



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Tiimijohtaminen etätyöskentelyssä kasvuvaiheen startup-yrityksissä

Yrittäjyyden
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Viljami Antola

Ohjaajat:
Prof. Jarna Heinonen
Työelämäprof. Laura Strömberg

17.4.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yrittäjyys

Tekijä: Viljami Antola

Otsikko: Tiimijohtaminen etätyöskentelyssä kasvuvaiheen startup-yrityksissä

Ohjaajat: Prof. Jarna Heinonen, Työelämäprof. Laura Strömberg

Sivumäärä: 56 sivua + liitteet 1 sivua

Päivämäärä: 17.4.2025

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä tiimijohtamisesta etätyöympäristössä kasvuvaiheen startup-yrityksissä. Aihetta tarkasteltiin sekä esihenkilöiden että tiimin jäsenten näkökulmasta, keskittyen erityisesti vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentumiseen. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa määriteltiin kolme osaongelmaa:

1. Minkälaisia käytänteitä tiimeillä on vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisessa?
2. Miten luottamusta ylläpidetään tiimeissä?
3. Miten tiimi kehittyy kasvuvaiheessa?

Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Aineisto kerättiin neljältä henkilöltä kahdesta eri startup-yrityksestä, joissa toimitaan etätiimeissä. Haastattelut rakentuivat neljän pääteeman ympärille: tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä, luottamuksen rakentaminen, esihenkilön rooli sekä tiimin ja luottamuksen kehittäminen kasvuvaiheen aikana.

Tulokset osoittivat, että etätyöskentely edellyttää tarkasti suunniteltuja käytäntöjä ja aktiivista johtamista, jotta vuorovaikutus, luottamus ja vastuunjako pysyvät vahvoina ja kehittyvät tiimin mukana. Kasvuvaiheen startup-ympäristössä, jossa resurssit ovat rajalliset ja muutokset nopeita, korostuu avoimen viestinnän, selkeiden roolien ja jatkuvan palautteen merkitys. Onnistunut etäjohtaminen vaatii sekä teknisiä ratkaisuja että inhimillisiä johtamiskäytäntöjä, joita mukautetaan organisaation kasvaessa. Esihenkilön roolin dynaamisuus ja uusien toimintatapojen jalkauttaminen nähdään keskeisinä tekijöinä tiimidynamiikan ja liiketoiminnallisten tavoitteiden tukemisessa.

Tutkimus tarjoaa syvällisen näkemyksen etätyön johtamisen haasteista ja käytännöistä kasvuvaiheen startup-kontekstissa. Pienen otannan ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi tulosten yleistettävyyden on rajallista. Jatkossa aihetta olisi tarpeen tutkia laajemmilla aineistoilla ja yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Tämä mahdollistaisi kattavamman ymmärryksen etätyön pitkän aikavälin vaikutuksista tiimidynamiikkaan sekä erilaisten johtamistyylien ja organisaatoratkaisujen toimivuudesta kehittyvässä työympäristössä.

Avainsanat: Startup-yritys, etätyöskentely

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite	8
1.3	Tutkimuksen rajaus	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	Teoreettinen tausta	11
2.1	Kasvuvaiheen startup-yritys	11
2.1.1	Startup-yrityksen määritelmä ja elinkaari	11
2.1.2	Startup-yrityksen vaiheet	12
2.2	Tiimityö startup-yrityksessä	13
2.2.1	Tiimi ja sen toimivuus	13
2.2.2	Tiimityöskentelyn dynamiikka	14
2.3	Etätyöskentely startup-yrityksessä	15
2.3.1	Etätyön määritelmä	15
2.3.2	Tiimityöskentelyn muuttuminen etätyöskentelyssä	16
2.3.3	Startup-yrityksen haasteet etätyöympäristössä	17
2.4	Etätyön johtaminen startup-ympäristössä	17
2.4.1	Esihenkilön rooli	17
2.4.2	Johtaminen kasvuvaiheen startup-ympäristössä	18
2.4.3	Vuorovaikutus	23
2.4.4	Luottamus	24
2.4.5	Vastuunjako ja henkilöstöhallinta	26
2.4.6	Esihenkilön johtamiskäytännöt etätyöskentelyssä	27
2.5	Yhteenveto	28
3	Metodologia	29
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja puoli-strukturoitu temahaastattelu	29
3.2	Aineistonkeruu ja haastatteluiden toteutus	30
3.3	Aineiston analyysi	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
4	Tulokset	37
4.1	Tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä	37

4.1.1	Toimivan etätyöskentelyn edellytykset	37
4.1.2	Etäviestinnän rutiinit ja työkalut	38
4.1.3	Epävirallinen vuorovaikutus ja etätyöskentelykäyttäytyminen	39
4.2	Luottamuksen rakentaminen	39
4.2.1	Avoim viestintä	40
4.2.2	Luottamuksen ylläpito ja tiimihenki	40
4.3	Esihenkilön rooli	41
4.3.1	Selkeys ja avoimuus	41
4.3.2	Yksilöllinen tuki	42
4.4	Tiimityön kehittyminen kasvuvaiheen aikana	43
4.4.1	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	43
4.4.2	Prosessien jatkuva kehittäminen ja oppiminen	44
5	Johtopäätökset ja pohdinta	46
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	46
5.2	Tulosten yhteys aikaisempaan tutkimukseen	47
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	49
5.4	Yhteenveto	50
Lähteet		52
Liitteet		56
	Liite 1. Haastattelurunko	56

KUVIOT

Kuvio 1. Startup-yrityksen elinkaari (Mukailtu Aidin & Hiroko 2015) 13

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen käsitteellinen ja empiirinen rakenne 31

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat 33

1 Johdanto

”Laajamittainen etätyö heikentää yrityksissä tapahtuvaa innovointia, oppimista ja yrityskulttuurin kehittymistä ja siten yritysten menestymisen mahdollisuuksia.” Näin etätyötä kuvaili Spondan toimitusjohtaja Christian Hohenthal Helsingin Sanomien (2024) artikkelissa. Etätyöt rantautuivat suomalaiseen työmaailmaan koronapandemian myötä vuonna 2020. Suomalaisyrietykset implementoivat etätyöskentelyn osaksi uutta, muuttunutta arkea hyvin nopeasti, lähes yhdessä yössä. Tämä dynaaminen muutos oli tulla jäädäkseen, sillä pandemian väistyessä on etätyöskentely vakiinnuttanut asemansa suomalaisessa työympäristössä. Vasta hiljattain mediassa on alettu keskustelemaan yleisemmin etätyöskentelystä ja sen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista. Tässä tutkimuksessa paneudutaan etätyöskentelyn kenttään tiimijohtamisen näkökulmasta kasvuvaiheen startup-yritysympäristössä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Mielenkiinto aihetta kohtaan kumpuaa henkilökohtaisten kokemusten myötä. Toimin yhtenä perustajajäsenenä startup-yrityksessä ja toimintamme pohjautuu vahvasti etätyöskentelyyn kansainvälisten tiimien välillä. Olen huomannut miten etätyöskentelyssä tiimien johtaminen ja tilanteiden ylläpitäminen ei aina ole helppoa ja yksinkertaista. Työlainsäädäntö ei vielä tunnista etätyötä omana käsitteenään. Työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki eivät erikseen määrittele etätyötä. Etätyö sijoittuu työnteen muotona moninaisten soveltamiskäytäntöjen ja tulkintojen välimaastoon. Työntekijällä ei ole lakiin perustuvaa oikeutta vaatia etätyötä, mutta häntä ei myöskään voida pakottaa tekemään sitä. (Työsuojelu, 2024.) Tästä syystä etätyö perustuu aina työnantajan ja työntekijän väliseen vapaaehtoiseen sopimukseen ja jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on vapaat menetelmät ja käytännöt toteuttaa etätyötä.

Tiimien etäjohtaminen on tutkimuksellisesti mielenkiintoinen aihe, sillä tiimien johtamisella on suora vaikutus yritystoiminnan menestykseen. Tiimijohtaminen on tärkeässä roolissa nykyisessä digitalisoituvassa työelämässä, jossa etätyö ja hajautetut tiimit ovat yhä yleisempiä. Etä- ja hybriditiimeissä, joissa fyysinen läsnäolo on vähäisempää, johtamisen peruselementit, kuten luottamus ja vuorovaikutus, ovat ratkaisevia tiimien tehokkuudelle ja sitoutumiselle. (Harvard Kennedy School, 2016). Tiimijohtamisen merkitys on korostetussa asemassa erityisesti kasvuvaiheen startup-yrityksissä käytännön näkökulmasta, koska se liittyy läheisesti yritysten kykyyn kasvaa ja menestyä dynaamisissa ympäristöissä. Startup-yrietykset ovat puolestaan lähtökohtaisesti keskeisessä

asemassa kansallisen talouden ja uusien innovaatioiden edistämässä. Startup-yritysten menestys voi ratkaisevasti vaikuttaa uusien työpaikkojen ja innovatiivisten tuotteiden syntyyn.

Etätyötä ja startup-yrittäjyyttä on tutkittu hyvin laajasti, mutta suoraa yhteyttä suomalaisiin kasvuvaiheen startup-yritysten tiimien etäjohtamiseen on tutkittu niukasti. Virtuaalitiimien menestyminen vaatii huolellista suunnittelua, tehokasta viestintää ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Oikein johdettuina tiimit voivat tuottaa merkittäviä innovaatioita ja synergiaa, mutta haasteet, kuten vuorovaikutuksen puute ja konfliktit, voivat heikentää tiimin suorituskykyä. Tärkeintä on varmistaa, että tiimin jäsenet saavat tarvittavan koulutuksen, tuen ja resurssit, jotta he voivat toimia tehokkaasti yhdessä fyysisestä olinpaikasta riippumatta. Keskiössä on luottamuksen rakentuminen ja sopeutuminen muuttuvaan työympäristöön. (Gibson & Cohen, 2002; Eisenmann, 2020.) Tutkimuksen aihe on tämänhetkisen mediahuomion ja aikaisemman tutkimuksen perusteella ajankohtainen ja aiheesta tarvitaan lisää tutkimuksellista näyttöä, joka painottuu kasvuvaiheen startup-yrityksiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnän kandidaatintutkielmaani, joka käsittelee startup-yrityksen tiimin johtamista ja sen haasteita. Tämä tutkimus tarkastelee aihetta syvällisemmin etätyöskentelyn näkökulmasta ja keskittyy startup-yrityksen kasvuvaiheeseen. Tutkimuksen luku 2 rakentuu osittain kandidatyöni pohjalta, johon on lisätty uusia tutkimuksellisesti relevantteja näkökulmia.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiimijohtamista kasvuvaiheen startup-yrityksessä etätyöympäristössä. Tarkastelen aihetta tiimien esihenkilöiden ja jäsenten näkökulmasta. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka myötä pyritään luomaan selkeä kuvaus siitä, miten etätyö muovaa kasvuvaiheessa olevien startup-yritysten tiimien johtamista. Tutkimuksen teoreettinen painopiste tukeutuu aikaisemmista tutkimuksista esille nostettuihin havaintoihin, jotka linkittyvät vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentumiseen. (Hasan & Koningin, 2019; Fisher ym. 2020.)

Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa on määritelty kolme osaongelmaa, joita tutkitaan etätyön näkökulmasta:

1. Minkälaisia käytänteitä tiimeillä on vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisessa?
2. Miten luottamusta ylläpidetään tiimeissä?
3. Miten tiimi kehittyy kasvuvaiheessa?

Ensimmäinen osaongelma tarkastelee etätyöskentelyn vaikutuksia tiimien sisäisiin vuorovaikutus- ja yhteistyökäytäntöihin. Kasvuvaiheessa oleville startup-yrityksille sujuva tiimityöskentely on keskeistä yrityksen kehitykselle ja menestykselle. (Rauter ym. 2018). Etätyön tuomat muutokset fyysisessä läsnäolossa ja kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa voivat vaikuttaa merkittävästi tiimidynamiikkaan, minkä vuoksi on tärkeää tutkia, miten etätyö muovaa tiimien vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Toinen osaongelma keskittyy luottamuksen ylläpitämiseen tiimin kesken. Kasvuvaiheen startup-yrityksissä luottamuksen rooli on hyvin keskeinen tiimien menestyksekkään toiminnan ja työskentelyprosessien sujuvuuden kannalta. Kolmas osaongelma painottuu tiimin kehittymiseen kasvuvaiheessa. Tiimin kehittymisen tunnistaminen on hyvin tärkeä nosto tutkimuksen kontekstin kannalta. Edellä mainittujen käytäntöjen ja ratkaisujen tunnistaminen auttaa syventämään ymmärrystämme tiimijohtamisesta etätyöympäristössä kasvuvaiheen startup-yrityksissä.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajautuu kasvuvaiheen startup-yrityksiin. Kasvuvaiheessa olevat startupit kohtaavat ainutlaatuisia haasteita, kuten markkinoiden nopeat muutokset, kilpailutilanteen kiristyminen sekä rajoitetut resurssit. Tiimi ja sen toimivuus on hyvin merkittävä osa-alue startup-yrityksen toiminnassa. (Järvilehto, 2018). Startup-yritysten kasvuvaiheessa tiimin johtamisesta tulee keskeinen tekijä määrittämään toiminnan menestymistä. Vahvat vuorovaikutustaidot ja hyvät tiimien väliset suhteet voivat parantaa organisaation kykyä toimia joustavasti ja tehokkaasti, mikä on elintärkeää kasvavassa startup-yrityksessä. Kasvavat startup-yritykset kohtaavat myös ainutlaatuisia haasteita työntekijöiden johtamisessa, erityisesti kun tiimit kasvavat ja laajentuvat nopeasti. Tällöin rekryointiprosessit, henkilöstönjohtaminen ja yrityskulttuurin ylläpitäminen voivat muodostua haasteiksi. (Eisenmann 2020.) Tämän takia tutkimuksessa on tärkeä nostaa esille tiimijohtamisen näkökulmaa.

Empiirisessä tutkimuksessa tiimien koko on rajoitettu tiimeihin, joiden koko on vähintään viisi henkilöä ja enintään kymmenen henkilöä. Rajoitettu tiimikoko tarjoaa tasapainoisemman lähtökohdan tiimien vuorovaikutuksen ja yhteistyön tutkimiselle. Suuremmat tiimit tarjoavat monipuolisempia näkökulmia ja erilaisia rooleja kuin pienet tiimit, mutta ne eivät kuitenkaan ole niin suuria, että viestinnän ja yhteistyön hallinta olisi yhtä monimutkaista kuin suuremmissa organisaatioissa.

Viiden - kymmenen hengen tiimit ovat riittävän suuria, jotta niiden jäsenten välille voi muodostua selkeitä yhteistyön ja johtamisen haasteita, mutta samalla riittävän pienikokoisia, jotta etätyöskentelyn vaikutukset tiimidynamiikkaan, viestintään ja esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin

ovat hallittavissa ja selkeästi havaittavissa. Rajoitettu tiimikoko mahdollistaa siten tutkimuskysymysten tarkemman käsittelyn ilman, että muuttujat monimutkaistuvat liikaa esimerkiksi laajempien hierarkioiden tai organisaatorakenteiden vaikutuksesta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdannosta teoriaosuuden kautta tutkimukseen, jonka jälkeen tutkimuksen tuloksia esitetään teemoittain. Tutkielman lopussa esitetään keskeiset johtopäätökset ja pohdintaa. Johdannossa määritellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä esitellään tarkemmin tutkimuksen rakenne. Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen taustan. Luvun alussa määritellään, mitä tarkoitetaan kasvuvaiheen startup-yrityksellä sekä kuvataan startup-yrityksen elinkaari vaiheineen. Tämän jälkeen keskitytään tiimityön käsitteeseen ja tarkastellaan tiimityön dynamiikkaa erityisesti startup-ympäristössä. Lisäksi kuvataan etätyöskentelyn määritelmää, käsitellään sen vaikutuksia tiimityöhön ja esitetään startup-yritysten erityiset haasteet etätyöympäristössä. Luvun lopussa syvennyttään etätyön johtamiseen startup-ympäristössä, korostaen erityisesti esihenkilön roolia, johtamisen erityispiirteitä kasvuvaiheen startupissa, vuorovaikutusta, luottamusta sekä vastuunjakoja ja henkilöstöhallintaa.

Teorialuvun jälkeen esitellään tutkimuksen metodologia-luku. Luvussa perustellaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa ja tarkastellaan tarkemmin puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttöä aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi esitellään aineistonkeruun prosessi ja haastatteluiden käytännön toteutus, aineiston analyysitapa sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä periaatteita. Tutkimuksen tuloksia käsitellään neljännessä luvussa. Tulokset jaotellaan selkeästi neljän pääteeman mukaisesti: tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä, luottamuksen rakentaminen, esihenkilön rooli sekä tiimityön kehittyminen kasvuvaiheen aikana. Jokainen pääteema jakautuu alalukuihin, joissa analysoidaan yksityiskohtaisesti haastatteluaineistosta nousseita havaintoja. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset ja esitetään pohdintaa tulosten suhteesta tutkimuskysymyksiin sekä aikaisempaan teoriaan. Samalla arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

2 Teoreettinen tausta

Ensimmäisessä pääluvussa perehdytään tutkimusaiheen teoreettiseen taustaan. Ymmärtääksemme paremmin tutkimusaihetta, on hyvä selkeyttää mitä startup-yrityksellä tarkoitetaan. Määrittelyssä on pyritty selkeyttämään mikä startup-yritys on, sekä mitkä ovat sen vaiheet ja tyypilliset piirteet. Tässä luvussa pyrin myös selkeyttämään miten tiimi eroaa ryhmästä, miten se kehittyy sekä mitkä ovat toimivan tiimin kulmakivet erityisesti kasvuvaiheen startup-yrityksissä. Pääluvussa tarkastellaan myös etätyöskentelyä osana startup-ympäristöä. Luvun lopussa keskitytään kasvuvaiheen startup-yrityksen johtamiseen.

2.1 Kasvuvaiheen startup-yritys

2.1.1 Startup-yrityksen määritelmä ja elinkaari

Yrityksen perustaminen on helpompaa kuin koskaan aikaisemmin. Kuka tahansa voi perustaa yrityksen ilman merkittävää pääomaa. Liiketoiminnan käynnistäminen vaatii kuitenkin usein ulkoista pääomaa. Sana ”startup” on saanut alkunsa 1990-luvulla, kun teknologiaan ja internetiin liittyvien yritysten määrä kasvoi räjähdysmäisesti. (Pratt, 2017). Pratt (2017) määrittelee artikkelissaan startup-yrityksen tarkoittavan nuorta, vastaperustettua yritystä, jonka on tarkoitus kasvaa nopeasti tarjoamalla tuotetta tai palvelua havaittuun markkinavajeeseen. Startup-yritykselle ei ole selkeää, yhtäläistä määritelmää, mutta termillä viitataan puhuttaessa usein teknologia-alan yrityksiin, jotka luovat uuden teknologian kautta markkinoille jotakin uutta ja mullistavaa. (Pratt, 2017). Business Finland (2024) puolestaan määrittelee startup-yrityksen nuoreksi, nopean kansainvälisen kasvun tavoittelevaksi pk-yritykseksi. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat Business Finlandin (2024) mukaan puolestaan alle 250 työllistäviä yrityksiä, joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Business Finlandin (2024) ja Prettin (2017) määrittelyiden perusteella voidaan todeta, että startup-yrittäjyydelle ei ole asetettu selkeitä numeraalisia ylä- tai alarajoja, vaan kyse on pikemminkin yrityksen visiosta ja strategiasta. Keskeistä startup-yrityksissä on, että huomio kiinnitetään liiketoiminnan skaalautumiseen, eikä suoranaisesti siihen, kuinka taloudellisesti kannattavaa toiminta sillä hetkellä on. Startup-yritysten tyypillisenä elementtinä onkin, että toimintaa rahoitetaan, joko pääomalainalla tai enkelisijoittajien toimesta. (Pratt, 2017).

Järvilehdon (2018) näkemys eroaa Business Finlandin (2024) määrittelystä, jonka mukaan startup voidaan luokitella pk-yritysten joukkoon. Järvilehdon (2018) mukaan startup toimii eräänlaisena yrittämisen esiasteena, jossa menestyminen muodostaa todellisen yrityksen. Tällä Järvilehto (2018) viittaa startup- ja pk-yritysten luonteellisiin eroavaisuuksiin. Havainto tukee Prattin (2017)

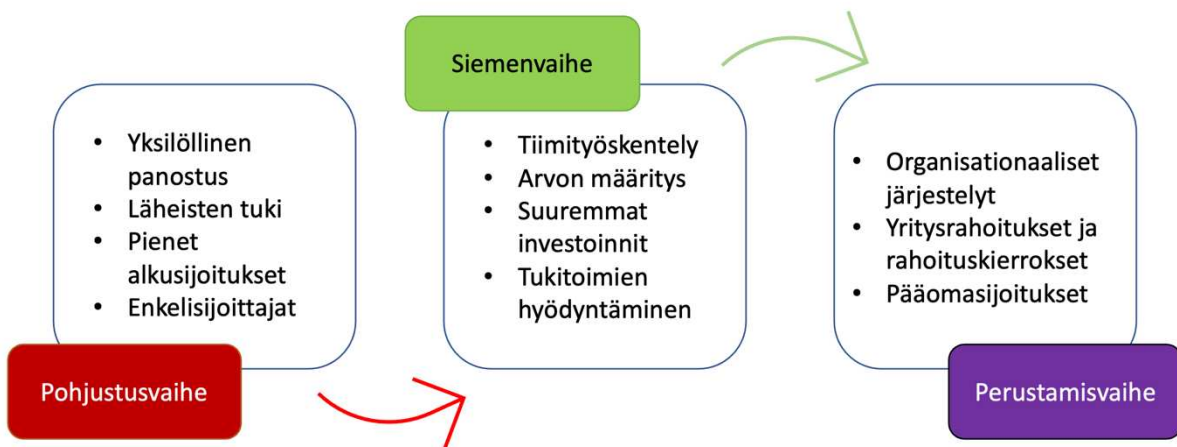
näkemystä startup-yrityksille tyypillisestä rahoitusmuodosta. Startup-yritysten tyypillisiä tunnuspiirteitä ovatkin suurpiirteiset tavoitteet ja vahva toiminnan ja vision hehkutus, jotta rahoittajat saadaan kiinnostumaan liikeideasta. Järvilehto (2018) kuitenkin huomauttaa, että startup-kulttuuriin liittyy olennaisesti epäonnistuminen. Tästä syystä myös startupien riskitaso on normaalia pk-yritystä olennaisesti korkeampi.

Riesin (2016) startup-määritelmässä korostuvat ulkoiset tekijät. ”Startup on inhimillinen instituutio, joka on suunniteltu luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa”. (Ries, 2016). Ries (2016) havainnoi, että startupeissa kyse ei ainoastaan ole uudesta, innovatiivisesta tuotteesta vaan pikemminkin ihmisten välisestä toiminnasta. Tuotteella tai palvelulla tarkoitetaan kaikkea uutta arvoa, mitä asiakkaalle voidaan luoda. Ries (2016) mainitsee myös, että kaikki pienet, vasta aloittavat yritykset eivät suoraan ole startupeja. Vanhojen, jo olemassa olevien liiketoimintojen pohjalta luotu uusi liiketoiminta on niin hyvin ennakoitavissa, että toiminta pystytään rahoittamaan pankkilainalla. Pankkilainan saamiseksi liiketoiminnan riskitasoa ja epävarmuustekijöitä on pystyttävä ennustamaan ja määrittämään hyvinkin tarkasti. Startupeissa olosuhteet ovat epävarmoja ja tilanne on päinvastoin. Riesin (2016) näkemys tukeekin Prattin (2017) tulkintaa startupien riskialttiista toimintaympäristöstä ja siitä johtuvasta startupeille tyypillisestä rahoittamisen muodosta.

2.1.2 Startup-yrityksen vaiheet

Startup -määritelmän lisäksi on tarpeellista kuvata tyypillisen startup-yrityksen elinkaari ja sen vaiheet. Aidin & Hiroko (2015) määrittelevät artikkelissaan startup-yrityksen kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on pohjustusvaihe, jonka aikana perustaja etsii luovia ratkaisuja ideansa kaupallistamiseksi samalla minimoiden henkilökohtaisen riskin. Pohjustusvaiheessa lähipiiri on keskiössä tukemassa idean alullepanossa, mahdollisesti myös taloudellisesti. Pohjustusvaiheessa enkelisijoittajat kuitenkin toimivat usein toiminnan todellisina mahdollistajina. Tämä tukee Prattin (2017) ja Riesin (2016) näkemystä startup-yrityksille tyypillisestä rahoituksen muodosta. Aidin & Hirokon (2015) määritelmän mukainen toinen vaihe on niin kutsuttu siemenvaihe, jossa startupin toiminta alkaa konkretisoitua. Siemenvaihe on useimmille startup-yrityksille sekasortoinen vaihe ja se tulkitaankin erittäin epävarmaksi toimintaympäristöksi. Tässä vaiheessa suuri osa startup-yrityksistä epäonnistuu, joten vaihe on samalla myös hyvin kriittinen. Siemenvaiheen keskiössä on tiimin rakentuminen, yrityksen arvojen määrittäminen sekä tukipalveluiden, kuten erilaisten kiihdyttämöiden hyödyntäminen. Mikäli startup-yritys selviytyy toisesta vaiheesta, se siirtyy viimeiseen vaiheeseen, jota kutsutaan luomisvaiheeksi. Luomisvaihe käynnistyy, kun yritys on

astunut markkinalle myytävällä tuotteella tai palvelulla ja se on pystynyt työllistämään ensimmäisiä työntekijöitä. Alla oleva kuvio 1. havainnollistaa startup-yrityksen elinkaaren.



Kuvio 1. Startup-yrityksen elinkaari (Mukailtu Aidin & Hiroko 2015)

Voidaan todeta, että startup-yrityksellä ei ole selkeää, yksiselitteistä määritelmää, vaan se on laaja-alainen kokonaisuus. Startup-yrityksen ominaispiirteitä toimii innovatiivisen tuotteen tai palvelun lisäksi ihmisten välinen vuorovaikutus ja inhimillisuus. Startupien keskeisenä tavoitteena on saavuttaa nopea liiketoiminnallinen kasvu ulkoisista epävarmuustekijöistä huolimatta. Jotta startup-yritys voi menestyä, joutuu se käymään läpi perustamisvaiheet. Startup-yritysten yhteiskunnallinen merkitys kasvaa nopeasti Suomessa, ja niiden vaikutus hyvinvointiyhteiskuntaan on huomattava. (Suomen startup-yhteisö, 2024). Ries (2016) nostaa esiin myös johtamisen merkityksen startupeissa, mutta ennen kuin voimme keskittyä startup-yritysten johtamiseen, on meidän syvennyttävä tiimeihin, jotka mahdollistavat startupien kasvun ja kehityksen.

2.2 Tiimityö startup-yrityksessä

2.2.1 Tiimi ja sen toimivuus

Tiimi, ja sen toimivuus on hyvin merkittävä osa-alue startup-yrityksen toiminnassa. (Järvilehto, 2018). Tiimiksi lasketaan ryhmä henkilöitä, jotka työskentelevät ryhmässä toisiaan täydentäen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin ja -malleihin. Tiimi toimii vartenotettavana tapana jakaa ja organisoida töitä. Tiimi on myös liiketaloudellisesti toimintavalmis. (Huusko, 2007.) On hyvä selkeyttää ryhmän ja tiimin eroavaisuudet. Katzenbachin & Smithin (1998) erittelyn mukaan ryhmässä on selkeästi yksi

määrätietoinen johtaja, kun taas tiimissä vallitsee yhteisjohtajuuden kulttuuri. Samalla vastuu on jakautunut tiimeissä ryhmässä vallitsevan yksilövastuun lisäksi myös yhteisövastuuseen. Ryhmän tavoitteet eroavat myös tiimin tavoitteista. Ryhmän tavoitteet ovat osa organisaation laajempia tavoitteita, kun taas tiimillä on omat, yhteisesti sovitut tavoitteet. Työtuloksia mitataan ryhmässä yksilöllisellä tasolla, kun taas tiimeissä korostuvat kollektiiviset tulokset.

Ryhmä tarvitsee tiettyjä piirteitä jotta se voi kehittyä tiimiksi. Katzenbach & Smith (1998) ryhmittelee tiimin sisäiset taidot kolmeen kategoriaan: tekniseen ja toiminnalliseen asiantuntemukseen, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Tiimi tarvitsee toimiakseen toisiaan täydentäviä yksilöitä, jotka puolestaan muodostavat kokonaisuuden. Huuskon (2007) näkemykset tukevat Katzenbach & Smith (1998) ryhmittelyä erittelemällä tiimityön välttämättömäksi edellytykseksi vastuunottokyvyn, organisointikyvyn ja vuorovaikutustaidot. Huusko (2007) nostaa niin ikään ongelmanratkaisutaidot johtamistaidoista etusijalle. Jotta tiimi voi kehittyä, on edellä mainittujen taitojen tultava yksilöiden toimesta esille.

2.2.2 Tiimityöskentelyn dynamiikka

Ihmiset ja ihmisten välinen dynamiikka ja vuorovaikutus ovat startup-yritysten ehdottomia kivijalkoja. Supercell-yhtiön perustaja Mikko Kodisoja nostaa tiimin jopa itse idean edelle. Kodisojan mukaan ydintiimin välinen yhteistyö on oltava jatkuvaa ja saumatonta. Tiimin on oltava toimintakykyinen muuttamaan toimintatapojaan, mikäli sille on tarvetta. Jotta tiimi säilyttää dynaamisen toimintakykynsä, on sen oltava myös riittävän pieni. (Puustinen ym. 2013.) Järvilehto (2018) tuo samaistuvasti kirjoituksessaan esille, että pienen tiimin avulla kommunikaatio ja vuorovaikutus on huomattavasti tehokkaampaa toiminnan ollessa samalla ketterää. Huusko (2007) määrittelee pienen tiimin tunnuspiirteeksi havainnot, jossa jäsenet tiedostavat toinen toistensa toimintatavat, vahvuudet ja heikkoudet. Pienen tiimin tunnuspiirteenä toimii myös toiminnan läpinäkyvyys. Tällä tarkoitetaan vastuun kantamista, jolta ei voi piiloutua.

Pieni tiimikoko ei yksistään riitä dynaamisen toiminnan takaamiseksi, vaan tiimiin tarvitaan myös siihen parhaiten soveltuvia henkilöitä. Järvilehto (2018) kannustaakin, että huomio tulisi kiinnittää tiimin rakentamisessa erilaisuuteen. Erilaiset persoonat ja osaajat luovat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Ihannetiimissä tiimin jäsenet kykenevät päivittämään nopeasti tietotaitojaan ja oppimaan uutta. Gargin & Guptan (2021) artikkeli korostaa Järvilehdon (2018) tapaan tiimin merkitystä. Gargin & Guptan (2021) artikkelin esittämän tutkimuksen mukaan startup-yritysten epäonnistumisen 20 keskeisimmän syyn joukossa tiimin puuttuminen sijoittui kolmannelle sijalle. Artikkelin mainitseekin, että toimivan tiimin rakentaminen on helpommin sanottu kuin tehty.

Aloittavan startup-yrityksen tiedostetut riskit voivat olla monelle potentiaaliselle osaajalle liian painava syy olla lähtemättä toimintaan mukaan. Puhuttaessa startup-yrityksistä, on myös tärkeää nostaa esille tiimien monimuotoisuudet. Startup-yrityksen ydintiimillä tarkoitetaan täyspäiväisesti työskenteleviä henkilöitä, usein perustajia, joilla on tiivis vuorovaikutussuhde. Laajempaan startup-tiimiin kuuluu puolestaan esimerkiksi alihankkijoita, yhteistyökumppaneita, neuvonantajia sekä mahdollinen ulkopuolisten ammattilaisten muodostama hallitus. (Järvilehto, 2018.)

Kun startup-yritys kasvaa se tarvitsee mukaan uusia työntekijöitä. Gobulla ym. (2020) korostavat tutkimuksessaan viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyttä erityisesti yrityksen kasvuvaiheessa. Artikkelin mukaan yritysten perustajajäsenten vuorovaikutustaidot määrittelevät hyvin pitkälle yritysten menestyksen. Havainto on mielenkiintoinen, sillä se tukee osittain Huuskon (2007) ja Katzenbach & Smith (1998) näkemyksiä toimivasta tiimistä, joissa molemmissa korostetaan vuorovaikutustaitojen tärkeyttä. Gobulla ym. (2020) kuitenkin painottaa sisäisen viestinnän roolia ja huomauttaakin, että startup-yrityksissä usein nimenomaan sisäinen viestintä ajautuu ahdinkoon yrityksen kasvaessa ja henkilöstön lisääntyessä. Tämä johtuu usein siitä, että uusien yritysten sisäiseen viestintään ei olla kiinnitetty toiminnan alkuvaiheessa riittävästi huomiota. Sisäinen viestintä on toimintakyvyn edellytys yrityksen ja henkilöstömäärän kasvaessa. Näin voidaan varmistua viestinnän ja vuoropuhelun mutkattomuudesta perustajien ja työntekijöiden välillä. (Gobulla ym. 2020.)

2.3 Etätyöskentely startup-yrityksessä

2.3.1 Etätyön määritelmä

Etätyöllä viitataan työn tekemisen muotoon, joka toteutuu varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö perustuu työntekijän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen. (Työterveyslaitos, 2024.) Etätyölle olennaisia elementtejä on työjärjestelyt, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Etätyötä voi toteuttaa kokoaikaisesti, tai vain osittain. (Työsuojelu, 2024.) Osittaisella etätyöskentelyllä viitataan niin kutsuttuun hybridityöhön, jolla kuvataan sellaista työn organisointitapaa, jossa yhdistyvät osittainen etätyö ja työpaikalla läsnä tapahtuva työskentely. Hybridityö on terminä vielä vakiintumaton. (Työterveyslaitos, 2024.) Työlainsäädännössä etätyötä ei myöskään tunnusteta omana käsitteenään. Etätyötä ei ole erikseen määritelty työsopimuslaissa, työaikalaisissa tai työturvallisuuslaissa, ja sen soveltaminen nojautuu erilaisten käytäntöjen ja tulkintojen varaan. Lain mukaan työntekijällä ei ole oikeutta vaatia etätyön tekemistä, mutta toisaalta häntä ei voida myöskään velvoittaa siihen. (Työsuojelu, 2024.) Näin ollen etätyö perustuu aina

työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen. Yritykset sekä organisaatiot voivat vapaasti määritellä omat etätyökäytäntönsä ilman laillisia velvoitteita. Tämä etätyöskentelysäännösten ristiriitaisuus onkin aiheuttanut paljon mediahuomiota viime vuosien aikana.

2.3.2 Tiimityöskentelyn muuttuminen etätyöskentelyssä

Etätyöskentelyn yleistyminen on tuonut merkittäviä muutoksia tiimityöskentelyyn ja työskentelytapoihin. Savolaisen & Suortin (2021) artikkeli tukee Hsu & Tambe (2024) tutkimusta korostaen etätyön vaikutuksia erityisesti tiimien vuorovaikutuksen laatuun ja määrään. Siirtyminen digitaalisiin viestintävälineisiin on muuttanut tapaa, jolla tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään. Siirtyminen tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita. Vaikka digitaalinen viestintä voi olla tehokasta, se saattaa samalla vähentää spontaania vuorovaikutusta ja epävirallisia kohtaamisia, jotka usein vahvistavat tiimien yhteisöllisyyttä. Tämä havainto konkretisoi edellä mainitun Työterveyslaitoksen (2024) seurantatutkimuksen tuloksia.

Jääskeläisen (2020) artikkelissa korostetaan vuorovaikutuksen määrän ja laadun tasapainon merkitystä etätyötiimeissä. Artikkelin mukaan liian vähäinen vuorovaikutus voi heikentää tiimin yhteistyötä ja yhteishenkeä, kun taas liian runsas viestintä saattaa johtaa kuormittumiseen. Caglar ym. (2024) mainitsevat artikkelissaan myös läpinäkyvyyden merkityksestä etätyöskentelyssä. Artikkelin mukaan etätyöskentelyn läpinäkyvyydellä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi jatkuva työn näkyvyys voi luoda paineita ja herättää huolta työntekijöiden yksityisyydestä. Lisäksi implisiittiset normit, kuten omistajuuden tunteet, voivat rajoittaa avoimuuden hyödyntämistä tiimityössä. Jääskeläinen (2020) painottaa, että toimivan etätiimin edellytyksenä on suunnitelmallinen ja selkeä viestintä. Tämä havainto täydentää Savolaisen & Suortin (2021) näkemystä korostamalla, että vuorovaikutuksen suunnittelu ja tavoitteellisuus ovat keskeisiä tekijöitä tiimien toiminnan tukemisessa etätyöskentelyssä.

Aguiar-Camacho ym. (2021) tutkimus käsittelee etätyöskentelyä sosiaalipsykologisen näkökulman kautta, tarkastellen virtuaalitiimien suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä etätyöskentelyn aikana. Tutkimus osoittaa, että kun etätyössä fyysinen yhteys työkavereihin puuttuu, vuorovaikutuksen laatu ja koettu yhteisöllisyys vaikuttavat merkittävästi yksilön motivaatioon ja tuottavuuteen. Havainto täydentää Jääskeläisen (2020) näkemyksiä vuorovaikutuksen merkityksestä, tuoden esiin vuorovaikutuksen vaikutukset yksilön tasolla liittyen työssä jaksamiseen ja suorituksen laatuun. Artikkelit kuvastavat hyvin, miten etätyö on muokannut tiimityöskentelyn käytäntöjä, ja ne alleviivaavat tarvetta kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja määrään sekä yksilön että tiimin tasolla.

2.3.3 Startup-yrityksen haasteet etätyöympäristössä

Hsu & Tambe (2024) käsittelevät tutkimuksessaan etätyön mahdollisia haasteita startup-yrityksissä sekä etätyön vaikutuksia startup-yritysten työnhakijoiden monimuotoisuuteen. Tutkimuksen mukaan etätyömahdollisuus houkuttelee kokeneempia ja monimuotoisempia hakijoita. Tämä puolestaan lisää työnantajan mahdollisuuksia löytää monipuolisempaa osaamista täydentämään tiimin toimintaa. Havainto tukee edellä mainitun Järvilehdon (2018) näkemystä tiimin monimuotoisuuden tärkeydestä. Erilaiset persoonat ja osaajat luovat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Etätyön tarjoaminen voi olla merkittävä kilpailuetu, mutta siihen liittyy myös haasteita.

Hsu & Tambe (2024) esittämä keskeinen haaste liittyy kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen rajoituksiin. Etätyöskentelyssä tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus vähentyy. Tämä voi puolestaan johtaa haasteisiin tiedon jakamisessa, josta Centobellin ym. (2017) ja Davilan ym. (2010) mainitsivat aikaisemmin. Tutkimuksen havainto tukee Hasan & Koningin (2019) tutkimuksen huomioita kasvokkain tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeydestä. Hsu & Tambe (2024) mainitsevat, että etätyöskentelyssä arkiset ja spontaanit kohtaamiset, jotka edistävät innovatiivisuutta ja yhteistyötä jäävät kokonaan pois. Tämä on huolestuttava havainto erityisesti innovatiivisessa startup-yrityksessä.

Työterveyslaitoksen (2024) toteuttaman Miten Suomi Voi? -seurantatutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvoinnin taso on heikko, joka näkyy työntekijän halussa ja kyvyssä tehdä työtä. Etätyöskentely ei myöskään edistä työhyvinvointia, sillä tutkimuksen mukaan joka kolmas runsaasti etätöitä tekevä kokee olonsa yksinäiseksi. Samaan aikaan etä- ja hybridityötä tekevät kokevat kognitiivisia häiriöitä useammin, kuin pelkästään lähityötä tekevät. Etätyön joustavuudesta puhutaan usein laajasti, ja sen etuna pidetään työmatka-ajan säästymisen kautta syntyvää vähäisempää kuormitusta. Tämä voisi odotusten mukaan parantaa työhyvinvointia, ja monilla etätyön subjektiivinen kokemus onkin myönteinen. Tutkimuksen mukaan kuitenkin näyttää siltä, että etätyön myötä menetetään merkittäviä positiivisia voimavaroja, mikä heikentää työhyvinvointia pitkällä aikajänteellä.

2.4 Etätyön johtaminen startup-ympäristössä

2.4.1 Esihenkilön rooli

Esihenkilön rooli on startup-yrityksessä hyvin keskeinen. Lidown (2014) mukaan tiimin motivointi ja tiimin sisäisen dynamiikan hallinta ovat esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Lidow (2014)

huomauttaa, että esihenkilö on vastuussa tiimin tavoitteiden selkeyttämisestä, motivoinnista, konfliktien hallinnasta ja vahvan vision luomisesta. Esihenkilön on kyettävä varmistamaan, että kaikkien tiimin jäsenten motivaatio, tavoitteet, taidot ja resurssit ovat synkronoituna luoden tehokkaan ja toimivan kokonaisuuden. Rajagopal (2020) kuvaa esihenkilön roolia hieman laajemmin. Rajagopalin (2020) näkemyksen mukaan startup-yrityksen esihenkilön on kyettävä hallitsemaan tiimin lisäksi myös markkinointia, innovaatioiden johtamista ja resurssien tehokasta käyttöä. Määritelmän perusteella esihenkilö toimii startup-yrityksen strategisena kasvun mahdollistajana, joka voi vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin ja pitkän aikavälin kasvuun. Lovrinevicin (2022) tulkinta tukee Lidown (2014) näkemystä, jonka mukaan esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että tiimin jäsenillä on selkeät roolit ja tiimi toimii yhtenäisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Tiimiä johtavan esihenkilön rooli korostuu startup-yrityksen kasvuvaiheessa, jolloin vastuunjaon ja selkeän johtamisen tarve kasvaa merkittävästi. Esihenkilön roolin merkitys korostuu erityisesti ongelma- ja kriisitilanteissa. (Lidow, 2014; Rajagopal, 2020.) Tämä havainto on erityisen tärkeä nopeasti muuttavassa kasvuvaiheen startup-ympäristössä. Kasvuvaiheessa yritykset kohtaavat monimutkaisia haasteita, kuten nopean kasvun skaalautuminen ja resurssien hallinta. Esihenkilön ja tiimin ongelmanratkaisukyky sekä uusien ratkaisujen löytäminen ja niiden jalkauttaminen ovat keskeisiä elementtejä yrityksen kasvulle ja menestykselle. (Lovrinevic, 2022.) Tiimin innovaatiokyky ja halukkuus ottaa harkittuja riskejä voivat olla merkittäviä kilpailuetuja, jotka erottavat menestyvät startup-yritykset kilpailijoistaan. Nämä elementit eivät kuitenkaan tule itsestään esille, vaan niiden ilmentyminen on esihenkilön vastuulla.

Freeman & Siegfried (2015) tuovat artikkelissaan esille tärkeän noston. Esihenkilön roolin on muututtava yrityksen kasvun kanssa. Tämä näkemys alleviivaa Rajagopal (2020) tulkintaa esihenkilön strategisesta roolista. Yrityksen siirtyessä kasvuvaiheeseen, tulee myös esihenkilön roolin kehittyä vastaamaan uusia tarpeita. Freeman & Siegfried (2015) tarkoittavat esihenkilön roolin muutoksella siirtymää operatiivisista tehtävistä strategisiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Tämä siirtymä voi olla monelle esihenkilölle haasteellinen, koska alkuvaiheessa on oltava läheisessä kosketuksessa asiakkaisiin ja tuotteisiin. Kasvuyrityksen johtajan on kuitenkin pystyttävä luottamaan tiimiinsä toimintaan ja siirtymään operatiivisesta toiminnasta strategisempaan rooliin. Esihenkilön rooli on monipuolinen, mutta samalla keskeinen tekijä yrityksen menestyksen mahdollistajana.

2.4.2 Johtaminen kasvuvaiheen startup-ympäristössä

Johtajuuden peruselementit ovat läsnä startup-yrityksissä, mutta perinteiset johtamismallit ja -käytännöt eroavat merkittävästi nopeasti muovautuvassa startup-ympäristössä. Tässä pääluvussa

keskitytään syvällisemmin tutkittavaan ilmiöön. Pääluvun ensimmäinen alaluku tarkastelee startup-yrityksen kasvuvaiheen tuomia erityispiirteitä johtajuuteen. Havaintoihin syvennytään alaluvuissa yksityiskohtaisemmin. Merkittävät johtajuuden eroavaisuudet tulevat esille usein jo yritystoiminnan varhaisessa vaiheessa, jolloin toiminta on ”kaoottista” ja jatkuvaa muutokseen sopeutumista. (Freeman & Siegfried, 2015). Alaluvun viimeisessä osassa kuvataan esihenkilön johtamiskäytäntöjä etätyöympäristössä.

Järvilehto (2018) vertaa nerokkaasti teoksessaan startup-johtajuutta urheiluvalmennukseen. Johtaja ei ole itse pelaaja, vaan pohjustaa tiimin toimivien työkalujen avulla tehtävään, osoittaa vision ja kannustaa sitten sivusta. Tämä on osuva kuvaus startup-henkisestä tiimijohtamisesta. Järvilehdon (2018) mukaan startup-yrityksen johtaminen eroaa huomattavasti normaalin pk-yrityksen johtamisesta. Tiimikoko voi esimerkiksi kasvaa pienestä tiimistä hyvinkin suureksi ja nopeassa ajassa. Pienessä tiimissä toimitusjohtaja on usein osana muuta tiimiä arkipäiväisissä asioissa ja tiimi voi paisua toiminnan kasvaessa suureksi kansainväliseksi osaajatiimiksi, jossa johtajalta vaaditaan jo konkreettisia johtamistaitoja. (Järvilehto, 2018.) Tämä siirtymäprosessi ei välttämättä käytännössä tapahdu niin helposti, mitä voisi ajatella. Tällä viitataan Freeman & Siegfried (2015) ja Rajagopal (2020) mainitsemaan esihenkilön roolin muuttumiseen. Startupeissa ydintiimi on tottunut tekemään kaikki asiat tiiviisti yhdessä, ja kaikki ovat olleet toiminnasta yhteisvastuussa. Kasvuvaiheessa johtajan on irtauduttava johtajalta edellytettäviin tehtäviin.

Järvilehto (2018) jakaa johtamisen neljään eri painotusalueeseen. Jako määräytyy sen mukaan, mitkä elementit johtaja kokee tärkeimmiksi. Neljä johtajuuden painotusalueita ovat ihmis-, tuote-, asiakas- ja liiketoiminnallinen johtaja. Ihmisjohtajien fokus on ihmissuhteissa ja tiimissä ja niiden toimivuudessa sekä hyvinvoinnissa. Tuotejohtajat keskittyvät tuotteen toimivuuteen ja uusien palveluiden kehittämiseen. Asiakasjohtaja puolestaan painottaa asiakkaiden tärkeyttä ja asettaa asiakkaat muiden asioiden edelle. Liiketoiminnallista johtajaa ohjaavat avainluvut, tavoitteiden saavuttaminen sekä kilpailijoiden haastaminen. Järvilehto (2018) kuitenkin mainitsee, että jokainen johtaja on jonkinlainen kombinaatio kaikista neljästä alueesta, vaikka painotusalueen pääpaino onkin havaittavissa. Samalla Järvilehto (2018) huomauttaa, että varsinkin startup-yrityksessä eri johtajuuden painotusalueet luovat spiraalimaisen kehän, jossa kaikki ovat sidoksissa toisiinsa ja kaikkia tarvitaan toiminnan käynnistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Toimivan johtajuuden takaamiseksi Järvilehto (2018) määrittelee kuitenkin selkeän vision, jota kohti yritys pyrkii. Vision on pystyttävä jakautumaan osakokonaisuuksiksi, joita on helppo ymmärtää ja tätä kautta niitä voidaan pyrkiä saavuttamaan. Tämän ohella on äärimmäisen tärkeää, että työyhteisössä viihdytään.

Johtamistavat voidaan jakaa Andersenin ym. (2019) artikkelin mukaan transformationaaliseen- ja transaktionaaliseen johtamistapaan. Transformationaalisella johtamisella pyritään motivoimaan henkilöstöä saavuttamaan asetettu tavoite. Transformationaalisen johtamisen keskiössä on Järvilehdonkin (2018) mainitsema visio. Transformaalille johtajalle on luonnollista tarjota alaisilleen visio ja missio, joiden kautta johtaja luo kunnioitusta itseään kohtaan, mutta myös saa alaiset luottamaan prosessiin ja itseensä. Transformaaliset johtajat tarjoavat mahdollisuuksia luovuudelle ja innovaatioille ja antavat ihmisille mahdollisuuden oppia, kasvaa ja kokeilla uusia asioita. He myös motivoivat työntekijöitä välittämällä luottamusta ja tarkoituksentuntoa ja ovat kiinnostuneita yksilöiden tuntemuksista. Transaktionaalinen johtajuus pohjautuu puolestaan esimiehen auktoriteettiin ja määräysvaltaan. Transaktionaalinen johtajuus kannustaa palkkioiden ja sanktioiden käyttöön, jotta yksittäiset työntekijät ajavat omaa etuaan samalla kun ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tämä perustuu olettamukseen, jossa asianmukaisten kannustimien avulla yksittäisten työntekijöiden oma etu voi olla linjassa organisaation edun kanssa. Transaktionaalinen johtajuus heijastuu suoraan työntekijöiden ponnistuksiin ja suorituksiin ja niitä puolestaan verrataan työn tehokkuuteen.

Zaech & Baldegger (2017) tutkivat artikkelissaan johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia startup-yritysten suorituskykyyn. Tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtajuudella on positiivisia vaikutuksia, kun taas transaktionaalisella johtajuudella koetaan olevan negatiivisia vaikutuksia startup-yrityksen toimintakykyyn. Tutkimuksessa todetaan myös, että muutosjohtajuudella on positiivinen vaikutus startup-yrityksen suorituskykyyn. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden vaikutukset voivat kuitenkin riippua esimerkiksi toimintaympäristöstä ja yrityksen koosta. Tutkimus viittaa myös siihen, että johtajien on kyettävä mukauttamaan käyttäytymistään erilaisiin tilanteisiin, jotta startup-yritys voi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä mukautuminen voi osoittautua myös oleelliseksi haasteeksi startup-ympäristössä.

Freeman & Siegfried (2015) esittävät artikkelissaan kolme keskeistä haastetta, joita startup-esihenkilöt tyypillisesti kohtaavat. Ensimmäinen esitetty haaste nojautuu vahvasti perustamisvaiheeseen, jolloin esihenkilön on luotava ja kehitettävä vahva visio, johon koko liikeajatus tukeutuu. Toinen kuvattu haaste liittyy johtajan ”sinnikkyuteen” ja sen optimaalisuuteen. Haasteen keskiössä ovat reagointiaika ja oikea ajoitus. Startup-johtajien on tärkeää aavistaa, milloin pitää tehdä kriittisiä muutoksia, jotta yritys selviää ja menestyy. Yrityksen kasvuvaiheessa tällä puolestaan viitataan tasapainotteluun esimerkiksi asiakaspalautteen ja markkinatarpeiden välillä. Perinteisissä yrityksissä johtajien toiminta nojautuu usein jo olemassa olevien toimintamallien kehittämiseen ja optimointiin, kun taas startup-johtajien on reagoitava nopeasti ja tehtävä suuriakin

muutoksia, mikä tekee päätöksenteosta huomattavasti haastavampaa. Kolmas esitetty haaste viittaa kaaoksen keskellä toimimiseen. Tällä Freeman & Siegfried (2015) viittaavat yritystoiminnan alkuvaiheeseen, jolloin toimintaa rajoittavat minimaaliset resurssit sekä epäselvät roolijaot. Tämä epävarma pohja tuo johtamistyöskentelyyn uniikin haasteensa, kun johtajien on samanaikaisesti priorisoitava tehtäviä ja hallittava nopeasti muuttuvia olosuhteita. Perinteisessä johtamisessa prosessit ja rakenteet ovat usein valmiiksi määriteltyjä ja vakaita, mikä tekee päivittäisestä toiminnasta selkeämpää.

Davila ym. (2010) artikkeli käsittelee startup-yrityksen johtamisen erityispiirteitä toiminnan kasvuvaiheessa hieman eri näkökulmasta. Davilan ym. (2010) näkemys puoltaa Freemanin & Siegfriedin (2015) näkemystä, jonka mukaan johtaminen muuttuu ja kehittyy yritystoiminnan laajentuessa. Tämä vaihe vaatii huomattavaa muutosta johtamistavoissa. Davilan ym. (2010) näkemyksen pohjalta yritystoiminnan johtaminen pohjautuu usein henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, jossa perustajat tekevät kaikki keskeiset päätökset ja seuraavat toimintaa tiiviisti. Tämä johtamistyyli ei enää toimi, kun yritys kasvaa ja työntekijöiden määrä lisääntyy. Tällöin esihenkilöiden on omaksuttava uudet prosessit ja menetelmät, jotka auttavat säilyttämään toiminnan tehokkuuden ja keskittymisen liiketoiminnan kasvuun. Viimeistään kasvuvaiheessa on tärkeä ottaa käyttöön niin kutsutut johtamisjärjestelmät. Johtamisjärjestelmillä viitataan esimerkiksi henkilöstöhallinta-, myynti- ja markkinointijärjestelmiin. (Davila ym. 2010). Ilman näitä apujärjestelmiä yrityksen toiminta voi nopeasti ajautua perustamisvaiheen kaltaiseen kaaokseen, jossa eri työntekijät ja osastot toimivat eri suuntiin ilman yhteistä visiota ja tavoitetta.

Davila ym. (2010) esittävät artikkelissaan vastaavasti myös kolme keskeistä haastetta, joita kasvuvaiheen esihenkilöt tyypillisesti kohtaavat. Ensimmäinen haaste liittyy viestinnän selkeyteen. Epämuodollinen ja henkilökohtainen viestintä ei enää riitä asioiden hoitamiseen yrityksen kasvuvaiheessa. Tehokkaan viestinnän takaamiseksi artikkeli ehdottaa edellä mainittujen johtamisjärjestelmien käyttöönottoa, mukaan lukien säännölliset kokoukset ja palaverit. Toinen haaste liittyy niin ikään Freemanin & Siegfriedin (2015) mainitsemaan vision ja tavoitteen selkeyteen. Kun tilanteet muuttuvat nopeasti, asioiden tarkoitusperät ja syyt voivat helposti unohtua. Kasvuvaiheessa yrityksen tavoitteet täytyy olla esitetty jokaiselle niin selkeästi, että kaikki työntekijät työskentelevät kohti yhteistä päämäärää. Näin vältetään edellä mainittu perustamisvaiheen tyypillinen kaaos. Kolmas haaste liittyy vastuuseen ja sen delegointiin. Kasvuvaiheessa esihenkilön on kyettävä jakamaan vastuuta ja tehtäviä tiimin kesken. Artikkelin tuo esille, kuinka kasvuvaiheessa johtamisen on muututtava henkilökohtaisesta tyylistä järjestelmällisempään malliin, jossa henkilökohtaiset vastuut ja valtuudet on jaettu selkeästi. Tehtävien delegointi puolestaan helpottaa

kasvun hallintaa. Davila ym. (2010) nostavat esille myös tärkeän huomion esihenkilön roolin vaihdosta. Erityisesti kasvuvaiheessa on kriittistä, että esihenkilö oppii joko omaksumaan uuden ammattitaitoisemman johtamistyylin tai vaihtoehtoisesti siirtyä omatoimisesti syrjään, mikäli ei pysty mukautumaan tähän muutokseen. Tämä havainto on mielenkiintoinen, sillä artikkelin mukaan yritykset, joissa johtaja pystyy implementoimaan liiketoimintaan järjestelmällisiä johtamisprosesseja, kasvavat merkittävästi nopeammin kuin yritykset, joissa tämä siirtymä ei onnistu. Tämä siirtymä voi kuitenkin käytännössä olla hyvin vaikea esimerkiksi niille henkilöille, jotka ovat olleet toiminnassa keskeisesti mukana alusta lähtien.

Centobellin ym. (2017) kattavan tutkimuksen mukaan tiedonhallinnalla ”Knowledge Management” (KM) on suuri merkitys kasvuvaiheen startup-yrityksissä, jossa kasvu on nopeaa ja resurssit ovat rajalliset. Tiedonhallinnalla kuvataan prosessia, jolla yritys hankkii, jakaa, hyödyntää ja tallentaa tietoa ja osaamista. Centobellin ym. (2017) tutkimus kasaa yhteen tiedonhallinnan keskeiset elementit startup-ympäristöstä. Tutkimus osoittaa, että toimiva tiedonhallinta tukee yrityksen innovaatiota ja edistää toiminnan skaalautuvuutta. Tulkinta puoltaa Davilan ym. (2010) havaintoja. Tiedonhallinnan toimivuus on riippuvainen monesta asiasta, kuten inhimillisistä ja kulttuurisista tekijöistä, johtamisrakenteista ja teknologisista ratkaisuista. Esimerkiksi luottamuksen ja avoimen tiedon jakamisen kulttuurin rakentaminen tiimissä on tärkeä menestystekijä, mutta samalla se on haaste startup-yrityksen esihenkilölle. Esihenkilön vastuulle jää myös tehokkaiden viestintä- ja tiedotuskanavien hyödyntäminen, jolla edesautetaan tiimien yhteistyötä ja organisaation tehokkuutta. Tutkimuksessa tuodaan myös esille, että tiedonhallinta ei ole vain yrityksen sisäistä toimintaa varten, vaan sillä on myös merkittävä vaikutus startup-yritysten ulkoiseen kasvuun. Tiedonhallintajärjestelmillä ”Knowledge Management System” (KMS), kuten asiakkuudenhallintajärjestelmät ”Customer Relationship Management” (CRM) pyritään tukemaan yrityksen tiedonhallintaa. Artikkelissa kuitenkin korostetaan, että yrityksen täytyy varmistaa, että valitut KMS-ratkaisut tukevat yrityksen strategisia tarpeita ja toimintamalleja. Väärin valitut järjestelmät voivat nurinkurin aiheuttaa sekaannusta ja tehottomuutta tiimien välillä sekä luoda ongelmia tiedon hyödyntämisessä. Oikein valitut KMS-järjestelmät puolestaan voivat edistää uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämistä, kun tietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää ja jakaa tiimien välillä.

Olivan & Kotaben (2019) tutkimus tukee Centobellin ym. (2017) tutkimuksen päätelmiä, mutta painottuu selventämään startup-yritysten osaamisenhallinnan esteitä, käytäntöjä ja menetelmiä. Osaamisenhallinta on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa startup-yrityksen menestymiseen. Startup-yritykset kamppailevat usein rajoitettujen resurssien varassa ja tämä hankaloittaa tiedonhallintaa.

Olivan & Kotaben (2019) mukaan keskeinen startup-yritysten osaamisenhallinnan ongelma liittyy kuitenkin lyhyen aikavälin tuloksien tavoitteluun. Tällä viitataan tilanteeseen, jossa yrityksen on pakko saavuttaa nopeita tuloksia selviytyäkseen. Nopeiden tulosten tavoittelu voi puolestaan heikentää pitkäjänteistä tiedon jakamista ja arviointia. Käytännössä tämä voi näkyä tilanteissa, joissa yritys keskittyy esimerkiksi kiireisesti nopeiden projektien toteuttamiseen, jonka seurauksena tiedon arviointi ja jakaminen saattavat unohtua, vaikka ne olisivat hyödyllisiä pitkällä aikavälillä. Tiedon arviointi koettiin startup-yrityksissä erityisen haasteelliseksi. Tämä johtuu usein siitä, että startup-yrityksissä toiminnan painopiste on välittömissä haasteissa ja operatiivisissa tehtävissä. Käytännössä yrityksissä ei aina pystytä arvioimaan, kuinka kattavasti heidän keräämänsä tieto tukee yrityksen tavoitteita. Oliva & Kotabe (2019) kiteyttävät Centobellin ym. (2017) ja Davilan ym. (2010) tapaan, että startup-yritysten johtajien tulisi keskittyä luomaan rakenteita, jotka tukevat tiedon tehokasta jakamista ja soveltamista digitaalisten työkalujen avulla.

2.4.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli startup-yrityksen menestyvän toiminnan kannalta. Men, ym. (2021) tutkimus käsittelee karismaattista johtamisviestintää ja sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja suhteisiin yritysten kanssa. Tutkimus keskittyy kolmeen startup-viestinnän ulottuvuuteen: vision luomiseen, energiasointiin ja mahdollistamiseen. Vision luominen auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen tarkoituksen ja tavoitteet. Energiasoiminen taas vahvistaa työntekijöiden tuntemusta siitä, että he ovat osa dynaamista ja intohimoista organisaatiota, mikä synnyttää positiivisia tunteita ja motivaatiota. Mahdollistamisella viitataan yksilölliseen tukeen ja empatian osoittamiseen. Tutkimuksen mukaan johtajien karismaattisella viestinnällä on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen startup-yrityksissä. Karismaattisella viestinnällä viitataan viestintätapaan, joka perustuu vahvaan tunteiden herättämiseen, vision välittämiseen ja inspiroivan viestin jakamiseen. Karismaattinen viestintä on informatiivisuuden lisäksi emotionaalista ja vakuuttavaa, mikä lisää johtajan uskottavuutta. (Takala, 1997.) Men, ym. (2021) Tutkimuksessa havaittiin myös, että johtajien vuorovaikutus täyttää työntekijöiden psykologisia tarpeita, kuten autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun nämä tarpeet täyttyvät, työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja ovat motivoituneita, mikä puolestaan johtaa parempaan suoritukseen ja sitoutumiseen. Tämä havainto korostaa, miten merkittävä rooli viestinnällä on ihmisten motivaation ylläpitämisessä erityisesti haasteellisessa startup-ympäristössä. Men, ym. (2021) huomauttavat Lidown (2014) ja Rajagopalin (2020) tapaan startup-yrityksen johtajan roolin monimuotoisuudesta. Startup-yrityksissä johtajan rooli on monimuotoisempi kuin vakiintuneissa yrityksissä. Tämä johtuu siitä, että työntekijät odottavat johtajalta enemmän tukea, inspiraatiota ja

visiota. Men, ym. (2021) korostavatkin johtajien henkilökohtaisen tuen ja empatian merkitystä työntekijöille. Johtajien kyky osoittaa empatiaa, kuunnella ja tukea työntekijöiden kehitystä voi luoda vahvempia suhteita ja edesauttaa luottamussuhteen rakentumista. Tämä henkilökohtainen yhteys voi olla startup-yrityksissä erityisen arvokas, koska työntekijöillä on usein läheisempi suhde ylempään johtoon kuin perinteisissä yrityksissä.

Hasan & Koningin (2019) tutkimus nostaa esille mielenkiintoisen havainnon sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikutuksesta startup-ympäristössä. Tutkimuksessa selvitettiin, hyötyvätkö tiimit vuorovaikutuksesta lähellä olevien tiimien kanssa ja miten aiemmin luodut suhteet voivat vaikuttaa tähän prosessiin. Tutkimuksen mukaan startup-tiimit hyötyvät siitä, että tiimin jäsenet ovat fyysisesti lähellä muita tiimejä. Lähellä toimivien tiimien toiminta vaikuttaa merkittävästi oman tiimin suoritukseen. Tämä on hyvä nosto vuorovaikutuksen merkityksestä tiimien välillä. Lähekkäin työskentelevät tiimit jakavat tietoa, ideoita ja oppivat jatkuvasti toisiltaan, mikä edesauttaa molempien tiimien toimintaa. Men, ym. (2021) ja Hasan & Koningin (2019) näkemykseen nojautuen esihenkilön rooli korostuu tiimin vuorovaikutuksen edistäjänä. Esihenkilön tulisikin kannustaa tiimin jäseniä avoimeen kommunikaatioon ja tiedonjakoon muiden tiimien kanssa.

2.4.4 Luottamus

Luottamus on startup-toiminnan kantava kivijalka. Perustamisvaiheessa perustajajäsenet tekevät yhdessä keskeiset päätökset ja jakavat riskit. Perustajat luottavat toisiinsa ja jakavat yhteisen vision tulevaisuudesta. Rózycka (2023) käsittelee artikkelissaan luottamusta esihenkilön näkökulmasta. Artikkelin mukaan luottamus on hyvin kriittinen voimavara, joka edesauttaa yrityksen menestystä. Luottamuksen kautta yritykselle luodaan yhtenäinen organisaatiokulttuuri, josta heijastuvat yrityksen arvot. Rózycka (2023) mainitseekin, että startup-johtajat ovat hyvin tietoisia luottamuksen tärkeydestä ja he tunnistavat, että organisaation kulttuuria tulisi aktiivisesti rakentaa ja ylläpitää. Samaan aikaan johtajat korostavat työntekijöihin kohdistuvaa luottamusta. Luottamuksen merkitys korostuu innovatiivisessa ympäristössä, jossa luovuus ja tiedon jakaminen ovat keskiössä. Työntekijöiden täytyy pystyä luottamaan siihen, että heidän ajatuksiaan ja panostuksia arvostetaan, ja johtajien puolestaan täytyy voida luottaa siihen, että työntekijät suorittavat tehtävänsä vastuullisesti ja luotettavasti. Rózycka (2023) nostaa artikkelissaan esille erityisesti kasvuvaiheen startup-yrityksiä koskevan huomion, jonka mukaan luottamus auttaa startup-yrityksiä menestymään erityisesti kansainvälisillä markkinoilla, koska se mahdollistaa tehokkaan toiminnan kulttuurieroista ja epävarmuudesta huolimatta. Ilman luottamusta voi olla haastavaa rakentaa toimivia yhteistyösuhteita ja sopeutua vaihteleviin liiketoimintaympäristöihin, joissa epävarmuus on usein läsnä.

Fisher ym. (2020) käsittelevät artikkelissaan affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen jakautumista työntekijöiden ja johtajien välillä organisaation kansalaiskäyttäytymisessä sekä sitouttamisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen välinen suhde oli erilainen neljässä viidestä tutkitussa organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksesta voidaan päätellä, että affektiivinen ja kognitiivinen luottamus on moniulotteinen kokonaisuus, joka voidaan myös ymmärtää väärin. Startup-yrityksissä luottamuksen rakentuminen ja sen kestävyys on yksi keskeinen toimintaa ylläpitävä elementti. Jokivuori (2004) tuo artikkelissaan puolestaan esille, miten työyhteisössä luottamusindikaattorit heijastuvat usein juuri luottamuksesta johtoon ja johdon toimintaan. Tiimin sitoutuneisuus ja motivaatio voimistuu, kun luottamus organisaation johtoon sekä lähimpään esimieheen lisääntyy. Tämän luottamussuhteen keskiössä on sujuva esihenkilö-alaisuhde.

Kun startup-yritys kasvaa, myös tiimin koko kasvaa ja uutta henkilöstöä on otettava toimintaan mukaan. Tällöin johtamistaidot tulevat uutena elementtinä työnkuvaan mukaan ja ne ovat usein tärkeässä asemassa startupin kehityksen jatkuvuuden näkökulmasta. Yksi startup-yrityksen kannalta mielenkiintoinen lähestymistapa on ”leader-member exchange” (LMX) -teoria. Teoria kuvaa esihenkilöasemassa toimivan henkilön ja alaisen välistä suhdetta ja sen kehittymistä. (Suru ym. 2021). Keskinen ym. (2013) määrittelee LMX-teorian tarkoittavan esihenkilön ja työntekijän muodostamaa henkilökohtaista vuorovaikutussuhdetta, jossa molempien osapuolten toiminta vaikuttaa suhteen kestävyteen ja sen kehittymiseen. Määritelmän taustalla on ajatus siitä, että johtajilla ei ole yhtä ainoaa tapaa johtaa, vaan esihenkilö johtaa kaikkia työntekijöitä eri tavalla koetun sosiaalisen vaihtosuhteen mukaan. Vaihtosuhteen muodostumisen keskiössä on molemminpuolinen luottamus sekä osapuolten henkilökohtainen yhteensopivuus. Vaihtosuhteet voidaan jakaa koetun suhteen voimakkuuden mukaan joko korkeaan (high exchange) tai matalaan (low exchange) -suhteeseen. Korkeassa vaihtosuhteessa hyöty on molemminpuolinen. Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamusside on vahva ja molemmat osapuolet voivat paremmin sekä työ on tuotteliaampaa, kun taas matalassa vaihtosuhteessa työntekijä tekee vain minimivaatimukset työn toteuttamiseksi eikä edesauta omalla tekemisellään ja vuorovaikuttamisellaan esihenkilön tai muun työyhteisön toimintaa. Tästä voidaan päätellä, että startup-yrityksessä on äärimmäisen tärkeää pyrkiä saavuttamaan korkea LMX-suhde esihenkilön ja tiimin jäsenten välillä.

Keskinen ym. (2010) erittelee LMX-suhteissa työntekijät vielä sisä- ja ulkopiiriin (in-group ja out-group) työntekijöihin. Gobullan ym. (2020) tulkinta tukee Keskinen ym. (2010) näkemystä, jonka mukaan johtajuus syntyy prosessina esihenkilö-alaisuuksessa, jossa toiminta perustuu molempien osapuolten aktiivisuuteen ja yhteiseen toimintaan. Näin myös molemmat osapuolet hyötyvät toimivasta yhteistyöstä edellä mainitun Keskinen ym. (2013) korkean vaihtosuhteen mukaisesti.

Esihenkilön työ helpottuu asioiden mutkattomuudella, kun työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan asemaansa ja olemaan oma-aloitteinen. Voidaan todeta, että toimiva, korkean vaihtosuhteen LMX-suhde on startup-tiimeissä korostetun tärkeää. Toiminnan on oltava johtajan ja johdettavan välillä mutkatonta, koska startup-yrityksen työntekijällä on myös enemmän vastuuta. (Huusko, 2007).

2.4.5 Vastuunjako ja henkilöstöhallinta

Kuten edellä on mainittu, tiimin sisäinen vastuun kantaminen on hyvin tärkeää. Huusko (2007) nostaa kirjoituksessaan esille kollektiivisen vastuun määritelmän, joka on keskeinen nimenomaan startup-tiimien sisällä. Tällä yhteisvastuulla tarkoitetaan sekä työntekijöiden keskinäistä kollektiivisuutta että työnantajan ja työntekijöiden välistä kollektiivisuutta. Kollektiivisen vastuun keskiössä on tiimin kyky sopia ja jakaa vastuualueet kokonaisvaltaisesti tiimin sisällä. Olennaista on, että tiimin jäsen on osakokonaisuudesta vastuussa tiimilleen ja tiimi on puolestaan yhteisvastuussa työnantajalleen. Tiimi on hajanaisempi ja yhteisvastuun rakentaminen on vaikeaa, kun tiimi saa yksittäisiä työtehtäviä, jotka ovat irrallaan kokonaisuudesta. Tiimeille tulisikin luovuttaa yhteisiä työkokonaisuuksia, jonka sisällä tapahtuvat vastuiden ja tehtävien jakaminen. Toimimalla näin, tiimin sisälle rakentuu keskinäisiä luottamussuhteita. Esihenkilön delegointitaidot nousevat korostetusti esille kollektiivisen vastuun jakamisessa. Tämä on kasvuvaiheen startup-yrityksen tiimin kehityksen kannalta keskeinen huomio.

Esihenkilön tehtävänä on jakaa vastuuta työntekijöille ja tarjota tukea heidän kehittymiselleen. Esihenkilön rooliin kuuluu myös työtehtävien delegointi ja organisointi sekä yhteisten tavoitteiden asettaminen. (Kesti, 2007.) Kaikkea ei kuitenkaan voi tehdä yksin, joitakin asioita on vähitellen pakko alkaa delegoimaan myös muille. Järvilehto (2018) korostaa kirjoituksessaan johtajuustaitojen tärkeyttä. Tiimissä tulisi olla vähintään yksi, jolla on aikaisempaa kokemusta johtamisesta ja henkilöstöhallinnasta, viimeistään siinä kohtaa, kun startup-yritys siirtyy perustamisvaiheesta kasvuvaiheeseen. Startup-yrityksessä henkilöstöjohtaminen on syytä erottaa muusta liiketoiminnan johtamisesta, sillä henkilöstöjohtaminen on laaja-alainen kokonaisuus, joka kattaa alleen paljon työn viihtyvyyteen ja sitä kautta tuloksellisuuteen liittyviä aihealueita. Startup-yritykset ovat toimintaympäristöltään usein dynaamisempia, joten muutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti. Tilanteet ailahtelevat isoa organisaatiota nopeammin, joka voi aiheuttaa muutoksia myös henkilöstössä. Vaikka tilanteet ja ympäristöt voivat muuttua nopeasti, on sitouttaminen silti syytä ottaa startup-yrityksissä huomioon rekrytointiprosessista lähtien. Tästä syystä on tärkeää, että startup-yrityksellä on henkilöstön hallintaan soveltuva henkilö, joka osaa hallita tehtävänsä, jotta perustajat voivat keskittyä toiminnon muihin osa-alueisiin.

2.4.6 Esihenkilön johtamiskäytännöt etätyöskentelyssä

Esihenkilöt kohtaavat monenlaisia haasteita etätyöskentelyssä. Hsu & Tambe (2024) ja Badrinarayanan (2024) tutkimuksien mukaan etätiimien johtamisessa korostuu selkeä viestintä. Badrinarayanan (2024) mainitseekin tutkimuksessaan, kuinka tärkeää esihenkilölle on kehonkielen ja ilmeiden välittyminen etäyhteyksien kautta. Etätyöskentelyssä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus puuttuu kokonaan, joka liittyy vahvasti myös luottamuksen rakentamiseen. Luottamuksen rakentaminen voikin olla hyvin haasteellista virtuaalitiimien johtamisessa. Selkeän ja avoimen viestinnän lisäksi Badrinarayanan (2024) tutkimus tunnisti myös neljä muuta luottamusta rakentavaa johtamisen strategiaa, joita etätiimien johtajat voivat hyödyntää. Tiimin saavutuksia tulisi tunnustaa avoimesti, jolloin tiimihenki kasvaa ja tiimin välinen sitoutuminen lisääntyy. Toinen havainto liittyy työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Esihenkilöiden tulee huolehtia tiimiläisten emotionaalisesta hyvinvoinnista myös etätyöskentelyn aikana. Tällä viitataan epävirallisiin sosiaalisiin tilanteisiin, joita esihenkilön on luotava etäyhteyksien välityksellä, joita muuten käytäisiin työpaikalla, esimerkiksi taukokuoneessa. Kolmas tutkimuksessa esitetty havainto viittaa luottamuksen peruselementtiin, eli lupauksen pitämiseen. Esihenkilön on pidettävä lupauksistaan johdonmukaisesti kiinni, joka luonnollisesti edistää luottamusta. Tämä havainto on otettu esille, koska etätiimien luottamus perustuu usein tekoihin eikä aikomuksiin. Neljäs havainto liittyy puolestaan rakentavan palautteen antamisen kulttuuriin. Rakentavan ja henkilökohtaisen palautteen antaminen on etätyöskentelyssä tärkeää ja sen esittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta viesti tulee ymmärretyksi oikealla tavalla. Badrinarayanan (2024) tutkimuksen tulokset korostavat Zaech & Baldegger (2017) ja Andersenin ym. (2019) tapaan transformationaalisen johtamisen periaatteita.

Niin kuin Davila ym. (2010) mainitsi aikaisemmin, muodostuu etätyöskentelystä myös oma johtamisjärjestelmänsä yrityksen sisälle. Chatterjee ym. (2022) tutkimuksessa tutkittiin, miten eri tekijät vaikuttavat organisaation joustavuuteen etätyöjärjestelmien käyttöönotossa. Tutkimuksessa havaittiin, että etätyöjärjestelmien joustavuudella voidaan merkittävästi parantaa organisaation suorituskykyä. Etätyöjärjestelmien joustavuus on vahvasti suhteessa organisaation politiikkaan ja ylimmän johdon tukeen. Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden tyytyväisyys ja tuottavuus kasvavat, kun organisaatiot omaksuvat ja tukevat joustavia etätyökäytäntöjä. Tutkimuksen tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua tietyllä kriittisyydellä, sillä tutkimuksessa ei esitetty etätyön aiheuttamia haasteita, kuten yksinäisyys ja yhteisöllisyyden vähentyminen, sitoutuminen ja työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen (Yle, 2021). Tällä viitataan siihen, että ilman asianmukaista tukea ja johtamista etätyö voi myös heikentää organisaation suorituskykyä.

2.5 Yhteenveto

Teoriaosuus osoittaa, mitä kasvuvaiheen startup-yritys tarkoittaa, miten sen elinkaari etenee ja miksi nopea skaalautuminen, jatkuva epävarmuus sekä ulkopuolinen rahoitus ovat sille ominaisia tunnusmerkkejä. (Pratt 2017; Business Finland 2024; Ries 2016). Aidin & Hirokon (2015) mallin pohjalta yrityksen kehitys jaetaan pohjustus-, siemen- ja luomisvaiheeseen, joista jokainen tuo omat elementtinsä yrityksen toimintaan. Kasvun mahdollistajana toimii tiimi. Tiimin ja perinteisen ryhmän eron keskiössä ovat jaettu johtajuus, kollektiivinen vastuu sekä täydentävät osaamisprofiilit. (Katzenbach & Smith 1998; Huusko 2007). Pienet, monimuotoiset ydintiimit vahvistavat ketteryyttä, mutta organisaation kasvaessa viestinnän, tiedonhallinnan ja vastuunjaon rakenteet on päivitettävä kasvun mukana, jotta yhteistyö säilyy läpinäkyvänä (Gobulla ym. 2020; Centobelli ym. 2017).

Etä- ja hybridityö tuovat sekä kilpailuetuja että uusia haasteita. Ne laajentavat rekrytointimahdollisuuksia ja tukevat työn joustavuutta, mutta kaventavat spontaania vuorovaikutusta ja voivat heikentää työhyvinvointia, ellei viestintää suunnitella tietoisesti (Hsu & Tambe 2024; Jääskeläinen 2020). Siksi luottamuksen, selkeiden viestikäytäntöjen sekä hyvän johtamisviestinnän merkitys korostuu (Men ym. 2021; Różycka 2023). Johtamisen näkökulmasta kasvuvaihe vaatii esihenkilöltä siirtymää operatiivisesta tekemisestä strategiseen ohjaamiseen. Transformationaalinen johtajuus, jossa visio, inspiointi ja oppimismahdollisuudet ovat keskiössä, tukee innovatiivisuutta ja suorituskykyä paremmin kuin transaktionaalinen kontrolli. (Zaech & Baldegger 2017; Andersen ym. 2019). Keskeisiä haasteita ovat selkeän vision ylläpitäminen, roolien ja vastuiden delegointi, toimivat tieto- ja johtamisjärjestelmät sekä korkean LMX-suhteen rakentaminen ja ylläpitäminen esihenkilön ja tiimin välillä (Davila ym. 2010; Freeman & Siegfried 2015).

3 Metodologia

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen toteutuksessa käytetyt menetelmät. Tutkimus toteutettiin laadullisena kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Valittu lähestymistapa mahdollistaa aiheen syvällisen ymmärtämisen ja haastateltavien kokemusten tarkastelun heidän omasta näkökulmastaan. Tässä luvussa esitetään yksityiskohtaisemmin tutkimusmenetelmien valinta ja kuvataan haastatteluiden käytännön toteutus sekä aineistonkeruumenetelmät. Luvun päättää kuvaus aineiston analyysistä, jossa on myös kuvattuna tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiimijohtamista kasvuvaiheen startup-yrityksessä etätyöympäristössä. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä syvällisesti tutkittavaan aiheeseen ja vastata kysymyksiin, kuten miksi, miten. Menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään kehittämään toimintaa tai kartoittamaan vaihtoehtoja (Heikkilä, 2014). Laadullinen tutkimus toimii loogisena vaihtoehtona aiheen tutkimiselle tarjoten laajemman ymmärryksen aiheen ympärille. Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa tarjoaa myös mahdollisuuden syvälliseen ilmiöiden tarkasteluun osallistujien omien kokemusten kautta (Palonen & Kylmä, 2022).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka sijoittuu täysin strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset perustuvat ennalta määriteltyihin teemoihin, jotka on muotoiltu tutkimuskysymysten ja aiemman tutkimustiedon perusteella (Hirsjärvi & Hurme, 2001 ja Eskola & Suoranta, 2000). Teemahaastattelun vahvuutena on sen joustavuus, joka mahdollistaa tutkittavien henkilökohtaisen kokemuksen syvällisen esille tuomisen. Lätti ym. (2018) korostavat, että haastattelijan rooli on ohjata keskustelua teemojen mukaisesti, mutta samalla jättää tilaa haastateltavan vapaalle kerronnalle. Näin menetelmä mahdollistaa tutkimuskontekstin kannalta olennaisten teemojen tarkastelun ilman, että haastattelua rajoitetaan liiallisella rakenteella.

Hirsjärvi & Hurme (2001) kuvaavat teemahaastattelun olevan keskustelunomainen tilanne, jossa tutkijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus korostuu. Tämä vuorovaikutus tukee aineiston syvyyttä ja auttaa tuomaan esiin haastateltavien subjektiivisia merkityksiä. Teemahaastattelu sopii erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiedetään jo jonkin verran, mutta aiheita halutaan tarkentaa ja syventää sen ymmärrystä tietyistä näkökulmista. (Eskola & Suoranta 2000).

Palosen & Kylmän (2022) mukaan teemahaastattelun käyttö edellyttää tutkijalta hyvää perehtyneisyyttä aiheeseen. Tämä korostuu erityisesti teemojen ja niitä tukevien apukysymysten suunnittelussa. Haastattelun onnistuminen perustuu siihen, että tutkija on valmistautunut ja pystyy luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastattelutilanteessa (Eskola ym. 2018). Teemahaastatteluaineisto voidaan analysoida monin eri tavoin, kuten kvalitatiivisesti tai kvantitatiivista tarkastelua hyödyntäen. Näin menetelmä tarjoaa joustavan pohjan monipuoliselle analyysille (Palonen & Kylmä, 2022). Hirsjärvi & Hurme (2001) kuitenkin huomauttavat, että tutkijan on oltava valmis tarkastelemaan myös sellaisia aineiston teemoja, jotka eivät alun perin olleet tutkimussuunnitelmassa mukana, mutta jotka nousevat aineistosta olennaisina esille.

Teemahaastattelu soveltuu erinomaisesti tutkimuksiin, joissa halutaan yhdistää aiemman tutkimuksen tuoma tieto osallistujien subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelun vahvuutena on sekä systemaattisuus että joustavuus, jotka tekevät siitä laajasti käytetyn ja arvostetun menetelmän laadullisessa tutkimuksessa (Lätti ym., 2018.) Tästä syystä koen, että valittu menetelmä on aiheeni näkökulmasta otollisin.

3.2 Aineistonkeruu ja haastatteluiden toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon määrittäminen on joustavaa, eikä siihen ole yksiselitteisiä sääntöjä tai rajoitteita. Aineiston laatu ja käsitteellistämisen kattavuus ovat määrää tärkeitä, ja usein keskitytään pieneen, mutta syvällisesti analysoituun ja harkittuun tapausmäärään (Eskola & Suoranta 2000). Tieteellinen tutkimus edellyttää teoreettisten käsitteiden kytkemistä niiden empiirisiin vastineisiin, mikä mahdollistaa käsitteiden tutkimisen konkreettisesti kontekstissa. Luonnontieteellisessä ja määrällisessä tutkimuksessa tätä prosessia kutsutaan operationalisoinniksi, jolla viitataan teoreettisten käsitteiden muuntamiseen mitattavaan ja havainnoitavaan muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa operationalisoinnin käsitettä ei kuitenkaan käytetä samalla tavoin, koska tutkimuksen painopiste ei ole mittaamisessa, vaan aiheen ymmärtämisessä. Tästä huolimatta laadullisessa tutkimuksessa on olennaista määrittää teoreettisille käsitteille empiiriset vastineet, sillä ilman niitä käsitteiden empiirinen tarkastelu ei ole mahdollista. Tutkijan on tutkimusaineistoa kerätessään harkittava, kuinka teoreettiset käsitteet voidaan havainnoida ja muotoilla tutkittaville ymmärrettävällä tavalla. Tämä prosessi on keskeinen, jotta teoreettinen viitekehys voidaan implementoida empiirisen tutkimuksen aineistoon ja analyysiin. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurungon (liite 1) sisällön muodostuksessa hyödynnettiin teoriaosuudesta johdettua tietoperustaa ja sen pohjalta määriteltyjä keskeisiä teemoja (taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimuksen käsitteellinen ja empiirinen rakenne

Osaongelmat	Teoriaosuudesta johdetut teemat ja käsitteet	Esimerkkejä haastattelukysymyksistä
1. Minkälaisia käytänteitä tiimeillä on vuorovaikutuksen ja tiedonhallinnan jakamisessa?	Vuorovaikutus, tiedon jakaminen, viestintäkäytännöt, yhteistyö etätyössä	- Miten tiiminne tekee yhteistyötä etätyöympäristössä? - Millaisia etätyökäytänteitä yrityksellänne ja tiimillänne on? - Millä tavoin varmistat, että tiimin jäsenet kommunikoivat tehokkaasti keskenään ja kanssasi esihenkilönä?
2. Miten luottamusta ylläpidetään etätyöskentelyssä?	Luottamus, etätyön vaikutukset, luottamuksen rakentaminen ja ylläpito	- Miten rakennat ja ylläpidät luottamusta tiimisi jäsenten välillä etätyön aikana? - Onko näkemyksesi mukaan etätyö vaikuttanut tiimin jäsenten väliseen luottamukseen? Jos kyllä, millä tavoin?
3. Miten esihenkilön rooli muuttuu kasvuvaiheessa?	Esihenkilön rooli, johtajuuden muutokset, kasvuvaiheen vaikutukset tiimeihin	- Miten oma johtamistapasi on muuttunut tai kehittynyt etätyön aikana? - Miten pidät tiimisi motivoituneena ja sitoutuneena etätyön aikana? - Onko etätyöhön liittyviä johtamisen erityisiä haasteita, joita ei esiinny läsnätyössä?

Operationalisointitaulukon avulla pystytään havainnollistamaan tutkimuksen tavoitteet ja osaongelmat sekä määrittelemään teoriaosuuden pohjalta miten keskeiset käsitteet ja teoriat

muutetaan mitattavaan tai tutkittavaan muotoon. Se toimii visuaalisena esityksenä siitä, kuinka tutkimuksen keskeiset teemat ja avainkäsitteet on johdettu teoreettisesta viitekehyksestä. Lisäksi taulukko esittää esimerkkejä operationalisoiduista haastattelukysymyksistä, joita on käytetty aineiston keräämisessä. Sen avulla voidaan osoittaa selkeästi, miten teoreettiset käsitteet ja mallit muuttuvat konkreettisiksi tutkimusmenetelmiksi ja kysymyksiksi, joita sovelletaan käytännön tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Potentiaalisten kasvuvaiheessa olevien startup-yritysten löytäminen osoittautui haastavammaksi, mitä alkuun oletettiin. Soveltuvien yritysten hakutoiminnassa hyödynnettiin muun muassa aikaisempien vuosien startup-yrityslistauksia eri palveluntarjoajilta, kuten Dealroom ja Business Finland, sekä erilaista yritysdataa tarjoavia sovelluksia, kuten Vainu, Finder ja YTJ. Potentiaalisten yritysten löytymisen jälkeen tarkasteltiin yritysten nykytilannetta ja analysoitiin yrityksen soveltuvuutta tutkimukseen muun muassa yrityksen taloudellisten tunnuslukujen, tilastojen ja henkilöstön määrän kehittymisen perusteella. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota myös yrityksen kasvuun ja kasvuhakuisuuteen ja uutisointiin. Suurimpana haasteena ilmeni soveltuvien henkilöiden tavoittaminen. Startup-yritysten verkkosivuilla ei yleensä esitellä yrityksen työntekijöitä, vaan korkeintaan johtoryhmän yhteystiedot jotka nekin usein puuttuvat. Yhteydenotto oli useimmiten mahdollista vain yleisen sähköpostiosoitteen kautta. Huomionarvoista oli myös se, että kasvuvaiheessa olevien startup-yritysten tiimit koostuvat poikkeuksellisen suurelta osin kansainvälisistä osajista, mikä teki suomalaisten työntekijöiden löytämisestä erityisen haastavaa. Tästä syystä osa haastatteluista toteutettiin englannin kielellä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää henkilöä kahdesta eri yrityksestä, jotka toimivat etätiimeissä kasvuvaiheessa olevissa startup-yrityksissä. Yritys A on vuonna 2018 perustettu kasvuvaiheen startup-yritys, joka on kasvattanut vuotuista liikevaihtoaan noin 50 %. Henkilöstön kehitys on myös kasvanut säännöllisesti ja henkilöstön koko oli tutkimuksen tekohetkellä 29 henkilöä. Yritys B on vuonna 2017 perustettu kasvuvaiheen startup-yritys, joka on kasvattanut vuotuista liikevaihtoaan noin 25 %. Yrityksen henkilöstö on myös kasvanut vuosittain ollen tutkimuksen tekoaikana yhteensä 14 henkilöä. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esille tiimien sisäisiä näkökulmia. Näin ollen haastatteluihin valittiin samassa tiimissä työskenteleviä esihenkilöitä ja työntekijöitä. Tällä tavalla tutkimukselle saatiin relevanttia vertailupohjaa tiimin sisäisestä toiminnasta. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisella valinnalla, jotta voitiin varmistaa, että esihenkilöillä ja tiimin työntekijöillä oli tutkimuksen kannalta olennaista kokemusta etätiimityöskentelystä. Tämä mahdollisti monipuolisen ja syvällisen näkökulman tutkimusaiheeseen.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat

Haastateltava	Yritys	Haastateltavan rooli	Toteutustapa	Kesto (min)
H1	Yritys A	Tiimin jäsen – Data-analyytikko	Zoom-videohaastattelu	42
H2	Yritys A	Esihenkilö – Team Leader	Zoom-videohaastattelu	35
H3	Yritys B	Esihenkilö – Markkinointijohtaja	Teams-videohaastattelu	41
H4	Yritys B	Tiimin jäsen – Markkinoinnin asiantuntija	Teams-videohaastattelu	55

Taulukko 2 esittää tutkimukseen valitut henkilöt sekä heidän kanssaan toteutetut haastattelut. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi heitä viitataan yksilöllisillä lyhenteillä (H1–H4). Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2025 etäyhteyksien välityksellä Teamsin ja Zoomin kautta. Etähaastattelut valittiin aineistonkeruun menetelmäksi niiden käytännöllisyyden ja joustavuuden vuoksi. Koska tutkittava aihe käsitteli etätyötä, etäyhteyksien käyttö myös tuki tutkimuksen temaattista luonnetta ja loi haastattelutilanteisiin luonnollisen ja asiayhteyttä vastaavan kontekstin. Etähaastatteluiden avulla pystyttiin ylittämään maantieteellisiä rajoitteita ja tarjoamaan haastateltaville mahdollisuus osallistua heille sopivimmasta ympäristöstä käsin. Jokaisessa haastattelussa molemmilla osapuolilla oli käytössä webkamerat, jolloin vuorovaikutussuhteen muodostaminen oli luonnollisempaa.

Haastattelut perustuivat huolellisesti laadittuun temahaastattelurunkoon, joka sisälsi neljä pääteemaa: taustakysymykset, tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä, luottamuksen rakentaminen, esihenkilön rooli tiimijohtamisessa sekä tiimityön ja luottamuksen kehittäminen kasvuvaiheen aikana. Tiimin jäsenten haastatteluissa esihenkilölle suunnatut kysymykset jätettiin tarkoituksenmukaisesti pois. Haastattelurungon suunnittelussa kiinnitettiin huomiota siihen, että kysymykset olivat selkeitä ja kattavia, mutta samalla tarpeeksi joustavia mahdollistamaan keskustelunomaisen vuorovaikutuksen haastateltavan kanssa. Näin varmistettiin, että haastattelut tarjosivat sekä vertailukelpoista, että yksilöllisesti rikasta aineistoa.

Haastateltavien kanssa sovittiin hyvissä ajoin haastattelujen käytännön järjestelyistä, kuten ajankohdasta ja teknisistä menetelmistä, jotta mahdolliset tekniset ongelmat ja aikataululliset ristiriidat saatiin minimoitua. Kaikkiin haastateltaviin oltiin yhteydessä joko sähköpostin tai puhelun välityksellä. Tämä valmistautuminen heijasteli paitsi tutkijan vastuuta tutkimuksen eettisyydestä myös pyrkimystä luoda haastattelutilanteista mahdollisimman miellyttäviä ja informatiivisia. Haastattelujen toteutus korosti tutkijan aktiivista roolia dialogin rakentajana ja haastateltavien

näkemyksen esiin tuomisessa, mikä oli ratkaisevaa aineiston laadun kannalta. Haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 35- ja 55-minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin, joka mahdollisti haastattelijan keskittymisen aktiiviseen kuunteluun ja vuorovaikutukseen, mikä on erityisen tärkeää teemahaastatteluiden onnistumisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001). Ennen virallisten haastattelujen alkua kiinnitettiin huomiota tutkimuksen eettisiin periaatteisiin, kuten haastateltavien tietosuojaan ja anonymiteettiin. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suostumus haastattelun nauhoittamiselle ennen haastattelun alkua.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä aineiston analysointi ei perustu yhteen ainoaan menetelmään, vaan analyysitapa valikoituu tutkimuksen tavoitteiden ja aineiston luonteen mukaan. Valitun analyysimenetelmän tulisi tukea tutkimusongelman ratkaisemista ja mahdollistaa aineistosta merkityksellisten kokonaisuuksien muodostamisen vastaten ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2015.) Aineiston analysointi etenee usein vaiheittain, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan selkeitä ja perusteltuja vastauksia. Ensimmäisenä aineisto tiivistetään, jolloin siitä erotellaan vain tutkimuksen kannalta merkitykselliset havainnot. Tarkastelu pohjautuu teoriaan ja sitä ympäröivään tutkimuskysymykseen ja osaongelmiin. Aineiston tiivistämisellä pyritään organisoimaan käsiteltävät asiat hallittavampiin kokonaisuuksiin. Tämän jälkeen havainnot ryhmitellään, jotta samankaltaiset asiat yhdistyvät laajemmiksi teemoiksi. Tämä paljastaa aineistosta säännönmukaisuuksia ja auttaa tunnistamaan yhteneväisiä tai eroavia piirteitä. Esimerkiksi haastatteluaineistossa vastaajat voivat kuvata samaa ilmiötä eri tavoilla, mutta niiden tarkastelu yhdessä voi muodostaa kokonaiskuvan. Luokittelussa ja tulkinnassa havainnot asetetaan suhteeseen aiemman teoriaosuuden ja tutkimuskysymyksen kanssa. Tuloksista etsitään sekä yhteneväisyyksiä että poikkeuksia, jotka voivat tarkentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa analyysissä ei lasketa keskiarvoja tai tilastollisia yhteyksiä, vaan hahmotetaan ilmiön rakennetta ja dynamiikkaa. Päätelemät puolestaan perustuvat havaittuihin säännönmukaisuuksiin ja poikkeamiin, joiden pohjalta tutkimuskohdetta voidaan tarkastella syvällisemmin. Luokittelujen ja tulkintojen tulee perustua aineistoon, eikä niitä tule tehdä mekaanisesti. Analyysin tuloksena aineistosta muodostuu johdonmukainen ja perusteltu kokonaisuus, jonka avulla tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. (Alasuutari, 2011.)

Tutkimusaineiston hallinnassa käytettiin litterointia. Litteroinnin tarkoituksena on saada aineisto analyysikelpoiseksi. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelut litteroitiin erilliselle dokumentille. Litterointi toteutettiin välittömästi haastatteluiden jälkeen. Näin varmistuttiin siitä, että aineiston

analyysi voitiin suorittaa tarkasti ja luotettavasti. Litteroinnista jätettiin selkeyden vuoksi pois haastattelijoiden käyttämät täytesanat. Litteroituun aineistoon tehtiin merkintöjä ja muistiinpanoja, kun niitä käytiin läpi. Litteroitua aineistoa pyrittiin jaottelemaan tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin. Teemoittelussa analyysin kohteena ovat haastatteluaineistossa toistuvat keskeiset aiheet, joita useat vastaajat ovat käsitelleet. Lisäksi etukäteen määritellyt haastattelun teemat voivat vaikuttaa siihen, miten aineistoa jäsennetään. Tutkija luokittelee samansisältöiset vastaukset yhteen, mikä auttaa hahmottamaan ilmiötä ja tekemään siitä tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Teemat jäsenneltiin litteroinnissa värien mukaan: keltainen = tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä, punainen = luottamuksen rakentaminen, sininen = esihenkilön rooli tiimijohtamisessa sekä vihreä = tiimityön ja luottamuksen kehittäminen kasvuvaiheen aikana. Väreistä muodostui koodisto, joka noudatti tutkimuskysymystä ja esitettyä teoriapohjaa. Jokainen väri edusti omaa teemaansa, joita edelleen suodatettiin niin, että tutkimuksen kannalta keskeisimmät havainnot nousivat selkeästi dokumentaatiosta esille. Jaottelun jälkeen kullekin värille luotiin vielä oma erillinen dokumentti, jossa pyrittiin vertailemaan ja löytämään vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus perustuu tieteenalalla vallitsevaan käsitykseen siitä, mitkä kriteerit määrittävät pätevän ja uskottavan tutkimuksen (Eskola & Suoranta 1998). Arviointimenetelmät voivat kuitenkin vaihdella eri tutkimustyyppien välillä (Hirsjärvi ym. 2015). Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa viittaa siihen, kuinka uskottavia ja perusteltuja tutkimuksen tulokset ovat sekä kuinka hyvin ne heijastavat tutkittavaa ilmiötä. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa validiteetti ja reliabiliteetti ovat keskeisiä arviointikriteereitä, laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan myös eri näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998.) Luottamus syntyy laadullisessa tutkimuksessa ennen kaikkea tutkimusprosessin avoimuudesta ja huolellisesta toteutuksesta. Tutkijan tulee kuvata aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi arvioida niiden pätevyyttä. Lisäksi tutkimuksen tulee perustua selkeään teoreettiseen perustaan, jonka avulla havainnot voidaan asettaa laajempaan kontekstiin. Luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tulokset eivät perustu vain yksittäisiin havaintoihin, vaan aineistosta nouseviin toistuviin teemoihin ja ilmiöihin. Tutkijan tulee valita tutkimuksen luotettavuuden arviointitapa, joka sopii hänen tutkimuksensa lähtökohtiin ja metodologiaan. Keskeistä on aineiston merkityksellisyys, analyysin johdonmukaisuus ja tutkimusprosessin läpinäkyvyys. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on olennaista, että tutkija hallitsee tutkittavan aiheen perusteellisesti ja että aineistoa on riittävästi luotettavien johtopäätösten tekemiseen. Tulkintojen

tulee olla johdonmukaisia, ja myös muiden tutkijoiden tulisi pystyä tekemään samankaltaisia päätelmiä saman aineiston pohjalta. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Aihealueen tuntemus on ollut keskeinen osa koko tutkimusprosessia. Tämän tutkimuksen teoriaosuuden pohjana hyödynnettiin kandidaatintutkielmaa, joka tarjosi hyvän lähtökohdan aiheen syvällisemmälle ymmärtämiselle. Tutkimuksen aikana aiheeseen on syvennytty ja tietopohjaa on täydennetty tarpeen mukaan. Tutkimukseen valittiin henkilöitä, joilla oli riittävä asiantuntemus ja valmiudet osallistua tutkimukseen. Näin voitiin varmistaa riittävä ymmärrys käsiteltävästä ilmiöstä. Kaikki kerätty aineisto analysoitiin huolellisesti, jotta sen pätevyys ja luotettavuus voitiin taata. Saturaatio saavutettiin, kun vastauksissa havaittiin samankaltaisuuksia riittävästi. Tulokset esitettiin mahdollisimman selkeästi ja perustellusti, jotta tutkimuksen uskottavuus säilyi vahvana.

Tutkimuksessa on varmistettu, että eettiset periaatteet toteutuvat asianmukaisesti. Ennen haastattelujen aloittamista osallistujille on selitetty tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Osallistuminen haastatteluun on ollut täysin vapaaehtoista, ja kaikki haastateltavat ovat antaneet suullisen suostumuksensa tutkimuksen osallistumiseen. Haastattelujen tallentamiseen on pyydetty erikseen lupa, ja tutkija on sitoutunut hävittämään nauhoitteet tietoturvallisesti heti litteroinnin valmistuttua. Tutkimusaineistoa on säilytetty suojatussa ympäristössä. Tutkimuksessa ei käsitellä luottamuksellisia tietoja, ja osallistujien anonymiteetti on varmistettu tarkasti. Haastateltavat on merkitty tunneilla ”H1–H4”, jotta heidän henkilöllisyyttään tai heidän edustamiaan yrityksiä ei voida yhdistää tutkimusaineistoon. Lisäksi mahdolliset jatkotutkimukset toteutetaan erikseen tästä tutkimuksesta, eikä niillä ole vaikutusta aineiston käsittelyyn.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset on jaoteltu neljän pääteeman mukaisesti: (1) tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä, (2) luottamuksen rakentaminen, (3) esihenkilön rooli tiimijohtamisessa sekä (4) tiimityön ja luottamuksen kehittäminen kasvuvaiheen aikana. Jokaisessa alaluvussa nostetaan esille haastateltavien yhtäläiset näkemykset sekä keskeiset eroavaisuudet heidän kokemuksissaan.

4.1 Tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä

Ensimmäinen teema tarkastelee tiimityöskentelyä ja vuorovaikutusta etätyössä. Etätyöskentelyssä tiimityön sujuvuus perustuu selkeästi sovittuihin viestintärutiineihin ja tarkoituksenmaisten työkalujen käyttöön, jotka edesauttavat vuorovaikutusta. Haastateltavat korostivat viikoittaisten palaverien tärkeyttä sekä niiden tietoista aikatauluttamista. Aineisto osoittaa, että etätiimityö edellyttää suunniteltua ja joustavaa viestintää, joka tukee sekä tehokasta työskentelyä että yhteisöllisyyden säilymistä.

4.1.1 Toimivan etätyöskentelyn edellytykset

Etätyöskentelyssä tiimityöskentely nojautuu vahvasti digitaalisiin työkaluihin ja huolellisesti sovittuihin rutiineihin, jotka osin korvaavat toimistolla luonnostaan syntyvän vuorovaikutuksen. Jokainen haastateltava mainitsi, että selkeät käytännöt ovat olennaisia, jotta eri puolilla työskentelevät tiiminjäsenet pysyvät ajan tasalla toistensa tehtävistä, aikatauluista ja mahdollisista ongelmista.

”Ilman huolellisesti suunniteltua viestintää voi syntyä helposti väärinkäsityksiä tai tuntemusta siitä, että ollaan irrallaan toisistamme.”(H1)

”Viikon alussa meillä on aina viikkopalaveri, jossa käydään läpi, mitä on tulossa ja miten asiat etenee. Perjantaisin taas on sellainen kevyempi check-in, missä voidaan keskustella fiiliksistä ja siitä, miten viikko on mennyt”(H2)

Moni haastateltavista koki, että etätyö itsessään on jopa lisännyt työn tehokkuutta, koska fyysiseen siirtymiseen ei kulu aikaa ja ”small talkin” -osuus jää etätyöskentelyssä vähäiseksi. Samalla kuitenkin ilmeni, että etäympäristössä saattaa tulla tunne ”yksin puurtamisesta”, ellei epämuodolliselle vuorovaikutukselle luoda tietoisia mahdollisuuksia. Tyypillisimpiä keinoja tähän ovat viikoittaiset tai kuukausittaiset virtuaaliset kahvit, joissa keskustellaan vapaasti kuulumisista.

”Sellainen keinotekoinen FaceTimen rakentaminen on poistunut ja ihmiset keskittyy enemmän duuniin” (H3)

”Se on niin peruskauraa nykyään. Sitä ei edes ajattele. Ja kyllähän ne työt hoituu tehokkaammin etänä, koska silloin just on pakko aikatauluttaa ja on pakko määrittää, että nyt meidän täytyy tietyt asiat saada hoidettua. Se on jotenkin niin erilaista sitten kuitenkin. Tehokasta se kyllä on, että siitä ei pääse mihinkään.” (H4)

”Välillä tulee sellainen yksin puurtamisen filis. Ei ole aina helppoa kysäistä apua, kun muut saattaa olla omissa hommissaan tai eri aikavyöhykkeillä.” (H1)

4.1.2 Etäviestinnän rutiinit ja työkalut

Aineiston perusteella viestinnän selkeät rutiinit ja niihin liittyvät työkalut auttavat tiimejä suoriutumaan perustehtävistään etätyöympäristössä. H2 korosti, miten heidän työssään Slack on suunnattu päivittäiseen arkikommunikaatioon, kun taas esimerkiksi Trello tai Asana toimii varsinaisena projektinhallinnan alustana:

”Meillä on aika selkeät rutiinit. Käytetään Slackia päivittäiseen viestintään, Google Meettiä ja Zoomia palavereihin, ja kaikki projektit pyörii Trellossa tai Asanassa.” (H2)

H4 ja H3 puolestaan korostivat, miten tärkeää on, että säännölliset tapaamiset ovat merkattuna kalenteriin:

”Mun mielestä ihan ehdoton edellytys, että on oltava tietyt säännölliset varaukset kalenterissa.” (H4)

“Säännölliset palaverirytmit on kalenteroitu kaikki” (H3)

Toimistolla tapahtuva spontaani juttelu käytävällä on etätyöskentelyssä kalenteroitava tai vietävä projekti-työkaluun. Muuten vuorovaikutus ei tapahdu ja ”unohtuu”. H3 korosti myös oikeiden etätyöskentelyn työkalujen merkitystä toimivan vuorovaikutussuhteen pohjana:

”Toimiva vuorovaikutus edellyttää sitä, että meillä on hyvät projektinhallinta työkalut siellä taustalla, ja viestintätyökalut on kohdillaan.” (H3)

4.1.3 Epävirallinen vuorovaikutus ja etätyöskentelykäyttäytyminen

Etätyöskentelylle on ominaista, että työntekijät voivat työskennellä mistä tahansa. Useimmat haastateltavat pitivät tärkeänä video- ja ääniviestintää. H2 mainitsi, että alkuun oli hankalaa tottua siihen, ettei ”vain kävellä toisen työpisteelle” kysymään neuvoa:

”Aluksi se oli aika iso muutos. Ei ollut niin helppo heittää vaan kysymystä ilmoille, kun ei nähnyt toisten ilmeitä tai kuullut sivukommentteja.” (H2)

Osa haastateltavista koki videoyhteyden ratkaisevaksi keinoksi lukea toisen eleitä, kun taas toiset mainitsivat pitävänsä kameraa päällä vain tietyissä tilanteissa. H4 toi esille mielenkiintoisen havainnon liittyen sosiaaliseen ”piiloutumiseen” tilanteissa, jotka ovat mahdollisesti epämiellyttäviä:

”Silloin sä pääset pakoon, sä voit laittaa sen kameran pois, voit laittaa mikin pois. Sun ei tarvi kohdata sitä tilannetta, koska te ette ole samassa tilassa.” (H4)

Tämä kertoo siitä, että vaikka kamera auttaa nonverbaalisen viestinnän välittymisessä, sen käyttöön liittyy myös yksilöllisiä mieltymyksiä ja esimerkiksi työtilaan tai yksityisyyteen liittyviä tekijöitä. Samoin H2 kuvasi, miten vapaamuotoiset tapaamiset videolla, kuten virtuaaliset kahvit, auttavat osaltaan paikkaamaan toimistolla ennen syntyneitä spontaaneja kohtaamisia. Yhdenmukainen havainto on, että näitä epämuodollisia hetkiä on järjestettävä tietoisesti, ne eivät synny ”itsestään” etätyön aikana.

Tiimityö ja vuorovaikutus etäympäristössä kiteytyvät rutiineihin, digityökaluihin ja säännöllisesti varattuun yhteiseen aikaan. Kaikissa haastatteluissa painotettiin, että viestinnän on oltava ennakoitavaa mutta samalla joustavaa. Eroja ilmeni lähinnä siinä, missä määrin kameran käyttö tai virtuaalikalvit koettiin pakollisiksi, mutta yhteinen tavoite on pitää yllä avointa ja säännöllistä vuorovaikutusta, jotta kukaan ei jäisi yksin tehtäviensä kanssa.

4.2 Luottamuksen rakentaminen

Toisena teemana tarkasteltiin luottamusta, jonka ylläpitäminen korostuu erityisesti silloin, kun tiimiläiset työskentelevät fyysisesti erillään. Aineiston perusteella tärkeimmät luottamusta vahvistavat tekijät ovat avoin viestintä, ajoissa ilmi tuodut ongelmat ja selkeä vastuun jakaminen. Useat haastateltavat huomauttivat, että luottamus ei synny itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa työtä. Yksi keskeinen havainto on, että pienikin viive tai väärinkäsitys voi etätyössä kasvaa nopeasti, jos siitä ei keskustella avoimesti. Toisaalta, kun luottamus on vahvaa, tiimissä uskalletaan jakaa myös epävarmuutta ja pyytää apua tarpeeksi ajoissa.

4.2.1 Avoin viestintä

H1:n kertoma esimerkki korostaa, kuinka kriittistä on kertoa heti, jos jokin tehtävä tai aikataulu ei pidä:

”Kerran meillä oli tilanne, jossa yksi tiimin jäsen ei kertonut ajoissa, että ei ollut ehtinyt tehdä tiettyä raporttia. Lopulta kaikki joutui paikkaamaan tilannetta viime hetkellä, ja siitä tuli aika kova kiire.” (H1)

Tämä havainnollistaa, miten luottamus on sidoksissa nopeaan tiedonvaihtoon: jos joku panttaa tietoa, seurauksena on ylimääräistä stressiä koko tiimille. H2 vahvistaa edellä mainittua näkemystä:

”Etätyöskentelyssä on tosi tärkeää, että jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Jos huomaa, että aikataulut alkavat karata käsistä, se pitää kertoa heti.” (H2)

Näin avoin viestintä yhdistyy vastuun kantamiseen. Haastatteluissa toistui sama ajatus: mikäli ongelmasta vaietaan, se voi vaikeutua entisestään etätyössä, jossa muut eivät omin silmin näe tiimiläisen mahdollisia haasteita.

4.2.2 Luottamuksen ylläpito ja tiimihenki

Luottamuksen ylläpidossa tärkeäksi nousi esille se, että tiimiläiset eivät koe jäävänsä ulkopuolisiksi. H4 mainitsi avoimuuden olevan ”ykkösjuttu”, koska se ennaltaehkäisee ennakkoluulojen ja epävarmuuden kertymistä:

”Avoimuus on meillä se ykkösjuttu. Jos jokin asia ei etene, siitä vaan pitää uskaltaa puhua, niin muut voivat tarvittaessa tulla apuun.” (H4)

Myös H3 korosti luottamuksen merkitystä suhteessa tiimin monimuotoisuuteen ja kasvuun:

”Mä pyrin luottamaan ammattilaisiin ja palkkaamaan itseäni parempia ihmisiä. Se tarkoittaa, että voin myös luottaa siihen, että he tekevät työnsä, vaikka en näe sitä koko ajan.” (H3)

Tämä korostaa vastuullisuuden ja vapauden välistä yhteyttä. Etätyössä on usein joustavammat työajat ja -paikat, joten luottamuksen perusta on se, että kaikki hoitavat osuutensa sovitusti. Jos tehtävänjako on selvä ja kommunikaatio avointa, kokemus yhteisestä ponnistelusta vahvistuu, eikä fyysinen etäisyys osoittaudu ongelmaksi. Luottamus rakentuu aineistossa kahden pääelementin varaan: avoin ja viiveetön viestiminen sekä kaikkien tiimiläisten tasavertainen huomioiminen. Toisaalta haasteena

on, että etätyö voi lisätä väärinkäsitysten mahdollisuutta, kun taas osaltaan se voi myös vahvistaa luottamusta, kun jokaiselle annetaan selkeästi vastuuta ja vapautta. Yhtenä merkittävimpänä tekijänä haastateltavat pitivät uskalluksen ilmoittaa ajoissa, jos jonkin asian kanssa on ilmennyt ongelmia.

4.3 Esihenkilön rooli

Kolmannessa teemassa tarkasteltiin esihenkilön merkitystä etätiimeissä. Haastateltavat esihenkilöt ja tiimin jäsenet kokivat, että etäympäristössä esihenkilön vastuulla on luoda selkeät raamit työlle, kysellä aktiivisesti kuulumisia ja tarvittaessa koordinoita tehtäviä uudelleen. Avainasemassa on tehtävien selkeys. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esihenkilö järjestää tiimin yhteisiä tilaisuuksia ja omia yksilötapaamisia, joissa edistymistä ja sen hetkistä tilannetta käydään läpi avoimesti. Kasvuvaiheen startup yritykselle tyypillinen nopea kasvu lisää tarvetta seurata etenemistä, koska uuden henkilöstön rekrytointi voi edelleen muuttaa vastuuja ja tuoda mukanaan muuttuneita työskentelytapoja.

4.3.1 Selkeys ja avoimuus

Esihenkilön tehtävä on usein varmistaa, että tiimillä on jaettu käsitys sekä lyhyen aikavälin tehtävistä, että pidemmän tähtäimen tavoitteista. Samaan aikaan olemassa olevien tehtävien tiedostaminen ja niistä avoimesti kertominen koettiin tärkeäksi niin esihenkilöiden, kuin tiimiläistenkin näkökulmasta. H2 ja H1 kuvailivat omia näkemyksiään:

”Mun mielestä se lähtee siitä, että kaikki tietää, mitä odottaa toisiltaan, ja pidetään kiinni sovituista asioista. Avoimuus on myös tosi tärkeä – että uskaltaa sanoa, jos joku mietityttää tai joku asia ei sujukaan odotetusti. Ja tietenkin se, että kaikki tekee oman osuutensa sovituksi” (H2)

”Mä pyrin tekemään selväksi, että meillä voi tuoda esiin omat haasteensa ilman pelkoa, että siitä seuraisi negatiivisia vaikutuksia. Lisäksi painotan aina avoimuuden merkitystä – kannustan kysymään, jakamaan ideoita ja myös tuomaan esiin haasteita.” (H2)

”Mun mielestä esihenkilön rooliin kuuluu avoin vuorovaikutus ja se tarkoittaa myös sitä, että voi pyytää apua tai antaa palautetta ilman, että siitä syntyy turhaa jännitystä.” (H1)

Tämä indikoi avoimen johtamistyylin merkitystä. Samaan aikaan H3 totesi, että etäympäristössä tavoitteiden selkeyttäminen on korostetun tärkeässä asemassa etätyöympäristössä. Tiimin jäsen koki tämän myös tärkeäksi osaksi esihenkilön roolia:

”Kommunikaatioketjun avaaminen on jatkuvaa. Ja sen lisäksi pitää hirveän selkeästi varmistaa aina, esimerkiksi meidän viikkopalavereissa, että ne asiat on selkeitä ja ymmärretty.” (H3)

”Meille tulee mun mielestä tosi selkeesti työtehtävät ja niitten aikatauluttaminen on tehty avoimesti yhdessä, josta kaikki projektissa mukana olevat näkee ne ja se on mun mielestä tosi hyvä juttu.” (H4)

H3 toi esille myös, miten etätyöskentely ja vähentynyt tiimiläisten kanssa käytävä arkinen vuorovaikutus on ohjannut hänen omaa johtamistyyliään enemmän suoraviivaisemmaksi:

”Mä oon muuttunut ehkä vähän suoraviivaisemmaksi. Jos aikaisemmin oli vähän niin kuin hauskanpitoa, enemmän sellaista että jutellaan näistä jutuista kaikessa rauhassa, niin nyt on enemmän silleen halki poikki pinoon.” (H3)

Esihenkilön on toimittava ”kyselijänä” ja ”koordinoijana”, joka varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tietää, mitä on tekemässä ja miten se heijastuu yrityksen toimintaan. Etenkin kasvuvaiheessa olevassa startup-yrityksessä tämä selkeys auttaa tiimiläisiä priorisoimaan aikansa ja välttämään päällekkäistä työskentelyä.

4.3.2 Yksilöllinen tuki

Haastateltavat toivat esiin myös esihenkilön roolin yksilöllisen tuen antamisessa. Molemmat esihenkilöt painottivat one-to-one-keskusteluiden tärkeyttä ja samaan aikaan tiimiläiset arvostivat yksilökeskustelujen pitämistä:

”One-to-one-keskustelut vähintään kerran kuussa on mulle tosi tärkeitä. Niissä voidaan keskustella ihan kaikesta, myös sellaisista asioista, joita tiimipalaverissa ei halua ottaa puheeksi.” (H2)

“One-to-one-keskustelut on mulle tosi tärkeä työkalu. Aika usein huomaa, että jos ne skipataan niin sitten rupeaa nousemaan sellaisia heikkoja signaaleja erilaisista asioista.” (H3)

”Esihenkilön kanssa on kerran kuukaudessa puolituntinen one-to-one. Et ne on sit niitä tilaisuuksia, missä ei välttämättä mistään suoraan työtehtävään liittyvästä tarvitse puhua vaan siinä voidaan vaihtaa kuulumiset muutenkin. Hyvin joustavasti ja se on mun mielestä tärkeä juttu.” (H4)

H2 lisäsi, että aktiivinen kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää, sillä etänä tiimiläinen ei välttämättä itse tuo ongelmiaan esiin, ellei häneltä niitä aktiivisesti kysytä:

”Etänä ei voi lukea tiimiläisten fiiliksiä samalla tavalla kuin toimistolla. Toimistolla huomaa heti, jos joku vaikuttaa stressaantuneelta tai hiljaisemmalta kuin normaalisti, mutta etänä se ei ole niin ilmeistä. Tämän vuoksi oon pyrkinyt aktiivisesti kyselemään kuulumisia ja varmistamaan, että jokainen kokee saavansa tarpeeksi tukea.” (H2)

Esihenkilön rooli etätiimissä on aineiston perusteella merkittävä. Molemmat haastateltavat esihenkilöt korostivat, että etäympäristössä esihenkilön tulee huolehtia tavoitteiden ja vastuualueiden avoimuudesta sekä kysellä aktiivisesti tiimiläisten kuulumisia, jotta mahdolliset ongelmat eivät jää piiloon. Tiimiläisten näkemykset tukivat esihenkilöiden näkemyksiä. Työntekijöiden motivoinnissa painotettiin luottamusta, avoimuutta ja yksilöllistä huolenpitoa, jotka yhdessä auttavat pitämään tiimin toimintakykyisenä kasvun keskellä.

4.4 Tiimityön kehittyminen kasvuvaiheen aikana

Neljäs teema käsittelee kasvuvaihetta, jossa startup-yritys laajentaa toimintaansa ja rekrytoi uusia jäseniä. Tämä vaihe tuo etätiimeihin erityisen haasteen: kun tiimin koko kasvaa, myös vuorovaikutuksen ja luottamuksen ylläpito voi muuttua monimutkaisemmaksi. Haastateltavat korostivat, että kasvuvaihe on myös mahdollisuus päivittää prosesseja ja vahvistaa yhteistä kulttuuria.

4.4.1 Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

Moni haastateltava kertoi, että uusien työntekijöiden perehdytys vaatii etätyössä selkeän suunnitelman. H1 kuvasi:

”Ollaan yritetty pitää yllä vapaamuotoisia kahvitaukoja, joissa voi jutella mistä vaan – niistä on tullut yllättävän tärkeitä tiimihengen kannalta.” (H1)

Tämänkaltaiset käytännöt auttavat uusia työntekijöitä tutustumaan tiimiin rennossa ilmapiirissä, eivätkä he jää ”ulos” vakiintuneiden työntekijöiden keskinäisistä suhteista. H4 puolestaan mainitsi ”mentori-järjestelmän” ajatuksesta:

”Kasvuvaiheessa on hirveästi ideoita ja intoa tehdä kaikkea samanaikaisesti, mutta samalla pitää huolehtia siitä, että uudetkin pysyvät mukana eivätkä eksy tiedon paljouteen.” (H4)

Tämä viittaa siihen, että perehdytyksen laatu vaikuttaa suoraan, kuinka nopeasti uusi työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti. Etätyössä korostuvat erityisesti hyvät ohjeistukset digityökalujen käyttöönottoon ja projektien kulkuun.

4.4.2 Prosessien jatkuva kehittäminen ja oppiminen

Haastateltavat mainitsivat, että kasvuvaihe luo oivallisen tilaisuuden arvioida kriittisesti tiimin sisäisiä käytäntöjä. H3 korosti, että jokainen rekrytointi luo mahdollisuuden parantaa ja kehittää olemassa olevia viestintäkäytäntöjä:

”Mä oon huomannut, että jokainen uusi henkilö on myös mahdollisuus katsoa, voiko omia rutiineja parantaa, koska se mikä toimi pienelle tiimille, ei välttämättä toimi, kun väkeä on enemmän.” (H3)

Tämä oppimisen ja sopeutumisen sykli pitää tiimin dynaamisena. Kun uudet ideat ja osaaminen yhdistyvät olemassa oleviin käytäntöihin, syntyy parhaimmillaan entistä toimivampi kokonaisuus. Toisaalta kasvu voi myös paljastaa puutteita, kuten H4 totesi:

”Jos yhtäkkiä huomataankin, että osa tiedosta on ollut vain ydinporukan tiedossa, se voi haastaa uudet työntekijät. Siksi me ollaan alettu kirjata aiempaa enemmän käytäntöjä ylös.” (H4)

Kirjaaminen auttaa jakamaan ”hiljaista tietoa”, mikä on olennaista varsinkin, kun tiimi ei fyysisesti jaa samaa työtilaa. Kun prosessit ja päätökset dokumentoidaan, uusi työntekijä pystyy perehtymään materiaaliin myös omatoimisesti:

”Dokumentaation merkitys on kasvanut, jotta uudet tiimin jäsenet pääsee nopeasti sisään. Myös työkalut on kehittyneet, ja nyt meillä on selkeämmät prosessit, mikä on tehnyt etätyöstä sujuvampaa.” (H1)

Tiimikoon nopea kasvu tuo mukanaan myös uutta osaamista. Tätä osaamista tulee myös muistaa hyödyntää, kuten H4 kuvasi:

”Täytyy ottaa huomioon, että nyt meillä on paljon enemmän osaamista talossa, kuin aikaisemmin ja nyt täytyy muistaa myöskin hyödyntää sitä osaamista. Ei tarvi pärjätä enää yksin.” (H4)

Kasvuvaiheessa tiimityön ja luottamuksen kehittäminen liittyy vahvasti siihen, kuinka järjestelmällisesti uudet henkilöt otetaan mukaan ja miten tiimi sopeuttaa käytäntöjään

laajentuneeseen kokoon. Aineistossa toistui ajatus, että kasvun tuomat haasteet voidaan kääntää mahdollisuuksiksi, jos perehdytys on suunnitelmallista ja prosesseja parannetaan jokaisen rekrytointiaallon yhteydessä. Tämä vaatii sekä esihenkilöltä että tiimin jäseniltä avointa suhtautumista uudistuksiin ja muutoksiin.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tiimijohtamista kasvuvaiheen startup-yrityksessä etätyöympäristössä. Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja niitä peilataan aikaisemmin esiteltyyn teoriaan. Aluksi tarkastelen lyhyesti, miten vastaukset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esittelen tulosten yhteyden aiempaan tutkimukseen ja tarkastelen missä määrin löydökset vahvistavat aiempaa teoriaa ja tuovat esiin uusia näkökulmia. Luvun lopussa pohdin johtopäätöksiä, tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimussuuntia.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen aineisto osoittaa, että säännölliset palaverit, projektinhallintatyökalut sekä arkipäiväinen pikaviestintä ovat keskeisessä roolissa etätiimien toiminnassa. Havainto tukee Davilan ym. (2010) ja Centobellin ym. (2017) näkemyksiä siitä, miten etäympäristössä rakenteelliset käytännöt – selkeä projektiseuranta, kalenteroidut tapaamiset ja yhteiset säännöt korostuvat. Etätyöympäristössä sekä esihenkilöiden että tiimiläisten täytyy tietoisesti varata aikaa myös epämuodollisille tapaamisille, toisin kuin perinteisessä lähityössä, jossa spontaanit kohtaamiset syntyvät luonnollisesti. Tämä vahvistaa myös Savolaisen ja Suortin (2021) ja Jääskeläisen (2020) havaintoja, joiden mukaan etätyöskentelyssä vuorovaikutus siirtyy spontaaniudesta suunnitelmallisuuteen.

Tutkimustulokset alleviivaavat avoimen ja rehellisen viestinnän sekä varhaisen ongelmien esiin tuomisen merkitystä. Jos jokin työtehtävä myöhästyy tai tiimiläinen kohtaa haasteita, siitä tulisi kertoa muille mahdollisimman nopeasti, jotta koko tiimi välttyy mahdollisilta ongelmilta. Rózyckan (2023) sekä Fisher ym. (2020) mukaisten luottamusnäkökulmien valossa tämä tarkoittaa sekä uskoa toisen pätevyyteen ja työnlaatuun että keskinäisen välittämisen ja emotionaalisen tuen ylläpitämistä. Säännölliset keskustelut, kuten one-to-one-keskustelut ja esihenkilön osoittama kiinnostus näyttäytyvät tuloksissa luottamussuhteen kulmakivenä. Havainto vahvistaa Men ym. (2021) korostamaa esihenkilön empatian ja työntekijöiden psykologisten tarpeiden huomioimisen merkitystä.

Tuloksissa korostui, miten esihenkilön koordinoiva ja valmentava rooli vaikuttaa tiimin kehittymiseen. Tiimille pitää asettaa yhteiset tavoitteet, mutta samalla antaa tarvittava tila tiimiläisten itsenäiseen työskentelyyn. Tämä huomio on linjassa Järvilehdon (2018) ”urheiluvallmentaja”-vertauksen kanssa, jossa johtaja ohjaa, luo vision ja kannustaa, mutta jättää itse ”pelaamisen” tiimille. Kasvuvaihe haastaa esihenkilöitä erityisesti silloin, kun uudet työntekijät on perehdytettävä etänä ja

yrittäjien rakenteet ovat vasta muotoutumassa. Davilan ym. (2010) mukaan siirtymä epämuodollisesta ”kaikki tekevät kaikkea” -kulttuurista järjestelmällisempään johtamistapaan on tyypillistä ja välttämätöntä kasvuvaiheen startup-yrityksille. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä ajatusta. Mentorin nimeäminen uudelle työntekijälle sekä vastuujakojen avoin dokumentointi nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Lisäksi Freedman & Siegfried (2015) toteavat, että esihenkilön roolin on muututtava operatiivisesta toiminnasta strategisemmaksi kasvun myötä. Aineistossa haastatellut esihenkilöt korostivat erityisesti tarvetta nostaa katse pois arjen yksityiskohdista ja varmistaa tiimin toiminnallinen sujuvuus. Tänä on yhtenevä havainto Freemanin & Siegfriedin (2015) tulkinnan kanssa, jossa kasvuyrityksissä esihenkilön on ajan myötä pakko siirtyä pois alkuvaiheelle tyypillisestä kaaoksesta, jossa kaikki tekevät kaikkea ja alettava rakentaa selkeämpiä rakenteita johtamisjärjestelmien ja selkeiden prosessien kautta.

5.2 Tulosten yhteys aikaisempaan tutkimukseen

Aiemman tutkimuksen perusteella etätyössä korostuvat digitaalisten viestintäkanavien merkitys (Savolainen & Suorti 2021; Hsu & Tambe 2024) ja avoimuus sekä luottamuksen rakentaminen (Badrinarayanan 2024; Hasan & Koningin 2019). Tämä tutkimus tukee näitä teesejä osoittamalla, miten huolella sovitut rutiinit ja säännölliset tapaamiset vähentävät ”yksin puurtamisen” tuntua. On kuitenkin huomioitava, että tiimityön tehokkuus ei perustu pelkästään teknologiaan, vaan ennen kaikkea ihmisiin. Vaikka käytössä olisi Slack, Zoom ja muut työkalut, niitä on hyödynnettävä tavoitteellisesti ja vuorovaikutteisesti (Jääskeläinen 2020; Centobelli ym. 2017).

Luottamuksen osalta tulokset osoittavat samansuuntaisia ilmiöitä kuin Men ym. (2021) ja Rózycka (2023) ovat korostaneet: henkilöstö odottaa esihenkilön osoittavan tukea ja empatiaa, kun taas esihenkilö luottaa tiimiläisten ammatilliseen osaamiseen. Käytännössä sekä affektiivinen että kognitiivinen luottamus vahvistuvat, kun vuorovaikutus on avointa ja tilanteisiin reagoidaan nopeasti. Tämä havainto tukee Fisher ym. (2020) mallia luottamuksen kaksijakoisuudesta. Kognitiivinen luottamus esiintyy, kun uskotaan toisten ammatilliseen pätevyyteen ja rehellisyyteen. Affektiivinen luottamus vastaavasti vahvistuu yhteisestä välittämisestä, tuen osoittamisesta ja empatiasta. Tutkimuksen tulokset tukivat osaltaan myös Hasan & Koningin (2019) tutkimusta fyysisen läheisyyden eduista osoittaen, miten etäympäristössä on panostettava tietoisesti luottamuksen rakentamiseen, koska spontaanit kohtaamiset jäävät pois. Käytännössä tämä tarkoittaa esihenkilöiltä aktiivista kuulumisten kysymistä, kuuntelemista, säännöllisiä tapaamisia ja konkreettista tukea, jotta yksikään tiimiläinen ei koe jäävänsä yksin.

Lisäksi tuloksissa tulee esiin, että kasvuvaiheen startup-ympäristössä johtaminen muuttuu huomattavasti tiimien kasvaessa, mikä on yhtenevä havainto Davilan ym. (2010) sekä Freemanin & Siegfriedin (2015) kanssa. Nopean kasvun vaiheessa ei riitä pelkkä vision viestiminen (Men ym. 2021), vaan esihenkilö tarvitsee myös konkreettisia johtamiskäytäntöjä. Samalla jokainen uusi rekrytointimahdollisuus voi tuoda mukanaan kehityskohteita, joka vahvistaa Järvilehdon (2018) näkemystä, että startupin ketteryys syntyy nimenomaan tiimin kyvystä sopeutua ja kehittyä. Vaikka startup-kulttuuriin kuuluu Riesin (2016) mukaan tietynlainen kaaos, toivat haastateltavat esiin, että esihenkilöt ja tiimiläiset voivat hillitä tätä kehittämällä selkeitä sisäisiä rakenteita ja käytäntöjä.

Tulokset vahvistavat monia aiemmissa tutkimuksissa havaittuja piirteitä etäjohtamisesta ja kasvuvaiheen startup-ympäristöstä. Vuorovaikutus siirtyy spontaanista suunnitelmalliseksi (Savolainen & Suorti 2021; Jääskeläinen 2020), luottamus vaatii sekä kognitiivisia että affektiivisiä elementtejä (Fisher ym. 2020; Różycka 2023), ja esihenkilön roolin on muututtava kasvun myötä operatiivisesta toiminnasta enemmän strategiseen, valmentavaan suuntaan (Freeman & Siegfried 2015; Davila ym. 2010; Järvilehto 2018). Tutkimus tuo esille uusia näkökulmia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen osoittamalla, että vaikka etätyö on liitetty vahvasti digitaalisiin työkaluihin ja avoimeen viestintään (Savolainen & Suorti 2021; Hsu & Tambe 2024), sen menestyksekkäs toteutus edellyttää myös esihenkilön tietoista panostusta tiimiläisten yksilölliseen tukemiseen, tavoitteiden selkeyttämiseen sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen. Tällä tavoin tutkimuksen tulokset täydentävät aiempien tutkimusten johtopäätöksiä, sekä vahvistaa käsitystä siitä, että startup-yrityksen kasvu luo jatkuvaa muutostarvetta johtamiskäytännöille. Digitaalisten työkalujen rinnalle on tuotava konkreettisia, arjen tasolla näkyviä toimintamalleja, jotta tiimi säilyttää ketteryyden ja kehittymishalukkuuden. Tutkimuksen tulokset myös heijastavat, kuinka nämä teoriassa kuvatut ilmiöt näyttäytyvät käytännössä. Haastatteluissa nousivat esiin konkreettiset käytännöt, kuten säännölliset one-to-one-palaverit, dokumentoidut prosessit ja avoimen viestinnän kulttuuri. Nämä toimet mahdollistavat sekä tiimin tehokkaan työskentelyn että tarjoavat työntekijöille turvallisen ilmapiirin, joka on edellytys innovatiiviselle toiminnalle monipuolisissa kasvuvaiheen startup-yrityksissä.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan nostaa esiin useita käytännön toimia, joilla tiimijohtamista voidaan tehostaa ja ylläpitää kasvuvaiheen startup-yrityksen etätyöskentelyssä. Säännölliset palaverit ja tapaamiset rytmittävät työtä ja lisäävät vuorovaikutuksen tunnetta. Esihenkilön tulisikin luoda selkeät rutiinit, joiden kautta vuorovaikutustilanteita luodaan systemaattisesti. Esihenkilön on myös syytä kiinnittää huomiota avoimeen ja rehelliseen viestintään ja reagoida nopeasti ilmeneviin ongelmiin, jotta tiimiläiset uskaltavat nostaa huolenaiheensa esiin viiveettä. Aineistossa toistui ajatus,

jossa kognitiivinen ja affektiivinen luottamus vahvistuvat käytännön tekojen ja ajoissa annetun palautteen kautta. Säännölliset kahdenkeskiset keskustelut (one-to-one) tukevat erityisesti tätä prosessia, sillä ne mahdollistavat yksilöllisten haasteiden käsittelyn ja epävirallisen dialogin. Kasvuvaiheen startup-yrityksissä vaaditaan kykyä reflektoida ja oppia nopeasti, kun uusia jäseniä tulee mukaan ja toimintaympäristö on dynaaminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa mentorointiohjelmien kehittämistä, avointa palautekulttuuria ja yhteisten käytäntöjen säännöllistä arviointia. Jokainen rekrytointi tulisi nähdä mahdollisuutena päivittää ja parantaa käytössä olevia prosesseja, jotta tiimin ketteryys ja luovuus säilyvät myös henkilöstömäärän kasvaessa. Näin voidaan edesauttaa sellaista etätyökulttuuria, joka tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation kasvua.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta, mikä rajaa tulosten yleistettävyyttä. Koska haastateltavat edustavat vain yksittäisiä kasvuvaiheen startup-yrityksiä, ei havaintoja voida suoraan laajentaa kaikkiin eri toimialoihin tai etätyön muotoihin. Laadullisen lähestymistavan myötä tutkimus avaa syvällisemmän ikkunan niihin tekijöihin, joita haastateltavat pitivät merkityksellisinä. Tällaisen kuvauksen avulla voidaan tuottaa uusia oivalluksia ja kerätä hedelmällisiä ja käytännönläheisiä ajatuksia siitä, millä tavoilla etätyötä on mahdollista organisoida menestyksekkäästi.

Rajallisen otoksen lisäksi on syytä huomioida, että tutkimus keskittyi nimenomaan kasvuvaiheen startup-yrityksiin, joissa resurssit, yrityskulttuuri ja tiimidynamiikka saattavat poiketa toisistaan merkittävästi. Samaan aikaan ne poikkeavat esimerkiksi suurista ja vakiintuneista organisaatioista. Näin ollen tulokset kertovat erityisesti tilanteista, joissa tiimien nopea kasvu ja jatkuva muutos ovat keskiössä. Tutkimuksen kontekstiin kuului myös pandemian jälkeinen etätyön yleistymisen, mikä on voinut vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin. Ajankohtainen mediakeskustelu etätyön hyvistä ja huonoista puolista on saattanut myös korostaa tiettyjä teemoja, kuten luottamuksen rakentamista tai yhteisöllisyyden tunnetta.

Tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella samaa ilmiötä useammasta eri näkökulmasta tai laajemmilla aineistoilla. Esimerkiksi kulttuurien välisessä vertailussa voitaisiin selvittää, miten erilaiset tiimit rakentavat luottamusta ja vuorovaikutusta, jos jäsenet työskentelevät useissa eri maissa ja aikavyöhykkeillä. Olisi myös kiinnostavaa seurata pitkän aikavälin etätyön vaikutuksia tiimin dynamiikkaan.

Lisäksi tulevaisuuden tutkimukset voisivat kohdistua erilaisiin johtamisnäkökulmiin. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen piirteitä voisi verrata keskenään, ja selvittää, millaiset johtamisstrategiat toimivat parhaiten nopeasti kasvavissa startup-tiimeissä. Tässä yhteydessä olisi hyödyllistä tarkastella myös johtamisen käytännön toteutusta, miten esimerkiksi selkeä tavoitteiden määrittäminen ja seuranta yhdistyy motivoinnin, vision ja empatian periaatteisiin. Myös eri etätyömenetelmien, johtamismallien ja organisaatoratkaisujen hyödyntämisten välinen suhde ansaitsisi huomiota, sillä etätyö ei useinkaan nojaa vain yhteen malliin tai työkaluun. Olisi perustelua tutkia näiden eri menetelmien kombinaatiota ja niiden vaikutusta.

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että etätyöskentelyn ja kasvuvaiheen startup-ympäristön yhdistelmä herättää runsaasti kysymyksiä, joihin tulevat tutkimukset voivat tarjota syvempää ymmärrystä. Samalla laajempien aineistojen hyödyntäminen, eri maiden ja kulttuurien tarkastelu sekä kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistäminen laajentaisivat aiheen tutkimuskenttää ja tekisivät tuloksista entistä luotettavampia ja sovellettavampia.

5.4 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tiimijohtamista kasvuvaiheen startup-yrityksessä etätyöympäristössä. Tulosten perusteella etätyöskentely edellyttää huolellisesti mietittyjä käytäntöjä sekä aktiivista johtamistyyliä, jotta tiimien sisäinen vuorovaikutus, luottamus ja vastuunjako säilyvät sekä kehittyvät. Näiden elementtien merkitys korostuu etenkin kasvuvaiheessa, jolloin startup-yrityksen resurssit ovat usein rajalliset ja muutokset äkillisiä. Yhdistämällä tietoisien avoimen viestinnän ja palautteen sekä selkeät roolit, voidaan ylläpitää sellaista tiimidynamiikkaa, joka tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että kasvuvaiheen startup-yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että kasvuvaiheessa olevien startup-yritysten etätyöskentelyä ei voida jättää pelkän tulkinnan varaan. Tarvitaan sekä teknisiä ratkaisuja ja työkaluja, että luottamusta ja vuorovaikutusta edistäviä ja vahvistavia johtamiskäytäntöjä, joita päivitetään säännöllisesti tiimin ja organisaation kasvaessa. Samaan aikaan esihenkilön roolin on muututtava yrityksen kehityksen mukana ja uusia toimintatapoja ja -käytänteitä on implementoitava yrityksen toimintaan. Etätyöskentelyn ja sen johtamisen menestyksen keskiössä on toiminnan avoimuus. Edellä mainittujen toimintatapojen avulla startup-yritys voi kasvuvaiheessa säilyttää sille ominaisen ketteryyden ja innovatiivisuuden, myös etätyöskentelyn aikana.

Tutkimus avaa laadullisen lähestymistavan myötä syvällisen näkemyksen haastateltavien merkityksellisiksi kokemiin tekijöihin etätyön järjestämisessä. Tutkimuksen pieni otos ja kohdentuminen nopeasti muuttuvaan startup-kontekstiin rajoittavat tulosten yleistettävyyttä muihin

toimialoihin ja organisaatiotyyppeihin. Jatkossa aihetta olisi hedelmällistä tutkia laajemmilla aineistoilla, jossa yhdistettäisiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Näin saataisiin laajempi ymmärrys aiheen pitkän aikavälin vaikutuksista tiimidynamiikkaan ja sen johtamiseen kasvuvaiheen startup-yrityksissä etätyöympäristössä. Samalla myös erilaisten johtamistyylien vertailu kasvavissa tiimeissä sekä etätyömallien ja organisaatoratkaisujen monimuotoisten yhdistelmien tutkiminen lisääisivät tulosten luotettavuutta ja soveltuvuutta nopeasti kehittyvässä etätyöympäristössä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uud. p.). Vastapaino.
- Aidin, S. – Hiroko, K. K. (2015) Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015.
- Badrinarayanan, V. (2024) Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*, Vol. 5, 100126–.
- Business Finland. (2024) Startup-yritys. <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/startup-yritys/startup-yritys>>, haettu 27.9.2024.
- Business Finland. (2024) Palvelut PK- ja MIDCAP-yrityksille. <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/pk-yritys/pk-yritys>>, haettu 27.9.2024.
- Chatterjee, S. – Chaudhuri, R. – Vrontis, D. (2022) Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, Vol. 139, 1501–1512.
- Centobelli, P. – Cerchione, R. – Esposito, E. (2017) Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 9(3), 361.
- Davila, A. – Foster, G. – Jia, N. (2010) Building Sustainable High-Growth Start-Up Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, Vol. 52, 79–105.
- Eisenmann, T. (2020) Harvard Business School. Determinants of Early-Stage Startups Performance: Survey Results. Working Paper 21-057.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research* (1st ed.) SAGE Publications.
- Fischer, S. – Hyder, S. – Walker, A. (2020) The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research. *Australian Journal of Management*, Vol. 45(4), 662–679.
- Freeman, D. – Siegfried, R. L., Jr. (2015) Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start-Up and Growth. *J Leadership Studies*, Vol. 8, 35–39.
- Garg, M. – Gupta, S. (2021) Startups and the Growing Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Intellectual Property Rights*, Vol. 26, 31–38.

- Garro-Abarca, V. – Palos-Sanchez, P. – Aguayo-Camacho, M. (2021) Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 624637–624637.
- Gibson, C. B. – Cohen, S. G. (2002) *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. Center for Effective Organizations Publication.
- Harvard Kennedy School. 30.11.2016. Belfer Center for Science and International Affairs. *Social Capital: A Key Enabler of Innovation*. <<https://www.belfercenter.org/publication/social-capital-key-enabler-innovation>>, haettu 29.9.2024.
- Heinonen, H. – Aalto-Setälä, J. – Bindar, M. – Rehnäck, K. – Kariluoma, N. – Keskinen, S. (2013) LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 32(1), 5–17.
- Hasan, S. – Koning, R. (2019) Prior ties and the limits of peer effects on startup team performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 40, 1394–1416.
- Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus (9. uudistettu painos)*. Edita.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita. 20. uud. painos*. Tammi, Helsinki.
- Huusko, L. (2007) *Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Edita.
- Hsu, D. H. – Tambe, P. B. (2024) *Remote Work and Job Applicant Diversity: Evidence from Technology Startups*. *Management Science*.
- Helsingin Sanomat. 26.9.2024. Loppu etätöille. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000010714724.html>>, haettu 29.9.2024.
- Jääskeläinen, H. (2020) *Toimiva etätiimi – millaista vuorovaikutuksen pitäisi olla ja kuinka paljon on tarpeeksi?* Brik.
- Järvilehto, L. (2018) *Kiitorata: Startup-maailman molemmat puolet*. Kustannusyhtiö Tammi.
- Jensen, U. T. – Andersen, L. B. – Bro, L. L. – Bøllingtoft, A. – Eriksen, T. L. M. – Holten, A.-L. Würtz, A. (2019) Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, Vol. 51(1), 3–33.
- Jokivuori, P. (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, Vol. 24(4), 284–294.
- Kesti, M. (2007) *Huipputuottava organisaatio* Marko Kesti. Edita.
- Katzenbach, J. R. – Smith, D. K. (1998) *The Wisdom of Teams, Creating the high-performance organization*. McGraw-Hill Publishing Company.

- Lidow, D. (2014) *Startup leadership: How savvy entrepreneurs turn their ideas into successful enterprises*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Lovrinčević, M. (2022) *Early-Stage vs. Growth-Stage Startups: Examining the Differences in the Perception of Factors Instrumental to Success*. Academic Conferences International Limited, Kidmore End.
- Mäkeläinen, M. – Puustinen, T. – Ratilainen, J. (2013) *Taivas+helvetti: [Vol. 1] (1. p.)*. One on One Publishing.
- Men, L. R. – Qin, Y. S. – Mitson, R. (2021) *Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating “Vision, Passion, and Care”*. *International Journal of Business Communication*.
- Oliva, F. L. – Kotabe, M. (2019) *Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23(9), 1838–1856.
- Palonen, M. – Kylmä, J. (2022) *Avoim haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. *Hoitotiede*, 34(4), 281–294.
- Pratt, M. K. – Terrell, K. (2017) *What is startup company?*
<<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/startup>>, haettu 1.10.2023.
- Rajagopal, A. (2020) *Managing Startup Enterprises in Emerging Markets. Leadership Dynamics and Marketing Strategies*.
- Rauter, S. – Weiss, M. – Hoegl, M. (2018) *Team learning from setbacks: A study in the context of start-up teams*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39(6), 783–795.
- Rehnbäck, K. – Keskinen, S. – Keskinen, E. (2010) *Työntekijöiden esimies-alaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä*. *Psykologia*, Vol. 45(02), 134–149.
- Rózycka, M. (2023) *Trust in startups implementing foreign expansion: leader's perspective*. *Procedia Computer Science*, Vol. 225, 4119–4130.
- Ries, E. – Rautanen, A. – Markula, J. (2016) *Lean startup: Kokeilukulttuurin käsikirja: kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa*. LavasDesign Oy.
- Simsek Caglar, P. – Vainio, T. – Roto, V. (2024) *Transparency experience in remote teamwork – a sociomaterial approach*. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 43(12), 2881–2906.
- Suomen startup-yhteisö. (2024) *Tilastotietoa Suomen startup-ekosysteemistä*.
<<https://startupyhteiso.com/fi/tilastot/>>, haettu 12.10.2024.
- Savolainen, I. – Suortti, C. (2021) *Futuremote. Kuinka etätyö muuttaa tiimityöskentelyä?*

- Takala, T. (1997) Charismatic leadership: a key factor in organizational communication. *Corporate Communications*, Vol. 2(1), 8–13.
- Työterveyslaitos. (2024) Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>>, haettu 10.11.2024.
- Työterveyslaitos. (2024) Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>>, haettu 10.11.2024.
- Työsuojelu. (2024) Etätö. <<https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>>, haettu 26.9.2024.
- Vähämäki, M. – Saru, E. – Palmunen, L.-M. (2021) Doctoral supervision as an academic practice and leader–member relationship: A critical approach to relationship dynamics. *The International Journal of Management Education*, Vol. 19(3), 100510–.
- Wiesenberg, M. – Goeulla, A. – Tengler, K. – Noelle, I-M. – Kloss, J. – Klein, N. – Eeckhout, D. (2020) Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management*, Vol. 24(1), 49–64.
- Yle. (2021) Ylistetyn etätöön varjopuolet alkavat nyt paljastua: Urakehitys tökkii, teams-kilot kertyvät ja erakoituminen uhkaa. <<https://yle.fi/a/3-12191677>>, haettu 10.11.2024.
- Zaech, S. – Baldegger, U. (2017) Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, Vol. 35(2), 157–177.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustakysymykset

Kerro hieman yrityksestäsi ja omasta roolistasi siellä.

Millainen tiimi sinulla on? Onko tiimi ollut kasassa pitkään vai onko siinä uusia jäseniä?

Onko sinulla aikaisempaa johtamiskokemusta?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä roolissasi?

Miten kuvailisit yrityksesi nykyistä kasvuvaihetta ja sen vaikutuksia tiimiisi

2. Tiimityö ja vuorovaikutus etätyössä

Kuvaile tiimisi toimintaa. Miten tiiminne tekee yhteistyötä etätyöympäristössä?

Minkälaisia etätyökäytänteitä yrityksellänne ja tiimillänne on? (Esimerkiksi työkalut, viestintäkäytännöt, säännölliset tapaamiset.)

Mitä vuorovaikutus sinulle tarkoittaa?

Miten etätyö on vaikuttanut tiiminne sisäiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan?

Millä tavoin varmistat, että tiimin jäsenet kommunikoivat tehokkaasti keskenään ja kanssasi esimiehenä?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut etätyöskentelyssä? Miten olet ratkaissut ne?

3. Luottamuksen rakentaminen etätyössä

Miten rakennat ja ylläpidät luottamusta tiimisi jäsenten välillä etätyön aikana?

Onko näkemyksesi mukaan etätyö vaikuttanut tiimin jäsenten väliseen luottamukseen? Jos kyllä, millä tavoin?

Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa luottamus on ollut ratkaisevassa asemassa tiimin menestyksessä?

Oletko kohdannut tilanteita, joissa luottamuksen puute on ollut ongelma? Miten olet käsitellyt niitä?

4. Esihenkilön rooli tiimijohtamisessa etätyössä

Millainen johtaja koet itse olevasi?

Mikä on mielestäsi johtamisessa vaikeinta?

Miten oma johtamistapasi on muuttunut tai kehittynyt etätyön aikana?

Miten pidät tiimisi motivoituneena ja sitoutuneena etätyön aikana?

Miten arvioisit esihenkilön roolia etätyöskentelyssä verrattuna perinteiseen työympäristöön?

Onko etätyöhön liittyviä johtamisen erityisiä haasteita, joita ei esiinny läsnätyössä?

Onko teillä käytössä jotakin johtamisjärjestelmää?

5. Tiimityön ja luottamuksen kehittäminen kasvuvaiheen aikana

Miten tiiminne on kehittynyt kasvuvaiheen aikana?

Miten kasvuvaihe on vaikuttanut tiiminne toimintaan ja yhteistyöhön etätyöskentelyn aikana?

Oletko huomannut, että tiimin kasvu on vaikuttanut tiimin sisäiseen luottamukseen tai dynamiikkaan? Jos kyllä, miten?

Millä tavoin kasvuvaiheen elementit näkyvät tiiminne etätyöskentelyssä?

6. Lopuksi

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä liittyen tiimin johtamiseen etätyöympäristössä?

Onko joku erityinen kokemus jäänyt mieleesi, joka liittyy vuorovaikutukseen, luottamukseen tai tiimin dynamiikkaan etätyössä?