

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisöllisempään etäjohtamiseen

Yhteisöllisemmän etäjohtamisen kehittäminen Jyväskylän kaupungin
konsernihallinnossa

Tirre Hentinen

Yhteisöpedagogi AMK
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi AMK

Tekijä: Tirre Hentinen

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöllisempään etäjohtamiseen. Yhteisöllisemmän etäjohtamisen kehittäminen Jyväskylän kaupungin konsernihallinnossa

Sivumäärä: 57 ja 1 liitesivu

Työn ohjaaja: Eeva Mäntylä

Työn tilaaja: Jyväskylän kaupunki

Työni tilaaja oli Jyväskylän kaupungin henkilöstöpalvelut. Tutkimuksen kohteena oli kaupungin konsernihallinto. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää Jyväskylän kaupungin esihenkilöiden etäjohtamista ja sen tukea. Työssä selvitettiin, kuinka esihenkilöt voivat edistää yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä.

Tutkimus toteutettiin neljän työntekijän ja viiden esihenkilön teemahaastatteluna, jotka edustivat konsernihallinnon eri yksiköitä. Analyysimenetelmänä oli laadullinen sisällönanalyysi.

Opinnäytetyön perusteella yhteisöllisyyden tukemiseksi ryhmien olisi muotoiltava uudelleen yhdessä olemisen ja yhteistyön tekemisen tapoja. On tarve tasapainottaa itsenäistä ja yhdessä tehtävää työtä sekä löytää uusia tapoja yhteisöllisyyden rakentamiseen ja yhteiseen oppimiseen. Virtuaalinen vuorovaikutus tarvitsee omat pelisäännöt. Työkavereiden ja esihenkilön tuttuus tukee luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden syntymistä. Yhteisöllisyydelle tärkeitä ovat myös selkeät tavoitteet, vastuut ja työtehtävät. Esihenkilön vuorovaikutuksessa ja viestinnässä tärkeitä ovat tunne- ja keskustelutaidot, luonteva viestintätyyli sekä säännöllinen yhteydenpito työntekijöihin.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat kiireisiä ja etäjohtamisen tueksi he kaipaavat fasilitointitaitoja, vertaistukea sekä ylemmän johdon sitoutumista selkeisiin tavoitteisiin.

Tämä opinnäytetyö lisää tietoa ja ymmärrystä seikoista, joihin panostamalla esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä erityisesti julkisen sektorin hallinnollisissa ja asiantuntijatöissä.

Asiasanat: etsi 3-7 etäjohtaminen, hajautettu työ, etätyö, yhteisöllisyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator

Author: Tirre Hentinen

Title: Towards more communal remote management. Development of more communal remote management in the Jyväskylä City Administration

Number of Pages: 57 and 1 attachment page

Supervisor: Eeva Mäntylä

Subscriber: City of Jyväskylä

My thesis was commissioned by the human resources services of the City of Jyväskylä. The subject of my investigation was the City Administration. The aim of my thesis was to develop the remote management of the supervisors and its support. The work explored how supervisors can promote a sense of community in distributed work.

The study was conducted as a thematic interview with four employees and five supervisors representing different units of city administration. The method of analysis was qualitative content analysis.

Based on my thesis, in order to support communality, groups should reshape ways of being and working together. There is a need to balance independent and collaborative work and to find new ways to build a sense of communality and to learn together. Virtual interaction needs its own ground rules. The familiarity of colleagues and supervisor builds trust and psychological safety. Also for a sense of community clear goals, responsibilities and work tasks are important. Emotional and conversational skills, a natural communication style and regular communication with employees are important for the interaction and communication of the supervisor.

The supervisors are busy. They need facilitation skills, peer support and senior management's commitment to clear goals to support remote management.

This thesis increases knowledge and understanding of the aspects that a supervisor can invest in to support a sense of community in distributed work, especially in administrative and expert work in the public sector.

Keywords: remote management, distributed work, remote work, communality, a sense of community

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TILAAJAN TARVE	7
3	OPINÄYTETYÖN TIETOPOHJA	10
	3.1 Työn hajaantuminen	10
	3.2 Yhteisöllisyys työssä.....	11
	3.3 Hajautetun työn johtaminen.....	13
	3.3.1 Esihenkilön ja työkavereiden sosiaalinen tuki.....	15
	3.3.2 Luottamus	16
	3.3.3 Psykologinen turvallisuus.....	17
	3.3.4 Tunteiden johtaminen ja myötätunto.....	18
	3.3.5 Oikeudenmukaisuus ja pelisäännöt	19
	3.3.6 Vuorovaikutus ja viestintä.....	20
	3.3.7 Sisäinen motivaatio	22
	3.3.8 Yhteisöllisyyden johtaminen	23
4	LAADULLINEN TUTKIMUS OPINÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ	25
	4.1 Kehittämistyön lähestymistapa	25
	4.2 Aineiston kerääminen	27
	4.3 Haastattelujen teemat	30
	4.4 Aineiston analysointimenetelmä.....	32
5	AINEISTON ANALYYSI	34
	5.1.1 Sosiaalinen tuki ja tunteiden käsitteleminen	34
	5.1.2 Luottamus	36
	5.1.3 Psykologinen turvallisuus.....	37
	5.1.4 Pelisäännöt ja tasapuolisuus	39
	5.1.5 Vuorovaikutus ja viestintä.....	40
	5.1.6 Sisäinen motivaatio	45
6	TULOKSET JA TYÖN HYÖDYNTÄMINEN	48
	6.1 Keinot yhteisöllisempään etäjohtamiseen.....	48
	6.2 Etäjohtamisen tuki	50
	6.3 Miten eteenpäin?.....	51
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Muutos hajautetumpaan työhön on ollut näköpiirissä ja koronapandemian vauhdittamana se tapahtui myös julkisella sektorilla. Jyväskylän kaupungilla juuri pandemian alkaessa työharjoitteluni aloittaneena sain olla mukana muutoksessa. Arjen itsestään selviltä tuntuneet asiat kuten matkustaminen, ihmisten tapaaminen ja ruokakaupassa tai töissä käyminen muuttuivat hankaliksi tai osin mahdottomiksi ja etätyö tuli osaksi monien elämää yllättäen, ja paljon pidemmäksi aikaa kuin osasimme odottaa. Todellisuudessa hajautetun työn lisääntyminen ei ollut yllätys - ainoastaan nopeus, jolla muutos tapahtui.

Etätyö, eli työnantajan kanssa sovitusti työpaikan ulkopuolella tehtävä työ, on yleistynyt vuosi vuodelta. Vuonna 2019 etätyötä teki säännöllisesti vajaa neljännes suomalaisista ja satunnaisesti 14 prosenttia, eikä enemmistö (63 %) palkansaajista ollut tehnyt lainkaan etätyötä viimeisen vuoden aikana (Keyriläinen 2020, 58). Näistä aiemmin etätyötä tekemättömistä neljännes aloitti vuoden 2020 aikana etätyöt eli korona lähetti noin kaiken kaikkiaan noin puolet palkansaajista etätyöhön (Keyriläinen 2021, 77-78). Ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemisen lisääntyminen yhteiskunnassamme huomioitiin vuoden 2020 alusta voimaan tulleella uudella työaikalailla (872/2019), jonka myötä etätyön kaltainen työ on otettu lain piiriin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

Opinnäytetyössäni lähdin kehittämään etätyön johtamista Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikön tilauksesta erityisesti yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tavoitteena oli parantaa työntekijöiden ja esihenkilöiden hyvinvointia hajautetussa työssä lisäämällä ymmärrystä ja osaamista yhteisöllisyydestä etätyössä. Osana työtäni selvitin teemahaastattelulla yhdeksän eri asemassa ja yksikössä toimivan henkilön kokemuksia ja näkemyksiä etätyön johtamisesta. Oma kiinnostukseni aiheeseen syntyi toimiessani työharjoittelijana kaupungin elinkeinoyksikössä Business Jyväskylässä koronapandemian aikana. Harjoitteluni alkoi maaliskuun alussa, josta kahden viikon kuluttua minut lähetettiin läppäri kainalossa kotiin etätöihin kaikkien muiden mukana. Sain seurata läheltä etätyöhön siirtymistä ja hajautetun työn johtamista.

Aika nopeasti huomasin, että viihdyin etätyössä ja niin viihtyivät monet muutkin. Eurooppalaisittainkin työntekijät toivoivat voivansa jatkaa etätyöskentelyä ainakin osittain (Eurofound 2020, 34). Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksen Miten Suomi voi? (Työterveyslaitos 2020a; 2020b) valossa vaikuttaisi siltä, että etätyöhön siirtyminen ei ainakaan heikentänyt suo-

malaisten työhyvinvointia. Etätöiden työhyvinvointia kannatteleviksi tekijöiksi havaittiin itsenäisempi päätöksenteko, uusien työtapojen oppiminen sekä kotona asuvat lapset. Riskitekijänä näyttäytyi kuitenkin aiempaa vähäisempi tuki työyhteisöltä. Etätöihin siirtyneistä neljännes koki esihenkilöltä ja työtovereilta saadun tuen vähentyneen. Tutkimuksen mukaan tällainen tuki ja aloitteellinen uusien työtapojen omaksuminen ovat yhteydessä työn imuun ja pienempään riskiin työuupua. Vähäisempi tuki näkyi tutkimuksessa vähäisempinä yhteisöllisyyden ja reilun kohtelun kokemuksina työssä. Tutkimuksen mukaan on tärkeää panostaa ihmislähtöiseen, yksilöt huomioivaan oikeudenmukaiseen johtamiseen, keskinäiseen tukeen, yhteenkuuluvuuden kokemuksen vaalimiseen ja jokaisen työn tulosten näkyväksi tekemiseen. Lisäksi havaittiin korona-ajan lisänneen esihenkilöiden henkistä kuormittuneisuutta sekä työntekijöiden tylsistymistä. (Työterveyslaitos 2020a; 2020b.)

Työssäni lähdin selvittämään, kuinka esihenkilöt voivat edistää yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltaessa hajautettu työ laajenee käsittämään etätöiden ja monipaikkaisen työn lisäksi muutakin työtä, jossa ei olla samassa paikassa samaan aikaan. Johtamisen keinot tällaisen työn yhteisöllisyyden tukemiseen lomittuivat etäjohtamisen erityispiirteisiin, joten työni rungoiksi muodostuivat hajautetun työn johtamiselle tärkeät teemat yleisemmin. Etätöiden teemoista tarkennan yhteisöllisyyteen työni tulosten tarkastelussa.

Saadakseni tietoa etäjohtamisen kehittämisen tarpeista tässä organisaatiossa, lähdin tutkimaan millaisia kokemuksia etäjohtamisesta työntekijöillä ja esihenkilöillä on ollut. Toteutin tutkimuksen teemahaastatteluna, johon valikoitui 4 työntekijää ja 5 esihenkilöä Jyväskylän konsernihallinnosta. Analyysimenetelmänä oli laadullinen sisällönanalyysi.

2 TILAAJAN TARVE

Jyväskylän kaupungilla on yli 8000 työntekijää, jotka jakautuvat konsernihallintoon, kaupunkirakennepalveluihin, sivistyspalveluihin sekä sosiaali- ja terveystalouteen. Konsernihallinnossa työskentelee reilu 200 henkeä, joiden tehtävät liittyvät mm. elinkeinoihin ja työllisyyteen, henkilöstöön, kansainvälisyyteen, kaupunginvaltuuston ja -hallituksen toimintaan, viestintään ja markkinointiin sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin. (Jyväskylän kaupunki 2019.)

Koronapandemian leviettyä Suomeen kaupunki ohjeisti hyvin nopeasti työntekijänsä etätyöhön. Kuten muuallakin etätyöhön lähdettiin ensin lyhyemmäksi jaksoksi, jota sitten jatkettiin useamman kerran. Työkalut yhteiseen virtuaaliseen työskentelyyn olivat kunnossa, koska Office 365 pilvipalvelun käyttöönotto oli aloitettu jo vuoden 2019 alussa (Evilehto 2020, 5).

Kaupungille koronapandemia tarkoitti paljon muutakin kuin sopeutumista etätyön tekemiseen. Konsernihallinnossa kunnan normaalin johtamisen lisäksi edessä olivat mm. kriisiviestintä, etätyösopimukset, yritystoiminnan tukeminen ja terveydenhuollon henkilöstöresurssit sekä koronan taloudelliset vaikutukset kunnan talouteen. Seurasin koronaan liittyvää työtä elinkeinoyksikössä, joka sai toteutettavakseen erittäin nopealla aikataululla yksinyrittäjätukien mittavan hakemuskäsittelyn. Keskusteluissa yksikön esihenkilöiden kanssa nousi esille, että tällaisen yhteisen rutistuksen koettiin lisänneen yhteisöllisyyttä etätyönkin keskellä. Yhteisöllisyyden säilyttäminen ja tukeminen etätyössä alkoi kiinnostamaan. Huomasin myös, että oman yksikköni työtavoissa ja johtamisessa tapahtui hyvin vähän muutosta. Kiinnostuin myös siitä, kuinka erilaisilta yksiköiltä sopeutuminen ja esim. digiloikka on onnistunut.

Kaupungin henkilöstöyksikkö oli myös kiinnostunut etätyön vaikutuksista etäyhteyden takana olevaan työntekijään ja yllättäen etäjohtamaan päätyneeseen esihenkilöön. Huomattiin, että valmiudet uudenlaiseen monipaikkaiseen ja etätyöskentelyä sisältävään työskentelykulttuuriin saattavat olla hyvin erilaiset. Henkilöstöyksikössä nähtiin tarpeelliseksi tukea esihenkilöitä etätyön johtamisessa.

Kaupungin laajuudessa organisaatiossa esihenkilöille tarkoitettuna ohjaavan aineiston on tarkoituksen mukaista olla helppoa ja nopeasti omaksuttavaa. Jyväskylän kaupunki reagoi etätyön lisääntymiseen tuottamalla ohjeita työntekijöiden ja esihenkilöiden tueksi sisäiselle Digitaalinen

työpäivä -nettisivulle kaupungin intranettiin. Sivulle koottiin erityisesti etätöihin liittyviä tärkeimpiä pointteja korttimuodossa ilman tietoteknistä jargonia, visuaalisesti yhtenäiseen ja helposti silmäiltävään muotoon. Korttien aiheet ovat:

- Onnistu Teams -kokouksessa
- Oman työn hallinta asiantuntijatyössä
- Oman laitteen turvallinen käyttö
- Etäyhteyden tietoturva
- Tiedot turvassa ja tallessa
- Etätyössä turvallisesti
- Tiedon turvallinen käsittely
- Digitaalisen työn välineet Office 365 ja toimisto-ohjelmat
- Mobiililaitteen käyttö turvallisesti
- Etätöiden johtaminen

(Jyväskylän kaupunki 2020.)

Henkilöstöhallinto teki myös syksyllä 2020 etätöiden työsuojeluriskien arviointia varten kevyen kyselyn, jonka 51 vastaajasta 40 edusti konsernihallintoa. Kyselyn perusteella vastaajat pääsääntöisesti pitivät sopimus-, tietoturva ja vakuutusasioita kunnollisina, etätyötilojaan sopivina sekä laitteita ja työvälineitä työhön soveltuvina. Haasteita näkyi ergonomiassa ja työn kuormituksessa, joissa yli puolella oli kehitettävää. Yhteisöllisyydestä ei kyselyssä suoran kysytty, mutta avovastauksissa, kun pyydettiin kirjaamaan muita etätökokemuksia, 18 vastaajaa nosti eri tavoin esiin yhteisöllisyyden puuttumisen. (Uotila 2021.) Tämä vahvisti etätöiden jatkuessa syntyneitä huolta yhteisöllisyyden katoamisesta ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen väheneemisestä.

Lähdimme henkilöstöhallinnon kanssa yhdessä selvittämään hajautetusti työskentelemisen seurauksia ja vaikutuksia johtamiseen. Työni tavoitteeksi nousi tarve parantaa Jyväskylän kaupungin työntekijöiden ja esihenkilöiden hyvinvointia hajautetussa työssä lisäämällä ymmärrystä ja osaamista etätöistä. Oma näkökulmani tähän kehittämistyöhön rajautui luontevasti yhteisöpedagogitutkinnon ydinkompetenssien kautta, joita ovat yhteisöllinen, pedagoginen, yhteiskunnallinen sekä organisaatio- ja kehittämisosaaminen (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2019). Yhteisöllisyyden merkitys ja sen edistäminen hajautetussa työssä oli työssäni lähtökohtana. Tavoitteeksi asetettiin löytää tietoa ja keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat osaltaan edistää yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä. Yhteisöllisyyden näkökulmaa kaivattiin vielä aiempien etätöiden ohjeiden jatkoksi ja tilaaja näki yhteisöllisempään etätöihin ohjeistavan toimintakortin

yhdeksi työni tavoitteeksi. Tutkimuksellinen osio työstäni rajattiin konsernihallintoon, joka töidensä hallinnollisen ja asiantuntijaluonteen takia oli pystynyt siirtymään lähes kokonaan etätyöhön.

Opinnäytetyöni ajankohtaisuutta korostaa kaupungin johtoryhmän päätös 25.1.2021 käynnistää HALTI-projekti, jolla tavoitellaan monipaikkaisen työn lisäämistä sekä tilojen käytön optimointia. Etätyöstä saatujen hyvien kokemusten ja 2020 vuoden loppuun valmistuneen hallinnon tilojen käytöstä tehdyn selvityksen pohjalta lähdettiin luomaan Jyväskylän kaupungille uutta hajautetun työn työskentelykulttuuria. Projektin yhtenä tavoitteena on esihenkilöiden tukeminen monipaikkaisen työn johtamisessa myös vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. (Jyväskylän kaupunki 2021.)

3 OPINÄYTETYÖN TIETOPOHJA

Työni tavoitteena on tukea esihenkilöitä yhteisöllisyyden edistämässä hajautetussa työssä. On tarpeellista kartoittaa, mitä johtajan tulisi ymmärtää, osata tai tietää voidakseen johtaa yhteisöllisempään etätyöhön. Aloitan kuvaamalla, mitä hajautetulla työllä tarkoitetaan. Tutustumme myös yhteisöllisyyteen työyhteisössä ja miksi etätyö haastaa yhteisöllisyyttä. Sitten sukellamme hajautetun työn johtamisen teemoihin eli etäjohtamiseen.

3.1 Työn hajaantuminen

Etätyö sai alkunsa Kaliforniassa 1970 -luvun alun öljykriisissä amerikkalaistutkijoiden ryhdyttyä laskemaan hyötyjä kansantaloudelle työmatkaliikenteen vähentämisestä (Helle 2004, 16). Matkan varrella teknologia on tuonut lähes rajattomat mahdollisuudet työn tekemisen organisoimiseen hajautetusti esimerkiksi kansainvälisissä tiimeissä, sekoittaen lähi- ja etätyössä työskenteleviä tai monipaikkaisesti saman esihenkilön alaisuudessa. Etätyöstä puhuttaessa tarkoitetaan usein laajaa kirjoa erilaisia työn tekemisen muotoja, mutta Tilastokeskus (2021) määrittelee etätyön työnantajan kanssa sovituksi työpaikan ulkopuolella yleensä tietotekniikan avulla tehtäväksi ansiotyöksi, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla.

Etätyön lisäksi käytetään termejä virtuaalinen työ, monipaikkainen työ, mobiilityö, hajautettu työ tai e-työ (Humala 2007, 7). Etätyötä laajempänä käsitteenä voidaan pitää hajautettua työtä, jolloin työyhteisöstä voi esimerkiksi osa työskennellä monipaikkaisesti useammassa toimipisteessä ja joku voi olla lisäksi etätyössä kotonaan. Kun työn rajoittavaksi tekijäksi jää vain se, että työt tulevat tehdyksi, puhutaan ajasta ja paikasta riippumattomasta tai joustavasta työstä. Liikkuvaa työtä esimerkiksi huoltomiehiä tai kenttätyöntekijöitä ei varsinaisesti ajatella etätyön tekijöinä, mutta heidänkin johtamisensa edellyttää etäjohtamisen taitoja. (Vilkman 2016, 13-15.)

Organisaation voidaan ajatella olevan hajautettu silloin, kun ryhmä ihmisiä toimii toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työskentelyorganisaation heistä tekee yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi. Näiden tapahtuessa pääosin tieto- ja viestintäteknologian avulla, työstä tulee virtuaalista ja puhutaan virtuaalisesta organisaatiosta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Kokko ja Vartiainen (2006, 13-14) kuvaavat hajautetun toimintaympäristön ulottuvuuksia kuuden tekijän avulla: 1) maantieteellinen hajaantuneisuus, 2) liikkuminen, 3) toimijoiden erilaisuus, 4) eriaikainen työskentely, 5) määräaikaisuus ja 6) sähköinen vuorovaikutus. Kaikissa näissä tekijöissä on vaihtelua ja ne ovat yhteydessä toisiinsa. Sähköinen vuorovaikutus mahdollistaa liikkuvuutta, mutta hajautettu yhteistyö ei aina edellytä liikkumista. Ääritapauksessa kulttuurisesti erilaiset määräaikaisen tiimin jäsenet työskentelevät jatkuvasti liikkuen eri paikoissa ja eri aikoihin viestien vain sähköisesti. (Kokko & Vartiainen 2006, 13-14.) Hajaantuneisuuden elementti voi kuitenkin olla pelkästään vuorotyö, erilainen koulutustausta tai työn liikkuvuus. Tarkemmin ajateltuna harvemmin työyhteisöissä enää työskennellään kaikki samaan aikaan jatkuvasti samassa paikassa eli työmme on muuttunut tavalla tai toisella enemmän tai vähemmän hajautetuksi (Vartiainen ym. 2004, 22-23.) Hajautetun työn johtamisen ja yhteisöllisyyden haasteet ovatkin läsnä laajalti nykyisessä työelämässä.

3.2 Yhteisöllisyys työssä

Yhteisöllisyyden määrittelemineen on haastavaa ja virtuaalisuuden elementti tuo lisää vaikeutta. Ihmisen näkemineen osana yhteisöä sekä yhteisöllisenä toimijana ei ole uusi, vaan juuret pohjaavat jo Aristoteleen yhteisölliseen ihmiskuvaan, jossa keskeinen osa ihmiselle ominaisista kyvyistä ja valmiuksista nähtiin luonteeltaan yhteisöllisinä (Sihvola 1996, 71–73). Tieteellisessä hengessä yhteisöllisyydestä alettiin puhua saksalaisen Ferdinand Tönniesin esiteltyä vuonna 1887 käsitteet Gemeinschaft ja Gesellschaft eli yhteisö ja yhteiskunta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9).

Ihmisenä oleminen on pohjimmiltaan ihmissuhteissa olemista (Martela 2015, 120) ja yhteisöllisyys on osa ihmisenä olemista. Itseohjautuvuusteoria määrittelee yhteisöllisyyden yhdeksi ihmistä motivoivista psykologisista perustarpeista omaehtoisuuden ja kyvykkyyden lisäksi, joita täydentämään Ryan ja Martela ovat tutkimuksissaan ehdottaneet vielä tarvetta tehdä hyvää toisille ihmisille (Martela & Ryan 2016, 750-751, 761.) Yhteisöllisyyden tunne tai sen puuttuminen saattaa vaikuttaa olennaisesti toimintaamme, koska sosiaaliset suhteet ovat keino saada hyväksyntää, huolenpitoa ja läheisyyttä (Heinonen 2008, 13).

Yhteisöllisyyden käsitteen määrittely on haastavaa eikä sille ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Englanninkielisessä kirjallisuudessa yhteisöllisyys esiintyy sanoilla communality, sense of community tai psychological sense of community. McMillan ja

Chavis (9, 1986) määrittivät yhteisöllisyyden ryhmän jäsenten keskinäiseksi yhteenkuuluvuuden tunteeksi, tunteeksi ryhmän jäsenten merkityksestä toinen toisilleen ja ryhmälle sekä jaetuksi uskoksi siitä, että ryhmän jäsenten tarpeet tulevat tyydytetyiksi sitouduttaessa yhdessä olemiseen. Työyhteisöön tästä tarkensivat Burroughs ja Eby (1998, 512) työelämän henkistä yhteisöllisyyttä (psychological sense of community in the workplace) kuvaavalla määritelmällä, jonka kuusi ulottuvuutta olivat:

- Työtovereiden tukeminen (coworker support): työyhteisön jäsenet ovat halukkaita autamaan toisiaan ja hyväksymään toisensa.
- Emotionaalinen turvallisuus (emotional safety): työyhteisön jäsenet voivat luottaa toistensa tukeen ja rehellisyyteen, joka herättää tunteen luottamuksesta ja turvallisuudesta.
- Yhteenkuuluvuuden tunne (sense of belonging): työyhteisön jäsenet samaistuvat toisiinsa ja kokevat sopivansa organisaatioon.
- Henkinen yhteys (spiritual bond): työyhteisön yhteisesti jakamat arvot muuttuvat päivittäisiksi toimiksi ja päätöksiksi.
- Tiimiorientaatio (team orientation): työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita työskentelevät yhdessä selkeän, yhteisen vision mukaisesti.
- Totuuden kertominen (truthtelling): työyhteisön vuorovaikutus on avointa ja rehellistä, työyhteisössä kuunnellaan aktiivisesti, ratkaistaan ristiriitoja sekä ilmaistaan tunteita.

Käytännössä yhteisöllisyys näkyy työyhteisön arjessa Suhosen, Lunkan ja Turkin (2019, 99-101) mukaan esimerkiksi yhteisen kielen esim. ammattislangin ja ajattelutapojen kautta. Myös yksilöiden välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja tapa kohdella toisiaan kuvaavat yhteisöllisyyttä esimerkiksi kykynä sietää erilaisuutta tai ratkaista ristiriitoja rakentavasti. Yhteisöllisyys ilmenee tunnetilana, me -henkenä. Arjessa yhteisöllisyys näkyy sosiaalisena tukena, joka tarkoittaa tieto- ja aineellista tukea, arvostustukea sekä henkistä tukea eli halukkuutta auttaa, empaattisuutta, luottamuksellisuutta, kuuntelemista ja rohkaisemista. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 99-101.)

Sosiaalinen eristäytyneisyys (isolation) etätyössä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja organisaatioon identifiointumiseen sekä työsuoritukseen (Even 2020, 11-12). Yhteisöllisyys hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Yhteisöllisyyden määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Parantamalla yhteisöllisyyttä ja työyhteisöjen toimintaa on mahdollista pidentää työuria niin lopusta kuin keskeltäkin. (Manka & Larjovuori 2013, 9-10.) Työmme tehdään yhä enenevässä määrin erilaisissa ryhmissä, joissa yksilöiden ominaisuuksia tärkeämpää on keskinäinen vuorovaikutus ja dynamiikka (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, 110). Valtiohallinnon asiantuntijaorganisaatioissa toteutettu Koivumäen väitöstutki-

mus osoittaa, että luottamus ja yhteisöllisyys tekevät työn arjesta sujuvaa ja sitouttavat organisaatioon sekä vähentävät stressioireiden kokemista. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden puute taas lamaannuttaa yhteistyön. (Koivumäki 2008, 10.) Etenkin työvoimavaltaisilla aloilla onkin tärkeää tulevaisuuden menestymisen kannalta tunnistaa ja kehittää organisaation aineetonta pääomaa: toimintatapoja, työntekijän osaamista ja asenteita sekä sosiaalista pääomaa eli yhteisöllisyyttä ja johtamista (Manka & Larjovuori 2013, 8; Manka & Manka 2016, 51-52).

Yhteisöllisyys voi toimia kielteisestikin liiallisen samanmielisyyden vallitessa, jolloin yksilöt luopuvat omasta identiteetistään ja yhdenmukaisuuden paineet vievät halun esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja tai eriäviä mielipiteitä. Useiden samaa työtä tekevien yhteisöön saattaa myös ajan myötä syntyä normi siitä, miten työtä tehdään tai tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan esimerkiksi kuppikuntaisuutta. (Suhonen ym. 2019, 92-93, 96, 101.)

Hajautettunakin työ perustuu toiseen paikkaan siirtämisen ja virtuaalityökalujen käytön lisäksi tavalla tai toisella yhteyteen muiden ihmisten kanssa (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14). Yhteisöllisyyden puute etätyössä on esillä puheissa ja tutkimukset tukevat tätä (Työterveyslaitos 2020a; 2020b). Yhteisöllisyyden ongelma hajautetussa työssä on aivojemme toiminta, joille muista erillään työskenteleminen muodostaa haasteen vuorovaikutukselle ja kohtaamiselle. Inhimillinen vuorovaikutus ja myötätuntoinen kohtaaminen on viritetty kasvokkaiseen kohtaukseen ja etäyhteydessä kasvojen ilmeet ja kehollinen viestintä - hymyjen, nyökyttelyjen ja kulumienkurtistelujen tarjoama tärkeä informaatio - jää puutteelliseksi (Seppänen, Pessi & Spännäri 2020, 2).

Yhteisöllisyyden rakentamisen keinot, joita olemme savannilta lähtien harjoitelleet toistemme läheisyydessä, eivät enää toimikaan mutkattomasti virtuaalisten välineiden kautta. Yhteisöllisyyden synnyttäminen ja sen kannattelu uudessa tilanteessa pitääkin tunnistaa taidoksi, johon kannattaa panostaa yhteistä pohdiskelua ja tukitoimia.

3.3 Hajautetun työn johtaminen

Opinnäytetyötäni aloittaessani suunnittelin rajaavani tarkasteluni hajautetun työn johtamisesta yhteisöllisyyden tukemiseen. Kirjallisuuden kautta huomasin yhteisöllisyyden ja siihen liittyvien – edistävien tai seuraavien - tekijöiden lomittuvan hajautetun työn johtamisen erityispiir-

teisiin monella tavalla. Tuntuikin mielekkäämmältä tarkastella laajemmin hajautetun työn johtamista, koota siitä kokemuksia kehitettävästä organisaatiosta ja palata lopulta yhteisöllisyyteen aineiston kautta.

Työyhteisön hajaantuneisuus ja etäältä johtaminen voi johtua monenlaisista syistä kuten kapaleessa 3.1 Työn hajaantuminen kuvasin. Työ voi olla luonteeltaan liikkuvaa, työajat vuoroissa tai työskentelypaikat erillään. Johtamisen näkökulmasta ei välttämättä ole merkitystä, mikä on etäällä olemisen syy. Tiedot, arvot ja osaaminen, joita johtamiseen tarvitaan ovat yhteisiä erilaisissa hajaantuneissa työyhteisöissä. Omassa opinnäytetyössäni käytän termiä *etäjohtaminen* hyvin laajasti hajautetun työn johtamisesta.

Hajautetusti työskentelevän yhteisön johtamista on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Pandemian aiheuttaman etätyöaallon myötä tutkimusta alkoi syntyään kiihtyvällä tahdilla. Ammatikorkeakouluissakin on tehty Theseus -järjestelmän mukaan tämän ja viime vuoden aikana tähän mennessä etäjohtamisesta yli 80 ja etätyöstä vajaan 250 erilaista opinnäytetyötä. Virtuaali- tai etäjohtamisesta on kirjoitettu useita oppaitakin (esim. Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020; Vilkmán 2016; Humala 2007; Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004).

Kirjallisuudessa hajautetun työn johtamista haastaa esimerkiksi Vilkmánin (2016, 46-56) mukaan mm. luottamuksen rakentuminen, työsuoritusten mittaaminen, sitouttaminen, itsensä johtaminen, stressin seuraaminen, johdettavien monimuotoisuus, esihenkilön tavoitettavuus, ongelmien havaitseminen ja tiedon jakaminen. Näiden haasteiden lisäksi hajautettuun työskentelyyn siirtyminen on muutos ja koronapandemian takia muutos oli vielä todella nopea. Muutos-tilanteessa yhteisö tarvitsee tukea, tilaa tunteille, avointa viestintää ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä aikaa yhteisölliselle oppimiselle (Tammi 2007, 6).

Etäjohtamisen keinot näihin haasteisiin vastaamiseksi eivät ole uusia, mutta painottuvat toisin kuin läheltä johdettaessa. Perinteisiin tiimeihin verrattuna Sivusen (2007, 121) väitöstutkimuksessa korostui hajautettujen tiimien johtamisen piirteiksi

- huolellinen tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen,
- johtajan oma aktiivisuus yhteydenpidossa ja muiden aktivointi osallistumiseen, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen,
- tuen (emotionaalisen, välineellisen ja tiedollisen) tarjoaminen,
- vuorovaikutuskäytänteiden organisointi ja
- monipuoliset viestinnän välineet pelisääntöineen.

Emotionaalisella tuella Sivunen (2007, 114-115) tarkoittaa rohkaisemista, empatiaa, hyväksyntää, kuuntelua sekä arvostamista. Välineellisellä tuella hän tarkoittaa resursseja ja apua. (mt., 114-115.) Vilkmán (2016, 26) tiivistää etäjohtamisen kulmakiviksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisäännöt, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden.

Johtamiseen on olemassa useita erilaisia teorioita ja koulukuntia. Työssäni en käyttänyt niitä teoreettisena viitekehyksenä. Pyrin sen sijaan selvittämään, millaisia tekijöitä pidetään tärkeinä ja merkityksellisinä erityisesti etäjohtamisessa. Selvitystyössäni nousi esiin joitakin teorioita, joita käsittelen asiaan kuuluvan teeman yhteydessä.

Seuraavaksi käsittelen erilaisia hajautetun työn johtamisen näkökulmasta tärkeiksi havaittujen asioiden merkitystä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.

3.3.1 Esihenkilön ja työkavereiden sosiaalinen tuki

Esihenkilön ja työtovereiden tuen saatavuus koetaan lähityötä heikommaksi hajautetussa työssä Työterveyslaitoksen (2020a, 2020b) selvityksessä. Tuen saaminen on kuitenkin tärkeää. Vilkmán (2020) kirjoittaa blogissaan, että sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan etätyössä ja kuvaa sosiaalisesti tueksi sekä henkisen kannustuksen ja kannattelun vastoinkäymisten tai kiireen hetkellä, että konkreettisen auttamisen työtehtävien kanssa.

Työyhteisön sosiaalinen tuki voi Suhosen, Lunkan ja Turkin (2019, 100-101) mukaan olla tietotukea, aineellista tukea, arvostustukea tai henkistä tukea. Tämä tarkoittaa, että työyhteisön sisällä annetaan tietoa, neuvoja ja ehdotuksia, lausutaan myönteisiä arvioita toisen tekemisestä, halutaan auttaa, kuunnella ja rohkaista sekä olla empaattisia ja luottamuksellisia. Yksilöiden välinen sosiaalinen tuki ilmentää työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 100-101.)

Hajautetussa tiimissä Sivusen (2007, 114-115) tutkimuksen mukaan esihenkilön tuki voi olla tiedollista tai välineellistä (omaa tai muiden aikaa, taitoja tai apua) tai suoraa tai epäsuoraa emotionaalista tukea eli rohkaisua, empatiaa, hyväksyntää, kuuntelua ja arvostamista. Hajauteissa ryhmissä huomaavaisuus ja etäällä työskentelevien huomioiminen koetaan erittäin tärkeäksi, jolloin johtajalta vaaditaan kuuntelemisen taitoa ja empatiaa (Vartiainen ym. 2004, 84). Läsä olevalla kuuntelemisella osoitetaan toiselle ihmiselle arvostusta (Haapakoski ym. 2020, 93), joka näkyy myös mm. kohtaamisissa, toisten ajatusten vastaanottamisessa, läsnäolona kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja erilaisuuden kunnioittamisessa (Vilkmán 2016, 32).

Etäjohtamisen teema **tuki** pitää sisällään resurssit ja avun, tiedollisen tuen sekä emotionaalisen tuen.

3.3.2 Luottamus

Luottamus on kaikissa työyhteisöissä hyvin tärkeää, koska se takaa jokapäiväisen työnteon sujuvuuden helpottaen töiden jakamista ja toimien suojakilpenä ulkoa tulevia haasteita vastaan (Koivumäki 2008, 244). Virtuaalisissa tiimeissä luottamuksen on havaittu olevan oleellinen menestystekijä edistäen viestintää, kehittämisen tiimin toimintaa, toimiessaan avaintekijänä ihmisten välisissä suhteissa sekä vaikuttaen työtyytyväisyyteen, suorituksessa menestymiseen ja laatuun (Virolainen 2010, 97-98). Luottamuksella esihenkilöön ja työtovereihin on myös stressiä vähentävä vaikutus (Koivumäki 2008, 245).

Virtuaalisten tiimien tutkimuksessa luottamus onkin ollut yksi tutkituimmista muuttujista. Luottamuksen rakentumiseen on liitetty viestintäkäyttäytyminen ja viestinnän avoimuus, tiedon jakaminen, palautteen antaminen sekä käsitys toisen kyvykkyydestä (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen 2014, 1321).

Huttusen mukaan työyhteisön luottamuksellinen toiminta ja ilmapiiri perustuu kunnioitukselle, arvotukselle ja palautteelle, oikeudenmukaisuudelle sekä psykologiselle turvallisuudelle. Kunnioittamalla aidosti erilaisuutta, yhteisiä pelisääntöjä, toisten aikaa sekä kunnioittavalla peruskäyttäytymisellä myös todennetaan toisille, että he ovat luottamuksen arvoisia. Osoittamalla kiinnostusta ja arvostusta sekä antamalla palautetta tyydytämme kyvykkyyden ja hyväksytyksi tulemisen psykologista perustarvetta. Oikeudenmukaisuus on pitkälti henkilökohtainen kokemus, joka pitää sisällään mm. mukaan pääsemisen, päätöksenteon, hyvän tasapuolisen jakautumisen ja aidosti avoimen keskustelun. Psykologinen turvallisuus tuottaa ja seuraa luottamusta. (Huttunen 2020, 57-70.)

Työntekijöiden välistä (horisontaalista) luottamusta vahvistavat vaikutusmahdollisuudet työssä, vähäiset kontaktit organisaation ulkopuolelle, työroolin selkeys, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja koettu työtehtävien monipuolistuminen. Luottamusta lähiesihenkilöön (vertikaalinen) synnyttää tuki, kiinnostusta ja arvostusta implikoiva valvonta työn tuloksiin ja laatuun, autonomia, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään, yleistynyt luottamus sekä työroolin selkeys. Vertikaalinen luottamus vaikuttaisi olevan sosiaalisen vaihdon prosessi, jossa esihenkilön

luottamus ja reiluus tuottaa alaisessa luottamusta. Esihenkilöiltä odotetaan kuitenkin jämyyttä ja vastuunottoa. Sekä työntekijöiden välistä että esihenkilöön kohdistuvaa luottamusta heikentää kokemus kiusaamisesta. (Koivumäki 2008, 10-11.)

Vilkman (2016, 26-30) kuvaa, että luottamus vähentää tarvetta varautua pahimpaan etukäteen laadituilla säännöillä ja ohjeistuksilla. Luottamus on tunnetila, joka perustuu uskomuksiimme ja kokemuksiimme, mutta myös toimintatapa, jonka voi päättää ottaa käyttöön. Luottamuksen rakentaminen edellyttää vuorovaikutusta. Luottamuksen ilmapiiriä rakennetaan osoittamalla luottamusta. (Vilkman 2016, 26-30.)

3.3.3 Psykologinen turvallisuus

Yhteistyöhön ihmisten välillä tarvitaan luottamuksen lisäksi tunne turvallisuudesta. Psykologinen turvallisuus määritellään ryhmän jakamaksi uskomukseksi siitä, että on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä (Edmondson 1999, 350). Psykologisesti turvallisessa ryhmässä on turvallista tuoda omat mielipiteet esiin ja epäonnistua ilman pelkoa (Juntunen ym. 2017, 110-111). Luottamus on yksi psykologisen turvallisuuden osatekijä, mutta psykologinen turvallisuus sisältää myös ryhmässä vallitsevan kunnioituksen ja välittämisen ilmapiirin, jotka yhdessä synnyttävät uskalluksen ottaa ihmistenvälisiä riskejä (Edmondson 1999, 354). Psykologisen turvallisuuden rakentuminen vaatii ryhmältä myös myötätuntoa (Juntunen ym. 2017, 111).

Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä oppimisen ja suorituskyvyn kannalta. Sekä yksilön, ryhmän että organisaation tasoilla ihmisten välinen psykologisen turvallisuuden kokemus mahdollistaa oppimiselle ja muutokselle välttämättömän käyttäytymisen mm. lievittämällä pelkoja epäonnistumisesta tai osaamattomuudesta. Turvallisessa ilmapiirissä ihmiset myös tarjoavat todennäköisemmin ideoita, myöntävät virheitä, pyytävät apua tai antavat palautetta. Tutkimukset osoittavat, että henkilöt, jotka kokevat suurempaa psykologista turvallisuutta, uskaltavat todennäköisemmin ottaa asioita puheeksi. Esihenkilöille suuntautuva viestintä voi auttaa haastamaan vallitsevan tilanteen, tunnistamaan ongelmia tai parannusmahdollisuuksia ja tarjoamaan ideoita organisaatioiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Tällaisissa tilanteissa puhuminen koetaan kuitenkin riskiksi, jota psykologisen turvallisuuden kautta voidaan lieventää. (Edmondson 1999, 36-37.)

Hajautetussa työssä esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta luomalla rutiineja kohtaamisille ja palautteelle. Osallisuuden, turvallisuuden ja yhteistyön mahdollistaminen edellyttää, että kohtaamisissa varataan aikaa kuulumisten vaihtoon, tutustumiseen ja yhteisöllisyyden

rakentamiseen. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia kaikkien äänen kuulumisesta ja varoa passiivista ulos sulkemista eli hiljaisuuden hyväksymistä. Esihenkilön säännöllinen, luonteva yhteydenpito luo psykologista turvallisuutta ja mahdollistaa palautteen ja kiitoksen jakamisen matalla kynnyksellä sekä yhteisen ymmärryksen muodostumisen. Etätyössä turvallisuutta luovat selkeät tavoitteet ja arvioinnin kohdistuminen työn tuloksiin työtapojen tai käytetyn ajan sijaan. Suora ja kunnioittava kanssakäyminen sekä esihenkilön oma avoimuus haasteista ja omasta elämästään tukee turvallisuutta. Ihmisten tulkitseminen etänä vaatii herkkyyttä ja opettelua, mutta teknisenä apuna turvallisuuden luomisessa voi käyttää esimerkiksi kameroita, pienryhmätyöskentelyä tai anonyymejä mielipidekyselyjä. (Työterveyslaitos 2021.)

3.3.4 Tunteiden johtaminen ja myötätunto

Tutkimuksissa on todettu tunteiden selittävän monia työn ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita, kuten poissaoloja, tiimityön laatua, työtyytyväisyyttä, psykologista turvallisuutta ja objektiivisia tulosmittareita kuten toiminnan kuluja. Tunteita koetaan suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon. Tunneilmasto (emotional climate) tai tunnekulttuuri (emotional culture) kertoo siitä, mitkä ovat tälle työyhteisölle tyypillisimpiä, leimallisimpia tunteita. Tunteet tarttuvat erityisesti esihenkilöiltä, joita sekä aktiivisesti tarkkaillaan että alitajuisesti peilataan. Tunneilmasto leviää paitsi puheen ja kielen myös erityisesti ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen kautta. (Barsade, 2019.)

Hajautetussa työssä digitaalisten välineiden kautta työskennellessämme menetämme tärkeää informaatiota toistemme kehonkielestä ja äänensävyistä. Tunteet eivät välity digitaalisten työkalujen kautta samalla tavoin kuin kasvotusten. Henkilö saattaa olla tunnemyrskyssä ja turhautunut, mutta esihenkilö tai kollegat eivät huomaa sitä. Esihenkilön pitäisikin ymmärtää ja osata muuten selvittää mielentiloja. Ilman vuorovaikutusta tunteet jäävät piiloon. (Haapakoski ym. 2020, 83-85, 96-97.)

Tunteiden ohittaminen tai tukahduttaminen johtaa siihen, että käsittelemättömät tunteet pyrkivät esiin usein haitallisemmissa muodoissa – kyynisyytenä, halveksuntana tai välinpitämättömyytenä. Esimerkiksi viha johtoporrasta kohtaan voi kiellettyinä ja tukahdutettuna muuttua halveksunnaksi koko työyhteisöä kohtaan. Tyypillisesti työyhteisön ongelmien ytimessä ovat kielletyt ja torjutut tunteet. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 18.)

Myös myötätunnon toteutuminen vaikeutuu etänä (Hakanen & Kuusela & Pessi 2017, 300) ja sillä on vaikutuksia mm. motivaatioon, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja innovatiivisuuteen

(Pessi & Martela 2017, 20). Myötätunto ei ole ominaisuus tai hyve vaan sosiaalinen prosessi: ihmisten välinen tapahtumasarja, johon kuuluu toisen kärsimyksen huomaaminen, siihen eläytyminen ja siitä motivoituminen sekä toiminta toisen kärsimyksen lievittämiseksi (Dutton, Workman & Hardin 2014, kappaleessa A Model of the Interpersonal Process of Compassion). Johtamisessa myötätunnon tapahtumasarja voisi tarkoittaa sitä, että esihenkilö havaitsee työntekijän kärsimyksen ja pysähtyy antamaan aikaansa, jota seuraa empatian ja myötäelämisen kokemus. Hän ei kuitenkaan jää vain tunteiden tasolle, vaan helpottaa ja auttaa työntekijää konkreettisoin keinoin esim. kuuntelemalla, osoittamalla kiinnostustaan tarkentavilla kysymyksillä, haluamalla ymmärtää, kartoittamalla uusia voimavaroja (tukea tai tehtävien vaihtoa) tai vaatimuksia vähentämällä (työtaakka, työtunnit, priorisointi). (Hakanen ym. 2017, 298-299.) Tunteiden johtamisessa myötätunnon lisäksi on tärkeää myös myötäinto eli läsnä oleminen ja toisen positiivisten tunteiden vahvistaminen – kyky iloita toisen ilosta (Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi 2017, 137). Myötätunnon tarpeen havaitseminen tietokoneen välityksellä on mahdollista. Se on kuitenkin haasteellista ja jää usein toteutumatta ilman tapaamisia, joissa heikotkin signaalit voisi huomata. (Hakanen ym. 2017, 299.)

Myötätuntoa voi johtaa luomalla organisaatioon rakenteita ja kulttuuria, jotka luovat myötätunnon edellytyksiä esim. tilajärjestelyjä tai palaverikäytäntöjä. Suurten työyhteisöjen esim. kaupungin myötätunnon tyypillinen este on, ettei henkilöstö tiedä, mitä toisissa yksiköissä tehdään. (Seppänen & Pessi 2020a.)

Palveleva johtaminen (servant leadership) liitetään myötätuntoon. Palveleva johtaminen on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen näkemys ihmislähtöisestä johtamisesta, jossa työntekijä tulee jopa ennen asiakasta ja organisaation tavoitteita. Kun työntekijät voivat hyvin, tavoitteetkin saavutetaan. Palveleva johtaja voimaannuttaa, tarjoilee vastuuta selkiyttämällä ja osoittamalla luottamusta, näyttää suunnan yhteisillä tavoitteilla ja on rohkea. Hän on myös aito ja nöyrä, antaa kunnian omilleen, hyväksyy ihmiset ja antaa anteeksi. Palveleva johtaja tähtää siihen, että oma ryhmä onnistuu, saavuttaa tavoitteensa ja samalla kehittyy työssään ja kasvaa ihmisinä. (Hakanen ym. 2017, 300-303, 316.)

3.3.5 Oikeudenmukaisuus ja pelisäännöt

Työn tekemisen perinne liittyy vahvasti fyysiseen työpaikkaan. Hajautetusti – etänä tai monipaikkaisesti – työskenneltäessä ollaan uuden tilanteen edessä. Vaikka emme aiemminkaan ole

työkavereiden tai alaisten vieressä työskennelleet, saattaa päivittäisen näkemisen puute laittaa mielikuvituksen liikkeelle.

Siirryttäessä työskentelemään hajautetusti, on usein tarpeellista tarkistaa ja määritellä työn tekemisen pelisäännöt uudelleen. Pelisäännöistä on tärkeää sopia yhdessä, eikä esihenkilö voi päättää yksin, koska silloin jää yhteinen ymmärrys ja sitoutuminen pois. Etäjohtamisen tärkeitä keskusteltavia osioita ovat mm. työn seuranta, viestinnän kanavat ja niissä toiminen, tavoitettavuus (työntekijän, esihenkilön ja koko porukan) ja tiedon jakaminen riittävästi, mutta turhaa kuormittamatta. (Vilkman 2016, 37-38).

Organisaatioissa oikeudenmukaisuus tulkitaan kaikkien tasa-arvoiseksi kohteluksi resurssien, palkintojen ja rangaistusten jaossa sekä menettelytavoissa. Mahdollisen eriarvoisen kohtelun syiden tulee olla selviä ja ymmärrettäviä ja sääntöjen moraaliarvoihin perustuvia. Objektiivisesti oikeudenmukaisten käytäntöjen lisäksi on ymmärrettävä prosesseja, joiden pohjalta yksilö muodostaa subjektiivisen käsityksensä oikeudenmukaisuudesta verraten kokemaansa mielikuvituksensa ja moraalikäsitystensä varassa muihin mahdollisuuksiin. (Ahokas & Stenius 2014, 299-300.) On hyvä oivaltaa, että oikeudenmukaisuus ja myötätunto toimivat eri logiikoilla. Oikeudenmukaisuus luo yhteiselämälle tasa-arvoisen perustan ja normeja, joiden mukaan toimitaan tilanteista ja yksilöistä riippumatta. Myötätunto kysyy, mikä juuri nyt auttaisi tässä vaikeassa tilanteessa ja vastaa inhimilliseen toiveeseen tulla nähdyksi yksilönä. (Seppänen & Pessi 2020a.)

Etäjohtamisessa toistuvat samat haasteet kuin paikallisenkin ryhmän johtamisessa, mutta roolin ja päämäärien selkeyden merkitys korostuu hajautetussa työssä (Kokko & Vartiainen 2006, 83). Yhteisöllisyyden rakentumiseksi tarvitaan oikeudenmukaisuutta ja luottamusta sekä yhteisesti tiedossa olevat pelisäännöt, joita valvotaan, että pysytään perustehtävässä tai osa alkaa liukua (Paasivaara & Nikkilä 2010, 83, 86). Kun kaikki tietävät, mitä tehtäviä mihinkin rooliin kuuluu ja miten tehtävät hoidetaan, luottamus ryhmän muihin jäseniin kasvaa (Kokko & Vartiainen 2006, 94).

3.3.6 Vuorovaikutus ja viestintä

Hajautetussa työssä vuorovaikutus on keskeinen elementti ja se muuttuu oleellisesti siirryttäessä virtuaaliseen työyhteisöön. Erilaiset ryhmätyöohjelmistot ja virtuaaliset työtilat tekevät toisten työntekijöiden olemassaolon ja läsnäolon näkyväksi, mutta tämä ei vastaa kasvokkaisen kommunikaation synnyttämää tuttuutta, koska puheen ajoitukset, sävyt ja kehonkieli jäävät

puuttumaan. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 43). Vuorovaikutussuhteiden muodostuminen ryhmän jäsenten välillä onkin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välityksellä hitaampaa kuin kasvokkain toimivissa ryhmissä (Aira 2012, 85).

Fyysinen läheisyys ja kasvokkaiset kohtaamiset mahdollistavat rikkaan virallisen ja epävirallisen viestinnän. Ideoimisessa tai ongelmien käsittelyssä tästä on hyötyä. Työhön liittymätön epävirallinen viestintä synnyttää myös yhteisöllisyyttä ja samassa työtilassa on helppoa mennä pohdiskelamaan ja kysymään neuvoa tai kahvitauoilla vaihtaa kuulumisia. (Vartiainen ym. 2004, 47-48.) Lähes kolmannes työnteon kannalta hyödyllisestä tiedosta vaihtuu kahvilla, lounaalla ja käytävillä (Koivumäki 2008, 245). Työnantajan, esihenkilön ja työntekijöiden tulee miettiä, miten pystytään siirtämään verkkoon normaalissa elämässä hyvää yhteistyötä ja laadukasta ajattelua tukevat asiat. Tämä edellyttää luottamusta ja sitä, että ihmiset tuntevat toisensa ja toistensa työskentelytavat. (Haapakoski ym. 2020, 92-93.)

Virolaisen (2010, 279) väitöstutkimuksessa nousi esiin, että virtuaalisissa tiimeissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota viestintään ja erityisesti palautetta tulisi lisätä keinona viestiä kiinnostuksesta henkilön työtä kohtaan. Hajautettujen tiimien johtajien viestinnältä odotetaan omaa aktiivisuutta ja muiden aktivointia vuorovaikutukseen, selkeiden tavoitteiden asettamista ja konkretisoimista sekä monipuolisen tuen tarjoamista. Erilaisten viestintävälineiden tarjoaminen ja vuorovaikutuskäytänteiden laatiminen nähdään tärkeäksi. (Sivunen 2007, 216.) Esihenkilön on myös aidosti elettävä mukana samoissa virtuaalisissa yhteisöissä ja työskenneltävä samoin välinein kuin muutkin, jotta hän tietää, mitä on meneillään. (Haapakoski ym. 2020, 76, 78.) Vuorovaikutusteknologia ei kuitenkaan määritä viestintää, kuten Laitinen (2020, 66) tuoreessa väitöskirjassaan havaitsi, vaan tulee keskittyä vuorovaikutuksen kysymyksiin teknologian sijaan. Esihenkilön omat järjestelmälliset vuorovaikutuskäytänteet kuten nopea vastaaminen tiedusteluihin, palautteen antaminen sekä rakentava ja säännöllinen vuorovaikutus ovat osoittautuneet tehokkaiksi etäjohtamisessa. Johtajan toiminta ongelmatilanteissa sekä rooli koko tiimin vuorovaikutuskäytänteiden luomisessa ja valvomisessa on myös merkityksellistä. (Aira 2012, 108-109.) Esihenkilö voi vaikuttaa yhteiseen vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti yhteyttä ja edistämällä yhteistyötä järjestämällä tiimille vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kasvokkain ja teknologian välityksellä (Aira 2012, 109).

On hyvä muistaa, että suhtautuminen virtuaalisiin viestintävälineisiin vaihtelee. Heinosen (2008, 82) väitöstutkimuksessa oli niitäkin, jotka kokivat elekielen tai ”small talkin” puuttumisen tehokkaammaksi ja ammattimaisemmaksi. Virtuaalinen tila voidaan jopa kokea hyväksi

foorumiksi lievien erimielisyyksien ratkomiseen, koska tunnelataukset on helpompi jättää ulkopuolelle. (Heinonen 2008, 82.)

Vuorovaikutusta virtuaaliyhteisössä voidaan Kärkkäisen mukaan pitää hyvänä, kun ryhmän jäsenet priorisoivat yhteiset tarpeet, jakavat alustavaakin tietoa, luottavat toisiinsa sekä ovat lojaaleja ja valmiita työstämään ongelmia (Kärkkäinen 2015, 92).

3.3.7 Sisäinen motivaatio

Työterveyslaitoksen (2020a, 2020b) selvityksessä nousi esiin työntekijöiden tylsistyminen etätyössä. Termiä etätyöapatia on käytetty kuvaamaan sitä, kun työstä katoaa mm. mieli ja merkitys kohtaamisten ja palautteen puuttuessa (Sarkkinen 2020). Hajautetussa työssä saamme monesti toimia itsenäisesti, mutta ilman palautetta on vaikea kokea aikaansaamisen ja osaamisen tunnetta. Jos tämän lisäksi koetaan, ettei kukaan ole tekemisistäni kiinnostunut enkä ole osa ryhmää, sisäinen motivaatio työhön voi kadota.

Sisäinen motivaatio kohdistuu asioihin, jotka tyydyttävät meidän psykologisia perustarpeitamme (Martela 2015, 75). Psykologisella perustarpeella tarkoitetaan sellaista inhimillisen motivaation ja hyvinvoinnin lähdettä, joka on kaikille ihmisille yhteinen esim. kulttuurista riippumatta (Martela 2017, 90). Mieleemme tarvitsee tietynlaisia peruskokemuksia voidakseen hyvin, kuten kehomme vettä ja ruokaa (Martela 2015, 66). Decin ja Ryanin kehittämä itsemääräämisteoriat (self-determination theory) kuvaa kolme perustarvetta, jotka ovat 1) omaehtoisuus eli kokemus autonomiasta ja siitä, että tekemiseni on itsestäni lähtöisin eikä tunnu ulkoapäin pakotetulta, 2) kyvykkyys eli kokemus osaamisesta ja aikaansaamisesta sekä 3) läheisyys eli kokemus siitä, että ympärilläni on ihmisiä, joista välitän ja jotka välittävät minusta. Lisäksi Ryan ja Martela ovat tutkimuksissaan ehdottaneet neljänneksi tarvetta tehdä hyvää toisille ihmisille. (Martela & Ryan 2016, 750-751, 761.)

Omaehtoisuudessa on kyse niiden asioiden tunnistamisesta, joita kukin haluaa tehdä niiden itsensä vuoksi ja joita he arvostavat. Työntekijälle tulisikin olla selvää, mikä toiminnassa on arvokasta ja innostavaa eli minkä yhteisen tavoitteen eteen uurastetaan. Jos työntekijä voi kokea päämäärän omakseen, omaehtoisuus vahvistuu. (Martela 2015, 81-82, 274.) Hajautetussa työssä on tärkeää huolehtia, että yhteinen tavoite pysyy kirkkaana. Alaisten innostuksen kohteiden tunteminen auttaa perustelemaan ponnistelut kohti yhteistä päämäärää. Hajautetusti johdettaessa tällainen tutustuminen vaatii suunnitelmallisuutta.

Kyvykkyyden tarve kuvaa haluamme saada asioita aikaan ja projekti maaliin, kokea itsemme taidokkaiksi sekä oppia ja kehittyä (mt., 95). Kyvykkyyden kokemuksen vahvistaminen kiteytyy haasteiden optimointiin, palautteen antamiseen sekä oppimisen mahdollistamiseen (mt., 275). Etäjohtamiselle tärkeänä pidän Martelan (2015, 99) muistutusta siitä, että palaute edellyttää selkeää päämäärää.

Yhteisöllisyyden tukeminen työssä vahvistaa läheisyyden perustarpeen toteutumista. On esihenkilölle tärkeää tiedostaa, että myös hajautetussa työssä ihmisenä oleminen on ihmissuhteissa olemista ja yhteys ihmisten välillä vaatii avointa kohtaamista sekä arvostuksen kokemusta (mt., 120, 275).

3.3.8 Yhteisöllisyyden johtaminen

Aiemmin luvussa 3.2 käsittelin työelämän yhteisöllisyyttä, sen ilmenemistä ja hyötyjä. Tässä luvussa käänän katseeni siihen, mitä yhteisöllisyyteen tarvitaan ja kuinka sitä voisi edistää. Katsomme myös, mitä voisi olla yhteisöllinen johtaminen hajautetussa työssä.

Johtaminen on päätöksentekoa, ihmisten toiminnan ohjaamista, ristiriitojen ratkaisua ja tavoitteiden asettamista. Yhteisöllinen johtaminen rakentuu yhteisöllisille arvoille kuten luottamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle. (Kärkkäinen 2005, 77; Paasivaara & Nikkilä 2010, 86.) Toteuttamalla näitä arvoja päätöksenteossa, ohjaamisessa, ristiriitatilanteissa ja tavoitteissa toteutuu yhteisöllinen johtaminen. Kärkkäinenkin (2005, 77) näkee yhteisöllisen johtamisen nimenomaan yhteisöllisten periaatteiden noudattamisena: puolueettomana päätöksentekona, oikeudenmukaisena kohteluna ja osapuolten kuunteluna, johon yhdistyy dialogin edistäminen ja henkilöstön kunnioittava kohtelu.

Virtuaalityössä ihmisten kohdatessa toisiaan yhä harvemmin yhteisöllisyyden syntyminen on vaikeampaa ja se haurastuu helpommin. Yhteisöllisyyden puuttuminen taas vähentää vuorovai-
kutusta, heikentää moraalialia, sitoutumista ja vähentää yhtenäisyyttä. Ilman aktiivisia toimia kyseessä on itseään vahvistava ilmiö. (Vilkman 2016, 41.) Yhteisöllisyyden kokemukseen johtaa työyhteisön keskuudessa vallitseva luottamus sekä työroolin selkeys, työhön liittyvissä ongelmassa auttavat työkaverit, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolisuus. (Koivumäki 2008, 246.)

Hajautetusti työskentelevässä yhteisössä Kärkkäisen (2005, 92-93) mukaan vuorovaikutus on yhteisöllisen johtamisen keskeinen elementti, joka muuttuu oleellisesti siirryttäessä perinteisestä virtuaaliseen työskentelyyn. Sen merkitystä on syytä korostaa ja rohkaista vuorovaikutukseen. Hajautetusti työskentelevässä yhteisössä yhteisöllinen johtaminen on tavoitteiden ja päätöksenteon selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, yhteistä ymmärrystä kokonaisuuksista, yhteisiä työkaluja ja tietovarastoja, yhteisöllisyyden edistämistä esim. tutustuttamalla ja kasvokkaisilla kokouksilla, yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja palautteen tapoja sekä keskustelun ja ratkaisun rohkeaa edistämistä konflikteissa. (Kärkkäinen 2005, 92-93.)

Yhteisöllinen tunnetila, me -henki rakentuu mm. yhteisön sisäisen ja ulkoisen tunnustuksen avulla, tuttavallisuudella ja ystävällisyydellä sekä yhdessä vietetystä ajasta (Suhonen ym. 2019, 100). Ihmisellä on luontainen tarve olla osa arvostamaansa ryhmää mutta yhteenkuuluvuuden tunteen kokeminen ilmenee meissä eri tavoin (Vilkman 2016, 41). Muista erillään työskenteleminen vaikuttaa meihin eri tavoin mm. elämäntilanteesta, olosuhteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuen.

Yhteisöllinen johtaminen on eräällä tavalla arvoilla johtamista, jolloin kaikkea johtamistoimintaa lähestytään luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja kuuntelun kautta keskustellen, sopien ja selkeyttäen.

4 LAADULLINEN TUTKIMUS OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Opinnäytetyöni palvelee Jyväskylän kaupungin esihenkilöiden työn kehittämistä. Tavoitteena oli löytää tietoa ja keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat osaltaan edistää yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää etäjohtamisen tukea ja tuottaa Jyväskylän kaupungin käyttöön ohjeistusta.

Kyseessä on ammattikorkeakoulun opinnäytetyö eli tutkimuksellinen kehittämistyö. Kyseessä ei ole tieteellinen tutkimus, vaan pyrkimys yhdistää olemassa olevaa tietoa henkilöstön kokemuksiin työelämän käytäntöjen kehittämiseksi, mikä onkin ammattikorkeakoulujen työelämän tutkimuksen tarkoitus (Vilkkä, 2015, 18).

Kehittämistyön tavoite liittyy kiinteästi tutkimuksen lähestymistavan valintaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36). Omassa työssäni esihenkilöiden työn kehittämisen tavoite tarkentui sen selvittämiseen, miten hajautetun työn johtamisessa olisi kehityttävä. Lisäksi tehtävänäni on näiden kehittämiskohteiden kuvaaminen esihenkilöille helposti omaksuttavaan muotoon. Kehittämistyössäni voidaan ajatella olevan ominaisuuksia sekä tapaus- että konstruktiivisesta tutkimuksesta.

Tapaustutkimuksen tavoitteena Ojasalon ym. (2014, 37-38) mukaan on tutkimustiedon tuottaminen kohteesta, kun halutaan ymmärtää tilannetta ja ratkaista ongelma tai tuottaa kehittämissuhteita. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan viedä kehittämissuhteita eteenpäin, vaan pyritään tilanteen tai ongelman syvälliseen ymmärtämiseen. Kehittämistutkimukseni toinen tavoite, ohjeen tekeminen etätyön yhteisöllisyyden johtamisesta, viittaa konstruktiiviseen tutkimukseen kuten myös teorian ja kirjallisuuden vahva rooli työssäni sekä kehityksen kohdistuminen ohjeistukseen, ei ihmiseen. Konstruktiivisen tutkimuksen keskeinen piirre - toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi – on kuitenkin jäämässä tämän työn puitteissa tutkimuksellisesti tekemättä. (mt., 37-38.) Toki tilaajan kanssa arvioimme työn päätteeksi sen onnistumista.

Kirjallisuuteen perehtyminen muokkasi kehittämistyöni kysymyksenasettelua, kuten tapaustutkimuksessa tyypillistä onkin ja kehittämistehtävä täsmentyi vielä aineiston keräämisen ja käsittelynkin aikana (mt, 54). Aineistohan saattaa esimerkiksi osoittaa tilaajan tavoitteleman ohjeen tarpeettomaksi ja nostaa jonkin muun tuen muodon tärkeämmäksi. Ennen aineiston keräämistä ja käsittelyä emme tarkalleen tiedä, millaiseen käytännön ongelmaan mahdollinen ohjemateriaali olisi teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Tästä näkökulmasta konstrukttiivinen elementti työssäni saattaa jäädä melko ohueksi ja tutkimukseni strategisena otteena on tapaustutkimus, joka pyrkii ymmärtämään ja kuvaamaan.

Tutkimusta suunniteltaessa Vilkka (2015, 66) kehottaa pohtimaan, millaista tietoa tavoitellaan. Tämä kehittämistyö pyrkii etäjohtamisen kehittämiseen. Haluamme yhtäältä tietoa etäjohtamisen kehittämisen tarpeista, mutta toisaalta myös toimivista ratkaisuista ja onnistumisista. Jos pidämme mielessä ohjeiden tekemisen tavoitteen, tiedontarpeemme tarkentuu siihen, millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat etäjohtamiseen. Kirjallisuuden avulla perehdyin siihen, mitä hajautetussa johtamisessa on erityisesti huomioitava. Kiinnostavaa oli selvittää, kuinka tutkittavan organisaation ja yksittäisten esihenkilöiden ratkaisut ovat vaikuttaneet etäjohtamiseen ja hajautetun työn tekemiseen. Henkilöstöyksikön mukaan valmiudet hajautetun työn johtamiseen saattavat vaihdella paljonkin. Työntekijöiden kokemukset hajautetusta työstä ja sen johtamisesta voivat olla hyvin henkikohtaisia ja erilaisia. Tarvitsimme siis sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä tietoa kokemuksista etätyön johtamisesta.

Kokemusten keräämisen rungoksi muodostui kirjallisuuden pohjalta valikoima etäjohtamisen teemoja. Nämä teemat pitivät sisällään myös omaa tulkintaani ja aiheiden yhdistelyä, eivätkä suoraan perustu johonkin tiettyyn teoriaan. Näistä teemoista keräsin kokemuksia työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Tutkimusongelmaksi asetin seuraavan kysymyksen: Millaisia kokemuksia esihenkilöillä ja työntekijöillä on etäjohtamisen eri teemoista? Tämän ongelman purin kahdeksi alakysymykseksi: Miten etäjohtamisen teemat ovat näkyneet työntekijöiden/esihenkilöiden etätyössä? Millaisia haasteita tai onnistumisia esihenkilöt/työntekijät ovat kokeneet? Yksi etäjohtamisen teemoista oli yhteisöllisyyden johtaminen, mutta muuten nämä kysymykset eivät vielä sinällään vastaa yhteisöllisyyden edistämisen kysymykseen. Muiden teemojen osalta palaan yhteisöllisyyteen aineiston analysoinnin lopuksi.

Tutkimusotteeseen, jota näihin kysymyksiin vastaaminen edellytti, vaikuttivat väistämättä omat kokemukseni työharjoittelussani. Minun oli mahdollista tehdä myös omia havaintojani tutkitavasta organisaatiosta. Tutkimukseni on laadullinen, koska pyrin kuvaamaan todellista elämää,

jossa olen itsekin ollut osallisena työharjoittelun muodossa enkä pyri poimimaan satunnaista otosta vaan henkilöitä, joiden tilaajan kanssa katsomme antavan parhaan kuvan tilanteesta (Ojasalo ym. 2014, 105.)

4.2 Aineiston kerääminen

Tiedonkeruunmenetelmänä teemahaastattelu on monista haastattelun muodoista yleisin (Kananen 2017, 88). Kirjallisuuden pohjalta syntyneet etäjohtamisen teemat muodostivat luontevasti haastattelun rungon, jonka avulla pystyin lähestymään hajautettua työtä monesta eri näkökulmasta. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa pyritään huomioimaan ja heidän vapaalle puheelleen annetaan tilaa, vaikka halutut teemat pyritään keskustelemaan kaikkien kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Keräsin aineiston siten, että henkilöt itse pääsivät kertomaan kokemuksistaan ja minulle jäi mahdollisuus tarkentaa ja kysyä syventäviä kysymyksiä. Etäjohtamisen teemoissa oli mukana haastavia aiheita kuten arvoja ja tunteita, joista yksiselitteisen kyselyn tekeminen olisi ollut vaikeaa. Haastattelun tekemisessä on etuna kyselyyn nähden joustavuus: kysymyksiä voidaan toistaa, väärinkäsityksiä oikoa, sanamuotoja selventää, keskustella sekä esittää kysymykset halutussa järjestyksessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Tilaaja rajasi aineiston keruun kaupungin konsernihallintoon. Se jakautuu viiteen palvelualueeseen, joiden sisällä johtaminen on organisoitu vaihtelevan kokoisiin yksiköihin ja tiimeihin. Tilaaja ehdotti aineistoksi esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluja. Koska tutkimuksen kohteena oli johtamistyö, esihenkilöiden haastattelujen oli mielestäni oltava yksilöhaastatteluja, jotta haastateltava pystyi turvallisesti kertomaan omista kokemuksistaan. Työntekijöiden osalta tilaaja ehdotti ryhmähaastattelua.

Ryhmähaastattelu olisi mahdollistanut tarkemman tiedon keräämisen tietyn yksikön työntekijöistä tai vertailuna eri yksiköiden työntekijöistä. Arvelin kokemusten, varsinkin pandemian kiihdyttämästä siirtymisestä etätyöhön, olevan henkilökohtaisia ja vaihtelevan paljon. Päädyinkin työntekijöiden osalta myös yksilöhaastatteluihin. Ryhmähaastattelussa haastateltavat saavat toki tukea toisistaan ja haastattelija voi olla enemmän taka-alalla, mutta ryhmän läsnäolo olisi voinut kuitenkin estää henkilökohtaisten tai arkojen asioiden esilletulon sekä synnyttää painetta yhdenmukaisuuteen (Pietilä 2017, 114). Etänä tehtävässä ryhmähaastattelussa arempien yksilöiden jääminen taka-alalle olisi todennäköisesti myös korostunut.

Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään eikä yleistämään ja kohde valitaan käytännön tarpeen ohjaamana (Ojasalo ym. 2014, 53). Haastateltavien valinnassa pyysinkin muutamalta tilaajan edustajalta mahdollisimman monipuolisesti ehdotuksia sekä työntekijöistä että esihenkilöistä koko konsernihallinnosta. Tavoittelin haastateltavia laajasti eri yksiköistä ja erilaisista tehtävistä, jotta saisin erilaisia näkökulmia. Esihenkilöiden ja työntekijöiden edustaessa siis pääsääntöisesti eri yksiköitä, eri asemassa olevien kokemusten vertaileminen oli vain rajallisesti mielekästä. Haastateltaviksi tavoittelin neljää työntekijää ja neljää esihenkilöä. Lukumäärän kasvattaminen oli houkutteleva ajatus, mutta se olisi kasvattanut myös työmäärää. Yhden haastattelutunnin litterointiin kuluu tyypillisesti vähintään 6 tuntia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Esihenkilöitä haastattelin lopulta viisi, koska ensimmäinen haastatteluni osoitautui koehaastattelun kaltaiseksi ja tuntui itsestä harjoittelulta. Ensimmäisen haastattelun aineisto vastasi kuitenkin tutkimuskysymyksiin, joten pidin sen mukana kokonaisuudessa.

Haastateltaviksi ehdotetuissa henkilöissä tilaaja pyrki mm. sanavalmiuteen työni helpottamiseksi. Esihenkilöissä haluttiin ehkä myös nostaa hyviä esimerkkejä esille. Haastateltaviksi valikoitui osin muitakin kuin tilaajan ehdottamia henkilöitä ja lopulliset valinnat tein itse monipuolisuuden periaatteella. Aineiston analysoinnin perusteella onnistuin saamaan kokemuksia erilaisista toimintakulttuureista, mutta haastateltavissa olisi voinut olla enemmän moninaisuutta.

Haastattelupyynnöt lähetin pääsääntöisesti ensin sähköpostilla ja sitten muistutin muutaman päivän kuluttua Teams -viestillä, jolla pyrin viestimään luotettavuudesta sekä asemastani osana organisaatiota. Haastattelun kysymysten tai aiheiden antamisesta etukäteen tutkittaville on risiiritaisia näkemyksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) suosittelvat, että tiedonantajat voisivat tutustua etukäteen kysymyksiin, teemoihin tai ainakin aiheeseen. Hyvärinen (2017, 38) pitää tällaista tuhoisana keskustelunomaiselle reagoivalle haastattelulle ja tyrmää myös ”tiedonantaja” nimityksen haastateltavasta. Päädyin työssäni kertomaan haastateltaville vain tutkimuksen tavoitteesta tukea esihenkilöiden työtä etätyössä erityisesti yhteisöllisyyden näkökulmasta. Nostin vielä haastattelupyynnössä esiin kokemusten erilaisuuden, jotta haastateltava kokisi juuri omat kokemuksensa arvokkaiksi. Haastattelupyynnö on liitteenä 1.

Toteutin haastattelut käytännössä Jyväskylän kaupungin henkilöstön etätyömääräysten mukaan virtuaalisesti Teams -palvelussa, jossa ne nauhoitin. Etätyön työkalun käyttäminen haastattelun foorumina antoi suoraan tietoa suhtautumisesta esimerkiksi kameran käyttöön. Videokuva oli nauhoituksessa mukana pääsääntöisesti lukuun ottamatta kolmea haastateltavaa. Itselläni oli

aina videokuva päällä haastattelun alkaessa enkä ottanut kameran käyttöä erikseen esille. Vain yksi haastateltavista ei halunnut laittaa kameraa päälle ollenkaan. Yhden haastateltavan kanssa jätimme videon pois, koska hän oli kännykällä ja oli samaan aikaan mm. lenkillä. Yksi haastattelu alkoi ja päättyi videolla, mutta välissä haastateltava toivoi, etten taltioisi hänen eväiden nauttimistaan. Haastateltavien kysyessä, kerroin, että kamera olisi toki kiva, mutta ei suinkaan välttämätön haastattelussa. Aloittelevan haastattelijan kannalta kameran käyttö toi haasteita yhdistää luontevaa katsekontaktia ja muistiinpanojen tarkastelua. Omat muistiinpanoni teemarungosta haastatteluja varten elivät tarkempien kysymysten ja niukempien tema-aiheiden välillä matkan varrella yrittäessäni löytää mahdollisimman keskustelunomaista otetta haastatteluihin.

Tein ensimmäisen haastattelun tammikuussa, muut helmi- ja maaliskuussa. Tässä vaiheessa etätö oli jo muuttunut haastateltaville tavallisen tuntuiseksi. Heillä oli jo alustavaa tietoa hajautetun työn muuttumisesta pysyväksi ratkaisuksi, mikä saattoi motivoida huolellisiin vastauksiin. Usea haastateltava kertoi, että oli kiinnostavaa pohtia kokemaansa monipuolisesti.

Luottamuksen rakentamiseksi kerroin haastattelujen alussa harjoittelustani organisaatiossa sekä omasta ja opinnäytetyöni taustasta. Kerroin myös luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Haastattelut tehtiin organisaation sisäisessä Teams -ympäristössä, jonka uskon lisänneen turvallisuuden tunnetta haastattelussa. Oma persoonani saattoi vaikuttaa siten, että työelämän asioita tuntui luontevalta puhua keski-ikäiselle työelämässä pitempään olleelle henkilölle. Haastattelujen luonteen pyrin pitämään positiivisena itse hymyilemällä ja reagoimalla kerrottuihin asioihin. Kevensin myös useamman haastattelun alussa tunnelmaa pohtimalla haastateltavan kanssa yhdessä, olemmeko olleet samoissa palaverissa tai esittelemällä oman videokuvani taustalla kummittelevaa hupaisaa valaisinta.

Pidin haastateltavien kertomia asioita uskottavina ja totuudenmukaisina vaikka esihenkilöiden kohdalla on toki mahdollista, että omia ratkaisuja saatettiin kaunistella todellisuudesta. Vuoro-vaikutustilanteet tuntuivat kuitenkin luontevilta ja avoimilta. Haastateltavien kuvaukset myös vastasivat vuoden aikana saamaani käsitystä, eivätkä olleet ristiriidassa keskenään tai taustatietojen kanssa. Koska ihmisille on ominaista ajassa tapahtuva muutos, haastattelut kuvasivat näiden henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä kyseisessä hetkessä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Tästä huolimatta ne lisäsivät ymmärrystämme hajautetun työn kokemusten moninaisuudesta ja erilaisista johtamisratkaisuista erityisesti tässä organisaatiossa. Haastateltujen henki-

löiden voidaan ajatella tarjoavan esimerkkejä kokemuksista hajautetun työn tekemisestä konsernihallinnossa. Esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta työ tarjoaa kuvaa erilaisista ratkaisuista ja niiden vaikutuksista työn tekemiseen.

Litteroin kaikki haastattelut itse nauhoitusta kuuntelemalla ja kirjoittamalla muutamia sanoja kerrallaan ja sitten tarkistuskuuntelemalla pitempiä pätkiä kerrallaan. Muutaman viimeisen haastattelun litteroinnissa käytin Office365 Word -ohjelman litterointitoimintoa, jonka sitten itse täydensin, korjasin ja työpistoin muiden haastattelujen kanssa vastaavaksi aineistoksi. Tekstit kirjoitin Word -tekstinkäsittelyohjelmaan.

Analysoinnin kohdistin pääasiallisesti vain puheen asiasisältöön, jolloin litteroinnin tasona pidin peruslitterointia. Siinä puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään pois täytesanat (esim. tota, niinku), toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. Sisällönanalyysissä analysoidaan puhuttuja sisältöjä, joten jätin litteroimatta analysoitavan ongelman osalta merkityksettömät minimipalautteet (esim. mm, hmm), haastattelijan välikommentit (esim. joo, kyllä) sekä aiheeseen liittymätöntä puhetta (Ruusuvoori & Nikander 2017, 430). Puheen lisäksi litteroin myös joitakin sisällön tulkinnan kannalta merkityksellisiä tunneilmaisuja (esim. nauru tai eleet).

Litterointivaiheessa tein myös ratkaisuja, joiden tavoitteena oli joko selkeyttää tai suojata anonyymiteettiä. Jätin pois tai korvasin yleisemmällä ilmaisulla työpisteen paikkoja (esim. toimisto) tai henkilöiden nimiä (esim. esihenkilö tai työkaveri). Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 80 sivua (fontti Calibri, pistekoko 12, riviväli 1).

4.3 Haastattelujen teemat

Käsittelin kappaleessa 3.3 Hajautetun työn johtaminen erilaisia etäjohtamisen näkökulmasta tärkeiksi havaittuja asioita, jotka olivat:

- Esihenkilön ja työtovereiden tuki
- Luottamus
- Psykologinen turvallisuus
- Tunteiden johtaminen
- Tasapuolisuus ja pelisäännöt
- Vuorovaikutus ja viestintä
- Psykologinen turvallisuus
- Motivaatio
- Yhteisöllisyyden johtaminen

Nämä aiheet vaikuttivat lopullisten tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen valintaan. Alkuperäinen ajatukseni oli selvittää kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen johtamisesta, mutta perehdyttyäni yhteisöllisyyteen etätyössä ja etätyön johtamiseen, huomasin, ettei tämän työn näkökulmasta ole järkevää tarkastella pelkästään yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden edellytykset, ilmenemismuodot sekä seuraukset ovat etäjohtamisen teemojen kanssa osittain samoja, liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Toistuvia teemoja ovat esimerkiksi luottamus, vuorovaikutus, arvostus, kuunteleminen, tunteiden hyväksyminen, tuki, auttaminen ja turvallisuus. Pidinkin hedelmällisempänä lähestyä yleisemmin etätyön johtamisen teemojen kautta ja selvittää, mikä merkitys yhteisöllisyydelle annetaan haastateltavien puheissa. Tilaajaa kiinnosti myös laajemmin etätyön johtamiseen liittyvät kysymykset ja kokemukset etätyöstä.

Kirjallisuuden pohjalta nousseet etäjohtamisen piirteet toimivat siis runkona haastatteluissa käsitellyille teemoille. Aiemmin kuvaamieni teemojen lisäksi otin haastatteluissa esiin myös etätyössä ristiriitaisia mielipiteitä herättäneen tehokkuuden. Joidenkin teemojen sisällä painotin etätyössä havaittuja kipupisteitä kuten esihenkilön luottamusta etätyötä tekeviin työntekijöihin. Teemahaastattelun luonteelle tyypillisesti tein muistilistan haastattelussa käsiteltävistä asioista tavoitellen käsittelyssä arkipuheen sanastoa ja aiheita. Teemoja en tuonut keskusteluissa esille vaan pyrin keskustelunomaisesti etenemään tarttuen haastateltavan esille tuomiin asioihin. Muistilistan avulla varmistin, että kaikki aiheet tulivat käsiteltyä. Haastattelun tukena käyttämäni muistilista on taulukossa 1.

Aloitin haastattelut laajemmilla avauskysymyksillä, jotka johdattivat haastateltavat kertomaan teemoihin liittyvistä asioista helpolla tavalla. Yleisimmin aloitin tiedustelemalla, kuinka tuttua etätyön tekeminen on henkilölle. Haastattelukysymyksissäni lähestyin asioita henkilön etätyön aikaisten kokemusten kautta sekä verraten aikaisempaan työskentelyyn saadakseni esiin erityisesti hajautetussa työssä merkittäviä asioita. Esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluissa oli joitakin näkökulmaeroja. Työntekijöiden kysymyksenasettelussa etsin johdetuksi tulemisen kokemuksia ja esihenkilöiltä kokemuksia omasta johtamisesta. Esimerkiksi esihenkilöiltä kysyin alaisten voinnin havainnoimisesta ja työntekijöiltä saatoin pyytää arviota, kuinka hyvin esihenkilö on tietoinen työntekijöiden voinnista. Molemmilta ryhmiltä kysyin johtamisen keinoja vaikuttaa asioihin. Esihenkilöiltä selvitin lisäksi etäjohtamiseen kaivattuja tuen tarpeita ja muotoja.

Taulukko 1 Haastattelun tukena käytetty muistilista.

TEEMAT	TYÖNTEKIJÄ	ESIHENKILO
MEININKI	Motivaatio Tehokkuus	Motivaatio Tehokkuus
TUKI JA APU	Tarve ja saatavuus Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen Tunteiden käsitteleminen	Tarve ja tarjoaminen Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen Tunteiden käsitteleminen Alaisen voimien / tunteiden huomaaminen
VIESTINTÄ	Esihenkilön viestintä, onnistuminen Toimintatavat, sopiminen Palaute, rohkaisu, arvostus Toiveet esihenkilölle	Etäjohtamisen vaikutus omaan viestintään Toimintatavat, sopiminen Palaute, rohkaisu, arvostus (keinot)
LUOTTAMUS JA TURVALLISUUS	Luottamuksen edistäminen, keinot Uudet ideat ja neuvojen kysyminen (turvallisuus)	Luottamuksen edistäminen, keinot Uudet ideat ja neuvojen kysyminen (turvallisuus) Luottamus työntekijään
TASAPUOLISUUS JA PELISÄÄNNÖT	Tasapuolisuuden toteutuminen Pelisääntöjen sopiminen	Tasapuolisuuden toteutuminen Pelisääntöjen sopiminen
IHMISTEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA KOHTAAMINEN	Etätyön vaikutukset Yhdessä tekemisen taidot Työkaverin vointi	Etätyön vaikutukset Yhdessä tekemisen taidot
TYÖYHTEISÖ JA YHTEISÖLLISYYS	Etätyön vaikutus Yhteishengen merkitys Keinot yhteisöllisyyden edistämiseen	Etätyön vaikutus Yhteishengen merkitys Keinot yhteisöllisyyden edistämiseen
ETÄJOHTAMINEN	Mikä on tärkeää? Taidot Onnistumiset / haasteet Toiveet johtamiselle	Mikä on tärkeää Taidot Onnistumiset / haasteet Tuen tarve ja muoto

4.4 Aineiston analysointimenetelmä

Aineistoni analysointia voisi kuvata teorialähtöiseksi sisällönanalyysiksi, jossa analyysirunko muodostui kirjallisuuden pohjalta kootuista etäjohtamisen teemoista. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, jonka tuottaman ehkä väljänkin analyysirungon sisälle muodostetaan aineistolähtöisesti luokituksia ja analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista uusia luokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94).

Analyysin tekemistä suuntasi tutkimusongelma eli se, millaisia kokemuksia esihenkilöillä ja työntekijöillä oli etäjohtamisen eri teemoista ja tarkemmat tutkimuskysymykset osoittivat, mitä aineistosta poimitaan mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vaikka laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa kehoitetaan rajaamaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78), aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa päädyin kuitenkin keräämään tilaajalle mahdollisimman laajasti tietoa tulevan hajautetumman työskentelymallin kehittämisen tueksi.

Aineiston analyysin lähtökohtana oli etätyön johtamisen teemat, joiden mukaan tein ensimmäisen luokittelun. Analysoin aineistoni useammassa vaiheessa. Ensin luin koko aineiston läpi ja

varmistin, että litterointimerkintäni olivat yhdenmukaiset koko aineistossa. Samalla testasin aineiston koodaamista etäjohtamisen teemojen mukaan saadakseni tuntumaa sopivaan työskentelymenetelmään ja tutustuakseni aineistoon. Tässä vaiheessa siirsin myös aineistoni kokonaisuudessaan yhteen Word -tiedostoon. Seuraavaksi kävin koko aineiston läpi kirjatun tekstiin analyysirungon mukaiset teemat sekä muistiinpanoja teemoista tai muusta aiheeni kannalta kiinnostavasta. Käytin merkintään Wordin kommenttitoimintoa. Aineiston käsittelyn aikana lisäsin, täydensin ja muutin koodausta ja muistiinpanoja.

Aineiston pelkistämiseksi poimin analyysirungon mukaisesti kuhunkin teemaan liittyvät ilmaukset omiin Word -taulukkoihinsa. Kävin haastatteluaineiston läpi teema kerrallaan kopioiden mielestäni kuhunkin teemaan kuuluvat osat koko litteroidun aineiston sisältävästä dokumentista. Alkuperäinen aineisto jäi kokonaiseksi, jotta pystyin palamaan siihen esimerkiksi tarkistamaan asiayhteyksiä tai täydentämään poimintojani. Tässä sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa pelkistin aineistoani karsimalla tutkimukselle epäolennaisen pois pilkkomalla sen osiin ja sen jälkeen muodostin alkuperäisilmaisuista pelkistettyjä ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91-92).

Kunkin teeman kohdalla tein alkuperäisilmaisuista lyhyet pelkistykset, jonka jälkeen muodostin luokkia sekä aineiston että teorian pohjalta. Eri teemoissa painotus hieman vaihteli. Lopullisessa analyysissäni painotus oli aiheissa, joita aineistosta nousi esille. Aineiston luokittelun ja vielä analyysinkin aikana tarkensin edelleen alkuperäisiä valintojani eri teemoihin huomatesani jonkin ilmaisun kuitenkin puhuvan enemmän toisesta teemasta.

Lähestyin yhteisöllisyyden johtamista laajasti etätyön teemojen kautta. Tästä johtuen aineiston analyysi pitää sisällään myös yhteisöllisyyteen suoraan liittymättömiä asioita. Tämä palvelee tilaajan tarpeita saada laajasti tietoa hajautetun työn tekemisestä.

5 AINEISTON ANALYYSI

Haastattelin työhöni Jyväskylän kaupungin konsernihallinnosta yhdeksän henkilöä. Valitsin neljä työntekijää ja viisi esihenkilöä mahdollisimman laajasti eri palvelualueilta ja yksiköistä. Haastatteluissa käytin enimmäkseen käsitettä etätyö, olettaen ettei konsernihallinnossa ole monipaikkaista johtamista käytössä. Joissakin yksiköissä oli kuitenkin jo pidempään työskennely monipaikkaisesti useammassa toimipisteessä. Haastatteluissa huomasin, että yksiköiden erilaisuudesta johtuen esihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten vertaileminen ei ollut mielekästä. Analysoinkin aineiston yhtenäisenä ja mahdollisia asemasta johtuvia eroja vastauksissa on käsitelty tarpeen mukaan. Suorissa lainauksissa vastaukset on kirjainmerkinnöillä tunnistettavissa joko esihenkilön (E1-E5) tai työntekijän (T1-T4) sanomiksi. Vastauksesta pois jätettyä osiota kuvasin ilmaisulla (---).

Suurin osa haastatelluista oli tehnyt etätyötä aikaisemminkin. Eräs työntekijä kertoi joutuneensa ennen perustelemaan huolellisesti etätyötarpeitaan, kun taas toinen ei ollut aiemmin suostunut etätyöhön vaikka nyt viihtyikin kotona. Kaikki haastatellut halusivat tulevaisuudessakin tehdä ainakin osan töistään etänä.

Koronan vaikutus näkyi vastauksissa siten, että se oli lisännyt ja muuttanut konsernihallinnon töitä. Vaikutukset vaihtelivat eri yksiköissä, mutta töiden uudelleen järjestelyä tehtiin paljon, mikä kuormitti esihenkilöitä etätyön lisäksi. Eräs työntekijä totesikin, että:

”esimieshän onkin itseasiassa paljon vaikeammassa asemassa kuin ite, nimenomaan etätöissä. Meijänhän ei periaatteessa tarvii huolehtia kuin itestään. Hänen pitäs huolehtia meistä kaikista.” (T2)

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia esihenkilöillä ja työntekijöillä on ollut etäjohtamisen eri teemoista. Tässä luvussa raportoin aineistoni analyysiä etäjohtamisen teemojen mukaan osittain ottaen myös kantaa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Kapaleessa 6 Tulokset ja työn hyödyntäminen kokoan esihenkilön keinoja yhteisöllisyyden edistämiseen sekä tarpeita tämän työn tukemiseen.

5.1.1 Sosiaalinen tuki ja tunteiden käsitteleminen

Teeman **tunteet** aineisto sulautui analysoinnin aikana sosiaalisen tuen teemaan. Haastatteluissa lähestyin tunteiden johtamista ja myötätuntoa selvittämällä esimerkiksi, onko etätyön nostattamia tunteita käsitelty ja millaisia mahdollisuuksia on ollut toisten tunteiden havaitsemiseen. Vastaukset yhdistyivät tuen tarpeen havaitsemiseen sekä emotionaalisen tuen tarpeisiin.

Aineiston perusteella tunteiden käsittely on hyvin erilaista eri tiimeissä ja yksiköissä. Jossakin ryhmässä tunteita saatettiin tuulettaa hyvinkin avoimesti ja sitten etsittiin yhdessä ratkaisuja mahdollisiin haasteisiin. Emotionaalinen tuki, josta esihenkilöt (4/5) kertoivat, oli rohkaisua ja kuuntelua tai esimerkiksi keskustelua yksinäisyyttä kokevan työntekijän kanssa. Kaksi työntekijää kertoi tunteiden käsittelyn jääneen siihen, että palaverissa oli mainittu mahdollisuudesta hakeutua työterveyteen haasteiden ilmentyessä. Vaikuttaisi olevan myös sellaisia tiimejä, joissa tunteista puhuminen näyttäytyy työntekijälle täysin mahdottomana. Tunteiden ohittaminen saattaa kuitenkin kääntyä vihamielisyydeksi työyhteisöä kohtaan (Rantanen ym. 2020, 18). Tiimejä ja esihenkilöitä tulisikin tukea tarpeen mukaan tunteiden esiin tuomisessa ja käsittelyssä. Emotionaalisen tuen hakemisen esteeksi yhdellä työntekijällä muodostui se, että esihenkilö ei ollut riittävän tuttu. Emotionaalista tukea olikin tarvittaessa haettu läheisiltä työkavereilta kuten tietoa ja neuvojakin. Neuvojen ja avun saaminen vaikuttaisi kuitenkin heikentyneen etätyössä työkavereiden välillä erään työntekijän sanoin:

”Ehkä ne pärjää toivottavasti omillansa ne työkaverit siellä näin korona-aikana. Toki kyllä ne vielä kyselee, en sitä sano, mutta selkeesti se on vähentynyt.” (T2)

Haastattelussa arveltiin tällaisen sosiaalisen tuen vähenemisen johtuvan virtuaalisen välineen kynnyksestä. Käytävällä kysäisemiselle tarvitaankin yhteisesti sovittu virtuaalinen vaihtoehto esimerkiksi Teamsin viesteillä.

Tiimin ja johtajan antamalla sosiaalisella tuella on havaittu olevan voimakas positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen (Kokko & Vartiainen 2006, 84). Tuen tarjoamisen edellytyksenä on mahdollisuus tarpeen havaitsemiseen luomalla tilaisuuksia vuorovaikutukselle sekä rakentamalla avoimen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin tarpeiden esille tuomiseen. Sen jälkeen *”vaatii esimieheltä sitä, että olet hereillä ja hoksaat sitten sen, että tohon pitää puuttua ja tosta pitää jatkaa.”* (E5) eli työntekijöiden tuen tarpeelle on oltava herkkänä. Tuen tarpeiden havaitsemista haastaa se, jos esihenkilöllä on hyvin vähän käytännön työasioita alaistensa kanssa, jotka eivät muodosta luonnollista tiimiä. Tällöin esihenkilö kuvasi luotettavansa tuen tarpeiden esiin nousemisessa myös yhteisöön sekä työntekijään itseensä. Kiireen kuvattiin haittaavan tuen saamista ja tarjoamista, mutta aineistosta löytyi myös todisteita, että kovankin kuormituksen keskellä esihenkilö pystyy tarjoamaan laadukasta tukea työntekijöilleen:

”Esimiehen kyllä, vaikka hän oli tosi kiireinen, niin hänet kyllä sai aina tarvittaessa kiinni. (---) Yhteyksiä pidettiin niin paljon, että koin että olin koko ajan kartalla ja tiesin, mitä teen. Ja jos oisin tarvinnut vahvistusta, oisin sitä saanut.” (T3)

Esihenkilöt (3/5) kertoivat tuen ja tunnustuksen tarpeiden vaihtelevan ja halusivat korostaa, miten tärkeää on tuntee työntekijänsä ja ottaa heidän erilaisuutensa huomioon erityisesti pyritäessä tekemään havaintoja virtuaalisen yhteyden antamasta rajallisesta informaatiosta. He (3/5) kertoivat myös lisääntyneestä tarpeesta kahdenkeskiselle ajalle esihenkilön kanssa. Esihenkilöt henkilökohtaista aikaa antamalla viestivät arvostusta ja osoittivat kiinnostusta työntekijän työhön. Muutama heistä halusi erityisesti korostaa positiivista palautetta, mutta myös työn ohjaamista korjaavan palautteen kautta. Toisinaan kuitenkin pelkästään kuunteleminen riittää: *”Sun ei tartte esimiehenä mitään opettaa tai neuvoa, eikä selittää eikä avata. Sä vaan kuuntelet. Kiität. Kiitos, olipa kiva kuulla, mitä sulle kuuluu.”* (E4).

Tuen tarpeista kysyttäessä selkeästi (7/9) esille nousi työtehtävien, vastuiden ja työn tavoitteiden selkeyttäminen, joka on yksi etäjohtamisessa erityisesti korostuvista piirteistä (Sivunen 2007, 121). Henkilökohtaiselle tapaamiselle kannattaakin varata aikaa, kun yhdenmukainen käsitys tavoitteista, rooleista ja toimintatavoista alkaa hämärtyä tai luottamus alkaa rakoilla (Kokko & Vartiainen 2006, 91).

Työyhteisön yhteisöllisyyden yksi ulottuvuus on tukeminen – auttaminen ja hyväksyminen (Burroughs & Eby 1998, 512). Roolinsa tässä on sekä työkavereilla että esihenkilöllä. Työkavereiden avun välittymiseen tarvitaan luonteva kanava ja yhteinen sopiminen vuorovaikutuksesta. Esihenkilön tulisi varata henkilökohtaista aikaa tutustumiseen sekä työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden selkeyttämiseen. Esihenkilöiden tuen tarve tunteiden käsittelyyn vaikuttaisi vaihtelevan ja tässä voisi ylemmän johdon esimerkillä ja sitoutumisella kehittämiseen olla tärkeä rooli.

5.1.2 Luottamus

Teemaa **luottamus** lähestyin etätöiden näkökulmasta ja erityisesti esihenkilöiltä kysyin luottamuksesta työntekijän tekemiseen. Pääsääntöisesti esihenkilöt kertoivat luottavansa työntekijöihin ja työntekijät kokivat, että heihin luotetaan. Erään työntekijän mielestä luotettiin jopa liikaa ja kaivattiin pelisääntöjä terävämmin esille. Toiselle työntekijälle oli syntynyt kokemus luottamuksen puuttumisesta, kun pelisäännöistä ja ohjeista viestiminen keskittyi selkeiden tavoitteiden sijaan esimerkiksi työajan kirjaamisen yksityiskohtiin. Selkeät pelisäännöt, tavoitteet, vastuut ja tehtäväkuvat nousivatkin tärkeään rooliin lähes kaikissa haastatteluissa tavalla tai toisella. Esihenkilöt kuvasivat luottamuksen työntekijöihin muodostuvan selkeistä vastuista, jolloin työn tulokset puhuvat puolestaan. Voisi ajatella, että kun esihenkilö on määritellyt selkeästi

tavoitteet ja tehtävät, hän on itse rakentanut luottamuksensa työntekijöihin. Koivumäenkin (2008, 10-11) mukaan työroolin selkeys synnyttää luottamusta sekä esihenkilöön että työtovereihin. Selkeitä vastuita pidettiin yhtenä ratkaisuna myös työntekijöiden välisen luottamuksen haasteisiin, joita sekä esihenkilöiden että työntekijöiden parissa oli huomattu kuten eräs työntekijä kuvaa: ”Kyllä siinä varmaan joskus nousee sellasia mietteitä, että tekeekö kaikki täällä nyt töitä.” (T2). Yksi työntekijöistä kuvasi, että omien tehtävien selkeys ja autonomia tukevat tasapuolisuuden kokemusta siten, että ”työ ollut itseohjautuvaa, että ei tuu työkuormaa annettuna ja sitten joku tekee enemmän ja joku vähemmän.” (T1). Työntekijöiden välinen toimiva horisontaalinen luottamus näkyi kertomuksissa esimerkiksi niin, työntekijät tuntevat toisensa, jolloin ”voi niitä vähän vaikeampiakin asioitakin, (---) oman tiimin jäsenelle voi olla helpompi niitä tilittää” (T1).

Luottamuksen rakentaminen liitetään kunnioittavaan peruskäyttäytymiseen (Huttunen 2020, 57-70), minkä erän esihenkilökin koki työyhteisönsä toimintatapana loiventavan työtehtävien ja persoonien erilaisuutta. Muutamat esihenkilöt pohtivat luottamuksen rakentuvan luottamalla ja Koivumäenkin (2008, 10-11) mukaan luottamus on sosiaalisen vaihdon prosessi, jossa esihenkilön luottamus ja reiluus tuottaa työntekijässä luottamusta. Esihenkilöt myös liittivät luottamuksen rakentamisen säännölliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä tavoitettavuuteen ja ”että mä olen oikeasti utelias ja kiinnostunut mun porukasta” (E4). Yhdessä tekeminen nähtiin myös tärkeäksi. Eräs esihenkilöistä koki luottamuksen rakentamisen ilman kasvokkaista viestintää haastavaksi ja näki sen uhkaavan psykologista turvallisuutta.

Haastatelluilla esihenkilöillä vaikuttaisi olevan luottamuksen rakentamisen työkalut hyvin hallussa, mutta työntekijöiden kokemusten perusteella kehitettävää organisaatiossa vielä on. Tiimityössä vaadittava luottamus ja yhteisöllisyys on mahdollista saavuttaa selkeän työn organisoimisen ja oikeudenmukaiseksi koetun sosiaalisen vaihdon kautta (Koivumäki 2008, 258).

5.1.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden teemaa selvitin haastatteluissa kysymällä, kokivatko henkilöt turvalliseksi ryhmässään esittää uusia ideoita tai kysyä tyhmiä kysymyksiä.

Psykologisen turvallisuuden kokemus ei välttämättä ole tasapuolinen kaikille samassa ryhmässä ja silloin sen vahvuuden paljastaa heikoin lenkki. Erään työntekijän sanoin:

”meiän porukassa kyllä uskaltaa sanoa aika avoimesti kaikesta asioista, ainakin nyt työhön liittyvistä asioista. Mutta voihan se olla, että meidän hiljaset on sitä mieltä, ettei ne uskalla avata suutaan ollenkaan.” (T2)

Haastatteluissa nousikin esiin se, että samaa työtä pitkään yhdessä tehneet saattavat muodostaa tarpeettoman tiiviin yhteisön ja kaupunkiorganisaatioissa tällaiset pitkät työsuhteet ovat yleisiä. Tällaisen porukan voi olla vaikea luopua omista työn tekemisen normeistaan, eikä heille välttämättä synny tarvetta hakea yhteisöllisyyttä oman piirinsä ulkopuolelta. Erityisesti hajaute- tussa työssä psykologisen turvallisuuden rakentamiseen tulisivat varata aikaa kuulumisten vaihtoon, tutustumiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen (Työterveyslaitos 2021). Haastavia ovat myös tiimit, jotka eivät muodostu yhteisen tehtävän ympärille, jolloin tietoisuus toisten tehtävistä voi olla heikkoa. Säännölliset palaverit, joissa tällaista tietoa vaihdetaan, tukevat mm. myötätunnon syntymiselle tarpeellista ymmärrystä toisen tilanteesta. Tällaisten palaverien jär- jestämisestä yksi esihenkilö kertoi, että: *”tuli palautetta siitä muutamilta henkilöistä, että nyt niin kuin tuntee ensimmäistä kertaa, ett kuuluu osaksi tiimiä.”* (E2).

Esihenkilön keinoja psykologisen turvallisuuden lisäämiseen oli käytetty yhdessä ryhmässä kattavasti. Kohtaamisille oli luotu rutiineja ja varattu aikaa tutustumiselle sekä käytetty tukena kameroita sekä osallistavia digitaalisia työkaluja. Esihenkilö kertoi myös pohtivansa jatkuvasti, kuinka tasapuolisesti saisi jokaisen äänen kuuluviin. Palautteen ja kiitoksen antamiseen oli luotu säännölliset tavat, joissa paneudutaan työn tuotoksiin. Esihenkilö oli myös avoimesti kertonut omista jaksamisen haasteistaan. Tällaisessa turvallisessa ympäristössä on myös ketterää ko- keilla uusia työtapoja kuten esihenkilö kuvasi tiiminsä kanssa pohtineensa:

”No okei, mitä me näissä olosuhteissa voidaan tehdä? No kokeillaanko tämmöistä? Ko- keillaan, ja otettiin aika ja tila. Kokeillen ja onnistuen tai ideoita hyläten niin on menty eteenpäin,” (E5)

Psykologisella turvallisuudella onkin erityistä merkitystä kehittymiselle ja oppimiselle (Ed- mondson 1999, 36-37). Aineistoni perusteella kaupungin toimintaa koordinoivassa konserni- hallinnossa on aina jossain päin käynnissä suurempia muutoksia, jolloin yhteisö tarvitsee mah- dollisuuksia yhteisölliselle oppimiselle sekä tilaa tunteille, avointa viestintää ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (Tammi 2007, 6).

5.1.4 Pelisäännöt ja tasapuolisuus

Oikeudenmukaisuutta lähestyin haastattelukysymyksissä tilaajan ehdotuksesta neutraalimman ja työelämälle tutumman tasapuolisuuden käsitteen kautta. Pelisäännöt mielestäni tuovat oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden näkyväksi ja näistä aiheista muodostui teema **pelisäännöt ja tasapuolisuus**.

Etätyön pelisäännöt ja sitoutuminen. Etätyöhön liittyviä pelisääntöjä oli käyty läpi eri yksiköissä vaihtelevasti, mutta vain yksi neljästä työntekijästä koki, että pelisäännöt on käyty selkeästi läpi. Yksi esihenkilöistä ei nähnyt muutosta aiempaan sellaisena, että se olisi vaatinut pelisäännöistä sopimista erikseen. Pelisääntöihin sitoutumisen kannalta olisi tärkeää sopia niistä yhdessä, jotta niistä muodostuu yhteinen ymmärrys ja tulkinta (Vilkman 2016, 37). Työntekijän kuvaama malli, jossa pelisääntökeskustelu oli ulkoistettu epämääräiseksi jääneelle työryhmälle, ei työntekijän kokemuksen mukaan palvele sitouttamista. Selkeyttä pelisääntöihin ja niiden soveltamiseen kaivattiin niin omalle porukalle kuin kaupunginkin tasolla, koska tulkintaerot tai edes epäily sellaisista synnyttää tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta niin yksilöiden kuin ryhmienkin välillä. Työntekijöiden välisen tasapuolisuuden edellytykseksi nähtiin, että esihenkilö on perillä työntekijöiden tehtävistä aivan kuten lähityössäkin. Haastatteluissa nousi esiin, että tehtävien selkeyttämiseen ja työkuormien jakautumiseen oli käytetty työnohjausta, jonka työntekijä oli kokenut erittäin hyödylliseksi. Esihenkilöiden tueksi kaivattiin pelisääntöihin ylemmän johdon sitoutumista ja esimerkkiä huolelliseen läpivientiin. Esimerkiksi voisi nostaa erään esihenkilön pohdiskelun etätyömääräyksen tulkinnasta:

”(---) Missä tilanteessa voi työpaikalle mennä? Et ehkä siinä tilanteessa, kun tulee ne selkeet linjaukset mitkä on annettu, miten meillä toimitaan, niin jossain kohtaa on huomannu, että ne onkin vähän ristiriidassa siihen kuitenkin miten ihmiset käyttäytyy. On huomannu, jos on käynyt silleen varovasti pyörittämässä työpaikalla ja sitten tajuaa, että ihmisillä onkin ollut vähän eri säännöt. Eihän kenestäkään oo kivaa, että... Noh ehkä sillä on hyvät perusteet sitten tietysti olettaa, että tietyistä syistä on mahdollista olla siellä. Tulee vähän sellanen, että pitäisi varmaan sitten jotenkin avoimemmin keskustella siellä laajemminkin, että miten meillä ihan oikeesti menetellään. Huomaa, että sekin herättää työntekijöissä turhautumista, jos tuntuuki, että on jotenki erilaiset pelisäännöt muilla.” (E3)

Kuulluksi tuleminen. Kuulluksi tuleminen oli muutaman haastateltavan mielestä erityisenä haasteena tasapuolisuudelle etätyössä, jos kaikkia ei kuunnella vaan hiljaisimmat ja sopuisimmat jäävät suosiolla syrjään. Tällainen passiivinen ulossulkeminen uhkaa psykologista turvallisuutta (Työterveyslaitos 2021). Toisaalta oli myös kokemus siitä, että joillekin hiljaisemmille etäpalaverit ovat tuoneet rohkeutta puhua tai käyttää chattiä itsensä ilmaisemiseen. Useampi esihenkilö kertoi käyttävänsä puheenvuorojen jakamista ja kuulumiskierroksia tasapuolisuuden

lisäämiseksi. Mieli- ja tunteiden kiertokäytännöt, pari- ja pienryhmätyöskentely helpottavat arempien ja hiljaisempien jäsenten tilannetta ja tarjoavat kaikille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan sekä esittää kysymyksiä. (Tammi 2007, 10).

Etäpalaverit ja hyvinvointi. Neljä haastateltavaa, pääosin esihenkilöitä, nosti esiin etäpalaveri- ja hyvinvointiin liittyvien pelisääntöjen tarpeen. Monien työpäivät täyttyivät palavereista, jolloin taukojen pitämiseksi tai itsenäiselle työlle pitäisi saada aikaa yhteisten pelisääntöjen ja työn toisenlaisen muotoilun kautta. Hajautetussa työssä kokous- ja viestintäteknikka on tärkeä osa ja kokoukset on valmisteltava tavallistakin paremmin ja selkeämmin (Haapakoski ym. 2020, 78), mikä kuvastuikin kahden esihenkilön kokemuksissa:

”Kun tuntuu, että kokousten varaaminen on niin helppoa ja kokouskutsujen laittaminen, välillä tulee oikeesti, että tulee vaan kokouskutsu ja siinä on vaan kokouksen aihe, mutta ei mitään muuta tietoa. Jotenkin se, että panostettaisiin vähän enemmän siihen kokouskutsuun ja kokousaiheitten merkitykseen, että vähän saisi sitä etukäteisinfoa enemmän.” (E2)

”Nyt tuntuu, ehkä se on noi palaverikäytännöt tehnyt sen, että pakko tehdä ihan hirveitä kyytiä hommia eteepäin. Että kun on paljon myös semmosta, mikä pitäisi valmistella niitä palavereita varten ja sit kun se kalenteri on täynnä niitä palavereita, niin se valmistelu on aika paljo ripeämpää toisinaan sitten että vedetään vähän silleen kovalla kyydillä.” (E3)

Palaverit ovat yksi osa hajautetun työn tuomaa suurempaa työn järjestelyn tai muotoilemisen tarvetta, jossa itsenäisen ja yhdessä tehtävän työn tarpeita tulisi tarkastella sekä organisaation että tiimin ja yksilön tasolla. Yhteiset pilvipalvelut mahdollistavat yhteistyön verkossa eriaikaisellakin kommunikaatiolla niin, että voimme tukea keskittymistä, syvempää ajattelua, omaan tahtiin toimimista ja vapautta osallistua silloin, kun itselle parhaiten sopii (Hirvanen 2021).

5.1.5 Vuorovaikutus ja viestintä

Teemaa **vuorovaikutus ja viestintä** lähestyin haastatteluissa vuorovaikutuskäytänteiden, viestinnän kanavien ja esihenkilön viestinnän kautta sekä kysymällä etätyön vaikutuksista vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus ja viestintä -teema tuntui analysoinnin aikana houkuttelevan sisältöä puoleensa muista teemoista. Tämä on ymmärrettävää, koska emme osaa lukea toistemme ajatuksia tai muodostaa yhteisiä merkityksiä muuten kuin kommunikoimalla keskenämme. Viime kädessä viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat kaikkeen: vuorovaikutuksessa annamme ja saamme tukea, välitämme tunteita ja viestimällä jaamme tietoa sekä luomme yhteisiä tavoitteita.

Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute. Kasvokkaisten kohtaamisten puutteen koettiin laajasti haittaavan vuorovaikutusta. Kankeuden lisäksi arveltiin, että se aiheuttaa väärinkäsityksiä ja haittaa yhteisymmärryksen syntymistä sekä yhdessä oppimista. Eräs haastateltava kertookin, että:

”(---) meillä on paljon asioita, mistä jouvutaan vähän niin kuin keskenämme, ei nyt voi sanoa, että kinaamaan, mutta vähän leikisti, että kuka kaiken ohjeistuksen milläkin tavalla ymmärtää. Mä kaipaen niihin tilanteisiin just sitä, että oltas liveinä.” (T2)

Tällainen luova kitka onkin omiaan synnyttämään uutta ja dialogi on keskeinen oppimiskyky – oppiminen tapahtuu yhteisössä (Vihinen 2020). Yhdessä oppimista on mahdollista edistää myös virtuaalisesti, kun onnistutaan luomaan psykologisesti turvallinen ympäristö esittää, kommentoida ja jatkaa ajatuksia. Yhdessä kehittäminen ja siitä saadut oppimiskokemukset rakentavat myös yhteisöllisyyttä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18-19).

Etäpalaverit. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa luonteva vuorottelu on hankalaa ja ihmisten pitää pinnistellä ymmärtääkseen toisiaan, minkä vuoksi etäkokoukset olisivatkin syytä kuormituksen takia pitää vain tarpeellisilla osallistujilla ja mahdollisimman lyhyinä (Haapakoski ym. 2020, 91). Kasvokkaisia kohtaamisia siis kaivataan, mutta kameroiden tuomaa helpotusta ei juurikaan käytetä, kuten kaksi haastateltua työntekijää kertoi. He eivät myöskään pitäneet omalla kohdallaan kameran käyttöä luontevana. Epäluontevan tunnelman yksi selitys on keskustelukumppanin kasvojen tuleminen epätavallisen lähelle, minkä vaistomaisesti koemme lievävä hälytystilana (Seppänen & Pessi 2020b). Kameraan voi kuitenkin tottua, kuten eräs haastateltava kuvasi:

”Alkuun joku saattoi sanoa, että ’en voi, en missään tapauksessa voi laittaa kameraa päälle’. Nyt ollaan kaikki totuttu, sellanen että kyllä siellä ihan tuttu ihminen on. Ei ehkä ripsivärit oo kohdallaan samalla lailla, kun työpisteessä ollessa, mutta silleen ihan tutun näkönen.” (T3)

Kameran käyttöä kannattaakin harjoitella lähimpien työkavereiden kanssa, aina itse puhuessa ja vähitellen kaikessa yhteistyössä, koska kameran käyttämisellä on myös yhteisöllisyyden rakentamiseksi tärkeä viesti siitä, että kokous on tärkeä ja olet siinä täysillä mukana. (Hyrkkänen, Nenonen & Ranta 2019, 46-47.)

Kaikki esihenkilöt näkivät kameroiden käyttämisen myönteiseksi, koska etäpalavereiden vetäminen suljettujen mikkien ja kameroiden hiljaisuudelle koettiin kuormittavaksi. Kuvattiin, että

ilman kasvokkaista kontaktia keskustelu hyytyy peräkkäisiksi minimonologeiksi ja hyvät kommentit jäävät lausumatta. Hiljaisuudelle ja kommenttien puutteelle etäpalavereissa nähtiin syyksi psykologisen turvallisuuden tai tasapuolisuuden puuttuminen - tai kohteliaisuus:

”Mutta sitten kun ne mikrofonit on kiinni, sieltä tulee semmoinen hiljaisuus vastaan niin se on täysin epäluonnollista. (---) Se on sitten vähän koomistakin, kun kaikki tiedostaa sen, että se ongelma on siinä tekniikassa eikä siinä, etteikö meillä olisi mielipidettä asioista, vaan siitä että odotetaan kohteliaasti omaa vuoroa.” (E5)

Organisaation, yhteisön ja yksilön hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta ei voida ylläpitää tilannetta, jossa kaikkien panosta ei saada hyödynnettyä kokonaan. Kahden esihenkilön suunnalta toivottiinkin fasilitointitaitojen koulutusta.

Ylivirallisuus. Virtuaaliseen vuorovaikutukseen hiipii helposti ihmisiä kuormittavaa liiallista asiallisuutta (Työterveyslaitos 2021), minkä erityisesti haastateltavat esihenkilöt olivat huomanneet. Lievittääkseen ilmiötä osa esihenkilöistä oli esimerkiksi käyttänyt palaverin alusta 5-10 minuuttia rupatteluun ja kuulumisiin tai jäänyt palaverin jälkeen linjoille epävirallisempaan keskusteluun. Palavereihin oli myös onnistuttu rakentamaan vapaamuotoisempaa vuorovaikutuskäytäntöä sallimalla vapaata kommentointia. Näissä tavoissa esihenkilöillä on avainasema esimerkin näyttäjinä ja hyväksynnän antamisena vapaamuotoisemmalle toimintatavalle.

Epävirallinen vuorovaikutus. Työhön liittymätön epävirallinen viestintä synnyttää yhteisöllisyyttä (Vartiainen ym. 2004, 47). Esihenkilöt kertoivatkin pyrkineensä järjestämään virallisten palavereiden lisäksi epävirallisia viikkopalavereita sekä muita epävirallisia tapaamisia kuten aamukahveja. Epävirallisiin viikkopalavereihin esihenkilöt kertoivat päätyneensä tarpeen noustua esiin:

”Tunnistin, että on selvästi tarvetta, et kun aikasemmin työpaikalla saattoi joku tulla huoneeseen juttelemaan ja olla siinä vartin juttelemassa ihan jostain jonkin joutavasta asiasta, ei niin työhön liittyvästä asiasta. Semmosellekin on nyt yritetty varata aikaa. Ei kaiken tarvii olla niin asiakaskeistä vaan voidaan jutella ihan muuten vaan.” (E3)

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat yhteisistä virtuaalikalvohetkistä. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet haluavansa osallistua vaan kertoivat, että koko yksikön yhteinen epävirallinen tilanne ei houkuttele. Psykologisen turvallisuuden edellyttämä tuttuus ei välttämättä pääse isomman yksikön kesken syntymään etenkin hajautetussa työssä. Mieluummin jutellaan epävirallisesti läheisimpien työkavereiden kanssa työn tekemisen lomassa: ”jos on jotain vastaavanlaista aamukahvi tai päiväkahvi tai lounashöpöttelyä halunnut, niin sitten on voinut laittaa jollekin kollegalle viestiä...” (T1). Etäkahvihetket on voitu kokea jopa epämiellyttäväksi ryh-

mässä vaikuttavan negatiivisen, ulos sulkevan yhteisöllisyyden vuoksi. Esihenkilön onkin tärkeää johtaa vuorovaikutusta niin, että yhteisöllisyys koskee kaikkia tiimin tai yksikön jäseniä. Vuorovaikutuksen johtamiseen kuuluu myös temperamenteista johtuvien vuorovaikutuserojen hillitseminen. Esihenkilöt kertoivatkin pyrkivänsä tapaamisissa jakamaan tasapuolisesti puheenvuoroja ja palautetta.

Epävirallinen vuorovaikutus tuntuu aineiston perusteella kärsivän sekä kiireestä että ääneen lausumattomasta tehokkuuden vaatimuksesta etätyössä. Lähes kaikki työntekijät kertoivat juttelevansa työasioiden lomassa myös epävirallisempia asioita, mutta virtuaalisiin yhteydenottoihin liitettiin tarve asiassa pysymiseen. Erän työntekijä kuvasi, että:

”Ei näitä luureja ota sitten päähän ja lähe tekemään semmosta vapaamuotosta yhteydenotto työkaveriin, kun kattoo että kaikkien kalenterit on aika täynnä.” (T3).

Eräs työntekijä koki myös hieman arveluttavaksi työnantajan välineiden ja ajan käyttämisen epäviralliseen jutusteluun. Yhteisöllisyyden kannattelemiseen epävirallisella vuorovaikutuksella tulisikin kannustaa esihenkilöiden puolelta.

Esihenkilöt kertoivat kokeneensa epävirallisten tapahtumien järjestämisessä haasteita. Vaikka intoa olisi järjestää, niin on vaikeaa kehittää sellaista epävirallista tekemistä, joka jaksaisi kiinnostaa kaikkia. Yksi esihenkilöistä pohti sitäkin, mihin kunta-alalla on edes lupa. Haastateltavat kertoivat kuitenkin myös hyviä kokemuksia epävirallisista tapaamisista esimerkiksi visailuista tai yhteisistä ulkoiluista. Tällaisten kokemusten ja ideoiden jakamiseen olisi hyvä olla olemassa vertaistuen mahdollisuus.

Useampi esihenkilö valitteli kiirettä, ettei ole aikaa rupatteluun tai ”tikusta asian tekemiseen” työntekijöiden kanssa. Työterveyslaitoksen (2020a; 2020b) tutkimuksessa esiin noussut esihenkilöiden kuormittuneisuus ja kiire oli esillä vahvasti myös tässä haastatteluaineistossa. Säännöllinen vuorovaikutus on kuitenkin tärkeää etäjohtamisessa (Aira 2012, 108-109) kuten lähes kaikki esihenkilöt kertoivat. He ovatkin opetelleet pitämään yhteyttä työntekijöihin yhden esihenkilön sanoin:

”Kyllä silloin piti itselle muistuttaa, että ole yhteydessä nyt alaisiin ja kysy mitenkä menee. Silloin, kun ollaan kasvotusten toimistolla, niin tulee ihan automaattisesti sitä smalltalkia puhuttua, kysyttyä yleisiä asioita, mutta helposti tämmösenä etätyöaikana menee siihen, että soitetaan vaan silloin, kun joku työasia” (E2)

Säännöllinen vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöiden haasteiden havaitsemisen, tuen tarpeiden tunnistamisen ja sen antamisen sekä omiin työntekijöihin tutustumisen. Myös kaiken sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lähtökohtana on meidän kaikkien syvälle rakennettu tarve tulla huomatuiksi ja nähdyiksi - työpaikalla ihminen, josta kukaan ei ole kiinnostunut, on syvästi yksinäinen (Rantanen ym. 2020, 93). Omankin kokemukseni mukaan hyvin lyhytkin kuulumisten kysely esimerkiksi Teams -viestillä osoittaa esihenkilön kiinnostusta työntekijään.

Alaisten määrä vaikuttaa luonnollisestikin esihenkilön mahdollisuuksiin yhteydenpitoon, jolloin onkin pohdittava, kuinka esihenkilön resursseja halutaan ohjata. Työntekijät pitivät esihenkilöitään kiireisinä ja heidän vastauksistaan on nähtävissä, että yhteydenpidon aloite oli valunut usein työntekijälle. Esihenkilöt olivat kyllä tavoitettavissa ja reagoivat esimerkiksi soittopyyntöihin. Haastatellut esihenkilöt pääsääntöisesti pitivät tärkeänä ripeää vastausta yhteydenottoihin.

Työntekijät arvostivat helppoa keskusteluyhteyttä esihenkilöön, mutta esihenkilöiden valmiuksissa käydä keskustelua nähtiin kehitettävääkin ja tähän toivottiin heille tukea. Muutamat esihenkilöt korostivat aitoa kiinnostusta alaisiin sekä kuuntelemisen taitoa. He myös nostivat esiin virtuaaliseen vuorovaikutukseen liittyvän viestin tiivistymisen ja kovenemisen, jota sitten tietoisesti oli pyritty pehmentämään ja keventämään pitämällä oma persoona mukana vuorovaikutuksessa.

Digitaalisen tilan pelisäännöt. Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä haasteita etätyössä voidaan taltuttaa digitaalisen tilan yhteisillä pelisäännöillä, joilla määritellään ainakin käyttäytymistä yhteisissä tiloissa ja tilanteissa sekä ihmisten tavoitettavuutta. Osallistuminen yhteisten toimintatapojen muotoiluun lisää hallinnan tunnetta. Virtuaalisiin palavereihin on tarpeen sopia kaikkien osallistumisen varmistamiseksi menettelytapoja kuten osallistavia menetelmiä tai joko osallistujan panosta ja tukea hiljaisemmille. Liittämällä palavereihin keskinäisen palautteen antamista yhteistyö- ja keskustelutavoista sekä keskustelua toimintatavoista, syntyy yhteisiä pelisääntöjä. (Hyrkkänen ym. 2019, 47.)

Aineiston perusteella yhteiseen sopimiseen ei kuitenkaan kaikilla esihenkilöillä koeta olevan riittäviä edellytyksiä ilman tukea. Osaksi tukitoimia toivottiin ylemmän johdon linjauksia esimerkiksi kameroiden käyttämisestä, johon liittyen käytännöt yksiköissä vaihtelivat osittaisesta kieltäytymisestä käytön edellyttämiseen.

Pelissäntöjen tarve ilmeni mm. Teams -kommenteissa, joiden sopivuutta työyhteisöön pidettiin kyseenalaisena. Koska kuulin myös erittäin onnistuneesta yhteisen ymmärryksen muodostamisesta kommenttikeskustelun kautta, tulkitsen tällaisen eron selittyvän yksikön tai tiimin keskinäisellä kunnioituksella sekä esihenkilön esimerkillä ja roolilla yhteisöllisyyden ja psykologisesti turvallisen tilan rakentajana.

Selkeät tavoitteet. Etäjohtamisessa toistuvat samat haasteet kuin paikallisenkin ryhmän johtamisessa, mutta roolien ja päämäärien selkeyden merkitys korostuu hajautetussa työssä (Kokko & Vartiainen 2006, 83). Työntekijät kaipasivat esihenkilöiden viestintään selkeyttä ja muutoksen keskellä jopa ylikorostettua ohjeistusta. Yhden esihenkilön sanoin:

”nyt kannattaa todella niitä tavoitteita kirkastaa ja yksinkertastaa ja perustehtävää muistuttaa. Miks me ollaan täällä töissä, miks mä oon täällä töissä?” (E4)

Yhteiset viestinnän, vuorovaikutuksen ja yhteistyön työkalut. Virtuaaliorganisaation yhteisöllisessä johtamisessa yhteiset työkalut, pääsy yhteisiin informaationlähteisiin, organisaation yhteinen muisti ja hyvä dokumentointi ovat keskiössä (Kärkkäinen 2005, 93). Koronapandemian aiheuttama välttämätön etätyö vauhditti pilvipalveluihin siirtymistä, kun esimerkiksi Teamsin käyttö kasvoi räjähdysmäisesti vuoden 2020 ensimmäiseltä toiselle kvartaalille (Evi-lehto 2020, 36). Sekä työntekijät että esihenkilöt kuvasivat O365 pilvipalvelun mahdollisuuksia yhteistyön tekemiseen isoksi askeleeksi. Pääsääntöisesti Teamsin perustoimintoja osataan käyttää ja ominaisuuksia on hyödynnetty esim. yhteistyöhön ja aineistojen jakamiseen aiheiden mukaan jaetuissa ryhmissä. Tiedon hallinta on organisoitunut ja ainakin osassa yksiköistä se toimii, mutta yhteisistä tietovarastoista sopiminen on paikoitellen tuntunut haastavaltakin. Viestintäkanavien pelisäännöistä ei pääsääntöisesti yksiköissä ei ole selkeästi sovittu, mutta Teamsin viestitoiminto vaikuttaisi olevan yleistymässä.

Kehittäminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen – eli oppiminen - koetaan etäpalaverissa haastavaksi ja tähän tarvitaan erilaisten työkalujen opastusta ja fasilitointivalmennusta.

5.1.6 Sisäinen motivaatio

Haastatteluissa kysyin etätyön vaikutuksista motivaatioon. Vaikutusten nähtiin olevan vaihtelevia, kuten yksi esihenkilö kuvaa:

”Varmaan aika vaihteleva, et jotenki persoonasta kiinni. Osalle tää on ollut hyvin motivoivaa ja tervetullutta ja tuonut siihen asiantuntijatyöhön sellasta mahdollisuutta siihen itseohjautuvuuteen enemmän tai oman työn suunnitteluun tai sen muun elämän yhteensovittamiseen tähän työhön. Mutta sitten osalle taas, jotka on tottunut siihen, että ehkä tarvii

vielä enemmän sen läsnä olevan esimiehen tukea tai toisen kollegan tukea tai joilla on silleen asenteessa tai semmosessa vahva uskomus siitä, että työ pitää tehdä jossain muualla kuin kotona tai se pitää tehdä yhdessä paikassa ja et se on työpaikka.” (E4)

Etätyön koettiin tuoneen elämään joustavuutta, jonka haastateltavat kuvasivat motivoivaksi, kuten myös hyvät työskentelyolosuhteet kotona. Eräs esihenkilö kuvaa tilannetta näin:

H: Sitten mä kysyisin sun näkemystä siitä, että mikä sun kokemus on motivaatiosta ja etätyöstä. Onko vaikutusta?

E2: Joo. Tää on vähän tämmönen yksilöllinen asia. Musta tuntuu, että osa saa enemmän aikaa ja on motivoituneempi ja se tuo enemmän vapautta siihen tekemiseen eikä oo niin semmonen esimies valvoo, pomo valvoo työ, on selvästi enemmän vapaus siihen päivän rytmittämiseen ja varsinkin kenellä on vaikka lapsia ja sitä perhe-elämää ja itse kuulun samaan joukkoon. Koen, että sitä kokonaisarjen rasitusta on helpottanut todella paljon, että pystyy tekemään etätöitä. Kotona mulla on työergonomia tosi hyvässä kunnossa: mulla on sähköpöydät, mulla on isot näytöt siellä, että ei hidasta mitenkään sitä toimii siinä. Toki jos on vaan se kannettava siinä ja sä oon sen kanssa vaan siellä kotona, se voi kääntää vähän toisinkin päin sitä asiaa.

Arjen joustavuus ja hyvät työskentelyolosuhteet ovat kuitenkin enemmänkin ulkoisten esteiden poissaolemista kuin sisäisen motivaation lähteitä (Martela 2015, 82). Niillä on silti suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin ja työn joustavuutta sekä ergonomiaa tulisi tukea.

Sisäinen motivaatiomme jäsentyy psykologisten perustarpeidemme omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja läheisyyden sekä hyvän tekemisen kautta (Martela 2015, 75). Kuvaukset työn sisällön merkityksestä motivaatiolle liittyvät omaehtoisuuden tarpeeseen. Riittävät haasteet sekä päämäärän kirkastaminen vahvistavat kyvykkyyden kokemusta kuten myös etäjohtamisen näkökulmasta merkityksellisen ”tunnustusvajeen” (E4) korjaaminen. Palautetta kuvattiinkin tarvittavan enemmän kuin ennen ja kiitosta tulisikin viljellä matalalla kynnyksellä – pienistäkin asioista ja vaikka pikkuviestillä tai peukulla. Eräs esihenkilö kuvaa kiittämistä näin:

”Ja sitten ehkä vielä toinen asia on se kiitoksen antaminen, että sä muistat joka ikisestä. Niissä hetkissä, jolloin esitellään jotain uutta asiaa verkon yli, joka on jäätävän vaikeata juuri siksi kun sä et pysty käyttämään sitä sun koko kroppaa siihen, että pystyt kertoa sitä sun innostusta. (---) Niin se kiitoksen merkitys siinä, kun tehdään yksin kotona hommia, se on aivan aivan vietävän tärkeä juttu. (---) Niin sitten sieltä tulee heti sydäntä takaisin ja näkee, että se kiitos myöskin luetaan ja otetaan vastaan. Sille on tilausta ja tarvetta.” (E5)

Päämäärän ja roolin puuttumisen merkitystä motivaatiolle kuvattiin seuraavalla tavalla:

H: Sit mä voisin kysyä sulta sellasesta asiasta, kun motivaatio. Onko tällaisella hajaute-tulla työskentelyllä ollut vaikutusta motivaatioon?

T1: Joo. Varmasti syksyllä oli semmoinen, ehkä tuo etätyö ja semmosen selkeän roolin puuttuminen oli tosi kova motivaatiopula tai tuntui, että ekan kerran täällä ollessa katse-lin, että mitäs muuta mä voisinkaan tehdä tämän organisaation ulkopuolella.

Yhteisöllisyyden – läheisyyden perustarpeen – motivoiva vaikutus nousi esiin useammalla. Yksi esihenkilöistä koki vaikeaksi motivaatiota kasvattavan yhteisen tekemisen järjestämisen etänä. Ihmisten kohtaamista pidettiin myös tärkeänä inspiraation lähteenä.

”Sitä työmotivaatiota tukee myöskin se, että meillä on rakenteet kunnossa eli meillä on niitä tiettyjä kohtaamisia edes täällä linjoilla sovittu jo automaattisesti, et sä et oo jossakin niin sanotusti putken päässä unohdettuna. Jollon silloin, kun sä tarviit tietoa sä saat sitä ja automaattisestikin sut otetaan mukaan moneen asiaan.” (T3)

H: Onks sun mielestä osa porukasta parempia etätyössä kun toiset?

E1: On on. Kyllä ja osa viihtyy ja tykkää enemmän ja osa varmaan just saakin sen draivin siitä, että ne näkeekin jonkun tutun tossa Sodexolla ja saa vaikka siitä lounaskeskustelusta jotain hyviä ajatuksia ja osa sit varmaan taas saaki sitä draivia siitä, että saa aamulla nukkua pidempään ja jatkaa päivää pidempään.

Yhteisöllisyyttä tukevan johtamisen kannalta on mielestäni oleellista ymmärtää sisäistä motivaatiota ja erityisesti läheisyyden perustarvetta. Työssäkin tarvitsemme ympärillemme ihmisiä, jotka välittävät meistä.

6 TULOKSET JA TYÖN HYÖDYNTÄMINEN

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää tietoa ja keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat osaltaan edistää yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä. Työni selvitti myös esihenkilöiden tuen tarpeita etäjohtamiseen liittyen. Aineistoni on koottu tilanteessa, jossa etätyöhön oli jo totuttu ja ajatuksissa oli mahdollisuus pysyvämmästä muutoksesta.

Tammikuussa 2021 käynnistynyt hajautetun työn lisäämiseen tähtäävä HALTI-projekti teki työstäni erityisen ajankohtaisen. Opinnäytetyöni palvelee organisaatiossa aloitettua laajempaa työskentelykulttuurin muutosta ja sitä tullaan esittelemään konsernihallinnon johdolle, HALTI-projektin tekijöille sekä henkilöstölle. Alun perin tilaajan toiveena ollut yhteisöllisempään etätyöhön ohjeistavaa toimintakorttia ei enää uudessa tilanteessa nähty mielekkäänä.

Työssäni tarkasteltiin etäjohtamista laajasti, mikä palvelee tilaajan tarpeita työskentelykulttuurin muutoksessa. Näitä havaintoja etäjohtamisesta laajemmin kuvasin osana aineiston analyysiä. Seuraavaksi kuvaan keinoja, joilla esihenkilö tutkimukseni mukaan voi tukea yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä omalla johtamisellaan. Sen jälkeen esittelen tutkimukseni mukaan tarpeellisiksi havaittuja tapoja tukea etäjohtamista.

6.1 Keinot yhteisöllisempään etäjohtamiseen

Opinnäytetyössäni havaitsin, että konsernihallinnon yksiköissä ja tiimeissä on käytössä monia hyviä toimintatapoja yhteisöllisyyden tukemiseksi hajautetussa työssä. Työyhteisöissä koetaan yhteisöllisyyttä ja tutkimukseni tarjoaakin toivoa ja uskoa siihen, että toimivia ratkaisuja on olemassa. Kuvaavaa tutkimalleni konsernihallinnolle oli vaihteleva organisoituminen yksiköihin ja tiimeihin sekä näiden ryhmien erilaiset toimintakulttuurit. Erilaisen johtamisen lisäksi tähän vaikuttaa varmasti eri toimialojen edellyttämä erilainen osaaminen. Yhteisöllisyys on kuitenkin yksi inhimillisistä perustarpeistamme ja tutkimukseni mukaan erilaisuudesta huolimatta yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen on tarpeellista kaikissa ryhmissä. Erilaisuus voidaan huomioida muodostamalla kussakin ryhmässä yhdessä keskustellen parhaiten sopivat tavat yhteisöllisyyden rakentamiseen ja säilyttämiseen.

Yhteisistä toimintatavoista sopiminen. Tutkimuksessani nousi esiin se, kuinka hajautetussa työssä yhteisöllisyys ja työrauha etsivät tasapainoa – aiempi häiriötekijä onkin kaipuun kohde. Etätöitä halutaan tehdä, mutta työkavereita on myös ikävä. Yhdessä olemisen ja yhteistyön te-

kemisen tapoja on muotoiltava uudelleen. Organisaation käytössä olevat pilvipalvelut mahdollistavat sen, ettei kaikkea yhteistyötä tarvitse tehdä yhdessä samaan aikaan. Toisaalta yhteisöllisyyden rakentamiseen ja yhteiseen oppimiseen on tarpeen varata oman aikansa ja kehittää uusia tapoja. Missä on oman porukan käytävän, ovenpielen tai kahvihuoneen korvike hihasta nykäisemiseen tai pikku-uutisten välittämiseen? Avun ja neuvojen pyytäminen työkaverilta ei voi jäädä virtuaalimuurin taakse.

Hajautettu työ edellyttää digitaalisen tilan pelisääntöjä esimerkiksi siihen, miten kunnioittava ja asiallinen käytös toteutuu muuttuneessa vuorovaikutusympäristössä. Myös tavoitettavuudesta on syytä sopia ainakin viestintäkanavista ja viestien vastaamisen nopeudesta – myös koko organisaation tasolla. Yhteisiä pelisääntöjä voi synnyttää esimerkiksi liittämällä palavereihin keskinäistä palautteen antamista yhteistyö- ja keskustelutavoista sekä keskustelua toimintatavoista.

Yhteisten virtuaalisten kohtaamisten kuten palavereiden yhteisöllisyyttä voidaan tukea osallistavilla menetelmillä sekä mahdollisuudella valmistautua ennakkoon. Jokaiselle tulisi syntyä kokemus tasapuolisuudesta sekä aidosti omasta tarpeellisuudesta palaverissa. Turvallisuuden tunnetta vahvistaa tekniikan tuttuus sekä selkeä yhteinen sosiaalinen etiketti (esim. puheenvuorot, mikin käyttö) sekä ymmärrys tilaisuuden tarkoituksesta.

Tutustuminen ja tuttuna pysyminen. Yhteisöllisyys rakentuu vain yhdessä olemalla ja tekemällä. Ryhmäytyminen tapahtuu yhteisten kokemusten kautta. Yhteisöllisyydelle on tärkeää ihmisten erilaisuuden tunnistaminen, hyväksyminen ja kunnioittaminen. Esimerkiksi ryhmän hiljaisemmille tai hitaammin kommunikoiville voidaan antaa tilaa kuulumiskierroksilla tai pienryhmätyöskentelyllä. Tutustuminen rakentaa psykologista turvallisuutta, joka vapauttaa ajatusten ilmaisemisen oppimiseen ja kehittämiseen.

Teamsin kuvaympyröiden kanssa on vaikeaa tutustua. Kameroiden käyttö vuorovaikutustilanteissa tuo paljon kaivattuja kasvokkaisen kohtaamisen elementtejä virtuaalisuuteen. Siihen tottuu ja porukalla voidaan sopia, että tukka saa olla sekaisin ja koti sotkussa. Tärkeämpää on viesti siitä, että olen täysillä mukana tässä hetkessä.

Tutustumiseen ja tuttuna pysymiseen tarvitaan myös epävirallista vuorovaikutusta. Tehokkuuden ja asiallisuuden vaatimus jarruttaa epävirallista vuorovaikutusta ja siitä saatetaan jopa tuntea syyllisyyttä. Epävirallista vuorovaikutusta tuleekin suorastaan edellyttää ja esihenkilöiden esimerkillä on tärkeä rooli tarpeettoman asiallisuuden riisumisessa. Virtuaalisen epävirallisen

toiminnan toteuttaminen isommalle ryhmälle esim. kokonaiselle yksikölle on haaste. Lähimpien työkavereiden kanssa höpötteleminen koettiin aikataulutettuja koko yksikön kahvihetkiä houkuttelevammaksi.

Selkeät tavoitteet, vastuut ja työtehtävät. Yhteiset tavoitteet sitovat yhteiseen työskentelyyn. Esihenkilön itsensäkin kannalta selkeät vastuut ja työtehtävät helpottavat työsuorituksen seuraamista ja rakentavat luottamusta työntekijän ja esihenkilön välille. Ne tukevat myös luottamusta ja tasapuolisuuden kokemusta työkavereiden välillä. Viestinnällä huolehditaan, että yhteiset tavoitteet sekä kunkin vastuut ja työtehtävät ovat kaikkien tiedossa.

Esihenkilön vuorovaikutus ja viestintä. Etäjohtaja saa ja antaa vähemmän informaatiota, kun kasvokkainen kohtaaminen ei toteudu. On siis oltava herkkänä heikoillekin signaaleille ja osattava kuunnella. Esihenkilön työtä helpottaa alaisten tunteminen ja siihen tarvitaan yhteistä aikaa ja säännöllisiä yhteydenottoja esihenkilöltä. Kiitosta ja palautetta ei voi hajautetussa työssä antaa liikaa. Etätyössä kahdenkeskiselle ajalle on enemmän tarvetta. Tunteille on pystyttävä antamaan lupa ja tarvittaessa aikaa työntekijän tukemiseen. Esihenkilön omassa viestinnässä on hyvä pitää mielessä virtuaalisen vuorovaikutuksen taipumus karuuteen, liialliseen asiallisuuteen ja lyhyteen. Vuorovaikutus- ja työskentelytavoissaan esihenkilö on esimerkki, jota vaikuttaa koko ryhmän toimintaan.

6.2 Etäjohtamisen tuki

Koronan ja etätyön vaikutukset esihenkilöiden kiireisyyteen ja kuormittuneisuuteen nousivat esiin opinnäytetyössäni. Konsernihallinnossa vaikuttaisi olevan lisäksi erilaisia melko isojaikin muutosjohtamista vaativia kehittämishankkeita käynnissä. Esihenkilöiden oma tuki on saattanut jäädä ohueksi omien esihenkilöiden työskennellessä ehkä vielä kovemmassa paineessa. Kaupungin siirtyessä pysyvämmiin hajautettuun työhön, aikaa ja voimia pitäisi kuitenkin löytää omien johtamistaitojen päivittämiseen.

Tarpeet henkilökohtaiselle kehittymiselle etäjohtamisessa osoittautuivat hyvin erilaisiksi esihenkilöillä. Kehittymisen tukena pitäisinkin hyödyllisenä omien oppimisen tarpeiden säännöllistä tarkastelua oman esihenkilön kanssa ja tavoitteiden asettamista omalle oppimiselle. Toinen tapa tukea kehittymistä on yhteisöllinen oppiminen vertaistuen avulla. Tarvetta koettiin olevan sekä emotionaaliselle että tiedolliselle vertaistuelle, jossa voisi vaihtaa kokemuksia, ideoita ja reflektoida yhdessä. Tällaista palvelisi esimerkiksi esihenkilöiden oma etäjohtamisen Teams -

kanava, johon voisi linkittää koulutusmateriaaliakin. Vertaistuki voisi kannustaa tekemällä oppimiseen kokeilukulttuurin hengessä.

Esihenkilöt kaipasivat itselleen virtuaalisen fasilitoinnin taitoja palaverien ja työpajojen vetämiseen sekä erilaisten osallistavien menetelmien käyttöön. Virtuaalisten työkalujen käyttöön kaivattiin lisätaitoja tukemaan monipuolisempia palaverikäytäntöjä ja luontevaa vuorovaikutusta. Etäjohtamisessa tärkeiden vuorovaikutus-, keskustelu- ja tunnetaitojen vahvistaminen edellyttää omaa halua muutokseen. Tarvittavaa motivaatiota voisi tukea ymmärryksen lisääntyminen tässäkin työssä käsitellyistä etäjohtamisen teemoista kuten esimerkiksi sisäisestä motivaatiosta, psykologisesta turvallisuudesta tai myötätunnon prosessista.

Aineiston pohjalta jäi epäselväksi, löydetäänkö henkilöstöhallinnon monipuolisten tukipalvelujen, materiaalien ja koulutusten äärelle tarpeen hetkellä. Henkilökohtaisten oppimisen tarpeiden tunnistaminen auttaisi myös tuen hakemisessa. Osaamisen tuen materiaaleihin ehdottaisin esimerkiksi valmista työpajapohjaa uusista toimintatavoista keskusteluun oman tiimin kanssa sekä lyhyitä tietoiskunomaisia videoita tai muuta materiaalia etäjohtamisen teemoista.

Kaiken esihenkilöiden etäjohtamisen tuen selkärankana toimii organisaation ylemmän johdon viestimät selkeät linjaukset ja tavoitteet, joiden edistämiseen myös sitoudutaan. Myös ylemmän johdon esimerkkiä seurataan etäjohtamisen käytänteissä esimerkiksi kameran käytössä, säännöllisessä yhteydenpidossa ja tunteiden käsittelemisessä.

6.3 Miten eteenpäin?

Tässä työssä käsiteltiin yhteisöllisyyttä lähityöyhteisössä, mutta kiinnostavaa olisi tarkastella yhteisöllisyyden tukemista laajemmin kaupunkiorganisaatioissa toimi- ja palvelualueiden sekä yksiköiden ja tiimien välillä. Organisaation sisäinen yhteistyö on tulevaisuuden kehittymisen kannalta erittäin tärkeää. Jatkossa kiinnostavaa olisi myös tutkia, kuinka hyvin osaamisen kehittämisen palvelut kohtaavat kehittymisen tarpeiden kanssa.

Opinnäytetyöni vastasi tilaajan tarpeita ja osoittautui HALTI-hankkeen takia erityisen ajankohitaiseksi. Opinnäytetyötäni tullaan hyödyntämään monipuolisesti HALTI-hankkeen yhteydessä.

Laajemmin työni antaa tietoa ja ymmärrystä yhteisöllisemmän etäjohtamisen kehittämiseen erityisesti julkisen sektorin hallinnollisissa ja asiantuntijatyöissä.

LÄHTEET

- Ahokas, Marja & Stenius, Minna 2014. *Eettinen ja identiteetti johtaminen: Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa*. Teoksessa Liisa Myyry, Salla Ahola, Marja Ahokas, Inari Sakki (toim.) *Arki ajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus*. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:18. Helsinki: Helsingin yliopisto, 293-321. Viitattu 9.12.2020 <http://hdl.handle.net/10138/144169>
- Aira, Annaleena 2012. *Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Barsade, Sigal 2019. *Employee emotions aren't noise – they're data*. MITSloan Management Review, November 06, 2019. Viitattu 20.11.2020. <https://sloanreview.mit.edu/article/employee-emotions-arent-noise-theyre-data/>
- Burroughs, Susan & Eby, Lillian 1998. *Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework*. Journal of community psychology 26, 6/1998, 509-532. Viitattu 27.4.2021. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199811\)26:6%3C509::AID-JCOP1%3E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:6%3C509::AID-JCOP1%3E3.0.CO;2-P)
- Dutton, Jane E. & Workman, Kristina M. & Hardin, Ashley E. 2014. *Compassion at work*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 277–304. Viitattu 12.4.2021. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Edmondson, Amy 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly 44, no. 2 (1999): 350-83. Viitattu 9.12.2020. doi:10.2307/2666999
- Eurofound 2020. *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 26.4.2021. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
- Even, Angela 2020. *The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees* (February 23, 2020). Viitattu 3.12.2020. <https://ssrn.com/abstract=3543122>
- Evilehto, Karoliina 2020. *Office 365 pilvipalvelun käyttöönotto kaupunkiorganisaatiossa*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 23.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121628534>
- Gilson, Lucy & Maynard, Travis & Jones Young, Nicole & Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko 2014. *Virtual Teams Research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities*. Journal of Management, 41 (5), 1313–1337. Viitattu 12.2.2021. doi.org/10.1177/0149206314559946
- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. (E-kirja). Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, Jari & Kuusela, Sari & Pessi, Anne Birgitta 2017. *Myötätuntoinen johtaminen*. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela, Miia Paakkanen ja Tapio Aaltonen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 297-319.

- Heinonen, Ulla 2008. *Sähköinen yhteisöllisyys: kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa*. Väitöskirja. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 27.4.2021. <http://www.utupub.fi/handle/10024/39380>
- Helle, Minna 2004. *Etätyö*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvanen, Matti 2021. *Oi aikoja, oi tapoja – etäyhteistyötä voi myös johtaa*. Blogikirjoitus. Viitattu 22.4.2021. <https://www.humap.com/blogi/2021/02/oi-aikoja-oi-tapoja-etayhteistyota-voi-myos-johtaa/>
- Humala, Iris 2007. *Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki: Infor.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2019. *Yhteisöpedagogi (amk) kompetenssit*. Viitattu 15.12.2020. <https://wiki.humak.fi/display/OS/Kompetenssit>
- Huttunen, Timo 2020. *Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi?* Helsinki, Suomi: BoD, Books on Demand.
- Hyrkkänen, Ursula & Nenonen, Suvi & Ranta, Annika 2019. *Digitaalisen tilan sosiaalinen rakenne*. Teoksessa Milla Roininen (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Tampere: PunaMusta Oy. 45-49.
- Hyvärinen, Matti 2017. *Haastattelun maailma*. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvaara (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 11-45.
- Juntunen, Elina & Pessi, Anne Birgitta & Aaltonen, Tapio & Martela, Frank & Syrjänen, Tii 2017. *Myötätunto ja sen merkityksellisyys työssä*. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela, Miia Paakkanen ja Tapio Aaltonen (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 109-128.
- Jyväskylän kaupunki 2019. *Henkilöstökertomus 2019*. Viitattu 25.4.2021. <https://online.fliphtml5.com/enxld/zfsf/>
- Jyväskylän kaupunki 2020. *Intranet sivu: Digitaalinen työpäivä*. Viitattu 13.11.2020. <https://jyvaskyla.sharepoint.com/sites/intra-henkilosto/sitepages/digitaalinen-tyopaiva.aspx> (sisäinen materiaali)
- Jyväskylän kaupunki 2021. *Esihenkilöinfo 11.3.2021: HALTI-tilannekatsaus*. Viitattu 23.4.2021. <https://web.microsoftstream.com/embed/channel/b385f4c2-93ef-497d-8e14-362c91885e5c?app=SPO&sort=date#> (sisäinen materiaali)
- Kananen, Jorma 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keyriläinen, Marianne 2020. *Työolobarometri 2019–ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 15.1.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162254>
- Keyriläinen, Marianne 2021. *Työolobarometri 2020–ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 7.4.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162955>

- Koivumäki Jaakko 2008. *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 27.4.2021. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>
- Kokko, Niina & Vartiainen, Matti 2006. *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät*. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Raportti 2006/2. Viitattu 12.2.2021. https://www.researchgate.net/publication/27516285_Hajautetun_tyoskentelyn_vaatimukset_ja_hyvinvointitekijät
- Kärkkäinen, Merja 2005. *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaenä*. Helsinki: Edita.
- Laitinen, Kaisa 2020. *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.4.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71789>
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Viitattu 1.2.2021. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. *Työhyvinvointi*. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, Frank 2015. *Valonöörit: sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.
- Martela, Frank 2017. *Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena*. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela, Miia Paakkanen ja Tapio Aaltonen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 79-108.
- Martela, Frank & Ryan, Richard M. 2016. *The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being*. *Journal of Personality*, 84(6), 750-764. Viitattu 9.12.2020. <https://researchportal.helsinki.fi/publications/the-benefits-of-benevolence-basic-psychological-needs-beneficence>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paakkanen, Miia & Martela, Frank & Rantanen, Jarkko & Pessi, Anne Birgitta 2017. *Kuinka oppia tunteita?* Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela, Miia Paakkanen ja Tapio Aaltonen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 130-154.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja: Kirjavälitys.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank 2017. *Myötätunnon ihmistä ja työelämää etsimässä*. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela, Miia Paakkanen ja Tapio Aaltonen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 8-33.
- Pietilä, Ilkka 2017. *Ryhmäkeskustelu*. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. 11-45.
- Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2017. *Haastatteluaineiston litterointi*. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 427-444.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.12.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Sarkkinen, Marja 2020. *Torju etätyöapatia, tuunaa työtäsi paremmaksi*. Verkkojulkaisu Työpiste 21.4.2020. Työterveyslaitos. Viitattu 9.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/torju-etatyoapatia-tuunaa-tyotasi-paremmaksi/>
- Seppänen, Anna & Pessi, Anne Birgitta 2020a. *Joskus myötätunto on oikeudenmukaisuuttakin tärkeämpi taito johtajalle*. Blogikirjoitus. Viitattu 3.12.2020. <https://cohumans.net/2020/02/04/joskus-myotatunto-on-oikeudenmukaisuuttakin-tarkeampi-taito-johtajalle/>
- Seppänen, Anna & Pessi, Anne Birgitta 2020b. *Inhimillinen yhteys ei täysin toteudu etätyössä – parhaimpienkaan vinkkilistojen avulla*. Blogikirjoitus. Viitattu 17.4.2021. <http://cohumans.fi/inhimillinen-yhteys-ei-taysin-toteudu-etatyossa-parhaimpienkaan-vinkkilistojen-avulla/>
- Seppänen, Anna & Pessi, Anne Birgitta & Spännäri, Jenni 2020. *Inhimillisesti kestävä työelämä? Keskustelunavaus ja raportti koronakevään myötätuntoa ja eettisiä haasteita kuvaavasta kyselyaineistosta*. CoHumans-julkaisusarja, julkaisu 1. Viitattu 13.4.2021. <https://cohumans.net/wp-content/uploads/2020/11/Inhimillisesti-kesta%CC%88va%CC%88-eta%CC%88tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88-raportti-FINAL.pdf>
- Sihvola, Juha 1996. *Yksilö, yhteisö ja hyvä elämä. Aristotelismi ja suomalainen arvokeskustelu*. Teoksessa Antti Hautamäki & Eerik Lagerspetz & Juha Sihvola & Juha Siltala & Jarmo Tarkki Yksilö modernin murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 63-113.
- Sivunen, Anu 2007. *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä*. Jyväskylä Studies in Humanities 79. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.4.2021. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13425>
- Suhonen, Marjo & Lunkka, Nina & Turkki, Leena 2019. *Yksilöstä työyhteisöksi*. Teoksessa Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi & Ritva Hyttinen (toim.) Johtamisen Psykologia. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tammi, Outi 2007. *Esimies tukee muutoksessa*. Kuntien eläkevakuutuksen opas. Viitattu 24.11.2020. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf>
- Tilastokeskus 2021. *Tietoa tilastoista*. Viitattu 13.4.2021. <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>
- Työterveyslaitos 2020a. *Miten Suomi voi? -tutkimuksen ensimmäisiä havaintoja*. Viitattu 13.11.2020. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/miten-suomi-voi-ensimmisi-havaintoja-pivitetty-792020>
- Työterveyslaitos 2020b. *Miten Suomi voi? -tutkimus: mikä selittää työhyvinvoinnin muutoksia korona-aikana?* Viitattu 13.4.2021. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/miten-suomi-voi-26112020>

- Työterveyslaitos 2021. *Psykologinen turvallisuus etätöissä*. Viitattu 12.4.2021. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opus/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa/>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työaikalaki 872/2019*
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. *Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa*. Viitattu 1.2.2021 <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>
- Uotila, Sari 2021. *Riskien arviointi*. Email sari.uotila@jyvaskyla.fi 3.2.2021.
- Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vihinen, Eeva-Liisa 2020. Uuden ajan oppiminen on välttämätön strateginen kyky. Blogikirjoitus 4.2.2020. <https://www.humap.com/blogi/2020/02/uuden-ajan-oppiminen-on-valttamaton-strateginen-kyky/>
- Vilka, Hanna 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, Ulla 2016. *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Alma Talent.
- Vilkman, Ulla 2020. *Enemmän vuorovaikutusta ja sosiaalisuutta etätyöhön*. Blogikirjoitus. Viitattu 10.9.2020. <https://etajohtaminen.fi/enemman-vuorovaikutusta-ja-sosiaalisuutta-etatyohon/>
- Virolainen, Harri 2010. *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" - virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Turun yliopisto. Viitattu 2.2.2021. <https://www.utupub.fi/handle/10024/96676>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelupyyntö

Hei!

Olen Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogiopiskelija. Olen työskennellyt monipuolisissa tehtävissä harjoittelijana maaliskuusta lähtien sekä elinkeinoyksikön että viestinnän apuna. Teen opinnäytetyötäni Jyväskylän kaupungin tilauksesta hajautetun työn esimerkiksi etätöiden johtamisesta, jossa erityinen kiinnostuksen kohteeni on yhteisöllisyys. Opinnäytetyöni palvelee Jyväskylän kaupungin esimiestyön kehittämistä tavoitteenaan löytää tietoa ja keinoja yhteisöllisyyden edistämiseksi hajautetussa työssä. Tavoitteen saavuttamiseksi toivoisin voivani keskustella kanssanne kokemuksistanne etätöistä. Keskustelu toteutettaisiin Teamsin välityksellä teille sopivana ajankohtana. Aikaa pyytäisin varaamaan tunnin verran.

Opinnäytetyötäni ohjaa ammattikorkeakoulun lehtori Eeva Mäntylä. Osallistuminen on vapaaehtoista. Tallennan haastattelun ja muutan tekstiksi. Keräämäni aineisto on luottamuksellista ja haastateltavien tunnistetiedot hävitetään. Huolehdin myös työni raportoinnissa, etteivät haastateltavat ole tunnistettavissa kertomansa perusteella. Aineisto hävitetään työn valmistuttua.

Lisääntyvä hajautetusti työskenteleminen joko etätöinä tai monipaikkaisesti vaikuttaa meihin eri tavoin. Toivoisinkin, että löytäisitte aikaa kertoa omista kokemuksistanne.

*Ystävällisin terveisin
Tirre Hentinen
harjoittelija
Jyväskylän kaupunki*