta. Työvoiman vaihtuvuuden on katsottu vaikuttavan negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, sillä työpaikkaa vaihtajat työntekijät vievät mennessään olennaista yrityssidonnaista tietopääomaa ja organisaatioon sidottua osaamista (Allen & Meyer 1990, 1; Alvesson 2000, 1103; Mamia & Koivumäki 2006, 104). Mikäli yritys onnistuu edistämään sitoutumista vahvistavaa toimintaympäristöä, organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden avulla voidaan saavuttaa kestävää kilpailuetua (Albrechtia ym. (2015). Tällöin ihmisten merkittävät tiedot ja taidot saadaan valjastettua organisaation tavoitteiden edistämiseksi ja pidettyä organisaation sisällä.

Laajaa kiinnostusta organisaatiositoutumisen tutkimiseen selittää se, että perinteisesti johtajat ovat suosineet uskollisia ja omistautuneita työntekijöitä sitoutumisen ollessa yhteydessä työssä jatkamisaikeisiin (Morrow 1983, 486). Tästä huolimatta organisaatioon sitoutuminen ei yksiselitteisesti myönteinen ilmiö. Yksilö voi haluta pysyä organisaation jäsenenä esimerkiksi kontrollin puutteen tai työtehtävien helppouden takia, jolloin sitoutumisessa ei välttämättä kysymys esimerkiksi organisaation arvojen jakamisesta (Mamia ja Koivumäki, 2006, 104–105.) Lisäksi siinä missä esimerkiksi Mowday ym. esittivät (1982, 4), että pitkäaikaiset työntekijät ovat ehdottoman myönteinen asia työnantajan näkökulmasta, ei tilanne nykypäivänä ole yhtä yksiselitteinen. Kuten Heiskanen ym. (2018, 3) summaavat, työorganisaatiot, työn organisoinnin tavat sekä olosuhteet ovat varsin erilaisia kuin sitoutumistutkimuksen alkuaikoina, jota kuvaa myös psykologisen sopimuksen muuttuminen.

Organisaatioon sitoutumista on tarkasteltu psykologisen sopimuksen käsitteen kautta, jota Denise Rousseau (1995) on käsitteellistänyt työntekijän subjektiiviseksi käsitykseksi työsuhteeseen linkittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Tuomo Alasoini (2012) tarkentaa psykologisen sopimuksen tarkoittavan työntekijöiden omaksumia ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvia käsityksiä palkkioista, joita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta vastineeksi työpanoksestaan. Psykologinen sopimus on muodostanut usein perususkomuksien varaan, siitä, että työntekijän panostus palkitaan työnantajan tarjoamalla uskollisuudella ja turvallisuudella sekä siitä, että työnantajan taloudellinen menestys vaikuttaa myös työntekijäosapuolen palkitsemiseen. Uusi kilpailutilanne ja yhteiskunnalliset muutokset ovat kuitenkin murentaneet perususkomuksia ja tämänkaltaisten psykologisten sopimusten on katsottu olevan siirtymässä menneeseen työelämää läpileikkaavien muutosten myötä (Alasoini 2012; Järvensivu 2013).

Uutta psykologista sopimusta kuvaa se, että työntekijöiden aloitteellisuutta, sitoutumista ja osaamisen hyödyntämistä vastaan työnantajaosapuoli voi tarjota esimerkiksi mahdollisuutta sovittaa työtä yhteen elämäntilanteen ja -tyylin kanssa sekä kehittymismahdollisuuksia, jotka parantavat työntekijän työmarkkina-asemaa uudelleen työllistyessä. (Alasoini 2012, 106.) Odotetun työnantajan uskollisuuden ja turvallisuuden sijasta, nykypäivänä työntekijät voivat nähdä työorganisaation enemmän mahdollisuutena kehittää työtaitojaan ja ylläpitää omaa työmarkkina-asemaansa pitkäaikaisen sitoutumisen sijasta (Carver & Candela 2008, 988.) Esimerkiksi tietotyöntekijöiden on katsottu etsivän mahdollisuuksia taitojen kehittämiseen ja etenemiseen pitkäaikaisen turvallisuuden sijasta (Bussin & ja Brigman 2019, 2). Kuten Cavanaugh & Noe (1993, 324) tilannetta kuvaavat, muuttuneen psykologisen sopimuksen myötä sekä työntekijöillä, että työnantajalla on matalampia odotuksia liittyen työntekijän pitkäaikaiseen sitoutumiseen.

Kuten Ruohotie (1998, 104) tuo ilmi, kaikki työntekijät eivät edes toivo pitkäaikaista sitoutumista yhteen organisaatioon, vaan haluavat hakea kehittymismahdollisuuksia ja rakentaa uraa siirtymällä organisaatiosta toiseen. Organisaation vaihtoa ei tulisikaan nähdä välttämättä kysymyksenä siitä, ettei organisaatio ole onnistunut tarjoamaan riittävästi kehittymismahdollisuuksia tai aineksia mielekkääseen työhön, vaan usein organisaation vaihto voi olla myös ammatillisen kasvun edellytys. Riittävä vaihtuvuus on myös työnantajan näkökulmasta tarpeellista, sillä uudet työntekijät tuovat mukanaan uutta osaamista ja toisaalta hakuun tulevat uudet paikat työntekijöiden lähtiessä mahdollistavat organisaation sisäisiä uusia työ- ja uramahdollisuuksia (Hietämäki 2013, 39, viitattu kohteesta Cappeli 2000, 11–23). Lisäksi vahvaa sitoutumista voi seurata motivaation kärsiminen työhön leipiintyminen. Vahvan organisaatiositoutumisen kääntöpuolena voi myös olla se, että työntekijä hyväksyy organisaation nykyisen tilanteen sellaisenaan, joka voi heikentää uusien kehitysideoiden ja luovuuden syntymistä (Meyer & Allen 1997, 3–4). Lisäksi vahvan sitoutumisen varjopuolena voi olla työhön leipiintyminen ja motivaation lasku (Mamia ja Koivumäki, 2006, 104–105.) Vaikka organisaatiositoutumisen vaikutusta vaihtuvuuteen pidetään keskeisenä ja merkittävänä organisaatiositoutumisen seurauksena, ei pysymistä saman työnantajan palveluksessa tule nähdä yksiselitteisesti ainoastaan positiivisena asiana.

3.5. Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli

Allenin ja Meyerin (1991) kolmikomponenttimallin mukaan organisaatiositoutuminen jakautuu kolmeen erilaiseen aspektiin: jatkuvuuteen, normatiiviseen ja affektiiviseen, jotka luonnehtivat

erilaista asennoitumista ja suhdetta organisaatioon. Yksilökeskeisessä teoriassa kolme eri ulottuvuutta heijastavat erilaisia sitoutumisen taustalla yksilöön vaikuttavia psykologisia tiloja ja niiden kehittymistä edeltäviä olosuhteita. (Meyer & Allen 1990, 1; Meyer & Allen 1991, 61). Allen ja Meyer (1991, 61) katsovat sitoutumisen eri ulottuvuuksien kehittyvän eri vaikutustekijöiden kautta sekä vaikuttavan eri tavoin yksilön työkäyttäytymiseen. Ulottuvuuksista erityisesti affektiivista sitoutumista on pidetty tavoiteltuna sitoutumisen muotona (Saari & Koivu 2017, 66). Affektiivista sitoutumista avataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 3.5.1. Tiivistetysti tunneperäinen tai affektiivinen sitoutuminen (affective commitment) kuvastaa kuitenkin työntekijän emotionaalista kiinnittymistä, samaistumista ja halua olla osa organisaatiota (Meyer & Allen 1991).

Yksi Allenin ja Meyerin määrittämän mallin ulottuvuus on jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen, joka perustuu työntekijän käsitykseen organisaatiosta lähtemisen seurauksista. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista kuvaa jäämiseen liittyvä laskelmoiva ote ja järkiperäinen valinta: yksilö jää osaksi organisaatiota, jos organisaatiossa pysymisestä on hyötyä, kun taas työpaikan vaihtaminen aiheuttaisi haittaa ja kustannuksia (Meyer & Allen 1990, 2–3). Kysymys on tällöin kustannusten tunnistamisesta, vaikkakin kysymys on nimenomaisesti työntekijän käsityksistä liittyen työpaikan vaihtamisen kustannuksiin, ei välttämättä asioiden todellisesta tilasta (Meyer & Allen 1997, 88). Jatkuvuussitoutumiseen vaikuttavien kustannusten tuleekin olla sellaisia, jotka yksilö itse tunnistaa ja siten yksilölle näkyviä tekijöitä (Meyer & Allen 1991, 77). Esimerkkejä tämänkaltaisista kustannuksiin vaikuttavista tekijöistä voivat olla paikkakunnan vaihto, ansiotason lasku, sosiaalisten suhteiden katkeaminen. Saari ja Koivunen (2017, 68) toivat ilmi, että jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen voi myös perustua muiden vaihtoehtojen näköalattomuuteen ja siihen, ettei yksilö koe työllistymismahdollisuuksiaan muualle riittäviksi. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen onkin katsottu olevan voimakkaampaa henkilöillä, joiden on haastava löytää ammattitaitonsa mukaista työtä toisista organisaatiosta (Meyer & Allen 1997, 23–49).

Periaatteessa mikä tahansa tekijä, joka nostaa organisaatiosta lähtemisestä koituvia kustannuksia ja jonka yksilö tunnistaa, voi potentiaalisesti voimistaa jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista. (Meyer & Allen 1991, 71–72, 77). Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjautuu siis siihen, että yksilö laskelmoi työstä saatavan hyödyn ja sen vaatimien uhrausten vaihtosuhdetta sekä vaihtoehtoja – ja jää osaksi organisaatiota, jos pysyminen näyttää hyödykkäämpänä. Vaikka organisaatioon jäämisen keskeinen taustasyys olisi kustannusten laskelmointi, voi

jatkuvuussitoutunut yksilö suhtautua työhönsä motivoituneesti ja olla tehokas (Saari & Koivunen 2017, 70). Meyer ja Allen (1997, 24) kuitenkin kyseenalaistavat, että tältä pohjalta sitoutuneilla työntekijöillä olisi erityistä halua panostaa organisaationsa eteen (Meyer & Allen, 1997, 24).

Kolmatta sitoutumisen muotoa, normatiivista sitoutumista kuvastaa velvollisuudentunte: normatiivisesti sitoutunut työntekijä käsittää työtä velvollisuutenaan suorittaen sen sopimusten mukaisesti. Yksilöä sitoo organisaatioon koettu velvollisuus, jolloin uskollisuus organisaatiota kohtaan konkretisoituu organisaatiossa pysymisenä. Taustalla on tällöin pyrkimys noudattaa normeja ja yhteisiä tapoja, jotka nojaavat käsitykseen moraalisesti oikeasta tavasta toimia. Normatiiviseen sitoutumiseen voidaan nähdä vaikuttavan yksilön omaksuvat mallit sekä yksilöön kohdistuvat sosiaaliset paineet, joihin vaikuttaa esimerkiksi kulttuurinen sosialisatio ja kasvatus. Esimerkiksi oman perheen kasvatuksessa on voinut korostua lojaalisuuden merkitys organisaatiota ja työnantajaa kohtaan. (Allen & Meyer 1996; Meyer & Allen 1997; Meyer ym. 1991.) Toisaalta itse organisaatiokulttuurissa voi painottua lojaaliuden korostaminen ja työntekijään voi kohdistua moraalinen velvoite organisaatiossa pysymisestä. Esimerkiksi Saari ja Koivunen (2017, 69) ovat liittäneet normatiiviseen sitoutumiseen perustuvan komponentin kutsumusammatteihin ja organisaation sisäiseen kulttuuriin, jossa korostuu pitkäaikainen ura saman organisaation sisällä. Normatiivista sitoutumista kuvaakin se, että yksilön toimintaa ohjaa yksilöllisiä tarpeita enemmän taustalla vaikuttavat omaksutut normit ja yhteisön säännöt siitä, miten kuuluu tehdä. Lisäksi myöhemmin Meyer kumppaneineen (2002, 316–317) liittivät normatiiviseen sitoutumiseen psykologisen sopimuksen, jonka he määrittivät normatiivista sitoutumista vahvistavaksi.

Käytännössä eroa sitoutumisen muotojen välillä heijastelee siis motiivi jäädä osaksi organisaatiota. Työntekijän sitoutumisen taustalla voi kuitenkin olla samanaikaisesti useampaa eri sitoutumisen lähdettä vaihtelevissa määrin – jotkut työntekijät voivat esimerkiksi tuntea sekä vahvan tarpeen, että velvollisuuden jäädä. Kysymys ei siis ole toisiaan poissulkevasta jaottelusta, sillä sitoutumisen osa-alueet toimivat usein myös samanaikaisesti lisäten tai vähentäen sidettä organisaation ja työntekijän välillä. (Allen & Meyer 1990, 3.) Ihmisen organisaatioon sitoutumisen voikin nähdä olevan eri komponenteista koostuva nettosumma, joka heijastaa sitoutumisen taustalla vaikuttavia erilaisia psykologisia tiloja.

Meyerin ja Allenin kolmiosaista mallia on käytetty laajasti tutkimusten teoreettisena lähestymistapana ja se on ollut suuressa roolissa organisaatiositoutumista koskevassa

tutkimuksessa (Cohen 2007, 337). Kolmikomponenttimallin soveltuvuutta Pohjois-Amerikan ulkopuolella on myös tarkasteltu (Meyer ym. 2002; Wasti & Can 2008). Mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä liittyen sen käytettävyyteen, rakenteeseen ja keskeisiin rajoituksiin. Kritiikkinä on esitetty normatiivisen ja affektiivisen ajattelutavan vahva limittyminen keskenään. Lisäksi jatkuvuuden ulottuvuuteen on katsottu tarpeelliseksi lisätä kaksi erillistä näkökulmaa: korkeat panokset ja toisaalta vähäiset vaihtoehdot, jolloin normatiivinen sitoutuminen perustuu moraaliseen velvollisuuteen tai pakkotilanteeseen. Mallin yksipuolisuutta on myös kritisoitu, sillä useissa empiirisissä tutkimuksissa kolmikomponenttimallia on tarkasteltu rajatusti vain yhden komponentin kautta – etenkin affektiivisen sitoutumisen kautta. (Klein & Park 2016, 22.) Lisäksi mallin puutteeksi on katsottu sitoutumisen ja sitä seuraavien tekijöiden, kuten motivaation epäselvä erottaminen toisistaan. Esimerkiksi Klein kollegoineen (2012) on kritisoinut rajanvedon sitoutumisen ja sitä seuraavan motivaation välillä olevan mallissa epäselvä.

3.5.1. Affektiivinen sitoutuminen

Tutkielman kiinnostuksen kohteena on erityisesti edellä esitellyn Allenin & Meyerin (1991) kolmikomponenttimallin affektiivisen sitoutumisen ulottuvuus. Meyerin ym. (2002) esittivät meta-analyysinsä tuloksena affektiivisen sitoutumisen olevan keskeisin yksilön organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttava ulottuvuus. On myös esitetty, että affektiivista sitoutumista pidetään oikeana ja ainoana sitoutumisen ulottuvuutena, sillä affektiivinen sitoutuminen pohjautuu työn mielekkyyteen ja myönteiseen suhtautumiseen omasta organisaatiosta (Saari & Koivu 2017, 66). Affektiivisessä eli tunneperäisessä sitoutumisessa on kyse siitä, kuinka työntekijä haluaa kuulua osaksi organisaatiota. Sitoutumiseen liittyy tällöin vahva usko organisaation tavoitteisiin, arvojen hyväksyminen, voimakas yhteenkuuluvuuden tunne sekä yksilön identifioituminen organisaation jäseneksi. Tällöin organisaatioon kuuluminen on myös tärkeä rakennuspalikka yksilön omalle identiteetille. (Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen 1996; Meyer & Allen 1997).

Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat työntekijät omat arvot – ja se, miten ne ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Meyer & Allen 1997; Morrow 1993). Herscovitch ym. (2001, 316) mukaan affektiivinen sitoutuminen kehittyy, kun yksilö osallistuu yhteiseen toimintaan, tunnistaa kokonaisuuden arvorelevanssin ja saa organisaatiossa toimimisesta pohjaa identiteetin muotoutumiselle. Tunneperäistä sitoutumista ennustavia tekijöitä voidaan myös erotella karkeasti

kolmeen luokkaan Allenin ja Meyerin (1991) mukaan: persoonallisiin ominaisuuksiin, työkokemuksiin ja organisaation rakenteellisiin tekijöihin. Allenin ja Meyerin (1991) jaottelu tunneperäistä sitoutumista ennustavista tekijöistä on myös melko hyvin linjassa myös Steersin (1977) organisaatiositoutumiseen vaikuttavien taustatekijöiden jaottelun kanssa. Allen ja Meyer (1991, 69) määrittävät henkilökohtaisista ominaisuuksista työntekijän iän, koulutustaustan ja uralla etenemisen liittyvän affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen, vaikka tulokset eivät ole yhdenmukaisia.

Allen ja Meyer katsovat, että affektiivinen sitoutuminen kehittyy työkokemusten kautta, joita voidaan jakaa yleisesti kahteen luokkaan: 1) sellaisiin, jotka tyydyttävät työntekijän tarpeita ja 2) sellaisiin, joissa työntekijä voi kokea onnistumisia suorituksistaan (Allen & Meyer 1991, 69). Työkokemusten vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen liittyykin erityisesti myönteisiin ja palkitseviin kokemuksiin; kun työyhteisössä luotetaan, tuetaan ja annetaan mahdollisuus kehittäviin tehtäviin, affektiivinen sitoutuminen voimistuu. (Allen & Meyer 1996; Meyer & Allen 1997; Morrow 1993). Yksilön halua säilyä osana organisaatiota onkin usein suurilta osin seurausta myönteisistä työkokemuksista. Ymmärrettävästi työntekijät haluavat säilyä organisaation jäsenenä, josta he saavat myönteisiä työkokemuksia olettaen, että myönteiset työkokemukset säilyvät pysymällä mukana (Allen & Meyer 1991, 74–75). Työtyytyväisyyden ymmärretään tarkoittavan positiivista emotionaalista tilaa koskien työtä ja työkokemuksia. Näin ollen on ymmärrettävää, että työkokemukset vaikuttavat osaltaan affektiivisen sitoutumisen syntymiseen, sillä aiemmasta tutkimuksesta organisaatiositoutumisella ja työtyytyväisyydellä tiedetään olevan vahva yhteys (esim. Meyer 2002).

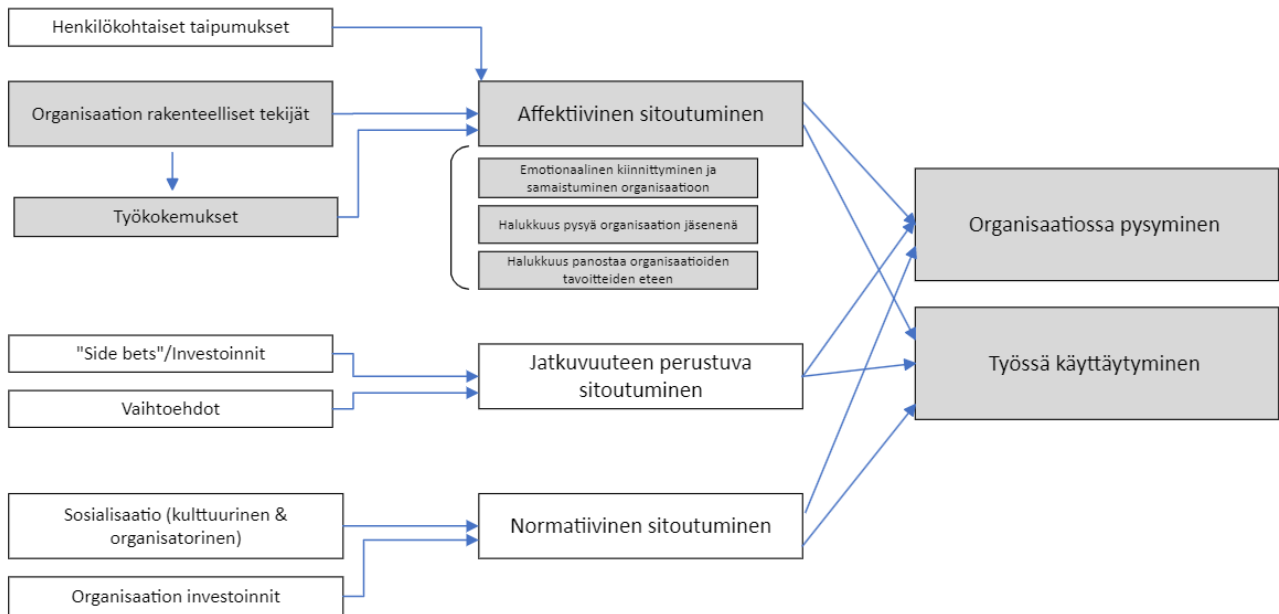
Tarkasteltaessa affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia organisaation rakenteellisia tekijöitä, Allen ja Meyer (1991, 70; 1997) tuovat ilmi organisaation päätöksenteon hajauttamisen, työn organisoinnin vakiintuneet työkäytännöt ja -menetelmät sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen. Myös esimerkiksi Morrow (2011, 25–27) on havainnut HRM-toiminnoista erityisesti perehdyttämisen ja organisaation kehittämisen osallistumismahdollisuuksien edistävän affektiivisen sitoutumisen kehittymistä. Voi myös olla, että organisaation rakenteelliset elementit eivät vaikuta suoranaisesti affektiiviseen sitoutumiseen, vaan vaikuttavat välillisesti esimerkiksi työntekijöiden ja esihenkilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden ja itselle kuuluvien työtehtävien henkilökohtaisen merkityksen kautta (Meyer & Allen 1991, 70). Esimerkiksi työntekijä, joka voi

tuntea saavuttavansa henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintojen kautta etuja (esim. taloudellisia, oppimismahdollisuuksia), koko organisaation pitävän työntekijästä huolta, joka edisti affektiivista sitoutumista (Allen & Meyer 1997).

Eri sitoutumisen muodoilla on myös erilaisia vaikutuksia yksilön toimintaan osana organisaatiota (Meyer & Allen 1997, 24). Affektiiviseen sitoutumiseen katsotaankin todennäköisemmin liittyvän innostusta ja aktiivista osallistuneisuutta organisaation jäsenenä – toisin kuin esimerkiksi normatiivisessa sitoutumisessa (Meyer & Allen 1991, 24–25). Affektiivisen sitoutumisen katsotaan merkitsevän usein tunneperäistä kiintymystä organisaatiota kohtaan, jonka myötä yksilö on motivoitunut ja halukas panostamaan organisaatioiden tavoitteiden eteen verrattuna löyhästi affektiivisesti sitoutuneeseen työntekijään. Vahva affektiivinen sitoutuminen onkin merkittävimmin yhteydessä työn tuloksellisuuteen ja työssä osallistumiseen. Affektiivisella sitoutumisella on selvä yhteys tarkasteltaessa halukkuutta lähteä organisaatiosta tai jäädä organisaatioon. (Meyer & Allen 1997, 23–49; Meyer ym. 2002, 20–52).

3.6. Tiivistys tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä

Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti osakkaiden affektiivista sitoutumista omaan organisaatioon Allenin ja Meyerin (1990) kolmikomponenttimallia mukaillen. Allenin ja Meyerin mallin lisäksi hyödynnetään muuta aiempaa ymmärrystä organisaatiositoutumisesta, jota on kokonaisuudessaan avattu pääluvussa kolme. Organisaation rakenteelliset tekijät, kuten rakenteiden mataluus ja tulonjaon järjestäminen, nähdään vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen. Tämän vuoksi taustoituksen pääluvussa kaksi esitetyt ulottuvuudet oikeudenmukaisuudesta ja yhteisöohjautuvuudesta katsotaan kytkeytyvän tutkielman teoreettiseen viitekehukseen organisaatiositoutumisen rinnalla.



Kuvio 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys laajemmassa organisaatiositoutumisen kontekstissa mukailen Allen & Meyer (1990)

4. METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Ymmärtävä kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tieteenfilosofinen lähestymistapa

Tutkielman lähestymisote on ymmärtävä kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kuten Travers (2001) katsoo, tapaustutkimukset nojautuvat tutkimusalasta riippumatta aina erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, metodologisiin lähestymistapoihin sekä menetelmällisiin keinoihin. Tutkimusote lähtee liikkeelle kriittisen realismin tieteenfilosofisesta näkökannasta, jonka mukaan todellisuutta ei voida havaita sellaisenaan, mutta tieteen keinoin voidaan lähestyä parempaa totuutta todellisuudesta. Tällöin tunnustetaan ihmismielestä- ja kielestä riippumaton todellisuus sekä mekanismit, jotka voivat olla inhimillisten havaintojen ulkopuolisia. Samanaikaisesti ei nähdä tieteenfilosofista estettä puhua yhteiskunnallisista rakenteista, tunteista tai käsityksistä pyrkimässä selittämään ja ymmärtämään inhimillistä toimintaa. (Raatikainen 2004.) Kriittisessä realismissa tunnustetaan rakenteellisten tekijöiden rooli ja ihmiskäsityksen ulkopuoliset mekanismit, tunnistaen samalla ihmisen rooli aktiivisena toimijana, joka voi muuttaa sosiaalista todellisuutta (Houston 2001, 851).

Tutkimuskohdetta lähestytään kvalitatiivisesta tutkimusotteesta, sillä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tapausorganisaation jäsenten kokemuksia. Kvalitatiivista tutkimusotetta perustelee lisäksi tapausorganisaation rajattu alle 100 henkilön koko. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustava otosta (Heikkilä 2017, 12), jolloin tapausorganisaation tutkiminen kvantitatiivisin tutkimusottein pyrkien tilastolliseen yleistettävyyteen ei ole relevanttia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja teoreettisesti mielekkäiden näkökulmien jäsentäminen (Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullista tutkimusta voikin kuvata ymmärtäväksi tutkimukseksi viitaten tietämisen tapaan: tarkoitukseen ymmärtää ilmiötä selittämisen sijaan. Toisaalta ymmärtäminen ihmistä tutkivien tieteiden metodina linkittyy tietyllä tavalla tutkimuskohteen henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin eläytymiseen. Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa on ensisijaisesti kyse analyysitavasta käsitellä havaintoaineistoa ja argumentoida uskottavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27, 34.)

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään rajattua kohdetta eli Luodon yhteisöomaisuuden perustavaa organisaatiomallia sekä organisaatiositoutumista syvällisesti. Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös luonnehtia tutkimusstrategiaksi (Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimuksessa tutkitaan nimensä mukaisesti yksittäistä tapahtumaa ja tai rajattua kokonaisuutta tavoitteena pyrkimys kuvata ja tutkia tapausta kokonaisvaltaisesti (Yin 2014). Mikä voi olla 'tapaus' saa erilaisia kriteereitä tutkijoiden keskuudessa, mutta olennaista on se, että kyseessä on rajattu systeemi kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma ja tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan suhteellisen selkeästi ympäröivästä kontekstistaan. Tarkemmin tutkielmaa voi kuvata klassiseksi, intensiiviseksi tapaustutkimukseksi, jossa tavoitteena on teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tällöin pyrkimyksenä on tuottaa kontekstualisoitua tietoa tulkiten kohdetta osana sen yhteiskunnallista kontekstia ja mielenkiinnon pääfokuksessa on toimijoiden näkökulma. (Eriksson & Koistinen, 16–17). Tällöin itse tapauksen sisäinen maailma ja toimijoiden oma tulokulma on pääasiallisena mielenkiinnon kohteena, jolloin tarkoituksena on tehdä tapaus ymmärrettäväksi. Tutkija tuottaa tällöin erään tulkinnan tapauksesta ollen aktiivinen tulkitsija, joka rakentaa valitsemillaan kriteereillä tulokulman ja tarkastelulinssin rajattuun tapaukseen. (Eriksson & Koistinen, 15).

4.2. Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään tarkastelemaan niitä mahdollisimman perusteellisella tasolla, jolloin tieteellisyyden ytimessä on aineiston laatu ja käsitteellistämisen kattavuus määrän sijasta. Harkinnanvaraisessa otannassa olennaista on tutkijan kyky muodostaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat jo aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tapaustutkimuksen teko ei myöskään rajoita käytettäviä menetelmävalintoja, sillä siinä käytetään erilaisia tiedonkeruu ja analyysitapoja ja tyypillistä on laadullinen aineisto (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eriksson & Koistinen 2006, 4). Tutkielmassa aineistona toimii teemahaastattelu- sekä kyselylomakeaineisto. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 84) toteavat, kun tahdomme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevintä kysyä sitä häneltä itseltään. Tämän vuoksi aineisto on kerätty antamalla tutkimusorganisaation jäsenille mahdollisuus itse kertoa ja vastata organisaatioonsa liittyen. Seuraavaksi avataan aineistonhankintamenetelmien erityispiirteitä, kerrotaan aineiston keräämisestä sekä lopuksi kuvaamaan tutkimusaineiston luonnetta ja piirteitä.

4.2.1. Puolistrukturoitu kyselylomake ja vastausten käsittely

Tutkimusaineisto kerättiin osittain hyödyntämällä kyselylomaketta. Eskolan (1975) mukaan kyselyn voi määritellä sellaiseksi menettelytavaksi, jossa osallistuja pääsee itse täyttämään heille esitetyn kyselylomakkeen. Kyselylomakkeessa tiedonantajan rooli on tällöin vastata jo ennalta määriteltyihin kysymyksiin, jonka vuoksi tieteellisen kyselylomakkeen laatimisessa tulee ottaa huomioon monia tekijöitä, kuten lomakkeen laajuus ja ulkoasu, vastaajien aika ja taidot vastata sekä kysymyksenasettelun tarkkuus ja sisäinen loogisuus (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010). Käytetyin haastattelutapa on strukturoitu lomakehaastattelu, jossa lomakkeen sisältämien kysymysten ja väittämien muoto sekä keskinäinen järjestys on täysin määrätty (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44). Lomakehaastattelu soveltuu tutkimuksiin, joissa on tarkoitus kvantifioida aineistoa ja/tai jäsentää aineisto tilastollisen analyysin kautta. Strukturoidulla kyselylomakkeella voidaan kuitenkin kerätä aineistoa myös kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten yleistämisen testaamiseksi tai se voi toimia uusien ideoita kirvoittavana tiedonkeruumenetelmänä ennen varsinaisia haastatteluita. Lisäksi kyselylomakkeeseen voidaan sisällyttää avoimia vastauksia, jotka voidaan käsitellä laadullisesti. Avoimien vastauksien määrä ja laajuus määrittävätkin pitkälti sen, voidaanko

kyselylomakkeen sisältämää ainesta hyödyntää laadullisena aineistona. (Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006.)

Puolistrukturoitu kyselylomake laadittiin Microsoft Forms työkalun avulla, jolloin vastaajat pääsivät vastaamaan kyselyyn sähköisesti vastauslinkin kautta. Kyselylomake (Liite 2) sisälsi 13 kysymystä, joista 5 oli avovastattavia kysymyksiä. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö välitti vastaamislinkin ja laaditun tietosuojailmoituksen (Liite 1) organisaation sisäisen viestinnän kanavalle Slackiin. Tämän jälkeen kyselylomakkeeseen oli aikaa vastata noin kuukausi aikavälillä 28.9.2022 – 26.10.2022. Kyselylomakkeen päätarkoituksena oli tutkimustehtävän kannalta oleellisen organisaatiositoutumiseen liittyvän yleiskuvan kartoittaminen. Lisäksi kyselylomake on toiminut pohjana syvemmille teemahaastatteluille auttaen yleistämään teemahaastatteluista saatavaa tietoa koskemaan koko organisaatiota. Muiden kysymysten lisäksi kyselylomakkeella selvitettiin yleiskuvaa osakkaiden affektiivisesta sitoutumisesta hyödyntämällä osittain Meyerin & Allenin (1997, 119) kolmen komponentin sitoutumismallin pohjalta laadittua kysymyspatteria. Affektiivista sitoutumista kuvaavat väittämät olivat osa kysymyksen numero 13 väittämiä, joissa vastaajien pyydettiin arvioimaan väitteitä likert-vastausasteikolla. Kyselylomakkeen affektiivista sitoutumista kuvaavat väittämät olivat seuraavat:

- 1) *Luodolla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle*
- 2) *Näen, että voisin viettää loppuyöurani Luodon osakkaana*
- 3) *Koen Luotoon kuulumisen vahvaksi osaksi ammatillista identiteettiäni*
- 4) *Koen Luodon arvojen olevan linjassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa*
- 5) *Minulla on suuri halu ponnistella tavoitteidemme eteen*
- 6) *Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta osana Luotoa*

Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisun, joka ilmaisee kuinka moni otokseen valituista vastasi. Mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, vaarana on se, että edustavuus jää kyseenalaiseksi. (Vehkalahti 2014, 44.) Vastauksia tuli yhteensä 28 kappaletta, jolloin vastausprosentti 66 henkilön organisaatiossa oli 42 % prosenttia. Vastaajista 3 oli naisia ja 25 miehiä. Keskimääräinen vastausaika Formssin tiedon mukaan oli 39:28, joka voidaan katsoa merkiksi siitä, että kysely omasta organisaatiosta otettiin vakavasti ja sille haluttiin antaa aikaa. Forms -sovelluksen ilmoittamaan keskimääräiseen vastausaikaan suhtaudutaan kuitenkin varauksellisesti ottaen huomioon kyselyn suhteellisen lyhyt pituus ja avovastauksia vaativien kysymysten rajallinen määrä. Lisäksi kyselylomakeaineiston katsotaan edustavan organisaatiota, sillä kyselylomakkeeseen vastanneet sijoittuvat tapausorganisaatiossa eri yhtiöihin (Kuvio 3), olivat aloittaneet

tapausyrityksessä kattavasti eri vuosina (Kuvio 4) ja olivat organisaatiossa sekä ohjelmistokehittämisen että operatiivisen liiketoiminnan tehtävissä.



Kuvio 3: Kyselylomakkeeseen vastanneiden sijoittuminen tapausorganisaatioon



Kuvio 4: Kyselylomakkeeseen vastanneiden aloitusvuosi organisaatiossa

Kyselylomakeaineiston korkeasta vastausprosentista ja vastaajien taustatiedoista huolimatta, edustavuutta voidaan arvioida. On mahdollista, että kyselylomakkeeseen vastasivat organisaatiosta erityisesti ne, jotka on vahvimmin sitoutuneita organisaatioon ja haluavat tällöin myös antaa äänensä omaa organisaatiota koskevaan tutkielmaan. Esitettyjen taustatietojen ja 42 % vastausprosentin katsotaan edustavan organisaatiota riittävästi syvempien kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten yleistämiseksi koskemaan organisaatiota laajemmin. Tutkielmassa päätarkoitus ei kuitenkaan ole yleistysten tekeminen, vaan kvalitatiiviselle tutkimusotteelle tyyppillinen tutkimuskohteen ymmärtäminen (esim. Eskola & Suoranta 1998, 61).

Koko organisaatiolle suunnatun kyselylomakkeen käsittely perustui pelkistettyyn vastauksien luokitteluun ja esittelyyn, samalla kytkien havaintoja ilmiöstä eli organisaatiositoutumista tiedettyyn. Lisäksi tutkimustehtävän kannalta relevanteista avokysymyksistä muodostettiin kokonaisymmärrystä etsimällä vastauksista samankaltaisuuksia ja yhdistäviä tekijöitä. Tutkimustehtävän kannalta relevanttien avovastauksien järjestämiseen hyödynnettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttamisen ensivaiheita Tuomea ja Sarajärveä (2018) mukailleen: redusointia eli pelkistämistä (Taulukko 1) ja ryhmittelyä (Taulukko 2) luokkiin. Luokkien muodostamisesta ei kuitenkaan jatkettu tarkempien ylä- ja pääluokkien muodostamiseen tai tarkempaan abstrahointiin eli käsitteellistämiseen.

Alkuperäisilmaukset	Redusoidut ilmaukset
<i>"Hyvä porukka, joka tekee hommia yhteen hiileen, työtehtävät / asiakkuudet on mielenkiintoisia ja monipuolisia, tulotasostakaan ei toki haittaa ole."</i>	Hyvä työporukka Mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät Tulotaso
<i>"Läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, tunne siitä, että kaikki tekevät työtä yhteisen edun eteen. Hyvä palkka sopivalla riskitasolla yhdistettynä ensin mainittuihin."</i>	Läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus Hyvä palkka Kaikki tekevät työtä yhteisen edun eteen Sopiva riskitaso
<i>"Muutto esimerkiksi perhetilanteen vuoksi muualle."</i>	Muutto muualle esimerkiksi perhetilanteen vuoksi

Taulukko 1: Esimerkki kyselylomakeaineiston vastausten redusoinnista

Redusoidut ilmaukset	Yhdistävä luokka
Tuloksen tasa-arvoinen jakaminen Missio oikeudenmukaisemmasta työelämästä Oikeudenmukainen työympäristö Läpinäkyvyys	Arvopohja
Kiinnostavat projektit Haastavat työtehtävät Monipuoliset asiakkuudet	Työtehtävät ja työn sisältö

Taulukko 2: Esimerkki kyselylomakeaineiston redusoitujen ilmausten luokittelusta

Kyselylomakeaineiston analysointi perustui pelkkään luokitteluun ja esivaiheen analysointiin, joka voi kyseenalaistaa kyselylomakeaineiston funktiota ja antaa uuden tiedon tuottamisen näkökulmasta. Esimerkiksi sisällönanalyysia voidaan kritisoida siitä, että se pelkistyy usein vain luokitteluun ja esivaiheen analyysiin, jolloin voidaan epäillä sen mahdollisuutta luoda tarpeeksi uutta sisältöä (esim. Salo 2015). Yksinkertaisesta luokittelusta ja esivaiheen analyysistä huolimatta koen kyselylomakkeen käytön ja sen tuoman tiedon perustelluksi, sillä se on toiminut pohjana syvemmille tuloksille. Lisäksi kokonaiskuvan kartoittaminen organisaatiosta kyselytutkimuksen keinoin tuo legitimizeettiä teemahaastatteluaineiston analyysin tuloksena muodostetuille tuloksille. Avoimien vastauksien määrä ja laajuus määrittävät pitkälti sen, voidaanko kyselylomakkeen sisältämää ainesta hyödyntää laadullisena aineistona (Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006). Tässä tapauksessa tutkimustehtävän kannalta relevantteja avovastauksia oli vain kahden kysymyksen (kysymykset 11 ja 12) kohdalla. Avovastauksien ollessa varsin lyhyitä, ei luokkien muodostamisesta ollut tarkoituksenmukaista jatkaa kohti syvempää sisällönanalyysia analyysia.

4.2.2. Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Kyselylomakkeen lisäksi aineisto kerättiin haastattelemalla organisaation osakkaita. Yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu eri muodoissaan on yksi käytetyimpiä tiedonhankinnan perusmuotoja, joka sopii hyvin joustavana menetelmänä monenlaisiin eri tilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11). Haastattelun luonne on melko lähellä ihmisten välistä keskustelua, mutta ratkaisevaa on se, että haastattelu tähtää haastattelijan näkökulmasta informaation keräämiseen ja on täten ennalta suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 42; Eskola & Vastamäki 2010, 26; Ruusuvoori ym. 2005, 23). Olipa haastattelut kuinka strukturoituja tahansa,

olennaista on se, että ne ovat aina vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa (Ruusu vuori ym. 2005, 29).

Tarkemmin aineistonkeruutapana tutkielmassa on teemahaastattelu, joka on tunnetuimpia puolistrukturoituja haastattelumenetelmiä. Teemahaastattelu ei rakennu tarkkojen, valmiiksi strukturoitujen ja yksityiskohtaisten kysymysten varaan, vaan haastattelussa edetään enemmänkin väljempien kehysten kautta tiettyihin teemoihin. Puolistrukturoitua teemahaastattelua voi kuvata täysin etukäteen strukturoidun haastattelun ja avoimen syvähaastattelun välimalliksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Ruusu vuori ym. 2005, 11). Tällöin haastattelun runko ei ole kokonaan ennalta määritelty, joka mahdollistaa tarkentavien kysymysten tekemisen ja haastattelun keskusteluaiheiden elämisen – kuitenkin tiettyjen teemojen sisällä. Teemahaastattelussa, kuten haastattelussa ylipäätään, on keskeistä ihmisten asioille antamat merkitykset ja tulkinnat sekä toisaalta näiden merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48–49). Haastattelutilanteessa kiinnitetään huomiota erityisesti ihmisten tulkintoihin ja heidän merkityksenantoihinsa sekä annetaan myös vapaalle puheelle tilaa.

Kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 184) huomauttavat, tutkimuksen laatua edistää ennalta huolella laadittu haastattelurunko sekä mahdolliset lisäkysymykset haastatteluteemojen syventämiseksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi, jotta haastattelutilanteissa oli vapautta syventyä haastateltavan itse esille nostamiin aiheisiin ja esittää myös tarkentavia kysymyksiä teemojen sisällä. Teemahaastattelurunko (Liite 3) laadittiin viiden keskeisen teeman varaan: 1) lähteminen osakkaaksi Luotoon 2) sitoutuminen omaan organisaatioon, 3) kokemus osakkuudesta, 4) koettu oikeudenmukaisuus ja 5) yhteisöohjautuvuuteen perustuva toiminta. Kolme ensimmäistä teemaa pohjautuivat sen ympärille, miten haastateltava oli ylipäätään lähtenyt organisaatioon ja millaisena haastateltava omistajuuden ja sitoutumisen organisaatioonsa kokee. Kaksi jälkimmäistä teemaa pohjautuivat kohdeorganisaation taustoituksessa esitettyihin tulokulmiin siitä, millaisille lähtökohdille organisaatio ylipäätään perustuu. Organisaatorakenteen keskeiset rakennuspalikat; tavoite organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta ja yhteisöohjautuvuus nähtiin keskeisiksi elementeiksi, joiden toteutumisesta on relevanttia saada tietoa organisaation asiantuntijoilta.

Teemahaastattelurunkoon sisällytettiin valmiita kysymyksiä, jotka toimivat varmistimena siitä, että haastattelut etenisivät mahdollisimman sujuvasti. Haastatteluiden annettiin kuitenkin edetä omalla painollaan sen mukaan, mikä haastateltavia puhututti teemojen sisällä. Kolme ensimmäistä teemaa pohjautuivat sen ympärille, miten haastateltava oli ylipäättään lähtenyt organisaatioon ja millaisena haastateltava omistajuuden ja sitoutumisen organisaatioonsa kokee. Kaksi jälkimmäistä teemaa pohjautuivat kohdeorganisaation taustoituksessa esitettyihin tulokulmiin siitä, millaisille lähtökohdille organisaatio ylipäättään perustuu. Organisaatorakenteen keskeiset rakennuspalikat; tavoite organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta ja yhteisöohjautuvuus nähtiin keskeisiksi elementeiksi, joiden toteutumisesta on relevanttia saada tietoa organisaation asiantuntijoilta.

Kuten kyselylomakkeeseen vastaamisessa, teemahaastatteluihin osallistumisen lähtökohtana oli haastateltavien vapaaehtoisuus ja oma mielenkiinto jakaa kokemuksiaan yrityksestään. Vapaaehtoisten haastateltavien löytämisessä auttoi tapausyrityksen yhteyshenkilö, joka välitti tiedon tutkielmasta sekä haastatteluajanvarausmahdollisuuden yrityksen sisäiseen viestintäkanavaan. Haastatteluajkojen varaamisessa hyödynnettiin Doodle -työkalua, jonka avulla haastateltavilla oli mahdollisuus varata kattavista lokakuulle 2022 sijoittuvista haastatteluajavaihtoehdoista (50 kpl) itselleen sopiva. Lisäksi organisaation jäsenille tuotiin ilmi mahdollisuus sopia haastatteluajasta myös joustavasti sopia esitettyjen aikavaihtoehtojen ulkopuolelta. Koen, että kaikilla organisaation jäsenillä oli halutessaan mahdollisuus osallistua haastateltaviksi ottaen huomioon kattavat haastatteluajankohdat ja mahdollisuus sopia haastattelu joustavasti.

Teemahaastattelut järjestettiin Microsoft Teamssin kautta lokakuun 2022 aikana. Haastateltaville välitettiin etukäteen Teams -kutsu haastatteluun sekä tietosuojailmoitus tutkimuksen tietojen keräämisestä ja käsittelystä. Teemahaastatteluita toteutettiin yhteensä 6 kappaletta ja ne kestivät 24–61 minuuttia, keskimäärin 27 minuuttia (Taulukko 3) Haastateltavat eivät olleet saaneet teemahaastattelun kysymyksiä etukäteen tiedoksi, vaan kysymyksiin vastattiin vasta haastattelutilanteessa. Haastatteluiden kulku muotoutui vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin haastatteluiden keskeiset kohdat ja suunta määräytyivät haastattelun ja haastateltavan mukaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin huolellisesti aineistonkeruun jälkeen.

Teemahaastattelu	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus
1. Haastattelu	23 min	11 sivua
2. Haastattelu	27 min	14 sivua
3. Haastattelu	30 min	12 sivua
4. Haastattelu	1 h 1 min	18 sivua
5. Haastattelu	33 min	13 sivua
6. Haastattelu	30 min	11 sivua
Yhteensä	204 min	78

Taulukko 3: Lisätiedot teemahaastatteluista

4.3. Aineiston analyysi

4.3.1. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä on merkittävä rooli (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75–76). Ymmärrystä ja jäsennyksiä tutkimuskohteesta on rakennettu sisällönanalyysin kautta, joka on moninaisten kirjallisten aineistojen analysoimiseen soveltuva kvalitatiivisen analyysin niin kutsuttu perustyökalu (Silvasti 2014, 33–36). Sisällönanalyysin keskeinen funktio on järjestää aineisto jäsennehtyyn ja tiiviiseen muotoon rakentamalla tutkittavaa ilmiötä kuvaavasta aineistosta sanallinen ja yhtenäinen kokonaisuus. Laadullisen sisällönanalyysin kautta tarkoituksena on saada lisäarvoa muodostamalla hajanaisestä aineistosta yhtenäinen ja jäsennehty kokonaisuus kuitenkin hukkaamatta aineiston keskeistä informaatiota. (Tuomio & Sarajärvi 2018, 117–122.) Sisällönanalyysin on katsottu soveltuvan tutkielman analyysimenetelmäksi, sillä huolellisesti ja systemaattisesti toteutetun sisällönanalyysin myötä aineisto saadaan jäsennehtyä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Sisällönanalyysin laadukas toteuttaminen edellyttääkin, että sen pohjalla olevan koodauksen on oltava systemaattista (Kallinen & Kinnunen 2022). Systemaattiseen otteeseen liittyy myös sisällönanalyysin toteuttamistavan perusteltu valinta. Eskolan (2007) mukaan sisällönanalyysistä on kolme eri päämuotoa: teorialähtöinen sisällönanalyysi, teoriaohjaava sisällönanalyysi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Muotoja erottaa aineiston koodaamisen tapa ja se, millainen rooli ilmiötä kuvaavalla teoriolla ja tutkijan aiemmalla tietämyksellä on aineiston hankinnassa,

analyysissa ja raportoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–114). Tämä kuvaa myös sitä, että vaikkakin laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen merkittävänä lähtökohdana, ei teorian rooli analyysivaiheessa ole lyöty lukkoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25). Aineistolähtöisessä analyysissa analyysia toteutetaan puhtaasti aineistolähtöisesti ilman teoreettisia ennako-oletuksia, jolloin aineiston analysointia toteutetaan mahdollisimman vapaasti aineiston ehdoilla. Teorialähtöisyydessä taas analyysin tekoa ohjaa läpi analyysiprosessin tietty ennalta määritelty teoria, joka toimii aineiston jäsenyyksen pohjana.

Tutkielmassa hyödynnetään aineisto- ja teorialähtöisyyttä yhdistävää teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa analyysiprosessin aikana ajatteluprosessissa vaihtelee aineistolähteisyys ja toisaalta valmiit, teoreettisen viitekehysten mukaiset mallit. (Tuomio ym. 2018, 110–111, 25; Silvasti 2014, 39–44.) Kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa, teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa aineiston hankinta eli se, miten tutkittava ilmiö määritellään, on vapaata suhteessa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn tietoon. Analyysiprosessin alku teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa voikin olla sama kuin aineistolähtöisessäkin, jolloin analyysi etenee aineiston ehdoilla pyrkien nostamaan puhtaasti aineistosta käsin ilmauksia. (Tuomio ym. 2018, 111, 133.) Analyysivaiheessa, aineiston koodaamista voi kuitenkin teoriaohjaavassa analyysissa vapaasti ohjata tutkijan esitieto, kuten tutkimuskohteesta jo tiedetyt teoreettiset käsitteet, vaikka koodiluettelo elää analyysiprosessin kuluessa (Silvasti 2014, 43). Analyysin teoriaohjaavuus ja ennalta tiedettyjen teoreettisten käsitteiden ja mallien hyödyntäminen tulee esille viimeistään päättelyprosessin muodossa ja siinä, miten abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä empiirinen aineisto kytketään jo aiheesta tiedettyyn. Käytännössä teoriaohjaavassa analyysissa ydinkäsitteistö on jo valmiina, ilmiöstä jo ”tiedettynä”. (Tuomio ym. 2018, 112, 125–127, 133.) Teoriaohjaavuus sopii tutkielmani analyysin toteuttamiseen, sillä aineistoa lähestytään osin aineistolähtöisesti olemalla kiinnostuneita asiantuntijoiden kokemuksista ilman tietyn teorian tuomaa rajausta samalla kuitenkin sitoen kokemuksia aiheesta jo tiedettyyn.

Toisaalta laadullisen analyysin toteuttamista voidaan kuvata sen mukaan, millainen on päättelyn logiikka. Jako perustuu tutkimuksessa käytettyyn päättelyn muotoon, joka voi olla induktiivista eli yksittäisestä yleiseen pyrkivää tai deduktiivista eli yleisestä yksittäiseen pyrkivää. Lisäksi tunnistetaan kolmas tieteellisen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely, joka putoaa edellä mainittujen päättelymuotojen väliin. Abduktiivisessa päättelyssä teorianmuodostus nähdään

mahdolliseksi silloin, kun havaintojen tekoon liittyy keskeinen johtoajatus. (Tuomio ym. 2018, 107; Graneheim ym. 2018, 30–31). Tutkielman päättelyn muotoa voi kuvata induktiiviseksi, sillä yksittäisten osakkaiden esittämien näkemysten perusteella pyritään rakentamaan koko organisaatiota koskevia yleistyksiä. Lisäksi esimerkiksi Graneheimin, Lingrenin ja Lundmanin (2017) mukaan sisällönanalyysin erilaisia toteuttamistapoja voidaan määritellä sen mukaan, kuinka korkea on tutkijan tulkinnan taso. Tulkinnat voivat vaihdella syvyyden ja sen mukaan pyritäänkö aineistossa esiintyviä asioita kuvaamaan sellaisena kuin ne aineistossa ilmenevät vai sellaisen analyysin kautta, jossa on enemmän mukana tutkijan tulkintaa siitä, mistä on kyse (Graneheim ym. 2017, 31–33). Laadullisen analyysin toteuttaminen vaatii aina tulkintaa, mutta tutkielmassa aineistossa esiintyviä asioita pyritään kuvaamaan ilman vahvaa tulkintaa osakkaiden kokemuksista.

4.3.2. Analyysin toteuttaminen

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin perusluonteeseen kuuluu joustava aineisto- ja teorialähtöisyyden hyödyntäminen antamalla esiin nouseville aineistohavainnoille ja koodiluettelolle vapautta elää, samalla kuitenkin tunnistaen ja kytkien aiempaa tietämystä uuteen informaatioon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108–112). Analyysiprosessia kuvaakin analyysin aloittaminen aineistolähtöisesti – samalla kuitenkin tiedostaen tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty ja tutkielman keskeinen teoreettinen viitekehys. Itse teoriaohjaavuus näkyy analyysin abstrahointivaiheessa eli siinä, miten empiirinen aineisto lopulta liitetään teoreettisiin käsityksiin. Kuten Alasuutari (2011) kuvaa, aineisto on täynnä johtolankoja, joiden kautta päästään havaintoihin ja lopulta tulkintoihin yhdistäen vastaajien puhetta tutkittavasta ilmiöstä jo aiemmin tiedettyyn.

Työprosessin kuvauksen mukaisesti aloitin varsinaisen analyysivaiheen toteuttamisen lukemalla aineiston huolellisesti kokonaisuudessaan useampaan kertaan läpi saadakseni yleiskuvaa aineiston sisällöstä. Toisaalta, kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 136) tuovat ilmi, todellisuudessa aineiston analysointi alkaa jo haastattelussa, jossa tutkija havainnoi haastateltavien puhetta, kuten korostuvia ilmiöitä. Tämä linkittyy siihen, että laadullisessa tutkimuksessa itse aineiston keräämistä ja analyysia ei voida täydellisesti erottaa toisistaan, kuten Metsämuuronen (2006, 121–124) huomauttaa. Tämän jälkeen etenin aineiston systemaattiseen koodaamiseen tekemällä aineistoon sisään kirjoitettuja muistiinpanoja. Koodaamisen ensisijainen tarkoitus oli jäsentää ajatteluani siitä, miten osakkaat kokevat yhteisomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin ja mikä aineistossa on

erityisen kiinnostavaa tutkimustehtäväni kannalta. Koodaaminen tapahtui konkreettisesti merkitsemällä alleviivauksia ja sisäisiä havaintoja kokonaisuudessaan tulostettuun aineistoon.

Seuraavaksi lähdin redusoimaan eli pelkistämään aineistoni alkuperäisiä lainauksia yksinkertaisempaan ja tiivistetympään muotoon. Työvaiheen tarkoituksena on tutkimustehtävän kannalta epäolennaisen pois karsiminen (Tuomio & Sarajärvi 2018, 123). Redusointi tapahtui etsimällä koko aineistosta tutkimustehtäväni näkökulmasta oleellisia ilmauksia (Tuomio & Sarajärvi. 2018, 123). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että redusin alkuperäisiä lainauksia pelkistetyiksi ilmaisuiksi samalla ryhmitellen samaa ilmiötä kuvaavia ilmauksia samalla alleviivausvärillä. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2018, 124) huomauttavat, pelkistämisyvaiheessa yhdestä haastattelijan lausumasta voi löytää useampiakin pelkistettyjä ilmauksia, kuten taulukosta 4 havaitaan.

Alkuperäinen ilmaus	Redusoidut ilmaukset
<p>Mutta sitten myös, ei se oo niiku pelkästään siitä rahasta kiinni, että mä pystyn luottaa siihen että mun työkaverit niinku on myös sitoutuneita siihen meidän yhteiseen projektiin ja se on mun mielestä niiko tosi tärkeää. Et tietää sen, että se työkaveri niin jos se ei nyt lähe johonkin siistimmille urille vuoden päästä ni se, työkaveri on vielä työkaveri sen jälkeenkin. Että se vahvistaa myös sitä yhteisöllistä</p>	<p>Sitoutuminen ei ole pelkästään rahasta kiinni</p> <p>Luottamus siihen, että työkaverit ovat myös sitoutuneita yhteiseen projektiin</p> <p>Työkavereiden sitoutuminen yhteiseen projektiin on tärkeää</p> <p>Tieto siitä, että työkaverit ympärillä pysyy, joka vahvistaa yhteisöllistä</p>
<p>Vaikka niinku kuukausipalkka olis sama, mut sit ne osingot- Jos niiko myynti vetää niin sitten ne on aika hyvät. Sitten konsulttihommissa on niinku työtehtävien potentiaalinen vaihtuvuus ainakin hyvä. Ja en ollut niin äärimmäisen tyytyväinen siihen aikasempaan työpaikkaan</p>	<p>Osingot ovat hyvät, jos myynti vetää</p> <p>Konsulttihommissa työtehtävien potentiaalinen vaihtuvuus on hyvä</p> <p>Epätyytyväisyys aiempaan työpaikkaan</p>

Taulukko 4. Esimerkki temahaastatteluaineiston redusoinnista

Seuraavaksi ryhdyin klusteroimaan eli ryhmittelemään aineistoani. Klusteroinnissa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi huolellisesti, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia ilmentäviä käsitteitä. Näin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään eri luokiksi muodostaen alaluokat. Ryhmittelyssä luodaan perusta kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle ja samalla muodostaen alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Taulukossa 5 kuvataan tutkimusaineiston klusterointia, jossa alkuperäisestä

aineistosta muodostetut pelkistetyt ilmaukset on klusteroitu alaluoksi. Alaluokkien muodostuksesta edettiin kohti yläluokkien muodostamista, jonka jälkeen yläluokkia yhdistämällä rakennettiin laajemmat pääteemat. Teemoilla tarkoitetaan koodeja laajempia, aineistosta esiin nousevia aihepiirejä ja asiakokonaisuuksia (Silvasti 2014, 44). Analyysin tuloksena muodostetut pääteemat ovat: Tulonjako ja sen koettu oikeudenmukaisuus, Työyhteisön joukkovoima ja luottamus, Mahdollisuus vaikuttaa ja päätöksenteko yhteisöohjautuvasti ja Arvojen hyväksyminen ja ylpeys arvopohjasta. Aineiston ryhmittelyä seurasi lopuksi abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa teoriaohjaavasti aineiston havainnot kytkettiin teoreettiseen viitekehykseen ja ilmiöistä jo aiemmin tiedettyyn.

Alaluokat	Yläluokat	Pääteema
Palkka syynä pysyä yrityksessä Palkka sitouttaa yritykseen Mahdollisuus kasvattaa pääomaa omistuksen kautta	Yläluokka 1: Palkka sitouttavana tekijänä	Tyytyväisyys palkkaan ja tulonjaon koettu oikeudenmukaisuus
Palkka verrattuna aiempiin yrityksiin Palkan kilpailukykyisyys Reiluus verrattuna muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin Omistusrakenteen ainutlaatuisuus	Yläluokka 2: Palkka suhteessa muihin vaihtoehtoihin	
Palkan oikeudenmukaisuus suhteessa omaan työpanokseen Palkan jakautuminen tasa-arvoisesti kaikille Reilu omistusrakenne	Yläluokka 3: Palkan oikeudenmukaisuus	

Taulukko 5. Esimerkki redusoitujen ilmausten klusteroinnista ja pääteemojen muodostamisesta

4.4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan on tiedettävä, millaista tutkimusta hän on toteuttamassa, perustella tehtyjä valintoja sekä arvioida tutkimuksenteon eettisiä tulokulmia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20.) Tutkimuksen eettisyys nähdään laajassa merkityksessä tutkimuksen tekoa ohjaavana periaatteena, jolloin jo aiheen määrittely luokitellaan eettiseksi kysymykseksi. Tutkimuksen

eettisyys onkin keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusta tehdessä toiminnan on nojaututtava eettisiin ja laillisiin ohjenuoriin (Saldana 2011, 24). Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2019) on määrittelyt ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joihin lukeutuu esimerkiksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, osallistujan oikeus keskeyttää osallistuminen tai peruuttaa suostumus sekä oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä (TENK 2019). Myös Hyvärinen (2017, 26) tuo haastateltavien informoinnin siitä, mihin tutkimukseen he osallistuvat ja miten heidän antamiaan tietoja käsitellään ja säilytetään, kuuluvan hyviin tutkimuseettisiin käytäntöihin. Lisäksi hyvään tieteelliseen käytäntöön lukeutuu esimerkiksi tutkimuksen teon rehellisyys, yleinen tarkkuus ja huolellisuus tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten ja tutkimuksen arvioissa (TENK 2021).

Olen pyrkinyt noudattamaan edellä mainittuja ohjeita mahdollisimman tarkkaavaisesti. Haastatteluihin ja kyselylomakkeeseen vastaamisen lähtökohtana oli vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus keskeyttää haastatteluun osallistuminen missä kohtaa tahansa. Haastateltavat informoitiin asianmukaisella tavalla toimittamalla tietosuojailmoitus (Liite 1). Lisäksi teemahaastatteluissa haastateltavien tietoisuus henkilötietojen keräämisestä ja käsittelystä käytiin vielä varmuuden vuoksi läpi haastatteluiden alussa. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 57) toteavat, kaikessa tiedon käsittelyssä korostuu luottamuksellisuus ja anonymiteetin suojaaminen. Myös omassa tutkimuskohteessani korostuu anonymiteetin suojaaminen. Kohdeorganisaation muodostaa alle 70 henkilön rajattu yhteisö ja henkilöt tuntevat toisensa, jolloin yksilöiden tunnistaminen voisi olla mahdollista henkilöitä yksilöivästä tekstistä. Tutkimusprosessin ajan haastateltavien anonymiteetti suojattiin ja aineisto säilytettiin huolellisesti. Käytännössä anonymiteetti on pyritty säilyttämään mahdollisimman tarkasti poistamalla aineistoesimerkeistä tunnistamista helpottavat tekijät ja toisaalta analyysissä on pyritty jatkuvasti yksilöllistämisen sijaan löytämään yhteisesti jaettuja kokemuksia. Analyysin jälkeen tutkielman aineisto on myös tuhottu asianmukaisin toimin. Tutkimuksen eettisyys ja sen reflektointi ei ulotukaan ainoastaan tutkimuksen aktiiviseen työstövaiheeseen, vaan luottamuksellisuudesta ja anonymiteetin säilyttämisestä tulee pitää huolta myös tietoja julkistaessa ja sen jälkeen (Eskola & Suoranta 1998, 57).

Tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyy myös olennaisesti tutkijan oman position jatkuva reflektointi läpi prosessin. On huomattava, että täyttä objektiivisuutta ei pystytä tyystin saavuttamaan tutkimusta tehdessä, sillä tutkijan omat valinnat, kuten käytetyt käsitteet,

menetelmät ja koko tutkimusasetelma vaikuttavat tuloksiin (Tuomi ja Sarajärvi (2018, 81). Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 17) katsovatkin, kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus linkittyy nimenomaan oman subjektiivisuuden tai subjektiivisuksiensa tunnistamiseen. Kuten Metsämuuronen (2011, 234) tiivistää, tutkijan on olennaista pyrkiä tiedostamaan omat tiedostamattomat ja tiedostetut ennako-oletukset, jotta ne eivät ohjaa tutkimustuloksien suuntaa tai määritä esimerkiksi aineiston analyysia. Olen pyrkinyt ottamaan huomioon omat ennako-oletukseni kohdeorganisaatiosta ja sen osakkaista.

Lisäksi, vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei aseta tutkimushypoteeseja (Eskola & Suoranta 1998, 19), tietyt ennako-olettamukseni ovat olleet läsnä tutkimusprosessini ajan. Keskeinen ennako-olettamukseni on ollut tapausyrityksen osakkaiden sitoutuminen yritykseen, sillä yrityksen menestyessä, on osakkaiden halukkuus jatkaa organisaatiossa ymmärrettävää. Varovaisen optimistisena ennako-oletuksena on myös ollut affektiivisen sitoutuminen ilmeneminen omistajuuteen perustuvassa organisaatiossa, jota tutkielman avulla onkin haluttu lähteä tarkemmin selvittämään. Ennako-odotusten tiedostamisen ja pohdinnan kautta olen pyrkinyt vaikuttamaan siihen, että ne muotoilisivat tutkimuksen tuloksia mahdollisimman vähän. Lisäksi olen pyrkinyt haastattelutilanteissa toimimaan mahdollisimman neutraalisti vaikuttamatta omilla reaktioillani haastateltavien vastauksiin. Neutraaliutta onkin perinteisesti pidetty haastattelijan tärkeänä ominaisuutena, jolloin haastattelijan tulisi pyrkiä esittämään kysymykset mahdollisimman neutraalista ja latautuneita reaktioita välttämällä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 45).

5. TULOKSET

Tässä luvussa olen käsitellyt aineistosta saamiani tuloksia tapausyrityksen organisaatiositoutumisesta sekä kokemuksia, jotka saavat haluamaan pysyä osana organisaatiota jatkossakin. Ensimmäisessä osiossa *5.1 Kyselylomakeaineiston tulokset* olen tarkastellut keskisiä taustatekijöitä sekä yleiskuvaa organisaatiositoutumisesta ja tarkemmin affektiivisesta sitoutumisesta kyselylomakeaineiston valossa. Tämä vastaa osaltaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni *”Millaista sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa on?”* sekä taustoittaa analyysin seuraavaa lukua.

Tulokset osion toisessa osassa 5.2. avataan teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta saatuja haastatteluaineiston analyysin tuloksia. Kappaleessa avataan organisaation jäsenten esiin tuomia kokemuksia organisaatiosta ja vastataan kysymykseen ”*Millaisia kokemuksia osakkailla on yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista?*” Kokemuksia sidotaan aiempaan kirjallisuuteen organisaatiositoutumisesta sekä ilmiöistä tiedettyyn. Kokemusten ja sitoutumisen linkittymistä pyritään ymmärtämään peilaten niitä Meyerin ja Allenin (1990) kolmikomponenttimalliin syventämällä ymmärrystä siitä, *millaista sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa on*. Kappaleessa 5.2. esitetyt ulottuvuudet ovat analyysin kautta muodostettuja pääteemoja, jotka ovat 5.2.1. Tyytyväisyys palkkaan ja tulonjaon koettu oikeudenmukaisuus, 5.2.2. Työyhteisön joukkovoima ja luottamus, 5.2.3. Mahdollisuus vaikuttaa ja päätöksenteko yhteisöohjautuvasti, 5.2.4. Työn mielekkyys ja tietoisuus omaa työtä koskevista asioista ja 5.2.4. Arvojen hyväksyminen ja ylpeys arvopohjasta. Pääluvun kolmannessa alaluvussa 5.3. vedetään yhteen langat koko aineiston tuloksista yhdistäen kysely- ja haastatteluaineistosta saatuja tuloksia.

5.1. Kyselylomakeaineiston tulokset

5.1.1. Keskeiset taustatekijät

Tapausyritys koostuu kokeneista oman alansa asiantuntijoista, joka näkyy koko organisaatiolle suunnatun kyselylomakkeen taustatietovastauksissa. Kaikki koko organisaatiolle suunnattuun kyselylomakkeeseen vastanneet sijoittuivat ikäryhmään 30–39-vuotias tai ikäryhmään 40–49-vuotias. Lisäksi kaikilla vastanneilla oli oman alan työkokemusta vähintään 5 vuotta ja suurimmalla osalla vastanneista oli työkokemusta joko 15–20 vuotta tai 20–25 vuotta. Vastaajista yli kolmannes oli myös toiminut aiemmin osakkaana yrityksessä. Karttunut ikä ja kertynyt vankka työkokemuspohja ovat merkittäviä lähtötekijöitä tarkastella organisaatiositoutumista. Iällä on havaittu olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen, jota on selitetty muun muassa pääsystä sisällöllisesti mielekkäämpiin työtehtäviin työuran edetessä (esim. Allen & Meyer 1991, 69.) Vahvan työkokemustaustan myötä tapausyrityksen kokeneilla asiantuntijoilla on luultavasti mahdollisuus valikoida, mihin organisaatioon kiinnittyä ottaen huomioon myös IT- alan kova osaajakilpailu (esim. Ek 2020, 26). Vahvasta työmarkkina- asemasta viestii myös se, että vastaajista yli puolet olivat

päätyneet osakkaaksi Luodolle organisaation yhteydenoton kautta ja vain alle yksi viidesosa vastaajista olivat itse ollut yritykseen yhteydessä hakeakseen osakaspaikkaa.

Alan kovan kilpailun ja vahvan työmarkkina-aseman myötä oletuksena on osakkaiden mahdollisuus lähteä yrityksestä niin halutessaan. Tämä on linjassa myös yrityksen perustajan ja osakkaan Lauri Nousiaisen (2022) arviosta, että lähteminen on osakkuudesta huolimatta mahdollista. Myös kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet osakkaat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Koen, että minulla on mahdollisuus lähteä Luodosta niin halutessani” kanssa. Vaihtoehtojen vähyys tai pakko pysyä organisaatiossa ei myöskään noussut esiin kysyttäessä organisaation jäseniltä syitä yritykseen jäämiselle. Organisaatiossa pysymiseen ei todennäköisesti liitykään pakkorakoa, jota leimaisi muiden työllistymismahdollisuuksien puute tai mahdottomuus irtautua osakkuudesta. Toisaalta hieman yli yksi viidesosa vastaajista arvioi olevansa jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että heillä on mahdollisuus lähteä yrityksestä niin halutessaan. Tulos voi kertoa siitä, että osakkuudesta irtautumiseen liittyy tavanomaisesta työsuhteesta irtisanomiseen verrattuna kuitenkin enemmän huomioitavia näkökulmia.

5.1.2. Yleiskuva organisaatiositoutumisesta

Kyselylomakkeella organisaation jäseniä pyydettiin arvioimaan sitoutumista omaan organisaatioon. Arvio sitoutuneisuudesta oli melko yhdenmukaista, sillä yli neljä viidesosaa (90 %) vastaajista olivat täysin samaa mieltä väitteestä ”*Koen olevani sitoutunut Luotoon organisaationa*”. Kukaan vastaajista ei ollut asiasta eri mieltä. Lisäksi organisaation jäseniltä kysyttiin näkevätkö he itsensä myös tulevaisuudessa osana organisaatiota. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköisesti he näkevät itsensä yrityksessä 1 vuoden päästä, 5 vuoden päästä, 10 vuoden päästä ja 15 vuoden päästä. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että he näkevät itsensä yrityksessä edelleen vuoden kuluttua ja kolme viidesosaa olivat täysin samaa mieltä siitä, että he näkevät itsensä yrityksessä edelleen viiden vuoden kuluttua. Lisäksi viiden vuoden jälkeen edelleen yksi kolmasosa (36 %) vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että näkevät itsensä yrityksessä ja vain alle kymmenesosa (4 %) vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä. Tulokset kertovat myönteisestä tilannekuvasta ja halusta pysyä lähitulevaisuudessa yrityksessä mukana, sillä lähtöaikeita ei ajankohtaisesti näyttäisi olevan. Tämän voidaan katsoa kuvaavan sitoutumista organisaatioon, sillä kuten esimerkiksi Saari ja Koivu (2017, 65) tiivistävät, perimmäisenä on kysymys

työntekijän halusta jatkaa osana organisaatiota (esim. Saari & Koivu 2017, 65), joka näyttää yrityksessä ajankohtaisesti toteutuvan.

Kyselylomakeaineiston valossa organisaatiositoutumisen taustalta löytyi useampi vaikuttava tekijä. Vastaajille annettiin mahdollisuus kirjoittaa vapaasti, miksi he haluavat jäädä organisaatioon kysymällä ”Jos näet itsesi myös tulevaisuudessa Luoto Companyssa, mitkä ovat tärkeimmät syyt halulle jäädä yritykseen?”. Vaikka kysymyksellä selvitettiin vastaajan kokemia tärkeimpiä syitä halulle jäädä, miltei jokaisessa 28 vastauksesta listattiin useampi vaikuttava tekijä. Tämän voidaan katsoa kertovan kokonaisuuden toimivuudesta ja koetuista monista myönteisistä tekijöistä, joiden tähden organisaatiossa halutaan pysyä. Ainoastaan kahdessa vastauksessa ilmoitettiin vain yksi tekijä, joista toisessa syyksi ilmoitettiin palkka ja toisessa yrityksen missio tehdä työelämästä oikeudenmukaisempaa. Vastauksissa keskeisimpinä tekijöinä esille nousivat työyhteisö, palkka ja osingot, organisaation arvopohja sekä mahdollisuus vaikuttaa. Lisäksi joustavia työntekomahdollisuuksia; mahdollisuutta joustaa työn määrässä ja etätöitä arvostettiin. Toisaalta esiin nousi itse työtehtävät ja mielenkiintoiset asiakkaat, omistaminen ylipäättään ja nykyisen kokonaisuuden toimivuus organisaatiossa. Myös yrityksen tulevaisuuskuvaan linkittyvät tekijät, kuten yrityksen ja ekosysteemin kehittyminen sekä mahdollinen yrityksen myynti listattiin. Moninaisten pitotekijöiden esiintymistä aineistossa on kuvattu taulukossa 6.

Syy pysyä organisaatiossa	Esiintyminen avovastauksissa
Arvopohja	15
Palkka ja osingot	15
Työyhteisö	12
Mahdollisuus vaikuttaa	10
Omistaminen	5
Työtehtävät ja työn sisältö	5
Organisaation asiakkaat	3
Toimiva kokonaisuus	5
Joustavat työjärjestelyt	6
Tulevaisuuskuva	4

Taulukko 6: Keskeiset syyt organisaatioon jäämiselle

Enemmän hajontaa vastauksista tuli kysyttäessä vastaajilta näkevätkö he itsensä yrityksessä 10 tai 15 vuoden päästä. 10 vuoden päästä enää vain hiukan yli viidesosa vastaajista (21 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että he näkevät itsensä yrityksessä ja 15 vuoden päästä enää alle viidesosa (18 %). Vastausten sisältämää suurempaa epävarmuutta yrityksessä pysymisestä selittää yleisesti vaikeus ennustaa tulevaisuutta ja omaa elämäntilannetta mentäessä kauemmas tulevaisuuteen. Tästä kertoo myös se, että tilannetta 10 vuoden päähän arvioidessa yli neljäsosa (29 %) vastaajista vastasivat ”en osaa sanoa” ja 15 vuoden päästä miltei puolet (43 %,) vastaajista. Huomionarvoista on, että kuitenkin reilu puolet (58 %) olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä yrityksessä pysymisestä 10 vuoden päästä ja myös edelleen 15 vuoden päästä miltei puolet (47 %) vastaajista. Edelleen 15 vuodenkin päästä melkein neljäsosa vastaajista (18 %) täysin samaa mieltä yrityksestä pysymisestä, kun taas täysin eri mieltä yrityksessä pysymisestä oli alle kymmenesosa (7 %).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tekijöitä, jotka saisivat vaihtamaan pois organisaatiosta kysymällä ”*Millaiset tekijät saisivat sinut vaihtamaan organisaatiota ja luopumaan Luodon osakkuudesta?*”. Vastauksissa ei ilmennyt jo nyt koettua tyytymättömyyttä, joka voisi toimia myöhemmin laukaisijana organisaatiosta lähtemiselle. Mahdolliseksi lähtötekijäksi arvioitiin erityisesti yrityksen nykyisen suunnan muuttuminen tai toimivan yhteistyön rapautuminen. Arvioituihin lähtötekijöihin linkittyi tuloksen jakoperiaatteiden, rehellisen ja läpinäkyvän ilmapiirin sekä yleisten toimintatapojen muuttuminen. Nykyisten toimintamallien muutoksen lisäksi toinen keskeisesti esille noussut arvioitu syy yrityksestä lähtemisellä oli oman yrityksen perustaminen. Lisäksi esille nousivat muun muassa yrityskauppa, halu vaihtaa konsulttityöstä tai IT-alalta kokonaan pois, etätyömahdollisuuden loppuminen sekä henkilökohtainen elämänmuutos, kuten muutto ulkomaille tai vakavasti sairastuminen. Arvioissa korostui nimenomaan epävarmat arviot mahdollisista lähtötekijöistä ja osa vastaajista myös suoraan ilmaisi, ettei tiedä. Lisäksi yksi kyselyyn vastannut jätti kokonaan vastaamatta kohtaan. Jo olemassa olevien epäkohtien puute vastauksista ja epävarmuutta sisältävät vastaukset vahvistavat aiemmin esitettyjä tuloksia siitä, että sitoutuminen on ajankohtaisesti vahvaa, eikä lähtöaikeita ajankohtaisesti näytä olevan.

Arvioituja syitä lähtemiselle	Esiintyminen avovastauksissa
Nykyisen suunnan muuttuminen	11
Oman yrityksen perustaminen	7
Yrityskauppa	5
Halu tehdä muuta kuin konsulttityötä	4
Henkilökohtainen elämänmuutos	4
Alanvaihto IT-alalta	2
Parempi kokonaistarjous	2
Nykyistä suurempi merkityksellisyys	1
Motivaation loppu	1
Ei tiedossa	2

Taulukko 7: Vastaajien arvioidut syyt organisaatiosta lähtemiselle

5.1.3. Affektiivinen sitoutuminen

Kyselylomakkeella selvitettiin myös yleiskuvaa osakkaiden affektiivisesta sitoutumisesta pyytämällä vastaajia arvioimaan kuinka samaa tai eri mieltä he ovat kuuden affektiivista sitoutumista kuvaavan väittämän kanssa. Kyselylomakkeella selvitettiin, kuinka hyvin vastaajat kokevat omien arvojen olevan linjassa organisaation arvojen kanssa väittämällä ”*Koen Luodon arvojen olevan linjassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa*”. Yli kolme neljäsosaa (77 %) vastaajista olivat täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat omien henkilökohtaisten arvojensa olevan linjassa organisaation arvojen kanssa. Loput vastaajista olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Mitä tulee halukkuuteen ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen, miltei kaksi kolmasosaa (63 %) vastaajista kokivat olevansa täysin samaa mieltä siitä, että heillä on suuri halu ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen ja loput olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta.

Nämä tekijät; halukkuus ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen ja arvojen hyväksyminen näyttäytyvät melko yhdenmukaisina ja vahvoina antaen viitteitä affektiivisesta sitoutumisesta. Affektiivisen sitoutumisen komponenteiksi on katsottu erityisesti organisaation arvojen hyväksyminen ja niihin samaistuminen sekä valmius ponnistella ja kantaa oma osuus organisaation tavoitteiden eteen (Meyer & Allen 1991, 75, Allen & Meyer 1990). Vastaajista kukaan ei ilmaissut haluttomuutta ponnistella kovasti tavoitteiden eteen. Tulokset ovat myös linjassa aiempien kappaleessa 5.1.2. esitettyjen avovastausten tulosten kanssa siitä, että useampi katsoi arvopohjan

oleva tärkeä tekijä syynä halulle pysyä organisaatiossa. Korkeaa halukkuutta ponnistella tavoitteiden eteen ymmärrettävästi selittää myös omistajan rooli: omistajina organisaation kaikki asiantuntijat tekevät tulosta myös itselleen ja yrityksen kehittyminen suotuisaan suuntaan hyödyttää suoraan myös itseä osaomistajana.

Kyselylomakkeella selvitettiin myös osakkaiden yhteenkuuluvuutta. Yli puolet vastaajista (54 %) kokivat olevansa täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta osana tapausyritystä ja lähes yksi kolmasosa vastaajista (32 %) kokivat olevansa jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Yrityksessä koetaan vahvaa yhteenkuuluvuutta, vaikka tulos ei ole täysin yhdenmukainen. Hieman yli kymmenesosa (11 %) vastaajista arvioivat, etteivät ole väitteen kanssa samaa tai eri mieltä ja yksi vastaaja arvioi olevansa eri mieltä. Voi kuitenkin olla, että myös asiaan epävarmemmin tai kielteisemmin suhtautuvat tuntevat yhteenkuuluvuutta osana organisaatiota, mutta eivät koe sitä *vahvaksi*. Toisaalta hajontaa tarkastellessa vahvaa yhteenkuuluvuutta voi selittää myös 66 osakkaan mukaan tulo organisaatioon kirjavasti eri vuosina 2017–2022. Tosin vuonna jo vuonna 2017 mukana oli vain kolme vastaajaa ja vuonna 2022 on tullut mukaan vain yksi osakas. Suurin osa vastaajista oli tullut organisaatioon vuosina 2018–2021. Kertyneet vuodet organisaatiossa voivat selittää sitä, miten vahvasti yhteenkuuluvuuden tunne on ehtinyt muodostua. Toisaalta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin voi myös osaltaan selittää konsulttityön luonne; asiakasyrityksessä työskentelyn korostuminen päivittäisessä työarjessa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta koettiin myös Luodon asiakkaita kohtaan, sillä yli kolme neljäsosaa (78 %) vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta myös Luodon asiakkaita kohtaan. Yhteenkuuluvuus itse organisaatiota kohtaan oli kuitenkin asiakkaita kohtaan koettua yhteenkuuluvuutta vahvempaa.

Vastaajilta tiedusteltiin lisäksi organisaation henkilökohtaista merkitystä väittämällä ”*Luodolla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle*”. Yli puolet vastaajista (54 %) olivat täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja miltei kaksi viidesosaa (39 %) olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä. Alle yksi kymmenesosa (7 %) vastasivat olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä tai ettei ole asiasta samaa tai eri mieltä. Kuitenkin yli enemmistö koki organisaatiolla olevan henkilökohtaista merkitystä, joka kertoisi kiinnittymisestä organisaatioon myös tunneperäisesti. Toisaalta tapausyrityksessä kaikkien ollessa myös osakkaita ja hyötyessä suoranaisesti yrityksen menestymisestä, voi vastaaja arvioida

henkilökohtaisen merkityksen taloudellisen käytännön valtavan vaikutuksen kautta, eikä niinkään tunnetasolla koetun henkilökohtaisen merkityksen kautta.

Lisäksi vastaajista yli kolmasosa (36 %) olivat täysin samaa mieltä väitteen kanssa, että he kokevat organisaatioon kuulumisen vahvaksi osaksi omaa ammatillista identiteettiänsä ja lähes puolet (46 %) olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä. Ammatillisen identiteetin arvioiminen osoittautui myös selvästi haastavaksi tai siitä ei ollut selvää mielipidettä, sillä yli kymmenesosa (11 %) vastaajista eivät olleet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä. Alle kymmenesosa (7 %) arvioi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä asiasta. Kaikille *luotolaisuus* ei tulosten perusteella näyttäyty keskeisenä elementtinä omaa ammatillista identiteettiä. Kaikkien kolmen väittämän kohdalla; kysyttäessä yhteenkuuluvuudesta, organisaation roolista omalle ammatilliselle identiteetille ja organisaation henkilökohtaisesta merkityksestä, ainoastaan kuitenkin alle yksi kymmenesosa vastaajista suhtautui eriävästi väitteisiin. Tulokset antavat viitteitä affektiivisesta sitoutumisesta ja siitä, että oma organisaatio nähdään muunakin kuin *työnä* ja paikkana, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta muihin. Affektiivista organisaatiositoutumista luonnehtii identifioituminen ja yhteenkuuluvuuden tunne oman organisaation jäseneksi, jolloin organisaatioon kuulumisen voi olla myös rakennuspalikka omalle identiteetille ja henkilökohtaisesti merkityksellinen asia (Allen & Meyer, 1990.)

Vastaajilta kysyttiin myös Allenin ja Meyerin affektiivisen sitoutumisen kysymyspatteristoa mukaillen näkevätkö he, että voisivat viettää lopputyöuransa tapausyrityksessä. Affektiivisen sitoutumista on katsottu kuvaavan tilanne, jossa työntekijä on halukas työskentelemään organisaatiossa mahdollisimman pitkään (Saari & Koivu 2017, 66). Yli kolmasosa (36 %) tapausorganisaation vastaajista olivat täysin samaa mieltä siitä, että voisivat viettää lopputyöuransa yrityksessä ja hieman yli kaksi viidesosaa (43 %) olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Ei samaa eikä eri mieltä asiasta olivat alle yksi kymmenesosa (7 %) ja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa olivat noin kuudesosa (14 %) vastaajista. Tulokset ovat linjassa aiemmin esitettyjen tulosten kanssa siitä, että arvioitaessa tilannetta 10 vuoden päästä noin neljäsosa ja 15 vuoden päästä miltei puolet eivät osanneet enää sanoa, näkevätkö he itsensä organisaatiossa edelleen. Vasta vuonna 2017 perustetun yrityksen tulevaisuutta on vaikea ennustaa, joka osaltaan selittää, ettei halusta pysyä yrityksessä koko lopputyöuraa olla varmoja. Toisaalta, kuten vastaajien taustatietokysymykset kertoivat, organisaation jäsenillä on yleisesti vankka työkokemuspohja ja edullinen työmarkkina-asema suunnata myös muihin uralla aukeaviin mahdollisuuksiin. Tiivistetysti tuloksista voi sanoa,

että erityisen samaa mieltä vastaajat olivat arvojen hyväksymisestä ja halusta ponnistella suuresti yhteisten tavoitteiden eteen. On huomionarvoista, ettei kukaan 28 vastaajasta ollut olevansa eri mieltä näitä aspekteja kuvaavien väitteiden kanssa. Epävarmimmalta ja heikoiten yhdenmukaiselta näytti halu työskennellä tapausorganisaatiossa koko lopputyöura sekä organisaation kokeminen vahvaksi osaksi omaa ammatillista identiteettiä.

5.2. Kokemukset yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiosta

Meyerin ja Allenin havaintojen mukaan yhtenäisin suhde affektiiviseen sitoutumiseen muodostuu ennen kaikkea työkokemuksista. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät haluavat jatkaa organisaatiossa myönteisten työkokemusten vuoksi, sillä yksilöt pitävät kokemuksia arvokkaina ja olettavat myönteisten kokemusten jatkuvan myös tulevaisuudessa jatkaessa organisaation jäsenenä. (Meyer & Allen 1991, 75.) Työkokemusten vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen liittyykin erityisesti myönteisiin ja palkitseviin kokemuksiin; kun työyhteisössä luotetaan, tuetaan ja annetaan mahdollisuus kehittäviin tehtäviin, affektiivinen sitoutuminen voimistuu. (Allen & Meyer 1996; Meyer & Allen 1997; Morrow 1993.) Kappaleessa tarkastellaan keskeisiä esiin nousevia kokemuksia yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista ja vastataan tutkimuskysymykseen *”Millaisia kokemuksia osakkailla on yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista?”*. Lisäksi tarkoituksena on vetää yhteen esiin nousseita kokemuksia ja yhteyttä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen organisaatiositoutumisesta ja Allenin & Meyerin kolmikomponenttimallista. Kokemusten kautta syvennetään ymmärrystä siitä, millaista sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa on. Kappale on jaettu viiteen alakappaleeseen, jotka kuvaavat analyysin tuloksena muodostettuja keskeisiä pääteemoja. Nämä ovat tekijöitä, jotka saavat pysymään organisaatiossa, ja jotka kokemusten perusteella nousevat keskeisesti esiin omasta organisaatiosta.

5.2.1. Tyytyväisyys palkkaan ja tulonjaon koettu oikeudenmukaisuus

Tapausyrityksen jäsenet ovat kaikki kokeneita oman alansa asiantuntijoita ja myös tutkimukseen osallistuneista suurimmalla osalla olikin yli 15 vuotta työkokemusta omalta alaltaan. Samanaikaisesti Suomessa on pulaa kokeneista ohjelmistoalan asiantuntijoista, joka välittyi hyvän työmarkkina-aseman tunnistamisena ja kokemuksena *”houkuttelusta”* muualle. Omasta työstä

saatava korvaus nähtiin reiluna suhteessa nimenomaan muihin paikkoihin. Toisaalta taloudellista korvausta ei pohdittu ainoastaan itse tulojen määrän näkökulmasta vaan siitä, miten tulonjako on järjestetty. Palkka ja osingot nousivatkin keskeisesti esille tarkastellessa halua pysyä organisaatiossa, eikä tyytymättömyys tulotason tai sen potentiaalinen nousumahdollisuus nousseet esille pohdittaessa mahdollisia syitä lähtemiselle organisaatiosta. Selvästi myönteinen ja erittäin tyytyväinen suhtautuminen omaan palkkatasoon organisaatiossa näkyi myös siinä, että kilpailu palkalla ylipäättään nähtiin erittäin vaikeaksi.

”Mut tää Luodon malli on niiku mahdollistanut sen, että niiku oikeastaan hinnalla tai silleen kompensaatiolla kilpailu on tosi vaikeeta...”

”On vaikeaa kuvitella paikkaa, jossa korvaus omasta työstä olisi yhtä oikeudenmukainen, saisin vain koodata ja jättää keskiportaassa istuskelun pois”

Yrityksessä kaikkien ollessa myös omistajia, keskeistä ei ole vain yhdessä sovittu kuukausittainen palkka, vaan vuosittain saatavat osingot ja muut tulovirrat, joita kaikki organisaation jäsenet omistajina ovat jakamassa. ”Yhteiseen pottiin” kerääminen ja mahdollisuus hyötyä itse taloudellisesti yrityksen menestyksestä näyttäytyi merkittävänä motivaattorina ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen. Mahdollisuus päästä omistajana osalliseksi yrityksen taloudelliseen menestykseen oli ymmärrettävästi omistajuuden kokemuksen ytimessä; joka saa tuntemaan itsensä omistajaksi. Vaikkei tapausyrityksessä ole erikseen työntekijöitä, palkan avulla työntekijä muodostaa käsitystä asemasta työyhteisössä, ja, jonka avulla työntekijä voi puntaroida onnistumista työtehtävässään (Thierry 2001, 155).

”Ja tämä tämäkin sitten näkyy monessa eri mittarissa mitä mekin seurataan käytännössä tää omistajuus ja mitenkä se mitenkä se niinku motivoi ja sitä kautta tuo on myös mammonaa.”

”Joo kyllä eli eli se että mun mielestä on hyvä että että niinkun kun sä teet vähän niinku töitä kuitenkin itsellesi. niin kyllä sitten on valmis menee se extra milen, et ne asiakkaan hommat tai muut että ei ne niinku. Et et sä oot valmis, niin kun menee vähän niinku pidemmälle kuin ne vaikkapa niin kun kilpailija firman konsultit koska ne on silleen kello löi näin paljon hommat loppu niin itsellä on vähän enemmän insentiviä niinku ylittää ylittää odotukset.”

Karttunut työkokemus ja sen myötä tullut tietämys työmarkkinoilla tarjolla olevista muista alan vaihtoehtoista näkyi myös näkemyksissä liittyen palkan ja tulonjaon oikeudenmukaisuuteen. Erilaisilla kontekstitekijöillä on vaikutusta siihen, millä perustein organisaation jäsenet arvioivat

jakavan oikeudenmukaisuuden toteutumista (Colquitt ym. 2001, 426). Vertailupohjana oman palkan ja taloudellisen hyödyn reiluuteen ja oikeudenmukaisuuteen näyttäytyi suhde itse annettuun työpanokseen, määrä suhteessa muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin sekä määrä suhteessa koettuun riskitasoon. Palkan oikeudenmukaisuutta suhteutettiin ensi sijassa tarjolla oleviin muihin vaihtoehtoihin, joihin nähden omasta työpanoksesta saatava korvaus nähtiin oikeudenmukaisena. Jakavan oikeudenmukaisuuden voikin katsoa tapausorganisaatiossa aineiston valossa toteutuvan. Jakavalla oikeudenmukaisuudella (distribute justice) tarkoitetaan työ- ja organisaatiopsykologiassa vakiintunutta organisatorisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta, joka viittaa työstä saatavien palkkioiden ja etujen jakautumiseen työpaikalla (Chmiel ym. 2017, 279–280, 289–291; Elovainio & Virtanen 2018, 188).

Omasta työstä saatava kompensatio nähtiin oikeudenmukaisena suhteessa annettuun työpanokseen ja toisaalta kompensatian reiluutta suhteutettiin osakkuuden myötä tulevaan riskitasoon. Tämä on linjassa esimerkiksi Adams J. Stacy (1965) ehdottaman määrittelyn kanssa, jonka mukaan oikeudenmukaisessa jakautumisessa on kysymys yksilön antamien panosten (kuten koulutuksen, osaamisen, kokemuksen) suhteesta hyötyihin ja etuihin. Tällöin kysymys ei ole etujen absoluuttisesta tasosta, vaan siitä, että etujen ja palkkioiden saatu taso on oikeudenmukainen tarkasteltaessa panosten ja hyötyjen suhdetta sekä verratessa tätä muihin. (Adams 1965.) Tapausorganisaatiossa palkka nähtiin reiluna kaikille myös siten, että kaikki menestyksen takana olevat omistajat pääsevät yhtä lailla nauttimaan yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Jakavan oikeudenmukaisuuden määrittelemiseen, on myös esitetty muita jakosääntöjä kompensatio ja panos suhteen lisäksi, kuten tasa-arvo ja tarve (esim. Leventhal 1976). Tärkeäksi ja reiluksi koettiin myös se, että kompensatio on kaikille sama ja tasa-arvoinen – emoyhtiötä lukuun ottamatta, jotka saavat suuremman palkkion omistaessaan kokonaisuudessaan 20 % yrityksestä. Kuitenkin perustajien suurempi omistusosuus nähtiin perusteltuna ja oikeutettuna.

”Ja sitten myös se niinku siitä niinku semmonen reilu kompensatio kaikille, niinku reilun siinä mielessä että se on suhteessa moneen muuhun mahdollisuuteen niin suurempi, mutta myös sitten sitten se on niinku kaikille sama ja kaikille reilu”

”No me yritetään sille aina mieltä vähän niinku silleen, niinku oikeudenmukaisuutta, että kukaan ei niinku saisi mitään ekstra etuja tai tämmöstä näin.”

”Kyllä se mun mielestä tekee, että siinä on tietysti se pienempi emo jolla on tuommoinen omistus, niin se on sinänsä hyvä, koska sehän on. Ne on tavallaan ne alkuperäisen riski ottanut ja ne ottaa myös riskejä tämän ekosysteemin kasvattamisessa ja tämmöisessä. Ja

tekee valtavan duunin tossa myynnissä ja kaikessa tommosessa. Et mun mielestä se on aika oikeudenmukainen, miten se on rakennettu tämä homma kyllä on oikeudenmukainen.”

Kysymys palkasta ja tulojaosta ei näyttäytynytkään ainoastaan kysymyksenä tyytyväisyydestä palkkatasoon ja absoluuttisesta tulojen määrästä, vaan tulonjako näyttäytyi merkittävänä tekijänä pohdittaessa organisaation oikeudenmukaisuutta. Laajemmin organisaatiossa vallitsevan oikeudenmukaisuuden näkökulmasta tämä on merkittävää, sillä jakavan oikeudenmukaisuuden toteutuminen on katsottu jopa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tärkeämpänä tarkastellessa organisatorista oikeudenmukaisuutta. Taustalla on se, että yksilöiden on helpompi havaita ja arvioida lopputuloksen oikeudenmukaisuutta sitä edeltäneiden menettelytapojen sijasta. Järjestelmän toimiessa hyvin, totutut käytännöt ja menetelmät ovat arkipäivää, eikä niihin kiinnitetä lopputuloksen tavoin huomiota. (Sulander 2018, 21, viitattu kohteesta Leventhal 1980; Leventhal, Karuza & Fry 1980.)

Sen lisäksi, että tulonjako organisaatiossa näyttäytyy keskeisenä organisaation oikeudenmukaisuutta vahvistavana tekijänä, aineelliset palkitsemiskeinot ovat jo itsessään keskeisiä yksilöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden näkökulmasta (Peluso ym. 2017, 321). Kilpailukykyisen palkan voidaan katsoa edistävän erityisesti jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Jatkuvuussitoutumisessa on kysymys työpaikasta lähtemiseen liittyvien kustannusten tunnistamisesta ja sen laskelmoimisesta, onko organisaatioon jääminen laskelmoitujen kustannusten kannalta kannattavaa (Meyer & Allen 1991, 77). Kokemukseen reilusta ansiosta limittyi sen tunnistaminen, että tapausyritykseen jääminen kannattaa ja organisaatiosta lähteminen lisäisi arvioituja kustannuksia. Kokemus palkasta vahvisti myös kokemusta oman työpanoksen arvostuksesta ollen myönteinen työkokemus omasta organisaatiosta. Myönteiset työkokemukset puolestaan vahvistavat erityisesti affektiivista sitoutumista (Meyer & Allen 1991, 75), jolloin palkan ja tulojaon kokonaisuuden voidaan havaita olevan myös affektiivista sitoutumista edistävä tekijä tapausorganisaatiossa.

5.2.2. Työyhteisön joukkovoima ja luottamus

Tapausorganisaation jäsenten näkemyksistä välittyy vahva kokemus ”hyvästä työporukasta” ja ”hyvästä työyhteisöstä”, jotka nousivat myös selkeästi esille kysyttäessä tapausorganisaation

jäseniltä syitä halulle jäädä yritykseen. Yhteisomistajuuden ytimessä on jo lähtökohtaisesti tekeminen yhdessä – jota vaikuttaisi tapausorganisaatiossa leimaavan ennen kaikkea vahva keskinäinen luottamus toisia osakkaita kohtaan. Osakkaat kokivat, että omassa työyhteisössä voi luottaa siihen, että kollegat ympärillä panostavat yhteisten tavoitteiden eteen ja ovat sitoutuneita yhteisiin projekteihin. Tämä on linjassa aiemmassa kappaleessa 5.2.1. esitettyjen havaintojen kanssa siitä, että omistajana on valmis panostamaan täysillä tavoitteiden saavuttamisen eteen. Työyhteisön sisäistä luottamusta näyttää vahvistavan kokemus siitä, että muilla on yhtä lailla ”oma nahka pelissä” yhteisomistaessa.

”Että kun tavallaan tietää, että kaikilla on oma nahka tässä pelissä niin sanotusti, niin sit voi luottaa että ihmiset laittaa siihen sitten vähän enemmän panoksia, vaikka se ei näkyiskään siinä että ehtis nähdä niin kun vaikka after workeilla niin usein tai ihmisiä tai muuta.”

Myöskään pelkoa tai epävarmuutta muiden lähtemisestä toisiin yrityksiin ei koettu, kuten eräs haastateltu tilannetta kuvasi: *”on vaikea nähdä sellaista, et porukka niiku feidais”*. Luottamus nojautuukin lisäksi kokemukseen siitä, että ihmiset ympärillä lähtökohtaisesti tulevat pysymään ja haluavat pysyä yhdessä mukana. Muiden lähtemiseksi uskottiin esimerkiksi *”tosi iso uppgade urapolulla”*, eläköityminen tai oman yrityksen perustaminen – ei toiseen kilpailijayritykseen vaihtaminen. Kokemuksia peilattiin myös aiempiin työkokemuksiin, joissa esimerkiksi yhden osaavan kollegan lähteminen on voinut toimia ponnahduksena suuremmalle joukolle lähteä ja ylipäättään tietyn ajan kuluessa töissä yhteen hitsautunut porukka oli muuttunut tai hajonnut kokonaan henkilöstön vaihtuvuuden takia. Tämänkaltaista osaavien ihmisten katoamista ympäriltä ja yhteisistä projekteista ei nähty tapausorganisaatiossa todennäköiseksi.

”Mutta sitten myös, ei se oo niiku pelkästään siitä rahasta kiinni, että mä pystyn luottaa siihen että mun työkaverit niinku on myös sitoutuneita siihen meidän yhteiseen projektiin ja se on mun mielestä niiko tosi tärkeää. Et tietää sen, että se työkaveri niin jos se ei nyt lähe johonkin siistimmille urille vuoden päästä ni se, työkaveri on vielä työkaveri sen jälkeenkin. Että se vahvistaa myös sitä yhteisöllistä.”

”Miten me sitten niinku lähdetään käytännössä täältä luodolta pois niin se on niinku joillekin se saattaa olla eläkkeelle siirtyminen. Osalle se saattaa olla se, että perustetaan oma yritys tai tosiaan lähdetään sinne startupiin. Mutta mun on tosi vaikea nähdä sellaista, että et et kukaan lähtis tavallaan niin kyllä tai sitten sen pitää olla tosi iso uppgade käytännössä siinä siellä urapolulla.”

Sitoutumisen ja luottamuksen rakentamisen näkökulmasta joukon koko osoittautui painokkaaksi tekijäksi. Työporukan riittävän pienen koon nähtiin olevan merkittävä rooli työyhteisön koheesiossa ja keskinäisessä luottamuksessa. Työporukan riittävän pienen koon nähtiin olevan merkittävää muun muassa sen kannalta, että ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja toisaalta ajateltiin, että ihmiset pystyvät sitoutumaan samalla painoarvolla. Tapausyrityksessä päätettiin syksyllä 2022, että yritykseen ei oteta enää uusia osakkaita mukaan, vaan osakkaiden määrä on 66. Kasvua haetaan enemmänkin laajentuvan ekosysteemin kautta samalla pitäen kiinni omasta riittävän tiiviistä porukasta. Päätös pitää porukan koko maltillisena nähtiinkin merkityksellisenä päätöksenä, joka osoitti osakkaille myös tapausyrityksen arvopohjan kontrastia suhteessa aiemmin totuttuihin yrityksiin.

”Mut sitten on riittävän pieni porukka, että tavallaan kaikki kykenee sitoutumaan siihen niinkun about samalla tavalla.”

”Ja sitten sekin että on kohtalaisen pieni firma niin oppii tuntemaan niinku ihmisiä vähän paremmin kuin jossakin isossa firmassa, niin sekin on yksi tekijä aina sitoutumiseen että.”

”Ja mun mielestä aika siistiä, että että meitä on se 60 eikä meitä ole vaikka 160 hlö tai jotain muuta muuta, koska tuota taas palatakseni siihen vanhaan vanhaan tuota malliin missä on muutama omistaja niin nehän ei olis ikinä jättänyt tämmöisen menestyksekkään tai toimivan yrityksen kasvua johonkin kuuteenkymmeneen.”

Toisaalta vahvan keskinäisen luottamuksen takaa löytyy myös kova luotto siihen, että kollegat ympärillä osaa ja taitaa. Tätä kuvaa luottamus toisten ammattitaitoon (competence trust), jossa on kysymys keskinäisestä luottamuksesta ihmisten tietoihin, taitoihin ja erilaisiin kyvykkyyksiin, kuten arviointeihin (Harisalo & Miettinen 2010, 36). Tapausorganisaatio näyttäytyykin osakkaiden silmin erityisen osaavana työyhteisönä, joka takaa myös asiakkaiden odotusten ylittämisen ja jossa voi ylpeästi olla mukana. Tämä on odotettavaa, sillä tapausorganisaatio koostuu nimenomaan kokeneista ja työelämää jo nähneistä oman alansa asiantuntijoista. Toimiminen osana erityisen pätevää ja osaavaa porukkaa koettiin mielekkääksi ja opettavaiseksi; töistä ja töissä puhuttaessa keskustelu oli hedelmällistä ja kollegoilta oli mahdollisuus oppia itsekin uutta. Yhteinen tekeminen koettiin ennen kaikkea rakentavaksi ja toisaalta ympärillä olevien ihmisten kertynyt vankka kokemus alalta toi yhteiseen tekemiseen rentoutta ja kypsyttä suhtautua asioihin. Koettiin, että ihmiset ymmärtävät toistensa perhetilanteita ja toisaalta karttuneen työkokemuksen nähtiin tuovan resilienssiä kohdata haasteita työelämän turbulensseissa.

”Erityisosaavilta tyypiltä kaikki vaikuttaa. Että se on hauska puhua niinku osaavien ihmisten kanssa, kun on tekemisissä töitä niin sitten niinkun saa apua ja sitten se keskustelu on silleen niinku mielenkiintoista. Juuri töistä kun puhutaan, niin siinä sitten niinku oppii itsekin jotain. Ja sitten onhan se mukava jos on hyvä yhteisö missään niinku tehdä hommia, yhdessä miettiä asioita ja päättää asioita.”

”Täällä on tosi taitava tiivis työyhteisö, jossa kaikki on ainakin niiku tähän mennessä kokemusten perusteella nii ne on tosi ammattilaisia.”

”Kun kokemusta tulee niin ihmiset osaa vähän niinku tavallaan ottaa niinku iskuja vastaan, että okei, tämä projekti vähän kosahti tää, vähän niinku tämmöinen niin ne ovat tottuneet siihen että se on semmosta.”

Sen sijaan kasvokkaiset kohtaamiset tai muiden osakkaiden tunteminen henkilökohtaisella tasolla ei näyttäytynyt ratkaisevana tekijänä luottamuksen kannalta. Konsulttityölle tyypillisesti työarjessa nähtiin korostuvan asiakkaan luona oleminen. Lisäksi havaittavissa oli vahva etätöön kulttuuri ja etätöyöskentely nähtiinkin erittäin tärkeänä joustoratkaisuna esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta. Näistä tekijöistä huolimatta oman organisaation ihmiset ympärillä koettiin vahvaksi turvaverkoksi ja kokemusta työyhteisöstä kuvaa toimiminen joukkueena yhteisten tavoitteiden eteen. Keskeinen luottamuksen rakentaja ei ollutkaan jaettu työarki tai vapaamuotoiset kohtaamiset kasvokkain. Työkavereita mielellään nähdään ja samanhenkisyttä on helppo löytää organisaation sisältä, mutta tästä huolimatta luottamus ei nojaa kasvokkain tapaamisiin. Yhteishenki koettiin harvoista näkemisistä huolimatta hyväksi ja työkavereita yrityksessä pyritään myös näkemään.

” Öö siis tosi hyvä aina silloin kun nähdään. Mutta sitten on on vaikea. Ei ole yhteistä toimitilaa. Plus jengiä asuu siellä sun täällä ja asiakkaita on siellä sun täällä niin. Mutta yhteishenki hyvä.”

” Mutta et se on mikä se sitten vähän niinku se työ on on, se että sä oot aika paljon se asiakkaan luona. Mikä siinä arkipäivässä näkyy enemmän, koska sinä olet kuitenkin asiakkaalla suurimman osan ajasta, mutta kyllä niinku toimistolla yritän käydä ja siellä on ihan mukavaa. Aina käy että mielellään näkee muita luotolaisia, mutta enemmänkin haluais sitte nähdä.”

” Joo, ei kyl me yritetään jotain viritellä ja järjestää ja sitten kuitenkin on periaatteessa toi kulttuuri aspekti, että käytetään sitä voittoa myöskin niinku sisäisen meiningin ylläpitoon”

Vaikkei luottamuksen puutetta koettu, työyhteisön toivotaan hitsautuvan edelleen lisää yhteen ja muihin osakkaisiin tutustumiseen suhtaudutaan optimisesti. Työyhteisö koetaankin myös osittain edelleen etäiseksi, johon vaikuttaneen myös työporukan vakiintuminen nykyiseen muotoonsa vasta lähivuosina. Tapausorganisaatiossa on eri vuosina 2017–2022 mukaan tulleita osakkaita, jolloin työyhteisön sisällä on hajontaa sen suhteen, kuinka kollegat ovat tulleet tutuiksi tai kuinka hyvin työyhteisön kokee omakseen. Yleensä ihmisten tuntiessa vasta oppimaan toisiaan, luottamuksen muodostumista kuvaa arviointivaihe, jossa tunnustellaan ja varmistetaan muiden käyttäytymisen luotettavuutta (Harisalo & Miettinen 2010, 36). Tapausyrityksessä tämänkaltaista varauksellisuutta enemmän luottamusta näyttäisi kuvaavan enemmänkin tavoitteiden ja pyrkimysten yhdenmukaisuuteen perustuva luottamus. Tällöin muiden odotukset ymmärretään ja arvojen sekä tavoitteiden ollessa yhdenmukaisia, ei pettymyksiä luottamuksen rikkoutumisesta ensi sijassa enää pelätä (Harisalo & Miettinen 2010, 37). Toistensa tunteminen tulevaisuudessa vielä paremmin luo pohjaa luottamuksen vahvistumiselle entisestään. Toisaalta samanaikaisesti ymmärretään muiden osakkaiden henkilökohtaisen elämän tilanteet ja se, ettei työyhteisölle ja muihin tutustumiselle itsessään ole välttämättä antaa ylimääräistä aikaa.

”Moni meistä elää, tai useimmat vielä semmosta elämän vaihetta, että on aika vähän aikaa tai niiko sillee energiaa antaa pelkästään sille työyhteisölle luodon kasvun aikana. Niin se on, ei ole hirveästi mahdollistanut sitä, että me oltais yhteisö niiku tultu sillee tiiviiks yhteisöksi ainakaan vielä, mutta toki niinku vois sanoa, että nyt työkavereista löytyy ihan kavereita ja ollaan päästy tutustumaan sillon kun siihen on ollut ihan niiku mahdollisuus ja minusta tuota henki on tosi hyvä ja yllättävän paljon löytyy niiku samankaltaisia ajatuksia.”

Lisäksi erityisen ratkaisevaa yhteisömistamisessa oli se millaisen käytännön turvaverkon ympärillä olevat muut ihmiset muodostavat. Yhteisömistuksen tuoma turvaverkko oli yksi ratkaiseva tekijä pysyä organisaatiossa ja toisaalta tämä näyttäytyi osittain myös keskeisenä syynä, miksi on alun perin kiinnostunut lähtemään mukaan yritykseen. Joukkovoiman avulla koettiin mahdolliseksi täyttää asiakkaan odotukset siitakin huolimatta, että itse sattuisi sairastumaan. Yhteisömistajuus ja sen myötä saadun joukkovoiman koettiin tuovan varmuutta ja ennustettavuutta elämän yllättäviin käänteisiin. Kokemuksia yhteisömistuksen tuomasta turvallisuudesta peilattiin erityisesti vaihtoehtoon toimia freelancerina, jolloin jäisi täysin tyhjän päälle pidemmän sairastumisen tai työprojektikatkon yllättäessä. Freelancerina toimimisen varjopuolena nähtiin epämurkava riippuvaisuus toisista organisaatioista, vaikkakin samalla ymmärrettiin freelancerina toimimisen tuoma vapaus päättää itsenäisesti esimerkiksi lomista. Lisäksi turvallisuutta ja luotettavuutta

tekemiseen ei tuonut ainoastaan oman organisaation jäsenet, vaan yhtä lailla organisaation ympärille muodostunut ja edelleen kehittyvä ekosysteemi.

”Musta tuntuu, että se että meillä on tää emoyhtiö ja sitten luodon koko porukka ja sekä sit myöskin tää koko ekosysteemi johon kuuluu. Ja yhteistyökumppaneita, jotka toimii samalla mallilla, niin se luo semmoisen niiku turvaverkon, mikä on tosi voimakas.”

”Tavallaan että Luodon mallissa missä on kuitenkin niinku useampi osakkaat, se myös sitten siltaa, että jos tulee joku tilanne, että joku tyyliin jalka murtuu tai jotain niin tulee tällöinen force majeure niin se sitten siltaa. Et jos sä sitten taas oot yksinyrittäjä niin siinä sä sitten oot.”

”Joo siis kyllä mä näen, että tässä on se, että tavallaan pienentää sitä riskiä, eli jos eihän sitä ikinä tiedä jos sattuu käymään jotain huonosti joutuu pidemmälle sairauslomalle niin sitten on tavallaan. Se ei oo itselle niin kova riski. Ja sitten onhan se mukava jos on hyvä yhteisö missään niinku tehdä hommia, yhdessä miettiä asioita ja päättää asioita.”

Muiden osakkaiden tuoma turvallisuuden tunne ei rajoittunut ainoastaan yhteisomistuksen myötä tulevaan riskin hajauttamiseen. Kysymys on myös siitä, millainen luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri organisaatiossa vallitsee; uskaltaisiko muille kertoa, jos on sairaana, eikä pääsekään asiakasprojektiin tai kokeeko, että muilta voi saada ymmärrystä muuttuvissa elämäntilanteissa. Aineiston perusteella organisaatiossa näyttääkin vallitsevan auttamishalu muita kohtaan sekä solidaarisuus ymmärtää esimerkiksi työn- ja perheen yhteensovittamista ja yllättäviä elämäntilanteita, kuten sairastumista. Ilmapiiriä kuvaakin yleinen lempeys, lämpö ja ymmärrys muita kohtaan sekä halu auttaa toisia haastavassa tilanteessa. Lisäksi aineiston valossa näyttää siltä, että myös lähteminen yrityksestä on hyväksyttävää työyhteisön näkökulmasta ja myös sitä kohtaan ollaan ymmärtäväisiä – ”se on elämää”, kuten eräs haastateltu tilannetta kuvasi.

”Ja sitten myös tämä, että niin kuin ollaan valmiita auttamaan, jos vaikka niiku tulee joku vakava sairastapaus jollekin niin me ei ruveta niinku, et hei nyt pitää hänet potkia osakkaasta pois, koska hän ei tuota talolle tulosta niin hyvin ja niin se et mietitään niinku et puhalletaan yhteen henkeen ja pystytään miettimään et mitä jos mä olisin tossa tilanteessa.”

”Joo on kyllä sitten turvallinen olo, että uskon silleen että kaikilla on semmoinen ajattelutapa, että jos tyyppi kaatuu niin ei me ruveta potkimaan sitä, että niinku ollaan niinku tässä kaikki yhdessä, että kaikilla on hyvä ja kaikki pärjää.”

”Totta kai se on niinkun ikävää kun osaava tyyppi lähtee pois ja siitä tulee sitten, koska se uusien palkkaaminen tulee olla vähän niinku kai aika paljon monimutkaisempi kuvio sen osakkuuden ja kaiken takia. Mutta mä uskon, täällä on kokeneita tyyppejä ja ne on nähnyt it-alaa niin paljon, että se on niiku elämää...”

Kokemusta työyhteisöstä näyttääkin kuvaavan ennen kaikkea syvä keskinäinen luottamus, joka ei kuitenkaan kulminoidu paineeseen tai velvollisuudentunteeseen pysyä mukana. Vahva sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja luottamus muita kohtaan näyttää konkretisoituvan haluna kantaa tunnollisesti oma osuus ja suoriutua – ei velvollisuuden kokemuksena pysyä yrityksessä. Työyhteisö näyttäytyi muutoin tärkeänä tekijänä tarkastellessa halukkuutta pysyä yrityksessä. Joillekin yhteisöllinen tekeminen jo itsessään oli merkittävää, mutta sitäkin tärkeämpää oli riskin hajauttaminen yhteisomistaessa sekä yhteisön merkitys turvana. Työyhteisö näyttäytyikin affektiivista sitoutumista edistävänä ulottuvuutena, joka saa tuntemaan yhteenkuuluvuutta ja haluamaan olla osa kyseistä osaavaa työporukkaa jatkossakin. Vaativassa ja ei rutiininomaisessa asiantuntijatyössä työyhteisö pysyvänä tekijänä ja turvana voikin muodostua tärkeäksi sitoutumista edistäväksi tekijäksi (Saari 2014, 72), joka tapausyrityksessä näyttää toteutuvan. Lisäksi työyhteisön vahvat keskinäiset vuorovaikutussuhteet voivat olla ylipäätään keskeinen syy halulle jäädä organisaatioon (Sias 2009, 76), joiden rakentumista yhteisomistajuus riittävän pieneksi koetussa työyhteisössä näytti vahvistavan.

5.2.3. Mahdollisuus vaikuttaa ja päätöksenteko yhteisöohjautuvasti

Henkilöstöä päätöksentekoon osallistavien käytäntöjen ja yksilön kuulemisen on katsottu edistävän organisaatiositoutumista (Curtis & Wright 2002, 61; Top & Gider 2013, 680). Kyselylomakeaineiston tuloksissa havaittiinkin, että mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaa ja päättää asioista itse, nousi yhtenä keskeisenä ulottuvuutena esille tarkastellessa syitä jäädä yritykseen. Päätöksenteon yhdessä koettiin toimivan hyvin ja jo tehtyihin päätöksiin oltiin tyytyväisiä ja niistä osin myös ylpeitä. Yhdessä oman tiimin kanssa oli päätetty esimerkiksi kesäloman pituudesta, vuosittaisesta strategiasta ja toiminnan painopisteistä sekä esimerkiksi siitä, kuinka kauan yksilö voi olla ulkona projekteista, ”penkillä”, ennen kuin tämä vaikuttaa saatuun ansioon. Tämä on linjassa sen kanssa, että aidon yhteisöohjautuvuuden toteutumisen lähtökohtana katsotaan olevan nimenomaan vallan ja päätöksentekomahdollisuuksien hajauttaminen itseohjautuville tiimeille (esim. Martela 2021, 6). Tunnistettu organisaation rakenteiden mataluus ja mahdollisuus päästä täysipainoisesti vaikuttamaan organisaation päätöksentekoon linkittyikin määritelmiin itseorganisoituvasta organisaatiosta, jossa valta on radikaalisti hajautettu koko organisaatioon (Lee & Edmonson 2017). Mahdollisuus vaikuttaa koettiin arvokkaaksi ja kokemuksia peilattiin myös aiempiin työkokemuksiin,

jolloin organisaatioiden jäykät rakenteet ovat hidastaneet omien ideoiden eteenpäin viemistä, kuten aineistoesimerkissä alla kuvataan.

”Siellä oli aika paljon sitä niinku haastetta asioiden läpiviemiseksi. Jos oli hyvii ideoita niit pysty viemää eteenpäin, mut ei aina oikee niiku pallo tarttunut. Et joskus oli itellä enemmän tarmoa, kun organisaatiolla kykyä tukea asioiden läpiviemistä. Et vaikka olisikin ollut silleen niin kuin organisatorisesti vähän niinkuin ylempänä siellä niinku et ois ollu tavallaan niinku mandaattia viedä, niin ei se aina sit lähtenyt. Rakenteet oli semmoiset että että ne joskus hidasti enemmän.”

Mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana päätöksenteossa koettiin tärkeäksi muun muassa siksi, että voi itse olla vaikuttamassa ratkaisevasti omaan elantoon ja toisaalta omistajuuden nähtiin myös velvoittavan päätöksentekoon. Velvoittavuus ei kuitenkaan linkittynyt ulkopuolelta tuleviin vaateisiin, vaan enemmänkin henkilökohtaiseen periaatteeseen siitä, että omistaessa täytyy myös ottaa vastuuta ja olla itse mukana päättämässä. Se, että kaikkien äänellä on tasavertaisesti merkitystä, oli jo periaatteen tasolla arvokasta. Ihmisten mahdollisuus tulla kuulluksi päätöksentekoprosessissa vaikuttaakin vahvasti kokemukseen oikeudenmukaisuudesta, josta käytetään myös käsitettä puhevaikutus (Elovainio ym. 2018, 187). Kokemusten valossa kaikkien mahdollisuus osallistua tasavertaisesti päätöksentekoprosessiin koettiin muutoinkin reiluksi ja oikeudenmukaiseksi, joka linkittyy proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen. Proseduraalisessa oikeudenmukaisuudessa on kysymys sääntöjen oikeudenmukaisuudesta ja tehtyjen päätöksien taustalla olevista prosesseista, kuten siitä, miten ihmiset kokevat tulevansa kuulluksi omassa asiassaan, kuinka puolueetonta päätöksenteko on ja kuinka johdonmukaisia päätöksenteon säännöt ovat. (Chimiel 2017, 279–291).

”Siis, joo, jos mennään filosofiseksi, totta kai se on tärkeää koska tämä on niinku se millä me kaikki tehdään Luodolla elantomme ja se vaikuttaa meidän kaikkien elämään tosi merkittävästi ilman muuta. Niiku mun mielestä se on hienoa, että on mahdollista niinkun osallistua siihen ja että pystyy ohjaamaan ja antamaan mielipiteensä siihen, että mihin sitä elannon toimintaa vois viedä.”

”Ja joo kyllä vaikka se olisi ihan se että mä niinku niin kun kerron oman mielipiteeni vaikka se niin kun ei johda, vaikka se ei ole mikään hirveän äänestys niin kuin, niin kuin äänestystä ohjaava tekijä. Mutta lähinnä et voi niin kuin sitten tuoda niitä ajatuksia ja aiheuttaa niinku dialogia tai saada aikaan dialogia siis niissäkin ja pelkästään ajatusten vaihtokin niinku on tavallaan parantaa kaikkien osakkaiden tilannekuvaa.”

”No siis mitä me päätettiin. Ne on kyllä pitänyt siellä että ne on niinku ne mitä päätettiin. Ja, jotenkin se on se hauskaa tavallaan silleen, että vaikka on vaan yks ääni

kahdestakymmenestä, niin se silti se tuntuu, että hei mun äänellä on merkitystä, että minä voin vaikuttaa asioihin. Et mitä sit niissä aiemmissa firmoissa, et sä niihin semmoisiin oikein pysty vaikuttamaan.”

Sen lisäksi, että kaikilla koettiin olevan mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin, päätöksentekoprosessi koettiin selkeäksi, läpinäkyväksi ja avoimeksi kaikille. Jo tehdyt päätökset esimerkiksi kesäloman pituudesta tai osakkaiden määrästä koettiin tärkeiksi ja tehdyistä päätöksistä oltiin ylpeitä. Samanaikaisesti kokemuksia yhteisestä päätöksenteosta näyttää kuvastavan ”kivottomuus” ja tehtyjen päätösten toteuttaminen ”vähällä vaivalla”. Tällöin koettiin, ettei päätöksiä yhdessä ole tarvinnut tehdä paljoa fundamentaalisesti isoista tai yrityksen suuntaa ravistelevista kysymyksistä. Tehdyistä päätöksistä huolimatta nähtiinkin, ettei päätöksentekosysteemi ole joutunut vielä suuresti testattavaksi tai koetukselle.

”Noi asiat mitä me tehdään niin kyllä ne on tehty semmoisia aika pienellä pienellä vaivalla pienellä vaivalla että tuota asioista otetaanko a vai b vai mennäänkö kumpaa kumpaan suuntaan niin niitten niitten kohdalla se se on tehty hyvinkin yksinkertaiseksi ja helpoksi. Siis esimerkiksi se on slackin kautta äänestys äänestys puolella enää muilla muilla tuossa se toimii.”

Yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa nähtiinkin edelleen myös parantamisen varaa, mitä tuli esimerkiksi aloitteiden määrään tai siihen, että organisaation sisältä löytyisi laajemmin proaktiivisuutta vaikuttaa asioihin. Taustalla nähtiin vaikuttavan erityisesti se, että nykyisen suunnan ja toimintamallien ollessa toimivia, ei välttämättä ole tarvetta ”politikoida” tai olla ajamassa omia ideoita eteenpäin. Selkeiden suuntaviivojen katsottiin tulevan vahvasti emoyhtiön puolelta, jonka näkemykseen myös luotettiin. Toisaalta ymmärrettiin myös se, että monella osakkaista ei välttämättä ole ylimääräistä energiaa tai aikaa työn tai yrityksen kehittämiseksi oman päivittäisen työn ulkopuolella. Kaikkien organisaation jäsenten osakkuudesta huolimatta, myös tapausorganisaatiossa näyttääkin olevan mahdollisuus mennä virran mukana äänestämättä mistään – ”rivityöntekijän omaisesti”. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että vaikkakin tapausorganisaation muodollisten rakenteiden vähäisyys ja vallan hajauttaminen tasavertaisesti kaikille edistää yhteisöohjautuvuuden toteutumista – on itseohjautuvuus kuitenkin yksilötason ominaisuus, jolloin yksilö voi toimia jokseenkin reaktiivisesti vaikuttamismahdollisuudesta huolimatta (Martela & Jarenko 2017, 12).

”Kun meillä kuitenkin ei ole semmoista velvoitetta osallistua päätöksentekoon. Eli sä voit ikään kuin toimia tämmöisenä niinku vähän niinku rivityöntekijän omaisesti ei sun ole pakko mennä kokouksiin äänestää mistään, mutta sä myös saat. Et et ja sä voit niinku mukauttaa sitä omaa niinku toimintaa sen mukaisesti.”

”Ehkä se ehkä se niinku se aloitteiden tekeminen yhteisten asioiden eteen on vielä vähän. Että aika paljon tulee vielä sieltä emoyhtiön suunnalta tai joidenkin aktiivien suunnalta. Et vielä tuntuu, et se yhteisö on vielä aika lailla heräämässä tai laiska. Mut toki musta tuntuu, et se ei varsinaisesti liity tähän organisaatiomalliin vaan enemmän siihen ihmisten elämäntilanteeseen. Ihmiset on keskimäärin 40v tai sitä luokkaa ja ihmisillä on paljon niinku muuta tekemistä. Perheitä ja muita vanhempia projekteja ja muutakin kun tehdä töitä. Ja ymmärrän sen kyllä hyvin.”

”Kyllä me toki pystyy pystytään niinku jos me oikeasti oikeasti kiinnostaa joku asia. Tavallaan kaikki menee niin hyvin, niin ei tarvi olla juurikaan kiinnostunut mistään. Mutta sitten, että jos olisi joku niinku esimerkiksi, jos nyt vaikka et mä haluisin ihan hirveesti X yrityksen keikkoja, niin kyl mä sitä voin lähteä yrittämään työntämään narulla eteenpäin.”

Vaikka yhteisöohjautuvuudessa nähtiin edelleen kehittämisen varaa, päätöksentekomekanismi koettiin selkeäksi ja avoin keskustelu edellytyksenä toimivalle päätöksenteolle näytti toimivan. Keskeistä avoimen keskustelun rakentumiselle oli kaikkien osakkaiden pääsy tasavertaisesti yritystä koskevaan tietoon. Asiantuntijaorganisaatiossa keskeinen este tiedonmuodostukselle voi olla hierarkiat ja valtapositiot (Parviainen 2006, 173). Organisaatiossa rakenteiden mataluus ja koettu tasa-arvoinen asema organisaatiossa näyttikin edistävän tiedonkulkua muiden kanssa. Lisäksi rakenteiden keveys ja kenen tahansa mahdollisuus tuoda uusi aloite tai tieto esille suoraan ruohonjuuritasolta nähtiin käteväksi ja kokonaisuuden kannalta sujuvaksi. Tilannetta kuvaa koettu demokraattisen päätöksenteon toimivuus ja ylpeys tehdyistä päätöksistä, vaikkakin päätöksenteko yhdessä ei ollut vielä joutunut radikaalisti koetukselle ja proaktiivisuudessa on edelleen kehitettävää. Lisäksi ajatusten ristivetoa ja ihmisten mahdollisuutta sanoa eriäviäkin mielipiteitä arvostettiin. Yhteisöohjautuvuuden toteutumista kuvaakin se, että vaikkakin organisaatiossa yhteisöohjautuvuus toiminnan järjestämistapana läpi leikkaa organisaation eri osia – on yhteisöohjautuvuus asteittaista (Martela 2021, 16), jota voidaan kehittää organisaatiossa edelleen toimivammaksi.

Ihmisten kuuleminen tasavertaisesti ja kaikkien mahdollisuus saada ääni kuuluviin koettiin tärkeäksi. Tämä on merkittävää, sillä se miten ihmisiä kohdellaan päätöksiä tehdessä ja miten päätöksistä tiedotetaan organisaatiossa, linkittyy luottamuksen muodostumiseen ja edistää sujuvaa yhteistyötä työtovereiden kanssa. Toisaalta yksilötasolla tarkasteltuna koettu organisaation

oikeudenmukaisuus edistää esimerkiksi arvostuksen ja hallinnan tunnetta organisaatiossa. (Collquit ym. 2005, 5–6; Bies & Moag, 1986). Tämä on olennaista organisaatiositoutumisen kannalta, sillä on viitteitä siitä, että organisaation päätöksenteon hajauttaminen ja kehittämisen osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen edistää erityisesti affektiivisen sitoutumisen kehittymistä (Morrow 2011, 25–27; Allen & Meyer 1991, 70). Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon näyttäytyikin yhtenä tekijänä, miksi organisaatiossa halutaan olla.

5.2.4. Työn mielekkyys ja tietoisuus omaa työtä koskevista asioista

Kyselylomakeaineiston valossa havaittiin, että myös työn sisältö ja mielekkäät asiakasprojektit nousivat esiin syinä halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Tämä on merkittävää sitoutumisen näkökulmasta, sillä erityisesti affektiivinen sitoutuminen kehittyy työkokemusten kautta, jotka tyydyttävät yksilön tarpeita ja, joissa yksilö voi kokea onnistumista työsuorituksestaan (Allen & Meyer 1991, 69). Työtehtäviä organisaatiossa kuvataan mielekkäiksi ja projekteja hyväksi – *”nippu hyviä asiakkaita”*, kuten eräs haastateltu osakas totesi. Lisäksi konsulttityölle tyypillinen työtehtävien monipuolisuus ja vaihtuvat projektit koettiin tärkeiksi. Samalla tiedostettiin se, että toimiessa tapausyrityksessä vahvana ja sitoutuneena joukkueena, on mahdollisuus päästä käsiksi asiakasprojekteihin ja oviin, jotka ei välttämättä yksin olisi saavutettavissa toimiessa esimerkiksi freelancerina. Taustalla olevaa emoyhtiön vahvaa osaamista ja asiakkailta saatua vahvaa luottamusta arvostettiin.

” Luodon se siis sillee, emoyhtiön osaaminen ja kontakti ja historia ja kaikki tää mahdollistaa sen, että meillä on oikeesti tosi hyvä luotto myös meidän asiakkaiden puolesta, mitä olis tosi vaikea rakentaa niiku suhteessa, jos olis freelancer.”

Tärkeänä tekijänä esille nousi myös kokemus optiosta vaikuttaa omaan työhön ja pysyä tietoisena omaa työtä koskevista asioista. Väyläksi nähtiin se, että asiakashankinta ja oman konsulttityön myynti tapahtuu lähellä, jolloin koettiin mahdolliseksi keskustella asiakasprojekteista. Toisaalta perusprosessi siitä, missä projekteissa milloinkin on mukana, nähtiin selkeäksi, jolloin ei välttämättä ilmennyt tarvetta olla vaikuttamassa tuleviin projekteihin. Tällöin merkittävää oli kuitenkin mahdollisuus pysyä tietoisena asiakashankinnan prosessista ja keskustella tarvittaessa asiakasprojekteista asiakashankinnan tapahtuessa lähempänä ja yrityksen koon ollessa sopivan kokoinen.

”Ja toistaiseksi niinku toi asiakashankinta ollut ollut niinku hyvin inhimillistä ja silleen ja liittyy osittain myöskin siihen, että meillä on niinku tosi pieni myyntitiimi ja ne on suorassa kosketuksissa niinku meidän kanssa, että siinä ei ole joku asiakas handler. Tai ovathan he asiakas handelereita, mutta onhan se toki niinku tosi tavallaan läheistä ja suoraviivaista niin siitä vaikka olikin vähän kökömpi keissi, mutta silti jotenkin on asiasta ehkä keskusteltu tai ainakin pystyy keskustelemaan yhdessä kun porukan määrä on sen verran pieni. Niin se pehmentää.”

”Yksi mulla on semmoinen, että mä oon tykännyt vaihtelevista työtehtävistä. Et mä kyllästyn aika nopeasti semmoiseen rutiininomaisen hommaan, niin tässä on kuitenkin pystynyt aika hyvin työtehtävien vaihtaa, jos tulee semmoinen. Että helppo niinku jutella sitten näiden myyjien kanssa, että nyt voisi ehtiä jotain muuta ja tälleen että se on kevyt rakenne siinä yrityksessä, niin se on onnistunut aika hyvin ja sitten on pystynyt itse vähän tai tietää paremmin että mitä ne asiakkaatkin on.”

Samanaikaisesti kuitenkin vapautta vaikuttaa omiin työtehtäviin pohdittiin suhteessa freelancerina toimimiseen, jolloin vapauden nähtiin olevan ”kahlitumpaa” kuin täysin yksin freelancerina toimiessa. Lisäksi tiedostettiin konsulttityön keskeinen luonne: asiakastyö, jossa keskeistä on konsultoiva, asiakasta auttava asiantuntijatyö, johon konsultti tuo oman osaamisensa (Ursin 2007, 36; Vartiainen 2014, 143). Konsulttityötä tehdessä tiedostettiin se, että lähtökohtana on sen tekeminen, missä asiakkaat eniten apua tarvitsevat ja mitä asiakkaat juuri sillä hetkellä ostavat – ei välttämättä juuri se, mitä itse mieluiten sillä hetkellä tekisi. Näin ollen kysymys ei ollut siitä, ettei oma ääni tulisi kuulluksi omaa työtä koskevista asioista, vaan ymmärryksestä liittyen laajemmin konsulttityön luonteeseen – oli sitten missä yrityksessä tahansa.

”Tosin siihen pieni disclaimer myös, että sitä työ on kuitenkin sellaista että että tota kyllä sä otat sen asiakkaan joka tarvitsee sitä sun työpanosta” ... Tai siis ainakin se on mun mielipide siitä että että että kyllähän pohjimmiltaan kuitenkin tällaiset konsulttiasiantuntijat niin niin kyllä meidän tehtävä on mennä sinne asiakkaalle ja olla olla asiakkaalle hyödyksi. Ne ei välttämättä ole mukavia mukavia aina...”

”Se on kuitenkin siis se, että myyjillä on rajallinen aika myydä ja tää on ihan sama missä konsultti paikassa on. Potentialisia asiakkaita sillä aika välillä milloin se niinku myyjä on myymässä, että asiakas on ostamassa ja sinä olet potentiaalisesti vapaana menee uuteen paikkaan niin se on niinku tosi pieni kirjo siinä. Niin ei se niinku ei se vaan ole realistista, että siellä nyt hirveästi valita. Mitäs tänään shoppaillaan?”

Asiakashankinnan inhimillisyyden ja työprosessin läpinäkyvyyden lisäksi esiin nousi mahdollisuus joustaa työn määrässä sekä mahdollisuus etätyöskentelyyn. Mahdollisuus etätyöhön näyttäytyi

tärkeänä oman työn autonomiaa tukevana tekijänä. Tietotyössä autonomia onkin keskeinen elementti ja myös sitoutumisen yksi edellytys (Saari 2014, 71). Toisaalta velvoite tai vaade työskennellä jossakin fyysisesti paikan päällä saattoi tapausorganisaation omista joustomahdollisuuksista huolimatta tulla asiakkaan puolesta. Etätyön tuomaa myönteistä vaikutusta työtyytyväisyyteen onkin selitetty autonomiaan liittyvillä tekijöillä (esim. Golden & Veiga, 2005). Tiivistetysti voi sanoa, että organisaation jäsenille mielenkiintoiset työtehtävät asiakasprojekteissa sekä mahdollisuus tulla kuulluksi omaa työtä koskevissa asioissa nousevat yhdeksi tekijäksi, mikä nykyisessä organisaatiossa toimii ja miksi haluaa pysyä osana organisaatiota. Myönteiset kokemukset työtehtävien mielekkyydestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn sisältöön on kuitenkin yksi erityisesti affektiivisen sitoutumisen kehittymistä edeltävä tekijä (Allen & Meyer 1996; Meyer & Allen 1997)

5.2.4. Arvojen hyväksyminen ja ylpeys arvopohjasta

Yksilön arvot – ja se miten ne ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa, on katsottu olevan yhteydessä erityisesti affektiiviseen organisaatiositoutumiseen. (Meyer & Allen 1997; Morrow 1993). Osakkaiden näkemyksistä omasta organisaatiostaan on löydettävissä jaettu kokemus organisaation arvojen hyväksymisestä, joka havaittiin myös kyselylomakeaineiston tuloksissa. Erinomainen arvopohja oli toiminut myös osasyynä kiinnostukselle alun perin organisaatiota kohtaan. Tärkeiksi arvoiksi tunnistettiin ensisijaisesti oikeudenmukaisuus ja se, miten yrityksen tapauksessa on jo lähtökohtaisesti ”*ajateltu eri tavalla*”. Organisaation oikeudenmukaisuuteen ja yhteisöllisyyteen nojaava arvopohja koettiin myös keskeisenä ylpeyden aiheena: syynä olla ylpeä siitä, mitä tehdään ja miten tehdään. Ylpeys linkittyi luvussa 5.2.1 kuvattuun kokemukseen oikeudenmukaisesta jakautumisesta kaikkien ollessa omistajina myös hyötymässä yhteisestä ponnistelusta. Kokemukset oikeudenmukaisesta omistusrakenteesta ymmärrettiin laajempaan missiona muuttamaan kapitalismia ja työelämää reilumpaan suuntaan kaikille. Keskeistä oli tällöin halu olla osa organisaation tarinaa ja koettu mahdollisuus olla mukana uudisraivaamassa markkinoita.

” Kyllä mä tavallaan tykkään tästä koko tarinasta. Mikä tässä ympärillä on, että on semmoinen olo että voi tavallaan olla ylpeä että voi ravistella näitä markkinoita kun nyt on niin paljon ollut näitä samantyyppisiä firmoja, jossa sitten kuitenkin sä saat prosenttiosuuden siitä sun laskutuksesta, joka enemmän semmoista otetaan vaan

konsultteja jotka kilpailee keskenään tyyppistä hommaa ainakin omien kokemusten mukaan.”

Toisaalta vahvan myönteiseksi koetussa arvopohjassa ei ollut kysymys ainoastaan organisaation oikeudenmukaiseksi koetusta organisaatorakenteesta tarkoittaen käytännössä reilua tulonjakoa ja mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kokemuksiin linkittyi myös mahdollisuus toimia päivittäisessä työssä omien arvojen mukaisesti muun muassa liittyen työn sisältöön. Lisäksi tärkeinä koettiin organisaation perhemyönteisyys; jaettu ymmärrys siitä, että perhe tulee kaikille ensimmäisenä, työ vasta toisena - vahvasta sitoutumisesta huolimatta. Lisäksi näkemyksissä korostui yrityksen inhimillisyys, läpinäkyvyys sekä avoimuus organisaatiota läpi leikkaavina arvoina.

”Yksi mitä me ollaan tehty niin tämmöisissä vähän kyseenalaisissa toimialoissa äänestetty. Halutaanko me lähteä tämmöiselle toimialalle. Siellä on mietitty esimerkiksi, sanotaan nyt vaikka esimerkkinä ei ole välttämättä just niinku meidän asiakkaita, mutta tupakkateollisuus, aseteollisuus, öljy. Niin tämmöisiin kohdalla on kyllä kysytty aina henkilöltä itseltään ja mielipiteitä porukalta, että halutaanko me osallistua tämmöiseen tarjouksia joskus jätetty välistäkin. Sen tyyppisiä keikkoja, mitkä sitten tavallaan arvojen mukaista.”

”Että on se niiku yhteisöllisyyden ja avoimuuden ja niiku uuden tämmöisen mallin rakentamisen semmoiset niiku mielenkiintoiset arvopohjat. Ja sit semmonen yleinen lempeys ja lämpö, mikä ehkä on niinku tullu vastaan silleen silloin vaikka kun jo juteltiin vaikka Tuomaksen kanssa ekaa kertaa.”

”No siis on on ehdottomasti arvot on linjassa, että tottakai ne oli myös niinku yks semmonen syy mikä sai kiinnostumaan luodosta ja Luodossa työskentelystä ja omistamisesta”

Näkemyksistä organisaatiotaan kohtaan onkin löydettävissä kokemus arvojen vahvasta hyväksymisestä, niiden omaksumisesta ja ylpeys oman organisaation toimintaperiaatteista ja arvopohjasta. Arvojen hyväksymisen ja ylpeyden on katsottu nimenomaan kuvaavaan tunneperäistä kiinnittymistä omaa organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer 1997). Yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli ja sen keskiössä oleva kaikille asiantuntijoille oikeudenmukainen omistusrakenne näyttäytyykin keskeisenä affektiivista sitoutumista edistävänä tekijänä.

5.2. Yhteenveto tuloksista

5.3.1. Organisaatioon sitoutuminen

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *”Millaista sitoutuminen yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa on?”* Aineiston valossa sitoutuminen organisaatioon näyttäytyy vahvana ja yrityksessä halutaan pysyä erityisesti lähitulevaisuudessa mukana. Tulosta havainnollistaa se, että kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet näkivät itsensä yrityksessä edelleen vuoden kuluttua. Oletuksena tuloksille on se, että osakkailla on niin halutessaan mahdollisuus lähteä yrityksestä. Kyselylomakeaineiston perusteella sitoutumisen affektiivista muotoa on havaittavissa organisaatiosta, jota tukee myös syvemmät osakkaiden teemahaastattelut. Affektiivista sitoutumista luonnehti erityisesti vahva halu ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen, luja usko organisaation tavoitteisiin, yhteenkuuluvuuden tunne sekä identifioituminen nimenomaisen organisaation jäseneksi. Yhteisestä missiosta oltiin ylpeitä ja ihmiset halusivat olla osa juuri nimenomaisen yrityksen tarinaa. Affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuksista heikoimpina näyttäytyi näkemys työskentelystä organisaatiossa koko lopputyöuran sekä organisaation kokeminen vahvana osana omaa ammatillista identiteettiä.

Lisäksi sitoutumista organisaatioon kuvasi jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ja laskelmointi; sen tunnistaminen, että yritykseen kannattaa jäädä palkan ollessa hyvä ja kilpailukykyinen suhteessa muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin yrityksen menestyessä. Organisaatiosta lähtemisen kustannus eli arvioitu ansiotason lasku tunnistettiin, jonka vuoksi organisaatioon jääminen näyttäytyi hyödyllisempänä vaihtoehtona. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista ei kuvannut lainkaan vaihtoehtojen puute tai näköalattomuus muiden organisaatioiden tarjoamista vaihtoehdoista – päinvastoin. Allenin ja Meyerin (1991) kolmikomponenttimallin mukaista ulottuvuutta eli normatiivista aspektia ei havaittu aineistosta, vaikka muuten lojaaliutta ja vahvaa tunnollisuutta organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan havaittiin. Löydökset sekä affektiivisesta että jatkuvuuteen perustuvasta sitoutumisesta ovat linjassa Allen & Meyer (1990, 3) havaintojen kanssa siitä, että organisaatiositoutumisen voi nähdä eri komponenteista koostuvana nettosummana. Huomioarvoista on se, että sitoutuminen kuvastaa nimenomaan yksilöllistä asennoitumista ja kiinnittymistä organisaatioon (esim. Saari & Koivunen 2017, 65), jolloin jatkuvuuteen ja affektiiviseen sitoutumiseen pohjautuvien komponenttien painotus yksilön sitoutumisen taustalla vaihtelee.

5.3.2. Kokemukset yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiosta

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: *”Millaisia kokemuksia osakkailla on yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista?”* Tulosten valossa halu pysyä yrityksessä pohjautui moninaisesti tekijöihin, jotka kuvaavat kokonaisuuden ja yrityksen nykyisen suunnan toimivuutta. Affektiivista sitoutumista voidaan vahvistaa oikeudenmukaisella organisaatiokulttuurilla, vuorovaikutteisudella sekä tasa-arvoisella kohtelulla (Wall 2012, 32), jotka näyttävät aineistossa korostuvan. Erityisesti esille nousivat organisaation arvopohja, palkka ja omistusrakenne, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon sekä työyhteisön merkitys. Kyselylomakeaineiston perusteella keskeiset syyt organisaatioon jäämiselle linkittyvät syvemmissä teemahaastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin. Kokemuksia osana yhteisomistajuuteen perustuvaa organisaatiota kuvastaa analyysin tuloksena muodostetut pääteemat: *Tyytyväisyys palkkaan ja tulonjaon koettu oikeudenmukaisuus, Työyhteisön joukkovoima ja luottamus, Mahdollisuus vaikuttaa ja päätöksenteko yhteisöohjautuvasti, Työn mielekkyys ja tietoisuus omaa työtä koskevista asioista ja Arvojen hyväksyminen ja ylpeys arvopohjasta.*

Tyytyväisyys palkkaan ja osinkoihin ovat keskeinen syy pysyä yrityksessä. Tämä on linjassa organisaation keskeisen lähtökohdan kanssa siitä, että menestyksen takana olevat asiantuntijat pääsevät reilulla tavalla hyötymään organisaation menestyksestä oikeudenmukaisen omistusrakenteen kautta. Absoluuttisen tulotason lisäksi merkittävää olikin oikeudenmukaiseksi koetut perusteet tulonjaon taustalla. Kokemusten perusteella oikeudenmukaisen jakautumisen katsottiin toteutuvan, joka on erityisen merkittävää, sillä järjestelmän toimiessa hyvin, totut käytännöt ja menetelmät ovat arkipäivää, eikä niihin kiinnitetä lopputuloksen tavoin huomiota (Sulander 2018, 21). Toinen keskeinen tekijä oli mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana yrityksen päätöksenteossa. Tehdyistä päätöksistä oltiin ylpeitä ja oman äänen kuuluviin saaminen lisäsi arvostuksen tunnetta, vaikkakin yhteisöohjautuvuudessa ja koko organisaation tasoisessa proaktiivisuudessa koettiin edelleen kehittämisen varaa.

Yksi avaintekijä oli lisäksi työyhteisön rooli. Yhteisomistuksen tuoma turvaverkko oli yksi ratkaiseva tekijä, sillä joukkovoiman koettiin tuovan varmuutta elämän yllättäviin käänteisiin ja mahdollistavan lupaus täyttää asiakkaan odotukset siitäkin huolimatta, että esimerkiksi itse sairastuisi. Työyhteisöä kuvaa erityisesti kokemus keskinäisestä luottamuksesta perustuen ennen kaikkea tavoitteiden yhdenmukaisuuteen, riittävän pieneen porukkaan ja siihen, että omistajina kaikilla on ”oma nahka

pelissä”. Vankkaan luottamukseen kytkeytyi kiinteästi myös tiedollinen dimensio; se, että organisaatiossa kaikki pääsevät samaan tietoon käsiksi, eikä tieto ole valtaa harvojen käsissä. Kohdeorganisaation koostuessa eri vuosina 2017–2021 mukaan tulleista osakkaista, työyhteisössä on hajontaa sen suhteen, kuinka hyvin kollegat ovat jo tulleet tutuiksi tai kuinka työyhteisön kokee jo omakseen. Yhteishenkeen ja yhteistyön toimivuuteen oltiin tyytyväisiä, vaikkakin työyhteisön toivottiin hitsautuvan tulevaisuudessa kiinteämmin yhteen. Osakasporukan tiivistyminen tulevaisuudessa luo pohjaa keskinäisen luottamuksen syventymiselle entisestään.

Lisäksi kokemuksissa nousi esiin työn mielekkyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. Rakenteiden mataluuden ja hierarkioiden puuttumisen katsottiin edistävän mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin, vaikkakin konsulttityön sisällössä korostuu ensi sijassa se, mitä asiakas tarvitsee. Myös organisaation arvopohja ja se, että yrityksessä on jo lähtökohtaisesti ”ajateltu eri tavalla” verratessa muihin totuttuihin tapoihin, nousi kokemuksissa ratkaisevasti esille: arvoihin samaistuttiin ja niistä koettiin ylpeyttä.

6. LOPUKSI

Tässä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa tutkin organisaatiositoutumista ja osakkaiden kokemuksia yhteisomistajuudesta Luoto Companyssa. Tutkimuksen tapausyritys on suomalaisella asiantuntijatyön kentällä uudentyypinen yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli, jonka vuoksi organisaatiota ja sen luonteeseen kytkeytyviä ilmiöitä taustoitettiin kattavasti tutkimuksen aluksi. Kahden tutkimuskysymyksen ohjaamana selvitin kokemuksia yhteisomistajuudesta ja erityisesti sen yhteydestä asiantuntijoiden sitoutumiseen. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti affektiivinen sitoutuminen ja yhteisomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin affektiivista sitoutumista tukevat tekijät. Tutkielman aineistona oli koko tapausorganisaatiolle suunnattu kyselylomakeaineisto sekä kuudesta temahaastattelusta koostuva haastatteluaineisto. Aineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin hyödyntämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriatiedon ja aiempien tutkimusten pohjalta rakennettiin tutkielman taustoitus ja teoreettinen viitekehys. Tutkielman teoreettisena viitekehysenä oli organisaatiositoutuminen ja erityisesti Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli. Seuraavaksi esitetään keskeiset johtopäätökset ja reflektoidaan tuloksia suhteessa laajempaan kontekstiin. Lopuksi pohditaan tutkielman rajoitteita ja onnistumista sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1. Johtopäätökset ja pohdinta

Tärkeimpänä organisaatiositoutumisen vaikutuksena työnantajan näkökulmasta nähdään usein vaihtuvuus (Esim. Mowday 1981, 4). Työvoiman vaihtuvuuden on katsottu vaikuttavan negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, sillä työpaikkaa vaihtavat työntekijät vievät menessään olennaista yrityssidonnaista tietopääomaa ja organisaatioon sidottua osaamista (Allen & Meyer 1990, 1; Carnoy ym. 1997). Tapausyrityksen hyödyntämä uudenlainen yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli näyttäytyy tehokkaana keinona saada yksilöt sitoutumaan organisaatioonsa ja kontribuoimaan yrityksen menestymisen eteen. Tämä on merkittävää, sillä organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua (Albrechtia ym. 2015). Kun yritys pitää huolta sen tärkeimmästä pääomasta eli osaavista asiantuntijoista, yrityksen inhimillinen pääoma — ihmisten merkittävät tiedot ja taidot saadaan valjastettua parhaiten tavoitteiden saavuttamiseen.

Oikeudenmukaisena koettu omistusrakenne ja mahdollisuus päästä omistajana vaikuttamaan niin yrityksen suuntaan kuin hyötymään yrityksen menestymisestä, on vahvan sitoutumisen lähtökohtana. Toisaalta kyse ei ole vain siitä, että sitoutuvatko ihmiset - vaan myös siitä, miten he sitoutuvat. Yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli näyttää edistävän affektiivista sitoutumista monelta eri osin. Tämä on merkittävää sillä affektiivisesti sitoutuneet henkilöt *haluavat* jatkaa työskentelyä yrityksessä, koska se näyttäytyy mielekkäänä ja merkityksellisenä (Meyer ym. 1991, 67). Affektiivinen sitoutuminen on myös tavoiteltavaa, sillä sen on havaittu vaikuttavan laajemmin yksilön toimintaan, työtyytyväisyyteen sekä toivottuihin työsuoritukseen (Wall 2012, 30). Kuten Herscovitch ym. (2001, 316) katsovat, tunneperäisen sitoutumisen kehittyminen edeltää kokonaisuuden arvorelevanssin tunnistamista. Yhteisomistajuuteen perustuva organisaatiomalli näyttääkin ennen kaikkea edistävän sitä, että kokonaisuus ja ponnistelu tavoitteiden eteen tuntuvat osakkaille merkitykselliseltä. Vaikka yhteisomistajuuteen perustuvan omistusrakenteen kautta organisaation jäsenillä on mahdollisuus hyötyä suoraan yrityksen menestyksestä, ei sitoutumisessa näytä olevan kysymys vain palkan ja osinkojen määrästä. Tämän lisäksi ratkaisevaa on mahdollisuus tulla kuulluksi ja päästä vaikuttamaan päätöksentekoon, työyhteisön mielekkyys ja vahva keskinäinen luottamus, yhdenmukainen arvopohja ja vastuu riskien kantamisesta yhdessä.

Vahva sitoutuminen on mielenkiintoista vasten alan kovaa kilpailua, josta kertoo esimerkiksi uusimman työolotutkimuksen tulos erityisen usein viimeisen vuoden aikana työpaikkaa vaihtaneista

tieto- ja viestintäteknologian erityisasiantuntijoista (Sutela ym. 2019, 42). Vahva sitoutuminen omaan organisaatioon näyttäytyy myös mielenkiintoisena tarkastellessa viimeaikaisesta keskustelua, jossa perinteisten työorganisaatioiden merkityksen on katsottu vähentyneen ja edelleen vähentyvän työn muuttuessa muun muassa projektimaisemmaksi (Koikkinen 2020, 20). Lisäksi esimerkiksi asiantuntijatyötä tekevien on katsottu sitoutuvan herkemmin esimerkiksi omaan uraan työnantajaorganisaatioiden sijasta (esim. Holland ym. 2002). Tutkielman tulokset vahvistavat esimerkiksi Saaren (2014) tutkimuksen tuloksia siitä, että myös tietotyötekevät asiantuntijat ovat valmiita sitoutumaan organisaatioon, joka tarjoaa haasteita osana mielekästä ja toimivaa työyhteisöä. Olennaista suhteessa aiempaan organisaatiositoutumisen tutkimukseen on kuitenkin se, ettei kohdeorganisaatio istu perinteiseen näkemykseen yksilöstä *työnantajaansa* sitoutuvana ja työnantajaosapuolen asettamien tavoitteiden eteen ponnistelevana. Organisaatiossa kaikki ovat myös omistajia ollen jo lähtökohtaisesti samalla puolella, joka on keskeinen tekijä sitoutumisen taustalla.

Vaikka perinteisten työorganisaatioiden merkityksen katsotaan vähentyneen, työn merkityksellisyydestä puhutaan yhä enemmän. Yhdeksi syyksi katsotaan automatisaation myötä kasvava asiantuntijatyön osuus. Tällöin työlaadun kannalta ratkaisevaa on työntekijän sisäinen motivaatio käyttää osaamistaan monimutkaisten ongelmien ratkaisuun ja kriittiseen ajatteluun. Sisäistä motivaatiota taas ei kasvateta pelkin kepin ja porkkanoin, vaan tärkeää on yksilön mahdollisuus kokea oma työ merkitykselliseksi. (Martela ym. 2021.) Tutkielman tulosten perusteella osaomistajuus näytti edistävän vahvaa organisaatiositoutumista ja affektiivista kiinnittymistä omaan organisaation kokonaisuuden relevanssin tunnistamisen ja nimenomaan koetun merkityksen kautta. Myös kyselylomakkeen vastauksissa havaittiin, että suurelle osalle vastaajista Luodolla oli myös henkilökohtaisesti suuri merkitys. Omistajuus voikin tuoda keskeistä työn merkityksellisyyttä henkisesti kuormittavissa ja korkeaa osaamista vaativissa asiantuntijatöissä. Tällöin työn merkitys voi syntyä tekemisestä jotain itselleen. Kokemuksella oman työn merkittävyydestä taas on katsottu olevan yhteyttä moniin myönteisiin työelämän laadun ulottuvuuksiin, kuten yksilön työhyvinvointiin ja motivaatioon (Martela ym. 2021).

Ajatus tekemisestä itselleen ja sen tuoma merkitys voivatkin selittää lisääntynyttä kiinnostunutta yrittäjyyttä kohtaan, sillä esimerkiksi uusimman työolotutkimuksen mukaan ammattiryhmittäin erityisesti erityisasiantuntijoilla oli kiinnostusta yrittäjyyttä kohtaan (Sutela ym. 2019, 326). Lisäksi

2000-luvun aikana on havaittu erityyppisten yksinyrittäjien, freelancereiden ja itsensätyöllistäjien lukumäärän ja osuuden kasvua (Sutela ym. 2019, 51). Toisaalta jarruna yrittäjyydelle voi olla yrittäjyyden tuoma riski, sillä työolotutkimuksen mukaan myös 26 % vastaajista katsoi yrittäjätyöhön linkittyvän liikaa stressitekijöitä, vastuuta ja riskejä. (Sutela ym. 2019, 326.) Samanaikaisesti nykypäivän työelämätaidoissa korostuu yksilön vahvuuksien lisäksi tiimin yhteistyökyky ja edellytykset rakentaa kollektiivisen osaamisen ympärille uusia ajatuksia ja ratkaisuja (Sutela ym. 2019, 161). Yhteisomistajuus voikin tuoda puolia niin yrittäjyydestä kuin työyhteisöstäkin, jolloin vahvana joukkueena voidaan tavoitella yksin saavuttamattomissa olevia tavoitteita ja jakaa riskiä useammille harteille.

Ohjelmisto- ja laajemmin ICT-ala, johon tapausorganisaatio sijoittuu, on erityisen tietointensiivinen ala. On huomattava organisaatiomallin soveltuvuus erityisesti juuri asiantuntijaorganisaatioihin, joiden toiminta ei vaadi suuria alkuinvestointeja eikä pidempäänkään toimineen yrityksen taseeseen kerry merkittäviä omaisuuseriä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 12). Toisaalta kohdeorganisaation osakasjoukko muodostuu työkokemuspohjaltaan varsin homogeenisesti joukosta kokeneita oman alansa asiantuntijoita, jolloin kaikille samansuuruisesti maksettava palkka ja osingot ovat organisaation näkökulmasta perustellusti jaettavissa tasan. Kun tulos jaetaan tasajakoperiaatteella, keskeistä on yksilöiden tasavertaiset ponnistelut yhteisten tavoitteiden eteen sekä toisaalta organisaation tytäryhtiöiden välisten kuulujen kasvamisen välttäminen. Mielenkiintoista onkin, miten täyteen yhteisomistajuuteen perustuva asiantuntijaorganisaatio olisi muodostettavissa, mikäli osaamisprofiileissa ja yritykseen laitettavissa työpanoksissa olisi yksilöllisiä eroja ja miten yksilöllisiä osaamistasoeroja olisi tasattavissa? Toisaalta työskennellessä korkeaa osaamista vaativissa asiantuntijatehtävissä abstraktien ja moniulotteisten ongelmien parissa, on osaamistason arvottaminen suhteessa tiettyyn omistussuuteen ylipäättään haasteellista. Haasteen asettaa myös osaamisen muuttuminen. Itsensä ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen esimerkiksi toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa katsotaan jo lähtökohtaisesti keskeiseksi elementiksi monia asiantuntijatöitä (esim. Toivanen & Väänänen 2016, 94).

Tutkielmassa sivuttiin myös suomalaisessa työelämäkeskustelussa ajankohtaista aihetta; organisaatioiden ja tiimien yhteisöohjautuvuutta. Vaikka tulosten valossa yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa nähtiin edelleen parantamisen varaa, organisaatiota näyttää kuvaavan esimerkiksi Salovaaran (2020, 52–57) näkemykset yhteisöohjautuvasta organisaatiosta ja demokraattisesta

toimintamallista, jossa koko systeemi sisältäen sen rakenteet, käytänteet ja prosessit ylläpitävät yhteisöohjautuvuuden toimintamallia. Lisääntyvän päätöksentekovastuun ja toiminnan organisoinnin toisena puolena tulee osakkuus ja mahdollisuus hyötyä suoraan yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Vasten ajankohtaista työelämäteemaa, jossa organisaatiomallista riippumatta painotetaan yhteisöohjautuvuutta, on tapausorganisaatio mielenkiintoinen. Organisaatiossa lisävastuun mukana myös tulee vastinetta; reilumpi hyöty yrityksen menestymisestä, eikä asiantuntijoiden oleteta kantavan lisävastuuta työstä ja organisaatiosta vain ylhäältä tulevien yhteisöohjautuvuuden edistämisen tavoitteiden tähden.

6.2. Tutkimusprosessin arviointi

Tutkielman tavoitteena oli kuvata ja laadullisesti ymmärtää sitoutumista sekä siihen kytkeytyviä kokemuksia yhteisomistajuuteen perustuvassa tapausorganisaatiossa. Teemahaastatteluaineisto analysoitiin käyttämällä työkaluna teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa oleellista on kytkeä aineistohavainnot ydinkäsitteisiin, teoriaan ja ilmiöstä jo tiedettyyn viimeistään päättelyprosessissa (Tuomio ym. 2018, 110–127). Katson teoriaohjauvuuden toteutuneen tutkielmassa, mutta empirian ja teorian kytköstä olisi voinut vahvistaa Allenin Meyerin mallin lisäksi toisen keskeisen teorian hyödyntäminen teoreettisessa viitekehyksessä. Lisäksi analyysin myötä esitettyjä havaintoja olisi voinut syventää muodostettujen teemojen lisäksi yläluokkien kirjallinen jäsentäminen. Tutkielman rajattu laajuus huomioiden analyysin tuloksissa päädyttiin ainoastaan pääteemojen avaamiseen.

Tutkielman toteutusta on kuvannut vahva prosessimaisuus ja tutkimussuunnitelman eläminen, joka on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle (Eskola ja Suoranta (1998, 15–16). Tutkielman pääkiinnostuksenkohteena oli nimenomaan affektiivisen sitoutumisen ja yhteisomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin affektiivista sitoutumista tukevien tekijöiden ymmärtäminen. Tutkimusprosessin aikana kuitenkin havaittiin, että tarkastelun ulkopuolelle ei kokonaisuudessaan voi jättää Allenin ja Meyerin (1990) kolmikomponenttimallin muita ulottuvuuksia. Tästä huolimatta kahta muuta Allenin ja Meyerin määrittämää sitoutumisen ulottuvuutta: jatkuvuuteen ja normatiiviseen sitoutumiseen perustuvia sitoutumisen muotoja ei selvitetty omilla väittämillä kyselomakkeessa. Kolmikomponenttimallia onkin kritisoitu siitä, että empiirissä tutkimuksissa mallia on tarkasteltu rajatusti vain yhden komponentin kautta – erityisesti affektiivisen sitoutumisen

kautta (Klein & Park 2016, 22). Tutkielman pääfokuksesta huolimatta, muiden ulottuvuuksien ilmenemistä aineistossa ei ole kokonaan sivuutettu.

Tapaustutkimuksen pohjalla on näkemys siitä, että tapauksen mahdollisimman monipuolinen ja kattava erittely antaa aineksia yleistykseen (Eskola & Suoranta 1998, 65). Tuloksia sitoutumisesta yhteisomistajuuteen perustuvassa organisaatiossa ei voida yleistää laajemmin, mutta niiden katsotaan pienellä varauksella edustavan kokonaiskuvaa kohdeorganisaatioon sitoutumisesta ja siihen kytkeytyvistä kokemuksista. On kuitenkin huomioitava organisaatiositoutumisen luonne ajassa muovautuvana prosessina (esim. Ashman & Winstanley 2006, 142). Organisaation liittyvät epävarmuustekijät, kuten heikko taloustilanne ja työvoiman supistukset lisäävät yksilöiden epävarmuutta osana organisaatiota, joka puolestaan voi heikentää sitoutumisen kehittymistä (Saari 2014, 72). Onkin huomattava tulosten pätevyys nimenomaan yrityksen ajankohtaiseen menestyvään tilanteeseen. Tilannekuva sitoutumisesta ja kokemukset sitoutumisen taustalla voisivat olla hyvin erityyppisiä, mikäli yritys kohtaisi parhaillaan esimerkiksi suuria vastoinkäymisiä tai epävarmuutta asiakasyritysten toimeksiantojen riittävydestä.

Tutkielman rajoitteista huolimatta koen tutkielman onnistuneena. Tutkielman toteuttamista on pyritty avaamaan tarkasti läpinäkyvyyden saavuttamiseksi ja luvussa 4.4. tarkemmin avatut eettiset näkökulmat on otettu huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Tutkielmassa olen onnistunut vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin ja muodostamaan kuvaa niin tapausorganisaation sitoutumisesta kuin kokemuksista sen taustalla. Tutkielman myötä saatiin tietoa uudentyypisistä yhteisomistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista sekä mallin sitoutumista – erityisesti affektiivista sitoutumista edistävistä tekijöistä.

6.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa huomio kiinnittyi organisaatioon sitoutumiseen ja siihen linkittyviin kokemuksiin osana yhteisomistajuuteen perustuvaa organisaatiota. Sitoutuminen työelämässä voi kuitenkin kohdistua moneen muuhunkin kohteeseen, kuten omaan työhön, ammattiin tai uraan (esim. Morrow 1993). Kokeneiden osakkaiden sitoutuminen omaan uraansa tai ammattiinsa esim. koodarina kilpailulla ohjelmistoalalla olisi tarjonnut myös hedelmällisiä tulokulmia, joissa on jatkotutkimuspotentiaalia. Tutkielmassa oikeudenmukaisuus nousi myös esiin sen ollessa keskeinen organisaation toiminnan arvolähtökohta, joka välittyi myös yksilöiden kokemuksista osana

organisaatiota. Organisaation oikeudenmukaisuus ja moninaisista eri tekijöistä muodostuva yksilöiden kokemus organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta olisi jo itsessään ollut relevantti tulokulma tapausorganisaatioon.

Toisaalta yhteisöohjautuvuuden tarkempi tutkiminen organisaatiossa, jossa valta on hajautettu radikaalisti koko organisaatioon, olisi relevantti jatkotutkimusaihe. Tämänkaltaiset organisaatiot, joissa valtaa on hajautettu tasavertaisesti kaikille koko organisaatioon, voivat antaa oppeja yhteisöohjautuvuuden toteuttamiseen muunlaisissakin ympäristöissä. Lisäksi on huomattava tutkielmassa sivuttu kohdeorganisaation pyrkimys rakentaa ekosysteemiä, joka koostuu kiinteässä yhteistyössä toimivista organisaatioista. Tulevaisuuden työelämän muutossuunnaksi on katsottu kasvava verkostomaisuus (esim. Koikkanen 2020, 28), jolloin uusi tieto siitä, miten esimerkiksi uuden tiedon tuottaminen eri toimijoiden verkostomaisessa ja vastavuoroisessa yhteistyössä toimii, olisi merkityksellistä. Tämänkaltaiset yhteistyössä, mutta autonomisina toimijoina ekosysteemissä toimivat organisaatiot tarjoavatkin relevantteja lähestymistapoja ja jatkotutkimusideoita esimerkiksi organisaatiotieteiden verkostoteorian kautta (esim. Harisalo 2021).

Yhteisöomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin tausta-ajatuksena on inhimillisen pääoman tunnistaminen yrityksen arvokkaimpana tekijänä aina organisaatorakenteesta lähtien. Inhimillisen pääoman teorit sekä toisaalta muiden aineettomien pääomien muotojen – kuten sosiaalisen suhdepääoman tai rakennepääoman tarkastelu (esim. Larjovuori ym. 2015, 9–10), olisi myös teoreettisesti mielekäs tarkastelulinssi yhteisöomistajuuteen perustuvaan organisaatioon. Erityisesti esiin nostettava jatkotutkimusidea on kuitenkin tarkemman ymmärryksen saavuttaminen yhteisöomistajuuteen perustuvan organisaatiomallin soveltuvuudesta eri asiantuntijaorganisaatioihin ja laajemmin työelämäkentälle organisaatiomallina, jossa työntekijäeetoksen sijasta omistajuutta jaetaan laajasti koko organisaatioon.

Relevanttien jatkotutkimusehdotusten jälkeen palautan lopuksi mieleen kysymyksen, josta tutkielma lähti liikkeelle: voiko yhteisöomistajuuteen perustuva organisaatiomalli toimia osana ratkaisua asiantuntijoiden sitoutumiseen osaajapulan kiihtyessä? Tutkielman myötä uskon vahvasti näin — että yhteisöomistajuuteen pohjautuva organisaatiomalli voi olla ratkaiseva keino pitää huolta yrityksen tärkeimmästä pääomasta eli osaavasta henkilöstöstä työpaikkakilpailun kiristyessä. Toisaalta organisaatiot ja se, millaisia arvoja ja toiminnan lähtökohtia ne edustavat, vaikuttavat ratkaisevasti työelämän kehitykseen. Erilaiset organisaatiot mahdollistavat yhteiskunnan henkisen

ja aineellisen kehityksen suunnan sekä synnyttävät uusia innovaatioita (Harisalo 2014, 14). Tietointensiivisyyden lisääntyessä ja inhimillisen pääoman noustessa yhä vahvemmin organisaatioiden keskiöön, tulisikin kysyä, mille arvoille ne perustuvat ja miten asiantuntijaorganisaatioissa voidaan huomioida kokonaisvaltaisesti toiminnan menestyksen takana ratkaiseva inhimillinen pääoma. Esimerkiksi tulevaisuudentutkija Markku Willeniuksen mukaan pienellä ja ketterällä Suomella on potentiaalia tuoda kestäviä ratkaisuja maailmankartalle (Yle 4.8.2019). Uskon Luoto Companyn olevan yksi tällainen ja näyttävän laajemminkin suuntaa oikeudenmukaisena ja uudenaikaisena ratkaisuna asiantuntijatyön kentällä.

Liitteet

Liite 1 (Tietosuojailmoitus)

Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus

EU:n tietosuojasetus (106/679), art. 12–14

Rekisterin nimi	Asiantuntijoiden kokemukset omistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista ja affektiivinen sitoutuminen tapausyritys Luoto Companyssa (pro gradu -tutkielma)
Päiväys	3.10.2022
Rekisterinpitäjä(t)	Emma Lautala, emma.lautala@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Pasi Pyöriä, pasi.pyoria@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
Henkilötietojen säilytysaika	Aineisto säilytetään saman henkilön pro gradu -tutkimusta varten. Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin, esim.: - Nimitiedot - Yhteystiedot (kuten osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite) - Haastattelun tietosisältö/ kyselylomakkeella kerättävät tiedot] Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.
Rekisterin nimi	Luoto Companyn asiantuntijoiden kokemukset omistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista ja sen vaikutukset affektiiviseen organisaatiositoutumiseen (pro gradu tutkielma)
Päiväys	3.10.2022
Rekisterinpitäjä(t)	Emma Lautala, emma.lautala@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Pasi Pyöriä, pasi.pyoria@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
Henkilötietojen säilytysaika	Aineisto säilytetään saman henkilön pro gradu -tutkimusta varten. Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.

	Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin, esim.: <ul style="list-style-type: none"> - Nimitiedot - Yhteystiedot (kuten osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite) - Haastattelun tietosisältö/ kyselylomakkeella kerättävät tiedot] Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Liite 2 (Kyselylomakerunko)

Kokemukset omistajuuteen perustuvasta organisaatiomallista ja sitoutumisesta organisaatioon

Kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää Luoto Companyn osakkaiden taustatietoja sekä organisaatiositoutumista.

1. Minkä ikäinen olet?

- 20-29 vuotias
- 30-39 vuotias
- 40-49 vuotias
- 50-59 vuotias
- 60-69 vuotias tai vanhempi

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

3. Kuinka paljon sinulla on työkokemusta alaltasi?

- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- 20-25 vuotta
- 25-30 vuotta
- yli 30 vuotta

4. Oletko toiminut aiemmin osakkaana yrityksessä?

- Kyllä
- En

5. Kertoisitko lyhyesti koulutustaustasi sekä aiemmat työroolisi? Esim.
"diplomi-insinööri ja aloitin työni sovelluskehittäjänä ja viimeiset
vuodet olen toiminut sovellusarkkitehdin työtehtävissä"

6. Mistä vuodesta alkaen olet ollut osakkaana Luodossa?

- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022

7. Miten päädyit osakkaaksi Luodolle?

- Minuun oltiin yhteydessä Luodon toimesta
- Suosittelun kautta
- Olin itse yhteydessä Luotoon
- Muulla tavoin

8. Mikä on nykyinen työtehtäväsi yrityksessä?

9. Mihin organisaation yhtiöön tai palveluliiketoimintoon kuulut?

10. Kuinka todennäköisesti näet itsesi Luodon osakkaana...

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1 vuoden päästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 vuoden päästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 vuoden päästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 vuoden päästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jos näet itsesi myös tulevaisuudessa Luoto Companyssa, mitkä ovat tärkeimmät syyt halulle jäädä yritykseen?

12. Millaiset tekijät saisivat sinut vaihtamaan organisaatiota ja luopumaan Luodon osakkuudesta?

13. Kuinka samaa mieltä tai eri mieltä koet olevasi seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen olevani sitoutunut Luotoon organisaationa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luodolla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen, että voisin viettää lopputyöuran i Luodon osakkaana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen Luotoon kuulumisen vahvaksi osaksi ammatillista identiteettiäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen Luodon arvojen olevan linjassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa

Koen, että minulla on mahdollisuus lähteä Luodosta niin halutessani

Minulla on suuri halu ponnistella tavoitteidemme eteen

Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta osana Luotoa

Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta Luodon asiakkaisiin

Liite 3 (Teemahaastattelurunko)

Teema 1: Lähteminen osakkaaksi Luotoon

1. Kertoisitko aluksi taustatiedoksi työtehtäväsi sekä sijoittumisesi organisaatioon (yhtiö)?
2. Kertoisitko lyhyesti aiemmasta työkokemus- ja koulutustaustasi?
3. Kuinka kauan olet ollut Luodossa?
4. Mikä sai sinut lähtemään osakkaaksi Luotoon?

Teema 2 - Sitoutuminen omaan organisaatioon

1. Miten koet yhteisomistajuuksimallin sitouttavan sinua organisaatioon? Miten se näkyy käytännön työssä?
2. Viihdytkö työskennellessäsi yrityksessä? Jos, kyllä niin miksi erityisesti?
3. Koetko, että osaomistajana olet halukkaampi ponnistelemaan organisaatiosi / työpaikkasi tavoitteiden saavuttamisen eteen?
4. Mitkä tekijät saavat sinut ensisijaisesti haluamaan jäädä osaksi Luotoa?

Teema 3 - Kokemus osakkuudesta

1. Miksi osakkuus työntekijänä toimimisen sijasta ja miksi omistaminen on sinulle tärkeää?
2. Miksi osakkuus muiden kanssa verrattuna yrittäjänä tai freelancerina toimimiseen?
3. Millaisia haasteita koet liittyvän osakkaana toimimiseen?
4. Miten kuvailisit yrityksenne työyhteisöä ja yhteishenkeä?
5. Millaisena näet työyhteisön ja muun omistajajoukon vaikutuksen halukkuutesi jäädä osaksi organisaatiota?

Teema 4 - Koettu oikeudenmukaisuus

1. Mitä oikeudenmukaisuus merkitsee sinulle työssä?
2. Millä eri tavoin se näkyy käytännössä yrityksenne toiminnassa?
3. Tekeekö sinun mielestäsi yhteisomistajuuksirakenne Luodosta jo lähtökohtaisesti oikeudenmukaisen? (jossa 80 % yrityksestä omistaa palveluyhtiön asiantuntijat ja 20 %)
4. Mikä tekisi mielestäsi yrityksenne toiminnasta edelleen oikeudenmukaisempaa?
5. Koetko oikeudenmukaisuuden vaikuttavan merkittävästi haluusi jäädä osaksi Luotoa?

Teema 5 - Yhteisöohjautuvuuteen perustuva toiminta

1. Mitä yhteisöohjautuvuus organisaatiossanne tarkoittaa?
2. Millaisena näet vahvan yhteisöohjautuvuuden varaan rakentuvan mallin haasteet?
3. Miten päätökset toteutetaan koko organisaatiossanne? Entäs tiimissäsi?
4. Miten tärkeäksi koet mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen päätöksiin ja kuinka hyvin tämä käytännössä onnistuu?

Lopuksi

1. Tuleeko sinulla vielä mieleen organisaatiomallinne vahvuuksia ja haasteita, joita ei ole tullut jo esille?

Lähteet

- Adams, J. S. (1966). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, Issue C, pp. 267–299). Elsevier Science & Technology. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Af, U. K. (2007). *Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa*. Tampere University Press.
- Ahleskog, N. (2018). Erilainen itseohjautuvuus tuottaa erilaista kilpailuetua. Filosofian akatemia. Saatavilla <https://filosofianakatemia.fi/blogi/erilainen-itseohjautuvuus-tuottaa-erilaista-kilpailuetua/>
- Ala-Mutka, J. (2019). Johtajuuden rakentajat : edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy.
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. (s. 99–108). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p.). Vastapaino.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1124. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Antila, J., & Ylöstalo, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa : yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työministeriö.
- Ashman, I., & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics (Oxford, England)*, 15(2), 142–153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00438.x>
- Barona. (11.1.2019). IT-alan osaajamarkkina nyt ja tulevaisuudessa. Saatavilla <https://blog.barona.fi/it-alan-osaajamarkkina-nyt-ja-tulevaisuudessa>
- Brigman, N., & Bussin, M. H. R. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1075>
- Brown. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Businesss Finland. (ei päivämäärää). Rahoitustiedot. Myönnetty rahoitus vuosilta 2010–2021. Saatavilla <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/rahoitustiedot>
- Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management* 16, 984–991.
- Cavanaugh Marcie A. & Noe Raymond A. 1999. Antecedents and consequences of relation components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 20 (3), 323–340.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F., Sverke, M., & Fraccaroli, F. (Franco). (2017). *An introduction to work and organizational psychology : an international perspective* (Third edition.). Wiley Blackwell.

- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1994). *The power of empowerment: release the hidden talents of your employees*. Kogan Page.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace. An integrative Approach*. Mahwah, New Jersey & Lontoo: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! – Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C. & Ng K. Yee (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied psychology* 86(3), 425–445.
- Colquitt, J., & Greenberg, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203774847>
- Curtis S. & Wright D. (2001). Retaining employees. *Human Resource Management*. Volume 24, 8/9, 2001.
- De Leede, J., Nijhof, A. H. J., & Fisscher, O. A. M. (1999). The myth of self-managing teams: A reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organisation. *Journal of business ethics*, 21(2-3), 203-215. <https://doi.org/10.1023/A:1006254728319>
- Drucker, P. (1959). Long-Range Planning--Challenge to Management Science. *Management Science*, 5(3), 238–249. <https://doi.org/10.1287/mnsc.5.3.238>
- Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business, New York.
- Ek, J. (2020). *Toimialaraportti: Ohjelmistoala 2020*. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-493-8>
- Elovainio, M., & Virtanen, M. (2018). Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. In M. Häyry, J. Ahola-Launonen, & T. Takala (Eds.), *Oikeudenmukaisuuden ongelma* (pp. 183-196). Gaudeamus.
- Elovainio, M. *Duodecim* 2008;124(18):2055–6. Saatavilla <https://www.duodecimlehti.fi/duo97495>
- Epressi. (3.3.2022). Suomalainen Luoto korkealla Financial Timesin FT 1000 -listalla – mukana 11 suomalaisyritystä. Saatavilla <https://www.epressi.com/tiedotteet/tietotekniikka/suomalainen-luoto-korkealla-financial-timesin-ft-1000-listalla-mukana-11-suomalaisyrittysta.html>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, A. (1975). *Sosiologian tutkimusmenetelmät*. 1 (4. p.). WSOY.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 26–44.

- Floyd, S. W., Wooldridge, B., & Bloodgood, J. M. (2001). Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process [Review of Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process]. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 213–216.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29–34.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9780203774847>
- Hakonen, A., Hulkko, K. & Palva, A. (2004). Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. *Työn Tuuli* 2, 27-36.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hardagon, A. & Sutton, R. 1997. Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, Dec 1997, vol 42, no. 4, 716-749.
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (2., uudistettu ja täydennetty laitos.). Tietosanoma.
- Harisalo, R., & Miettinen, E. (2010). *Luottamus : pääomien pääoma*. Tampere University Press.
- Heikkilä, T. (2017). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Edita Publishing.
- Heiskanen, T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). *Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä*.
- Helsingin Sanomat. (20.9.2019). Kapitalismi kasvoi kieroon ja uhkaa horjuttaa jopa demokratiaa, kirjoitti Financial Times – Mikä meni Vikaan? Saatavilla <https://www.hs.fi/paivanlehti/20092019/art-2000006244621.html>
- Helsingin Sanomat. (5.3.2022). HS Vision toimittajat listasivat 23 asiaa, jotka muuttavat maailmaa seuraavaksi. Saatavilla <https://www.hs.fi/visio/art-2000008614984.html>
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2001). Commitment in the Workplace – Towards a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299–326.
- Hietämäki, M. (2013). *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holland, P. J., Hecker, R., & Steen, J. (2002). Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 72–80.
<https://doi.org/10.1108/03090590210421941>

- Houston, S. (2001). Beyond social constructionism: Critical realism and social work. *The British journal of social work*, 31(6), 845-861.
- Huuhka, M. (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*. 24(4), 284-294.
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen (Täysin uud. laitos.). Otava
- Järvensivu, A., Isacson, A., Raatikainen E., Simola-Ahola., N., & Heinilä, H. (2020). Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202103056666>
- Imamoglu, S., Ince, H., Turkcan, H & Birsen Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, *Procedia Computer Science*, 158, 899-90
- Insinööri-lehti. (4.10.2021). Työntekijä tuottaa itselleen voittoa. Saatavilla <https://insinööri-lehti.fi/artikkelit/tyontekija-tuottaa-itselleen-voittoa/>
- Kaleva. (19.6.2019). Luoto Company kasvaa huimaa vauhtia -oululaislähtöisten veljesten it-konsulttifirmassa osaamista arvostetaan ja päätökset tehdään yhdessä. Saatavilla <https://www.kaleva.fi/luoto-company-kasvaa-huimaa-vauhtia-oululaislahtoi/1705063>
- Kaskinen, H. (30.7.2020). Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta? Työ, terveys, turvallisuus. Saatavilla <https://tttlehti.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvinvointia-ja-tulosta/> .
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 9.9.2022.]
- Kalliola, M. (27.11.2019). Kapitalismi meni rikki – miten rakennetaan talouden tulevaisuus? *Sitra*. Saatavilla <https://www.sitra.fi/artikkelit/kapitalismi-meni-rikki-miten-rakennetaan-talouden-tulevaisuus/>
- Kauppalehti. (1.10.2020). +4 100 %1 Kolmen A:n taktiikka nosti tämän yrityksen Suomen kasvuraketiksi. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/4-100-kolmen-an-taktiikka-nosti-taman-yrityksen-suomen-kasvuraketiksi/a4e0ce66-a774-4034-9ab8-13ac4e1f9fb7>
- Kemppilä, S. & Mettänen, P. (2004). Tietointensiiviset palveluyritykset – Tutkimuksen nykytila. Sitran raportteja 38. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal and information justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-928.
- Kipping, M. & Engwall, L. (2002). *Management consulting : emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford University Press.
- Kiianmaa, A. (1997) Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen, ss.99–109. Teoksessa: Iiris Aaltio-Marjosola (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. WSOY, Juva
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In *Handbook of Employee Commitment* (pp. 15–27). <https://doi.org/10.4337/9781784711740.00011>

- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Brinsfield, C.T. (2012) Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review* 37 (1), 130–151.
- Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Kokkinen., L. (toim.). (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulle. Suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Koslowsky, M., Weisberg, J., Yaniv, E., & Zaitman-Speiser, I. (2012). Ease of movement and sector affiliation as moderators of the organizational and career commitment: Turnover intentions link. *International Journal of Manpower*, 33(7), 822–839. <https://doi.org/10.1108/01437721211268348>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Larjovuori, R., Manka, M., & Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>
- Lee, Michael & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 92–.
- Luoto Company. (2023). Oikeudenmukaisuus käytännössä. Verkkosivu. <https://www.luotocompany.fi/nakemyksia/>
- Luoto Companyn perustajan ja osakkaan Lauri Nousiainen haastattelu. (16.5.2022). Haastattelu tekijän hallussa.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, (s. 99–178.)
- ManpowerGroup. (2020). Osaajapulatutkimus 2019. Haettu osoitteesta <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>
- Martela, F. & Karoliina J. (2017). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa: Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management.
- Marshall, N. (2003). Identity and difference in complex projects: Why boundaries still matter in the “boundaryless” organization. In *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives* (pp. 55–75). https://doi.org/10.1057/9780230512559_4
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos. International Methelp, Booky.fi.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research and application*. Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Mintzberg, H. 1983. Structure in fives. Designing effective organizations. Lontoo: Prentice Hall.
- Morris, J. & Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, Connecticut & Lontoo: JAI Press.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. & Warr, P. (1981). Employee--Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Elsevier Science & Technology.
- Mäkelä, A. (14.6.2022). Yleinen johtamistyyli paljastaa epäluottamuksen – ”Nähdäänkö työntekijät aikuisina vai lapsina?”. Duunitori. Saatavilla <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-johtaminen>
- Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6658-6>
- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 311–327. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>
- Pesonen, H. (2007). *Laatua!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Infor.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59 (5), 603–609.
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus.Rauramo, P. (2019). Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyosuojelu-ja-tyohyvinvointi-asiantuntija-ja-toimistotyossa.pdf>
- Reichers A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*. *Academy of Management*, 10(3), 465–476.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Talentum, Helsinki.

- Rousseau, D. M. (1995) Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita.
- Ruohotie, P., & Honka, J. (2003). Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruokolainen, M. (2011). *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment?: A mixed method study of the associations*. Jyväskylän yliopisto.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L., Aaltonen, T., Alastalo, M., Rastas, A., Tienari, J., Vaara, E., Meriläinen, S., Lumme-Sandt, K., Alasuutari, M., Hyvärinen, M. K., Löyttyniemi, V., Valtonen, A., & Nuolijärvi, P. (2005). *Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Rylander, A. & Peppard, J. (2005). What Really is a Knowledge-Intensive Firm? Saatavilla <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0e0ad35b843e7ed7a6dd9923a6a6f986daf839b2>
- Räty, T. (2009). *Työyhteisötaidoilla tulosta / Tarja Räty*. Työturvallisuuskeskus.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press.
- Saari, T. & Ojala, S. (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*, 9(3).
- Saari, T., & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? teoksessa P. J. Pyöriä (Toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (Sivut 41–60).
- Saari, T., & Koivunen, T. (2017). Työhön sitoutuminen. teoksessa P. Pyöriä (Toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (Sivut 63-80).
- Sadeniemi, M. (2002). Nykysuomen sanakirja. Neljäs osa, O-R (15. p., näköisp.). WSO
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Salovaara, P. (2020). Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos. Helsinki
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021) *Kohti yhteisöohjautuvuutta*. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, julkaisut 3/2021, 19–21.
- Salo, U. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: Aaltonen, Sanna & Högbacka, Riitta (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1–17
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.

Sias, P. (2009). *Organizing Relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships.* Thousand Oaks: Sage. 2

Silvasti, T. (2014): Sisällönanalyysi. Teoksessa Ilpo Massa (toim.), *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen.* Helsinki: Gaudeamus. 33—48.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä.* WSOY: Porvoo.

Sulander, J. (2018). Epäreilua vai oikeudenmukaista? Vähän tutkittuja näkökulmia oikeudenmukaisuuden tutkimukseen. Väitöstutkimus. Helsingin yliopisto. Haettu kohteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3348-9>

Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018.* Helsinki: Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>

Sutela, H. & Pärnänen, A. (2018). *Yrittäjät Suomessa 2017.* Helsinki: Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-641-1>

Talja, H., & Mäkelä, P. (2008). Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa: muutos asiantuntijaorganisaatiossa: tapaus VTT. *Työelämän tutkimus*, 6(2), 209-215.

TENK. (2019). Ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Saatavilla https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

TENK. (7.7.2021). Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkosivu. Saatavilla <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

The Financial Times. (1.3.2022). FT 1000: the sixth annual list of Europe's fastest-growing companies. Saatavilla <https://www.ft.com/ft1000-2022>

The Financial Times. (18.9.2019). Martin Wolf: why rigged capitalism is damaging liberal democracy. Saatavilla <https://www.ft.com/content/5a8ab27e-d470-11e9-8367-807ebd53ab77>

Thierry, H. (2001). The Reflection Theory on Compensation. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. K. Thierry (Eds.), *Work Motivation in The Context of a Globalizing Economy* (pp. 149-166). Lawrence Erlbaum.

Tienari, J. 1999. Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen: Liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa. University of technology, Lappeenranta.

Tieteen termipankki. (2.2.2023). Filosofia:oikeudenmukaisuus. Saatavilla: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:oikeudenmukaisuus>

Tilastokeskus. (2008). Toimialaluokitus. Saatavilla <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>

Tivi. (28.4.2020). "Nopeammin kuin mikään aiemmin" – helsinkiläinen it-talo löi pöytään hurjat luvut. Saatavilla <https://www.tivi.fi/uutiset/nopeammin-kuin-mikaan-aiemmin-helsinkilainen-it-talo-loi-poytaan-hurjat-luvut/ddc46c96-ce6c-404d-ba1a-c5c11ddb82ef>

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., & Koski, A. (2016). *Aikalärjestys asiantuntijatyössä.* Työterveyslaitos. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-699-9>

- Top Mehmet & Gider Omer 2013. Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (3), 667–683.
- Travers, M. (2001). *Qualitative research through case studies*. Sage. London.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Tammi.
- Työterveyslaitos. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla : skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Koikkinen, L. (toim.). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Vahvaselkä, I. (2004). *Asiantuntijan myyntitaito : onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Finn Lectura.
- Vartiainen, E. (2005). Dialogisuuden ymmärtäminen konsultoinnissa: näkökulmana tutkiva konsultointi, relational consulting. *Aikuiskasvatus*, 25(2), 141–146. <https://doi.org/10.33336/aik.93620>
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 34 (1), 111-140.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61. doi:10.1016/s0090-2616(97)90027-9
- Wasti, S. A., & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404–413. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.003>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. (28.8.2010). Kyselylomakkeen laatiminen. KvantiMOT – Menetelmäpetuksen tietovaranta [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Kyselylomakkeen laatiminen - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](https://www.yhteiskuntatieteellinen.fi/kyselylomakkeen-laatiminen-kvanti-motv-tuni-fi)
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th edition.). SAGE.
- Yle. (10.12.2019). Koodareita on koko ajan enemmän, mutta uusia tarvittaisiin tuhansia vuosittain. <https://yle.fi/uutiset/3-11094086>
- Yle. (4.8.2019). Tulevaisuustutkija Markku Wilenius tietää, että 10 vuoden päästä elämme täysin erilaisessa maailmassa: ”Suuri herääminen on selvästi tapahtumassa”. Saatavilla <https://yle.fi/a/3-10905769>
- Yle. (15.6.2018). Kilpailu koodareista on nyt veristä: pelkkä kova palkka ei riitä, vaan työntekijöitä houkutellaan myös parturipalveluilla ja nimikko-oluella. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10254656>