



# Toimihenkilöiden ajatuksia yhteisöllisyyden edistämisestä etätyössä

Marika Çokranlar

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2025

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma (YAMK)

**Çokranlar, Marika**

**Toimihenkilöiden ajatuksia yhteisöllisyyden edistämisestä etätyössä.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2025, 46 sivua.

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## **Tiivistelmä**

Tutkimuksen aiheena oli yhteisöllisyys etätyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää etätyötä tekevien toimihenkilöiden omia ajatuksia yhteisöllisyyden keinoista etätyössä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten ja millä keinoilla yhteisöllisyyttä etätyössä voidaan edistää.

Tutkimuksen toteutustapa oli laadullinen tutkimus. Aineisto koostui kyselylomakkeen kautta saaduista vastauksista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Saatu aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Samaa tarkoittavista asioista muodostettiin luokkia ja niistä yhdistettiin edelleen yläluokkia, jotka vastasivat tutkimustehtävään.

Tärkeimmäksi yhteisöllisyyttä edistäväksi keinoksi etätyössä nousivat erilaiset kohtaamiset verkossa, joko vapaamuotoisesti tai työasioiden puitteissa. Muita tärkeitä keinoja olivat tasaisesti tapahtuvat tapaamiset kasvotusten lähityössä, yhteisöllisyyden huomioiminen johtamisen tavoissa, yhteiset toimintatavat sekä yksilön merkitys yhteisöllisyydelle.

Tutkimustulosten perusteella yhteisöllisyys etätyössä ei vaadi suurta resurssointia tai taloudellisia panostuksia. Tutkimustulosten perusteella yhteisöllisyyttä lisäävät keinot olivat helposti toteutettavia ja käytännöllisiä. Yhteisöllisyyteen vaikuttavat asiat tapahtuvat pääasiassa työyhteisön sisällä tavoitteellisena toimintana ja työhön kytkeytyen.

## **Avainsanat (asiasanat)**

etätyö, digitaalinen työympäristö, yhteisöllisyys, työyhteisö, yhteisöohjautuvuus

## **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Çokranlar, Marika**

### **Employees' perspectives on fostering community in remote work**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2025, 46 pages

Master's Degree Programme in Health Care and Social Services. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The subject of the study was community-building in remote work. The objective of the research was to examine the perceptions of white-collar employees engaged in remote work regarding the means of fostering a sense of community in such settings. The purpose of the study was to investigate how, and through which mechanisms, sense of community in remote work can be promoted.

The methodological approach was qualitative research. The empirical material consisted of responses collected through a questionnaire. The data were analyzed inductively using content analysis. The material was condensed and categorized; concepts with similar meanings were grouped into classes, which were subsequently combined into higher-order categories corresponding to the research task.

The most significant factor identified for enhancing community in remote work was the occurrence of various online encounters, either informal or work-related. Other important means included regular face-to-face meetings in on-site work, the consideration of community aspects in managerial practices, shared operational procedures, and the role of the individual in contributing to collective cohesion.

Based on the findings, fostering community in remote work does not require substantial resourcing or financial investment. The strategies identified as enhancing community were practical and easily implementable. Factors influencing community-building occur primarily within the work community itself, as goal-oriented activities embedded in the work process.

### **Keywords/tags (subjects)**

remote work, digital work environment, sense of community, work community, community-driven orientation

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Käsitteet.....</b>	<b>5</b>
2.1	Etätyö .....	5
2.2	Yhteisöllisyys .....	6
2.3	Digitaalinen työympäristö .....	9
2.4	Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri.....	11
2.5	Työyhteisön johtaminen .....	12
2.6	Yhteisöohjautuvuus.....	15
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>19</b>
4.1	Menetelmä.....	19
4.2	Aineistonkeruu .....	20
4.3	Aineiston analyysi.....	23
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>28</b>
5.1	Vapaamuotoiset kohtaamiset verkossa .....	28
5.2	Kohtaamiset verkossa työasioissa.....	29
5.3	Kohtaamiset kasvotusten.....	29
5.4	Johtamisen merkitys yhteisöllisyydelle.....	30
5.5	Yhteiset toimintatavat.....	31
5.6	Yksilön vastuu yhteisöllisyydestä .....	32
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja suositukset.....</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>35</b>
7.1	Tulosten arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	35
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	39
	<b>Lähteet .....</b>	<b>42</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>46</b>
	Liite 1. Verkkokyselyn malli.....	46
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Sosiaalisen pääoman tekijät.....	8
	Kuvio 2. Tutkimuksen prosessi.....	22

**Taulukot**

Taulukko 1. Alkuperäisilmaus – pelkistetty ilmaus (esimerkit) .....	24
Taulukko 2. Pelkistetty ilmaus ryhmittely – alaluokat (esimerkit).....	25
Taulukko 3. Alaluokat – yläluokat (esimerkit).....	27

# 1 Johdanto

Etätyö on tullut suomalaisen työelämään jäädäkseen koronapandemian jälkimainingeissa. Pandemia johti nopeaan digiloikkaan ja etätyö muutti työn tekemisen tapaa monessa organisaatiossa erittäin nopeasti. Tuolloin etätyö oli monessa paikassa pakon sanelemaa, mutta työelämää se muutti pysyvästi. Toisaalta etätyö toi ja tuo edelleen vapautta ja joustavuutta työntekijöiden elämään ja helpotustakin arkeen, varsinkin jos työmatkat olivat pitkiä. Monessa työyhteisössä huomattiin, että työtä voi tosiaan tehdä muuallakin kuin toimistolla. Toisaalta etätyön myötä kasvokkainen kanssakäyminen toimistolla on vähentynyt ja sen myötä myös tiimien ja henkilöstön vapaamuotoinen kanssakäyminen. Jos aiemmin toimistolla nähtiin päivittäin, etätyön aikana kasvotusten kohtaamisten määrä on vähentynyt. Tämä vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys on työyhteisöissä oleellinen asia, seikka joka luo hyvää ilmapiiriä ja samaan väkeen kuulumisen tunteen.

Yhteiskunnallisella tasolla uudet työn tekemisen tavat ovat merkittävä asia ja myös niiden vaikutukset esimerkiksi työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen tai tuottavuuteen. Työelämässä yhteisöllisyys on voimavara, joka tukee vuorovaikutusta, välittämistä, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20). Se ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, esimerkiksi yhteisinä pelisääntöinä, arvoina ja normeina, luottamuksena ja toimintana yhteiseksi hyväksi (Manka 2023, 206). Yhteisöllisyys luo hyvää työilmapiiriä, vaikuttaa työn tuottavuuteen ja tutkimusten mukaan vähentää myös sairastamista. Yhteisöllisyys tekee työn arjesta sujuvaa ja sen rakentaminen on koko työyhteisön etu.

Etätyö on aihe, jota on tutkittu paljon viime vuosina. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi- tutkimuksesta (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2025) käy ilmi, että etätyö tuottaa positiivisia ilmiöitä välittömästi, mutta puolen vuoden jälkeen alkuun mainittuja ilmiöitä ei enää koeta samalla tavalla. Miten Suomi voi- tutkimuksen mukaan välittömiä positiivisia hyötyjä etätyössä olivat esimerkiksi kokemukset vähemmästä fyysisestä rasituksesta työssä sekä vähäisempi riippuvuus työstä (työholismi), työn tekemisen määrän tasaantuminen ja lisäksi koettiin enemmän reilua kohtelua töissä sekä vähemmän tunnehallinnan häiriöitä. Puolen vuoden jälkeen etätyön positiivisista ilmiöistä koettiin enää vähemmän fyysistä rasitusta. Tutkimuksen mukaan etätyön positiiviset ilmiöt eivät ole siten juurikaan enää yhteydessä työhyvinvointiin ja työhön puolen vuoden jälkeen. (Suutala ym. 2025.) Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimus etätyön vaikutuksista vuodelta 2023

(Vuorela, Erkkilä & Kultanen) tuo hyötyinä esiin työn keskeytymättömyyden (tehokkuus), aikasäästöt, kun turhat siirtymät jäävät pois, työn suunnittelun joustavuuden ja työtyytyväisyyden parantumisen ainakin osittain. Etätyön haittoina koetaan spontaanien kohtaamisten vähentyminen, uusien työntekijöiden integroituminen työyhteisöön on heikompaa ja yhteisöllisyyden tunne heikkenee osalla. Esihenkilötyön koetaan olevan vaikeampaan etätyössä ja viestinnän tarve kasvaa merkittävästi. (Vuorela ym. 2023.) Työterveyslaitoksen Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä- tutkimus vuodelta 2022 (Virtanen, Kaltiainen & Hakanen) selvitti, mitkä syyt vetävät etä- tai lähitöihin. Tutkimuksen mukaan palveleva johtaminen ja yhteenkuuluvuus esihenkilöön ja organisaatioon lisäsivät halua lähitöihin, kun taas työn kuormitustekijät ja heikko työhyvinvointi saivat valitsemaan etätyön. Jos omaan työhön voi vaikuttaa, se lisää lähityön määrää, samoin kuin työn imun kokeminen. Työhyvinvointia haittaavat tekijät taas lisäsivät halua etätyöhön. Myös vastaajien perhetilanne vaikutti erilaisiin etätyön toiveisiin ja niiden määrään. Jatkossa onkin tärkeää sovittaa yhteen sekä yksilön että tiimien ja organisaatioiden tarpeet etätyötä tehtäessä. Kasvokkaat kohtaamiset ovat hyödyllisiä ja joskus myös välttämättömiä yhteisöllisyyden tai työn sujuvuuden kannalta.

Etätyön jatkumisen myötä myös haittavaikutuksia on tullut esiin. Etätyö voi aiheuttaa yksinäisyyttä, erillisyyden ja eristyksen tunteita (Memon, Shaikh, Mirza, Obaid, Muenjohn and Ting, 2022). Yhteisöllisyyteen kuuluu tärkeänä osana johonkin kuulumisen tunne, jota etä- tai hybridityön kautta voidaan kokea hankalaksi saavuttaa. Yhteisöllisyyden tunne on työhyvinvointiin vaikuttava asia ja siten edelleen esimerkiksi tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Näin ollen yhteisöllisyyden merkitys etätyössä on tärkeää ja sen kehittämistä tulee edistää. Yhteisöllisyys on koko työyhteisön asia eivätkä sen toteuttamisen tavat voi tulla suoraan vain johdolta saneltuina. Henkilöstön omat ajatukset yhteisöllisyydestä ja sen toteuttamisesta ja kehittämisestä organisaatiossa ovat olennaisia. Yhteisöllisyys tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita (Vilkman, 2023, 114). Sen vuoksi on tärkeää selvittää yhteisöllisyyden keinoja myös henkilöstön näkökulmasta. Usein yhteisöllisyys työelämässä nähdään vain työpaikalla kasvotusten tapahtuvien erilaisten kohtaamisten kautta ja ennalta määritellyin tavoin.

Kelassa asia on noussut myös keskiöön. Toimiva työyhteisö on Kelan organisaation vuoden 2025 teema ja se korostaa työyhteisön hyvinvointia ja yksilön merkitystä sille. Voimauttava ja hyvin-

vointia tukeva työkaveruus ja uudistuva ja oppiva työyhteisö ovat teemoja, jotka sopivat erinomaaisesti yhteisöllisyyden sateenvarjon alle. Työyhteisön toimivuudella nähdään olevan suuri merkitys sekä työkyvylle että työhyvinvoinnille. Samoin psykologinen turvallisuus nähdään Kelassa hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön perustekijänä. Psykologisesti toimivassa työyhteisössä voi puhua vaikeistakin asioista ja esittää rohkeasti uusia ideoita ja tapoja toimia.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia etätyötä tekevien toimihenkilöiden ajatuksia siitä, millä tavalla yhteisöllisyyttä voidaan lisätä tai ylläpitää etätyössä. Tutkimusympäristönä oli Kela, joka vastaa Suomen sosiaaliturvan toimeenpanosta. Tarkemmin tämä opinnäytetyö toteutettiin Kelan opintoetuuksien ratkaisukeskuksessa. Tässä yksikössä tehdään pääsääntöisesti etänä ja useimmat käyvät toimistolla 1–4 päivänä kuukaudessa. Vaikka tämä tutkimus toteutettiin tiettyssä ratkaisukeskuksessa, se on sovellettavissa mihin tahansa organisaation yksikköön, jossa työn tekemisen tapa on sama.

## **2 Käsitteet**

### **2.1 Etätyö**

Työterveyslaitos määrittelee etätyön työpaikan ulkopuolella, pääasiassa kotona, tapahtuvaksi ansiotyöksi. Se edellyttää paitsi luottamusta, myös yhteistä suunnittelua ja sopimista, lisäksi työntekijää tulee tukea etätyössä. Hybridityö puolestaan tarkoittaa työtä, jossa sovittu osa työajasta työskennellään etänä ja osa lähitöissä työpaikalla tai muulla tavoin varmistetaan sovittu kasvotusten kohtaamisen määrä. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ, n.d.) Tilastokeskuksen (n.d) mukaan etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö ja samaa työtä voisi tehdä myös työpaikalla. Kommunikointi ja itse työtehtävät tapahtuvat digitaalisten työvälineiden kautta, samoin kuin vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa. Työjärjestelyt ovat ajasta ja paikasta riippumattomia ja työajan organisointi voi olla hyvin joustavaa. Etätyötä on myös osittainen etätyö. Vaikka etätyö voi olla ajasta ja paikasta riippumatonta, sopimisen kautta määritetään, millä ajalla työ on tehtävä ja työntekijän oltava tavoitettavissa.

Etätyö on yleistynyt erityisesti digitaalisen kehityksen ja muuttuvien työelämän käytäntöjen myötä. Se tarjoaa etuja, kuten joustavuutta ja mahdollisuuden tasapainottaa työn ja yksityiselämän paremmin, mutta tuo myös haasteita, kuten yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja työskentelyn

rajojen hallinnan. Anttilan ja Oinaan mukaan (2023, 70) monipaikkainen työ on useimmiten työntekijälle joustava ja autonominen, varsinkin jos työn teon tahti ja työn valvonta on pitkälti omaehtoista ja työaika voi käyttää joustavasti. Teknologiavälitteisessä työssä digitaalisten syötteiden määrä vaikuttaa työn määrän hallintaan ja työaikaan. Vertauskuvallisesti teknologiavälitteiden töiden virta on kuin digitaalinen liukuhihna, joka tahdittaa etänä töitä tekevien työpanosta. Tekniikan kytkeytyminen ihmistyöhön vaikuttaa työn rytmitykseen, intensiivisyyteen ja kontrollointiin (Anttila ym. 2023, 70-71.)

Työn ajasta ja paikasta irtautumisen seurauksena on uudenlaisia ja joustavampia työtapoja. Tutkimuksissa ilmenneitä myönteisiä vaikutuksia ovat itsenäisyys, mukautetut työjärjestelyt ja joustavuus sekä työntekijän että työntekijän välillä ja mahdollisuus tasapainottaa työ- ja yksityiselämää paremmin. Kielteisiä vaikutuksia tutkimusten mukaan voivat olla stressi, uupumus ja ylikuormitus sekä mahdollinen oletus työntekijän jatkuvasta saavutettavuudesta. Kun työpaikalla ei olla läsnä, työntekijät menettävät merkitystään ja se voi johtaa työskentelyyn varsinaisen työajan ulkopuolella. Tutkimusten mukaan etätöiden vaikutukset ovat kuitenkin pääsääntöisesti myönteisiä erityisesti tietotyössä. Tiedon jakaminen on helpompaa ja se tuo myös monia mahdollisuuksia rekrytointiin tai muiden resurssien hyödyntämiseen, kun fyysisiä paikkarajoituksia ei ole. Virtuaalisesti toimivat tiimit voivat kuitenkin kohdata erilaisia hallintaongelmia. Etätö edellyttää taitavaa johtamista, sillä etätö saattaa asettaa tiimin yhteistoiminnan, moraalien ja tehokkuuden koviin (Vuorenmaa, Mäkelä & Sumelius 2023, 258-259; Gassen 2022, 38-39.)

## 2.2 Yhteisöllisyys

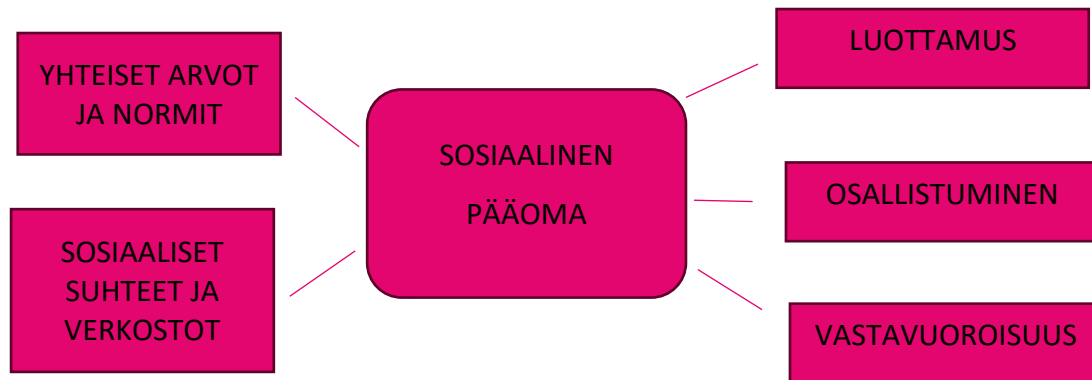
Tieteellinen keskustelu yhteisöllisyydestä ja yhteisöstä juontaa juurensa 1800-luvulle Saksaan, jolloin yhteisö määriteltiin tieteellisessä tutkimuksessa sitoutuneeksi ja solidaariseksi suhteeksi yksilöiden ja ryhmien välillä ja jota yhteisön jäsenet pitivät arvokkaana (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 9–19). Yhteisöllisyys koostuu vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä ja henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista. Yhteisöllisyys käsitteenä voi yleisesti kuvata yhteistyötä ihmisten välillä ja se voi ilmetä monin eri tavoin, esimerkiksi yhteisöissä alueen, perheen tai suvun perusteella. Yhteisöllisyyttä voidaan katsoa myös yksilön näkökulmasta, jolloin yhteisö muodostuu yksilöistä, mutta on yhdessä enemmän kuin yksilöt itsenäin. (Paasivaara ym. 2010, 9–12.)

Työyhteisö on olemassa tiettyä tarkoitusta varten ja siihen vaikuttavat työyhteisössä toimivat yksilöt kokemuksineen, toimintatapoineen ja tunteineen. Yksilö vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja päinvastoin. Työyhteisö on verkosto, joka muodostuu ihmissuh-teista ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja jolla on yhteinen päämäärä ja tavoite. Työyhteisön jäsenet ovat toisistaan siten riippuvaisia, joka puolestaan luo ryhmätoimintaa ja yhteisöllisyyttä. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 77–79.) Organisaatiolla on päämäärä ja työyhteisö edistää sen toteutumista arjen työssä. Yhteiseen päämäärään pyrkiminen tuo lisää yhteisöllisyyttä ja luo myös tarkoituksen tunnetta.

Tässä opinnäytetyössä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan työyhteisöön perustuvaa yhteisöllisyyttä. Työyhteisöllä on virallinen tarkoitus, määritetyt pelisäännöt ja normit, joihin yksilö vaikuttaa omalla tekemisellään ja valinnoillaan. Yhteisöllisyys on työelämässäkin voimavara, sillä se tukee vuorovaikutusta, välittämistä, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta (Paasivaara ym. 2010, 12). Mankan (2023, 206) mukaan yhteisöllisyys on sosiaalista pääomaa, joka ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, kuten yhteisinä arvoina ja normeina, luottamuksena ja aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi. Edelleen Mankan mukaan yhteisöllisyys luo hyvää työilmapiiriä ja vaikuttaa sen kautta myös työn tuottavuuteen. Yhteisöllisyyden on todettu vähentävän sairastamista, masennusta ja lisäävän kykyä vastaanottaa apua toisilta (Manka, 2023, 206.) Koivumäki (2008, 206) puolestaan kuvaa väitöskirjassaan yhteisöllisyyden tekevän arjesta sujuvaa. Yhteisöllisyys on sosiaalisten suhteiden ”kitti” ja edistää ryhmän tuottavuutta, parantaa moraalialia ja työtyytyväisyyttä, edistää ryhmän sisäistä tiedonkulkua sekä lisää turvallisuuden ja omanarvon tunnetta (Koivumäki 2008, 106- 108).

Yhteisöllisyys vaikuttaa myös hyvinvointiin työssä. Mankan & Mankan (2023, 177) mukaan yhteisöllisyys ja vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä luo sosiaalista pääomaa, joka edelleen vahvistaa yhteisön toimintaa ja lisää esimerkiksi luottamusta verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on voimavara niin yksilölle kuin työyhteisöllekin ja tehostaa tavoitteiden saavuttamista sekä suojaa stressin negatiivisilta vaikutuksilta. Vähäinen sosiaalinen pääoma työyhteisössä lisää terveyden heikkenemisen riskiä ja edelleen masennuksen riskiä jopa 50 prosenttia. (Manka ym. 2023, 177–179.) Työpaikka ja siellä vaikuttavat asiat ovat merkityksellisiä yksilön hyvinvointiin kokonaisuudessaan, koska työpaikalla tai työssä vietetään päivittäin paljon aikaa.

Manka ym. (2023, 179) tuovat teoksessaan esiin sosiaalisen pääoman tekijät alla olevan kuvion 1 mukaisesti:



Kuvio 1. Sosiaalisen pääoman tekijät (Manka ym. 2019, 179).

Työyhteisö rakentuu yhteisille arvoille, joiden mukaan toimitaan ja jotka muodostavat työyhteisön perustan. Yhteisölliset arvot ovat yhteisesti tuotettuja, ymmärrettäviä ja uskottavia eli niiden tulee olla tavoitettavissa olevia, niihin pitää voida samaistua ja toteuttaa kaikilla organisaation tasoilla. Yhteisöllisyyden arvot ovat siten yhteisesti sisäistettyjä ja konkreettisia normeja, joiden mukaan yhteisesti toimitaan. (Paasivaara ym. 2010, 15.)

Paasivaara ja muut (2020, 21) tuovat esiin, että yhteisöllisyys on työyhteisön sosiaalisia suhteita ja sen henkinen tila. Työyhteisö koostuu ihmisistä ja siten eri ihmisten kokemuksista, ajattelutavoista ja toiminnasta ja määrittää esimerkiksi tapaa kohdella työyhteisön muita jäseniä. Yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi myönteisyys muutokselle ja uudistumiselle, yhteinen kehittämisen ja kokeilun halu ja salliva ilmapiiri, jossa on rakentavaa väittelyä, huumoria ja avoimuutta. Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä ja oleellista on tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Yhteisöllisyyttä lisää myös yhdessä työkavereiden kanssa vietetty vapaa-aika ja muut yhteiset tilaisuudet. Yhteiset kahvitaumat ja virkistystoiminta tukevat lisäävät sosiaalista vuorovaikutusta ja rakentavat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys tarvitsee hyvää työilmapiiriä, joka muodostuu tuttavallisuuden ja välittämisen kautta. (Paasivaara ym. 2010, 18–22.)

Yhteistyö yksilöiden välillä ja vuorovaikutus ja siitä muodostuva yhteisöllisyys vaikuttaa olennaisesti työyhteisön ilmapiiriin (Suhonen ym. 2019, 99). Työn arjessa edeltävä voi tarkoittaa esimerkiksi toisten auttamista ja tukemista erilaisissa työtehtävissä ja samalla toisten erilaisia taitoja ja

osaamista arvostetaan. Hyvä työilmapiiri on myös salliva ja siellä voi näyttää tunteet, myös negatiiviset. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan tarkoita ongelmattomuutta työyhteisössä. Kriittinen keskustelu on usein kehitystä edistävä tekijä. Yhteisöllisyyden ja hyvän työilmapiirin kautta voidaan keskittyä ratkaisuihin, jolloin tilanteesta päästään eteenpäin ja työyhteisö ja sen toiminta kehittyy edelleen (Paasivaara ym. 2010, 21). Vastavuoroisuus yhteisöllisyydessä on monitasoista, jossa yksilön tarpeet ja motivaatio kohtaavat työyhteisön tavoitteet. Tämä tarkoittaa työyhteisön jäsenten kykyä asettaa yhteisön tavoitteet omien yksilöllisten tavoitteiden edelle ja edistää siten yhteistyötä työyhteisön jäsenten välillä. Tämä näkyy vastavuoroisuutena, kun yksilön luovuudelle on tilaa ja samalla yksilön toiminta on tuottavampaa. (Suhonen ym. 2019, 79.) On tärkeää, että organisaatiossa voi jakaa ajatuksia ja mielipiteitä ilman pelkoa ja toiminta on kaikin puolin avointa ja läpinäkyvää.

Yhteisöllisyys ilmenee työn arjessa ja sen lähde on työyhteisökulttuurissa, joka vastaavasti edellyttää työyhteisön jäsenten yhteistä historiaa ja yhteisiä sisäpiirin kokemuksia. Työyhteisökulttuuri on työyhteisön jäsenten jaettua omaisuutta, jonka kautta vallitsevat arvot ja moraaliset seikat ymmärretään. Yhteisöllisyys hallitsee työyhteisön jäseniä enemmän kuin yksilöt yhteisöllisyyttä ja tämä tapahtuu usein tiedostamattomana. Yhteisöllisyys ilmenee luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta, vuorovaikutuksesta ja yhdessä olemisesta ja tekemisestä. (Suhonen ym. 2019, 97–98.)

### **2.3 Digitaalinen työympäristö**

Vaikka digitaalisen työyhteisön vaikutuksista yksilöön ja sen johtamisen vaikutuksista keskustellaan nyt paljon, niin tutkimuksella on pitkät perinteet. Yksi keskeinen merkkipaalu oli Shoshana Zuboffin tutkimus "Viisaan koneen aikakausi" (1989). Tutkimus tarkasteli, miten uusi tietotekniikka uudistaa työn ja yhteiskunnan rakenteita ja miten nämä muutokset vaikuttavat ihmisiin. Kirjan kantavana teemana on pohtia, miten ihmisen työ, osaaminen ja rooli muuttuvat, kun tietotekniikka automatisoi töitä. Digitaalinen työympäristö mahdollistaa työn tekemisen ajasta, paikasta ja tilasta riippumatta. Kelassa tehtävä työ on ratkaisuasiantuntijoiden osalta kognitiivisesti vaativaa asiantuntijatyötä, joka toteutuu kokonaan tietojärjestelmissä eikä työ itsessään vaadi käytännössä lainkaan läsnäoloa toimistolla. Gassen (2022) toteaa, että digitaalinen työympäristö on poistanut paljon maantieteellisiä esteitä erilaisten työyhteisöjen vuorovaikutuksen tieltä, mutta itse vuorovaikutus ihmisten välillä on monimutkaista ja arvaamatonta, kuten ihminenkin on. Digitaalinen työympäristö nostaakin esiin kysymyksen vuorovaikutuksen laadusta ja arvosta, koska ihmiset eivät käytä sitä samalla tavalla eikä heitä siihen voi pakottaa. Kasvokkainen vuorovaikutus tapahtuu

juuri siten, kasvokkain, ja sanaton viestintä on läsnä kohtaamisissa lisäämässä yhteistä ymmärrystä. Verkkovälitteisessä vuorovaikutuksessa se puuttuu. Yhteisöllisyys ja luottamus edellyttävät läsnäoloa. Etätyössä kasvokkaiset kohtaamiset ja läsnäolo auttamatta vähentyvät, joten läsnäolon tunnetta täytyy luoda ja vahvistaa teknologian avulla. Edeltävä tarkoittaa omien ajatusten ja reaktioiden näyttämistä muille viestintävälineiden avulla eli esimerkiksi palaverien aikana omaa läsnäoloa voi osoittaa kommentoimalla, nyökkäilemällä tai vaikka tykkäämällä. (Gassen 2022.)

Yhteisten toimintamallien, toiminnan, käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa organisaatiossa työn tekemisen tapojen muuttuessa. Nopeasti kehittyvä tietotekniikka edellyttää uusia taitoja ja käyttäytymismalleja työntekijöiltä esimerkiksi virtuaalisen osallistamisen ja tiimiytymisen saralla. Myös työn sisältö muuttuu erityisesti tietotyössä. Kun uusi tekniikka voi hoitaa rutiinityöt, se ennakoii suurta muutosta siihen, miten monimutkaista ja vaikeaa tietotyöstä tulee. Tekoälyn myötä ihmisille jäävät tehtävät tulevat olemaan tiedollisesti huomattavasti monimutkaisempia. Tekoäly ei kykene toimimaan inhimillisten vaatimusten mukaan, joten ihmisille jäävät tehtävät, jotka vaativat sosiaalisia taitoja, tunneälyä ja luovuutta. (Vuorenmaa ym. 2023, 260–261.)

Myös Laineman (2021) mukaan etätyö ja työn digitalisoituminen tuo uusia haasteita vuorovaikutukselle. Hänen mukaansa työn digitalisointi on mahdollistanut uusia tapoja tehdä ja organisoida työtä, mutta samalla se muuttaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Tarjolla on monenlaisia viestintäkanavia olla yhteydessä läheltä ja kaukaa, mutta se edellyttää paljon työntekijältäkin. Kun uusi tapoja ja kanavia otetaan käyttöön tai korvataan niillä edellisiä, työntekijöiltä vaaditaan paljon valmiuksia ja osaamista käyttämiseen. Näitä valmiuksia ei välttämättä ole ja se muodostaa haasteen verkkovälitteiselle vuorovaikutukselle. (Lainema 2021). Kun vuorovaikutus ei tapahdu kasvokkain, se haastaa yksilön vuorovaikutustaidot ja kykyä tulkita toisten toimintaa. Olemassa olevat vuorovaikutustaidot tai niiden puute vaikuttaa siihen, miten omaa osaamista voi hyödyntää digitaalisissa ympäristöissä tai virtuaalisissa yhteisöissä. (Suhonen ym. 2019, 89–90.) Digitaalisessa työympäristössä esimerkiksi kokouksessa ihminen voi olla piilossa suljetun mikin tai kameran takana ja hoitaa ajatusten vaihtoa vaikkapa pelkästään kahden välisessä chatissa työkalun kanssa. Toisaalta ihminen voi olla myös enemmän näkyvillä, kun ajatellaan kameran käyttöä. Yhtäältä esimerkiksi kameran auki pitäminen tuo esiin osan non-verbaalisesta viestinnästä ja luoda tärkeää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää tutustumista. Kameran päällä pitäminen voidaan

ajatella myös merkinä yhteiseen työskentelyyn osallistumisesta. Toisaalta se voi yhtä lailla aiheuttaa epämiellyttäviä tunteita, ahdistusta ja kokemuksen tarkkailtavana olemisesta. Tämä puolestaan vähentää todennäköisyyttä osallistua ja ilmaista ajatuksia digivälitteisissä kokouksissa. (Gas-sen 2022, 111–112.)

## 2.4 Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten yhteinen tulkinta maailmasta sekä yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Lämsä & Päivike 2010, 176). Organisaatiokulttuuri koostuu paitsi arvoista ja uskomuksista, myös tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään ja siirtävät sen eteenpäin opettamalla sen uusille työntekijöille. Kulttuuri on organisaation ominaisuus, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuuri todellistuu yhteisten merkitysten, ajattelu- ja toimintatapojen kautta yhteisissä kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa. Kulttuuria tuotetaan siten yhteisessä toiminnassa. Organisaatiokulttuurilla ajatellaan olevan kolme päätehtävää, jotka ovat yhteisen identiteetin tuottaminen, organisaation perustehtävään sitoutumisen edistäminen sekä käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. Yhteisen identiteetin perusta ovat yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet. Perustehtävään sitoutumisen kautta pyritään sitouttamaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin oman edun ajattelun sijaan. Organisaatiokulttuuri luo perustan myös työpaikalle sopivalle käyttäytymiselle ja se edelleen vakauttaa ihmisen keskinäistä yhteistoimintaa. (Lämsä ym. 2010, 176–179.)

Yhteisöllisyys ilmenee työyhteisössä eikä sitä voi koskea käsin eikä se ole mitattavissa materiaalin keinoin. Yhteisöllisyys kuvaa työyhteisön henkistä puolta, joka on olemassa niin työyhteisössä kuin kaikissa muissakin yhteisöissä. Suhosen ja muiden mukaan (2019, 95) kaikille yhteisöille yhteisiä piirteitä ovat esimerkiksi tiiviit ja vaativat sosiaaliset suhteet, kokemus samanlaisuudesta ja yhteinen uskomus- ja moraalinen järjestys. Organisaation kulttuuri on olemassa aina ja se näkyy tavoissa toimia, kirjoittamattomissa säännöissä ja rutiineissa ja ilmenee siten myös työyhteisökulttuurissa. Nongon ja Ikyanyon (2012) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja miten organisaation eri toiminnot ja tasot on järjestetty. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös ihmisten tapaan käyttäytyä organisaatiossa ja sitä voidaan kuvata ainutlaatuisiksi työyhteisön yhteisesti jaettujen arvojen, asenteiden, uskomusten, normien, odotusten, sosiaalisten suhteiden ja oletusten punokseksi. Organisaatiokulttuuri on eräänlainen

organisaation persoonallisuus, joka ohjaa henkilöstön käyttäytymistä silloinkin, kun ohjeita ei erikseen ole annettu. Tutkimusten mukaan organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen, erityisesti tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja sitoutumiseen eli käytännössä organisaation menestymiseen. Kokemus osallisuudesta on merkittävä tekijä sitoutuneisuudessa organisaatioon. Henkilöstön osallistaminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon osoittaa heidän työnsä merkityksen organisaation tavoitteille ja luo yhteisöllisyyttä. (Nongo ym. 2012.)

Työyhteisökulttuuri voidaan nähdä organisaationkulttuurin ilmentymänä. Työyhteisökulttuurin syntymiseen tarvitaan sen jäsenten yhteistä historiaa ja yhteisiä sisäpiirin kokemuksia. Tämän vuoksi työyhteisöt, jotka ovat olleet olemassa pitkään ja joissa on samana pitkään pysynyt henkilöstö, omaavat usein vahvan työyhteisökulttuurin. Tämä on vahvuus yhteisöllisyyden kannalta, toisaalta se voi olla myös joustamaton ja hidas vastaamaan muutoksiin (Suhonen ym. 2019, 97). Organisaation ja johtamisen merkitys yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä on oleellinen. Arjessa yhteisöllisyyttä luodaan ja ylläpidetään työyhteisöissä yhdessä olemisen ja tekemisen kautta. Johtamisessa on ymmärrettävä tämän kulttuurin merkitys, sillä se voi joko edistää tai estää työyhteisön kehittymistä. (Suhonen ym. 2019, 97).

## 2.5 Työyhteisön johtaminen

Johtamisella on paljon merkitystä yhteisöllisyyteen. Johtamisen osalta oleellisinta yhteisöllisyyden näkökulmasta on vuorovaikutteinen johtaminen, jolloin olennaista on avoin tiedonkulku ja henkilöstön kuunteleminen. Samaan aihepiiriin kytkeytyy positiivisen johtamisen teoria, jossa tärkeää on vahvistaa myönteisiä tunteita, tunnistaa vahvuudet ja edistää hyvinvointia. Edeltävien tekijöiden avulla pyritään motivoimaan henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin ja saamaan yksilön voimavarat ja vahvuudet myös tiimin käyttöön. (Manka ym. 2023, 180–182.) Myös Kanteluksen (2023, 150) mukaan organisaation onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi johtamiskulttuuri. Organisaation menestymiseen vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri ja tunneilmasto. Näiden johtamisen tulee myös olla tietoista ja jaettu johtaminen on nykypäivän perusoletus. Johtajien tulee osata johtaa sekä asioita että ihmisiä. (Kantelus 2023, 150–151.) Mankan ym. (2023, 183) mukaan jaetussa johtamisessa työntekijään luotetaan valvonnan sijaan ja merkitseviä tekijöitä ovat yhteinen käsitys tavoitteista ja toiminta niiden saavuttamiseksi, kokemus arvostuksesta ja sananvalta toimintavoista, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Jaetun ja vuorovaikutteisen johtamisen tavoitteena on laadukas vasta-

vuoroisuus, joka edelleen omalta osaltaan lisää yhteisöllisyyttä ja sen hyötyjä. Yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen on läpinäkyvää ja henkilöstöllä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta omasta työstään (Paasivaara ym. 2010, 20). Etätyön ollessa monessa organisaatiossa jo vakiintunut käytäntö, se asettaa erilaisia vaatimuksia myös johtamiselle. Mankan ym. (2023, 185) mukaan etäjohtamisessa korostuu luottamus ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen tarvittaessa virtuaalisesti.

Vastavuoroinen suhde yksilön ja työyhteisön välillä tarvitsee johtajuutta. Vuorovaikutusjohtamisessa keskeinen elementti on vuorovaikutteisuus, jossa työyhteisö nähdään kyvykkäänä hallita, nähdä ja kehittää monimutkaisia vuorovaikutussuhteita muuttuvassa ympäristössä. Johtamisen tapa on avoin, dialoginen ja osallistava. Johtajan pitää nähdä yksilöiden erilaisuus vuorovaikutuksen tavoissa ja saada yhteistyö työyhteisössä sujuvaksi ja ilmapiiri hyväksi. Keskeisiä asioita ovat uuden kehittäminen ja oppiminen erityisesti virheiden kautta positiivisessa hengessä. Keskustelulle pitää antaa aikaa kiireestä huolimatta, koska epäonnistumisen ja virheiden pelko jähmettää työyhteisön. (Suhonen ym. 2019, 103–105.) Vuorovaikutteinen johtaminen on ihmisten johtamista. Kysymys on miten ihmistä, ihmisen käyttäytymistä ja toimintatapaa ymmärretään ja johtaminen lähtee siten yksilön toiminnan ymmärtämisestä ja siihen vaikuttamisesta. Johtamista haastaa myös nykyisen työelämän monimuotoisuus, muutosherkkyys ja jatkuva kehittyminen. Työelämän laatu, työhyvinvointi tai pahoinvointi siinä vaikuttaa ihmisiin ja työntekijöiden odotetaan olevan koko ajan muutosvalmiita ja kehittyvän jatkuvasti. Nykypäivän johtamisessa tarvitaan positiivista otetta, jossa positiiviset painotukset ja mahdollisuudet ovat keskiössä. Positiivisella johtamisella tavoitellaan paitsi myönteisyyttä ihmisten johtamiseen, myös onnellisempia työyhteisöjä. Myönteisyys ja positiivisuus mahdollistaa tyytyväisyyttä myös työssä ja luo eräänlaisen myönteisyyden kehän. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 201–203.) Positiivisen johtamisen taustalla on positiivisen psykologian perusajatus löytää ihmisestä hyviä, myönteisiä sekä hänen kehitystään ja menestystään tukevia peruselementtejä.

PERMA-malli on positiivisen psykologian tieteenalan käytetyin malli, joka kuvaa hyvinvointia ja sen osa-alueita. Sen luoja Martin Seligman kuvaa mallilla viittä peruspilaria, joita vahvistamalla yksilön hyvinvointi lisääntyy ja muodostuu. Suomennettuna kyseiset pilarit ovat myönteisyys (positive emotion), uppoutuminen (engagement), ihmissuhteet (relationships), merkitys (meaning) ja aikaansaaminen (accomplishment). Näitä asioita vahvistamalla ihminen voi puhjeta kukoistukseen ja

olla hyvinvoiva. (Madeson 2017.) Positiivisuuden vaatimus on punoutunut tätä kautta myös työelämään ja johtamiseen, koska myönteiset työelämäkokemukset yhdistyvät muuhun elämään ja luovat kokonaisvaltaista hyvinvointia. Positiivinen johtajuus keskittyy myönteisyyteen ja korostaa hyveellisyyttä eli mahdollistaa hyvän organisaatioelämän ja työyhteisöllisyyden. Positiivisessa johtajuudessa keskitytään myös auttamaan ihmistä tai yhteisöä ylittämään tyypillinen toimintataso. Positiivisella johtajuudella voidaan tukea ihmisen mielekkyyden kokemuksia työelämässä ja samalla työhyvinvointia. Positiivinen johtajuus on läsnä työelämän eri tilanteissa ja pyrkii edistämään sosiaalisia ja onnellisia työyhteisöjä. Positiivisessa johtajuudessa huomioidaan myös se, että ihminen on kokonaisuus ja myös työn ulkopuoliset asiat ovat läsnä työelämässä. Positiivinen johtajuus tunnistaa myös termin työvointi, joka tarkoittaa sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin teemoja ihmisten johtamisessa. Positiivinen johtajuus mahdollistaa kokonaisuuteen vastaamisen, niin positiivisen kuin negatiivisenkin, jotka ihmisten elämäntilanteissa yhdistyvät. (Syväjärvi ym. 2019, 217–220). Ihmisläheisessä johtamisen tavassa ilmapiirin, toimijasuhteiden, kommunikaation että merkityksen tulisi olla positiivisia. Ilmapiiri on työyhteisön tila, jossa positiiviset tunteet ovat negatiivisia suurempia. Toimijasuhteet tarkoittavat, että myönteisiä toimijoita on enemmän kuin työyhteisöä hajottavia toimijoita. Kommunikaatio puolestaan on myönteistä puhetta ja hyvää viestintää. Johtajuuden tulee myös lisätä positiivisia merkityksiä ja voimavaroja. (Syväjärvi ym. 2019, 203.)

Toisaalta voi pohtia, onko johtaja tai esihenkilö yksin vastuussa organisaation yhteisöllisyydestä ja sen kehittämisestä. Johtajuus tapahtuu yhteisössä. Rehnin (2018, 162), johtaja ei ole koskaan yksin, vaan johtajuus vaatii aina yhteisöä. Johtajuus voidaan nähdä myös yhteisesti rakennettuna aikaansaannoksena, jossa rakentajia ovat sekä johtaja että seuraajat (alaiset). Johtajan asennoituminen ja osaaminen on tärkeää, koska ilman seuraajia (alaisia), johtaja ei voi saada mitään aikaiseksi. Työelämässä seuraajia on siten kokonainen yhteisö, joka on täynnä paitsi osaamista ja tietoa, myös eritasoista halua ja kyvykkyyttä tuottaa johtajuutta johtajan ympärille. Johtaja on siten osa yhteisöä. Yhteisö voi joko vastata johtajan toimiin ja kannattaa niitä, toisaalta se voi myös vaimentaa johtajuutta. Seuraajuus on ilmiö, johon johtajan tulee kyetä vaikuttamaan eli pohtia, miten yhteisö toimii, reagoi ja miten se seuraa. Johtajuus on myös erilaista eri työyhteisöissä, koska seuraajien yhteisökin on ainutlaatuinen ja johtaja on osa tätä yhteisöä. (Rehn 2018, 162–166.)

## 2.6 Yhteisöohjautuvuus

Työelämän trendejä ovat itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Itseohjautuvuus johtaa yhteisöohjautuvuuteen. Ne tarkoittavat käytännössä vallan hajauttamista ja keskusjohdon purkamista tavoitteena vapauttaa ihmiset tekemään työtään paremmin antamalla heille tilaa itsenäisesti päättää, miten työ parhaiten tehdään. Tämän kautta saadaan parasta tulosta aikaan. Ylhäältä alas johdettu organisaatio on byrokraattinen sekä liian hidaskäyttöinen ja jäykkä vastamaan nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Nykypäivän asiantuntijatyö vaatii luovuutta ja itsenäistä päätöksentekokykyä, joita ylhäältä sanellut säännöt kahlitsevat ja jopa estävät työn tekemisen parhaalla mahdollisella tavalla. Nykypäivänä ja tulevaisuudessa eritoten, työntekijöiden motivaation laatu on jopa kilpailuvaltti. Yksilön motivaatio vahvistuu, kun hänelle tarjotaan autonomiaa ja mahdollisuus itsenäiseen työhön. Itseohjautuvaan organisaatioon siirtyminen vaatii organisaation johdolta osittaista omasta vallasta luopumista eikä se ole aina helppoa. Itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation päämääriä itsenäisesti käyttäen omaa harkintaa. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä ja käytännössä itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta. Siinä tiimi ottaa kokonaisuutena vastuuta työn edistämisestä ja löytää itselleen sopivimmat tavat toimia. Yhteisöohjautuvuus vaatii kulttuuria, jossa kaikki kokevat vastuuta yhteisistä asioista ja niiden edistämisestä. Yhteisöohjautuvuus voi toteutua hyvin erilaisissa organisaatioissa, kun työntekijöille tai tiimeille annetaan tilaa päättää itsenäisesti työstään. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa esihenkilöiden rooli on tuottaa valmentavaa ja palvelevaa johtamista, jonka tavoitteena on tukea asiansa osaavaa työntekijää omassa työssään parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Yhteisöohjautuvuuden perusajatus on, että osaava ja motivoitunut työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, kunhan hänelle annetaan siihen tilaa ja mahdollisuus. (Martela 2021, 11–17).

Yhteisöohjautuvuutta voi edistää ja jokainen organisaatio on sen osalta erilainen. Organisaatiossa on pohdittava, miten käytännössä yhteisöohjautuvuus toteutuu ja missä mittakaavassa valtaa hajautetaan. Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara (2021) listaavat yhteisöohjautuvuuden osalta tarvittavia asioita, jotta tilanne ei ajaudu kaaokseen. Jotta hajautettu valta toimisi, tulee määrittää kaikille yhteisesti sovitut tavat hoitaa organisaatioon liittyviä asioita eli yhteisöllisiä käytänteitä. Näitä ovat esimerkiksi hajautettu päätöksenteko, työntekijöiden yhteisöllisyys ja hyvinvointi, läpinäkyvä informaatio sekä oppiminen ja viestintä. Päätöksenteon hajauttamisen mittakaava on organisaation it-

sensä päätettävä, mutta yleisesti ottaen itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksentekovaltaa hajautetaan systemaattisesti ja läpi organisaation. Jotta päätöksenteko hajautettuna voisi toimia, tulee informaation olla läpinäkyvää eli totuudenmukainen ja kokonaisvaltainen kuva organisaation tilasta jaettuna kaikille organisaatioissa. Yhteisöohjautuva organisaatio luottaa siihen, että oikean tiedon saatuaan työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä kokonaisvaltaisia ja hyviä päätöksiä, kun heille annetaan mahdollisuus. Kokonaiskuvan vuoksi koko organisaatiota koskeva tieto on tärkeää, vaikka päätöksiä voisikin tehdä vain omaa tiimiä koskien. Läpinäkyvyys edistää yhteisen tekemisen koordinoitua eli esimerkiksi päällekkäisen työn tekemisen hallintaa. (Mäkkeli ym. 2021, 79–82.)

Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää työtä. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijä pystyy saamaan parhaan itsestään esiin tiimin kanssa, kun ei joudu hierarkiakoneiston rattaisiin. Täysi potentiaali tulee esiin, kun yhdistetään mahdollisimman motivoiva ja innostava työ sekä hyvät työolosuhteet. Psykologisten perustarpeiden kannalta henkilöstön kiinnittyminen työyhteisöön on tärkeää. Työilmapiiriin huomion kiinnittäminen on tärkeää yhteisöohjautuvissa organisaatioissa ja sitä voi mitata erilaisilla fiilismittareilla vaikka viikoittain. Organisaation taloudelliset panostukset vapaamuotoiseen, yhteisölliseen toimintaan tukevat hyvää työilmapiiriä yhteisöllisyyttä. Itseohjautuva organisaatio panostaa työntekijöiden kehittymisen mahdollistamiseen. Uuden oppiminen pitää työmotivaatiota korkealla ja työn tehokkuus paranee samalla kun työntekijä tulee työssään paremmaksi. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa työntekijän ajatellaan saavan mielihyvää uuden oppimisesta ja oppiminen on siten yksi hyvinvoinnin tekijä. Oppimisen tarvetta ja tavoitteita ei tarvitse välttämättä pohtia esihenkilön kanssa, vaan se voi tapahtua myös kollegoiden kesken. Oppimista ja omaa kehittymistä tukeva sparraaja edistää siten myös yhteisöllisyyttä. Oppimisen lisäksi tiedon ja taidon jakaminen on oleellista eikä siten olla yhden henkilön tiedon ja taidon varassa missään tilanteessa. Samaa työtehtävien tekevien säännölliset kokoontumiset omasta osaamisalueestaan ovat ns. käytäntöyhteisöjä, joissa omasta osaamisalueesta voi oppia yhdessä toisilta. (Mäkkeli ym. 2021, 83–85.)

Viestintä ja siihen liittyvät taidot ovat oleellinen osa työyhteisötaitoja yhteisöohjautuvassa organisaatioissa. Viestintä vaikuttaa arjen sujuvuuteen, sillä toimijuus ja yhdessä toimiminen toteutuvat viestimällä. Yhteisön jaetut merkitykset pitää oppia viestimään ja myös tulkitsemaan. Yhteisölliseltä kannalta viestintäosaaminen tarkoittaa taitoa vastaanottaa sanallisia ja sanattomia viestejä

sekä rakentaa niitä, mutta myös taitoa säädellä ja muokata omaa viestintää. Viestinnällä voi vaikuttaa ja sitä pitää myös tulkita eli hahmottaa ja havainnoida yhteistä todellisuutta. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa viestintä on osaamisalue, jota voi myös oppia ja organisaatio voi panostaa viestinnän osaamisen kehittämiseen eri kanavilla. Viestintätaidot edesauttavat keskustelukulttuurin rakentumista esimerkiksi tavoissa ilmaista erimielisyyttä tai keskustelutilan antamisessa ja ottamisessa. Myös puheeksi ottaminen, kollegiaalisen tuen tarjoaminen ja työnjako ovat keskeisiä viestintätaitojen kautta tapahtuvia työn arjen käytäntöjä. (Mäkkeli ym. 2021, 85–86.)

Yhteisöohjautuvassa tiimissä on siis yhteiset käytänteet ja yhteisesti sovitut toimintatavat, jotka pohjautuvat yhteiseen arvomaailmaan ja jossa toimii omavalvonta. Yhteisöohjautuvalla organisaatiolla ja tiimillä on myös yhteinen näkemys nykytilasta sekä työn suunnasta ja tavoitteista. (Laloux 2021, 56) puhuu moniarvoisista organisaatioista, joissa itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat jo pitkällä eli ns. teal- organisaatioista. Näissä organisaatioissa hierarkkiset valtapyramidit on purettu ja tiimit toimivat itsenäisesti ja yhteisöohjautuvasti vastaten omasta toiminnastaan ja tuloksestaan. Näissä organisaatioissa on kolme tekijää, joiden kautta organisaatiot toimivat ilman jäykkää hierarkiaa. Johtamispyramidien tilalla on hajautettu valta ja työntekijöiden yhteisöohjautuvuus, jota hän kuvaava myös kollektiivisen älykkyyden systeemiksi. Lalouxin mukaan pyramidihierarkia ei voi toimia kompleksisessa systeemissä, vaan se väistämättä hajoaa. Itseohjautuvuus taas toimii kompleksisessä ympäristössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita vapautta tehdä mitä huvittaa, vaan sovitut koordinoituneet mekanismit ja prosessit ohjaavat toimintaa jäykän ja monimutkaisen hierarkian sijaan. Hajautetun vallan organisaatioissa muodostuu usein luonnollisia rooleja, jotka perustuvat kollegoiden tunnustukseen, vaikuttamiseen ja osaamiseen. Organisaatiot kannustavat kokonaisvaltaisuuteen ja oman persoonan esiintuomiseen kapean ammatillisen puolen sijaan. Omana itsenä oleminen kaikkine eri puolineen edellyttää turvallista tilaa. Organisaatiot ovat omaksuneet arvopohjaisen kulttuurin, jossa kunnioitus ja avoimuus ovat oleellisia. Arvot kulkevat läpi koko organisaation ja niiden merkitys on sisäistetty. Teal- organisaatioiden ajatellaan olevan eläviä ja ne haakeutuvat luontaisesti omaan suuntaansa, kun kontrollin sijaan kuunnellaan ja ymmärretään. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät ovat sensoreita, jotka huomaavat muutoksen tarpeen ja voivat laittaa sen kehitettäväksi sovitun prosessin kautta. Tällä tavoin organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin nopeammin kuin hierarkkisessa organisaatiossa olisi mahdollista. (Laloux 2021, 56–127.)

Työelämän muutos monimuotoisemmaksi ja kompleksisemmaksi, toisaalta myös joustavammaksi ja yksilöllisemmäksi tuo uusia mahdollisuuksia. Toisaalta se voi johtaa myös työelämän kaaostumiseen ja huonontumiseen. Liminaalitila on käsite, joka kuvaa vanhan ja uuden välissä olemista, jossa uuden mahdollistava kaaos ja epävarmuus yhdistyvät esimerkiksi rituaalisen käyttäytymisen tuomaan turvallisuuteen. Väli tilassa oleminen voi olla ahdistavaa, mutta se sisältää myös voimaa ja potentiaalia, joilla asioita saadaan tapahtumaan. Liminaalitilaa kuvataan myös nykypäivän työelämälle ominaiseksi piirteeksi, joka haastaa vanhanaikaiset rakenteet ja mahdollistaa uusia ja luovia tapoja organisoida työtä. Työyhteisö voi olla jatkuvassa väli tilassa, jos organisaatio muuttuu jatkuvasti. Olemassa olevien rakenteiden rikkominen herättää epävarmuutta, mutta mahdollistaa uusia ja luovia ratkaisuja. Liminaalitilassa esiin nousevia asioita ovat myös johtajuus ja miten se käytännössä toteutuu. (Kontinen, Houni, Karsten ja Toivanen 2013.) Työntekijöiltä voidaan esimerkiksi muutoksen jälkeen odottaa itse- ja yhteisöohjautuvuutta, mutta asiaa ei kuitenkaan ole varsinaisesti käsitelty tai viestitty tarpeeksi hyvin. Tämä johtaa eräänlaiseen liminaalitilaan uuden ja vanhan välillä, kun tavoitteet ja toimintatavat eivät ole selkeät ja miten niitä on käytännössä lupa tai mahdollisuus toteuttaa.

### **3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen kohteena on selvittää etätyötä tekevien toimihenkilöiden omia ajatuksia yhteisöllisyyden keinoista etätyössä. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa ja käytännön konkreettisia ehdotuksia siitä, miten yhteisöllisyys tai kokemus siitä voidaan säilyttää hyvänä tai jopa lisätä sitä etätyöstä huolimatta. Tutkimuksen tekijänä minulla on ajatus siitä, että tietoa tarvitaan työyhteisön jäseniltä itseltään ja tässä tutkimuksessa saatavan tiedon kautta ratkaisuja yhteisöllisyyteen etätyössä voidaan saada. Hakala (2024, 115) tuo esiin, että jos tietoa kaivataan vaikkapa ihmisten ajatuksista, mielipiteistä, käsityksistä ja kokemuksista, kaikkein luontevinta on kysyä sitä heiltä itseltään.

Tässä tutkimuksessa henkilöstö nähdään subjektiivisuuden omaavina toimijoina, joilla on tutkittavasta asiasta henkilökohtaisia kokemuksia ja kykyä tuottaa merkityksiä (Juhila, 2021a). Tämä tutkimus on hyödyllinen sekä organisaatiolle että henkilöstölle. Yhteisöllisyys on oleellinen osa työyhteisön toimivuutta ja siten yhtä tärkeä sekä henkilöstölle että organisaatiolle esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksesta saatua tietoa ja tuloksia voidaan kokeilla käytännön tasolla soveltuvin tavoin. Tutkimus toteutetaan aidossa työympäristössä, joten saatuja tuloksia

voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi erilaisin kokeiluin tai pilotoinnin keinoin. Tutkimuksen kautta voidaan mahdollisesti löytää myös toimivia käytäntöjä ja edelleen tuottaa konkreettisia muutoksia esimerkiksi toimintatapoihin. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan soveltaa myös muissa organisaation yksiköissä, joissa työtä tehdään samalla tavalla. Tuloksia voi soveltaa myös muissa samantyyppisissä organisaatioissa, joissa etätyötä tehdään paljon.

Tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on ”Miten ja millä keinoilla voidaan edistää yhteisöllisyyttä etätyössä?”.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Menetelmä**

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Se keskittyy toimihenkilöiden omiin ajatuksiin ja käsityksiin siitä, millä tavoin ja miten yhteisöllisyyttä etätyössä voidaan henkilöstön mielestä edistää. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten käsityksiin ja tunteisiin ja tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yhtä totuutta tutkittavasta asiasta. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan merkityssuhteita ja tulkintoja, joiden avulla tutkimuksessa luodaan ohjeita, toimintaperiaatteita ja tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, 118-120.) Tässä työssä käytetään tietoa, joka saadaan ei-tiedeperustaisesti aidossa toimintaympäristössä. Tärkeää on, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on tietoa asiasta tai kokemusta siitä eli tiedonantajien tulee olla sopivia. (Tuomi ym. 2028, 98). Kanasen (2017, 126) mukaan oikeiden henkilöiden valinta on laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpää kuin vastaajien määrä ja tutkittaviksi tulee valita henkilöt, jotka parhaiten tuntevat tutkimusilmion.

Etätyötä tekevät henkilöt on katsottu tarkoituksenmukaiseksi ja sopiviksi tässä tutkimuksessa, koska heillä on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. Vaikka etätyötä tehdään vaihtelevissa määrin, vaikuttaa se yhteisöllisyyteen. On huomioitava, että myös vähemmän etätyötä tekevät henkilöt ovat sen vaikutuksen piirissä. Jos tiimistä muut tekevät pääosin etätyötä ja yksi on pääsääntöisesti työssä toimistolla, etätyö vaikuttaa häneenkin. Kollegat ovat jossain muulla kuin läsnä ja tavoitettavissa vain verkkovälitteisesti. Vastaamisen mahdollistamisella kaikille on pyritty varmistamaan riittävän aineiston saanti.

Laadullisen tutkimuksen kysymykset ovat usein avoimia, kuten tässäkin tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruun menetelmät ovat esimerkiksi haastattelu, kysely ja erilaisista dokumenteista koottu tieto eli aineistonkeruun tavat ovat avoimia ja joustavia (Tuomi & Sarajarvi 2018, 83). Kanasen (2014, 40) mukaan tutkimuskysymyksen tulee olla selvä ja yksinkertainen ja työn tavoite selkeästi ilmaistu. Tiedon saamiseksi tutkimuskysymys on lisäksi muotoiltu siten, ettei siihen voi antaa pelkästään kyllä tai ei – vastausta. Vilkan (2015, 128–129) mukaan laajemmat tutkittavan käsityksiä ja kokemuksia kartoittavat kysymykset kannattaa aloittaa sanoilla miten, millainen tai mitä, koska laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoitteena on enemmän aineiston sisällöllinen laajuus kuin aineiston määrä kappaleina.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen keskiössä on tutkittavien näkökulma yhteisöllisyydestä etätyössä. Kanasen (2017, 32) mukaan tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusongelmalähtöisesti. Kun jostakin ilmiöstä halutaan esimerkiksi hyvä kuvaus tai syvälinen näkemys, laadullinen tutkimus on sopiva valinta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuvaiheessa ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka ovat kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä. Laadullisen tutkimuksen kautta saadaan sanallinen kuvaus ilmiöstä, joka ei kuitenkaan ole yleistettävä, vaan tulokset pätevät vain tutkimuksen kohdetapauksessa. (Kananen 2017, 33–34.) Laadullisen tutkimusmenetelmän avoimuus ja joustavuus vastasi siten paremmin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Tietoa saadaan henkilöstöltä itseltään, jolloin kehittäminen on työyhteisölähtöistä ja ns. bottom up-kehittämistä. Tällöin ideat ja ratkaisut tulevat suoraan henkilöstöltä, jolloin ne ovat usein myös käytännönläheisiä.

## 4.2 Aineistonkeruu

Vilkan (2015, 150) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston kokoa ei säätele määrä, vaan laatu. Edeltävään perustuen on oleellista pohtia, millaisella aineistolla saadaan kattava kuvaus aiheesta, mutta toisaalta aineistoa tulee kuitenkin olla riittävästi vaihtelevuuden vuoksi (Vuori 2021a; Vilka 2015, 150). Vilka (2015, 150) kuvaa tutkimusaineiston tarkoitusta apuvälineenä asian ymmärtämisessä eikä laadullisessa tutkimuksessa tavoitella yleistettävyyttä kuten määrällisessä tutkimuksessa yleisesti tehdään. Hänen mukaansa yleistyksen sijaan tavoitteena voi olla esimerkiksi ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi, joka puolestaan suo asioiden toisin ajattelemisen mahdollisuuden. Tavoitteeseen voidaan päästä pienelläkin määrällä tutkimusaineistoa (Vilka 2015, 150). Lisäksi on

otettava huomioon, että kaikki kyselyn saaneet eivät vastaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistettävyyteen, joten vastaamattomuus ei sinällään ole ongelma, koska laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen (Tuomi ym. 2018, 86).

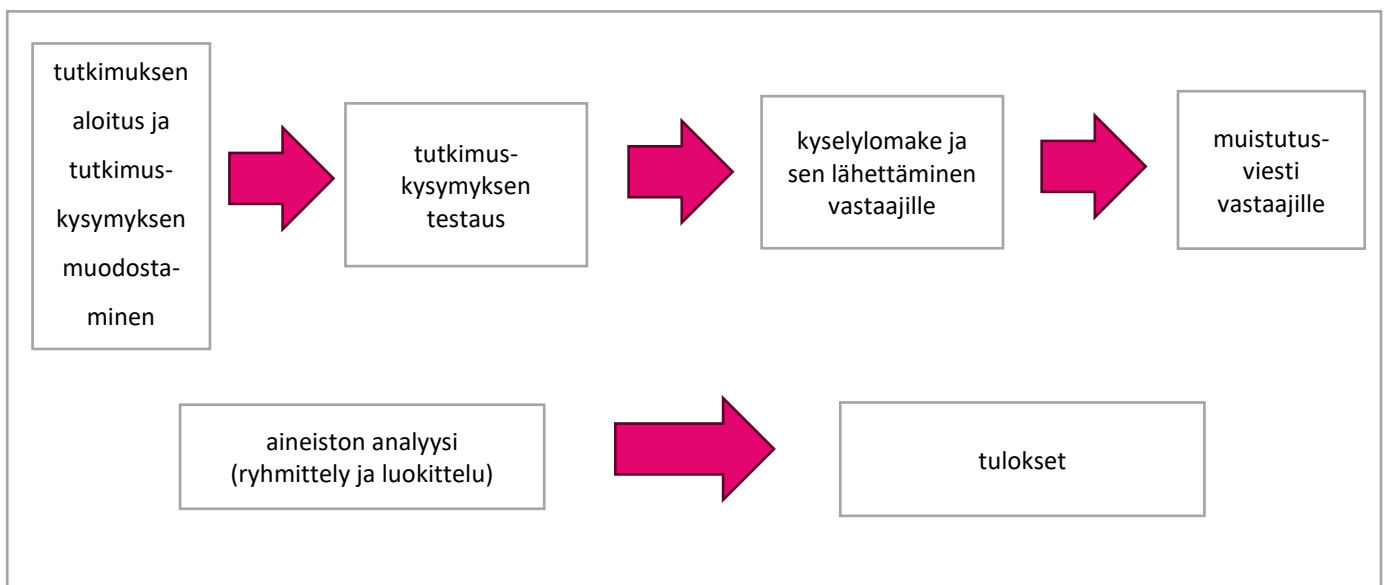
Laadullisen tutkimuksen osalta on tiedossa, että kyselytutkimuksessa avoimet vastaukset voivat jäädä niukoiksi, toisaalta taas sen kautta kysely voidaan tehdä laajemmalle joukolle ja saada sen kautta riittävästi aineistoa. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä kyselylomaketta testattiin kolmella satunnaisesti valitulla henkilöllä. Testaamisen tarkoitus oli selvittää, millaista aineistoa yksi avoin kysymys sellaisenaan tuottaa. Saatujen vastauksien perusteella lomakkeen kysymyksenasettelun todettiin olevan riittävä ja ymmärrettävä. Varsinainen verkkokysely lähetettiin saadun palautteen perusteella samalla sisällöllä. Testausvaiheessa kyselylomakkeen johdannosta pyydettiin palautetta ja palautteessa se koettiin hyväksi aiheen kannalta. Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys, jossa oli mukana saate. Saatteen tarkoitus oli avata tiiviisti kysymyksen aihetta ja lisänä oli muutama kirjoitusohje. Tällä pyrittiin korostamaan kiinnostusta juuri vastaajan omaan mielipiteeseen ja kysymyksenasettelussa vältettiin johdattelevia kysymyksiä eikä tässä kyselyssä sen vuoksi annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. (Kyselylomakkeen laatiminen, n.d). Kyselylomake on nähtävillä liitteessä 1.

Verkkokysely avoimella kysymyksellä lähetettiin kaikille ratkaisuasiantuntijoille opintoetuuksien ratkaisukeskuksessa eli yhteensä 142 henkilölle aineiston riittävyyden varmistamiseksi. Tutkimusaineiston voidaan todeta olevan riittävä vastaamaan tutkimustehtävään. Vilkan (2015, 151) mukaan on osoitettava, että tutkimusaineisto on edustava. Tämä toteutuu tässä tutkimuksessa, koska vastaajat on valittu tarkoituksenmukaisesti yhdestä Kelan ratkaisukeskuksessa työskentelevistä henkilöistä. Tutkittaviksi valittujen tulee olla osuvia tutkittavan ilmiön kannalta (Kananen 2017, 128). Laadullisessa tutkimuksessa tilastollinen kattavuus ei ole niinkään oleellista. Aineiston voidaan todeta olevan tarkoituksenmukainen ja uskottava, koska kysely osoitettiin kaikille ja verkkokyselyyn vastasi 32 % vastaajista eli vastauksia oli 46 kappaletta. Tämän lisäksi aineistossa on mukana vastaukset (3 kpl), jotka saatiin tutkimuskysymyksen testauksen kautta. Kanasen (2017, 126) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa tarkkaa määräsääntöä, jolla aineiston riittävyys voitaisiin etukäteen määritellä. Hänen mukaansa aineiston laatu ja analyysin syvällisyys ovat

määrää tärkeämpiä ja laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksikön määrä on minimissään yksi. Esi-merkinomaisesti voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa riittävä tiedon määrä saavutetaan noin kymmenellä haastattelulla, jos kriteerinä on saturaatio (Kananen 2014, 95).

Aineisto koostui vastaajien omista ajatuksista koskien yhteisöllisyyttä ja sen edistämistä etätyössä. Useat vastaukset olivat varsin monitasoisia sisältäen useampia ehdotuksia yhteisöllisyyden edistämiseen. Muutamat vastaukset olivat lyhyempiä sisältäen vain yhden tai kaksi ehdotusta. Asiasisällöltään vastauksista erottuivat selkeästi keinot, joiden nähtiin eniten edistävän yhteisöllisyyttä.

Kelassa tehtävien opinnäytetöiden aineistojen keruusta vastaa Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmä. Se vastasi vain tiedonkeruuseen liittyvästä osuudesta eli kyselylomakkeen teknisestä toteutuksesta, jakelusta ja kertyneen aineiston toimituksesta tilaajan ohjeistuksen mukaisesti. Kyseinen osasto vastasi myös tietoturvasta ja tietosuojasta kyselyn aikana. Aineisto luovutettiin tutkimuksen tekijälle sähköisessä muodossa eli verkkokyselyn kautta saadut avovastaukset sellaisinaan. Tutkimusprosessi on kuvattu tiivistetyssä muodossa alla olevassa kuvassa.



Kuvio 2. Tutkimuksen prosessi

### 4.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi on Hakalan (2024, 97–98) mukaan aineiston käsittelyn tekniikka, jonka keskeinen tavoite on tiivistää ja luokitella suuria aineistoja helpommin luokiteltavaan muotoon. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117) kuvaavat sitä menetelmäksi, jolla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi ym. 2018, 103). Tässä tutkimuksessa saatu aineisto perustuu vastaajien omaan mielipiteeseen ja sisällönanalyysilla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen avulla kerätty aineisto voidaan järjestää johtopäätösten tekemistä varten ja saada kuvaus tutkittavasta aiheesta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi ym. 2018, 105–117.)

Aineistolähtöisessä analyysissa on kolme eri vaihetta, joista ensimmäisessä alkuperäisdata pelkistetään tiivistämällä tai pilkkomalla osiin eli siitä karsitaan epäolennaiset asiat pois. Seuraava vaihe on ryhmittely, jossa pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmikseen samankaltaisuuden tai eroavaisuuksien perusteella. Näistä muodostetaan eri luokkia, jotka muodostavat alaluokat. Niistä voi aineiston koon mukaan muodostua alaluokkia yhdistelemällä edelleen yläluokkia ja niistä edelleen pääluokkia (Tuomi ym. 2018, 122–124.) Pääluokat ovat yhdistäviä luokkia, jotka vastaavat tutkimustehtävään. Seuraavissa taulukoissa on kuvattu aineiston analyysin prosessia tässä tutkimuksessa kussakin kolmessa eri vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta kerättiin tutkimuskysymykseen vastaavia ilmaisuja ja pelkistettiin ne yksinkertaisempaan muotoon. Taulukossa 1 on nähtävissä esimerkkejä alkuperäisistä vastauksista ja niiden pelkistyksestä. Alkuperäisilmausien esimerkit taulukon vasemmassa sarakkeessa ovat aina yhden vastaajan vastauksesta ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa on niistä muodostettu pelkistetty ilmaus.

Taulukko 1. Alkuperäisilmaus - pelkistetty ilmaus (esimerkit)

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
<p>Keskustellaan, keskustellaan ja keskustellaan....Varataan tilaisuuksia keskustella yhdessä työn tekemisestä ja annetaan siihen vaikutusmahdollisuuksia. Otetaan käyttöön optu ryhmässä kuopatut tiimipalaverit, joita muualla on vielä käytössä... "yhteiset työt ja yhteinen vastuu"...Kannustetaan kaikkia laadukkaaseen työn tekemiseen ja ruokitaan yhteistä "ammattiylpeyttä"... Annetaan mahdollisuus laadukkaaseen tekemiseen....Jos on sovittu yhteisiä toimintatapoja niin niitä valvotaan ja jos niiden noudattaminen ei onnistu niin otetaan asia yhdessä esille. Puhutaan suoraan eikä kaunistella niin kuin nyt näyttää olevan tapana...Kaikki on tehty niin kasvottomaksi eikä se ole etätyön vika vaan johtamisen.</p>	<p>keskustellaan kuuntelun sijaan tilaisuuksia keskustella yhdessä työn tekemisestä annetaan vaikutusmahdollisuuksia etuuskohtaiset tiimipalaverit esihenkilöiden/johdon vastuu mahdollisestaan ja kannustetaan laadukkaaseen työn tekemiseen ruokitaan yhteistä ammattiylpeyttä yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen ja niiden valvominen suoraan puhuminen ongelmista johtamisen merkitys</p>
<p>Yhteisöllisyys (ja työnhyvinvointi) koetaan tärkeänä arvona niin johto- kuin työntekijätasollakin ja jokainen on halukas siihen panostamaan (konkreettisesti tarkoittaa, että yhteisöllisyyden rakentamiseen sekä ylläpitämiseen ollaan valmiita antamaan aikaa perustyöstä)...Yhteisöllisyyden merkitystä tuodaan aktiivisesti esille työyhteisössä...Työyhteisössä luodaan aktiivisesti kohtauspaikkoja ja keskustelualustoja (esim. skype cafet, etuusinfolo, palaverit, koulutukset yms.) (kohtauspaikka=keskustelumahdollisuuksia)...Esihenkilöt ovat pääasiallisessa vastuussa oman tiimensä yhteisöllisyyden kehittämisestä, vastuuta ei voida heittää työntekijöille...Yhteisöllisyys edellyttää sitä, että työntekijät tuntevat toisensa...skype-cafeissa ja muissa vastaavissa kohtaamisissa panostetaan siihen, että työntekijöillä olisi mahdollisuus tutustua toisiinsa....Selkeät yhteiset pelisäännöt ...joka viikkoinen kahvihetki tiimitasolla, johon halukkaat saisivat osallistua (matalan kynnyksen kohtauspaikka)...Pienryhmätoiminta etuustyössä (kokemusten ja työtapojen vaihtaminen)</p>	<p>yhteisöllisyyden kokeminen tärkeänä arvona johto- ja työntekijätasolla yhteisöllisyyden rakentamiseen aikaa perustyöstä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen aikaa perustyöstä yhteisöllisyyden merkityksen aktiivinen esiin tuonti aktiivinen kohtauspaikkojen ja keskustelualustojen luominen esihenkilöiden vastuu tiimin yhteisöllisyyden kehittämisestä tutustumisen mahdollistaminen eri kohtaamisissa selkeät yhteiset pelisäännöt joka viikkoinen kahvihetki tiimitasolla matalan kynnyksen kohtauspaikka pienryhmätoiminta etuustyössä kokemusten ja työtapojen vaihtaminen</p>
<p>Riittävästi etäkohtauksia ja mahdollisuuksia kommunikoida työyhteisössä vapaasti....yhteiset kahvitaumat/aamukahvit ilman työasioita...keskustelun tukena voisi tarvittaessa olla teemoja...vapaamuotoinen chatti, jonne voisi jakaa erilaisia fiiliksiä tai vaikka kuvan koiranpenustaan, lisäksi tutustumista ja matalan kynnyksen tutustumista....yhteiset selvät pelisäännöt rakentavat luottamusta ja yhdessä tekemistä, tätä kautta työyhteisö hioutuu yhteen... tarvitaan mahdollisuuksia yhdessä oppimiseen ja ajatusten vaihtoon...Palautteen antaminen ja saaminen on myös todella tärkeä asia...korostuu tuki yksilön oma vastuu ja kiinnostus osallistua...työnantajalla on keskeinen rooli työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä</p>	<p>riittävästi etäkohtauksia mahdollisuuksia kommunikoida työyhteisössä vapaasti yhteiset kahvitaumat/aamukahvit ilman työasioita tarvittaessa teemoja vapaamuotoinen chatti matalan kynnyksen tutustumisen mahdollistaminen yhteiset selvät pelisäännöt rakentavat luottamusta, yhdessä tekemistä, työyhteisö hioutuu yhteen yhdessä oppimisen ja ajatusten vaihdon mahdollistaminen palautteen antaminen ja saaminen yksilön oma vastuu ja kiinnostus osallistua työnantajan keskeinen rooli työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä</p>
<p>mahdollisuuksien mukaan nähdään kasvokkain edes tiimipäivinä. ...etätilassa kameroita päälle edes silloin tällöin....säännöllisiä mahdollisuuksia keskustella työkaavereiden kanssa vapaamuotoisemmin, virtuaalikaljat.</p>	<p>kohtaukset kasvokkain kamerat päällä etäkohtauksissa vapaamuotoisten keskustelujen mahdollistaminen (virtuaalikaljat)</p>

Mahdollistetaan työkavereihin tutustuminen ... vapaa- muotoisemmissa tilaisuuksissa jakamalla porukkaa pien- ryhmiin. Arjessa kysytään toiselta apua ja myös kuulumis- sia. Annetaan ja otetaan vastaan apua matalalla kynnyksellä.	työkavereihin tutustuminen mahdollistaminen vapaa- muotoisemmissa tilaisuuksissa jakamalla pienryhmiin arjessa kysytään apua ja kuulumisia annetaan ja otetaan vastaan apua matalalla kynnyksellä
Järjestämällä...yhteisiä skypekahvitilaisuuksia tai ko- koontumisia verkossa. Aina ei ole hyvä kokoontua suu- rella porukalla...teamsissa esimies voisi jakaa osallistujat pienryhmiin keskustelemaan eri aihealueista.... Isossa ryhmässä on vaikeampi tuoda näkemyksiä esille ja se voi haavoittaa yhteisöllisyyttä, kun useat jättävät sano- matta asioita... Olisi tärkeää, että jokaisella kokoontumi- sella jokainen olisi äänessä edes yhden kerran. Nykyistä tekniikkaa tulisi käyttää paljon laajemmin ja monipuoli- semmin. Esimiehellä on suuri vastuu yhteisöllisyyden luomisessa, koska hän on vastuussa erilaisten tilaisuuksien järjestämisestä. Esihenkilöitä voisi olla hyvä koulut- taa asiasta.	yhteiset skypekahvitilaisuudet kokoontumiset verkossa nykyisen tekniikan laajempi ja monipuolisempi käyttö esimiehen vastuu yhteisöllisyyden luomisessa esimiehen vastuu eri tilaisuuksien järjestämisestä esihenkilöiden koulutus osallistaminen kohtaamisissa
...on tärkeää mahdollistaa työntekijöiden ryhmäytymi- nen ja yhteydenpito matalalla kynnyksellä. Esihenkilöt voivat kannustaa pohtimaan työtehtäviä yhdessä, jolloin henkilöstön on luontevampaa ottaa yhteyttä työkaveriin pienemmissäkin asioissa. Yhteisöllisyys kasvaa usein myös, kun järjestetään erilaisia ryhmätöitä...Esihenkilöi- den lisäksi henkilöstö itse voi edistää yhteisöllisyyttä rohkeudella, ystävällisyydellä ja avuliaisuudella. Saman- kaltaisten työtehtävien parissa työskentelevien työkave- reiden kanssa keskustelu havahduttaa etätyössä huo- maamaan, että muutkin pohtivat samoja asioita ja mahdollinen yksinäisyyden tunne voi vähentyä. ...yhtei- söllisyyttä kasvattavat myös samanlaiset säännöt ja toi- mintatavat ja niiden noudattaminen...	työntekijöiden ryhmäytymisen mahdollistaminen yhteydenpito työkavereihin ryhmätyöt henkilöstön oma aktiivisuus keskustelu samoissa tehtävissä olevien kanssa samanlaiset säännöt ja toimintatavat toimintatapojen noudattaminen

Aineistolähtöisen analyysin toinen vaihe on ryhmittely. Tässä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ensin värikoodattiin eli samaa tarkoittavat asiat merkittiin samalla värillä ryhmittelyn helpottamiseksi. Ryhmittelyssä pelkistettyjä ilmaisuja kerättiin samaa tarkoittavien ilmaisujen joukoksi omiin ryhmiin samankaltaisuuden perusteella ja näistä ryhmistä muodostettiin edelleen alaluokkia. Alla olevassa taulukossa 2 vasemmassa sarakkeessa on esimerkkejä pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelystä ja oikeassa sarakkeessa niistä muodostetuista alaluokista.

Taulukko 2. Pelkistetty ilmaus ryhmittely– alaluokat (esimerkit)

PELKISTETTY ILMAUS, ryhmittely	ALALUOKAT
riittävästi etäkohtaamisia tarvittaessa lämmittelykysymyksiä tai teemoja työntekijöiden ryhmäytymisen mahdollistaminen yhteydenpito työkavereihin kohtaamiset kasvokkain kamerat päällä etäkohtaamisissa	etäkohtaamiset työasioissa vapaamuotoiset etäkohtaamiset kamerat etäkohtaamisissa

<p>yhteiset skypekahvitilaisuudet kokoontumiset verkossa</p> <p>mahdollisuuksia kommunikoida työyhteisössä vapaasti yhteiset kahvitauot/aamukahvit ilman työasioita vapaamuotoinen chatti tutustumisen mahdollistaminen eri kohtaamisissa joka viikkoinen kahvihetki tiimitasolla matalan kynnyksen kohtaustapa matalan kynnyksen tutustumisen mahdollistaminen vapaamuotoisten keskustelujen mahdollistaminen (virtuaalikaavit) työkaverihin tutustumisen mahdollistaminen vapaamuotoisemmissa tilaisuuksissa jakamalla pienryhmiin arjessa kysytään apua ja kuulumisia annetaan ja otetaan vastaan apua matalalla kynnyksellä</p> <p>aktiivinen kohtaustapa- ja keskustelualustojen luominen</p>	<p>virtuaalisten kohtaamisten mahdollistaminen</p> <p>nykyisen tekniikan laajempi ja monipuolisempi käyttö</p> <p>kohtaamiset kasvokkain</p>
<p>ryhmätyöt etuuskohtaiset tiimipalaverit pienryhmätoiminta etuustyössä kokemusten ja työtapojen vaihtaminen palautteen antaminen ja saaminen yhdessä oppimisen ja ajatusten vaihdon mahdollistaminen keskustelu samoissa tehtävissä olevien kanssa tilaisuuksia keskustella yhdessä työn tekemisestä annetaan vaikutusmahdollisuuksia</p>	<p>tilaisuudet keskustella työstä</p> <p>yhdessä oppiminen</p>
<p>esihenkilöiden/johdon vastuu suoraan puhuminen ongelmista johtamisen merkitys mahdollisesta ja kannustetaan laadukkaaseen työn tekemiseen ruokitaan yhteistä ammattitaitoa yhteisöllisyyden kokeminen tärkeänä arvona johto- ja työntekijätasolla yhteisöllisyyden rakentamiseen aikaa perustyöstä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen aikaa perustyöstä yhteisöllisyyden merkityksen aktiivinen esiintuonti esihenkilöiden vastuu tiimin yhteisöllisyyden kehittämisestä esimiehen vastuu yhteisöllisyyden luomisessa esimiehen vastuu eri tilaisuuksien järjestämisestä esihenkilöiden koulutus työnantajan keskeinen rooli työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä</p>	<p>yhteisöllisyyden rakentaminen johtamisessa</p> <p>yhteisöllisyyden mahdollistaminen johtamisessa</p> <p>yhteisöllisyyden kannustaminen johtamisessa</p> <p>yhteisöllisyys arvona johtamisessa</p> <p>esihenkilöiden koulutus</p> <p>osallistaminen kohtaamisissa</p>
<p>yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen ja niiden valvominen selkeät yhteiset pelisäännöt yhteiset selvät pelisäännöt rakentavat luottamusta, yhdessä tekemistä, työyhteisö hioutuu yhteen tilaisuuksia keskustella yhdessä työn tekemisestä samanlaiset säännöt ja toimintatavat toimintatapojen noudattaminen</p>	<p>yhteisistä toimintavoista sopiminen</p> <p>yhdessä tekemistä ja keskustelua</p> <p>vaikutusmahdollisuudet työhön</p> <p>yhteisten toimintatapojen valvonta</p>
<p>yksilön oma vastuu ja kiinnostus osallistua</p>	<p>yksilön vastuu henkilöstön oma aktiivisuus</p>

Alaluokkien muodostamisen jälkeen prosessia jatkettiin edelleen yhdistämällä saman sisältöisiä alaluokkia yläluokiksi, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Taulukossa 3 vasemmassa sarakkeessa on esimerkkejä alaluokista ja niistä muodostetut yläluokat ovat nähtävissä oikeassa sarakkeessa. Yläluokat vastaavat tutkimuskysymykseen eli muodostavat tutkimustulokset.

Taulukko 3. Alaluokat – yläluokat (esimerkit)

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
etäkohtaukset työasioissa etäkohtaukset vapaamuotoisesti kamerat etäkohtauksissa virtuaalisten kohtaamisten mahdollistaminen nykyisen tekniikan laajempi ja monipuolisempi käyttö	kohtaukset verkossa
tilaisuudet keskustella työstä yhdessä oppiminen	yhdessä oppiminen
kohtaukset kasvokkain	kohtaukset kasvotusten
yhteisöllisyyden rakentaminen johtamisessa yhteisöllisyyden mahdollistaminen johtamisessa yhteisöllisyyden kannustaminen johtamisessa yhteisöllisyys arvona johtamisessa esihenkilöiden koulutus osallistaminen yhteisöllisyyteen	johtamisen merkitys
yhteisistä toimintavoista sopiminen yhdessä tekemistä ja keskustelua vaikutusmahdollisuudet työhön yhteisten toimintatapojen valvonta	yhteiset toimintatavat
yksilön vastuu henkilöstön oma aktiivisuus	yksilön vastuu

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksista muodostui useita selkeitä keinoja, joiden kautta yhteisöllisyyttä etätyössä voidaan tähän kyselyyn vastanneen henkilöstön mielestä kehittää.

### 5.1 Vapaamuotoiset kohtaamiset verkossa

Virtuaaliset kahvihetket eri muodoissaan, teemalla tai ilman sitä, olivat tutkimustulosten mukaan eniten ehdotettu keino yhteisöllisyyden edistämiseen etätyön lomassa. Tulosten mukaan ne voidaan toteuttaa joko etukäteen ilmoitetuin teemoin ja tai sitten pelkästään vapaamuotoisina, jolloin toisiin tutustumisen ja niitä näitä jutustelu koettiin helpommaksi. Virtuaalisten kahvihetkien vapaamuotoisiksi sisällöiksi listattiin muun muassa Kahoot- tietokilpailuja, erilaisia Skype-kahvihetkiä ja Skirbb- piirtokisaa. Kelassa jo käytössä oleva Heiaheia- sovellus on myös yhteisöllisyyttä edistävänä verkkovälitteinen yhteisen kohtaamisen keino. Tämän tyyppisiä tapaamisia ja sisältöjä oli ollut käytössä joissakin tiimeissä aiemmin, mutta valtakunnalliseen toimintamalliin siirryttäessä näiden koettiin unohtuneen arjesta. Vaikka opintoetuuksien ratkaisukeskuksen toimintamalli on nyt valtakunnallinen, toivottiin näitä verkkokohtaamisia tapahtuviksi edelleen oman tiimin tai ryhmän tasolla, kuten aiemminkin. Paasivaaran ja muiden (2010, 18–22) mukaan työkavereiden kanssa vietetyt yhteiset tilaisuudet ja yhteiset kahvitauot lisäävät sosiaalista vuorovaikutusta ja edelleen yhteisöllisyyttä. Kokonaisuudessaan tämän teeman vastauksissa kävi ilmi tarve saada olla yhteydessä työkaveriin myös muutoin kuin työtä koskevissa asioissa ilman etukäteen sovittua aikaa. Tuloksissa tuli samassa yhteydessä esiin epäselvyys siitä, missä määrin vapaamuotoinen ja oma-aloitteinen toiminta tässä asiassa on sallittua työajalla.

Työterveyslaitoksen HYMY- hankkeessa (2025) tutkittiin etätyön hyötyjä ja haittoja. Tutkimuksessa tuli esiin, että etätyöstä johtuva vähäisempi ja vain työn sisältöihin keskittyvä vuorovaikutus voi vähentää luottamusta työkavereihin sekä heikentää yhteisöllisyyttä ja luovuttaa. Myös arviot työkavereilta saadusta tuesta ja ystävällisyydestä voivat olla heikommat. Tutkimus tuo esiin, että keskustelut myös muista aiheista kuin työstä, kuulumisten kysyminen ja työtovereiden huomioiminen eleillä edistävät työtoverisuhteiden ylläpitoa ja lisäävät aloitteellisuutta suhteiden ylläpitoon. (Tutkimushavainnot Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä -hankkeesta 2025). Tulokset vapaamuotoisesta kanssakäymisestä muissa kuin työasioissa ovat siten samassa linjassa Työterveyslaitoksen tutkimustulosten kanssa.

## 5.2 Kohtaamiset verkossa työasioissa

Toiseksi eniten yhteisöllisyyttä edistävä tekijä on tulosten mukaan verkossa tapahtuva työasioita koskeva vuorovaikutus sekä erilaiset tavat oppia yhdessä ja keskustella työhön liittyvistä asioista. Kohtaamisen muotona tuloksissa korostui eniten pienryhmätyöskentely esimerkiksi samoja työtehtäviä tekevien kanssa. Pienryhmätoiminta verkossa nähtiin sekä yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä että keinona tutustua muihin paremmin, samoin kuin osaamisen kehittymisen tapana. Tuloksista ilmeni, että pienryhmissä tutustuminen on helpompaa ja samalla toiminta- ja työtapojen vertailun kautta vertaisoppiminen mahdollistuu ja samalla oma osaaminen kehittyy. Valtakunnalliseen toimintamalliin siirtymisen vuoksi pienryhmätoiminta nähtiin keinona tutustua helpommin myös muiden kuin omien tiimiläisten kanssa, kun pienryhmän perusta on esimerkiksi sama työtehtävä. Pienryhmätoiminnan lisäksi parityöskentely, mentorointi ja kollegiaalinen apu tuotiin esiin verkossa tapahtuvan vuorovaikutuksen muotona työhön liittyen. Tulosten mukaan myös matalan kynnyksen tutorit, parihavainnointi ja erilaiset kollegan työn seuraamisen tavat sekä vertaisneuvonta ovat työn kautta tapahtuvia yhteisöllisiä kohtaamisia. Erilaisten kokemusten jakaminen, ajatusten ja työtapojen vaihtaminen ovat näiden kohtaamisten parasta antia, samoin kuin palautteen antaminen ja saaminen. Mäkkelin ja muiden mukaan (2021, 85) samaa työtehtävien tekevien säännölliset kokoontumiset omasta osaamisalueestaan ovat ns. käytäntöyhteisöjä, joissa omasta osaamisalueesta voi oppia yhdessä toisilta. Työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen pitää työmotivaatiota korkealla ja lisää tehokkuutta. Oppimisen tarpeen määrittäminen ei välttämättä vaadi esihenkilöä, vaan se voi tapahtua myös kollegoiden kesken. Oppimista ja omaa kehittymistä tukeva sparraaja edistää siten myös yhteisöllisyyttä. (Mäkkeli ym. 2021, 83–85.)

## 5.3 Kohtaamiset kasvotusten

Laajasta etätöystä huolimatta tuloksissa tuli esiin myös kasvokkaisten kohtaamisten tarve yhteisöllisyyden edistäjänä. Kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten tarve tuli kuitenkin tuloksissa esiin huomattavasti harvemmin kuin erilaisen verkkovälitteisen vuorovaikutuksen tavat. Yhteisöllisyyden koettiin tarkoittavan ja edellyttävän kuitenkin ihmisten tapaamista ja yhteistä olemista ja työntekoa toimistolla. Tärkeänä asiana nousi esiin koko tiimin tai ryhmän osallistuminen yhteisiin tapaamisiin toimistolla säännöllisesti, vähintäänkin muutaman kerran vuodessa. Useimmissa tätä aihetta koskevissa vastauksissa kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia esitettiin toistuviksi ja säännöllisesti tapahtuviksi ilman tarkkaa lukumäärää.

Tulosten mukaan oleellista on yhteisten toimistopäivien sopiminen etukäteen joko omien tiimiläisten kanssa tai myös muiden toimistolla käyvien kanssa, jolloin ihmiset tietävät olla paikalla samaan aikaan. Kohtaamisten tärkeitä asioita ovat niiden vapaamuotoisuus ja esimerkiksi yhteiset ruokailut. Etätyön vähentäminen tuli tuloksissa esiin vain vähäisissä määrin. Tulosten mukaan yksilön oma valinta sosiaalisuuden tarpeesta tai sen määrästä vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja sen kokemukseen. Yhteisöllisyyden huomiointi perehdytysvaiheessa koettiin myös tärkeänä. Perehdytysvaiheessa etätyötä ei nähty vaihtoehtona. Perehdytysvaiheessa on tärkeää, että uudet työntekijät työskentelevät ensin toimistolla ja tällöin myös koko tiimin läsnäolo on tärkeää yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja keskusteluyhteyden muodostumisen kannalta. Lisäksi vapaamuotoinen tekeminen yhdessä työkaverien kanssa, kuten tyhy- ja tykypäivät tulivat esiin tuloksissa. Paasivaaran ja muiden (2010, 18–22) mukaan työkavereiden kanssa vietetty vapaa-aika ja muut yhteiset tilaisuudet lisäävät yhteisöllisyyttä lisäämällä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen kautta yhteisöllisyyttä. Manka (2023, 208) tuo esiin yhteisöllisyyttä lisäävänä keinona yhteiset hetket, jolloin työyhteisö viettää aikaa yhdessä ilman asialistoja ja keskittyy vaikkapa kuulumisen vaihtoon. Tutkimuksessa esiin tullut kasvokkaisten kohtaamisten tarve on siten oleellinen osa yhteisöllisyyden kokemusta ja myös keino lisätä sitä.

#### **5.4 Johtamisen merkitys yhteisöllisyydelle**

Johtamisen merkitys ja esihenkilötyö yhteisöllisyyden toteutumiselle tuli esiin tuloksissa, kuten yhteisöllisyyden ja sitä kehittävien asioiden mahdollistaminen arjessa käytännön tasolla. Yhteisöllisyydelle on tärkeää, että siitä ei vain silloin tällöin puhuta, vaan sen toteutumiselle ja kehittymiselle tulee antaa aikaa perustyöstä. Yhteisöllisyyttä tulisi tulosten mukaan mahdollistaa ja rakentaa yhtenä johtamisen osa-alueena sekä myös kannustaa henkilöstöä yhteisöllisyyteen johtamisen kautta. Yhteisöllisyys tulisi siten nähdä arvona johtamisessa ja koko organisaatiossa. Tuloksissa tuli esiin myös esihenkilöiden koulutuksen tarve yhteisöllisyyden edistämiseksi. Esihenkilöltä odotetaan esimerkiksi osallistamista erilaisissa kohtaamisissa, jos työntekijät itse eivät siihen oma-aloitteisesti ryhdy. Esihenkilö voi esimerkiksi velvoittaa saapumaan yhteisiin toimistopäiviin ja siten osallistaa yhteisöllisyyteen.

Yhteisöllisyyttä ei voi jättää yksistään työyhteisön harteille, vaan esihenkilöillä on myös vastuu tiimin yhteisöllisyyden kehittämisestä. Tulosten mukaan hyvä viestintä esihenkilöltä, luottamus hen-

kilöstöön johdon taholta ja helposti lähestyttävä esihenkilö ovat yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointi ja sitä edistävät teot arjessa ovat myös yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä johtamisessa. Tiimipäällikköiden järjestämät tiimipalaverit koettiin merkityksellisinä ja niiden sisällöistä mainittiin erilaiset ohjeistukset, työjärjestelyt ja työsuhteasiat ja lisäksi työhyvinvointia tukevat vaihtuvat teemat. Työntekijöiden mielipiteen huomiointi tuli tuloksissa tärkeänä asiana esiin. Pelkän kuuntelun sijaan tärkeää on keskustelu ja sen kautta muodostuva aito vaikuttamisen mahdollisuus.

Johtamisella on merkittävä osa yhteisöllisyydessä. Vastuu tunneilmastosta ja työilmapiiristä on tietysti kaikilla työyhteisön jäsenillä, mutta johto ja esihenkilöt määrittävät omalla toiminnallaan hyvän työilmapiirin ja yhteisöllisyyden toteutumista (Kantelus 2023, 162). Manka (2023, 208) puolestaan pitää hyvän johtamisen kulmakivinä oikeudenmukaisuutta, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista ja innostamisen ja optimismin edistämistä. Manka tuo myös esiin, että johtamisessa on oltava aikaa kuunnella, kohdata ja ymmärtää. Tämä sama asia tuli esiin tutkimuksen tuloksissa. Jos yhteisöllisyyttä edistäviin toimintoihin ei ole aikaa perustyöstä, silloin yhteisöllisyyden rakentaminen on vain puhetta eikä todellista toimintaa. Tulostan mukaan yhteisöllisyyden johtamista kaivataan lisää ja se tulee nähdä organisaatiossa tavoitteellisena toimintana.

## 5.5 Yhteiset toimintatavat

Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat tulosten mukaan yhteisöllisyyttä edistävä tekijä. Yhteiset pelisäännöt lisäävät paitsi työn ennakoitavuutta myös yhteishenkeä, kun toimintatavat sovitaan yhdessä. Nykyisten erilaisten toimintatapojen yhtenäistäminen on tärkeää, sen kautta kaikilla on yhteiset pelisäännöt ja niitä tulee tasavertaisuuden vuoksi noudattaa. Tällä tavoin luottamus työyhteisössä lisääntyy ja se edelleen lisää yhteisöllisyyttä.

Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus ovat johtamisen kulmakiviä. Yhteisöllisyyden edistämässä myös läpinäkyvät puuttumisen pelisäännöt ovat tärkeitä (Kantelus 2023, 162). Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen toteutumista tulee seurata, jotta tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus työyhteisössä voi toteutua. Auran (2023, 223) mukaan selkeillä toimintatavoilla ja hyvällä johtajuudella tuetaan työyhteisöä ja sen toimivuutta. Jos pelisääntöjä ei sovita eikä niitä kaikki noudata, seurauksena on työilmapiirin heikkeneminen ja suora vaikutus henkilöstötuottavuuteen (Aura 2023, 223).

Tässä yhteydessä on hyvä pohtia, onko yhteiset pelisäännöt sovittu vai onko niitä edelleen käytössä monia erilaisia. Kela siirtyi valtakunnalliseen organisaation vuoden 2024 alussa ja ennen sitä vakuutuspiireissä oli erilaisia toimintatapoja, erilaisia vastuita ja tapoja johtaa työtä. Tulosten perusteella ei ole selkeää, mitkä yhteiset toimintatavat nyt ovat ja seurataanko niiden toteutumista tai noudatetaanko niitä yleisesti. Erilaiset toimintatavat haastavat yhteisöllisyyttä, jos yhteistä linjaa ei ole tai sitä ei ole saatu jalkautettua arjen työhön tai siitä ei ole saatu selkeää, koko työyhteisöä tavoittavaa viestiä muodostettua. Tällöin kyseessä voi olla liminaalitila, joka kuvaa vanhan ja uuden välissä olemista (Kontinen, Houni, Karsten ja Toivanen 2013). Työntekijöiltä voidaan esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeen odottaa itse- ja yhteisöohjautuvuutta, mutta asiaa ei kuitenkaan ole varsinaisesti käsitelty tai varmistettu yhteisen ymmärryksen siirtymistä arjen työssä toteutettavaksi.

## 5.6 Yksilön vastuu yhteisöllisyydestä

Yksilön oma vastuu yhteisöllisyydestä on yhteisöllisyyden osatekijä. Tuloksissa tuli esiin yhteisöllisyyttä kaipaavien oman aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden merkitys erilaisten tapaamisten edistämässä. Työntekijän oma aktiivisuus nähdään siten tärkeässä roolissa yhteisöllisyydessä ja yhdessä tekemisessä. Yhteisöllisyyttä edistävinä oman aktiivisuuden keinoina nähdään rohkeus, ystävällisyys ja avuliaisuus, lisäksi tuen saaminen ja antaminen saa aikaan positiivisen mielen. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi myös kokemus yhteisöllisyyden yksilöllisyydestä, johon vaikuttavat yksilön oma kokemus ja tarve. Lisäksi yksilöllä tulee olla jo olemassa olevat vuorovaikutussuhteet, joita ylläpitää etätyössä ja niiden ylläpitämisen nähtiin olevan yksilön itsensä vastuulla. Huomioitavana asiana nousi esiin myös ihmisen erilainen tarve sosiaalisuuteen, koska toisille riittää vähempi kanssakäyminen ja yhteisöllisyys. Myös Vilkmán (2023, 114) tuo esiin, että yhteisöllisyys tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita.

Työyhteisön toimivuuden kannalta voi kuitenkin pohtia, missä määrin yksilö voi olla olematta yhteisöllinen, vaikka ei itse sitä tuntisi kaipaavansa. Suhosen ja muiden (2019, 77–79) mukaan yksilö vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja päinvastoin muodostaen yhteisöllisen verkoston, jolla on yhteinen päämäärä ja tavoite ja joka luo ryhmätoimintaa. Jos osa työyhteisön jäsenistä vetäytyy tästä verkostosta, ryhmätoiminta ja yhteisöllisyys vaikeutuu. Työyhteisössä on tärkeää löytää yhteinen tapa riittävään yhteisöllisyyteen. Jokainen työyhteisön jäsen tuo oman vaikutuksensa työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen, joten itsensä pois lukeminen

työyhteisön sosiaalisesta puolesta ei voi olla ratkaisu. Tuloksissa tuli esiin, että esihenkilöiden tulisi osallistaa kaikkia työyhteisön jäseniä yhteisöllisyyteen esimerkiksi verkkovälitteisissä kokouksissa. Tässä asiassa johtamisen merkitys onkin oleellinen. Yhteisöllisyyteen kannustaminen ja tarvittaessa osallistaminen ovat tärkeitä, jotta kukaan ei voi ulkoistaa itseään tästä osasta työyhteisön toimintaa. Toisaalta on tärkeää miettiä siihen sopivia keinoja, jotta kokemus pakosta tai pakottamisesta ei vie tilaa yhteisöllisyydeltä.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2025) mukaan etätöön mahdolliset vaikutukset eivät näytä riippuvan yhteenkuuluvuuden tarpeesta. Tutkimuksen mukaan vähäisempi vuorovaikutus vaikuttaa työn sosiaalisiin voimavaroihin, vaikka työntekijällä olisi omasta mielestään vähentynyt tarve keua yhteenkuuluvuutta. Edeltävään perustuen etätöön sosiaaliset vaikutukset ei siis riipu siitä, kuinka tärkeää yhteenkuuluvuus työssä työntekijälle on. (Tutkimushavaintoja Hyvinvointi ja yhteisöllisyysmonipaikkatyön ytimessä -hankkeesta 2025.) Työterveyslaitoksen tutkimukseen perustuen yhteisöllisyys vaikuttaa kuitenkin yksilöön, vaikka yksilö itse kokee, ettei sitä tarvitse.

## 6 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisyys etätöössä ei vaadi suurta resurssointia tai taloudellisia panostuksia. Tutkimustulosten mukaan yhteisöllisyyttä lisäävät asiat ovat helposti toteutettavia ja käytännöllisiä, mutta merkityksellisiä. Työajasta on tärkeää antaa aikaa yhteisöllisyydelle ja sitä edistäville toimenpiteille.

Erilaiset virtuaaliset kahvihetket ovat helposti toteutettavia toimenpiteitä, jotka eivät vaadi myöskään pitkää ajallista panostusta. Tärkeää on, että niitä järjestetään toistuvasti ja tasaisin väliajoin. Joissakin tiimeissä on ollut aiemmin erilaisia leikkimielisiä sisältöjä, joten niitä kannattaa edelleen käyttää. Oleellista on, että virtuaaliset kohtaamiset ovat edelleen käytössä tiimeittäin tai ryhmittäin huolimatta valtakunnallisesta organisaatiomallista. Koko ratkaisukeskuksen tasolla järjestettävät kohtaamiset eivät tässä kohtaa toimi, vaan toiminta tulee järjestää pienemmissä kokonaisuuksissa. Tällöin osallistuminen on monille luontevampaa ja myös aikaraamit pysyvät kohtuullisina.

Pienryhmätoiminta verkossa on sekä yhteisöllisyyttä lisäävä tekijä että keino tutustua muihin paremmin, samoin kuin osaamisen kehittymisen tapa. Opintoetuksien ratkaisukeskuksessa tätä on käytettykin jonkin verran ja se on tulosten perusteella koettu toimivaksi. Pienryhmätyöskentely

toimii parhaiten samoja työtehtäviä tekevien kanssa, jolloin kyseessä on myös osaamisen kehittämisen keino ja käytäntöyhteisö, jossa opitaan toinen toiselta. Pienryhmätoimintaa voi toteuttaa nykyistä useammin ja sen kautta toimintapojen yhtenäistäminen on helpompaa. Pari kertaa vuodessa ei ole riittävä määrä. Pienryhmätoiminta voi olla kuukausittaista toimintaa, jonka sisältöjen aiheet voidaan määrittää esimerkiksi työyhteisöstä nousevilla aiheilla, tapana voi käyttää yksinkertaista verkkokyselyä. Pienryhmätoiminta voi olla myös oppimisympäristö etuusasioissa tai uuden sisällön opettelussa. Parityöskentely, mentorointi, matalan kynnyksen tutorit, parihavainnointi ja erilaiset kollegan työn seuraamisen tavat ovat suositeltavia käytäntöjä tässä samassa aihepiirissä.

Kasvotusten tapahtuvia tapaamisia on edelleen tärkeää järjestää, jolloin koko tiimi tai ryhmä tapaa muutoinkin kuin verkossa. Tärkeää on sopia aika ja niihin osallistuminen on kaikille määritelty. Tulosten mukaan vapaamuotoisuus ja yhteiset hetket ovat tärkeitä. Työnantajan puolesta on tärkeää tunnistaa toimistopäivien merkitys sosiaalisesta näkökulmasta. Yhteisöllisyys ei kehity vain määrittämällä toimistopäivät, jos tiimin jäsenet istuvat omissa tiloissaan ja yhteinen hetki tiivistyy kymmenen minuutin kahvitaukoon tai kiireellä syötyyn lounaaseen. Yhteisöllisyyden näkökulmasta toimistopäivillä tulee olla tarkoitus.

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja rakentuminen vaatii myös johtamisosaamista. Aito vuorovaikutus ja vaikuttaminen mahdollistuu johtamisen keinoin, jossa keskustelu on tärkeää. Yhteisöllisyys johtamisen arvona ei tutkimustulosten perusteella aina toteudu. Esihenkilöiden oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa on yhtä tärkeää kuin muidenkin. Jos yhteisöllisyyden merkitys esimerkiksi työhyvinvoinnille, tehokkuudelle ja työn imulle tunnistetaan, koulutus tästä aiheesta on oleellista. Työyhteisön ilmapiiri ja tunneilmasto vaikuttaa minkä tahansa organisaation menestymiseen, joten näiden johtamisen tulee olla tietoista toimintaa, jota voidaan koulutuksen kautta edistää. Kokemus arvostuksesta, kuulluksi tulemisesta sekä laadukas vuorovaikutus ovat yhteisöllisyyden näkökulmasta johtamisessa toteutettavia toimenpiteitä. On suositeltavaa selvittää ensin suoraan esihenkilöiltä, millaista osaamista, koulutusta tai tukea he itse kokevat tarvittavan yhteisöllisyyden johtamisessa.

Yhteiset pelisäännöt ja yhteisesti sovitut toimintatavat sekä niiden noudattaminen ovat yhteydessä kokemukseen tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tulosten mukaan toimintatapojen yhtenäisyys tai samat pelisäännöt eivät ole juurtuneet arkeen organisaation siirryttyä valtakunnalliseen malliin. Esihenkilöiden tulee jalkauttaa yhteinen ymmärrys toimintatavoista ja huolehtia kunkin tiimin tai ryhmän osalta riittävästä tiedon kulusta. Yhteisistä toimintamalleista tulee olla selkeä käsitys koko työyhteisössä, joten niiden läpikäyminen tarvittaessa useampaan kertaan voi olla tarpeen. Yhteiset toimintatavat ja samoilla säännöillä pelaaminen vaikuttaa suuresti yhteisöllisyyden kokemukseen. Pelisääntöjen ja toimintamallien tulee kuitenkin olla kaikille samat ja läpinäkyvät.

Työyhteisössä on tärkeää tuoda esiin myös yksilön vastuu yhteisöllisyydestä, sillä se ei yksin esihenkilöltä annettuna muodostu. Tämä voi olla esimerkiksi jonkin verkkovälitteisen kohtaamisen teema. Oma aktiivisuus työyhteisössä, avoin ja positiivinen vuorovaikutus sekä osallistuminen yhteiseen tekemiseen, vapaamuotoiseen tai määriteltyyn, on jokaisen asia ja sen tärkeys pitää tuoda esiin. Tulosten mukaan kaikkien osallistuminen yhteisiin keskusteluihin on tärkeää ja tätä esihenkilö voi myös edistää. Kokemus työyhteisön ilmapiirin turvallisuudesta ja avoimuudesta tulee esiin positiivisella suhtautumisella erilaisiin mielipiteisiin. Eriävät mielipiteet ovat työyhteisön kehittymisen lähtökohta, kun keskustelu on avointa ja arvostavaa ja kannustaa osallistumiseen.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen tulokset ovat varsin samoilla linjoilla kuin taustateoriassa on esitetty ja aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi. Johtamisen merkitys yhteisöllisyydelle tuli esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Yhteisöllisyyden toivotaan olevan arvo organisaatiossa ja tulosten perusteella sen todellista toteutumista tarvitaan ja kaivataan arjessa ja sen rakentumiselle tulee tietoisesti antaa aikaa. Yhteisöllisyys kytkeytyy tiiviisti johtamiseen ja esihenkilötyöhön, vaikka toki jokainen työyhteisön jäsen on merkityksellinen yhteisöllisyydelle ja osallinen siihen. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista, tiedonkulun avointa ja oleellista on henkilöstön kuunteleminen. Johtamisessa on tällöin läsnä positiivisen johtamisen peruskivet, kuten myönteisten tunteiden vahvistaminen, työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyvinvoinnin edistäminen.

Kimmoiset työntekijät työelämässä tutkimuksessa (Virtanen ym. 2022) havaittiin, että yhteisöllisyyttä työpaikoilla voidaan vahvistaa paitsi reilun kohtelun ja hyvän johtamisen keinoin, myös työpaikan kulttuuria tietoisesti rakentamalla. Tämä tarkoittaa sosiaalisen rohkeuden hyväksymistä sekä kannustamista kulttuuriin, jossa kokeillaan uusia toimintapoja, ideoidaan rohkeasti uutta tai nostetaan huolenaiheita esiin. Vahvempaan organisaatioon sitoutumisen ja edelleen yhteisöllisyyden kehittymisen avaintekijöitä ovat johdon tuki, luottamuksellinen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus. (Virtanen ym. 2022.) Näiden arvojen toteutuminen vaatii kuitenkin niitä toteuttavaa johtamista ja esihenkilötyötä ja tarvittaessa koulutusta näistä osaamisalueista tulee lisätä myös johdolle, kuten tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi.

Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä- tutkimuksessa (Kaltiainen, Suutala & Hakanen 2025) tutkittiin johtamista yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Tutkimuksessa johtamisen käsitteistä käytettyyn identiteetti-johtamista, joka keskittyy yhteenkuuluvuuden rakentamiseen työyhteisöissä ja palvelevaa johtamista, jossa johtaminen nähdään palvelutyönä. Kyseisen tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys vahvistuu edeltävillä johtamisen tavoilla. Ihmislähtöinen johtaminen lisää halua työskennellä työpaikalla. Sen kautta myös sosiaaliset voimavarat työyhteisössä vahvistuvat, työoverisuhteet kehittyvät ja yhteisöllisyys vahvistuu. Tutkimuksen mukaan ihmislähtöinen johtaminen lisää yhteyden kokemista toisiin sekä toisten hyväksyntää ja vähentää ulkopuolelle jäämisen kokemusta. (Kaltiainen ym. 2025.)

Tutkimustuloksissa ilmeni myös yksilön vastuu yhteisöllisyydestä ja tarvittaessa siihen osallistaminen esihenkilön toimesta. Kaltiainen ja muut (2025) esittävät samoin, että esihenkilöt voivat tuoda esiin jokaisen vastuuta oman roolinsa täyttämistä ryhmässä yhteisöllisyyden vaalimisessa omalla esimerkillään ja yhteisöllisyyteen kannustamalla. Samalla tässä yhteydessä huomio kohdistuu yhteisiin tavoitteisiin ja niiden tärkeyteen ryhmätoiminnan ja oikeudenmukaisuuden kannalta, jokaista tarvitaan ja jokaista arvostetaan. (Kaltiainen ym. 2025). Ryhmän toiminta ja oikeudenmukaisuus tulivat nekin esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä yhteiset toimintavat ja tarve niiden selkiyttämiseen oli yksi tähän aiheeseen kytkeytyvä tutkimustulos.

Tulosten perusteella on hyvä pohtia, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työn tekemiseen. Tutkimustulosten perusteella yhteiset toimintavat eivät ole kaikilta osin siirtyneet käytäntöön. On

pohdittava, onko organisaatiouudistus tässä työyhteisössä onnistunut, vai onko se osittain välitilassa ja siten edelleen osittain toteutumatta. Jos aiemmin on ollut monia erilaisia tapoja toimia, ei muutos uusiin, yhteisiin toimintatapoihin eikä itse- tai yhteisöohjautuvaksi tapahdu hetkessä. Jos muutos vaatii oman työn tekemisen tapojen tai ajattelun muutosta, se on pitkäaikainen prosessi, jota tulee johtamisen keinoin tukea. Työyhteisössä onkin hyvä pohtia uudelleen, miten ja missä määrin itse- tai yhteisöohjautuvuus tässä nykyisessä organisaatiomallissa on suotavaa ja mitä se käytännön tasolla tarkoittaa. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä- tutkimuksen (Virtanen ym. 2022) mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuuteen kannustaminen on tärkeää, koska se ylläpitää työpaikkojen uusiutumiskykyä ja kannustaa sosiaaliseen rohkeuteen. Sosiaalisen rohkeuden kautta kehittyvät myös suhteet työtovereihin ja yhteistyön määrä kasvaa. Tämä puolestaan johtaa työtoverisuhteiden merkityksellisyyden kasvuun ja sosiaalisen tuen määrän kasvuun työtovereilta. (Virtanen ym. 2022.)

Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät tapahtuvat pääasiassa työyhteisön sisällä, kuitenkin tavoitteellisena toimintana ja pääosin työhön kytkeytyen. Ne eivät vaadi suuria resursseja, mutta ajallista panostusta kuitenkin ja osin myös ajattelutavan muutosta. Yhteisöllisyys on työyhteisön toiminnan perusta ja sen toteutumisesta tulee huolehtia erityisesti etätyössä. Verkko tarjoaa monia mahdollisuuksia tähän, mutta se vaatii usein toimintatapojen ja johtamisen muutosta organisaatiolta. Tuskin mikään organisaatio enää luopuu etätyöstä kokonaisuudessaan ja työn tekeminen etänä on myös kilpailutekijä monissa rekrytoinneissa. Näin ollen ratkaisut nykypäivän työelämän haasteisiin on löydettävä nykymaailman ratkaisuista. Yhteisöllisyyden merkitys ei ole kadonnut etätyön myötä, mutta kohtaamiset, kuten työntekokin, tapahtuvat pääosin verkossa. Organisaatiossa on syytä etsiä uusia keinoja, miten vastata tähän tarpeeseen ja edelleen ylläpitää yhteisöllisyyttä. Johtamisen tulee senkin osaltaan tapahtua verkossa, joka haastaa perinteistä johtamismallia.

Kaltiaisen ja muiden (2025) mukaan yhteistä toimintaa ja hyödyllisiä toimintatapoja voidaan toteuttaa myös teknologiavälitteisesti esimerkiksi toteuttamalla vapaamuotoisia palavereita tietystä aiheesta kiinnostuneille. Tämä samantyyppisen toiminnan tärkeys nousi esiin myös tutkimustuloksissa, koska verkkovälitteinen pienryhmätoiminta oli yksi eniten esiin tuotu yhteisöllisyyden edistämisen muoto. Vaikka kohtaaminen on verkossa, se tuo kuitenkin ryhmän jäseniä yhteen. Kaltiala ja muut (2025) tuovat esiin, että yhteisen vuorovaikutuksen ja tekemisen kautta yhteisöllisyys voi vahvistua ja ihmiset tutustuvat toisiinsa. Tämä sama perustelu nousi esiin myös tämän

tutkimuksen tuloksissa. Verkkovälitteisten kohtaamisten arvoa ei tule vähätellä, päinvastoin nykYTEknologiaa pitää hyödyntää yhteisöllisyydessä entistä enemmän.

Kasvotusten tapahtuvilla kohtaamisilla on yhteisöllisyydelle edelleen suuri merkitys ja sekin näkyi tutkimustuloksissa. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä tutkimuksen (Virtanen ym. 2022) mukaan työoloilla on merkitystä sille, missä määrin etä- ja lähityötä halutaan tehdä ja tähän vaikuttaa myös johtaminen. Tämän tutkimusten tulosten mukaan kasvokkaiset kohtaamiset nähtiin oleellisina yhteisöllisyydelle laajasta etätyömahdollisuudesta huolimatta, tulosten mukaan pääsääntöisesti vähintään kerran kuukaudessa. Virtanen ja muut (2022) havaitsivat, että palveleva johtaminen, reilut käytännöt työpaikalla ja yhteenkuuluvuus työpaikan ja esihenkilön kanssa lisäsivät sekä halua tulla lähitoihin että myönteistä asennetta hybridityötä kohtaan. Työntekijöitä voi siis houkuttaa etätöistä työpaikalle työhyvinvointiin panostamalla ja kehittämällä johtamista ja työoloja.

Kaltiainen ja muut (2025) puolestaan havaitsivat, että etätyön määrä ei yksin määrittele työpaikalla koettua yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Heidän mukaansa tärkeämpää on löytää tapoja tavata kasvokkain, huolehtia riittävästä ja myönteisestä vuorovaikutuksesta ja antaa tilaa myös epäviralliselle vuorovaikutukselle. Työpaikalla työskentely ei siis heidän mukaansa automaattisesti johda myönteiseen lopputulokseen. Työntekijöiden määrääminen työpaikoille vastoin heidän omia toiveitaan voi johtaa heikompaan hyvinvointiin ja työmotivaatioon, vähäisempään sitoutumiseen työnantajaan suurempiin irtisanoutumisaikaisiin. (Kaltiainen ym. 2025.) Toisaalta taas Pekkala, Oksa & Oksanen (2024) totesivat tutkimuksessaan, että jo yksi tai kaksi etäpäivää viikossa vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen negatiivisesti. Paljon etätyötä tekevät kokivat merkittävästi enemmän yhteisöllisyyden tunteen vähentymistä ja kollegiaalisen tuen saamista kuin työpaikalla käyvät. (Pekkala ym. 2024). Kyseisen tutkimuksen perusteella lähityön lisäämiseen on siten tarvetta.

Useimmissa viimeaikaisissa tutkimuksissa on todettu, että hybridityö on toimivin ratkaisu. Esimerkiksi Kangasharju, Kauhanen, Pajarinen & Rouvinen (2025) tutkivat etätyöintensiteetin ja työn tuottavuuden välistä yhteyttä. Sen mukaan kokoaikainen etätyö ei ole tuottavuuden kannalta optimaalinen, toisaalta ei myöskään täysi lähityö. Sen sijaan tärkeää on pystyä puhumaan asiasta ja sekä yrityksen johdon että työntekijöiden tulisi hakea optimitilannetta. Työyhteisössä on siten tärkeää käydä keskustelua sopivasta määrästä etä- ja lähityötä ja kannustaa yhteisiin työpäiviin

toimistolla yhteisöllisyyden nimissä. Virtasen ja muiden (2022) mukaan onnistunut hybridityö vaatii organisaation, yksilöiden ja tiimien tarpeiden yhteensovittamista. Lisäksi tulee tunnistaa, millaisia töitä kannattaa tehdä etänä ja milloin taas kasvokkain kohtaaminen on oleellista työn sujumuuden tai yhteisöllisyyden kannalta.

Jatkotutkimuksessa olisi hyvä mitata yhteisöllisyyden eri keinojen toimivuutta ja tehokkuutta esimerkiksi määrällisin keinoin. Tutkimuksessa voitaisiin ensin arvioida yhteisöllisyyden nykyinen taso ja toteuttaa sen jälkeen sovittu aika yhteisöllisyyttä edistäviä toimenpiteitä verkossa. Tämän jälkeen yhteisöllisyyden taso voidaan mitata uudelleen ja arvioida, minkä verran vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen eri toimenpiteillä on ollut. Jatkotutkimuksissa voi selvittää, vaikuttaako etätöiden vähentäminen yhteisöllisyyden kokemukseen, vai ovatko verkkovälitteiset kohtaamiset yhtä tehokkaita. Taustatietona tulee selvittää vastaajien elämäntilanne, jolloin selviäisi lisäksi, minkä verran elämäntilanne vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen verkkovälitteisesti tai kasvotusten. Tällöin voitaisiin pohtia, voiko ja kannattaako yhteisöllisyyden toimenpiteitä kohdentaa esimerkiksi työntekijän elämäntilanteen mukaan ja ovatko toimivat yhteisöllisyyden keinot eri elämäntilanteissa erilaisia.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuus ja yhteiskunnan luottamus tieteelliseen tutkimukseen pohjautuu hyvään tieteelliseen käytäntöön ja tutkimuseetiikkaan (Research ethics, n.d). Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, 2023). Edeltäviä on noudatettu tässä opinnäytetyössä. Käytännön esimerkkejä tästä ovat tutkimuksen huolellinen suunnittelu, toteutus ja dokumentointi, tarvittavista luvista ja suostumuksista huolehtiminen ennen aineistonkeruuta ja asianmukaiset teksti- ja lähdeviittaukset eli viittaukset alkuperäisiin tekijöihin.

Tutkimuksessa yleensäkin tutkijan puolueettomuus on merkittävä asia. Tuomi ja muut (2018, 160) tuovat esiin, että tutkijan rooli tutkimusasetelman luojana ja tulkitsejana on myös kysymys puolueettomuudesta. Tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto tai virka-asema voi vaikuttaa tutkimukseen ja tulkitseihin ja tämä näkökulma on huomioitu myös omalta osaltani. Tutkija itse on työssä samassa organisaatiossa ja tutkimuksessa on tuotu esiin, miksi tähän tutkimukseen on ryhdytty. Tutkimuk-

sessä ei ole sidonnaisuuksia enkä tutkijana itse saa siitä itse mitään hyötyä tai etua. Analysointivaiheessa tulkinnot on tehty puolueettomasti ja tutkijan roolista käsin. Ratkaisukeskuksen henkilöstö sijoittuu valtakunnallisesti koko Suomen alueelle, eikä tutkija tiedä, ketkä kyselyyn ovat vastanneet. Lisäksi aineisto on kerätty ilman tunnustetietoja eikä vastaajia ja vastauksia voi yhdistää. Etiikan osalta tämä tutkimus auttaa sekä organisaatiota esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta että henkilöstöä itseään. Tavoitteena on lisätä ja ylläpitää yhteisöllisyyden kokemusta heiltä saatavaan tietoon perustuen. Tutkimuksen tavoite on siten molempia koskeva ja se osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimus tutkii sitä, mitä on luvattu ja miten hyvin tutkimus sitä mittaa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja tulosten vakautta ja toistettavuutta. Edeltävät termit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja on esitetty kritiikkiä niiden soveltuvuudesta laadullisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tärkeää on tutkimuksen raportointi, josta selviää yksityiskohtaisesti, miten tutkimus on tehty, tutkimusaineisto koottu ja analysoitu. Näiden perusteella lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia (Tuomi ym. 2018, 160–164.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimusväline ja siten subjektiivinen ja tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa arvioidaan tutkimusprosessia kokonaisuudessaan (Eskola & Suoranta 2008, 208). Muita huomioitavia asioita ovat aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja sen arvioitavuus sekä toistettavuus. Selkeä esitys aineiston valinnasta ja sen kriteereistä sekä päätuloksista on osa luotettavuuden arviointia, samoin kuin lukijan mahdollisuus nähdä analyysissa käytetyt luokittelut ja päättelyketjut esimerkiksi esittämällä aineistokatkelmia (Eskola & Suoranta 2008, 208–216.)

Tutkimusraportissa on nähtävissä taulukkoesimerkein ilmauksia tutkimusaineistosta sekä esimerkit niiden luokitteluista analyysin eri vaiheissa ja miten ne ovat johtaneet tutkimustuloksiin. Tällä on avattu tutkimusprosessin kulkua ja miten tuloksiin on tultu. Tutkimusprosessi on sellaisenaan toistettavissa.

Hakalan (2024, 130) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa oleellinen kysymys on aineiston hankinta. Tässä tutkimuksessa kyselylomake on lähetetty kaikille opintoetuuksien ratkaisukeskuksen ratkaisuasiantuntijan nimikkeellä työskenteleville. Saatu aineisto voidaan todeta luotettavaksi, koska vastaajia ei ole etukäteen valikoitu ja vastaaminen on mahdollistettu kaikille.

Ratkaisukeskuksen väkeä on eri puolella maata ja vastaamisen mahdollistamisella kaikilla on pyritty tavoittamaan mahdollisimman kattava vastaajajoukko eri tiimeistä. Vastaajiin tai vastaajien määrään ja vastauksien sisältöön ei ole siten voitu mitenkään etukäteen vaikuttaa tai ohjata niitä.

Tutkimuskysymystä testattiin erikseen ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä pyrkimyksenä varmistaa sen ymmärrettävyys ja arvioida, voidaanko saadun aineiston avulla vastata tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksen testausvaiheessa kysymys lähetettiin samanlaisena kuin varsinaisessa tutkimuksessa ja näin voitiin arvioida kysymykseen perustuvien vastauksien laatua.

Tutkimuskysymyksen testauksen jälkeen kysely lähetettiin koko vastaajien joukolle. Tutkimuksen tekijä ei ole voinut vaikuttaa vastauksiin tai niiden sisältöön, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston määrän riittävyys on todettu sopivaksi tähän tutkimukseen. Tutkimusprosessin eri vaiheet ja niitä koskevat ratkaisut on käyty läpi pääohjaajan kanssa aina ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Työn on tarkistanut myös toinen ohjaaja. Voidaan todeta, että tutkimusta ja tutkimusprosessia on arvioitu sen eri vaiheissa asianmukaisesti ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat täyttyneet. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti lähdeviittaukset on merkitty tarkasti tekstiin ja lisäksi luetteloitu ne tutkimuksen loppuun lähdeluetteloon.

## Lähteet

Anttila, T. & Oinas, T. 2023. Työajan monet kasvot. Julkaisussa Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Toim. T. Koivunen, M. Sippola & H. Melin. Tallinna: Gaudeamus Oy. 53–71.

Aura, O. 2023. Henkilöstötuottavuus työelämän tulevaisuuden voimavarana. Julkaisussa Work goes happy. Parempaan työelämän voimavarat. Toim. J. Kansikas. Keuruu: Minea Kustannus ja Media Oy. 218–233.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino Oy.

Etätyö. N.d. Tilastokeskuksen verkkosivusto. Viitattu 23.4.2025. <https://stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>

Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivusto. Viitattu 5.1.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo#toc--et-ty->

Etätyön hyödyt ja haasteet. Tutkimushavaintoja Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä -hankkeesta. 2025. Työterveyslaitos. Työterveyslaitoksen verkkosivusto. Viitattu 30.7.2025. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-06/etatyon-hyodyt-ja-haasteet.pdf>

Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent.

Hakala, J.T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytetyön tekijälle. Tallinna: Gaudeamus.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. TENK-verkkosivusto. PDF. Viitattu 5.1.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Juhila, K. 2021a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kaltiainen, J., Suutala, S. & Hakanen, J. 2025. Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä. Työterveyslaitoksen verkkosivusto. PDF. Viitattu 29.11.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/152106/TTL-978-952-391-228-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kangasharju, A., Kauhanen, A, Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2025. Tuottavuus korkeimmillaan etätyön ollessa keskimääräistä. Etna Muistio nro 154. Viitattu 30.11.2025. <file:///C:/Users/OMISTAJA/Downloads/ETLA-Muistio-Brief-154-1.pdf>

Kantelus, L. 2023. Yhteisöllisyys ja yhteistyö työelämän voimavarana. Julkaisussa Work goes happy. Paremmman työelämän voimavarat. Toim. J. Kansikas. Keuruu: Minea Kustannus ja Media Oy. 142–167.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 5.1.2025. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H., & Toivanen, H. (2013). Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä. Aikuiskasvatus, 33(4), 252–264. Viitattu 9.6.2025. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94057>

Kyselylomakkeen laatiminen. (N.d.) Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tietoarkisto- verkkosivusto. Viitattu 29.12.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet (N.d). Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tietoarkisto- verkkosivusto. Viitattu 29.12.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Lainema, K. 2021. Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 4–12. Viitattu 5.1.2025. <https://journal.fi/akakk/article/view/111695/65690>

Laloux, F. 2021. Reinventing organizations- kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista. Seinäjoki: Teal Suomi Osuuskunta.

Lämsä, P. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Madeson, M. 2017. Seligman's PERMA+ Model Explained: A Theory of Wellbeing. Positive psychology verkkosivusto. Viitattu 24.4.2025. <https://positivepsychology.com/perma-model/#engage>

Manka, M-L. 2023. Työnilo voimavarana, julistuksesta tekoihin. Julkaisussa Work goes happy. Paremmman työelämän voimavarat. Toim. J. Kansikas. Keuruu: Minea Kustannus ja Media Oy. 197–214.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Keuruu: Alma Talent.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Toim. Mirjam Gamrasni. Haaga-Helion julkaisut 3/2021. PDF.

Raisio: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. 11–18. Viitattu 8.6.2025. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Memon, M., Shaikh, S., Mirza, Z., Obaid, A., Muenjohn, N. & Ting, H. 2022. Work-From-Home in the New Normal: A Phenomenological Inquiry into Employees' Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 20(1):48. PDF. Viitattu 5.1.2025. [https://www.researchgate.net/publication/366484050\\_Work-From-Home\\_in\\_the\\_New\\_Normal\\_A\\_Phenomenological\\_Inquiry\\_into\\_Employees%27\\_Mental\\_Health](https://www.researchgate.net/publication/366484050_Work-From-Home_in_the_New_Normal_A_Phenomenological_Inquiry_into_Employees%27_Mental_Health)

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Toim. Mirjam Gamrasni. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF. Raisio: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. 79–103. Viitattu 8.6.2025 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Nongo, E. S. & Ikyanyon, D. N. 2012. The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management* 2012, Vol.7, 22. Viitattu 23.4.2025. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/19358>

Paasivaara, R. & Nikkilä, J. 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Pekkala, K., Oksa, R. & Oksanen, A. 2024. Sense of community, social support and social media use in the post-pandemic world of work. *Behaviour & Information Technology* 2025, Vol. 44, No. 16, 4082–4095. Viitattu 30.11.2025. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/0144929X.2025.2461726?needAccess=true>

Rehn, A. 2018. *Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma*. EU: Docendo Oy.

Research ethics. N.d. Research council of Finland- verkkosivusto. Viitattu 5.1.2025. <https://www.aka.fi/en/research-funding/responsible-science/research-ethics/>

Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. 2019. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa *Johtamisen psykologia*. Toim. V. Pietiläinen & A. Syväjärvi. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy. 75–114.

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2025. Miten Suomi voi- tutkimushanke. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja loppuvuoden 2024 välillä. Työterveyslaitos. Tuloskooste 11.3.2025. Viitattu 9.6.2025. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-03/miten-suomi-voi-tuloskooste-11032025.pdf>

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa *Johtamisen psykologia*. Toim. V. Pietiläinen & A. Syväjärvi. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy. 201- 233.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Jyväskylä: Tammi

Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, Ulla. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 9.6.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vuorela, P., Erkkilä, H-K. & Kultanen, H. 2023. Tutkimus etätöön vaikutuksista 2023. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 9.6.2025. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf>

Vuorenmaa, H., Mäkelä, E. & Sumelius, J. 2023. Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa. Julkaisussa Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Toim. T. Koivunen, M. Sippola & H. Melin. Tallinna: Gaudeamus Oy. 256–272.

Vuori, J. 2021a. Aineiston tuottaminen. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.12.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

Vuori, J. 2021b. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

## Liitteet

### Liite 1. Verkkokyselyn malli



#### Yhteisöllisyys etätyössä

Työelämässä yhteisöllisyys on voimavara, joka tukee vuorovaikutusta, välittämistä, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Se ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, esimerkiksi yhteisinä pelisääntöinä, arvoina ja normeina, luottamuksena ja toimintana yhteiseksi hyväksi. Yhteisöllisyys luo hyvää työilmapiiriä, vaikuttaa työn tuottavuuteen ja tutkimusten mukaan vähentää myös sairastamista. Yhteisöllisyys tekee työn arjesta sujuvaa.

Vastaa vapaamuotoisesti alla olevaan kenttään. Vastauksesi voi mielellään olla konkreettinen ehdotus tai mitä vain, minkä itse ajattelet edistävän yhteisöllisyyttä etätyössä. Se voi koskea työn toimintatapoja, yhteisiä arvoja, työhyvinvointia tai mitä tahansa työn tai organisaation osaa, jonka koet tärkeäksi asiaksi yhteisöllisyyden kannalta etätyössä.

Yhteisöllisyyden rakentaminen on meidän yhteinen etumme. Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa vastaamalla seuraavaan kysymykseen omin sanoin. Pohdi kysymystä hetki ja vastaan sen jälkeen mahdollisimman laajasti.

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja luotettavaa sekä tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden tiedonkeruun eri vaiheissa. Tunnisteellisia tietoja ei käsitellä perusteetta ja niitä hyödynnetään (tarvittaessa = optiosana tarvittaessa) vain tiedonkeruun toteutuksessa.

Älä syötä henkilökohtaisia tietojasi, kuten esimerkiksi nimeäsi tai sähköpostiosoitettasi tälle lomakkeelle.

Vastaat kyselyyn nimettömänä.

Vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietojasi, sähköpostiosoitettasi tai tietoja selaimestasi tai käyttöjärjestelmästäsi. Näin suojataan henkilöllisyyttäsi.

#### 1) Miten ja millä keinoilla mielestäsi voidaan edistää yhteisöllisyyttä etätyössä?

0/4000

Lähetä