



Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä

Saija Havukunnas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tekijä(t)
Saija Havukunnas
Tutkinto
Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi
Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä
Sivu- ja liitesivumäärä
46 + 1
<p>Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja siinä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joiden tukena on suoritettu kysely osastolla X. Opinnäytetyön ensimmäinen tavoite oli selvittää, millainen rooli johtajalla tai esihenkilöllä on yhteisöllisyyden fasilitoinnissa erityisesti virtuaalisessa työympäristössä ja etätyötä tekevässä työyhteisössä. Opinnäytetyön toinen tavoite oli antaa osastolle X suosituksia jatkotoimenpiteistä yhteisöllisyyden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi osittain etätyötä tekevässä organisaatiossa. Yhteisöllisyys on edellytys tuottavalle yhteistyölle ja sen onnistumisen seurausta.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin yhteisöllisyyttä, johtajuutta, työyhteisön merkitystä, virtuaalista työympäristöä ja etätyötä. Tärkeimpiä teemoja olivat selkeä kommunikaatio, avoin vuorovaikutus ja johtamisen sekä yhteistyökykyisen työyhteisön merkitys etätyössä. Hyvän esihenkilön on luotettava työntekijöihinsä, pidettävä heihin säännöllisesti ja tasavertaisesti yhteyttä ja ohjata yhteistyöhön.</p> <p>Opinnäytetyötä varten osastolla X suoritettiin anonyymi kysely yhteisöllisyydestä, eristäytyneisyydestä ja yksinäisyydestä, johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Kysely oli auki 18.11.2022–29.11.2022. Vastaajia oli 44 osaston X noin 90 työntekijästä. Vastauksissa merkittävimmät aiheet olivat vuorovaikutuksen ja aitojen kohtaamisten arvostaminen, yhteistyön ja sen sujuvuuden merkitys, etätyön aiheuttama yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunne, johtamismenetelmien päivittäminen virtuaaliseen työympäristöön sopiviksi ja yhteisöllisyyden merkitys yksilölle. Osastolla X on kiinnostusta vahvempaan yhteisöllisyyteen.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2022, tiedonkeruu kyselyn avulla suoritettiin marraskuussa 2022 ja työ valmistui toukokuussa 2023. Merkittävin opinnäytetyön tulos oli työyhteisön kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisääntynyt merkitys virtuaalisessa työympäristössä.</p>
Asiasanat
Yhteisöllisyys, etätyö, johtaminen, työyhteisö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Yhteisöllisyyden johtaminen	5
2.1	Johtaminen.....	5
2.1.1	Esihenkilön rooli	6
2.1.2	Sosiaalinen pääoma	9
2.1.3	Yhteisten tavoitteiden ja toiminnan johtaminen	10
2.2	Yhteisöllisyys työpaikalla	12
2.2.1	Yhteisöllisyys käsitteenä.....	12
2.2.2	Työyhteisön merkitys.....	15
2.3	Yhteisöllisyys ja työskentely kohdeorganisaatiossa	17
3	Virtuaalinen työympäristö	21
3.1	Virtuaalinen työympäristö ja sen ominaispiirteet	21
3.2	Etätyö ja monipaikkaisuus	22
3.3	Virtuaalisen työympäristön haasteet	24
4	Tutkimus yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta pääosin virtuaalisessa työympäristössä.....	27
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	27
4.2	Keskeiset tulokset.....	29
4.2.1	Yhteisöllisyys ja sen merkitys	29
4.2.2	Eristäytyminen ja yksinäisyys	31
4.2.3	Vuorovaikutus ja siihen liittyvät toiveet.....	32
5	Pohdinta.....	35
5.1	Johtopäätökset	35
5.1.1	Etä- ja hybridityön vaikutus yhteisöllisyyteen työpaikalla	35
5.1.2	Virtuaalisen työympäristön uhkat ja mahdollisuudet yhteisöllisyydelle	37
5.1.3	Johtajan rooli yhteisöllisyyden fasilitoinnissa	38
5.1.4	Johtopäätösten koonti	39
5.2	Suosituksien ja jatkotutkimusehdotukset	40
5.3	Arviointi	43
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Kyselylomake.....	52

1 Johdanto

COVID-19-pandemian aikana ja sen jälkeen yhteisöllisyyttä työyhteisöissä on koeteltu. Erityisesti toimistotöissä, joissa etäyhteyden välityksellä työskentely on ollut mahdollista, työyhteisöjen arjesta on jäänyt sosiaalisen ulottuvuuden hyötyjä pois. Kollegojen kanssa keskustelu on voinut rajoittua vain sähköiseen, kirjalliseen viestintään, vähentäen kontakteja työpäivän aikana verrattuna toimistoympäristössä työskentelyyn. Myös työnteko voi hankaloitua, kun tietoja ei enää vaihdeta etukäteen suunnittelematta. Yhteisöllisyyden kokemus on kriittistä työpaikkaan sitoutumisessa ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä (Työterveyslaitos s.a.a.). Yhteisöllisyyden puuttuessa sitoutuminen organisaatioon ja työntekijöiden moraalit heikkenevät ja vuorovaikutus vähenee (Vilkman 2016, 41). Myös organisaation tuottavuus voi huonontua, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta (Hall 9.5.2019). Huolellisesti toteutettuna ja ylläpidettynä sekä tarvittaessa sovittuja sääntöjä päivittämällä etätyömahdollisuuden tarjoaminen voi olla niin työntekijöille kuin organisaatiolle kannattavaa, mutta työn sosiaalisesta puolesta on muistettava pitää huolta. Yhteisöllisyys on merkittävää työyhteisön aidon ja tuottavan yhteistyön kannalta, sillä hyvin keskenään toimeen tulevat työntekijät myös tekevät töitä yhdessä paremmin (Vilkman 2016, 41).

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää yhteisöllisyyden, etätyön ja johtamisen, tarkemmin esihenkilötyön, yhteisiä merkityksiä valtaosin virtuaalisten välineiden välityksellä toimivassa työyhteisössä. Kyselyn on tarkoitus olla alustava katsaus osaston X tilanteeseen, jonka avulla osasto X voi harkita toimenpiteitä. Valitsemallani kolmella osa-alueella on yhteisvaikutus työyhteisön toimintaan.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus

Tarkastelen opinnäytetyössäni yhteisöllisyyttä, johtamista ja virtuaalista työympäristöä. Käsittelem yhteisöllisyyttä ja sen tarpeellisuutta pääosin virtuaalisessa työympäristössä ja monipaikkaisessa työssä. Mietin, mitä työntekijät yhä kaipaavat etä- ja hybridityössä työyhteisöltään ja esihenkilöiltään. Käsittelem myös johtajan roolia ja johtajuuden merkitystä virtuaalisessa työympäristössä. Käsittelem sitä, kuinka esihenkilö voi olla työntekijöilleen avuksi, hyödyksi ja tueksi yhteisöllisyyden rakentamisessa, sekä mitä heiltä edellytetään etäjohtajan tai -henkilön roolissa. Pohdin, millaisissa tilanteissa esihenkilön tulisi muuttaa johtamiskäytäntöjä työyhteisön edun ja työrauhan takaimiseksi, sekä kuinka esihenkilö vaikuttaa yhteisöllisyyden rakentumiseen erityisesti etä- ja hybridityössä. Haen siten opinnäytetyössäni vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten etä- ja hybridityö ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyteen työpaikalla?
2. Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia virtuaalinen työympäristö asettaa yhteisöllisyydelle?
3. Mikä rooli johtajalla on yhteisöllisyyden fasilitoinnissa?

Alla tutkimuskysymykset asetettuna peittomatriisiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Miten etä- ja hybridityö ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyteen työpaikalla?	2.2	4.2.1	1–4
2. Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia virtuaalinen työympäristö asettaa yhteisöllisyydelle?	3	4.2.2	5–7
3. Mikä rooli johtajalla on yhteisöllisyyden fasilitoinnissa?	2	4.2.3	6

Rajaan tutkimuskysymykseni näihin kolmeen (taulukko 1), sillä ajattelen niistä olevan eniten hyötyä sille valtionhallinnon ministeriön osastolle, jossa suoritin työharjoitteluni. Osaston X työntekijät tekevät paljon etätyötä ja työtä tehdään virtuaalisessa työympäristössä, minkä seurauksena yhteisöllisyyden kokemukset ovat voineet muuttua. Johtamisen rooli yhteisöllisyyden fasilitoinnissa on minua kiinnostava aihe, ja sen ulottuvuuden tarkastelu auttaa ymmärtämään osaston X tilannetta ja muodostamaan suosituksia. Käsittelen rekrytointia lyhyesti, keskittyen kuitenkin jo olemassa olevan työyhteisön hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden ylläpitoon. Koska jätän rekrytoinnin pois pääteemoista, jätän myös diversiteetin käsittelemättä. Muiden kanssa toimeen tuleminen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on suuri (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22), ja se on tärkeä aihe työyhteisön toimivuudetta tarkasteltaessa. Kuitenkin oman opinnäytetyöni rajauksen puitteissa käsittelen sitä vain erilaisten yksilöiden tarpeiden ja persoonallisuuksien näkökulmasta, kuten kuinka paljon yksi työntekijä haluaa tehdä etäyhteyksin töitä tai miten toinen haluaa pitää yhteyttä esihenkilöön ollessaan eri työpisteellä.

Haluan selvittää yleisesti, miten etä- ja hybridityö ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyteen työpaikalla, sekä tarkastella asiaa tarkemmin luvussa 2.2 ja kysymysten 1–4 tulosten avulla. Virtuaalisessa työympäristössä työskentely voi asettaa erilaisia mahdollisuuksia ja uhkia yhteisöllisyydelle ja työyhteisön toimivuudelle, ja tarkastelen näitä tietoperustan luvun 3 ja kyselyn kysymysten 5–7 tulosten avulla. Johtajan ja esihenkilön roolit yhteisöllisyyden fasilitoinnissa ja yhteisten tavoitteiden ja toiminnan johtamisessa vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen, ja tarkastelen tätä luvussa 2 sekä kysymyksen 6 tulosten kautta. Vertaan kyselyni tuloksia tietoperustassa esiin nouseviin aiheisiin luvussa 4.2, jakaen luvun tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen alalukuun sekä lyhyeen selvitykseen vastaajien taustatietojen keräämättä jättämisestä. Päätin käsitellä myös kohdeorganisaatiota nimettömänä varmistaakseni kyselyyn vastaajille takaamani anonymiteetin vastausten käsittelyssä.

Opinnäytetyöni ei ole toimeksianto, mutta osasto X on jo ennen julkaisua päässyt hyödyntämään sen tuloksia. Käsittelen kyselyn tuloksia ja niiden merkittävyyttä tietoperustan pohjalta luvussa 4.

Opinnäytetyöni menetelmäksi valitsin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ja sen tueksi kyselyn. Kuitenkin kyselyni avovastaukset vaativat myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tuekseen. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa kuvaamista ja tulkintaa tilastojen ja numeroiden kautta, kun taas kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Koppa 23.4.2015; Koppa 28.10.2021). Näitä kahta voidaan yhdistää, kuten tässä yhteydessä määrällisen kyselyni ohessa käytän avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset ovat laadullisia (Taanila 2.4.2019, 2). Avoimien kysymysten vastausten tarkastelun tueksi tarvitsen laadullisen tutkimuksen mukaista tietoperustaa. Täten opinnäytetyöni on näiden kahden tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksien yhdistelmä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Yhteisöllisyys voidaan määritellä monella tavalla riippuen kontekstista ja yhteisön laajuudesta. Parhaiten tutkimukseni suuntaa työyhteisön yhteisöllisyyttä tutkiessani tukemaan yhdistin seuraavan määritelmän useasta lähteestä, ja liitin kyselyn yhteyteen: ”yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sujuvaa yhdessä työskentelyä, sosiaalista työyhteisöä ja kokonaisvaltaista yhteistyötä kohti yhteistä tavoitetta” (Kittilä 11.08.2021; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Hyvä yhteistyö on toisia kunnioittavaa ja edistää työtä, ja sen pohja on toimiva vuorovaikutus (Vilkman 2016, 37). Mäkisalonen (2003, 90) mukaan ”yhteisöllisyys voidaan määritellä viralliseksi ja epäviralliseksi vuorovaikutukseksi työyhteisössä”. Yhteisöllisyys on siis kaikkea, mitä tapahtuu ihmisten muodostaman ryhmän sisäisesti ja sen jäsenten välisesti. Ihmisillä on luontaisesti tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa yhteisöä (Vilkman 2016, 19), joten niin yksilön osallistuminen kuin yhteisön mukaan ottaminen ovat tärkeitä, toisiaan täydentäviä tekijöitä yhteisöllisyyden luomisessa. Vuorovaikutus on enemmän kuin puhumista, sillä siinä tavoite on vuorotellen toisiin vaikuttaminen (Mäkisalo-Roppo 2016, 145). Yhdessä asioista keskusteleminen luo uutta ja rakentaa perustukset toimivalle yhteistyölle.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 11) kertovat yhteisöllisyyden koostuvan ”yhdessä olemisesta ja tekemisestä, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta”. Käytännössä sosiaalinen kanssakäyminen kaikissa muodoissaan on osa yhteisöllisyyttä, sillä se rakentaa pohjaa yhteistyölle. Muita tarkentavia piirteitä yhteisöllisyydelle ovat turvallisuus, merkityksellisyys, vapaus toimia ja yhteisyyden tuottama hyvinvointi (Kytömäki 8.9.2021; Oilimo 9.5.2019). Yhteisöllisyys on jatkuvassa muutoksen tilassa, ja se rakentuu arjessa

(Paasivaara & Nikkilä 2010, 12; Salakari 18.11.2021). Arjen muuttuessa, esimerkiksi siirryttäessä valtaosin etätyömalliin, muuttuu myös yhteisöllisyyden luonne työyhteisössä.

Johtaminen voidaan määritellä riippuen siitä, millaisesta johtamisesta on kyse. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnille ja yhteisöllisyydelle, joten osuvin määritelmä löytyy termille yhteisöllinen johtaminen. Yhteisöllistä johtamista on pyrkimys kehittää, innostaa ja innostua asettamalla yhteinen päämäärä, jonka merkittävyys on kaikille työyhteisön jäsenille selkeä työnjaon ja johtajuuden kautta (Kärkkäinen 2005, 76).

Johtaminen on muun muassa monenlaista viestintää, toisen yksilön tasavertaista, vuorovaikutteista kohtaamista, innostamista, suunnittelua, päätöksentekoa, kehittämistä ja valvontaa (Rauramo 2012, 130). Näistä osa-alueista yksi tärkeimmistä on viestintä (Vilkman 2016, 165). Vilkmanin (2016, 65) siteeraama Vesala lisää kirjalliseen ja suulliseen viestintään myös asioiden näyttämisen ja läsnäolon tilanteissa. Näiden ominaisuuksien yhdistäminen voi luoda johtajan, joka ”voi parhaimmillaan onnistua luomaan yhteyksiä erilaiseltakin näyttävien ajattelumallien välille” (Roos & Mönkönen 2019, 82).

Virtuaalinen työympäristö tarkoittaa työympäristöä, johon kuuluu tietojärjestelmät, teknologiaratkaisut ja niihin tarvittavat välineet, sovellukset sekä alustat ja palvelut toiminnalle, joka tapahtuu eri käyttöliittymien avulla (Contour Design 2023; Rauramo 2018). Virtuaalisesta työstä voidaan käyttää myös termiä hajautettu työ, jota tehdään joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniiikan välityksellä (Vilkman 2016, 13). Käytän tässä opinnäytetyössä termiä virtuaalinen työ.

Virtuaalisen työympäristön työtä voidaan tehdä lähi-, etä- tai hybridityönä. Käytän tässä opinnäytetyössä termiä **lähityö** termin **etätyö** vastaparina. Lähityö tarkoittaa työpisteellä olemisesta ja työskentelyä, ja etätyö työnantajan suostumuksella työpisteen ulkopuolella työskentelyä (Makkonen-Craig 2021). Hybridityö puolestaan on työtapa, jossa voidaan yhdistää lähi- ja etätyötä (Työterveyslaitos s.a.b.). Virtuaalisessa työympäristössä vuorovaikutus ja viestintä tapahtuvat suurilta osin sähköisten viestintävälineiden välityksellä kuten sähköpostitse, puhelimitse, pikaviestein, erilaisten sähköisien neuvotteluvälineiden tai dokumentinhallintajärjestelmien kautta tai näitä yhdistellen (Työturvallisuuskeskus 2018). Täten etätyö on usein sellaista, mitä voisi tehdä myös fyysisellä työpaikalla (Vilkman 2016, 13). Nykyään on vaikea löytää työpaikkaa, jossa ei käytettäisi virtuaalista työympäristöä edes jonkin verran, esimerkiksi sähköpostiviestien tai ulkoisten verkkosivujen muodossa. Virtuaalisessa työympäristössä osin tai kokonaan toimivat työyhteisöt ovat lisääntymässä (Rauramo 2018).

2 Yhteisöllisyyden johtaminen

Hierakkisuus ja siten yksittäisten johtajien merkitys työpaikoilla on vähenemässä, mutta tässä opinäytetyössä keskityn sellaisten organisaatioiden toimintaan, joissa johtajalla ja esihenkilöllä on yhä keskeinen rooli. Entistä enemmän etätöihin siirryttäessä esihenkilöt ja johtajat tarvitsevat tarkempia johtamisen ja yhteistyön tekniikoita ollakseen mahdollisimman hyvin perillä työntekijöidensä fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista ja avuntarpeesta (Hall & Hall 2021, 63). **Etäjohtaja** ei näe työntekijöitään kasvojen useina, mikä edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja, kuten laadukasta vuorovaikutusta, tavoitettavissa olemista ja luottamista työntekijöihin (Hall & Hall 2021, 171; Vilkmán 2016, 15, 33, 54). Esihenkilön on oltava läsnä ja tavoitettavissa, vaikkei fyysisesti olisikaan samassa tilassa tiiminsä kanssa.

Johtajat ovat perinteisesti itsenäisiä ja dynaamisia, rationaalisia ja vakuuttavia hahmoja. He suunnittelevat, toteuttavat ja kontrolloivat mahdollisimman tehokkaasti. Yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden johtaminen edellyttää tällaisesta roolista perääntymistä ja työntekijöiden nostamista etualalle ja heidän tietämisensä arvostamista. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 219.) Yhteisöllinen johtajuus on ajattelutapa. Yhteisöllisen ajattelutavan sisäistämällä johtaja pystyy toteuttamaan yhteisöllistä johtamista konkreettisesti arjen tilanteissa, sekä tuomaan näitä käytösmalleja työyhteisön yhteiseen käyttöön. (Heiskanen 12.10.2022, 25:30–27:03.) Johtajan tai esihenkilön on muutettava käyttäytymistään työyhteisön ja työn eduksi.

2.1 Johtaminen

Työelämän murros, jossa organisaatiot siirtyvät konkreettisesta ja pysyvästä työpaikasta yhä enemmän joustavaan, monimuotoiseen ja muuttuvaan vuorovaikutusympäristöön, kuvaa tilannetta, jossa organisaation jäsenet toimivat hajautetusti ja mahdollisesti asynkronisesti monialaisissa verkostoissa (Roos & Mönkkönen 2019, 62; Sitra s.a.). Tämän murroksen molemmille puolille jäävät käsitteet uudesta ja vanhasta työstä. Murros näkyy työvälineissä, työmenetelmissä, työympäristössä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vanhaa työtä on jatkuvuus ja pysyvyys työnkuvassa, fyysinen työpaikka, hierarkkisuus tehtävänkuvissa keskitetyillä sektoreilla ja manuaaliset työmenetelmät. Uusi työ puolestaan tarkoittaa jatkuvan muutoksen alaisena muuttuvaa vuorovaikutusympäristöä, hajautettuja ja monialaisia verkostoja sekä laajasti sähköisiä menetelmiä. Vanha työ ei kuitenkaan ole poistunut, vaan uusi työ on tullut sen rinnalle. (Roos ja Mönkkönen 2019, 62–63, 65.) Vanhentuneet toimintamallit ja prosessit tulisi kuitenkin hylätä ja etsiä uusia yhdessä työntekijöiden kanssa (Vilkmán 2016, 58). Jotkin entiset mallit voivat edelleen olla tärkeitä työn jatkuvuuden kannalta, mutta uudet mallit edistävät dynaamisuutta toimintaympäristön muutoksissa (Roos ja Mönkkönen 2019, 62). Näiden tulkintojen pohjalta katson, että nämä kaksi työn tekemisen

mallia kiteyttävät pandemian luoman uuden normaalin työssä. Vanhoissa prosesseissa voi olla yhä hyödyllisiä, ajattomia metodeja, joista luopumista tulisi harkita. Tilannetta on syytä arvioida organisaatiokohtaisesti, missä johdon ja esihenkilöiden rooli korostuu (Roos & Mönkkönen 2019, 63). Johtamisella on suuri merkitys näiden mallien arvioinnissa, yhteensovittamisessa ja hyödyntämisessä työyhteisössä.

Johtajuutta tarvitaan aina jossain muodossa (Roos & Mönkkönen 2019, 79). Autonomiset tiimit ilman yhtä määrättyä johtajaa ovat yksi mahdollinen vaihtoehto perinteiselle johtajuudelle. Kuitenkin olemassa olevat puitteet ja organisaatiokaaviot tarjoavat tiimien tarvitsemaa apua ja tukea. Ratkaisu näiden kahden mallin välillä voisi olla uudenlainen johtajuus, missä nämä tukihenkilöt ainoastaan auttavat eivätkä hidasta toimintaa. Moderni johtajuus on empaattista, rohkaisevaa ja innostavaa syyttävän, kontrolloivan ja määräilevän sijaan. Tällaisen johtamisen suuria teemoja ovat iloisuuden, vapaaehtoisuuden ja kasvamisen näkökulmasta johtaminen, eikä rajoittamisen. Tämänkaltaisen johtamistyyli asettaisi johtajan tai esihenkilön työntekijöidensä kanssa samalle viivalle, vaikka säilyttäisikin hierarkkisen asemansa. Sellaisen ympäristön luominen työntekijöille, missä he voivat tuoda omat parhaat puolensa esille, auttaa heitä korkeisiin suorituksiin ja organisaatio voittaa. Tällaisen työympäristön asettaminen ole vain mukava olla olemassa tai moraalinen ylläpidon lisä, vaan selkeä liiketoiminnan ehto. (Blomstrom 2021, 76–78.) Johtaja-aseman muuttuminen määräilevästä ohjaavaksi voi olla ratkaiseva tekijä tiimin itseohjautuvuuden kehittymisessä, pitäen edelleen esihenkilön tiimin tukena.

2.1.1 Esihenkilön rooli

Vaikka yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen on jokaisen yhteisön jäsenen tehtävä, esihenkilöllä on velvollisuus tietoisesti luoda sen onnistumiselle sopivat puitteet (Murto 10.9.2013; Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 20). Tärkeää yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä sekä työntekijöiden sitouttamisessa on avoimuus. Erityisesti etäjohtamisessa avoimuus näkyy vuorovaikutuksessa ja sen laadussa. Avoimuus on läpinäkyvyyttä kautta organisaation toiminnan: kommunikoinnissa, yhteistyössä ja päätöksenteossa. Mahdollisuus vaikuttaa ja saada muuntelematonta tietoa ovat tärkeitä työntekijän sitouttamisen keinoja, ja yhdessä keskustelu työstä lisää avoimuutta. Hyvin toimivassa tiimissä viestintää tapahtuukin niin ylhäältä alaspäin, alhaalta ylöspäin kuin vertikaalisesti. Esihenkilön näyttämä esimerkki on merkittävä tekijä työyhteisön toiminnassa, joten esimerkiksi sähköposteihin reagointi työajan ulkopuolella voi antaa väärän kuvan siitä, mitä esihenkilö odottaa työntekijöiltään. (Vilkman 2016, 33–34, 62, 120.) Myös esihenkilön tulee pystyä vetämään raja työn ja vapaa-ajan välille, ja antaa siihen mahdollisuus etätöitä tekeville työntekijöilleenkin.

Etäjohtamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota tiedonkulkuun. Osittain tai kokonaan eripaikkaisesti työskennellessä keskustelut jäävät helposti kahdenvälisiksi, jolloin kaikki tarvittava tieto ei välttämättä ole kaikkien saavutettavissa. Kuitenkaan suurella jakelulla ei välttämättä tavoiteta haluttua tulosta, jos tietoa tulee liian paljon. Tasapainon löytäminen tiedon kulun ja asioista viestimisen määrän on haaste, jotta välttyttäisiin tietotulvalta, mutta jotta tarvittava tieto on silti kaikkien käytettävissä. Tiedon jakamisen on oltava tehokasta ja kaikkien on ymmärrettävä kunkin aiheen kohdalla, mikä tieto on merkityksellistä ja kuka sitä milloinkin tarvitsee. Organisaation ylimmän johdon on ymmärrettävä viestinnän roolin tärkeys. Liiallinen kuormittaminen tiedolla, mikä eli ole työntekijöille välttämätöntä, voi aiheuttaa uupumusta ja tarpeellisen tiedon hukkumista epäolennaisen alle. Ratkaisuksi vähemmän tärkeille mutta kuitenkin työyhteisöä koskeville aiheille voisi olla sisäinen sosiaalinen media. Tätä ei tarvitse tarkistaa jatkuvasti eivätkä viestit aiheuta keskeytyksiä työlle, mutta tiedot ovat silti kaikkien työntekijöiden saavutettavissa. (Vilkman 2016, 56, 62, 165.) Kirjallinen yhteydenpito on osallistavampaa, jos työntekijät voivat kommentoida, kysyä ja saada vastauksia avoimesti (Yakymchuk 6.10.2021). Sisäinen sosiaalinen media voi lisätä yhteisöllisyyttä, kun yhteydenotto on nopeaa ja myös turhat kokoukset voivat vähentyä. Toisaalta se voi myös vähentää yhteisöllisyyttä kahvipöytäkeskustelujen jäädessä pois. Mikäli sisäinen sosiaalinen media otetaan uutena asiana käyttöön, sen käyttöönoton selkeä perustelu voi vähentää työntekijöiden vastustusta ottaa uusi väline vanhojen lisäksi, ja siitä tulee helpommin osa arkea. (Vilkman 2016, 56, 165, 167–168.) Esihenkilön tulee ottaa huomioon sisäisen sosiaalisen median mahdollisuudet ja riskit. Ministeriössä X osastolla X monet tiimit pitävät viikoittaisia virtuaalisia kahvihetkiä Skype for Business tai Microsoft Teams -sovelluksilla, joihin tiimien esihenkilötkin aikataulujensa antaessa myöten osallistuvat. Keskustelu voi olla vapaamuotoista tai työhön liittyvää, mutta pääroolissa on yhteen kokoontuminen.

Johtajan ja esihenkilön rooli korostuu yhteydenpidossa työntekijöihin, erityisesti, jos yhteydenpito työntekijöiden puolelta vähenee merkittävästi. Tällöin on suositeltavaa ottaa asia puheeksi kahdenkeskeisissä keskusteluissa, ja kannustaa työntekijää itseään olemaan aktiivinen pitämään yhteyttä sekä keskustelemaan siitä, kuinka luoda mahdollisuuksia rentoihin yhteyksiin kollegoiden kanssa. (Hall & Hall 2021, 70–71.) Tämä pätee myös toiseen suuntaan, eli esihenkilön on oltava työntekijöidensä tavoitettavissa. Satunnaiset ja aikatauluttamattomat käytäväkeskustelut sekä kahvi- ja lounashetket lähityössä kertovat työntekijöille, mihin esihenkilö on valmis käyttämään vapaata työaikaansa. Tämän täytyy kuitenkin olla tasapuolista, sillä työyhteisö tarkkailee, ketä huomioidaan näissä tilanteissa ja kenet ohitetaan. Hidas tai olematon vastaaminen työntekijän kysymyksiin tai pyyntöihin voi heikentää työkokemusta ja laskea motivaatiota. Koska etätyössä vastapuolet ovat virtuaalisten yhteyksien varassa, eivätkä voi yksinkertaisesti kävellä toistensa luo ja käsitellä asiaa välittömästi, on esihenkilön oltava valpas. Myös vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa yhteydenpitoon,

ja rennon ja lähestyttävän ilmapiirin luominen kaikkien työntekijöiden kanssa on tärkeää. Myös epämuodollinen viestintä on tarpeellista avoimuuden takaamiseksi. Vuorovaikutuksessa on myös otettava huomioon yksilöille mieluisat yhteydenpidon kanavat ja valittava kullekin sopivin. Vuorovaikutuksen laatua voi parantaa yksinkertaisin keinoin. Esihenkilö voi osoittaa olevansa kiinnostunut työntekijöistään, niin heidän työstään kuin yleisesti. Kuuntelemalla ja antamalla usein mahdollisuuksia rakentavan palautteen antamiselle ja saamiselle voi luoda avoimuutta. Puhelimella yhteydenotto voi olla hyvä keino esihenkilölle osoittaa olevansa tavoitettavissa, mutta kasvokkain järjestävissä kohtaamisissa häiriötekijät, kuten puhelimet, tulisi jättää mahdollisimman vähäiselle käytölle, jotta yhteisen ajan laatu pysyisi mahdollisimman hyvänä. Myös vapaa-ajalla yhteinen toiminta voi parantaa vuorovaikutusta työaikana, kun työntekijät ja esihenkilö tutustuvat toisiinsa työn ulkopuolella. Tämä on kuitenkin tehtävä työntekijöiden ehdoilla, jottei sillä ole päinvastaista vaikutusta niille, jotka haluavat vetää rajan työn ja oman ajan välille. Vapaa-ajan yhteydenpito voi tapahtua sosiaalisessa mediassakin, minkä kautta esihenkilö voi tehdä itsestään lähestyttävämmän ja inhimillisemmän työntekijöiden silmissä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 80; Vilkmán 2016, 54–55, 70, 99–103, 106–110, 161.) Vuorovaikutuksessa tärkeää on oppia tuntemaan vastapuoli, ja se voi tapahtua niin työn parissa kuin vapaa-ajalla.

Etätyöskentelyssä esihenkilö ei voi fyysisesti valvoa alaistensa työntekoa kuten työpaikalla ollessa. Työntekijöillä on enemmän autonomiaa ja joustavuutta, mikä muuttaa esihenkilön roolia. Tässä tilanteessa esihenkilön tulee vastustaa ensimmäistä reaktiota palauttaa kontrollia lisäämällä valvontaa ja tarkkailua. Tulosta saadaan kuitenkin luomalla luottamusta ja voimaannuttamalla työntekijöitä. Se ei tarkoita heidän hylkäämistään pärjäämään omillaan, vaan oikeanlaisen ympäristön ja edellytysten muodostamista ja johtamalla työntekijät korkeisiin suorituksiin ja itsenäisyyteen. Todellinen autonomia vaatii kolmea asiaa: luottamusta, työntekijöiden ohjaamista toimimaan tiimin ja organisaation tavoitteiden mukaisesti ja pätevyyttä. (Hall & Hall 2021, 166.) Luottamuksen syntyminen vaatii vuorovaikutusta ja toimintaa kaikilta osapuolilta (Roos & Mönkkönen 2019, 80). Esihenkilön on ymmärrettävä oma asemansa näiden edellytysten takaamisessa ja siten niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin organisaation menestyksen ylläpitämisessä. Ihanteellinen ja parhaisiin tuloksiin pääsevä esihenkilö keskittyy henkilöstöön (Vilkmán 2016, 138–139).



Kuva 1. Etäjohtajan osaamisalueet (mukaillen Hall & Hall 2021, 166; Viikman 2016, 139)

Esihenkilöllä on oltava kattavat taidot ja tiedot toimia etäjohtajan roolissa (kuva 1). Tässä roolissa korostuu ihmisten johtaminen. Fyysisen yhteisen työnteoajan vähentyessä tai puuttuessa yhteydenpitoon ja sopivien yhteistyömuotojen löytämiseen tarvitaan enemmän huomiota. Esihenkilön on oltava kykenevä avoimeen, tasapuoliseen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen. Hänen tulee olla suunnitelmallinen ja organisoiva niin omissa tehtävissään kuin tiimityön organisoinnissa ja tehtävien jakamisessa. Esihenkilön on kyettävä johtamaan itseään, sillä se auttaa johtamaan esimerkillä. Sosiaalinen taitavuus korostuu etäjohtamisessa, missä perinteiset vuorovaikutuksen tavat eivät riitä. Tärkeitä sosiaalisia taitoja ovat kuuntelu, läsnäolo tilanteissa ja sekä oman viestinnän mukauttaminen toisen tyyliin sopivaksi. Yhteistyöhön ohjaaminen virtuaalisessa työssä tarkoittaa yhteistyön kulttuurin ja luomista työyhteisöön, mikä siten yhdistää työntekijöitä ja työyhteisöä ja ohjaa yhteistyöhön. Esihenkilön on myös luotettava työntekijöihinsä. (Hall & Hall 2021, 166; Roos & Mönkkönen 2019, 81; Viikman 2016, 63, 138–145.) Näihin osa-alueisiin keskittyvällä esihenkilöllä on kattavat välineet onnistua etäjohtamisessa.

2.1.2 Sosiaalinen pääoma

Työn muuttumisen haasteita täytyy tarkastella työntekijän työkyvyn näkökulmasta. Yksilön työkyky paranee puuttamalla itse työhön. Tilanteen paraneminen ei tapahdu kiertämällä ongelmia tai

yrittämällä helppoja ratkaisuja, vaan rauhoittamalla työympäristö työntekijöille, jotta heillä olisi tilaa toimia ja siten ylläpitää työkykyään. Organisaatiokulttuuri ja organisaation ongelmanratkaisukyky ovat avainasemassa muuttuvan työn ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Kuitenkaan aina ei ole kyse pelkästään huonosta johtamisesta ja työn organisoinnista, vaan kyvyttömyydestä tunnistaa ja ratkaista ongelmien taustalla olevat syyt. (Kärkkäinen 2005, 146–147.) Työyhteisöllä on oltava sosiaalista pääomaa, eli vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä sekä riittäviä sosiaalisia verkostoja, normeja ja luottamusta sen jäsenien välillä, jotta se kykenee yhdessä ratkaisemaan näitä syitä (Kärkkäinen 2005 31; Ruuskanen s.a.). Johtajan täytyy siis olla tarkkaavainen, mutta antaa myös työyhteisölle tilaa ratkaista ongelmia ja muotoutua itsenäisesti ja orgaanisesti. Luottamus eli ihmisten välinen kanssakäynti, solidaarisuus ja rehellisyys ovat merkittävä osa sosiaalisen pääoman johtamista (Kärkkäinen 2005, 31–35).

Sosiaalista pääomaa kartutetaan yhteisöllisyyden ja yhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 38) viittaavat Robert Putnamin kehittämään ajatukseen sosiaalisesta pääomasta, joka pitää sisällään sosiaalisen toiminnan sekä niin yksilön että yhteisön voimavarana. Yhteisöllisyys ja yhteistyö synnyttävät työyhteisöön sosiaalista pääomaa. Vaikka sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja karttuu, kun sitä käytetään, sillä voi olla myös negatiivinen vaikutus työyhteisöön. Liiallisesta sisäänpäin suuntautumisesta ja erilaisuuden pois-sulkemisesta voi seurata kiusaamista, kateutta ja kuppikuntien muodostamista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 38; Salakari 18.11.2021.) Näiden välttämiseksi avoimuus ja positiiviseen vuorovaikutukseen panostaminen ovat toimivan työyhteisön kulmakiviä. Vastuullinen johtaja kiinnittää huomiota työyhteisön liikehdintään ja yhteen hitsautumiseen, puuttuen ilmapiiriin muutoksiin tarvittaessa.

2.1.3 Yhteisten tavoitteiden ja toiminnan johtaminen

Työyhteisön perimmäinen tarkoitus on toteuttaa perustehtävää (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13). Perustehtävä määräytyy organisaation päämäärän ja tarkoituksen mukaan, ja se tarkoittaa vastausta kysymyksiin miksi olemme täällä, ketä varten olemme täällä ja mikä tehtävä meillä on (Kouluttamo s.a.). Perustehtävä tarkoittaa siis työn tekemisen perimmäistä syytä, ja se on lähtökohta työympäristön ja -yhteisön rakentamiselle. Sen laadukas toteutuminen edellyttää hyvinvoivia työntekijöitä sekä yhteistä tavoitetta jaksamisen ja toisten tukemisen ilmapiiriin luomiseksi työyhteisössä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13, 51).

Perustehtävän toteuttamisen vaativaa yhteistyötä tukemaan on luotava yhteiset pelisäännöt. Tämä ei tarkoita yleispätevien ohjeiden luomista kaikille työntekijöille, sillä työtehtävistä ja työn luonteesta riippuen ne voisivat mahdollisesti hankaloittaa työntekoa joillekin. Yhdessä tekeminen ei tarkoita, että kaikki tekisivät työtä saman verran ja samalla tavalla, vaan yhdessä asioista sopimista kunkin

työyhteisön jäsenen työnkuvan ja elämäntilanteen huomioon ottavasti. Myös työn joustavuuden lisääntyessä on hyvä miettiä yhteisiä toimintatapoja vastaamaan muuttuvaa tilannetta. Siksi pelisäännöt on luotava ja tarvittaessa päivitettävä yhdessä. Organisaatio voi antaa yleiset raamit, mutta käytännön toteuttaminen voidaan sopia tiimikohtaisesti. Pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi tavoitettavuus, yhdessä sovitut ja tietyt lähityöpäivät, palaverien luonne sekä yhteisesti päätetyt yhteydenpidon ja yhteistyön välineet sekä vuorovaikutussopimus, mikä on erillinen pelisääntö vuorovaikutukselle. Vuorovaikutussopimuksessa voidaan esimerkiksi määritellä sopivaa kielenkäyttöä työpaikalla. Yhdessä näistä pelisäännöistä keskusteleminen ja niiden päivittäminen rakentavat yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Pelisääntöjä on hyvä päivittää työtilanteen muuttuessa tai uuden työntekijän aloittaessa. Pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi toisten arvostus, avoimuus uusille ideoille, omien ja muiden onnistumisien tunnustaminen, yhteisesti toiminnan tavoitteiden sopiminen sekä pelisääntöjen toteutumisen säännöllinen tarkastelu. Ne voivat myös liittyä työnteon konkreettisempiin puoliin, kuten esimerkiksi kokousaikoihin, osallistumiseen, sitoutumiseen, luottamuksellisuuteen tai ilmaisutyyliin. Selkeät yhteiset pelisäännöt kasvattavat luottamusta työyhteisön sisällä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 50, 115–118, 123–125, 167, 179, 184; Vilkman 2016, 82–85.) Pelisääntöjen avulla varmistetaan, että kaikki työntekijät ymmärtävät tiimin tai organisaation toimintamallit samalla tavalla. Esihenkilö voi myös osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin (Vilkman 2016, 33). Esihenkilön on ohjattava työntekijät yhteistyöhön pelisääntöjen luomiseksi.

Työn ja suoritusten mittaaminen on tärkeää niin etä- kuin lähityössä. Seurannan tulisi olla samantilaista kaikille työn muodosta riippumatta. Liialliselta valvonnalta voidaan välttyä yhdessä sovittujen määrä- ja välimääräpäivien, joihin on asetettu selkeät tavoitteet, sekä tilannekatsauksien avulla. Näiden tavoitteiden täytyessä voidaan mitata tuloksia, joten tavoitteiden tulisi olla konkreettisia toimenpiteitä. Työtehtävien ja vastuiden on oltava riittävän tarkasti määriteltyjä niin yksilö- kuin tiimitasolla, jotta nämä tavoitteet saavutetaan. Virtuaalisessa työssä vastuu työn priorisoinnista painottuu työntekijälle. Siksi asetettujen tavoitteiden tulee olla mahdollisimman selkeitä. (Vilkman 2016, 89–94.) Konkretisoidut tavoitteet työntekijöille sujuvoittavat työn etenemistä, mikä tekee myös johtamisesta suoraviivaisempaa.

Yksi virtuaalisen työympäristön johtamisen suurimmista ongelmista on luottamuksen ja valvonnan välisen tasapainon löytäminen. Etäisyydellä on suuri vaikutus siihen, miten luottamusta rakennetaan, ylläpidetään ja korjataan. Ennen luottamus syntyi työnteon ohessa läheisyyden ohjaamana esimerkiksi kokouksissa ja kahvitauoilla. Täysin etäyhteyksien välityksellä toimivassa työympäristössä luottamuksen rakentaminen onnistuu, se vain vie kauemmin, ja sen luomisesta on pidettävä

huolta ja luotava työntekijöille mahdollisuuksia osoittaa ja rakentaa luottamusta keskenään. Luottamus on oleellista työntekijöiden sitoutumiselle ja tuottavuudelle. (Hall & Hall 2021, 171, 175, 180.)

Psykologinen turvallisuus on tärkeää erityisesti sellaisessa ympäristössä, jossa työntekijöiden on hyväksyttävä muutoksia, kokeiltava uutta ja osallistuttava avoimesti. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa mahdollisuutta osallistua ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvalle, omalle asemalle tai urakehitykselle. Jos työntekijöillä ei ole tukea yrittää tai ehdottaa riskittä, muutokset, innovaatiot, yhteistyö ja yksilöllinen tuottavuus kärsivät. Tätä tukea voi antaa erityisesti joko kannustavalla johtamisella ja työyhteisön käytöksellä tai vahvojen sosiaalisten verkostojen kautta. (Hall & Hall 2021, 207.) Tiimeille täytyy vakuuttaa, että virheiden tekeminen on sallittua, kaikkea ei tarvitse tietää, ja avautuminen ja haavoittuvaisuus on hyväksi. Psykologinen turvallisuus on käyttäytymismalleja ja osa-alueita, joihin voidaan keskittyä ja siten aikaansaada muutosta. (Blomstrom 2021, 106–107.)

2.2 Yhteisöllisyys työpaikalla

Yhteisöllisyys ei synny satunnaisilla kehittämissäpäivillä, vaan se on otettava osaksi työyhteisön arkea. Johtajilla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli yhteisöllisyyden ja ilmapiirin kehittämisessä, mutta jokainen työyhteisön jäsen on velvollinen tekemään osuutensa. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 55–56.) Muuttuvassa organisaatiossa tämä voi olla haastavaa, kun organisaatio elää jatkuvasti, eikä kunnollista yhteenkuuluvuuden tunnetta pääse syntymään. Yhteisöllisyyden kehittyminen vie aikaa, ja virtuaalisyössä se vaatii erityishuomiota. Kohtaamisten harventuessa yhteisöllisyys syntyy huonommin tai se lähtee murenemaan helpommin. (Vilkman 2016, 41–42.)

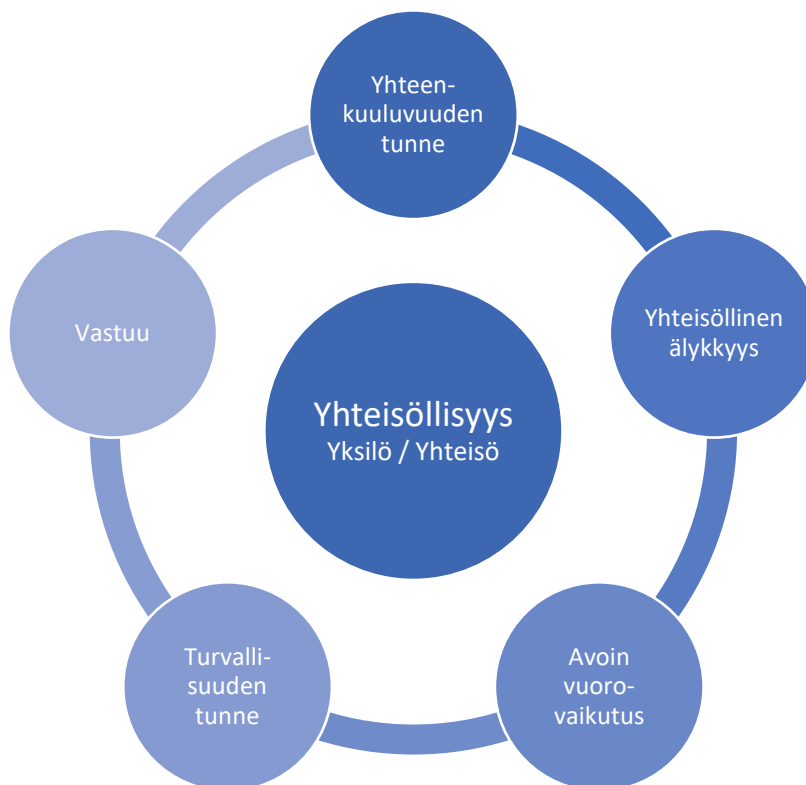
Etätyöllä voi olla myös päinvastainen vaikutus yhteisöllisyyteen. Hallin ja Hallin (2021, 70) toteuttaman tutkimuksen mukaan jotkut työntekijät ovat raportoineet kokevansa yhteytensä esihenkilöihinsä ja kollegoihinsa vahvistuneen yhteisen kokemuksen kautta pandemian aikana. Jaettu yhteisöllinen kokemus eristäytyneisyydestä voi heidän mukaansa herättää työntekijöitä tekemään mitä ikinä se onkin, millä tilanteesta selvittää. Jaettu kokemus etätyöstä on voinut helpottaa muutuneessa tilanteessa selviämistä, kun tilanne on sama monelle muulle. Kokemusten jakaminen on voinut auttaa jaksamaan.

2.2.1 Yhteisöllisyys käsitteenä

Yhteisöllisyyden määritelmä ei ole yksiselitteinen, mutta sitä voidaan käyttää yleiskäsitteenä kuvaamaan yhteistyötä ja sen monia muotoja. Työyhteisössä yhteisöllisyys on ihmisen avointa liikettä eli intentionaalisuutta työyhteisöään ja siellä toimivia kohti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11, 14.) Tämä voi ilmentyä esimerkiksi avun pyytämisenä ja tarjoamisena, yhdessäolona ilman ylhäältä

tulevaa pakotetta tai yleisenä ystävällisyytenä kollegoita kohtaan. Esimerkiksi eräs ministeriön X toisen osaston avustaja toi eräänä päivänä työpaikalle omasta kultaköynnöksestään pistokkaita, ja asetti ne yhteisen avokonttorihuoneen viereiseen taukotilaan pöydälle viestin ja lyhyen hoito-ohjeen kanssa. Otin itse yhden, ja kävin kiittämässä häntä henkilökohtaisesti. Sain lisää hoito-ohjeita, yleistä huonekasvitietoutta ja koin olevani enemmän osa työyhteisöä, kun tutustuin rinnakkaisosaston kollegaani muuten kuin työn kautta.

Yhteisöllisyys koostuu eri osa-alueista, joista useat liittyvät vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Alla on kuvattu muutamia tärkeimpiä.



Kuva 2. Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä (mukaillen Mäkisalo-Ropponen 2016, 44, 134; Paasivaara & Nikkilä 2010, 31; Viikman 2016, 37)

Yhteisöllisyys rakentuu arjessa yhteydenpidon kautta, ja sen edistäminen osana työhyvinvointia on arkista ja työhön liittyvää toimintaa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12; Viikman 2016, 42). Kuvassa 2 on lueteltu yhteisöllisyyden kehystekijöitä työyhteisössä. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 21–32) kuvailevat yhteisöllisyyden olevan yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteishenkeä sekä yhteen hiileen puhaltamista ja positiivisia tunnekokemuksia. Nämä edellyttävät työyhteisön jäseniltä tunne- ja sosiaalista älyä toimia tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Toisten kanssa yhdessä työskentely vaatii niin omien tunteiden ymmärtämistä ja sanoittamista kuin toisten tunteiden huomiointia. Yhteisöllinen tunneosaaminen on tietoisuutta omista ja muiden tunne-elämästä ja tunteiden

merkityksestä yksilön ja yhteisön elämässä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 134). Sosiaalisissa tilanteissa näiden tunteiden tulkitseminen ja niiden sekä työpaikan asiallisuuden edellyttämällä tavalla toimiminen eri tilanteissa. Tilannetaju on siten hyvä esimerkki sosiaalisesta älystä. Tunne- ja sosiaalinen älykkyys muodostavat yhdessä yhteisöllisen älykkyuden käsitteen, ensimmäinen edustaen itsetuntemusta ja toinen kykyä ymmärtää toisia ja nähdä heidän näkökulmansa. Empatia on merkittävä osa yhteisöllistä älykkyyttä, ja tunneviestintä tukee työyhteisön hyvinvointia. Vaikka työyhteisössä tunteiden osoittaminen ei ole rajatonta ilmaisua, sillä tarkoitus on suoriutua perustehtävästä yhdessä, sillä on tarkoitus korostaa yhteisön jäsenten keskinäistä huolenpitoa, välittämistä, toisten auttamista sekä ihmissuhteita. Yhteisöllisyys siis muodostuu niin yksilöllisistä merkityksistä kuin sosiaalisista, kollektiivisista tavoitteista, ja on tunteiden ja vuorovaikutuksen kyllästävä. Se on keskeinen osa perustehtävän toteuttamisen ympärille koostuvaa työntekoa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–32.)

Yhteisöllisyys luo jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Työyhteisössä ei toimita yksin, ja tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen vaatii muiden tukea. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 44, 135.) Yhteisöllisyys ja yhteistyö perustuvat onnistuneeseen vuorovaikutukseen, mikä syntyy ryhmän jäsenten avoimuudesta, luottamuksesta ja yhteishengestä. Tavoitteena on keskustelukulttuuri, joka mahdollistaa avoimen palautteen antamisen ja vastaanottamisen, asiallisen työasioista keskustelun ja sitä kautta toisilta oppimisen. Vuorovaikutuksessa tulee ottaa huomioon vastapuolen asema. Vuorovaikutuksessa kaikilla osapuolilla on velvollisuus olla tietoinen esimerkiksi erilaisista tunteista, merkityksistä, joita yksilöt antavat asioille, näiden merkitysten tulkinnoista ja uskomuksista. Siksi on tärkeää tarkentaa mahdolliset epäselvyydet, ja vastuu siitä on kaikilla osapuolilla. Asiallisesti kysyminen tai puheeksi ottaminen on toisten arvostamista. (Heiskanen 12.10.2022, 31:33–31:55; Mäkisalo-Ropponen 2016, 44, 135, 145–148.) Toisten tukeminen luo turvallisuuden tunnetta työyhteisöön (Salakari 18.11.2021), mutta tuen saaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta.

Yhteisöllisyyteen kuuluu olennaisina luottamus (Mäkisalo-Ropponen 2016, 44, 177). Luottamusta on kahdenlaista, systeemistä ja suhdeluottamusta. Systeeminen luottamus tarkoittaa pelisääntöjen asettamista ja yhteisymmärrystä sopimuksista. Suhdeluottamus liittyy läheisesti toiseen henkilöön, eli jos henkilöön on henkilökohtainen linkki, syntyy luottamusta. Suhdeluottamus on tärkeää yhteisöllisyydelle ja hiljaisen tiedon jakamiselle. (Hinkkanen 22.11.2022.) Hiljainen tieto on tietoisuutta, jota on vaikea ilmaista sanoin, mutta näkyy toimintana kuten tapoina ja rutiineina. Tämä tieto välittyy yksilöltä toiselle toiminnallisen kokemuksen kautta. (Nuutinen s.a.) Hiljaisen tiedon välittämiseksi tarvitaan siten kanssakäymistä, jossa yksilöt tutustuvat toisiinsa ja oppivat toisiltaan. Yhteisöllisyyden osa-alueet rakentuvat valtaosin vuorovaikutukselle. Ei ole kuitenkaan olemassa vain yhtä oikeaa tapaa rakentaa yhdessä tekemisen kulttuuria, (Mäkisalo-Ropponen 2016, 181), joten

osa-alueita, joihin kannattaa panostaa yhteisöllisyyden rakentamisessa, on lukuisia. Keskeiset osa-alueet määräytyvät organisaatiokohtaisesti, ja mikä toimii yhdenlaisessa organisaatiossa, ei välttämättä päde toisenlaisessa.

Vastuullisuus tarkoittaa sen pohtimista, mitä itse tai yhdessä voisi tehdä toisin työyhteisön kehittämiseksi (Mäkisalo-Ropponen 2016, 133). Tämä pätee myös yhteisöllisyyteen. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa sen yhteisöllisyyden luomisesta ja ylläpitämisestä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20), mutta johtajat ja esihenkilöt ovat henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti yhteisöllisyyden rakentumiseen (Mäkisalo-Ropponen 2016, 133). Yhteisöllisyyteen liittyy vastuun tunne yhteisön jäsenten kesken (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45). Tämän takia edellä mainittu vuorovaikutus on yhteisöllisyyden kannalta keskeistä, jotta kommunikaatio säilyy monikanavaisena ja -suuntaisena, rehellisenä ja rakentavana.

Mehiläisen (2021) toteuttaman kyselyn mukaan 57 prosenttia vastaajista kaipaa työyhteisöä, sen tukea ja yhdessäoloa. Mehiläisen vastaava työterveyspsykologi Maaret von Wright kertoo tietämiensä siitä, kenen puoleen kääntyä ja jakaa samoja kokemuksia, olevan tärkeää. (Mehiläinen 12.4.2021.) Yhteisöllisyys työssä rakentuu yhdessä työskentelystä, joten sen vähentyessä yhteisöllisyydenkin heikentyminen on loogista. Työyhteisö, joka työskentelee etä- tai hybridimallissa tai monipaikkaisesti, vaatii erityistä huomiota sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi.

2.2.2 Työyhteisön merkitys

Työyhteisö koostuu kaikista organisaation jäsenistä, jotka tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen. Perkkä-Jortikan mukaan työyhteisö koostuu ihmisistä ja heidän kokemuksistaan, toimintatavoistaan ja ajattelustaan. Sitä voidaan myös luonnehtia ihmisistä koostuvaksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jossa painopiste on esimerkiksi vuorovaikutuksessa ja yhteisyyden tunteessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16, 44.) Työyhteisön jäsenten on sitouduttava sen tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45). Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan ”toimivan työyhteisön piirteitä ovat esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä tuen antaminen ja saaminen”. Työturvallisuuskeskuksen määritelmästä voidaan vetää luonnehdinta, että työyhteisö on kuin organismi, joka tukee itseään kasvessaan ja kehittyessään. Toimiva työyhteisö mahdollistaa hyvän työn tekemisen ja sitouttaa työhön ja organisaatioon (Mäkisalo-Ropponen 2016, 53). Yhteisöllisyyden keskiössä ovat ihmiset, ja se on tärkeää työyhteisössä, sillä sen ansiosta syntyy aitoa ja tuottavaa yhteistyötä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 44; Viikman 2016, 41).

Toimivan työyhteisön perustan lähtökohtana on reilu vuorovaikutus. Vuorovaikutus on organisaation kehitykselle elinehto, sillä yksilöiden ideat ja ajatukset eivät voi vaikuttaa yhteiseen toimintaan, jollei niistä olla yhteisesti keskusteltu. Vuorovaikutus voi olla positiivista tai työyhteisöä vahingoittavaa. Se voi olla kannustavaa ja aktiivista yhteistyötä tukevaa, tai sillä voidaan hankaloittaa työtä tai ylläpitää valta-asemaa. Tähän on kiinnitettävä huomiota ja vahvistettava yhteistyötä hyvää vuorovaikutusta edistäviä puolia. (Roos & Mönkkönen 2019, 30, 41; Vilkmann 2016, 37.) Ilman hyvää vuorovaikutusta työ ei etene yhtä tehokkaasti eikä organisaatio pääse hyödyntämään työyhteisön potentiaalia. Hyvä vuorovaikutus on tarpeen tietyissä tilanteissa, muttei kuitenkaan yksin riitä asian hoitamiseen (Roos & Mönkkönen 2019, 136). Sen tueksi tarvitaan muita metodeja ja työvälineitä työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Työyhteisö reagoi muutoksiin eri tavoin, joten tiedonkulun on oltava säännöllistä ja johdonmukaista. Väärinkäsityksien ja olettamusten välttämiseksi muutoksia ja niiden merkitystä, miten ja milloin ne tapahtuvat pitäisi pohtia yhdessä (Roos & Mönkkönen 2019, 75). Esimerkiksi etätöihin siirtymistä olisi hyvä käsitellä henkilöstön kanssa yhdessä, jolloin yhteiset säännötkin ovat kaikille selvät ja samat. Erityisesti organisaatioissa, joissa toimii eri alojen asiantuntijoita, on tärkeää huomioida, miten yksilöt hahmottavat ja arvottavat omaa työtään (Roos & Mönkkönen 2019, 119). Näin saadaan selville, miten parhaiten edetä muutostilanteissa organisaationa. Uusien ja vanhojen asioiden kulkiessa rinnakkain on otettava huomioon niin vanha kuin uusi tilanne (Roos & Mönkkönen 2019, 119).

Työyhteisössä puheen keskipisteenä pitää olla työ. Työyhteisön tulee tähdätä toteuttamaan yhteistä päämäärää ja yhteisiä tavoitteita. Liian paljon suoraan yhteisöllisyyteen keskittyminen voi tuntua keinotekoiselta ja viedä tilaa tai halua puhua kovista faktoista. Työyhteisöllisyys ilmenee parhaiten työstä puhumisena eli siinä, kuinka yhdessä keskitytään perustehtävään. Työyhteisöä kokonaisuutena rakennetaan vahvistamalla yhteisöllisyyttä, jättäen kuitenkin tilaa kehitykselle ja kriittiselle keskustelulle. Aito työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen kohtaaminen on näissä tilanteissa tärkeää. Jos esihenkilö ei aidosti kohtaa ja kuule työntekijää, hänen tarvettaan tulla nähdyksi ja kuulluksi loukataan. Tähän tarpeeseen vastaamalla aidolla kohtaamisella voidaan edesauttaa työyhteisöön sitoutumista. Tästä hyötyy myös esihenkilö oppimalla tuntemaan työntekijänsä ja heidän työnsä tarkemmin. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 45, 133; Roos & Mönkkönen 2019, 104–105.) Keskustelun tulee siis pääsääntöisesti koskea työtä ja olla aitoa, jotta työyhteisö pysyy sitoutuneena ja keskittyneenä perustehtävään. Sen sivutuotteena syntyy yhteisöllisyyttä, mikä kannustaa yhteistyöhön.

Työhyvinvointi eroaa **työkyvystä** siten, että työkyky on yksilöllistä ja tarkoittaa kykyä selviytyä omasta työstään tai vastaavan ammatin tehtävistä, ja työhyvinvointi on työn ja olosuhteiden summa. Työkyky riippuu paljon yksilöstä, mutta työolosuhteet voivat sekä heikentää että edistää sitä. Työhyvinvointi taas tarkoittaa työn olevan mielekästä ja sujuvaa, kokonaisvaltaisesti yksilön hyvinvointia edistävässä työympäristössä ja -yhteisössä. Panostamalla työhyvinvointiin esimerkiksi työyhteisön toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kautta, voidaan vapauttaa resursseja työhön. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla strategista, jotta se tulee toteutettua suunnitelmallisesti, ennakoitavasti ja organisaation perustehtävää tukien. Työkykyä voi ajatella työväliseen ja työhyvinvointia mittarina sen työväliseen hyödyntämisestä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 49, 77; Roos & Mönkkönen 2019, 132; Työeläkevakuuttajat s.a.)

Ristiriitatilanteet työyhteisössä syntyvät tyypillisesti erilaisista toimintatavoista tai erilaisista vuorovaikutustyyleistä. Näitä eroja siedetään virtuaalisessa työympäristössä huomattavasti enemmän kuin tavallisissa. Tähän voi vaikuttaa kollegoiden vain pintapuolinen tunteminen. Kun viestintä on pääosin kirjallista ja siitä jää pois ilmeet, eleet ja äänenpainot, väärinkäsitysten riski kasvaa. (Vilkman 2016, 67, 69.) Esimerkiksi huumoria tai erityisesti sarkasmia voi olla vaikea tulkita (Vilkman 19.4.2020), mikä voi johtaa väärinkäsityksiin ja aiheuttaa kitkaa työyhteisössä. Sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisen älykkyyden merkitys näissä tilanteissa kasvaa, jotta työyhteisöllä on välineet ratkaista tilanteita, jotka voivat olla epäselviä.

2.3 Yhteisöllisyys ja työskentely kohdeorganisaatiossa

Ministeriö X on jakautunut useisiin eri osastoihin, joita johdetaan toisistaan erillään mutta yhteistyössä. Monet aiheet ylittävät osastorajat, synnyttäen keskustelua, ideoiden vaihtoa ja yhteistyötä. Epäselvissä tilanteissa on työyhteisön etu, että vuorovaikutukselle osastojen välillä ei ole byrokraattisia esteitä. Esimerkiksi itse otan yhteyttä toisiin osastoihin joko suoraan esikuntaan eli assistentteihin ja avustajiin henkilökohtaisesti tai käyttäen osaston yhteistä sähköpostilaatikkoa, jota nämä samat henkilöt yleensä lukevat, mutta sen käyttäminen ei synnytä painetta vastata välittömästi.

Etä- ja hybridityötä tehdään osastolla X ilman erikseen määriteltyjä rajauksia, mutta suositus on käydä työpaikalla toisinaan. Työhyvinvointitiimissä mukana ollessani sekä yleisesti työpaikalla liikkuessani kuulen monenlaisia mielipiteitä etä- ja hybridityön vaikutuksesta työyhteisöön. Monia harmittaa, ettei kollegoita näe spontaanisti yhtä usein kuin ennen pandemiaa, mutta toisaalta etätöiden tuoma vapaus ja itsenäisyys ovat lisänneet työtyytyväisyyttä. Etätöitä tehdessä arkinen yhteisöllisyys voi heikentyä, mutta työn imu ja työhyvinvointi voivat parantua. Näkemyksiä on laajasti molemmista näkökulmista. Ministeriössä X osastolla on tietääkseni muutamia ulkopaikkakuntalaisia,

jotka asuvat vähintään tunnin ajo- tai junamatkan päässä työpaikasta, joille päivittäin pääkaupunki-seudulle matkustaminen veisi kohtuuttomasti aikaa, rahaa ja energiaa, joten he erityisesti ovat olleet tyytyväisiä etätyömahdollisuuden joustavuuteen. Joillakin on myös useita työskentelyn paikkoja, kuten vapaa-ajan asunto tai muu tila, joille etätyö mahdollistaa monipaikkaisen asumisen ja liikkumisen.

Jo ennen pandemiaa valtionhallinnossa tehtiin etätyötä enemmän kuin kunta- tai yksityisellä sektorilla. Ennen pandemiaa 21 prosenttia valtiosektorin työntekijöistä teki säännöllisesti töitä kotona, ja vuonna 2020 tämä määrä nousi 52 prosenttiin. (Leskinen 29.3.2021.) Osassa valtionhallinnon ministeriöistä tai erityisesti joillakin niiden sisäisillä osastoilla on asetettu pandemian jälkeen tietty määrä lähityöpäiviä. Ministeriössä X ei ole ollut yhteistä linjausta lähityöpäivien määrästä viikossa tai kuukaudessa. Ministeriön X kansliapäällikön suositus on ollut käydä toimistolla säännöllisesti, mutta sitä ei ole valvottu. Yhdellä toisella osastolla samassa ministeriössä X on linjattu kaksi lähityöpäivää viikossa. Omalla osastollani osastopäällikkö on kannustanut tulemaan toimistolle toimistotilojen käyttöasteen parantamiseksi, muttei ole halunnut pakottaa ketään paikalle. Hänen mukaansa niin kauan, kun työt tulevat tehtyä ja yhteistyö on toimivaa, ei ole mitään syytä rajoittaa työntekijöiden vapautta päättää itselle parhaista työmuodoista. Käyttöasteen parantamiseksi valtionhallinnon tiloissa ollaan kuitenkin siirtymässä enenevässä määrin yhteiskäyttöisiin toimistoihin, joissa kuka tahansa valtion virkahenkilö voi työskennellä (Madetoja & Pekonen 29.3.2023). Monipaikkaisuus mahdollistaa yhteistyön virastorajojen yli. Monitilatoimistoissa työntekijät joutuvat luopumaan omista työpisteistään, mutta se voi olla kustannussyistä viisasta organisaatioille, joissa osa toimistotilasta on jatkuvasti tyhjillään (Vilkman 2016, 189). Tällaisten yhteisten työskentelytilojen etuna voi myös olla yhteisöllisyyden lisääntyminen, kun mahdollisuus tutustua vieraampiin kollegoihin lisääntyy ja tiimirajat hälvenevät työnteossa. Erilaisille tekemisille on luotava omia tiloja, joiden käyttötarkoitukset vaihtelevat yhteisistä rutiinityön tiloista puolihiljaisiin henkilötyön sekä täysin hiljaisiin työskentely- ja kokoustiloihin (Roos & Mönkkönen 2019, 46). Näiden tilojen pelisääntöistä on kuitenkin sovittava yhdessä, jotta työntekeä on edelleen sujuvaa ja palvelee perustehtävää.

Osastolla X on osastopäällikkö, jonka alaisuudessa toimii useita eri aihealueisiin keskittyneitä tiimejä. Näiden tiimien tehokas johtaminen edellyttää, että osastopäällikkö tietää, mitä tiimeissä tapahtuu. Hänen tehtävänsä on myös pitää huolta koko työyhteisön yhteisöllisyydestä ja suhteista ulospäin. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 204.) Osastolla X osastopäällikkö ja tiimien esihenkilöt kokoustavat kerran viikossa palaverissa, jonka kokoonpanoa kutsutaan johtoryhmäksi, jossa käydään läpi tiimien työtilanne, keskeiset ajankohtaiset projektit ja tulevat suunnitelmat. Tässä palaverissa keskustellaan myös yhteisöllisyydestä tilanteen mukaan. Osastolla X perustettiin keväällä 2022

erikseen vapaaehtoinen virkahenkilöiden työhyvinvointitiimi. Tiimin tehtävänä on kartoittaa osaston tilannetta työhyvinvoinnin näkökulmasta, järjestää siihen liittyvä kysely, purkaa sen tulokset sekä muiden ministeriön tai koko valtionhallinnon laajuisten tutkimusten ja kyselyiden, ja toimia näiden tietojen välittäjänä osaston johtoryhmälle sekä lyhyesti osastolle osastokokouksessa. Mahdolliset toimenpiteet jäävät johtoryhmän ja osastopäällikön tehtäväksi.

Valtionhallinnolla on oma koulutuskalenteri, josta löytyy koulutuksia laajasti eri aiheista virkahenkilöille. Näitä on sekä kaikille yhteisiä, eri tason virkahenkilöille tarkoitettuja, eri työtehtäviin erikoistuneita sekä esi- ja vastuuhenkilöille suunnattuja. Tiimivastaavat ja johtajat tarvitsevat johtotehtäviin ja yhteistyöhön ohjaamiseen omaa koulutusta (Mäkisalo-Ropponen 2016, 207), ja näitä järjestetäänkin säännöllisesti. Suurin osa koulutuksista on valtionhallinnon itse järjestämiä, mutta osa on myös ulkoistettu. Esimerkiksi itse osallistuin valtiovarainministeriön järjestämään HR-inspiraatiopäivään, johon oli kutsuttu ulkopuolinen konsultti puhumaan yhteisöllisyydestä monipaikkaisessa työssä (Hinkkanen 2022). Tämän lisäksi on järjestetty esimerkiksi työterveydenhuollon esityksiä, joiden tavoitteena on ollut parantaa työterveyden eri osa-alueita. Näitä on mainostettu virkahenkilöille niin valtionhallinnon, ministeriön kuin osaston tasolla. Koulutukset ovat kaikki ilmaisia, ja valtaosa on kaikille avoimia.

Suoritin kyselyni osastolla osastopäällikön ja työhyvinvointitiimin hyväksynnällä. Vaikka oma kyselyni oli kertaluontoinen, osaston X työhyvinvointitiimi suunnittelee opinnäytetyön kirjoitushetkellä jatkavansa omaa kyselyään neljännesvuosittain kartoittaakseen osaston X työhyvinvoinnin tasoa. Tämän seurannan tarkoitus on kannustaa osastoa X muuttamaan asioita, jotka aiheuttavat kohtuutonta kuormitusta tai kiirettä työyhteisössä. Asteikkokysymysten lisäksi lyhyen kyselyn lopussa on avoin palauteosio, johon osastolaiset voivat jättää kommentteja kyselystä, niiden aiheista tai muuta anonyymiä palautetta. Kyselyn säännöllisyyden toivotaan antavan kattavan kuvan osastolaisten työhyvinvoinnista ja herättävän heitä miettimään omaa jaksamistaan ja työn tekemisen laatua.

Tehdessäni työharjoitteluani ministeriön X osastolla X alkukesästä syksyyn 2022, sain tehtäväksi järjestää osaston työhyvinvointipäivä ensimmäistä kertaa melkein kolmeen vuoteen. Pandemian takia näihin työkykyä ja -hyvinvointia edistäviin tapahtumiin ja tilaisuuksiin ei oltu voitu panostaa kuten kuin aikaisempina vuosina. Osastolla X puhuttiin tulevasta työhyvinvointipäivästä koko valmisteluajan selkeästi mielenkiinnolla odottaen. Vastuullani oli sopivan paikan löytäminen, yhteydenpito paikan ja bussikuljetusyrityksen kanssa, osallistumiskyselyn muotoilu, valmistelu ja lähettäminen osastolle, toiminnallisen ja rennon ohjelman järjestäminen sekä itse työhyvinvointipäivänä yleinen järjestely, aikataulussa pysymisen varmistaminen ja osallistujista huolehtiminen.

Tätä työhyvinvointipäivää valmistellessamme kollegani ehdotti, että tutkisin työhyvinvointia opin-
näytetyössäni. Liityin työhyvinvointitiimiin tarkkailijana, ja yhteisöllisyys nousi kiinnostavimmaksi
teemaksi. Sain tiimistä tukea ja kannustusta sekä hyväksynnän kyselyni kysymyksille ja ajankoh-
dalle. Osastolaiset osoittivat muutenkin kiinnostusta opinnäytetyöhöni, ja tämä kiinnostus vahvisti
tavoitettani antaa osastolle X tuotos, josta voisi olla käytännöllistä hyötyä yhteisöllisyyden ylläpitä-
misessä. Työhyvinvointipäivän jälkeen sain kasvotusten kiitosta ja positiivisia kommentteja joiltakin
osastolaisilta, ja kollegani esikunnasta välitti itse saamaansa positiivista palautetta. En osaa var-
masti sanoa, kuinka paljon yhdessä vietetty päivä vaikutti osaston X yhteisöllisyyteen, mutta osal-
listujia oli muutaman estyttyä lopulta kuitenkin lähes 50 eli yli puolet osaston henkilöstöstä. Osas-
tolla X oli kiinnostusta yhteiseen ajanviettoon ja taukoon työstä. Pandemian rajoitusten poistuessa
myös tiimit ovat alkaneet järjestämään esimerkiksi tiimikohtaisia virkistyspäiviä ja tiimilounaita.
Osastolaiset ovat kaivanneet yhteistä ajanviettoa, ja sen lisääntyminen on varmasti vaikuttanut po-
sitiivisesti yhteisöllisyyteen osastolla X.

3 Virtuaalinen työympäristö

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 20) painottavat, kuinka yhteisöllisyys lähtee jokaisesta työyhteisön yksilöstä, mutta vastuu kokonaisuuden rakentamisesta on esihenkilöllä. Heillä on vastuu pitää yhteyttä työntekijöihinsä, jotka puolestaan antavat takaisin yhteisöön vastaavalla intensiteetillä. Katkeako tämä linkki, mikäli esihenkilö ja työntekijä eivät näe toisiaan kasvotusten ja vaihda orgaanisesti muutaman sanan keskenään? Vapaamuotoinen mutta säännöllinen kohtaaminen ovat työyhteisön yhteisöllisyyden näkyvimpiä ilmenemismuotoja.

Virtuaalinen eli hajautettu työ terminä kattaa alleen etätöyön lisäksi työn, jossa työntekijät voivat kaikki olla eri osoitteissa tai osa voi työskennellä eri toimipisteillä ja osa hajautetusti samassa osoitteessa. Esihenkilön tehtävä on hyödyntää teknologian mahdollistama yhteistyö. Hänen tulee luoda työyhteisöön yhteistyön kulttuuri ja yhdistää ihmisiä. (Vilkman 2016, 13, 63.) Virtuaalista työtä voidaan tehdä eri kokoonpanoilla eri aikoina organisaation perustehtävän niin vaatiessa, mutta yhteistyön tärkeyden täytyy säilyä prioriteettina.

3.1 Virtuaalinen työympäristö ja sen ominaispiirteet

Virtuaalinen työyhteisö, joko osittainen tai kokonaan vain virtuaalisia kanavia käyttävä, tarkoittaa erilaista työyhteisön rakennetta ja vuorovaikutusta verrattuna perinteiseen, saman fyysisen toimipisteen työyhteisöön. Ihmisillä on tarve kuulua yhteisöön, ja saada sosiaalista tukea, kuten henkistä tukea, arvostusta ja kuuntelemista (Roos & Mönkkönen 2019, 51, 56; Vilkman 2016, 19–20.) Virtuaalisessa tai pääosin virtuaalisessa työympäristössä voi olla haasteellista saada tällaista tukea tarvittaessa, jos vuorovaikutus on heikkoa. Siksi virtuaalisessa työympäristössä yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista on puhuttava (Rauramo 2018; Vilkman 2016, 60). Avoimen vuorovaikutuksen kautta jokainen työyhteisön jäsen saa mahdollisuuden vaikuttaa työilmapiiriin ja -ympäristöön, erityisesti, jos kommunikaatio on pääosin tai kokonaan virtuaalista. Virtuaaliseen kommunikaatioon tukeutuvalla työyhteisöllä on oltava luottamusta, jäsenten vahvaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, tehokasta kommunikaatiota, yhteiset toimintatavat, tiedon jakamista ja hyödyntämistä sekä itseohjautuvuutta (Rauramo 2018).

Virtuaalisen työympäristön työtä voidaan tehdä lähityönä, asiakkaan tiloissa tai etätöyönä. Käytetyn teknologian on oltava monipuolista ja suorituskykyistä, joka sopii suoritettaviin tehtäviin. (Rauramo 2018.) Virtuaalisen työn välineiden käytöstä tulee olla riittävästi perehdytystä ja koulutusta saatavilla. Verkkokoulutukset ovat parhaiten tarvittaessa avuksi. (Vilkman 2016, 186.) Valtionhallinto tarjoaa sisäisesti useita erilaisia koulutuksia esimerkiksi tietojärjestelmien käytöstä ja muuta koulutusta osana henkilöstön osaamisen ja toiminnan kehittämistä (Laine s.a.). Ministeriöllä X ei ole päivitettyjä etätöyöohjeita pandemian alun jälkeen, joten ne eivät olet merkityksellisiä tai ajankohtaisia

opinnäytetyöni kannalta. Organisaatioiden tekemät ohjeistukset etätöihin antavat usein suuntaviivat työskentelyyn, mutta esihenkilön ja tiimin varaan jää usein paljon yhteiseksi sovittavaksi. Yleisesti voidaan esimerkiksi määritellä etätöypäivien määrä viikossa, työaika ja sen kirjaus. (Vilkman 2016, 177–178.)

3.2 Etätö ja monipaikkaisuus

Etätö tarkoittaa työtä, jota tehdään työnantajan hyväksynnällä varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Vilkman 2016, 13). Monipaikkainen työ on paikkariippumatonta. Monipaikkaisuus voi olla päivittäistä liikkumista esimerkiksi kodin, työn ja harrastusten välillä, tai monipaikkaista asumista kahden tai useamman asunnon välillä. Etätö voi joko lisätä monipaikkaisuutta, mahdollistamalla ajanvieron ja asumisen monipaikkaisesti ja työtä voidaan tehdä paikkariippumattomasti. Toisaalta se on voinut myös vähentää monipaikkaisuutta, kun työtä varten ei tarvitse matkustaa työpaikalle tai työpaikkakunnalle. (Rannanpää ym. 28.1.2022, 10, 17–18.) Etätö ja monipaikkaisuus toimivat yhdessä, sillä etätöitä voidaan tehdä monipaikkaisesti useasta eri paikasta käsin tai vain yhdessä paikassa, kuten omassa kodissa.

Etä- ja virtuaalityössä nousee esiin työntekijöiden mahdollisuus päättää omasta työstään. Tällaisen työmuodon luoma itsenäisyys ja vapaus voivat parantaa keskittymistä työtehtäviin sekä ohjata työskentelyä organisaatiolle tuottavammaksi. Etätöissä voi saada enemmän aikaa kuin toimistolla, mikä antaa aikaansaamisen kokemuksen, joka voi kasvattaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Myös vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen on helpompaa. Vapauden antaminen tuo lähes poikkeuksetta enemmän hyötyjä kuin haittoja. Näitä voidaan mitata erilaisilla mittareilla, joista esimerkiksi ajan ja tulosten mittaaminen. Työntekijöiden työaika voidaan mitata elektronisella valvonnalla, mikä on osaltaan oikeudenmukaista, kun työ on sellaista, jossa on oltava tietyssä paikassa tai tiettyyn aikaan tavoitettavissa. Mutta niin kauan, kuin tulosta syntyy ja tavoitteet saavutetaan, miksei työntekijöillä voisi olla enemmän valtaa päättää omista lomistaan tai minä päivinä käy toimistolla töissä? Itsenäisyys ja vastuu ovat virtuaalisen työn merkittäviä piirteitä. (Vilkman 2016, 17–18, 46–49, 137.) Ministeriössä X seurataan työaika elektronisella kellokortilla ja päivittäisillä työajan kohdennuksilla eri työtehtävien mukaisesti, mutta osastolla X ei ole ylhäältä käsin määriteltyjä lähityöpäiviä, sillä työn luotetaan tulevan tehdyksi ja työntekijöiden tulevan paikalle silloin, kun sitä edellytetään. Vapaus valita ja päättää itse työn organisoinnista nähdään tärkeänä, erityisesti ulkopuolaisille asiantuntijoille.

Yksi keskeinen etätönnön onnistumisen mittari on luottamus. Esihenkilön täytyy pystyä luottamaan, että vaaditut työtehtävät tulevat tehdyksi niin lähi- kuin etätöissä. Luottamuksen rakentaminen esihenkilötyön näkökulmasta virtuaalisessa työskentelyssä on haastavaa, ja se voi olla pinnallista ja

häilyvää (Vilkman 2016, 20). Kaikessa työssä luottamuksen on kuljettava molempiin suuntiin, sillä myös työntekijän on voitava luottaa esihenkilönsä. Tämän luottamuksen rakentamiseen täysin virtuaalisessa tiimissä menee neljä kertaa kauemmin, kuin perinteisessä työpisteelle keskittyneessä tiimissä (Vilkman 2016, 27). Avoimen ja tehokkaan vuorovaikutuksen perusedellytys on luottamukseen perustuva suhde esihenkilön ja työntekijöiden välillä, jossa esihenkilö tarvittaessa tukee työntekijää, ylläpitää positiivista ilmapiiriä ja kunnioittaa kaikkien työntekijöiden tunteita (Mäkisalo-Ropponen 2016, 77).

Mitä teknologian välineitä päätetäänkään ottaa käyttöön, on tärkeää sisällyttää ne tiimin tekemisen tapoihin. Niiden tulisi ihanteellisesti olla yhdenmukaisia tiimien välillä. Työntekijöiden työskennellessä useissa eri tiimeissä on helpompaa ja nopeampaa, kun eri alustojen ja sovellusten välillä siirtymiseen ei mene aikaa ja vaivaa. Näistä välineistä sekä työn tekemisen tavoista tulee myös viestiä avoimesti yhteistyön sujuvuuden takaamiseksi. (Hall & Hall 2021, 122–123, 130, 137.) Yksi työyhteisön pelisäännöistä voi liittyä käytettäviin välineisiin, jotta kaikilla on sama käsitys työn tekemisestä ja yhteydenpidosta virtuaalisessa työympäristössä.

Ministeriössä X etätyö on suosittua, ja lähes kaikki hyödyntävät joustavaa työnteon mallia, jonka ministeriön X kansliapäällikkö mahdollistaa. Tämä on yleistä valtioneuvostossa ja ministeriöissä, joissa tehdään paljon tietotyötä (Kempas 9.5.2023). Etätyön tarjoama vapaus ja itsenäisyys tuntuvat kuitenkin kannustavan myös tulemaan toimistolle riittävän usein, jotta etätyömahdollisuus säilyy. Toimitilojen käyttöaste on opinnäytetyön kirjoittamishetkellä keskimäärin 32 prosenttia, joten niiden hyödyntämistä on mietitty uudelleen (Kempas 9.5.2023). Tämä on riski työntekijöille menettää työpaikalle saapuessaan työskentelymahdollisuudet haluamissaan toimitiloissa, mutta työnantajalle se on säästökeino. Tyhjästä toimipisteistä ei kannata maksaa työntekijöiden tehdessä suuren osan työviikosta etätöitä. Toimitiloista ei voida täysin luopua, sillä esimerkiksi turvaluokitelluille aineistoille on oltava erilliset tilat käsittelyä varten ja tärkeille kokouksille on oltava kokoustiloja. Tilojen käyttöä voidaan kuitenkin määritellä uudelleen eli tiloja pienentää vuokraamalla tai myymällä niitä (Kempas 9.5.2023).

Tässä opinnäytetyössä käsittelen monipaikkaisuutta sellaisen työn näkökulmasta, missä henkilön varsinainen työpaikka on edelleen työnantajan määriteltävissä, mutta mikä on laajenemassa monipaikkaiseksi virastojen yhteisten työympäristöjen verkostojen kehittyessä. Rekrytoinnissa on niin työnhakijan kuin työnantajan etu, että työtä voidaan tehdä monipaikkaisesti. (Madetoja & Pekonen 29.3.2023.) Parhaat osaajat voidaan rekrytoida fyysisestä sijainnista riippumatta. Joustavuus ja tilanteen edellyttämällä tavalla johtaminen nostavat työntekijöiden motivaatiota. (Vilkman 2016, 135–136.) Monipaikkainen työ tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden sovittaa omat menonsa

sujuvasti etäyhteyskäsien välityksellä tehtävään työhön. Ministeriössä X tätä hyödynnetään myös työajan liukuman avulla (Lerssi s.a.). Työhön voi saapua tai sen voi aloittaa etäyhteyskäsien 6.30–10.00 välisenä aikana, ja töistä voi lähteä 14.00–19.30 välillä. Näihin raameihin osuessaan työajan leimaukset kerryttävät saldoa, jos työpäivän pituus on yli virastotyöajan seitsemän tuntia ja 15 minuuttia. Näitä työaikapankkiin kertyneitä työtunteja tai ajaksi muutettuja korvauksia voi ottaa käyttöön myöhemmin vastaavana aikana (Lerssi s.a.). Kaikki kollegani, joiden kanssa olen työaikasaldoista puhunut, ovat olleet vain tyytyväisiä tähän järjestelmään. Halutessaan työpäivän voi aloittaa etäyhteyskäsien, ja saapua työpaikalle esimerkiksi lounaalle jatkaen lopputyöpäivän työskennellen siellä. Joustavuus työajassa on yksi valtionhallinnon kilpailueduista työmarkkinoilla.

3.3 Virtuaalisen työympäristön haasteet

Tässä osiossa kerron yhteisesti virtuaalisen työympäristön, etä- ja hybridityön sekä monipaikkaisuuden haasteista työyhteisölle. Erityisesti keskityn sosiaalsiin vaikeuksiin ja miten näitä voitaisiin ratkaista tai lieventää. Yhteydenpidon ja yhteistyön välineistä ja käytännöistä on keskusteltava ja sovittava yhdessä. Suurimmat haasteet virtuaalisessa työssä liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. (Vilkman 2016, 19, 23).

Monipaikkaisessa työssä työnantajalla on vastuu seurata työajan pysymistä sopimuksen puitteissa todellisten työtuntien raportoinnin ja käytäntöjen sopimisen kautta, luottamuksesta huolehtimisesta, pelisääntöjen luomisesta sekä tulosten seuraamisesta (Työturvallisuuskeskus s.a.). Säännöllinen yhteydenpito työntekijöihin yksilöinä ja yhdessä on tärkeää mutta toisinaan haastavaa. Virtuaalisen tiimin johtaminen asettaa esihenkilön tilanteeseen, jossa lähi- ja etätyössä olevia työntekijöitä huomioidaan epätasaisesti. Esihenkilön on pidettävä huolta, ettei hänelle pääse muodostumaan ”proximity bias” eli läheisyyteen perustuvaa vääristymää, jossa usein kasvokkain nähtäviä työntekijöitä huomioidaan ja joiden selkeämmin näkyvämpää työn jälkeä arvostetaan enemmän. Esihenkilön tulee varoa ”me–he” -asetelmaa, missä läsnätyötä tekeville annetaan enemmän mahdollisuuksia kuin harvemmin kohdatuille etätyöntekijöille. Tasapuolinen ja reilu yhteydenpito on kriittistä tasa-arvon säilyttämisessä niin hybridi- kuin monipaikkaisesti toteutettavassa työssä. (Hall & Hall 2021, 135–136; Vilkman 2016, 23.) Esihenkilön on huolehdittava, että yhteistyö ja tapaamiset tiimin jäsenten ja tiimien kanssa ovat tasapuolisia (Mäkisalo-Ropponen 2016, 80). Aikaisempaa enemmän etätyötä tehdessä myös työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen tilaan on johtamisessa kiinnitettävä erityistä huomiota, ja annettava arvostusta tehdystä työstä tasapuolisesti työntekijän työnteon sijainnista huolimatta (Hall & Hall 2021, 63; Vilkman 2016, 32). Esihenkilön on oltava tarkkaavainen, tietoinen ja utelias työntekijöidensä tilanteista, menoista ja tuntemuksista, ja muutettava omaa toimintaansa vastaamaan työyhteisön tarpeita.

Hybridimallissa työskennellessä on otettava huomioon yksilöiden erilaiset mieltymykset työajoista ja -paikoista. Tiimin on päätettävä ja tiimin kokoonpanon muuttuessa päivitettävä sille sopivaa työn tekemisen mallia. Tämän työn muodon on oltava yhdenmukainen organisaation ohjeistuksen kanssa, ja viestinnän joustavuudesta on oltava selkeää jo ennen keskustelun avaamista. (Hall & Hall 2021, 22.) Avoimuus voi olla yksi virtuaalisen työympäristön merkittävimmistä haasteista, jos sitä ei hyödynnetä viestinnässä kantavana teemana. Avoimuuden puuttuessa työyhteisön yhteisöllisyys sekä siten työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kärsivät. Tämä pätee myös yhteisöllisyyteen. Tunne kuulua joukkoon on yksilöllistä, ja vetäytyminen voidaan tulkita virheellisesti haluna tehdä itsenäistä työtä tai henkilön persoonallisuuden osana. Johtajan tai esihenkilön on tunnistettava ja löydettävä sopusointu erilaisten työtyylien välillä. Avoimuuden puuttuessa voidaan tehdä virheitä työntekijöiden sijoittamisessa ja pahimmassa tapauksessa tahattomasti sulkea heidät työyhteisön ulkopuolelle. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 79; Vilkmán 2016, 33, 50–51.)

Virtuaaliset kokoukset ovat luonteeltaan usein lyhyempiä kuin kasvokkain käydyt, sillä niissä on vähemmän mahdollisuuksia sosiaaliselle kanssakäymiselle ja huomioimiselle. Siksi olisi suositeltavaa ottaa kokouksen alkuun tai loppuun esityslistalle omaksi asiakseen viisi minuuttia rentoa keskustelua ja kuulumisten vaihtoa. Kahvitauko- ja käytäväkeskusteluiden jäädessä pois heikentyy myös kollegoihin tutustuminen ja toisinaan työasioista keskustelu, mitä näissä epämuodollisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa tapahtuu suunnittelematta. Spontaani kommunikaatio on vaikeampi saavuttaa virtuaalisissa tiimeissä, joten on syytä varmistaa säännöllisen kommunikaation suunnitelmallisuus. Näin vältetään tilanne, jossa työntekijöihin tai kollegoihin otetaan yhteyttä vain niissä tilanteissa, kun on ongelmatilanne tai tarvitaan jotakin. Näiden yhteydenottojen väliin on tärkeää ottaa positiivista viestintää, mikä ylläpitää yhteydenpitoa ja edistää yhteisön hyvää tahtoa. Joillekin yksilöille tai kulttuureille voi olla ominaisempaa osallistua keskustelualueen kautta, joten esihenkilön on mukauduttava tällaisessa tilanteessa tiimin tarpeisiin. Toiset taas suosivat suullista keskustelua. Esihenkilön on kokeiltava uusia keinoja löytääkseen tiimilleen sopivan osallistumisen mallin. (Hall & Hall 2021, 78, 82, 159; Vilkmán 2016, 59.)

Tasavertaisten mahdollisuuksien luomisen huomioiminen on tärkeää erityisesti hybridimallissa työskentelyssä. Kokouksissa, joissa osa osallistujista on yhdessä kokoushuoneessa ja osa osallistuu etäyhteyden välityksellä, on vaikea pitää etäosallistujat mukana ja kuulla heidän mielipiteensä. Näin ollen hybridimallissa, jossa tiimi kuitenkin näkee toisiaan kasvokkain toisinaan, kannattaa järjestää tärkeimmät kokoukset ja yhteinen työskentely ajalle, jolloin työntekijät ovat lähityössä. Esihenkilön on vältettävä huomioimasta lähityössä kohtaamiaan työntekijöitä suhteettomasti enemmän kuin etätyöntekijöitä. Suositeltavaa olisi pitää kokoukset, joihin kaikki kutsutut eivät voi osallistua fyysisesti, täysin etäkokouksina. Täten osallistujien kokemus kokonaisuutena on merkittävästi

parempi. (Hall & Hall 2021, 134–136; Viikman 2016, 50.) Tasavertainen kohtelu ja mahdollisuudet ylläpitävät työyhteisön hyvää ilmapiiriä.

Hybridimallissa työskennellessä työntekijät ovat sitoutuneimpia työhönsä. Useat organisaatiot uskovat joustavan työn mallin olevan tulevaisuudessa osa työntekoa yhä useammalle työntekijöistään. Etä- ja joustava työ ovat kasvattaneet suosiotaan jo ennen pandemiaa, joten trendi todennäköisesti kasvaa. On tärkeää tarkastella, mikä on toiminut ja mikä vaatii parantamista. Paras työn tekemisen malli löytyy huomioimalla niin yksilöiden kuin organisaation tarpeet. Suurin haaste ei olekaan teknologia, vaan käytösmallit, taidot, työn teon muodot ja kulttuuri. Yhteisöllisyyden kannalta tämä tarkoittaa, että se on otettava omaksi asiakseen. Liian paljon tulokseen keskittyminen voi vahingoittaa yhteisöä, jota tarvitaan kestävään menestykseen. Ennen yhteisöllisyys syntyi samassa toimitilassa työskentelyn seurauksena, mutta nyt sen suhteen on oltava tarkoituksellisempia. Itsenäisen työskentelyn varjopuolena voi myös olla kokemus yksinäisyydestä. Siksi esihenkilön on pidettävä huolta, ettei työntekijä koe jäävänsä liian yksin. (Hall & Hall 2021, 224, 237, 238, 240; Viikman 2016, 137.)

4 Tutkimus yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta pääosin virtuaalisessa työympäristössä

Tutkimuskysymyksiä selvittämisen tueksi valitsin kyselyn (liite 1). Kysely on aineistonhankintamenetelmä, jossa samat kysymykset esitetään tietyin kriteerein valitulle ihmisjoukolle (Koppa 13.6.2016). Kysely on tapa kerätä ja tarkastella esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä sekä asenteista ja arvoista (Vehkalahti 2019, 11). Tässä kyselyssä tarkoitukseni oli kerätä ihmisten mielipiteitä, kokemuksia ja asenteita. Kyselyn vastaajat olivat kaikki osastolta X ja kaikki saivat saman version kyselylomakkeesta.

Tietoperustani on valtaosin laadullista tutkimusta erilaisista lähteistä. Halusin tuottaa numeerisen datan itse. Kyselyni seitsemästä kysymyksestä neljässä pyysin pakollisesti annettavan määrällisen vastauksen, ja kolmeen vapaaehtoisen avovastauksen. Tietoperustan avulla tulkitseen kyselyn molempia suuntauksia edustavien kysymysten vastauksia. Pyrin muodostamaan selkeitä, riittävän tiiviitä ja mahdollisimman yksiselitteisiä kysymyksiä olettaen, etteivät vastaajat ole yhtä perehtyneitä aiheeseen kuin minä. Kysymyksillä on tarkoitus hahmottaa osaston X työntekijöiden mielipiteitä, asenteita, uskomuksia ja aikeita. Vastaukset ovat siten hyvin subjektiivisia, mutta avoimista vastauksista nousi esiin käyttökelpoisia mielipiteitä erityisesti jatkotoimenpide-ehdotuksia varten. (Taani 2.4.2019, 21, 25.)

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Kysely oli auki noin kaksi viikkoa, 18.11.2022–29.11.2022, ja lähetin siitä yhden muistutusviestin. Sen sulkeutumisen jälkeen kokosin tulokset Excel-taulukkoon, jonka annoin osaston työhyvinvointitiimille tarkasteltavaksi. Näistä tiimi nosti osaston kehittämistyön näkökulmasta keskeisimmät huomiot ja avasi ne esitettäväksi osaston johtoryhmälle. Esitin kyselyn tuloksia myös osastokokouksessa, jotta tutkimukseni tulosten liittyminen osaston toimintaan olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Anonymiteetti antoi vastaajille mahdollisuuden antaa rehellisen mielipiteensä, ja vastaajat antoivat avokysymyksiin kattavasti vastauksia. Vaikka anonymi palaute ei välttämättä ole paras avoimuuden kannalta, voi se antaa mahdollisuuden vaikeneville tai vaiennetuille saada äänensä kuuluviin (Roos & Mönkkönen 2019, 125). Tavallisesti pidättäytyvät työntekijät voivat nimettömyyden suojissa antaa aitoa palautetta. Käsittelen saamiani vastauksia kyselyrungon mukaisesti tehden huomioita tietoperustaan pohjaten. Kysymyksessä 7 on useita vaihtoehtoja työpaikalla ja sen ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta. Vastausvaihtoehdot käytiin läpi ja hyväksyttiin ensin opinnäyteohjaajan, sitten työhyvinvointitiimin ja osaston X osastopäällikön kanssa.

Päätin olla keräämättä kyselyyni tietoja vastaajien roolista tai työtehtävistä. Tein ratkaisun sen perusteella, että yhteisöllisyys kuuluu ja koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä, joten ei ole väliä, missä roolissa sitä tarkastelen kysymysteni avulla. En etsi kyselylläni ratkaisua vain esihenkilöiden tai vain työntekijöiden tilanteeseen, vaan kokonaisvaltaisesti työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sosiaalista hyvinvointia ajatellen. Tilanne ei kyselyn vastauksia katsoessa kuulosta epämukavalta tai hälyttävältä, mutta parannuksen alueita löytyi muutamia. Päätin olla erittelemättä virka- ja esihenkilöitä. Jokaisella, jolle kyselyn lähetin, on joku esihenkilö, joten myös kysymys 6, jossa kysyn toiveita johdon toiminnasta eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden suhteen, pätee kaikkiin vastaajiin. Useat kollegani ilmoittivat vastanneensa kyselyyn, mutten tiedä, miten he vastasivat. Kyselyyn vastasi yhteensä 44 henkilöä. Osastolla X oli kyselyn ajankohtana noin 90 ja organisaatiossa hieman alle 450 työntekijää (XX 28.2.2023).

Kyselyn rakentaminen alkoi pohtimalla, mitä osastolla X voitaisiin tehdä paremmin. Olin kuullut käytävillä harmittelua yhteisen tunnelman ja ajanvieton puuttumisesta, joten keräsin ehdotuksia yhteisöllisyyden parantamiseen erityisesti kuulemani perusteella. Laadin kyselyn kysymykset ennen tietoperustan tai opinnäytetyön suunnan tarkentumista, joten kysymykset eivät jakaannu tasaisesti tutkimuskysymysten alle. Käsittelen kyselyn kysymystä 6 sekä toisen että kolmannen tutkimuskysymyksen näkökulmasta, ja neljä kysymystä painottuu ensimmäisen tutkimuskysymyksen alle. Valitsin nämä seitsemän kysymystä (liite 1) ja opinnäytetyöni kolme pääteemaa eli yhteisöllisyyden, johtamisen ja virtuaalisen työympäristön mahdollistaman etätyön, sillä ne herättivät huomiotani työharjoittelussani osastolla X. Esihenkilötyön suuri merkitys tiimien ja virkahenkilöiden toiminnassa, yhteisöllisyyden kaipuu ja etätyön laajuus vaikuttivat kolmelta suurimmista puheenaiheista osastolla X sinä aikana, kun pohdin opinnäytetyöni aihetta.

Omaan tutkimukseeni kysely oli paras kiireellisen aikataulun takia ja mahdollisimman runsaan vastausmäärän takaamiseksi. Harkitsin myös haastattelevani erikseen esihenkilöitä ja muutamia virkahenkilöitä, mutta työ ja opinnot estivät niiden toteuttamisen. Käsittelen esihenkilöhaastatteluihin pohtimiani kysymyksiä sekä muita jatkotutkimusehdotuksia alaluvussa 5.2. Virkahenkilöhaastatteluihin minulla ei ole esittää ehdotuksia, sillä olisin muodostanut niitä varten kysymyksiä esihenkilöhaastattelujen perusteella.

Kysely toteutettiin Webropol -työkalulla. Osasto X oli hyvä kohde kyselylle yhteisöllisyydestä, sillä laaja etätyö oli jäänyt monelle virkahenkilölle vakituiseksi työmuodoksi, mutta yhteisöllisyyden ylläpidon tavat eivät vaikuttaneet vielä muuttuneen työmuodon muutoksen mukana. Virtuaaliset kahvihetket vaikuttivat loppuvuodesta 2022 laajimmin hyödynnetyltä keinolta ylläpitää yhteisöllisyyttä, mutta joitakin muita on voinut jäädä minulta huomaamatta. Kysymykset koottiin ennen

tietoperustaa, sillä kyselyn ollessa ajankohtainen en vielä tiennyt saavani työsopimukselleni jatkoa osastolla. Halusin suorittaa kyselyn vielä siellä työskennellessäni, jotta vastausten tarkastelu ja jatkotoimien suunnittelu olisi mahdollisimman helppoa sekä minulle että osaston työhyvinvointitiimille. Työsopimukseni saadessa jatkoa käytin enemmän aikaa kysymysten hiomiseen, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin sekä opinnäytetyötäni että osaston työhyvinvointiasioiden edistämistä. Vastauksista sain ideoita, jotka muovasivat tutkimuskysymykseni ja siten opinnäytetyöni lopulliseen muotoonsa. Havainnollistan monivalintakysymysten vastauksia diagrammien avulla ja avovastauksista kirjoitan referoiden. Analysoin määrällisten vastausten validiteettia kokonaisvastaajien määrään verraten, arvioiden, voiko vastauksista päätellä osaston X yleistä mielipidettä aiheesta. Analysoin avovastauksia verraten niitä tietoperustassa käsittelemiini aiheisiin ja pohdin luvussa 5, miksi tietyt aiheet nousevat esiin tai jäävät pois.

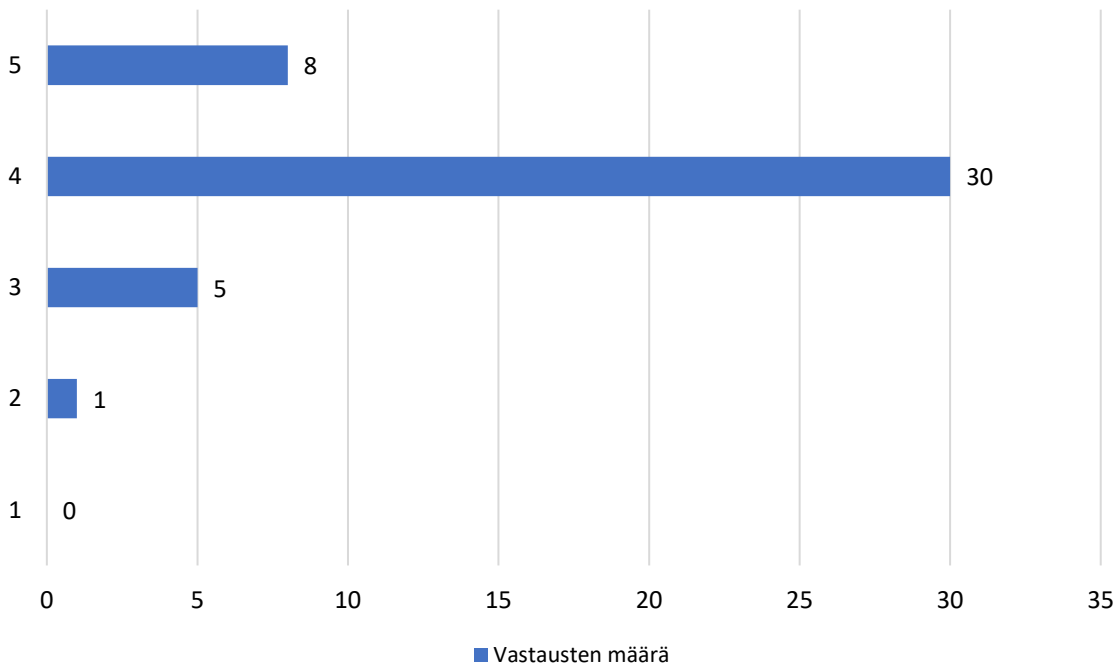
4.2 Keskeiset tulokset

Keskeisiksi aiheiksi kyselyn tuloksissa nousi vuorovaikutuksen ja kohtaamisten arvostaminen, yhteistyön ja sen sujuvuuden merkitys, etätyön aiheuttaman yksinäisyyden yleisyys, johtamiskäytäntöjen päivittäminen vastaamaan muuttunutta työympäristöä sekä yhteisöllisyyden riippuminen omasta toiminnasta ja asenteesta. Suurin osa vastaajista vaikutti ymmärtävän yhteisöllisyyden käsitteen jo ennen kyselyn aloittamista tai vaihtoehtoisesti saateviestiin lisäämäni selityksen pohjalta, sillä vastauksissa ei noussut esiin hämmennystä termistä.

Osasto X on ollut olemassa nykyisessä muodossaan joitakin vuosia, mutta useat työntekijät ovat olleet ministeriössä X tätä pidempään. Pandemian aikana osastolla X aloittaneita työntekijöitä on jonkin verran. Tämä jako käy ilmi avonaisten kysymysten vastauksissa, joissa vastaajat kertoivat omista kokemuksistaan yhteisöllisyydestä ja eristäytyneisyydestä ja yksinäisyydestä. Toisille jo olemassa olevien vahvojen verkostojen ansiosta yhteisöllisyyden kokemus on pysynyt samana, mutta joillekin etätyö on aiheuttanut työn sosiaalisen puolen kokemuksen heikkenemistä. Muutama vastaaja tunnistaa yhteisöllisyyden kokemuksen olevan myös yksilön omalla vastuulla. Yhteenvetona totean, että osaston X tilanne vaikuttaa hyvältä, mutta vastaajat toivovat myös enemmän mahdollisuuksia yhteiselle työskentelylle ja ajanvietolle.

4.2.1 Yhteisöllisyys ja sen merkitys

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä halusin selvittää, kuinka tärkeää yhteisöllisyys työpaikalla on vastaajien työhyvinvoinnille asteikolla 1–5. Valinta 1 tarkoittaa, ettei se ole lainkaan tärkeää ja valinta 5 että se on hyvin tärkeää omalle työhyvinvoinnille. Osaston yleisen mielipideteen selvittäminen yhteisöllisyydestä auttaa muiden vastausten tarkastelussa ja arvioinnissa. Alla on kuva vastauksista.

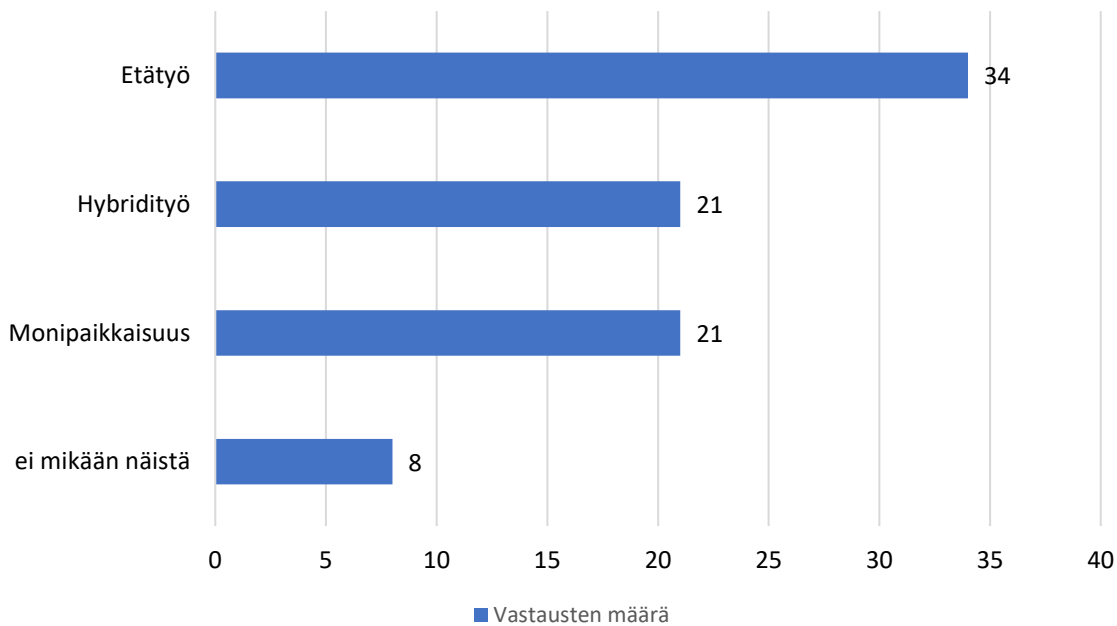


Kuva 3. Yhteisöllisyyden tärkeys vastaajien työhyvinvoinnille (n = 44)

Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa 1 eli ei lainkaan tärkeää (kuva 3). Tämä osoittaa, että yhteisöllisyys on kaikkien vastanneiden työhyvinvoinnille edes jossakin määrin merkityksellistä. Vastaajat tarkensivat tätä halutessaan kysymyksessä 2.

Kysymys 2 oli avonainen kysymys, johon ei ollut pakollista vastata edetäkseen kyselyssä. Kysymys oli tarkennus aloituskysymykseen vastaajien arvostamasta yhteisöllisyydestä työpaikalla (liite 1). Vastauksissa nousi esiin erityisesti aidot kohtaamiset ja mieluiten kasvokkain, tasavertaisuus, hyvä ja tuottoisa yhteistyö niin pareittain kuin tiimeissä ja osasto- ja ryhmärajojen yli, toisten osaamisen arvostaminen ja kunnioittaminen sekä hyvä ja avoin työilmapiiri. Vastaajat mainitsivat myös kannustamisen, rennon kanssakäymisen ja muiden huomioimisen. Kiinnostava huomio eräältä vastaajalta liittyi sosiaalisen työyhteisön muodostumiseen. Vastaajan mukaan se muodostuu usein eri tavalla kuin organisaatiokaaviossa on määritelty. Osastolla X yhteistyötä tulee usein tiimi- ja toisinaan osastorajojen yli, ja näissä tilanteissa vastaajan mainitseman sosiaalisen työyhteisön toimivuus on edellytys mahdollisimman parhaalle työn tulokselle. Monet muut vastaajat painottivat työn tärkeyttä yhteisöllisyydessä.

Kysymys 3 käsitteli etä- ja hybridityön sekä monipaikkaisuuden vaikutusta yhteisöllisyyteen. Vastausten jakauma on kuvattu alla (kuva 4).



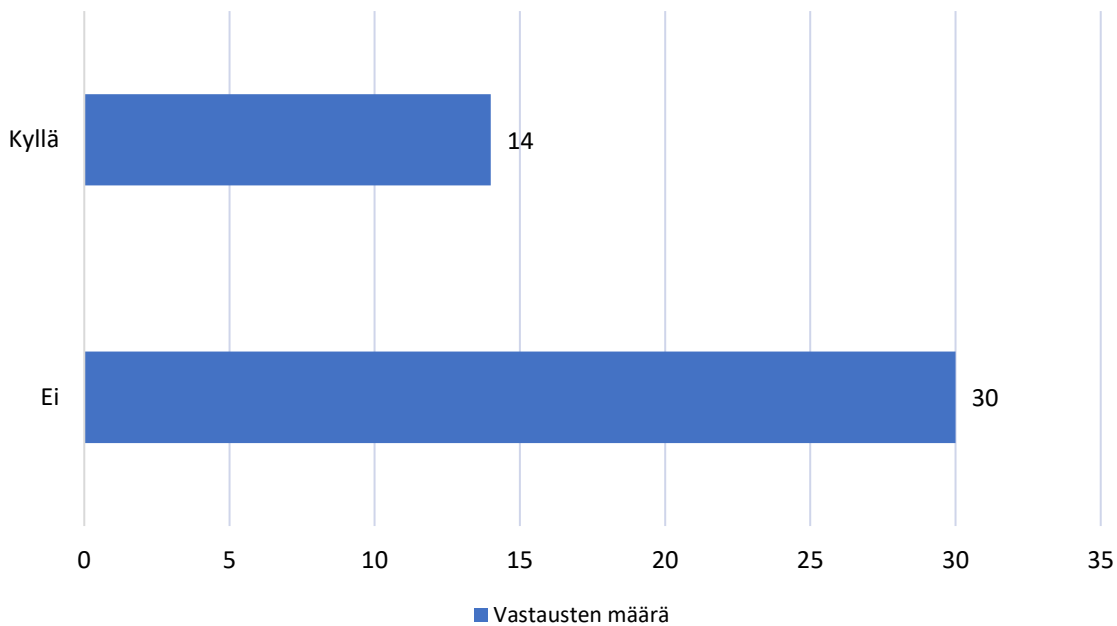
Kuva 4. Erilaisten työmuotojen vaikutus yhteisöllisyyteen (n = 44)

Vaihtoehtoja oli neljä (kuva 4), ja vastaajat pystyivät valitsemaan yhdestä kolmeen vaihtoehtoa, eli heillä oli mahdollisuus valita sekä etä- että hybridityö ja monipaikkaisuus työskentelyssä. Vastausta oli mahdollista tarkentaa kysymyksessä 4.

Kysymys 4 oli avonainen kysymys, jossa vastaajat pystyivät halutessaan tarkentamaan, miten jokin tai useampi yllä mainituista on vaikuttanut yhteisöllisyyteen. Kysymys ei ollut pakollinen vastata. Vastauksissa nousi esille jälleen tapaamiset, sillä etätyö ja -kokoukset eivät korvaa kasvokkain kohtaamisen merkitystä ja vaikutusta yhteen hitsautumiseen. Erään vastaajan mukaan sähköinen kanssakäyminen tuntuu pinnalliselta verrattuna fyysiseen läsnäoloon. Spontaanien kohtaamisten sekä yhteisten kahvi- ja lounastaukojen pois jäämisen vaikutus on huomattu osastolla X.

4.2.2 Eristäytyminen ja yksinäisyys

Kysymys 5 käsitteli eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyttä erityisesti valtaosin etä- ja hybridityön mallissa työskentelyn aikana. Vastaukset on kuvattu alla.



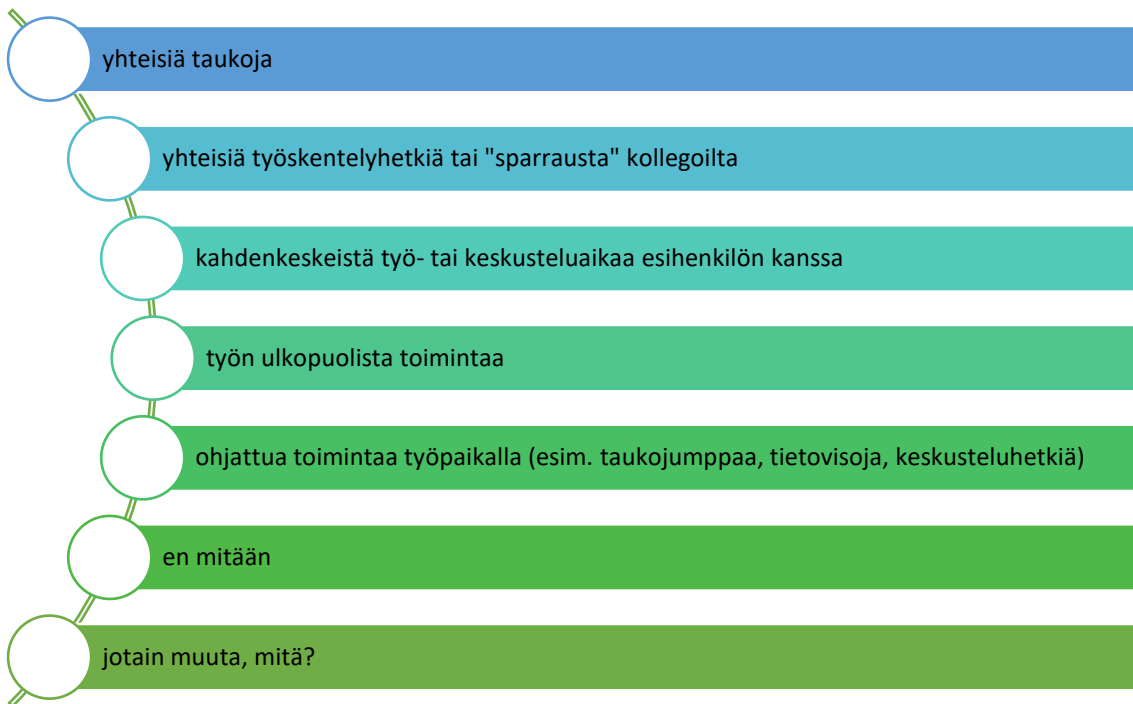
Kuva 5. Eristäytyneisyyttä tai yksinäisyyttä kokeneet vastaajat (n = 44)

Vastaajista noin kolmasosa ilmoitti kokeneensa eristäytyneisyyttä tai yksinäisyyttä työympäristönsään (kuva 5). Kysymyksessä 6 kysyttiin vapaaehtoista tarkennusta kysymyksen 5 vastaukseen.

Kysymys 6 liittyi niin esihenkilöstön kuin työyhteisön mahdollisuuksiin vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja yhdessäoloon työpaikalla (liite 1). Opinnäytetyöni lähtökohta oli senhetkisen tilanteen kohentaminen, joten annoin vastaajille tilaisuuden kertoa, mitä he toivoisivat esihenkilöiltään tai osastopäälliköltä sekä kollegoilta työyhteisössä. Vastaajat mainitsivat erityisesti viestintäkanavien yhdenmukaisemman ja aktiivisemmän käytön, tiimin keskinäiset tapaamiset säännöllisesti, yhteisen tavoitteen ja työn päämäärän puuttumisen, kaikkien tasapuolisen huomioimisen, johdon huomion vähyyden etätöitä tekevien työntekijöiden eristäytymiseen, tiedon jakamisen vähyyden ja vapaamuotoiset yhteiset hetket.

4.2.3 Vuorovaikutus ja siihen liittyvät toiveet

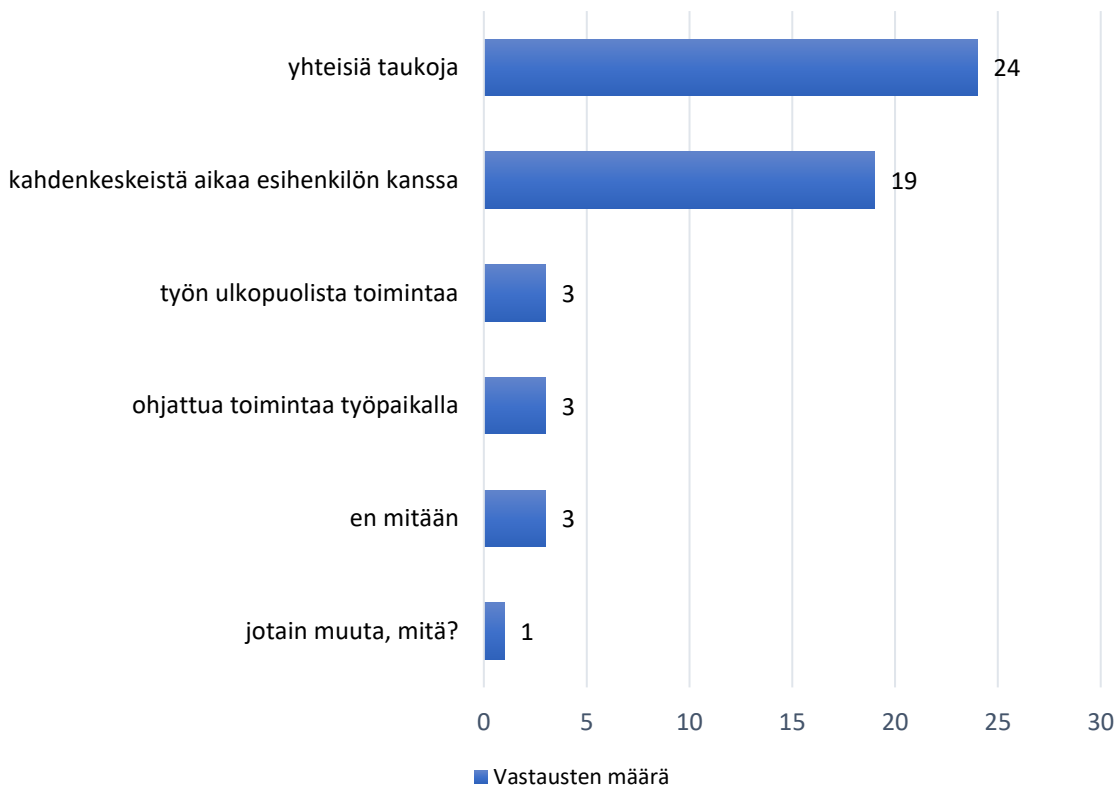
Kysymyksessä 7 kartoitin osaston X työntekijöiden toiveita niin työpaikalla kuin työn ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta, jotka voisivat lisätä yhteisöllisyyttä (liite 1). Vastaajat pystyivät valitsemaan kaksi vaihtoehtoa tai lisäämään oman ehdotuksensa. Vastausvaihtoehdot on kuvattu alla.



Kuva 6. Vastausvaihtoehdot yhteisöllisyyttä lisäävistä vuorovaikutuksen muodoista

Koottuna kuvassa 6 on vaihtoehtoja, joihin osasto X voi suoraan vaikuttaa omalla toiminnallaan, jolloin vastauksetkin ovat käytännössä hyödyllisiä.

Alla kaavio vastausten määristä kuhunkin vaihtoehtoon.



Kuva 7. Vastaajien toivomia vuorovaikutuksen muotoja (n = 44)

Vastaajat toivovat eniten työhön liittyvää vuorovaikutusta. Joitakin vastaajia kiinnostaa myös työn ulkopuolinen toiminta tai ohjattu toiminta työpaikalla.

5 Pohdinta

Opinnäytetyöni ei ole toimeksianto. Sen tavoite on antaa yleistä näkemystä yhteisöllisyyden merkityksestä etätyössä ja johtamisen roolista sen fasilitoinnissa. Osasto X vastasi kyselyyni, jonka avulla tarkoitukseni oli kartoittaa osaston yhteisöllisyyden tilannetta työyhteisössä, joka tekee laajasti etätyötä virtuaalisessa työympäristössä. Vastaukset eivät ole yleisiä, vaan vain kyseisen tietyn osaston tilanteeseen liittyviä, mutta aiheet liittyvät tietotyötä tekeviin organisaatioihin, ja siten löydöksiäni voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa.

5.1 Johtopäätökset

Virtuaalinen työympäristö, sen vaikutus yhteisöllisyyteen ja sen asettamat haasteet johtajuudelle herättivät mielenkiintoni ja johtivat kyselyyni ministeriössä X. Käsittelen kyselyn vastauksia ja peilaan niitä taustamateriaaleihin erityisesti yhteisöllisyyden ja konkreettisten toimien kautta. Pelkäämään työhyvinvoinnin parantamisesta puhuminen on alkanut jo kyllästyttää työntekijöitä, mikä tuli ilmi myös kyselyni vastauksissa, joten seuraavaksi kerätty data on hyödynnettävä toimenpiteinä tilanteen parantamiseksi. Yritän edistää asiaa omalta osaltani tarjoamalla kyselyni tulokset ja opinnäytetyöni työharjoittelupaikkani henkilöstön käyttöön. Osastolle perustetun työhyvinvointitiimin vetäjä suodatti kyselyni tuloksia ja antoi anonyymien koosteen merkittävimmistä löydöistä osaston johtoryhmälle. Tämän koosteen sisältö käy ilmi luvussa 4 itse kokoamanani, joten se ei ole opinnäytetyön liitteenä. Lisäksi kooste on tehty ministeriön X omalle PowerPoint -esityspohjalle, joten siitä olisi käynyt ilmi kohdeorganisaatio. Esihenkilöiltä tärkeimmät asiat välittyivät eteenpäin tiimeihin virkahenkilöille.

Tutkimuskysymykseni ovat

1. Miten etä- ja hybridityö ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyteen työpaikalla?
2. Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia virtuaalinen työympäristö asettaa yhteisöllisyydelle?
3. Mikä rooli johtajalla on yhteisöllisyyden fasilitoinnissa?

Käsittelen vastauksia kuhunkin tutkimuskysymykseen alla.

5.1.1 Etä- ja hybridityön vaikutus yhteisöllisyyteen työpaikalla

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia tietoperustan luvussa 2.2 ja kyselyn kysymysten 1–4 avulla. Yhteisöllisyys on vastaajille tärkeää (kuva 3). Jokaiselle vastaajalle yhteisöllisyys on edes jossain määrin merkittävä osa työhyvinvointia ja -kokemusta. Vastauksissa

kysymykseen 2 nousi esiin kaikki luvussa 2.2.1 luettelemani yhteisöllisyyden piirteet. Yhteenkuuluvuuden tunne, yhteisöllinen älykkyys toisten huomioimisen kautta, avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen tärkeys, turvallisuuden tunne ja vastuu oman panoksen antamisesta niin työhön kuin yhteisöllisyyteen. Vastaajat ovat käsitelleet aihetta valtaosin työn tekemisen näkökulmasta. Toimiva yhteistyö on yksi yhteisöllisyyden ilmenemismuodoista (Kittilä 11.8.2021). Eräs vastaaja toivoi myös enemmän palautetta. Hyvä palaute työelämässä on vastuullista ja vuorovaikutteista, ja sen taustalla on oltava perustehtävän hyvä toteutuminen (Mäkisalo-Ropponen 2016, 156). Vastaaja on voinut tarkoittaa palautetta joko esihenkilöltä tai kollegoilta. Osaston X voisi olla hyödyllistä keskustella palautekulttuurista, ja onko se kaikille tällä hetkellä riittävä. Yksilöt ja työyhteisöt tarvitsevat positiivista palautetta ja kiitosta, ja kehittävä palaute kehittää työtä ja estää turhia virheitä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 156, 158).

Kysymys 3 johdatteli vastaajat kysymykseen 4 selvittämällä, onko etä- tai hybridityö tai monipaikkaisuus työskentelyssä vaikuttanut heidän kokemukseensa yhteisöllisyydestä. Vastaajat pystyivät valitsemaan yhteensä kolme vaihtoehtoa, ja he valitsivat suurimmaksi tekijäksi etätöön. Neljännen vaihtoehdon ”ei mikään edellä mainituista” valitsi kahdeksan vastaajaa. Etätöön valinta suurimmaksi tekijäksi ei ole yllättävää, sillä tietotyön yleisyys ei vaadi tässä ajassa toimitiloihin saapumista (Kempas 9.5.2023). Etätö on suosittua osastolla X.

Kysymyksen 4 vastauksissa vastaajat nostivat esille positiivisena kokemuksena vapauden valita itse etä- ja läsnätyöpäivät. Etätöön lisäämää autonomiaa (Hall & Hall 2021, 166) arvostetaan osastolla X. Hybridityö koetaan osittain haastavaksi yhteisöllisyyden näkökulmasta, ja eräs vastaaja sanoo kokeneensa täydellisen etätöövaiheen jopa parantaneen yhteisöllisyyttä (Hall & Hall 2021, 70). Eräs vastaaja kirjoitti: ”yhteisöllisyys syntyy työtä yhdessä tekemällä ja sillä, että jokaisella on siinä osuutensa. Tekotavalla (etä tai läsnä) ei ole niinkään merkitystä”. Valtaosalla vastaajista on päinvastainen kokemus, että etätö on heikentänyt yhteisöllisyyttä. Työyhteisöön kuulumisen tunteen ja sitoutumisen on koettu vähentyvän, ja siten voinut etäännyttää ja nostaa kynnyistä tavata kollegoita. Tähän ratkaisuksi eräs vastaaja nosti omien ja yhteisten käytäntöjen etsimisen. Yhdessä sovitut ja ylös kirjatut pelisäännöt vuorovaikutukselle ja kokouksille voisivat olla avuksi näihin koettuihin haasteisiin (Vilkman 2016, 82).

Mielenkiintoinen huomio eräältä vastaajalta oli etätöön mahdollinen positiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen. Yhteisistä kohtaamisista on hänen mukaansa tullut ”luksusta, joille erikseen järjestetään aikaa ja jotka nähdään itsessään tärkeinä”. Näin ollen hän tulkitsee, että yhteisöllisyyttä voi parantaa se, ettei sitä pidetä itsestänselvyytenä. Ennen etä- ja hybridityön murrosta yhteisöllisyyttä on voitu pitää itsestänselvyytenä, mutta nyt sen eteen on tehtävä töitä (Pensar 28.9.2022).

Vastaajan näkökulma luo uskoa ajatukseen, ettei yhteisöllisyyden löytyminen ja ylläpito etä- ja hybridityössä välttämättä ole erillinen ja työläs osa-alue, vaan edelleen työn ohessa syntyvä oma asiansa, jota osataan arvostaa aikaisempaa enemmän. Etätyö on monille osaston X työntekijöille pääasiallinen työn muoto, jolloin satunnaiset kohtaamiset ovat jääneet pois. Näitäkin osataan kaivata ja arvostaa enemmän, kun niitä tapahtuu. Jotkut vastaajat ajattelevat yhteisöllisyyden käsitteen laajuuden pienentyneen käsittämään vain oman tiimin, ja toiset taas vaikuttavat aktiivisesti ajattelevan sen laajenevan omasta tiimistä ulospäin. Tämä ilmenee eräässä vastauksessa, jossa vastaaja raportoi oman työyhteisön ulkopuolisen sosiaalisen verkoston laajentuneen. Hän on luonut kansainvälisesti uusia yhteyksiä virtuaalokokousten kautta. Opinnäytetyöni käsittelee saman maan sisäisesti toimivia työyhteisöjä, mutta on huomionarvoista todeta, että virtuaalinen työympäristö voi mahdollistaa myös kansainvälisten yhteyksien lisääntymisen, kuten yksi vastaajista on kokenut.

En käsittele rekrytointia tai uusien työntekijöiden asemaa opinnäytetyössäni, mutta eräs vastaaja kuitenkin huomautti, että erityisesti uusille työntekijöille hybridimallissa aloittaminen sitoutuminen voi olla hankalampaa yhteisöllisyyden jäädessä vähemmälle huomiolle hybridityössä. Ministeriössä X on tietääkseni useita henkilöitä, jotka ovat aloittaneet pandemian aikana työskentelyn organisaatiossa. Perehdytys on tärkeä osa uuden työntekijän sitoutumista työyhteisöön, ja sen jäädessä vähälle huomiolle koko työyhteisön yhteisöllisyys kärsii. Sen huomaavat muutkin, kuten vastauksista käy ilmi. Uusien työntekijöiden aloittaessa voi ilmetä proximity bias, mikäli uusi työntekijä on paljon etätyössä, ja jää siten tahattomasti sivuun esihenkilön ja muun tiimin keskusteluista (Hall & Hall 2021, 136). Myös työyhteisön ollessa etätyössä uuden työntekijän halutessa työskennellä toimipisteellä vaikuttaa samalla tavalla. Toinen vastaaja myös painotti tiedonkulkuun huomion kiinnittämistä, mikä on tärkeää erityisesti etätyössä (Vilkman 2016, 56) ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Vastauksissa esiintyi yksittäinen kommentti ministeriön X kuppikunnista, ja toinen vastaaja kertoi kokevansa kuuluvansa hyvin työyhteisöön oltuaan siellä niin kauan. Tarkempi selitys näiden kahden polarisoivan kokemuksen lähteistä vaatisi kysymyksiä ja selvitystä nimenomaan uusien ja pitkään osastolle X olleiden työntekijöiden näkemyksistä yhteisöllisyydestä.

5.1.2 Virtuaalisen työympäristön uhkat ja mahdollisuudet yhteisöllisyydelle

Toiseen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia tietoperustan luvussa 3 ja kyselyn kysymysten 5–7 avulla. Kysymyksen 5 vastausten jakautuminen (kuva 5) voi selittyä erilaisilla työtehtävillä osaston X jäsenten välillä, kuten vastaajatkin pohtivat vastauksissaan. Kysymykseen 6 vastaajat listasivat virtuaaliseen työympäristöön liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista esimerkiksi pelkästään tai suurimmaksi osaksi etätyötä tekevien jäämisen eristyksiin ja yksin, kollegoihin yhteydenoton tulkitsemisen häiritsevänä ja lämpimän yhteishengen puuttumisen. Näitä mahdollisia ongelmia

ehkäisemään olisi hyvä luoda yhteiset pelisäännöt (Vilkman 2016, 60). Kun yhteydenpidolle kollegoihin ja esihenkilöön on kaikille samat säännöt, voidaan estää vastaajien kuvailemaa tilannetta eristäytymisestä ja yhteydenpidon luonteen tulkitsemisesta. Työntekijät myös itse päättävät, millainen ilmapiiri työyhteisössä on (Merisalo-Ropponen 2016, 84), joten pelisäännön luominen ilmapiiristä voi toimia. Esimerkiksi jokaisen vastuu sen ylläpitämisestä voisi olla toimiva sääntö, jonka noudattamista työyhteisön jäsenet valvoisivat keskenään.

Kysymyksessä 7 vain yksi vastanneista jätti vastauksen kohtaan ”jotain muuta, mitä?” (kuva 7), ja se liittyi avoimeen ja kaikkia arvostavaan työntekoon. Tulkitsen tämän tarkoittavan halua kokea, että omaa työnjälkeä arvostetaan. Yksi yhteisistä pelisäännöistä voi olla erityisesti toisten työn arvostamiseen liittyvä, esimerkiksi ”osoitamme avoimesti tukea ja arvostusta toisten työtä ja työpanosta kohtaan”. Myönteinen palaute kollegoilta, arvostava sävy toisesta puhuessa sekä yksinkertaisesti kiinnostuksen osoittaminen heitä ja heidän työtään kohtaan voi tukea arvostetuksi tulemisen kokemusta, mikä on tärkeä tunne yhteistyöhön paneutumisen kannalta (Mäkisalo-Ropponen 2016, 115–116). Mikäli työntekijät eivät arvosta toistensa työtä, voi yhteistyö ja työpaikan ilmapiiri kärsiä.

Muiden kysymyksen 7 vastausvalintojen pohjalta osasto X voisi hyötyä keskitetystä työnohjauksesta, kuten eräässä kysymyksen 6 vastauksessa kattavasti suositeltiin. Vastaaja ehdotti ammattilaisen ohjaamaa turvallista tilaa, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja jakaa ajatuksiaan. Samankaltainen ajatus oli yhdessä kysymyksen 2 vastauksessa, jossa vastaaja kertoi arvostavansa ”turvallista yhteisöllisyyttä, jossa voi myös heittää ajatuksia ilmaan”. Tällaiseen avoimeen työyhteisöön panostaminen ja sen hyvän ilmapiirin ylläpitäminen olisi sekä työntekijöiden että johdon etu.

5.1.3 Johtajan rooli yhteisöllisyyden fasilitoinnissa

Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia tietoperustan luvussa 2 ja kysymyksen 6 avulla. Kysymys ei ollut pakollinen vastata, sillä kysymys olisi voinut tuntua tungettelevalta ja epä-mukavalta. Kyselyn kolmesta avovastauksesta tähän vastaajat jättivät vähiten vastauksia. Yli puolet 44 vastaajasta jättivät kysymyksen vastaamatta. Kysymykseen 5 vaihtoehdon ”ei” valinneet olivat voineet jättää tämän kysymyksen vastaamatta, sillä kysymys 6 johdatteli vastaajat tarkentamaan vain, jos he ovat valinneet ”kyllä”.

Yksinäisyyttä ja syrjäytymistä esiintyi myös kysymyksen 4 vastauksissa, ja tiimien irtonaisuus nousi esille muutamassa vastauksessa. Tämä selittyy osin työtehtävien laajalla vaihtelulla, kuten useat vastaajista huomauttivat. Osa osallistuu paljon ministeriön X sisäisiin ja yhteistyöhankkeisiin ja projekteihin, osa taas tekee pääosin itsenäistä työtä. Työtehtäviä ei voida lähteä osastolla X

merkittävästi muuttamaan tämän tasapainottamiseksi, mutta vastauksissa tuli ehdotuksia yhteisöllisyyden parantamiseksi. Esimerkiksi yksi vastaaja ehdotti ennalta sovittuja taukoja, joissa ”voidaan jutella ja tutustua vapaamuotoisesti”. Nämä eivät veisi resursseja, koska ne kävisivät normaaleista kahvitauoista, mutta sosiaalinen puoli saisi vastausten perusteella kaivattua tukea. Toinen vastaaja lisäsi tähän yhteiset aamiaiset ja lounaat.

Johtamisen rooli nousi esiin viidessä vastauksessa kysymykseen 6. Eräs vastaaja kertoi omasta kokemuksestaan, ettei näe yhteisöllisyyden voivan rakentua johtolähtöisesti, vaan spontaanisti yhdessäolon seurauksena. Yhteisöllisyyden luominen ei olekaan yksin johtajan tai esihenkilön tehtävä, vaan jokainen työyhteisön jäsen tekee siinä osansa. Johtajalla on vastuu kokonaisuuden rakentamisessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20.) Osa vastaajista hahmotti oman roolinsa yhteisöllisyyden ylläpitämisessä, ja osa haluaisi, kuten kysymys ohjaa pohtimaan, jotain itsensä ulkopuolista motivaatiota lähteä tutustumaan oman työyhteisön jäseniin läheisemmin. Työn ulkopuolinen ajanvietto kollegoiden kanssa on merkityksellistä yhteisöllisyyden kannalta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22). Yksi vastaaja toivoi enemmän aikaa johtamiselle myös kasvotusten. Monipaikkaisen tiimin johtaminen tarvitsee erilaisia johtamisperiaatteita, kuin samapaikkainen tiimi, ja johtamiskäytäntöjen muuttaminen vastaamaan olosuhteita voi olla tarpeellista (Vilkman 2016, 21). Kasvotusten ohjaaminen ja opastaminen voivat toimia joillekin työntekijöille paremmin, ja joillekin etäyhteyksin saatu ohjaus on riittävää.

5.1.4 Johtopäätösten koonti

Opinnäytetyöni keskeisin löydös on kommunikaation ja vuorovaikutuksen tärkeys. Erityisesti virtuaalisessa työskentelyssä vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon niin ylhäältä alaspäin kuin poikittain on kiinnitettävä huomiota (Vilkman 2016, 60, 62). Esihenkilön on pidettävä huolta tasavertaisesta kohtelusta osittain etä- ja osittain lähityötä tekevän työyhteisön jäsenten kesken (Hall & Hall 2021, 136). Yhteydenpidon tärkeys nousi esiin myös kyselyn avovastauksissa, joissa vastaajat toivoivat runsaasti ja avointa keskustelua yhteistyön helpottamiseksi. Vuorovaikutus nousi esiin lähes kaikissa lähteissä, joissa käsiteltiin työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä.

Yhteisöllisyyden turvallisuuden esiinnousu vastauksissa oli yllättävää. En odottanut turvallisuuden tunteen olevan tietoinen osa yhteisöllisyyttä. Yksi vastaaja kertoi kysymyksen 2 vastauksessa arvostavansa turvallista yhteisöllisyyttä, jossa voi myös heittää ajatuksia ilmaan. Yhteisöllisyys luo turvallisuuden tunnetta (Mäkisalo-Ropponen 2016, 44), ja vastaaja vaikuttaa arvostavan avointa ja kannustavaa yhteisöllisyyttä, missä ei tarvitse pelätä uuden ehdottamista. Tällaisen yhteisöllisyyden takaamisessa avoimen vuorovaikutuksen rooli kasvaa.

Yhteisöllisyydellä on monia eri suuntia, joita voidaan käyttää pahan tuottamiseen. Se voi synnyttää negatiivisia kierteitä. (Heiskanen 12.10.2022, 29:35–30:11.) Esimerkiksi kuppikuntien ja klikkien syntyminen on yksi tällainen mahdollisuus. Kuppikunnat ovat merkki tulehtuneesta työyhteisöstä, ja ne estävät yhteisöllisyyden kehittymistä ja jakavat työyhteisöä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 151). Yhden vastaajan vastaus kysymykseen 6 viittasi kuppikuntien olemassaoloon ministeriössä X, ja toinen kommentoi klikkiytymistä. Yhteisöllisyys voi siis itsessään synnyttää kielteistä yhteisöllisyyttä, mikä tarkoittaa liiallista samanmielisyyttä työyhteisön jäsenten hylätessä yksilöllisyytensä sopiakseen ryhmään (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49–50). Kommenttien ja ehdotusten vapaa antaminen työyhteisön puolesta voi tyrehtyä, jos eri kuppikuntien edustajien väliin syntyy tarpeeksi iso railo. Johtajan on otettava vastuu avata keskustelu hankalista tilanteista ristiriitojen välttämiseksi ja ratkaisemiseksi (Mäkisalo-Ropponen 2016, 151).

Sosiaalista pääomaa ei mainittu vastauksissa tällä termillä, mutta useat esille nousseet aiheet kuuluvat sen käsitteen piiriin. Esimerkiksi monet vastaukset viittaavat epäsuorasti sosiaalisten verkostojen tärkeyteen, mitkä ovat yksi sosiaalisen pääoman merkittävimmistä piirteistä. Vastaajat pohtivat myös sosiaalisen pääoman edistämää yhteistyötä ja toimintojen yhteensovittamista. (Hall & Hall 2021, 207; Ruuskanen s.a.) Osaston X työntekijät vaikuttavat vastausten perusteella kaipaavansa nykyistä enemmän työn ympärille rakentuvaa yhteisöllisyyttä, positiivista yhteistyötä ja ideoiden vaihtoa. Työn kuuluu olla keskustelun keskiössä työpaikalla (Roos & Mönkkönen 2019, 104), ja osaston X vastaajien vastauksista käy ilmi, että tällaista keskustelua toivotaan ja pyritään ylläpitämään, mutta sen yhteyteen kaivataan myös vapaamuotoisempaa yhteydenpitoa ylläpitämään yhteisöllisyyttä.

5.2 Suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

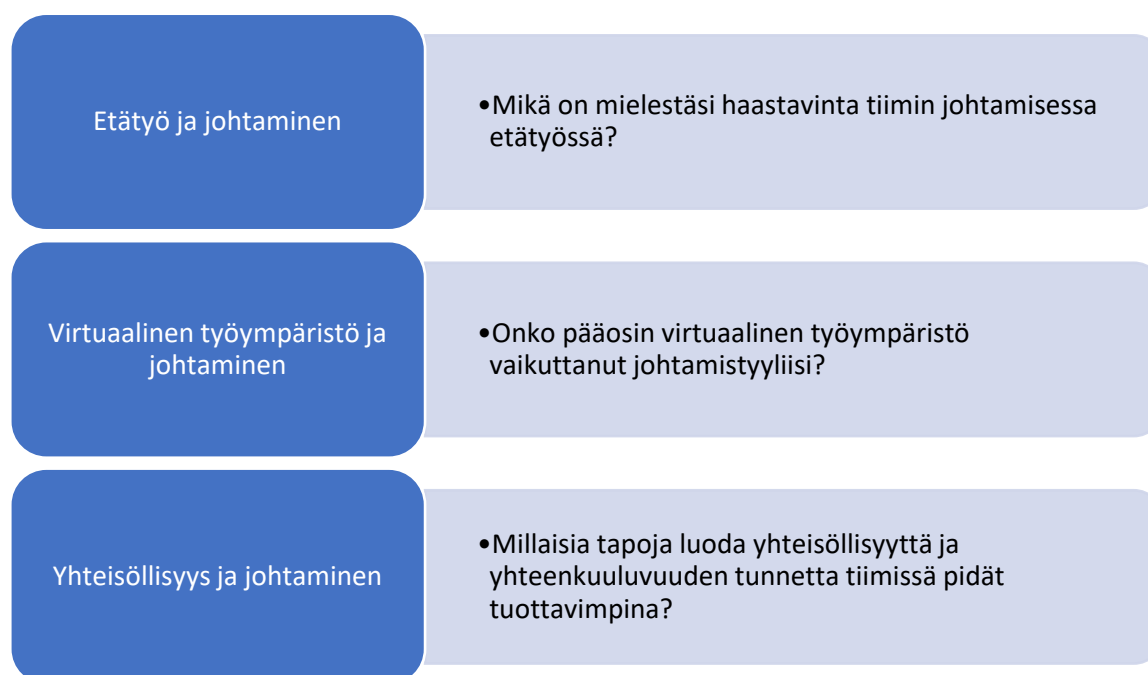
Opinnäytetyöni tavoite on antaa konkreettisia ehdotuksia jatkotoimenpiteistä ja -tutkimuksista yhteisöllisyyden ylläpitoon ja parantamiseen. Kehittämiseen tarvitaan kokeilukulttuuria haastamaan perinteisen, järjestelmällisen ja hidastempoisen ajattelun mallin. Kokeilu on nopea ja matalariskinen tapa tuoda työyhteisöön testattavaksi uusia hankkeita. Työyhteisön tulee voida tehdä ehdotuksia tällaisiksi kokeiluiksi ilman pelkoa epäonnistumisesta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 97, 171.) Yhteisöllisyyden näkökulmasta kokeilukulttuuria voisi hyödyntää esimerkiksi laajempien kahvitaukojen, eli tiimin tai oman työkaveripiiriin sijaan osastonlaajuisesti, lyhyiden pelihetkien, kuten nopean korttipelin kahvitauolla, tai tietovisojen muodossa. Tällaisten seurattavien kokeilujen aihekokonaisuudet tulisi rajata tarkasti ja niiden ajanjaksot pitää riittävän lyhyinä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 98). Esimerkiksi neljän viikon ajan viikoittaisten tietovisojen pitämisessä ehditsi nähdä, osallistuvatko työntekijät aktiivisesti, ja palautteen voisi kysyä viimeisen kokeiluviikon tietovisan yhteydessä. Ajatellen, että yhdessä tietovisan kysymysten pohtiminen kahvitauoilla ja pikaviestein tai lyhyesti jopa

tiimipalaverin kevennyksenä voisi olla miellyttävä tapa täyttää keskusteluhetket ja samalla oppia tuntemaan kollegoita paremmin. Aluksi kokeilussa ei tarvitsisi olla mitään palkintoa, mutta kunkin viikon voittajan nimen voisi julkaista esimerkiksi osastopäällikön tai jonkun esihenkilön sähköposti-tervehdyksessä tai organisaation intranetissä, riippuen organisaation viestintästrategiasta. Osastolla X ei ole osaston sisäistä sosiaalisen median kanavaa, ja intranetissä uutinen olisi koko ministeriön X uutissyötteessä. Tämän voisi kiertää luomalla esimerkiksi yhteinen Microsoft Teams -kanava, jonka ilmoitukset voi jokainen halutessaan hiljentää. Siellä osallistujat voisivat myös vaihtaa ajatuksia kysymyksistä, ja antaa palautetta sen tekijöille.

Muita suosituksia nousi esiin kyselyn vastauksissa. Kysymyksen 7 (liite 1) valmiista vastausvaihtoehdoista vastaajat painottivat yhteisiä työskentelyhetkiä ja ”sparrausta” kollegoilta. Tästä päätellen osaston X työntekijät arvostavat yhteistyötä, mutta runsas vastausten määrä tähän vaihtoehtoon kertoo myös tällaisen yhteisen tekemisen kaipuusta. Yhteinen työnteko on voinut jäädä osittain pois etätyössä. Kuulin yhdestä tiimistä osastolla X, joka on keskenään sopinut monitoimitiloissa tietystä paikasta, jonne he pyrkivät kokoontumaan työskentelemään tiettyinä päivinä. Eräs vastaaja kertoi kysymyksessä 6, että hänen tiimissään on sovittu yksi päivä kuukaudessa, jolloin koko tiimi pyrkii tulemaan ministeriön tiloihin työskentelemään yhdessä. Tämänkaltaiseen yhteiseen tekemiseen kannustaminen voisi olla hyödyllistä. Monitoimitiloissa, joissa määrättyjä paikkoja ei ole, tämän toteuttaminen voi olla haasteellista, kuten eräs vastaaja huomauttaa. Kuitenkin ministeriöissä on varattavia kokoushuoneita, joita voisi myös hyödyntää tähän käyttöön esimerkiksi osan työpäivästä. Isoissa, avoimissa konttoritiloissa ei voi varata paikkoja, sillä tilat ovat kaikkien työntekijöiden vapaassa käytössä, mutta tiimi voi silti sopia yhteisesti tietystä tilasta ja ajankohdasta yhteiselle työnteolle. Tämän ei siis tarvitse tarkoittaa tiettyä projektia, jota työtetään yhdessä, vaan omien töiden tekemistä samassa tilassa, luoden mahdollisuuden vapaalle tai työhön liittyvälle keskustelulle ja ajatusten vaihdolle.

Työhyvinvointipäivästä ei ollut kyselyn avovastauksissa mainintaa, mutta eräs vastaaja ehdotti osaston X tai ministeriön X yhteisiä hyvinvointiviikkoja puolivuositain etäyhteyden välityksellä. Hän kertoo, kuinka hänen edellisellä työpaikallaan järjestettiin tällaisia tilaisuuksia, joissa oli tarjolla kulttuuria, musiikkia, liikuntaa ja askartelua ohjatusti. Nämä ovat vastaajan mukaan hyviä tilaisuuksia tutustua kollegoihin eri osastoilta tai tiimeistä. Ohjatun toiminnan järjestäminen voisi olla koko organisaation tasolla kannattavaa, jotta riittävä osallistujamäärä olisi taattu. Ulkoiset palveluntarjoajat voivat olla kalliita, mutta kuvatuskaltaisilla hyvinvointiviikoilla voisi hyödyntää organisaation sisäistä osaamista ja harrastustoimintaa. Ministeriössä X on jo oma soittokunta, joten esimerkiksi heitä voisi hyödyntää. Muillakin ministeriöillä voi olla harrastustoimintaa, joista voisi saada työpajojen vetäjiä, esiintyjä tai luennoitsijoita.

Harkitsin esihenkilöhaastatteluja, mutta aikatauluni oli liian kiireinen niiden kattavaan toteuttamiseen ja analysointiin. Pohdin haastattelujen olevan hyödyllisiä erityisesti perustuen kyselyn vastauksiin johtamisesta, työympäristöstä sekä yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Hahmottelin myös kysymyksiä, joista osa on kuvattu alla.



Kuva 8. Esihenkilöhaastattelujen esimerkkikysymyksiä

Näiden kysymysten (kuva 8) sisällyttämiseksi olisin joutunut myös laajentamaan tietoperustaani erilaisiin johtamistyyliin, kuten muutos- tai tavoitejohtamiseen. Nämä kysymysehdotukset sopivat siten parhaiten tutkimukseen, joka keskittyisi syvemmin johtamisen merkitykseen yhteisöllisyyden fasilitoinnissa etätyössä, eli tutkimukseen, joka laajentaisi kolmatta tutkimuskysymystäni.

Erilaiset työtehtävät voivat vaikuttaa kokemukseen yhteisöllisyydestä osastolla X. Osasto X voisi kartoittaa ja siten ryhtyä mahdollisiin toimiin kohdistetummalla kyselyllä, jossa kysyttäisiin vastaajilta taustatietona, mihin ryhmään tai tiimiin he kuuluvat. Oma kyselyni tarkoitus on olla alustava suunnannäyttävä osaston X yhteisöllisyyden tilanteesta, joten siksi en kysynyt taustatietoja. Ajattelin sen myös mahdollisesti vaikuttavan joidenkin vastaajien päätökseen vastata kysymyksiin avoimesti, jos he olisivat kokeneet, että heidät voitaisiin tunnistaa vastauksistaan. Jatkotoimenpiteitä varten vastaajan tiimin kysyminen olisi arvioinnissani tarpeellista. Osaston X työhyvinvointitiimillä on jo käynnissä toistuva kysely työhyvinvoinnista, josta tiedotetaan ja jossa ilmenneisiin aiheisiin reagoidaan aktiivisesti. Työntekijöiden tulee saada nähdä ja kokea, että tuloksia käsitellään

systemaattisesti, ja että epäkohtiin pyritään vaikuttamaan (Mäkisalo-Ropponen 2016, 126). Tulokset ovat tärkeitä, ja myös niiden osoittamat toimenpidetarpeet.

5.3 Arviointi

Osa lähteistä on yli kymmenen vuoden takaisia. Näitä lähteitä olen käyttänyt termien avaamisessa tai tukemaan uudempia tutkimus- ja tietolähteitä. Pyrin siihen, etten missään kohdassa käytä ai-noana lähteenä aiheesta yli kymmenen vuoden takaista lähdeosta. Paasivaaran ja Nikkilän (2010) teos Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia on kuitenkin alalla merkittävä tiedonlähde, sillä löysin viittauksia siihen useasta lukemastani verkkosivulähteestä ja osasta kirjallisia lähteitä. Myös Kärkäisen (2005) teos Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä on vanha lähde, ja ajankohdan huomioon ottaen hän käsittelee aiheita 1990-luvun laman aiheuttaman epävarmuuden näkökulmasta. Samankaltaista epävarmuutta on kuitenkin näkynyt 2020-luvun taitteen pandemian aiheuttamassa epätietoisuudessa ja työelämän muutoksessa, joten tulkitsin hänen kirjoituksiaan nykytilanteen näkökulmasta. Suljin joitakin alun perin suunnittelemani kirjallisia teoksia pois niiden subjektiivisen näkökulman takia. Käytin joitakin blogeja, mutta pyrin valitsemaan sellaisia, jotka tukivat muuta valitsemaani lähdekirjallisuutta ja joiden kirjoittaja on tiedossa. Joissakin niitä ei ole. Toisen ammattikorkeakoulun kurssin aloitusluennon löytyminen oli positiivinen yllätys, sillä siitä sain hyvän näkökulman ja perustietoa yhteisöllisestä johtamisesta asiantuntija Ari Heiskaselta. Lähdekirjallisuudesta hyödyllisimmiksi totesin Ulla Vilkmanin (2016) Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä, Kevan ja Alan Hallin (2021) Leading Remote and Virtual Teams – Managing yourself and others in remote and hybrid teams or when working from home, sekä Satu Roosin ja Kaarina Mönkkösen (2019) Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta -teokset. Erityisesti näistä kolmesta sain hyvin tietoperustan sisältöä ja erinomaisia näkökulmia pohdittavaksi. Myös Työturvallisuuskeskuksen ja Työterveyslaitoksen verkkosivuilta löysin laadukasta tietoa käyttööni.

Valitsemani kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien yhdistelmän ja sen tukena suunnittelemani ja toteuttamani kysely ovat mielestäni valideja tutkimuskysymysteni vastausten etsimiseen. Sain vastauksia 44 kappaletta osaston silloiselta 90 työntekijältä (XX 28.2.2023). Vastauksia antoi siis noin 50 prosentilta osaston X henkilöstä, mikä on riittävästi toteamaan niiden heijastavan todenmukaisesti osaston X tilannetta. Kysely antoi pienestä otannasta huolimatta hyvän kuvan osaston X yhteisöllisyyden tilanteesta, ja vastaajilta tuli runsaasti vastauksia avonaiseen kysymykseen. Näistä vastauksista kokosin suosituksia, jotka ovat tulleet joko suoraan osaston X työntekijöiltä, tietoperustan lähteistä tai omasta kokemuksestani. Kyselyssä kysyttiin kuitenkin mielipiteitä ja henkilökohtaisia kokemuksia, joten tuloksia ei voi suoraan soveltaa yleisesti tutkimustyöhön. Tällaisten vastausten luotettavuus on myös kyseenalainen, sillä vastaajan tulkinta omasta mielipiteestään voi vaihdella olosuhteitten mukaan tai henkilö ei välttämättä ole ennen kysymyksen

esittämistä miettinyt tuntemuksiaan asiasta (Taanila 2.4.2019, 23). Tuloksia voidaan silti käyttää kehittämään valtionhallinnon tai muun toimistotyötä tekevän organisaation toimia yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Laadulliset eli kyselyn kysymykset 2, 4 ja 6 (liite 1) voidaan toistaa, mutta ne vaativat kysymyksiä 1, 3 ja 5 (liite 1) tueksi, sillä niiden muotoilu on riippuvainen aina sitä edeltävästä kysymyksestä. Myös kysymys 7 (liite 1) voidaan toistaa, ja sen vastausvaihtoehdot voidaan muokata soveltumaan kohdeorganisaatioon. Kysely on toistettavissa esimerkiksi jollakin toisella osastolla ministeriössä X tai toisessa ministeriössä. Kysymykset on yksilöity etä-, hybridi- ja monipaikkaisesti työskentelevälle joukolle, mutta muita rajoituksia kyselyn kohdeyleisölle ei ole.

Ministeriön X tunnistettavia tietoja käsittelen opinnäytetyössä nimettöminä. Tästä syystä johdannossani mainitsema työhyvinvointitiimin vetäjän tekemä kooste, joka esiteltiin osaston X johtoryhmälle, ei ole opinnäytetyön liitteenä. Koosteessa oli vain tietoja, jotka käyvät ilmi luvussa 4, ja se oli tehty ministeriön X omalle PowerPoint -pohjalle, joten en halunnut lisätä sitä liitteeksi. Suunnittelu- vaiheessa aion käsitellä ministeriötä X ilman anonymiteettiä, mutta kirjoitusprosessin aikana päätin toisin. En halua opinnäytetyöni johtavan syyllisten etsimiseen joihinkin luvussa 4 esiin nousseisiin parannuskohteisiin, vaan herättävän kiinnostusta aiheeseen niin osastolla X ja ministeriössä X kuin mahdollisesti muissa valtionhallinnon virastoissa ja ministeriöissä, sekä kannustamaan parantamaan jo käytössä olevia toimintamalleja ja strategioita. Kuten kyselyn vastauksista käy ilmi, osaston X tilanne on kokonaisuudessaan hyvä.

En kerännyt vastaajilta mitään tunnistetietoja, joten aineistoni ei muodosta henkilörekisteriä (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 2). Eettisiä ongelmia aineistoni kokoamisessa tunnistan vastaajien yksityisasioiden kysymisessä. Esimerkiksi kysymys 5 (liite 1) yksinäisyydestä ja eristäytyneisyydestä voidaan tulkita yksityisyyden loukkaamiseksi, jos aihe on vastaajalle arka. Vastaajilla oli mahdollisuus jättää seuraavassa kysymyksessä tarkentamatta vastaustaan kysymykseen 5, joten uskon tarjonneeni vastaajille mukavan vaihtoehdon jättää aiheen miettimisen vain yhteen, lyhyeen määrälliseen kysymykseen. Vaikken toteuttanut suunnittelemani haastatteluja, olin ja olen opinnäytetyön kirjoittamishetkellä osa sitä työyhteisöä, missä suoritin kyselyni, ja jotkut työyhteisön jäsenet ovat kertoneet minulle vastanneensa siihen. Opinnäytetyön alkuperäinen idea on myös lähöisin tämän työyhteisön tarkkailusta, joten olen kyselyn takaamasta anonymiteetistä huolimatta ollut tutkimusvuorovaikutuksessa vastaajien kanssa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7), vaikken päätenytään suorittamaan esihenkilöhaastatteluja. Siten minun oli varmistettava, että osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Peruuttamisesta en ilmoittanut kyselylomakkeen saateviestissä, mutta kyselyn kesken jättäminen oli vastaajille mahdollista joka kohdassa kyselyä. Selitin tutkimukseni tarkoituksen ja tavoitteet mahdollisimman selkeästi, sekä vakuutin vastaajille, ettei heitä

voida tunnistaa aineistosta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.) Opinnäytetyö on julkaisun jälkeen vapaasti osaston X työntekijöiden luettavissa.

Työharjoitteluni aikana suunnittelin kyselyä yhdessä opinnäytetyöohjaajani ja osaston työhyvinvointitiimin avulla. Opinnäytetyöohjaajani varmisti kysymysten olevan käyttökelpoisia opinnäytetyössäni, ja työhyvinvointitiimi varmisti kysymysten olevan sopivia esittää osastolle sekä palvelevan samalla myös heidän pyrkimyksiään auttaa johtoryhmää edistämään työhyvinvointia osastolla. Määrittelin yhteisöllisyyden kyselyni saatetekstiin ja itse kyselylomakkeeseen johdannossa avatulla tavalla painottaen yhteistyötä. Tämä oli tarpeen määritellä kyselyssä erikseen, sillä osastolta tuli kyselyrungon hahmotelmaani liittyen kommentteja, ettei yhteisöllisyydellä ole välttämättä kaikille sama merkitys. Jotkut kertoivat minulle, etteivät ole ajatelleet yhteisöllisyyttä lainkaan, eivätkä siksi tienneet varmaksi, mitä sillä tarkoitetaan työyhteisössä. Lopullisen hiotun version tarkastutin vielä osastopäälliköllä, joka antoi minulle luvan jakaa kyselyä osastolla. Aikataulupaine kyselyn suorittamisessa helpottui, kun sain lyhyen määräaikaisuuden viiden ja puolen kuukauden työharjoitteluni perään yhden työntekijän jäätyä virkavapaalle tiimistämme. Sain jatkaa kyselyn valmistelua asiantuntijoiden tuella ja jäädä työstämään työhyvinvointitiimin kanssa jatkotoimenpiteitä. Opin tässä prosessissa ajankäytön hallintaa, kyselyn muotoilua ja vastausten analysointia, oman ajatteluprosessin sanoittamista ja tahattomana lisänä tuntemaan työyhteisöäni ja sen tarpeita paremmin. Tulen todennäköisesti hyödyntämään näitä taitoja valitsemallani uralla.

Olisin toivonut enemmän vastauksia kysymyksen 7 (liite 1) kohtaan ”jotain muuta, mitä?”. Olisin saanut siten enemmän ehdotuksia suoraan osaston X työntekijöiltä suosituksiin. Jos tekisin kyselyn nyt uudelleen, harkitsisin tämän vaihtoehdon pois ottamista ja uuden kysymyksen lisäämistä, jossa kysyisin suoraan ehdotusta vastaajalta. Pitäisin kysymyksen vapaaehtoisena vastata, mutta uskoisin silti saavani enemmän vastauksia siihen kuin yhteen vaihtoehtoon monista. Se voisi herättää vastaajan miettimään asiaa valmiista listasta valitsemisen sijaan.

Muotoilin kysymyksen 3 (liite 1) liian epäselvästi. Jos nyt tekisin kyselyn uudestaan, määrittelin kysymyksessä vaihtoehtojen negatiivisen vaikutuksen yhteisöllisyydelle. Olisin näin muotoilemalla voinut saada helpommin tarkasteltavia vastauksia sekä selkeämpiä tuloksia tutkimuskysymykseeni etätyöstä. Eräs vastaaja huomautti, että kyselyn kysymyksen 3 listasta puuttui vaihtoehto ”joku muu, mikä”, ja selvensi tarkoittavansa oman ryhmänsä irrallisuutta muusta osaston X toiminnasta sen työtehtävien puolesta. Tunnen osaston X työnjaon, joten tämä vaihtoehto olisi ollut hyvä olla mukana. Se jäi minulta huomaamatta kootessani kysymyksiä, mutta kysymyksessä 4 oli mahdollisuus tarkentaa vastausta. Myös kysymyksen 4 vastauksissa toinen vastaaja ehdotti, että vastausvaihtoehtoissa olisi voinut myös lukea monitoimitilat ja työntekijöiden hajaantuminen työpaikalla.

Tämäkin luo haastetta yhteisöllisyyden syntymiselle, kun vierailu kollegan luo vie enemmän aikaa ja saattaa vaatia aikataulutusta, vaikka olisikin samalla työpisteellä. Nämä vastaukset herättivät minut miettimään kysymysten kohdentamisen tärkeyttä. Opin olemaan tarkempi kohdeyleisön huomioon ottamisessa jatkossa.

Tein tietoisesti valinnan rajata opinnäytetyöstäni lähdekirjallisuudessa usein esille nousseita aiheita pois, kuten esimerkiksi diversiteetin ja työsuojelulain. Rekrytointia käsittelemäni pintapuolisesti, sillä opinnäytetyöni tarkoitus on tarkastella ja olemassa olevan työyhteisön ja sen jäsenten yhteisöllisyyttä virtuaalisessa työympäristössä ja johtamisen roolia sen mahdollistamisessa ja ylläpitämisessä. Uudet työntekijät, monimuotoisuus ja työsuojelu ovat tärkeitä teemoja, mutta opinnäytetyölläni on oltava rajaus, joka palvelee sen tarkoituksenaan. Erityisesti globaalilla tasolla tarkasteltaessa yhteisöllisyydessä täytyy huomioida erilaisten kulttuurien hitsautuminen ja mahdolliset ristiriitatilat. Tämä ei kohdeorganisaationi ja opinnäytetyöni näkökulmasta tuntunut keskeiseltä. Tarkastelen kevyesti yksilöiden erilaisuutta, johon kuuluu myös heidän alkuperänsä ja kulttuuritaustansa, mutta päätin rajata tämän yksilöiden tarkastelun vuorovaikutustyyliin. Laajemmassa tutkimuksessa yksilön taustat olisivat nousseet merkittävimiksi, ja ne olisivat vaikuttaneet laajemmin johtamistyyliin, joiden käsittely jää myös tästä opinnäytetyöstä pois. Myös muita, syvemmin valitsemiini aiheisiin liittyviä teemoja jätin pois, kuten esimerkiksi roolit työntekijöihin ja esihenkilöihin jalka tarkemmin, dialogisuus, strategian luominen ja jalkauttaminen, muutosvastarinta ja motivaatio (Mäkisalo-Ropponen 2016, 78; Viikman 2016, 21, 37, 84, 88). Opinnäytetyön rajaus olisi ollut liian laaja. Olisin voinut myös keskittyä vain yhteisöllisyyteen ja etätöihin, mutta johtajuus ja esihenkilötyö kiinnostavat minua omana aiheenaan, joten halusin ottaa ne mukaan. Johtaminen on keskeinen tekijä työyhteisön yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä etätöskentelyn toimivuudessa, joten teeman käsittely vaikutti tärkeältä niin opinnäytetyöni kuin osaston X auttamisen kannalta.

Opinnäytetyön ajoitus oli haaste. Jäätyäni kokopäivätyöhön ministeriöön X aikaa jäi vähemmän koulutyöhön. Asetin itselleni tavoitteen valmistua koulutusohjelmasta puoli vuotta etuajassa eli kolmessa vuodessa, joten opinnäytetyön ja kokopäivätyön ohella suoritin kolme viimeistä kurssia Haaga-Heliassa. Asettamaani aikataulutavoitetta ajatellen onnistuin mielestäni hyvin, sillä suoritin niin koulu- kuin työtehtäväni jättämättä mitään kesken. Käsittelemäni aiheita useiden lähteiden pohjalta, ja sain ne sidottua kyselyyni. Olen koulu-urani aikana oppinut moneen kertaan ajanhallinnan tärkeyden, mutta koen asettaneeni itselleni liian tiukan aikataulun saadakseni aikaan sellaisen opinnäytetyön, millaiseen tiedän pystyväni. Jos olisin ollut keväällä 2023 vain osa-aikaisesti töissä eikä minulla olisi ollut muita kursseja, olisin voinut saada aikaiseksi kattavamman ja syvällisemmän opinnäytetyön. Olen silti tyytyväinen, että sain työn tehtyä.

Lähteet

Blomstrom, D. 2021. People Before Tech: The importance of psychological safety and teamwork in the digital age. Bloomsbury Business. Lontoo.

Contour Design. 2023. Kaikki mitä sinun tulee tietää työympäristöstäsi. Luettavissa: <https://contour-design.fi/pages/work-environment>. Luettu: 23.2.2023.

Hall, J. 9.5.2019. The Cost of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/>. Luettu: 9.5.2023.

Hall, K. & Hall, A. 2021. Leading Remote and Virtual Teams: Managing yourself and others in remote and hybrid teams or when working from home. Global Integration Ltd. Crowthorne, Berkshire, Iso-Britannia.

Hinkkanen, N. 22.11.2022. Yhteisöllisyyden merkitys monipaikkaisessa työssä. Filosofian Akate- mia. Luettavissa: https://vkazprodwordpresstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/sites/8/2022/11/Niina-Hinkkanen_Yhteiso%CC%88llisyyden-merkitys-monipaikkaisessa-tyo%CC%88ssa%CC%88.pdf. Luettu: 10.5.2023.

Kempas, K. 9.5.2023. Ministeriöiden työntekijät menettivät omat työpisteet, nyt satojen miljoonien eurojen toimitilat ovat puolityhjiään. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20030674>. Luettu: 10.5.2023.

Kittilä, P. 21.08.2021. Mitä on yhteisöllisyys? Älykylä – ASV Arctic Smart Village Oy. Luettavissa: <https://www.alykyla.fi/index.php/fi/asiantuntijablogi/118-mitae-on-yhteisoellisyys#:~:text=Yhteis%CC%88llisyys%20k%C3%A4sitet%C3%A4n%20yleens%C3%A4%20ihmis-ten%20v%C3%A4liseksi,sujuvasta%20yhdess%C3%A4%20tekemisest%C3%A4%20ja%20toimisesta>. Luettu: 1.2.2023.

Koppa. 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 13.4.2023.

Koppa. 13.6.2016. Kyselyt. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>. Luettu: 8.5.2023.

Koppa. 28.10.2021. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 13.4.2023.

Kouluttamo s.a. Perustehtävä. Luettavissa: https://www.kouluttamo.fi/4260/files/613dc63c08417_1631438396_perusteht-v.pdf. Luettu: 4.4.2023.

Kytömäki, A. 8.9.2021. Yhteisöllisyys – kohtaamisesta syntyvää merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Eläkeliitto. Luettavissa: <https://elakeliitto.fi/blogit/yhteisollisyys-kohtaamisesta-syntyvaa-merkityksellisyytta-ja-yhteenkuuluvuuden-tunnetta>. Luettu: 21.2.2023.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Edita Publishing. Helsinki.

Laine, M. s.a. Koulutuspalvelut. Valtiovarainministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/koulutuspalvelut>. Luettu: 7.5.2023.

Lerssi, R. s.a. Työajat. Valtiovarainministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/tyoajat>. Luettu: 9.5.2023.

Leskinen, T. 29.3.2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tilastokeskus. Luettavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. Luettu: 4.5.2023.

Makkonen-Craig, H. 2021. Etätyö, lähityö ja läsnätyö. Kielikello, 4/2021. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-ja-l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>. Luettu: 23.2.2023.

Mehiläinen. 12.4.2021. Mehiläisen asiakastutkimus: 53 % pitää etätöistä – etätyöapatia vaivaa silti joka viidettä. Lehdistö tiedote. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/lehdistotiedotteet/mehilaisen-asiakastutkimus-53-pitaa-etatoista-etatyoapatia-vaivaa-silti-joka>. Luettu: 31.3.2023.

Murto, K. 10.9.2013. Yhteisöllinen johtaminen. Suomen Yhteisöakatemia Oy. Luettavissa: <https://www.sya.fi/yhteisollinen-johtaminen/>. Luettu: 16.4.2023.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi. Helsinki.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tmi Raija Airaksinen/Draamatyö. Helsinki.

Nuutinen, O. s.a. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. Luettu: 30.4.2023.

Oilimo, H. 9.5.2019. Yhteisöllisyys voimavarana. Eläkeliitto. Luettavissa: <https://elakeliitto.fi/blogit/yhteisollisyys-voimavarana>. Luettu: 21.2.2023.

Opinnäytetyökoordinaattorit. 2022. Ohje tutkimustyyppiselle opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://haagahelia.contenthub.fi/NiboWEB/haagahelia/getPublicFile.do?uuid=11812763&inline=false&ticket=0bf9bd7fa626940b8af5533ec9ce6084&type=original>. Luettu: 7.5.2023.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Pensar, H. 28.9.2022. Pizzaperjantai ei ratkaise yhteisöllisyyskysymystä. Timanttia. Luettavissa: <https://timanttia.fi/pizzaperjantai-ei-ratkaise-yhteisollisyyskysymysta/>. Luettu: 9.5.2023.

Rannanpää, S., Antikainen, J., Aro, R., Huttunen, J., Hovi, S., Pitkänen, K., Strandell, A., Nurmio, K., Rehunen, A., Vihinen, H., Lehtonen, O., Muilu, T. & Weckroth, M. 28.1.2022. Monipaikkaisuus – nykytila, tulevaisuus ja kestävyys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:9. Valtioneuvoston kanslia. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163785/VNTEAS_2022_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 31.3.2023.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing. Helsinki.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Virtuaalinen-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6>. Luettu: 23.2.2023.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2019. Ihmisiksi työssä®: työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. 3. painos. United Press. Tallinna.

Ruuskanen, P. s.a. Sosiaalinen pääoma. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>. Luettu: 16.4.2023.

Salakari, M. Yhdessä onnistumme – yhteisöllisyys on työn voimavara. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/yhdessa-onnistumme-yhteisollisyys-on-tyon-voimavara/>. Luettu: 16.4.2023.

Sitra s.a. Millainen on uusi elinvoimainen työelämä? Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#millainen-on-uusi-elinvoimainen-tyoelama>. Luettu: 23.2.2023.

Taanila, A. 2.4.2019. Määrällisen datan kerääminen. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu: 7.5.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Luettavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Luettu: 7.5.2023.

Työterveyslaitos s.a.a. Kaikki mukaan – yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>. Luettu: 4.5.2023.

Työterveyslaitos s.a.b. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 23.2.2023.

Työturvallisuuskeskus s.a. Monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/monipaikkainen-tyo-2/>. Luettu: 12.3.2023.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>. Luettu: 8.5.2023.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Vilkman, U. 19.4.2020. Miten lisätä kohtaamisen tuntua etätiimissä? Timanttia. Luettavissa: <https://timanttia.fi/etakohtaaminen/>. Luettu: 10.5.2023.

Wenström, S. & Heiskanen, A. 12.10.2022. Positiivinen ja yhteisöllinen johtaminen 40 op –info 12.10.2022. Luento. Video. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=Q-IXIz8mbn4&ab_channel=SannaWenstr%C3%B6m. Katsottu: 16.4.2023.

XX. 28.2.2023. Henkilöstöasiantuntija. Ministeriö X. Sähköposti.

Yakymchuk, A. 6.10.2021. Remote work is here to stay – Here's how to fine-tune your internal corporate communications. PR Academy. Luettavissa: <https://pracademy.co.uk/insights/remote-work-is-here-to-stay/>. Luettu: 12.3.2023.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

1. Asteikolla 1–5, kuinka tärkeää yhteisöllisyys työpaikalla on työhyvinvoinnillesi? (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeää) **(asteikkokysymys, pakollinen)**
2. Halutessasi voit tarkentaa vastaustasi esimerkiksi kertomalla, millaista yhteisöllisyyttä arvostat työpaikalla. Muussa tapauksessa siirry seuraavaan kysymykseen. **(avoin kysymys, ei pakollinen vastata)**
3. Onko jokin alla listatuista mielestäsi vaikuttanut yhteisöllisyyteen? **(pakollinen)**
 - etätyö
 - hybridityö
 - monipaikkaisuus työskentelyssä
 - ei mikään edellä mainituista
4. Jos kyllä, voit halutessasi kertoa, miten. Muussa tapauksessa siirry seuraavaan kysymykseen. **(avoin kysymys, ei pakollinen)**
5. Oletko kokenut eristäytyneisyyttä tai yksinäisyyttä työympäristössäsi? **(kyllä-ei)**
6. Jos kyllä, voit halutessasi kertoa, mitä toivoisit johdolta ja kollegoilta asian suhteen. Miten voisimme yhdessä edistää yhteisöllisyyttä työpaikalla? **(avoin kysymys, ei pakollinen vastata)**
7. Millaista vuorovaikutusta toivoisit työpaikalla? Valitse kaksi (2) mielestäsi parasta tapaa. **(monivalinta, ei mitään = tyhjä)**
 - yhteisiä taukoja
 - yhteisiä työskentelyhetkiä tai ”sparrausta” kollegoilta
 - kahdenkeskeistä työ- tai keskusteluaikaa esihenkilön kanssa
 - työn ulkopuolista toimintaa
 - ohjattua toimintaa työpaikalla (esim. taukojumppaa, tietovisoja, keskusteluhetkiä)
 - en mitään
 - jotain muuta, mitä? (avoin vastauskohta)