

Niina Mikkonen

**YHTEISÖLLISYYDEN KOKEMUKSEN RAKENTUMINEN HAJAUTETUSSA
KANSAINVÄLISESSÄ TYÖYHTEISÖSSÄ TYÖNTEKIJÄN KOKEMANA**

Case Mänty Oy

YHTEISÖLLISYYDEN KOKEMUKSEN RAKENTUMINEN HAJATETUSSA KANSAINVÄLISESSÄ TYÖYHTEISÖSSÄ TYÖNTEKIJÄN KOKEMANA

Case Mänty Oy

Niina Mikkonen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Tradenomi (YAMK), johtaminen ja työhyvinvointi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), johtaminen ja työhyvinvointi

Tekijä: Niina Mikkonen

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöllisyyden kokemuksen rakentuminen hajautetussa kansainvälisessä työyhteisössä työntekijöiden kokemana – Case Mänty Oy

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: 09/2023

Sivumäärä: 72 + 2 liitettä

Nykyajan hajautetut organisaatiot antavat vapautta työntekijöille esimerkiksi maantieteellisesti, ajallisesti ja työn tekemisen tapoina. Toisaalta hajautetut organisaatiot kipuilevat yhteistyön toimivuuden, yhteisen päämäärän saavuttamisen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen kehittämiseksi. Tunne yhteisöllisyydestä ei ole aikaan ja paikkaan sidottu, vaan se rakentuu organisaation tunneilmastosta, toimintatavoista ja kulttuurista.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena Mänty Oy:n toimeksiantona. Kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti yhteisöllisyyden kokemuksen nykytilaa kansainvälisesti hajautetussa organisaatiossa sekä tuottaa kehittämissuhteita työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Ensimmäisen kehittämistehtävän aineisto kerättiin ryhmässä toteutettavalla teemahaastatteluna sekä kasvokkain että Teams-sovelluksen avulla. Aineistosta nostettiin esiin keskeisimpiä yhteisöllisyyteen liittyviä kehittämistarpeita. Toisessa kehittämistehtävässä järjestettiin yrityksen sisäinen kehittämisyöpä, jonka aikana työryhmä tuotti konkreettisia toimintaehdotuksia sisäisen viestinnän ja luottamuksen kehittämiseksi.

Haastatteluaineiston perusteella yhteisöllisyys kuvautuu yhteenkuuluvuuden tunteena ja yhteisen tavoitteen eteen työskentelynä. Yhteisöllisyyttä tukeva työyhteisö arvostaa erilaisuutta, on huumorintajuinen ja välittävä sekä rakentaa luottamusta. Mänty Oy:n yhteisöllisyys on toisten auttamista ja avointa vuorovaikutusta. Keskeisimpiä kehittämistarpeita yhteisöllisyyden näkökulmasta ovat palautteenantokulttuurin kehittäminen, yhteistyöhön liittyvien tavoitteiden selkeyttäminen, konsernin yhteistyötä tukevien toimintatapojen kehittäminen sekä sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen. Kehittämisyöpäajassa työntekijät ideoivat sisäiseen viestintään liittyen sisäisen viestintäkanavan käyttöönottoa sekä sisäisen tiedonkulkuun liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistyön tulosten perusteella yhteisöllisyyden kehittämiseksi organisaation työntekijöiden välisen luottamuksen ja sujuvan vuorovaikutuksen rakentamiseen kannattaa panostaa. Aineistossa kuvautuu organisaatiokulttuurin näkökulmasta se, että työntekijät näkevät esihenkilön esimerkillä johtamisen ja taidon johtaa ihmisiä merkityksellisenä näiden teemojen rakentumiseksi.

Kehittämistyön perusteella nostan jatkotutkimusaiheeksi Mänty Oy:n yhteisöllisyyden rakentumisen seurannan. Seuranta kannattaa toteuttaa kehittämistyössä nousseiden konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen ja juurruttamisen jälkeen. Lisäksi tärkeänä tutkimuskohteena tulevaisuudessa ovat myös tarkemmat johtamisen näkökulmat yhteisöllisyyden rakentamisessa sekä kansainvälisten tiimien toiminnan kehittäminen ja sen vaikutus työn tuottavuuteen ja yhteisöllisyyden kokemukseen.

Asiasanat: Yhteisöllisyys, hajautettu työyhteisö, tapaustutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Leadership and Well-being at Work

Author: Niina Mikkonen

Title of thesis: The construction of a sense of community in a remote international work community experienced by employees – Case Mänty Oy

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: 09/2023

Number of pages: 72 + 2 appendices

The construction of a sense of community in modern remote organizations provides employees with freedom in terms of geography, time, and work methods. However, distributed organizations often struggle to develop effective collaboration, achieve common goals, and maintain a sense of community. The feeling of community is not tied to a specific time or place but is built from the organizational climate, practices, and culture.

This thesis was conducted as a case study commissioned by Mänty Oy. The aim of the thesis was to gain a deep understanding of the current state of the sense of community in an internationally remote work community and to provide concrete recommendations for enhancing a sense of community within the workplace. In the first phase, data was collected through thematic interviews conducted in a group setting, focusing on identifying key areas for improvement related to a sense of community. In the second phase, an internal workshop was organized within the company, during which a working group produced concrete proposals for improving internal communication and trust.

Based on the interview data, a sense of community is described as a sense of belonging and working towards a common goal. A community-supportive workplace values diversity, has a sense of humor, is caring, and builds trust. In Mänty Oy, community is characterized by helping others and open interaction. Key areas for improvement from a sense of community perspective include developing a feedback culture, clarifying goals related to collaboration, developing practices that support cooperation within the group, and improving internal communication and interaction. Based on the results of the development work, investing in building trust and effective communication among the organization's employees is essential for enhancing the sense of community.

As a result of this thesis, I propose further research on monitoring the development of the sense of community in Mänty Oy. Monitoring should be carried out after the implementation and integration of the concrete measures identified in the development work. Additionally, future research should focus on more detailed leadership perspectives in building a sense of community, as well as the development of international teams and their impact on productivity and the experience of community.

Keywords: A sense of community, remote work community, case study

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YHTEISÖLLISYYDEN RAKENNUSAINEITA.....	8
2.1	Yhteisöllisyys käsitteenä.....	8
2.2	Organisaatiokulttuuri	12
2.3	Hajautettu työyhteisö.....	15
3	TUTKIMUSKONTEKSTI	17
4	TUTKIMUKSEN PERUSTA	18
4.1	Tutkimuksellinen viitekehys	18
4.2	Kehittämistehtävä ja -kysymykset	21
4.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	22
4.4	Kehityksellinen työpajapäivä	25
4.5	Aineiston käsittely ja analysointi	28
4.6	Tutkimuseettiset näkökohdat.....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET	32
5.1	Yhteisöllisyys – yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä ja yhteenkuuluvuutta.....	32
5.2	Yhteisöllisyyden näyttäytyminen Mänty Oy:n arjessa	35
5.3	Kehittämistarpeet	43
5.4	Kehityksellinen työpajapäivä	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	Luottamukselle ja erilaisuuden hyväksymiselle rakentuva työyhteisö edistää yhteisöllisyyttä	60
6.2	Esihenkilöiden tehtävänä yhteisöllisyyden mahdollistaminen.....	62
6.3	Vuorovaikutuksen keinoin kohti parempaa yhteisöllisyyttä	64
6.4	Ihmiset organisaation menestystekijöinä	66
7	POHDINTA.....	68
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Ihminen kaipaa työelämässäänkin ryhmään kuulumista, hyväksymistä, vastavuoroisuutta ja yhteistyötä (Kuusela 2015, 22). Yhteisöllisyyden kokemus ei synny itsestään, vaan se vaatii yhteistä aikaa, paikkaa sekä yhteisen asian kokemista omaksi. Yhteisöllisyys ei ole fyysiseen paikkaan sidoksissa. (Juholin 2022, luku 9.) Tärkeää on innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteeksi, ihmiset auttavat toisiaan, asioita tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta ja konfliktitilanteet pyritään käsittelemään ja ratkaisemaan yhdessä (Kärkkäinen 2005, 81). Yhteisöllisyys vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista. (Manka 2012, 116.) Vahva yhteisöllisyyden kokemus ruokkii sekä yksilöettä organisaatiotasolla aktiivisuutta (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 198). Vahva ja hyvän tuloksen mahdollistava organisaatiokulttuuri on kilpailuetu ja se vaikuttaa sitä kautta myös yrityksen toimintaympäristöön (Kuusela 2015, 17).

Hyvä työyhteisö toimii reaali maailmassa, jossa on hyvä, luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri ja jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista keskenään. Syyllisiin ja ongelmiin keskittymisen sijaan toimivassa työyhteisössä keskitytään ratkaisuihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20.) Hyvässä työyhteisössä toimii myös vuorovaikutus. Myönteinen ja välitön vuorovaikutusilmapiiri auttaa työmotivaation ylläpitämisessä ja saa aikaan yhteisen tahtotilan (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195). Kun työyhteisön yhteistyö on toimivaa, päästään käsiksi tiimin tavoitteisiin ja yhteistyö on kaikille osapuolille sopivan laista (Aira 2012, 130). Teknologian lisääntyminen muokkaa työelämän vuorovaikutusta ja yhteistyön tekemisen tapoja, ja siksi on löydettävä keinoja pitää yllä yhteisöllisyyttä fyysisestä etäisyydestä huolimatta (Aira 2012, 13).

Hajautetun työyhteisön johtaminen vaatii luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisääntöjen, jatkuvan vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden kokemuksen rakentamista (Vilkman 2016, 25–46). Fyysisesti etäällä toimiva tiimi noudattaa periaatteessa samoja vuorovaikutuksen lainalaisuuksia kuin kasvokkainkin. Myös läsnäolon kokemus on mahdollista muodostua vahvaksi, vaikka fyysinen läheisyys puuttuukin. (Aira 2012, 25, 147.) Hajautetusti toimiessa tiimin rakentamisen haasteena on luoda väyliä ja mahdollisuuksia syvälliselle dialogille (Holton 2001, 36). Lisäksi monesti hajautettu toimintaympäristö edellyttää yhteisön osapuolilta suurempaa aktiivisuutta ja huomion kiinnittämistä olennaisiin asioihin. (Aira 2012, 147). Työntekijöiden näkökulmasta kansainvälisyys merkitsee usein kovenevaa työtahtia, kielitaitovaatimuksia, mutta myös vuorovaikutusosaamista ja

erikulttuurien ymmärtämisen osaamista (Kärkkäinen 2005, 89). Vilkmanin (2016) mukaan juuri yhteisöllisyys on se, joka helpoimmin kärsii hajautetussa työssä. Luontaisen vuorovaikutuksen väheneminen johtaa helposti yhteisöllisyyden heikkenemiseen, mikä vähentää vuorovaikutusta edelleen. Yhteisöllisyyttä on kuitenkin mahdollista ylläpitää myös hajautetussa työyhteisössä varmistamalla, että luottamusta, arvostusta, avoimuutta ja dialogia todella on. (em., 41–42.)

Yhteisöllisyyden yksi tärkeimmistä mittareista on omistajuus. Omistajuudessa kaikki työyhteisön jäsenet ovat osallisia. Silloin kaikkien ääni kuuluu, kaikki ovat oikeassa vuorovaikutuksessa oikeaan aikaan sekä kaikkien asiantuntijuus näkyy, sitä tarvitaan ja se on käytössä. Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki ovat joustavia, kaikki ovat vastuussa ja kaikki sitoutuvat. Näiden lisäksi organisaatiossa mahdollistuu kaikkien osallistuminen neuvotteluun ja päätöksentekoon omalla panoksellaan. (Jäppinen 2012, 135.)

2 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENNUSAINEITA

Tässä luvussa esittelen kehittämistyötä keskeisesti ohjaavia käsitteitä. Yhteisöllisyys on osa organisaatiokulttuuria, ja siksi keskityn määrittelemään nämä kaksi pääkäsitettä. Lisäksi kehittämistyön kannalta olennainen hajautettu työympäristö määritellään käsitteenä.

2.1 Yhteisöllisyys käsitteenä

Yhteisöllisyyttä voi kuvata yhdessä olemisena ja tekemisenä. Se koostuu vuorovaikutuksesta, itselle henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Yleiskäsitteenä se pitää sisällään ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyön muotoja. Yhteisöllisyys näyttäytyy yhteisön jäsenten tapana kohdella toinen toisiaan, kuten äänenkäyttönä, vaihtolona, liikkeenä, eleinä, välittämisenä ja välinpitämättömyytenä. Yhteisöllisyys kuuluu myös yhteisön käyttämässä kielessä. Kielellinen ja ajatuksellinen samankaltaisuus yhteisön sisällä on tärkeää, sillä yhteisen kielen kautta yksilö voi tuntea kuuluvansa johonkin yhteisöön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11, 16–17.)

Yhteisöllisyyden tarkastelu lähtee yksilön näkökulmasta. Yhteisöllisyyden tunteen katsotaan tukevan yksilön hyvinvointia, terveyttä, ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, oppimista ja tuoksellisuutta myös työelämässä. Yhteisö on kuitenkin yhdessä enemmän kuin yksikään siinä oleva yksilö itsessään. Yhteisö voi toimia maantieteellisesti lähekkäin, mutta se ei ole välttämätöntä yhteisöllisyyden tunteen syntymiselle. Yhteisö voi rakentua formaaleista tai informaaleista verkostoista, joilla on yhteinen päämäärä. Hyvässä yhteisössä jokaista yksilöä autetaan toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään, ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöllisyyttä rakentavaa energiaa. Yhteisöllisyyden kautta syntyy tunne yhteenkuuluvuudesta. Se antaa yhteisön jäsenille turvaa ja auttaa heitä tulkitsemaan ympäristöään. Yhteisön jäsenet ovat tietoisesti, positiivisesti riippuvaisia toisistaan ja luottavat toisiinsa. Toisaalta yksilöt myös haluavat säilyttää keskinäisen riippuvuutensa antamalla toisille saman, mitä odottaa heiltä tai tekemällä asioita toisten hyväksi. Yhteisöllisyyden perustana on erilaisuuden hyväksyminen. (Burroughs & Eby 1998, 510–511; Manka 2012, 115; Paasivaara & Nikkilä 2010, 12.)

Yhteisöllisyyden tunne on voima, joka keskeisesti pitää yhteisön koossa. Se ei kuitenkaan ole pysyvä ihannetilä, vaan tilä on jatkuvassa muutoksessa ja se saa monia eri ilmentymiä. Yhteisöllisyyden rakennetaan jokaisessa yhteisössä erikseen, sillä se koostuu sekä yksilöiden henkilökohtaisista merkitystä että sosiaalisista, kollektiivisista tavoitteista. Tavoitteet määrittyvät kyseessä olevan yhteisön kollektiivisista tarpeista, ja niiden vastaamiseen tarvitaan aktiivista ja tavoitteellista yhteistyötä. Yksilön omat asenteet ja motivaatio taas vaikuttaa siihen, kuinka valmiita yksilöt ovat yhteistyöhön tai kuinka hyvin hän sitoutuu yhteisön tarpeisiin. Kokemus yhteisöllisyydestä on aina tunteiden ja vuorovaikutuksen täyttämää. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–12, 21, 30.)

McMillan ja Chavis (1986) ovat määritelleet yhteisöllisyyden neljä ulottuvuutta: yhteenkuuluvuuden tunne, vaikuttaminen, tarpeiden täyttäminen ja jaettu emotionaalinen yhteys. Yhteenkuuluvuus rakentuu hyväksytyksi tulemisen tunteesta, toisten henkilökohtaisesta tuntemisesta sekä halusta auttaa toisia. Vaikuttamisen McMillan ja Chavis määrittävät tunteeksi suhteen merkityksellisyydestä sekä itselle että jokaiselle osana ryhmää. Vaikuttaminen tarkoittaa myös sitä, että jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja jakaa omia ideoitaan. Yhteisöllisyyden kolmas ulottuvuus on tarpeiden täyttäminen. Silloin yhteisö tarjoaa jotakin sellaista, mikä saa jäsenet motivoitumaan ja osallistumaan ryhmään. Yksilöllä on tunne siitä, että ryhmän toiminta on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää ja arvokasta. Lisäksi yhteisö on valmis tunnistamaan ja tunnustamaan toisten saavutukset. Viimeinen McMillanin ja Chavisin määrittelemä yhteisöllisyyden ulottuvuus on jaettu emotionaalinen yhteys. Sillä he tarkoittavat yksilöiden sitoutumista yhteisöön. Yhteyttä voidaan kutsua myös emotionaaliseksi turvallisuudeksi: yksilöllä on tunne siitä, että ryhmällä on yhteinen historia, yhteistä aikaa toisilleen ja samankaltaisia kokemuksia. (Burroughs & Eby 1998; McMillan & Chavis 1986.) Myöhemmin Burroughs ja Eby ovat lisänneet yhteisöllisyyden ulottuvuuksiksi myös totuuden kertomisen ja henkisen yhteyden. Silloin yhteisössä vallitsee emotionaalinen turvallisuus kertoa rohkeasti totuus. Yhteisö on empaattinen, ymmärtävä ja välittävä. Henkinen yhteys taas tarkoittaa yhteisön yhteisesti rakentamaa moraalialia ja arvoja, jotka muuttuvat päivittäisiksi toimiksi ja päätöksiksi. Olennaista yhteisöllisyyden rakentumisessa on, että yhteisön jäsenet todella kommunikoivat keskenään ja muodostavat syviä ihmissuhteita toistensa kanssa. (Burroughs & Eby 1998, 511–512.)

Yksi yhteisöllisyyden kulmakivistä on luottamus. Se kehittyy vuorovaikutuksen tuloksena toisiaan vahvistavien kokemusten kautta. (Aira 2012, 58; Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–87.) Yhteisten tavoitteiden suunnittelu ja toimiminen suunnitelmien mukaan sekä toisten tekemisen tukeminen hitsaa yhteisöä yhteen. Kaikki yhteisön jäsenet kantavat vastuuta luottamuksen

rakentamisesta oman käyttäytymisensä ja kommunikaation kautta. Luottamus rakentuu säännöllisessä ja merkityksellisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kasvokkain tapaamiset vahvistavat luottamusta, sillä niissä ihmiset pystyvät arvioimaan toisiaan koko ajan. Yksilöt oppivat tuntemaan toisensa ja siten voivat haastaa toisia ilman pelkoa seurauksista. Luottamuksen syntyminen siis vaatii turvallisuuden tunnetta yhteisössä. Sitä rakennetaan edelleen käsittelemällä tavoitteita ja niiden herättämiä tunteita yhdessä viimeistään tavoitteiden saavuttamisen jälkeen. (Aira, 2012, 58; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 49, 52; Holton 2001, 36; Humala 2007; Kosonen 2008.) Tutkimuksen mukaan luottamus lisää myös yhteisössä koettua tyytyväisyyttä (Aira 2012, 57). Luottamuksen luominen on olennaista minkä tahansa uuden yhteisön tai tiimin onnistuneelle muodostamiselle ja kasvulle (Holton 2001, 37). Luottamuksen puute sen sijaan voimistaa epäluuloisuutta ja ristiriitoja yhteisön jäsenten välillä (Aira 2012, 58).

Tässä kehittämistyössä tarkastelen yhteisönä Mänty Oy:n työyhteisöä. Työyhteisö muodostuu niistä yhdessä työskentelevistä henkilöistä, jotka toteuttavat yrityksen perustehtävää. Se on toiminnallinen ryhmä, jolla on yhteinen työn tavoite sekä yhteiset aineelliset resurssit ja taidot ja joka työskentelee yhdessä. Työyhteisö ei ole vain rakenteita, vaan se muodostuu erilaisista ihmisten ryhmittymistä ja sen jäsenet ovat tietyllä tapaa riippuvaisia toisistaan. Loppujen lopuksi suuri osa työstä perustuu yhteyteen toisten ihmisten kanssa. Vaikka työelämän vuorovaikutussuhteita määrittää usein tehtäväkeskeisyys, ovat ne silti merkityksellisiä ja pyrkivät jatkuvuuteen. Työyhteisössä jäsenillä on tieto yhteenkuuluvuudesta ja jonkinlainen tunneside yhteisöä kohtaan. Myös töissä yhteisöllisyys on henkinen tila, mutta se on myös arkista, työhön kiinteästi liittyvää toimintaa. Yhteisöllisyys työpaikalla ei välttämättä ole jotakin nähtävissä olevaa, vaan se voi olla myös työpaikan ”me-henkeä”, ”yhteistä säveltä” tai ”fiilistä”. Se kehittyy työyhteisössä, jossa ihmiset välittävät toisistaan, tarjoavat muille apua ja tukea, ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan, ja se näyttäytyy lämminhenkisenä ja huomioivana työilmapiirinä. Yhteisöllisyyden tila vaihtelee sekä työyhteisöjen välillä että ajallisesti saman työyhteisön sisällä. (Aira 2012, 52–53; Paasivaara & Nikkilä 2010, 12, 16, 21, 52, 56.) Yhteisöllisyyttä työelämässä on mahdollista kokea, kun vastuu jaetaan reilusti, työtehtävät ovat osaamiseen nähden sopivan haastavia ja jos työtehtävät edellyttävät yhteistyötä (Burroughs & Eby 1998, 510). Työyhteisössä yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä, sillä sen avulla syntyy aito, tuottava yhteistyö. Toimeen tuleminen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa parantaa yhteistyön sujuvuutta. (Vilkman 2016, 41.)

Yhteisöllisyys muodostuu yhteisistä arvoista, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä periaatteita, joiden mukaan kaikkien oletetaan toimivan ja joista rakentuu työyhteisön näkymätön perusta. Arvojen

tulee olla kaikille ymmärrettäviä, työyhteisön kannalta tavoiteltavia asioita, työyhteisön sisäisesti kiinteyttäviä sekä yhteisesti tuotettavia. Työyhteisön arvoihin pitää voida sitoutua helposti ja niihin pitää uskoa läpi koko organisaation. Jotta arvot voivat toimia yhteisöllisyyden askelmerkkeinä, niiden tulee konkretisoitua päivittäisessä työskentelyssä. Kaikessa toiminnassa tulee tähdätä organisaation arvojen mukaisiin päätöksiin ja toisaalta välttää niiden kanssa ristiriidassa olevia päätöksiä. Työssä tapahtuva vuorovaikutus keskittyy yleensä työntekoon liittyviin asioihin. Samalla puhetapa konkretisoi työyhteisössä vallitsevat arvot ja pelisäännöt. Yhteisöllisyyden luominen kuuluu ihan jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Loppujen lopuksi vastuu kokonaisuuden rakentamisesta on kuitenkin työyksikön esihenkilöllä. Johtamisella on todettu olevan suora yhteys työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja ilmapiiriin. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14; Paasivaara & Nikkilä 2010, 14–16, 20, 99.)

Yhteisöllisyyttä edistää hyvin arkiset teot, kuten tervehtiminen, auttaminen, kuunteleminen ja lupasten pitäminen (Manka 2012, 122). Lisäksi työyhteisössä yhteisöllisyyttä tukee uudistusmielisyys, vapaus toimia ja salliva ilmapiiri. Työyhteisössä valmius muutoksille ja innostus uuden oppimiseen vaativat aktiivista vuorovaikutusta sekä aikaa ja tukea uusien ideoiden työstämiselle. Nämä tekijät edistävät yhteisöllisyyden rakentumista. Toisaalta vapaus toimia sallii riskinoton, epäonnistumisen ja yrittämisen. Se taas innostaa kehittämään asioita yhdessä. Yhteisöllisyyden peruselementti on sallivassa ilmapiirissä. Se näyttäytyy ihmisten välisenä tasa-arvoisuutena, leikkimielisyytenä ja huumorina, rakentavina väittelyinä sekä ennen kaikkea luottamuksena ja avoimuutena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.) Hyvään yhteistyöhön vaaditaan luottamusta, yhteisön jäsenten keskinäistä arvostusta ja avointa keskustelua. Hyvä yhteistyö on ennen kaikkea toisia kunnioittavaa, mutta samalla tehokasta ja työtä eteenpäin vievää, ja sen lähtökohtana on toimiva vuorovaikutus. (Vilkman 2016, 37.) Yhteenkuuluvuuden tunteen kehittyminen vaatii jatkuvaa huomiota yhteisön rakentamiseksi (Holton 2001).

Liiallinen yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne voi kääntyä myös itseään vastaan. Se voi johtaa kontrolliin ja jähmettävään toimintakulttuuriin. Silloin on kyse yhteisön jäsenten liian tiivistä samanmielisyydestä, jolloin ihmiset etsivät yhteistä näkemystä luopumalla omista mielipiteistään. Yhdenmukaisuuden paineet vähentävät ihmisten halua esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja, ristiriitoja ei nosteta esiin tai ne lakaistaan piiloon. Tämä johtaa kielteiseen yhteisöllisyyteen. Käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden ylläpitäminen lisäävät kielteisen yhteisöllisyyden kokemusta. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet saattavat nostaa esiin myös kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka 2012, 116; Paasivaara & Nikkilä 2010, 23, 49.)

Liiallisen yhteisöllisyyden vastakohtana on yhteisöllisyyden puuttuminen kokonaan. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden puute vähentää vuorovaikutusta, heikentää työyhteisön jäsenten moraalia ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Se voi lisätä myös ihmisten eristäytymistä, yksinäisyyttä ja vieraantumista yhteisöstä. Kehä on valmis, kun oma eristäytyminen ja samalla toisten ihmisten ulkopuolelle sulkeminen rapauttaa yhteisöllisyyttä entisestään. (Burroughs & Eby 1998, 510; Juholin 2022, luku 9; Vilkmán 2016, 41.) Jos yhteisö ei siedä erilaisuutta, se sulkee ja kaventaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa sanomattomina sanoina ja tekemättöminä tekoina työyhteisökulttuurin pinnan alla. (Manka 2012, 116; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan ajattelu- ja toimintatapoja, joiden mukaan työyhteisössä todellisuudessa ajatellaan ja toimitaan: miten on tapana toimia, millainen on työpaikan moraali, mitkä säännöt määrittävät työntekoa ja miten työyhteisön vuorovaikutus toimii. Organisaatiokulttuuri luodaan, löydetään ja kehitetään aina jonkin tietyn organisaation tai työyhteisön toimesta. Scheinin mukaan organisaation kulttuuri rakentuu kaikkein syvimmille, tiedostamattomille perusoletuksille ja uskomuksille. Ne ovat piileviä ja abstrakteja sekä suhteellisen pysyviä. Oletukset ja uskomukset ovat yhteisiä organisaation jäsenille, ja ne määräävät organisaation näkemyksen itsestään. Oletukset ja uskomukset ovat ryhmän omien kokemusten kautta opittu tapa reagoida asioihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59–60; Schein 1990, 111; Schein 1991, 24.)

Kulttuurissa on perusta koko työyhteisön toiminnalle (Paasivaara & Nikkilä 2010, 65). Organisaatiokulttuuria kuvaavat ihmisten välinen säännönmukainen käyttäytyminen, kuten kieli, ryhmässä kehittyvät normit, hallitsevat ja ilmaistut arvot, toimintaa ohjaava perusfilosofia, pelisäännöt, tunnelma tai ilmapiiri sekä ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö (Schein 1991, 23–24, 32). Kulttuurin tehtävä on luoda selkeyttä organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen sekä opettaa erottamaan tärkeät asiat muista ja huolehtimaan organisaation ihmissuhteista. Sen perustana ovat organisaation perustehtävä, rakenne ja toimintaympäristö. (Kuusela 2015, 14, 30–31.) Organisaatiokulttuurin ydin on yhdistää organisaation jäsenet toisiinsa. Näin työyhteisön yhdessä rakentama kokemus työstä ja yhteistyöstä syntyy ja vahvistuu kulttuurin ytimeksi.

Yhteisöllisyys on osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri kehittyy yhteisistä kokemuksista ja näkyy arjessa hyväksytyinä tapoina toimia ja ajatella. Se syntyy ja muovautuu vuorovaikutuksessa keskustelemalla, neuvottelemalla sekä jakamalla ja tulkitsemalla yhteisiä kokemuksia – luopelissäännöt yhteisön vuorovaikutukselle. (Kuusela 2015, 16, 49–50; Paasivaara & Nikkilä 2010, 61; Schein 1991.) Ilman kulttuuria ihmisistä ei synny yhteisöä, eikä ilman ihmisiä synny tulosta (Kuusela 2015, 14).

Organisaatiossa kulttuuri tarttuu helposti, pysyy tiukassa ja vaikuttaa huomaamattomasti. Se opetetaan myös organisaation uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. Ennen kaikkea kulttuuri muotoutuu aina johtajansa näköiseksi, sillä johto luo organisaatiokulttuurin perustan ja raamit. Johto on luonut organisaation rakenteen ja tavat toimia yhdessä sekä määritellyt vastuut, millaista itsenäisyyttä odotetaan ja miten valtaa käytetään. (Kuusela 2015, 17, 85–86; Schein 1990, 111; Schein 1991, 26.) Muotoutuneet kulttuurit työyhteisössä ovat yleensä niin vahvoja, että vallitseva kulttuuri ei välttämättä muutu, vaikka organisaation näkyviä pintarakenteita muutettaisiin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 61). On myös mahdollista, että organisaatiossa on monta alakulttuuria (Schein 1990, 111).

Organisaatiokulttuurin ytimessä ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvotus. Normit auttavat ennakkoimaan tilanteita ja ne kertovat, mitä sosiaalisissa tilanteissa toisilta odotetaan. Ne ovat ikään kuin näkymätön voima, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Normit luovat turvallisuutta, mutta saattavat ylläpitää jämähtäneitä tapoja ja estää uudistumisen. On luonnollista, että odotamme työyhteisössä normien mukaista käyttäytymistä. Jotta arvot ja sosiaaliset normit tehdään näkyviksi, se edellyttää, että tärkeistä asioista on mahdollisuus keskustella ja että työyhteisön jäsenet ovat normeista tietoisia. (Kuusela 2015, 18–20; Paasivaara & Nikkilä 2010, 65; Schein 1990.) Kulttuurin sisältö ja vahvuus pitää jokaisen yhteisön itse kokemuksen kautta määritellä, ja siksi organisaatiokulttuurin muotoutuminen on dynaaminen prosessi. (Schein 1990, 111; Schein 1991, 66.) Tunteet ovat organisaatiokulttuurin kannalta tärkeitä, sillä on olennaista, miten myönteisiä ja negatiiviseksi koettuja tunteita osoitetaan. Tunteiden kautta muodostuva ilmapiiri vaikuttaa siihen, millaiselta ryhmässä tuntuu, ja siihen, millaisia tuloksia saadaan aikaan. (Kuusela 2015, 21.)

Organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi on tärkeää tunnistaa sen piirteet. Olennaista on huomata ne piirteet, jotka tukevat parhaiten työyhteisön käytäntöjä ja yhteistyötä. (Kuusela 2015, 35, 63.) Organisaation kulttuurin käytännöt voivat sekä innostaa että lamauttaa työntekijöiden toimintaa. Tästä syystä yhteisöllisyyden näkökulma huomioiden on välttämätöntä

tunnistaa, millä tavoin organisaatiokulttuuri ilmenee (Paasivaara & Nikkilä 2010, 64). Kulttuurin toimivuutta kannattaa tarkastella suhteessa organisaation perustehtävään ja siihen, kuinka hyvin sen täyttämässä onnistutaan (Kuusela 2015, 47–48). Onnistumisen kokemukset ovat omiaan vahvistamaan kulttuuria (Kuusela 2015, 16). Organisaatiokulttuuria voi vahvistaa esimerkiksi antamalla riittävästi aikaa luoda yhteinen merkitys tekemiselle ja varmistaa sitoutuminen yhteistyön kulttuuriin (Holton 2001, 36). Organisaatiossa lopulta muotoutuva kulttuuri on monitahoinen lopputulos organisaation kohdistuvista ulkoisista paineista, sisäisistä mahdollisuuksista ja reaktioista haastaviin tilanteisiin. Se on jossain määrin seurausta myös ennakoimattomista satunnaistekijöistä, joihin ympäristö, organisaatio tai sen jäsenet eivät ole voineet vaikuttaa. (Schein 1991, 97.)

Organisaatiokulttuurin rakentamiseen voi liittyä myös ristiriitaisuuksia. Niitä ovat Scheinin (1991) mukaan yhteiseen kieleen, yhteisön rajoihin, valtaan, vertaissuhteisiin, palkitsemiseen ja rangaistuksiin sekä ideologiaan liittyvät haasteet. Yhteisön jäsenillä voi olla hyvin erilaisia käsityksiä käytettävistä käsitteistä ja viestintäjärjestelmästä. Kaikki eivät välttämättä ole yksimielisiä, ketkä kuuluvat yhteisöön ja millä perusteella. Näitä perusteita testataan yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa eikä saavutettua asemaa yhteisössä menetetä helpolla. Yhteisössä käytettävä valta saattaa aiheuttaa myös haasteita. Yhteisön normit luodaan aluksi perustajan arviointiperusteista käsin, mutta lopulliset, ryhmän yhteiset normit ovat tavallisesti neuvotteluiden tulosta. Vähiten muokkautuvat normit heijastelevat usein vaikutusvaltaisten jäsenten perusoletuksia. Jokaisen erilaiset kokemukset vertaissuhteista saattaa johtaa ristiriitoihin siitä, mikä on ”oikea tapa” olla kanssakäymisissä muiden kanssa. Kulttuurin tarkoituksena on kehittää selkeät roolit ja säännökset vuorovaikutukselle, ja ne tasapainottavat vallitsevia suhteita. Tarkoin määrätyt palkinnot ja rangaistukset sekä tapa, jolla niitä jaetaan, ovat organisaation tärkeimpiä kulttuuripiirteitä. Palkitsemisjärjestelmä heijastelee muitakin oleellisia kulttuuripiirteitä. Näitä järjestelmiä tarkasteltaessa paljastuu suhteellisen nopeasti kyseisen kulttuurin merkittävimmät säännöt ja toiminnan pohjalla olevat oletukset. Ideologialla Schein tarkoittaa arvojen kattokäsitettä, joka antaa näkymättömiä toimintaohjeita ryhmiin ja laajemmin ympäristöön suhtautumisesta. Ideologia voi heijastella myös ihanteita ja tulevia tavoitteita. Ideologia mainitaan usein asiakirjoissa organisaatioiden avainarvoina. Haasteita voi syntyä, jos ideologia ei näy käytännön toimina yhteisössä. Mahdollisimman hyvä yksimielisyys näiden asioiden hoitamisessa on keino, joka antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittyä perustehtävän suorittamisessa. (Schein 1991, 80–95.)

2.3 Hajautettu työyhteisö

Hajautettu työyhteisö on ryhmä työntekijöitä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden keskenään pääasiallisesti sähköisten välineiden avulla (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 269). Hajautettu työyhteisö voi työskennellä eri paikkakunnilla (maantieteellinen hajautuneisuus), eri organisaatioissa (organisatorinen hajautuneisuus), eri aikavyöhykkeillä (ajallinen hajautuneisuus) tai kulttuurisesti erilaisissa paikoissa (kulttuurinen hajautuneisuus). Hajautetussa työssä voi tehdä myös etätöitä. (Aira 2012, 23; Sivunen 2007, 26; Viikman 2016, 13.) Hajautetun organisaation menestymiseen vaikuttavat ratkaisevasti sekä yksilöiden osaaminen että yhteisön kollektiivinen osaaminen. Yksilöiden on kyettävä työskentelemään itsenäisesti, mutta samalla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi työyhteisön jäsenten on välttämätön jakaa työn tekemiseen tarvittavaa tietoa ja resursseja organisaation jäsenten kanssa. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 271; Zaccaro & Bader 2003, 378.) Hajautetusti toimiva yhteisö on yleensä mukautuvaisempi organisaation erilaisiin käytänteisiin ja joustavampi muutoksiin (Zaccaro & Bader 2003, 380).

Kuten kasvokkain tapaavissa työyhteisöissä, myös hajautetuissa työyhteisöissä jokaisella on ainutlaatuinen rooli, ja kaikki antavat erilaisen panoksen yhteisön hyväksi. Hajautettu yhteisö vaatii selkeää koordinoitua, mikä taas johtaa hyvään integroitumiseen yhteisössä. (Zaccaro & Bader 2003, 378.) Hajautetun yhteisön rakentaminen vaatii selkeästi määritellyjä yhteisön tavoitteita ja pelisääntöjä (Kärkkäinen 2005, 91). Jäsenten on opetettava valitsemaan ja hyödyntämään viestintävälineitä tehokkaasti, jotta aidolle keskustelulle eli syvälle merkitykselliselle dialogille on mahdollisuus. Dialogi on olennaista luottamuksen rakentamiselle ja tehokkaalle yhteistyölle. (Holton 2001, 37.) Sivunen (2007) mainitsee, että kulttuurinen hajautuneisuus on yksi keskeisimmistä vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä hajautetuissa tiimeissä (em. 2007, 78).

Hajautettu yhteisö vaatii aikaa kehittyäkseen paremmaksi. Yhteisön kehittämiseen kuuluu yhteisymmärryksen saavuttaminen yhteisestä visiosta, tehtävästä, tavoitteista ja tuloksista. Erityisesti yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen vie aikaa. (Holton 2001, 46; Zaccaro & Bader 2003, 379.) Asia on syytä nähdä painokkaana, sillä luottamuksella on keskeinen merkitys hajautetun työyhteisön toiminnan onnistumisessa (Hakonen 2010; Holton 2001; Kosonen 2008; Kärkkäinen 2005; Zaccaro & Bader 2003.) Luottamuksen rakentaminen ja todellinen yhteistyö vaatii tilan ja ajan antamista merkitykselliselle dialogille (Holton 2001, 38). Luottamus kasvattaa mahdollisuutta saavuttaa yhteisön maksimaalinen innovatiivisuus ja luovuus (Holton 2001, 37). Yhteisöissä,

joissa onnistutaan rakentamaan arvostavaa ja rakentavaa keskustelua sekä keskitytään yhdessä ratkaisuiden miettimiseen syyllisten etsimisen sijaan, yhteistyö on dynaamista (Vilkman 2016, 78). Hyvä ja tehokas yhteistyö on mahdollista saavuttaa myös hajautetussa työyhteisössä kulttuurillisista eroista ja maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta. On tärkeä muistaa arvioida säännöllisesti hajautetun työyhteisön onnistumisia ja kehittämiskohteita yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi. (Holton 2001.)

Hajautetun työyhteisön suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Vuorovaikutus on se koossa pitävä voima, joka tekee joukosta henkilöitä yhteisön. Siksi vuorovaikutuksen edistämisen eteen on tehtävä hajautetussa tiimissä enemmän työtä. (Vilkman 2016, 19.) Virtuaalinen työskentely-ympäristö vähentää informaalia henkilökohtaista kommunikaatiota, mikä taas aiheuttaa sen, ettei yhteisön muita jäseniä välttämättä tunne henkilökohtaisella tasolla kovinkaan hyvin (Saarinen 2016, 27; Virolainen 2011). Mikäli yhteisön jäsenet eivät tunne kunnolla toisiaan, yhteinen päämäärä on epäselvä tai yhteisöllisyyden kokemukset puuttuvat, mahdollisuuksia ristiriitojen syntymiseen on lukuisia (Vilkman 2016, 76). Lisäksi nonverbaalien viestien vähäisemmän määrän takia kommunikaatio voi olla kokonaisuutena heikompaa (Saarinen 2016, 26–27). Viestiessä teknologian avulla erityisenä haasteena on luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi rakentua. Myös hajautetussa yhteisössä luottamus rakentuu säännöllisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen myötä. Luottamuksen taas on huomattu olevan yhteydessä ainakin työn tuloksellisuuteen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Aira 2012, 59; Holton 2001.) Jos hajautetun yhteisön jäsenet kokevat ulkopuolisuutta yhteisössä, viestintää on vähemmän eikä ihmisistä muodostu kunnollista yhteisöä. Myös työntekijöiden moraali on heikompaa. Hajautetun työyhteisön eristyneisyyden tunne on vältettävissä panostamalla psyykkiseen läheisyyden tunteeseen. (Vilkman 2016, 19.)

3 TUTKIMUSKONTEKSTI

Kehittämistyön toimeksiantajayritys on vuonna 1952 perustettu perheomisteinen yritys, jota kutsutaan tässä nimellä Mänty Oy. Yritykseen kuuluu emoyhtiön lisäksi kolme tytäryhtiötä, jotka toimivat neljässä eri Euroopan maassa. Koko konsernissa henkilöstöä on reilut 200 henkilöä. Konsernissa ja sen eri tytäryhtiöissä valmistetaan erilaisia puutuotteita sekä tuotetaan palveluliiketoimintaa. Kyseessä on vientiyritys, joka toimittaa tuotteita ja palveluita yli 70 maahan. (Mänty Oy 2023.)

Konsernin arvoja ovat luottamus, rohkeus, vastuullisuus, joustavuus ja yhteistyö. Rohkeus tarkoittaa, että yritys uskoo omiin tavoitteisiinsa ja vie sovitut toimenpiteet loppuun. Vastuullisesti toimien yritys jättää jälkipolville kestäväällä pohjalla olevan liiketoiminnan. Joustavasti ja dynaamisesti toimien yritys etsii parhaita ratkaisuita tavoitteisiinsa. Yhteistyö sujuu, kun henkilöstö auttaa työkavereitaan ja yritys rakentaa kumppanuuksia pitkäjänteisesti. (Mänty Oy 2022.)

Tässä tutkimuskontekstissa hajautettu organisaatio tarkoittaa sitä, että samaan konserniin kuuluvat tytäryhtiöt ovat sekä maantieteellisesti, organisatorisesti, kulttuurisesti että joskus myös ajallisesti erillään. Organisaatiossa toimivat tiimit ovat sekä kunkin tytäryhtiön omia, saman toimipisteen työntekijöiden tiimejä että tytäryhtiöiden eri lokaatioissa työskentelevistä koostuvia monikansallisia tiimejä. Tiimit toimivat suurimmaksi osaksi maantieteellisesti hajautetusti, mutta myös ajallisesti ja kulttuurisesti. Jokaisella työntekijällä on omassa yksikössään työyhteisö, johon hän ensisijaisesti kuuluu. Tytäryhtiöiden eri lokaatioista johtuen konsernin yhteistyökieli on englanti. Osa työntekijöistä työskentelee pelkästään omalla äidinkielellään, mutta suurimman osan asiantuntijan työssä tarvitaan myös vierasta kieltä.

Yhteistyötä tehdään hajautetusti eri lokaatioista käsin. Jokaisessa yksikössä on käytössään omat organisaation käytännöt esimerkiksi etätöiden tekemiselle. Työskentely eri lokaatioiden välillä tapahtuu pääsääntöisesti verkkovälitteisesti Microsoft Teamsin välityksellä viestitellen tai soittaen. Viestintävälineenä on myös sähköposti. Monikansalliset tiimit kokoontuvat pääsääntöisesti vain Teamsin välityksellä. Osalla työntekijöistä on työnkuvasta riippuen mahdollisuus matkustaa toiseen toimipisteeseen tapaamaan kasvokkain muita tiimiläisiä. Paikallisia tiimejä lukuun ottamatta tiimejä johdetaan Suomesta käsin.

4 TUTKIMUKSEN PERUSTA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, millaiseksi Mänty Oy:n kansainvälisen hajautetun työyhteisön työntekijät kokevat yhteisöllisyyden työssään sekä kehittää konkreettisia ehdotuksia yhteisöllisyyden parantamiseksi. Kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen sekä ideoiden ja ratkaisuiden toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen. Kehittämistyön lähtökohtana on yhteisöllisyyden kehittämiskohteiden tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kyseessä on ongelmaperustainen kehittäminen, jossa pyritään etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun haasteeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 20, 23, 26; Toikko & Rantanen 2009, 57.) Kehittämistehtävä on olennainen Mänty Oy konsernin yhtiöiden keskinäisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantamiseksi. Kehittämistyössä hyödynnetään yhteisöllisiä menetelmiä, joita käytetään rinnakkain teemahaastattelun kanssa. Nämä menetelmät täydentävät toisiaan ja niillä saadaan varmuutta kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40). Tässä luvussa esittelen tarkemmin kehittämistyön perustaa ja siihen liittyviä valintoja.

4.1 Tutkimuksellinen viitekehys

Seuraavaksi määrittelen kehittämistoimintani periaatteita ontologisten ja epistemologisten näkökulmien kautta. Tarkoituksena on selvittää, millaisena näen kehittämistoiminnan todellisuuden, millaista tietoa pyritään tuottamaan ja millainen on kehittämistoiminnan luonne. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Tämän kehittämistyön ontologinen luonne on vahvasti konstruktionistinen. Se korostaa organisaation todellisuuden rakentumista sosiaalisesti, ja käsitys todellisuudesta muodostuu erilaisissa sosiaalisissa prosesseissa. Sosiaalinen todellisuus on ihmisten yhdessä luoma merkitysjärjestelmä, joka rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yksittäinen ihminen ei pysty muuttamaan näitä sosiaalisen tason merkityksiä. Puheen avulla ihmiset tekevät sekä tulkintoja todellisuudesta että rakentavat sitä. Konstruktivistisen todellisuuskäsityksen mukaan se, miten ihmiset puhuvat asioista, vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 36–37.)

Konstruktionistinen lähestymistapa sopii kehittämistyöni lähtökohdaksi erinomaisesti, sillä se auttaa näkemään kehittämistodellisuuden sosiaalisesti monimuotoisen luonteen. Toikko ja Rantanen (2009) korostavat myös, että vuorovaikutuksellinen tiedon tuottaminen edellyttää konstruktionistista käsitystä todellisuudesta. Työyhteisössä sosiaalinen todellisuus on jatkuvasti muuttuva erilais-ten linjausten, tulkintojen sekä virallisten ja epävirallisten keskusteluiden kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 36–37.)

Kehittämistoimintani epistemologinen lähtökohta pohjautuu näyttöön, jossa empiirisesti pätevää tietoa tavoitellaan kuvailevan aineiston avulla. Uutta tietoa tavoitellaan niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Silloin tieto rakentuu aidosti käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista ongelmia. Kehittämistyössäni nousee esiin myös hiljaisen tiedon merkitys. Oletan, että toimeksiantajayrityksen asiantuntijoilla on näkemyksiä siitä, mihin yhteisöllisyyden kokemus perustuu, sillä he tietävät sen sosiaalisen kontekstin, jossa ”homma toimii”. Myös hiljainen tieto on sosiaalisesti ankkuroitunutta ja se rakennetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Lopulta sosiaaliseen kontekstiin sidottu hiljainen tieto muodostaa keskeisen tiedonlähteen kehittämistyössäni. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22; Toikko & Rantanen 2009, 39–41.)

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämisellä tavoitellaan muutosta, jolloin on relevanttia kysyä, kenen intressejä muutos palvelee. Kehittämisellä pyritään aina jonkun edustamaan päämäärään. Voidaan puhua kolmesta eri tiedon intressistä: teknisestä, praktisesta ja emansipatorisesta intressistä. (em., 44–46.) Näistä tiedon intresseistä kehittämistyöni pohjana on praktinen, vastavuoroinen lähestymistapa. Kehittämistyöni tarkoituksena on saada toimeksiantajaorganisaation asiantuntijat yhdessä määrittämään yhteisöllisyyteen liittyviä haasteita ja sen jälkeen suunnittelemaan tarvittavia toimia haasteiden ratkaisemiseksi. Kehittämistyössä mukana olevien osallistujien kesken tavoitellaan tasa-arvoista keskustelua ja neuvottelua. Työni tavoitteena on myös saada osallistujat ymmärtämään toimintaansa uudella tavalla. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa osallistujat voivat olla tietoisempia oman toimintansa vaikutuksista yhteisöllisyyden kokemukseen.

Tutkimusstrategian näkökulmasta kehittämistyöni lähentyy tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen kohteena on tietyn yrityksen kansainvälisen hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden rakentuminen ja tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen yhteisöllisyyden nykytilasta sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Haluan ymmärtää yrityksen yhteisöllisyyttä kokonaisvaltaisesti ja pyrkiä tuomaan näkyväksi yhteisön jäsenten kokemuksia yhteisöllisyydestä. Tarkoitus on kuvata tapausta mahdollisimman rikkaasti ja monipuolisesti osallistujien kokemuksista ja heidän antamista

merkityksistään käsin. Tapaustutkimus mahdollistaa paikallisten, ajallisten ja sosiaalisten tilanteiden ja yhteyksien huomioimisen. Tutkimuskohteena on toimeksiantajayrityksen yhteisöllisyyden rakentuminen ja kohde ymmärretään tietynä moniulotteisena sosiaalisena kokonaisuutena. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden myös täsmentää kehittämiskohdetta prosessin edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–54, 57; Piekkari & Welch 2020, luku 13.) Tätä mahdollisuutta tarvitaan, sillä vastaamalla ensimmäiseen kehittämiskysymykseen haastatteluaineistolla voidaan määrittää toiseen kehittämiskysymykseen liittyvät kehittämistarpeet työpajaa varten.

Erityisesti toisessa yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyvässä kehittämiskysymyksessä voi nähdä piirteitä myös toimintatutkimuksesta, sillä kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan myös muutosta. Tutkijana olen vahvasti mukana kehittämisen edistämisessä. Toimintatutkimuksessa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön haasteita ja saamaan aikaan muutosta. Sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toisen kehittämiskysymyksen aineiston ei ole tarkoitus vain kuvata ilmiötä, vaan myös muuttaa yhteisön toimintatapoja. Tässäkin tapauksessa kehittämiskohde on tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. Lisäksi toimintatutkimuksen piirteeksi sopii myös se, että käytännössä toimivat ovat mukana aktiivisina osallistujina kehittämisessä. (Metsämuuronen 2006; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–61.)

Näiden näkökulmien pohjalta valitsen tutkimusstrategiaksi kehittämiseen tähtäävän tapaustutkimuksen, sillä haluan ymmärtää yhteisöllisyyden rakentumista kattavasti, mutta samalla edistää yhteisöllisyyden rakentumista konkreettisten kehittämisehdotusten kautta. Valitsemalla näin tiedostan, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä on mahdollista saada syvällisempi, monipuolisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta yrityksestä. Menetelmien laaja käyttö lisää myös tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.4; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52, 55). Kehittämistyöni osalta voidaan puhua monimetodisesta aineistotriangulaatiosta, jonka tarkoituksena on tulkinnan rikastuttaminen (Aaltio & Puusa 2020, luku 11; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.4).

4.2 Kehittämistehtävä ja -kysymykset

Kehittämistyöni tehtävänä on ensinnäkin selvittää, miten yhteisöllisyyden kokemus rakentuu työntekijän näkökulmasta kansainvälisessä hajautetussa työyhteisössä. Kehittämistehtävään pyritään vastaamaan seuraavilla kysymyksillä:

- Miten yhteisöllisyyden kokemus rakentuu kansainvälisessä hajautetussa työyhteisössä työntekijän kokemana?
- Millaisia kehittämistarpeita työntekijät tuottavat hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden rakentumisessa?

Ensimmäisen kehittämistehtävään pyritään vastaamaan ryhmässä toteutettavalla teemahaastattelulla. Pyrkimyksenä on osallistaa mahdollisimman moni yhteisön jäsen kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 94). Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä aiempien työhyvinvointikyselyiden (Varma 2022) perusteella moni työntekijöistä kokee, että yhteistyö hajautetussa työyhteisössä ei suju optimaalisella tavalla ja työtehtävät tuntuvat kuormittavilta. Tavoitteena on, että työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja yhteistyö sujuu paremmin. Hienoa, että Mänty Oy on valmis tarkastelemaan yhteisöllisyyden tilaa rehellisesti ja valmis paikantamaan itsensä siihen liittyen, oli se sitten tavoitetilastaan kuinka kaukana hyvänsä (Jäppinen 2012, 130–133).

Yhteisöllisyyden tilasta saatua tietoa hyödynnetään toisen kehittämistehtävän pohjana (Paasivaara & Nikkilä 2010, 154). Kehittämistyön toisena tehtävänä on ideoida yhdessä työyhteisön työntekijöiden kanssa, millä konkreettisilla keinoilla kansainvälisessä hajautetussa työyhteisössä voidaan kehittää yhteisöllisyyden kokemusta. Kehittämisideoiden tavoitteena on auttaa konsernia kehittämään yhteisöllisyyden rakentumista mahdollistavia toimintatapoja ja rakenteita työyhteisössä. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa muutosta voi tapahtua jo kehittämistyön aikana. Toiseen kehittämistehtävään vastataan seuraavalla kysymyksellä:

- Millaisia konkreettisia keinoja työntekijät ehdottavat yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamiseksi?

Toiseen kehittämistehtävään pyritään löytämään vastauksia kehityksellisessä työpajassa, jonka teemat valikoituvat haastatteluaineiston pohjalta nousseista kehittämistarpeista. Osallistavien

työtapojen käyttö edistää työntekijöiden sitoutumista uusiin toimintatapoihin (Toikko & Rantanen 2009).

4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä syvällisesti Mänty Oy:n yhteisöllisyyden rakentumiseen, joten olen valinnut aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelun tarkoituksena on oppia tuntemaan riittävän tarkasti yrityksen yhteisöllisyyden nykytila ja pyrkiä hahmottamaan yhteisöllisyyteen liittyviä kehittämiskohteita. Yhteisöllisyyden rakentumisen lähtökohdat nousevat puhtaasti haastateltavien tuottamasta aineistosta ja käytännön kokemuksista. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu ja kehittämistyöpaja tukevat hyvin toisiaan ja avaavat uusia näkökulmia suhteessa tutkimuksen kehittämiskysymyksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 28, 106.)

Teemahaastattelussa näen haastateltavan subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli, joka voi itse kuvata ja selittää yhteisöllisyyttä ilmiönä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55, 106.) Tässä yhteydessä tulee huomioida, että ihmisten käsitykset, ymmärrys ja tulkinta tutkimusaiheesta ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. Nämä eivät ole pysyviä totuuksia, vaan tutkimushetkellä vallalla olevia, muuttuvia merkitysrakenteita. (Vilka 2021, luku 5.) Haastateltavan käsitys tutkimusaiheesta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi samasta ilmiöstä on mahdollista olla useita erilaisia, keskenään ristiriitaisia näkemyksiä eri aikoina ja eri kontekstissa. (Puusa 2020, luku 6.) Tutkijana pitäydyn siinä kontekstissa ja sen hetkisen ajan kuvassa, missä teemahaastatteluita on tehty.

Valitsin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on saada syvällistä tietoa tutkimusaiheesta ja laajentaa sitä sisällöllisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106; Vilka 2021, luku 5). Halusin nostaa esille haastateltavien yksilöllisen kokemusmaailman ja subjektiivisen käsityksen asiasta, koska tutkimusaiheen kannalta erityisen merkityksellisiä ovat haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4; Puusa 2020, luku 6.) Lisäksi valintaan vaikutti se, että yhteisöllisyyden tutkimusaiheen tiedettiin tuottavan monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia eikä vastauksien suunnasta

voinut luoda ennakkokäsityksiä. Halusin varmistaa, että aineistonkeruumenetelmällä voidaan saada riittävästi perusteluja mielipiteille ja tuoda haastateltavien ääni aidosti kuuluviin. (kts. Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.) Toimin itse haastattelijana jokaisessa haastattelussa, joten haastattelun aikana minulle on mahdollisuus ohjata keskustelua ja varmistaa, että haastateltava ymmärtää kysymyksessä käytetyt sanat, sekä pyytää kuvaamaan asiaa hieman tarkemmin tai antamaan käytännön esimerkkejä tilanteista, joissa yhteisöllisyys näyttäytyy. Se auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin puheen merkityksiä. (Puusa 2020, luku 6; Vilka 2021, luku 5.)

Laadin teemahaastattelun pohjaksi haastattelukysymyksiä (liite 2), jotka ovat mahdollisimman avoimia ja vähän haastateltavaa ohjaavia. Teemojen tulisi olla niin väljiä, että yhteisöllisyyden kokemukseen liittyvä moninaisuuden rikkaus säilyisi ja toisaalta myös paljastuisi mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.5; Vilka 2021, luku 5). Haastattelurunko lähetettiin etukäteen tutkittaville sähköpostilla noin viikkoa ennen haastattelua. Haastateltavalla oli halutessaan mahdollisuus tutustua runkoon etukäteen. Haastattelun aihepiirit ja teemat olivat näin toimittuna kaikille samoja (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3). Teemarungon lähettämällä etukäteen halusin varmistua, että haastateltavalla oli mahdollisuus jäsenellä ajatuksiaan jo ennen haastattelua ja näin varmistua mahdollisimman rikkaasta puheesta. Samalla haastateltavalla oli mahdollisuus purkaa yhteisöllisyyden osa-alueita osiin jo etukäteen. Ajattelen tämän helpottavan keskustelun syntymistä ja siihen motivoitumista. (Puusa 2020, luku 6.) Tunnistan riskin siitä, että haastattelurungon lähettäminen etukäteen voi ohjata haastateltavan ajatuksia tai aiheuttaa keskustelua työyhteisössä etukäteen. Siitä huolimatta näin kehittämistyön kannalta relevantimmaksi lähettää haastatteluteemat etukäteen. Samassa sähköpostissa oli myös saatekirje (liite 1), jossa oli tarkemmin kuvattu tutkimuksen ja haastattelun tarkoitus sekä luottamuksellisuus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108). Saatekirje ja haastattelurunko oli kirjoitettu sekä suomeksi että englanniksi.

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuuhuhtikuun aikana ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelulla pyritään tavoittamaan sekä yksilön tulkintoja että kollektiivisesti tuotettuja merkityksiä, erityisesti, kun tutkimuskohteena on sosiaalinen ympäristö (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3; Puusa 2020, luku 6). Lisäksi ryhmähaastattelulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti useammalta vastaajalta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3). Kerroin haastattelun alussa jokaiselle ryhmälle, että haastattelun tarkoitus on lähennellä keskustelua, jossa jokainen voi kommentoida ja tehdä huomioita toisten puheenvuoroista spontaanisti (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3; Puusa 2020, luku 6; Vilka 2021, luku 5). Pidän ryhmähaastattelun arvona erityisesti sitä, että onnistuessaan se saa haastateltavat keskustelemaan asioista, jotka saattavat näyttäytyä itsestäänselvyyksinä tai jäädä muista

syistä kahdenkeskisen haastattelun ulkopuolelle (Puusa 2020, luku 6). Lisäksi, kun haastatteluun osallistujia on useita, ryhmässä vallitseva dynamiikka vie yhteisöllisyyden rakentumisen käsittelyä uusille tasoille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111).

Haastateltavat valittiin toimeksiantoyrityksen toimesta. Valinnan perusteena oli se, että työntekijä tekee yhteistyötä kansainvälisesti eri yrityksen toimipisteiden kanssa, ja näin ollen haastateltavalla on jotakin kokemusta yhteisöllisyydestä hajautetussa työyhteisössä. Kaikki haastateltavat tekevät asiantuntijatyötä konsernissa. Haastateltavien asemalla organisaatiossa, iällä, sukupuolella, työkokemuksen määrällä tai muulla kansainväliseen yhteistyöhön kuulumattomalla seikalla ei ollut merkitystä valintoihin. Haastateltavia oli yhteensä 30 henkilöä. Tietoisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa päätettiin, että Englannissa tehtävät haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina kyseisen maan kulttuuri huomioiden (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108). Päätös tehtiin siitä syystä, että ryhmädynamiikalla ja erityisesti valtahierarkialla on vaikutusta siihen, kuka ryhmähaastattelussa puhuu ja mitä jäsenet puhuvat (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3). Halusimme taata mahdollisimman luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin kaikille haastatteluun osallistujille. Suomen toimipisteissä työskentelevät haastateltavat saivat valita tutkijan ilmoittamista haastatteluajankohdista itselle parhaiten sopivan ajan, minkä seurauksena kussakin ryhmähaastattelussa oli hyvin moninainen joukko osallistujia. Haastatteluun osallistuvat saattoivat tuntea toisensa entuudestaan tai ei juuri lainkaan. Lisäksi haastateltavat saattoivat edustaa konsernin eri tytäryhtiöitä. Ryhmähaastatteluun osallistui 2–6 henkilöä kerrallaan. Muiden pohjoismaiden osalta sovimme erikseen kaksi erillistä ryhmähaastattelua, ja ryhmän koko oli 3–4 henkilöä. Tuloksia tarkasteltaessa on syytä huomioida, että muissa pohjoismaissa työskentelevät joutuivat osallistumaan haastatteluun vieraalla kielellä eli englannilla. Näin ollen kielitaidolla ja kielellisillä valmiuksilla saattaa jossain määrin olla vaikutusta tuloksiin. Toki kielelliset valmiudet ja kommunikaatiotyyli vaihtelevat myös äidinkieltään puhuvilla ihmisillä ja se tulee huomioida tuloksia analysoidessa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.3).

Ryhmähaastattelut toteutettiin sekä yrityksen toimipisteillä Suomessa ja Englannissa että Microsoft Teamsin välityksellä pohjoismaissa ja kauempana pääkonttorilta työskentelevien kanssa. Niiden osalta, joiden haastattelut toteutettiin heidän työpaikallaan, voidaan pitää kontekstuaalisena, aidossa toimintaympäristössä toteutettuna haastatteluna. Niiden on todettu antavan usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista, sillä oikeassa toimintaympäristössä on helpompaa kuvaila ja muistaa asioita, kun ollaan niiden äärellä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Haastattelijan rooli vaihteli eri ryhmähaastatteluissa passiivisemmän kuuntelijan ja aktiivisemmän osallistujan välillä riippuen haastateltavien omasta aktiivisuudesta. Tärkeimpänä oli

kuitenkin tukea kaikkien osallistujien osallisuutta ja ohjata keskustelua niin, ettei kukaan pääse hallitsemaan keskustelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 107–108; Vilka 2021, luku 5.)

Jokainen teemahaastattelu nauhoitettiin Microsoft Teamsin nauhoitus- ja litterointiominaisuutta hyödyntäen. Saatekirjeessä oli etukäteen ilmoitettu, että haastattelu tullaan nauhoittamaan, mutta siitä huolimatta tutkija kysyi luvan nauhoittamiseen ennen jokaisen haastattelun aloittamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 107). Haastateltavalla oli mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta missä vaiheessa tahansa. Nauhoitusaineisto tuhottiin heti aineiston käsittelyn jälkeen.

4.4 Kehityksellinen työpajapäivä

Kehityksellisellä työpajapäivällä pyritään vastaamaan tutkimuksen toiseen kehittämistehtävään, ja ideoimaan yhdessä organisaation omien työntekijöiden kanssa, miten hajautetussa kansainvälisessä työyhteisössä voidaan kehittää yhteisöllisyyden kokemusta. Työpajapäivän avulla pyritään tuottamaan uusia näkökulmia ja uusia ratkaisuehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158). Työpajapäivän aiheet nousivat ensimmäisen kehittämistehtävän kautta ja olivat organisaation kannalta ajankohtaisia teemoja. Aiheet olivat sisäinen viestintä ja luottamuksen rakentaminen.

Työpajan tuloksellisuuden näkökulmasta on tärkeintä ottaa organisaation omia asiantuntijoita mukaan. Kyseessä on yhteistoiminnallinen kehittämispäivä, jossa asiantuntijat yhdessä osallistuvat kehittämiseen. Sen avulla jokaisen on mahdollista tuottaa oman näkökulmansa ja aiheeseen liittyvät kysymykset yhteiseen tarkasteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91.) Yrityksen sisäiseen kehittämistoimintaan on voinut tutkimuksesta riippumattomasti hakea sisäisesti aiemmin talvella 2023, ja työpajaan osallistujat valikoitiin tähän konsernin kehittämistoimintaan ilmoittautuneista työntekijöistä. Yrityksen johto valitsi, ketkä työntekijöistä osallistuvat tutkimuksen kehittämistyöpajaan. Osallistujia oli viisi asiantuntijaa, joilla jokaisella on erilainen työtehtävä konsernissa. Kaikki työskentelevät yrityksessä työntekijöinä. Osa kehittämistyöpajaan osallistuneista oli osallistunut myös haastatteluun, osa ei. Kehittämistyöpajassa oli edustettuna yrityksen kaikki eri lokaatiot, ja sen takia työpajan työskentelykieli oli englanti. Ojasalon, Moilasen ja Ritolahden (2015) mukaan ryhmän pieni koko varmistaa sen, että kaikki sitoutuvat toimintaan. Toisaalta isommassa ryhmässä on mahdollista ottaa mukaan enemmän henkilöitä, joihin kehittäminen vaikuttaa. Kehittämisen

aikaansaamaan muutokseen sitoutuminen vahvistuu, kun on saanut olla vaikuttamassa asioihin. (em., 162.) Tärkeintä on kuitenkin saada organisaation kannalta oikeat ihmiset keskustelemaan kehittämisestä (Toikko & Rantanen 2009, 103).

Kehityksellisen työpajapäivän kesto oli seitsemän tuntia ja sitä rytmittivät lounas- ja kahvitauot. Ennen lounasta työskentelimme sisäisen viestinnän ja lounaan jälkeen luottamuksen rakentamisen parissa. Kahvitauon jälkeen keskityimme kokoamaan ja tuomaan konkreettiseksi kehittämiskehdo- tuksiksi aiemmin työpajassa ideoimiamme asioita. Työpajan toiminta rakentui aivoriihityöskentelyä mukailien esivaiheeseen, lämmittelyvaiheeseen, ideointiin ja valintaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160). Päivän aluksi esittelin työpajan ohjelman, ja aloitimme check-in-kierroksella, jossa jokainen sai kertoa, minkälainen aamu hänellä tänään oli ja minkälaisia odotuksia hänellä on kehittämissuhteiden suhteen. Pysin luomaan kiireettömän, positiivisen ja avoimen ilmapiirin, sillä se on luovuuden luomiseksi tärkeää (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 159). Sen jälkeen teimme lämmittelyharjoituksena janatehtävän, jossa jokaisen tuli arvioida, kuinka hyvin kertomani väittämä kuvaa häntä. Jokainen valitsi janalta sopivan paikan ja sen jälkeen lähimpien ihmisten kanssa tuli keskustella antamastani kehittämisaiheesta irrallisesta teemasta. Lämmittelytehtävän tarkoituksena oli synnyttää vapaata keskustelua, tutustuttaa osallistujia hieman toisiinsa ja ennen kaikkea rakentaa luottamusta osallistujien välille. Osa osallistujista olivat olleet aiemmin työn puolesta tekemisissä toistensa kanssa, mutta suurinta osaa he eivät tunteneet lainkaan.

Varsinaisen työskentelyn aloitimme ensin keskittymällä sisäiseen viestintään ja siihen liittyviin haasteisiin. Ensimmäisenä lähdimme ideoimaan niitä haasteita, joihin osallistujat ovat törmänneet tai voisivat törmätä työssään liittyen sisäiseen viestintään. Ideoinnin tarkoituksena on löytää parhaimmat ideat toteutettaviksi. Lisäksi sen avulla on mahdollista tuottaa suuri määrä muita käyttökelpoisia ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160.) Osallistujilla oli pöydällä 50 post-it lappua ja jokaiselle lapulle sai kirjoittaa yhden haasteen. Tehtävä tehtiin yksin eikä toisten kanssa saanut keskustella aiheesta. Valinnan taustalla oli se, että äänetön ideointi antaa kaikille tasavertaisen mahdollisuuden osallistua ideointiin ja se helpottaa ideointia ryhmässä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 161). Valmis post-it lappu asetettiin sattumanvaraisesti huoneen seinälle. Aikaa tehtävän tekemiselle oli 12 minuuttia. Kirjallisuuden perusteella suureen ideamäärään tähtääminen pakottaa osallistujat vapauttamaan ajatuksiaan. Tarkoituksena on synnyttää ajatuksia kriitikkö- mästi ja pyrkiä pois normaalin ajattelun rajoituksista. Valitsin tehtävän, koska tiedostin, että ideoi- den määrä voi parhaassa tapauksessa synnyttää laatua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158, 160.) Ideoinnin jälkeen osallistujien tehtävänä oli ryhmitellä seinällä olevat post-it laput ryhmiin

parhaaksi katsomallaan tavalla. Tehtävä tehtiin jälleen keskustelematta aiheesta. Ryhmittelyn jälkeen keskustelimme syvällisemmin post-it lappuihin kirjoitettujen haasteiden ja ryhmittelyn herättämistä ajatuksista yhdessä. Pysin rakentamaan osallistumisen dialogin pohjalle (Toikko & Rantanen 2009, 92). Keskustelun jälkeen jokainen sai itselleen 20 äänestystarraa ja tehtävänä oli itseenäisesti äänestää niitä post-it lapun haasteita tai isompia teemaryhmiä, joihin eniten toivoisi muutoksia sisäiseen viestintään liittyen. Halusin pitää ideoinnin ja arvioinnin selkeästi erillään toisistaan, sillä kirjallisuuden mukaan arviointi tyrehtyttää ideoinnin ja toisaalta liian varhain aloitettu arviointi vähentää osallistujien kykyä tuottaa uusia näkökulmia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158). Lopuksi laskimme saadut pisteet ja valitsimme kuusi eniten pisteitä saanutta teemaa seuraavaan tehtävään. Viimeisessä osassa pohdimme yhdessä sovelletulla 8x8-menetelmällä, mikä tietyssä teemassa konkreettisesti aiheuttaa kitkaa. Hyödynsimme ensimmäisessä ideointivaiheessa tuotetuja haasteita ja täydensimme ideointia ajatuskartan tapaisella 8x8-menetelmällä (Mukamas Learning Design 2018; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 163). Tarkoituksena oli päästä ajattelussa jo hieman konkreettisemmalle tasolle.

Toisessa teemassa luottamuksen rakentamiseen liittyen käytimme samoja yhteistoiminnallisen kehittämisen vaiheita kuin aiemmin: ideointia, äänestystä ja valintaa. Ideoinnin toteutimme tässä teemassa ideakävelyn avulla. Jaoin osallistujat kahteen ryhmään ja he saivat ideakävelylle mukaansa paperin ja kynän. Ryhmien tehtävänä oli yhdessä tuottaa ajatuksia siitä, millaisia haasteita he kohtaavat luottamukseen liittyen työssään. Aikaa tehtävän tekemiseen oli 30 minuuttia ja ryhmät saivat liikkua lähialueilla. Työskentelytilaan palattua ryhmät esittelivät toisilleen tuotoksensa ja keskustelimme luottamuksen rakentamisesta töissä. Lopuksi äänestimme 20 äänestystarralla tärkeimpiä kehityskohteita ja valitsimme kaksi eniten ääniä saanutta seuraavaan vaiheeseen.

Kehityksellisen työpajapäivän viimeisessä osassa oli tarkoitus kehittää konkreettisia kehitysideoita sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisemiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi. Pohjana käytimme aiemmissa vaiheissa tärkeimmiksi priorisoituja kehittämisaiheita. Työskentelimme kahdessa ryhmässä kahden kehittämisidean parissa. Puolessa välissä aikaa vaihdoimme tuotokset päikseen ja jatkoimme toisen ryhmän tuotoksen työstämistä. Pohjana tehtävälle oli Toikon ja Rantasen (2009) esittelemä ajatus, että ryhmätoiminnan lähtökohta on pääseminen lopulta sellaiseen ehdotukseen, jonka kaikki voivat hyväksyä. Vuorovaikutusta käytetään tämän ehdotuksen saavuttamiseen. Lopullinen ehdotus ei heijastele suoraan kenenkään tietyn organisaatiossa toimivan ryhmän näkökulmaa, vaan on paras mahdollinen kompromissi. (em. 2009, 93.)

Tutkijana toimin kehittämistyöpajan fasilitaattorina enkä osallistunut työpajan eri tehtäviin, kuten ideointiin tai konkreettisten kehittämisideoiden tuottamiseen, lainkaan. Keskustelua virittäväillä ”miten”-kysymyksillä pyrin keskustelun rakentavaan sävyyn, jotta keskustelu pysyisi perusluonteeltaan positiivisena ja että ongelmat nähtäisiin haasteina. Luovuuden äärelle pääseminen ryhmässä edellyttää myös ryhmän vetäjältä fasilitaattorin taitoja ja erilaisten menetelmien hallintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 159.) Myöhemmin tuloksia tarkastellessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että myös fasilitointiryhmän vetäjä vaikuttaa ryhmän tuloksellisuuteen. Vetäjän tehtävänä on huolehtia muun muassa prosessin etenemisestä, ideoinnin rytmittämisestä sekä taukojen pitämisestä. Hänen tulee olla myös herkkä huomaamaan ideoinnin haasteet ja pyrittävä ohjaamaan ryhmän työskentelyä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 162.)

4.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksessani on tuotettu kaksi toisistaan erilaista aineistoa. Haastatteluaineisto ja kehittämistyöpajassa tuotettu aineisto käsitellään ja analysoidaan eri tavalla. Seuraavaksi tarkastelen molempia aineistoja erikseen.

Ryhmähaastattelu nauhoitettiin Teams-sovelluksella ja sitä on säilytetty henkilökohtaisella Oulun ammattikorkeakoulun OneDrive-tilillä. Vain minulla tutkijana on pääsy tälle tilille. Haastatteluaineisto poistettiin tililtä heti litteroinnin jälkeen. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 16 tuntia ja litteroin tekstiä suoraan puheesta luokittelutaulukkoon haastatteluteemojen alle, koska sillä tavalla pystyn parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan kehittämiskysymyksiini. Samalla se on myös analysointivaiheen alku. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.) Haastatteluaineisto on puhekielistä tekstiä, jotta sen sävy ja piirteet säilyvät raportointivaiheeseen saakka. Olennaista on saavuttaa haastatteluvastauksen tärkein sisältö. Näin esiin nousevat yhteisöllisyyden sosiaaliset merkitykset ja ne rikastuttavat Mänty Oy:n yhteisöllisyydestä saatavaa kuvaa. Aineiston analysointia ajatellen on huomioitava, että näin toimittaessa tutkija on jo päättänyt, mitä aineistosta litteroidaan ja mitä jätetään pois. Koska käsittelen ja analysoin tutkijana itse aineiston, aineistoa ei tarvitse purkaa sanasta sanaan. Litteroinnin aikana annoin jokaiselle havainnolle numeron sekä alustavan teeman, mikä mahdollistaa aineiston myöhemmän tulkinnan, yksinkertaistamisen ja tiivistämisen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2, luku 7.4; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110.) Tulosten esittelyssä

näihin havaintoihin viitataan havaintonumeroilla. Aineiston analysoinnin kannalta ei ollut merkityksellistä, kuka haastateltavista sanoi kyseessä olevan havainnon, joten litterointia ei tarvinnut tehdä henkilöittäin. Myös eri lokaatioiden erittely on tässä kehittämistehtävässä rajattu pois.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan aineiston käsittelyyn ja analysointiin on ryhdyttävä mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen, jotta aineisto on tuore ja jotta sen mahdollinen täydentäminen ja selventäminen olisi helpompaa (em. 2022, luku 7.4). Haastatteluaineiston analysointiin käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kehittämistehtäväni huomioiden haastateltavien merkitysmaailman sekä ajatus- ja toimintatapojen ymmärtäminen. Tarkoituksena on etsiä erilaisia yhteisöllisyyteen liittyviä merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. (Vilka 2021, luku 6.) Kehittämistehtävässä käytetyt teemat nousivat litteroinnin edetessä haastatteluaineistosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110). Kehittämiskysymykseni ohjaavat aineiston teemoittelua niin, että muiden tutkijoiden luomista valmiista luokitteluista ei ole hyötyä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4). Haluan avoimesti ymmärtää, miten yhteisöllisyys rakentuu Mänty Oy:n työntekijöiden kokemana. Analysoinnin pohjalta olisi ollut myös mahdollista muokata tulevia haastatteluja uusien, yllättävien asioiden tullessa esiin, mutta siihen ei haastatteluaiakataulujen tiukkuuden takia ollut mahdollisuutta. Loppuvaiheessa analysointia ei noussut enää uusia teemoja, joten aineiston voidaan ajatella saavuttaneen saturaatiopisteensä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111). Toisaalta haastateltavien liian pieni määrä olisi voinut johtaa siihen, ettei eri henkilöiden tuottamien aiheiden välisiä eroja voisi tulkita ja liian suuri aineisto taas olisi estänyt syvällisten tulkintojen tekemisen (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.2).

Kehittämistyöpajassa tuotettu aineisto on tallennettu valokuvin Oulun ammattikorkeakoulun OneDrive-kansiossa, johon vain minulla tutkijana on pääsy. Lisäksi kuvat on jaettu työpajaan osallistuneille henkilöille. Kehittämisideoiden tuottaminen ei vaadi anonyymiteetin huomioimista, joten aineistoa käytetään sellaisenaan kehittämiskysymykseen vastaamisessa.

4.6 Tutkimuseettiset näkökohdat

Kehittämistyön tekeminen alkoi työnantajayrityksen kanssa tehdystä Oulun ammattikorkeakoulun virallisesta yhteistyösopimuksesta. Siinä määriteltiin ja kirjattiin molempien osapuolten asemat,

oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä sovittiin tutkimustulosten omistajuudesta. Tässä yhteydessä sovimme, että aiheen arkaluontoisuuden takia kutsun yritystä nimellä Mänty Oy. Kehittämistyössä on oltava rehellinen, joten esimerkiksi toimeksiantajan totut käytänteet tai asenteet eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Tutkimuksen avoimuus voidaan taata sillä, että tutkija on täysin yrityksen ulkopuolinen toimija. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 49; Vilka 2021, luku 2).

Haastateltavat ja kehitykselliseen työpajaan osallistujat valittiin yrityksen johdon toimesta. Näin ollen voidaan olettaa, että yrityksen henkilökunta osallistuu organisaationsa toimintojen kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 49). Tutkimukseen osallistumisesta oli kuitenkin mahdollisuus kieltäytyä missä vaiheessa tahansa tutkimusta. Kehittämistyöhön valittiin kehittämistehtävän kannalta mielekkäästi ne työntekijät, joilla on kokemusta kansainvälisen hajautetun työyhteisön toiminnasta oman työnsä kautta. Osa osallistujista ei tehnyt juurikaan yhteistyötä kansainvälisesti, joten heidän käsityksiinsä yhteisöllisyydestä ovat vaikuttaneet mahdollisesti työyhteisön perinteet ja tyypillinen ajattelutapa tai omakohtaiset kokemukset oman toimipisteen yhteisöllisyydestä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3; Vilka 2021, luku 5.)

Ennen haastatteluiden toteuttamista tein kaksi koehaastattelua varmistaakseni teemojen yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden (Vilka 2021, luku 5). Haastatteluaineisto nauhoitettiin sen käsitteilyä varten Teams-sovelluksessa Oulun ammattikorkeakoulun OneDrive-kansioon, johon vain tutkijalla oli pääsy. Nauhoitteet poistettiin heti aineiston käsittelyn jälkeen. Aineiston anonymiteettiin ja käsittelyyn liittyvät eettiset näkökulmat tuotiin esiin jo heti haastateltaville lähetetyssä saatekirjeessä. Kerroin nämä näkökohdat myös ennen haastattelun aloittamista. Haastateltavien nimettömyyden takaaminen edistää todellisten ja rehellisten vastausten saamista (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 48). Myös tutkimusaineiston säilyttäminen digitaalisesti salasanan takana varmisti sen, että haastateltavien anonymiteetti säilyy (Vilka 2021, luku 2). Tulee kuitenkin huomioida, että ryhmähaastatteluna toteutettava haastattelutilanne aiheuttaa sen, että aivan täyttä anonymiteettiä ei pysty takaamaan, sillä muut haastatteluun osallistuvat kuulevat toistensa vastaukset. Yksittäistä vastaajaa ei kuitenkaan voi tunnistaa enää jälkikäteen vastauksista.

Vilka (2015) nostaa esiin haastatteluiden haasteena sen, että tutkija ei riittävässä määrin varmista, millaisesta kokemusmaailmasta käsin haastateltava aihetta tarkastelee. Lähtökohtaisesti kehittämiskysymykset määrittelevät, millaista taustatietoa tarvitaan. (Vilka 2021, luku 5.) Olen pyrkinyt vastaamaan tähän eettiseen haasteeseen keskustelemalla etukäteen yrityksen satunnaisten

työntekijöiden kanssa muodostaakseni käsityksen siitä, millaisessa yrityksessä haastateltavat työskentelevät. Tutkimustehtävän kannalta ei ole olennaista tietää työntekijän taustoista tarkemmin. Pyrin muodostamaan teemahaastattelun teemoja riittävän monipuolisesti, jotta saan haastatteluiden aikana käsityksen siitä, millaista kokemusmaailmaa vasten työntekijät yhteisöllisyyttä tarkastelevat.

Eettisestä näkökulmasta on syytä huomioida myös haastattelun tilan vaikutus sen laatuun. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat aina kontekstuaalisia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22). Osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain työntekijän omalla työpaikalla ja osa toteutettiin Teamsin välityksellä. Ero haastateltavien orientoitumisen välillä oli tutkijan näkökulmasta huomattava. Teamsin välityksellä tehtävissä haastatteluissa osallistujat saattoivat keskittyä myös muihin asioihin samanaikaisesti. Tämä on saattanut vaikuttaa kehittämistyön tuloksiin. Resurssi- ja kustannussyistä kaikkien haastattelujen tekeminen kasvokkain ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Jokaisen haastattelun lopuksi kerroin, että osallistujilla on mahdollisuus tarkentaa ja lisätä lausuntojaan, jos myöhemmin tulee jotakin mieleen. Pyrin ennakoimaan asiaan virittäytymistä sillä, että lähetin teemahaastattelurungon jo etukäteen sähköpostilla, jotta voisin varmistaa, että haastateltavan käsitys yhteisöllisyydestä muodostuisi jo ennen haastattelua (Vilkkä 2021, luku 2).

Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa olen huomioinut luottamuksellisuuden näkökulman. Olen pyrkinyt litteroimaan juuri sen, minkä haastateltava on suullisesti kertonut. Analyysissä taas on pyritty huomioimaan se, kuinka syvällisesti ja kriittisesti haastatteluista voidaan ylipäättään tulkita. Raportoinnissa tulee huomioida, minkälaisia mahdollisia seurauksia tutkimuksen julkaisemisesta on haastateltavalle, heitä koskeville ryhmille sekä organisaatiolle. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3.) Tästä syystä on yhteisesti toimeksiantajan kanssa sovittu, että kehittämistyön julkaisussa konserttia kutsutaan nimellä Mänty Oy.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluaineiston perusteella Mänty Oy:n yhteisöllisyys on vahvaa tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Toimintaa ohjaa yhteisen, liiketoiminnan kannalta olennaisen tavoitteen eteen työskentely. Kokemuksen mukaan tavoite tulee olla selkeästi määritelty ja kaikkien tiedossa. Mänty Oy:n yhteisöllisyyttä rakentaa hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutus sekä tunne siitä, että voi olla oma itsensä myös töissä. Organisaatiossa tunnustetaan ja hyväksytään ihmisten erilaisuus, ja se kuvautuu yhteisön rikkaana voimavarana.

Yhteisöllisyys näyttäytyy erityisesti haluna auttaa toisia, luottamuksellisuutena puhua avoimesti myös henkilökohtaisista asioistaan sekä hyvänä, jaettuna huumorintajuna. Työyhteisö koetaan pääsääntöisesti joustavana, keskustelevana ja toisiaan arvostavana. Yhteisöllisyyttä edistää yhteinen työn ulkopuolinen tekeminen sekä arkiset kahvipöytäkeskustelut työpaikalla.

Suurimpina yhteisöllisyyden rakentumisen haasteina työntekijät kuvasivat viestinnän ja vuorovaikutuksen vähäisyyden, hajautetun tiimin yhteisöllisyyttä edistävien rakenteiden vähäisyyden sekä palautteenantokulttuurin moninaisuuden. Tässä luvussa esittelen haastatteluaineiston ja kehityksellisen työpajapäivän tulokset tarkemmin.

5.1 Yhteisöllisyys – yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä ja yhteenkuuluvuutta

Ensimmäiseen kehittämistehtävään yhteisöllisyyden rakentumisesta lähdin vastaamaan määrittelemällä, mitä sana yhteisöllisyys Mänty Oy:n haastatelluille työntekijöille tarkoittaa. Tämä on kehittämistehtävään liittyvää kontekstittietoa, jolla on tärkeä merkitys laajemman sosiaalisen merkityksen ymmärtämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4).

Haastateltavien kokemana yhteisöllisyys tarkoittaa kiteytetysti yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ne rakentuvat luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen kautta. Taulukkoon 1 on kuvattu haastatteluaineistosta nousseet teemat.

Taulukko 1. Yhteisöllisyyden kuvauksia Mänty Oy:n työntekijöiden kokemana.

Teeman nimi	Havaintojen määrä
Yhteenkuuluvuus	33
Yhteinen tavoite	20
Vuorovaikutus	16
Luottamus	12
Hyvä työilmapiiri	9
Yhteistyö	9
Auttaminen	8
Erilaisuuden hyväksyminen	8
Aito kiinnostus muita kohtaan	7
Organisaation toimintatavat tukevat	6
Tasa-arvoisuus	5
Yhdessä tekeminen	5
Kahvittelu	4
Hyväksytyksi tuleminen	4

Kirjallisuuden mukaan yhteisöllisyyden kannalta keskeistä on kokemus yhteen hiileen puhaltamisesta ja yhteistyön saumattomuudesta. Lisäksi yhteisöllisyys merkitsee sitä, että myönnämme tarvitsemme toisiamme yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010,19, 22.) Mänty Oy:n työntekijät kuvaavat samankaltaisia käsityksiä yhteisöllisyydestä:

”ihmiset kuuluvat samaan porukkaan” H100

”jokainen yksilö on palapelin palanen” H23

”yksilöinä työskennellään yhteisön hyväksi” H26

”työporukka tuntuu kuin perheeltä” H85

”yhteistyö sujuu mutkattomasti” H9

Yhteisöllisyyden kokemus tuo työyhteisön jäsenten kesken luottamusta, mikä johtaa myönteiseen oman osaamisen jakamiseen ja haluun oppia muilta (Kärkkäinen 2005, 80). Yhteisöllisyyden tunnetta kuvasi myös tunne luottamuksesta toisia kohtaan.

"on lojaali muille" H76

"tietää, että voi luottaa ihmisiin" H83

"luottamusta on puolin ja toisin" H63

Luottamuksen tunne rakentaa myös hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Hyvä ilmapiiri näkyy aitona auttamishaluna, toisten huomioon ottamisena, yhteishenkenä, avoimuutena ja joustavuutena (Kaivola & Launila 2007, 78). Hyvä työilmapiiri näyttäytyi haastatteluaineistossa hyvänä, rakentavana vuorovaikutuksena, jaettuna huumorintajuna, psykologisena turvallisuutena sekä hyväksytyksi tulemisena.

"ollaan joustavia" H20

"kommunikointi on hyvin luontevaa" H107

"jaettu hyvä huumorintaju" H111

"voi sanoa oman mielipiteensä ilman, että ammutaan toisten eteen" H25

"pyydetään palautetta" H18

"rehellisyys on kaiken a ja o" H34

"tunnen itseni hyväksytyksi" H62

Hyvä työilmapiiri antaa tilaa myös ihmisten erilaisuudelle. Erilaisuuden hyväksyminen taas on yhteisöllisyyden perusta. Työyhteisössä pitää olla lupa olla oma itsensä. Jotta jokainen uskaltaa olla oma itsensä, yhteisön tulee olla turvallinen, hyväksyvä ja erilaisuutta arvostava. (Kaivola & Launila 2007, 79, 106.) Haastatteluaineiston perusteella Mänty Oy:n työntekijät kokevat tulevaisuutta hyväksytyksi sellaisena kuin ovat. Ihmisten erilaisuus näyttäytyy voimavarana ja se hyväksytään osaksi monimuotoista työyhteisöä.

"sinua arvostetaan" H104

"erilaisuus on voimavara" H125

"ihmiset saa olla aika lailla omanlaisia" H4

"kukin saa olla sellainen kuin haluaa" H33

"arvostetaan, vaikka ei aina olla samaa mieltä kaikesta" H114

Haastatteluaineistossa nousi esiin myös yhteisen tekemisen tärkeys yhteisöllisyyden tukemiseksi. Yhteinen tekeminen saattoi haastateltavien kuvaamana olla saunailtoja, työhyvinvointipäiviä tai arkista kahvittelua töiden lomassa. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 22) toteavatkin, että yhdessä vietetty

vapaa-aika ja yhteiset tilaisuudet työyhteisön kesken vaikuttavat positiivisesti sekä työhyvinvointiin että yhteisöllisyyden kokemukseen.

5.2 Yhteisöllisyyden näyttäytyminen Mänty Oy:n arjessa

Teemahaastattelussa pyysin haastateltavia kuvaamaan, millaisissa tilanteissa yhteisöllisyys näyttäytyy heidän työyhteisössään. Tällä pyrin edelleen selvittämään sitä, miten Mänty Oy:n työntekijät kokevat yhteisöllisyyden työyhteisössään. Yhteisöllisyys näyttäytyy haastattelujen perusteella yhteisön yhteisöllisyyttä kannattelevina toimintatapoina, sujuvana vuorovaikutuksena, hyvänä työilmapiirinä sekä avun saamisena. Taulukossa 2 on kuvattu teemoittain tavat, joilla yhteisöllisyys haastatteluaineiston perusteella näyttäytyy Mänty Oy:n työyhteisössä.

Taulukko 2: Yhteisöllisyyden näyttäytyminen työyhteisössä.

Teeman nimi	Havaintojen määrä
Toimintatavat	30
Sujuva vuorovaikutus	35
Hyvä työilmapiiri	32
Avun saaminen	28
Luottamus	27
Yhteinen tekeminen	25
Yhteenkuuluvuus	25
Erilaisuuden hyväksyminen, tutustuminen	23
Yhteinen tavoite	21
Organisaatorakenne	19
Yhteydenpito	17
Työssä viihtyminen	12
Palautteenanto	12
Kuulluksi tuleminen	10
Tapaaminen kasvokkain	10

Mänty Oy:n työntekijät kuvailevat yhteisöllisyyttä rakentavia toimintatapoja seuraavasti:

”johtajat menevät työntekijöiden joukkoon ja jututtavat heitä” H109

”halu osallistaa alaisia” H148

”etsitään asioihin mieluummin ratkaisuja” H200

”uskaltaa puhua suoraan” H190

”uuden oppiminen toisilta” H262

”koska nojaututaan paljon tekniikkaan, sen pitää toimia” H396

”autetaan toisia riippumatta siitä, minkä yhtiön alle kuulutaan” H401

”on joustavuutta” H416

Yhteisön kantavina voimavaroina tulkintani mukaan näyttää olevan toisten arvostaminen, joustavuus ja avoimuus. Arvostus näyttäytyy pieninä arkipäiväisinä tekoina, kuten tervehtimisenä ja kuuntelemisena. Yhteisöllisyyttä kehitettäessä on huomattava, että kaiken siihen liittyvän toiminnan tulisi olla täysin avointa. Vaikka kaikki eivät osallistuisikaan kehittämiseen, koko yhteisön on tiedettävä se sisällä käynnissä olevat olennaiset tapahtumat ja prosessit. (Jäppinen 2012, 111.) Aineiston perusteella työntekijät arvostavat ihmisläheistä johtamista, jossa johto tuntee hyvin alaisensa. Johdon avoimuus on tietoa muun muassa siitä, mitä on suunnitelmissa, millä aikataululla asiat etenevät ja millä perusteella päätöksiä tehdään. Myös Vilkmán (2016) on löytänyt vastaavia tuloksia. Yrityksessä joustaminen ei tarkoita työntekijöiden mukaan sitä, että organisaatiossa ei olisi yhteisiä pelisääntöjä. Kyse on pikemminkin siitä, että joustaminen tapahtuu oikeisiin yhdessä sovittuihin ja yhteisön kannalta keskeisiin asioihin. Joustamisen tulisi tapahtua yhteisen hyvän edistämiseksi. (Jäppinen 2012, 77.) Sekä avoimuudessa että joustamisessa näyttäytyy työntekijöiden mukaan yhteisöllisyys. Haastatteluaineiston perusteella myös toisilta oppiminen edistää yhteisöllisyyden kokemusta. Juholin (2022, luku 9) on todennut, että kollegoiden keskinäinen sparraus on palkitsevaa kaikkien kannalta.

Toisena yhteisöllisyyden näkymisen muotona haastatteluaineistosta nousi sujuva vuorovaikutus. Työyhteisön sujuvalla vuorovaikutuksella työntekijät tarkoittivat sitä, että uskalletaan puhua suoraan, ollaan rehellisiä sekä sitä, että voidaan jutella myös työn ulkopuolisista asioista kollegoiden kanssa. Sivusen (2007) ja Kososen (2008) tutkimuksien mukaan työpaikalla juuri epävirallista sosiaalista vuorovaikutusta pidetään hyvin tärkeänä ihmissuhteiden kehittämisen kannalta. Sujuvaa vuorovaikutusta on mahdollista synnyttää myös sähköisten viestintävälineiden avulla hajautetuissa tiimeissä (Virolainen 2010, 185). Aineiston perusteella työntekijät kokivat myös, että työtovereiden

tunteminen helpottaa sujuvan vuorovaikutuksen syntymistä. Tuntemisen on todettu vaikuttavan vuorovaikutuksen laatuun, yhteistyöhön ja viestintään (Kokko & Vartiainen 2006; Sivunen 2007). Se helpottaa työasioiden hoito, parantaa työyhteisön jäsenten välistä viestintää, tiivistää yhteistyötä sekä lisää yleistä viihtyvyyttä töissä (Virolainen 2010, 177). Sivusen (2007) tutkimuksen mukaan tuttuuden tunne teki vuorovaikutuksesta huomattavasti epämuodollisempaa ja vähemmän jäykkää. Olennaista työtovereihin tutustumisessa on se, että ihmisten välillä on kommunikointia nimenomaan työasioissa. Silloin tulee vaihdettua kuulumisia myös henkilökohtaisemmista asioista. Tämä korostuu erityisesti hajautetuissa tiimeissä, sillä Virolaisen (2010) mukaan mikäli työasioissa ei oltu kanssakäymisissä keskenään, oli erittäin harvinaista, että hajautettu tiimi oppisi tuntemaan toisiaan henkilökohtaisella tasolla (em. 2010, 185). Toisiin tiimin jäseniin tutustuminen voidaan varmistaa mahdollisimman pysyvällä tiimirakenteella. Silloin on mahdollista oppia kunnolla tuntemaan toinen toisensa työskentelytavat ja henkilökohtaiset luonteenpiirteet. (Virolainen 2010, 177.) Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutustilanteiden laatuun ja siihen, miten ihmiset kohtaavat toisiaan (Kaivola & Launila 2007, 89).

Mänty Oy:n työntekijät kuvaavat kolmantena yhteisöllisyyden näyttäytymisen muotona kokeemaansa hyvää työilmapiiriä. Hyvää työilmapiiriä voi kuvata sillä, että jokaisella on ylpeys omasta työstä ja työyhteisöstä. Ylpeys kasvaa, kun työntekijät kokevat, että heidän työtään arvostetaan ja että se on merkityksellistä työyksikölle (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Näin he kertoivat:

”on kiva tulla töihin” H141

”meillä on draivi päällä” H142

”huumori” H172

”nähdään ihmisten potentiaali” H267

”hyväksyvä ilmapiiri” H499

Virolaisen (2010) tutkimuksen mukaan yhtenä merkittävimpana myönteisesti työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä oli tiimin jäsenten samankaltainen huumorintaju. Se tuo tiimiin rennon ja yhteneväisen ilmapiirin. (em. 2010, 174.) Myös Holton (2001) on tuonut esiin huumorin käytön positiivisia vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen, me-henkeen ja ilmapiiriin. Hyvän työilmapiirin luominen lähtee esihenkilöistä käsin, sillä sensitiivinen johtaminen saa alaiset tuntemaan hyväksytyiksi, mikä taas johtaa kannustavat ja tukevan ilmapiirin syntymiseen (Burroughs & Eby 1998, 510).

Yhteisöllisyys näkyy haastatteluaineiston perusteella myös avun saamisena työtovereilta. Mänty Oy:ssä kollegat tarjoutuvat auttamaan, kun vain osaa pyytää apua, ongelmia ratkotaan yhdessä, huolehditaan kaverista ja apua uskaltaa pyytää keneltä tahansa. Näissä tilanteissa yhteisöllisyyteen merkittävästi vaikuttava dialogi toimii. Juholinin (2022) mukaan apua tarjotessa ollaan valmiita kuulemaan toinen, luodaan yhteistä ymmärrystä asioista ja muodostetaan uutta tietoa yhdessä. Olennaista on aktiivinen kuunteleminen ja erilaisten näkemysten hyväksyminen. Parhaimmillaan onnistunut dialogi voimaannuttaa työyhteisöä ja vahvistaa kollegiaalisuutta. (em. 2022, luku 9.) Yhteisöllisyyden kokemuksen kautta uskalletaan tukea ja kannustaa muita sekä nauttia omasta ja ennen kaikkea toisten osaamisesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 147).

Kun toinen ymmärtää ja toiseen voi luottaa, on helpompi kertoa omista henkilökohtaisista asioistaan työpaikalla (Virolainen 2010, 174). Näin luottamus näyttäytyy myös haastatteluaineiston perusteella:

”kunnioitetaan toisten työtä” H317

”mahdollisuus ja uskallus kyseenalaistaa” H517

”kukaan ei juoruile toisten asioita” H504

”ongelmista uskalletaan kertoa ja niitä voidaan yhdessä pohtia” H521

”annetaan vastuuta” H73

”joskus voi jutella siviilipuolen ongelmistakin” H61

Osa luottamuksen kokemuksesta on se, että työpaikalla on salliva ilmapiiri myös negatiivisten tunteiden näyttämiseksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22). Erimielisyydet voivat heikentää luottamusta, mutta toisaalta niiden tuloksellinen ratkaiseminen näyttää Airan (2012) tutkimuksen mukaan vahvistavan luottamusta. Avaintekijöitä ovat välitavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen arviointi sekä tasapuolisista ratkaisuista neuvotteleminen. (em. 2012, 132.) Luottamuspulasta huolimatta joissakin tapauksissa yhteistyö voi toimia riittävällä tasolla. Tutkimuksen ja käytännön pohjalta voidaan kuitenkin ajatella, että luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen hajautettuun tiimiin on hyödyllistä. (Saarinen 2016.)

Yhteisöllisyys näyttäytyy haastatteluaineiston perusteella merkittävästi myös yhteisenä, vapaa-muotoisena tekemisenä sekä työssä että työn ulkopuolella. Aineistossa esiin nousivat yhteiset kahvitauot ja sen lomassa rupattelu, yhteiset lounashetket, pikkujoulut, yhteinen tekeminen töiden jälkeen sekä yhteiset juhlahetket esimerkiksi syntymäpäivien johdosta. Näihin kannattaa panostaa,

sillä näiden tilaisuuksien merkitys nähdään tärkeäksi tiimin onnistuneen viestinnän kannalta (Sivunen 2007, 70). Vapaamuotoisia tilaisuuksia voi järjestää myös virtuaalisesti (Vilkman 2016, 113). Vapaamuotoisten tilaisuuksien myönteinen vaikutus yhteisöllisyyden kokemukseen jää kuitenkin vähäiseksi, jos yhteydenpitoa muihin paikalla olleisiin jäseniin ei ole (Virolainen 2010, 172). Aineistosta nousi esiin, että eri lokaatioiden välillä on huomattavat erot yhteisen tekemisen määrässä. Toisissa toimipisteissä yhteiseen tekemiseen panostetaan hyvin paljon ja toisissa toimipisteissä ei kokemuksen perusteella ole mahdollista edes järjestää yhteisiä kahviteluhetkiä, koska tilat eivät mahdollista sellaista. Erityisen maininnan saivat ne hetket, kun joku toisen toimipisteen työntekijä tulee vierailulle omalle toimipisteelle. Silloin yhteiseen tekemiseen liittyvät käytännön vaihtelivat huomattavasti.

Yhteenkuuluvuuden tunne oli myös yksi aineistosta noussut yhteisöllisyyden ilmentymä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta aineiston perusteella voi kuvailla myös samanhenkisyudeksi, lämminhenkisyudeksi, henkilökemioiden sopivuudeksi tai 'me'-sanana käytöksi. Virolaisen (2010) tutkimuksen mukaan henkilötasolla miellyttäväksi koetut työyhteisön tai tiimin jäsenet tuovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhdistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, yhteiset kiinnostuksen kohteet tai samankaltainen luonne. Samanhenkisyys parantaa myös keskusteluyhteyttä. Tiimin jäsenen välisellä toimivilla henkilökemioilla on vaikutusta myös vapaaehtoiseen viestintään sekä viestinnän sujumiseen ylipäätään. (Virolainen 2010, 173–174.) Aineiston perusteella ryhmäytymisen merkitys koettiin olennaiseksi yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseksi. Tutkimusten mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta voi vahvistaa esimerkiksi selkeyttämällä yhteistä tavoitetta tai vahvistamalla tiimi-identiteettiä (Vilkman 2016, 73). Yhteenkuuluvuus vahvistaa myös työhön sitoutumista. Silloin myös hajautetun tiimin jäsenet ovat valmiita laittamaan toisen edun tarvittaessa oman etunsa edelle. (Jäppinen 2012, 91.)

Yhteisöllisyyden näkökulmasta on erittäin merkittävää, tuetaanko työyhteisössä yhdenmukaisuutta vai erilaisuutta. Yhdenmukaisuus johtaa suppeaan, samanmieliseen yhteisöllisyyteen, kun taas erilaisuuden kunnioittamisen kautta voidaan saavuttaa monimuotoinen, idearikas ja avoin työyhteisö. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40.) Vaikka hajautettu tiimi toimii maantieteellisesti erillään, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi he tarvitsevat toisiaan. Parhaan mahdollisen suorituksen aikaansaamiseksi tulee huomata, kunnioittaa ja hyödyntää tiimin monimuotoisuutta. (Holton 2001, 37.) Haastateltavien mukaan työyhteisön yhteisöllisyys näyttäytyy myös erilaisuuden hyväksymisenä:

”on vapaus ilmaista itseään” H271

”toisten tarpeiden ymmärtäminen” H373

”ymmärretään toinen toisiamme” H430

”erilaisuus ei häiritse yhteistä tavoitetta” H500

”toisten ihmisten rajoja kunnioitetaan” H506

”ihmiset voivat olla omia itsejään” H526

Erilaisuuden hyväksyminen vaatii toisten tunteiden hyväksymistä. Tunteet vaikuttavat tutkimusten mukaan ihmisten käyttäytymiseen, työhön sitoutumiseen sekä luottamuksen syntymiseen. Ilmapiiri työpaikalla rakentuu jokaisen tunteista ja niiden rakentavasta käsittelystä. Omien tunteiden ilmaiseminen on olennainen osa vuorovaikutusta. Voidaan jopa sanoa, että ihmisten välinen vuorovaikutus työyhteisössä on rakentavaa vain silloin, kun kaikki tiedostavat, tunnistavat sekä huomioivat toistensa tunteet ja tarpeet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 24, 29.) Aineiston perusteella tässä on onnistuttu Mänty Oy:ssä melko hyvin. Yhteisöllisyyden onnistumisen perusedellytys on ymmärtää tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 32).

Organisaatorakenteen vaikutuksia yhteisöllisyyden näyttäytymiseen haastateltavat kuvaavat erityisesti matalan organisaatorakenteen kautta. Kenellä tahansa voi käydä juttelemassa asemasta riippumatta. Tarvittaessa työntekijän on helppo lähestyä myös toimitusjohtajaa. Aineiston perusteella yhteisöllisyyden kokemus kulminoituu kuitenkin pitkälti oman toimipaikan työyhteisön kesken. Matala hierarkia organisaatiossa vaikuttaa Sivusen (2007, 70) mukaan siihen, että välitön ja spontaani viestintä koetaan helpoksi, sillä tiimin jäsenen pystyi tavoittamaan helposti. Yhteisöllisyyttä hajautetun työyhteisön tiimeissä parantaisi tiimin jäsenten osaamisen sanoittaminen ja hyödyntäminen tiimin hyväksi, säännöllinen kanssakäyminen ja osaamisen jakaminen tiimissä sekä tiimin oikeanlainen koostumus (Virolainen 2010, 171–172).

Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan motivoituminen työstä ja työssä viihtyminen vaikuttaa myönteisesti yksilön elämänlaatuun, terveyteen ja työkykyyn, mielenterveyteen sekä autonomisen hermoston toimintaan. Työntekijöiden viihtymisellä on huomattu olevan merkittäviä vaikutuksia liiketoiminnan tuloksiin sekä työyhteisön innovatiivisuuteen. Lisäksi työstään innostuneet ovat sitoutuneempia työhön ja työpaikkaansa sekä toimivat aloitteellisemmin. Hyvä uutinen on myös se, että työstä innostuminen tarttuu. (Työterveyslaitos 2010.) Työssä viihtymistään haastateltavat kuvaavat seuraavasti:

”tykkää olla töissä täällä” H305

”lisää työtyytyväisyyttä, jos voi tehdä yhdessä töitä” H372

”viihtyy työssään paremmin” H375

”helpompi hallita stressiä” H277

”ihmiset haluavat jäädä yritykseen” H341

”ihmiset ovat sitoutuneita” H345

”yritys antaa työntekijöilleen syyn jäädä yritykseen” H342

Tutkimusten mukaan hyvä esihenkilötyö vaikuttaa suoraan 10–20 prosentin verran työntekijöiden työmotivaatioon (Työterveyslaitos 2010). Esihenkilötyön osa-alueista työhön motivoinnissa on onnistuttu Mänty Oy:ssä. Motivaatioon vaikuttaa työntekijöiden ideoiden huomioiminen, vapaus, yhtenäisyys, viestintä ja tiedon jakaminen, positiivinen asennoituminen, tekemisen ilo ja yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 73). Haastateltavat kertovat erityisesti, että yrityksessä annetaan mahdollisuus työntekijöille vaikuttaa omaan työnteoonsa sekä annetaan arvoa työntekijöistä nouseville kehitysehdotuksille myös palkitsemisen kautta. Nämä tekijät lisäävät aineiston perusteella työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä viihtymistä.

Haastatteluaineiston perusteella palautteenanto lisää yhteisöllisyyden kokemusta Mänty Oy:ssä. Palautetta voi antaa matalalla kynnyksellä, mutta sitä kaivattaisiin enemmän. Erityisesti positiivinen palaute ja kiitos kantaa haastateltavien mukaan pitkälle. Jäppisen (2012, 111) mukaan kannustamisen ja positiivisen palautteen pitäisi olla itsestään selvää sekä silloin, kun asiat sujuvat hyvin, että silloin, kun kohdataan haasteita. Hajautetun työyhteisön näkökulmasta haastateltavat kokevat palautteenannon monimutkaisempaan, sillä ei voi olla varma, että palaute ymmärretään oikein. Tähän vaikuttavat heidän mukaansa sekä vieraaseen kieleen liittyvät muotoiluseikat että kulttuurilliset tekijät. Haastateltavat kertovat kuitenkin, että myös hajautetun tiimin jäsenet ovat vastaanottavaisempia palautteen suhteen, kun on mahdollisuus tavata kasvokkain useammin ja toisen osapuolen tuntee hyvin.

Hyvin tärkeänä yhteisöllisyyden rakentumisen näkökulmana haastateltavat kokivat mahdollisuuden tavata hajautetun työyhteisön jäseniä kasvokkain.

”matkustaessa oppii tuntemaan ihmisiä” H234

”matkustaminen vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen” H322

”tapaamiset kasvokkain vahvistavat suhdetta” H397

Yhteisöllisyyden näkökulmasta matkustaminen nähtiin varsin positiivisena mahdollisuutena luoda merkityksellisiä ihmissuhteita. Syvällisten vuorovaikutussuhteiden luominen teknologian välityksellä on tutkimusten mukaan hitaampaa (Aira 2012, 27). Tässä kehittämistyössä ei noussut esiin matkustamisen vaikutus eristyneisyyden tai yksinäisyyden tunteisiin (kts. Kokko & Vartiainen 2006; Virolainen 2010). Se, ettei eristyneisyyden tunnetta koeta, voi selittyä sillä, että aineiston perusteella työntekijät ovat lähes päivittäin yhteydessä hajautetun tiiminsä jäseniin Teamsilla tai sähköpostilla. Näin eristyneisyyden tunnetta ei pääse syntymään (Virolainen 2010, 195). Toisaalta työntekijät kuvaavat myös hyvin vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta oman toimipisteensä työyhteisössä, joten jokainen voi kuitenkin sanoa kuuluvansa johonkin yhteisöön (mm. Kokko 2005).

5.3 Kehittämistarpeet

Ensimmäisen kehittämistehtävän toinen kysymys liittyi siihen, millaisia kehittämistarpeita Mänty Oy:n työntekijät tuottavat hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden rakentumisessa. Keskeisimmät kehittämistarpeet aineiston perusteella kohdentuvat yrityksen toimintatapoihin, hajautetun työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseen, palautteenantamiseen, sujuvamman vuorovaikutuksen ylläpitämiseen, viestintään ja oppimiseen. Myös vieraaseen kieleen ja kulttuuriin liittyvät haasteet nousivat keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi.

Taulukko 3: Haastatteluaineiston pohjalta nousseet kehittämistarpeet yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Teeman nimi	Havaintojen määrä
Toimintatavat	85
Yhteenkuuluvuuden tunne	32
Palaute	32
Vuorovaikutus	28
Viestintä	23
Oppiminen	22
Yhteydenpito	20
Organisaatorakenne	19
Yhteinen tekeminen	19
Selkeät tavoitteet	18
Työn kokonaisuuden ymmärtäminen	17
Kieleen liittyvät haasteet	17
Tasa-arvoinen kohtelu	15
Luottamuksen rakentaminen	10
Poteroituminen	9
Asenne	5
Fyysiset tilat	4
Kiire	3

Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan työyhteisön rakenteellisiin kehittämiskohtiin on syytä kiinnittää jatkuvasti huomiota. Tavoitteena tulisi olla sellainen kulttuurinen tila, jossa arvot ja näkemykset yhteisön perustehtävästä ja tulevaisuudesta sopivat yhteen ja toteutuvat toiminnassa. Se edellyttää työyhteisön toiminnan ja hengen jatkuvaa arviointia. Kulttuurin tulisi olla syvälinen, avoin ja vaihtoehtoja pohtiva. Yrityksen toiminnan tarkoitus on vision konkretisoitumista arkipäiväisessä tekemisessä. (em. 2010, 43, 60, 96; Jäppinen 2012, 89.) Mänty Oy:n työntekijät toivoivat työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon, tavoitteiden selkeyttämistä, strategian jalkauttamista jokaiseen portaaseen sekä sitä, että kehitettäisiin yrityskulttuuria. He kokevat, että *”ihmisten johtaminen on jäänyt vähemmälle”*. (H388)

”pitää kehittää toimintatapoja yhdessä työskentelyyn” H303

”kaikki eivät tiedä tavoitteita” H38

”pitää olla työkaluja jalkauttaa strategiaa” H40

”työntekijät täytyy sitouttaa tavoitteeseen” H132

”kaikkien pitää tietää, mihin suuntaan ollaan menossa” H296

”henkilöstön vastuunottaminen välillä puuttuu” H35

Kuten haastateltavat kuvaavat, selkeät tavoitteet ovat avainasemassa hyvän yhteistyön ja sitä kautta yhteisöllisyyden rakentumisessa. Kirkas päämäärä ohjaa paremmin toimintaa. Tavoitteen toteutumiseksi tarvitaan tapaa organisoitua ja tehdä yhteistyötä - eli rakenne toiminnalle. Rakenne määrittelee myös valta- ja vastuusuhteita sekä päätöksentekoa ja johtamista. (Hertel, Geister & Konradt 2005; Kuusela 2015, 51.) Tavoitteiden suuntaisen toiminnan ohjaamiseen haastateltavat kokivat tarvittavan kehitystä. Hajautetun työyhteisön kannalta selkeästi kommunikoidut tavoitteet, toimintamallit sekä rooli- ja vastuunjako ovat erittäin tärkeitä tiimin menestymisen kannalta. Osallistuminen tavoitteiden määrittelyyn auttaa sitoutumaan niihin. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 277.) Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia tiimensä tehtävien selkeydestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja ilmapiiristä (Kuusela 2015, 86). Myös tavoitteiden toteutumista on seurattava systemaattisesti. Seurannan pohjalta on luontevaa antaa palautetta sekä onnistumisista että kehittämiskohteista. Tulevaisuuden onnistumiset varmistetaan suunnittelemalla seuraavat tavoitteet ja toimenpiteet yhdessä koko tiimin kanssa. (Hertel, Geister & Konradt 2005.) Joskus tiimin ja organisaation tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta siksi, että tiimin jäsenten ja organisaation prioriteetit kilpailevat keskenään (Holton 2001). Tästä ei ollut mainintoja haastatteluaineistossa.

Hajautetusti työskentelevät kokevat helposti saavansa liian vähäistä sosiaalista tukea työyhteisössään tai esimieheltään. Sosiaalinen tuki on tärkeää, koska se kertoo itselle, että muut pitävät häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä. Haasteena on se, ettei virtuaalisesti ole yhtä helppo nähdä toisen osapuolen tuen tarvetta kuin kasvokkain. (Vilkman 2016, 29; Virolainen 2010, 190.) Mänty Oy:n työntekijät kuvaavat jonkin verran samakaltaisia tilanteita, joissa tuntuu, että muut, erityisesti maantieteellisesti etäällä työskentelevät, eivät osaa nähdä tai arvostaa toisen tekemää työpanosta. Apua työn tekemiseen kyllä saa, kun osaa pyytää. Virolaisen (2010, 190) mukaan omalla aktiivisuudella voi vaikuttaa paljon tuen tarjoamiseen ja saamiseen etäisyydestä huolimatta.

Haastatteluaineiston pohjalta yhdeksi organisaation toimintatapojen kehittämistarpeeksi nousi tiimien toimintamallien ja prosessien selkeys, mikä Kokon, Vartiaisen ja Hakosen (2003, 280) mukaan on toimintamallien tunnollisen noudattamisen lisäksi erityisen merkityksellistä hajautetussa tiimissä.

”tarvitaan tarkennettuja ohjeistuksia ja sääntöjä” H15

”selkeät ohjeistukset” H169

”varmistetaan, että yhteistyö sujuu” H176

”jonkun tulee tarkistaa, että ihmiset voivat hyvin” H216

”kuka hoitaa työt toisen poissa ollessa” H220

”uusien työntekijöiden perehdyttäminen” H278

”pitää kehittää toimintatapoja yhdessä työskentelyyn” H303

Selvien roolien ja vastuunjaon osoittaminen on esihenkilön tehtävä. Hajautetun tiimin toiminta hankaloittaa omien ja toisten roolien ja vastuualueiden hahmottamista, eivätkä tiimin jäsenet välttämättä ole tietoisia toistensa työtavoista ja osaamisesta. (Humala 2007, 24.) Hajautetuissa tiimeissä tiimin jäsenten roolien selkeys korostuu erityisesti (Kokko & Vartiainen 2006). Yhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaikki toimivat valitun strategian mukaan ja noudattavat esihenkilön antamia ohjeita (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 48). Roolien selkeyden lisäksi toimivan yhteistyön tekijäksi voidaan nähdä myös, minkälainen asenne yhteistyön osapuolilla on yhteistyötä kohtaan. On ymmärrettävää, että yhteistyöstä voi olla hankalaa saada toimivaksi, jos yhteistyön tekemistä ei nähdä tärkeäksi. Silloin yhteistyö näyttäytyy lähinnä rasitteena. (Aira 2012, 146.) Haastatteluaineistossa oli joitakin viitteitä myös yhteistyön rasittavuudesta. Yhteistyön toimintatapojen edistämiseksi olisi yrityksen hajautetuissa tiimeissä hyödyllistä pohtia yhteistyön merkitystä ja sen

tuomia etuja omaan työhön (Aira 2012, 146). Mänty Oy:ssä voisi olla hyvä miettiä myös yhteistyön mahdollisuuksia yli tiimirajojen (kts. Virolainen 2010).

Haastatteluaineistossa nousi esiin myös se, että kaikki hajautetun tiimin jäsenet eivät ole halukkaita ottamaan vastuuta työstä, tekemisistään tai sanomisistaan. Tämä koettiin haasteeksi joidenkin haastateltavien kuvaamana. Vastuunotto on vapaaehtoisia asenteita ja tekoja, joista käy ilmi sitoutuminen yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin, eikä sitä voi pakottaa. Yksilöt voivat itse kuitenkin edistää kollektiivista vastuunottoa ottamalla vastuuta niistä asioista, jotka auttavat tavoitteiden toteutumista yhteisön arjessa. (Jäppinen 2012, 95, 97.)

Työntekijöiden tiedossa olevat yhteiset toimintatavat, toiminnan tarkoitus ja tavoitteet auttavat luotamuksen rakentamisessa. Yhteisön raamit luovat pohjaa jokaisen hyvinvoinnille. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on syytä tehdä säännöllistä arviointia tavoitteiden toteutumisesta ja niihin sitoutumisesta. (Jäppinen 2012, 92; Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.) Mänty Oy:n työntekijät toivovat ”selkeämpiä ohjeistuksia asioihin” (H169). Iso työyhteisö tarvitsee selkeät toimintatapaohjeet, jotka helpottavat yhteisen toiminnan suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Työyhteisö tarvitsee yhteisiä pelisääntöjä myös vuorovaikutukselle. Yhteiset pelisäännöt selkeyttävät kaikkien työtä sekä vähentävät epäreilouden ja eriarvoisuuden tunnetta. Pelisäännöt luodaan yhdessä keskustellen ja niiden noudattamisen valvonta kuuluu kaikkien tehtäviin. Yksi työyhteisöön sitoutumisen näkyvimmistä ilmentymistä on yhteisesti sovitusta pelisäännöistä kiinni pitäminen. Tarvittaessa pitää olla myös valmis ottamaan käyttöön uusia viestintäkanavia pelisääntöjen toteuttamiseksi, jotta aidosti vastaan juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. (Jäppinen 2012, 92; Paasivaara & Nikkilä 2010, 82–83; Vilkmán 2016, 37–38, 60.) Pelisäännöistä käytävällä keskustelulla on myös yhteisöllisyyttä ja me-henkeä rakentava merkitys. Yhteinen keskustelu auttaa synnyttämään säännöille yhteisen merkityksen. Mikäli säännöt ovat vain paperille kirjattuja lauseita, jokainen voi tulkita niitä hieman eri tavalla eikä yhteisymmärrystä organisaation toimintaperiaatteista synny. (Vilkmán 2016, 83–84.)

Toinen haastatteluissa noussut kehittämisen tarve oli yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattaminen.

”jokainen puhuu vain oman yksikön yhteisöllisyydestä – kertoo jotakin konsernin yhteisestä” H122

”kun vierailaan toisella toimipisteellä, on tunne kuin olisi asiakas” H137

”täytetään kuilu uusien ja vanhojen työntekijöidenvälillä” H152

”ne, jotka eivät matkusta, jäävät isomman yhteisön ulkopuolelle” H219

Hajautetussa työyhteisössä on korostunut riski tuntea olonsa ulkopuoliseksi ja erilliseksi yhteisössä. Tämä taas haittaa yhteistyötä ja estää tavoitteiden saavuttamista. Kuten haastateltava kertoo, kasvokkain tapaaminen, eli organisaation tapauksessa matkustaminen, edesauttaa yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 62, 111; Vilkmán 2016, 132.) Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää myös se, että työntekijä kokee saavansa tukea työyhteisöltään. Sosiaalista tukea voi olla esimerkiksi välittäminen, luottamus, kuuntelemisen tai palautteen ja ohjeiden antaminen. Asialle on syytä antaa arvoa, sillä tuen saaminen ehkäisee työuupumuksen ja stressin kokemuksia sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. (Vilkmán 2016, 19–20.) Yhteisön näkökulmasta yhteenkuuluvuuden tunne helpottaa kommunikointia ja luottamuksen rakentumista (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 277–278).

Yhtä tärkeäksi kehittämiskohteeksi haastatteluaineiston pohjalta nousi palautteenantokulttuuri. Palautteenantokulttuuri näyttäytyy haastateltavien kertomana ongelmakeskeisenä. Hajautetussa tiimissä otetaan yhteyttä erityisesti silloin, kun kohdataan haasteita ja positiivinen palaute jää huomattavasti vähäisempään rooliin, jos sitä ylipäättään saa. Kirjallisuuden mukaan ongelmien esiin nostaminen on sinänsä hyvä asia, sillä pitkäjänteisesti ajateltuna se on ainut tapa saada yhteisö kehittymään. Ristiriidat kuuluvat vuorovaikutukseen, mutta kenenkään etu ei ole, että ne jäävät ratkaisematta. (Manka 2012, 125; Virolainen 2010, 175.) Haastateltavien näkökulmasta tarkasteltuna se ei kuitenkaan saa tapahtua positiivisen palautteen kustannuksella. Haastatteluaineiston perusteella palautetta annetaan melko suoraan, joten niiltä osin pyritään työyhteisön avoimuuteen (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 68). Haastateltavat kuitenkin kokevat, että he eivät saa riittävästi palautetta suhteessa tavoitteisiin tai palautetta omasta työsuorituksestaan. Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020) mukaan mitä enemmän palautetta annetaan puolin ja toisin, sitä vahvempi palautteenantokulttuuri syntyy, ja sen myötä on aina helpompi antaa ja ottaa vastaan palautetta (em., 68). Jokaisella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus antaa palautetta myös tiimin muille jäsenille. Myös kiittämiseen ja onnistumisten huomioimiseen pitäisi kannustaa ja panostaa.

(Vilkman 2016, 101.) Palautteenannon keskeisenä teemana nousi myös kulttuurilliset erot palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

Toisaalta hyvään palautekulttuuriin kuuluu myös se, että jokainen osaa antaa myös itselleen palautetta. Esihenkilöiden on hyvä pyytää työntekijöitä itse pohtimaan omaa suoritustaan. (Vilkman 2016, 101.) Tutkimusten mukaan oman toiminnan arviointi voimaannuttaa yksilö- ja yhteisötasolla sekä antaa vahvaa omistajuuden tunnetta. Tunnetta siitä, että kyseessä on meidän yhteinen yhteisömme, jonka hyväksi jokainen on valmis toimimaan ja panostamaan. Se vaatii kuitenkin tavoitteita, joita vasten toimintaansa on mahdollista jäsentää. (Jäppinen 2012, 129, 32.)

Haastatteluaineiston perusteella myös vuorovaikutuksen tavat ja toimintamallit kaipaavat kehitystä. Erityisesti korostuu vuorovaikutuksen rikkinäisen puhelimen efekti, läsnä oleminen sekä kommunikation määrä ylipäättään. Airan (2012) mukaan vuorovaikutussuhteet rakennetaan ja ylläpidetään neuvotteluprosessilla, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. Siinä neuvotellaan yhteistyön pelisäännöistä, kuten toimintatavoista, vastuista ja tiedon jakamisesta. Vuorovaikutuksen pelisäännöt ovat usein epäformaaleja sopimuksia, jotka on lausuttu ääneen tai muodostettu hiljaisesti normeista. (Aira 2012, 52, 120.) Tiimin vuorovaikutukseen vaikuttaa jokainen siinä toimiva yksilö sekä heidän vuorovaikutustyyliinsä. Luonnollisesti jokaisen henkilökohtainen vuorovaikutustyyli syntyy siitä, miten itse toivoo, että heidän kanssaan ollaan vuorovaikutuksessa. Taitavan vuorovaikuttajan tunnistaa siitä, että hän pystyy sopeuttamaan omaa viestintäänsä toisen osapuolen tyyliin ja tilanteeseen sopivaksi. (Vilkman 2016, 69–70.)

Vuorovaikutuksen vähentymisellä ja huonolla laadulla on paljon vaikutuksia sekä työn tulokseen, yhteisöllisyyden kokemukseen, motivaatioon että sitoutumiseen. Hajautetussa tiimissä vuorovaikutuksella on korostunut merkitys. Esihenkilöiltä se vaatii keskittymistä ihmisten johtamiseen ja tiimin jäsenten yhdistämiseen, mikä taas vaatii vuorovaikutusta ja viestintää. Esihenkilön tulee myös ymmärtää virtuaalisen vuorovaikutuksen lainalaisuuksia. Hajautetussa tiimissä voi helposti joutua tilanteeseen, jossa esihenkilö vahingossa huomioi huomattavasti enemmän säännöllisesti samassa toimipaikassa työskenteleviä työntekijöitä. (Humala 2007; Vilkman 2016, 24, 60, 62.) Haastateltavat toivoivat vuorovaikutusosaamista ja esimerkiksi johtamista erityisesti esihenkilöiltä. Esihenkilön on kyettävä kommunikoimaan erilaisissa tilanteissa, ja vuorovaikutuksen keskeisimpiä tekijöitä tulee olla selkeys. Siitä huolimatta, että johtaja itse saattaa olla paineisessa tilanteessa. (Vilkman 2016, 65.) Esihenkilön tehtävänä on pitää aktiivisesti yhteyttä tiimiläisiin ja vastata heidän kysymyksiinsä. Vaikeasta tavoitettavuudesta ja viesteihin vastaamattomuudesta tehdään helposti

tulkintoja, että tiimin jäsenet eivät ole tärkeitä ja tiimin toimintaan ei sitouduta. (Aira 2012, 140.) Viesteihin vastaamattomuudesta haastateltavat puhuivat myös yleisesti eri toimipisteiden työntekijöiden välillä. Esihenkilön toiminnan näkökulmasta läsnäolo tiimiläisten kohtaamisessa on ensiarvoisen tärkeää (Vilkman 2016, 65). Panostamalla hajautetun tiimin vuorovaikutuksen toimivuuteen saatetaan päästä käsiksi myös tiimeissä kohdattuihin haasteisiin. Silloin vuorovaikutus rakentuu luottamukselle. (Aira 2012, 132.) Vuorovaikutussuhteet tarvitsevat kehittyäkseen myös uudenlaisia, toimivia viestintä- ja vuorovaikutustapoja, jotta hajautettu tiimi voi luoda tehokkaita työskentelytapoja (Vilkman 2016, 61).

Hajautetun tiimin näkökulmasta vuorovaikutuksen haasteena voi olla myös se, että osa tiimiläisistä on teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa passiivisia. Tutkimuksen mukaan passiiviset jäsenet voivat jäädä tiimin vuorovaikutuksen ja päätöksenteon ulkopuolelle tai sitten heidän passiivisuutensa hankaloittaa koko tiimin vuorovaikutusta. (kts. Aira 2012.) Hajautetun tiimin vuorovaikutuksen kannalta olennaisin tekijä näyttää olevan se, pidetäänkö tiimin vuorovaikutusta merkityksellisenä osana omaa työtä ja tavoitteiden toteutumista. Vuorovaikutussuhteita voidaan vahvistaa esimerkiksi pyrkimällä ratkaisemaan jokin työhön liittyvä ongelma. Ongelman ratkaisemiseen liittyvä aktiivinen yhteydenotto ja avunpyyntö voi vahvistaa suhdetta riippumatta siitä, saadaanko ongelma tuloksellisuuden näkökulmasta ratkaistua. Myös vuorovaikutuskäytänteistä sopimisella voi olla myönteisiä vaikutuksia fokuksen keskittymiseen tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin. (Aira 2012, 90, 134, 139.)

Viestinnän ja tiedonkulun haasteet nousivat haastatteluaineistossa yhtenä keskeisimmistä Mänty Oy:n yhteisöllisyyden rakentumisen hidasteista. Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan viestintä on yksi avainasioista työyhteisön onnistuneessa toiminnassa. Viestintä mahdollistaa jatkuvuuden, yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen. Työyhteisössä viestintää voi olla ulkoista ja sisäistä viestintää, yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasolla sekä virallista ja epävirallista viestintää. Tässä yhteydessä tarkastellaan erityisesti yrityksen sisäistä viestintää. Sillä tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välistään tiedon siirtoa ja jakamista. Viestinnän kanavia voi olla esimerkiksi kasvokkain käytävät keskustelut, kokoukset ja palaverit, info-tv, sähköposti sekä tiedotteet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90–91.) Sisäisen viestinnän haasteet kuvautuvat haastatteluaineistossa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

”asioista ei infota kaikille” H125

”informaatio liikkuu myös kahvipöytäkeskusteluissa” H299

”muutos pitää pystyä rakentamaan ja viestimään” H390

”riittävä viestintä tulossa olevista muutoksista” H141

”vain osa tiimistä tietää [toisen toimipisteen] ihmisten tulosta toimistolle” H210

”jos teksti on pelkkä asia, viesti tulkitaan helposti hyökkääväksi” H131

”kun ei ole päätoimistolla, ei tiedä kaikkea, mitä yrityksessä tapahtuu” H124

Viestinnän näkökulmasta haaste on usein se, että viestintä on yksisuuntaista ja perustuu lähinnä puhumiseen, ei toisten kuuntelemiseen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92). Tämän seurauksena yhteisön jäsenten kokemana kuulluksi tuleminen vähenee huomattavasti eikä työntekijöiden moniäänisyydelle ole tilaa. Mitä yleisemmästä työyhteisön koskevasta asiasta on kyse, sitä tärkeämpää on varmistaa ihmisten kuulluksi tuleminen. Ulkopuolisuus tai edes sen tunne vaarantaa yhteisöllisyyden rakentamista. Erityisesti tulisi varmistaa niiden yksiköiden tai ryhmien äänen kuuluminen, joiden toiminta-alueella liikutaan. Sen jälkeen ajantasaisen tiedon tulee saavuttaa myös muut yhteisön jäsenet. (Jäppinen 2012, 53.) Tutkimuksen mukaan kuuntelemisen kulttuuri toteutuu tehokkaimmin epävirallisessa viestinnässä. Työyhteisössä tulisi osata hyödyntää myös epävirallisen viestinnän voimaa. Yhteisössä tulisi pohtia, miten epävirallista viestintää organisoidaan esimerkiksi toimivien ihmisten välisten tietoyhteyksien kautta ja miten varmistetaan myös epävirallisen viestinnän laatu. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92–93, 97.)

Hajautetussa työssä vuorovaikutuksen määrä helposti vähenee ja kirjallisen viestinnän väärintulokinnan mahdollisuus on suuri (Vilkman 2016, 96). Siitä huolimatta toimivan yhteistyön rakentamiseksi kaiken olennaisen tiedon on siirryttävä tiimin jäsenten ja toisten tiimien kesken (Zaccaro & Bader 2003, 378–379). Tiedonkulun kehittäminen on ensisijaisesti organisaation vastuulla, ja esihenkilön rooli viestinnässä on merkittävä (Vilkman 2016, 110). Tutkimuksen mukaan hajautettu työyhteisö heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä viestintää, ja siksi siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Hyvä viestintä lisää sitoutumista ja tuottavuutta sekä todennäköisesti vähentää myös poissaoloja. (Virolainen 2010.) Esihenkilön tai johtajan on pystyttävä viestimään selkeästi ja määrätietoisesti häiriötilanteista huolimatta (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 47, 113). Viestinnän puutteen on todettu johtavan heikentyneeseen yhteistyöhön ja puutteelliseen tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisessa tärkeintä on osapuolten välinen luottamus, jonka kasvaessa avoimuus lisääntyy ja viestintäkanavia käytetään monipuolisemmin. (Vilkman 2016, 59.) Jokaisen hajautetun tiimin on itse luotava itselleen sopiva ja tehokas tapa viestiä, ja sen jälkeen toimia sovitun tavan

mukaan. Käytännössä selkeä viestintä tarkoittaa mahdollisimman tiivistä kommunikaatiota. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 47.)

Osa haastateltavista kertoi siitä, että viesti kulkee lähinnä pääkonttorin kahvipöytäkeskusteluissa ja muut toimipisteet jäävät helposti kuulopuheiden varaan, vaikka virallisia viestintäkanavia olisi käytettävissä. Myös Virolaisen (2010) tutkimuksessa kuvattiin samankaltaisia kokemuksia: viestien koettiin saapuvan myöhemmin ja hiljaisen tiedon siirtäminen oli hankalaa. Puhutaan viestinnän epätasa-arvosta. Kuten Mänty Oy:ssä, myös Virolaisenkaan tutkimuksessa tätä ei oltu tietoisesti tai tarkoituksellisesti haluttu rakentaa, rakenteelliset ja organisaatiokulttuurilliset tekijät ohjasivat tämän kokemista. (Virolainen 2010, 192.)

Hyvä viestintä ja vuorovaikutus perustuu dialogille. Dialogia kuvataan avoimuutena lisättynä aidolla vuorovaikutuksella. Toisin sanoen dialogi on aitoa kertomista ja kuuntelua, jakamista ja yhdessä ajattelua eikä dialogissa kukaan ole väärässä. Hyvin toimivassa tiimissä viestintä tapahtuu eri suuntiin. Hajautetussa tiimissä dialogin rakentaminen käytännön tasolla lähtee tiimin vision selkeästä viestinnästä. Visio ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan, kun hajautetussa tiimissä esihenkilö ei ole jatkuvasti ohjaamassa työtä. Tehokas tiedon jakaminen on merkityksellisen tiedon jakamista ja sen ymmärtämistä, kuka sitä tietoa kulloinkin tarvitsee. (Manka 2012, 123; Vilkmán 2016, 40, 62, 124.)

Mänty Oy:n haastateltavat kertovat, että haluaisivat enemmän hyödyntää mahdollisuutta oppia toisilta tiimin tai organisaation jäseniltä. Oppiminen kuvautuu haluna saada itselleen uusia toimintatapoja, ymmärtää paremmin toisen työtä, urapolkujen laajentamisena sekä hiljaisen tiedon siirtämisenä. Tutkimuksen mukaan maantieteellisesti hajautuneissa työyhteisöissä on paljon erilaisia paikallisia kulttuureja, toimintatapoja sekä paikallista hiljaista tietoa ja osaamista. Paikallisen tiedon jakaminen ja yhdistäminen dokumentoimalla ne jaetuksi tiedoksi kehittää organisaation kollektiivista osaamista. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 275.) Vain jaettu tieto ja osaaminen tuo menestystä. Johtajan tehtävänä on luoda edellytykset yhteiselle oppimiselle, tiimityöskentelylle, joustaville työtavoille ja mahdollisuuksille hyödyntää verkostoja. (Kaivola & Launila 2007, 42–43.) Yhteisössä tulee varmistaa asiantuntijuuden saatavuus. Se tarkoittaa sitä, että olemassa oleva asiantuntijuus on todella otettavissa koko yhteisön käyttöön. (Jäppinen 2012, 69.) Asiantuntijuuden jatkuvuuden tulee näyttäytyä muutenkin kuin eläköitymisen yhteydessä. Työyhteisön oppiminen edellyttää erilaisuutta, erilaista näkemystä, ajattelua ja osaamista. Jotta on aidosti mahdollista oppia toisilta, tarvitaan yhdessä ajattelemisen taitoa. (Kaivola & Launila 2007, 100; Takanen 2005, 142.)

Erityisenä yhteisöllisyyden haasteena Mänty Oy:n haastateltavat kokevat vieraaseen kieleen liittyvät kommunikoinnin ja ymmärtämisen haasteet. Osa kokee, ettei pysty tuottamaan englantia niin hyvin, että oma asia tulisi selvitettyksi. Osa taas kokee, että heidän tulisi ymmärtää, että toiset tiimiläiset puhuvat vierasta kieltä, eivätkä he tahallaan aiheuta kommunikaation haasteita. Viestintätilanteissa kulttuurinen hajautuneisuus näyttäytyy sekä viestintätyyleissä että vieraan kieleen käyttöön liittyvinä viestinnällisinä haasteina. Tutkimusten mukaan vieraan kielen aiheuttamia haasteita voivat olla viestinnän hitaus, asioiden koordinointiin liittyvät seikat sekä väärinymmärrykset. Jokainen tulkitsee hyvästä kielitaidosta huolimatta viestintää aina oman kulttuurisen kehyksensä kautta, mikä aiheuttaa helposti erilaisia tulkintoja. Viestintää hankaloittaa lisäksi se, että osapuolet eivät välttämättä tunne toisiaan riittävän hyvin. (Saarinen 2016, 27; Sivunen 2007, 79–80.) Hyvin samankaltaisia kokemuksia kuvaavat myös tämän kehittämistyön haastateltavat. He kuvaavat esimerkiksi, että *”kielen takia ei ymmärrä, mitä toinen tarkoittaa”* H283 ja että *”kielen takia jotkut olennaiset asiat saattavat mennä ohi”* H288. Erityisesti vieraalla kielellä kommunikoidessa kohtaamisessa on tärkeää olla avoimen utelias ja kysyä silloin, kun ei ymmärrä (Kaivola & Launila 2007, 101). Viestinnän haasteita ylipäätään tulkitaan hyvin monesta eri näkökulmasta (Sivunen 2007, 79).

Kielen lisäksi monikansallinen hajautettu työyhteisö vaatii jäseniltään vieraan kulttuurin ja sen tapojen ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta. Tiimeissä vallitsee kulttuurillisia eroja, vaikka tiimit toimisivat eri puolella Suomea (Sivunen 2007, 78). Kulttuurien monimuotoisuus on myös rikkaus ja mielenkiintoinen työympäristö (Saarinen 2016, 27). Tutkimuksen mukaan avoimen yrityskulttuurin sekä tiimiläisten eroista keskustelemisen kerrotaan helpottavan hajautetun työyhteisön yhteisymmärrystä ja yhteisten toimintamallien muodostumista (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 278; Sivunen 2007, 78). Kansainvälisessä tiimissä työskentelevän ja etenkin sitä johtavan on ymmärrettävä kulttuurieroja. On ymmärrettävä, millainen työkuulttuuri toisessa paikassa on ja minkälaisista asioista voi keskustella. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 75.) Erot voivat johtua esimerkiksi eri maiden organisaatioiden erilaisuudesta tai työlainsäädännön eroista. Erilaisista toimintatavoista on tärkeää voida keskustella tiimin sisällä jäsenten välisten suhteidenkin näkökulmasta (Sivunen 2007, 78). Tutkimuksen mukaan kulttuurierojen ymmärtämistä ja ryhmän jäsenten erilaisen osaaamisen hyödyntämistä pidetään yhtenä hajautetun työyhteisön menestystekijänä (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 279). Kulttuurien ymmärtäminen on pitkälti kiinni siitä, onko valmis kohtaamaan asioita myös toisen näkökulma. Se ei missään nimessä kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki asiat pitäisi hyväksyä tai omaa mielipidettään muuttaa samanlaiseksi. (Kaivola & Launila 2007, 101.)

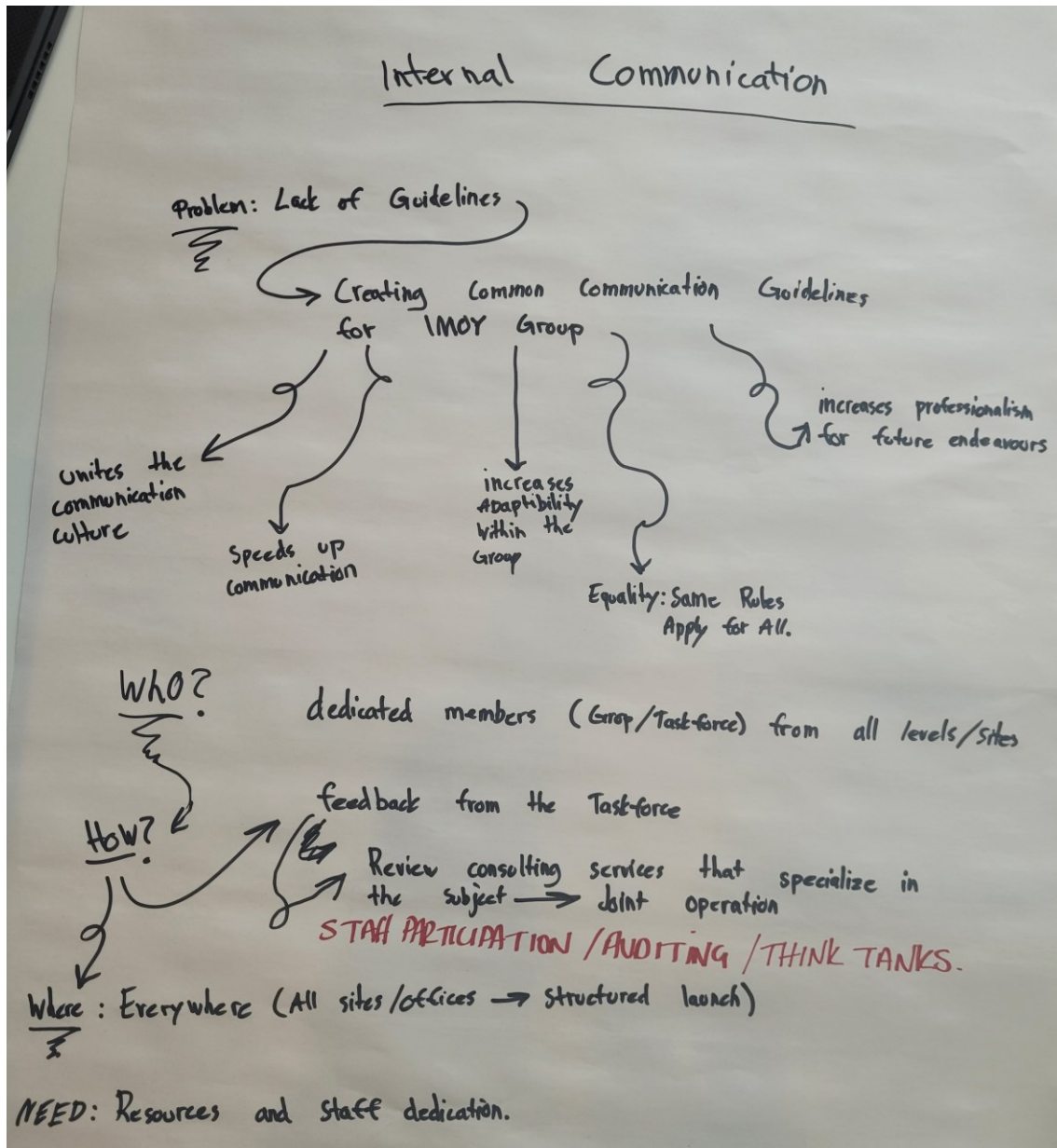
Viimeinen haastatteluaineistosta nousseena keskeisenä kehittämistarpeena oli luottamuksen rakentaminen hajautetuissa tiimeissä. Luottamuspula näyttäytyi erityisesti kykenemättömytenä antaa ja ottaa vastuuta. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa joku valvoo heidän työtään, vetää omalta työltä mattoa alta eikä toisen toimipisteen työntekijöiden sanaan voi luottaa. Luottamuspula voi tutkimuksen mukaan näyttäytyä myös salailuna, varauksellisuutena tai varovaisuutena. Ilman luottamusta asiat tehdään yksin ja tietoa salaillen. Luottamuksen puute vähentää vuorovaikutusta ja avoimuutta työyhteisössä, mikä taas johtaa tuloksellisuuden kannalta toimimattomiin ratkaisuihin. (Aira 2012, 57.) Zaccaro & Bader (2003) korostavat luottamuksen särkyminen negatiivisia vaikutuksia tiimin yhteneväisyyden kannalta. Luottamuksen särkyminen aiheuttaa konflikteja, tuo esiin voimakkaita tunteita ja vaikuttaa tiimin dynamiikkaan sekä tiimin jäsenten välisiin suhteisiin.

Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen ja ylläpitäminen ovat erittäin olennaisia tekijöitä hajautetun työyhteisön toimivuuden kannalta (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 65). Luottamus rakentuu säännöllisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen kautta, kun yhteistyön osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan, oppivat tietämään, mitä toiselta voi odottaa, ja alkavat pystyä ennakoimaan toistensa käyttäytymistä aiempien kokemustensa pohjalta (Aira 2012, 133, 147; Humala 2007, 57). Luottamuksen rakentamiseksi vaaditaan tekoja, jotka herättävät halun vastavuoroisuuteen (Kuusela 2015, 24). Avainasemassa luottamuksen rakentamisessa on esihenkilön esimerkki. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että esihenkilö itse luottaa muihin eikä esimerkiksi puutu asioihin. Esihenkilön tehtävänä on myös rakentaa luottamus uudelleen, jos se on menetetty. Se vaatii intensiivistä ja kannattelevaa kommunikointia. Yhdessä, jatkuvassa vuorovaikutuksessa työskennellessä luottamus vahvistuu hiljalleen, kun ihmiset pitävät kiinni sopimuksista, tekevät oman osansa ja ovat toistensa tukena. (Aira 2012, 60; Vilkmann 2016, 25–44; Zaccaro & Bader 2003, 385.) Hajautetun tiimin toiminnassa tulee olla myös riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi ylipäätään rakentua (Aira 2012, 133). Luottamuksen rakentamista voi edistää myös kasvokkain tapaaminen (Kärkkäinen 2005, 92).

5.4 Kehityksellinen työpajapäivä

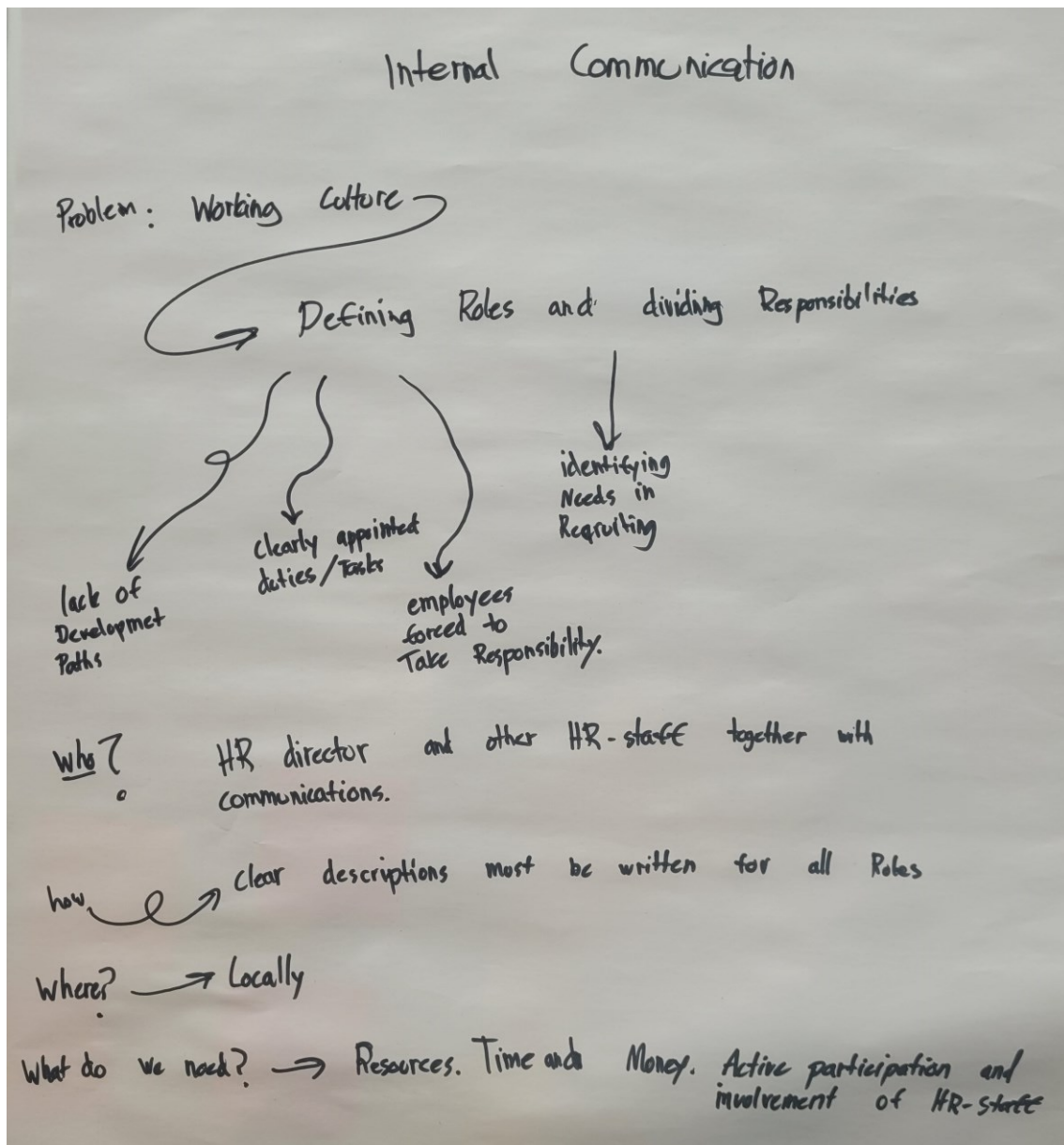
Kehityksellisen työpajapäivän tarkoituksena on vastata toiseen kehittämistehtävään siitä, minkälaisia konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden rakentamiseksi työpajan osallistujat tuottavat. Yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta on tärkeää pohtia, miten luoda työyhteisössä yhteisöllisiä käytäntöjä, joilla on sekä asiantuntijuutta että työhyvinvointia tukeva vaikutus (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Kehityksellisessä työpajapäivässä oli kaksi ensimmäisestä kehittämistehtävästä nousutta teemaa: sisäinen viestintä ja luottamuksen rakentaminen.

Sisäisen viestinnän osalta pohdimme erilaisia syitä ja ratkaisuita yhteisön kokeman sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisemiseksi. Pureduimme erityisesti toimintaohjeiden puutteen ratkaisuun (kuva 1). Ideoinnin tuloksena oli, että yhteisön toiveesta on tarkoitus luoda yhteiset viestintään liittyvät pelisäännöt koko konsernille. Niiden tarkoituksena on osallistujien näkemyksen mukaan yhdistää viestintäkulttuuria, sujuvoittaa kommunikointia, parantaa läpinäkyvyyttä, tuoda näkyväksi tasa-arvoisuutta sekä nostaa viestinnän ammattimaisuutta tulevaisuudessa. Kärkkäisen (2005) mukaan erityisesti virtuaaliorganisaatio tarvitsee yhteistä tietovarantoa, jossa oleviin tiedostoihin voi palata kuka tahansa ja milloin tahansa. Tähän tarvitaan systemaattista käytäntöä, kuten Intranetiä, ja selkeitä ohjeita dokumentointiin. (Kärkkäinen 2005, 92.) Viestinnän toimintaohjeet on hyvä dokumentoida johonkin yhteiseen tietovarastoon. Käytännön näkökulmasta viestinnän toimintaohjeiden rakentamiseksi on tarkoitus perustaa työryhmä, jossa on työntekijöitä kaikilta tasoilta ja toimipisteiltä. Työryhmä kerää palautetta ja toiveita työntekijöiltä sekä toimii yhteistyössä johtoryhmän kanssa. Osallistujat ehdottavat, että toimintaohjeiden rakentamiseksi voi tarvittaessa pyytää myös ulkoisen konsultin apua. Heidän näkemyksensä mukaan HR-johtajan tehtävänä on viedä toimintaohjeisiin liittyvää koulutusta ja toteutusta jokaiseen toimipisteeseen. Työnantajan panostusta toimintaohjeiden rakentamiseen on mahdollistaa tarvittavat resurssit.



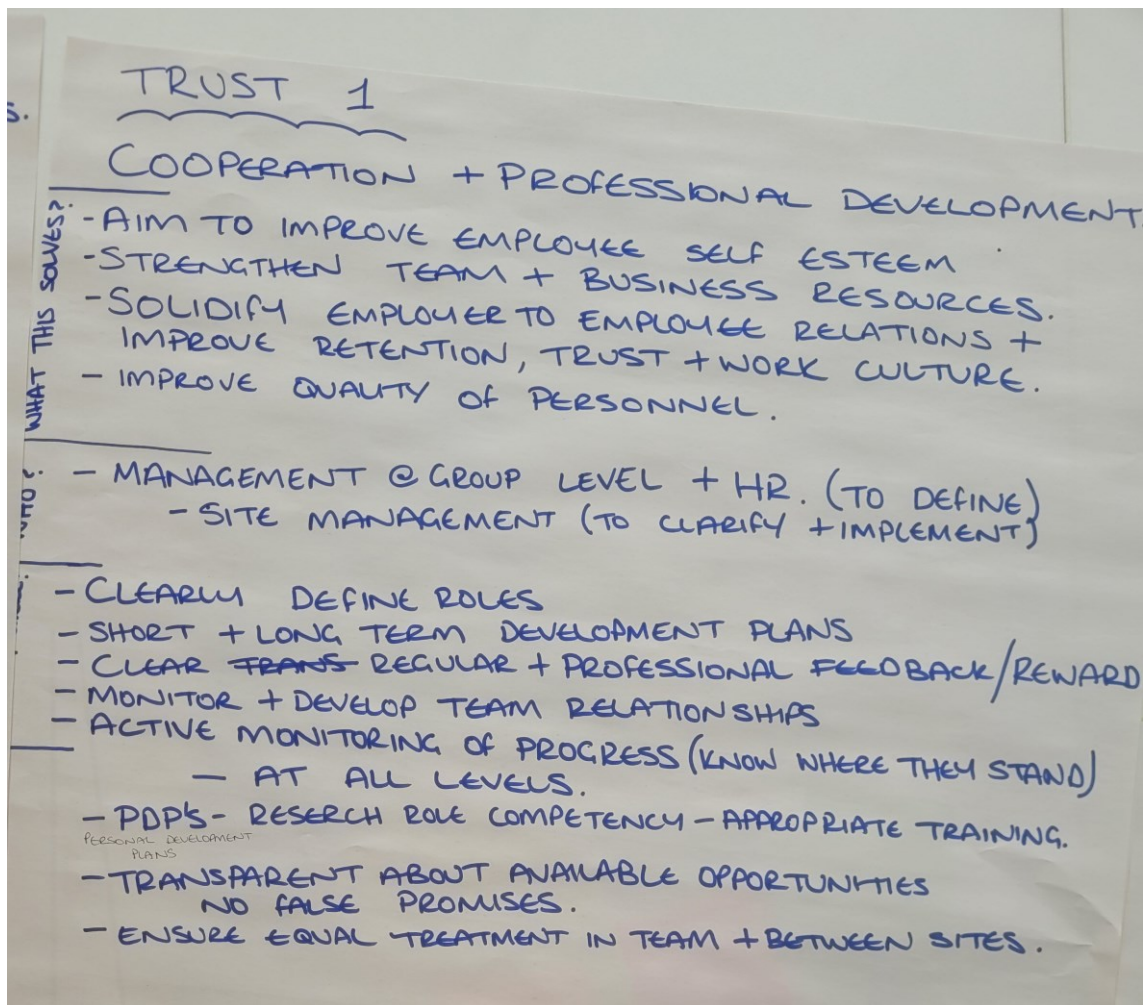
Kuva 1: Toimintaohjeiden luominen sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Lisäksi sisäisen viestinnän parantamisen keinoksi työntekijät tunsivat tarpeen määritellä työnkuvaukset tarkemmin (kuva 2). Se selkeyttää työn tekemistä ja ymmärrystä toisten työstä. Työntekijät kertoivat, että työnkuvauksia tarvitaan myös siksi, että osaa kysyä oikealta henkilöltä apua kysymykseensä. Työnkuvauksen konkreettisella selkeyttämisellä voidaan rakentaa urapolkuja, selkeyttää vastuita ja toimenkuvia, konkretisoida työntekijöiden vastuuta omasta työnkuvastaan sekä tunnistaa rekrytointiin liittyviä tarpeita. Tämän konkreettisen sähköisen työnkuvauksen tekeminen on työpajan perusteella HR-johtajan vastuulla yhdessä muun HR-tiimin ja viestinnän kanssa. Työnkuvaukset toivotaan konkreettisena listana kaikkien roolien vastuista ja toimenkuvasta paikallisesti.



Kuva 2: Sisäisen viestinnän kehittäminen työnkuvausten rakentamisella.

Toiseksi kehityksellisen työpajapäivän teemaksi valittiin luottamuksen rakentaminen, sillä tiedetään, että työyhteisön onnistumisen kannalta luottamuksen rakentaminen on välttämätöntä. Sitä tarvitaan työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa ja se pohjautuu tietoon ja tunteeseen siitä, että toinen on luottamuksen arvoinen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 87.) Työpajan osallistujat valitsivat luottamuksen rakentamisen teemoista yhteistyön kehittymisen ja ammatillisen kasvun (kuva 3) sekä informaation kulun (kuva 4) keskeiseksi konkreettisia keinoja vaativaksi osa-alueeksi.

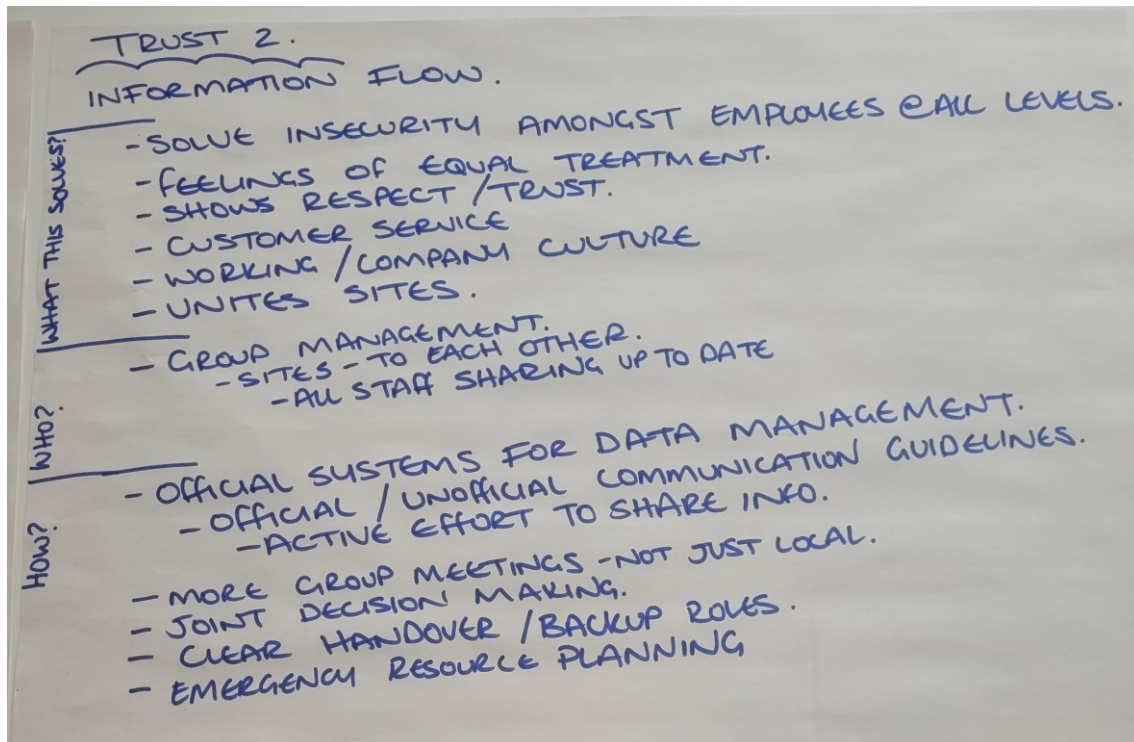


Kuva 3: Luottamuksen rakentaminen yhteistyön ja ammatillisen kasvun näkökulmasta.

Yhteistyön kehittämisellä ja ammatillisen kasvun mahdollistamisella on tarkoitus parantaa työntekijöiden itsetuntoa, vahvistaa tiimin ja liiketoiminnan kannalta olennaisia resursseja, lujittaa työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta, parantaa pitovoimaa, luottamusta ja työskentelykulttuuria sekä ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia. Yhteistyön kehittäminen on osallistujien mukaan HR- ja konsernin johdon vastuulla. Heidän tehtävänä on määrittää yhteistyön tekemisen raamit. Lisäksi jokaisen toimipisteen johdon tehtävänä on selkeyttää ja jalkauttaa nämä raamit työyhteisön toimintaan. Parempaan yhteistyöhön voidaan päästä selkeillä työnkuvauksilla sekä lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmilla. Lisäksi työntekijät toivovat selkeää, säännöllistä ammatillista palautetta tai palkintoja työstään. Heidän mielestään tiimin sisäisiä suhteita tulisi valvoa ja kehittää systemaattisesti yhteistyön parantamiseksi. Haastatteluiden perusteella työntekijät kokevat, että asiat jäävät helposti puolitiehen, koska niiden edistymistä ei systemaattisesti arvioida. Tähän liittyen luottamuksen rakentamiseksi työntekijät toivovat aktiivista, systemaattista prosessien

edistymisen seuranta. Kyse voi olla esimerkiksi työtehtävistä, kehittämishankkeista tai tiimin yhteistyön kehittämisestä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tätä aktiivista arviointia kaivataan kaikille organisaation tasoille. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien osalta työntekijät toivoivat, että alkuun organisaatiossa määritellään ne kompetenssit, joita erityisesti tulevaisuudessa tarvitaan. He toivovat, että työntekijällä itsellään on selkeä käsitys siitä, mitä he voivat odottaa tulevaisuudessa. Kehityspolkuihin liittyen työntekijät toivovat realistista otetta, sillä he haluavat välttyä turhilta lupauksilta. Yhteisön asiantuntijuutta tulisi Jäppisen (2012) mukaan arvioida säännöllisesti kartoittamalla, kenellä on minkälaista yhteisön kannalta olennaista asiantuntijuutta ja erityisesti minkälaista asiantuntijuutta tarvitaan lähitulevaisuudessa. Lisäksi varsinaiseen työsuoritukseen liittymätön asiantuntijuus tulisi määrittää. Olennaista on tuoda nämä olemassa olevat ja tarvittavat asiantuntijuudet selkeästi ilmi. Kokonaisuuden muodostamiseen tarvitaan yhteistä reflektointia: ennakoitua, etukäteisvalmistautumista ja kartoittamista säännöllisesti. (em. 2012, 73–74.) Lisäksi kehittämiseen toivotaan kuuluvan myös tavoitteisiin sopivaa lisäkoulutusta. Heidän mukaansa tiedotus saatavilla olevista kehittämismahdollisuuksista tulisi olla organisaation tasolla mahdollisimman avoin, jotta yhteisön luottamus rakentuisi vahvemmaksi. Viimeisenä yhteistyön rakentamisen keinona työpa- jaan osallistuvat kokevat, että konsernin johdon tulisi varmistaa tasa-arvoinen kohtelu eri tiimien ja toimipisteiden välillä.

Paremmen informaation kulun (kuva 3) on tarkoitus vähentää turvattomuuden tunnetta, lisätä tasa-arvoisen kohtelun tunnetta, osoittaa kunnioitusta ja luottamusta, parantaa asiakaspalvelua, kehittää konsernin organisaatiokulttuuria sekä yhdistää eri toimipisteitä toisiinsa. Osallistujien käytännön näkemyksen mukaan muutos alkaa konsernin johdosta. Heidän tehtävänä on informoida asioista organisaatiossa alaspäin. Lisäksi eri toimipisteiden välillä on kuljettava tietoa riittävästi. Alimalla portaalla myös saman tiimin tai prosessin työntekijöiden on kommunikoitava keskenään, jotta olennainen tieto on kaikkien saatavilla. Käytännön toimiksi osallistujat ehdottavat virallisen yhteisen tietovarannon avaamista. Sinne voi tallentaa esimerkiksi virallisia ja epävirallisia viestinnän toimintaohjeita. Kyseisen kanavan kautta on mahdollista tehokkaasti jakaa tietoa eri toimipisteiden välillä. Työntekijät toivovat myös enemmän konsernin yhteisiä tapaamisia pelkkien paikallisten tapaamisen lisäksi. Tämän voi toteuttaa helposti esimerkiksi organisaation käytössä olevan Teamsin välityksellä. Työntekijät toivovat myös enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Lisäksi parempaa tiedonkulkua edistää heidän mukaansa selkeät roolitukset esimerkiksi poissaolojen ja sairastumisten osalta.



Kuva 4: Luottamuksen rakentaminen tiedonkulun näkökulmasta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, millaisena yhteisöllisyyden kokemus kuvautuu kansainvälisessä hajautetussa työyhteisössä työntekijöiden kokemana. Lisäksi kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita yhteisöllisyyden rakentamiseksi. Mänty Oy:n yhteisöllisyyden kokemus on suurimmassa osassa kuvauksista hyvin vahva oman toimipisteen kesken, ja työntekijät kuvaavatkin ensisijaisesti oman toimipisteensä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kokemusta ei tunnusteta niinkään kansainvälisessä hajautetussa työyhteisössä. Kokemus kuulumisesta oman toimipisteen työyhteisöön on erinomaista, mutta yhteisen liiketoiminnan tavoitteen saavuttamiseksi myös hajautetun tiimin yhteistyön tulisi toimia. Kehittämissuhteiden perusteella tavoitteiden selkeyttämisellä ja esihenkilöiden toimintatavoilla on suuri rooli hajautetun yhteisöllisyyden rakentamisessa. Jokaisen työntekijän on tunnistettava myös oma roolinsa avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja rakentavan palautteenannon kehittymisessä organisaatiossa. Tässä luvussa esittelen tämän kehittämistyön johtopäätöksiä peilaten niitä asettamiini kehittämiskysymyksiin.

6.1 Luottamukselle ja erilaisuuden hyväksymiselle rakentuva työyhteisö edistää yhteisöllisyyttä

Ensimmäisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, miltä yhteisöllisyys näyttää Mänty Oy:ssä kansainvälisen hajautetun työyhteisön työntekijöiden kokemana. Haastatteluaineiston pohjalta voi todeta, että Mänty Oy:n työntekijöiden mielestä yhteisöllisyys on saman tavoitteen eteen työskentelyä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne määriteltiin siten, että työyhteisön jäsenet jakavat yhteiset arvot, töissä vallitsee hyvä yhteishenki ja että työntekijät tuntevat toisensa. Myös ripaus hurttia huumoria edistää yhteisöllisyyttä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 23) mukaan työyhteisön kokonaisuutta rakennetaan nimenomaan vahvistamalla yhteisöllisyyttä. Yhteinen jaettu yhteisöllisyyden kokemus mahdollistaa yksilöiden ja organisaation parhaan mahdollisen luovuuden (Burroughs & Eby 1998, 510). Haastatteluaineiston perusteella Mänty Oy:n työntekijät kokevat työyhteisönsä monenkirjavaksi, hyväksi työyhteisöksi, jossa on mukava olla, hyvä huumori ja jossa jokainen saa olla itsensä. Vaikka haastatteluissa nousi esiin, että erilaisuus sallitaan,

haasteeksi nousi se, että erilaisuuden vaikutuksia työn tekemisen tapoihin ei tunnusteta. Tulkintani mukaan moni tuntuu ajattelevan toisen tarvitsevan juuri sellaista kohtaamista tai viestinnän tapaa, joka sopii itselle. Tulevaisuudessa täytyy työyhteisössä tehdä näkyväksi, että erilaisuuden arvostaminen on yksi keskeisimmistä yhteisöllisyyden rakennusaineista. Erilaisuutta voi Vilkmanin (2016) mukaan havainnollistaa esimerkiksi avaamalla ihmisten erilaisuutta jonkin konkreettisen, käyttäytymistä selittävän välineen avulla. Erilaisuuden hyväksyminen on askel sujuvampaan yhteistyöhön. (em., 95.) Työyhteisön toimivuutta parantaa kyky hyödyntää erilaisten ihmisten kokemuksia ja osaamista. Hyvin toimiva työyhteisö arvostaa ja osaa hyödyntää kaikkien persoonallisuutta sekä erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40.)

Mänty Oy:n työntekijät kokevat pääsääntöisesti, että organisaatio on hyvin matala ja omia näkemyksiään voi tuoda esiin aina johtoon saakka. Eri maiden toimipisteiden välillä kokemuksissa oli hyvin suurta vaihtelua, mikä selittyy todennäköisesti kulttuurisilla eroilla. Erityisesti Euroopan muissa maissa työntekijän ja esihenkilön persoonien yhteensopivuudella sekä omalla rohkeudella oli merkitystä avoimen vuorovaikutuskulttuurin kokemukseen. Yleinen kokemus oli kuitenkin, että keskustelukulttuuri on pääsääntöisesti avointa ja rehellistä. Keskustelukulttuurin kehittämiseen Mänty Oy:ssä kannattaa panostaa, sillä Johalin (2022) mainitsee, että avoin keskustelukulttuuri hyödyttää työyhteisön viestintää ja kannustaa tiedon jakamiseen. Avoimuus mahdollistaa myös kriittisen keskustelun, joka taas on kehittymisen edellytys. (em. 2022, Viestintärooleja ja vastuita.) Yhteisöllisyyden kehittymisen tai sen estymisen kannalta olennaista on erilaisten ajatusten ja äänen kuuluminen. Oli sitten kyse asiantuntijuudesta, ihmettelystä, kyseenalaistamisesta, sovittelusta tai luovuudesta, yhteisön olisi tärkeää varmistaa, että nämä äänet pääsevät kulkemaan vapaasti ja että ne kuullaan. (Jäppinen 2012, 48.) Äänen kuulumiseen on tarpeen panostaa tulevaisuudessa esimerkiksi löytämällä keinoja matalan kynnyksen palautteenantoon ja toimintatapoihin hajauteissa tiimissä.

Me-hengen rakentaminen on tutkimuksen mukaan vaikeampaa hajautetussa työyhteisössä, mutta se on organisaation menestymisen kannalta yhtä tärkeää kuin vain kasvokkain tapaavissa työyhteisöissä. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 280.) Mänty Oy:n työntekijät kokivat, että heillä on hyvää yhteisöllisyyttä omassa toimipisteessään, mutta konsernin yhteinen yhteisöllisyys on vähäistä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että liiketoiminnan menestyksen kannalta tiettyjen toimipisteiden olisi pystyttävä saumattomaan yhteistyöhön. Siksi luottamuksen ja yhteishengen rakentamiseen ja ylläpitämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota (em. 2003, 280). Yhteistyön osapuolten

keskinäiseen yhteydenpitoon panostaminen on yhteistyön tekemisessä keskeistä, sillä yhteistyölle asetettuja tavoitteita toteutetaan juuri vuorovaikutuksessa. Yhteistyön tekeminen vaatii osapuolten panostusta sekä hyvät yhteistyön rakenteet. (Aira 2012, 148.)

Mänty Oy:n työntekijät kokevat kasvokkain tapaamisen merkittävänä tekijänä yhteisöllisyyden rakentumiseksi. Heidän kertomansa mukaan tapaamiset helpottavat yhteistyön tekemistä, sillä niiden avulla oppii tuntemaan paremmin toista sekä luottamaan toiseen. Samankaltaisia tuloksia on havaittu myös muissa tutkimuksissa (kts. Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003). Konsernissa matkustetaan jonkin verran toimipisteiden välillä, ja tulevaisuudessa niiden yhtenä lähtökohtana olisi hyvä pitää systemaattisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen.

Hajautetun työyhteisön näkökulmasta haastatteluaineistosta nousi esiin tarve määritellä yhteiset pelisäännöt esimerkiksi viestinnälle, vuorovaikutukselle ja hajautettujen tiimien toiminnalle. Nykyisellään jokainen toteuttaa näitä hyväksi katsomallaan tavalla, eikä yhteisiä toimintamalleja ole luotu. Tutkimuksen mukaan hajautetun työyhteisön rakentaminen vaatii selkeästi määriteltäviä työyhteisön tavoitteita. Pelisäännöt on luotava myös työyhteisön jäsenenä olemiseen, määriteltäviä tiimin vetäjiä sekä kaikkien osallistumisen odotukset. Lisäksi hajautettu työyhteisö vaatii sopivan, säännöllisen rytmin erilaisille tapahtumille ja kommunikoinnille. (Kärkkäinen 2005, 91.) Yhteisöllinen toiminta myös hajautetussa työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeää yhteisöllisen toimintakulttuurin luomiseksi. Tällaisen toimintakulttuurin luominen edellyttää työyhteisön hyvää tuntemusta ja ymmärrystä. (Piirto, Nokelainen Pylväs 2022, 41.) Kommunikoinnin runsaus ja säännöllisyys on erittäin tärkeässä roolissa hajautetun toimintaympäristön onnistumisessa. Jotta yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja ylläpitää, on huolehdittava myös kommunikoinnin laadusta. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 274; Vilkmán 2016, 42.)

6.2 Esihenkilöiden tehtävänä yhteisöllisyyden mahdollistaminen

Hajautettua työyhteisöä haastaa aineiston perusteella virtuaalisen kommunikoinnin haasteet: viestintä on lyhytsanaista, helposti tulkittavissa väärin ja kommunikointi keskittyy hyvin paljon asiakaskeisyyteen rajallisen aikansa vuoksi (mm. Holtin 2001; Vilkmán 2006, 18). Kososen (2008) mukaan hajautetuissa työyhteisöissä korostuu asiantuntijuuteen keskittyvä yhteisöllisyys emotionaalisen

puolen sijaan. Emotionaalisen yhteisöllisyyden luomiseen tulisi panostaa myös Mänty Oy:ssä, erityisesti hajautetuissa tiimeissä. Haastatteluaineisto tuki Kososen (2008) havaintoja siitä, että läheisten työkavereiden kanssa viestintä oli enemmän reflektiivistä ja tunteiden värittämää, onnistumisia ja epäonnistumisia jaettiin avoimemmin sekä puhuttiin myös muusta kuin työasioista. Aineistossa kansainvälisen hajautetun tiimin kommunikointi jää pintapuoleiseksi, eikä sen parantamiseksi ole vielä otettu merkittäviä askelia. Juholinin (2022) mukaan yhteen hiileen puhaltava tiimi ylittää tavoitteisiin, parantaa toimintaansa ja nauttii yhdessä saavutuksistaan. Toisaalta tämä vahvuus näkyy myös päinvastaisissa tilanteissa: haasteiden käsittely on luontevaa eikä ketään yksilöä syyllistävää. (em., luku 9.) Hajautetun tiimin on pystyttävä luomaan uusia tapoja, joilla edistetään yksilöiden ja tiimin kykyä muuntautua jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Jatkuva muutos vaatii, että tiimin pitää pystyä luomaan tapoja, joilla edistetään yksilöiden ja tiimin kykyä mukautua ja uudistua (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15; Zaccaro & Bader 2003, 379.) Tutkimusten mukaan kehittämiseen ja kehittymiseen hajautettu tiimi pystyy positiivisen ilmapiirin, säännöllisen tiimiviestinnän, oppimisen ja tiimin jäsenten toistensa tuntemisen kautta. Näiden tekijöiden avulla rakennetaan tiimin yhteistä ymmärrystä ja keskinäistä luottamusta. (Holton 2001.)

Haastatteluaineiston ja kehityksellisen työpajapäivän aineiston perusteella työntekijät kokevat, että kaikilla eri Mänty Oy:n konsernin tasoilla esihenkilöillä on merkittävä rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa ja mahdollistamisessa. Vaikka konsernin organisaatorakenne on suhteellisen matala, tulokintani mukaan organisaation kulttuurissa vallitsee silti selkeä hierarkia. Hierarkia näkyy esihenkilöille annettavassa vastuussa sekä esihenkilöiden korostamisena päätöksentekijöinä. Tulosten perusteella työntekijät odottavat esihenkilön näyttävän esimerkkiä omalla toiminnallaan ja ottavan vastuuta me-hengen rakentamisesta. Myös Paasivaara ja Nikkilä (2010) mainitsevat, että esihenkilö vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin kokonaisuutena. Hänen tehtävänsä on virittää toistuvaa keskustelua siitä, millaisten ratkaisujen avulla päästään parhaaseen lopputulokseen. Työyhteisön arjessa kumpuaa yhteisöllisyyden uudistuminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152.) Tutkimuksen mukaan tiimin rakenteista neuvottelemisen sekä yhteistyön merkityksestä tavoitteiden saavuttamiseksi keskusteleminen nopeuttaa tehokkaaseen työkentelyyn ja vuorovaikutukseen pääsemistä (Aira 2012, 149). Erityisen keskeisenä nostona haastatteluaineistossa näyttäytyi esihenkilöiden kyky ja halu johtaa ihmisiä. Hajautetun työyhteisön johtaminen yhdistää tasapainoisesti tulosorientoituneen johtamistyylin ja ihmisten johtamisen (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 271). Humalan (2007) mukaan hajautettua työyhteisöä johtavalla tulisi olla tunneäly ja herkkyyttä huomata, miten yhteisö toimii ja minkälaisia esteitä yhteistyöllä on. Lisäksi hyvä johtaja pyrkii sopeuttamaan omaa johtamis- ja vuorovaikutustyyliään alaistensa

henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195). Toki Mänty Oy:ssä jokaisen tulee ymmärtää, että hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen. Yhteisöllisyyden rakentaminen ei ole vain esihenkilön tehtävä.

Kirjallisuudessa ehdotetaan erilaisia tapoja edistää hajautetun työyhteisön vuorovaikutusta. Esimerkiksi Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020) ehdottavat, että esihenkilön kannattaa ottaa tavaksi pitää viikoittain kahdenkeskisiä tapaamisia alaistensa kanssa. Kahdenkeskisten tapaamisten höydyt ovat heidän mukaansa tavoitteiden saavuttamisen kannalta niin merkittäviä, että panostus kannattaa. (em. 2020, 112.) Vilkmán (2016,116) ehdottaa lisäksi, että johto, esihenkilö tai henkilöstöhallinto voi lähettää joka kuukausi kuukausiviestin, joka toimii tiedottamisen ohella myös täydentävänä tsemppauskanavana. Viestin sisältö voi painottua esimerkiksi tuleviin muutoksiin, ajankohtaisiin aiheisiin, tavoitteisiin tai arvoihin.

Yhteisöllisyyden kulttuuri vahvistuu keskittymällä onnistumisen johtamiseen. Tällä tuetaan myös työyhteisön hyvää yhteistyötä ja tuloksia. Olennaista on vahvistaa tiimin ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisilta oppimista: varmistaa hallinnan tunne ja antaa vaikutusmahdollisuuksia. Luottamuksen ja merkityksellisyyden kokemukset auttavat yksilöitä, tiimiä ja koko organisaatiota saavuttamaan yhdessä tavoitteet. Sosiaaliset tilanteet ja se, kokeeko yksilö arvotusta ja kiinnostusta työyhteisössä ja erityisesti esihenkilön tasolla, ovat niitä hetkiä, joissa organisaatiokulttuurin onnistuminen mitataan. Loppujen lopuksi yrityksen organisaatiokulttuuri ratkaisee strategian onnistumisen. (Kuusela 2015, 16, 51–53.)

6.3 Vuorovaikutuksen keinoin kohti parempaa yhteisöllisyyttä

Vuorovaikutuksen tavoitetilä on dialogi, jossa tavoitellaan yhteisen merkityksen etsimistä, avoimuutta ja tilanteiden avoimena pitämistä. Dialogissa molemmat osapuolet avautuvat uusille näkökulmille itsessä, toisissa ja ympäristössä. (Takanen 2005, 142, 145.) Vuorovaikutus ei juutu persoonaan liittyviin tekijöihin, vaan se keskittyy itse asiaan (Jäppinen 2012, 59). Dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa haastatteluaineiston pohjalta nousseen hiljaisen tiedon siirtämisen organisaatiossa. Hiljainen tieto siirretään aktiivisessa prosessissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa,

jolloin tieto muodostuu yhteisen ymmärryksen ja merkityksen kautta. (Kaivola & Launila 2007, 92–93.)

Dialogin näkökulmasta Mänty Oy:n yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa tulee kehittämistyön perusteella varmistaa, että yksilöiden moniäänisyys tulee riittävästi kuulluksi sekä sitä, miten kokouskäytännöissä voidaan vahvistaa dialogista vuorovaikutusta. Tutkimuksen mukaan työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus kapeutuu, kun kaikkien jäsenten ääntä ei saada kuuluviin (Kaivola & Launila 2007, 105–106). Sillä taas on merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi yhteistyön toimimiselle. Erityisen keskeiseksi moniäänisyyden varmistaminen, työyhteisön jäsenten tasapuolinen kuuleminen ja äänen esteetön virtaaminen nousee, kun jokin muutosprosessi on meneillään (Jäppinen 2012, 52–53). Tasapuolisen kuulemisen varmistamiseksi tarvitaan säännölliseen käyttöön erilaisia suullisia, kirjallisia ja sähköisiä tiloja ja kanavia, kuten esimerkiksi henkilökohtaisia tapaamisia, palavereita, sähköisiä keskustelualustoja, intranet ja tiedotteita (Jäppinen 2012, 54). Lisäksi kiireisistä, vähän osallistuvaa keskustelua sisältävistä palavereista tulisi dialogin näkökulmasta luopua kokonaan (Kaivola & Launila 2007, 90–91). Tämän kehittämistehtävän aineiston pohjalta Mänty Oy:n työntekijät kaipaavat nimenomaan vapaampaa jutustelua ja kuulumisten vaihtoa mahdollistavia kokouskäytäntöjä. Heidän kokemuksensa mukaan yhteisöllisyyden kokemus jää uupumaan, kun Teamsissa tavataan vain silloin, kun on välttämätöntä ja silloinkin puhutaan vain asiaa. Mänty Oy:ssä tulee ottaa huomioon kulttuurillisen hajautuneisuuden vaikutus vuorovaikutukseen (Sivunen 2007, 78). Mänty Oy:ssä kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, että työyhteisössä valtaa voi käyttää myös mahdollistamalla tai estämällä moniäänisyyden kulkemisen. Vallan paikallistuminen ja sen käyttämisen vaikutukset voivat olla joko yhteisöllisyyttä edistäviä tai sen tukahduttavia. (Jäppinen 2012, 50–52.)

Yhteisöllisyyden rakentumisen kulmakiviä ovat luottamus, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen. Organisaatiossa tulee tehdä päätöksiä mahdollisimman puolueettomasti, kohdella kaikkia jäseniä oikeudenmukaisesti ja osapuolia kuunnellen. Huomion arvoista on se, että johtajan ja esihenkilöiden käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat nämä asiat. Toiseksi yhteisöllisyyden rakentumiseksi organisaatiossa tulee ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys tulosten aikaansaamiseksi. (Kärkkäinen 2005, 77.) Tämä pätee myös hajautetussa työyhteisössä. Kärkkäisen (2007, 77) mukaan työyhteisön tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen niiden muotoiluun kasvattaa tuloksellisuutta. Esihenkilön ja alaisen väliseltä vuorovaikutukselta toivotaan tutkimuksen mukaan erityisesti joustavuutta, avoimuutta ja molemminpuolista luottamusta (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 194). Työntekijöiden tulee

kuitenkin ymmärtää, että kaikkiin kysymyksiin ei johtajillakaan ole vastausta. Menestyminen vaatii dialogia, väittelyä ja suoraa palautetta. Syyllistä ei kuitenkaan ole tarpeen etsiä, vaan tärkeämpää on keskittyä syiden ymmärtämiseen ja niistä oppimiseen. (Kärkkäinen 2005, 77–78.) Työyhteisön menestymisen varmistamiseksi on tärkeää hallita palautteen vastaanottaminen ja sitä osoittava käyttäytyminen (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 192). Erilaisiin ongelmatilanteisiin tulee tarttua heti (Kärkkäinen 2003, 78).

6.4 Ihmiset organisaation menestystekijöinä

Mänty Oy:n kannattaa tarttua erilaisiin yhteisöstä nouseviin mahdollisuuksiin. Se edellyttää toiminnan läpinäkyvyyttä. Avoimuus ja erilaisten äänten kuuluminen antaa työntekijöille paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työssään. Toisaalta organisaatiossa tulee keskustella myös arvoista, visioista ja tavoitteista. (Kärkkäinen 2005, 78–79.) Kehittämistyön perusteella organisaation kulttuurin arvoina kuvautuvat erilaisuuden kunnioittaminen, toisten auttaminen ja yhteistyön tekeminen. Yrityksen suunnitelmiin kirjatut arvot voivat olla ristiriidassa käytännössä toteutuvien arvojen kanssa, joten siksi keskustelua on erityisen tärkeää käydä. Arvokeskustelun avulla työntekijät sitoutetaan työhön. Avoimen keskustelukulttuurin kautta erimielisyydet uskalletaan nostaa keskusteluun ja organisaatiossa on mahdollisuus rakentaa yhteisesti ymmärretty todellisuus kuulemisen, kysymisen ja kehittämisen kautta. (em. 2005, 78–79.)

Yhteisöllisyys rakentuu yhdessä oppimiselle, ja oppiminen tapahtuu tiimioppimisena. Tiimin yhteisten kokemusten kautta syntyy yhteinen ymmärrys asioista sekä niihin liittyvien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Lisäksi organisaation rakenteiden ja toimintatapojen olisi tuettava yhteistoiminnallista oppimista. Yhteisöllisen oppimisen kautta yksilöillä on kyky ja mahdollisuus vaikuttaa omaan ja työyhteisön toimintaympäristön tulevaisuuteen. Osaaminen ja sen kehittäminen on tarkoitus olla avointa ja työyhteisön yhteisen keskustelun kohteena. (Kärkkäinen 2005, 78.) Oppimisen kulttuurin ja toimintamallien rakentaminen Mänty Oy:ssä on aineiston mukaan osa yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistumista koko organisaatiossa.

Oleellinen osa yhteisöllisyyden kokemuksesta on mielekäs työ ja työympäristö. Mielekkäässä työssä työntekijä voi nähdä työnsä tuloksen ja merkityksen, voi itse säädellä työtään, kehittää sitä ja

samalla kasvattaa osaamistaan. Siihen liittyy myös ylpeys omasta työstä ja työpaikasta. Mielekäs työympäristö vastaa omia arvoja. Mielekkäässä työssä ihminen viihtyy ja sitoutuu työn tavoitteisiin ja läpivientiin. (Kärkkäinen 2005, 79.) Organisaatiossa tulee vahvistaa myös työntekijöiden käsitystä omasta vastuustaan ja roolistaan hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 193).

Hyvä työyhteisö osaa hyödyntää organisaation ihmisiä ja luottamusta. Siellä osataan organisoida tarpeeksi sisäistä vuorovaikutusta ja varmistetaan tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle. Lisäksi työntekijä osaa katsoa viestintäänsä niin, että hän osaa nähdä, minkälaisia vaikutuksia hänen viestinnällään on muiden työtehtäviin ja työhyvinvointiin. Tämä vaatii avointa tiedon jakamista. (Kärkkäinen 2007, 80; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195.) Dialogin merkitystä yhteisöllisyyden rakentamiselle ei voi väheksyä. Se avaa mahdollisuuden tarkastella yhteisössä kunkin jäsenen tavoitteita, toimintatapoja ja oletuksia. Dialogissa toinen osapuoli on valmis kuuntelemaan toista kiinnostuneena ja haluaa ymmärtää hyvin toisen näkökulman. (Kärkkäinen 2007, 81.) Toimivaa vuorovaikutussuhdetta tulee tavoitella asemasta riippumatta ja siihen pätee samat lainalaisuudet: avoimuus, joustavuus, aito kiinnostus ja reiluus. Tutkimuksen mukaan hyvä viestintäkäyttäytyminen ja kohteliaisuus liittyvät yhteisöllisyyden edistämiseen. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195–196, 198.) Työyhteisön solmukohtia ja konflikteja ei tule välttää, vaan ne pitää ratkaista avoimesti. Usein niistä syntyy uudenlaisia innovaatioita. (Kärkkäinen 2005, 81.)

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 19) mukaan yhteisöllisyyden kehittäminen vaatii yhteisöllisen työilmapiirin kehittämistä osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii johdon sitoutumista ja ohjausta. Samalla johdon tulee olla kykenevä arvioimaan omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Lisäksi yhteisöllisyyden kehittäminen vaatii henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista.

7 POHDINTA

Tässä kehittämistyössä on ollut tarkoitus selvittää, miten Mänty Oy:n työntekijät kokevat yhteisöllisyyden hajautetussa kansainvälisessä työyhteisössään ja minkälaisia kehittämistarpeita he tuottavat työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyen. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena tarkoituksenaan yhteisöllisyyden ilmiön selittäminen ymmärrettävällä tavalla niin, että se antaa mahdollisuuden kehittää yrityksen yhteisöllisyyteen liittyvää toimintaa (Vilka 2021, luku 7). Kehittämistyötä on jatkuvasti arvioitu koko prosessin ajan. Valinnat on perusteltu tutkimusmetodeihin ja analyysitapaan pohjaten, jotta ne parhaalla mahdollisella tavalla vastaisivat kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin. (Vilka 2021, luku 7.)

Tulokset ja niiden arviointi tulee asettaa aina siihen sosiaaliseen ja kulttuuriseen kokonaisuuteen, josta tutkimus rajattiin (Vilka 2021, luku 7). Siksi kehittämistyön luotettavuutta tulee arvioida sen hetkinen sosiaalinen konteksti huomioiden. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota kehittämistyön kehyksiin ja siihen, millaisia laadullisia menetelmiä työssä on käytetty (Aaltio & Puusa 2020, luku 11). Tämän kehittämistyön siirrettävyys on mahdollista kehittämistyön rakenteen siirtämisellä. Yhteisöllisyyden nykytilan kartoittaminen on lähtökohtana työyhteisön yhteisöllisyyden ymmärtämiselle. Sen avulla voidaan nostaa esiin missä tahansa työyhteisössä niitä seikkoja, jotka kaipaavat kehittämistä. Samainen tutkimus on mahdollista toteuttaa myös Mänty Oy:ssä uudelleen esimerkiksi seurannan tai yhteisöllisyyden tilan uudelleenkartoittamisen näkökulmasta. Aalto ja Puusa (2020, luku 11) täsmentävät kuitenkin, että myös tapaustutkimuksen tuloksia voidaan joissain tapauksissa soveltaa myös muissa konteksteissa.

Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jossa haastattelurunko lähetettiin haastatteluun osallistuville etukäteen. Haastatteluun liittyvä prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti raportoinnissa. Haastatteluaineiston luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavilta on kysytty suostumus haastatteluun ennen haastattelun alkua. Haastatteluaineisto tallennettiin litterointia varten, jotta siihen voi tarvittaessa palata. Pyrin litteroimaan aineiston heti sen keräämisen jälkeen, jotta tulkinnat aineistosta olisivat mahdollisimman yhdenmukaiset. On kuitenkin todettava, että joissakin kohdin aineiston luokittelua on nähtävissä epäloogisuutta siinä, mihin teemaan tietty havainto on luokiteltu. Aineisto saavutti viimeisten haastatteluiden kohdalla saturaatiopisteensä, jolloin uusia yhteisöllisyyteen liittyviä merkityksiä ei enää syntynyt.

Sosiaalisen, monitahoisen ilmiön tutkimisessa haastattelu on varsin validi aineistonkeruumenetelmä (Aaltio & Puusa 2020, luku 11). Haastattelu on ainoa keino kerätä aineiston ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista. Silloin kehittämistyöhön saadaan mukaan haastateltavien subjektiivinen kokemus yhteisöllisyydestä. (Puusa 2020, luku 6.) Kehittämistyössä on ollut tarkoituksena lähteä selvittämään, miten Mänty Oy:n työntekijät kokevat yhteisöllisyyden rakentumisen työyhteisössään. Etukäteen ei siis ole voitu määritellä tiettyä teoriaa tai näkökulmaa, josta tutkimusongelmaa tarkastellaan. Näin ollen haastattelu on ollut erinomainen valinta aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se on joustava ja antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa kehittämiskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan (em. 2020, luku 6). Tutkijan rooli oli pyytää haastateltavia täydentämään ja tarkentamaan näkemyksiään. Toisaalta kysymyksen asettelussa on mahdollista ottaa huomioon kontekstiin ja tutkittaviin liittyviä seikkoja. Haastatteluaineiston avulla on myös pyritty saamaan mahdollisimman paljon tietoa yhteisöllisyyden kokemukseen liittyen sekä monipuolinen kuva ilmiöstä. (em. 2020, luku 6.) Haastateltavien otannassa on käytetty tarkoituksenmukaista, harkinnanvarasta näytettä, sillä haastatteluun on valittu työntekijöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta kansainvälisestä yhteistyöstä konsernissa (em. 2020, luku 6). Lähetin tietoisesti teemahaastattelurungon etukäteen haastateltaville, jotta he voivat tutustua aiheeseen ja muodostaa omia mielipiteitään rauhassa ennen haastattelun alkua. Tavoitteena oli, että näin toimiessa olisi mahdollista saada mahdollisimman kattava kuvaus yhteisöllisyydestä. Osa haastateltavista oli kirjoittanut ajatuksiaan jo muistiin paperille haastatteluun tullessa ja kuvasivat puheessaan sitä, muistiko hän sanoa kaiken, mitä aikoi. Tunnistin riskin, että haastattelukysymysten etukäteen näkeminen voi suunnata, rajata tai jopa kahlita tutkittavien ajatuksia ennakkoon (em. 2020, luku 6). Tähän haasteeseen pyrin vastaamaan sillä, että haastattelu käytiin yhtä lokaatiota lukuun ottamatta ryhmässä, ja näin ollen jokaisen yksilön käsitys yhteisöllisyydestä oli mahdollista laajentua myös haastattelun aikana.

Haastattelun menetelmällisenä haittana voidaan nähdä se, että haastattelutilanteen joustavuus vaatii kokemusta ja taitoa haastattelijalta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Tämä tuli näkyviin erityisesti niissä haastatteluissa, joissa puhuttu kieli oli englanti. Silloin oli vaikeampi reagoida spontaanisti haastateltavan tuottamiin merkityksiin. Haastateltavat olivat kuitenkin tottuneet juttelemaan vierasta kieltä puhuvan kanssa, joten he osasivat pienestäkin vihjeestä hyvin selvittää omaa näkemystään. Luotettavuutta arvioidessa on huomioitava se, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta ja sen onnistumisesta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1). Haastattelun luotettavuutta rapistaa myös se, että ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Tämä näkyi jonkin verran

haastateltavien tuottamassa puheessa, sillä jotkut kuvasivat, etteivät voi kertoa kaikkia ajatuksiaan, koska nauhoitus on päällä tai että ryhmässä toteutettava haastattelu vaikuttaa siihen, miten asian muotoilee. Tutkijana yritin kannustaa rehellisyyteen, sillä niin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen. Vastapainona tälle osa koki, että juuri haastattelun avulla voi rehellisesti sanoa, mitä ajattelee ”nyt kun kerran lähdettiin puhumaan”. Haastatteluaineiston haaste tässä kehittämistyössä oli myös se, että haastattelu analysoitiin sisällönanalyyysillä. Silloin aineiston tulkinta ja raportointi on haastavampaa, sillä valmiita malleja ei ole (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Tämän näkökulman pyrin huomioimaan sillä, että kuvaan aineiston mahdollisimman tarkasti ja sanatarkasti virhetulkintojen välttämiseksi. Olen kuitenkin tiedostanut, että jonkun muun tulkitsemana asiat olisivat saattaneet näyttäytyä erilaisilta ja että tulkinnan tasoja on useita. Puusa (2020, luku 6) nostaa esiin myös sen, että tutkija ei koskaan kykene sellaisenaan välittämään haastateltavien ajatuksia, vaan hän tekee aina tulkinnan heidän esittämistään ajatuksista. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan tekemän tulkinnan tulisi olla haastateltavan itsensä hyväksyttävissä.

Yleisesti kehittämistyön luotettavuutta lisää se, että sen toteuttaja on yrityksen ulkopuolinen, puolueeton tutkija. Haastateltavien mukaan silloin oli helpompi puhua myös niistä asioista, jotka mieltäytyvät ja joihin ei ole niin tyytyväinen. Moni haastateltava kuvasi tätä haastattelun aikana. Heidän mukaansa se lisäsi luottamusta siihen, että omia näkemyksiään voi keroa avoimesti. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että olen pyrkinyt raportissa kuvaamaan kehittämistyön tilannetta, ympäristöä ja mahdollisia muita erityistekijöitä mahdollisimman tarkasti.

Tämä kehittämistyö on laadullinen tapaustutkimus Mänty Oy:n työntekijöiden kokemasta yhteisöllisyydestä sekä heidän tuottamistaan kehittämistarpeista siihen liittyen. Laadullisen tutkimuksen reliabeliutta tarkasteltaessa on huomioitava, että kyseessä on tiettyyn aikaan, paikkaan ja työyhteisöön liittyvä yhteisöllisyyden kuvaus ja muutokset toisen tutkimustilanteen välillä voi olla seurausta muuttuneista tilanteista. Tämä johtuu siitä, että ihmisten käyttäytyminen riippuu aina kontekstista ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan. Tärkeintä on, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi haastatteluaineistosta on, sillä sen tarkoituksena on heijastaa haastateltavien ajatusmaailmaa mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1.) Aaltio ja Puusa (2020) korostavat, että ihmisten käyttäytymistä tutkittaessa on huomioitava juuri kontekstisidonnaisuus. On mahdotonta olettaa, että kahtena eri aikana tai kahdella eri menetelmällä saavutettaisiin sama tulos. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Laadullisessa tutkimuksessa sisäisellä validiudella tarkoitetaan kehittämistyön päättelyketjujen läpivalaisua (Aaltio & Puusa 2020, luku 11). Raportoinnissa olen pyrkinyt kuvaamaan aineistolainauksilla ne haastateltavien tuottamat merkitykset, jotka ovat johtaneet päättelyyn. Lisäksi olen pyrkinyt löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta vahvistamaan omaa päättelyketjuani. Ulkoisen validiuden näkökulmasta haluan korostaa, että tämä kehittämistyö on sidoksissa tietyn yrityksen työyhteisön kokemuksiin, kulttuuriin ja toimintatapoihin. Tutkimustuloksista ei voida tehdä kovinkaan pitkälle meneviä yleistyksiä, sillä jokainen organisaatio on erilainen, jokainen yksilö on erilainen ja jokaisen kokemukset ovat erilaisia. Kehittämistyötä ohjaa pikemminkin ekologinen validius, jonka mukaan ihmisiä tutkitaan heidän luonnollisissa oloissaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1). Tästä syystä haastattelut on toteutettu työntekijöiden omilla toimipisteillä tai heidän yleisesti työssään käyttämässä Teams-sovelluksessa.

Kehittämistyöpajaan liittyvä osallistava menetelmä oli erinomainen valinta organisaation kehittämisen näkökulmasta. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan erilaiset työryhmät ovat kehittämistoiminnan keskeisiä tekijöitä, sillä se muun muassa mahdollistaa yhteisesti jaetun prosessin ja siihen liittyvän päätöksenteon. Kehittämisessä on kyse aina myös yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden oppimisprosessista. (em. 2009, 94.) Kehittämistyöpajan aikana pääsimme keskustelemaan hyvin syvällisesti yhteisöllisyyden kehittämisestä jokaisen eri lokaation näkökulmasta, sillä teema oli pilkottu fasilitoinnin keinoin riittävän pieniin osiin. Konkreettisten toimien ideointi jäi hieman vajaaksi, mutta jatkoimme asian käsittelyä vielä seuraavana päivänä. Kehittämistyöpajan aikana olisi ollut mahdollista rakentaa myös mahdollisimman selkeitä mittareita, joiden avulla tuloksia olisi voinut myöhemmin arvioida, mutta sille ei tässä yhteydessä ollut aikaa.

Jatkotutkimusaiheena Mänty Oy:ssä näen yhteisöllisyyden rakentamisen seuraamisen konkreettisten toimenpiteiden toteuttamisen ja juurruttamisen jälkeen. Mielenkiintoista olisi nähdä, onko työntekijöiden toivomilla muutoksilla vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen. Tätä voisi toteuttaa pienimuotoisemmin myös yrityksen sisäisillä, säännöllisillä kyselyillä. Lisäksi tärkeänä tutkimuskohteena on tulevaisuudessa johtamisen näkökulmat yhteisöllisyyden rakentamisessa: minkälaista johtajuutta työyhteisössä kaivataan sekä miten johtajat ja esihenkilöt omalla toiminnallaan voivat edistää yhteisöllisyyden rakentamista. Kehittämistyössä nousi esiin myös hajautetun tiimin toimivuus ja toimimattomuus. Mielenkiintoista olisi tutkia myös sitä, miten tiimien toiminta kehittyy kehittämisprosessien aikana ja millaisia vaikutuksia sillä on esimerkiksi työn tuottavuuteen ja yhteisöllisyyden kokemukseen.

Jatkoa ajatellen myönteisen yhteisöllisyyden ylläpito ja edistäminen Mänty Oy:ssä on erittäin keskeinen tekijä. Tärkeää on korostaa yhteisöllisiä tavoitteita yksilöllisten sijaan. Tulevaisuudessa kannattaa toteuttaa yhteisiä hankkeita, joissa ratkaistaan yhdessä konsernin haasteita. Työyhteisössä kannattaa panostaa tavoitteiden toteutumisesta iloitsemiseen sekä hyvään ja riittävään vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Lisäksi kaikin mahdollisin keinoin pitäisi pyrkiä luomaan toimivia suhteita työtovereihin myös hajautetussa ympäristössä. Vaikka Mänty Oy:ssä toteutetaan jonkin verran työn ulkopuolista toimintaa, vapaamuotoiseen yhdessäoloon kannattaa panostaa. Yhteistä tekemistä tulisi olla kaikissa tytäryhtiöissä suurin piirtein yhtä paljon. Lisäksi erilaisuuden ja kulttuuristen erojen ymmärtämiseen tulee systemaattisesti kiinnittää huomiota. Kehittämistyön perusteella sillä on myönteisiä vaikutuksia työn tuottavuudelle ja yhteistyölle. Asioista tulee viestiä riittävästi ja avoimesti. Jotta työyhteisössä tapahtuisi aitoja muutoksia yhteisöllisyyden rakentumisessa, tarvitaan yhteistä aikaa sekä avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta (Kaivola & Launila 2007, 89).

LÄHTEET

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 24.2.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>

Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Burroughs, Susan M. & Eby, Lillian T. 1998. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. Journal of community psychology, vol. 26, no. 6, 509–532

Hertel, Guido, Geister, Susanne & Konradt, Udo 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review 15, p. 69–95.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.

Holton, Judith A. 2001. Building trust and collaboration in a virtual team. Team Performance Management: An international journal, Vol 7., Nro 3/4, 36–47

Humala, Iris 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Ws Bookwell.

Juholin, Elisa 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Management Institute of Finland MIF Oy.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Alma Talent.
- Kokko, Niina, Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus 4/2003.
- Kokko, Niina & Vartiainen, Matti 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Raportti 2006/2.
- Kosonen, Miia 2008. Knowledge sharing in virtual communities. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita: Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. Talentum.
- McMillan, David W. & Chavis, David M. 1986. Sense of community: A definition and theory. American Journal of Community Psychology, 14(1), 6–23.
- Metsämuuronen, Jari 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mukamas Learning Design 2018. Osallistamisen voima – fasilitaattorin menetelmäpakki 2018. Hakupäivä 14.4.2023. https://www.elakeliitto.fi/sites/default/files/2021-10/Fasilitointi_menetelma%CC%88pakki_Mukamas_2018.pdf
- Mänty Oy 2022. Vuosikertomus 2022. Viitattu 4.5.2023
- Mänty Oy 2023. Group Strategy 2023–2026. Viitattu 4.5.2023.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Piirto, Jenni, Nokelainen, Petri & Pylväs, Laura 2022. Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssäsuoriutumisen näkökulmasta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 24 (2), 28–43.

Puusa, Anu & Ala-Kortesmaa, Sanna 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, 17(3), 187–201. Hakupäivä 1.4.2023. <https://journal.fi/etajohtamty-oelamantutkimus/article/view/87125>

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Saarinen, Johanna 2016. Managing global virtual teams. Aalto University publications series: Doctoral Dissertations 184/2016. Aalto University.

Schein, Edgar 1990. Organizational culture. American psychologist, 2, 109–119.

Schein, Edgar 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sivunen, Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Työterveyslaitos 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Tammerprint Oy

Varma 2022. Mänty Oy:n työhyvinvointikyselyn tulokset. Hakupäivä 11.2.2023.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla tavalla. Helsinki: Alma Talent.

Virolainen, Harri 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Sarja A-8:2010. Turun kauppakorkeakoulu.

Zaccaro, Stephen J. & Bader, Paige 2003. E-Leadership and challenges of leading t-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, vol. 31. no. 4, 377–387.

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje

Saatekirje kehittämistyöhön osallistuvalla, maaliskuu 2023

Hei,

Olen Niina Mikkonen ja opiskelen liiketalouden YAMK-tutkintoa pääaineenani johtaminen ja työhyvinvointi. Teen opinnäytetyötä Mänty Oy -konsernille, ja sillä on kaksi tehtävää. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden rakentumisesta kansainvälisessä työyhteisössä. Aineisto kerätään teemoitetulla ryhmähaastattelulla maaliskuussa.

Haastatteluaineisto analysoidaan ja aineistosta saatujen teemojen pohjalta aihetta käsitellään kesäkuussa Summer Academy -päivillä. Teemojen avulla pyritään yhteisöllisesti ideoimaan keinoja, joilla yhteisöllisyyden kokemusta voidaan kehittää laajemmin konsernin tasolla.

Sinut on kutsuttu mukaan haastatteluun!

Kaikki aineisto kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voi tunnustaa vastauksista. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyä varten ja ne hävitetään aineiston auki kirjoittamisen jälkeen.

Seuraavalla sivulla näet tarkemmin haastattelun teemat. Voit tutustua niihin jo ennen haastattelua ja pohtia omia kokemuksiasi aiheeseen liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Niina Mikkonen

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Yhteisöllisyys

Kerro, mitä yhteisöllisyys sinulle tarkoittaa.

Kuvaile, millaisissa tilanteissa yhteisöllisyys tai sen puute työyhteisössäsi sinulle näyttäytyy.

Kerro, minkälaisia kehittämistarpeita työyhteisönne yhteisöllisyydessä mielestäsi on.

Työyhteisö ja sen kulttuuri

Kerro, minkälaiset asiat luonnehtivat parhaiten työyhteisöänne ja työskentelykulttuuriinne.

Kuvaile työyhteisönne yhteistyön sujuvuutta.

Kerro, mitkä asiat saavat työyhteisönne hehkumaan.