

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisöllisyyden tunne etätyössä Case Kelan Vammaisten tulkkauspalvelukeskus

Ellinoora Uski

Yhteisöpedagogi ylempi AMK

(90 op)

5/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi ylempi AMK

Tekijät: Ellinoora Uski

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöllisyyden tunne etätyössä, Case Kelan Vammaisten tulkkauspalvelukeskus

Sivumäärä: 56 ja 7 liitesivua

Työn ohjaaja: Pia Lundbom

Työn tilaaja: Kela Vammaisten tulkkauspalvelukeskus

Keväällä 2020 alkaneen maailmanlaajuisen koronapandemian (COVID-19) vuoksi suuri osa suomalaisista siirtyi etätyöhön hyvin lyhyellä varoitusaajalla niillä aloilla, joilla se oli mahdollista. Etätyöllä nähdään olevan useita positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työntekemisen tehokkuuteen. Monissa organisaatioissa pohditaan kuitenkin etätyön vaikutuksia koettuun yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä etsitään keinoja näiden parantamiseen. Yhteisöllisyys koostuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä, luottamuksesta, yhteenkuuluvuudesta sekä henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista. Yhteisöllisyys tukee työntekijöiden työhyvinvointia, työniloa, oppimista ja tuloksellisuutta.

Opinnäytetyön tilaajana oli Kelan Vammaisten tulkkauspalvelukeskus, jonka henkilöstöstä suurin osa siirtyi etätyöhön valtioneuvoston antaman suosituksen mukaisesti keväällä 2020. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laaja-alaisen etätyön vaikutuksia yhteisöllisyyden tunteeseen, työssä jaksamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteisöön liittymiseen. Tavoitteena oli myös selvittää keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää ja parantaa etätyössä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus ja tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksen henkilöstölle joulukuussa 2021. Teoreettinen viitekehys rakentui työyhteisöjen yhteisöllisyyden tutkimukseen sosiologian, sosiaalipedagogiikan, johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Lisäksi esiin tuotiin myös viimeaikaisia tutkimustuloksia etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset antavat tilaajalle tietoa yhteisöllisyyden kokemuksista etätyössä sekä sen vaikutuksista työssä jaksamiseen. Lisäksi tuloksissa nousivat esiin myös yksinäisyyden kokemukset sekä ulkopuolisuuden tunteet yhteisöön liittyessä. Tutkimuksessa tuodaan esille keinoja lisätä yhteisöllisyyttä etätyössä sekä pohditaan menetelmiä, joiden avulla uuden työntekijän perehdytysprosessissa voitaisiin ehkäistä ulkopuolisuuden tunteiden syntyä.

Jatkotutkimusaiheiksi opinnäytetyön perusteella nousevat eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kokemukset työyhteisöissä. Etätyön vaikutuksia yksinasuviin tai nuoriin olisi hyvä selvittää.

Asiasanat: etätyö, yhteisöllisyys, työhyvinvointi, yksinäisyys, ulkopuolisuus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community educator, Master of Humanities

Author: Ellinoora Uski

Title: The sense of community in remote work, Case Kela, The centre for Interpreting Services for the disabled

Number of Pages: 56 and 7 attachment pages

Supervisor: Pia Lunbom

Commissioned by: Kela, The centre for Interpreting Services for the Disabled

Because of the global corona pandemic (COVID-19) that spread worldwide in the early 2020, many Finns had to change their working methods and start to work remote instead of working from the office. Remote work has many positive affects in well-beign at work and also to the efficiency. However, many organisations are searching ways to improve the sense of community in their teams while working remote. The sense of community consists of interaction, being together and doing things together, trust, cohesion and personally significant reationships. It supports employee`s well-being at work, learning and work performance. It also increases satisfaction and joy of work.

This thesis was commissioned by Kela, The centre for Interpreting Services for the Disabled. The purpose of this study was to gather information about how long lasting remote workig affects to the sense of community, well-being at work and interaction between the teams and team members. One of the objective was to search and find ways to increase the sense of community while working remote.

The theoretical section explores the sense of community in work communities from the aspects of sosiology, social pedagogy, management and well-being in work. In addition, the study highlights the latest research results on the effects of remote work. The empirical part consist of case study with a questionner survey, that was made to the whole staff in december 2020. The data were analyzed using theory-driven content analysis method.

The results provide information about the experiences of the sense of community in remotework. The results suggest, that the experience of the communality is very individual and affected by our personality features ja motivationfactors. The findings also indicate, that the feelings of loneliness and outsidersness can come up when joining the community while the whole community is working remotely. As a result of the thesis, ways to improve the sense of community is suggested. In addition, methods to prevent the emergence of feelings of outsidersness in the induction process of a new employee is included.

Further research is required to study the feelings of loneliness in work communities. How does the long lasting remote work affect to the young people or to the people who are living alone or what effects does the isolation have?

Keywords: remote work, the sense of community, well-being at work, loneliness, outsidersness

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja lähtökohdat	6
	1.2 Tilaajan esittely	7
2	YHTEISÖLLISYYS	9
	2.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä	9
	2.2 Työyhteisöön liittyminen ja sosiaalistuminen	11
	2.3 Kuulumisen tunne ja osallisuuskäsite	13
	2.4 Myönteinen ja kielteinen yhteisöllisyys	14
	2.5 Yhteisöllinen johtaminen	15
	2.6 Yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvointiin.....	16
3	ETÄTYÖ	18
	3.1 Etätyön määritelmä ja digiloikka	18
	3.2 Yhteisöllisyys etätyössä ja eristäytyneisyyden kokemus.....	19
	3.3 Yhteisöön liittyminen etätyössä.....	21
	3.4 Tunteet ja vuorovaikutus etätyössä.....	22
	3.5 Etäjohtaminen	24
	3.6 Etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin.....	28
	3.7 Yksinäisyys	29
	3.8 Sosiaalinen pääoma etätyössä	31
4	TUTKIMUKSESSA KÄYTETTYJEN MENETELMIEN VALINTA	33

4.1 Laadullinen kyselytutkimus	33
4.2 Kyselyn laatiminen ja toteutus.....	33
4.3 Sisällön analyysi	34
5 TULOSTEN TARKASTELU	36
5.1 Yhteisöllisyyden kokemukset ja yhteisöön liittyminen	36
5.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus	38
5.3 Etätöön vaikutukset työssä jaksamiseen	40
5.4 Yksinäisyyden kokemukset	42
5.5 Yhteisöllisyyttä lisäävät keinot	43
5.6 Ajatuksia monipaikkaisen työnteon mallista	44
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	47
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta	47
6.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	51
6.3 Tutkimuksen eettisyys	52
LÄHTEET	53
LIITTEET.....	57

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia laajamittaisen etätyön vaikutuksia yhteisöllisyyden tunteeseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi pohdin keinoja, joiden avulla yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa etätyössä ja monipaikkaisessa työyhteisössä. Tutkimuksessani sivuan myös etätyön myötä esiin tulleita ulkopuolisuuden, eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita. Pohdin ratkaisuja, kuinka yhteisöön tulevan uuden jäsenen perehdytysprosessissa voitaisiin edesauttaa yhteisöön tutustumista ja välttää ulkopuoliseksi jäämisen tunteita.

Opinnäytetyöni lähtökohdat ovat keväällä 2020. Maailmanlaajuinen koronapandemia (COVID-19) levisi Suomeen vuoden 2020 alkupuolella ja muutamaa kuukautta myöhemmin maaliskuussa valtioneuvosto antoi valtakunnallisen suosituksen laajaan etätyöhön siirtymisestä niillä aloilla, joilla se oli mahdollista. (Valtioneuvosto 2020). Siirtyminen kokoaikaiseen etätyöhön oli nopea ja tilanne oli monille uusi. Useat työnantajat tukivat sujuvaa etätyöhön siirtymistä antamalla tarvittavat laitteet lainaan. Näin toimi myös opinnäytetyöni tilaaja Kela ja näin mahdollistettiin nopea siirtyminen etätyöhön myös niille työntekijöille, jotka eivät olleet aikaisemmin tehneet töitä etänä. Etätyön yleistyminen ja siihen siirtyminen olisi ollut varmasti edessä joka tapauksessa, mutta pandemian vuoksi tämä loikka otettiin muutaman kuukauden aikana.

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani olin tehnyt etätöitä kokoaikaisesti vajaan vuoden verran. Myös syksyllä 2020 alkaneet Yhteisöpedagogi YAMK opinnot olin tuohon asti suorittanut täysin etänä. Ajankohtaiset tutkimukset vahvistavat myös omakohtaisia kokemuksiani siitä, että etätyöllä on valtavasti positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työnteon tehokkuuteen. Moni organisaatio kamppailee kuitenkin etätyön ja yhteisöllisyyden yhdistämisen kanssa. Ihmisten erilaisuus ja eri persoonallisuustyyppien vaikutus yhteisöllisyyden kokemiseen ja sen tarpeellisuuteen haastavat yhteisöjä ja organisaatioita pohtimaan keinoja, jotka olisivat oikeasti toimivia yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Tämä on työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta hyvin tärkeää pohtia. Kiinnostavaa on myös se, kuinka uudet työntekijät pääsevät etänä toimimaan työyhteisöön sisälle ja miten tutustuminen ja sosiaalisten suhteiden luominen onnistuvat yhteisön toimiessa pääasiassa verkossa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä etätyö tulee olemaan yksi työnteon muodoista tulevaisuudessakin. Helmikuussa 2022 valtakunnallinen etätyösuositus päättyi ja monilla työpaikoilla tasapainoillaan lähityön, etätyön ja näitä yhdistävän hybridimallin eli monipaikkaisen työnteon mallin välillä. Yhteisöllisyyden ylläpitämistä ja säilyttämistä työnteon eri malleissa on syytä pohtia, sillä yhteisöllisyydellä, sosiaalisella tuella ja yhteenkuuluvuuden tunteella on suuri merkitys yhteisön toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Teoriaosuuksiltaan opinnäytetyö rakentuu kahdesta pääteemasta: 1. yhteisöllisyyden merkityksen tutkimisesta työyhteisöissä ja 2. etätyön vaikutuksista työyhteisön yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Yhteisöllisyyden teemat rakentuvat sosiologiaan ja sosiaalipedagogiikkaan nojaten. Lisäksi pohdin yhteisöllisyyden merkitystä myös johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Etätyön osalta teoria nojautuu viimeaikaisiin tutkimuksiin etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimusosuus puolestaan rakentuu tapaustutkimuksena laadullisen kyselytutkimuksen ympärille. Kyselytutkimus tehtiin Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksen henkilöstölle joulukuussa 2021. Tutkimuksessa selvitettiin etätyön vaikutuksia yhteisöllisyyden kokemiseen, työhyvinvointiin sekä eri työryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin toiveita yhteisöllisyyden lisäämisen tarpeesta ja keinoista. Kyselyssä sivuttiin myös työyhteisöön liittymistä sen toimiessa etänä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka laajamittainen etätyö on vaikuttanut yhteisöllisyyden kokemiseen ja työhyvinvointiin työyhteisössä?
- Mitkä olisivat yhteisön jäsenten mielestä toimivat keinot lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä?
- Kuinka etäyhteisöön on päässyt sisälle sen toimiessa pääasiassa verkossa?

1.2 Tilaajan esittely

Opinnäytetyöni tilaaja on Kelan Vammaisten tulkkauspalvelukeskus, jossa työskentelen ratkaisuasiantuntijana. Kansaneläkelaitoksen (Kelan) tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien ja monien ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta elämän eri vaiheissa. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat muun muassa lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, perustoimeentulotuki, asumistuki, opintotuki, vähimmäiseläkkeet sekä vammaisetuudet. Kelan toimintaa valvova taho on eduskunta. Vammaisten tulkkauspalvelukeskus on Kelan erityisyk-

sikkö ja organisaatorakenteessa se kuuluu valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön ja läntiseen vakuutuspiiriin. (Kela 2022a; Kela 2022c.) Vammaisten tulkkauspalvelukeskus hoitaa vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelua. Tulkkauspalvelukeskuksesta voi hakea oikeutta tulkkauspalveluun tai tilata tulkkeja. Vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelu edistää kuulovammaisten, kuulonäkövammaisten ja puhevammaisten henkilöiden mahdollisuuksia toimia yhdenvertaisena yhteiskunnan jäsenenä. Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksen etäpalvelussa voi hoitaa arjen asioita etänä suomalaisella viittomakielellä, puhutulla suomella tai puhutulla ruotsilla. (Kela 2022b.)

Keväällä 2020 pahentuneen Korona – pandemian vuoksi hallitus linjasi 16.3.2020 lisätoimenpiteistä koronavirustilanteen hoitamiseksi. Linjattujen toimenpiteiden oli tarkoituksena suojata väestöä sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta. Yksi toimenpiteistä oli laaja etätyösuositus. Valtioneuvosto linjasi valtakunnallisesti, että julkisen sektorin työntekijät, joiden työtehtävät sen mahdollistavat, työskentelevät etätyössä. Samalla suositeltiin samaa myös yksityisille työnantajille. (Valtioneuvosto 2020.) Valtioneuvoston antaman etätyösuosituksen vuoksi myös suurin osa Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksen henkilöstöstä siirtyi etätyöhön, kun huomattiin sen olevan mahdollista työtehtävien osalta.

2 YHTEISÖLLISYYS

2.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Korona pandemian ja laajan etätyösuosituksen vuoksi yhteisöllisyyden käsite on noussut voimakkaasti esille viime vuosina niin yhteiskunnallisena kysymyksenä kuin työelämän näkökulmastakin. On syytä tarkastella, mitä yhteisöllisyys työyhteisöissä pitää sisällään, ja millaisia vaikutuksia sillä on työhyvinvointiin.

Yhteisöllisyys koostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Työyhteisöistä puhuttaessa yhteisöllisyyttä on usein käytetty yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyyden puute voidaan nähdä vaikuttavan sanomattomina sanoina ja tekemättöminä tekoina työyhteisökulttuurin pinnan alla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11.) Yhteisöllisyys sisältää kokemuksellisen elementin, sillä sen perusta on liittymisessä. Työyhteisön jäsenet ovat tietoisia yhteisöön kuulumisesta ja toimivat aktiivisesti perustehtävänsä tavoitteiden mukaisesti. Yhteisölle ominaista ovat yhteiset arvot ja tavoitteet. Nämä edellyttävät yhteistä sopimuksellisuutta, joka puolestaan syntyy vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenten kesken. Yhteisyyden kokemus vahvistaa liittymistä ja osoittaa yhteisöllisyyden kehittymisen suuntaa. (Raina 2012, 11–12.)

Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella yksilön eli mikronäkökulmasta, sekä yhteisön eli makronäkökulmasta. Määriteltäessä työyhteisöön perustuvaa yhteisöllisyyttä, makro- ja mikrotason näkökulmat yhdistyvät. Työpaikan henkilöstön muodostama työyhteisö määrittää yhteisölle tiettyjä normeja ja pelisääntöjä. Yksilö vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla valinnoillaan. Yksilöiden motivaatiotaso ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka paljon yksilö sitoutuu yhteisön tarpeisiin ja kuinka valmiita yksilöt ovat esimerkiksi yhteistyöhön toisten kanssa. Työelämässä yhteisöllisyyden on katsottu tukevan ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–13.)

Traditionaalista yhteisöllistä sidettä on sosiologiassa määritelty yhteenkuuluvuuden tunteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisöllisyydessä on tärkeää juuri emotionaalinen kokemus kuulumisesta yhteisöön. (Kangaspunta 2011, 38.) Yhteisössä jäsenenä toimiminen on toimimista ME-tilassa (we-mode action). Osallistujat toimivat toteuttaakseen yhteisön päämäärää, jonka he tunnistavat myös omaksi päämääräkseen saman yhteisön jäsenenä ja ovat näin sitoutuneet

yhteisön toimintaan. Yhteistoimintaan osallistuvilla toimijoilla on siten yhteinen tavoite eli yhteiset intressit. Halu toimia yhdessä ja jatkaa yhteistoimintaa motivoivat yhteisön jäseniä osallistumaan ja muokkaavat yhteistoimintaan osallistuvien tavoitteita siten, että yhteisön tavoite on jokaisen toimintaan osallistuvan tavoite. Näin yhdessä toimimisesta tulee osa toiminnan tavoitetta. Yhteisöön kuulumisesta voi tulla niin merkittävä kokemus, että yhteisön merkitys keinona yksityisen tavoitteen toteuttamiseksi jää taka-alalle ja yhteisön jäsenyydestä tulee itseisarvo. (Hallamaa 2017, 101, 112–113, 119.)

Työyhteisössä toimivat ryhmät jaetaan yleensä virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Viralliset ryhmät on perustettu organisaation tai työyhteisön yhteisen tavoitteen saavuttamista varten, ja ne ovat johdon tietoisesti nimeämiä. Ne ovat tehtävä- ja yhteistyösuuntautuneita. Sosiaalisen läheisyyden perusteella viralliset ryhmät voidaan jakaa kahteen: primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä vallitsee me-henki ja se mahdollistaa jäsenten tunteisiin liittyvien tarpeiden tyydyttämisen. Ryhmän ominaisuuksia ovat myös yhteenkuuluvuus ja voimakas keskinäinen sosiaalinen tuki. Jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, joka on epämuodollista ja kiinteää. Sekundaariryhmässä toiminta on muodollisempaa eikä se ole kovinkaan tiivistä. Yhteinen tavoite on ryhmää koossa pitävä voima ja tunnesiteitä jäsenten välillä on selvästi vähemmän. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 68–69.)

Epävirallisilla ryhmillä ei välttämättä ole tekemistä työyhteisön virallisen päämäärän tai muodollisen organisaatioaseman kanssa, vaan ne muodostuvat ihmisten henkilökohtaisten suhteiden kautta. Ne syntyvät suunnittelematta, kun ihmiset ovat keskenään tekemisissä virallisten työtehtävien vuoksi esimerkiksi yhteisillä lounas- ja kahvitauoilla. Epäviralliset ryhmät muodostuvat henkilökemioiden kautta. Tietyt ihmiset viihtyvät ja toimivat luontevasti tiettyjen ihmisten kanssa. Epäviralliset ryhmät ovat työpaikan henkireikä, ja niitä tarkastelemalla voidaan ymmärtää oman työyhteisön yhteisöllisyyden tilaa. (mt., 71.) Perustehtävänsä lisäksi yhteisöjen ja ryhmien on huolehdittava kiinteydestään ja eheydestään. Se mahdollistaa yhteisöllisyyden kehittymisen. Tämä voidaan nähdä ryhmän kaksoistehtävänä. Mikäli ryhmädynamiikasta ei huolehdita ja sitä ei ohjata, voi yhteisö ajautua vaikeasti hallittaviin sisäisiin ristiriitoihin. (Raina 2012, 32.)

2.2 Työyhteisöön liittyminen ja sosiaalistuminen

Yhdessä tekeminen, tunnetaitava vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäyminen ovat edellytyksiä yhteisöllisyydelle ja vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. On myös tärkeää huomata, että työyhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa. Ristiriidat kuuluvat työyhteisön kehitykseen ja sen vuoksi niiden tunnistaminen ja tunnustaminen on hyvin tärkeää. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 75.) Yhteisön kehittymistä voidaan ymmärtää myös liittymisprosessina. Yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin sitoutuneet työntekijät käyvät prosessissa läpi erilaisia vaiheita ja kuhunkin vaiheeseen liittyvien tehtävien ja haasteiden ratkaiseminen mahdollistaa siirtymisen seuraavaan vaiheeseen. Vaiheet voivat esiintyä osittain päällekkäisinä ja ryhmä voi myös taantua tai pysähtyä paikoilleen. Kehittymisprosessin suhteen työyhteisöjen perusongelma on kuitenkin henkilöstön suuri vaihtuvuus. Useamman työntekijän vaihtuminen voi vaatia palaamista lähes alkutekijöihin, vaikka yhteisö olisi tätä ennen jo pitkällä perustehtävän, rakenteiden ja ammatillisen vuorovaikutuksen suhteen. Jokainen yhteisöön liittyvä uusi jäsen tarvitsee hyvän perehdyttämisen ja hänen mukanaan tuoman osaamisen liittämisen jo olemassa olevaan. (Raina 2012, 89.)

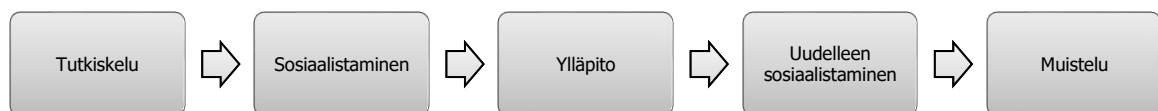
Työyhteisöön sosiaalistumisella tarkoitetaan mallioppimisen ja kokemuksen kautta tapahtuvaa oppimista. Uusi työntekijä oppii osaavaa työntekijää havainnoimalla ja tekemällä työtä yhdessä muiden kanssa. Sosiaalisaatio on siten kokemuksen jakamisen prosessi, jossa työyhteisön uusi jäsen oppii ja omaksuu keskeisiä sekä työhön että työyhteisöön liittyviä asioita. Sosiaalistuminen etenee usein prosessina seuraavien vaiheiden kautta: 1. varsinainen sosiaalistumisvaihe 2. luovuuden vaihe 3. passiivinen sopeutuminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 76.)

Varsinaisen sosiaalistumisen vaiheessa työyhteisön uusi jäsen alkaa kartoittamaan ja ryhmittelemään sosiaalisesti uutta työympäristöään. Hänen tulkintansa työyhteisön todellisuudesta riippuu hänen persoonallisuudestaan, aikaisemmasta työkokemuksestaan, sekä työkavereiden ja muiden yhteisön jäsenien välittämästä tiedosta. Tässä vaiheessa hän alkaa hahmottaa, miten työyhteisön päivittäisiin tapahtumiin työyhteisössä suhtaudutaan ja miten hänen tulee niihin suhtautua. Työyhteisöllinen roolipätevyys alkaa muodostumaan ja tähän vaiheeseen kuuluvat muun muassa uuden itsekuvan kehittäminen, uusien henkilösuhteiden luominen, uusien arvojen omaksuminen ja uuden käyttäytymismallin oppiminen. (mt., 77.)

Luovuuden vaihe on toinen sosiaalistumisprosessin vaihe. Uusi jäsen pyrkii varsinaisen sosiaalistumisvaiheen jälkeen pääsemään työyhteisön hyväksymäksi, osallistuvaksi jäseneksi oppimalla työyhteisön kannalta tärkeitä asioita. Hän alkaa tarkastelemaan asioita ja ihmisiä työyhteisön näkökulmasta. Tämä onnistuu, mikäli hänelle annetaan riittävästi vastuuta ja itsenäisyyttä, uskotaan luottamuksellisia asioita, annetaan solmia epävirallisia henkilösuhteita ja rohkaistaan edustamaan työyhteisöä. Luovuuden piirteet, kuten haasteellinen työhön antautuminen, työtaitojen ja -tietojen omaehtoinen parantaminen, oman roolialueen laajentaminen ja työyhteisöllisen panoksen lisääminen voivat näkyä käytännössä, kun uudesta jäsenestä tulee asiantuntija omaa työrooliaan koskevissa asioissa. (mt., 77–78.)

Kolmas vaihe on passiivinen sopeutuminen. Sosiaalistumisprosessissa luovuus ei välttämättä pääse toteutumaan työyhteisöllisistä tekijöistä (työyhteisön kulttuuri, johtaminen, rakenteet) tai yksilöllisistä tekijöistä (tieto, motivaatio, asenteet) johtuen. Tällöin passiivisen sopeutumisen piirteet tulevat yhä hallitsevimiksi. Työnteko muuttuu rutiininomaiseksi, työn merkitys hämärtyy ja työntekijä eristyy sosiaalisesti. Oman työn tai työyhteisön kehittäminen eivät myöskään kiinnosta. Luovuuden mahdollistaminen ja tukeminen nousevat merkittäväksi yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta. Passiivisen sopeutumisen välttäminen mahdollisimman pitkälle on myönteisen yhteisöllisyyden kannalta erittäin tärkeää. (mt., 78.)

Moreland ja Levine (1984; 1989) ovat myös esittäneet mallin ryhmäsosialisaatiosta. Heidän mukaansa ryhmäsosialisaatioon kuuluu viisi vaihetta, joiden avulla kuvataan vasta-alkajan ja vakiintuneiden ryhmän jäsenten keskinäistä arviointi- ja vaikutusprosessia.



Kuvio 1. Ryhmäsosialisaation malli. (Mukailtu Pennington 2005, 75).

Tutkiskeluvaiheessa tulokas astuu ryhmään uutena jäsenenä joko erilaisten valintaprosessien tai nimeämisen kautta. Sosiaalistaminen viittaa vaiheeseen, jossa ryhmä opettaa vasta-aloittaneelle toimintansa päämäärät, säännöt ja normit. Samalla jo olemassa oleva ryhmä sopeutuu tulokkaaseen ja mahdollisesti muokkaa myös toimintatapojaan. Ylläpitovaiheessa pohditaan yksilöiden rooleja ja usein niitä myös vaihdetaan uuden jäsenen tultua mukaan. Neljäs vaihe on uudelleensosialisaatio, joka voi seurata siitä, että ryhmä ei ole onnistunut jakamaan uudelleen rooleja ja muuttamaan niitä riittävästi sovittaakseen tulokkaan ryhmään. Mikäli näitä seikkoja ei saada ratkaistua, tulokas voi syrjäytyä ryhmästä. Uudelleensosialisaatio voi tulla kyseeseen myös silloin, kun aikaisempi ryhmän jäsen lähtee ja uusi tulokas ottaa hänen paikkansa. Viimeisessä vaiheessa eli muistelussa jäljelle jääneet ryhmän jäsenet ja ryhmästä lähtenyt muistelevat yhteistä aikaa ja kokemuksiaan ryhmästä. Yksilöt pyrkivät myös oppimaan kokemuksistaan. (Pennington 2005, 75–76.)

2.3 Kuulumisen tunne ja osallisuuskäsite

Nivalan & Rynänen (2013) mukaan ihmisen hyvinvoinnin perusrakenteita on johonkin kuulumisen tunne ja kokemus omasta merkityksestä osana jotain yhteisöä ja yhteiskuntaa. Kyse on siis siitä, kuinka olemme yhdessä toisten ihmisten kanssa, minkälaisia suhteita muodostamme ja miten ne koemme. Nivala & Rynänen (2013) tuovat esiin sosiaalipedagogisen osallisuuskäsitteen, joka perustuu ajatukseen osallisuudesta suhteena. Siinä osallisuus nähdään johonkin kuulumisena, olemisena, elämisenä sekä toimimisena yhteydessä muihin ihmisiin. Osallistumisella tarkoitetaan puolestaan toimintaa, joka voi edistää osallisuutta. Osallisuus ei siten ole yksilön ominaisuus tai yksilön toimintaa, vaan se on jotain, mikä toteutuu ihmisen ja yhteisön suhteessa. (Nivala & Rynänen 2013, 10, 26–27.)

Nivala & Rynänen (2013, 26) kuvaavat osallisuutta seuraavasti:

” Ihminen on osallinen yhteisössä, kun hän:

- on osa yhteisöä (kuuluu johonkin)
- toimii osana yhteisöä (osallistuu)
- kokee olevansa osa yhteisöä (tuntee kuuluvansa)

Edellytyksenä osallisuuden toteutumislle on, että kaikki nämä edellä mainitut toteutuvat. Osallisuus tarkoittaa siten yhteisön jäsenenä olemista ja toimimista sekä olemisen ja toimimisen synnyttämää kokemusta yhteisöön kuulumisesta.” (Nivala & Rynänen 2013, 26.)

Osallisuuden toteutumiseksi tarvitaan myös yhteisöjä, joissa on mahdollisuus toimia sekä tulla kuulluksi, nähdyksi ja tunnustetuksi yksilönä ja tärkeänä osana yhteisöä. Osallisuus voi toteutua hyvin erilaisissa yhteisöissä. Olennaista on, että yhteisöt mahdollistavat kuulumisen, osallistumisen yhteisön elämään sekä kuulumisen tunteen kehittymisen. Lisäksi yhteisön jäsenten tulisi toimia yhdessä niin, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua toimintaan sekä aitoja vaikutusmahdollisuuksia yhteisön asioihin. Näiden kautta yhteisön jäsenet saavat vastuuta. Vastuun kantaminen ja sitoutuminen yhteisön asioiden parantamiseen vahvistavat osallisuutta. (mt., 26–27.)

2.4 Myönteinen ja kielteinen yhteisöllisyys

Työyhteisössä vallitseva tunneilmasto voi vaihdella suuresti innostuksesta välinpitämättömyyteen ja voimattomuuteen. Yhteisöllisyys voidaan nähdä ulottuvuutena, jonka ääripäinä ovat erittäin kielteinen ja erittäin myönteinen yhteisöllisyys. Kielteinen yhteisöllisyys liittyy liian tiiviiseen samanmielisyyteen. Tällöin yhteisön jäsenet etsivät yhteistä näkemystä luopumalla omasta identiteetistään ja sulautuvat ryhmän yhteisyyteen ja eheyden tunteeseen. Työyhteisöä ylläpitäväksi voimaksi nousevat työyhteisön kielteiset piirteet, mikä puolestaan vaikuttaa työyhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Samanmielisyyden tavoittelu ja yhdenmukaisuuden paineet vaikuttavat siihen, että ihmiset eivät halua esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja ja ristiriidoista vaietaan. Kielteistä yhteisöllisyyttä lisäävät käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden, kuten vihan, katkeruuden ja epäluottamuksen ylläpitäminen. Kielteisen yhteisöllisyyden purkaminen vaatii paljon työtä ja kielteisten tunteiden, hämmennyksen ja ahdistuksenkin käsittelyä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49–50.) Huonon yhteisöllisyyden vallitessa yhteisössä on usein valtaa pitävä johtaja tai johtajuutta itsellään pitävä ryhmä. Toisaalta vallankäyttö voi olla myös epäselvää tai ennustamatonta. Autoritäärinen johtajuus aiheuttaa yhteisön muiden jäsenten alistumisen annettuihin sääntöihin, joihin he eivät voi ollenkaan tai vain vähäisesti vaikuttaa. Johtamistapa johtaa yhtenäiseen ajattelukulttuuriin ja vieraan tai erilaisen vierastamiseen. (Raina 2012, 27.)

Myönteinen yhteisöllisyys mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tuntemisen ja toimintaan osallistumisen. Tällöin yhteisö hyväksyy erilaisuuden ja samalla mahdollistaa yksilöllisyyden ja luovan toiminnan sekä yksin että ryhmässä. Myönteinen yhteisöllisyys vahvistaa työyhteisön yhteistoimintaa eli merkitysten jakamista ja tehtävien loppuun saattamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyden tila vaihtelee työyhteisöjen välillä, sekä saman työyhteisön

sisällä. Yhteisöllisyyden tilan ei tarvitse olla koko ajan myönteisyyden huipulla, sillä tämä kuluttaa yhteisön henkisiä voimavaroja. Yksilötasolla ei ole mahdollista vaatia ylikuormittunutta sosiaalisuutta ja innostuneisuutta pysyvänä tilana. Myönteinen yhteisöllisyys vähentää ryhmän sisäistä vastakkainasettelua ja se näkyy yhteisössä terveenä yhteenkuuluvuuden tunteena, innostumisena ja työnilona. Työyhteisössä vallitsee vahva me-henki, joka pohjautuu erilaisiin ihmisiin ja vaihtoehtoihin ratkaisuihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 50–51, 152.) Hyvän yhteisöllisyyden merkkejä ovat avoimuus ja dialogisuus. Toimintaan osallistuminen omien kykyjen mukaan on mahdollista kaikille yhteisön jäsenille. Vallankäyttö ja johtajuus on läpinäkyvää ja niiden toteuttaminen perustuu yhteisiin sopimuksiin. Näin ollen mahdollistetaan positiivinen sitoutuminen ja oikeudenmukaisuus. Yhteisön jäsenten välinen huolenpito ja toisista välittäminen on luonnollista. Erilaisuus nähdään mahdollisuutena ja rikkautena, ei uhkana. (Raina 2012, 28.)

2.5 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllisen johtamisen tärkeimmät peruspilarit ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus. Yhteisöllisessä johtamisessa noudatetaan yhteisöllisiä periaatteita, kuten päätösten tekemistä puolueettomasti, oikeudenmukaista kohtelua ja osapuolten kuuntelua. Pysyviä yhteisöllisiä arvoja tarvitaan työelämässä erityisesti nykyään, sillä työelämässä vallitseva epävarmuus, jatkuva uudistuminen sekä vaatimusten kasvu vievät voimavaroja. Yhteisöllinen johtaminen on jaettua johtamista. Yhteisöllinen johtaja mahdollistaa ja organisoii työyhteisöön riittävästi sisäistä vuorovaikutusta ja sellaisia toiminnan rakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua. Tavoitteena on tuloksiin pääseminen kehittämisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Kun vastuu on jaettua, myös tavoitteet muodostuvat kaikille yhteisiksi ja työstä tulee kaikille siihen osallistuville entistä tärkeämpää. Motivoituminen työhön on tällöin helpompaa. Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää siis organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä. Mitä enemmän vuorovaikutusta, yhteistyötä ja sitoutumista ihmisten välillä on, sitä enemmän heidän välisensä suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kasvavat. Tätä kutsutaan organisaation sosiaalisiksi pääomaksi. (Kärkkäinen 2005, 5, 31; Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 10–11.)

Yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen ja kokee tärkeäksi yhteisöllisen organisaation toiminnan kehittämisen. Puheessa käytetään minä-puheen sijasta me-puhetta. Yhteinen visio tai päämäärä rakennetaan yhdessä dialogissa työyhteisön jäsenten näkemysten ja organisaation tavoitteiden ja vision pohjalta. (Lerssi-Uskelin ym. 2011,

10–11.) Kun johtaminen on jaettua, työyhteisössä kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja pääsevät myös vaikuttamaan asioihin. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Johtajan rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa on hyvin tärkeä. Hän vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin kokonaisuutena. Työyhteisön henkinen perusta, yhteisöllisyyden ja työyhteisökulttuurin tila voidaan ajatella olevan kokonaisuuden rakentamisen tukipilari. Tämän ympärille rakennetaan organisaation aineellinen ja näkyvä puoli. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24; Paasivaara & Nikkilä 2010, 152.)

Yhteisöllisesti johdetussa tiimissä jäsenten erilaisuus nähdään vahvuutena, sillä asioiden näkeminen eri tavoin koetaan hyödyksi. On tärkeää oppia kuuntelemaan, kysymään sekä kehittämään yhteistä ymmärrystä tarkastelemalla asioita eri näkökulmista. Ristiriitatilanteissa keskittään analysointiin ja syiden ymmärtämiseen sekä tilanteesta oppimiseen. Häiriöiden ja ongelmien avoin työstäminen saattaa synnyttää uudenlaisia innovaatioita työhön. Organisaation rakenteiden tulisi tukea yhteistoiminnallista oppimista ja kykyä vaikuttaa sekä omaan että toimintaympäristön tulevaisuuteen. Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa toiminta on läpinäkyvää ja työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työstään. Työ nähdään mielekkäänä, sillä työntekijällä on mahdollisuus säädellä ja kehittää työtään sekä kasvattaa osaamistaan. Työn mielekkyys, johdon arvotus ja työn kokeminen arvokkaaksi ja tärkeäksi lisäävät sitoutumista organisaatioon. Sitoutumista lisää myös sosiaalinen tuki, jota yksilö saa organisaatiolta ja sen jäseniltä. Tärkeää on myös innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteeksi, ihmiset auttavat toisiaan, asioita tarkastellaan koko yhteisön näkökulmasta ja konfliktitilanteet pyritään käsittelemään ja ratkaisemaan yhdessä. (Kärkkäinen 2005, 76–81.)

2.6 Yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvointiin

Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä suhteesta. Ihminen nähdään kokonaisuutena, johon eri osa-alueet heijastuvat. Vireys tai kuormitus yhdellä osa-alueella heijastuu helposti myös muuhun elämään. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksissa on todettu työhyvinvointiin vaikuttavan muun muassa seuraavat tekijät: työn sisältö, johtaminen, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Työyhteisön ilmapiirin on todettu vaikuttavan työyhteisön tulokseen. Työpaikan hyvä ilmapiiri rakentuu ihmisten väliselle luottamukselle ja avoimuudelle sekä avuliaisuudelle. Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat yhteisön työhy-

vinvointiin. Myönteinen vuorovaikutus, vaatimusten kohtuullisuus ja selviytymiskeinojen riittävyys luovat tyytyväisyyttä. Hyvä työilmapiiri näkyy työpaikalla työnilona, innostuksena ja hyvänä mielenä. Yhteisöllisyyden on katsottu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 15, 52; Paasivaara & Nikkilä 2010, 5, 8–9.)

Työturvallisuuskeskuksen luoman Työhyvinvoinnin portaat –mallin perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvotuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Jotta hyvinvoinnin edellytykset täyttyisivät, näiden tarpeiden tulisi tyydyttyä työssä ja muutoinkin elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. Malli on luotu välineeksi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestävään kehittämiseen. Kolmatta porrasta eli liittymisen tarvetta tarkasteltaessa tarkemmin voidaan huomata tämän pitävän sisällään yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimisen sekä ulkoisen ja sisäisen yhteistyön. Työntekijän osalta portaaseen voidaan nähdä kuuluvan esimerkiksi joustavuus, erilaisuuden arvostaminen, kehitysmuotoisuus sekä ihmissuhteet. Organisaation toimintaan liittyviä asioita ovat muun muassa työyhteisön hyvä ilmapiiri, hyvät kokouskäytännöt, yhteistyön sujuminen, konfliktien ratkaiseminen, johtaminen sekä työpaikan sisäisten ja ulkoisten tukiverkostojen hyödyntäminen. (Rauramo 2009, 1, 3–4.)

3 ETÄTYÖ

3.1 Etätyön määritelmä ja digiloikka

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa siten, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Kyseessä on työ, jota voisi sen luonteen vuoksi tehdä myös työpaikalla ja siihen liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt ovat olennaisia etätyölle. (Tilastokeskus 2022.) Etätyö voi olla jatkuvaa, eli työntekijä tekee töitä kokonaan etänä. Se voi olla myös säännöllistä, jolloin työtä tehdään tietyinä viikonpäivinä etänä, tai se voi olla myös satunnaista. (Vilkman 2016, luku 1 ”Etäjohtaminen, mitä se on?”.)

Keväällä 2020 koronapandemia pakotti yksilöitä ja organisaatiota ottamaan digiloikan, joka vaikutti ensin väliaikaiselta ratkaisulta. Laajamittaiseen etätyöhön olisi luultavasti päädytty joka tapauksessa, mutta todennäköisesti huomattavasti hitaammin ilman maailmanlaajuisia pandemioita. Etätyön mahdollisuuksista on käyty keskustelua jo vuosikymmenien ajan. 2000-luvun puolivälissä älypuhelinien läpimurto alkoi luoda mahdollisuuksia joustavammille työskentelyolosuhteille. Työministeriön työolobarometri seuraa etätyötä tekevien määrää. Sen mukaan vuonna 2012 palkansaajista 21 prosenttia ilmoitti työskentelevänsä joskus etänä. Vuoteen 2020 mennessä heidän osuutensa oli kasvanut noin kolmasosaan. Etätyö oli kuitenkin satunnaista tai korkeintaan viikoittaista. Päivittäin etätyötä tekevien määrä pysyi vähäisenä, 2-3 prosenttia työvoimasta, aina koronapandemian alkamiseen asti. Akavan selvityksen mukaan vähintään 3-4 etäpäivää viikossa tehneitä akateemisen alan työntekijöitä oli ennen koronaa vain noin kuusi prosenttia. Maaliskuussa 2020 pandemian alettua jopa miljoonan suomalaisen on arvioitu siirtyneen etätyöhön hyvin lyhyellä varoitusajalla. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 13–15; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13).

Tieto- ja viestintäteknologiassa tapahtunut nopea kehitys ja pandemian pakottamana tapahtunut viestintäteknologian nopea käytön omaksuminen hyvin laajoilla aloilla ovat toimineet ajureina etätyölle. Viestintäteknologian kehittyminen tukee vuorovaikutusta ja verkostoitumista entistä tehokkaammin ja mahdollistaa näin uusia työnteon järjestämisen malleja. Kuitenkin etätyön rinnalla on paikka myös fyysisillä tapaamisilla ja lähityöllä tulevaisuudessakin. Osa ihmisistä kaipaa vakiintuneiden rutiinien ja tuttujen työkavereiden pariin. Fyysisiä tapaamisia koetaan

tarvittavan sen varmistamiseksi, että tiimin jäsenten kesken syntyy yhteenkuuluvuuden kokemusta. Myös esimerkiksi konfliktien ratkaiseminen, ideointi, tiimityötä koskevat keskeiset päätökset, herkän palautteen antaminen sekä uuden työntekijän perehdyttäminen tiimiin ja työtehtäviin koetaan helpommiksi toteuttaa lähitapaamisissa. On mielenkiintoista seurata, millaiseksi työelämä ja työntekemisen tavat lähivuosina asettuvat. Työnteko tuskin palautuu täysin entiseen malliin ja työnteon hybridimalli tulee varmastikin yleistymään. Siinä työnantajan edut ja työntekijän hyödyt voivat toteutua joustavamman työskentelyn kautta. Työnteon uudelleenmuotoiluun tarvittavat fyysiset, teknologiset, osaamiseen liittyvät ja henkiset edellytykset on pandemian jäljiltä jo olemassa ja niiden käyttöönottoon kannattaa kannustaa. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 14–15.)

3.2 Yhteisöllisyys etätyössä ja eristäytyneisyyden kokemus

Etätyö muokkaa yksilön elämän lisäksi myös tiimin ja työyhteisön ilmapiiriä ja toimintatapoja. Työn sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa työskentely yksin ja erillään muista, toimimaton yhteistyö työkavereiden kesken, heikko tiedonkulku sekä epäjohtonmukainen esihenkilötyö. Etätyön sosiaaliset vaikutukset ovat hyvin yksilölliset ja ne ovat vahvasti yhteydessä persoonallisuustyyppeihin. Ulospäin suuntautuneelle henkilölle fyysisten tapaamisten ja epävirallisten keskustelujen puute voi olla hyvin köyhdyttävää. Introvertti työkaveri puolestaan voi nauttia, kun saa keskittyä työntekoon ilman turhiksi kokemiaan häiriötekijöitä ja jatkuvaa vuorovaikutuksen vaatimusta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 36–37.) Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentamista voidaan pitää tärkeimpinä tekijöinä siinä, kuinka hyvin virtuaalinen tiimi toimii. Harri Virolainen (2010) tutki väitöskirjassaan virtuaalisien tiimien ilmapiiritekijöitä. Tutkimuksessa selvisi, että virtuaalisten tiimien toiminta sujui etänä hyvin, kunhan kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia järjestettiin aika ajoin. Epämuodolliset tapaamiset olivat tärkeitä me-hengen ja yhteisöllisyyden rakentumiselle. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 39–40; Haapakoski ym. 2020, 65.)

Suomalaisyliopistot ovat tehneet korona-aikana yhteisen FutuRemote-tutkimuksen, jossa kysyttiin kuuden kuukauden ajan kolme kertaa tutkittavien kokemuksia työntekemisestä pandemian aikana. Tutkimukseen osallistui 1 164 suomalaista ja kyselyt toteutettiin maaliskuussa, toukokuussa ja lokakuussa 2020. Heistä useimmat olivat siirtyneet etätyöhön vähintään neljäksi päiväksi viikossa. Tutkimuksessa selvisi, että työn sosiaaliset ulottuvuudet asettivat haasteita etätyöhön sopeutumiselle. Sosiaalisen eristäytyneisyyden tunteet lisääntyivät tutkimuksen

aikana ja suuri osa (64 %) kertoi toukokuun kyselyssä kaipaavansa mahdollisuutta luoda ystävyysuhteita työpaikalla. Ystävyysuhteet työkavereiden kanssa ja työyhteisön sosiaalinen tuki ovat tärkeitä työpaikan mekanismeja, joihin työntekijöiden hajautuminen vaikuttaa vahvasti. Tuloksissa käy ilmi, että työstä eristäytyminen lisää työn kuormittavuutta. Toisaalta työn kuormittavuus voi vaikuttaa merkittävästi työssä eristäytyneisyyteen. Näin ollen voidaan ajatella, että työssään kuormittunut työntekijä, joka normaaliolosuhteissa saisi tukea työkavereilta, saattaa etätyössä kokea suurempaa eristäytymisen tunnetta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että lyhyellä aikavälillä teknologiavälitteinen vuorovaikutus vähensi etätyöntekijöiden eristäytyneisyyden kokemusta, mutta pidemmällä aikavälillä tämä vaikutus heikkeni. (Blomqvist, Sivunen, Vartiainen, Olsson, Ropponen, Henttonen & van Zoonen 2020 4, 6–8.) Pelkästään etänä toteutettuna kommunikaatio kaventuu monella tavalla ja rajautuu helposti tuttuihin työkavereihin ja keskustelujen sisällöt tehtäväkeskeisiksi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 40).

Yhteisöllisyyteen liittyvän oman aloitteellisuuden merkitys korostuu etätyössä. Jokaisen yhteisön jäsenen tulisi osallistua, ehdottaa, järjestää, kysyä ja vastata. Lähes kaikissa töissä saavutetaan tuloksia olennaisesti yhdessä muiden kanssa ja tämän vuoksi yhteydestä tulisi huolehtia. Yhteenkuuluvuus on kykyä työskennellä yhdessä niin, että yhteisö saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman hyvin ilman ylimääräistä kitkaa. Työyhteisössä tämä on jokaisen jäsenen vastuulla. (Haapakoski ym. 2020, 109.)

Etätyön ja läsnäolotyön yhdistävässä hybridimallissa voidaan nähdä myös tasa-arvoon ja tahattomaan syrjintään liittyviä riskejä. Standfordin yliopiston ekonomistin Nicholas Bloomin tutkimuksen mukaan kotona työskentelevien urakehitys hidastui puoleen verrattuna niihin, jotka työskentelivät toimistolla. Hänen mukaansa hybridimallissa, jossa osa työyhteisöstä työskentelee toimistolla ja osa kotona etänä, voi teknisten haasteiden lisäksi olla sosiaalisia vaikeuksia. Etätyössä olevat voivat jäädä paitsi tärkeiksi koetuista epävirallisista keskusteluista ja niistä saadusta informaatiosta. Organisaatioiden ja johdon tulisi olla tässä suhteessa hänen mukaansa holhoavia, eikä antaa työntekijöiden täysin päättää etätyön laajuudesta. Tässä suhteessa malli, jossa on yhdessä sovittu, että kaikki ovat tiettyinä päivinä toimistolla samaan aikaan, olisi toimiva. (Clark 2021.) Tilanne voidaan nähdä tasa-arvoisempana, jos kaikki työyhteisön jäsenet ovat esimerkiksi etänä ja kohtaamiset kaikkien osalta tapahtuvat näin ollen etäyhteyksien välityksellä, kuin se, että osan yhteisöstä kanssa työskennellään samassa toimistossa ja osan kanssa pelkästään etänä. Yhteistyön heikkeneminen ja haastavuus yhteisten ideoiden luovassa kehittämisessä etänä ollessa on vaikuttanut siihen, että osa organisaatioista, kuten esimerkiksi Apple,

edellyttävät työntekijöitään saapumaan toimistolle vähintään kolmena päivänä viikossa. Päivät ovat myös etukäteen määritelty maanantaiksi, keskiviikoksi ja torstaiksi. Taustalla on ajatus, että kasvotusten tapaamisen etuja ei voida virtuaalisesti korvata. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 27, 30.)

3.3 Yhteisöön liittyminen etätyössä

Etätyössä perehdyttämisessä haastavinta ei välttämättä ole tekniset yksityiskohdat ja käytännön työn prosessien oppiminen, vaan ihmissuhteisiin ja työyhteisöön liittyvät asiat. Työyhteisön jäsenien asenteet ja heidän väliset suhteensa eivät tule etänä ollessa selkeästi ja helposti ilmi, sillä vuorovaikutuksesta ja yhteisön toiminnasta jää puuttumaan useita vihjeitä. Lounasporukat, yhteinen vitsailu tai keskustelun kireys eivät näy uudelle työntekijälle samalla tavoin, kuin lähityössä ollessa. (Haapakoski ym. 2020, 71.) Etätyöllä voi siten olla seurauksia työpaikan sosiaalisten suhteiden ja suhteissa vaihdettavan sosiaalisen tuen saamiseen. Vuorovaikutuksen määrän väheneminen ja epävirallisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksien heikkeneminen voivat vaikeuttaa sosiaalisten suhteiden kehittymistä työyhteisössä. Epävirallinen vuorovaikutus luo pohjan merkityksellisten sosiaalisten suhteiden luomiselle työyhteisössä. (Tenhunen 2019, 24.)

Sosiaalisella tuella on etätyössä sekä emotionaalisia että välineellisiä merkityksiä. Se voi edistää tunteita omasta arvokkuudesta, työyhteisöön kuulumisesta ja turvautumismahdollisuuksista. Tuki voi myös edesauttaa aikaansaamista ja itsen tai organisaation kehittymistä. Sosiaalisen tuen saatavuuteen etätyössä liittyvät sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus, kohtaamismahdollisuudet ja henkilön oma toiminta. Sosiaalisten suhteiden olemassaoloon vaikuttavat tutustuminen ja suhteiden pysyvyys. Suhteiden pysyvyys on tuen saamisen kannalta keskeinen tekijä. Vaihtuvuuden vuoksi pitkäkestoisten ja monipuolisten tukisuhteiden rakentaminen voi olla hankalaa. Etätyössä tämä korostuu, sillä harvempien kohtaamisten vuoksi suhteiden kehittäminen saattaa olla hitaampaa. Tutustuminen ja suhteiden pysyvyys vaikuttavat siihen, millaiseksi henkilön sosiaalinen verkosto muodostuu. Työyhteisöltä ja esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki voi lisätä resilienssiä eli kykyä kohdata odottamattomia vastoinkäymisiä ja palautumista niistä. (Tenhunen 2019, 78–79; Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021.)

Vuorovaikutuksen osalta kasvokkaisuuden ja sanattoman viestinnän puuttuminen vaikeuttavat kuulumisten ja tiedon vaihtoa. Osa vuorovaikutusongelmista voitaisiin ratkaista videoyhteydellä, mutta kaikki eivät halua käyttää sitä. Olisikin hyvä selvittää eri kommunikointivälineiden

käyttöä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Hanna Tenhusen (2019) tekemän Pro gradu -tutkielman mukaan tuen saatavuuteen vaikuttivat myös mahdollisuudet kohdata toisia. Hänen tutkimuksensa (emt.) mukaan kohtaamismahdollisuuksiin nähdään kuuluvan tapaamiset, tapaamistilojen olemassaolo, työn organisoinnin tavat, tavoitettavuus sekä kohtaamisten edistäminen esihenkilön ja organisaation toimesta. (Tenhunen 2019, 79.)

3.4 Tunteet ja vuorovaikutus etätyössä

Etätyössä laitteiden välityksellä viestiessä tunteet eivät useimmiten välity itsestään, vaan ne vaativat sanoittamista. Mikäli tunteet eivät välity, seurauksena voi olla empatiavaje eli työkaaverit eivät ymmärrä toisiaan. Tällöin väärinymmärrysten määrä kasvaa ja yhteistyö on heikompaa kuin mitä se voisi olla. Työntekijöiden motivaatio laskee, tiimin kyky ratkaista ongelmia huononee, työteho heikkenee ja luottamus vähenee. Empatia auttaa ymmärtämään muita ihmisiä sekä myötäelämään heidän kokemuksiaan. Se on kokoelma taitoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen ja on näin ollen olennainen osa yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä. Tärkeä taito empatian kannalta on kyky asettua toisen asemaan ja nähdä hänen näkökulmansa. Ymmärtääkseen muita, ihmisen täytyy osata tarkastella omaa toimintaansa ja korjata sitä. Lisäksi hänellä tulisi olla kykyä ja kiinnostusta kuunnella ja innostua muista. (Haapakoski ym. 2020, 88–90.)

Etätyön onnistumisen kannalta olennaista on vuorovaikutus. Aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista ja yksi ihmisen perustarpeista on kuulluksi tuleminen. Sosiaaliset signaalit kuten ilmeet, eleet, kehonkieli ja äänensävy voivat jäädä puuttumaan laitteiden välityksellä kommunikoidessa. Väärien olettamusten syntymistä voi välttää keskustelemalla muiden kanssa mahdollisimman paljon. (Haapakoski ym. 2020, 90, 92.)

Viestintävälineiden kehittyminen ja modernit älylaitteet mahdollistavat reaaliajassa käytävän keskustelun ja vuorovaikutustilanteen, joka muistuttaa suuresti kasvokkain kohtaamista. Todellisuudessa tilanteesta jää kuitenkin pois paljon informaatiota nonverbaalisen viestinnän puuttumisen vuoksi ja joudumme pinnistelemaan tulkintoja tehdessämme. Virtuaalipalaverit eivät ole vuorovaikutuksen luonteva muoto, ja tämän vuoksi ne kuormittavat sekä aivoja että kehoa. Teknologiset viestintäratkaisut ovat kuitenkin etätyön edellytys ja erilaisia työkaluja on tarjolla valtavasti. Tärkeää on valita millaisia välineitä ja työkaluja otetaan käyttöön ja mikä niiden rooli on. Onko kyseessä tiedotuskanava, tietopankki vai yhteisöllisyyttä tukeva sisäinen kanava. Kokoukset ja tapaamiset tulisi valmistella huolella, ja niiden tarkoitukset ja tavoitteet

tulisi selkiyttää. Tasapuolisen osallistumisen takaamiseksi voidaan tarvita erilaisia tukevia käytäntöjä esimerkiksi kuulumiskierros, viittaustoiminto, anonyymit kyselyt tai pienryhmätilojen käyttö. Vuorovaikutuksen onnistumista voidaan katsoa kuitenkin määrittävän lopulta teknologiaa enemmän esimerkiksi ryhmäläisten viestintätottumukset, vuorovaikutustyyli, tiimikulttuuri ja tiimin yhteinen historia. (Boijer-Spoof & Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 46–48.) Myös sillä on merkitystä, kuinka hyvin yhteydet toimivat ja miten hyvin osallistujat hallitsevat virtuaalisen yhteistyön välineet. (Haapakoski ym. 2020, 65).

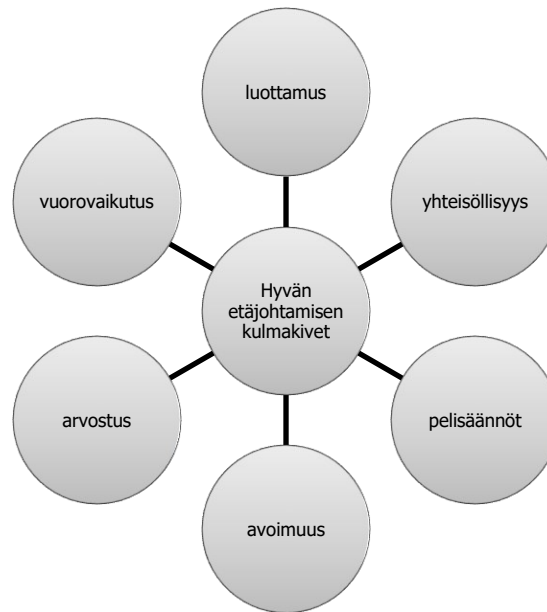
Spontaanien kohtaamisten vähyys on suuri haaste etätyössä. Työterveyslaitos on tutkinut (2021) suunnittelemattomien kohtaamisten merkitystä työyhteisössä. Kohtaamiset tapahtuvat usein nimenomaan kasvotusten ja ovat selkeästi yhteydessä uudistavaan toimintatapaan. Altistuminen uudelle voi käynnistää oppimisprosessin kohti uusia ajattelutapoja, käytäntöjä tai ratkaisuja. Työpaikoilla olisi tärkeää luoda mahdollisuuksia ja paikkoja näille kohtaamisille ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Onnekas sattuma tai tapahtuma työn arjessa voi olla merkittävä uudistumisen, tuottavuuden ja työn sujuvuuden kannalta. Onnekkaita sattumia kutsutaan myös serendipisyyskokemuksiksi. Keinoja luoda serendipisyyttä tukevaa synkronisuutta ja kohtaamisia työntekijöiden välillä ovat esimerkiksi yhteisesti sovitut toimistopäivät, tilasuunnittelu ja yhteiset työpaikan pelisäännöt. Nämä voivat tukea kohtaamisia ja mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen. (Toivanen, Käänsälä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, Tuomivaara, Ylikaitala & Suorsa 2021, 12, 32.) Kohtaamisten tai vuorovaikutuksen ei aina tarvitse olla syvälistä, jotta se olisi arvokasta. Kevyet keskustelut esimerkiksi säästä tai kuulumisten vaihto voidaan nähdä sosiaalisena liimana, joka hyödyttää työyhteisöjä. Small talk keventää tunnelmaa vaikeiden keskustelujen ja neuvotteluiden yhteydessä sekä lisäksi rakentaa yhteyttä ja syventää luottamusta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 52.)

Psykologisen turvallisuuden huomioiminen myös etätyössä on erittäin tärkeää. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa vallitsee ilmapiiri, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Jokainen yhteisön jäsen tuntee voivansa tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, nostaa esiin huolia ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevansa vähätellyksi tai rangaistuksi. Psykologinen turvallisuus tukee uudistamista, luovaa ajattelua ja innovaatioiden tuottamista. Se myös edistää oppimista sekä toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Psykologinen turvallisuus ilmenee avoimena vuorovaikutuksena, kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen, riskinoton matalan kynnyksenä sekä sujuvana yhteis-

työnä. Virheitä ei käytetä ketään vastaan, vaan se sallitaan ja niistä pyritään oppimaan. Psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä ovat osallistava ja tukea antava johtaminen, työkavereiden väliset suhteet, kohtaaminen ja mahdollisuus tulla kuulluksi, työyhteisön tai tiimin keskinäisriippuvuus, kannustinjärjestelmät sekä matala hierarkia. (Työterveyslaitos 2021.) Etätyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastavat psykologista turvallisuutta. Vuorovaikutuksesta jää puuttumaan sanaton viestintä. Läsnaolon vahvistamiseen, työkavereiden kannustamiseen sekä yhteydenpitoon eri kanavien kautta olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota etätyön aikana. (Toivanen ym. 2021, 94.)

3.5 Etäjohtaminen

Työterveyslaitoksen mukaan etätyössä onnistuminen perustuu työntekijän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun, sopimiseen sekä itseohjautuvuuteen. Etäjohtamisessa pätevät samat henkistä hyvinvointia suojelevat johtamisen tavat kuin lähijohtamisessakin: työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen sekä työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. (Työterveyslaitos 2022.) Edellä mainittujen asioiden lisäksi etäjohtaminen edellyttää kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti sekä hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Moni organisaatio kompastuu siihen, että työn tekemisessä ei pyritä hyödyntämään virtuaalisuuden tuomia mahdollisuuksia, vaan toimitaan kuten ennenkin. Virtuaalisen työn suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Etäjohtamisesta kirjoittaneen Ulla Vilkmänin (2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”) mukaan ”hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys”. Nämä kulmakivet ovat tärkeitä elementtejä kaikenlaisissa työyhteisöissä, ja ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Mikäli jokin näistä jää puuttumaan, voi olla vaikea toteuttaa myöskään muita. (Vilkman 2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.)



Kuvio 2. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. (Mukailtu Vilkman 2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”).

Etä- ja virtuaalityöskentelyssä suurin haaste on luottamus. Luottamuksen vastakohtana voidaan nähdä epäluottamuksen sijaan pelko. Pelko liittyy vahvasti siihen, tekevätkö ihmiset oikeasti työnsä eli voidaanko heihin luottaa. Suurin osa työntekijöistä haluaa kuitenkin hoitaa työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia, mikäli siihen annetaan mahdollisuus. Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijöiden välille on erittäin tärkeää ja se edellyttää avointa ja runsasta vuorovaikutusta tiimin kanssa. Luottamus itsessään lisää luottamusta, eli kokemus siitä, että johto luottaa työntekijöihin, synnyttää luottamusta organisaatioon ja sen johtoon. Kokemus luottamuksesta synnyttää myös halun olla luottamuksen arvoinen. Luottamuksemme muihin ihmisiin perustuu aikaisempiin kokemuksiimme ja uskomuksiimme. Riittävän selkeät pelisäännöt ja tavat toimia, joihin kaikki osapuolet ovat sitoutuneet, helpottaa luottamista. Myös mahdollisimman avoin dialogi työstä ja sen tekemisestä auttaa rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta. (mt., luku 2: ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”). Itseohjautuvuuden taito korostuu etätyössä. Työntekijän tulee osata priorisoida, organisoida ja tauottaa työtään. Hänen tulee hallita ajankäyttöään ja ymmärtää tilanteet, joissa pitää selviytyä yksin ja milloin täytyy pyytää apua. Itseohjautuva yhteisö tarvitsee yhtä lailla johtamista kuin perinteinen yhteisö. Jotta ihminen voi olla yhteisössä itseohjautuva, tarvitsee hän selkeät tavoitteet ja reunaehdot sekä esihenkilön tuen. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

On tärkeää, että työntekijä tuntee, että hänen työtään ja aikaansaannoksiaan arvotetaan. Arvostus näkyy pieninä asioina päivittäisessä arjessa. Olemmeko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa, miten kohtaamme toiset ihmiset ja otamme heidät ja heidän ajatuksensa vastaan ja miten kunnioitamme erilaisuutta. Vilkman (2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”) näkee sosiaalisen tuen saamisen ja merkityksen etätyössä seuraavasti:

” [...] hajautetusti työskentelevät kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki on tärkeää, koska se kertoo työntekijälle, että muut pitävät häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä.” (Vilkman 2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.)

Sosiaalinen tuki vähentää kuormittavuuden kokemuksia sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Näin ollen se on myös tärkeä työuupumusta ehkäisevä voimavaroitekijä. Sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen kokemus on kuitenkin hyvin yksilöllinen. (Vilkman 2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.)

Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää, koska se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuudella tarkoitetaan Vilkmänin (2016) mukaan seuraavaa:

” [...] läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Että tieto kulkee mahdollisimman muuttumattomana organisaatiossa joka suuntaan - ylhäältä alas sekä alhaalta ylös. Myös sitä, että ihmiset otetaan mukaan työn suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin.” (Vilkman 2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.)

Avoimuuden puuttuessa yhteisöllisyys kärsii ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Se voi myös hankaloittaa työn tekemistä ja siten heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Avoimuuden puute vaikuttaa näin myös työssä viihtymisen kokemukseen sekä motivaatioon. (mt., luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.) Avoimuuden yksi osa on suora ja jatkuva palautteen antaminen puolin ja toisin. Mitä enemmän palautetta annetaan, sitä vahvempi palautteekulttuuri yhteisöön syntyy ja sitä on helpompaa antaa kuin ottaa vastaan jatkossa. Virallisten palautteiden keräämisen lisäksi myös vähemmän muodollinen palaute on tärkeää. Psykologinen turvallisuus ja palautteen anto ja vastaanotto kertovat myös siitä, että johtaja arvostaa osaamista, joka yhteisöstä nousee. Virtuaalisessa yhteisössä kollektiivisen älyn rooli korostuu. Johtajan tulisi käyttää yhteisön voimaa siten, että luova ja kriittinen ajattelu tehostuu. Kontrollista luopuminen ja vallan jakaminen mahdollistaa kaikkien yhteisön jäsenien osaamisen tehokkaan hyödyntämisen ja käytön. Etäyhteisön johtaminen voidaan katsoa olevan verkoston johtamista. Virtuaalisen yhteisön johtamisessa korostuu myös selkeä ja määrätietoinen viestintä.

Näin ollen koko yhteisö tietää, mitä pitää tehdä. Tiimin ja yksilöiden onnistumisien esiin nostaminen sekä jokaisen oman roolin ja tunteiden merkityksen huomioiminen luovat turvallisuuden tunnetta. (Haapakoski ym. 2020, 57, 67–69.)

Hyvän perustan yhteistyölle luo yhteinen keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista. Pelisäännöt tulee sopia yhdessä. Näin jokaiselle syntyy tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin. Yhdessä käytyjen keskustelujen kautta muodostuu myös yhteinen näkemys eli tulkinta, mitä säännöillä tarkoitetaan. Sitoutumisesta pelisääntöihin tulee näin vahvempaa. Vuorovaikutus on puolestaan kulmakivistä se, joka sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa vaihdetaan ja jaetaan tietoa, ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Näistä rakennetaan yhteisiä merkityksiä. Jatkuva vuorovaikutus on edellytys muiden kulmakivien toteutumiselle. (Vilkman 2016, luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.)

Työssä viihtymisen ja työntulosten kannalta tärkeitä ovat hyvä työilmapiiri ja me-henki. Ihmisillä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon ja olla osa arvostamaansa yhteisöä. Yhteisöllisyyden avulla luodaan hyvää yhteishenkeä ja se luo edellytykset hyvälle yhteistyölle. Työyhteisössä yhteisöllisyyden ansiosta syntyy aito ja tuottava yhteisö. Virtuaalityössä yhteisöllisyyden tunne syntyy huonommin tai murenee helposti, sillä ihmiset kohtaavat yhä harvemmin. Tämä on haaste myös etäjohtamisen näkökulmasta. Vähäinen vuorovaikutus johtaa eristyneisyyden kokemuksiin. Luontainen vuorovaikutus vähenee, kun työtä tehdään erillään muista. Yhteisöllisyyden puuttuminen puolestaan vähentää vuorovaikutusta sekä tiimin yhtenäisyyttä sekä heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon. Yhteydenpidon määrä ja laatu on äärimmäisen tärkeää yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpidon kannalta. Yhteisöllisyyttä on mahdollista ylläpitää myös etätyössä, jopa myös tiimeissä, jotka tapaavat ainoastaan virtuaalisesti. Se vaatii kuitenkin ponnisteluja, ja sitä, että luottamusta, arvotusta, avoimuutta ja dialogia todella on. (mt., luku 2 ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”; Haapakoski ym. 2020, 67.)

Etätyön johtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Riskiluisua yhteisön ulkopuolelle on etänä ollessa suurempi ja tämä aiheuttaa kokemuksia erillisyydestä. Hyvä etäjohtaja on hyvä luomaan yhteyksiä itsensä ja muiden välille ja osaa myös auttaa muita olemaan yhteydessä keskenään. Esihenkilön tulisi kysyä, kannustaa, rohkaista ja jopa hienovaraisesti pakottaa vastaamaan, kutsua kaikkia yhdessä refleктоimaan työn sujumista, on-

nistumisia ja kompastuskiviä sekä jakamaan havaintoja muiden kanssa. Tuen tarpeen tunnistaminen ja työssä suoriutumisen seuraaminen ovat etätyössä haastavampaa. Yksilöiden tarpeet ja toiveet saattavat myös muuttua. Aiemmin hyvin itsenäinen työntekijä saattaa etätyössä kaivata enemmän esihenkilön tukea, tai päinvastoin. Etätyötilanteen pitkittyessä esihenkilön mahdollisuudet tehdä havaintoja työn sujumisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista heikkenevät. Etätyössä myös osaamisen puutteet voivat jäädä huomaamatta herkemmin, kuin lähityössä. (Haapakoski ym. 2020, 111; Työterveyslaitos 2022.)

3.6 Etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin

Etätyön tavoitteena on useimmiten työn ja muun elämän tasapainoinen yhteensovittaminen. Sen hyötyinä nähdään joustavuus ja työn rytmittäminen omien tarpeiden mukaan. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja –paikkoihin edistävät hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Työmatkojen jääminen pois tuo säästöjä ajallisesti sekä rahallisesti. Etätyön koetaan myös lisäävän työrauhaa ja keskittymistä. Näin ollen työntekijät kokevat saavansa aikaan enemmän ja he ovat myös tyytyväisiä työn laatuun. Etätyön nähdään myös lisäävän osatyökykyisten mahdollisuuksia osallistua työelämään. Se myös mahdollistaa pidemmät työurat, sillä etätyön avulla ikäänntyvät työntekijät voivat jaksaa töissä eläkeikään saakka. Etätyö mahdollistaa myös asuinpaikan valinnan muilla perusteilla, kuin työpaikan sijainen perusteella. (Ruohomäki 2020, 24.) Työvoiman liikkuvuuden kasvu on etätyön merkittävimpiä mullistuksia. Etätyön sujuvuus avaa ja mahdollistaa uudenlaisia tilaisuuksia osaajien rekrytoinnille eri puolilta maata tai maailmaa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 26).

Palautumismittauksia tekevän Firstbeatin tutkimustulosten mukaan palautumisen määrä vuorokaudessa on ollut korona-aikana suurempaa kuin aikaisempina vuosina. Palautumisen lisääntymistä selittävät se, että etätöiden vuoksi monella on ollut mahdollisuus nukkua pidempään ja monien tapahtumien, menojen ja juhlien peruunnuttua ihmisille on jäänyt enemmän ns. “tyhjää aikaa”. Tämä aika on voitu käyttää esimerkiksi lukemiseen, perheen kanssa olemiseen tai ulkoiluun. Pandemian aikana etätyössä unta kertyi mittausten mukaan keskimäärin 14 minuuttia enemmän ja nimenomaan aamuisin nukuttiin pidempään. Tämä tarkoittaa siten kaksi tuntia enemmän unta viikossa. Tämä jatkuessa pidempään unen määrän lisääntymisellä on jo vaikutusta ihmisten jaksamiseen. (Firstbeat 2020.)

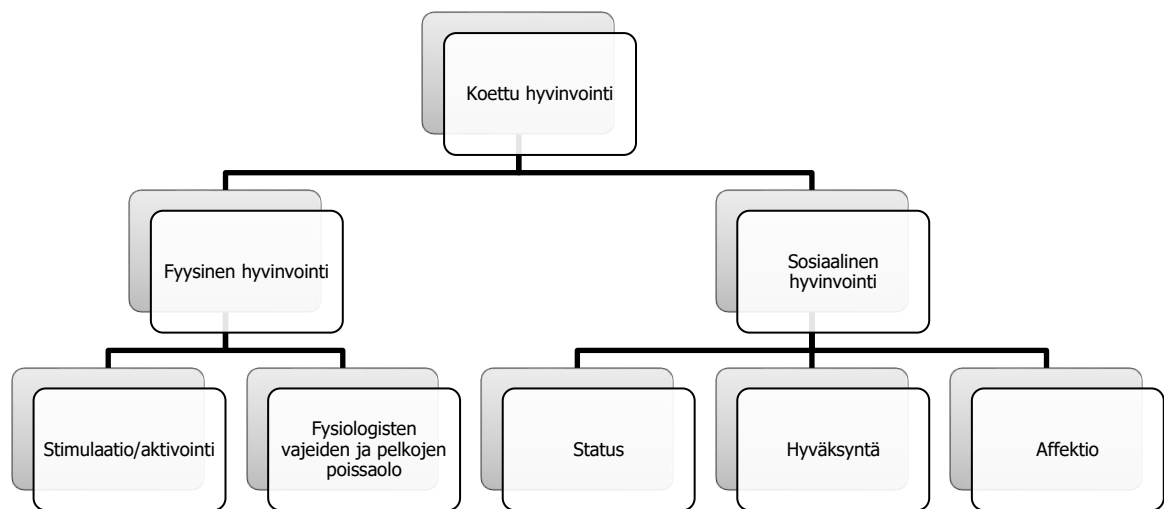
Etätöön haasteina on havaittu työpäivien venyminen sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, mikäli työtä on liikaa eikä sitä pysty kontrolloimaan. Myös työntekoon sopimattomat tilat voivat olla haaste. Kotona tilat eivät ole suunniteltu työntekoa varten ja työpiste-ergonomia on usein huonompaa kuin toimistolla. Lisäksi kotona työskentelyyn voi vaikuttaa myös muut perheenjäsenet. Perhesyyt voivat haitata työntekoa kotona ja näin ollen olla myös este etätöille. Yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemukset työyhteisöstä ovat myös etätöiden tuomia haasteita. (Ruohomäki 2020, 24.) Etätöissä työntekijän huolet tai ongelmat saattavat jäädä helpommin huomaamatta, mikäli hän ei tuo niitä itse esille. Työkykyyn liittyvät haasteet voivat muuttua suuriksi, ennen kuin muu työyhteisö havahtuu niihin, sillä kasvokkaisia tapaamisia saattaa olla vain harvoin. Etätö vaatii esihenkilöiltä ja johdolta tässäkin mielessä uudenlaisia käytäntöjä ja vuorovaikutustaitoja. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 32.)

Etätöapatia on uusi pandemian aikana syntynyt tunne-elämän ilmiö. Sen syntymisen taustalla nähdään vaikuttavan työpäivien monotonisuuden sekä sosiaalisten kontaktien ja välittömän palautteen vähentymisen. Ajatustyöntekijöiden terveyspalveluja tarjoavan Hedin tilastojen mukaan sairauspoissaolojen kokonaismäärä vähentyi vuonna 2020, mutta mielenterveyspoissaolojen määrä puolestaan lisääntyi ja nousi merkittävimmäksi sairausloman syyksi. Etätöiden yleistyksen vaikutuksia tähän on kuitenkin vaikea arvioida. Pandemian aiheuttaman äkillisen digiloikan alussa etätöikäytännöt olivat organisaatioissa vielä sekavat. Osalla työmäärä oli hallitsematon ja osalla työt loppuivat kokonaan. Lisäksi haastetta toivat etäkoulu ja perheen yhdistäminen etätöihin. Myös yhteiskunnassa vallitseva sekava tilanne ja eristyksen aiheuttamat paineet varmasti heijastuivat henkiseen hyvinvointiimme. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 21.)

3.7 Yksinäisyys

Yksinäisyydellä tarkoitetaan hyvinvointia vähentävää sosiaalisten suhteiden puutetta. Hyvinvointiteoriassa aihetta voidaan lähestyä sekä subjektiivista (koettua) että objektiivista hyvinvointia korostavasta näkökulmasta. Johan Ormel ja Siegwart Lindenberg (Ormel ym. 1999; Lindenberg 2002) kollegoineen ovat kehittäneet subjektiivista hyvinvointiteoriaa ja he ovat esittäneet, että koettu hyvinvointi voidaan jakaa fyysiseen (terveyteen) ja sosiaaliseen (onnellisuuteen) hyvinvointiin. Näiden samanaikainen optimointi on jokaisen ihmisen universaali tavoite. Sosiaalinen hyvinvointi voidaan jakaa kolmeen välineelliseen tavoitteeseen: status (eli kyky kontrolloida resursseja), käyttäytymisen vahvistaminen tai hyväksyminen (eli toiminnan

sosiaalinen hyväksyttävyyys) ja affektiivisuus (eli toisten ihmisten osoittama välittäminen). Esimerkiksi koulutukseen tai lahjakkuuteen liittyvä status on yksinäisyyden näkökulmasta merkittävä silloin, kun yksilön sosiaalinen hyvinvointi perustuu suhteellisen aseman vertailuun. Sen sijaan sosiaalisen hyväksynnän merkitys yksinäiselle on suurempi. Affektio on kuitenkin yksinäisyydelle merkityksellisin sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvä välineellinen tavoite. Se rakentuu sosiaalisten sidosten, emotionaalisen tuen ja empatian ympärille. (Saari 2009, 42–43.)



Kuvio 3. Koetun hyvinvoinnin rakenne. (Mukaiilu Saari 2009, 43).

Koronapandemian aika on vahvistanut monien eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kokemuksia. Työkäisistä näille erityisen alttiita ovat yksinasuvat sekä nuoret aikuiset. Nämä syvät kokemukset seuraavat monia vielä pitkään poikkeusolojen päätyttyäkin. Etätyön yksinäisyys ei ole vain yksilön henkilökohtainen asia, vaan se on myös koko organisaation asia. Yksinäisyys voi aiheuttaa monia terveysongelmia ja lisäksi se voi työkontekstissa johtaa alisuoriutumiseen, luovuuden vähenemiseen ja huonoihin päätöksiin. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 42.)

Yksinäisyydestä uskalletaan puhua työpaikoilla vielä liian vähän ja työyhteisössä ilmiötä on edelleen vaikea tunnistaa. Kauppätieteiden maisteri Outi Köhler (2021) tutki väitöskirjaansa varten, miten tiimit toimivat työpaikoilla. Tutkimuksessa tuli yllätyksenä, kuinka vahvasti yksinäisyyden kokemukset nousivat esiin. Köhlerin mukaan yksinäisyys ei ole vielä tunnettu ilmiö työyhteisössä ja sitä on vaikea sanoittaa sekä havaita. Työkaverin käyttäytymistä voidaan

tulkita myös väärin. Köhlerin aineiston mukaan henkilöä voitiin pitää passiivisena sen vuoksi, ettei häntä vain kiinnosta. Todellisuudessa taustalla voi kuitenkin olla yksinäistyminen. Yksinäisyys voi aiheuttaa työntekijälle myös häpeän tunteita, sillä työpaikoilla suositaan yleensä myönteistä ja energistä toimintatapaa. Sosiaalinen vetäytyminen ja yksinäistyminen voivat heijastua toimintakykyyn, yhteistyöhön ja yhteistyöhön hakeutumiseen. Kielteiset tuntemukset tai sivullisuus voivat olla hitaasti muodostuneita tai seurausta äskettäisistä muutoksissa työyhteisössä tai prosesseissa (Köhler 2021, 227–229, 267; Leppänen 2021.)

3.8 Sosiaalinen pääoma etätyössä

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja, normeja ja luottamusta, joiden avulla voidaan edistää verkoston jäsenten välistä yhteistoimintaa, resurssien hyödyntämistä ja toimintojen yhteensovittamista. Yksilöiden hyvinvointiin ja yhteiskunnan suorituskykyyn vaikuttavat fyysisen pääoman, luonnonvarojen ja yksilöiden osaamisen ohella myös yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset instituutiot yksilöiden toimintaa suuntaavina vakiintuneina käytäntöinä. (Jyväskylän yliopisto 2022.)

Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen tutkijatohtori Paul Jonker-Hoffrénin mukaan työyhteisön dynamiikan muuttuminen on haastanut suomalaisia enemmän kuin uuden teknologian omaksuminen. Uusi etätyöteknologia omaksuttiin hyvin nopeasti, mutta etätyön haasteet syntyvät työpaikan yhteisöllisyydestä. Työ on aina myös sosiaalinen tila, eikä sähköisten kanavien kautta synny helposti yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen pääoma on yksi työyhteisön menestystekijöistä. Se muodostuu sisäisistä ja ulkoisista verkostoista sekä työpaikan ilmapiiristä ja asenteista. (Pulkkinen 2021.)

LUT-yliopiston esimiesviestinnän ja Maanpuolustuskorkeakoulun suorituksen johtamisen ja työyhteisön konfliktinhallinnan dosentti Pia Lappalaisen mukaan johtamisen peruseriaatteet eivät ole muuttuneet etätyön myötä. Luottamuksen rooli kuitenkin korostuu nykytilanteessa. Luottamusta saadaan aikaan kyselemällä ja kuuntelemalla. Vuorovaikutus täytyy saada toimimaan teknologiasta huolimatta. Lappalaisen mukaan etätyössä korostuu luottamuksen ja kontrolloinnin välinen jännite. Työntekijöihin tulisi luottaa, antaa heille tilaa, vapauksia ja vastuuta. Toisaalta heitä tulisi myös seurata ja ohjeistaa. Näiden välille tulisi löytää tasapaino. Mikromanagerauksesta tulisi päästä eroon, sillä se rapistaa luottamusta. Toiminnan seuraaminen on usein haastavampaa, mikäli tiiminvetäjällä ei ole mahdollisuutta tavata tiimin jäseniä säännöllisesti. (Pulkkinen 2021; Eklund ym. 2021, 59.)

Etätyön voidaan nähdä muuttaneen työyhteisöjen vuorovaikutustapoja, kasvattaneen jatkuvan vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä sekä korostaneen itsenäistä työtettä ja yksilön vaikutusmahdollisuuksia työntekoon liittyen. Olisi hyvä pohtia, vaikuttaako etätyön myötä muuttunut ja osittain vähentynyt vuorovaikutus sekä korostunut itsenäinen työote työyhteisön sosiaaliseen pääomaan pidemmällä aikavälillä. Toisaalta pohtimisen arvoista on myös, muuttaako sosiaalinen pääoma vain muotoaan ja voidaanko etätyötä tekevien työyhteisöjen sosiaalista pääomaa mitata ja tulkita samoilla tekijöillä, kuin lähityötä tekevien työyhteisöjen. (Kinnunen 2021, 31–32.)

4 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTYJEN MENETELMIEN VALINTA

4.1 Laadullinen kyselytutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen kyselytutkimuksen, sillä työn tavoitteena oli selvittää koko henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia pandemia-aikana tehdyn laajan etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä henkilöstön ajatuksia myös keinoista, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä. Tämän vuoksi koin tärkeäksi, että kaikilla yhteisön jäsenillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn ja tuoda ajatuksensa esiin. Kysely on menetelmänä kohtalaisen nopea sekä tehokas ja sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, eli tutkimuksessa ollaan siten kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialla antavat. (Puusa & Juuti 2020, 9). Kyselyssä pääpaino oli avoimissa kysymyksissä. Avoimia kysymyksiä oli yksitoista ja strukturoituja (kyllä/ei) kysymyksiä seitsemän. Avoimien kysymysten avulla vastaajat pystyivät tuomaan esille kokemuksensa, ajatuksensa ja myös toiveensa tulevaisuutta ajatellen. Tavoitteena oli tehdä kyselylomakkeesta selkeä ja kohtalaisen mittainen, jotta sen täyttämiseen ei kuluisi kohtuuttomasti aikaa. Lomaketutkimuksessa tavoitteena on kehittämistehtävän kannalta kattava, mutta samalla yksinkertainen ja helppotajuinen kysymyksenasettelu. (Ojasalo ym. 2014, 131). Kyselytutkimus vaikutti toimivalta menetelmältä myös sen vuoksi, että jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn joustavasti oman aikataulunsa ja työtilanteensa mukaisesti.

4.2 Kyselyn laatiminen ja toteutus

Kyselyn pääteemoiksi valikoituivat opinnäytetyön tavoitteiden perusteella etätyön vaikutukset yhteisöllisyyden kokemiseen, työhyvinvointiin, työryhmien väliseen vuorovaikutukseen sekä työyhteisöön liittymiseen. Kyselyn kysymykset käytiin läpi myös yhteistyössä tilaajan kanssa. Kyselylomakkeen suunnittelussa tärkeää on se, että se perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla tekijälle selvillä ennen lomakesuunnittelun aloittamista. (Ojasalo ym. 2014,

130). Kelan digitaalisen tiedonkeruun yksikkö vastasi kyselyn teknisestä laatisesta, lähettämisestä ja tiedonkeruusta. Kysely toteutettiin Questback Essentials ohjelmistolla. (LIITE 2) Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista eikä siinä kerätty sellaisia tietoja, joiden perusteella vastaajien henkilöllisyydet olisivat olleet pääteltävissä. Kysely oli siten täysin anonyymi.

Kysely lähetettiin 61 vastaanottajalle ja vastauksia saatiin 20. Vastausprosentti oli näin ollen 33 %. Kysely toteutettiin aikavälillä 30.11.2021-10.12.2021. Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta. Kyselyn ajankohtaan vaikuttivat muut organisaatiossa tehdyt tutkimukset ja tiedotukset, sillä päällekkäisyyksiä pyritään välttämään. Mikäli useita kyselyjä on samaan aikaan auki, vastausprosentti voi kärsiä. Vastausprosenttiin uskon vaikuttaneen myös hyvin hektisen työtilanteen. Ensimmäisen kyselyn sekä myös kahden muistutuksen ohessa lähetettiin saatekirje. Saatekirje (LIITE 1) on tärkeä dokumentti, jonka perusteella vastaajalle selviää mistä on kyse, ja sen perusteella hän päättää osallistuuko tutkimukseen vai ei. Saatekirjeellä on suora vaikutus vastausprosenttiin ja sen on herätettävä luottamusta ja vastausmotivaatiota. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

4.3 Sisällön analyysi

Saadun tutkimusaineiston tuloksia analysoin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee lähtökohtaisesti aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Teoriaohjaavassa analyysissä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina “ilmiöstä jo tiedettynä”. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Opinnäytetyöni teoriaosuuksissa käsittelen yhteisöllisyyttä työyhteisössä sosiaalipedagogiikkaan, johtamisen näkökulmiin ja työhyvinvointiin nojaten. Etätyöhön liittyen tuon esiin viimeisimpiä tutkimustuloksia laajan etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyden kokemiseen, työhyvinvointiin ja yksinäisyyden tunteisiin. Tutkimuksen analyysin tavoitteena on peilata tuloksia teoriaan, eli aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja ajankohtaisiin tutkimuksiin. Opinnäytetyössäni ei siten ole yhtä tiettyä teoriaa tai mallia, johon suoranaisesti vertaan kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia. Aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja viimeaikaiset tutkimukset luovat näkökulmia tutkimusaiheeseen liittyen. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto auttaa tai ohjaa analyysia. (mt., 109–110.)

Tutkimuksen analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja et-sien sekä tiivistäen. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kokonaisuus, joka kytkee aineiston aihetta koskeviin muihin tutkimuksiin ja mahdollistaa selkeiden ja luotettavien johtopäätösten teon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.)

Kelan digitaalisen tiedonkeruun yksikkö toimitti kootut kyselytutkimuksen tulokset minulle. Aloitin aineiston käsittelyn käymällä sen kokonaisuutena läpi. Tämän jälkeen luokittelin aineistoa erilaisten käsitteiden avulla. Tein aineistoon myös merkintöjä väreillä, sillä se auttoi hahmottamaan jaottelua ja korostamaan olennaisimpia asioita. Vaikka kysymykset itsessään jakoi-vat vastauksia tiettyjen teemojen alle, linkittyivät ne osittain toisiinsa. Pääteemoiksi nostin yhteisöllisyyden kokemukset ja yhteisöön liittyminen, yhteistyö ja vuorovaikutus, etätyön vaikutukset työssä jaksamiseen, yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemukset, yhteisöllisyyttä lisäävät keinot ja monipaikkaisen työn mallin. Aineiston käsittelyn aikana palasin useasti opin-näytetyön tavoitteiden äärelle, jotta saisin aineistosta nostettua niiden näkökulmasta tärkeimmät asiat esiin. Aineiston käsittely vastasi pääsin Puusan & Juutin (2020) kuvausta laadullisen ai-neiston työvaiheista, joissa aineisto käydään huolellisesti useampaan kertaan läpi. Tämän jäl-keen aineisto pilkotaan osiin ja pelkistetään, ryhmitellään ja/tai koodataan sekä luokitellaan ja muodostetaan kategorioita tutkittavan ilmiön mukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 151–153.) Ai-neiston tuloksia käsittelevään lukuun 5 ja sen alalukuihin on lisätty suoria lainauksia tutkimuk-seen annetuista vastauksista. Vastauksista otettujen suorien sitaattien perään on merkattu loma- ketunnus. Vastausten perusteella ei kuitenkaan ole pääteltävissä vastauksen antajien henkilö-lisyyttä eikä lomakkeissa sitä myöskään näkynyt tai kysytty.

5 TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Yhteisöllisyyden kokemukset ja yhteisöön liittyminen

Yhteisöllisyys rakentuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yhteisöllisyydessä on tärkeää emotionaalinen kokemus kuulumisesta yhteisöön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11; Kangaspunta 2011, 38.) McMillanin (1996) mukaan yhteisöllisyys on yksilön henkilökohtainen kokemus ja tunne, joka rakentuu eri tekijöiden summana. Yhteisöllisyyden tunne muotoutuu yksilön yhteisöön kohdistuvien tulkintojen, oletuksien, ymmärryksen ja tunteiden kautta. (Ruuskanen 2018, 20.) Kyselytutkimuksen aineistossa korostuu nimenomaan yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset ja tunne yhteisöllisyydestä, joissa aineiston perusteella on vaihtelua ja eroavaisuuksia.

Kokemukset etätyön vaikutuksesta yhteisöllisyyteen työyhteisössä ovat kyselyn tulosten mukaan vaihtelevia. Osa vastaajista ei näe etätyön vaikuttaneen yhteisöllisyyteen juuri lainkaan. Vastausten perusteella yhteydenpito saattoi painottua ennen koronapandemian alkua suurilta osin omaan työvuororyhmään tai vieruskaveriin. Etätyössä yhteydenpito on muuttanut muotoaan, mutta se koettiin kuitenkin toimivaksi. Vastauksissa nousi esiin myös, että keskusteluja käytiin jo ennen laajaan etätyöhön siirtymistä suureksi osaksi kirjallisessa muodossa siihen luodulla alustalla.

en ole huomannut merkittävää eroa. Keskustelut käydään pääsääntöisesti etänä, mutta niin oli aiemminkin ainakin omalla kohdalla. (L4)

Ei mielestäni mitenkään. Ei ennen koronaakaan ihan kauheasti olla oltu tekemisissä muiden kuin omantyövuoron ja vieruskavereiden kanssa. Lync on ihan hyvä tapa pitää yhteyttä, sitä käytetään kuitenkin paljon, ollaan toimistolla tai ei. (L8)

Moni vastaajista puolestaan koki yhteisöllisyyden parantuneen ja vahvistuneen etätyön aikana. Vastauksissa nousi esiin, että työkavereille tulee soiteltua useammin ja samalla vaihdetaan kuulumisia. Keskustelujen sävyn ja työkaverin huomioimisen viestein ja puheluin koettiin muuttuneen positiivisemmaksi. Vuorovaikutuksen nähtiin muuttuneen laadukkaammaksi, sillä avokonttorissa ollessa koettiin, että yksityiset keskustelut saattoivat häiritä työhönsä keskittyviä. Etätyössä ollessa pystyy soittamaan työkaverille ja keskustelemaan muiden kuulematta tai häiriintymättä.

Yhteisöllisyys on parantunut, keskustelujen sävy on muuttunut huomattavasti positiivisemmaksi ja tunnen että on mukavaa soitella ja kirjoittaa lyncillä viestejä työkavereille. (L2)

Mielestäni vuorovaikutus on jopa laadukkaampaa etätyössä. Avokonttorissa on vaikea keskustella häiritsemättä muita, etätyössä voin soittaa työkavereilleni ja puhua vapaasti niin, etten häiritse ketään tai että kukaan kuulis jotain mitä ei saisi kuulla. (L11)

Osa vastaajista koki etätyön heikentäneen yhteisöllisyyttä. Tähän nähtiin vaikuttavan sen, että vanhoja tai uusia työkavereita ei tapaa kasvokkain. Työyhteisöön on tullut paljon uusia jäseniä ja tutustuminen koettiin vaikeaksi, kun yhteisiä hetkiä ei ole. Erään vastauksen mukaan yhteisöllisyyden nähtiin heikentyneen koko keskuksen tasolla, mutta omassa työvuororyhmässä koettiin, että panostamalla ja näkemällä vaivaa yhteisöllisyyttä pystyttiin yllä pitämään myös uusien jäsenten liittyessä siihen. Yhteisten epävirallisten hetkien, kuten lounas- ja kahvitaukojen sekä käytäväkeskustelujen puuttumisen nähtiin vaikuttavan yhteisöllisyyteen heikentävästi. Vastauksissa nousi esiin myös se, että etäyhteyksillä kommunikoidessa sanaton viestintä eli ilmeet ja eleet jäävät puuttumaan, jolloin väärinymmärrysten määrä voi kasvaa ja viestin merkitys muuttua. Aikaisemmin apua tuli pyydettyä menemällä työkaverin työpisteelle ja samalla tuli vaihdettua kuulumisia. Etänä käytyjen keskustelujen pääpaino nähtiin olevan pelkästään työasioissa.

Etätyö on vaikuttanut hieman negatiivisesti yhteisöllisyyteen, kun ei ole yhteisiä lounaita tai kahvitaukoja. Työkavereiden kanssa tulee juteltua pääosin vain työasioita. (L18)

Tukea tuli aiemmin haettua menemällä työkaverin työpisteelle ja siinä samalla tuli muutakin mukavaa kanssakäymistä - nyt yht. vain lynkin kautta, tuntuu, että viestin tarkoitusperistä ja merkityksestä jää jokin puuttumaan, kun ilmeet ja eleet puuttuvat (L19)

Työyhteisöön liittyminen nähtiin vaikeaksi muiden työntekijöiden ollessa etänä. Työyhteisöön tutustuminen koettiin haastavaksi ja työkaverista saattoi olla tiedossa vain nimi ja profiilikuva. Osa yhteisön jäsenistä tuntevat toisensa entuudestaan jo vuosien ajalta, ja koska tutustuminen on etänä ollessa haastavaa, voi tämä vastausten perusteella luoda ulkopuolisuuden tunteita.

En ole päässyt tutustumaan työyhteisöön, sillä työn aloittaessani muut olivat etätyössä. En siis tunne työkavereitani muuten, kuin nimen ja profiilikuvan perusteella. Olo on välillä ulkopuolinen, kun muut tuntevat pidemmän ajan takaa. (L20)

Vastausten perusteella uuden työntekijän perehdytys etänä on sujunut hyvin. Perehdyttäjän näytön seuraaminen koettiin toimivaksi myös etänä ollessa. Työkavereihin tutustuminen kirjallisesti käytävissä keskusteluissa nähtiin hitaaksi ja pintapuoliseksi. Toisaalta mikäli yhteisössä

oli tuttuja entuudestaan, viestit nähtiin nopeiksi ja helpoiksi tavoiksi kommunikoida. Esiin nousi myös kokemus, että työyhteisöön tutustuminen ei ole sujunut etänä ollessa, sillä työkaivereita ei ole päässyt tapaamaan. Kameroita ei pidetä palavereissa päällä.

Perehdytys sujui hyvin, sillä perehdyttäjän näytön seuraaminen olisi joka tapauksessa suotavaa. Työyhteisöön tutustuminen ei ole sujunut, sillä en ole päässyt tapaamaan työkaivereita. Palavereissa ei pidetä kameroita päällä. (L20)

Perehdytys sujui hyvin. Työyhteisöön tutustuminen vaikeaa, koska työkaverien persooniin tutustuminen chatin välityksellä on hidasta. Tutustuminen on pintapuolista. (L12)

5.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Sosiaalista vuorovaikutusta voidaan tarkastella yksilönäkökulmasta, jolloin tutkitaan yksilön taipumuksia toimia vuorovaikutustilanteessa tai tulkita tilannetta, yksilön muihin tai itseen kohdistuvia uskomuksia tai tuntemuksia tai yksilön sosiaalisia kompetensseja eli sosiaalista kyvykkyyttä. Vuorovaikutusta voidaan tutkia myös näkökulmasta, jossa yksilöt nähdään osana laajempia sosiaalisia yksikköjä. Ympäristöä muokataan toimialla yhdessä muiden kanssa. Säätelemme ja ohjailemme sosiaalista suhdettamme muihin osallistujiin sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa tapahtuvalla toiminnalla. Tämä tapahtuu yhdessä osallistujien kanssa ja heidän toimistaan riippuvaisina. (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, Ruusuvoori, Lönnqvist, Hankonen, Renvik, Jasinskaja-Lahti & Lipponen 2020, 225.)

Goffmanin (1981) esille tuoma vuorovaikutusprosessin säännönmukaisuuksia kuvaava käsite osallistumiskehikko kuvaa sitä, miten ihmiset suuntautuvat toistensa läsnäoloon vuorovaikutustilanteissa. Sen avulla voidaan tarkastella sosiaalisen vuorovaikutuksen perusedellytyksiä eli millaisia puhuja- ja kuulijarooleja he omaksuvat ja asettavat toisilleen keskusteluun osallistessaan. Kaiken sosiaalisen toiminnan peruspilari on läsnäolon jakaminen. Sosiaalisia suhteita muodostaaksemme meidän on jollakin tavalla tunnustettava toisemme yhteiseen, jaettuun toimintaan osallistuvina. Toisten läsnäoloon suuntautuminen tapahtuu tilaan sijoittumisen, katseen suuntaamisen sekä eleiden ja asentojen avulla. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaatii myös läsnäolon jakamista. Tämä tapahtuu vain virtuaalisesti. Verkossa tapahtuvat keskustelut poikkeavat kasvokkaisista lähinnä siten, että niistä puuttuu asentojen, ilmeiden, eleiden, äänensävyyn ja tilankäytön mukanaan tuoma lisäinformaatio. Näiden puuttumista pyritään korvaamaan hymiöiden ja muiden merkkien avulla, mutta näiden avulla tuotettuja asennoitumisvihtejä voidaan välittää vain rajoitetusti. (Helkama ym. 2020, 233–234, 245.)

Vastauksissa koskien vuorovaikutuksen tai yhteisöllisyyden muuttumista etätyössä nousevat esiin sekä positiiviset että negatiiviset muutokset. Vuorovaikutukseen koetaan panostettavan enemmän silloin, kun se tapahtuu etänä. Vuorovaikutustilanteiden negatiiviset puolet nähdään vähentyneen sen myötä, että yksityiset keskustelut käydään etänä soittamalla, eikä avotoimistolla. Vastauksissa nousee esiin vahvasti myös se, että sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on hävinnyt miltei kokonaan. Vuorovaikutus on siirtynyt keskustelualueille ja niissä käytävien keskustelujen pääpaino on työasioissa. Koetaan, että työhön liittyvät asiat tulevat selviksi ja hoidettua, mutta epävirallinen keskustelu on vähentynyt. Työkavereiden henkilökohtaisista asioista koettiin tietävän vähemmän, mitä ennen.

Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on käytännössä nollassa. Ei tule juteltua kuumisia oman tiimin ulkopuolisten työkavereiden kanssa. Ennen nähtiin käytävillä ja ruokalassa, nyt jutellaan via skype työasioista, jos tulee jotain asiaa töihin liittyen. (L5)

Osa vastaajista nosti esiin, että oman työryhmän sisällä vuorovaikutus on toimivaa, mutta ulkopuolisten kanssa käytävä keskustelu on vähentynyt. Vuorovaikutuksen nähtiin myös keskittävän muutamaan tuttuun työkaveriin. Ennen etätyöhön siirtymistä toimistolla ja lounas- ja kahvitauoilla saattoi keskustella spontaanisti myös muiden, vähemmän tuttujen työkavereiden kanssa. Vastauksissa nousi myös esiin kokemus, että työyhteisöön on tietyllä tavalla muodostunut kuppi kuntia.

Suurin muutos on ehkä, että yhteydenpito keskittyy muutamaan ihmiseen, sillä vähemmän tuttujen kanssa ei tule pidettyä spontaanisti yhteyttä kun taas toimistolla tulee juteltua vähän kaikkien kanssa. (L15)

Ihmisten kanssa ei enää jutella niitä näitä, kun ei fyysisesti vahingossa törmätä jossain. Työyhteisö on tietyllä tapaa kuppikuntautunut. (L19)

Keskustelualustojen ja palavereiden merkityksen nähtiin kasvaneen etänä ollessa. Vastauksissa esiin nousi, että etänä toteutetuissa kokouksissa keskustelu on vähentynyt. Uusiin työntekijöihin tutustuminen ja kontaktin ottaminen koettiin haastavana etätyössä. Tähän vaikutti se, että työkaveria ei ole koskaan tavannut kasvokkain. Yhteisön nähtiin myös muuttuneen niin paljon työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi, että tämä itsessään on vaikuttanut yhteisöllisyyteen.

Yhteistyön eri välitysryhmien ja palveluryhmän välillä koettiin sujuneen hyvin myös etätyössä. Vastauksissa nousee esiin, että etätyö ei sinänsä ole vaikuttanut yhteistyön sujuvuuteen ja kaikkien ollessa etätyössä tilanne on kaikille sama. Viestein tai soittamalla on helppo olla yhtey-

dessä vieraampiinkin työkavereihin. Toisaalta nähtiin, että kommunikaatio jää pintapuoliseksi, jolloin työhön liittyvät asiat hoidetaan mutta ei juurikaan muuta. Esiin nousi kokemus, että toimistolla ollessa asiat hoidettiin usein myös soittamalla tai viestein, ellei kyseessä ollut vieressä istuva työkaveri. Vastauksissa nähtiin kuitenkin, että etätö on vaikuttanut kasvokkain kohtaamisen ja yhteistyön vähenemiseen. Toisaalta esiin nousi myös kokemus, että etänä ollessa on keskusteltu enemmän eri alustojen kautta kuin koskaan aikaisemmin.

Näin etänä yhteistyö ehkä saattaa jäädä vähän pintapuoliseksi. Asiat kyllä hoidetaan mutta siinä kaikki. (L3)

Eri välitysryhmien ja palveluryhmän kanssa tulee oltua tekemissä oikeastaan vain työtehtäviä hoidettaessa tai palaverissa. Yhteistyö toimii mielestäni kuitenkin edelleen hyvin. (L6)

Koen keskustelevani enemmän muiden kanssa skypen välityksellä kuin koskaan kasvotusten toimistolla. Toki uusiin tutustuminen on jäänyt. (L11)

Ihan samalla lailla olen lyncin tai puhelimen välityksellä yhteydessä muihin kuin aiemminkin. Ei toimistollakaan ollessa tule käytyä muiden luona, ainoastaan ehkä vieruskaverilta saattaa jotain kysyä (jos hän esim. työskentelee samalla välitysalueella). (L8)

Muutamissa vastauksissa tuotiin esille, että vuorovaikutus keskittyy lähinnä omaan työvuororyhmään ja muutamaaan muuhun työkaveriin. Näiden ryhmien sisäiseen vuorovaikutukseen etätö ei ole vastauksien perusteella juurikaan vaikuttanut, vaan se on toiminut hyvin myös etätöissä ollessa.

Yhteydenpito keskittyy ehkä aika pitkälti omaan työvuororyhmään + muutamaaan muuhun. Omassa ryhmässäni on kuitenkin todella hyvä yhteishenki, enkä koe että etätö olisivat sitä huonontaneet. (L15)

Muiden kuin oman työvuororyhmän kanssa ei tule paljonkaan pidettyä yhteyttä. Ruokalassa esim. aikoinaan saattoi törmätä kehen tahansa ja kaikkia kohtasi aina jossain - yhteisöllisyys tuntui luontevalta. (L19)

5.3 Etätöön vaikutukset työssä jaksamiseen

Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Se muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä suhteesta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, johtaminen, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvamisen myötä myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen nousee. (Juuti & Vuorela 2015, 15, 52; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Vastauksien perusteella etätyöllä nähtiin olevan useita positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen. Vapaa-ajan, perheen ja työn yhteensovittamisen nähtiin helpottuneen, kun työmatkoihin kuluva aika on jäänyt pois. Tämän nähtiin vaikuttavan myös unen määrään positiivisesti, sillä aamuisin ei tarvitse varata aikaa työpaikalle siirtymiseen ja valmistautumiseen. Vapaa-ajan koettiin lisääntyneen ja työnteon muuttuneen joustavammaksi ja rennommaksi. Samalla työn tehokkuuden koettiin kasvaneen. Oma olotila koettiin energisemmäksi ja lisääntynyt vapaa-aika ja jaksaminen mahdollistivat harrastuksiin osallistumisen ja sosiaalisten kontaktien paremman ylläpidon.

Oma jaksamisen on parantunut moninkertaisesti. En ole enää työpäivien jälkeen henkisesti uupunut ja jaksan iltaisin tehdä enemmän asioita, olen aloittanut uuden harrastuksen ja pitänyt yhteyttä aktiivisemmin läheisiini. (2)

Työpäivään käytetty aika on lyhentynyt, kun työmatkoihin ei mene aikaa. Etätyö on mahdollistanut myös pidemmät yöunet, kun etätöihin ei tarvitse herätä niin aikaisin aamulla. Nämä asiat ovat parantaneet työssä jaksamista. (L18)

Positiivisia. Melu ja sosiaaliset tilanteet kuormittavat paljon. Hiljaisuudessa kotona olen energisempi ja jaksan paremmin. Vapaa-aikaa on enemmän, kun tauolla voi olla kotona “vapaasti” ja työmatkaan ei mene aikaa. (L11)

[...] Ajan käyttö parempaa, kuten myös työn ja vapaa-ajan/perheen yhteensovittaminen. (L4)

Koti nähtiin useissa vastauksissa hyvänä työympäristönä, sillä siellä voi keskittyä ilman ympärillä olevaa melua ja jokainen voi muokata siitä itselle sopivan ja toimivan ympäristön. Työrauha koettiin etätyössä paremmaksi ja esimerkiksi puheluihin vastaaminen oli mielekkäämpää. Vastauksissa nousi esiin, että osa on kokenut oppineensa tauottamaan työtä eri tavalla, mutta toisaalta taas osa koki taukojen pitämisen haastavampana etätyössä.

[...] Kotona on myös parempi työrauha ja mukavampi vastata puheluihin kuin toimistolla. (L20)

[...] Kotona voi myös luoda itselleen sopivan työympäristön. (L15)

Etätyön negatiivisista vaikutuksista työssä jaksamiseen nousivat esiin yhteisöllisyyden, sosiaalisuuden ja työyhteisöön kuulumisen puute. Sosiaalisten kontaktien nähtiin vähentyneen. Yhdessä vastauksessa nostettiin esiin, että aluksi etätyö tuntui kivalta, mutta myöhemmin jaksaminen huonontui ja toimistolle meno olisi tuonut ryhtiä työpäivään.

Sosiaalisuus ja työyhteisöön kuuluminen ovat iso osa työelämää. Tämä osa puuttuu melkein kokonaan. Vähemmän mukavaakin työtä jaksaa tehdä, jos työporukassa viihtyy. Kun työ ei maistu, saisi esim. tauoilla rupattelusta voimaa päivään. (L12)

Etätyössä nähtiin monia työssäjaksamista tukevia elementtejä. Suurimmassa osassa vastauksia korostuivat jo edellä mainitut vapaa-ajan lisääntyminen sekä perhe-elämän ja työn parempi yhdistäminen. Mahdollisuus valita työnteon paikka nähtiin hyvänä. Vastauksissa nousi esiin myös sosiaalisten tilanteiden tuoma kuormitus, ja etänä ollessa koettiin esimerkiksi, että tauot sai käyttää palautumiseen sen sijaan, että keskustelu olisi taukojenkin aikana työasioissa. Rauhassa ruokaileminen, mahdollisuus terveellisen ruoan valmistamiseen itse ja ulkoilu taukojen aika nähtiin positiivisina puolina etätyössä ja tukevan työhyvinvointia. Meluhaittojen koettiin vähentyneen tai poistuneen kokonaan ja etätyön nähtiin tuovan työrauhaa ja työntekoon pystyi keskittymään tehokkaammin. Etätyön nähtiin tuovan myös hallinnan tunnetta ajan käyttöön ja näin ollen aikaa jää työtেকoa tukeville asioille, kuten harrastuksille. Arjen nähtiin helpottuneen myös siksi, että samaan aikaan kun tekee töitä kotona, voi hoitaa arkeen liittyviä asioita ja esimerkiksi laittaa tiski- ja pyykinpesukoneet päälle. Myös kotona olevien lemmikkien huomioimisen koettiin tuovan mikrotauoja päivän mittaan ja vievän ajatukset hetkiksi pois työasioista.

Enemmän vapaa-aikaa ja mahdollisuus valita mistä työskentelee. Meluhaitat ovat poistuneet, samoin sosiaalisten tilanteiden vaatima kuormitus, tauot ovat taukoja eikä työasioista jupisemista, tauolla voi lähteä helpommin ulos jne. (L1)

Se, että pystyy handlaamaan myös omaa muuta elämää paremmin. Aikaa ei mene työmatkoihin, lounastauolla voi laittaa pyykkikoneen pyörimään, joka säästää illasta aikaa. Voin syödä lounaaksi terveellistä ruokaa, enkä ruokalan sörsseleitä. (L5)

Järkevä tauotus, jonka lisää tehokkuutta. Koirani tuo työhyvinvointia, vie ajatukset hetkeksi muualle. Keskityn paremmin, sillä hiljaisuus. (L14)

Vastaajista 20 % koki joidenkin asioiden estävän tai vaikeuttavan työntekoa etätyössä. Näitä asioita olivat yhteisöllisyyden puute, työergonomia, taukojen vähäinen pitäminen, tekniset asiat kuten tulostimen puuttuminen sekä liiallinen rentoutuminen taukojen aikana. Vastaajista 20 % koki myös, että etätyössä on joitakin asioita, jotka koetaan haasteellisina tai aiheuttaa stressiä. Näitä asioita olivat tekniset ja tietoturvaan liittyvät asiat, kommunikaatiossa rivien välistä lukeminen ilmeiden ja eleiden puuttuessa, sosiaalisten kontaktien puute sekä työhuoneen sijainti esimerkiksi olohuoneessa myös vapaa-ajalla.

5.4 Yksinäisyyden kokemukset

Yksi etätyön keskeisistä haasteista on työntekijöiden kokemukset yhteenkuuluvuuden puutteesta ja yksinäisyydestä. Yksinäisyys ei ole vielä hyvin tunnettu ilmiö työyhteisöissä ja sitä

voi olla vaikea havaita ja sanoittaa. Yksinäisyys etätyössä ei ole vain yksilön henkilökohtainen asia, vaan se koskee koko organisaatiota. Työkäisistä yksinäisyydelle erityisen alttiita ovat yksinasuvat ja nuoret aikuiset. Koronapandemia on vahvistanut monien eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kokemuksia. Yksinäisyys voi aiheuttaa monia terveysongelmia ja se voi heijastua toimintakykyyn, yhteistyöhön ja alisuoriutumiseen. (Eklund ym. 2021, 6; Boijer-Spoof Heikkinen & Ilmivalta 2021, 42; Köhler 2021, 227–229.)

Vastaajista kaksi on kokenut yksinäisyyttä etätyössä. Vastausten perusteella varsinkin koronapandemian alussa työyhteisöä kaivattiin paljon ja tämän nähtiin vaikuttavan työssä jaksamiseen ja mielialaan alentavasti. Työnteko koettiin yksinäiseksi. Lounas- ja kahvitaukojen kohtaamiset sekä käytäväkeskustelut jäivät pois, joten näissä kohtaamisissa saatu tieto jäi puuttumaan. Vastaajista kaksi ei kokenut myöskään olevansa osa yhteisöä etätyössä ollessa. Vastaajista kaikki (100 %) tuntevat tulevansa kuulluksi etätyössä ollessa.

Työnteko on todella yksinäistä. Paljon kahvi-, lounas- ja käytäväkeskustelujen infoista jää puuttumaan. On kuormittavaa, kun itse pitää kalastaa kaikki tieto, jota on siroteltu sinne tänne. (L10)

Olen varsinkin pandemian alussa kaivannut työyhteisöä paljonkin ja se vaikutti mielialaa alentavasti. Työkaverit ja hyvä meininki on niin tärkeä osa tätä työssäjaksamista. (L19)

5.5 Yhteisöllisyyttä lisäävät keinot

Etäyhteisöissä virtuaalisuus rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisiä toimintatapoja monen eri ulottuvuuden kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat yhteistyö, vaihdanta, tunteet ja avoimuus. Yhteisöllisyys on työyhteisössä jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä prosessi, jossa inhimillisyys, vastavuoroisuus ja mahdollistaminen korostuvat yhteisöllisyyttä rakentavina elementteinä. (Ruuskanen 2018, 84.)

Yhteisöllisyyttä lisäävinä keinoina vastauksissa korostuivat vapaamuotoisten keskustelujen tai kahvihetkien järjestäminen esimerkiksi Skypen kautta. Koettiin, että ihmisiä voisi kannustaa pitämään näissä hetkissä myös kamerat ja mikrofonit auki. Lisäksi esihenkilöiden toivottiin kannustavan työntekijöitä yhteydenpitoon soittaen tai viestein työkavereiden kanssa. Vastauksissa esiin nousi myös ohjatut hetket, jotka eivät keskittyisi työtehtävien hoitamiseen vaan rohkaisivat sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen.

Yhteisiä kahvihetkiä skypen kautta, esimiehet voisivat vaikka laittaa aina aika ajoin ryhmilleen viestiä lyncillä ja kysellä kuulumisia, ihmisiä voisi kannustaa kirjoitteluun ja soitteluun toisilleen enemmän. (L2)

Vapaamuotoisempien tilaisuuksien lisäksi koettiin, että säännöllisesti toistuvat palaverit, joissa on mahdollisuus myös keskusteluille, olisivat tärkeitä. Etänä järjestetyt työhyvinvointiin liittyvät hetket (TYHY – hetket) koettiin toisaalta toimiviksi ja yhteisöllisyyttä lisääviksi, mutta niiden varjopuolena nähtiin kiireentuntu ja tietynlainen teennäisyys. Kahdenkeskiset keskustelutuokiot koettiin tärkeiksi, mutta lisäksi toivottiin ryhmän yhteisiä hetkiä. Palavereiden säännöllinen pitäminen ja toistuvuus korostuivat useammassa vastauksessa. Lisäksi koettiin, että kohtaamisille tulisi olla aikaa.

Usein toistuvat yhteiset Skype-palaverit, joissa voi keskustella asioista. Ei vain kahdenkeskiset toisen toimihlön kanssa, vaan ryhmän yhteiset. (L10)

Myös työnkierto nähtiin yhteisöllisyyttä lisäävänä keinona. Kommunikaatio ja vuorovaikutus keskittyvät usein samaa työtehtävää tai samaa työvuoroa tekevien välille. Nähtiin, että mikäli työtehtävät eivät edellytä toisiin tutustumista, voi se jäädä itsenäisesti tekemättä. Esille nousi myös, että joissakin työvuororyhmissä on sovittu tapaamisia myös työajan ulkopuolelle ja tämä on vahvistanut yhteishenkeä. Vastauksissa nähtiin myös, että jokainen on erilainen persoona ja kaikki eivät koe etänä järjestettäviä hetkiä samalla tavoin. Kameran pitäminen auki voi tuntua haastavalta ja osa koki tällaiset kohtaamiset teennäisinä. Ryhmäpalavereiden pitäminen toimistolla läsnäolopalavereina koettiin myös hyvänä keinona lisätä yhteisöllisyyttä.

Työnkierto. Itse juttele niitä näitä muidenkin kanssa jos teen eri aluetta, tai olen iltavuorossa jonkin eri ryhmän kanssa. Jos työtehtävät eivät edellytä muihin tutustumista, voi se jäädä tekemättä itsenäisesti. (L11)

5.6 Ajatuksia monipaikkaisen työnteon mallista

Monipaikkaisen työnteon malli perustuu ajatukseen oikeudesta etätöihin, jos työtehtävät sen mahdollistavat. Etätöitä ja työnantajan järjestämässä tiloissa tehtävää työtä vuorotellaan joustavasti ja työyhteisö työskentelee hajautetusti. (Kelan toimihenkilöt ry 2021.) Monipaikkaisen työnteon mallissa (hybridimallissa) työntekijän hyödyt sekä työnantajan edut voivat toteutua joustavamman työskentelyn kautta. Hybridityön etujen saavuttaminen ja haasteiden voittaminen edellyttää taitavaa johtamista sekä vanhojen johtamiskäytäntöjen haastamista. Myös esihenkilön ja työntekijän tiivis vuorovaikutus edesauttaa parhaan mallin löytämistä. Onnistuneen hybridityön edellytyksiä ovat: hybridityötä tukeva johtaminen, toimiva yhteistyö ja avoin vuorovaikutus, työntekijän osaaminen ja itsensä johtamisen taito sekä työympäristö -ja välineet.

Oikeanlaisen hybridimallin rakentaminen vaatii organisaation yksilöllisten lähtökohtien huomioimista ja organisaatiossa olevien ihmisten kuuntelemista. (Eklund ym. 2021, 15, 18, 24–25.)

Kyselytutkimuksen vastauksissa koskien monipaikkaisen työnteon mallia tuli esiin, että vastaajilla ei ollut vielä kokemusta kyseisen mallin käyttöönotosta. Tämä johtuu siitä, että kyselytutkimusta tehdessä oli vielä voimassa laaja etätyösuositus. Kysymyksessä kysyttiin myös toiveita monipaikkaisen työntekoon liittyen (LIITE 2, kysymys 18). Useammassa vastauksessa nousee esiin toive, että myös jatkossa olisi mahdollista tehdä töitä täysin etänä. Toimistolle menoa kerran tai kaksi kuukaudessa ei pidetty oleellisena näissä vastauksissa, sillä etätyöllä nähtiin olevan enemmän positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työntekoon. Työntekijän mahdollisuutta valita itse työnteon paikka pidettiin tärkeänä. Sen nähtiin tukevan työssäjaksamista ja motivaatiota. Vastauksissa korostui ajatus, että työntekijällä tulisi olla mahdollisuus valita tekeekö töitä täysin etänä, käykö toimistolla muutamana päivänä kuukaudessa tai säännöllisesti.

Toiveena on sen jatkuvuus ja että joskus mahdollisestetaan 100% etätyö niin halutessaan, koska itselle se on ollut pelkästään positiivinen asia niin monelta kantilta. (L1)

Että jokainen saisi Kelassa itse päättää käykö toimistolla ollenkaan vai silloin tällöin vai kokoaikaisesti. Se tukisi jokaisen omaa työssäjaksamista ja motivaatiota parhaiten. (L8)

Toisaalta vastausten perusteella osa koki tärkeäksi säännölliset kasvokkaiset yhteiset tapaamiset toimistolla. Näiden toivottiin parantavan yhteisöllisyyttä. Oman vakituisen työpisteen puuttuminen nousi useammassa vastauksessa huolena esiin. Työpisteen etsiminen aamuisin, hygieniaan ja siisteyteen liittyvät asiat sekä ergonomiaan liittyvät välineet ja säädöt mietityttivät monia. Lisäksi esiin nousi pohdintaa siitä, onko valittuina toimistopäivinä paikalla tuttuja työyhteisön jäseniä tai onko koko yksikön mahdollista kokoontua yhteen lainkaan samaan aikaan. Ulkopuolisuuden tunteiden uskottiin heräävän siinä vaiheessa, kun osa työyhteisöstä on lähi-työssä toimistolla ja osa etänä. Näin etätyössä olevat eivät pysty osallistumaan aivan kaikkeen käytyyn keskusteluun esimerkiksi taukojen aikana.

Toivon monipaikkaisen työn mallin lisäävän yhteisöllisyyttä kun pari kertaa kuussa näkee työkavereita kasvotusten. (L6)

Omalla kohdalla etätyö on ollut yhteisöllisyyden kannalta oikein toimiva ratkaisu. Luulen että ulkopuolisuuden tunteet voivat tulla enemmän vastaan siinä kohtaa, kun

osa palaa toimistolle ja juttelevat keskenään, eikä etänä olevat ole mukana keskustelussa. Nyt kun kaikki keskustelevat etänä, ollaan kaikki mukana samassa keskustelussa koko ajan. (L11)

Vastauksissa esiin nousi myös erilaisten persoonallisuuksien vaikutus yhteisöllisyyden kokemiseen. Osassa vastauksista etätyö nähtiin toimivana ratkaisuna yhteisöllisyyden kannalta. Yhteisöllisyyden ei nähdä syntyvän siitä, että työyhteisö laitetaan fyysisesti samojen seinien sisälle, vaan se voidaan luoda myös verkossa, mikäli näin halutaan. Yhteisöllisyyden ei nähdä syntyvän keinotekoisien ratkaisujen kautta, vaan yhteisön jäseniä tulisi kannustaa käyttämään olemassa olevia työkaluja yhteydenpitoon. Kynnyksen yhteydenpitoon nähtiin madaltuneen etätyössä, sillä keskustelut voi käydä kotona häiritsemättä muita. Lähikohtaamiset ja sosiaaliset tilanteet voidaan aineiston perusteella kokea myös kuormittavina ja työntekoa heikentävinä.

Yhteisöllisyys ei mielestäni synny vain sillä, että ihmiset laitetaan samojen seinien sisälle. Yhteisöllisyys voidaan luoda tilanteessa kuin tilanteessa, myös pelkästään verkon välityksellä jos niin halutaan. Jotkut ihmiset kaipaavat selkeästi enemmän muiden ihmisten tapaamista "in real life", mutta on myös meitä joita nämä "irl" kohtaamiset rasittavat ja heikentävät panostamme yhteisöllisyyden luomiseen. Koen olevani paljon parempi työntekijä ja mukavampi työkaveri ja työyhteisön palanen, kun saan tehdä sen skypen kautta ja joudun miettimään mitä kirjoitan ja miten kirjoitan eikä minun tarvitse (haluamattani) käyttää energiaa ihmisten ilmeiden yms lukemiseen tai melun suodattamiseen. (L1)

Omalla kohdalla etätyö on ollut yhteisöllisyyden kannalta oikein toimiva ratkaisu. Luulen että ulkopuolisuuden tunteet voivat tulla enemmän vastaan siinä kohtaa, kun osa palaa toimistolle ja juttelevat keskenään, eikä etänä olevat ole mukana keskustelussa. Nyt kun kaikki keskustelevat etänä, ollaan kaikki mukana samassa keskustelussa koko ajan. (L11)

Vastauksissa esiin nousi myös, että työyhteisön kautta ihmiset voivat tutustua erilaisiin ja eri elämäntilanteissa oleviin ihmisiin, joihin ei välttämättä muutoin tutustuisi. Työyhteisön merkitys esimerkiksi yksinasuvien- ja elävien elämässä voi olla hyvinkin merkittävä. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus nähtiin tärkeänä osana ihmisyyttä.

Yhteisöllisyys on iso osa työelämää. Kaikki eivät sitä kaipaa, joko persoonansa vuoksi tai henkilön sosiaalinen elämän on muuten rikasta. Työyhteisö on yleensä paikka, jossa voi tutustua erilaisiin ja erilaisissa elämäntilanteissa oleviin ihmisiin, eri sukupolviin jne. Työyhteisö on tärkeää esim. yksineläjälle tai "pakopaikka" lapsiperhearjesta. Vaikka on hienoa, että etätyö on mahdollista, on yhteisöllisyys ja vuorovaikutus tärkeä osa ihmisyyttä, piti siitä tai ei. (L12)

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia laajan etätyön vaikutuksia yhteisöllisyyden tunteeseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää keinoja yhteisöllisyyden lisäämiseksi etätyössä ja kerätä kokemuksia yhteisöön liittymisestä sen toimiessa etänä. Kyselytutkimuksen tulokset vastasivat pääpiirteittäin muita viimeaikaisia tutkimustuloksia etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin. Etätyöllä nähtiin olevan useita positiivisia vaikutuksia hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulmasta. Näitä olivat muun muassa vapaa-ajan, työn ja perheen yhteensovittamisen helpottuminen, unenmäärän lisääntyminen työmatkojen jäätyä pois ja työn tekemisen tehokkuuden lisääntyminen. Työnteon koettiin muuttuneen joustavammaksi ja rennommaksi sekä oma olotila tunnettiin energisemmäksi. Koti nähtiin useissa vastauksissa hyvänä työympäristönä, sillä siellä keskittyminen työhön on parempaa. Taukojen pitämisen etätyössä osa koki haasteelliseksi, osa puolestaan on oppinut tauottamaan työtään paremmin. Lisäksi etätyöllä nähtiin olevan useita muita työssä jaksamista tukevia elementtejä. Näitä olivat muun muassa sosiaalisten tilanteiden tuoman kuormituksen sekä meluhaittojen vähentyminen, mahdollisuus valita työnteon paikka, ajanhallinnan tunteen lisääntyminen, terveellisen ruoan valmistaminen itse sekä mahdollisuus ulkoiluun taukojen aikana.

Etätyön negatiivisista kokemuksista esiin nousivat yhteisöllisyyden, sosiaalisuuden sekä työyhteisöön kuulumisen puute. Lisäksi etätyötä estäviä tai vaikeuttavia asioita vastausten perusteella olivat työergonomia, taukojen vähäinen pitäminen, tekniset ja tietoturvaan liittyvät asiat, työhuoneen sijainti olohuoneessa myös vapaa-ajalla sekä väärinymmärrykset ja rivien välistä lukeminen kommunikoidessa.

Etätyön vaikutuksista vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön eri ryhmien välillä esiin nousivat sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset. Vuorovaikutukseen koettiin panostettavan enemmän, kun se tapahtuu etänä ollessa. Yksityiset puhelut käydään rauhassa kotoa käsin, eikä niistä aiheudu haittaa muille samassa tilassa oleville. Toisaalta kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen häviämisen myötä keskustelu on siirtynyt niille luoduille alustoille. Keskustelujen pääpainon nähtiin olevan työasioissa. Epävirallinen ja spontaani keskustelu on vähentynyt ja tämän seurauksena työkavereista koettiin tietävän vähemmän kuin ennen. Oman työryhmän sisällä

vuorovaikutus koettiin toimivaksi, mutta ryhmän ulkopuolisten kanssa käytävät keskustelut vähenivät. Vuorovaikutuksen koettiin myös keskittyvän muutamaan tuttuun työkaveriin. Työyhteisöön nähtiin muodostuneen myös kuppikuntia. Etätyössä vuorovaikutuksesta jää puuttumaan sanaton viestintä eli ilmeet ja eleet, jonka nähtiin vaikuttavan väärinymmärrysten lisääntymiseen ja viestin merkityksen muuttumiseen. Virtuaalinen kommunikaatio voi toisaalta myös auttaa saamaan äänen kuuluviin. Osa ihmisistä ilmaisee itseään mieluummin kirjoittamalla kuin kasvokkain. Näin ollen he saattavat saada mielipiteensä paremmin esille hybridi- tai etätiimissä. Viestinnän tapahtuessa kirjallisesti mielipiteet ilmaistaan usein myös harkitummin ja täsmällisemmin. Kirjallinen viestintä vaatii vähemmän interpersoonallisia taitoja ja esiintymiskykyä. Vuorovaikutuksen muuttuessa kirjoitettuun muotoon perustuvaksi, huolellisemmat ja harkitsemattomat ajattelijat saavat myös enemmän tilaa ajatuksilleen. Vuorovaikutussuhteen muutos voi näin ollen palvella koko tiimiä ja tukea kollektiivisen älykkyyden ilmenemistä. (Eklund ym. 2021, 59, 64–65.)

Kokemukset etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyteen työyhteisössä ovat hyvin vaihtelevia. Vastaajista osa ei koe etätyön juurikaan vaikuttaneen yhteisöllisyyteen. Yhteydenpidon nähtiin muuttaneen muotoaan etätyön aikana, mutta se koettiin kuitenkin toimivaksi. Moni vastaaja myös koki yhteisöllisyyden parantuneen etätyön myötä. Työkavereille tulee soiteltua useammin ja samalla vaihdetaan kuulumisia. Keskustelujen sävyn koettiin muuttuneen positiivisemmaksi ja vuorovaikutuksen laadukkaammaksi. Osa vastaajista koki kuitenkin etätyön heikentäneen yhteisöllisyyttä. Uusia tai vanhoja työkavereita ei tapaa enää kasvokkain. Yhteisöllisyyden heikentymiseen nähtiin vaikuttavan yhteisten epävirallisten hetkien, kuten lounas- ja kahvitaukojen sekä käytäväkeskustelujen puuttumisen. Työyhteisöön on tullut paljon uusia jäseniä ja tutustuminen nähtiin haastavaksi, koska yhteisiä hetkiä ei ole.

Yhteisöllisyyttä lisäävinä keinoina vastaajat nostivat esiin seuraavat ehdotukset:

- yhteisten vapaamuotoisten keskustelujen tai kahvihetkien järjestäminen virtuaalisesti
- esihenkilöiden kannustus pitää yhteyttä työkavereihin
- ohjatut hetket, jotka rohkaisisivat sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen
- säännöllisesti toistuvat palaverit
- työnkierto
- tapaamiset työajan ulkopuolella
- ryhmäpalavereiden pitäminen toimistolla kasvotusten

Näiden keinojen lisäksi nostan esille seuraavia keinoja ja ajatuksia yhteisöllisyyttä lisääviksi keinoiksi nojaten aihetta koskevaan kirjallisuuteen, jota opinnäytetyössä on käsitelty:

- koulutukset koskien ryhmäytymistä ja viestintää
- vapaamuotoiset teemaillat/hetket verkossa tai kasvokkain
- erilaisten alustojen hyödyntäminen ja tarvittaessa koulutus
- kannustaminen ideointiin, sparrailuun tai ongelmanratkaisuun yhdessä
- palautteenantokulttuurin tärkeys, onnistumisien esiin nostaminen ja juhliminen
- virtuaalitapahtumien järjestäminen, joissa mahdollistetaan monipuolinen ja osallistava ohjelma erilaisten etätyökalujen avulla
- sparrailuparien käyttäminen

Tutkimustulosten ja siinä annettujen vastausten perusteella yhteisöllisyyden kokemuksissa on paljon yksilöllisiä eroja. Kuten luvussa 5.1 todettiin, McMillanin (1996) mukaan yhteisöllisyys on yksilön henkilökohtainen kokemus ja tunne, joka rakentuu eri tekijöiden summana. Reissin motivaatioteorian mukaan motivaatio on jaettu 16 perustarpeeseen. Ne ovat kaikille yhteisiä, mutta niiden voimakkuuksilla on yksilöllisiä vaihteluja. Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen motivaatioprofiili. Ihmisten erilaisista motivaatiotekijöistä johtuen toiset saavat energiaa itenäisestä etätyöstä samalla, kun toiset kuormittuvat siitä, etteivät näe työkavereita päivittäin. Eri motivaatiotekijöiden sisältöä ja yksilöllistä vahvuutta ymmärtämällä voidaan saada lisää tietoa ihmisen persoonallisuuden piirteistä sekä käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tärkeää olisi ymmärtää, miten omat motivaatiotekijät vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja tunnistaa myös, miten ne eroavat muiden motivaatiotekijöistä. Sen kautta voi ymmärtää toisia paremmin ja se helpottaa yhteistyötä niin etänä kuin kasvotustenkin. (Eklund ym. 2021, 143–144; Ruuskanen 2018, 20.) Persoonallisuuden piirteiden ja motivaatiotekijöiden tutkiminen ja tunnistaminen olisi siten tärkeää niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä kehityskohteiden tunnistaminen edesauttaa toimivimpien ratkaisujen löytämistä. Näitä hyödyntäen työtä ja työtapoja voi muotoilla yksilöllisesti työntekijälle parhaiten sopiviksi.

Vastauksissa koskien monipaikkaisen työn mallia (hybridimallia) korostuivat toiveet siitä, että jokainen saisi päättää itse työnteon paikan. Sen nähtiin tukevan työssä jaksamista ja motivaatiota työn tekemiseen parhaiten. Moni vastaajista toivoi voivansa myös jatkossa tehdä töitä täysin etänä. Osa puolestaan koki tärkeäksi yhteiset säännölliset palaverit kerran tai kaksi kuukau-

dessa toimistolla. Ulkopuolisuuden tunteiden pelättiin heräävän siinä vaiheessa, kun osa työyhteisöstä on toimistolla ja osa etänä. Tällöin etätyössä olevat saattavat jäädä paitsi joistakin käydyistä keskusteluista.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden yhdeksi tärkeimmistä havainnoista nostaisin uusien työntekijöiden liittymisen työyhteisöön sen toimiessa etänä. Vastaajien mukaan uuden työntekijä perehdytys on sujunut pääasiassa hyvin työhön liittyvien asioiden ja prosessien näkökulmasta. Työyhteisöön liittyminen ja tutustuminen nähtiin haastavaksi. Työkaverista saattoi olla tiedossa vain nimi ja profiilikuva. Koska muut yhteisön jäsenet tuntevat toisensa jo vuosien takaa, voi tämä aiheuttaa ulkopuolisuuden tunteita ja niitä nousi tässäkin tutkimuksessa esiin. Kirjallisesti käytävissä keskusteluissa työkavereihin tutustuminen koettiin hitaaksi ja pintapuoliseksi. Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta olisikin hyvä pohtia keinoja, joilla uusien työntekijöiden perehdytysprosessissa voitaisiin edesauttaa pääsemistä sisälle yhteisöön ja tutustumista sen jäseniin. Näkisin tämän myös madaltavan kynnystä sosiaalisen tuen saamiselle työyhteisössä. Yhteisöllisyyden kokemukset vahvistavat työssä viihtymistä ja voivat näin edesauttaa organisaatiossa pysymistä. Keinot, jotka edesauttavat perehdytysprosessin sujumista myös tästä näkökulmasta, voivat lisätä myös työn houkuttelevuutta ja motivaatiota työn tekemiseen.

Alla on listaus ehdotuksia perehdytysprosessiin lisättäviksi elementeiksi yhteisöön tutustumisen ja sosiaalisten suhteiden luomisen näkökulmista uuden työntekijän liittyessä yhteisöön. Ehdotukset perustuvat opinnäytetyössä käsiteltyyn kirjallisuuteen ja aineistoon:

- ohjaaminen ja yhteydenpito tiivistä ohjaajan kanssa
- riittävästi aikaa myös tutustumiselle ja keskusteluille (tutustumiskeskustelut)
- matala kynnyks avun ja tuen kysymiselle ja saamiselle, avoimen keskustelukulttuurin esiin tuominen
- perehdytyksen jakaminen osiin (vastuualueisiin), jotta tässä yhteydessä tutustuisi useampaan henkilöön organisaatiosta luontevasti
- perehdytystiimin luominen
- sparrausryhmät, vertaistukiryhmät, kokemusten jakaminen
- coffee brake – ryhmät, sekoitetut ryhmät
- tiimien väliset yhteiset lyhyetkin hetket, jolloin pääsee tutustumaan yhteisön jäseniin
- palautteen kerääminen ja anto, perehdytysprosessin kehittäminen näiden pohjalta
- kannustaminen kameran pitämiselle auki

Kameran pitäminen auki palavereissa jakaa varmastikin mielipiteitä. Toisaalta se edesauttaa vuorovaikutuksen sujumista ja on mukava nähdä keskustelukumppanin reaktiot, kasvot, non-verbaalit liikkeet sekä ilmeet pelkän profiilikuvan sijaan. Kameran pitäminen kiinni voi johtua myös eräänlaisesta ketjureaktiosta, jolloin hyvin harva osallistujista avaa videokuvaa, sillä muutkaan osallistujat eivät tee niin. Toisaalta se voi myös johtua muista sosiaalisista syistä, esimerkiksi joku osallistujista ei halua näyttää kotiympäristöään tai olosuhteita muille kokoukseen osallistuville. Esihenkilöiden kannattaa kannustaa kameran pitämistä auki, mutta sen avaaminen on aina yksilön oma henkilökohtainen ratkaisu. Mikäli kameran pitämistä auki halutaan korostaa, voisi sen ilmoittaa jo tapaamiskutsussa, jotta osallistujilla olisi mahdollisuus valmistautua tilanteeseen. Hyvin monissa ohjelmistoissa on nykyisin jo lisättävät taustakuvat, jotta oman kuvan taustaa saa muokattua.

Toinen merkittävä ja myös vähemmän tutkittu havainto opinnäytetyössä on yksinäisyyden kokeminen työelämässä. Tutkimukseen vastaajista kaksi oli tuntenut yksinäisyyttä etätyössä. Otos on todella pieni, mutta se antaa mielestäni kuitenkin tärkeää tietoa yksinäisyyden tuntemuksista. Yksinäisyyden tunnistaminen ja sanoittaminen voi olla haastavaa ja sitä voi olla vaikea havaita. Tämän vuoksi koen tärkeäksi nostaa aihetta esille keskusteluun. Yksinäisyys työyhteisössä on kuitenkin aina koko organisaation asia, ei vain sitä kokeneen henkilökohtainen asia. Esihenkilötasolla tutkimuksessa esiin nousutta tietoa yksinäisyydestä voi hyödyntää esimerkiksi kuulumis- tai kehityskeskustelujen tai muiden kohtaamisten yhteydessä.

6.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämisehdotuksena kyselytutkimuksen perusteella syntyi ehdotelma yhteisöllisyyttä lisäävistä keinoista etätyössä (luku 6.1). Yhteisöllisyys tukee työhyvinvointia, oppimista ja tulokellisuutta sekä se myös lisää työniloa ja työnimua. Tämän vuoksi organisaatioissa olisi tärkeää pohtia, millaiset keinot yhteisöllisyyden lisäämiseen olisivat toimivimmat. Tutkimuksessa nousi esiin myös ulkopuolisuuden kokemukset uusien työntekijöiden näkökulmista heidän liittyessään yhteisöön sen toimiessa etänä. Kehittämisehdotuksena nostaisin esiin perehdytysprosessissa tutustumisen ja sosiaalisten suhteiden syntymisen merkityksen. Perehdytysprosessia muokkaamalla ja lisäämällä siihen yhteisöön liittymistä tukevia elementtejä, ulkopuolisuuden tunteiden syntymiseen voitaisiin vaikuttaa. Prosessissa tulisi kerätä myös palautetta uusien työntekijöiden näkökulmasta, jotta sitä voitaisiin kehittää edelleen. Toisaalta taas keskustelua

tulisi käydä myös muun henkilöstön osalta, millaiset prosessin vaiheet he kokevat merkityksellisiksi ja yhteisöön liittymistä sekä yhteisöllisyyttä tukeviksi. Ehdotuksia perehdytysprosessiin lisättävistä elementeistä on luvussa 6.1.

Opinnäytetyö vastaa mielestäni kehittämistehtävälle määriteltyihin tavoitteisiin. Se antaa tietoa etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyden kokemuksiin ja työhyvinvointiin. Työssä tulee esille keinoja yhteisöllisyyden parantamiseksi sekä ehdotuksia uuden työntekijän perehdytysprosessiin liittyen. Opinnäytetyö ja sen tulokset ovat hyödynnettävissä erilaisten työyhteisöjen yhteisöllisyyden pohtimisessa ja kehittämisessä. Työ antaa keinoja ja ajatuksia yhteisöllisyyden merkityksestä ja sen lisäämisen keinoista etätyössä. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia voi soveltaa ja hyödyntää myös erilaisten organisaatioiden perehdytysprosessin kehittämisessä. Se antaa ajatuksia uuden työntekijän näkökulmista työyhteisöön liittymisestä etätyössä ollessa.

Jatkotutkimusaiheiksi nostan esiin eristäytyneisyyden kokemukset sekä yksinäisyyden tunteet työyhteisössä. Olisi tärkeää selvittää, millaisin keinoin näitä kokemuksia saataisiin ehkäistyä etätyön ja monipaikkaisen työnteon mallin yleistyessä. Etätyön vaikutuksista yksinäisyyteen esimerkiksi nuorten tai yksinasuvien näkökulmista olisi hyvä tutkia.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyön prosessissa on otettu huomioon tutkimuseettisen lautakunnan (TENK) vuonna 2012 laatimat tutkimuseettiset ohjeistukset. Tutkimukseen osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen tiedonkeruusta, kyselylomakkeen teknisestä laatimisesta sekä tulosten koostamisesta vastasi Kelan digitaalisen tiedonkeruun yksikkö. Tutkimukseen osallistujia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä aineiston käsittelystä. (LIITE 1: saate) Kyselyssä ei kerätty sellaisia tietoja, joiden perusteella vastaajat olisivat olleet pääteltävissä. Kysely oli siten täysin anonyymi. Aineisto on säilytetty ainoastaan tutkimuksen tekijän sekä digitaalisen tiedonkeruuyksikön toimesta. Aineistoa on käsitelty ainoastaan tutkimuksen tekijä ja vain tätä tutkimusta tehdessä. Opinnäytetyön tiedonkeruussa on käytetty lähdekritiikkiä ja pyritty käyttämään mahdollisimman luotettavia lähteitä. Tutkimuksen tekijä on itse osa tutkittavaa työyhteisöä. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimustulosten analysointiin, vaan pikemminkin ohjasi tutkimusaiheen valinnassa. Aineisto on käsitelty puolueettomasti tuoden esille siinä esiintyneet asiat. (TENK 2020; 2012; Kuula 2011, kappaleet ”Aineiston hankinnan juridiikka”, ”Tutkittavien informointi”, ”Tunnistettavuus, anonymisointi ja aineistojen arkistointi”.)

LÄHTEET

- Blomqvist, Kirsimarja & Sivunen, Anu & Vartiainen, Matti & Olsson, Thomas & Ropponen, Annina & Henttonen, Kaisa & van Zoonen, Ward 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Raportti. Viitattu 24.3.2022. <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>
- Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2021. Etätyön hyvinvointioppas. Helsinki: Bazar kustannus.
- Clark, Pilita 2021. The ticking time bomb inside the new world of work. Financial Times. Artikkelit. Viitattu 13.4.2022. <https://www.ft.com/content/da683644-5de3-4ef6-852c-1f714ffdb2b7>
- Firstbeat 2020. Korona-aikana ihmiset ovat palautuneet ja nukkuneet enemmän kuin ennen - "Huolestuttavaa on hyvin passiivisten päivien lisääntyminen". Viitattu 7.4.2022. <https://www.firstbeat.com/fi/uutiset/korona-aikana-palautuminen-ja-uni-lisaantyneet/>
- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hallamaa, Jaana 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus
- Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela & Ruusuvuori, Johanna & Lönnqvist, Jan-Erik & Hankonen, Nelli & Renvik, Tuuli Anna & Jasinskaja, Inga & Lipponen, Juha 2020. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Jyväskylän yliopisto 2022. Sanasto. Sosiaalinen pääoma. Viitattu 18.4.2022. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>
- Kangaspunta, Seppo 2011. Yksilöllinen yhteisöllisyys. Tampere: University Press.
- Kela 2022a. Vammaisten tulkkauspalvelu. Viitattu 2.3.2022. <https://www.kela.fi/vammaisten-tulkkauspalvelu>
- Kela 2022b. Tietoa Kelasta. Tarkoitus ja arvot. Viitattu 25.4.2022. <https://www.kela.fi/tarkoitus-ja-arvot>
- Kela 2022c. Tietoa Kelasta. Tulosityksiköt. Viitattu 11.5.2022. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>
- Kelan toimihenkilöt ry. Jäsentiedote 7/2021. Viitattu 18.4.2022. https://www.kelantoimihenkilot.fi/files/457/KTH_Jasentiedote_7-2021_16.6.2021.pdf#:~:text=Monipaikkaisen%20ty%C3%B6nteon%20malli%20perustuu%20ajatukseen%20oikeu-

desta%20et%C3%A4ty%C3%B6h%C3%B6n%20jos,ty%C3%B6skennell%C3%A4%C3%A4n%20ty%C3%B6paikalla%20ohjeistuksen%20mukaan%20v%C3%A4hint%C3%A4%C3%A4n%201-5%20p%C3%A4iv%C3%A4%C3%A4%20kuukaudessa.

- Kinnunen, Aino 2021. Etätyön vaikutus työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Kandidaatintutkielma. Viitattu 18.4.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134851/KinnunenAino.pdf?sequence=2>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 2.5.2022. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789517685139>
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Köhler, Outi 2021. Sisäisesti vahva. Sisäisten suhteiden dynamiikka markkinaorientoituvassa yrityksessä - markkinoinnin, myynnin ja viestinnän vuorovaikutus. Turun kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2022. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152696/AnnalesE80Ko%CC%88hler.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leppänen, Päivi 2015. Esimies työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäjänä. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK) Viitattu 1.2.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103723/Paivi.Leppanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leppänen, Päivi 2021. Yksinäisyydestä uskalletaan puhua työpaikoilla liian vähän - tutkija: "Ulkopuolelle jäänyttä sattuu, se näkyy aivoissa samoin kuin fyysinen kipu". Yle uutiset artikkeli. Viitattu 23.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12202739>
- Lerssi-Uskelin, Jaana & Vanhala, Anna & Vähätiitto, Heli 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF. Viitattu 20.2.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nivala, Elina & Rynänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakausikirja, vuosikirja 2013, Vol 14. PDF – dokumentti. Viitattu 16.3.2022. https://www.academia.edu/11188409/Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pennington, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Pulido-Martos, Manuel & Cortés-Denia, Daniel & Lopez-Zafra, Esther 2021. Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. Departamento de Psicología, Psicología Social. Universidad de Jaén, Jaén, Spain. Brief research report article. Viitattu 1.5.2022. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.685275/full>

- Pulkkinen, Markku 2021. Mikä työnteossa muuttuu? Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liiton jäsenlehti Loimu. Verkkojlehti 1/2021. Artikkelei. Viitattu 18.4.2022. <https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/mika-tyonteossa-muuttuu/>
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Raina, Liisa 2012. Uusi Yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Helsinki: Arator Oy.
- Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaati. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy.
- Ruuskanen, Outi 2018. Yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaalisesti. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 27.4.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103627/1527761473.pdf?sequence=1&msclid=747ea3bec60411ec803fddf7c28c4e2c>
- Saari, Juho 2009. Yksinäisten yhteiskunta. Helsinki: WSOYpro Oy
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 27.4.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Tilastokeskus 2022. Tietoa tilastoista. Etätöyön määritelmä. Viitattu 23.3.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.htm>
- Tenhunen, Hanna 2019. Etätöyöntekijöiden kokemuksia sosiaalisesta tuesta työyhteisössä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaalipsykologia. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 28.3.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21710/urn_nbn_fi_uef-20190696.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Toivanen, Minna & Känvälä, Marja & Kalliomäki-Levanto, Tiina & Kauppi, Maarit & Tuomi-vaara, Seppo & Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.3.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2020. Ohjeet ja aineistot. Viitattu 2.5.2022. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2012. HTK-ohje. Viitattu 2.5.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Verkko-opas. PDF. Viitattu 13.4.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

- Työterveyslaitos 2022. Etätöön johtaminen. Viitattu 23.4.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen?msclkid=f8c56643c2fb11ecb4b96b15a9bec3f0>
- Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin portaat. Viitattu 14.2.2022. https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyoohyvinvoinnin_portaat#59348464
- Valtioneuvosto. Tiedote 140/2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 2.3.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Valtiovarainministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Suositus 23.10.2020. Valtakunnallinen suositus etätöön käytöstä osana koronavirusepidemian torjuntatoimenpiteitä. Viitattu 2.3.2022. <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf/4c4f33c2-02ff-70b>
- Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 13.4.2022. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521428425>

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Kyselykaavake

Liite 1

Hyvä VATU-keskuksen henkilöstö,

Suoritan tällä hetkellä Yhteisöpedagogi YAMK – tutkintoa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä, jonka aihe käsittelee etätyön vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Työni tilaaja on Kelan Vammaisten tulkkauspalvelukeskus (VATU – keskus), jossa työskentelen palveluneuvojana.

Tavoitteenani on selvittää VATU – keskuksen henkilöstöltä, millä tavoin etätyö on vaikuttanut yhteisöllisyyteen ja sen kokemiseen, ja millaisin keinoin yhteisöllisyyttä voitaisiin etätyössä lisätä. Tarkoituksena on kerätä henkilöstöltä tietoa siitä, mitkä olisivat konkreettisesti hyviä keinoja yhteisöllisyyden parantamiseen.

Kyselyssä kartoitetaan henkilöstön kokemuksia yhteisöllisyydestä sekä yhteisön vuorovaikutuksesta ja toimivuudesta etätyön aikana. Lisäksi kyselyssä selvitetään, millä tavoin yhteisöön on päässyt sisälle suurimman osan henkilöstössä ollessa etätyössä. Kysely on anonyymi, ja kyselyssä ei kerätä sellaista tietoa, että vastaaja olisi pääteltävissä niiden perusteella.

Monipaikkaisen työn mallin käyttöönotto mahdollistaa myös jatkossa etätyön tekemisen. On siis tärkeää, että toimivia tapoja yhteisöllisyyden parantamiseen selvitetään. Jokainen vastaus on siten tärkeä toiminnan kehittämisen kannalta!

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastauksiasi käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa yhteisöllisyydestä etätyössä, ja siksi osallistumisesi on tärkeä.

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja luotettavaa. Tietoja käsitellään tietosuojan huomioiden eikä yksittäisten vastaajien tunnisteellisia tietoja luovuteta perusteetta eteenpäin.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Kysely on avoinna 30.11.–10.12.2021 välisenä aikana. Kiitos osallistumisesta jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin / Med vänlig hälsning

Ellinoora Uski

palveluneuvoja - kundrådgivare

Kela, Vammaisten tulkkauspalvelukeskus

FPA, Centret för tolktjänst för personer med funktionsnedsättning

PL 10, 00056 Kela

www.kela.fi / www.fpa.fi

Liite 2

Kysely Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksen henkilöstölle

Millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut työssäjaksamiseesi?

0/255

Miten etätyö on vaikuttanut yhteisöllisyyteen työyhteisössäsi?

0/255

Millaisia yhteistyöhön liittyviä vaikutuksia etätyöllä on ollut esim. eri välitysryhmien tai palveluryhmän välillä?

0/255

4) Oletko ollut Kelassa töissä ennen etätöihin siirtymistä pandemian vuoksi?

- Kyllä
- En

Jos vastasit **Kyllä**, niin millaisia muutoksia yhteisön vuorovaikutuksessa tai yhteisöllisyydessä on etätyön aikana tapahtunut?

0/255

Jos vastasit edelliseen **En**, niin miten työyhteisöön on päässyt sisälle etätyön aikana? Kuinka perehdytys ja työyhteisöön tutustuminen ovat sujuneet?

0/255

7) Oletko kokenut yksinäisyyttä etätyössä?

- Kyllä
- En

Jos vastasit **Kyllä**, niin millaisia ajatuksia tämä on sinussa herättänyt?

0/255

9) Koetko olevasi osa yhteisöä etätyössä ollessasi?

- Kyllä
- En

10) Tukevatko jotkut asiat työssäjaksamistasi etätyössä?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit **Kyllä**, niin millaiset asiat tukevat työssäjaksamistasi etätyössä?

0/255

12) Estävätkö tai vaikeuttavatko jotkut asiat työntekoa etätyössä?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit **Kyllä**, niin mitkä asiat estävät tai vaikeuttavat työntekoa etätyössä?

0/255

14) Tuletko kuulluksi etätyössä ollessasi?

- Kyllä
- En

15) Onko etätyössä jotakin, minkä koet haasteellisena tai mikä aiheuttaa sinulle stressiä?

- Ei
- Kyllä, mikä tai mitkä?

Mitkä olisivat mielestäsi toimivimmat keinot lisätä yhteisöllisyyttä etätyössä?

0/255

Millaisia kokemuksia tai toiveita sinulla on monipaikkaisen työn mallin käytöstä?

0/255

18) Onko mielessäsi jotakin etätyöhön ja yhteisöllisyyteen liittyvää, kerro se tässä:

0/4000

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.
Trial Essentials for free - [Click here to create your survey today.](#)