



# Esimiestyö ja yhteisöllisyys etätyöaikana

Oona Viitala

OPINNÄYTETYÖ  
Syyskuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

VIITALA, OONA  
Esimiestyö ja yhteisöllisyys etätyöaikana

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Syyskuu 2021

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhteisöllisyyden johtamista etätyöaikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön ja esimiesten kokemuksia tästä aiheesta ja löytää ja koota yhteen mahdolliset kehitysehdotukset.

Tutkimuksen toimeksiantaja oli eräs finanssialan yritys. Aineistonhankintamene-  
telmänä toimi esimiehille ja työntekijöille suunnatut kyselyt, jotka tehtiin touko-  
kuussa 2021. Vastauksia saatiin yhteensä 44 kappaletta. Työntekijöiden vastaus-  
prosentti oli 63% ja esimiesten 80%. Tulokset analysoitiin käyttäen Exceliä ja IBM  
SPSS Statistics versiota 27. Kyseessä oli määrällinen tutkimus, joka sisälsi myös  
avoimia kysymyksiä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin etätyötä, etäjoht-  
tamista ja yhteisöllisyyttä.

Tuloksista kävi ilmi, että koettu yhteisöllisyys oli pääosin hyvällä tasolla ja esi-  
miesten toimintaan oltiin tyytyväisiä. Tulosten pohjalta voitiin kuitenkin löytää  
myös kehitettävää. Kehitysideoissa ehdotetaan kameran käytön lisäämistä, pa-  
lautekulttuurin kehittämistä, informaationkulkuun panostamista sekä erilaisten  
virtuaalitapaamisten järjestämistä.

Asiasanat: etätyö, etäjohtaminen, yhteisöllisyys, itseohjautuvuus

---

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

VIITALA, OONA:  
Sense of Community and Leadership During Remote Work

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 2 pages  
September 2021

---

The aim of this thesis was to develop suggestions how to improve management and sense of community in remote working. The purpose of this study was to map employees' and managers' remote work experiences from communality and leadership point of view and come up with possible development suggestions.

The study was implemented to a finance company. The data acquisition method was using separate surveys for employees and managers, which were conducted in May 2021. The surveys received a total of 44 responses. The response rate for employees was 63% and for managers 80%. The results were analysed using Excel and IBM SPSS Statistics version 27. This quantitative study also included some open-ended questions. The theoretical part of this study included the following topics: remote work, remote management and sense of community

The results showed that the sense of community was mainly at a good level and the employees were satisfied with remote management. Based on the results, four different development ideas were presented. The suggestions are about increasing the use of camera, creating more open feedback culture, improving information flow and organising more various virtual activities.

Keywords: remote work, remote management, sense of community, self-management

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI .....	7
3	ETÄTYÖ .....	9
3.1	Etätyön hyödyt ja haasteet .....	9
4	ETÄJOHTAMINEN .....	11
4.1	Mistä hyvä etäjohtaminen koostuu .....	11
4.2	Itseohjautuvuuden tukeminen .....	13
4.3	Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyössä .....	15
5	TUTKIMUS .....	18
5.1	Tutkimusongelma .....	18
5.2	Menetelmä .....	18
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	20
6.1	Itsensä johtaminen etätyöaikana .....	21
6.2	Yhteisöllisyys etätyöaikana .....	22
6.3	Etäjohtaminen .....	28
7	TULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	32
8	POHDINTA .....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET .....	43
	Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake .....	43
	Liite 2. Esimiesten kyselylomake .....	45

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Kun koronaviruspandemia alkoi vuoden 2020 alussa, työelämä koki suuren muutoksen. Voimaan tulleet rajoitukset viruksen leviämisen estämiseksi vaikuttivat moniin työpaikkoihin ja toimintatapoihin. Valtakunnallisen etätösuosituksen myötä useat työntekijät siirtyivät etätöihin, myös sellaiset, jotka eivät olleet tätä aiemmin kokeilleet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Teknologian kehittyessä ja yhteiskunnan muuttuessa etätö tulee jatkossakin olemaan yhä useammalle normaalia arkea. Tähän vaikuttaa todennäköisesti myös se, että yritykset ovat saaneet nyt myös itse todistaa etätöiden hyötyjä: nähdä yleiskustannusten laskeneen, tuottavuuden parantuneen sekä ajankäytön tehos-  
tuneen. Etätöillä on myös vaikutusta sairauspoissaoloihin. Esimerkiksi Suomen valtiolla nämä ovat vähentyneet lähes 50% verrattuna vastaavaan aikaan vuonna 2019. (Grace 2020 ; sosiaali- ja terveysministeriö 2021)

Etätöiden vähentäessä fyysisiä lähikontakteja työpaikoilla ja -matkoilla, myös päivittäiset sosiaaliset kontaktit ovat vähentyneet. Vuorovaikutus etätöissä tapahtuu virtuaalisesti palaverissa, erilaisissa kommunikaatiokanavissa sekä puheluiden välityksellä. Luontainen kommunikointi vähenee ja viestien tulkintaan tulee haastetta elekielen jäädessä puuttumaan. Tämä saattaa helposti etäännyttää työntekijöitä toisistaan ja heikentää yhteisöllisyyden tunnetta. Sosiaalinen tuki on kuitenkin yksi työn merkittävimmistä voimavaratekijöistä, joten tähän on todella kiinnitettävä huomiota. Esimiehen suurimpana haasteena onkin, kuinka ylläpitää yhteisöllisyyden tunnetta myös etänä sekä tukea työyhteisöä heidän tarvitsemallaan tavalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021 ; Rauramo 2018 ; Vilkman 2016)

Grace (2020) mainitsee, että uuden tavan omaksuminen kestää keskimäärin 66 vuorokautta. Etätöitä on nyt tehty enemmän tai vähemmän reilun vuoden ajan. On tärkeää selvittää, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on ollut yhteisöllisyydestä ja johtamisesta etätöaikana sekä miten toimintatapoja voisi vielä kehittää.

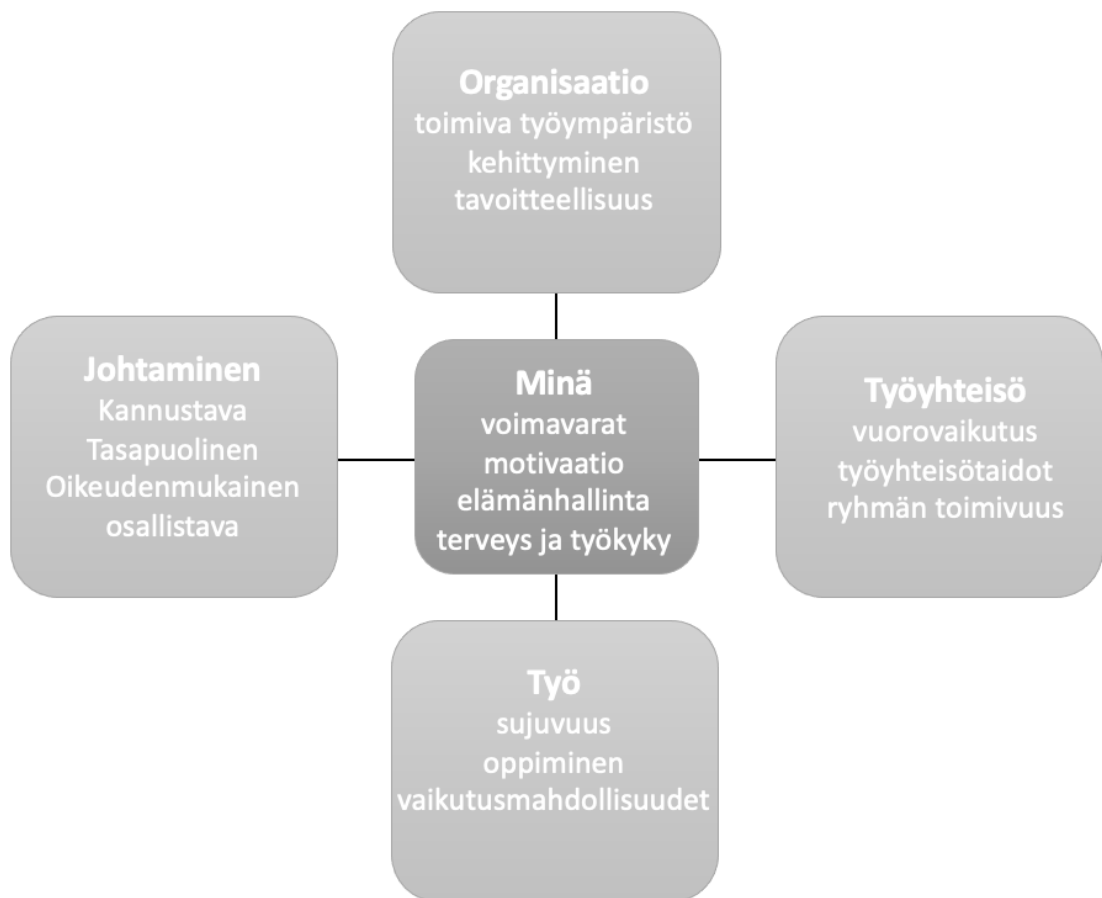
## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöstön ja esimiesten kokemuksia yhteisöllisyydestä ja johtamisesta etätyöaikana. Tavoitteena on löytää ja koota yhteen mahdollisia kehitysehdotuksia näihin liittyen.

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona eräälle finanssialan yritykselle, jolla on toimintaa kansainvälisesti eri maissa. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan anonyymina verkkokyselynä tietyn osaston tiimeille ja esimiehille. Kysely sisältää lisäksi avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tuloksien avulla voidaan auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään nykytilanteen taso ja kehittämään työyhteisön toimintaa etätyöolosuhteissa.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on monen asian kokonaisuus ja syntyy arjen pienistä asioista. Työhyvinvointi rakentuu henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä (fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto) ja työympäristöön kuuluvista tekijöistä (esim. työpaikan ilmapiiri ja johtaminen) (Viitala 2021)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin tekijät, mukailten. (Työturvallisuuslaitos)

Henkilöstön hyvinvointi on jokaisen etu. Hyvinvoinnilla on myönteinen vaikutus muun muassa työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja ilmapiiriin sekä työssä kehittämiseen. Nämä heijastuvat positiivisesti yrityksen tulostiloihin kuten esimerkiksi tuottavuuteen ja voittoon sekä vähentyneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työhyvinvointi on kaikille yksilöllinen kokemus, joista

kokonaisuus muodostuu. Yksilön asenteilla, erilaisilla suhtautumistavoilla ja näkemyksillä on vaikutusta koko yhteisöön. Tämä tarkoittaa sitä, että positiivisuus leviää yhteisössä yhtä nopeasti kuin negatiivisuuskin. Huonosti voiva yksilö ei anna täyttä työpanosta, saattaa saastuttaa ilmapiiriä ja jopa vaikeuttaa muidenkin työntekoa. Hyvinvoiva yksilö taas innostaa muitakin energisyydellään ja positiivisuudellaan, jakaa osaamistaan sekä nostaa ilmapiiriä. (Työturvallisuuslaitos)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia vaaka-akselilla työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta hajautetussa työssä.



### 3 ETÄTYÖ

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tunnusomaista etätyölle on teknologian käyttö, joka usein myös mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattomuuden. Etätyöskentely voi olla jatkuvaa tai satunnaista. (Vilkman 2016)

Etätyöpaikkana voi toimia esimerkiksi koti, vapaa-ajan asunto tai työnantajan kanssa sovittu etätyöpiste. Etätyötä voi tehdä myös liikkuvasti matkoilla. Työn ympäristö tulisi valita siten, mikä on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkainta. Korona-aikana yleisin etätyöpaikka on kuitenkin ollut koti, sillä julkisia tiloja on ollut syytä välttää. (Helle 2004; Rauramo 2017)

Toimivalle etätyöskentelylle on olemassa tietyt edellytykset, yhtenä niistä on tietenkin teknologia. Erittäin tärkeänä edellytyksenä on myös luottamus. Tätä tarvitaan paljon työntekijöiden kesken sekä työntekijän ja työnantajan välillä. Luottamuksen lisäksi itsensä johtamisen valmiudet ovat merkittävässä roolissa etätyön onnistumisessa. (Rauramo 2017)

#### 3.1 Etätyön hyödyt ja haasteet

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on yksi merkittävimmistä hyödyistä työntekijälle. Se helpottaa perhe-elämää sekä esimerkiksi harrastuksien sovittamista arkeen. Etätyössä korostuu työntekijän vastuu ja mahdollisuus kontrolloida työn tekemistä. Nämä nostavat motivaatiota ja lisäävät hyvinvointia, jolloin myös jaksaminen paranee. Hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi ja kun poistetaan toimiston tuomat häiriötekijät, tuottavuus nousee entistä paremmalle tasolle. (Helle 2004)

Työmatkojen vähentyessä myös tapaturmien riski ja tartuntatautien leviäminen vähenee. Lisäksi työmatkoihin kuluva aika saadaan käytettyä hyödyllisemmin. Työntekijä säästää kuluja polttoaineessa ja työnantaja toimitiloissa. Näin vaikutetaan positiivisesti myös ympäristöasioihin, mikä parantaa lisäksi yrityksen imagoa. (Fried & Hansson 2014; Grace 2020)

Etätyömahdollisuus lisää työpaikan houkuttelevuutta ja vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutuneisuuteen. Se toimii erinomaisena kannustimena rekrytoinnissa ja mahdollistaa samalla parhaimmat osaajat, kun alueellisia rajoituksia ei ole. (Fried & Hansson 2014; Vilkmán 2016)

Etätyöhön liittyy myös omat haasteensa. Osalla edellä mainitusta eduista on myös kääntöpuolensa. Vaikka etätyöskentely helpottaakin työn ja vapaa-ajan yhdistämistä, se voi myös sekoittaa niiden välistä rajaa. Kotonakin voi olla häiriötekijöitä, jotka keskeyttävät työntekoa. Työstä irtautuminen voidaan kokea vaikeaksi. Tähän liittyvät myös työkuormituksen ja ajanhallinnan ongelmat. (Rauramo 2017)

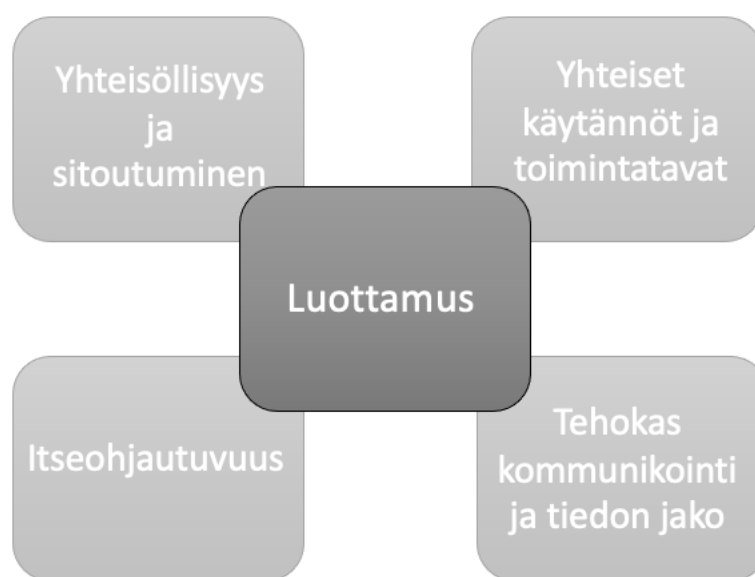
Mahdolliset tekniset ongelmat ja yhteyskatkokset ovat turhauttavia ja hukkaavat työaikaa. Nämä voivat myös vaikeuttaa vuorovaikutusta entisestään, kun ei kuule tai näe toista kunnolla heikon etäyhteyden takia. Lisäksi ergonomian toteuttaminen saattaa olla heikompa kuin työpaikalla. Kotona ei välttämättä ole tarpeeksi tilaa asianmukaiselle työympäristölle. (Helle 2004)

Varhaisen tuen tunnistaminen ja tarpeeseen reagoiminen vaikeutuvat etänä huomattavasti, kun työntekijää ei näe. Työntekijän on otettava itse vastuuta oman hyvinvointinsa seuraamisesta ja oltava oma-aloitteinen avun pyytämisen suhteen. (Rauramo 2017; Virolainen 2012)

Haasteista mahdollisesti merkittävimmät liittyvät kuitenkin johtamiseen ja yhteisöllisyyteen. Virtuaalisessa ympäristössä vuorovaikutus ei suju yhtä luonnollisesti kuin lähityössä. Kun viestintä ja kontaktit vähenevät, moraalit ja sitoutuneisuus heikkenevät, riskinä eristyneisyys. Johtamisessa onkin kiinnitettävä erityistä huomiota yhteishengen ja toimivan tiimin rakentamiseen. (Vilkmán 2016). Seuraavaksi perehdytäänkin tarkemmin etäjohtamiseen.

## 4 ETÄJOHTAMINEN

Monille yrityksille hajautettu työyhteisö on jo arkipäivää. Koronakriisin myötä etätyön uskotaan yleistyvän entisestään. Kehityksen jatkuessa tähän suuntaan yhä useampi esimies tarvitsee etäjohtamisen taitoja. Olennaista on ymmärtää, että siirryttäessä etäjohtamiseen asioiden johtamisen sijaan on keskityttävä ihmisten johtamiseen sekä työyhteisön jäsenten yhdistämiseen. (Vilkman 2016).



KUVIO 2. Virtuaalisen työyhteisön menestystekijät, mukailten (Rauramo 2018)

Virtuaalisella työyhteisöllä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät maantieteellisesti hajautetusti yhdessä yhteistä päämäärää kohti, kommunikoiden teknologian avulla. Virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön menestystekijöitä ovat Rauramon (2018) mukaan tehokas kommunikointi ja yhteiset toimintatavat, luottamus, jäsenten vahva yhteisöllisyys ja sitoutuminen, tarpeellisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä itseohjautuvuus. Seuraavaksi käsitellään, miten etäjohtaja luo ja ylläpitää tätä kokonaisuutta.

### 4.1 Mistä hyvä etäjohtaminen koostuu

Etätyössä hyvän johtamisen kulmakivet ovat luottamus, avoimuus, arvostus, pelisäännöt, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Ne linkittyvät vahvasti toisiinsa ja jonkun osan puuttuessa voi olla vaikea toteuttaa muitakaan. (Vilkman 2016)



KUVIO 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, s.26)

Kontrolloiva esimiestyö ei toimi hajautetussa työyhteisössä, vaan tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista (Rauramo 2018.) On uskottava, että työntekijät suoriutuvat tehtävistään ilman jatkuvaa valvontaa. Kun johto luottaa työntekijöihin, he haluavat olla luottamuksen arvoisia ja toteuttaa työtään mahdollisimman hyvin. Voidaan siten sanoa, että luottamus kasvattaa luottamusta. Tällä on positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden rohkeuteen, aloitteellisuuteen, energisyyteen ja vastuuntunteeseen. Luottamuksen rakentamista tukee muun muassa avoin vuorovaikutus sekä selkeät pelisäännöt. (Vilkman 2016; Rauramo 2018)

Arvostus mahdollistaa sujuvan yhteistyön. Arvostus näkyy pieninä tekoina arjessa; esimerkiksi olemalla läsnä ja rehellinen sekä kunnioittamalla toisia ja heidän näkemyksiään. Arvostus saa työntekijän kokemaan työpanoksensa tärkeäksi ja se lisää myös sosiaalisen tuen kokemista. (Vilkman 2016)

Avoimuus varmistaa vuorovaikutuksen laadun. Avoimuuden puute vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen sekä voi myös jopa vaikeuttaa työn tekoa ja siten laskea motivaatiota. Avoimuutta on kaikenlainen läpinäkyvyys, tiedon sujuva kulku ja vaikeidenkin asioiden käsittely ääneen. Tähän liittyy myös esimerkiksi asianmukainen palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Hyvin toimiva työyhteisö osaa olla myös tarvittaessa kriittinen. Näin virheet ja onnistumisetkin voivat toimia opettavina esimerkkeinä ja yhteisö kehittyy yhdessä. Kaikki nämä lisäävät työssä viihtymistä. (Vilkman 2016; Kalliokoski 2020)

Hyvä yhteistyö edellyttää avointa vuorovaikutusta, luottamusta sekä arvostusta tiimin sisällä. Näitä kaikkia tukee yhteiset pelisäännöt. Säännöissä voidaan sopia muun muassa tavoitettavuudesta, tiedonjaosta ja keskustelukanavien käytöstä. (Vilkman 2016)

Jatkuva vuorovaikutus on kaiken perusta. Ilman sitä on mahdotonta toteuttaa muitakaan mainittuja kulmakiviä. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan tietoa, kokemuksia, tunteita ja ajatuksia. Tähän liittyy vahvasti myös yhteisöllisyys. Hyvä ilmapiiri lisää työssä viihtymistä ja parantaa tuloksia. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen tuo etäjohtajalle haastetta, sillä hajautetulla tiimillä kohtaamisia ja luontaista keskustelua on usein vähemmän. Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavat yhteydenpidon määrä ja laatu sekä toisten ominaisuuksien tunteminen. (Vilkman 2016)

## **4.2 Itseohjautuvuuden tukeminen**

Kuten kappaleessa 3.1. mainittiinkin, etätyössä korostuu työntekijän oma vastuu ja mahdollisuus kontrolloida oman työnsä tekemistä. Toimiva ja onnistunut työskentely tällä tavoin edellyttää luonnollisesti itsensä johtamisen taitoja.

Termi itseohjautuvuus tarkoittaa ihmisen kykyä johtaa itseään (Savaspuro, 2019) Vaikka etätyössä itsensä johtaminen korostuukin, se ei kuitenkaan poissulje muun johtamisen tarvetta kokonaan. Itseohjautuva työyhteisö tarvitsee selkeät

tavoitteet ja säännöt sekä esimiehen tuen. Etätöissä jokaisen yksilön on kuitenkin itse oltava aktiivinen ja huolehdittava ajankäytöstään sekä osattava priorisoida asioita. (Haapakoski & Niemelä 2020; Rauramo 2018)

Savaspuro (2019) mainitsee kirjassaan Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian. Siinä yksilötason motivoituminen ja itseohjautuvuus koostuu positiivisista kokemuksista kolmessa asiassa: omasta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta sekä kuulumisesta yhteisöön. Työntekijältä on löydettävä tarvittavaa osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia sekä ympäriltä toimiva ja turvallinen työyhteisö.

Itseohjautuvuutta tukee valmentava johtamistyyli. Siinä olennaista on esimiehen osallistava ote työntekijän kehityksen tukemisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Sen sijaan, että työntekijälle annettaisiin valmiita vastauksia, ratkaisua pohditaan yhdessä ja ohjataan sitten oikeaan suuntaan. Näin työntekijää kannustetaan ja rohkaistaan itsenäisempään työskentelyyn. Valmentava johtaminen perustuu siihen ajatukseen, että työntekijöillä on tarvittavat taidot ongelmien itsenäiseen ratkaisuun ja voimavarat työssä kehittymiseen. Oikeanlaisen tuen avulla työntekijät pystyvät kehittymään entistä enemmän ja saavuttamaan tavoitteitaan yhä tehokkaammin. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014)

Kankainen (2018) kirjoittaa myös valmentavan johtamistyylin puolesta. Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja johtamiskäytännöt kehittyvät sen myötä. Uudet sukupolvet suhtautuvat työelämäään uudella tavalla. Nykyään työelämässä korostuvat erityisesti yhteisökeskeinen ajattelu ja tarve kuulua johonkin ryhmään. Työntekijän sisäinen motivaatio, sitoutuminen, tunteet ja työilmapiirin merkitys ovat suuremmassa arvossa kuin ennen. Valmentavassa johtamistyyllissä yhteisöllisyyden merkitys korostuu pääpainon ollessa vuorovaikutuksessa ja osallistavuudessa. Kun yhteisössä vallitsee matala hierarkia ja esimies näyttää toiminnallaan hyvää esimerkkiä, voi tätä johtamistyyliä voi hyödyntää esimiesten lisäksi myös työntekijät itse. Samalla tiimin jäsenten erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen tehostuu, kun vastuunjako helpotetaan. Työntekijät voivat kehittää valmentavaa otetta arjessa olemalla aktiivisia ja kysymällä, haastamalla kollegansa ajattelemaan itse, motivoimalla toisiaan rohkaisevaan tyyliin sekä pitämällä tavoitteet kaikille kirkkaina. (Kankainen 2018; Aro 2018)

### 4.3 Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyössä

Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin arvostamaansa ryhmään. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan hyvää ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka rakentuu vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan kautta. (Vilkman 2016) Yhteisöllisyys on tärkeä sekä yksilön että yhteisön voimavara. Sillä on myös vaikutusta itseohjautuvuuteen, kuten edellisessä kappaleessa 4.2 todettiin. Siten on erittäin tärkeää, että esimiehillä on keinot ylläpitää yhteisöllisyyttä myös etäolosuhteissa.

Kalliokoski (2020) jakaa yhteisöllisyyden kolmeen eri osaan: mahdollistavaan, toiminnalliseen ja kokemisen tasoon. Jotta yhteisöllisyyttä voidaan kehittää ja ylläpitää, on osattava tunnistaa nämä osa-alueet.

Mahdollistava taso viittaa yhteen kokoontumiseen ja yhdessä toimimisen keinoihin, jotka voivat tapahtua joko teknologian avulla tai kasvotusten. Näitä ovat muun muassa yhteiset keskustelukanavat sekä palaverit. Esimiehen tulee varmistaa, että tiimin keskustelukanavat mahdollistavat jatkuvan ja avoimen vuorovaikutuksen. Kuten jo paljon korostettu, viestintä on avainasemassa yhteishengen sekä toimivan yhteistyön kannalta. Viestinnän määrällä ja laadulla on suora yhteys yhteisöllisyyden kokemiseen. Esimiehen on kommunikoidava paljon ja pidettävä aktiivisesti yhteyttä työntekijöihin. Esimerkiksi päivän voi aloittaa lyhyellä puhelulla kuulumisista ja tavoitteista tai päättää pitämällä tiiviin tilannekatsauksen ja kiittää työpanoksesta. Työntekijöitä kannattaa kannustaa myös keskinäisiin puheluihin; jotkin monimutkaisemmat asiat ovat helpompi ja nopeampi käsitellä puhelimitse kuin kirjoittaen. Joillekin voi myös tuntua luonnollisemmalta puhua kuin kirjoittaa. Kun kirjoitetun tekstin lisäksi välittyy myös äänenpaino, toisen tulkitseminen helpottuu. Myös kameraa tulisi käyttää niin usein kuin mahdollista, sillä kasvokkain käyty keskustelu on ilmaisuvoimaisempaa. Jos kameran avaamiseen koetaan jonkinlainen kynnys, esimies voi näyttää esimerkkiä ja kannustaa siten muitakin kameran käyttöön. Esimiehen on myös arvioitava yksilöllisesti tiiminsä tarpeet: esimerkiksi kuinka usein yhteisille tapaamisille on tarvetta. Tähän vaikuttaa vahvasti työn luonne. Palavereita sovittaessa on tärkeää huomioida, ettei niitä

järjestetä työn tekemisen kustannuksella. Yhteiset tapaamiset ovat kuitenkin tärkeitä kiireisinäkin hetkinä, mutta tällöin ne on hyvä pitää tiiviimpinä. On todettu, että yhteiset virtuaalitapaamiset edistävät yhteisöllisyyden kokemusta etätyössä. Palaverien lisäksi voi järjestää yhteisiä etäkahvihetkiä mahdollisuuksien mukaan. Näin toimistokulttuurin niin sanotut ”kahvihuonekeskustelut” saadaan tuottaa etäympäristöönkin. (Kalliokoski 2020; Vilkmán 2016; Paul 2020; Haapakoski & Niemelä 2020)

Toiminnan taso liittyy yhteisiin tavoitteisiin pyrkimiseen. Kun kaikilla on yhteiset tavoitteet ja jokainen edistää niihin pyrkimistä, tämä sitouttaa tiimiä sekä kasvattaa keskinäistä luottamusta. Yhteisiin tavoitteisiin on helpompi pyrkiä, kun yhteiset pelisäännöt ovat kaikille selvät. Esimiehen tulisi sopia yhteisistä toimintatavoista yhdessä tiimin kanssa. Näin jokainen pääsee vaikuttamaan ja saa selkeän kuvan, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi esimiehen tulee tukea yksilöitä työssään siten, että jokainen kykenee antamaan parhaan työpanoksen. Yhteishenki on vahvempi silloin, kun tiimi voi luottaa siihen, että jokainen tekee parhaansa. Kun tiimi toimii hyvin ja saavuttaa tavoitteet, voi esimies palkita heidät. On tärkeää antaa palautetta myös hyvästä työstä ja onnistumisista, sillä arvostus lisää sosiaalisen tuen kokemista. Näin tiimihenkeä voi nostattaa entisestään. (Kalliokoski 2020; Paul 2020; Vilkmán 2016)

Yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen tukee keskinäistä luottamusta, johon liittyy olennaisesti myös psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus on työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ”jaettu käsitys siitä, että ryhmä on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla oma itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi.” Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä kokee voivansa ottaa riskejä ja mennä epämukavuusalueelle, jossa kehitystä tapahtuu. Tiedon jakaminen tehostuu, kun virheistä opitut asiat voidaan jakaa kaikkien kesken. Käytännössä tämä näkyy myös esimerkiksi siinä, että apua uskalletaan kysyä ja palautetta rohjetaan antaa ja vastaanottaa. Aron (2018) mukaan erityisesti etätyössä esimiehen tärkein tehtävä on pyrkiä vahvistamaan psykologista turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa ylläpitämällä avointa kommunikointikulttuuria. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä aktiiviseen keskusteluun sekä ideoiden ja huolenaiheiden ilmaisuun. Näin jokainen saa äänensä ja mielipiteensä



kuuluviin. Virtuaalipalavereissa esimies voi varmistaa, että jokainen saa puheenvuoron ja saa sanottua asiansa loppuun. Näin työntekijälle tulee olo, että häntä on huomioitu ja kuunneltu. Esimiehen on reagoitava työntekijöiden esiintuomista asioihin ja vietävä niitä tarvittaessa eteenpäin. Näin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Kalliokoski 2020; Yli-Katiala 2021)

Kokemuksen taso korostaa sitä, miten yksilöt voivat tulkita asioita eri tavoin.

Yhteisöllisyyden kokeminen on henkilökohtaista ja hyvä yhteistyö voi tarkoittaa ihmisille eri asioita. Yleisesti yhteisöllisyyden voidaan päätellä olevan tietyllä tasolla, mutta toki yksilöiden kokemuksissa on aina vähintään pieniä vivahde-eroja. (Kalliokoski 2020) Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aina mahdollisuus, että toinen osapuoli tulkitsee asiat eri tavalla kuten alun perin on tarkoitettu. Brown (2018) nostaa esiin empatian keinona pyrkiä ymmärtämään toista syvemmin ja vähentämään jännitteitä. Toisten tunteiden ymmärtäminen edellyttää omien tunteiden tunnistamista, käsittelykykyä ja niiden hyväksymistä. On myös kyettävä olemaan haavoittuva. Tässä korostuu myös se, että miten hyvin esimies tuntee työntekijänsä sekä työntekijät keskenään toisensa. Kun tuntee toisen ominaisuudet, yhteistyö on sujuvampaa ja kommunikaatiossa tapahtuvien mahdollisten väärinymmärrysten riski pienenee. Jokainen tulee myös huomioida yksilöllisesti. Tämä tarkoittaa työn arjessa esimerkiksi sitä, että mikäli henkilö hoitaa asiat mieluummin puhelimitse, hänelle soitetaan sähköpostin lähettämisen sijaan. Ihmisten yksilöllinen tapa ilmaista asioita ilmenee virtuaaliympäristössä vahvasti kirjoitustyyliin ja esimerkiksi hymiöiden käytössä. Tämä on hyvä ottaa huomioon ja sovittaa oma tyylinsä aina viestin vastaanottajaa ajatellen. (Vilkman 2016)

## 5 TUTKIMUS

Määrällistä tutkimusta tehdessä on erityisen tärkeää luoda laadukas tutkimussuunnitelma, sillä tämä ohjaa kyselylomakkeen tekemistä. Tutkimussuunnitelmassa määritellään tarkka tutkimusongelma sekä mietitään tavat aineiston keräämiseen ja tulosten analysointiin. Tutkimusprosessin keskeiset vaiheet ovat tiivistettynä seuraavat: tutkimusaiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelman laatiminen, tutkimuksen toteuttaminen sekä tulosten raportointi. (Vilkka 2015)

### 5.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksilötasolla kokemuksia yhteisöllisyydestä ja johtamisesta etätyöaikana. Esimiehille ja työntekijöille suunnataan omat, hieman toisistaan eroavat kyselyt. Tulosten perusteella pyritään löytämään mahdollisia kehitysehdotuksia yhteisöllisyyden johtamiseen. Tämä tulee hyödyntämään työnantajaa jatkossa etätyöolosuhteiden jatkuessa.

Kysely toteutettiin osastolle, jolla on toimintaa kolmessa eri maassa A, B ja C. Joka maassa toimii kaksi tiimiä, 1 ja 2. Tiimin 1 vastuulla on asiakaspuhelut ja sähköpostit, tiimi 2 hoitaa erilaisia asioita muun muassa sähköpostitse. Tiimi 1 on siten aina sidottu jossain määrin puhelinlinjaan ja tiimillä 2 on siihen nähden hieman joustavampaa. Molempien tiimien työnkuva sisältää asiakaspalvelua. Maan C tiimi 1 on osa maan B tiimiä 1. Maan B tiimiin 2 lukeutuu myös toinen joukko, jotka pitävät puhelinlinjaa yllä normaalien aukioloaikojen ulkopuolella 24/7. Tiimeihin viitataan jatkossa A1, A2, B1, B2, C2.

### 5.2 Menetelmä

Tutkimusaineiston keräämiseksi valittiin kyselylomaketutkimus, sillä tämä soveltuu hyvin hajallaan olevalle joukolle. Kyselylomakkeen riskinä on kuitenkin heikko vastausprosentti. (Vilkka 2015) Kysely toteutettiin kokonaisotantana tietystä osastosta. Perusjoukkoon kuuluivat tämän osaston kaikki tiimit ja niiden esimiehet. Perusjoukolla on käytössään samat tietotekniikan välineet, joten jokaisella oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua kyselyyn vastaamiseen.

Molemmat kyselylomakkeet sisälsivät sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Työntekijöiden ja esimiesten lomakkeet sisälsivät osittain samoja kysymyksiä, osittain eri. Saman asiiasällön kysymykset olivat ryhmitelty kokonaisuuksiksi. Pakollisiksi kysymyksiksi merkittiin ainoastaan kaksi taustakysymystä kummasakin lomakkeessa, koskien siis maata ja tiimiä. Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa muuttujille ei annettu arvoja vaan tämä tehtiin vasta taulukointivaiheessa. Jälkikäteen ajatellen olisi säästynyt hieman aikaa, mikäli tämä olisi tehty jo suunnitteluvaiheessa.

Kyselylomaketta testattiin ennen vastausten mittaamista. Lomakkeet esiteltiin tiimien esimiehille ja he saivat antaa palautetta. Palautteen perusteella kysymyksiä muokattiin ja avoimia kysymyksiä vähennettiin. Näillä muutoksilla pyrittiin korkeampaan vastausprosenttiin helpottamalla vastaamista ja tekemällä kyselystä ns. helpommin lähestyttävä. Esimiehiltä oli myös varmistettava, saiko taustakysymyksiä olla heidän lomakkeessaan. Taustakysymyksien säilyttäminen oli kokonaiskuvan analysoinnin kannalta parempi, mutta käytännössä tämä tarkoitti sitä, ettei anonymiteetti toteutunut esimiesten osalta heitä ollessa niin vähän. Lisäksi ennen lomakkeen jakamista testattiin, ettei esimerkiksi työkoneen tietoturvat estä lomakkeen avaamista. Kysely oli alun perin rakennettu Google Forms:iin, mutta tietoturva esti lomakkeen avaamisen. Tästä syystä kyselyn toteutuslupaksi valikoitui lopulta Microsoft Forms.

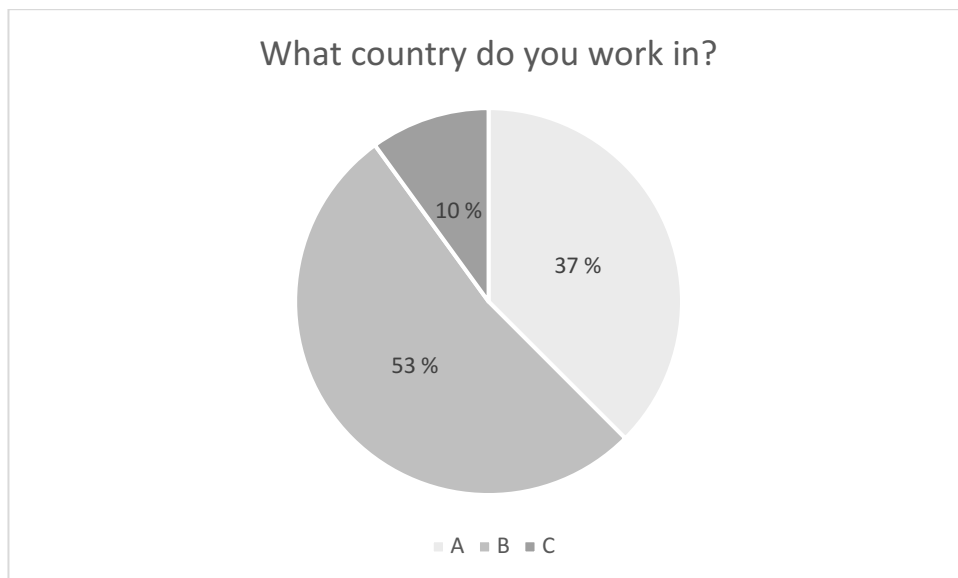
Lomakkeet lähetettiin vastaajille sähköpostitse 1.6. Esimiehille lähetettiin erikseen linkki esimiesten lomakkeeseen, työntekijöiden lomakkeen linkki jaettiin yleiseen sähköpostiin, johon kuului koko otanta esimiehet mukaan lukien. Teoriassa esimiehien on siten ollut mahdollista vastata myös työntekijöille tarkoitettuun lomakkeeseen. Esimiehiä oli kuitenkin informoitu asiasta aiemmin ja heidän omassa viestissään muistutettiin vielä vastaamaan vain omaan lomakkeeseensa.

Suurin osa vastauksista tuli ensimmäisinä päivinä. Esimiesten vastausprosentti oli jo riittävän hyvällä tasolla, ettei heille ollut tarvetta lähettää muistutusta. Työntekijöille sen sijaan laitettiin muistutus 7.6. ja tässä ilmoitettiin kyselyn sulkeutuvan seuraavana iltapäivänä. Muistutuksen jälkeen saatiin vielä muutama vastaus. Kyselyt suljettiin 8.6. klo 20.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksien analysointiin käytettiin Exceliä ja IBM SPSS Statistics versiota 27. Aineisto jaettiin analysoinnin helpottamiseksi kahtia, avoimiin ja numeraalisiin vastauksiin. Avoimet kysymykset merkittiin positiivisiksi, negatiivisiksi tai neutraaleiksi.

Työntekijöille tarkoitettu kyselylomake lähetettiin yhteensä 63 henkilölle ja toteutunut otos kattoi 40 kappaletta vastauksia eli vastausprosentti on 63%. Vastausprosentit maakohtaisesti olivat kokonaisuudessaan seuraavanlaiset: A 88%, B 54% ja C 57%. Esimiesten kyselylomakkeeseen saatiin neljä vastausta viidestä, vastausprosentti siten 80%.



KUVIO 3. Työntekijöiden vastausprosentit maittain.

Maasta A saatiin 15 vastausta, maasta B 21 vastausta ja maasta C neljä vastausta. Vastaajista 19 henkilöä kuului tiimiin 1 ja 21 henkilöä tiimiin 2.

A1: 7/8 vastausta

A2: 8/9 vastausta

B1: 12/16 vastausta

B2: 9/23 vastausta

C2: 4/7 vastausta

Esimiehillä vastauksia tuli kaksi kappaletta molemmista maista A ja B.

## 6.1 Itsensä johtaminen etätyöaikana

Ensimmäisessä osuudessa käsiteltiin itsensä johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Keskiarvojen erot vaihtelevat kaiken kaikkiaan 3,2 ja 4,9 välillä.

TAULUKKO 1. Itsensä johtamisen kysymysten keskiarvot maittain ja tiimeittäin

	Maa A		Maa B		Maa C	
	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 2	Esimiehet
When working remotely... 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree	n=7	n=8	n=12	n=9	n=4	n=4
...I can handle my time-management and stick to deadlines	4,0	4,8	4,7	4,7	4,0	3,8
...I am able to do my job independently	4,1	4,9	4,8	4,4	4,5	4,5
...I feel more motivated than when working at the office	3,2	3,9	3,8	3,5**	3,3	3,8
..I feel more efficient than when working at the office	4,1	3,9	4,0	3,7	4,3	3,3
...I take care of my well-being	4,2*	4,3	3,8	3,6	4,0	4,5

\* n=6 ja \*\*n=8

Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä koskien ajanhallintaa ja itsenäisyyttä saatiin kokonaisuudessa korkeimmat keskiarvot tästä osiosta. Ajanhallinta oli maakohtaisesti kaikista vahvimalla tasolla B:n tiimeissä, molemmilla keskiarvot 4,7. Korkein keskiarvo on tiimissä A2 oli ja matalin keskiarvo 3,8 oli esimiehillä.

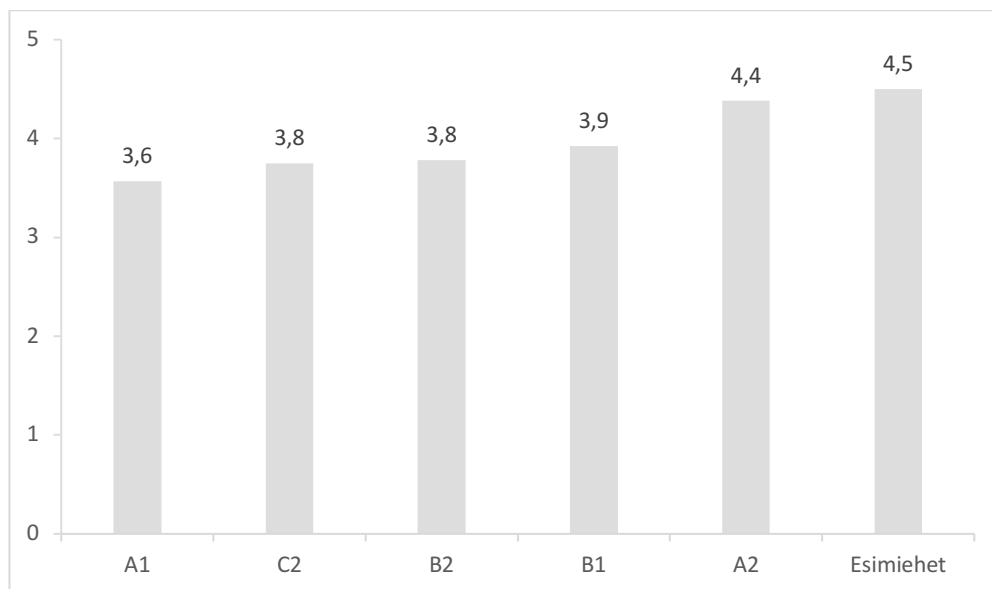
Kysymyksessä koskien motivaatiota etätyössä kaikkien tiimien keskiarvot jäivät alle 4. Matalimmat lukemat olivat tiimeissä A1 (3,2) ja C2 (3,3.) Korkein keskiarvo 3,9 oli tiimissä A2. Keskimäärin työntekijät ovat kuitenkin yhtä motivoituneita etätyössä kuin toimistollakin.

Keskimäärin työntekijät kokivat esimiehiä enemmän olevansa tehokkaampia työskennellessään etänä kuin toimistolla. Tiimien keskiarvot vaihtelivat 3,9 ja 4,1 välillä kun taas esimiesten keskiarvo oli 3,3.

Viimeinen tämän osion kysymys koski omasta hyvinvoinnista huolehtimista etätyöaikana. Maassa B oli alhaisimmat keskiarvot, 3,6 ja 3,8. Muissa maissa ja esimiehillä keskiarvot jäivät 4 yläpuolelle.

## 6.2 Yhteisöllisyys etätyöaikana

Seuraavassa osiossa keskityttiin yhteisöllisyyteen liittyviin kysymyksiin.



KUVIO 4. Yhteisöllisyyden kokeminen etätyöaikana. (Please rate sense of community during remote work (1 being the lowest – 5 being the highest))

Keskiarvot vaihtelevat kaiken kaikkiaan välillä 3,6 ja 4,5. Työntekijöistä tiimillä A1 oli matalin yhteisöllisyyden kokemisen keskiarvo 3,6 ja tiimillä A2 oli korkein keskiarvo 4,4. Esimiehet arvoivat yhteisöllisyyden kaikkein korkeimmaksi keskiarvolla 4,5.

Avoin kysymys ”How has remote work affected your sense of community compared to when working at the office?” keräsi 30 vastausta työntekijöiltä. Vastauksista 7 oli positiivisia, 11 negatiivisia ja loput 12 neutraaleja.

Positiivisissa vastauksissa nousi esiin toimiva yhteistyö sekä aktiivinen kommunikaatio.

”Even if we do not see each other every day we have regular Teams meetings during week so we talk to each other often. I feel like I belong to our team the same way as before - when working in the office.” A2

Negatiivisissa vastauksissa toistui kaipuu työkavereiden näkemiseen ja kasvokkain keskusteluun. Kolmessa vastauksessa ilmaistiin myös vaikeutunut yhteistyö ja haaste saada nopeasti apua tarvittaessa.

”It is disconnecting to not see and meet my colleagues everyday.”  
(vastaaja tiimistä B2)

”Working together or asking help from colleagues doesn't happen that often. While working remotely it might take time to get rightful answer or their opinion for something.” (vastaaja tiimistä A1)

”I started in a team new, and I have not met all of my teammates face to face yet. It is easier to talk face to face than asking to call on Skype/Teams.” (vastaaja tiimistä A2)

Vastauksista nousi esiin myös muun kuin työhön liittyvän keskustelun vähentyminen tai kokonaan puuttuminen.

Neutraaleissa vastauksissa eroa ei juurikaan koettu. Kahdessa vastauksessa vastaaja oli aloittanut työnsä etätyöjakson aikana ja tämän takia ei osannut ottaa tähän kantaa.

"I can't feel any different. I still can reach out to my colleagues via phone or video call. " (vastaaja tiimistä C2)

Esimiehillä vastauksia tuli täydet 4. Näistä puolet oli neutraaleja/positiivisia ja puolet negatiivisia. Vastauksissa ilmenee, että etätyö on hieman etäännyttänyt tiimiä, mutta tiimiä yhteen tuovia käytäntöjä on löydetty ja todettu hyviksi.

"It has decreased with the "informal" networking."

"In the beginning it had some affect but now I am always using the camera even though it is a short call. It is nice to see the person you talk to or have a meeting with. Even if the meeting is short"

TAULUKKO 2. Yhteisöllisyyteen liittyvien kysymyksien keskiarvot maittain ja tiimeittäin

Rate these statements about based on your personal experience 1 strongly disagree – 5 strongly agree	Maa A		Maa B		Maa C
	Tiimi 1 n=7	Tiimi 2 n=8	Tiimi 1 n=12	Tiimi 2 n=9	Tiimi 2 n=4
Communication in our team is active and continuous	3,6	4,4	4,2	4,1	3,8
I don't hesitate to contact my colleagues	4,1	4,8	4,4	4,6	4,3
I feel supported by my colleagues so that I could go to anyone asking them for help	4,0	4,8	4,5	4,3	4,0
Information flows well	3,3	4,5	4,1	4,2	3,8
I trust in my colleagues to do their best	4,0	4,8	4,3	4,6	4,5
We share common goals	4,1	4,6	4,3	4,4	4,3
We have common practices/rules	3,6	4,5	4,5	4,3	3,5
We give and receive feedback in an open manner	3,1	4,0	4,1	3,8	3,0



Current virtual meeting practices support communality	3,4	4,8	3,9	4,2	4,5
I am satisfied with the virtual activities (shared coffee breaks, other celebrations etc) being done to bring the team together	3,4	4,8	3,5	4,1	3,8

Keskiarvojen erot vaihtelevat kokonaisuudessaan 3,0 ja 4,8 välillä.

Kommunikaatio on arvioitu aktiivisimmaksi tiimissä A2 keskiarvolla 4,4 ja alhaisimmaksi tiimissä A1 keskiarvolla 3,6. Kysymyksien keskiarvot koskien kynnystä ottaa yhteyttä kolleegaan ja kysyä apua keneltä tahansa olivat kaikissa tiimeissä 4,0 tai yli. Tiimillä A2 oli molemmissa näissä kysymyksissä korkein keskiarvo 4,8.

Keskiarvot informaation kulusta olivat muissa tiimeissä yli 4,0 paitsi A1 ja C2 keskiarvot jäivät tämän alle. Kysymyksien keskiarvot koskien yhteisiä tavoitteita ja luottamusta siihen, että jokainen tekee parhaansa, olivat kaikissa tiimeissä vähintään 4,0. Kysymyksessä yhteisistä käytännöistä ja tavoista keskiarvot vaihtelivat 3,5 ja 4,5 välillä.

Keskiarvot palautteen antamisen kulttuurista vaihtelivat 3,0 ja 4,1 välillä. Jokaisessa tiimissä tämä kysymys sai matalimman keskiarvon verrattuna muihin kysymyksiin. Tiimien välisessä vertailussa matalin keskiarvo oli tiimissä C2 ja korkein tiimissä B1.

Tiimeissä A1 ja B1 oli matalimmat keskiarvot palaverikäytäntöjen yhteisöllisyydelle. Ne jäivät alle 4,0, muissa tiimeissä keskiarvot olivat 4,2 ylöspäin. Yhteisöllisyyttä edistäviin aktiviteetteihin oltiin eniten tyytyväisiä tiimeissä A2 ja B2 keskiarvoilla 4,8 ja 4,1. Alimmat keskiarvot 3,4 ja 3,5 olivat tiimeillä A1 ja B1. C2 keskiarvo oli 3,8.

Tästä kategoriasta tiimillä A2 oli kahdeksassa kysymyksessä korkeimmat keskiarvot, B1 yhdessä ja yhdessä kysymyksessä korkeimmat keskiarvot menivät tasan tiimien A2 ja B1 välillä. Alhaisimmat keskiarvot olivat seitsemässä kysymyksessä tiimillä A1, kahdessa tiimillä C2 ja yhden kysymyksen alimmat keskiar-

vot menivät tasan näiden kahden tiimien välillä. Maassa B tiimien keskiarvot vaihtelivat 0,6 desimaalin välillä. Maassa A tiimien keskiarvot vaihtelivat 1,4 desimaalin välillä.

TAULUKKO 3. Yhteisöllisyyteen liittyvien kysymyksien keskiarvot esimiehiltä

Please rate these statements based on your personal experience when working remotely 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree		n=4
Communication in our team is active and continuous	4,5	
I feel it's easy to contact my team members	4,8	
Information flows well	4,0	
My team shares common goals	4,3	
My team has common practices/rules	3,8	
In our team we give and receive feedback in an open manner	3,0	
Current virtual meeting practices support communality	4,0	

Keskiarvojen vaihteluväli on sama kuin työntekijöillä, 3,0 ja 4,8. Aivan kuten työntekijöilläkin, esimiehilläkin palautteenantoa koskeva kysymys sai matalimman keskiarvon 3,0.

Työntekijöiden avoimeen kysymykseen kommunikaatiokanavista saatiin 30 vastausta. "Are existing communication channels (email, teams, group chats etc.) enough and appropriate? Do they have defined purposes? Is there something that could be improved?" Kaikissa tiimeissä näihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Kommunikaatiokanavia on tarpeeksi, ne ovat helppokäyttöisiä ja täyttävät tarkoituksensa asianmukaisesti. Yhdessä vastauksessa toivottiin kameroiden käyttöä useammin. Kahdessa vastauksessa ilmaistiin heikosta yhteydestä johtuvat tekniset ongelmat ja niiden tuomat haitat.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä käsiteltiin etätöön vaikutusta maiden kahden eri tiimin väliseen yhteistyöhön. "How has remote work affected the col-

laboration between 1 and 2?” Esimiehiltä saatiin tähän 3 vastausta ja ne heijastelivat työntekijöiden vastauksia. Työntekijöiltä vastauksia saatiin 29 kappaletta. Vastauksista 11 oli positiivisia, 7 negatiivisia ja 10 neutraaleja.

Maassa A positiivisia vastauksia tuli 2, negatiivisia 5 ja neutraaleja 4. Positiivisissa vastauksissa yhteistyön koettiin toimivan hyvin. Neljän vastaajan mielestä etätyöllä ei todettu olevan vaikutusta tiimien yhteistyöhön. Negatiivisissa vastauksissa nousi esiin yleisen etääntymisen lisäksi heikentynyt tiedonkulku.

”It could be better. It’s hard to get updates and information from another team. We should remember that we work with the same customers / products so all new information should be shared with everyone.” (vastaaja tiimistä A2)

Maassa B vastauksia tuli seuraavasti: positiivisia 7, negatiivisia 2, neutraaleja 6. Positiivisissa vastauksissa koettiin erityisesti yhteistyön parantuneen etätyön myötä.

”It works even better remote, its more efficient and you can just chat or give a call if you want to ask something.” (vastaaja tiimistä B2)

Kahdessa negatiivisessa vastauksessa ei eritelty perusteluja.

Maassa C vastaukset (3) olivat kaikki positiivisia. Etätyön koetaan parantaneen tiimien välistä yhteistyötä.

Avoin kysymys keinoista parantaa yhteisöllisyyttä ”What do you think could be done to improve sense of community when working remotely?” keräsi 23 vastausta. Vastauksissa nousi esiin seuraavia asioita: Toivottiin, että tiimi tapaisi vähintään kerran kuussa, mikäli mahdollista. Yhteisiä tapaamisia ja kahvihetkiä toivottiin, jotta työkavereihin voisi tutustua ja puhua muistakin kuin työasioista. Kahvihetkiä voisi järjestää yhteisesti, jotta molemmat tiimit olisivat paikalla. Mahdollisena aktiviteettina voisi toimia esimerkiksi askelkilpailu, kuinka monta askelta päivässä/viikossa/kuukaudessa. Kameran käyttöön ja informaation kulkuun tiimien välillä toivottiin enemmän panostusta. Lisäksi jokaisen tulisi luottaa siihen, että toiset tekevät parhaansa.

### 6.3 Etäjohtaminen

TAULUKKO 4. Etäjohtamiseen liittyen kysymyksien keskiarvot maittain ja tiimeittäin

	Maa A		Maa B		Maa C
	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 2
My manager... 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree	n=7	n=8	n=12	n=9	n=4
...communicates openly	4,4	4,9	4,7	4,6	4,3
...is trustworthy	4,6	5,0	4,8	4,7	4,5
...supports me to grow as an em- ployee	4,6	5,0	4,7	4,7	4,8
...motivates and in- spires me to better results	4,6	4,9	4,6	4,4	4,5
...has a positive ap- proach to things	4,4	4,9	4,7	4,6	4,8
...is interested about my wellbeing	4,6	4,9	4,7	4,7	4,8
...easy to reach and available	4,6	5,0	4,4	4,6	4,8
...connects with me frequently	4,6	4,8	4,7	4,3	4,8
...takes action to keep the team en- gaged and con- nected	4,4	5,0	4,5	4,4	4,5

Keskiarvot vaihtelevat kokonaisuudessaan 4,3 ja 5,0 välillä. Maassa A molemmissa tiimeissä keskiarvot vaihtelevat enintään 0,2 desimaalilla, tiimissä A1 4,4 ja 4,6 välillä ja tiimissä A2 4,8 ja 5,0 välillä. Maassa B tiimien keskiarvot vaihtelevat enintään 0,4 desimaalilla. Tiimissä B1 keskiarvot ovat 4,4 ja 4,8 välillä ja tiimissä B2 4,3 ja 4,7 välillä. Maassa C keskiarvo vaihtelee enintään 0,5 desimaalia.

TAULUKKO 5. Esimiesten keskiarvot etäjohtamisesta

As a remote manager... 1 Strongly disagree - 5 Strongly agree	n=4
...I feel that I can trust my team members the same way as if we were at the office	4,0
...I show compassion and interest towards the team	4,8
...I know the strengths and weaknesses of each team member in remote environment	4,0
...I have had enough time to interact with every employee on a personal level	3,5
...I motivate and inspire my team members to better results	4,5

Keskiarvot vaihtelevat 3,5 ja 4,8 välillä. Myötätunto ja kiinnostus tiimiä kohtaan sai korkeimman keskiarvon 4,8. Matalin keskiarvo 3,5 oli kysymyksessä, onko esimiehellä ollut tarpeeksi aikaa kommunikoida jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti.

Työntekijöillä väittämien jälkeen seurasi avoin kysymys johtamisesta ” What kind of support would you like to have more from your manager?” Vastauksia tuli 20 kappaletta. Suurimassa osassa näistä todettiin tilanteen olevan todella hyvällä tasolla jo ennestään. Kehitysehdotuksia tuli vain kahdessa vastauksessa ja nämä tulivat maasta B. Näissä toivottiin esimieheltä vahvempaa läsnäoloa tiimissä, enemmän yksilötason palautetta sekä lisää aktiviteetteja tiimin yhteen tuomiseksi.

Esimiehiltä kysyttiin, mitkä asiat he kokivat haasteellisimmiksi etäjohtamisessa. ” What are the biggest challenges in remote management in your opinion?” Haasteelliseksi koetaan kohtaamisten vähentyminen etätyössä ja sen seurauksena puuttuvat spontaanit keskustelut ja valmennustuokiot. Kaikelle on varattava aika etukäteen kalenterista, eikä tämä ole sama kuin kohtaamiset kahvipisteellä tai spontaani apu toimistolla. Kun tiimiä ei näe, koetaan haastavaksi saada tuntumaa työntekijöistä. Sanattoman viestinnän jäädessä puuttumaan yleistä olotilaa on vaikea pääteellä.

”To get the feeling of the team and it takes more time to understand how each and every one feels.”

Esimiehillä kaksi viimeistä avointa kysymystä vastasivat hieman toisiaan, jälkikäteen ajatellen nämä olisi voinut yhdistää. Vastaukset olivat samankaltaisia. Kysymykset kuuluivat: kuinka esimies pitää tiimin yhtenäisenä ja mitkä käytännöt ovat toimineet hajautetun tiimin johtamisessa. ”How do I keep the team engaged and connected?” ”Which good practices have helped you to manage your remote team?” Esiin nousi oma aktiivinen läsnäolo ja päivittäinen yhteydenpito työntekijöihin, keskustelut ja palaverit.

” Keep the routines and scheduled meetings. Do not cancel a team meeting even though you think there wouldn't be anything to talk about. Keep telling the team that there are no barriers to contact me if any issues/questions/challenges. Join the virtual coffee meetings as well to show that it is allowed to have breaks and talk about something else than work. Encourage to schedule and keep holidays.”

Kyselyn lopussa oli kenttä vapaille kommenteille. Tähän saatiin 7 vastausta yhteensä esimiehiltä ja työntekijöiltä.

”I'm happy with possibility to work remotely, everything has gone well. This has maybe given us all a bit more independence and courage to make decisions ourselves in our daily work - which of course is only a good thing. Hopefully in the future working remotely will be an option for those who prefer it.”

”It's hard to know if everyone is focusing on work when they are at home.”

”Office work is more efficient way of collaborating between each others and when educating/ onboarding new employees”



## 7 TULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Itsensä johtamisen voidaan todeta olevan hyvällä tasolla jokaisessa tiimissä. Itsenäinen työskentely toimii. Keskiarvot olivat kaikissa tiimeissä vähintään yli 4,0 kosken omaa ajanhallintataitoaan sekä kykyä työskennellä itsenäisesti. Työntekijät ja esimiehet ovat yhtä motivoituneita etänä kuin toimistollakin.

Työntekijät kokivat olevansa tehokkaampia etätöissä kuin toimistolla vahvemmin kuin esimiehet. Työntekijöiden kohdalla tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka etänä ei tule yhtä paljon keskeytyksiä kuin toimistolla. Työkaverin kanssa ei tule jäätyä juttelemaan samalla lailla. Esimiehien vastauksiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka etänä on vaikeampi arvioida tiimensä yleistä olotilaa, kun heitä ei näe. Tämä tuo yleistä haastetta esimiestyöskentelyyn.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa suuresti työkykyyn. Tämä oli myös tulosten mukaan hyvällä tasolla, ainoastaan maassa B keskiarvot olivat hieman alle 4,0. Vastauksiin voi vaikuttaa se, että maassa B osa työskentelijöistä tekee töitä tavallisten aukioloaikojen ulkopuolella myös öisin ja viikonloppuisin. Vuorotyö sekoittaa uni-valverytmiä ja muuttaa unen laatua. Näillä voi olla vaikutusta työntekijän terveyteen. (Työturvallisuuslaitos)

Yhteisöllisyyden kokemisessa etätöaikana oli eroja. Tiimissä A2 oli korkeimmat keskiarvot yhteisöllisyyden väittämistä, joten on loogista, että yhteisöllisyyden kokeminen oli arvioitu myös korkeimmaksi verrattuna muihin tiimeihin. Väittämässä kommunikaation aktiivisuus oli tiimeistä korkein 4,4. Kysymyksen vastaukset koskien etätöiden vaikutusta yhteisöllisyyteen olivat ainoastaan joko positiivisia tai neutraaleja, yhtäkään negatiivista vastausta ei ollut.

Matalin tulos yhteisöllisyyden kokemiseen oli tiimillä A1, jolla oli myös matalimmat arviot yhteisöllisyyteen liittyviin väittämiin verrattuna muihin. Väittämässä kommunikaation aktiivisuus oli tiimeistä matalin 3,6. Avoin kysymys koskien etätöiden vaikutusta yhteisöllisyyteen sai joko negatiivisia tai neutraaleja vastauksia.

Maassa B tiimien välillä ei ollut huomattavaa eroa niin väittämässä kuin yhteisöllisyyden kokemisen arviossakaan. B1 yhteisöllisyyden kokeminen sai arvon 3,9 ja tiimissä B2 se oli 3,8. Avoin kysymys koskien etätöiden vaikutusta yhteisöllisyyteen



sai molemmista tiimeistä kaikenlaisia vastauksia: positiivisia, negatiivisia ja neutraaleja.

Maassa C2 yhteisöllisyyden kokeminen sai arvon 3,8. Avoimet vastaukset etätöön vaikutuksesta yhteisöllisyyteen olivat joko neutraaleja tai negatiivisia.

Etätöön negatiivisissa vaikutuksissa yhteisöllisyyteen toistuivat vastauksissa nämä asiat: Työntekijät kaipasivat kasvokkain näkemistä ja toisten läsnäoloa. Työkaverit tuntuvat välillä etäisiltä ja keskusteluista on jäänyt puuttumaan työn ulkopuoliset asiat. Molempien maiden tiimeissä 1 nousi esiin edellä mainittujen lisäksi myös tämä: yhteistyö ja avun kysyminen ei ole yhtä yleistä kuin lähityössä ja vastauksen saamiseen voi mennä aikaa. Voidaan siten olettaa, että työn luonteella saattaa olla vaikutusta tähän.

Avoimien vastausten perusteella liittyen tiimien yhteistyöhön etätöaikaana voidaan todeta, että maassa A osa kokee etätöön hieman heikentäneen tiimien välistä yhteistyötä, kun taas maassa B ja C etätöajan koetaan pääasiassa parantaneen yhteistyötä.

Palaverikäytäntöjen yhteisöllisyydessä ja tyytyväisyydessä muihin aktiviteetteihin etänä oli eroa tiimien 1 ja 2 välillä molemmissa maissa. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan työn luonne, sillä tiimeissä 1 kaikkien ei ole mahdollista olla samaan aikaan palaverissa avoimen puhelinlinjan takia. Tiimeissä 2 on näin ollen joustavampaa ja helpompaa järjestää yhteisiä tapaamisia. Tiimien 1 tulisi löytää keinoja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta vallitsevien olosuhteiden puitteissa. Pienilläkin asioilla on vaikutusta kokonaiskuvassa.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen avoin kulttuuri arvioitiin väittämässä heikommaksi sekä työntekijöiden että esimiesten toimesta. Tässä on siten kehittämisen varaa. Väittämien perusteella käy ilmi, että tiimeissä kuitenkin koetaan sosiaalista tukea eikä kollegoihin juurikaan epäröidä ottaa yhteyttä. Lähtökohdat palautekulttuurin kehittämiseksi ovat siis hyvät.

Tuloksista voidaan todeta, että esimiehiin ollaan tyytyväisiä jokaisessa tiimissä. Esimiehet kommunikoivat avoimesti, tukevat osaamisen kehittymistä sekä moti-

voivat ja inspiroivat tiimejä parempiin suorituksiin. Esimiehet on arvioitu luotettaviksi ja heillä on positiivinen lähestymistapa asioihin. Yhteisöllisyyteen ja esimiestoimintaan liittyvien väittämien tuloksien perusteella voidaan todeta, että hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat löydettävissä. Avoimessa kysymyksessä koskien etäjohtamisen parantamista tuli kehitysehdotuksia muutama kappale vain maalta B, liittyen esimiehen läsnäoloon tiimissä. Tämä selittyy todennäköisesti osittain yksinkertaisesti sillä, että tiimit ovat isompia ja esimiehellä on enemmän johdettavia. Loput vastaukset olivatkin hyvin positiivisia.

Tulosten ja vastausten analyysien pohjalta on laadittu seuraavat keinot esimiehille yhteisöllisyyden vahvistamiseksi etätyössä.



KUVIO 5. Kehitysehdotukset

### 1. Kameroiden käyttö

Hajautetulla tiimillä kohtaamisia kasvokkain ei tapahdu niin usein. Uudet työntekijät eivät välttämättä ole vielä tavanneet kaikkia tiimensä jäseniä. Tämän takia olisi hyvä, että yhteisön jäsenet voisivat nähdä toisensa edes videon välityksellä. Kameroiden käyttö lisää sosiaalista läsnäoloa ja vähentää eristäytyneisyyden tunnetta, jota voi ilmetä etätyössä. Kun keskusteluun saadaan mukaan eleet ja ilmeet, voidaan myös luoda aidompaa tunnelmaa. Tämä helpottaa toisen tulkitsemista. (Lojeski, Reilly 2021; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020)

Esimiehen on hyvä ilmoittaa osallistujille etukäteen, että kyseessä on videopalaaveri. Näin jokainen osaa varautua etukäteen ja kynnys kameran avaamiseen on

matalampi. Kameratekijä voisi avata esimerkiksi vain hetkeksi esimerkiksi palaverin aluksi. Kameroiden käyttö etenee usein ketjureaktiona molempiin suuntiin. Kun yksi henkilö sammuttaa kameran, toiset tekevät sen helposti perässä. Kameroita ei tarvitse tai kannatakaan pitää koko aikaa päällä, mikäli se ei tuo tapaamiseen mitään lisäarvoa. Jotta kameroiden käytöstä olisi hyötyä, tulee tapaamisen olla riittävän osallistava. Tästä esimiehen on pidettävä huolta. (Lojeski, Reilly 2021; Gimpel 2020)

Esimies voi motivoida tiimiä kameroiden käyttöön näyttämällä itse esimerkkiä. Lähipalaveriinkin on olemassa tiettyjä normeja, kameroiden käytöstä palaverissa voisi tehdä sellaisen. Tiimille voi myös avata kameran käyttämisen hyötyjä. Jos joku ei halua avata kameraa, esimies voi keskustella tästä tarkemmin kyseisen henkilön kanssa kahden kesken. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020; Gimpel 2020)

## 2. Palautteen antaminen

Esimiehen tulisi luoda avointa ilmapiiriä palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle matalalla kynnyksellä. Kaikki tekevät töitä yhteisten tavoitteiden eteen ja tästä halutaan tehdä tehokkaampaa ja sujuvampaa. Avoin palautekulttuuri auttaa tiimiä kasvamaan ja kehittymään yhdessä. Tämä tukee myös osaltaan tiimin itseohjautuvuutta sekä tehokasta informaation kulkua.

Palautteen itsessään tulisi sisältää selkeä ydin ja perustelut. Esimerkkien käyttäminen voi myös selkeyttää viestiä. Tärkeää olisi reagoida tilanteisiin heti, sillä ajan kuluessa palautteen merkitys vähenee. Mikäli on kyse kriittisestä palautteesta, tulisi se antaa etätyöolosuhteissa mieluiten videopuhelun välityksellä. Positiivinen palaute ilmaisee arvostusta, joka sitouttaa tiimiä ja vahvistaa sosiaalisen tuen kokemista, mikä on etätyössä erityisen tärkeää. Esimiehen tulisi jakaa kehuja ja kiitosta aina kun siihen on tilaisuus. (Vilkman 2016)

Palautekulttuuriin kuuluu myös itsearviointi ja kyky antaa palautetta itselleen. Esimies voi palautteenantotilanteessa pyytää ensin työntekijää itse arvioimaan omaa suoriutumistaan. Hänellä saattaa olla kehitysehdotuksia jo valmiina, miten parantaa toimintaa jatkossa. Esimies voi myös itse pyytää palautetta työntekijöiltä

ja samalla näyttää esimerkkiä palautteen pyytämässä sekä vastaanottamisessa. Esimiehen aktiivinen tapa pyytää palautetta rakentaa osaltaan kulttuuria, jossa palaute on luonnollinen osa yhteistyötä ja jossa sitä on luonteva sekä antaa että vastaanottaa. Esimiehen on myös tärkeä kiittää palautteesta ja auttaa tiimiä ymmärtämään sen merkitys. Palaute on arvokas asia, joka auttaa tiimiä kehittymään. Jakamalla palautteesta saadut oivallukset yhdessä voidaan tehostaa oppimista sekä muistuttaa palautteen arvokkuudesta. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014; Vilkmán 2016; Ristikangas & Grünbaum 2014)

Reagoimalla nopeasti tilanteisiin, antamalla ja pyytämällä palautetta useasti ja korostamalla palautteen arvoa esimies kannustaa tiimiäkin aktiiviseen palautekulttuuriin. Jos palautetta annetaan vain silloin tällöin, koetaan se helpommin negatiivisena. Siksi olisi hyvä antaa palautetta usein. Esimies voi harjoituttaa palautetaitoja palaverieissakin, esimerkiksi kysymällä ”mistä kollegasi ansaitsee tällä viikolla kiitosta?” Mitä enemmän palautetta annetaan ja vastaanotetaan, sitä helpommaksi se myös muuttuu. (Vilkmán 2016; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020)

Tiimissä olisi lisäksi hyvä keskustella, miten kukakin toivoo saavan palautetta suorituksistaan. Tämä helpottaa palautteenantajaa ymmärtämään toista osapuolta sekä muotoilemaan viestin paremmin vastaanottajaa ajatellen. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020) Esimiehien tulisi huolehtia, että palaute kulkee myös tiimien välillä sujuvasti. Näin pidetään yhteistyö sujuvana ja tehokkaana.

### 3. Informaation kulku

Vastausten saamisen tulisi olla helppoa ja nopeaa. Informaation pitäisi kulkea tehokkaasti sekä tiimien sisällä että tiimien välillä, jotta olennaiset asiat välittyvät kaikille, joista niiden kuuluu olla tietoisia. Tärkeää on myös erottaa, mikä tieto on kaikille tarpeellista ja mikä ei. Tiimien esimiesten on tehtävä yhteistyötä, jotta tehokas tiedon kulkeminen tiimien välillä voidaan taata. Onnistunut tiedonkulku tuo tiimejä lähemmäs toisiaan ja vähentää epäselvyyksiä, edistää tasavertaisuutta, nostaa motivaatiota ja tyytyväisyyttä. (Rauramo 2018)

Tiimeissä tulisi korostaa tiedonjaon tärkeyttä ja esimiehen tulisi kannustaa jo-kaista yksilöä jakamaan tietoa rohkeasti. Esimies tukee tehokasta tiedonkulkua

olemalla itse aktiivinen vuorovaikuttaja. Aktiivisuutta voi osoittaa pitämällä työntekijöihin yhteyttä, pitämällä kahdenkeskisiä tapaamisia ja olemalla läsnä. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja esimiehen on pysyttävä ajan tasalla olennaisista asioista. Tavoitettavuuden ilmoittaminen on myös tärkeää, jotta työntekijät voivat tuen tarpeessa saada nopeasti apua myös suoraan esimieheltä. Tiimeissä olisi hyvä käydä keskustelua, miten nopeasti he odottavat ja toivovat saavansa vastauksia kysymyksiin. Esimiehen tulee myös huolehtia, että tiimillä olisi jokin yhteinen digitaalinen arkisto, jonne tietoa voidaan varastoida. Tiedon tulisi olla ajan tasalla ja helposti saatavilla. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitäkin päivittämään ajankohtaista tietoa yhteiseen arkistoon. (Vilkman 2016; MSG)

Erilaiset tapaamiset ja palaverit toimivat myös tiedonkulun edistäjinä. Tiimien sisäisissä ja tiimien välisissä palavereissa tulisi varata aikaa myös vapaamuotoisemmalle keskustelulle. Tähän voi varata tilaa esimerkiksi palaverin alkuun tai loppuun. Palavereissa esimiehen tulisi myös huolehtia, että jokainen saa puheenvuoron sekä saa sanottua sanottavansa rauhassa loppuun keskeyttämättä. (Vilkman 2016)

Gibsonin (2012) mukaan esimiehen tulisi vahvistaa luottamusta, sillä luottamuksella on suuri merkitys tehokkaan tiedonjaon kannalta. Luottamuksen kannalta esimiehen on tärkeää vahvistaa ryhmäidentiteettiä sekä psykologista turvallisuutta. Esimies voi vahvistaa ryhmäidentiteettiä kirkastamalla yhteisiä tavoitteita, kannustamalla tiimiä avoimeen ja aktiiviseen keskusteluun sekä asiantuntemuksen ja ideoiden jakamiseen. Jokaisen olisi myös hyödyllistä tuntee tiiminsä jäsenet, että kuka tietää mitäkin, jotta osaa kysyä asiaa oikealta henkilöltä. Tämä edistää myös tiimin itseohjautuvuutta, johon esimiehen tulisi tiimiään ohjata. (Aro 2018; Rauramo 2018) Psykologista turvallisuutta esimies voi vahvistaa luomalla ilmapiiriä, jossa epäonnistumiset toimivat kaikille oppimisesimerkkeinä ja mahdollisuuksina kehittyä. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, miten tiimissä suhtaudutaan virheisiin tai kysymyksiin ja kuinka esimies niihin reagoi. Tähän liittyy olennaisesti myös asianmukainen palautekulttuuri. Psykologinen turvallisuus on tärkeää, sillä avun kysyminen asettaa henkilön haavoittuvaan asemaan ja edellyttää riskinottoa. (Gibson 2012; Aro 2018)

#### 4. Virtuaalitapaamiset

Kaikenlaiset virtuaaliset aktiviteetit edistävät yhteisöllisyyden kokemista etätyössä. Näitä tapaamisia ja kahvitteluja pidetään osalla jo, ja näin tulisi jatkua tulevaisuudessakin. Vastauksissa kuitenkin ilmeni myös kehitysehdotuksia näihin liittyen.

Fisher (2011) jakaa tiimin tapaamiset kahteen kategoriaan, toisessa keskitytään ihmissuhteiden rakentamiseen ja toisessa yhteistyön sekä suoritusten parantamiseen. Molemmat ovat tärkeitä tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi. Tavallisten palavereiden lisäksi on hyvä järjestää silloin tällöin vapaamuotoisempiakin tapaamisia, mitkä keskittyvät enemmän ihmissuhteiden vahvistamiseen. Näitä ovat esimerkiksi yhteiset kahvihetket, joissa voidaan puhua muistakin kuin työasioista. Kuten eräässä vastauksessa ehdotettiin, tiimeille voisi järjestää aikaa myös yhteisille kahvihetkille esimerkiksi kerran kuussa. Nämä voitaisiin jakaa kahteen osuuteen, jotta kaikki pääsisivät osallistumaan. Tämä vähentäisi etäisyyden tunnetta tiimien välillä. Myös erilaiset leikkimieliset kilpailut, esimerkiksi vastauksissa ehdotettu kilpailu suurimmasta askelmäärästä viikossa, voisivat toimia yhdistävinä aktiviteetteina tiimeissä tai tiimien välillä. Näin tavallisiin palavereihin ja tapaamisiin saataisiin myös virkistävää vaihtelua.

Osalla tiimeistä työn luonne rajoittaa yhteisiä tapaamisia. Tällöin tulisi keskittyä panostamaan niiden tapaamisten laatuun, mitä on mahdollista järjestää. Palaverikäytäntöjen pienillä muutoksilla, esimerkiksi jättämällä aikaa palaverin alkuun tai loppuun vapaalle keskustelulle sekä lisäämällä kameroiden käyttöä, saadaan aikaan jo laadukkaampaa sosialisoitumista. (Vilkman 2016)

Esimiehen on hyvä arvioida jatkuvasti yhteisöllisyyden tilaa ja reagoitava aina tarpeen mukaan. Erityisesti vuorovaikutuksen vähentyessä tai ristiriitojen ilmetessä kannattaa pohtia keinoja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Esimiehen vastuulla on luoda riittävästi mahdollisuuksia yhdessäololle. Tiimien tilanteet ovat erilaisia ja yksilöillä on omat näkemyksensä asioihin. Esimiehen kannattaa keskustella tiimin kanssa yhdessä, millaisia aktiviteetteja kaivattaisiin ja mitkä soveltuisivat kaikille parhaiten. (Vilkman 2016)

## 8 POHDINTA

Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys työelämässä. Aihe on mielenkiintoisuuden lisäksi muutenkin ajankohtainen, minkä takia päädyin tekemään opinnäytetyöni tähän liittyen. Etätyöskentely haastaa yhteisöllisyyden kokemista monilla tavoilla. Etätyö on tullut jäädäkseen, joten on tärkeä selvittää, mikä on yrityksen yhteisöllisyyden nykytila ja miten sitä voisi parantaa.

Tutkimus eteni suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Olin onnekseni aloittanut prosessin ajoissa. Tämä mahdollisti opinnäytetyön edistämisen pienemmissä pa-loissa kokoaikaisen työn ohella ilman kiireen tunnetta.

Työntekijöille suunnattu kysely lähetettiin yhteensä 63 henkilölle ja vastauksia saatiin 40 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostuu siten 63%. Esimiehille suunnattu kysely lähetettiin 5 henkilölle, joista saatiin 4 vastausta, vastauspro-sentti siten 80%. Vastausprosentti on molemmissa yli 50%, mikä on mielestäni positiivista. Tähän ei ollut asetettu etukäteen erityistä tavoitetta. Työntekijöillä ky-selyyn osallistumisen motivaationa toimi mahdollisuus päästä jakamaan koke-muksiaan ja sitä kautta vaikuttamaan etätyöolojen parantamiseen yhteisöllisyy-den näkökulmasta. Esimiehillä osallistuminen paransi kokonaiskuvan hahmotta-mista sekä antoi mahdollisuuden jakaa hyväksi todettuja käytäntöjä hajautetun tiimin yhdistämisessä.

Toimeksiantaja oli tukena kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa ja motivoi osal-taan henkilöstöä osallistumaan tutkimukseen. Tästä oli varmasti apua tarvittavan vastausprosentin saamisessa. Kysely toteutettiin sopivasti ennen henkilöstön lo-mia, jotta kaikille taattaisiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Kyselyssä it-sessään oli parannettavaa. Mikäli olisin asettanut muuttujille arvot jo kyselylo-makkeen tekovaiheessa, olisin säästänyt jonkin verran aikaa analysointivai-heessa. Esimiehien lomakkeessa oli kaksi turhan samankaltaista avointa kysy-mystä, nämä olisin jälkikäteen ajatellen yhdistänyt.

Kysymykset kattoivat tutkimusongelman, systemaattisia virheitä ei ilmennyt. Va-liditeetin voidaan todeta olevan hyvä. Lomakkeissa oli väittämien lisäksi myös

avoimia kysymyksiä, jotka antoivat mahdollisuuden avata mielipiteitä syvemmin, joten nämä lisäsivät kyselyn luotettavuutta. Kaikki vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Voidaan todeta, että tutkimus on luotettava pohja kehitysehdotuksille.

Opinnäytetyö täytti tarkoituksensa ja saavutti tavoitteensa, sillä kyselyiden tuloksista voitiin löytää ja koota yhteen keinoja esimiehille yhteisöllisyyden vahvistamiseksi etätyöaikana. Keinojen pohjalta toimeksiantajalla on mahdollisuus kehittää yhteisöllisyyttä entisestään ja tukea työhyvinvointia etätyössä.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten kehitysehdotukset ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyden kokemiseen. Etätyö on tullut jäädäkseen ja monille työskentelytapa on vielä uusi. Tämän takia on tärkeää jatkaa aiheen tutkimista. Yhteisöllisyyttä ja sen muodostumista voisi käsitellä syvemmin yksilö- ja tunnetasolla.



## LÄHTEET

- Aro, A. Työilmapiiri kuntoon. 2018. Alma Talent
- Brown B. 2018. Dare to lead. New York: Random House
- Fisher, K. Fisher M. 2011. Manager's guide to virtual teams. McGraw-Hill
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- Gibson, C. 2012. Building trust to enhance knowledge sharing in virtual teams. Luettavissa: <https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2013/building-trust-to-enhance-knowledge-sharing-in-virtual-teams.html> Luettu 21.9.2021
- Gimpel, L. 2020. How to get people to turn on their video cameras in online meetings. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/leegimpel/2020/09/25/how-to-get-people-to-turn-on-their-video-cameras-in-online-meetings/?sh=7685a7613bfe> Luettu 20.9.2021
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Alma talent.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kalliokoski, T. 2020. Yhteisöllisyys syntyy yhteisen hyvän tavoittelusta. Artikelli. Luettavissa: <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/kieli-kulttuuri/yhteisollisyys-syntyy-yhteisen-hyvan-tavoittelusta> Luettu 25.5.2021
- Kankainen, S. 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Luettavissa: <http://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa>. Luettu 22.5.2021
- Knowledge management in a Virtual team. Management study guide MSG. Artikkel. Luettavissa: <https://www.managementstudyguide.com/knowledge-management-in-virtual-team.htm> Luettu 20.9.2021
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent
- Lojeski, K. & Reilly, R. 2021. The Power of Virtual Distance
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)
- Paul G. 2020. Etätyökirja. Aula & Co 2020.

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuslaitos TTK, digijulkaisu. Luettavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti). Luettu 17.5.2021

Rauramo, P. 2018. Remote management and virtual interaction in the work community. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/remote\\_management\\_and\\_virtual\\_interaction\\_in\\_the\\_work\\_community](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/remote_management_and_virtual_interaction_in_the_work_community) Luettu 18.5.2021

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Alma Talent.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Alma Talent

Sosiaali ja terveysministeriö <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>

Särkänlahti, H. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuden/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/> Luettu: 17.5.2021

Työturvallisuuskeskus. n.d. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika\\_ja\\_palautuminen/vuorotyot\\_yotyot\\_ja\\_terveys\\_-\\_00d0bc63](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ja_palautuminen/vuorotyot_yotyot_ja_terveys_-_00d0bc63) Luettu 19.5.2021

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yli-Kaitala K. 2021. Psykologinen turvallisuus. Työturvallisuuslaitos TTK, webinaari. [https://ttk.fi/files/7760/Psykologinen\\_turvallisuus.pdf](https://ttk.fi/files/7760/Psykologinen_turvallisuus.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

## Sense of community and leadership during remote work

1. Which country do you work in?  
A – B – C

2. What is your team?  
1 - 2

When working remotely... 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree

3. ...I can handle my time-management and stick to deadlines
4. ...I am able to do my job independently
5. ...I feel more motivated than when working at the office
6. ...I feel more efficient than when working at the office
7. ...I take care of my wellbeing

8. Please rate sense of community during remote work (1 being the lowest – 5 being the highest)

9. How has remote work affected your sense of community compared to when working at the office?

Please rate these statements based on your personal experience when working remotely 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree

10. Communication is active and continuous
11. I don't hesitate to contact my colleagues
12. I feel supported by my colleagues so that I could go to anyone asking them for help
13. Information flows well
14. I trust in my colleagues to do their best
15. We share common goals
16. We have common practices/rules
17. We give and receive feedback in an open manner
18. Current virtual meeting practices support communality
19. I am satisfied with the virtual activities (shared coffee breaks, other celebrations etc) being done to bring the team together

20. Are existing communication channels (email, teams, group chats etc.) enough and appropriate? Do they have defined purposes? Is there something that could be improved?
21. How has remote work affected the collaboration between team 1 and team 2?
22. What do you think could be done to improve sense of community when working remotely?

My remote manager... 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree

23. ...communicates openly
24. ...is trustworthy
25. ...supports me to grow as an employee
26. ...motivates and inspires me to better results
27. ...has a positive approach to things
28. ...is interested about my wellbeing
29. ...easy to reach and available
30. ...connects with me frequently
31. ...takes action to keep the team engaged and connected
32. What kind of support I would like to have more from my manager?

Open comments

## Liite 2. Esimiesten kyselylomake

### Leadership and sense of community during remote work

1. Which country do you work in?

A – B – C

2. What is your team?

1 – 2

When working remotely... 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree

3. ...I can handle my time-management and stick to deadlines

4. ...I am able to do my job independently

5. ...I feel more motivated than when working at the office

6. ...I feel more efficient than when working at the office

7. ...I take care of my wellbeing

8. Please rate sense of community during remote work (1 being the lowest – 5 being the highest)

9. How has remote work affected your sense of community compared to when working at the office?

Please rate these statements based on your personal experience when working remotely 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree

10. Communication in our team is active and continuous

11. I feel it's easy to contact my team members

12. Information flows well

13. My team shares common goals

14. My team has common practices/rules

15. In our team we give and receive feedback in an open manner

16. Current virtual meeting practices support communality

17. What kind of virtual activities (shared coffee breaks, other get-together things, celebrations etc) has your team had?

18. How has remote work affected the collaboration between team 1 and team 2?

As a remote manager... 1 Strongly disagree – 5 Strongly agree

19. ...I feel that I can trust my team members the same way as if we were at the office

20. ...I show compassion and interest towards the team
21. ...I know the strengths and weaknesses of each team member in remote environment
22. ...I have had enough time to interact with every employee on a personal level
23. ...I motivate and inspire my team members to better results
  
24. What are the biggest challenges in remote management in your opinion?
  
25. How do I keep the team engaged and connected?
  
26. Which good practices have helped you to manage your remote team?

Open comments