



YHTEISÖLLISYYS HAJAUTETUSSA TYÖSSÄ

Yhteisöllisyyden kokemus uuden työntekijän näkökulmasta

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Heidi Rinta-Seppälä

Tarkastajat: Apulaisprofessori Anna-Maija Nisula

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Heidi Rinta-Seppälä

Yhteisöllisyys hajautetussa työssä, Yhteisöllisyyden kokemus uuden työntekijän näkökulmasta

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma 2022

108 sivua, 10 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liitettä

Tarkastajat: Apulaisprofessori Anna-Maija Nisula ja professori Aino Kianto

Avainsanat: yhteisöllisyys, yhteisöllisyyden kokemus, työelämän yhteisöllisyys, johtaminen, uusi työntekijä, etätyö, läsnätyö, virtuaalinen toimintaympäristö, hajautettu työ

Useissa organisaatioissa on siirrytty etä- ja läsnätyötä yhdistävään hajautettuun työhön. Hajautetussa työssä toimitaan pääosin virtuaalisessa toimintaympäristössä, sillä kaikki työntekijät eivät ole aina fyysisesti läsnä samaan aikaan samassa paikassa. Virtuaalisen toimintaympäristön olosuhteet haastavat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden tunteen kokemiselle on tärkeää missä, miten ja milloin olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa.

Yhteisöllisyyden tunne on työympäristölle elintärkeää. Yhteisöllisyyden tunteesta seuraa työntekijöiden sitoutuminen työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Yhteisöllisyyden tunne lisää työtyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä uravalintaa kohtaan, työhyvinvointia sekä henkistä hyvinvointia. Yhteisöllisyyden tunne myös parantaa henkilökohtaista suoritustasoa, työn laatua ja tehostaa tiimityöskentelyä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen tavoitteena oli selvittää mistä tekijöistä uuden työntekijän työelämän yhteisöllisyyden kokemus muodostuu hajautetussa työssä. Tutkielman tulokset vahvistivat aiempaa tutkimusta työelämän yhteisöllisyydestä. Keskeisimmät työelämän yhteisöllisyyden kokemuksesta edistävät tekijät uuden työntekijän näkökulmasta olivat säännölliset ja merkitykselliset kohtaamiset työyhteisön jäsenten kesken, tuen vastaanottaminen sekä sosiaalisen näkökulman huomioiminen myös virtuaalisessa perehdytysprosessissa. Keskeisimmät työelämän yhteisöllisyyden kokemuksesta rajoittavat tekijät uuden työntekijän näkökulmasta olivat työkeskeinen vuorovaikutus, erillisyyden tunne muista sekä kuulumattomuuden tunne, joka myös vähensi työyhteisöön sitoutumista.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Knowledge Management and Leadership

Heidi Rinta-Seppälä

Sense of community in a distributed workplace, Sense of community from the perspective of a new employee

Master's thesis 2022

108 pages, 10 figures, 3 tables and 1 appendix

Examiners: Associate professor Anna-Maija Nisula and professor Aino Kianto

Keywords: sense of community, sense of belonging, sense of community in the workplace, leadership, new employee, teleworking, working in-office, virtual environment, distributed work

Many organizations have moved to a distributed work model that combines both teleworking and working in-office. Distributed work model operates mainly in a virtual environment, as not all employees are physically present in the same place at the same time. The conditions of the virtual environment challenge sense of community in the workplace. When experiencing a sense of community, it is important where, how and when we interact with each other.

Sense of community is vital to the working environment. The consequences of sense of community occur as commitment to work, work community and organization. Sense of community increases job satisfaction, satisfaction with career choice, well-being at work and mental well-being. A sense of community also improves personal performance, the quality of work and enhances teamwork.

The research was carried out using qualitative research methods. The aim of the master's Thesis was to find out the factors that make up the sense of community experienced by a new employee working in a distributed work model. The results of the study confirmed previous research on the sense of community in the workplace. The most important factors contributing to the experience of sense of community from the perspective of a new employee were regular and meaningful meetings between members of the work community, receiving support and taking the social perspective into account also in the virtual orientation process. The main factors limiting the experience of sense of community in the workplace were work-centered interaction, a sense of separation from others and a sense of not belonging, which also reduced commitment to the work community.

KIITOKSET

Lämpimät kiitokset kaikille, jotka ovat tukeneet minua sekä koko opintomatkan että graduprosessini aikana. Perheen, työn ja opintojen yhdistäminen ei ole aina ollut helppoa, eikä se olisi onnistunut ilman apujoukkoja.

Erityiskiitokset puolisololleni ja lasten isovanhemmille avusta arjen pyöryksessä.

Kiitos kaikille tutkimukseeni osallistuneille haastateltaville, ilman teidän panostanne tämä tutkielma ei olisi nyt tässä.

Kiitos myös graduprosessiani tukeneille henkilöille erinomaisista neuvoista ja kannustuksesta.

Suuret kiitokset myös TIJO 2020 – ryhmälle vertaistuesta koko opintomatkan ajan.

Vihdissä 17.6.2022

Heidi Rinta-Seppälä

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

(Kiitokset)

1.	JOHDANTO	6
1.1.	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä	8
1.2.	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset	9
1.3.	Tutkielman rakenne.....	10
2.	HAJAUTETUN TYÖN MALLI	12
3.	TYÖELÄMÄN YHTEISÖLLISYYS	17
3.1.	Yksilötekijät	23
3.2.	Yhteistyötekijät ja vuorovaikutustekijät	24
3.3.	Kulttuuritekijät	34
4.	YHTEISÖLLISYYS HAJAUTETUSSA TYÖSSÄ	36
4.1.	Yhteisöllisyyden tunteen rakentuminen uuden työntekijän näkökulmasta.....	36
4.2.	Yhteisöllisyys läsnätyössä.....	37
4.3.	Yhteisöllisyys virtuaalisessa toimintaympäristössä	39
5.	TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN	46
5.1.	Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu.....	47
5.2.	Informanttien taustatiedot ja tiedot haastatteluista.....	49
5.3.	Aineiston analysointi.....	51
5.4.	Tutkimuksen luotettavuus	53
6.	TULOKSET	55
6.1.	Hajautetun työn malli	55
6.2.	Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat tekijät uudessa työsuhteessa hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä	57
6.2.1.	Ihmissuhteet ja ilmapiiri	57
6.2.2.	Yhteistyö ja vuorovaikutus -tekijät.....	63
6.2.3.	Kulttuuritekijät.....	70
6.2.4.	Yhteisöllisyyden tukeminen virtuaalisessa toimintaympäristössä.....	72

6.3. Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat tekijät uudessa työsuhteessa hajautetussa työssä läsnätyössä	72
6.3.1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri	73
6.3.2. Yhteistyö ja vuorovaikutus -tekijät.....	78
6.3.3. Kulttuuritekijät.....	80
6.4. Yhteisöllisyyden kehittäminen hajautetun työn mallissa.....	82
6.5. Yhteenvetotaulukko tutkielman tuloksista.....	83
7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
7.1. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta edistävät tekijät hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä	85
7.2. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavat tekijät hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä	88
7.3. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta edistävät tekijät hajautetussa työssä läsnätyössä.....	91
7.4. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavat tekijät hajautetussa työssä läsnätyössä.....	93
7.5. Tutkielman merkitys, luotettavuus ja rajoitteet.....	94
7.6. Jatkotutkimusaiheet.....	97
Lähteet	99

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

1. JOHDANTO

Tietotyötä tekevien työympäristössä ja työskentelytavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana. Ensimmäinen mullistus tapahtui vuoden 2020 maaliskuussa, jolloin koronavirus ja sen leviämistä estävät rajoitustoimet johtivat siihen, että useat tietotyötä tekevät siirtyivät nopeasti etätöihin niissä tehtävissä, joissa se oli mahdollista (Valtioneuvosto 2020). Pandemia aiheutti myös osaltaan sen, että uusia työntekijöitä jouduttiin rekrytoimaan ja perehdyttämään täysin etänä.

Suomessa laajamittainen ja nopea siirtyminen etätöihin on ollut mahdollista digitalisaation ja erinomaisen tieto- ja viestintäteknologian ansiosta. Tutkimuksen mukaan korona-aikana etätöihin siirtyminen vaikutti positiivisesti kokemuksiin työn autonomiasta, organisaation voimavarojen kasvuun ja työn imuun. Negatiivisia vaikutuksia olivat puolestaan työyhteisön tuen lasku, suuremmat työn ja muun elämän ristiriidat ja kodin vaatimukset ja näistä johtuva työuupumus ja työssä tylsistyminen. Etenkin nuorilla yhteenkuuluvuuden tunne työpaikassaan on heikentynyt ja kaikissa ikäryhmissä työtoverisuhteet ja yhteisöllisyys ovat kärsineet. (Hakanen & Kaltiainen 2020).

Toinen tietotyötä mullistanut muutos käynnistyi loppuvuonna 2021, kun useissa organisaatioissa siirryttiin uuteen etä- ja läsnätyötä yhdistävään hajautettuun työhön. Kun pandemia-ajan etätösuositukset edellyttivät kaikilta samoja työskentelytapoja, muutoksen jälkeen työntekijöillä on ollut valinnanvapaus tehdä töitä siellä, missä se on työntekijälle mieleisintä tai tuottoisinta. Uudessa työntekomallissa etätöskentelyn yleisyys ja normaalius on kuitenkin tullut jäädäkseen. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 9).

Mediassa on puhuttu paljon siitä, kuinka etätöaikana vapaamuotoinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden tunne ovat vähentyneet. Dufva ja Väyrynen (2020) toteavat, että teknologiavälitteisen kommunikoinnin yleistymisen muuttaa myös työyhteisön käyttäytymistä ja että etäyhteyksien ympärille on muodostunut erinäisiä uusia käyttäytymissäantöjä. Esimerkiksi osassa palavereista pyydetään osallistujia laittamaan kamerayhteydet pois ja mikrofonit pois päältä ja puheenvuoron pyytämiseksi on nostettava virtuaalisesti kättä tai kirjoitettava kommentti keskustelukenttään. Virtuaaliset palaverit koetaan myös kognitiivisesti raskaina, joten ne pyritään pitämään lyhyinä. Erityisesti työpäivien satunnaisten kohtaa-

misten puute voi lisätä yksinäisyyden tunnetta ja työpäivien samankaltaisuus voi johtaa etätyöapatiaan. (Dufva ja Väyrynen 2020). Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka toteaa, että koronapandemia ja siihen liittyvät etätyösuositukset ovat vähentäneet ihmisten mahdollisuuksia osoittaa myötätuntoa. ”Etäpalavereissa ei nähdä ilmeitä, varsinkaan jos kamerat suljetaan ja keskitytään vain asiaan. Kohtaaminen jää kylmäksi ja tärkeä epävirallinen osa vähentää yhteisöllisyyttä, kun ei nähdä muiden osallistujien kasvoja” (Vilhu 2022).

Koronaviruspandemian aikana tehdyn pitkittäistutkimuksen mukaan yli puolet etätyötä tekevästä kertoi kaipaavansa mahdollisuutta luoda ystävyyssuhteita työpaikalla (Blomqvist, Sivunen, Vartiainen, Olsson, Ropponen, Henttonen, vanZoonen 2021, 6). Eräässä etäyhteistyötä pohtivassa blogissa todetaan, että ”on paradoksaalista, että olemme yhteydessä toisiimme enemmän kuin koskaan, ja silti koemme yhteisöllisyyden puutetta enemmän kuin koskaan.” Tavoitekeskeisen työn rinnalle tulee varata aikaa myös inhimillistä kohtaamista varten ja meistä jokainen on vastuussa uudenlaisen etäyhteistyön rakentamisesta. (Hirvanen 2021).

Virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteisöllisyys esiintyy vuorovaikutuksen kautta eri tavalla kuin läsnätyössä. Sosiaalisen, fyysisesti läsnä olevan yhteisön korvaaminen virtuaalilyhteisöllä on haastavaa. Filstad, Traavik & Gorlinin. (2019) mukaan virtuaalityöskenteilyssä on kyse enemmän mukavuudesta, kuten esimerkiksi yksityiselämän ja työn yhdistämisestä tai työmatka-ajoissa säästämisestä, kuin keinosta tuntea yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Siksi digitaalisen aikakauden olosuhteet haastavat yhteisöllisyyttä, ja meidän on löydettävä uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa ja voittaa esteet, jotka syntyvät siitä, ettemme ole fyysisesti samassa paikassa. Yhteisöllisyyden tunteelle on tärkeää missä, miten ja milloin olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. (Filstad et. al. 2019, 131, 136).

Yhteisöllisyyden tunne on työympäristölle elintärkeää. Yhteisöllisyyden tarpeet voivat olla yksilöille eriasteisia, mutta jokainen kuitenkin tarvitsee riittävää kokemusta yhteenkuuluvuudesta. Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys tukevat yksilön hyvinvointia ja työmotivaatiota. Yhteisöllisyyttä tukeva ympäristö koostuu lämpimästä tunneilmapiiristä, kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamisesta muita kohtaan, rohkaisemisesta, osallistamisesta, mahdollisuudesta vaikuttaa ryhmän toimintaan sekä tuesta, avusta ja myötätunnosta. Yhteisöllisyyttä tuntevassa työyhteisössä yksilö kokee olevansa merkityksellinen ryhmälle, ja että myös ryhmä on merkityksellinen hänelle. Kääntöpuolena tunneilmastoltaan viileä vuoro-

vaikutus ja kiinnostuksen, arvostuksen ja kunnioituksen puuttuminen vähentävät yhteisöllisyyden tunnetta. (Sjöblom ja Mäkikangas 2021). Yhteisöllisyyden tunteen positiivisia seurouksia ovat työntekijöiden sitoutuminen työhön, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Tyytyväinen, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö puolestaan tuottaa parempaa työn laatua. (Lampinen, Viitanen, Konu 2013, 71).

1.1. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä

Hajautettu työ on muuttanut työyhteisön jäsenten tapaa olla vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja on vaikuttanut sen myötä myös yhteisöllisyyden tunteeseen. Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia laadullisin menetelmin sitä, miten yhteisöllisyys esiintyy hajautetussa työssä uuden työntekijän näkökulmasta Uudella työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista työntekijää, jonka työsuhde on alkanut pandemiarajoitusten aikana eli vuosina 2020-2022. Työn aloittamisajankohta on rajattu koskemaan aikakautta, jolloin laajat etätyösuositukset ovat olleet voimassa, jotta tutkittavilla olisi kokemusta myös etätyöstä ja työskentelystä hajautetussa työssä. Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat on kerätty tutkijan oman verkoston kautta vapaaehtoisuuteen perustuen.

Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimukselle on suunniteltu seuraava päätutkimuskysymys:

Mitkä tekijät vaikuttavat uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemukseen hajautetussa työssä?

Jotta päätutkimuskysymykseen saadaan vastauksia, on ensin selvitettävä seuraavat alatutkimuskysymykset:

1. *Mistä tekijöistä uuden työntekijän kokema työelämän yhteisöllisyyden tunne muodostuu hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä?*
 - a. *Mitkä tekijät edistävät uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä?*
 - b. *Mitkä tekijät rajoittavat uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä?*

2. *Mistä tekijöistä uuden työntekijän kokema työelämän yhteisöllisyyden tunne muodostuu hajautetussa työssä läsnätyössä?*
 - a. *Mitkä tekijät edistävät uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä läsnätyössä?*
 - b. *Mitkä tekijät rajoittavat uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä läsnätyössä?*

1.2. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset

Yhteisöllisyys on laaja käsite. Tämän tutkielman tarkoituksena on keskittyä työelämän yhteisöllisyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin hajautetussa työssä yksilön subjektiivisen kokemuksen näkökulmasta. Tutkielmassa ei keskitytä yhteisöllisyyteen organisaation näkökulmasta, tai siihen mitä keinoja organisaatiolla on vaikuttaa yhteisöllisyyteen., vaan tutkielmassa tutkitaan yksilön subjektiivista kokemusta työelämän yhteisöllisyydestä uuden työsuhteen aloittamisen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa esiintyy viisi keskeistä käsitettä, jotka määritellään alla, jotta tutkielmaan olisi helpompi tutustua.

Hajautettu työ sisältää sekä läsnätyötä että etätyötä. Hajautetussa työssä työyhteisö tekee töitä tieto- ja viestintäteknologian välityksellä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi paikasta riippumatta ja tilanteesta riippuen osa työyhteisöstä saattaa työskennellä fyysisesti läsnä ja osa etänä työyhteisöstä erillään (Bosch-Sijtsema & Sivunen 2013, 160).

Virtuaalinen työyhteisö kommunikoi keskenään sähköisiä välineitä käyttäen, jolloin monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia on edellytys onnistuneelle virtuaaliselle yhteistyölle. Teknologiset ratkaisut voivat olla tekstipohjaisia tai sisältää myös erilaisia verkko-neuvottelu- ja video-ominaisuuksia (Derks, Fischer & Bos 2007, 767).

Yhteisöllisyys on yleiskäsite, jolla kuvataan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Yhteisöllisyys muodostuu yksilön sosiaalisten suhteiden kokonaisuudesta, johon kuuluvat perhe, ystävät, harrastukset, työpaikka, asuinpaikka ja virtuaaliset yhteisöt. Yhteisöllisyys ja sen muodot muuttuvat ajan kuluessa. (Kangaspunta 2011, 31).

Työelämän yhteisöllisyyttä määriteltäessä yhdistyvät sekä yksilö- että yhteisönäkökulmat. Työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikan henkilöiden muodostamaa kokonaisuutta. Työyhteisö määrittää pelisäännöt ja normit, ja yksilö vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla asenteil-

laan ja valinnoillaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010,12). Työyhteisön yhteisöllisyyttä kuvaa kymmenen piirrettä: sitoutuminen yhteiseen jaettuun tulevaisuuden visioon, yhteisten arvojen tunnistaminen, yhteisön rajojen asettaminen, yhteisön jäsenten voimaannuttaminen ja kuuleminen päätöksenteossa, jaettu vastuu, kehittymismahdollisuudet sekä henkinen ja fyysinen hyvinvointi, yhteisön sisäisten ja ulkoisten jännitteiden vähentäminen ja ratkaiseminen, jäsenten perehdyttäminen yhteisön sääntöihin ja käytänteisiin, palautteenantaminen sekä yhteisön jäsenten välinen ystävyys. (Naylor, Willimon & Osterberg 1996, 42–43). Työelämän yhteisöllisyys tukee ihmisten välistä kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12).

Työelämän yhteisöllisyys on yksilön subjektiivinen kokemus, joka rakentuu ihmissuhteista; yksilön halusta auttaa ja hyväksyä toiset sellaisina kuin he ovat, luottamusta lisäävän vuorovaikutuksen määrästä ja laadusta, yksilön yhteenkuuluvuuden tunteen tasosta työryhmän kanssa, jaettuihin arvoihin perustuvista toimintaperiaatteista, työskentelystä yhteisen vision mukaisesti sekä avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kesken. (Burroughs & Eby 1998,512).

1.3. Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka ovat johdanto, hajautetun työn malli, työelämän yhteisöllisyys, yhteisöllisyys hajautetussa työssä, tutkielman toteuttaminen, tulokset, pohdinta ja johtopäätökset. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja sen ajankohtaisuutta ja merkitystä. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimusongelma, keskeisimmät käsitteet ja rajaukset.

Seuraavat kolme lukua muodostavat tutkimuksen teoriapohjan, jotka pyrkivät havainnollistamaan tutkimukseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Pääkäsitteinä tässä tutkimuksessa on käytetty hajautetun työn malli, työelämän yhteisöllisyys sekä yhteisöllisyys hajautetussa työssä. Teorian tarkoituksena on toimia yhdessä empiirisen aineiston analysoinnin kanssa tutkijan ajatteluprosessia tukevana tekijänä (Puusa & Juuti 2020, 151). Luvussa kaksi määritellään, mitä tarkoitetaan hajautetun työn mallilla. Siinä pitäydytään hajautetun työn mallissa, mutta olen ottanut teoriassa huomioon myös tutkimuksia ja kirjoja hybridityöstä. Kolmas luku käsittelee työelämän yhteisöllisyyttä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön

yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen. Teoriassa on otettu pääasiassa huomioon tieteellisiä tutkimuksia, mutta myös erilaisia yhteisöllisyyttä käsitteleviä kirjoja ja oppaita on hyödynnetty soveltuvin osin lähteinä. Neljäs luku käsittelee yhteisöllisyyttä hajautetussa työssä ja pyrkii kuvailemaan yhteisöllisyyden rakentumista läsnätyössä ja virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tässä luvussa käsitellään myös aiempaa tutkimusta yhteisöllisyyden tunteen rakentumisesta uuden työsuhteen aloittamisen kontekstissa.

Tutkielman viidennessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä, aineiston keruusta ja tutkimuksen luotettavuudesta. Kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimustuloksia ja verrataan niitä aiempaan tutkimustietoon. Viimeisessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielman rakenne on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkielman rakenne.

2. HAJAUTETUN TYÖN MALLI

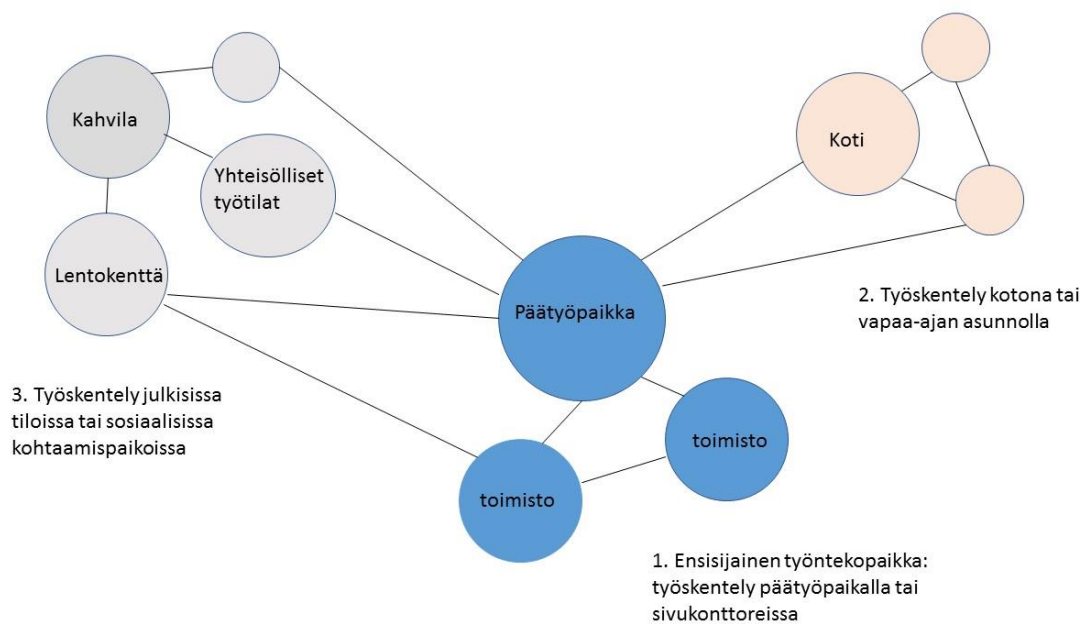
Perinteiset toimistotyöpaikat on kehitetty tukemaan työyhteisön tehokasta työntekoa. Yhteiset rutiinit, käytänteet ja rakenteet sekä työajan, työhyvinvoinnin ja muiden lainsäädännöstä työnantajalle tulevien määräysten valvonta ovat ominaisia toimistolla tehtävälle läsnätyölle. Työnantajan on myös helpompaa ohjata läsnätyötä ja tuottaa riittäviä johtamispalveluita. Nämä kaikki tekijät tukevat työntekijöiden systemaattista työskentelyä. Läsnätyölle on myös ominaista se, että työyhteisölle muodostuu yhteinen työn tekemisen rytmi. Tauot tuovat työpäivään huokoisuutta ja auttavat työntekijää suunnittelemaan ja jaksottamaan työpäivänsä. Myös toimiston fyysisellä ympäristöllä on monenlaisia työntekijän toimintaa ohjaavia epäsuoria vaikutuksia. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 76). Toimistotiloissa voi esimerkiksi olla osoitettuna erilliset tilat erilaisille työpäivän aktiiviteeteille, kuten keskittymistä vaativalle työlle, puheluille tai sosiaaliselle kanssakäymiselle (Cobaleda Cordero, Babapour, & Karlsson, 2019, 127).

Koronapandemian myötä useat tietotyötehtävissä työskentelevät siirtyivät laaja-alaisesti etätöihin, ja etenkin työntekijät, jotka olivat aiemmin työskennelleet säännöllisesti päätyöpaikalla, joutuivat sopeutumaan uusiin olosuhteisiin nopealla tahdilla. Läsnätyöhön verrattuna etätö asettaa työntekijälle enemmän vaatimuksia oman työn ja elämän hallinnalle sekä itsensä johtamisen taidoille. (Eklund et. al. 2021, 11, 76). Etätöyllä tarkoitetaan ansio-työtä, jota tehdään tieto- ja viestintäteknologian välityksellä työnantajan suostumuksella päätyöpaikan ulkopuolella, useimmiten omassa kodissa tai joustavasti siellä, missä se on tarkoituksenmukaista. (Allen, Golden & Shockley 2015, 42–43).

Etätöissä onnistuminen edellyttää, että työntekijällä on käytössään tarpeeksi laadukkaat tekniset työvälineet ja että jokainen tiimin jäsen kykenee hyödyntämään tekniikkaa ja erilaisia teknologisia työkaluja taitavasti. Etätöissä tarvitaan myös kykyä ratkaista mahdollisesti ilmeneviä teknisiä ongelmia entistä itsenäisemmin. (Eklund et. al. 2021, 36–37, 40). Lisäksi on tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi teknistä tukea. Tietohallinnon on vastattava eri käyttäjien tarpeisiin ja toimitettava tarkoituksenmukaiset laitteet ja ohjelmistot eri tehtävissä toimiville henkilöille, minkä lisäksi tietohallinnon on tarjottava tukea ja koulutusta eri käyttäjäryhmille. Tieto- ja viestintäteknologialla on myös merkittävä rooli ihmisten saattamisessa vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Virtuaalisessa toiminnassa

taympäristössä kommunikaatio on verkottunutta ja reaaliaikainen tiedonkulku mahdollistaa tapahtumiin ja toimintaan osallistumisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi, 2013, 69–72).

Digitalisaation mahdollistama etätyö on ollut tieto- ja asiantuntijatyössä arkipäivää jo pitkään. Työn luonne määrää, missä määrin suoritettava työ vaatii, että työntekijä tai tiimi ovat fyysisesti läsnä samassa paikassa samaan aikaan: esimerkiksi hammaslääkäri ei voi suorittaa työtään asiakkaastaan fyysisesti erillään. (Henry, Le Roux & Parry 2021, 1, 9). Kun koronaepidemian hillitsemiseksi kohdennettuja etätyösuosituksia voidaan purkaa, siirrytään useissa asiantuntijaorganisaatioissa *hajautetun työn malliin*, jossa yhdistyy sekä etätyö että päätyöpaikalla tehtävä lähityö. Työyhteisö tekee töitä tieto- ja viestintäteknologian välityksellä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi paikasta riippumatta ja, tilanteesta riippuen, osa työyhteisöstä saattaa työskennellä fyysisesti samassa paikassa ja osa etänä eli työyhteisöstä erillään (Bosch-Sijtsema & Sivunen 2013, 160) Hajautetun työn mallissa eri työntekopaikat muodostavat siis verkoston, eikä toimistoa välttämättä voida enää pitää fyysisenä tilana, vaan se muuttuu yhteiseksi jaetuksi virtuaaliseksi tilaksi (Hunnes Blakstad 2015, 56). Työntekopaikkoja kuvaava verkosto on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Työntekopaikkojen verkosto hajautetun työn mallissa (mukailen Hunnes Blakstad 2015, 56).

Hajautetun työn mallissa töitä voidaan tehdä päätyöpaikalla (ensisijainen työntekopaikka), kotoa tai vapaa-ajan asunnolta (toinen työntekopaikka) tai missä vain (kolmas työntekopaikka), jolloin töitä tehdään esimerkiksi kahvilassa, jaetussa yhteisöllisessä työtilassa tai vaikkapa lentokentällä. (Hunnes Blakstad 2015, 56). Organisaatiosta ja siellä vallitsevasta sopimuksesta riippuen töitä voidaan tehdä joko toimistoaikoina tai työajasta riippumatta. Oleellista on, kuinka paljon yksilön työtehtävät tai tiimin yhteistyö tarvitsee synkronista viestintää ja koordinoitua. (Henry et. al 2021, 9).

Rockmann & Pratt (2015) esittävät hajautetulle työlle neljä tunnusmerkkiä, jotka erottavat sen perinteisestä lähityöstä. Ensiksi hajautettu työ eroaa lähityöstä työntekijöiden fyysisestä etäisyydestä johtuen. Toiseksi fyysisen etäisyyden vuoksi työntekijät ovat riippuvaisia viestintäteknologiasta. Kolmanneksi hajautetulle työlle on ominaista työn vähentynyt valvonta. Viimeiseksi hajautettu työ edellyttää, että yksilöt ovat kytkeytyneitä toisiinsa. Hajautetussa työssä yksilö voi olla vuorovaikutuksessa joko yksittäisen henkilön kanssa kahdenkeskisesti tai vaihtoehtoisesti koko tiimin tai muiden organisaation jäsenten kanssa. (Rockmann ja Pratt 2015, 151–152).

Hajautetun työn malleja on monenlaisia, ja kukin organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa parhaiten tukevan mallin. Organisaatiossa voi myös olla käytössä useita malleja yhtä aikaa. (Eklund et. al. 2021, 17,185). Mallia määrittävät paitsi organisaation omat lähtökohdat, kuten rajalliset toimisto- tai työtilat (Kabo 2021, 11), myös esimerkiksi organisaation toimiala, henkilöstön osaaminen, organisaatiokulttuuri sekä asiakkaiden odotukset. Hajautetun työn mallissa etätyö voi olla pääsääntöisesti etätyötä, säännöllistä tai sovitun rytmien mukaista, epäsäännöllistä ja tapauskohtaisesti sovittavaa tai vaihtoehtoisesti ns. liikkuvaa työtä, jota tehdään sille tarkoituksenmukaisissa paikoissa. (Eklund et. al. 2021, 17, 185). Riippumatta siitä, paljonko työyhteisössä tehdään töitä etänä ja paljonko läsnä, työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten tehtävät tulee hoitaa (Wontorczyk. & Roznowski 2022, 17). Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen on tiimin yhteistyön ja vuorovaikutuksen kannalta oleellista (Henry et. al. 2021, 8). Hajautetun työn mallit on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Hajautetun työn mallit (Eklund et. al. 2021, 185–187).

Toimistokeskeisessä mallissa etätyö on vapaaehtoista (Pyöriä 2011, 391) ja suurin osa työstä tehdään päätyöpaikalla läsnätyössä, mutta työntekijä voi sopia työnantajan kanssa esimerkiksi muutamasta etätyöpäivästä viikossa tiettyinä päivinä. Tämänkaltainen malli voi olla hyödyllinen organisaatioille, joissa uskotaan tehokkaan yhteistyön ja koordinoitun onnistuvan parhaiten niin, että tiimi työskentelee saman paikkaisesti läsnä. (Eklund et. al. 2021, 185).

Joustavassa mallissa työntekijät saavat vapauden päättää itse, milloin he työskentelevät päätyöpaikalla läsnä ja milloin etänä. Tämän mallin haasteena voi olla koordinoitun lisäksi se, että jos osa tiimistä työskentelee toimistolla päivittäin ja osa ei koskaan, saattavat etätöitä tekevät kokea jäävänsä päätyöpaikalla käytävien keskustelujen ulkopuolelle. (Eklund et. al. 2021, 185–186).

Etätyöystävällisessä mallissa voidaan määritellä, että tiettyinä päivinä työskennellään tai tiettyihin tapaamisiin osallistutaan päätyöpaikalla läsnä, mutta muutoin työntekijän työteko- ja paikka on sovittavissa. Mallia noudattavissa organisaatioissa voidaan esimerkiksi sopia, että osa työntekijöistä tekee aina suurimman osan töistään etänä tai läsnä. Myös tässä mallissa tulee kiinnittää huomiota tehtävänjaon, viestinnän ja esimerkiksi palkitsemisen tasapuolisuuteen niin läsnä kuin etänä työskentelevien kesken. (Eklund et. al. 2021, 186).

Ennustettavan valinnanvapauden mallissa organisaatio tarjoaa työntekijöille joukon vaihtoehtoja, joista työntekijä voi valita itselleen sopivimman. Vaihtoehtoina voi olla esimerkiksi täysi etätyö, täysi läsnätyö, tai yhdistelmä molempia: työntekijä voi esimerkiksi työskennellä muutaman päivän viikosta läsnä ja loput etänä. Tämän mallin etuna on sen ennustettavuus: työyhteisössä tiedetään, missä kukin työntekijä työskentelee minäkin päivänä viikosta. Tässäkin mallissa on tärkeää kiinnittää huomiota kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisuuteen työntekopaikasta riippumatta. (Eklund et. al 2021, 186–187).

Enimmäkseen etänä -mallissa työt tehdään oletusarvoisesti etänä, jolloin puhutaan virtuaaliteityöstä. Virtuaaliteityöllä tarkoitetaan laaja-alaisesti työolosuhteita, joissa työntekijät ovat joko väliaikaisesti tai aina fyysisesti toisistaan erillään ja työskentelevät osittain tai täysin muualla kuin päätyöpaikalla ja suorittavat itsenäisiä työsuoritteita (Watson-Mannheim & Belanger 2002, 1) Työlle onkin ominaista, että töitä tehdään enenevässä määrin virtuaaliteityöissä. (Ellison, Gibbs & Weber 2015). Virtuaaliteityössä yhteistyö ja vuorovaikutus tapahtuvat teknologiavälitteisesti (Henry et. al. 2021, 8). Tässä mallissa organisaatio voi vaihtaa toimitilansa aiempaa pienempään tai jopa luopua siitä kokonaan. Jatkuvasti etänä työskennellessä on muodostettava etänä toimivan organisaation tarpeita vastaava kulttuuri, sekä työntekoa tukevat järjestelmät, käytänteet ja mittarit. Kyseisessä mallissa on myös huomioitava ne yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämiseen liittyvät haasteet, jotka johtuvat harvoista kasvokkaisista tapaamisista (Eklund et. al. 2021, 187).

Hajautetun työn mallissa itsenäiset työtehtävät voidaan tehdä etänä missä vain, mutta jos työtehtävien ratkominen vaatii yhteistyötä, oppimista tai sosiaalista tukea, töitä tehdään usein toimistolla (Hunnes Blakstad 2015, 57). Työnteko voi läsnätyössä olla tehokkaampaa, koska työntekijä voi tarvittaessa pyytää apua kollegalta. Samalla työntekijät voivat hoitaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita käymällä yhdessä lounaalla ja tauoilla. (Rockman & Pratt 2015, 160).

Etätyön työntekijöille tuomien etujen, mm. koetun tuottavuuden lisääntymisen, työaikojen joustavuuden, työn ja muun elämän yhteensovittamisen sekä työmatkoihin käytettävän ajan vähentymisen (Zhang ja Marin 2021, 802–803) lisäksi hajautetun työn mallissa on havaittu, että työyhteisön sosiaaliset normit ja muiden tekemät valinnat vaikuttavat siihen, missä yksilö valitsee työskennellä. Yksilöllä on tapana valita työskennellä työyhteisöstä fyysisesti erillään, mikäli muutkin tiimin jäsenet tekevät niin, tai mikäli hän kuvittelee, että muutkin työyhteisössä työskentelevät etänä. (Rockman ja Pratt 2015, 1).

3. TYÖELÄMÄN YHTEISÖLLISYYS

Yhteisöllisyys liittyy kaikkiin ihmisen sosiaalisiin suhteisiin. Seuraavaksi tarkastellaan yhteisöllisyyttä yleiskäsitteenä ja sen jälkeen pyritään määrittelemään, mistä osa-alueista työelämän yhteisöllisyys koostuu. Yhteisöllisyys on käsite, jolla kuvataan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyyttä on tutkittu jo 1800-luvulta lähtien, ja aikaisimpiin tieteellisiin julkaisuihin kuuluu Tönniesin vuonna 1887 julkaisema saksankielinen teos ”*Gemeinschaft und Gesellschaft*”. Termi *Gemeinschaft* viittaa yksilöiden ja ryhmien väliseen suhteeseen, jota leimaa sitoutuminen ja solidaarisuus yhteisöä kohtaan. *Gesellschaft* puolestaan viittaa yhteiskuntaan, ja siinä solidaarisuuteen pohjaava sidos ei ole yhtä tärkeää kuin rationaalisuus, laskelmallisuus ja yhteiselämää säätelevät lait. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9–11).

Nykyisin yhteisöllisyys muodostuu yksilön sosiaalisten suhteiden kokonaisuudesta, johon kuuluu perhe, ystävät, harrastukset, työpaikka, asuinpaikka ja virtuaaliset yhteisöt. Yhteisöllisyys ja sen muodot muuttuvat ajan kuluessa. (Kangaspunta 2011, 31). Yhteisöt jaetaan yleensä kolmeen kategoriaan. Näistä ensimmäinen on muodollinen yhteisö, jonka voimasaolo ei vaadi jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toinen kategoria on toiminnallinen yhteisö, joka perustuu jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja kokemukseen yhteisöön kuulumisesta. Kolmatta kategoriaa kutsutaan symboliseksi yhteisöksi, ja se perustuu yhteisön jäsenten jakamaan ajatusmaailmaan ja aatteen sisäistämiseen sekä siihen sitoutumiseen. (Nivala 2008, 5). Kaikille yhteisöille on kuitenkin joitakin tyypillisiä ominaisuuksia. Yhteisön sisällä muodostuvat sosiaaliset siteet ovat tiiviitä ja vaativia, minkä lisäksi yhteisöllisyys on saavuttanut vakiintuneen aseman jäseniensä arjessa. Lisäksi yhteisön tapamisiin liittyy rituaaleja, yhteisön koko on melko pieni, yhteisön jäsenet kokevat samanhenkisyyttä ja sen jäsenet jakavat samat uskomukset ja moraalisen järjestyksen. (Brint 2001,12–13)

Myönteinen yhteisöllisyys koetaan läheisenä yhteytenä toisiin, jolloin yksilö tuntee voidensa olla oma itsensä ja kokee, että häntä ymmärretään ja että hän ymmärtää myös muita (Renshaw 2002, 11). Myönteiseen yhteisöllisyyteen kuuluu kunnioittavaa ja arvostavaa puhetta ja siinä jaetaan onnistumisen tarinoita (Manka 2011,120). Myönteisessä yhteisöllisyydessä yksilön on helppo tuntee kuuluvansa joukkoon ja osallistua yhteisön toimintaan

ja tämänkaltaisessa yhteisöllisyydessä hyväksytään erilaisuutta, ilman vastakkainasettelua. Myönteinen yhteisöllisyys edistää sekä yksilön että yhteisön luovuutta, tehtävien loppuun saattamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja merkityksien jakamista. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 50–51). Työyhteisössä myönteisen yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat yhteisöllisten tavoitteiden korostaminen, ylpeys yhteisön jäsenyydestä, jokaisen työntekijän asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen sekä optimistinen suhtautuminen tulevaisuuteen. Myönteinen yhteisöllisyys on myös yhteydessä työniloon tai työnimuun. Myönteisessä yhteisöllisyydessä tuetaan, kannustetaan ja nautitaan sekä omasta että muiden osaamisesta. Myönteinen yhteisöllisyys on myös edellytys oppivalle organisaatiolle, joka on myös osaltaan läheisesti yhteydessä yhteisöllisyyteen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että yhteisön tunneilmapiiri vaihtelee ajallisesti tilanteen ja yhteisössä vallitsevan vuorovaikutuksen mukaan, eikä se aina ole myönteisyyden huipulla. (Paasivaara ja Nikkilä, 17, 50, 147).

Yhteisö ei kuitenkaan aina tuota jäsenilleen hyvinvointia, vaan se voi myös olla ilmapiiriltään tukahduttava ja kontrolloiva ja olla päämääriltään ympäristölleen vaarallinen (Renshaw 2002, 10–11). Kielteinen yhteisöllisyys liittyy liian tiiviiseen samanmielisyyteen, jossa yhteisön jäsenet luopuvat omasta identiteetistään ja yhdenmukaistavat toimintansa yhteisön toimintaan sopivaksi. Samanmielisyyden ja yhdenmukaisuuden paineet aiheuttavat yhteisössä sen, että ristiriidoista vaietaan eikä vaihtoehtoisia toimintatapoja esitetä. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 49). Kielteisessä työelämän yhteisöllisyydessä puhe on sävyiltään negatiivista, ongelmia esiintuvaa, ivaavaa, moittivaa ja ilkeää (Manka 2011, 120). Vuoden 2019 työolobarometrin mukaan palkansaajista yli puolet (56 %) oli havainnut kiusaamista jossain määrin työpaikallaan työkaverien, esimiesten tai asiakkaiden taholta. Työkavereiden taholta ilmenevää kiusaamista oli havainnut kolmannes palkansaajista (Työolobarometri 2019). Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistuvaa eristämistä, uhkaamista, työn mitätöintiä, selän takana puhumista tai muunlaista painostusta (Manka 2011, 18). Kielteiseen yhteisöllisyyteen vaikuttavat useat seikat. Näitä ovat mm. yhteisön ristiriitojen käsittelemättömyys sekä kielteisten tunteiden, kuten vihan, kateuden, katkeruuden, epäluottamuksen ja pelkojen ylläpitäminen. Kielteinen yhteisöllisyys on mahdollista purkaa, mutta se vaatii aikaa ja ponnisteluja. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 49).

Työelämässä yhteisöllisyyteen on kiinnitettävä huomiota jo puhtaasti lainsäädännöllisin perustein. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää vuorovaikutuksellista toimintakulttuuria työpaikoilla, ja sen avulla pyritään huomioimaan sekä henkilöstön että työnantajan edut ja toimimaan molempien osapuolten velvollisuuksia ja oikeuksia kunnioittaen. Lain tarkoituksena on myös jatkuvaluontoisesti kehittää yrityksen toimintaa ja työyhteisöä parantamalla toiminnan tuloksellisuutta ja henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi lailla pyritään turvaamaan työntekijän oikeus oikea-aikaiseen tiedonkulkuun ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet yrityksen päätöksenteossa silloin kun se koskee työntekijän työtä, työoloja tai asemaa yrityksessä. Lain tarkoituksena on myös parantaa työntekijöiden työllistymistä toimintamuutosten yhteydessä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1333/2021 1§). Myös työsopimuslaissa todetaan että ”työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita” (Työsopimuslaki 2:1§). Näitä laissa esitettyjä kohtia voidaan pitää yhteisöllisyyden elementteinä työelämässä.

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus muodostavat yritykselle sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma muodostuu sellaisista yhteisöllisistä piirteistä, jotka vahvistavat yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. (Manka 2011, 116). Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan: vertikaaliseen, eli hierarkkisiin suhteisiin, kuten esimies-alaisuuteen, sekä horisontaaliseen, eli toistensa kanssa tasavertaisessa asemassa olevien välisiin suhteisiin, kuten työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Aida, Hanibuchi, Nakade, Hirai, Osaka ja Kondo, 2009, 512). Inhimillinen pääoma kertoo siitä, että ne ihmiset pärjäävät paremmin, jotka ovat älykkäämpiä ja kykenevät artikuloimaan viestinsä selkeämmin. Sosiaalinen pääoma täydentää inhimillistä pääomaa. Ne, jotka ovat paremmin kytkeytyneitä toisiin, pärjäävät paremmin. Sosiaalinen pääoma muodostuu tiettyistä ihmisistä, jotka ovat kytkeytyneitä ja luottavat toisiin, tuntevat velvollisuudentunnetta toisia kohtaan ja haluavat tukea muita. He ovat riippuvaisia sosiaalisen pääoman vaihdannasta toisten kanssa ja se, että omaa vakiintuneen aseman vaihdannassa on arvokasta sekä yksilölle että ryhmälle. (Burt 2000, 347).

Aiemman kirjallisuuden perusteella yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisyyden tunteesta on organisaatioille merkittävää hyötyä. Yhteisöpsykologit ovat jo pitkään tunnistaneet työpaikan tärkeäksi yhteisötilaksi (Klein & D’Aunno 1986, Pretty & McCarthy 1991, Royal & Rossi 1996, Burroughs & Eby 1998, Zani & Cicognani 2012). Työpaikka on nykyään monelle ensisijainen yhteisö ja ainoa paikka johdonmukaisiin yhteyksiin ja tapaamisiin muiden

kanssa (Ashmos & Duchon 2000,134). Terveen organisaation ominaisuuksiin kuuluu tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteisöllisyydestä, ja siellä ollaan valmiita auttamaan toinen toisiaan (Kets de Vries 2001). Menestyvillä organisaatioilla onkin yleensä vahva yhteisöllisyyden tunne (Mintzberg 2009). Viime aikoina kirjallisuudessa on myös puhuttu myös yhteisöllisyyteen liittyvästä yhteenkuuluvuuden ulottuvuudesta käyttäen termiä *työpaikan hengellinen yhteys (spirituality at work)*, kun puhutaan yhteenkuuluvuuden ulottuvuudesta työpaikalla. (Ashmos & Duchon 2000, Milliman, Czaplewski & Ferguson 2003). Rego & Cunha (2008) totesivat, että tiimin sisällä henkinen yhteisöllisyyden tunne liittyy mm. sitoutumiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Rego & Cunha 2008).

Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan työelämän yhteisöllisyyttä määriteltäessä yhdistyvät sekä yksilö- että yhteisönäkökulmat. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne tukevat toisiaan. Työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikan henkilöiden muodostamaa kokonaisuutta. Työyhteisö määrittää pelisäännöt ja normit, ja yksilö vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla asenteillaan ja valinnoillaan. Työelämän yhteisöllisyys tukee ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden luominen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja se tulee nähdä jatkuvana prosessina, joka ei ole koskaan valmis. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 12, 20).

Naylorin, Willimonin & Österbergin (1996) mukaan työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan kuvata kymmenellä piirteellä. Nämä ovat sitoutuminen yhteiseen jaettuun tulevaisuuden visioon, yhteisten arvojen tunnistaminen, yhteisön rajojen asettaminen, yhteisön jäsenten voimaannuttaminen ja kuuleminen päätöksenteossa, jaettu vastuu, kehittymismahdollisuudet sekä henkinen ja fyysinen hyvinvointi, yhteisön sisäisten ja ulkoisten jännitteiden vähentäminen ja ratkaiseminen, jäsenten perehdyttäminen yhteisön sääntöihin ja käytänteisiin, palautteen antaminen sekä yhteisön jäsenten välinen ystävyys. (Naylor et. al. 1996, 42–43).

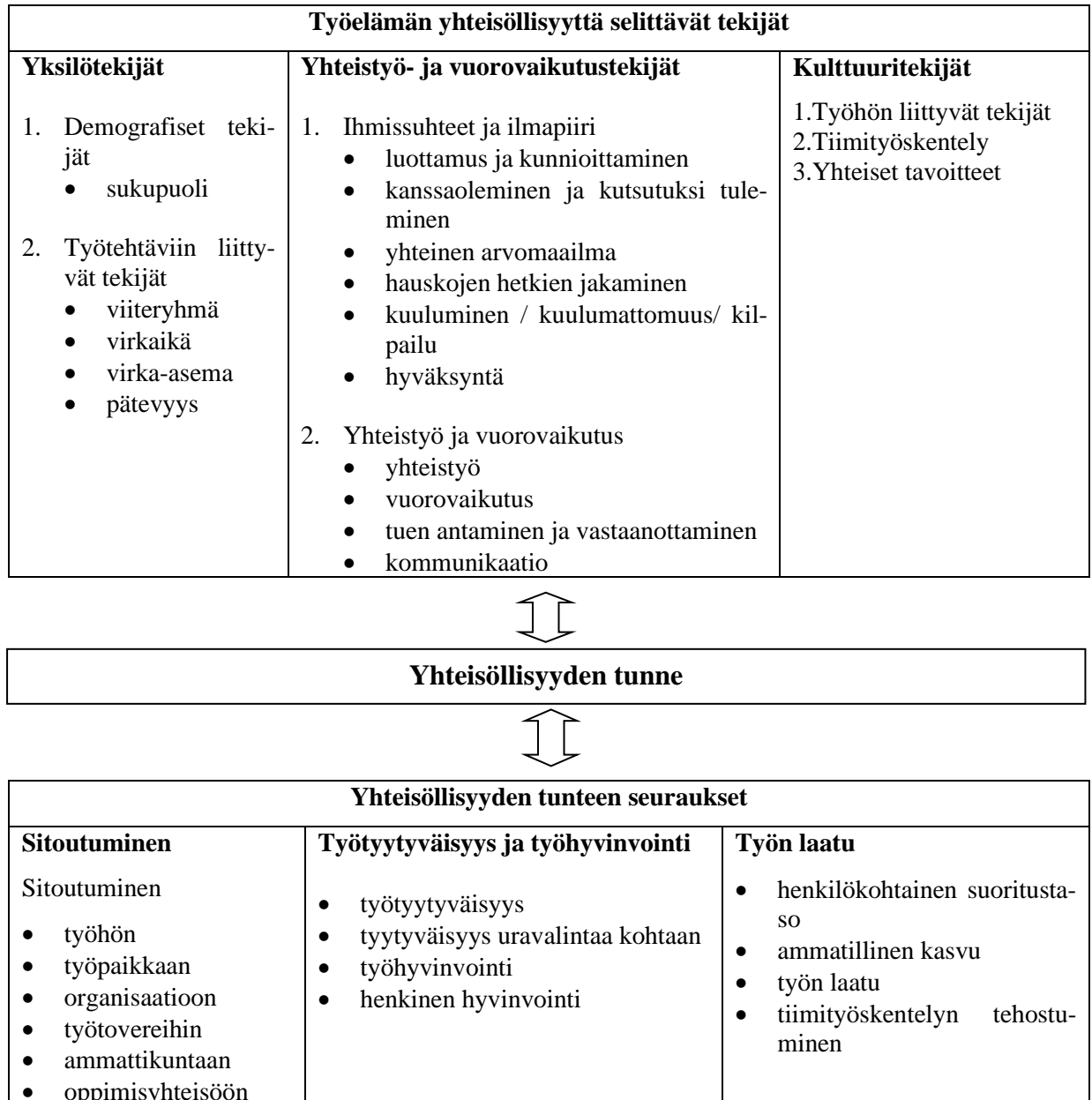
Työyhteisö koostuu keskinäisestä riippuvuudesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta, yhteyksistä toisiin, yhteishengestä, luottamuksesta, yhteisistä odotuksista, arvoista ja tavoitteista sekä yhteisestä historiasta. Psykologinen yhteisöllisyyden tunne organisaatioissa viittaa työntekijöiden samaistumiseen työryhmiin tai työverkostoihin. (Omolayo 2007, 31) Burroughs ja Eby (1998) ovat kehittäneet psykologista yhteisöllisyyden tunnetta kuvaavan mallin (*psychological sense of community in the workplace, PSCW*). Mallin mukaan psy-

kologinen yhteisöllisyyden tunne rakentuu kuudesta ulottuvuudesta: 1) työtoverin tukeminen: yksilöiden halu auttaa ja hyväksyä toinen toisensa sellaisena kuin he ovat, 2) emotionaalinen turvallisuus: työtovereiden välistä luottamusta lisäävän vuorovaikutuksen määrä ja laatu, 3) yhteenkuuluvuuden tunne: luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden taso, jonka yksilö tuntee jakavansa työryhmän kanssa, 4) henkinen yhteys: työtovereiden jakamat etiikkaan ja arvoihin perustuvat toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat jokapäiväistä toimintaa, 5) tiimiorientaatio: työyhteisön jäsenten sitoutuminen ja työskentely ryhmässä yhteisen vision mukaisesti ja 6) totuuden kertominen: avoin ja rehellinen vuorovaikutus työyhteisön jäsenten keskuudessa. (Burroughs & Eby 1998, 512). Aiemman kirjallisuuden perusteella yhteisöllisyyden tunne sisältää neljä ulottuvuutta: yhteenkuuluvuus, vaikutusvalta, sopeuttaminen, tarpeiden täyttäminen ja tunneperäinen yhteys muihin (Zani & Cigognani 2012, 2).

Yhteisöllisyydelle on englanninkielisessä kirjallisuudessa monta erilaista määritelmää eikä käsitteelle ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa, mikä tekee sen tutkimisesta haastavaa. Yleisimmin käytetty englanninkielinen määritelmä yhteisöpsykologian alueella on *'sense of community'*, joka tarkoittaa tunnetta yhteisöllisyydestä. Lisäksi yhteisöllisyyttä voidaan tutkia henkisenä yhteisöllisyytenä (*psychological sense of community*), yhteisöllisyytenä (*communality*) tai yhteenkuuluvuuden tunteena (*sense of belonging*). Työelämän yhteisöllisyydestä puhutaan työyhteisönä (*work community*) (Lampinen et. al. 2013, 74), ryhmän yhteenkuuluvuutena (*group cohesion*) (Casey-Campbell & Martens 2009) tai tiimin yhteenkuuluvuutena (*team cohesion*) (Paul, Drake & Liang 2016).

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys työelämän yhteisöllisyydestä perustuu Lampisen, Viitasen & Konun (2013) löydöksiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä. Kyseisen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella työelämän yhteisöllisyys rakentuu yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä, kuten yksilö-, yhteistyö-, ja vuorovaikutus- ja kulttuuritekijöistä sekä yhteisöllisyyden tunteesta (Lampinen et. al. 2013,71). Yhteisöllisyyden tunne rakentuu siis ihmissuhteista; yksilöiden halusta auttaa ja hyväksyä toinen toisensa sellaisena kuin he ovat, luottamusta lisäävän vuorovaikutuksen määrästä ja laadusta, yksilön kokemasta yhteenkuuluvuuden tunteesta työryhmänsä kanssa, yhteisiin arvoihin perustuvista toimintaperiaatteista, työskentelystä yhteisen vision mukaisesti sekä avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kesken. (Burroughs & Eby 1998, 512). Yhteisöllisyyden tunteesta seuraa työntekijöiden sitoutuminen työhön, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Tyytyväinen, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö puolestaan

tuottaa parempaa työn laatua. (Lampinen et. al. 2013, 71). Yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen puolestaan vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyden tunnetta. (Vilkman 2016, 41). Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät (Lampinen et. al. 2013, 79)

Kuvassa 4 on listattu Lampinen et. al. (2013) mukaan työelämän yhteisöllisyyttä koskevassa kirjallisuudessa esiintyviä työelämän yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä. Yhteistyö – ja vuorovaikutustekijät koostuvat ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä. Lampinen et. al. (2013) toteavat että ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttavat luottamus ja kunnioittaminen, kanssaoleminen, kutsutuksi tulemi-

nen, hyväksyntä, kuuluminen tai kuulumattomuus, kilpailu, yhteinen arvomaailma sekä hauskojen hetkien jakaminen. Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät koostuvat yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, tuen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä kommunikaatiosta. Kulttuuritekijät koostuvat työhön liittyvistä tekijöistä, tiimityöskentelystä ja yhteisistä tavoitteista. Yksilön yhteisöllisyyden tunteella on todettu olevan merkitystä siihen, missä määrin yksilö sitoutuu työhön, työpaikkaan, organisaatioon, työtovereihin ja ammattikuntaan. Yksilötasolla yhteisöllisyys myös lisää tyytyväisyyttä niin työhön kuin uravalintaa kohtaan, työhyvinvointia sekä henkistä hyvinvointia. Yhteisöllisyyden tunne myös parantaa henkilökohtaista suoritusastoa, ammatillista kasvua, työn laatua ja tehostaa tiimityöskentelyä (Lampinen et. al. 2013, 79). Seuraavaksi tarkastellaan näitä työelämän yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä tarkemmin.

3.1. Yksilötekijät

Yhteisö muodostuu yksilöistä, mutta yksilöt yhdessä muodostavat yhteisön. Yksilöiden omat asenteet ja motivaatiot vaikuttavat siihen, kuinka valmiita yksilöt ovat yhteistyöhön muiden kanssa ja missä määrin yksilö sitoutuu työyhteisön tarpeisiin. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 12). Motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä, minkä lisäksi niitä on lukematon määrä, eikä mikään yksittäinen motivaatioteoria voi yksiselitteisesti kuvata ihmisen toimintaa (Vartiainen ja Nurmela 2005, 189). Organisaatioiden kannalta erityisen kiinnostavia ovat motivaatiojärjestelmät, jotka ovat sidoksissa kiintymykseen ja liittymiseen. Ihmiskunnan olennainen inhimillisyys liittyy suhteiden etsimiseen ja niiden muodostamiseen muiden ihmisten kanssa. Ihmisillä on universaali kokemus halusta olla lähellä muita. Tätä voidaan kuvata liittymisen tarpeeksi. Sekä kiintyminen että kuuluminen vahvistavat yksilön itsearvoa ja edistävät hänen itsetuntoaan. (Kets de Vries 2001, 106).

Edward Deci & Richard Ryan (2000) ovat kehittäneet aiempaan tutkimukseen pohjautuvan itsemääräämisteorian (*self-determination theory, SDT*) ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Itsemääräämisteorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija, jonka tavoitteena on toteuttaa itseään ja valitsemiaan päämääriä. Teorian keskiössä ovat ihmisen kolme synnynnäistä psykologista perustarvetta, jotka ovat välttämättömiä hyvinvoinnille ja ihanteelliselle kehitykselle. Nämä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus viittaa siihen, että tekeminen koetaan vapaaehtoiseksi ja moti-

vaatio tekemiseen on sisäsyntyistä. Kyvykkyys tarkoittaa henkilön kokemusta siitä, että hän osaa tehdä asiat hyvin ja saa asioita aikaan. Kyvykkyys myös energisoi ihmisen toimintaa. Yhteisöllisyys viittaa ihmisen luontaiseen tarpeeseen olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja kokemukseen siitä, että välitämme toisistamme. Mikäli jotakin näistä perustarpeista ei voida tyydyttää, sillä on vaikutusta ihmisen hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000, 231, 248).

Yksilötekijät, jotka vaikuttavat yhteisöllisyyteen muodostuvat motivaatiotekijöiden lisäksi ns. demografisista tekijöistä eli sukupuoleen ja työtehtäviin liittyvistä tekijöistä, kuten viiteryhmästä, virkaiästä, virka-asemasta ja pätevyydestä (Lampinen et. al. 2013, 79). Esimerkiksi tutkimusten mukaan naiset pyrkivät solmimaan työyhteisössä henkilökohtaisia, yhteistyöhön perustuvia ja hoivaavia suhteita, kun taas miehet solmivat kilpailullisia ja tehtäväkohtaisia suhteita (Pretty & McCarthy 1991, 354). Virkaiällä on yhteys yhteisöllisyyden tunteeseen, sillä mitä pidempään yksilö on työskennellyt työyhteisössä, sitä enemmän hän tuntee yhteyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta toisiin (Klein & D'Aunno 1986). Zani & Cicognani (2012) toteavat, että yli kymmenen vuotta työyhteisössä olleilla työntekijöillä on voimakkaampi yhteisöllisyyden tunne kuin virkaiältään nuoremmilla työntekijöillä. Mitä korkeampi virka-asema ja vaikuttamismahdollisuudet yksilöllä on, sitä enemmän yksilö myös tuntee yhteisöllisyyden tunnetta (Royal & Rossi 1996, 397). Toisaalta on myös tutkimuksia, joiden mukaan virka-asemalla ja yhteisöllisyyden tunteella ei ole todettu yhteyttä (Pretty & McCarthy 1991). Yksilö todennäköisesti kokee enemmän yhteisöllisyyden tunnetta muihin, jos hän saa esimieheltä tarvittaessa riittävää tukea, jos ylennyksiä jaetaan reilusti ja jos työtehtävät ovat riittävän haastavia ja hän tuntee olevansa pätevä työssään (Lambert & Hopkins 1995). Yhteisöllisyyteen vaikuttavia yksilötekijöitä ovat myös tiedon jakaminen, auttaminen, jaksaminen ja yhteisen toimintalogiikan jakaminen (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 13).

3.2. Yhteistyötekijät ja vuorovaikutustekijät

Työelämän yhteisöllisyyteen vaikuttavat yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät voidaan Lampisen et. al. (2013) mukaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttavat luottamus ja kunnioittaminen, yhdessä vietetty aika eli kanssa oleminen, kutsutuksi tuleminen, hyväk-

syntä, ryhmään kuulumisen tunne tai kuulumattomuuden tunne, kilpailu, yhteinen arvo-maailma sekä huumori. (Lampinen et. al. 2013, 79). Näitä Lampisen et. al. (2013) käyttä-miä termejä käytetään myös tässä tutkielmassa kuvaamaan tekijöitä, jotka selittävät työ-elämän yhteisöllisyyttä.

Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttaa yhdessä vietetyn ajan myötä syntynyt tunne siitä, että työntekijä kuuluu joukkoon ja pystyy solmimaan ystävyys-suhteita ja kytkeytymään muiden kanssa. (Rovai 2002,4). Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen vaikuttavat kokemus yhteis-työstä, vuorovaikutuksesta, tuen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä kommunikaatiosta (Lampinen et. al. 2013, 79).

Luottamus

Kiintymys ja liittyminen ovat perustana luottamukselle ja keskinäiselle kunnioittamiselle (Kets de Vries 2001, 109). Luottamukselle on kirjallisuudessa monta eri määritelmää, ja määritelmä on muuttunut ajan kuluessa. Blomqvist ja Ståhle (2000) ovat määritelleet, että luottamus tarkoittaa odotusta toisen osapuolen pätevydestä, hyvästä tahdosta ja käyttäy-tymisestä (Blomqvist & Ståhle 2000, 607). Työntekijöiden väliseen luottamukseen vaikut-tavia tekijöitä ovat oikeudenmukaisuus työntekijöitä kohtaan, työntekijän yhteistyöhaluk-kuus ja sosiaaliset verkostot. Erilaiset viralliset ja epäviralliset sosiaaliset tapahtumat aut-tavat sosiaalisten verkostojen luomisessa, ja lisäävät siten myös työntekijöiden välistä luot-tamusta. (Lin 2007, 411–428, 70).

Luottamus voidaan käsitteenä jakaa järkipäiseen ja tunneperäiseen luottamukseen. Järki-peräinen luottamus perustuu rationaaliin syihin luottaa toiseen. Työntekijöiden väillä järkipäiseen luottamus syntyy luottamuksesta toisen työntekijän uskottavuuteen ja kompe-tenssiin. (Lewis & Weiger 1985, 972). Järkipäiselle luottamukselle on tunnuksenomaista, että yksilöä arvioidaan laajasti sekä suoriutumisen että ammatillisen osaamisen ja saavutus-ten kautta. Yksilöllä saattaa olla korkea koulutustausta, erikoispätevyys tai relevantti ko-keumustausta, joka lisää arvioivan osapuolen järkipäistä luottamusta tähän yksilöön. (Chowdhury 2020, 46). Tunneperäinen luottamus puolestaan syntyy vahvasta positiivisesta kiintymyksestä toiseen. Työntekijöiden välillä tunneperäistä luottamusta vahvistaa mo-lemminpuolinen huolenpito ja välittäminen. (Lewis & Weigert 1985, 972). Tunneperäiselle luottamukselle on tunnuksenomaista, että yksilöt kehittävät sekä voimakkaat siteet toisten-sa henkilökohtaisiin arvoihin että vahvan tunneyhteyden toisiinsa. Tällöin yksilöt voivat

sekä parantaa ymmärrystään toisistaan että kasvattaa emotionaalista avoimuutta ilman että heidän tarvitsee pelätä haavoittuvansa henkisesti. Tunneperäisen luottamuksen avulla voidaan kehittää yhteisiä arvoja, havainnointia ja mentaalisia malleja. (Chowdhury 2020, 46).

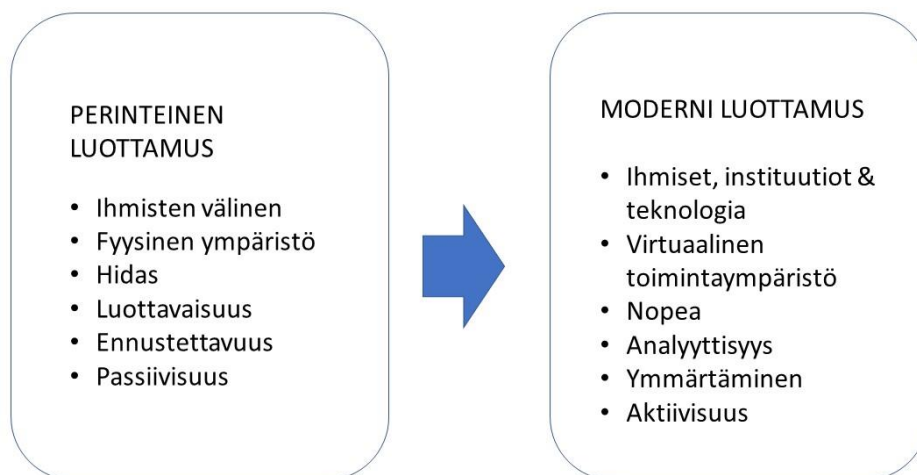
Mikäli työntekijöillä on tapana muodostaa mielipiteitä toisista ihmisistä ulkoisten tunnusmerkkien perusteella, voi kanssakäymisen lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti tunneperäisen luottamuksen määrään. Mikäli työtoveria ei kuitenkaan arvosteta esimerkiksi kyvykkyyksissä tai arvoissa ilmenevien eroavaisuuksien vuoksi, voi lisääntynyt kanssakäyminen vähentää sekä tunneperäistä että järkiperäistä luottamusta kyseiseen työtoveriin. Tunneperäistä luottamusta voidaan lisätä huomioimisen, avun tarjoamisen ja tiedon jakamisen avulla, ja johdon tulisikin kannustaa työntekijöitä tämänkaltaiseen yhteistyötä lisäävään käyttäytymiseen. Järkiperäistä luottamusta voidaan lisätä kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilöstöä sekä erilaisilla kehitystoilla. (Holste, J.S. & Fields, D. 2010, 134–136).

Luottamus on olennainen osa työyhteisön toimintaa, mutta sillä on todettu olevan olennainen merkitys etenkin virtuaalisesti kommunikoivan tiimin toiminnassa, sillä luottamus parantaa tiimin suoritusta ja lisää sekä työtyytyväisyyttä että tiimin jäsenten välistä sitoutumista (Costa 2003, 605). On tärkeää pitää yllä tai parantaa virtuaalitiimin jäsenten välistä luottamusta, sillä ne tiimit, joilla on sekä hyvät tulokset että hyvä luottamus toisiinsa, menestyvät tulevaisuudessa todennäköisesti paremmin kuin sellaiset virtuaalitiimit, joilla on hyvät tulokset, mutta vain vähän luottamusta tiimin jäsenten välillä (Jaakson, Reino & McClenagan 2019, 25).

Virtuaalitiimin jäsenten välistä luottamusta voidaan parantaa antamalla positiivista palautetta pienistäkin onnistumisista (Jaakson et al. 2019, 25). Luottamusta voidaan lisätä myös käyttämällä teknologiaa, joka mahdollistaa tunteiden välittämisen ja sanattoman viestinnän (Owens & Khanzanchi 2018, 157). Myös henkilökohtaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys siihen, kuinka luottamus syntyy virtuaalitiimin jäsenten välille, ja luottamuksen syvimmillä tasolla luottamus perustuu keskinäiseen ymmärrykseen ja arvostukseen, jolloin yksilöt sekä ymmärtävät että arvostavat toistensa toiveita, haluja ja aikeita (Gwebu, Wang & Troutt 2007, 48). Fyysisestä etäisyydestä huolimatta oleellista läheisten ihmissuhteiden muodostamisessa on se, että yksilöiden henkilökiat sopivat yhteen ja että he ovat vuorovaikutuksessa keskenään sekä tutustuvat toisiinsa ihmisinä. (Virolainen 2010, 185–186, 204–206).

Ei kuitenkaan riitä, että virtuaalitiimissä vaalitaan pelkästään sen jäsenten välistä luottamusta, vaan lisäksi on tärkeää kehittää tiimin luottamusta käytössä olevaa tietojärjestelmää kohtaan. Kun luottamus sekä jäsenten välillä että tietojärjestelmää kohtaan on riittävällä tasolla, lisää se myös tiimin jäsenten välistä tiedon jakamista. Virtuaalisen yhteisön luottamusta ja tiedonjakoa voidaan kehittää ensinnäkin lisäämällä tietoa ja sen lisäksi kiinnittämällä huomiota jäsenten väliseen reaktiivisuuteen, jaetun vision olemassaoloon sekä tiedon laatuun. (Hsu et al. 2010, 597–598).

Blomqvistin (2018) mukaan teknologinen kehitys muuttaa luottamuksen muotoa perinteisestä luottamuksesta moderniin, virtuaaliympäristössä muodostuvaan luottamukseen (kuva 5). Perinteinen luottamus syntyy ihmisten ja kontekstin samankaltaisuuden myötä lähes itsestään. Niihin ihmisiin, joiden toimintaa voi ymmärtää ja ennustaa yhteisen historian, kielen, koulutuksen tai arvomaailman kautta, on myös helppo luottaa. Hitaasti muuttuva toimintaympäristö, jaetut arvot, normit sekä yhteinen historia ja kokemusten myötä karttuva ymmärrys luovat pohjan luottamuksen syntymiselle ajan myötä. Globalisaatio, tietointensiivisyys ja teknologiavälitteisyys kuitenkin muuttaa ihmisten organisoitumista ja vuorovaikutusta. Virtuaalikontekstissa tarvitaan yleistetyyn luottavaisuuden sijaan analyyttistä kykyä arvioida toisen osapuolen luotettavuutta eri tilanteissa. Luottamus on myös nopeasti muuttuvassa, epävarmassa ja kompleksisessä toimintaympäristössä pystyttävä luomaan nopeasti eri osapuolten välille. (Blomqvist 2018).



Kuva 5. Perinteisestä moderniin luottamukseen (Blomqvist 2018).

Kanssa oleminen ja kutsuksi tuleminen

Ihmissuhteiden rakentamisen keskiössä ovat yhdessä vietetty aika ja kanssaoleminen. Billet (2004) toteaa, että se, kuinka hyvin työntekijät osallistuvat ja oppivat, riippuu siitä, miten heidät kutsutaan osallistumaan toimintaan ja tarjolla olevaan opetukseen. Ihmiset eivät opi tai suoriudu työstään riittävän hyvin, elleivät he tunne kuuluvansa joukkoon jollain tasolla. (Billet 2004). Etenkin kutsuksi tuleminen tapahtumiin, jotka sisältävät epävirallista vuorovaikutusta, on yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta tärkeää (Filstad, Traavik & Gorli 2019, 134).

Roos & Mönkkönen (2015) esittävät käytännön tilanteista sovitetun asteikon, jonka avulla voidaan tarkastella työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Työyhteisön vuorovaikutustilanteita verrataan työntekoon liittyvän vuorovaikutuksen ja tavanomaisimman vapaamuotoisen vuorovaikutuksen, eli syömisen, välillä asteikolla ”välttely, karttelu, sieto, neutraali, työtoveruus, työkaveruus, ystävyys” (kuva 6). Näitä tilanteita voidaan kutsua työyhteisön toimeentulorajoiksi, eli alueiksi, joilla yhteistyö toimii parhaiten tai riittävän hyvin. (Roos & Mönkkönen 2015, 76–77).

SYÖ						
Eri aikaan	Eri pöydässä	Samassa pöydässä, jos pakko	Missä vain, milloin vain	Samassa pöydässä	Lähdetkö Syömään?	Illalla?
VÄLTTELY	KARTTELU	SIETO	NEUTRAALI	TYÖTOVERUUS	TYÖKAVERUUS	YSTÄVYYS
Välittäjän kautta	Etäyhteys	Minimi Vuorovaikutus	Asiat asioina	Jakaminen Tehtävät	Yhteistyö Ilo, tuska	Yli työn rajojen
TYÖ						

Kuva 6. Työyhteisön toimeentulorajat (Roos & Mönkkönen 2015).

Työyhteisön toimeentulorajoista välttely kuvaa tilannetta, jossa työ ei sisällä lainkaan henkilökohtaista vuorovaikutusta ja jossa asiat hoidetaan välittäjien kautta tai ei lainkaan.

Syöminen tapahtuu välttelyasteikolla eri aikaan, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät ole samassa tilassa samaan aikaan. Kartteluasteikolla työasiat hoidetaan virtuaalisin kommunikaatiokanavin ilman henkilökohtaista kasvokkaista vuorovaikutusta. Syöminen tapahtuu samaan aikaan, mutta eri pöydissä. Sietoasteikolla työtehtävissä on vuorovaikutusta vain työtehtävien edellyttämä välttämätön määrä. Sietoasteikolla työntekijät saattavat paikon edessä syödä samassa pöydässä fyysisesti, mutta henkisesti he eivät ole läsnä. Neutraaliasteikolla työntekijät ovat työtehtävien hoitamiseen vaadittavassa vuorovaikutuksessa ja kaikki asiat saadaan hoidettua, minkä lisäksi syöminen tapahtuu missä pöydässä vain ja milloin vain. Työtoveruusasteikolla työntekijät ovat työtä tukevassa vuorovaikutuksessa ja tehtäviä joko jaetaan tai ne tehdään yhdessä. Lounastauolla syödään samassa pöydässä, jos se vain on mahdollista. Työkaveruusasteikolla työntekijät ovat työhyvinvointia tukevassa vuorovaikutuksessa keskenään ja he myös jakavat kokemuksiaan ja tunteitaan keskenään. Työkaveruusasteikolla työntekijät myös syövät yhdessä. Ystävyysasteikolla vuorovaikutus ylittää työajan ja työn rajat, minkä lisäksi työntekijät jakavat keskenään myös henkilökohtaisia asioita. Ystävyysasteikolla vietetään aikaa yhdessä myös vapaa-ajalla (Roos ja Mönkkönen 2015, 76–77).

Kuuluminen / kuulumattomuus / kilpailu

Yhteenkuuluvuuden tunne viittaa ihmisen luontaiseen tarpeeseen olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja kokemukseen siitä, että välitämme toisistamme (Deci & Ryan 2000). Baumeister & Leary (1995) toteavat, että yhteenkuulumisen tarve on perustavanlaatuinen inhimillinen tunne. Heidän mukaansa ihmisillä on läpitunkeva halu muodostaa ja ylläpitää positiivisia ja merkittäviä ihmissuhteita. (Baumeister & Leary 1995, 497). Työyhteisöön kuulumisen tarjoaa mahdollisuuden jakaa käytäntöjä, luoda merkityksiä, osallistua yhteisiin tavoitteisiin, oppia osallistumalla, muodostaa uusia identiteetin muotoja suhteiden kautta sekä kasvaa henkisesti (Filstad, Traavik & Gorli 2019, 117). McCluren ja Brownin (2008) mukaan yksilö tuntee kuuluvansa työyhteisöön silloin kun hän kokee tulevansa kutsutuksi, oppii olemaan osa ryhmää, haluaa kuulua joukkoon ja olla yhteydessä työtovereihinsa, tuntee työnsä mielekkääksi, kokee saavansa tunnustusta, tuntee itsensä tarpeelliseksi ja sitoutuu ammattikuntaansa. Yhteenkuuluvuuden tunteen kokeminen on yksilöllistä, ja se ilmenee meissä eri tavoin ja on voimakkuudeltaan erilaista. Siksi on vaikeaa tulkita toisesta ihmisestä, tuntee ko hän kuuluvansa joukkoon. (Vilkman 2016, 41). Tiimin sisällä ryhmään kuulumisen tunne muodostuu ryhmän yhteishengestä, keskinäisestä huolenpidosta ja välit-

tämisestä, yhteisöllisyyden tunteesta ja yhteisen tarkoituksen tunteesta (Rego & Cunha 2007, 62). Yksilöiden ja ryhmien välinen kilpailu voi vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen. (McClure & Brown 2008, 12). Toisaalta leikkimieliset kilpailut voivat parantaa yhteisöllisyyden tunnetta (Filstad, Traavik & Gorli 2019, 127). McCluren ja Brownin (2008) tutkimuksessa kuulumattomuuden kokeminen liitettiin negatiiviseen ilmapiiriin sekä riittämättömyyden ja epäpätevyyden tunteeseen. Tutkimuksessa myös todettiin, että kuulumisen tunnetta ei voi tunnistaa ilman siihen liittyvää kuulumattomuuden tunteen ulottuvuutta. (McClure ja Brown 2008, 12).

Hauskojen hetkien jakaminen

Hauskojen hetkien jakaminen lisää yhteisöllisyyden tunnetta, jos työyhteisön jäsenet jakavat samat arvot ja työhön sisältyy samoja odotuksia hauskoista hetkistä työpaikalla (Chan 2010, 725). Hauska työympäristö sekä rohkaisee työntekijöitä että käynnistää ja tukee erilaisia nautinnollisia aktiviteetteja, kuten juhlien ja kilpailuiden pitämistä, palkintojen jakamista ja kokoontumista hauskojen aktiviteettien merkeissä (Karl & Peluchette 2006). Ford, McLaughlin & Newstrom (2003) listaavat aktiviteetteja, joiden avulla voidaan lisätä hauskoja hetkiä työpaikalla. Näitä ovat muun muassa merkkipäivien muistaminen, sosiaaliset tapahtumat, ammatillisten saavutusten juhlistaminen julkisesti, yhteisöllinen vapaaehtoistyö, hyvinvointia lisäävät ja stressiä vähentävät aktiviteetit (kuten liikuntatilat, hieronta), huumori, kilpailut, ystävämieliset kilpailut työntekijöiden kesken, mahdollisuus osallistua henkilöstökerhoihin tai viihde-elämykset. Kirjallisuuden perusteella muun muassa ikä, koulutustausta, sukupuoli ja työsuhteen laatu vaikuttavat siihen, mitä työntekijät pitävät hauskana aktiviteettina työpaikalla. (Ford et. al 2003, 22, 27). Työntekijät, jotka kokevat hauskoja hetkiä työpaikallaan, ovat tyytyväisempiä työssään, ja hauskanpito työpaikalla vaikuttaa eniten niiden työntekijöiden työtyytyväisyyteen, jotka arvostavat hauskuutta työpaikalla (Karl & Peluchette 2006).

Vuorovaikutus ja kommunikaatio

Vuorovaikutus toimii perustana sekä työnteolle että yhteisöllisyyden tunteelle. Vuorovaikutus tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä. Vuorovaikutus on toimintaa, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkinen 2016, 40). Työyhteisöviestintä on merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa. Viestintä voidaan jakaa joko yksilö-, ryhmä- tai työyhteisötasolla tapahtu-

vaksi viestinnäksi. Viestintä voidaan jakaa myös viralliseen tai epäviralliseen viestintään. Virallista viestintää esiintyy tilanteissa, jotka ovat hierarkkisia, muodollisia ja ennustettavia, kuten kokouksissa ja palavereissa. Virallisen viestinnän haasteena nähdään, että se on usein yksisuuntaista: yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Epävirallinen viestintä on puolestaan vapaamuotoista ja ennustamatonta viestintää. Epämuodollisen viestinnän on todettu olevan tehokas tapa jakaa tietoa virallisen viestinnän lisäksi. Myös sanaton viestintä on oleellinen osa työyhteisöviestintää, sillä se kertoo viestin luotettavuudesta: mikäli asia- ja tunnesisältö ovat sopuainnussa keskenään, koetaan myös viesti aidoksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 91–93).

Työyhteisöillä on käytettävissään laaja valikoima erilaisia kommunikaatiokanavia. Viestintäkanavat voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) lähikanavat, jotka palvelevat tiettyä työyksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä, 2) kaukokanavat, joiden kautta välitetään viestejä koko työyhteisölle, 3) suora keskinäisviestintä, joka perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen sekä 4) välitetty pienjoukkoviestintä, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, kun välitetään tietoa rajatulle kohdejoukolle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 94).

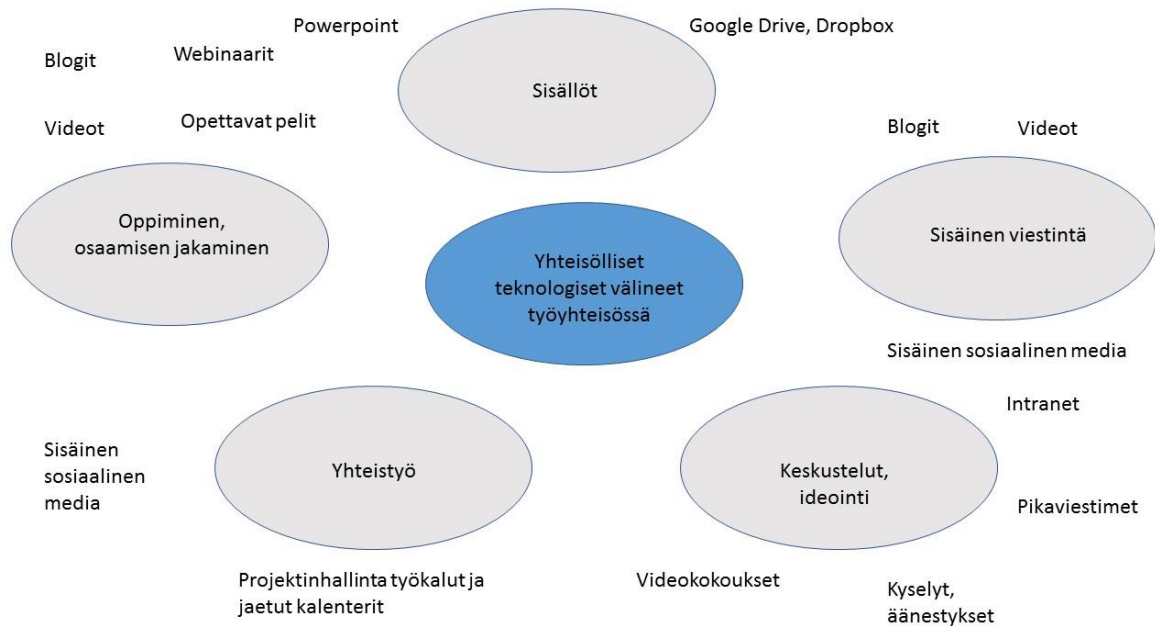
Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa keskusteluun osallistuvat osapuolet ovat lähtökohtaisesti samassa tilassa ja lähellä toisiaan, minkä ansiosta viestintää voidaan tukea erilaisilla vihjeillä, kuten kehonkielellä ja äänen eri intonaatioilla. Kasvokkain tapahtuva viestintä voi siis olla sekä sanallista että sanatonta ja kun osallistujat voivat sovittaa toimintaansa toisiinsa, vaikuttaa se myös vuorovaikutuksen sujuvuuteen (Vrasidas & Zembylas 2003, 277). Virtuaalisesti kommunikoiva työyhteisö puolestaan kommunikoi keskenään käyttämällä sähköisiä välineitä, ja siksi monipuolista ja suorituskykyistä teknologiaa voidaan pitää edellytyksenä onnistuneelle virtuaaliselle yhteistyölle. Teknologiset ratkaisut voivat olla tekstipohjaisia tai sisältää myös erilaisia verkkoneuvottelu- ja video-ominaisuuksia (Derks, Fischer ja Bos 2007, 767)

Vrasidas ja Zembylas (2003) ovat tutkineet teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja heidän mukaansa merkittävimmät erot teknologiavälitteisen ja fyysisen vuorovaikutuksen välillä ovat koettu läheisyys ja fyysinen etäisyys. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei ole sidottuna paikkaan, tilaan tai fyysiseen läheisyyteen. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi osanottajien läsnäolo tulee havaita muuten kuin fyysisen läsnäolon kautta. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa myös katoavat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen elementit, kuten sanattomat vihjeet. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on

kuitenkin kehittänyt keinoja ilmaista tunteita, esimerkiksi hymiöiden avulla. (Vrasidas & Zembylas 2003, 279 Derks et. al. (2007) toteavat, että positiivisten tunteiden ilmaisu teknologiavälitteisesti ei juurikaan poikkea kasvokkain tapahtuvasta keskustelusta. Negatiivisia tunteita puolestaan saatetaan ilmaista teknologivälitteisesti vähemmän kuin kasvokkain, sillä viestijällä on enemmän aikaa harkita ennen viestiin vastaamista. (Derks et. al. 2003,780). Virtuaaliympäristössä käytävä keskustelu on usein rönsyilevämpää kuin kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa. Virtuaaliympäristössä on myös helpompaa kysyä useamman henkilön mielipidettä tiettyyn asiaan. Virtuaalisessa kontekstissa on lisäksi helpompaa jakaa ja muokata kirjoitettua tietoa. (Baralou & Tsoukas 2015, 611–612).

Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja hajautetun työn malliin liittyy myös *multimodaalinen polysynkroninen vuorovaikutus*, jolla tarkoitetaan yhtäaikaista keskustelua paitsi kasvokkain myös eri virtuaalisia kanavia käyttäen. Multimodaalinen vuorovaikutus koostuu tekstistä, kuvasta, äänestä ja liikkeestä. Polysynkroninen vuorovaikutus tapahtuu saumattomasti erilaisten teknologia-alustojen välillä. Multimodaalisessa polysynkronisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsen voi käydä useita erinäisiä keskusteluja samasta aiheesta ilman, että osa vuorovaikutukseen osallistuvista tietää, mitä eri kanavilla puhutaan (Baralou & Tsoukas 2015, 613). Tällöin keskustelun kokonaisuuden hahmottaminen hankaloituu.

Yhteisölliset teknologiset välineet mahdollistavat uudenlaisia tapoja tehdä yhteistyötä ja pitää yhteyttä toisiin hajautetussa työssä. Yhteisöllisyys syntyy teknologisten välineiden käytön yhteydessä syntyvässä vuorovaikutuksessa. Lähtökohtana on se, mihin ja miten välineitä käytetään, ja mikä kunkin välineen rooli on suhteessa muihin käytössä oleviin kanaviin. (Vilkman 2016, 163, 168). Vuorovaikutusta ja yhteistyötä mahdollistavat yhteisölliset teknologiset välineet on kuvattu kuvassa 7.



Kuva 7. Vuorovaikutusta ja yhteistyötä mahdollistavat yhteisölliset teknologiset välineet työyhteisössä (mukaillen Vilkmán 2016, 163).

Kuvassa 7 kuvattujen virtuaalisen työskentelyn mahdollistavien teknologisten välineiden kirjo lisääntyy ja kasvaa vauhdilla. Hajautetun työn mallissa yhteisölliset teknologiset välineet helpottavat sisäistä viestintää, keskustelua ja ideointia, yhteistyötä, oppimista, osaamisen jakamista sekä sisällön tuottamista ja jakamista. Käytettävissä on muun muassa pikaviestivälineitä, älypuhelimia, tekstiviestejä, videokokousvälineitä, pilvipalveluita, erilaisia ohjelmistoja, tiedostojen ja sovellusten jakamista, sähköisiä ilmoitustauluja, sosiaalisen median palveluita ja keskustelualustoja, reaaliaikaisia kalentereita ja sähköpostipalveluita. (Vilkmán 2016, 163, 185).

Yhteistyö, tuen antaminen ja vastaanottaminen

Yhteistyötä tukevat käytännöt ja yhteistyötä edellyttävä työnkuva vaikuttavat molemmat positiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen (Lambert & Hopkins 1995). Myös tuen antaminen ja vastaanottaminen ovat yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen. Kinjerskin & Srypnekin (2006) tutkimuksessa havaittiin, että yhteisöllisyyden tunteen kannalta on tärkeää, että kollegat ja johtajat tunnistavat tuen tarpeen ja että tukea tarjotaan aina tarvittaessa (Kinjerski & Srypnek 2006, 288).

3.3. Kulttuuritekijät

Kulttuuritekijöihin liittyvät työhön liittyvät tekijät, tiimityöskentely sekä yhteiset tavoitteet. (Lampinen et. al. 2013, 79). McCluren & Brownin (2008) mukaan työhön liittyvistä tekijöistä mielekäs työ, haasteelliset ja hyvin suunnitellut työtehtävät sekä niistä suoriutuminen edistävät yhteisöllisyyden tunnetta (McClure & Brown 2008, 12). Akateemista työtä tekevien keskuudessa yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttaa positiivisesti myös osallistuminen päätöksentekoon (Lacy & Sheehan 1997, 321). Lisäksi yhteiset tavoitteet ja tiimityö ovat positiivisesti yhteydessä yhteisöllisyyden tunteen saavuttamiseen (Kinjerski ja Skrypnek 2004, 35). Yhteistyö ja toisista välittäminen auttaa toimimaan tehokkaasti tiiminä. Myös kehittymismahdollisuudet, mahdollisuudet kiinnostavaan työhön, luovuus, aloitteellisuus, joustavuus sekä elinikäinen oppiminen ovat yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen (Kinjerski & Skrypnek 2006, 288, 291) Työpaine puolestaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen negatiivisesti etenkin naispuolisilla johtajilla ja ei-johtajilla (Pretty & McCarthy 1991).

Yhteisöllisyys pohjautuu vankkaan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiot toimivat parhaiten, kun sitoutuneet ihmiset työskentelevät yhteistyösuhteissa, jotka perustuvat kunnioitukseen (Mintzberg 2009, 3). Positiivinen työkuulttuuri edistää ja kasvattaa yhteistyötä ja luottamusta ja vie organisaatiota kohti yhteisiä tavoitteita. (Eklund et. al. 2021, 100). Schein (1990) määrittelee organisaatiokulttuurin koostuvan olettamuksista, jotka tietty ryhmä on luonut tai kehittänyt sopeutuessaan ulkoiseen ympäristöönsä ja sisäiseen integraatioonsa, ja jotka on todettu niin toimiviksi, että niitä pidetään hyväksytyinä toimintatapoina, jotka siirretään myös uusille jäsenille. Organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella tasolla. Ensimmäistä kutsutaan *artefakteiksi*, jotka koostuvat sekä organisaation fyysisesti näkyvistä rakenteista ja prosesseista että aistinvaraisista havainnoista, kuten ilmapiiristä ja ihmisten pukeutumisesta. Toinen organisaatiokulttuurin tasoista on *arvot*, jotka koostuvat normeista, ideologiasta, strategiasta ja tavoitteista. (Schein 1990, 111–112). Yksilön omat arvot voivat yhdenmukaistaa organisaation arvojen kanssa, mikä puolestaan voi merkitä sitä, että työntekijät haluavat työskennellä organisaatiossa, joka ei ainoastaan pyri tavoittelemaan voittoa, vaan pyrkii myös ylläpitämään korkeita eettisiä arvoja tai rehellisyyttä ja panostaa tyypillistä enemmän työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteiskunnan hyvinvointiin (Milliman et. al. 2003, 430). Kolmas organisaatiokulttuurin taso on *olettamukset*, jotka ovat tiedosta-

mattomia uskomuksia, ajattelumalleja tai tunteita, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ajattelua. (Schein 1990, 111–112).

Ideaalitilanteessa organisaatiokulttuuri ja yksilö sopivat yhteen, mutta jos näin ei ole, voi tilanteessa syntyä erinäisiä ristiriitoja, kuten negatiivisia tunteita, yhteyden puutetta, tai vieraantumista työympäristöstä. Tämä puolestaan voi johtaa korkeampiin poissaoloihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, piittaamattomuuteen ja matalampaan tunneperäiseen sitoutumiseen. (Rego & Cunha 2007, 61).

Voiko työkulttuuria monistaa virtuaalikohtaamisiin, jos työtä tehdään jatkossakin lähinnä etänä – tai niin että osa ihmisistä työskentelee enimmäkseen etänä ja loput toimistolla? Toisaalta myös etäyhteyksien välityksellä syntyvää työkulttuuria voidaan pitää kulttuurina sinällään. Virtuaaliympäristössä kulttuuri rakentuu esimerkiksi sen pohjalta, millaisina aikoina henkilön on oltava tavoitettavissa ja vastataanko viesteihin esimerkiksi myös työajan ulkopuolella. Hajautetussa työssä yhtenäisen työkulttuurin rakentaminen onkin haastavaa, ja riskinä on, että työpaikalla syntyy alakulttuureja tai kaksi toisistaan erillistä työkulttuuria. Yhteisen kulttuurin rakentamiseen tulisi kuitenkin pyrkiä, jotta yhteistyö olisi sujuvaa. (Eklund et. al. 2021, 100–101)

4. YHTEISÖLLISYYS HAJAUTETUSSA TYÖSSÄ

Ennen nykyaikaista digitaalista aikakautta työpaikan toimistoa pidettiin jaettuna sosiaalisena tilana, jossa luotiin suhteita ja jolla oli affektiivinen ulottuvuus. (Filstad, Traavik & Gorli 2019, 131). Työn rakenne on usein tukenut sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisön sisällä, mutta työpaikat ovat pirstoutumassa, toimistotiloja pienennetään tai vähennetään, työ muuttuu joustavammaksi ja työpaikkoja rakennetaan uudelleen, ja tämä kaikki vaikuttaa työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukseen (McClure & Brown 2008, 5, Filstad, et. al. 2019, 138). Hajautetussa työssä toimitaan pääosin virtuaalisessa toimintaympäristössä, sillä kaikki työntekijät eivät ole aina fyysisesti läsnä samaan aikaan samassa paikassa. Virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteisöllisyys esiintyy vuorovaikutuksen kautta eri tavalla kuin läsnätyössä. Sosiaalisen, fyysisesti läsnä olevan yhteisön korvaaminen virtuaaliyhteisöllä on haastavaa. Filstadin et. al. (2019) mukaan virtuaalityöskentelyssä on kyse enemmän mukavuudesta, kuten yksityiselämän ja työn yhdistämisestä tai työmatka-ajoissa säästämisestä, kuin keinosta tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Siksi digitaalinen aikakausi haastaa käsitteemme perinteisestä yhteisöllisyydestä, ja meidän on löydettävä uusia tapoja olla toistemme kanssa vuorovaikutuksessa ja voitettava ne esteet, jotka liittyvät siihen, ettemme välttämättä ole fyysisesti samassa paikassa. Yhteisöllisyyden tunteen kannalta on tärkeää missä, miten ja milloin olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. (Filstad et. al 2019, 131, 136). Seuraavaksi käsitellään yhteisöllisyyden rakentumista hajautetussa työssä läsnätyössä ja virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Koska tutkimuksen kohteena ovat hajautetussa työssä uuden työsuhteen aloittaneet työntekijät, pyritään tarkastelemaan yhteisöllisyyden rakentumiseen liittyviä tekijöitä myös uuden työntekijän näkökulmasta.

4.1. Yhteisöllisyyden tunteen rakentuminen uuden työntekijän näkökulmasta

Organisatorinen sosiaalistamisprosessi on prosessi, joka sisältää ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tarvittavat taidot ja toimintamallit, joita hän tarvitsee tullakseen osaksi organisaatiota ja menestyäkseen siellä Uuden työntekijän sosiaalistaminen uuteen työyhteisöön on yksilökohtaista ja se on prosessi, joka tapahtuu nimenomaan yksilölle ja joka jat-

kuu läpi yksilön koko työuran. Organisaatioilla on useita eri sosiaalistamisprosesseja, joiden tarkoituksena on esimerkiksi tiedottaa uudelle työntekijälle organisaation käytännöistä ja ohjeista sekä perehdyttää työntekijä työtehtäväänsä. Uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta tärkeimpiä ovat ne toimet, jotka saavat työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi työyhteisön uutena jäsenenä ja jotka mahdollistavat muiden työyhteisön jäsenten tapaamisen (Klein, Polin & Sutton 2015, 265). Mattilan, Pitkälän & Erikssonin (2009) tutkimuksen mukaan uuden työntekijän yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumiseen vaikuttaa positiivisesti se, että hänet hyväksytään ja toivotetaan tervetulleeksi mukaan tiimiin ja työskentelemään tiimin tasavertaisena jäsenenä ja että hän tuntee olonsa mukavaksi sosiaalisessa ympäristössä. Billet (2004) ja McClure & Brown (2008) toteavat, että tärkeintä uuden työntekijän sosiaalistamisprosessissa on kutsutuksi tuleminen. Ilman kutsutuksi tulemistä ei myöskään synny syvää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Billet 2004) McClure & Brownin (2008) mukaan organisaatioiden tulisi erityisesti pyrkiä auttamaan uudessa työssä aloittaneita ihmisiä tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta saamalla heidät osallistumaan työyhteisön toimintaan ja oppimaan työkuulttuurin tavat (McClure & Brown 2008, 14). Hyväksynnän puute ja ulkopuolelle jääminen vaikuttavat negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Mattila et. al. 2009, 155).

4.2. Yhteisöllisyys läsnätyössä

Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden tunne on voimakkaampi niiden työntekijöiden kesken, jotka työskentelevät fyysisesti samassa paikassa läsnätyössä (Kabo 2021). Työntekijät tulevat työpaikalle täyttämään sosiaalisia tarpeitaan ja tapaamaan työkavereitaan (Vilkman 2016, 166). Perinteinen toimistoympäristön työkuulttuuri rakentuu ja muokkautuu toimistolla tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Uuden työntekijän on yleensä helppo päästä sisälle työkuulttuuriin, sillä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välistä käyttäytymistä voi seurata ja tehdä tulkintoja siitä, ketkä keskustelevat keskenään, mikä heidän toimintaansa ajaa ja millaiset asiat ovat heille tärkeitä. (Eklund et. al. 2021,101). Läsnätyössä yhteisöllisyys rakentuu kohtaamisten ja vapaan vuorovaikutuksen kautta, kuten lounas- ja kahvitauoilla sekä käytäväkeskusteluissa. Työyhteisöön kiinnittyminen vaatii myös luottamusta, joka syntyy paljolti läsnäolon kautta.

Filstadin, Traavikin ja Gorlin (2019) tutkimuksessa osallistujia pyydettiin ottamaan kame-
ralla kuvia, jotka heidän mielestään kuvaavat yhteenkuulumisen tunnetta työyhteisössä ja
kirjoittamaan, mitä kuva merkitsee sen ottajalle. Osallistujat ottivat kuvia organisaatioiden
toimistorakennuksista, jotka edustavat paikkaa, jossa työtoverit tapaavat toisensa ja joka
antaa työlle raamit. Lisäksi kuvissa on nähtävissä yritysten logoja, jotka puolestaan edusta-
vat yrityksen arvoja, joihin vastaaja on sitoutunut. Osallistujat ottivat kuvia myös yrityksen
sosiaalituloista, joissa käydään vapaamuotoista keskustelua ja keksitään uusia ideoita. Nii-
hin kuviin, joissa työntekijät esiintyvät yhdessä joko töissä tai vapaa-ajalla, osallistujat
liittivät sellaisia merkityksiä kuten ”keskustelut”, ”ihmissuhteet”, ”sitoutuminen”, ”kaik-
kien tasapuolinen osallistuminen” ja ”joukossa oleminen”, jotka kaikki liittyvät joksikuk-
si tulemiseen suhteessa sosiaaliseen, kulttuuriseen ja materiaaliseen dynamiikkaan työssä.
Tutkimuksen mukaan työ itsessään nähdään tärkeänä osana, kun muodostetaan yhteenkuu-
luvuuden tunnetta, sillä yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu pääasiassa siitä, että töitä
tehdään yhdessä. Työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta osallistuessaan yhteisten tavoit-
teiden saavuttamiseen ja kehittäessään strategiaa yhdessä. Myös yksityiselämän yhdistämi-
nen työelämään nähdään tärkeänä, ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi viettämällä perhe-
päiviä töissä. (Filstad et. al. 2019, 122–123,126–127).

Kun osa työyhteisöstä työskentelee läsnä ja osa etänä, on riski, että syntyy kulttuurieroja
läsnätöitä tekevien ja etätöitä tekevien välille. Tällöin ne, jotka työskentelevät pääasiassa
läsnä toimistolla voivat tuntea enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta keskenään kuin nii-
den kanssa, jotka työskentelevät työyhteisöstä fyysisesti erillään. (Golden 2007). Toisaalta
etätöiden määrällä on todettu olevan vaikutusta yhteenkuuluvuuden tunteeseen, mikäli etätö
on osittaista, ja lisäksi, mikäli työntekijä myös käy säännöllisesti toimistolla läsnätöissä,
etätöillä ei ole niin suurta vaikutusta koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen
(Collins, Hislop, Cartwright 2016, 172).

Oletuksena onkin, että mitä useammin työntekijä työskentelee etänä, sitä eristyneemmäksi
tuntee itsensä työpaikasta ja työyhteisöstä. Rockman & Pratt (2015) kuitenkin toteavat tut-
kimuksessaan, että silloin kun osa työyhteisöstä työskentelee etänä, koko työyhteisö tuntee
itsensä erilliseksi muista. Näin ollen hajautetussa työssä myös läsnätöitä tekevät tuntevat
eristyneisyyttä työyhteisöstä. Vaikka Golden (2007) ehdottaakin, että läsnätöitä ja etätöitä
tekevien välille syntyy jännitteitä, olemassa olevat jännitteet voidaan myös nähdä osana
laajempaa kontekstia, mikä puolestaan viittaa siihen, että olemassa olevat jännitteet voivat

johtua siitä, että työympäristölle asetetut sosiaaliset tarpeet eivät tule täytetyiksi. (Rockman & Pratt 2015, 159). Myös Filstadin et. al. (2019) tutkimuksessa esiintyy kuvia, jotka kuvaavat tunnetta työyhteisöön kuulumattomuudesta. Nämä kuvat esittävät muun muassa tyhjiä käytäviä, suljettuja ovia, yksinäisiä lounastaukoja sekä autioita sosiaalisia tiloja. Kuvissa kuulumattomuuden tunteesta kertoo ihmisten poissaolo, yhdessäolon mahdollisuuden puute sekä fyysiset tilat, joissa ei ole ihmisiä. (Filstad et. al. 2019, 214). Koko työyhteisön sijoittaminen samoihin tiloihin voidaankin nähdä pohjimmiltaan kiinteänä piirana: mitä enemmän muut työskentelevät poissa päätyöpaikalta, sitä vähemmän ihmisiä jää yhteisiin tiloihin. Myös työyhteisön jäsenten tekemät, työskentelypaikkaan liittyvät valinnat vaikuttavat muiden työyhteisön jäsenten tekemiin valintoihin. Yksilö valitsee työskentelevänsä työyhteisöstä fyysisesti erillään, mikäli muutkin tiimin jäsenet tekevät niin, tai mikäli yksilö kuvittelee, että muutkin työskentelevät etänä. (Rockman & Pratt 2015, 159).

Ihmisillä on kuitenkin edelleen tarve ja halu tehdä töitä yhteisessä toimistotilassa, jossa on mahdollisuus saada muilta sosiaalista tukea sekä työtehtävien hoitamiseen että sosiaalisten tarpeiden täyttämiseen. Mikäli toimistotilat eivät enää tue näitä tarpeita työyhteisön työskennellessä erillään, myös toimistotilan luonne muuttuu yhteisöllisyyttä tukevana tekijänä. (Rockman & Pratt 2015, 159). Toimistotila myös ohjaa siellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yhteistoiminnallisissa toimitiloissa on eri tilat rutiinityölle sekä epävirallisille ja virallisille kohtaamisille. Tiloille on ominaista, että työntekijä voi itse päättää missä tilassa työskentelee. Uuden työntekijän osalta tämä voi vaikeuttaa tiimitovereihin tutustumista, jos kyseisen tiimin jäsenet työskentelevät toimistossa erillään toisistaan. Myös avoimien työskentelytilojen on todettu vähentävän työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Toisaalta toimistotilat mahdollistavat sattumanvaraisia kohtaamisia uusien ihmisten kanssa esimerkiksi kahvikoneen äärellä, mitä virtuaalisessa toimintaympäristössä tapahtuu harvoin, jos lainkaan. (Hunnes Blakstad 2015, 57).

4.3. Yhteisöllisyys virtuaalisessa toimintaympäristössä

Laajamittainen etätö on monissa organisaatioissa uutta, mutta virtuaalisia tiimejä on ollut olemassa jo pitkään kansainvälisissä ja monipaikkaisissa organisaatioissa ja niistä on tehty paljon tutkimusta Etätöissä ja hajautetussa työssä työskennellään virtuaalisessa toimintaympäristössä. Koronapandemian torjumiseen liittyvien rajoitusten takia uusia työntekijöi-

tä on jouduttu rekrytoimaan ja perehdyttämään työhön täysin virtuaalisesti. Läsäntyössä uusi työntekijä pääsee helposti työkuultuuriin sisään toimistolla tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta, mutta etätyökuultuuri perustuu itsenäiselle tekemiselle, mikä puolestaan muuttaa tiimien toimintaa monella tavalla, esimerkiksi lyhentämällä kokousaikoja ja vähentämällä tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta (Eklund et. al. 2021,101). Teknologiavälitteiset kokoukset voivat myös tuntua uuvuttavilta ja työyhteisön hajauttaminen hankaloittaa tiimin sitoutumista. Kotioloissa saattaa myös olla huono verkkoyhteys, joka osaltaan hankaloittaa paitsi töiden tekemistä myös vuorovaikutusta etänä (Zhang ja Marin 2021, 802–803). Virtuaalisesti kommunikoivat tiimit kohtaavatkin tutkimusten mukaan eniten haasteita yrittäessään kompensoida kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutetta, rakentaessaan suhteita toisiinsa sekä yrittäessään hyödyntää kaikkien osallistujien työpanosta (Roebuck, Brock & Moodie 2005).

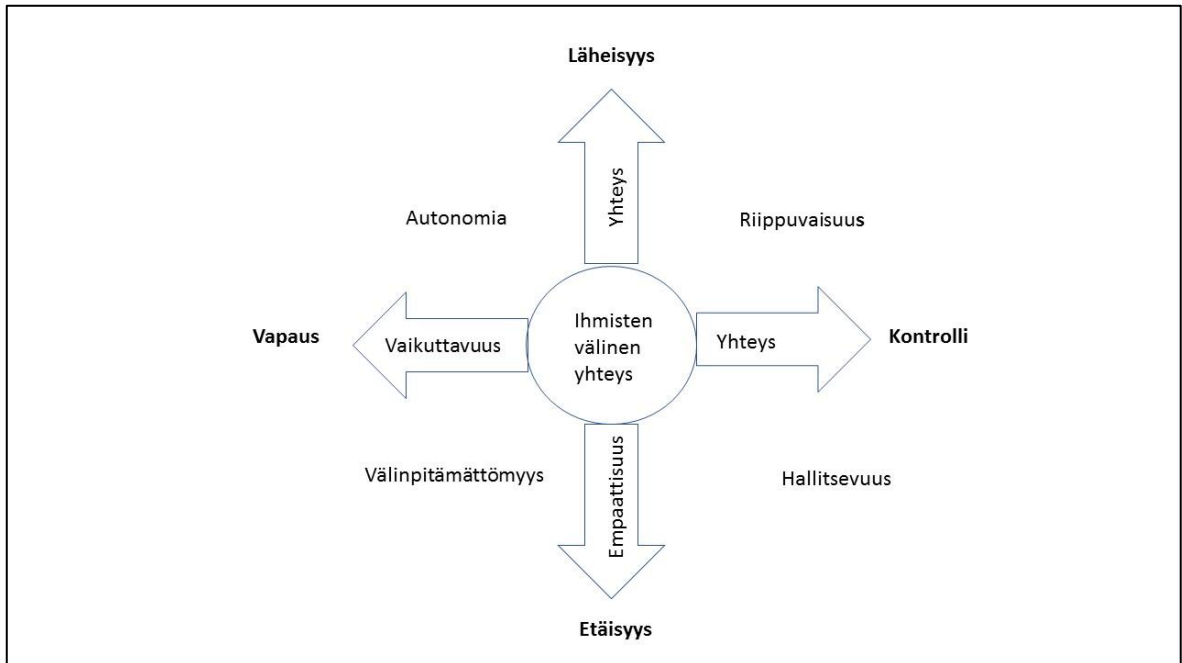
Yhteisöllisyyden tunteen syntymiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota virtuaalisessa toimintaympäristössä, ja vuorovaikutus ja sosiaaliset kanssakäymiset vaativat enemmän aloitteellisuutta ja tahtotilaa. Vaikka teknologia mahdollistaa sosiaalisen kytkeytymisen ja vuorovaikutuksen muiden kanssa, sosiaalista kytkeytymistä ja vuorovaikutusta ei välttämättä tapahdu, ellei työntekijöillä ole aiempaa sosiaalista yhteyttä, jota tarvitaan yhteyden muodostumiseen. (Hafermalz & Riemer 2020, 1630). Sosiaalisen tuen saaminen on helppompaa, jos sosiaalinen kytkös on syntynyt jo ennen etätöihin siirtymistä (Collins et. al. 2016, 172).

Sosiaalinen kytkeytyneisyys vaikuttaa sekä yksilön kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen (Omolayo 2007, 31), tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen että muihin näkökohtiin, jotka liittyvät yksilön, tiimin ja organisaation suorituskykyyn, ja siksi on tärkeää ymmärtää kytkeytyneisyyden suhteellinen vaikutus eri tasoilla. (Kolb, Caza & Collins 2012, 268). Virtuaalikontekstissa kytkeytyneisyyteen vaikuttaa esimerkiksi se, että vuorovaikutuksessa on aina jonkinasteista ajallista katkosta, joka johtuu esimerkiksi asynkronisesta viestinnästä tai verkkohäiriöistä, joka estää jatkuvan yhteyden tilan (Kolb 2008, 129). Digitaaliselle aikakaudelle ominaisessa viestitulvassa kytkeytyneisyyteen vaikuttaa myös yksilön oma tahtotila ja valinnanvapaus olla yhteydessä muihin. Virtuaalisessa työympäristössä yksilön päätökseen siitä, milloin ja miten hän muodostaa yhteyden muihin vaikuttaa mm. yksilön omaksumat henkilökohtaiset viestintäkäytännöt sekä yhteyksien sosiaaliset ulottuvuudet, joita ovat mm. henkilöiden välinen luottamus, sosiaaliset siteet ja vapauksia

salliva yhteistyökulttuuri (Collins & Kolb 2012). Virtuaalityö mahdollistaa sellaisten ihmisten välttelyn, joihin yksilöllä on vaikeuksia samaistua, ja tällöin suhteita vahvistetaan niiden kanssa, jotka nähdään hyödyllisiksi ja joihin samaistutaan (Collins et. al 2016, 171).

Kolb et. al. (2012) pyrkivät selvittämään, mikä on riittävä sosiaalisen ja teknillisen kytkeytyneisyyden taso, jolla mahdollistetaan tietyn tehtävän tai sosiaalisen tuloksen tehokas suorittaminen. Heidän mukaansa hajautetussa työyhteisössä on kolme kytkeytyneisyyden tasoa. Ensimmäinen taso on vähentyneen kytkeytyneisyyden taso (*hypo-connectivity*), jossa kytkeytyneisyyttä on tilanteen vaatimaan tasoon liian vähän. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi maantieteellinen etäisyys, joka vaikeuttaa kasvokkaista vuorovaikutusta tai se, että toimistolla ei ole tarjota äänieristettyjä kokoustiloja, jotka mahdollistavat virtuaalokokouksien pitämisen. Toinen taso on yliaktiivisen kytkeytyneisyyden taso (*hyper-connectivity*), jossa liiallinen kytkeytyneisyys ja informaatiotulva on haitallista yksilön tai tiimin suorituskyvyille. Siksi yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden tulee saavuttaa kytkeytyneisyyden kolmas, eli riittävä kytkeytyneisyyden taso (*requisite and optimal connectivity*), sekä välttää sudenkuopat, jotka liittyvät liian vähäiseen kytkeytyneisyyteen ja yliaktiiviseen kytkeytyneisyyteen. Se, mikä on riittävä, riippuu kuitenkin vahvasti yksilön omasta kokemuksesta. (Kolb et.al. 2012, 269).

Vaikka työyhteisön jäsenet olisivatkin riittävästi yhteydessä toisiinsa teknologisten välineiden avulla, se ei kuitenkaan kerro tarpeeksi työyhteisön tai yksilön yhteenkuuluvuuden tunteesta, jonka merkitys kasvaa virtuaalitiimeissä. (McClure & Brown 2008, 5). Hafermalz & Riemer (2020) ovat kehittäneet konseptimallin tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilöiden välisen yhteyden syntymiseen hajautetussa työssä. Saavuttaakseen yhteydentunteen muihin on työntekijöiden tasapainoiltava hajautetussa työyhteisössä sekä vapauden ja kontrollin että etäisyyden ja läheisyyden välillä. Ihmisten välinen yhteys syntyy etäisyyden kaksinaisuudesta, joka muodostuu koetusta etäisyydestä tai läheisyydestä, johon vaikuttaa yksilön kokemus toisen empaattisesta läsnäolosta sekä koetusta vapaudesta tai kontrollista, johon puolestaan vaikuttaa yksilön kokemus toisen vaikuttavasta läsnäolosta. Yksilöiden välisen yhteyden kannalta tavoitteena on pyrkiä ulottuvuuksien keskiympyrään (kuva 8), jolloin saavutetaan tasapaino yhteydessä muihin. Mikäli yksilöiden välinen yhteys on epätasapainossa, se voi aiheuttaa yksilössä erilaisia tunteita, kuten autonomian, riippuvuuden, kontrollin tai välinpitämättömyyden tunteita riippuen siitä, mihin suuntaan konseptimallis- sa liikutaan yksilöiden välisen yhteyden suhteen. (Hafermalz & Riemer 2020, 1639).



Kuva 8. Konseptimalli yksilöiden välisen yhteyden syntymiseen vaikuttavista tekijöistä (Hafermalz & Riemer 2020, 1640).

Konseptimallissa empaattinen yhteys, jossa eläydytään tilanteeseen toisen kanssa, vaikuttaa siihen, kuinka yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu. Virtuaalityössä läheisyyden tunteeseen vaikuttavat esimerkiksi nopea ja avulias vastaaminen pikaviesteihin ja henkilökohtaisten kuulumisten vaihto. Etäisyyden tunteeseen puolestaan vaikuttavat virallinen viestintä, viivästynyt vastaaminen sekä virtuaalistatuksen näkyminen ”poissaolevana”. Vaikuttavuus, jossa asioita tehdään toisten vuoksi, linkittyy vuorovaikutukseen. Vapauden tunteeseen vaikuttavat esimerkiksi valinnanvapaus tehtävien suhteen, joustava aikataulu ja asiakkohtainen kommunikointi. Liiallinen vapaus saattaa johtaa yksinäisyyteen tai erkaantumiseen työyhteisöstä. Kontrolliulottuvuudessa yksilöiden välinen yhteys rajoittuu valmiiksi asetettujen määräaikojen sisälle, ja annettuihin käskyihin keskustelevan vuorovaikutuksen sijasta. Kontrollin tunteeseen vaikuttavat esimerkiksi tiukat aikataulut, kalenterivaraukset sekä liialliseksi koettu ohjaava toiminta. Konseptimallin mukaan yhteisöllisyyden tunteen kannalta ihmisten välisen yhteyden on oltava jatkuvaa, minkä lisäksi yhteyden muodostamisessa on hyödynnettävä menneitä kokemuksia, jotta voidaan tasapainoilla tilanteesta riippuen koetun etäisyyden ja läheisyyden välillä. (Hafermalz & Riemer 2020, 1640).

Morrison-Smith & Ruiz (2020) ovat havainneet, että virtuaalisen tiimin toimintaan vaikuttavat paitsi fyysiset tekijät, kuten maantieteellinen etäisyys, myös ajallisesti mitattavissa oleva ja erilaisina ajattelutapoina ja tietopohjina havaittava kognitiivinen etäisyys. Nämä tekijät ovat yhteydessä tiimin sosiaalisiin ja emotionaalisiin tekijöihin, kuten luottamuksen syntyyn, motivaatioon ja tiimin sisällä esiintyviin konflikteihin. Tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden tunteessa esiintyy haasteita muun muassa siksi, ettei olla tietoisia toisten toiminnasta ja toisten läsnäoloa on hankalampaa havaita, jolloin ei koeta motivoivaa tunnetta muiden läsnäolosta. Myös luottamusta on tutkimuksen mukaan vaikeampaa rakentaa virtuaalisessa toimintaympäristössä. (Morrison-Smith & Ruiz 2020, 1, 5), mutta sitä kuitenkin pidetään mahdollisena.

Virtuaalitiimissä voidaan rakentaa luottamusta ja osoittaa lämpöä ja henkilökohtaisia tunteita virtuaalisten viestintävälineiden avulla. Virolainen (2010) selvitti väitöskirjatutkimuksessaan virtuaalisen työtiimin ilmapiiritekijöitä. Tutkimuksen mukaan virtuaalisissa työtiimeissä korostuu työkeskeinen ilmapiiri, mutta niissä on myös mahdollista kokea emotionaalista yhteisöllisyyttä. Varsinkin pitkään yhdessä toimineiden työtiimien henkilökemioiden yhteensopivuus vaikuttaa virtuaalisten työtiimien yhteisöllisyyteen. Tutkimuksen mukaan myös virtuaalisissa työtiimeissä on mahdollista muodostaa läheisiä ihmissuhteita, huolimatta siitä, että kasvokkaisia tapaamisia tapahtuu harvoin. Tässä yhteydessä on tosin otettava huomioon, että suhteiden muodostamisen koettiin vaativan aikaa. Toisiin tiimin jäseniin tutustuttaessa oleellisena asiana pidettiin työasioista puhumista, jonka avulla pystyttiin samalla vaihtamaan kuulumisia muistakin asioista. Mikäli työntekijällä ei ollut kanssakäymistä jonkun tiimin jäsenen kanssa työasioissa, oli harvinaista, että työntekijä oppi tuntemaan tiimin jäsentä henkilökohtaisella tasolla (Virolainen 2010, 184–185, 204–206). Henttonen ja Blomqvist (2005) toteavat, että virtuaalitiimin luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat maine, sosiaalinen samanlaisuus, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen, henkilökohtaisten asioiden jakaminen sekä huolehtiminen ja toisista välittäminen. Edellä mainitut tekijät eivät siis eroa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen toimistolla fyysisesti läsnä olevien työntekijöiden keskuudessa, mutta virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutukseen ja henkilökohtaisten asioiden jakamiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota (Henttonen & Blomqvist 2005, 115).

Työyhteisöstä fyysisesti erillään olevat työntekijät voivat tuntea itsensä ulkopuolisiksi, ellei virallisia tai epävirallisia tapaamisia järjestetä säännöllisesti (Pyöriä 2011, 391). Eten-

kin perheettömät tai yksinasuvat työntekijät ovat kokeneet yksinäisyyttä etätöissä (Achor, Kellerman, Reece & Robichaux 2018). Toisaalta myös työtehtävät osin määrittelevät sosiaalisen tuen tason. Jos työtehtävät voidaan suorittaa yksin, ei työntekijä tarvitse tukea muilta suoriutuakseen niistä, ja tällöin myös sosiaaliset kontaktit vähenevät. (Collins et. al. 2016, 172). Sosiaalisella eristyneisyydellä on yhteys fyysiseen, emotionaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, ja eristyneisyyden määrään vaikuttavat tekijät ovat niin henkilökohtaisia, yhteisöllisiä kuin yhteiskunnallisia. Sosiaalinen eristyneisyys heikentää elämänlaatua kokonaisvaltaisesti ja on lisäksi yhteydessä masennukseen, ahdistukseen, sosiaaliseen leimaantumiseen, dementiaan ja yhteisöllisyyden tunteen vähenemiseen. (Mohammad & Stedham 2021, 4).

Filstadin et. al. (2019) tutkimuksessa monet vastaajat ottivat kuvia kannettavista tietokoneista, jotka perinteisesti nähdään artefakteina ja esineinä, kuten työvälineinä. Tutkimuksen osallistujien mukaan kannettavat tietokoneet kuitenkin avaavat ”kokonaisia maailmoja tutkittavaksi”, mikä liittyy niiden rooliin vuorovaikutuksessa ja ihmissuhteissa. Kannettaviin tietokoneisiin siis liitettiin tutkimuksen mukaan sellaisia merkitysmaailmoja, kuten suhteellisuus, kulttuuri ja tunteet ja ne edustivat vastaajille suhteellista luottamusta, tapaa olla toisten tukena ja tavoitettavissa. Osalle vastaajista kannettava tietokone edusti positivistista kulttuuria ja keskinäistä apua sekä välinettä, jonka avulla on mahdollista jakaa sekä iloa että surua. (Filstad et. al. 2019, 123).

Ihminen on luonnostaan sosiaalinen olento, joka tarvitsee säännöllisesti kontakteja muihin ihmisiin. Kun osa tai kaikki työyhteisön jäsenistä työskentelevät fyysisesti erillään muista, on huolehdittava siitä, että heidän sosiaaliset tarpeensa tulevat huomioituiksi. Etätöissä omia sosiaalisia tarpeita voidaan täyttää myös työyhteisön ulkopuolelta tulevien kontaktien avulla, esimerkiksi työskentelemällä kahvilassa, tai hakemalla sosiaalisia kontakteja harrastusten parista. (Vilkman 2016, 161). Tällöin työyhteisön merkitys sosiaalisten kontaktien tyydyttämisessä saattaa vähentyä.

Yhteisöllisyyttä voidaan kuitenkin ylläpitää virtuaaliympäristössä monella tapaa. Esimerkiksi fyysisen aktiivisuuden on havaittu organisaatiotasolla lisäävän sosiaalista toimintaa ja työntekijöiden vireyttä (Scotto di Luzio, Isoard-Gauthier, Ginoux ja Sarrazin 2019) Virtuaaliset interaktiiviset kunto-ohjelmat voivatkin edistää yhteisöllisyyden tunnetta etätöissä (Kabo 2021, 11).

Virtuaalityössä vapaamuotoinen keskustelu jää helposti vähemmälle. Hajautetussa työssä vapaamuotoista keskustelua voivat mahdollistaa julkisen sosiaalisen median kanavat, kuten Twitter, LinkedIn, Facebook tai Instagram (Vilkman 2016, 161). Useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että sosiaalinen media voi korvata niitä organisaatioiden sisällä tapahtuvia sosiaalisia prosesseja, jotka liittyvät vuorovaikutukseen, suhteiden rakentamiseen ja yhteistyöhön (Naim & Lenka 2017, Haddud, Dugger & Gill 2016).

Organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäminen voi hajautetussa työssä lisätä tai ylläpitää yhteisöllisyyttä helpottamalla ihmisten löytämistä ja tiedusteluiden tekemistä, lisäämällä keskustelua eri ryhmien välillä, parantamalla tiedon kulkua, tiedon luomista ja tiedon löytämistä. Sisäisen sosiaalisen median avulla voidaan myös esitellä uusia työntekijöitä ja tutustuttaa työntekijöitä toisiinsa Koska sisäisessä sosiaalisessa mediassa keskustelut tallentuvat, sen avulla voidaan myös tukea uuden työntekijän perehdyttämistä. Lisäksi vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä voidaan lisätä esimerkiksi erilaisten harrasteryhmien ja yhteisen kisailun avulla. Sisäisen sosiaalisen median avulla voidaan myös perustaa erilaisia keskusteluryhmiä, kuten vapaamuotoisia kahvipöytäkeskusteluryhmiä. (Vilkman 2016, 164–165).

5. TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimus eteni Tuomen ja Sarajärven (2018, 174) esittämän laadullisen tutkimuksen spiraalimallin mukaisesti, joka koostuu aiheenvalinnasta, kirjallisuuden lukemisesta, tutkimusongelman hahmottamisesta, tutkimusmetodologian ja metodin pohdinnasta, aineiston keruusta, aineiston analyysistä sekä raportin kirjoittamisesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa pyritään hankkimaan kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruun instrumenttina toimii ihminen ja tutkimuksen analysoinnissa lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Siinä suositaan tutkimusmetodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimus toteutetaan joustavasti olosuhteisiin nähden parhaalla tavalla. Tutkimuksen aineistoa käsitellään ainutlaatuisina tapauksina ja tutkimuksessa kerätty aineisto on induktiivista, eli se ohjaa johtopäätösten tekoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2016, 164).

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemusta yhteisöllisyydestä hajautetussa työssä. Tutkimus perustui siis kokemuskäsitelmään, jossa tutkija on kiinnostunut yksilöllisistä kokemuksista ja niiden saamista subjektiivisista merkityksistä. Kokemuskäsitelmässä ei ole oleellista se, ovatko tutkittavan kokemukset ja näkemykset tosia, vaan millaisen merkityksen asiat saavat tutkittavan elämässä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Tästä syystä määrällinen tutkimustapa ei olisi vastannut tutkimuksen tarpeeseen. (Kananen 2017, 35).

Haastattelu on yksi tyypillisimmistä menetelmistä kerätä laadulliseen tutkimukseen aineistoa. Haastattelun etuja on, että haastateltava voi tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti, tulos voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, aihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia ja vastauksia voidaan selventää ja syventää. Toisaalta arkojen ja vaikeiden asioiden tutkiminen haastattelun avulla on kiistanalaista. Etuna on myös se, että haastateltavat on mahdollista tavoittaa jälkikäteen, jos tarvitaan selvennystä vastaukseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 206). Toisaalta haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haasta-

teltava haluaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelu saattaa myös poiketa aihepiiristään ja tuottaa tietoa aiheista, joita tutkija ei kysykään. (Hirsjärvi et. al. 2009, 206).

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu, on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi et. al. 2009, 208). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin (Eskola ja Suoranta 2008, 86). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija voi myös vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 47). Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen (Hirsjärvi et. al. 2009, 208–209).

Saunders, Lewis & Thornhillin (2016, 408–409) mukaan puolistrukturoituun haastatteluun on tärkeää valmistautua huolella. Tutkijalla on oltava riittävästi tietoa ja teoriapohjaa aiemmasta tutkimuksesta, jotta tutkija voi tarvittaessa esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä ja tehdä johtopäätöksiä saaduista vastauksista aiempaan teoriaan peilaten. Haastattelurunko koostettiin aiempaa tieteellistä tutkimusta ja kirjallisuutta hyödyntämällä, johon tutkija oli kattavasti perehtynyt, sekä tutkimuksen tutkimuskysymyksistä. Haastattelu koostui avoimista, tiedustelevista ja suljetuista kysymyksistä. Tutkimuksessa vältettiin johdattelevia kysymyksiä. Haastattelurunko käytiin myös ohjaajan kanssa läpi ennen haastatteluiden aloittamista. Haastattelurunko on liitteenä (liite 1).

5.1. Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu

Tutkimuksessa tutkittiin vuosina 2020–2022 uudessa työsuhteessa aloittaneiden kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisöön ja siihen vaikuttavia tekijöitä haastattelun avulla. Siksi tutkimuksen aineisto kerättiin tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa varten, eli kyseessä oli primääriaineisto. (Kanala 2017, 83). Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin 4.4.-13.5.2022 välisenä aikana yksilöhaastatteluilla. Tutkija päätyi yksilöhaastatteluun siitä syystä, että yhteisöllisyyden kokemus on subjektiivista, ja tutkittavaan ilmiöön saattaisi liittyä myös arkaluonteisia asioita tai negatiivisia tunteita, joiden sanoittamiseen luottamukselliset yksilöhaastattelut olivat paras vaihtoehto.

Haastateltavat etsittiin tutkijan oman verkoston kautta saatavuuden varmistamiseksi sekä haastateltavien vapaaehtoisuuteen perustuen. Haastateltavien, eli informanttien valinnassa

on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta. Informanttien valinnan tulee siis olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98). Tutkija käytti harkinnassaan seuraavia valintakriteereitä:

- Haastateltavat olivat aloittaneet uuden työsuhteen vuosien 2020–2022 välisenä aikana, eli koronapandemian aikana.
- Haastateltavilla oli kokemusta työskentelystä hajautetussa työssä sekä etäettä läsnätyössä.

Tutkielmaa varten haastateltiin seitsemää henkilöä viidestä eri organisaatiosta. Osa informanteista oli tutkijalle entuudestaan tuttuja, tai yhteys oli luotu tutkijan verkostojen kautta, jolloin välikätenä toiminut henkilö pohjusti alustavasti yhteydenottoa. Haastateltavista kolme työskenteli samassa organisaatiossa, mutta eri tehtävissä ja toiminnoissa. Loput neljä haastateltavaa työskentelivät kukin eri organisaatioissa. Tutkija käytti erityistä harkintaa ensimmäisen informantin valinnassa, sillä hän toimi samalla testihaastateltavana, jolloin haastattelurungon toimivuus ja mielekkyys voitiin testata. Ensimmäisen haastattelun ja haastateltavalta saatujen kommenttien perusteella haastattelurunkoon tehtiin vielä pieniä tarkennuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Näin ollen aineiston kokoa tärkeämpää on sen laatu. (Eskola ja Suoranta 2008, 61). Aineiston riittävyttä voidaan myös arvioida sen kylläntymisellä, eli saturaatiolla. Saturaatiopiste saavutetaan tilanteessa, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 99). Tässä tutkielmassa seitsemää haastateltavaa voidaan pitää riittävänä aineistona, sillä viimeisen haastattelukerran jälkeen haastatteluissa alkoi tulla esille samoja havaintoja kuin aiemmissa haastatteluissa.

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin tehtiin tutkijan toimesta joko pikaviestintätoiminnoilla, puhelimitse tai sähköpostitse. Haastatteluajankohta sovittiin sähköpostitse, jonka jälkeen tutkija lähetti haastateltaville haastattelurungon tiedoksi etukäteen Saunders et al. (2016, 402) suosituksen mukaisesti, jotta haastateltavalla oli aikaa valmistautua haastatteluun mikä myös osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Sähköpostiviestissä oli myös määritelmät tutkimuksen kannalta keskeisimmistä käsitteistä: hajautetun työn malli ja virtuaalinen toimintaympäristö.

Haastattelussa on tärkeää valita haastatteluun sopiva ympäristö huolella, jotta haastattelun aikana ei ole häiriötekijöitä. (Saunders et. al. 2016, 401–404). Sopivaan ympäristöön ja häiriöttömyyteen pyrittiin toteuttamalla haastattelut yhtä lukuun ottamatta verkkohaastatteluna videoyhteydellä Teamsin kautta. Hyödyntämällä Teamsiä haastatteluissa, välttyttiin mahdollisilta aikatauluongelmilta, sillä haastateltavat pääsivät näin valitsemaan itselleen sopivimman ajan haastattelulle eikä maantieteellinen etäisyys muodostunut esteeksi haastattelun toteuttamiselle. Teamsin käyttö mahdollisti myös haastatteluiden nauhoittamisen, jolloin haastattelut oli mahdollista litteroida sanatarkasti analysointivaihetta varten (Kananen 2017, 114–115).

Yksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten häiriöttömässä ympäristössä tutkijan kotona ja nauhoitettiin puhelimen sanelimen avulla. Kananen (2017, 115) mukaan perinteinen haastattelu, jossa haastattelija ja haastateltava ovat kasvotusten on tilanteena aidompi kuin verkkohaastattelu, koska perinteisessä haastattelussa tutkija voi myös nähdä kehonkieleen liittyviä seikkoja ja tehdä niistä tulkintoja. Tutkija kuitenkin kiinnitti huomiota siihen, että myös verkkohaastattelun ilmapiiri oli välitön ja luottamuksellinen ja haastatteluun käytettiin siihen tarvittava aika ennalta suunnitellusta aikataulusta huolimatta. Koska verkkohaastattelut tehtiin videoyhteyden avulla, haastateltavien kasvoniilmeet olivat tulkittavissa, vaikka koko kehoa ja esimerkiksi käsien asentoa oli hankalampaa havaita.

Haastattelut etenivät saman kaavan mukaan. Tutkija kertoi ensin lyhyen esittelyn opinnoista ja pro gradu -tutkielman tarkoituksesta, sitten tutkija esitteli tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja pyysi suullisesti suostumuksen EU:n tietosuojaa-asetuksen mukaisesti henkilötietojen keräykseen. Haastateltavilta pyydettiin myös suostumus haastattelun tallentamiseen ja sen jälkeen tutkija aloitti haastattelun. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin ja kaiken kaikkiaan haastatteluaineistoa kertyi noin viisi tuntia. Litteroitua tekstiä haastatteluiden perusteella kertyi yhteensä 59 sivua.

5.2. Informanttien taustatiedot ja tiedot haastatteluista

Informanttien taustatiedot ja haastatteluiden kestot on havainnollistettu kuvassa 9. Taustatietojen julkaisemiseen on kysytty haastatteluiden yhteydessä haastateltavilta lupa. Taulukon tiedot perustuvat haastateltavien omaan kertomukseen haastatteluhetkellä. Kaikki in-

formantit olivat eri asiantuntijatehtävissä toimivia naisia. Suurin osa haastateltavista oli 30–42 vuoden ikäisiä, mutta joukossa oli myös yksi työuransa alussa oleva 25-vuotias sekä yksi 53-vuotias jo pidemmän työuran tehnyt haastateltava. Kolmella haastateltavista ei ollut aiempaa etätyökokemusta ennen aloittamista nykyisessä työsuhteessa ja loput haastateltavista olivat tehneet osittain etätöitä jo ennen aloittamista nykyisessä työsuhteessa. Yksi haastateltavista oli tehnyt etätöitä pandemiarajoituksista johtuen jo aiemmassa työsuhteessaan. Haastateltavat olivat työskennelleet nykyisessä työsuhteessa lyhyimmillään 3 kuukautta ja pisimmillään 11 kuukautta.

Kahdella informantilla ei ollut sovittu työyhteisössä sovittu sääntöjä siitä, paljonko työyhteisössä saa työskennellään etänä tai läsnä. Heihin soveltui Eklund et. al (2021, 185) esittelemistä hajautetun työn malleista joustava malli, jossa työntekijät saavat itse päättää milloin tekevät läsnätyötä ja milloin etätyötä. Loput informanteista työskentelivät etätyöstävällisessä hajautetun työn mallissa, jossa työskennellään määriteltynä päivinä läsnätyössä, esimerkiksi niinä päivinä, kun on yhteinen tiimipalaveri, ja muuten työntekijät saavat työskennellä valinnan mukaan etänä tai läsnä. Osa haastateltavista tiesi kertoa tarkan läsnätyön määrän nykyisessä työsuhteessa päivissä, osalla tieto on pyöristetty tutkijan toimesta vastaamaan haastateltavan omaa arviota läsnätyön määrästä. Osa haastateltavista oli työskennellyt täysin etänä muutamaa läsnätyöpäivää lukuun ottamatta, ja osa työskenteli pandemiarajoitusten päätyttyä säännöllisesti toimistolla kerran tai useamman kerran kuukaudessa, jolloin läsnätyöpäiviä kertyi useampia.

Informantit työskentelivät noin 6–14 hengen tiimeissä tai yksiköissä mutta osa heistä oli myös osana suurempia tiimejä, jotka koostui samaa työtehtävää tekevistä työntekijöistä. Yksi informanteista työskenteli työnkuvansa takia osana kolmea eri tiimiä ja yksi osana yhtä tiimiä, mutta teki enemmän yhteistyötä toisen tiimin kanssa.

Informantti	Työtehtävä	Ikä	sukupuoli	Työkokemus vuosina	Aiempi Etätökokemus	Työsuhteen kesto nykyisessä työssä (kk)	Läsnätyön määrä nykyisessä työssä (pv)	Hajautetun työn malli (Eklund et. al. 2021) mukaan	Tiimin Koko	Haastattelun kesto	Haastattelun muoto
1	Palkitsemisasiantuntija	37	N	13	Pandemiarajoitusten ajan 2 v	4	2	Joustava	6	0:38:39	Kasvotusten
2	Vakuuttamisvalvoja	31	N	7	Ei ole	5	2	Etätöyöstävällinen	8	0:28:42	Video
3	Eläkeasiantuntija	53	N	30	Paljon	3	14	Etätöyöstävällinen	9	1:05:42	Video
4	Vakuuttamisratkaisija	25	N	1	Ei ole	11	22	Etätöyöstävällinen	30+ oma yksikkö 9	0:48:15	Video
5	Eu-eläkekäsittelijä	30	N	6	Ei ole	8	12	Etätöyöstävällinen	40+ oma yksikkö 14	0:39:12	Video
6	HR-businesspartner	42	N	16	Paljon	7	15	Joustava	Osa kolmea tiimiä	0:41:02	Video
7	Manager	32	N	8	Jonkin verran	2	20	Etätöyöstävällinen	Osa kahta tiimiä (yht.70)	0:48:15	Video

Kuva 9. Tiedot haastatteluista

5.3. Aineiston analysointi

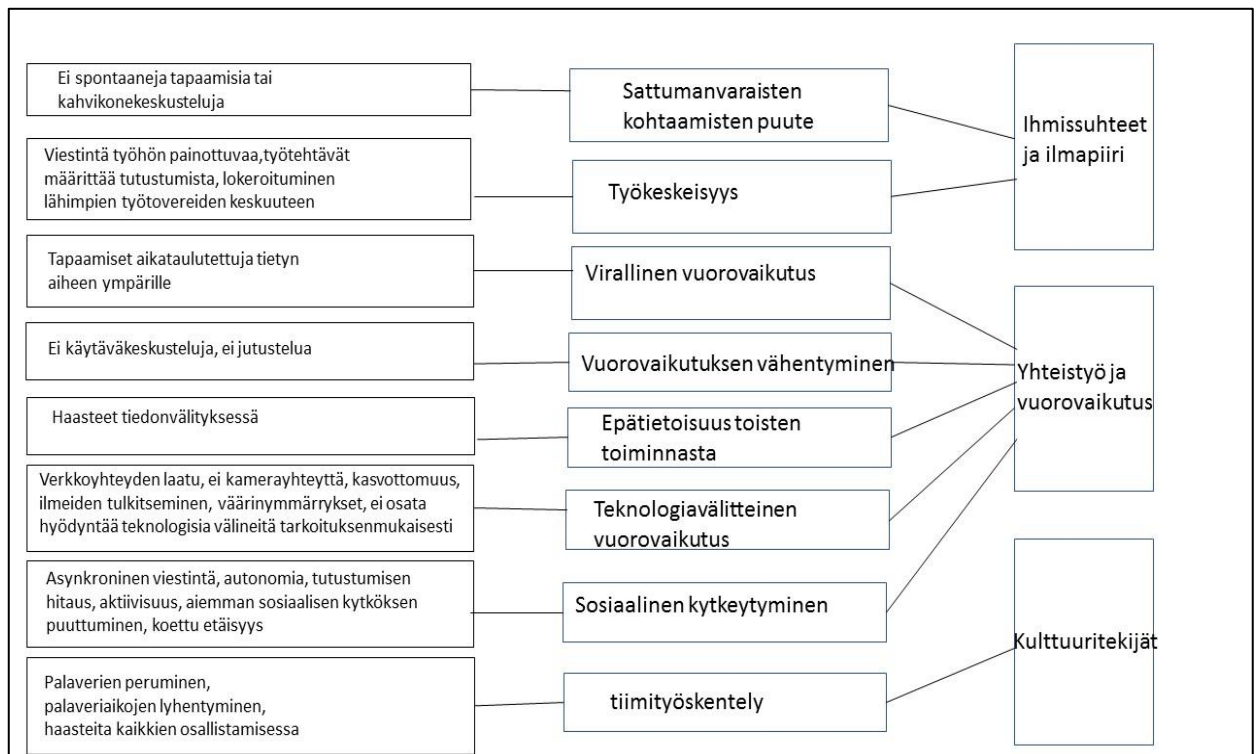
Kun empiirinen aineisto oli kerätty ja litteroitu, tutkija tarkasti Hirsjärvi et. al (2009, 222) ohjeistuksen mukaan, sisältyikö aineistoon virheellisyyksiä tai puuttuiko siitä tietoja. Sen jälkeen tutkija aloitti aineiston analysoinnin huhtikuun ja toukokuun 2022 välisenä aikana. Analysoinnin on oltava systemaattista, avointa, tarkistettavaa ja perusteltua. Aineisto analysointiin sisällönanalyysin keinoin, sillä se sopii monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen. Sisällönanalyysissä on monta eri vaihetta, kuten analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi, teemoittelu sekä tulkinta. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 143,145). Tuloksia tai aineistosta esiintyneitä havaintoja ei yhdistetty organisaatioihin, vaan ne edustavat yksittäisten henkilöiden subjektiivisia kokemuksia.

Ensimmäiseksi aineisto pelkistettiin. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan aineiston alkuperäisilmausujen pelkistämistä yksittäisiksi ilmaisuiksi tunnistamalla ne asiat, joista tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114). Aineistoa pelkistettäessä kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta olennaista (Alasuutari 2011, 40). Aineiston pelkistämällä tavoitellaan aineiston informaatioarvon lisäämistä. Pelkistämällä pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 149). Taulukossa 1 on havainnollistettu tässä tutkielmassa tehtyä aineiston pelkistämistä aineistonäytteiden avulla

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
”Etätyön myötä, tavallaan eihän sitä sellasta täysin spontaanii tapahdu, et törmää johonki, koska eihän sitä törmää kehenkään.”	Ei spontaaneja kohtaamisia
”Jos ei muuten oo työtehtävissä toisten kanssa tekemisissä niin ei tavata kahvitauolla tai muuten”	Työtehtävät määrittävät tutustumista
”Se on enemmän sitte konsentrounu just näitten lähimpien työkavereitten keskuuteen”	Lokeroituminen lähimpien työtovereiden keskuuteen
”Mut kyl se hyvin pitkälti on semmosta asiapohjasta tykistystä palavereissa”	Tapaamiset aikataulutettuja tietyn aiheen ympärille

Aineiston pelkistämisen jälkeen ne ryhmitellään ja luokitellaan samankaltaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoksi, eli ne kategorisoidaan. Samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja kategoriat nimetään tutkittavan ilmiön ominaisuuden mukaan. Tätä vaihetta kutsutaan myös teemoitteluksi. (Puusa & Juuti 2020, 152–153). Teemat voivat rakentua aikaisempaan teoriaan pohjautuvaan käsitejärjestelmään (Alasuutari 2011, 127). Kun teemoittelu, eli kategorisointi on tehty, muodostetaan yläkategorioita ja yhdistellään samankaltaisia alakategorioita. Lopuksi kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Näin aineiston analyysissä muodostuneet kategoriat auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 153). Kuvassa 10 on havainnollistettu aineiston pelkistämisen perusteella tehty kategorisointi.



Kuva 10. Esimerkki aineiston kategorisoinnista.

Analysoinnin jälkeen järjestetty aineisto tulee tulkita ja selittää (Puusa & Juuti 2020, 154). Tulkintaa voidaan Alasuutarin (2011) mukaan verrata arvoituksen ratkaisemiseen, jolloin kerättyjen johtolankojen ja vihjeiden avulla tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkintaa.

5.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella, eli reliabiliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Tutkimusraportista on käytävä ilmi haastattelupaikka, siihen käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi et. al 2009, 231–233). Tässä tutkielmassa on pyritty todentamaan luotettavuutta kuvaamalla tutkielman toteuttaminen mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus olisi toistettavissa. Tutkimuksen haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta videoyhteydellä Teamsin

kautta, mutta eri haastattelumuodoilla ei ollut vaikutusta haastatteluiden analysointiin, sillä kaikki haastattelut litterointiin nauhoitusten perusteella ja analysointi tehtiin litterointien perusteella.

Tutkimuksen pätevyys, eli validius, tarkoittaa kuinka hyvin valittu mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi et. al 2009, 231–233). Validiteettia voidaan tarkastella ulkoisesta näkökulmasta, eli siitä, onko tutkimus yleistettävissä. Validiteettia voidaan myös tarkastella sisäisestä näkökulmasta, eli siitä, ovatko esimerkiksi tutkimukset käsitteet oikeellisia. Validiteettia voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi valitsemalla hyvä tutkimusasetelma, oikeat käsitteet ja teoriat sekä informantit. (Metsämuuronen 2006) Tämän tutkielman validiteettia on pyritty parantamaan kertomalla informanttien valinnassa käytetyt kriteerit. Tutkimuksen kannalta ei siis ole oleellista, minkä alan osajaa tai minkä organisaation edustajaa haastatellaan, vaan tärkeämpää on muiden kriteerien täytyminen. Tutkimuksen toistettavuus samankaltaisilla informanteilla voisi olla haastavaa, mutta toisaalta näillä kriteereillä esimerkiksi juuri samankaltaisten informanttien valinta ei tutkimuksen kannalta välttämättä ole tavoiteltavaakaan. Tutkimuksen kaikki informantit olivat naisia, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan sekä miehiä että naisia. Myös tutkittavien määrä oli pieni, joten tutkimustulokset eivät välttämättä vastaa kaikkien uudessa työsuhteessa hajautetussa työssä aloittaneiden yhteisöllisyyden kokemusta.

Aineiston analyysissä tulokset tulee luokitella ja lukijalle on kerrottava luokittelujen perusteet ja miten luokitteluun on päädytty. (Hirsjärvi et. al 2009, 233). Laadullinen tutkimus on kohdannut kritiikkiä sen osalta, tutkimuksen tulokset ovat lähinnä tutkijan keksimiä, ja että analyysiin lopputulokseen vaikuttavat merkittävästi tutkijan mielikuviutus ja improvisaatio. Siksi tulkintoja voidaan pitää vakuuttavana ainoastaan silloin, kun niihin on päästy luotettavalla ja systemaattisella analyysillä. Jokaiseen tapaukseen tulee perehtyä huolellisesti ja jokaista tapausta tulee käsitellä yksittäisenä kokonaisuutena ja yksittäistapauksia tulee tarkastella monesta eri näkökulmasta. Vasta tämän jälkeen tutkija voi tehdä vertailua ja yhdistelyä tapausten välillä, joka pakottaa tutkijan tarkastelemaan aineistoa useasta näkökulmasta parantaen näin tutkimuksen luotettavuutta. Analyysin keskeisessä osassa tulee olla käytetyn metodin kuvaus ja jäljitettävyyys. (Puusa & Juuti 2020, 147). Tulosten tulkinnassa on kerrottava mihin tutkija perustaa päätelmänsä. Tässä tutkielmassa tämä tehdään Hirsjärven (2009, 233) ohjeen mukaisesti poimimalla suoria sitaatteja haastatteluista.

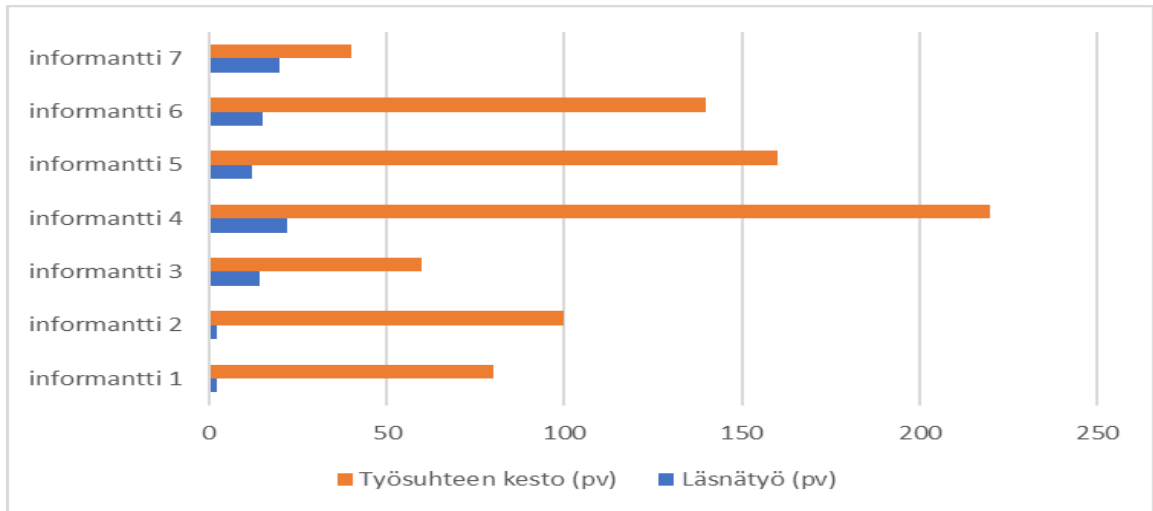
6. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman kannalta oleelliset tulokset, jotka havaittiin haastatteluaineistoa analysoimalla. Tulokset esitetään kategorisoimalla haastateltavien vastaukset Lampinen et.al. (2013,79) esittämien työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden mukaisesti, jolloin muodostui kolme yläkategoriaa: ihmissuhde- ja ilmapiiritekijät, yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät sekä kulttuuritekijät. Yläkategoriat jakautuivat useaan alakategoriaan, jotka muodostuivat koko kirjallisuuskatsaukseen valituista yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä, jolloin Lampinen et. al. (2013) esittämien alakategorioiden lisäksi syntyi uusia alakategorioita. Uudet alakategoriat sijoitettiin niille sopivien yläkategorioiden alle. Tuloksissa ei esitetä Lampinen et. al. (2013) taulukon mukaisia yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä yksilötekijöiden näkökulmasta, sillä otanta oli liian suppea demografisten tekijöiden (kaikki informantit naisia) tai työtehtäviin liittyvien tekijöiden (viiteryhmä, virkaikä, virka-asema, pätevyys) analysoimiseksi.

6.1. Hajautetun työn malli

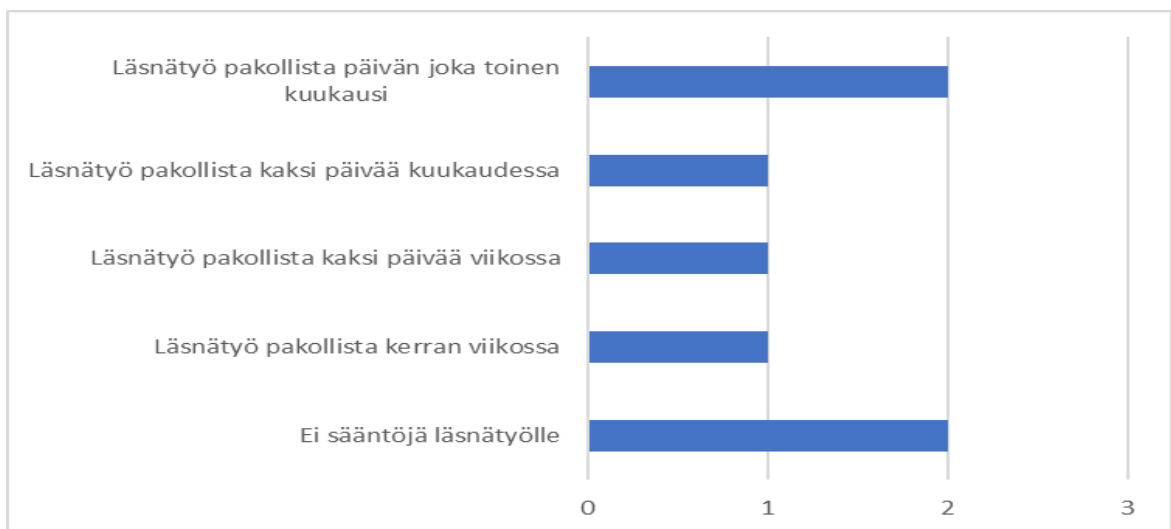
Kaikki informantit työskentelivät suurimmaksi osaksi etänä. Informantit olivat käyneet työsuhteen alussa toimistolla hakemassa tarvittavat työvälineet ja tavanneet esihenkilön, jonka jälkeen työ oli suoritettu pääosin etänä. Taulukossa 2 on havainnollistettu läsnätyön määrä päivissä suhteutettuna työsuhteen keston. Työsuhteen kesto on muunnettu päiviksi kertomalla kuukausimäärä 20 työpäivällä.

Taulukko 2. Läsnätyön määrä suhteutettuna nykyisen työsuhteen keston



Viisi informanteista työskenteli Eklund et. al (2021) määritelmän mukaan etätyöystävällisessä hajautetun työn mallissa, jossa työskennellään määriteltynä päivinä läsnätyössä ja kaksi joustavassa hajautetun työn mallissa, jossa työntekijät saavat itse päättää milloin tekevät läsnätyötä ja milloin etätyötä. Taulukossa 3 on havainnollistettu informanttien työyhteisöissä sovitut säännöt läsnätyölle.

Taulukko 3. Työyhteisössä sovitut säännöt läsnätyölle.



6.2. Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat tekijät uudessa työsuhteessa hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat tekijät uudessa työsuhteessa hajautetun työn virtuaalisessa toimintaympäristössä sijoittuivat yläkategorioiden ihmissuhde- ja ilmapiiritekijät, yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät sekä kulttuuritekijät alle.

6.2.1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri

Ihmissuhteet ja ilmapiiri jakautui yhdeksään alakategoriaan. Näistä kutsutuksi tuleminen ja hyväksyntä, kuulumattomuus, kuuluminen, luottamus, hauskojen hetkien jakaminen ja ilmapiiri kategorisoitiin Lampinen et. al. (2013) esittämien kategorioiden mukaisesti. Uusia kirjallisuuskatsauksesta muodostettuja alakategorioita olivat ulkopuolelle jääminen, työkeskeisyys sekä sattumanvaraisten kohtaamisten puute.

Kutsutuksi tuleminen ja hyväksyntä

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa edistävä tekijä oli haastateltavien mukaan se, että he tunsivat itsensä kutsutuksi ja hyväksytyiksi työyhteisön jäseniksi. Virtuaalisessa toimintaympäristössä kutsutuksi tuleminen ilmeni niin, että uutta työntekijää pyydettiin esittäytymään muille tiimin tai työyhteisön jäsenille ja että muut työyhteisön jäsenet osoittivat kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan ja toivottivat hänet tervetulleeksi uudeksi jäseneksi työyhteisöön. Yksi haastateltavista kertoi myös, että kutsutuksi tulemisen kokemiseen vaikutti se, että työhön perehdyttäminen aloitettiin jo ennen työsuhteen alkua ja hänelle annettiin ennen työsuhteen alkua mahdollisuus myös tutustua muihin työyhteisön jäseniin.

”No kyllä mä tunsin, koin että olin tervetullut kun tulin tähän työpaikkaan. Mun mielestä oli tosi kiva, että mun perehdytys ja tämmönen alko jo ennen kun mä olin edes alottanu, et mä tapasin HR:n johtoryhmän, jossa oon jäsenenä” (H6)

Haastateltavat kertoivat myös, että kutsutuksi tulemisen kokemiseen vaikutti positiivisesti se, että heidän aloittamisensa huomioitiin myös organisaatiotasolla, ja heitä oli pyydetty

kirjoittamaan organisaation Intranettiin esittely itsestä tai Intranetissä oli ollut maininta, että uusi työntekijä on aloittanut organisaatiossa.

Ulkopuolelle jääminen

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen työsuhteen alussa puolestaan vaikutti rajoittavasti se, mikäli uuden työntekijän huomioiminen työyhteisössä jäi vähäiseksi, mikä heijastui työyhteisön ulkopuolelle jäämisen tunteena. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, että esittäytyminen koko tiimille ei ollut virtuaalisessa toimintaympäristössä mahdollista tiimin suuren koon vuoksi. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen aloittamistaan uutena työntekijänä ei huomioitu muilla tavoin kuin ilmoittamalla nimi henkilöstöuutisten yhteydessä, jossa mainittiin samassa yhteydessä kaikki uudessa työsuhteessa aloittaneiden ja työsuhteen päättäneiden nimet. Myös se, että jos uusi työntekijä esiteltiin muille, mutta työyhteisön muut jäsenet eivät olleet paikalla, vaikutti yhteisöllisyyden tunteeseen rajoittavasti.

”Tutustumista työtovereihin ei järjestetty mitenkään. Siis kyllä minulle esiteltiin, että ketkä siihen kuuluu, mutta kun suurin osa ei ollut paikalla” (H7)

Työkeskeisyys

Haastateltavat kertoivat tutustuneensa parhaiten niihin, keiden kanssa he tekivät tiiviisti yhteistyötä samojen työtehtävien parissa ja tuntevansa eniten yhteisöllisyyden tunnetta heidän kanssaan. Työsuhteen alussa suurin osa haastateltavista kertoi tehneensä eniten yhteistyötä muiden samaan aikaan uudessa työsuhteessa aloittaneiden kanssa, ja joita perehdytettiin samoihin työtehtäviin yhtä aikaa.

”Pelkän skypen pohjalta oli vähän se et ne ketkä tekee samoja hommi ku ite niin ne oli silleen tutumpia kun ne muut” (H2)

”Oltiin aika lailla vaan näiden perehtyjien kanssa ne ekat kuukaudet” (H4)

Virtuaalisessa toimintaympäristössä haastateltavat kokivat työkeskeisyyden kuitenkin myös yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavana tekijänä, sillä työyhteisön jäseniin oltiin lähinnä yhteydessä työasioissa.

”Sit vaan mitä joku viestittää, lähettää sähköpostii et muista tehdä tää ja tää niin se on semmosta hyvin niinkun työhön painottuvaa kuitenkin se viestittely tällä hetkellä.”(H3)

Myös se, että työtehtävät määrittivät haastateltavien mukaan tutustumista ja sitä, keiden kanssa oli työpäivän aikana tekemisissä, rajoitti yhteisöllisyyden tunnetta laajemmin koko työyhteisöä koskevana yhteisöllisyyden tunteena.

”Jos ei muuten oo työtehtävissä toisten kanssa tekemisissä niin ei tavata sit silleen kahvitaulla tai muuten”(H4)

Yksi haastateltavista kertoi, että tunsii laajemmin yhteisöllisyyttä työyhteisön jäsenien kanssa sen myötä, kun perehdytys eteni ja työtehtävät monipuolistuivat, jolloin myös kanssakäyminen muiden työyhteisön jäsenten kanssa lisääntyi.

Sattumanvaraisten kohtaamisten puute

Virtuaalisessa toimintaympäristössä työtehtävien määrittäessä tutustumista ja työyhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä, yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti haastateltavien mukaan sattumanvaraisten kohtaamisten puute, joka olisi mahdollistanut samalla spontaanin keskustelun ja kuulumisten vaihdon työyhteisön jäsenten kesken.

”Etätyön myötä, tavallaan eihän sitä sellasta täysin spontaanii tapahdu, et törmää johonki, koska eihän sitä törmää kehenkään.” (H1)

Kuulumattomuus

Haastateltavat kertoivat, että virtuaalisessa toimintaympäristössä se, ettei opi tuntemaan työyhteisön jäseniä vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen rajoittavana tekijänä kuulumattomuuden tunteena, joka puolestaan vähentää työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumista. Kaksi haastateltavista mainitsi kuulumattomuuden tunteen johtuvan siitä, että heidän toimenkuvaansa kuului yhteistyö usean eri tiimin kanssa, mutta sen tiimin kanssa, joihin he hallinnollisesti kuuluivat, oli vähiten yhteistyötä ja kanssaolemista. Tämä johti tunteeseen siitä, ettei tuntenut kuuluvansa joukkoon. Kolme haastateltavista mainitsi, että kynnys lähteä koeaikana tuntui matalalta, kun ei tunne työyhteisön jäseniä, eikä tunne kuuluvansa joukkoon ja olevansa osa tiimiä. Kuulumattomuuden tunne heijastui myös työyhteisökokemisenä.

”Semmonen tietynlainen työyhteisö, et vaik sul on kaikki nää Teamsit ja tämmöset palaverikäytännöt niin silti sä voit kokea sitä että sä et kuulu siihen porukkaan oikeesti.”(H3)

Kuuluminen

Yksi haastateltavista totesi, että uutena työntekijänä kuulumisen tunne oli alussa helpompaa saavuttaa, kun organisaatiossa oli ollut organisaatiomuutos, ja hänestä tuntui siltä, että organisaatiomuutoksen myötä kaikki olivat samassa tilanteessa, uuden edessä, vaikka suurin osa työyhteisön jäsenistä tunsivat toisensa jo entuudestaan.

”Vähän niinku oltii kaikki silleen samassa tilanteessa vaikka suurin osa porukasta on tietenki ollu talossa paljon pidempään ja tuntee toisensa paremmin mutta kuitenkin kun ihmisii oli laitettu eri yksiköihin mis he ei ollu aiemmin ollu niin..et en mä nyt mitenkää tunnenu että en siihen porukkaan kuuluis.”(H5)

Luottamus

Haastateltavien mielestä luottamukseen virtuaalisessa toimintaympäristössä vaikuttivat positiivisesti tiedonjakaminen, tuen vastaanottaminen, yhteiset pelisäännöt, avoin kommunikaatio sekä yhteyden tunne muihin. Virtuaalisessa toimintaympäristössä varsinkin järjestyksellistä luottamusta oli helpompaa rakentaa.

”Että on sellanen olo, että vaikka istuu kotona läppäriin kanssa niin ei tunne itseään yksin jätetyksi” (H4)

”Kyl mä luotan siihen, että ihmiset tekee mitä ne sanoo ja että voi luottaa siihen, että jokin hoitaa sen oman vastualueensa” (H7)

Haastateltavat kertoivat myös kokevansa, että voivat jakaa ajatuksia ja mielipiteitä muille. Varsinkin tiimin koko tai kokoukseen osallistujien pieni määrä vaikutti osallistumiseen positiivisesti. Haastateltavat kertoivat, että virtuaalisessa toimintaympäristössä luottamukseen vaikuttivat negatiivisesti tiedonjakamisen puute, henkilökohtaisen suhteen puuttuminen sekä se että, jos ei vastaanota tukea muilta. Myös passiivisuus virtuaalisessa toimintaympäristössä heikentää luottamusta muihin. Yksi haastateltavista mainitsi kokevansa, että erilaisina ajattelumalleina ilmenevä kognitiivinen etäisyys vaikutti luottamuksen syntymiseen negatiivisesti.

”Jos tietyt ihmiset on aina etänä ja on siellä Teamsissä lähinnä kuuntelemassa ja näin eikä oo sitä yhteyttä muihin” (H6)

”Pitää vaan jaksaa vääntää ja perustella, se on tavallaan tyhmää et sun pitää perustella et miks sä ajattelet näin.”(H3)

Hauskojen hetkien jakaminen

Kaksi haastateltavista mainitsi, että työyhteisössä oli perustettu oma Teams-ryhmä epävirallista ja vapaata vuorovaikutusta varten, jossa jaetaan yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi hauskoja asioita, sattumia ja tapahtumia. Tosin haastateltavat totesivat, että virtuaalisessa toimintaympäristössä hauskojen asioiden jakaminen vaatii paitsi lähijohtajan tukea, myös kaikilta ryhmän jäseniltä aktiivisuutta ja osallistumista.

”Osa jakaa, ja juuri se meidän lähijohtaja ainakin yrittää jakaa, mut et se ei riitä, että se meidän lähijohtaja yrittää. Se yrittää keksiä kaikkia hauskoja juttuja ja yrittää keksiä jotain kisojakin ja kaikkea” (H7)

Ilmapiiri

Positiivinen ilmapiiri ilmeni haastateltavien mukaan rentona, avoimena, huumorintajuisena ja arvostavana ilmapiirinä, jossa haastateltavat tunsivat, että työyhteisössä voidaan puhua vaikeistakin asioista sekä työkavereiden että lähijohtajien keskuudessa.

”Meillä on siis hyvin rento meininki, asiat on hyvin joustavia ja aina sovittavissa ja tämän niinkun ihminen edellä ja meillä on paljon huumoria ja nauretaan ja näin.” (H6)

Negatiivinen ilmapiiri puolestaan ilmeni työpaineena, työyhteisön huonotuulisuuteena silloin, kun työssä tarvittavat järjestelmät eivät toimi ja työyhteisön yleisenä ilmapiirin vakaavuutena ja heikkona kommunikaationa. Myös jatkuvat muutokset työyhteisössä tai työjärjestelmissä aiheutti työyhteisössä paineen tunnetta ja vaikutti ilmapiiriin negatiivisesti. Yksi haastateltavista mainitsi, että negatiivinen ilmapiiri ilmeni myös työyhteisössä esihenkilöön kohdistuvana negatiivisuutena niin, että esihenkilön ei koettu olevan läsnä ja ylläpitävän työyhteisön ilmapiiriä.

”Vaikuttaa ehkä kireeltä täl hetkellä et musta tuntuu et se on toi, just kun on tapahtunu niin paljo muutoksii ja sit on sellanen ruuhkanen työtila niin et ehkä vähän on pientä kiireyttä kyl ilmassa aistittavissa” (H5)

6.2.2. Yhteistyö ja vuorovaikutus -tekijät

Yhteistyö ja vuorovaikutus -tekijät jakautuivat haastateltavien vastausten perusteella neljään alakategoriaan. Näistä tuen vastaanottaminen ja antaminen/ tuen puute sekä vuorovaikutukseen liittyvät epävirallinen ja virallinen vuorovaikutus sekä teknologiavälitteinen vuorovaikutus kategorisoitiin Lampinen et. al. (2013) esittämien kategorioiden mukaisesti. Uusia tutkielman kirjallisuuskatsauksesta muodostettuja alakategorioita olivat epätietoisuus toisten toiminnasta sekä sosiaalinen kytkeytyminen.

Epävirallinen ja virallinen vuorovaikutus

Epävirallinen vuorovaikutus edisti haastateltavien mielestä yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä edistämällä toisiin tutustumista ihmisinä sekä sosiaalista kytkeytymistä muiden kanssa. Epävirallista vuorovaikutusta esiintyi virtuaalisessa toimintaympäristössä esimerkiksi työyhteisön palavereiden alussa, jolloin esihenkilö pyysi kaikkia vuorollaan kertomaan kuulumisia.

”Oon huomannut sen, että tiimit, joissa palaverit alotetaan sillä että kysytään että, miten kenelläkin menee ja vähän kerrotaan että mitä siellä elämässä tapahtuu ja näin niin se jotenkin tiimiyyttää, että tuntee toisensa. Se on ehkä asia, jolle pitää vaan draivata tilaa, et semmosta saadaan.” (H6)

Haastateltavat kokivat kuitenkin, että virtuaalisessa toimintaympäristössä työyhteisön jäsenten välinen epävirallinen vuorovaikutus vähenee sen takia, että virtuaalisessa toimintaympäristössä ei esiinny läsnätyölle ominaista käytäväkeskustelua tai jutustelua, joka edistäisi uuden työntekijän työyhteisön jäseniin tutustumista.

”Siinä ei tullu semmosta luontevaa keskustelua ja jatkumoa, että oltais vaikka yhdessä lähetty kävelemään sieltä kokoushuoneesta seuraavaan palaveriin ja siinä höpötely sitten siinä samalla jotain ja tutustuttu.” (H6)

Epäviralliseen vuorovaikutukseen tulisi virtuaalisessa toimintaympäristössä kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota, sillä haastateltavat kokivat, että epävirallista vuorovaikutusta esiintyy virtuaalisessa toimintaympäristössä vähemmän kuin virallista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden tunnetta rajoitti se, että virtuaalisessa toimintaympäristössä tapaamiset ovat useimmiten muodollisia, niissä on ennalta määrätty aihe sisältö ja niissä tapahtuva vuorovaikutus on yksisuuntaista.

” Palaverit on pelkästään sellasta asialistan läpikäyntiä” (H1)

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Haastateltavien mielestä valmiudet teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen sekä video-ominaisuuksien hyödyntäminen, jolloin muiden ilmeiden ja eleiden tulkitseminen oli helpompaa, lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

”Onhan meillä toi tekniikka ja tekniset valmiudet, et tavallaan työssäkin on mahdollista jutella aika spontaanisti ja helposti.” (H1)

”Tuolla on tapana pitää aina kamera päällä melkein aina et se mun mielestä on tosi hyvä, koska sitten se on kuitenkin ihan eri asia nähdä se toinen ihminen ja nähdä just eleet ja kaikki” (H7)

Yhteisöllisyyden tunteeseen vaikutti haastateltavien mielestä rajoittavasti se, jos teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esiintyi esimerkiksi teknisiä haasteita. Huono verkko-yhteys vaikutti siihen, että käytössä olevia video-ominaisuuksia ei päästy hyödyntämään.

Toisaalta osa haastateltavista koki, että osa työyhteisön työntekijöistä ei hyödynnä video-ominaisuuksia omasta tahdostaan.

”Ei ehkä pysty pitämään niitä kameroita päällä niin kylhän siinä sit jää ehkä vähän sillee etäsemmäks kuitenkin kun ei oikee ees tiiä välttämättä miltä se toinen ihminen näyttää” (H2)

Yksi haastateltavista toi myös esiin, että vaikka video-ominaisuuksia hyödynnettäisiin, ilmeiden tulkitseminen on videon välityksellä silti haastavampaa kuin kasvotusten. Yksi haastateltavista toi myös esiin, että organisaatiossa ei käytetä virtuaalisessa toimintaympäristössä kasvo- tai profiilikuvia, mikä hankaloitti uutena työntekijänä ihmisten tunnistamista. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kasvottomuus vaikeutti paitsi tutustumista, myös tulkintaa ja toisen ymmärtämistä.

”Jos on vaan mustaa ruutuu niin et sä voi tietää et meneekö se yksinpuheluks vai saatko sä jotain vastakaikuu tai ymmärrystä siihen.” (H3)

Yksi haastateltavista totesi teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen asynkronisen viestinnän helpottavan yhteydenottoa muihin ja olevan näin myös yhteydessä sosiaaliseen kytkeytyneisyyteen.

”Teamsin välityksellä on helppo uutena ottaa yhteyttä, että Teamsissä pystyy sen viestin heittämään milloin vaan ja siihen reagoidaan sitten kun ehtivät. Nii ehkä sit tavallaan helpottaa vähän sitä lähestymistä jollain tavalla kuitenkin.” (H2)

Toisaalta yksi haastateltavista koki teknologiavälitteisen vuorovaikutukseen liittyvän asynkronisen viestinnän, joka ilmeni tuen puutteena, yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavana tekijänä.

”Hei onks sul nyt aikaa jutella et voinks mä soittaa sulle Teamsillä niin sekään ei välttämättä aina just siinä hetkessä, kun sä tarvit sitä apua ja neuvoa ehkä sovi ja onnistu” (H3)

Yksi haastateltavista toi esiin, että teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella olisi mahdollista ylläpitää yhteisöllisyyden tunnetta monin eri tavoin, mutta teknologiaa ei hyödynnetä tarkoituksenomaisella tavalla.

Sosiaalinen kytkeytyminen

Yhteisöllisyyden tunnetta ja sosiaalista kytkeytymistä virtuaalisessa toimintaympäristössä edisti säännölliset viralliset ja epäviralliset tapaamiset eri kokoonpanoilla. Haastateltavat painottivat myös esihenkilön myötävaikutuksen tärkeyttä työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämiseen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Se, että esihenkilö ylläpiti työyhteisön jäsenten välistä kommunikointia, edisti yhteisöllisyyden tunnetta. Myös riittävä päivittäinen sosiaalisen kytkeytyneisyyden tunne muihin edisti yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

”Kyl mä päivittäin oon jonku kanssa kuitenkin tekemisissä et en ainakaa muista et ois ollu sellasta päivää, ettei ois kellekää mitään sanonu.” (H2)

Toisaalta, jos sosiaalinen kytkeytyminen tuntui virtuaalisessa toimintaympäristössä tilanteen vaatimaan tasoon liian vähäisellä, johti se liialliseen autonomian tunteeseen. Haastateltavat kertoivat, että yhteisöllisyyden tunnetta ja sosiaalista kytkeytyneisyyttä virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti yksinäisyyden tunne, tehtävien hoitaminen itsenäisesti sekä tiimityön ja työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen puute.

”Mut tälleen etänä, niin kyl se on aika yksinäistä sillä tavalla, et kaikki vaan pakertaa ja tekee sitä omaa työtä ja näin.” (H3)

Haastateltavien mukaan säännöllisten tapaamisten ulkopuolella tapahtuva sosiaalinen kytkeytyminen muihin vaatii kaikilta ennen kaikkea aloitteellisuutta ja tahtotilaa virtuaalisessa toimintaympäristössä.

”Voi olla kahdenkeskisiä, et mä voin vaikka jutella kollegan kanssa, että voidaan soitella silloin kun molemmille sopii, ja pitää joku kahvihetki” (H3)

”Tottakai pitää sitten ottaa yhteyttä, mutta tavallaan ne edesauttaa että on tollaset tekniset valmiudet”(H1)

Sosiaalista kytkeytymistä edisti myös henkilökohtaisten kuulumisten vaihto esimerkiksi pikaviestintätoimintoja hyödyntämällä, tosin yksi haastateltavista totesi, että virtuaalisessa toimintaympäristössä henkilökohtaisten kuulumisten vaihdon mahdollistavan tunneperäisen luottamuksen rakentuminen vie aikaa.

”Siihen on mennä aikaa tosi paljon, et edes mun lähin työpari lähtee sellaseen jutusteluun mukaan.(H1)”

Työasioista puhuminen, kuten työtehtäviin perehdyttäminen mahdollisti haastateltavien mukaan samalla myös henkilökohtaisten kuulumisten vaihdon, varsinkin, mikäli oltiin vuorovaikutuksessa videoyhteyden välityksellä. Perehdyttäminen vaikutti sosiaaliseen kytkeytymiseen ja henkilökohtaisten kuulumisten vaihtamiseen positiivisesti myös niin, että niiden keiden kanssa oltiin työasioiden kautta kanssakäymisessä, vaihdettiin myös henkilökohtaisia kuulumisia. Myös samanlaiset taustat ja henkilökemioiden yhteensopivuus edesauttoi sosiaalista kytkeytymistä.

”Joittenki, varsinki niiden kans jotka alotti mun kaa samaan aikaan niin heidän kans kyl tulee juteltuu niinkun muistakin kun työasioista” (H5)

”Kun oltiin niin identtisisessä tilanteessa käytännössä et meil oli tosi samanlaiset taustat opintojen suhteen, mikä oli hauska yhteensattuma. Ollaan saman ikäisiä ja aika lailla samassa elämäntilanteessa muutenki” (H5)

Yhteisöllisyyden tunteeseen rajoittavasti vaikutti myös se, että sosiaalinen kytkeytyminen ja tutustuminen oli virtuaalisessa toimintaympäristössä hidasta. Kaksi haastateltavaa totesivat, että virtuaalisessa toimintaympäristössä tutustuminen työyhteisön jäseniin ei tunnu luontevalta. Kaksi haastateltavaa toivat esiin, että yhteisöllisyyden tunnetta rajoitti myös perehdyttämisen puuttuminen, jolloin heidän on pitänyt itse keksiä, keihin heidän tulee ottaa yhteyttä ja keiden kanssa he tulevat tekemään yhteistyötä. Haastateltavat kertoivat myös, että he kokevat, etteivät tunne työyhteisön jäseniä ja että on kestänyt kauan oppia tuntemaan ihmisiä tai tutustuminen on tuntunut pintapuoliselta. Aiemman sosiaalisen kytkeytyksen puuttuminen työyhteisössä rajoitti myös epävirallista sosiaalista kanssakäymistä ja kulumisten vaihtoa virtuaalisessa toimintaympäristössä. Yksi haastateltavista totesi myös, että se, että työyhteisön jäsenet eivät yrittäneet tutustua uuteen työntekijään virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti yhteisöllisyyden kokemista työyhteisöön.

”Mulhan on tää omakin ryhmä, mut ei kukaan oikeestaan pitänyt mitään yhteyttä” (H3)

”Kun mähän en tunne ihmisiä niin ei ole sellaista, että vaan chattailis jonkun kanssa asioista” (H7)

Haastateltavat mainitsivat myös, että työyhteisössä vallinnut työpaine on haitannut sosiaalista kytkeytymistä muihin ja vähentänyt työyhteisön jäsenten välistä epävirallista vuorovaikutusta.

”On tosi sellanen kiireinen työtilanne ehkä et ei tuu muuten vaan juteltuu kenen tahansa muun kanssa” (H5)

Tuen vastaanottaminen ja antaminen / Tuen puute

Yhteisöllisyyden tunnetta lisäsi se, että työyhteisössä oli monta eri teknologista kanavaa, joilla olla yhteydessä muihin ja sitä kautta vastaanottaa tukea muilta. Osa haastateltavista kertoi myös, että työyhteisössä oli perustettu omia Teams-ryhmiä, joiden jäseniltä kysymällä vastaanotti tarvittaessa tukea työtehtävien hoitamiseen.

”On monta eri paikkaa mistä apua voi pyytää ja saa”(H5)

Osa haastateltavista kertoi pyytävänsä tukea siltä, jota kohtaan he tunsivat järkipäistä luottamusta. Osa haastateltavista kertoi tuntevänsa, että tukea voi tarvittaessa pyytää työyhteisössä keneltä vaan. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tuen vastaanottamisessa oli kuitenkin haastateltavien mukaan joskus pientä viivettä.

”Aina jos on jotain kysyttävää niin tietenki kysyn henkilöltä jolta uskon että asiasta parhaiten tietää.”(H5)

Osa haastateltavista kertoi, että heille oli nimetty perehdyttäjät tai muita tukihenkilöitä, joilta pyytää ja vastaanottaa tukea. Yksi haastateltavista kertoi, että työyhteisössä oli perustettu virtuaalisia työryhmiä, joiden jäseniltä voi tarvittaessa matalalla kynnyksellä pyytää tukea. Myös tiivis yhteydenpito esihenkilöön virtuaalisessa toimintaympäristössä ja esihenkilön tuki työsuhteen alussa oli tärkeää uuden työntekijän yhteisöllisyyden tunteen kokemiselle. Sosiaalinen kytkeytyminen ja sosiaaliset ulottuvuudet olivat yhteydessä siihen, miten nopeasti haastateltavat kokivat saavansa tukea työtehtävien suorittamiseen.

”Et toisinaan saan, toisinaan pitää sit kysellä monta kertaa. Varmasti myös itse teen sitä, et toisille vastaan nopeemmin ja toisille en. Kyllä sellanen henkilökohtanen suhde vaikuttaa mulle siihen, että kenet mä jätän siinä to do-listalla viimeiseksi.” (H1)

Epätietoisuus toisten toiminnasta

Kaksi haastateltavaa mainitsi, että yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti epätietoisuus toisten toiminnasta, mikä heikentää yhteisöllisyyden tunnetta muihin.

”Myös sellanen tiedonvälitys, et jos ei jaeta sellasii ajankohtaisia asioita, kaikki kuiteski hoitaa sen oman tonttinsa, niin ois hyvä sitten jakaa myös sitä, et se tieto levii myös siinä tiimissä, et jos se puuttuu niin sekin tietysti vaikeuttaa yhteisöllisyyden tunnetta” (H1)

6.2.3. Kulttuuritekijät

Kulttuuritekijät jakautuivat kahteen alakategoriaan, jotka oli kategorisoitu Lampinen et. al. (2013) esittämien kategorioiden mukaan työhön liittyviin tekijöihin sekä tiimityöskentelyyn.

Työhön liittyvät tekijät

Yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä edisti neljän haastateltavan mukaan se, että heitä tuettiin työtehtävistä suoriutumista sillä, että heille oli laadittu perehdytysuunnitelma ja nimetty perehdyttäjät, ja että perehdyttäminen onnistui myös virtuaalisessa toimintaympäristössä hyvin. Perehdyttäminen edisti paitsi työtehtävistä suoriutumista, mutta myös tunnetta siitä, että oli tervetullut ja odotettu työyhteisön jäsen.

”Perehdytys toimi niin hyvin” (H4)

Perehdytyksen ja perehdytysuunnitelman puuttuminen aiheutti tuen puutteen kokemista ja vaikeutti työtehtävistä suoriutumista siten, että omat työt alkoivat kasaantua, mikä osaltaan rajoitti yhteisöllisyyden tunteen kokemista. Myös työyhteisössä vallitseva työpaine vaikutti haastateltavien mukaan myös haasteisiin tuen vastaanottamisessa ja työtehtävistä suoriutumiseen.

”Kun itse ei pääse eteenpäin ilman apua. Oon vaan tosi riippuvainen siitä, että muut ehtii vastata” (H7)

”Pomo ei ehkä tajunnu sitä, et se on hirveen tärkeä et on se perehdyttämissuunnitelma, et on ne keskustelut, et käydään läpi, ja et kohdennetaan se perehdyttäminen jollekin tietylle henkilölle” (H3)

Se, ettei ollut perehdytysuunnitelmaa tai nimettyä perehdyttäjää vaati uudelta työntekijältä myös enemmän proaktiivisuutta ja asioiden selvittämistä itsenäisesti, mikä myös rajoitti yhteisöllisyyden tunteen kokemista. Yksi haastateltavista kertoi tiedon etsimisen ja työntöön opetteluun itsenäisesti olevan kuitenkin haastavaa, sillä tietoa oli monessa eri paikassa ja ohjeistukset eivät olleet dokumentoituja ja ajan tasalla ja tarvittava tieto oli ainoastaan jonkun työyhteisön jäsenen tiedossa.

”Pitäisi aina itse tajuta kysyä joku tietty asia” (H7)

”Et mä oon saanu tässä itse opetella kun kerran joku on ehtinyt mulle kertomaan et miten joku työasia tehdään” (H3)

Tiimityöskentely

Haastateltavat kertoivat, että virtuaalinen toimintaympäristö vaikuttaa tiimityöskentelyyn niin, että tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus vähenee, sillä palavereja usein perutaan tai palaveriaikoja lyhennetään. Yksi haastateltavista toi myös esiin tiimityöskentelyyn liittyvän haasteen kaikkien osallistamisessa palavereissa.

” Esimerkiksi tiimipalaverit vaan perutaan, jos ei oo mitään työasiaa.” (H1)

”Tunti jos on varattu niin me käytetään ehkä se puoltuntia, jos sitäkään. Ja sit kaikki menee töihin” (H3)

”Huomaa just noissa eri tiimipalaverissa et siel on tietyt henkilöt, jotka on eniten äänessä” (H5)

6.2.4. Yhteisöllisyyden tukeminen virtuaalisessa toimintaympäristössä

Kysyttäessä millä tavoin yhteisöllisyyttä oli tuettu virtuaalisessa toimintaympäristössä, haastateltavat mainitsivat esimiehen myötävaikutuksen yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, koko organisaation virtuaaliset kokoontumiset, joissa keskustellaan asioista sekä muut yhteiset hetket, kuten virtuaalinen taukoliikunta. Yksi haastateltavista kertoi, että työntekijöiltä pyydetään ideoita, miten eri teknologisia välineitä voisi hyödyntää yhteisöllisyyden edistämiseen. Yksi haastateltavista kertoi myös sattumanvaraisten virtuaalisten kohtaamisten mahdollistamisesta, joka vaikutti positiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen.

”Koska siellä on niin paljon uusia, niin aina jokaisen tiimipalaverin alussa jossain vaiheessa jaetaan teamsissä niihin brakeout roomeihin ja sitten siellä on 10 minuutin keskustelu sen jonkun randomin kanssa, joka sinulle heitetään ja se on täysin vapaamuotoista” (H7)

6.3. Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat tekijät uudessa työsuhteessa hajautetussa työssä läsnätyössä

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat tekijät uudessa työsuhteessa hajautetussa työssä läsnätyössä jakautuivat aineiston kategorisoinnissa kolmeen yläkategoriaan: Ihmissuhteet ja ilmapiiri, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä kulttuuritekijät.

6.3.1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri

Ihmissuhteet ja ilmapiiri jakautui aineiston kategorisoinnissa kahdeksaan alakategoriaan. Näistä kanssaoleminen/kanssaolemisen puute, kutsutuksi tuleminen, hauskojen hetkien jakaminen, hyväksynnän puute sekä kilpailu kategorisoitiin Lampinen et. al. (2013) esittämien kategorioiden mukaisesti. Kohtaaminen ja kohtaamisten puute, satunnaiset kohtaamiset, työympäristön tuottamat pettymykset sekä erillisyyden tunne muista olivat tutkielman kirjallisuuskatsauksesta muodostettuja uusia alakategorioita.

Kohtaaminen ja kohtaamisten puute

Yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä edisti haastateltavien mukaan erilaiset kohtaamiset työyhteisön jäsenten kanssa, kuten toisten tervehtiminen. Yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä puolestaan rajoitti hyväksynnän ja kohtaamisen tunteen puute, jos uutta työntekijää ei tervehditty, vaikka kyseessä oli pieni organisaatio. Kohtaaminen tuntui läsnätyössä haastateltavista myös aidommalta kuin virtuaalisessa toimintaympäristössä.

”Yhteisöllisyyden tunnetta edistää aito kohtaaminen toisen kanssa” (H6)

Kohtaamiset työyhteisön jäsenten kanssa kasvokkain auttoivat haastateltavien mukaan myös hahmottamaan tiimin jäsenet kokonaisuudessaan, kun teknologiavälitteisesti he olivat olleet tekemisissä vain niiden kanssa, joiden kanssa he tekivät samoja työtehtäviä. Yksi haastateltavista mainitsi yhteisöllisyyden tunteen kokemista edistäväksi tekijäksi sen, että muut työyhteisöstä tunnistivat hänet ja tulivat tervehtimään, mutta koska hän oli itse esittänyt muille pelkästään virtuaalisessa toimintaympäristössä aiemmin, hän ei tunnistanut muita.

”Jotkut jotka oli nähny mun esittäytymisen jossain kokouksessa niin tuli moikkaamaan ja näin mut sit se oli jotenki hassu tilanne kun tietenkään mä en tunnistanu heitä ollenkaan.”(H5)

Yhteisöllisyyden tunnetta hajautetun työn mallissa läsnätyössä puolestaan rajoitti se, jos kohtaamisia muiden työyhteisön jäsenten kanssa oli liian harvoin. Yksi haastateltavista mainitsi, että vaikka jonkun työyhteisön jäsenen kanssa olisi samanlainen tausta tai elämäntilanne, niin hajautetun työn mallissa kohtaamisten puute läsnätyössä estää syvällisempää tutustumista. Yksi haastateltavista vertasi aiempaa kokemustaan uuden työn aloittamisesta läsnätyössä nykyiseen hajautetun työn mallissa alkaneeseen työsuhteeseen, ja totesi, että yhteisöllisyyden tunteen rakentuminen on haastavampaa, kun kasvokkaisia kohtaamisia työyhteisön jäsenten kesken on kerran viikossa ja vapaamuotoista vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten kesken on silloin ainoastaan lounastauolla.

”Sehän on aivan eri maailma, kun se että vaihtaa työpaikkaa ja käy toimistolla kerran viikossa. Ja juttelee niiden kanssa tasan lounaalla” (H7)

Satunnaiset kohtaamiset

Haastateltavat mainitsivat läsnätyön yhteisöllisyyttä edistäväksi tekijäksi sen, että toimistolla tulee satunnaisia kohtaamisia muiden kanssa. Läsnätyössä kohdataan helpommin myös muita kuin oman tiimin jäseniä.

”Siellähän sit tulee niitä spontaanisia tapaamisia ja kohtaamisia” (H5)

”Se porukka tavallaan, et näkee niitä muitakin kun omia tiimiläisiä. Ja voi sit vähän keskustella niistä työtehtävistä et miten ne liittyy oma työ heidän työhönsä tai toisin päin et niinku sitä” (H3)

Työympäristön tuottamat pettymykset

Toisaalta jos läsnätyössä ei tullut kohtaamisia muiden työyhteisön jäsenten kanssa tai toimistolla työskenteli vain vähän työyhteisön jäseniä kerralla, vaikutti se yhteisöllisyyden tunteeseen rajoittavasti kohtaamisten ja satunnaisten kohtaamisten puutteena, joka näyttäy-

tyi työympäristön tuottamina pettymyksinä. Haastateltavat totesivat myös, että hajautetussa työssä tapaamiset ovat useimmiten virtuaalisessa toimintaympäristössä, jolloin työskentelytoimistolla ei täytä työympäristölle asetettuja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä odotuksia.

”Vaikka mä menisin toimistolle, niin se ei takaa, että tulee niitä kohtaamisia” (H6)

”Nyt kun se on vielä niin hajautunu niin meillä se et suurin osa on kotona, niin silti kaikki palaverit ja muut tapahtuu siellä Teamsissä” (H1)

Kanssaoleminen ja kutsutuksi tuleminen / kanssaolemisen puute

Kaikki haastateltavat mainitsivat kanssaolemisen lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä. Kanssaoleminen mahdollisti vuorovaikutuksen työyhteisön jäsenten kanssa niin työn lomassa kuin tauoilla. Myös se, että kutsuttiin lounaalle tai tauolle, vaikutti kutsutuksi tulemisen tunteeseen ja yhteisöllisyyden tunteeseen edistävästi. Kanssaoleminen mahdollisti myös uusiin työyhteisön jäseniin tutustumisen.

”Oli kiva tehdä töitä edes siinä samassa tilassa niin tuli sit jaettua paljon muitakin juttuja, niin kun muistakin kun työasioista, kun tulee vaan mieleen paremmin kun vaan puhuu vähän aiheen ohikin.” (H1)

”Kaikki käydään yhdessä lounaalla, että siellä ei ole mitään sellaisia klikkejä varsinaisesti” (H7)

Toisaalta kaksi haastateltavaa koki läsnätyössä yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavaksi tekijäksi kanssaolemisen puutteen, joka näyttäytyi niin, että työyhteisössä ei pidetty muita taukoja kuin lounastauko, jolloin työyhteisön jäsenten välinen epävirallinen vuorovaikutus oli melko vähäistä ja se hankaloitti uuden työntekijän näkökulmasta myös tutustumista mui-

hin. Yksi haastateltavista toivoikin esihenkilön tukea yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi hajautetun työn mallissa myös läsnätyössä ja totesi, että jos työyhteisössä ei luontaisesti pidetä taukoja, tulisi esihenkilön aikatauluttaa ja luoda niitä.

”Niitä yhteisiä kahvitaukoja, että jos ihmiset niitä ei luontaisesti pidä niin mun mielestä pitäisi olla sitten joku lähijohtaja tai joku, joka sitten niitä niin kun aikatauluttaisi porukalle” (H7)

Toimitilojen nähtiin tukevan kanssaolemista ja yhteisöllisyyden tunnetta monella tapaa, esimerkiksi niin, että tiimin jäsenet istuivat toimistolla lähekkäin tai niin, että toimitiloissa oli yhteistyötä edistäviä, avoimia vuorovaikutusta lisääviä sekä erilaisten kohtaamisten mahdollistavia tiloja. Toisaalta yksi haastateltavista totesi, että avoimet tilat vähensivät läsnätyössä tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä ei haluttu häiritä muita.

”Siellä on isoja tiloja missä ihmiset on yhdessä ja siel on vähän tämmöistä lounge-tilaa, tai siellä sitä kutsutaan pomppulinnaksi, eli rakennetaankin semmosta isoa, mukavaa tilaa missä sitten jengi voi vähän chillailia ja keskustella niitä näitä tai tehdä töitä” (H6)

Erillisyyden tunne muista

Yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä rajoitti myös erillisyyden tunne muista: vaikka työskenteli toimistolla, niin ei välttämättä kohdannut toimistolla samaan aikaan olevia oman työyhteisönsä jäseniä tai joutui koronapandemian hillitsemiseksi asetettujen säännösten takia istumaan kaukana työyhteisön muista jäsenistä. Erillisyyden tunnetta muista aiheutti myös toimitiloihin työpöytien väliin pystytetyt sermit, jolloin vieressä istuvaa henkilöä oli vaikea nähdä.

”Rakennuskaan ei itsessään oo sellanen yhteisöllisyyttä tukeva sinänsä. Et siellä kyl istutaan erillään, enkä mä tiedä kuka istuu missäkin rakennuksessa” (H1)

”Nythän me ollaan siinä eri kerroksissa, ja siellä on muitakin yrityksiä, että sitten jos ollaan eri kerroksissa, niin sekin vähän vaikuttaa siihen, että yleensä sitten kyselee että missäs sinä menet ja näin” (H6)

”Et silloin kun mä olin siel viimeks niin kylhän siel sit niinku aika etäällä muista sit lopulta kuitenkin oli omallaki työpisteellä” (H5)

Hauskojen hetkien jakaminen

Haastateltavat kertoivat jakavansa yhteisöllisyyden tunnetta edistäviä hauskoja hetkiä läsnätyössä esimerkiksi kahvitauoilla, jotka saattoivat helposti venyäkin, sekä kasvokkaisissa palaverissa, joissa asialistan läpikäymisen yhteydessä myös naurettiin ja nautittiin toisten seurasta. Yksi haastateltavista totesi, että läsnätyössä hauskoja hetkiä ja roisia huumoria jaettiin myös oman tiimin ulkopuolisten jäsenten kanssa, jolloin yhteisöllisyyden tunteen kokeminen myös laajeni. Yksi haastateltavista mainitsi, että työyhteisössä pohditaan yhdessä, minkälaisia yhteisiä yhteisöllisyyttä lisääviä hauskoja hetkiä työyhteisössä halutaan viettää.

”Nyt esimerkiksi oli johtoryhmän kokous mikä kesti koko päivän ja kyl siellä sai nauraa välillä ihan kippurassa ja näin et kyl siel oli tosi mukavaa.” (H6)

Hyväksynnän puute

Yksi haastateltavista koki yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavaksi tekijäksi sen, että hänestä tuntui, ettei työyhteisö hyväksynyt häntä työyhteisön uudeksi jäseneksi. Tämä ilmeni esimerkiksi niin, ettei hänen mielipiteitään uutena työntekijänä otettu huomioon. Haastateltava koki hyväksynnän puutetta työyhteisön jäseniltä myös niin, että hän koki, että työyhteisön jäsenet olivat kyseenalaistaneet hänen ammattitaitoaan eivätkä arvostaneet hänen osaamistaan.

”Sit mä sanoin jotain niin sit yks niistä sano että kun et sä osaa tätä työtä vielä, sä oot ollu täällä niin vähän aikaa, eikä sulla oo tota kokemusta niin et sä voi ajatella noin. Kylhän siinä jäi mun korvaan se et sitä ei tavallaan huomioitu.”(H3)

Kilpailu

Yksi haastateltavista koki, että työyhteisössä vallitsevan kilpailun takia hänet nähtiin uutena työntekijänä työyhteisössä uhkana muille. Yksi haastateltavista myös mainitsi, että työyhteisössä vallitseva kilpailu uralla etenemisessä johti yhteisöllisyyden tunteen heikkene- miseen vähentämällä työyhteisön jäsenten välistä epävirallista vuorovaikutusta. Tämä oli haastateltavan mukaan havaittavissa sekä läsnätyössä että virtuaalisessa toimintaympäris- tössä.

”Se on osa tätä kulttuuria, ihmiset pyrkii tavallaan eteenpäin ja että halutaan tehdä tosi paljon töitä ja pitää saada paljon tulosta ja päästä tavallaan seuraavaan positioon. Oisko se sit jotenkin osa tuota kulttuuria, että mennään vaan suoraan asiaan, että ei jutustella.”

(H7)

6.3.2. Yhteistyö ja vuorovaikutus -tekijät

Yhteistyö ja vuorovaikutus -tekijät jakautuivat haastateltavien vastausten perusteella nel- jään alakategoriaan. Näistä tuen vastaanottaminen ja antaminen/tuen puute sekä vuorovai- kutukseen liittyvät epävirallinen ja kasvokkainen vuorovaikutus kategorisoitiin Lampinen et. al. (2013, 79) esittämien kategorioiden mukaisesti. Tutkielman kirjallisuuskatsauksesta muodostettiin yksi uusi alakategoria, joka oli yhdessä oppiminen.

Epävirallinen vuorovaikutus

Kanssaoleminen toimistolla ja työyhteisön jäsenten väliset kohtaamiset palavereissa ja tauoilla mahdollisti haastateltavien mukaan epävirallisen vuorovaikutuksen, joka osaltaan edistää yhteisöllisyyden tunnetta muihin. Epävirallista vuorovaikutusta oli haastateltavien mukaan myös erilaisissa työajan ulkopuolella olevissa virkistystapahtumissa, tosin niitä ei

ollut ollut kovin montaa. Yksi haastateltavista totesi, että kun työyhteisössä ei pidetä luontaisesti taukoja työajan puitteissa, tuntui hänestä siltä, että ainoa tapa tutustua työyhteisön jäseniin oli työajan ulkopuolella erilaisissa virkistystapahtumissa. Osallistuminen työajan ulkopuolisiin tapahtumiin saattoi kuitenkin elämäntilanteesta johtuen olla haastavaa.

”Kun loppu se meidän tiimipalaveri niin sitte just sovittiin että käydään yhdessä syömässä että tulee sit vähän semmosta epävirallistaki jutustelua. Ja sitte iltapäivällä käytti yhdessä kahvilla ja nää tämmöset” (H2)

Kasvokkainen vuorovaikutus

Haastateltavat mainitsivat yhteisöllisyyden tunnetta edistäväksi tekijäksi läsnätyössä kasvokkaisen vuorovaikutuksen. Haastateltavat kertoivat, että teknologiavälitteisesti vuorovaikutus on usein työkeskeistä ja työyhteisön jäseniin saattaa ottaa yhteyttä vain, jos on jokin konkreettinen työhön liittyvä kysymys. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa virisi haastateltavien mukaan sellaisia keskusteluita, joita ei teknologiavälitteisesti tulisi käytyä. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa keskustelu tuntui haastateltavien mielestä rennommalta ja keskusteluun tuli luontevaa jatkumoa. Toisten läsnäolosta ja keskusteluista muiden kanssa sai myös itse energiaa.

”Siis kun siellä on niin siitä saa niin paljon energiaa, kun näkee ihmisiä vaikei niitä tunne kovin hyvin, mutta kuitenkin että on sellaisessa normaalissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa” (H7)

Tuen vastaanottaminen / Tuen puute

Yksi haastateltavista mainitsi, että yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä rajoitti tuen puute myös läsnätyössä. Hän koki pettyneensä siihen, että vaikka hän työskenteli toimistolla läsnätyössä, muut työyhteisön jäsenet eivät työyhteisössä vallinneen työpaineen vuoksi ehtineet tarjota hänelle hänen tarvitsemaansa tukea esimerkiksi siinä muodossa, että hän olisi istunut kokeneemman työntekijän vieressä ja vastaanottanut häneltä tukea ja neuvoja. Kui-

tenkin suurin osa haastateltavista koki, että tuen vastaanottaminen läsnätyössä edisti yhteisöllisyyden tunnetta. Haastateltavat kokivat, että läsnätyössä tukea oli saatavilla helpommin ja nopeammin kuin virtuaalisessa toimintaympäristössä. Haastateltavat myös kokivat että läsnätyössä tukea saattoi pyytää keneltä vain, eikä vain esimerkiksi määrättyä tukihenkilöltä, mikä myös edisti yhteisöllisyyden tunnetta laajemmin koko työyhteisöä kohtaan.

”Voi oikeesti kävellä jonkun työpisteelle ja kysyä jotain ihan työkaveriltakin” (H4)

Yhdessä oppiminen

Yksi haastateltavista mainitsi yhdessä oppimisen lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä. Tämä toteutui työyhteisössä pidettyjen opintopiirien muodossa ja asiantuntijoiden avoimien ovien periaatteella, jolloin asiantuntijalta saattoi sekä vastaanottaa tukea työhön liittyviin asioihin, mutta myös oppia kollektiivisesti muiden kanssa kuuntelemalla muiden kysymyksiä.

”Asiantuntijan avoimet ovet, tunnin ajan voi mennä ja kysyä päivän asiantuntijalta jotain pieniä kysymyksiä ja voi myös jäädä kuuntelemaan et jos ne on paikan päällä” (H4)

6.3.3. Kulttuuritekijät

Kulttuuritekijät jakautuivat kahteen alakategoriaan. Näistä tiimityöskentelyn puute kategorisoitiin Lampinen et. al. (2013,79) esittämän tiimityöskentelyyn liittyvän kategorisoinnin mukaisesti. Tutkielman kirjallisuuskatsauksesta muodostettiin yksi uusi alakategoria, joka oli työyhteisössä sovitut säännöt hajautetulle työlle.

Säännöt hajautetulle työlle

Haastateltavat pitivät työyhteisön säännöllisiä tapaamisia toimistolla yhteisöllisyyden tunteen kannalta tärkeinä ja totesivat, että ilman hajautetulle sovittuja sääntöjä kohtaamisia läsnätyössä ei välttämättä synny, sillä ilman sääntöjä voisi olla epätodennäköistä, että menisi toimistolle ollenkaan. Sääntöihin toivottiin joustavuutta, jotta työviikkoon saadaan vaihtelevuutta ja jotta työkavereiden näkemistä odottaa innolla. Yhteisöllisyyden tunteen tukemiseksi tärkeintä haastateltavien mielestä kuitenkin oli, että oma työyhteisö tai tiimi oli toimistolla samaan aikaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työyhteisössä luodaan säännöt läsnä- ja etätyölle yhdessä, jotta löydetään työyhteisölle ja eri persoonallisuuksille paras malli toimia ja jotta yhteisöllisyyttä ylläpitäviä kohtaamisia on työyhteisössä riittävän usein. Puolet haastateltavista toivoivatkin, että jos työyhteisön jäsenet eivät työskentele toimistolla riittävän usein vapaaehtoisesti, tulisi esihenkilön velvoittaa työskentelemään toimistolla aiempaa useammin. Yksi haastateltavista myös mainitsi yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavaksi tekijäksi sen, että esihenkilö ei tue yhteisöllisyyttä järjestämällä säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia tai luomalla työyhteisölle sääntöjä säännöllisille kohtaamisille. Yksi haastateltavista totesi kuitenkin, että jos työyhteisössä vallitsee negatiivinen ilmapiiri ja yhteistyö tiimin sisällä on haastavaa, voi tiimissä olla hankalaa osallistuttaa kaikki sääntöjen noudattamiseen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen.

”Ehkä sit jos ei ois sitä sääntöä että pitää tulla niin voi olla ettei tulis mentyy ollenkaan. Et ihan kiva että on joku tollanen ns. ”pakollinen” että tulee koko tiimin siel ees välillä käytyy” (H2)

Tiimityöskentelyn puute

Yksi haastateltavista mainitsi yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavaksi tekijäksi sen, että työyhteisössä ei tehdä läsnätyössä riittävästi tiimityötä, vaan työtehtävät jaetaan teknologiavälitteisesti Teamsissä, ja sen jälkeen tehtävät suoritetaan itsenäisesti.

”Et kyl siihen pitää järjestää aikaa jos halutaan vaikka tehdä jotain projekteja oikeesti silleen yhdessä.” (H1)

Tutkielman tuloksista pois jätetyt kohdat

Haastattelurungon kysymykset organisaatiokulttuurista (millaiseksi koet organisaatiokulttuuri sekä miten kauan kesti, että sait käsityksen organisaatiokulttuurista) eivät tuottaneet yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltavia vastauksia. Suurin osa informanteista koki, että he olivat virtuaalisessa toimintaympäristössä eniten tekemisissä oman tiimin tai työyhteisön jäsenten kanssa, eikä heille ollut vielä muodostunut selkeää mielikuvaa organisaatiokulttuurista. Tähän on voinut vaikuttaa työsuhteen suhteellisen lyhyt pituus, sekä se, että virtuaalisessa toimintaympäristössä organisaatiokulttuurin havainnoimiseen liittyvien tasojen havainnointi on hankalampaa.

6.4. Yhteisöllisyyden kehittäminen hajautetun työn mallissa

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaista työelämän yhteisöllisyys heidän mielestään on parhaimmillaan. Vastauksista nousivat esiin empaattisuus, kuunteleminen ja kuulumisten vaihto, avoin kommunikaatio, ihmisten hyvinvointi, epäviralliset tapaamiset ja yhdessä vietetty aika myös työajan ulkopuolella, ystävyys, yhteistyö, yhteiset tavoitteet, tuen vastaanottaminen sekä mukavuuden tunne muiden seurassa.

”Parhaimmillaan se olisi just silleen, että työkaverit olisivat myös kavereita muutenkin”

(H7)

Haastateltavien mielestä työelämän yhteisöllisyyttä hajautetun työn mallissa tulisi tulevaisuudessa kehittää luomalla yhdessä säännöt hajautetulle työlle ja säännöllisille kasvokkai- sille kohtaamisille, jotka mahdollistavat samalla myös epävirallisen vuorovaikutuksen ja kuulumisten vaihdon. Yksi haastateltavista mainitsi, että on tärkeää nähdä yhteisöllisyys ja siihen liittyvä kanssaoleminen myös hyvinvoinnin näkökulmasta asiana, joka auttaa palautumaan työtehtävistä työpäivän aikana. Yhteisöllisyyden kehittäminen ja ylläpitäminen nähtiin haastateltavien mielestä jokaisen asiana.

”Sitä on pohdittu ihan organisaatiotasolla et miten yhteisöllisyyttä lisätään, ja samalla jokainen tiimi miettii omalta osaltaan, että mitä sinne haluttais ja mikä lisäis heidän tiimin yhteisöllisyyttä että kyl se on semmonen jokaisen asia pohtia sitä.” (H6)

6.5. Yhteenvetotaulukko tutkielman tuloksista

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 4 on esitetty yhteenveto edellä esitetyistä tekijöistä, jotka tämän tutkielman mukaan edistävät ja rajoittavat uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä ja läsnätyössä.

Taulukko 4. Yhteenvedo tutkielman tuloksista.

YHTEISÖLLISYYS HAJAUTETUSSA TYÖSSÄ UUDEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA				
Edistävät virtuaalisessa toimintaympäristössä	Edistävät läsnätyössä	Rajoittavat virtuaalisessa toimintaympäristössä	Rajoittavat läsnätyössä	
<p>1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kutsutuksi tuleminen ja hyväksyntä • Samat työtehtävät • Kuuluminen • Luottamus - tiedonjakaminen - tuen vastaanottaminen - yhteiset pelisäännöt - avoin kommunikaatio - yhteyden tunne • Hauskojen hetkien jakaminen • Positiivinen ilmapiiri <p>2. Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epävirallinen vuorovaikutus • Video-ominaisuuksien hyödyntäminen • Sosiaalinen kytkeytyminen - säännölliset tapaamiset - aloitteellisuus ja tahtotila - esihenkilön myötävaikutus - henkilökohtaisten kuulumisten vaihto - samanlaiset taustat ja henkilökemioiden yhteensopivuus • Tuen vastaanottaminen ja antaminen - järkiperäinen luottamus - perehdyttäjät ja tukihenkilöt - työryhmät - esihenkilö <p>3. Työhön liittyvät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • työtehtävistä suoriutumisen tukeminen - perehdytys 	<p>1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kohtaaminen • Satunnaiset kohtaamiset • Kanssaoleminen ja kutsutuksi tuleminen - vuorovaikutus työn lomassa - yhteistyötä edistävät tilat - yhteiset lounas- ja kahvitaut esihenkilön tuki • Tutustuminen • Hauskojen hetkien jakaminen • Positiivinen ilmapiiri <p>2. Yhteistyö ja vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epävirallinen vuorovaikutus • Kasvokkainen vuorovaikutus • Tuen vastaanottaminen • Yhdessä oppiminen <p>3. Työyhteisössä sovitut säännöt kohtaamisille hajautetussa työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • säännölliset tapaamiset • yhdessä luodut säännöt • sääntöjen joustavuus 	<p>1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sattumanvaraisten kohtaamisten puute • Työkeskeisyys • Kuulumattomuus - vähentää sitoutumista - ulkopuolelle jääminen • Luottamusta heikentävät tekijät - tiedonjakamisen puute - henkilökohtaisen suhteen puuttuminen - ei vastaanota tukea muilta - passiivisuus - kognitiivinen etäisyys • Negatiivinen ilmapiiri <p>2. Yhteistyö ja vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virallinen vuorovaikutus • Vuorovaikutuksen vähentyminen • Teknologiavälitteinen vuorovaikutus - verkkoyhteyden laatu - tahtotila - ilmeiden tulkitseminen - kasvottomuus - tulkintaan liittyvät haasteet - tarkoituksenomainen hyödyntäminen • Sosiaalinen kytkeytymisen - asynkronisuus - tuen puute - autonomia - tutustumisen hitaus - työpaine - pintapuolisuus • Tuen puute - sosiaalinen kytkeytymisen - sosiaaliset ulottuvuudet • Epätietoisuus toisten toiminnasta <p>3. Työhön liittyvät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikeudet työtehtävistä suoriutumisessa • työpaine • perehdytyksen puuttuminen <p>4- Tiimityöskentely</p> <ul style="list-style-type: none"> • palaverien peruminen • palaveriaikojen lyhentyminen • osallistaminen 	<p>1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työympäristön tuottamat pettymykset • Erillisyyden tunne • Kohtaamisten puute • Hyväksynnän puute • Kilpailu • Negatiivinen ilmapiiri <p>2. Yhteistyö ja vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuen puute <p>3. Työyhteisössä ei ole sovittu sääntöjä kohtaamisille hajautetussa työssä</p> <p>4. Tiimityöskentelyn puute</p>	

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset ja verrataan niitä tutkielman kirjallisuuskatsaukseen ja aiempiin tutkimustuloksiin. Lisäksi vastataan tutkielman päätutkimuskysymykseen ”mitkä tekijät vaikuttavat tietotyötä tekevän uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemukseen hajautetussa työssä” sekä alatutkimuskysymyksiin ”mistä tekijöistä uuden työntekijän kokema työelämän yhteisöllisyyden tunne muodostuu hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä”, ”mitkä tekijät edistävät uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä”, ”mitkä tekijät rajoittavat uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä”, ”mistä tekijöistä uuden työntekijän kokema työelämän yhteisöllisyyden tunne muodostuu hajautetussa työssä läsnätyössä”, ”mitkä tekijät edistävät uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä läsnätyössä” sekä ”mitkä tekijät rajoittavat uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä läsnätyössä”.

Tämän pro gradu- tutkielman tarkoituksena oli tutkia, miten yhteisöllisyys esiintyy hajautetussa työssä uuden työntekijän näkökulmasta. Ensimmäiseksi tarkastellaan uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä ja sen jälkeen tarkastellaan yhteisöllisyyden tunnetta hajautetun työssä läsnätyössä.

7.1. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta edistävät tekijät hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä

Tutkielman tulosten perusteella uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta tärkeimpiä olivat ne toimet, jotka saivat työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi uudeksi jäseneksi ja jotka mahdollistivat muiden työyhteisön jäsenten tapaamisen. Nämä tulokset olivat yhteneväisiä Klein et. al (2015, 265) tutkimuksen tulosten kanssa. Virtuaalisessa toimintaympäristössä kutsutuksi tuleminen ilmeni niin, että pyydettiin työsuhteen alussa esittäytymään muille virtuaalikokousten yhteydessä ja että muut työyhteisön jäsenet osoittivat kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. Myös uudelle työnteki-

jälle laadittu perehdytys suunnitelma tai se, että hänelle oli nimetty perehdyttäjä tai tukihenkilö, vaikutti kutsutuksi tulemisen tunteeseen positiivisesti.

Kuten Derks et. al. (2007, 767) totesivat, myös tämän tutkielman haastateltavien mielestä virtuaalisesti kommunikoivalle työyhteisölle monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia on edellytys onnistuneelle virtuaaliselle yhteistyölle. Tutkielman tulosten mukaan videoominaisuuksien hyödyntäminen lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä, sillä videoyhteyden avulla oli helpompaa tulkita toisten ilmeitä ja keskustelu tuntui luontevammalta, kuten kasvokkaisessakin vuorovaikutuksessa. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös Vrasidas & Zembylas (2003, 277).

Tutkielman tulokset vastasivat Omolayon (2007, 31) näkemystä siitä, että yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä edisti riittävä sosiaalinen kytkeytyneisyys muihin. Tosin virtuaalisessa toimintaympäristössä sosiaalinen kytkeytyminen vaati enemmän aloitteellisuutta ja tahtotilaa, kuten myös Collins & Kolb (2012) ovat todenneet. Sosiaalista kytkeytymistä edisti tutkielman tulosten mukaan myös henkilökohtaisten kuulumisten vaihto, tosin tulosten mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä tunneperäisen luottamuksen rakentuminen ja läheisten ihmissuhteiden solmiminen vie aikaa, kuten myös Henttonen & Blomqvist (2005) sekä Virolainen (2010) ovat todenneet.

Työtehtäviin perehdyttäminen mahdollisti tutkielman tulosten mukaan samalla henkilökohtaisten kuulumisten vaihdon, varsinkin, mikäli oltiin vuorovaikutuksessa videoyhteyden välityksellä. Perehdyttäminen vaikutti sosiaaliseen kytkeytymiseen ja henkilökohtaisten kuulumisten vaihtamiseen positiivisesti myös niin, että niiden kanssa keiden kanssa oltiin työasioiden kautta kanssakäymisessä, vaihdettiin myös henkilökohtaisia kuulumisia. Haastateltavat kertoivat tuntevansa myös eniten yhteisöllisyyden tunnetta niiden kanssa, joiden kanssa he tekivät tiiviisti yhteistyötä samojen työtehtävien parissa. Sitä mukaa kun perehdytys eteni ja työtehtävät monipuolistuivat, myös kanssakäyminen muiden kanssa lisääntyi. Tämä vastaa myös Virolaisen (2010) tutkimustuloksia, jossa todettiin, että mikäli virtuaalitiimin jäsenen kanssa ei ollut kanssakäymistä työasioissa, oli harvinaista, että tiimin jäsentä oppi tuntemaan henkilökohtaisella tasolla. Kuten Virolainen (2010) totesi, myös tämän tutkielman tulosten mukaan samanlaiset taustat ja henkilökemioiden yhteensopivuus edesauttoi sosiaalista kytkeytymistä ja yhteisöllisyyden tunteen muodostumista.

Myös esihenkilön kyky johtaa yhteisöllisyyttä virtuaalisessa toimintaympäristössä järjestämällä työyhteisölle säännöllisiä virtuaalisia tapaamisia sekä luomalla palaverikäytäntöjä, jotka mahdollistavat myös työyhteisön jäsenten välisten epävirallisen vuorovaikutuksen oli tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunteen rakentumiselle tärkeää. Epävirallinen vuorovaikutus edisti tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä edistämällä toisiin tutustumista ihmisinä sekä sosiaalista kytkeytymistä muiden kanssa. Kuten Henttonen & Blomqvist (2005, 115) totesivat, myös tämän tutkielman tulosten mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutukseen ja henkilökohtaisten asioiden jakamiseen onkin yhteisöllisyyden tunteen rakentumisen kannalta kiinnitettävä enemmän huomiota.

Kuten Chan (2010, 725) totesi, myös tämän tutkielman tulosten mukaan hauskojen hetkien jakamisen todettiin lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta. Tutkielman tulosten mukaan hauskoja hetkiä jaettiin työyhteisössä perustamalla omia Teams-ryhmiä epävirallista vuorovaikutusta ja hauskojen asioiden jakamista varten. Tosin haastateltavat totesivat, että virtuaalisessa toimintaympäristössä hauskojen asioiden jakaminen vaatisi kaikilta ryhmän jäseniltä aktiivisuutta. Tämä on linjassa myös Hafermalzin & Riemerin (2020, 1630) tulosten kanssa, jossa todettiin, että virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutus ja sosiaaliset kanssakäymiset vaativat enemmän aloitteellisuutta ja tahtotilaa.

Tutkielman tulokset vahvistivat Costan (2003, 605) näkemystä siitä, että luottamus on olennainen osa virtuaalisesti kommunikoivan tiimin toimintaa, sillä se lisää tiimin jäsenten välistä sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta. Tutkielman tulosten mukaan työyhteisön jäsenten väliseen luottamukseen virtuaalisessa toimintaympäristössä vaikuttivat positiivisesti tiedonjakaminen, tuen vastaanottaminen, yhteiset pelisäännöt, avoin kommunikaatio sekä yhteyden tunne muihin, joiden on todettu lisäävän Holsten ja Fieldsin (2010, 134–136) mukaan tunneperäistä luottamusta. Tunneperäisen luottamuksen rakentaminen vaatii kuitenkin aikaa ja virtuaalisessa toimintaympäristössä oli tutkimustulosten mukaan kuitenkin varsinkin työsuhteen alussa helpompaa rakentaa järkipäistä luottamusta, sillä se perustuu rationaalsiin syihin luottaa toiseen, kuten ammattitaitoon tai siihen, että jokainen hoitaa vastuullansa olevat työtehtävät. Uuden työntekijän on tutkielman tulosten mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä myös pystyttävä luomaan luottamusta toisiin nopeasti, ja luottamus perustui analyyttiseen kykyyn arvioida toisen osapuolen luotettavuutta, kuten Blomqvistkin (2018) tutkimuksessaan totesi.

Tutkielman tulosten mukaan uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä edisti tuen vastaanottaminen. Tämä vastasi Kinjerskin & Srypnekin (2006) tutkimustuloksia, jossa todettiin, että yhteisöllisyyden tunteen kannalta on tärkeää, että kollegat ja johtajat tarjoavat tukea aina tarvittaessa. Tutkielman tulosten mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteisöllisyyden tunnetta lisäsi se, että työyhteisössä oli monta eri teknologista kanavaa, jolla olla yhteydessä muihin ja sitä kautta vastaanottaa tukea tai se, että työyhteisössä oli perustettu omia Teams-ryhmiä, joiden jäseniltä kysymällä vastaanotti tarvittaessa tukea työtehtävien hoitamiseen. Tätä voisi selittää se, että virtuaalityössä nopea ja avulias vastaanminen pikaviesteihin vaikuttaa aiemman tutkimuksen mukaan läheisyyden tunteeseen positiivisesti (Hafermalz & Riener 2020, 1640). Tutkielman tulosten mukaan tuenlähteitä olivat nimetyt perehdyttäjät tai muut tukihenkilöt, tai ne henkilöt, joita kohtaan tunnettiin järkiperaista luottamusta. Myös esihenkilön tuki työsuhteen alussa oli tärkeää.

Yhteisöllisyyden tunnetta edistävät McCluren ja Brownin (2008) tutkimuksen mukaan haasteelliset ja hyvin suunnitellut työtehtävät sekä niistä suoriutuminen (McClure ja Brown 2008, 12). Tämän tutkielman tulokset olivatkin samansuuntaisia, sillä tulosten mukaan se, että perehdytys onnistui hyvin myös virtuaalisessa toimintaympäristössä, auttoi työtehtävistä suoriutumista, mikä osaltaan edisti yhteisöllisyyden tunteen rakentumista.

7.2. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavat tekijät hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä

Hajautetussa työssä virtuaalisessa toimintaympäristössä uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta rajoitti tutkielman tulosten mukaan työyhteisöön kuulumattomuuden tunne. Työyhteisöön kuulumattomuuden tunne heijastui työsuhteen alussa myös ulkopuolelle jäämisen tunteena, mikäli uuden työntekijän huomioiminen työyhteisössä jäi vähäiseksi tai esimerkiksi esittäytyminen teknologiavälitteisesti koko tiimille ei ollut mahdollista tiimin suuren koon vuoksi. Tutkielman tulosten mukaan kuulumattomuuden tunne heijastui virtuaalisessa toimintaympäristössä myös niin, että virtuaalisessa toimintaympäristössä kaikkia työyhteisön jäseniä ei opi tuntemaan, mikä puolestaan vähentää työyhteisöön sitoutumista. Nämä tulokset vahvistivat myös Mattila et. al (2009, 155) tuloksia, jossa

todettiin, että yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikutti negatiivisesti hyväksynnän puute ja ulkopuolelle jääminen. (Mattila et. al. 2009, 155).

Kuten myös Virolainen (2010) on todennut, tämän tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä laajemmin koko työyhteisöön rajoitti virtuaalisen tiimin toiminnalle tyypillinen työkeskeisyys. Työyhteisön jäseniin oltiin lähinnä yhteydessä työasioissa ja työtehtävät myös määrittivät haastateltavien mukaan tutustumista ja sitä, keiden kanssa oli työpäivän aikana tekemisissä.

Tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti sattumanvaraisten kohtaamisten puute, mikä vastasi Hunnes Blakstadkin (2015,57) tutkimustuloksia. Kuten Eklund et. al. (2021, 101) totesi, myös tämän tutkielman tulosten mukaan työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen vähentyminen nähtiin yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavana tekijänä, sillä virtuaalisessa toimintaympäristössä ei esiinny läsnätyölle ominaista käytäväkeskustelua ja jutustelua. Tutkielman tulosten mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus väheni myös koska palavereja usein perutaan tai palaveriaikoja lyhennetään ja läsnätyölle ominainen palaverien jälkeinen keskustelu jää puuttumaan.

Tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti myös se, että virtuaalitapaamiset ovat usein muodollisia ja niissä tapahtuva vuorovaikutus on virallista, yksisuuntaista vuorovaikutusta. Kuten Roebuck et.al. (2005) totesivat, myös tämän tutkielman tulosten mukaan tiimityöskentelyssä ja virtuaalisissa palavereissa esiintyi haasteita kaikkien osallistamisessa, mikä osaltaan rajoittaa myös yhteisöllisyyden tunnetta.

Kuten Zhang ja Marin (2021, 802-803) totesivat, myös tämän tutkielman tulosten mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaikutti yhteisöllisyyden tunteeseen rajoittavasti esimerkiksi teknisinä haasteina, kuten huonona verkkoyhteytenä, jolloin käytössä olevia video-ominaisuuksia ei päästä hyödyntämään, mikä osaltaan vaikeutti vuorovaikutusta. Kuten aiemmin todettiin, kutsutuksi tulemisen tunteeseen työsuhteen alussa vaikutti tutkielman tulosten mukaan positiivisesti se, että uusi työntekijä sai tilaisuuden esittäytyä työyhteisön jäsenille. Riippuen virtuaalikokouksen osallistujamäärästä, teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja esimerkiksi verkkoyhteyden laadusta, esittäytyminen saattoi kuitenkin jäädä yksipuoleiseksi, jolloin muut kokoukseen osallistujat näkivät uuden työntekijän

videoyhteyden kautta mutta muilla osallistujilla ei ollut videoyhteyttä päällä, jolloin uusi työntekijä ei nähnyt muita, mikä osaltaan rajoitti yhteisöllisyyden kokemusta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Toisaalta haastateltavat toivat ilmi, että osa työyhteisön jäsenistä ei hyödynnä video-ominaisuuksia omasta tahdostaan ja vaikka video-ominaisuuksia hyödynnettäisiin, ilmeiden tulkitseminen on videon välityksellä silti haastavampaa kuin kasvotusten. Tutkielman tulosten mukaan myös se, että jos organisaatiossa ei käytetty virtuaalisessa toimintaympäristössä kasvo- tai profiilikuvia hankaloitti se uuden työntekijän näkökulmasta ihmisten tunnistamista. Kuten Vrasidas & Zembylas (2003, 279) totesivat, myös tämän tutkielman tulosten mukaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kasvottomuus vaikeutti paitsi tutustumista, myös tulkintaa ja toisen ymmärtämistä. Yksi haastateltavista toi myös esiin, että teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella olisi mahdollista ylläpitää yhteisöllisyyden tunnetta monin eri tavoin, mutta teknologiaa ei organisaatiossa hyödynnetä tarkoituksenomaisella tavalla. Myös Vilkmán (2016) on todennut, että teknologisten välineiden käytön yhteydessä syntyvä vuorovaikutus mahdollistaa yhteisöllisyyden tunteen muodostumisen, ja että olennaista on, miten välineitä käytetään ja mikä kunkin välineen rooli on suhteessa muihin käytössä oleviin kanaviin.

Tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoittivat myös epä tietoisuus toisten toiminnasta, henkilökohtaisen suhteen puuttuminen sekä se, että jos ei vastaanota tukea muilta. Vastaavia tuloksia todettiin myös Morrison-Smith & Ruizin (2020) sekä Henttonen & Blomqvistin (2005) tutkimuksissa. Tutkielman tulosten mukaan myös passiivisuus virtuaalisessa toimintaympäristössä heikentää luottamuksen rakentumista muihin. Kuten Hafermalz & Riener (2020, 1640) totesivat, myös tämän tutkielman tulosten mukaan passiivisuus virtuaalisessa toimintaympäristössä vaikuttaa etäisyyden tunteeseen muihin mikä osaltaan rajoittaa yhteisöllisyyden tunnetta muihin. Myös kuten Morrison-Smith & Ruiz (2020) totesivat, kognitiivinen etäisyys vaikutti tutkielman tulosten mukaan luottamuksen syntyyn negatiivisesti ja aiheutti myös työyhteisössä konfliktitilanteita.

Yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisessa toimintaympäristössä rajoitti tutkielman tulosten mukaan myös haasteet uuden työntekijän kokemassa sosiaalisessa kytkeytyneisyydessä. Vastaavanlaisia tuloksia todettiin myös Omolayon (2007,31) tutkimuksessa. Kuten myös Kolb (2008,129) tutkimuksessaan totesi, tutkielman tulosten mukaan teknologiavälitteisen

vuorovaikutuksen asynkroninen viestintä esti työyhteisön jäsenten välisen jatkuvan yhteyden tilan, joka johti myös tuen puutteen tuntemiseen ajallisina katkoksina vastauksen saamisessa. Tutkielman tulokset olivat myös yhtäläisiä Kolb et. al. (2012) tulosten kanssa, jossa todettiin, että tilanteen vaatimaan tasoon liian vähäinen sosiaalinen kytkeytyneisyys johti paitsi vaikeuksiin suoriutua työtehtävistä, mutta rajoitti myös yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä saattoi osaltaan johtaa liialliseen autonomian ja yksinäisyyden tunteeseen, kuten myös Hafermalz & Riener (2020, 1639) tutkimuksessaan totesivat. Tutkielman tulosten mukaan sosiaalinen kytkeytyminen virtuaalisessa toimintaympäristössä oli myös hidasta ja työyhteisössä vallinnut työpaine haittasi sosiaalista kytkeytyneisyyttä muihin vähentäen työyhteisön välistä epävirallista vuorovaikutusta ja kuulumisten vaihtoa. Kuten Hafermalz & Riener (2020, 1630) ovat todenneet, se, että ei ole aiempaa sosiaalista kytköstä kehenkään työyhteisössä rajoitti myös sosiaalista kanssakäymistä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Sosiaalinen kytkeytyneisyys ja tutustuminen muihin tuntui haastateltavista virtuaalisessa toimintaympäristössä myös pintapuoliselta.

Tutkielman tulosten mukaan henkilöiden väliset sosiaaliset ulottuvuudet sekä henkilökohtaiset viestintäkäytännöt vaikuttivat virtuaalisessa toimintaympäristössä sosiaaliseen kytkeytyneisyyteen ja päätökseen siitä, milloin ja miten he muodostivat yhteyden muihin ja sitä kautta tuen vastaanottamiseen. Vastaavanlaisia tuloksia todettiin myös Collinsin & Kolbin (2012) tutkimuksessa. Mikäli haastateltavat kokivat tuen puutetta, johti se myös vaikeuksiin työtehtävistä suoriutumiseen, mikä osaltaan rajoittaa yhteisöllisyyden tunteen muodostumista. Työyhteisössä vallitseva työpaine vaikutti tutkielman tulosten mukaan myös haasteisiin tuen vastaanottamisessa ja työtehtävistä suoriutumiseen. Myös perehdytyksen tai perehdytys suunnitelman puuttuminen vaikeutti työtehtävistä suoriutumista ja rajoitti yhteisöllisyyden tunteen muodostumista. Se, ettei ollut perehdytys suunnitelmaa tai nimettyä perehdyttäjää vaati uudelta työntekijältä virtuaalisessa toimintaympäristössä myös enemmän proaktiivisuutta ja asioiden selvittämistä itsenäisesti.

7.3. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta edistävät tekijät hajautetussa työssä läsnätyössä

Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta hajautetussa työssä läsnätyössä edisti tutkielman tulosten mukaan erilaiset kohtaamiset työyhteisön jäsenten kanssa, kuten tois-

ten tervehtiminen. Kohtaaminen ja vuorovaikutus tuntui haastateltavista läsnätyössä myös aidommalta kuin virtuaalisessa toimintaympäristössä. Vastaavanlaisia tuloksia todettiin myös Vrasidas & Zembylaksen (2003) tutkimuksessa. Uuden työntekijän näkökulmasta läsnätyö mahdollisti myös muiden työyhteisön jäsenten kohtaamisen, jos kohtaamista ei ollut virtuaalisessa toimintaympäristössä ollut aiemmin. Muut työyhteisön jäsenet saattoivat toimistolla myös tunnistaa uuden työntekijän, vaikka hän ei tunnistanut muita. Kuten Hunnes Blakstad (2015) totesi, myös tämän tutkielman tulosten mukaan läsnätyössä tuli sattumanvaraisia kohtauksia muiden kanssa ja toimistolla kohdattiin myös muita kuin oman tiimin jäseniä.

Kuten Billet (2004) totesi, myös tämän tutkielman tulosten mukaan yhdessä vietetty aika ja kanssaoleminen olivat ihmissuhteiden rakentamisessa ja yhteisöllisyyden tunteen rakentamisessa keskiössä. Kanssaoleminen mahdollisti vuorovaikutuksen työyhteisön jäsenten kanssa työn lomassa. Toimitilojen nähtiin tukevan kanssaolemista ja yhteisöllisyyden tunnetta monella tapaa, esimerkiksi yhteistyötä edistävien tilojen avulla, avoimilla vuorovaikutusta lisäävillä tiloilla sekä kohtauksien mahdollistavien tilojen avulla. Läsnätyössä kanssaolemista tapahtui myös yhteisillä lounas- ja kahvitauoilla. Myös kutsutuksi tuleminen esimerkiksi lounas- tai kahvitauoille lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä. Kuten Filstad et. al. (2018) ovat todenneet, myös tämän tutkielman tulosten mukaan kutsutuksi tuleminen etenkin tapahtumiin, joissa on epävirallista vuorovaikutusta, on tärkeää yhteisöllisyyden tunteen kannalta. Tutkielman tulosten mukaan hauskoja hetkiä työyhteisössä vietettiin esimerkiksi kahvitauoilla ja palavereissa. Myös erilaiset virkistäytymistapahtumat mahdollistivat yhteisöllisyyden tunteen rakentumiselle tärkeää epävirallista vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten kesken.

Tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta edisti läsnätyössä myös kasvokkainen vuorovaikutus, joka tuntui haastateltavista teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen verrattuna rennommalta ja mahdollisti keskustelun luonnollisen jatkumon, kun osallistujat pystyivät sovittamaan toimintaansa toisiinsa. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa myös virisi sellaisia keskusteluita, joita ei teknologiavälitteisesti olisi tullut käytyä. Myös Vrasidas & Zembylas (2003,277) ovat tutkimuksessaan havainneet vastaavanlaisia tuloksia.

Kuten Rockman ja Pratt (2015) totesivat, myös tämän tutkielman tulosten mukaan läsnätyössä yhteisöllisyyden tunnetta edisti se, että uudet työntekijät vastaanottivat tarvittaessa

tukea työtehtävien suorittamiseen helposti ja nopeasti. Myös, kuten Billet (2004) totesi, yhteisöllisyyden tunnetta lisäsi yhdessä oppiminen läsnätyössä.

Tutkielman tulosten mukaan kaikkein tärkein yhteisöllisyyden tunnetta lisäävä tekijä uuden työntekijän näkökulmasta läsnätyössä oli se, että työyhteisössä oli sovittu yhteiset säännöt hajautetulle työlle, jotta työyhteisölle löydetään paras malli toimia ja jotta yhteisöllisyyttä ylläpitäviä kasvokkaisia kohtaamisia on työyhteisössä riittävän usein. Ilman työyhteisössä sovittuja sääntöjä läsnätyölle kohtaamisia ei hajautetussa työssä välttämättä synny. Vaikka sääntöjä pidettiin tärkeinä, pidettiin myös joustavuutta säännöissä tärkeinä. Tutkielman informanteista viisi työskenteli Eklund et. al (2021) määritelmän mukaan etätyöystävällisessä hajautetun työn mallissa, jossa määriteltyinä päivinä työskenneltiin läsnätyössä ja muuten työntekijä sai itse valita itselle mieluisimman työntekopaikan. Sovittujen läsnätyöpäivien määrä työyhteisöissä kuitenkin vaihteli useammasta kerrasta viikossa kuuheen kertaan vuodessa. Kaksi informanteista työskenteli joustavassa mallissa, jossa työntekijät saavat vapauden päättää itse, milloin työskentelevät päätyöpaikalla ja milloin etänä, jolloin kasvokkaisia kohtaamisia kaikkien työyhteisön jäsenten kesken ei välttämättä synnytynyt lainkaan. Kaikki informantit kuitenkin toivoivat kasvokkaisia kohtaamisia työyhteisön jäsenten kanssa aiempaa useammin.

7.4. Uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavat tekijät hajautetussa työssä läsnätyössä

Tutkielman tulosten mukaan uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä rajoitti erillisyyden tunne muista ja kohtaamisten puute, joka myös Rockmanin ja Prattin (2015) tutkimuksen mukaan näyttäytyy työympäristön tuottamina pettymyksinä. Vaikka haastateltavat työskentelivät toimistolla, niin ei työn hajautuneisuuden vuoksi välttämättä kohdannut oman työyhteisönsä jäseniä tai joutui koronapandemian hillitsemiseksi asetettujen säännösten takia työskentelemään fyysisesti kaukana työyhteisön muista jäsenistä. Kuten Hunnes Blakstad (2015,57) totesi, myös tämän tutkielman tulosten mukaan yhteistoiminnallisissa toimitiloissa kohtaamisia ja muihin tutustumista rajoitti se, että työntekijät voivat itse päättää missä tilassa työskentelee, jolloin samassa tiimissä olevat saattoivat työskennellä myös toimistolla toisistaan fyysisesti erillään. Tutkielman tulosten mukaan hajautetun työn mallissa myös palaverit ovat useimmiten virtuaalisessa toimintaym-

päristössä, jolloin läsnätyössä työskentelevien mielestä työskentely toimistolla ei täytä työympäristölle asetettuja sosiaaliin kohtaamisiin liittyviä odotuksia.

Kohtaamisten puute näyttäytyi tutkielman tulosten mukaan myös niin, että uutta työntekijää ei välttämättä tervehditty toimistolla. Tämä voi myös aiheuttaa hyväksynnän puutteen tuntemista, joka myös Mattila et. al (2009, 155) mukaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen rajoittavasti. Kohtaamisten puute hajautuneesta työstä johtuen läsnätyössä esti myös syvällisempää tutustumista, vaikka jonkun työyhteisön jäsenen kanssa olisi ollut samanlaiset taustat tai elämäntilanne. Tutkielman tulosten mukaan myös se, että jos esihenkilö ei tukenut työyhteisön yhteisöllisyyttä järjestämällä työyhteisölle säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia tai luomalla työyhteisölle sääntöjä läsnätyölle rajoitti uuden työntekijän kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä. Kohtaamisten puute rajoitti tutkielman tulosten mukaan myös tiimityötä, jonka Kinjerski & Skrypnek (2004) ovat todenneet olevan yhteydessä yhteisöllisyyden tunteen saavuttamiseen.

Tutkielman tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunnetta läsnätyössä rajoitti myös työyhteisössä vallitseva kilpailu, sillä se vähensi työyhteisön jäsenten välistä epävirallista vuorovaikutusta myös läsnätyössä mm. niin, että työyhteisössä ei pidetty yhteisiä taukoja lounastaukoa lukuun ottamatta. Työyhteisössä vallitsevan kilpailun takia uusi työntekijä saatettiin myös nähdä uhkana muille. Työyhteisössä vallinnut työpaine esti myös uuden työntekijän tuen vastaanottamista läsnätyössä.

7.5. Tutkielman merkitys, luotettavuus ja rajoitteet

Tutkielman tulokset vahvistivat aiempaa kirjallisuutta yhteisöllisyydestä sekä yhteisöllisyydestä hajautetussa työssä. Hajautettu työ on todennäköisesti tullut jäädäkseen useimpiin organisaatioihin, ja siksi yhteisöllisyyteen ja sen luomaan sosiaaliseen liimaan on syytä kiinnittää huomiota jatkossakin. Virtuaalisessa toimintaympäristössä työyhteisön välinen vuorovaikutus on työkeskeisempää ja työstä tulee aiempaakin tehtäväkeskeisempää. Virtuaalisessa toimintaympäristössä myös epävirallinen kommunikointi vähenee, työyhteisön jäsenten välinen luottamus rakoilee ja vaarana on, että lopulta viestit tulkitaan väärin ja niistä tulee uhkia eikä mahdollisuuksia. Virtuaalisessa toimintaympäristössä on myös vaa-

rana, että tiimityö vähenee ja työ muuttuu itsenäisemmäksi, mikä tutkitusti vähentää myös innovointia.

Hajautetun työn mallissa on tärkeää, että yhteisöllisyyttä johdetaan, ja että työyhteisön jäsenten välinen säännöllinen tapaaminen mahdollistetaan luomalla työyhteisölle sopivat yhteiset säännöt etä- ja läsnätyölle. Säännöt saatetaan kokea negatiivisina, koska oma valinnanvapaus pienenee, mutta säännöt ovat tarpeellisia, jotta työyhteisön yhteisöllisyys toteutuu ja kohdataan toisia. Johtamisella ja esihenkilötyöllä on myös suuri merkitys sille, että tiimi tai työyhteisö haluaa viettää aikaa yhdessä, eikä työyhteisössä laaditut säännöt kohtaamisille tai läsnätyölle tunnu pakottamiselta. Läsnätyö vaatii myös esihenkilöltä suunnittelua ja merkityksen tuomista kohtaamisiin. Säännölliset tapaamiset mahdollistavat vapaamuotoisen jutustelun ja yhdessä nauramisen, jotka virtuaalisessa toimintaympäristössä jäävät usein vähäisiksi, ellei siihen kiinnitä erityistä huomiota. Pelkät muutaman kerran vuodessa virkistymistapahtumien yhteydessä tapaamiset eivät riitä yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi.

Uusi tapa työskennellä vaatii johtamiselta myös työskentelytilojen kriittistä tarkastelua. Useat organisaatiot ovat vaihtaneet toimitilansa aiempaa pienempiin tiloihin, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet eivät välttämättä mahdu työskentelemään toimistolla samaan aikaan. Yhteistoiminnallisissa toimitiloissa on myös tyypillistä, että työntekijät saavat itse päättää missä tilassa he työskentelevät. Jos samassa tiimissä olevat työskentelevät toimistolla erillään, vaikeuttaa se tiimitovereihin tutustumista.

Uuden työntekijän näkökulmasta tutkielman tulokset nostavat pohdittavaksi myös uusien työntekijöiden perehdytysprosessien sisällön virtuaalisessa toimintaympäristössä. Vaikka teknologiset välineet mahdollistavat työtehtävien perehdyttämisen myös etänä, on perehdytysprosessiin tärkeää lisätä myös sosiaalista näkökulmaa ja tutustumista työyhteisön jäseniin. Ilman luottamusta, sosiaalista kytkeytyneisyyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta myös sitoutuminen työyhteisöön vähenee. Yhteisöllisyyden tunne on merkityksellinen osa sisäistä motivaatiota ja liimaa työntekijän osaksi työtä ja työyhteisöä.

Jokainen työntekijä myös tarvitsee näkyväksi tulemistä ja tukea työuransa eri vaiheissa. Uudella työntekijällä tuentarve korostuu erityisesti. Virtuaalisessa toimintaympäristössä aiempien sosiaalisten kytkösten puuttuessa on vaarana, että uusi työntekijä kokee yksinäi-

syöttä. Pienillä huomaavaisuuden, ystävällisyyden ja kiinnostuksen osoituksilla voidaankin vahvistaa uuden työntekijän ja koko työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta.

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumiselle tärkeät elementit, kuten luottamus, kanssaoleminen, kutsutuksi tuleminen, yhteinen arvomaailma, hauskojen hetkien jakaminen, yhteenkuuluvuuden tunne, hyväksyntä, tuen vastaanottaminen ja yhteistyöhön ja työhön liittyvät tekijät ovat samat sekä läsnätyössä että virtuaalisessa toimintaympäristössä, mutta yhteisöllisyys esiintyy virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutuksen kautta eri tavalla kuin läsnätyössä. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa keskusteluun osallistuvat ovat samassa tilassa ja lähellä toisiaan, mikä mahdollistaa viestinnän tueksi myös sanatonta viestintää. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa osallistujat voivat myös helpommin sovittaa toimintaansa toisiinsa, mikä vaikuttaa vuorovaikutuksen sujuvuuteen ja sen luonnolliseen jatkuuon. Virtuaalisessa toimintaympäristössä puolestaan työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa on ajallisia katkoksia, ja vuorovaikutus on työkeskeisempää, ja työtehtävät myös määrittävät pitkälti keiden kanssa ollaan työpäivän aikana yhteydessä. Virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäyminen vaativat myös työyhteisön jäseniltä enemmän aloitteellisuutta ja tahtotilaa.

Yhteisöllisyys on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja töissä jaksamiseen, ja siksi sillä on myös yhteiskunnallisesti suuri merkitys. Jaksamisen kannalta on olennaista, että työyhteisön jäsenillä on arjessa toistuvia hyviä ja merkityksellisiä kohtaamisia, joissa syntyy myönteisiä tunteita. Aito kohtaaminen on kiinni tahdosta ja sitoutumisesta yhteiseen vuorovaikutukseen. On siis muistettava, että olemme töissä toinen toisiamme varten.

Tutkielman tuloksista on hyötyä yritysten esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle. Tutkielman tulokset luovat ymmärrystä uuden työntekijän kokemista yhteisöllisyyden tunnetta edistävästä ja rajoittavista tekijöistä hajautetun työn mallissa. Tutkielman tulosten pohjalta yhteisöllisyyttä tulee aktiivisesti johtaa ja siihen tulee kiinnittää huomiota niin virtuaalisessa toimintaympäristössä kuin läsnätyössäkin. Yhteisöllisyyden tunteella on merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen, ja jos siitä ei pidetä huolta, voi se aiheuttaa yritykselle lisätoita ja kustannuksia.

Tutkielman luotettavuutta on pyritty todentamaan kuvaamalla tutkielman toteuttaminen mahdollisimman tarkasti. Luotettavuutta on myös pyritty osoittamaan poimimalla runsaasti suoria sitaatteja käydyistä haastatteluista. Tutkielmalla on kuitenkin myös useita luotetta-

vuotta rajoittavia tekijöitä. Ensimmäisenä rajoitteena on, että haastateltavien näkökulmiin on voinut vaikuttaa myös aiemmat työkokemukset etätyössä. Tuloksia ei siis voida kaikilta osin todentaa vain uuden työntekijän näkökulmiksi. Toisena rajoitteena on, että haastateltavat olivat kaikki naisia, ja tutkielman tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, jos haastateltavina olisi ollut myös miehiä, sillä aiemman tutkimuksen mukaan naiset pyrkivät solmimaan työyhteisössä henkilökohtaisia ja yhteistyökykyisiä suhteita, kun taas miehet solmivat tehtäväkohtaisia ja kilpailullisia suhteita. Kolmantena rajoitteena on se, että kolme haastateltavista työskenteli samassa organisaatiossa, tosin eri tehtävissä ja osastoilla ja näillä informanteilla oli melko yhteneväiset kokemukset yhteisöllisyyden rakentumisesta uudessa työssä. Toisaalta tutkielman kohteena oli yksilön subjektiivinen kokemus yhteisöllisyyden tunteen rakentumisesta, joten organisaatiolla tai työtehtävällä ei ole tutkielman kannalta merkitystä. Neljäntenä rajoitteena voidaan nähdä se, että kaikki haastateltavat olivat aloittaneet työsuhteen silloin, kun koronapandemian hillitsemiseksi laaditut rajoitteet ovat olleet voimassa, minkä johdosta työsuhde on aloitettu työskentelemällä etänä virtuaalisessa toimintaympäristössä ja läsnätyöpäiviä oli haastatteluhetkellä ollut melko vähän työsuhteen keston nähden. Olisivatko tutkimustulokset olleet esimerkiksi työyhteisön jäseniin tutustumisen kannalta erilaisia uuden työntekijän näkökulmasta katsottuna, jos tutkimus toistettaisiin nyt etätyösuositusten päätyttyä?

7.6. Jatkotutkimusaiheet

Yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyden tunteen muodostumista on syytä tutkia lisää. Virtuaalitiö ja työyhteisön väliset vähentyneet kohtaamiset heikentävät työntekijöiden sitoutuneisuutta työyhteisöön ja työnantajaan. Olisikin mielenkiintoista tutkia työntekijäkokemusta yhteisöllisyydestä laajemmin kuin uuden työntekijän näkökulmasta. Yksi jatkotutkimusehdotus voisi olla tutkia hajautetun työn vaikutuksia yhteisöllisyyden tunteeseen, mikäli työyhteisössä on aiemmin tehty tiiviisti työtä toimistolla. Olisi myös mielenkiintoista tutkia yhteisöllisyyden tunteen muodostumista monikansallisessa maantieteellisesti hajautetun virtuaalisen työyhteisön jäsenten keskuudessa, kun fyysisiä tapaamisia on harvoin tai ei ollenkaan. Olisi myös mielenkiintoista tutkia yhteisöllisyyden tunteen muodostumista silloin, kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat uuden äärellä esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Myös yhteisöllisyyden johtamista ja yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttavia

keinoja voisi tutkia lisää. Myös toimitilojen merkitystä yhteisöllisyyden tunteen rakentumiselle olisi tärkeää tutkia lisää.

Lähteet

- Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2018). America's loneliest workers, according to research. *Harvard Bus Rev.* March, 19.
- Aida, Hanibuchi, T., Nakade, M., Hirai, H., Osaka, K., & Kondo, K. (2009). The different effects of vertical social capital and horizontal social capital on dental status: A multilevel analysis. *Social Science & Medicine* (1982), 69(4), 512–518.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos*. Tampere, Vastapaino.
- Allen, Golden, T.D.&Shockley, K.M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Ashmos, D. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Baralou, E., & Tsoukas, H. (2015). How is New organizational knowledge created in a virtual context? An ethnographic study. *Organization Studies*, 36(5), 593-620
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R.(1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 117, (3) 497–529.
- Billett. (2004). Co-participation at work: Learning through work and throughout working lives. *Studies in the Education of Adults*, 36(2), 190–205.
- Blomqvist, K. (2018). Luottamus murroksessa. Työn-tuuli-lehden julkaisu 2/2018. [Verkojulkaisu][Viitattu 29.3.2022] Saatavilla: https://www.aalto.fi/sites/g/files/2019-12/luottamus_muroksessa_bloomqvist_työn_tuuli_02_2018.pdf
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., van Zoonen, W. (2020) Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana-pitkittäistutkimuksen tuloksia. [Verkojulkaisu] [Viitattu 8.2.2022] Saatavilla: <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000). Building Organizational Trust. In 16th Annual IMP Conference. *Personnel Review*, 32, 5, 605-622.

Bosch-Sijtsema, P.M., & Sivunen, A. (2013). Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(2), 160–175.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., Ilmivalta, R. (2021) Etätyön hyvinvointiopas. Bazar.

Brint, Steven. (2001) “Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept.” *Sociological theory* 19.1: 1–23.

Burt. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423.

Burroughs SM, Eby LT. (1998) Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology* (26)509–532.

Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246.

Chan, S. (2010). Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 720–728.

Chau, J. Y., Grunseit, A. C., Chey, T., Stamatakis, E., Brown, W. J., Matthews, C. E., ... & van der Ploeg, H. P. (2013). Daily sitting time and all-cause mortality: a meta-analysis. *PloS one*, 8(11).

Chowdhury, S. (2020). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 32, 1, 43-59.

Cobaleda Cordero, Babapour, M., & Karlsson, M. (2019). Feel well and do well at work: A post-relocation study on the relationships between employee wellbeing and office landscape. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(2), 113–137.

Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.

Collins, P. D., & Kolb, D.G (2012). Innovation in distributed teams: The duality of connectivity norms and human agency. In C. Kelliher & J. Richardson (Eds.), *New ways of*

organizing work: Developments, perspectives and experiences. New York: Routledge 140–159.

Costa, A.C. (2003), "Work team trust and effectiveness", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, 605-622.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227–268.

Derks, D., Fisscher, A., Bos, A. (2007). The role of emotion in computer-mediated communication: A review. *Computers in human behaviour* (24), 766–785.

Dufva, M., Wäyrynen, A. (2020). Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia- ja muutamia uhkia. Sitra. [Verkköjulkaisu] [Viitattu 6.1.2022] Saatavilla: <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., Lindholm, T. (2021). Hybridijohtaminen. 1. painos. Brik.

Ellison, N.B., Gibbs, J.L., & Weber, M.S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123.

Eskola, J., Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino oy.

Filstad, Traavik, L. E. ., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *The Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116–142.

Ford, R.C., McLaughlin, F.S., Newstrom, J.W., 2003. Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning* 26 (4), 18–33.

Golden, T. (2007), Co-Workers Who Telework and the Impact on Those in the Office: Understanding the Implications of Virtual Work for Co-Worker Satisfaction and Turnover Intentions’, *Human Relations* 60, 11, 1641–1667.

Gwebu, K. L., Wang, J., Troutt M. D. (2007). A conceptual framework for understanding trust building and maintenance in virtual organizations. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 9, 1, 43-63.

- Haddud, A.; Dugger, J.; Gill, P.(2016). Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement. (3), 1–23.
- Hafermalz, & Riemer, K. (2020). Interpersonal connectivity work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–1648.
- Hakanen ja Kaltiainen (2021). Miten Suomi voi?-tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 5.1.2022]. Saatavilla: https://ttk.fi/files/7676/Hakanen_Jari_Miten_Suomi_voi.pdf
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Henry, M.S., Le Roux, D.B., & Parry, D.A. (2021). Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1-11.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna, Gaudeamus oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki, Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2016). Tutki ja kirjoita. 21. painos, Porvoo, Bookwell oy.
- Hirvanen, M. (2021). Oi aikoja, oi tapoja – etäyhteistyötä voi myös johtaa. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 6.1.2022] Saatavilla: <https://www.humap.com/blogi/2021/02/oi-aikoja-oi-tapoja-etayhteistyota-voi-myos-johtaa/>
- Holste, J.S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14, 1, 128-140.
- Hsu, M., Chang, C. & Yen, C. (2010). Exploring antecedents of trust in virtual communities. *Behaviour & information technology*, 30, 5, 587-601.
- Jaakson, K., Reino, A., & McClenaghan, P. B. (2019). The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management*, 25, 1, 30–46.

Jokinen, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 6.2.2022] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>

Juhila, K. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 9.2.2022] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>

Kabo, F. (2021). Overcoming the liability of distance? An exploratory study of the associations between social networks, sense of community and spatial colocation. *Journal of Corporate Real Estate*. 1-17.

Kangaspunta, S. (2011) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Yliopistopaino Oy -Juvenes Print.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino oy, Juvenes Print.

Karl, K.A., Peluchette, J., (2006). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13 (2), 2–13.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101–111

Keyriläinen, M. (2020). Työolobarometri 2019. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 3.2.2022] Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/16252>

Kinjerski, & Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42.

Kinjerski, & Skrypnik, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280–295.

Klein, K. J., & D'Aunno, T. A. (1986). Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology*, 14(4), 365–377

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

Kolb, D. G. (2008). Exploring the connectivity metaphor: Attributes, dimensions and duality. *Organization Studies*, 29, 127–144.

Kolb, D. G., Caza, A., & Collins, P. D. (2012). States of connectivity: New questions and new directions. *Organization Studies*, 33(2), 267–273.

Lacy, & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, 34(3), 305–322.

Lambert, S.J. & Hopkins, K. (1995). Occupational conditions and workers' sense of community: Variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology*, 23, 2, 151-179.

Laihonen, H., Hannula M., Helander,N., Ilvonen, I., Jussila,J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola,S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yliniemi, T. (2013). Tietojärjestelmät ja tietohallinto. Teoksessa Tietojohdaminen (s. 62–76). Tampereen teknillinen yliopisto

Lambert, S. J., & Hopkins, K. (1995). Occupational conditions and workers' sense of community: Variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology*, 23(2), 151-179.

Lampinen, M., Viitanen, E., Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* (50), 71–86.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1333/2021 1§
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Lin, C. (2007). To share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 4, 411-428.

Lewis, & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
<https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>

Manka, M. (2011). Työn ilo. WSOYpro oy (1).

Mattila, Pitkäjärvi, M., & Eriksson, E. (2010). International student nurses' experiences of clinical practice in the Finnish health care system. *Nurse Education in Practice*, 10(3), 153–157.

McClure, & Brown, J. M. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3–17.

Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. 2. laitos, 3. uud. p. Helsinki: International Methelp, Print.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426–447.

Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, July-August ,1-7.

Mohammad, N., & Stedham, Y. (2021). Relationship between Cultural Values, Sense of Community and Trust and the Effect of Trust in Workplace.

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1096, 1-33.

Naim, M.F.; Lenka, U. (2017).The impact of social media and collaboration on Gen Y employees' engagement, (16), 289–299.

Naylor, Willimon, W. H., & Osterberg, R. (1996). The search for community in the workplace. *Business and Society Review (1974)*, 97, 42–.

Nivala, E. (2008). Kansalaisyhteiskunta globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa. Kansalaisyhteiskunnan sosiaalipedagoginen teoriakehys. Väitöskirja. Kuopio. Snellman-instituutti.

Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.

Owens, D., & Khazanchi, D. (2018). Exploring the impact of technology capabilities on trust in virtual teams. *American Journal of Business*, 33, 4, 157–178

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

Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.

- Pretty, & McCarthy, M. (1991). Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation. *Journal of Community Psychology*, 19(4), 351–361.
- Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, Print.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75.
- Renshaw. (2002). Learning and community. *Australian Educational Researcher*, 29(2), 1–13.
- Rockmann, K.W., & Pratt, M.G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150–164.
- Roebuck, D.B., Brock, S.J & Moodie,D.R. (2005). Using a simulation to explore the challenges of communicating in a virtual team. *Business Communication Quarterly* 67, (3), 359–367.
- Roos,S., Mönkkönen, K.(2015). *Ihmiseksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. Unipress.
- Rovai, A. P. (2002). Building sense of community at a distance. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3(1), 1-16.
- Royal, M. A., & Rossi, R. J. (1996). Individual-level correlates of sense of community: Findings from workplace and school. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 395–416.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Seventh edition. Pearson.
- Scotto DI Luzio, S., Isoard-Gauthier, S., Ginoux, C. and Sarrazin, P. (2019), “Exploring the relationship between sense of community and vigor in workplace community: the role of needs satisfaction and physical activity”, *Journal of Community Psychology*, 47 (6), 1419-1432.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. 45(2), 109-119.

Hunnes Blakstad, S. (2015). Work isn't where it used to be. In *Leadership in Spaces and Places* (pp. 49–68). Edward Elgar Publishing.

Sjöblom K., & Mäkikangas, A. (2021). Rapauttiko etätö yhteisöllisyyden? [Verkojulkaisu] [Viitattu 5.1.2022] Saatavilla: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 2 1§ [<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>]

Työterveyslaitos (2021). Miten Suomi voi? Tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. [Verkojulkaisu] [Viitattu 4.1.2022] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/2925>

Valtioneuvosto (2020). Hallitus totesi Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [Verkojulkaisu] [Viitattu 4.1.2022]. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2005) Tavoitteet ja tulkinat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-kustannus. 188-212.

Vilhu, R. (2022). Inhimillisessä työelämässä pitäisi olla tilaa myötätunnolle- varsinkin etätöissä. [Verkojulkaisu][Viitattu 20.2.2022] Saatavilla: <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000008559451.html>

Vilkman, U.(2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, H. (2010). “Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.

Vrasidas, C. & Zembylas, M. (2003) The nature of technology-mediated interaction in globalized distance education. *International journal of training and development*, 7, 4, 271-286.

Watson-Manheim, M.B., & Belanger, F. (2002). Exploring communication-based work processes in virtual work environments. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3604–3613).

Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400.

Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797.

Zani, B., & Cicognani, E. (2012). Sense of community in the work context. A study on members of a co-operative enterprise. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 3(4), 1–8.

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

INFORMANTIN TAUSTA

1. Ikä, työtehtävä?
2. Aiempi työkokemus vuosina sekä aiempi etätyökokemus
3. Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla ja lähipäivien määrä sinä aikana
4. Tiimin koko / työyhteisön jäsenien määrä

HAJAUTETUN TYÖN MALLI

1. Kuinka paljon viikosta työskentelet etänä / läsnä?
2. Jos etätyösuosituksia ei olisi, kuinka paljon työskentelisit etänä / läsnä? Miksi?
 - onko työyhteisössä sovittu sääntöjä paljonko saa tehdä etätöitä?
 - onko työyhteisössä sovittu sääntöjä, koska täytyy työskennellä läsnäoloissa?

YHTEISÖLLISYYDEN KOKEMUS

1. Miltä tuntui olla uusi jäsen työyhteisössä?
 - Tunsitko itsesi tervetulleeksi? Jos, niin miten tämä ilmeni?
 - Miten aloittamisesi huomioitiin organisaatiossa?
 - Miten tutustuminen lähimpiin työtovereihin ja esimieheen oli järjestetty?
 - Keneltä sait apua, ohjausta ja tukea?
2. Kuinka nopeasti tunsit itsesi osaksi työyhteisöä? Tai tunnetko itsesi osaksi työyhteisöä? Miten tämä ilmenee?
3. Millaista työelämän yhteisöllisyys on mielestäsi parhaimmillaan (yleisesti, missä kontekstissa tahansa)

Yhteisöllisyys hajautetun työn mallissa virtuaalisessa toimintaympäristössä:

4. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetun työn mallissa virtuaalisessa toimintaympäristössä positiivisesti?
5. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetun työn mallissa virtuaalisessa toimintaympäristössä negatiivisesti?
 - Missä tilanteissa olet tekemisissä työyhteisösi jäsenten kanssa? Kuinka usein? Millä tavoin?
 - Kysytäänkö sinulta / jaatko myös henkilökohtaisia kuulumisia?
 - Saatko tarvittaessa tukea muilta?
 - Saatko vastauksia nopeasti?
 - Tunnetko tiimin jäsenet / jonkun tiimin jäsenistä myös henkilökohtaisella tasolla? Mikä on edesauttanut / haitannut tutustumista?
 - Tuntuuko sinusta siltä, että voit jakaa ajatuksia ja mielipiteitä muille?
 - Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat luottamukseen positiivisesti / negatiivisesti?
 - Millainen ilmapiiri työyhteisössä on? Miten se ilmenee?
 - Millaiseksi koet organisaation organisaatiokulttuurin?
 - Miten kauan kesti, että sait käsityksen organisaatiokulttuurista?
 - Jaetaanko työyhteisössä hauskoja hetkiä? Miten tämä ilmenee?
 - Millä tavoin yhteisöllisyyttä on tuettu virtuaalisessa toimintaympäristössä? Jos ei ole tuettu, niin mitä jäit kaipaamaan ja missä tilanteissa?
 - Oletko osallistunut epävirallisiin virtuaalisiin sosiaalisiin tapahtumiin? Kuinka usein? Millaisina koit ne?

Yhteisöllisyys hajautetun työn mallissa läsnätyössä: (jos kokemusta)

6. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetun työn mallissa läsnätyössä positiivisesti?
7. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetun työn mallissa läsnätyössä negatiivisesti?
 - Millaiseksi koet työskentelyn toimitiloissa yhteisöllisyyden kannalta?
 - Missä tilanteissa olet tekemisissä työyhteisösi jäsenten kanssa? Kuinka usein? Millä tavoin?
 - Millaiset työyhteisön fyysiset työskentelytilat ovat? Miten ne ohjaavat vuorovaikutusta?
8. Miten tiimin jäsenet voisivat mielestäsi olla mukana kehittämässä yhteisöllisyyttä (tulevaisuudessa) hajautetun työn mallissa?
9. Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä?