



TYÖHYVINVOINTI YHTEISÖLLISYYDEN NÄKÖKULMASTA

Asiantuntijaorganisaation tapaustutkimus

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Pro gradu - tutkielma

2023

Kata Koivumaa

Tarkastajat:

Dosentti, erikoistutkija, KTT Tuija Oikarinen

Erikoistutkija, FT Suvi-Jonna Martikainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Kata Koivumaa

Työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta, asiantuntijaorganisaation tapaustutkimus

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

65 sivua, 6 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Dosentti, erikoistutkija, KTT Tuija Oikarinen, FT Suvi-Jonna Martikainen

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvoinnin määrittely, työhyvinvoinnin malli, yhteisöllisyys, työyhteisön yhteisöllisyys

Tämän pro gradu – tutkimuksen tavoitteena oli tutkia case -organisaation työhyvinvointia yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa selvitetään henkilöstön kokemusta työhyvinvoinnista – tarkastelu mallina työhyvinvoinnin portaat, Maslowin tarvehierarkiasta johdettuna mallina, mikä rooli yhteisöllisyydellä on case -organisaation työhyvinvoinnin osatekijänä, miten yhteisöllisyys ilmenee. Tutkimus perustuu teemahaastatteluihin. Haastateltaviksi valittiin case -organisaation henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä fuusioitumisen jälkeisen ensimmäisen toimintavuoden ajan. Haastatteluja toteutettiin seitsemän kappaletta.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että case -organisaation yhteisöllisyys muodostuu luottamuksesta ja kunnioittamisesta, yhdessä olemisesta, kutsutuksi tulemisesta (mukaan ottaminen), hyväksynnästä ja hauskojen hetkien jakamisesta. Organisaation yhteinen arvomaailma ei ole vielä kaikkien tiedostama. Tutkimuksessa tuli esille myös oppimisen ja kokeilukulttuurin mahdollistamista yhteisöllisyyttä vahvistavina tekijöinä. Inhimillisyys nostetaan esille yhteisöllisyyttä selittävänä tekijänä. Yhteiset päämäärät tunnistetaan ja niistä ollaan ylpeitä.

Yhteisöllisyys on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. On tärkeää, että työyhteisön jäsenillä on arjessa merkityksellisiä kohtaamisia ja yhdessäoloa. Yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Kata Koivumaa

Working well-being viewed from community's perspective - A case study of an expert organization

Master's thesis

2023

65 pages, 6 figures, 2 tables and 2 appendices

Examiners: Docent, Senior Researcher, D.Sc. Econ. & Bus.Adm. Tuija Oikarinen, PhD
Suvi-Jonna Martikainen

Keywords: wellbeing at work, job satisfaction, developing workplace, sense of community in the workplace, communality, working community, community spirit

The aim of this Master's thesis was to find answers what is employees experience of well-being at work in the case -organization and how employees experience wellbeing of view of community. The theoretical framework is stairs of occupational wellbeing, based Maslow's hierarchy of needs. The study is based on theme interviews. Individuals from the case -organization who have worked in the company during the first year of operation after the merger were selected to be interviewed. Seven interviews were conducted.

The study results suggest that the sense of community in the case -organization consists of trust and respect, being together, being invited (taking part), acceptance and sharing fun moments. The common values of the organization are though not yet known by everyone. The study also reveals the possibility of learning and experimentation culture as factors that strengthen community. Humanity is brought up as a factor explaining community. Common goals are recognized and those are highly valued.

A sense of community is connected to employees' occupational well-being. It is important that the members of the workplace have meaningful encounters and togetherness in everyday life. The sense of community supports health, well-being, learning and productivity.

KIITOKSET

Kiitos Vanessa.

Kiitos Juha.

Helsingissä 1.4.2023

Kata Koivumaa

TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

Työhyvinvointi:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ tukee heidän elämänhallintaansa, henkilökohtaista tunnetta hyvinvoinnista ja vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja yhteisön jatkuvaa kehittämistä, siten että jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumista. Hyvin voiva työyhteisö on energinen, energialla luodaan menestystä. (Anttonen & Räsänen 2006, 17–19, Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työyhteisö:

Ihmistä koostuva toiminnallinen kokonaisuus, jossa painopiste on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyyden tunteessa ja ihmisten välisten suhteiden kehittymisessä. Työyhteisön muodostavat ihmiset, jotka työskentelevät yhdessä toteuttaen yhteistä päämäärää. (Paasivaara & Nikkilä 2018, 44, 56, 59., Raina 2022, 2.)

Työyhteisökulttuuri:

Ajattelu- ja toimintatavat, joiden mukaan työyhteisössä todellisuudessa ajatellaan ja toimitaan. Pitää sisällään mm. tavat toimia, yhteisen kielen ja käsitteet, työmoraalin ja keskinäisen vuorovaikutuksen. Kulttuuri voidaan nähdä myös yhteisön historian aikana opittujen, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten lopputulema. (Hatch 2018, 194, Paasivaara & Nikkilä 2018, 59. Schein 2009, 42–44, 57.)

Yhteisöllisyys:

Yhteisöllisyys on yksilöiden välistä yhteistyötä, virallista ja epävirallista vuorovaikutusta, jossa kulmakivinä ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus. Työyhteisössä yhteisöllisyys on emotionaalinen - tunnetila, työntekijöiden kokemus yhteenkuuluvuudesta ja kiinnostusta muiden ja omaa työtä kohtaan sekä halua sitoutua yhteiseen tekemiseen ja olla osana yhteisöä. (Koukumäki 2008, 108, Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–13, 86, Raina 2022, 2, 20.)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja aikaisemmat tutkimukset	10
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimusongelma	12
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	Työhyvinvointi yleisenä ilmiönä.....	14
2.1	Työelämän muutokset suhteessa työhyvinvointiin	17
2.2	Teoriamalli työhyvinvoinnista: Työhyvinvoinnin portaat	18
3	Työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta.....	24
3.1	Työyhteisön yhteisöllisyys	25
3.2	Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät.....	28
4	Tutkimusmenetelmä	36
4.1	Tutkimustapa ja metodi	36
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
4.3	Tutkimusaineiston purku	38
5	Tutkimustulosten esittely.....	41
5.1	Ihmissuhteet ja ilmapiiri	41
5.2	Yhteistyö ja vuorovaikutus	45
5.3	Muut tutkimuksessa havaitut yhteisöllisyyttä selittävät alakategoriat.....	48
6	Tutkimustulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen	50
6.1	Tutkimustulosten peilaaminen Ihmissuhteet ja ilmapiiri tekijöihin	51
6.2	Tutkimustulosten peilaaminen Yhteistyö ja vuorovaikutustekijöihin	54
7	Johtopäätökset	57
	Lähteet	61

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Esimerkki tutkimustulosten yhteenvedosta

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne prosessikaaviona kuvattuna

Kuva 2: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaillen Virolainen 2012, 13).

Kuva 3: Työhyvinvoinnin käsitekartta (mukaillen Laine 2013, 38)

Kuva 4: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15; Kauhanen 2016, 24, Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Kuva 5: Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (mukaillen Paasivaara & al. 2010, 13)

Kuva 6: Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät (mukaillen Lampinen & al. 2013, 79)

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 110)

Taulukko 2: Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

1 Johdanto

Työhyvinvointi on prosessi, jonka ydin on sujuva työ ja tätä kautta parempi työ, tuottavuus ja tuloksellisuus ja sen pitäisi olla yksi keskeinen osa organisaation henkilöstöstrategian suunnittelua ja toteuttamista (Kauhanen 2016, 17). Kumpulaisen (2013, 64) mukaan työhyvinvoinnin tarkoituksena on turvata henkilöstön työkykyisyys ja organisaation sujuva toiminta. Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli myös organisaatiomuutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Tavoitteena on nähdä työhyvinvointi pitkällisenä yhteistyönä, sen sijaan että työhyvinvointia tarkasteltaisiin vain joukkona irrallisia toimenpiteitä, joilla pyritään reagoimaan kulloinkin ilmeneviin ongelmiin. Tämän työn tarkoituksena on tutkia case -organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa, jossa fokus on yhteisöllisyydessä. Taustalla on organisaation ensimmäinen työhyvinvointikysely sekä kehityskeskustelut. Työhyvinvointikysely toteutettiin koko henkilöstölle ensimmäisen toimintavuoden lopulla (Mehiläinen Oy 11/2022) ja koko organisaation kehityskeskustelut joulukuussa 2022. Työhyvinvointikyselystä ja kehityskeskusteluista esiin nousseiden tulosten ja teemojen pohjalta muotoutui tämän pro gradu -työn aihe.

Tutkimuksen viitekehyksenä toimii Abraham Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuva työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2008, 12–13), sekä teoria työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä (Lampinen, M., Viitanen, E., Konu, A. 2013, 79). Tämä tutkimus on tapaustutkimus ja aihe on rajattu siten, että tutkimus palvelee case -organisaation intressejä, päämääriä ja että keskeiset tutkimustulokset voidaan linkittää yhtiön strategiaan.

Työhyvinvoinnin portaat- mallin avulla tarkastellaan case -organisaation työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä toimintamalleja ja tekijöitä, joita voidaan hyödyntää pitkäjänteisessä ja suunnitelmallisessa kehitystyössä. Rauramon (2016, 15) portaat on nimetty työelämään sopivien käsittein: Terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Tässä työssä tarkastelun pääpaino on yhteisöllisyydessä. Tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää case -yrityksessä työskentelevien näkemyksiä yhteisöllisyydestä suhteessa työhyvinvointiin. Yhteisöllisessä organisaatiossa yksilöt ovat motivoituneita, työyhteisössä vallitsee luottamus ja arvostus, toiminta on läpinäkyvää ja muutokset nähdään mahdollisuuksina (Jalava & Matilainen 2010, 87).

Elämän merkityksellisyys on tiiviissä yhteydessä elämän laatuun ja hyvinvointiin, myös työn kontekstissa. Merkityksellisyys syntyy itsensä toteuttamisesta ja omasta henkisestä kasvusta, mutta on toteutuakseen riippuvainen muista. Kyse on monelle työn osa-alueelle ulottuvasta tunteesta oman työn arvosta, joka on yhteydessä tiettyyn aikaan ja paikkaan. Työhyvinvointi kontekstissa työn merkityksellisyyden kokemus on subjektiivinen. Matala organisaatorakenne ja työn laatuun keskittyvät prosessit voivat kuitenkin edesauttaa työntekijöiden itsensä toteuttamista luomalla areenoita, joissa on mahdollisuus pohtia itsenään ja siten avautuu reittejä työn merkityksellisyyden kokemuksiin. (Bailey, Lips-Wiersma, Madden, Yeoman, Thompson & Chalofsky 2019, 481-499.)

Tulevaisuudessa menestyvillä työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin merkitys organisaation tuottavuudelle ja yhteisön onnistumiselle. Työhyvinvointi on olennainen osa organisaation vetovoimaa työnantajana. McKinseyn (2021) tutkimusraportin mukaan, yleisin syy (54 % tutkimukseen vastanneista) vaihtaa työpaikkaa on se, ettei tunne itseään arvostetuksi työpaikallaan tai yli puolet tutkimukseen vastaajista halusi vaihtaa työpaikkaa, koska ei tunne yhteenkuuluvuutta työpaikallaan. Yhteisöllisyydellä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia sekä yksilön hyvinvointiin, että koko organisaation toimintaan. Työn tuottavuuden, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn vaaliminen ovat hyvinvoinnin edistämässä keskeisiä sekä yhteiskunnan, että yksilön kannalta (Rauramo 2012, 17).

Tutkimuksen case -organisaationa toimii yhtiö, jolla on takana ensimmäinen toimintavuosi. 1.1.2022 aloitti toimintansa uusi yhtiö, jossa asiantuntijaorganisaatio ja operatiivinen kaupungin virasto fuusioituivat. Yhtiö on sataprosenttisesti kaupungin omistama ja sen toimintaa ohjaa konserniohjaus. Organisaation tavoitteena on kaupunkistrategisten ja elinkeinopoliittisten tehtävien toteuttaminen kulttuurihistoriallisesti merkittävässä kaupunkiympäristössä. Tehtävinä ovat mm. kaupungin alueiden ja ympäristöjen vetovoimaisuuden kasvattaminen sekä elämyksellisyyden tukeminen ja kehittäminen. Merkittävänä tavoitteena on myös toimintatapojen rohkea uudistaminen. Organisaation taustalla on Helsingin kaupungin kaupunkistrategia 2021–2025.

”Helsinki haluaa vahvistaa profiiliaan vetovoimaisena ja kilpailukykyisenä kaupunkina, johon kuuluvat elävä kaupunki ja ruokakulttuuri. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Helsinki yhdisti kahden yksikön toiminnot uuteen yhtiöön. Toimintojen yhdistäminen mahdollistaa nykyistä vaikuttavamman ja kaupungin tavoitteita paremmin edistävän kokonaisuuden muodostumisen”.

Asiantuntijaorganisaatio tarvitsee ammattitaitoisen, dynaamisen ja hyvinvoivan henkilöstön. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ymmärtäminen korostuu yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Tutkimuksen case –organisaation henkilöstön määrä on tutkimuksen teko hetkellä 24. Helsingin kaupunki toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa, jolla tavoitellaan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä viihtyvyyden kasvua. Samalla pyritään nostamaan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Hyvä johtaminen on valittu yhdeksi kaupungin strategiseksi painopisteeksi. Lisäksi tavoitteena on parantaa Helsingin kaupungin vetovoimaa työnantajana. (Kaupunkistrategia 2021–2025, 46.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja aikaisemmat tutkimukset

Työhyvinvointia käsittelevää tutkimustietoa löytyy melko paljon, mutta tutkimustietoa ei ole juurikaan systemaattisesti hyödynnetty työhyvinvoinnin kehittämisessä. Suomessa on yliopistojen ja korkeakoulujen lisäksi useita keskeisiä työhyvinvoinnin tutkimusta tekeviä tahoja, kuten esimerkiksi Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto (Kauhanen 2016, 31–32). Suomalaisen tutkimustiedon hyödynnettävyyttä voi kuitenkin heikentää se, että työhyvinvointi ilmiönä on monimuotoinen ja tuloksissa sovelletut menetelmät ovat usein vieraita käytännön työssä. Työhyvinvointitutkijoiden tulisi ottaa aktiivisemmin osaa työhyvinvoinnista käytävää keskusteluun ja avata tutkimustuloksia käytännönläheisesti (Vänskä 2022, 16).

Työ- ja elinkeinoministeriön 2022 julkaisema ”Työolobarometri 2021”- tutkimus on antanut ajankohtaista kuvaa Suomen työelämän laadusta, sekä tarkasteltu aikaisempien vuosien työelämän kehityskulkuja. Työolobarometri 2021 -tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä proaktiivisista, yhteisöllisistä johtamisen keinoista, joilla voidaan edistää työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä (Lyly-Yrjänäinen 2022, 10–12). Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus ovat laajalti suomalaisessa tutkimuksessa esillä ja tutkimustuloksista johdetuissa keskusteluissa korostuu, ettei työhyvinvointi ole pelkästään yksittäisen työntekijän asia tai yksilötasolla tuettava ilmiö, vaan yhteisöllisyys ja vuorovaikutus työpaikalla heijastuvat siihen merkittävästi. (Virtanen, Kaltiainen & Hakanen 2022, 40.)

Hakanen et al. (2021, 26) ovat avanneet Työterveyslaitoksen tuottaman “Miten Suomi voi” –tutkimuksen tuloksia, ja siinä työn voimavaroina yhteenkuuluvuuden tunne omaan organisaatioon nousi sekä paremman työn imun, että vähäisemmän työuupumuksen selittäjäksi. Myös Greco et al. (2021, 795) tutkimus osoittaa, että yhteenkuuluvuus organisaatioon eli organisaatiojäsenyyden näkeminen tärkeänä osana omaa identiteettiä on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin sekä myönteiseen työkäyttäytymiseen ja asenteisiin. Tällä hetkellä Suomessa on meneillään vuonna 2020 käynnistynyt TYÖ2030 - ohjelma, osana pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa. Ohjelmassa kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa sekä kannustetaan kokeiluihin. TYÖ2030 – ohjelman tavoitteiksi on määritelty mm. yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvan työkuulttuurin vahvistaminen sekä toimintatapojen uudistaminen työpaikoilla. (TYÖ2030. 2020).

Työterveyslaitoksen tuottaman tuoreen HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat –katsaus nosti esille kaksi asiaa, joihin tulisi fokusoida työelämän kehittämisessä, jotta työhyvinvointia ja tuottavuutta saataisiin parannettua. Nämä keskeiset tavoitteet ovat: Riittävän vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden varmistaminen etä- ja hybridityössä sekä resilienssin ja strategisen uudistamisen varmistaminen erilaisten kriisien ajassa. Yhteiskunnan toimintavarmuuden ja luottamuksen kannalta koetaan tärkeäksi, että yhteiskunnassa on hyvinvoivia resilientejä työpaikkoja. Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys työyhteisön oppimiselle, työntekijöiden suoriutumisella ja tavoitteiden saavuttamisella. Työkyvyn tukemisessa Työterveyslaitoksen tutkimuskatsauksen mukaisesti keskeisiä asioita ovat osaamisen kehittäminen, mielenterveyttä tukeva työ sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Ranki 2023, 1–33). Työterveyslaitoksen 13.1.2023 julkaiseman tiedotteen mukaan Suomessa on käynnissä suurin työelämänmuutos vuosikymmeniin.

Yhteisöllisyyttä on Suomessa tutkittu aiemmin erilaisissa työyhteisöissä, esimerkiksi koulutuksen ja teollisuuden aloilla. Työpaikoilla tehtyjen tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden tunne on vahvasti sidoksissa työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja vähentyneisiin uupumuksen tunteisiin (Lampinen & al. 2015, 229). Yhteisöllisyyden vaikutukset työhyvinvointiin eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, mutta selvää kuitenkin on, että työyhteisössä jäsenten yhteisöllisydentunteet ovat tärkeä ja oleellinen osa yhteisön toimintaa (Lampinen & al. 2013, 82).

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoite on tutkia case -organisaation työhyvinvointia yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Tavoitteena on ymmärrys ja kokonaiskuva organisaation työhyvinvoinnin tilasta sekä henkilöstön yhteisöllisyyden kokemuksesta. Ihmisen toimintaa ohjaa perustarve, kuuluminen johonkin (Jalava & Matilainen 2010, 68). Yhteisöllisyys vahvistaa työhyvinvointia ja sitä kautta parantaa työn laatua, tuloksellisuutta, kehittymistä ja organisaation menestystä. Tutkimus rajataan nimenomaan koskemaan työhyvinvointia työhyvinvoinnin portaat – mallin viitekehyksen ja työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden kautta. Muut ilmiöt rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. On tärkeää tunnistaa tekijät ja ilmiöt, joilla on vaikutus case -organisaation henkilöstön yhteisöllisyyteen työhyvinvoinnin viitekehyksessä.

Päätutkimusongelma:

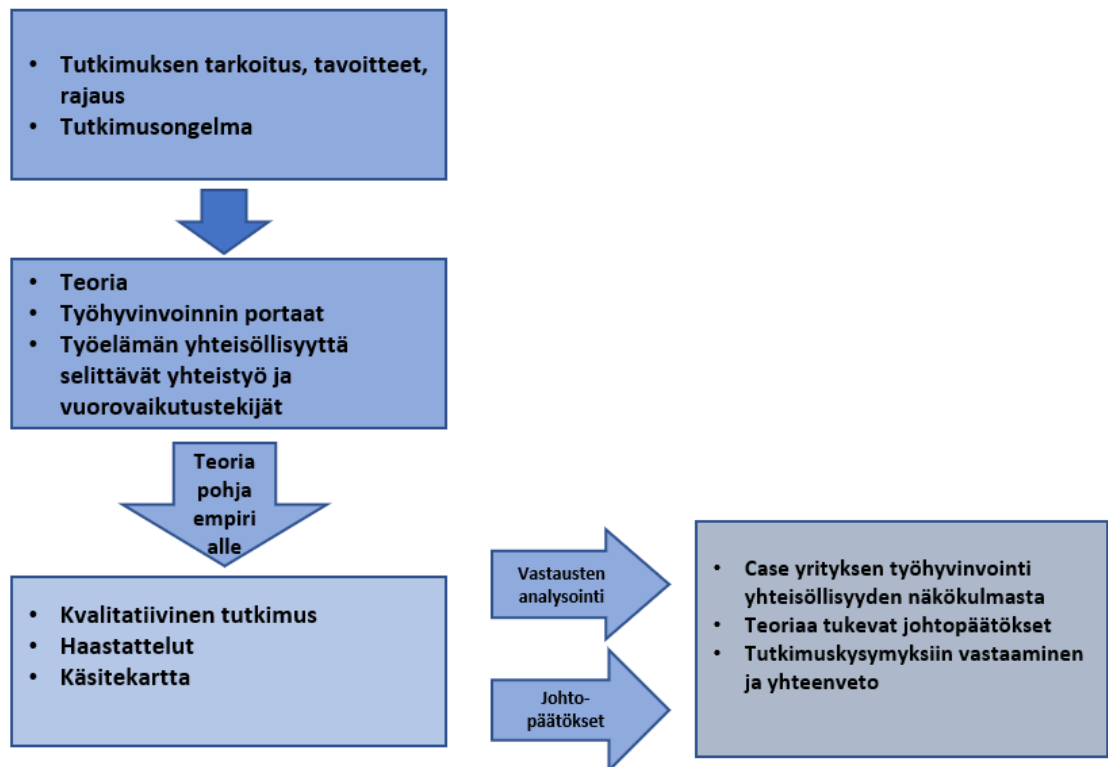
1. Millainen on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka ovat johdanto, työhyvinvointi yleisenä ilmiönä, työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta, tutkimusmenetelmä, tutkimustulosten esittely, tutkimustulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen ja johdopäätökset. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustaa, merkitystä ja ajankohtaisuutta. Samassa luvussa esitellään myös tutkimusongelma, keskeisimmät käsitteet ja rajaukset. Luvut kaksi ja kolme yhdessä muodostavat tutkimuksen teoriapohjan, joka koostuu työhyvinvoinnista yleisenä ilmiönä, työhyvinvoinnin portaat mallista ja työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä. Pääkäsitteenä tässä tutkimuksessa on yhteisöllisyys työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Teorian tarkoitus on tukea tutkijan ajatteluprosessia yhdessä empiirisen aineiston analysoinnin kanssa (Puusa & Juuti 2020, 151; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 144). Toinen luku käsittelee työhyvinvointikäsitteen monimuotoisuutta, työhyvinvointia yleisenä

ilmionä ja kolmas luku esittelee työelämän yhteisöllisyyttä sekä yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön yhteisöllisyyden tunteen syntymiseen. Tutkimuksen neljäs luku käsittelee tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia esitellään viidennessä luvussa ja kuudennessa luvussa peilataan tuloksia teoriaan sekä vastaan tutkimuskysymykseen. Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu kuvassa 1.



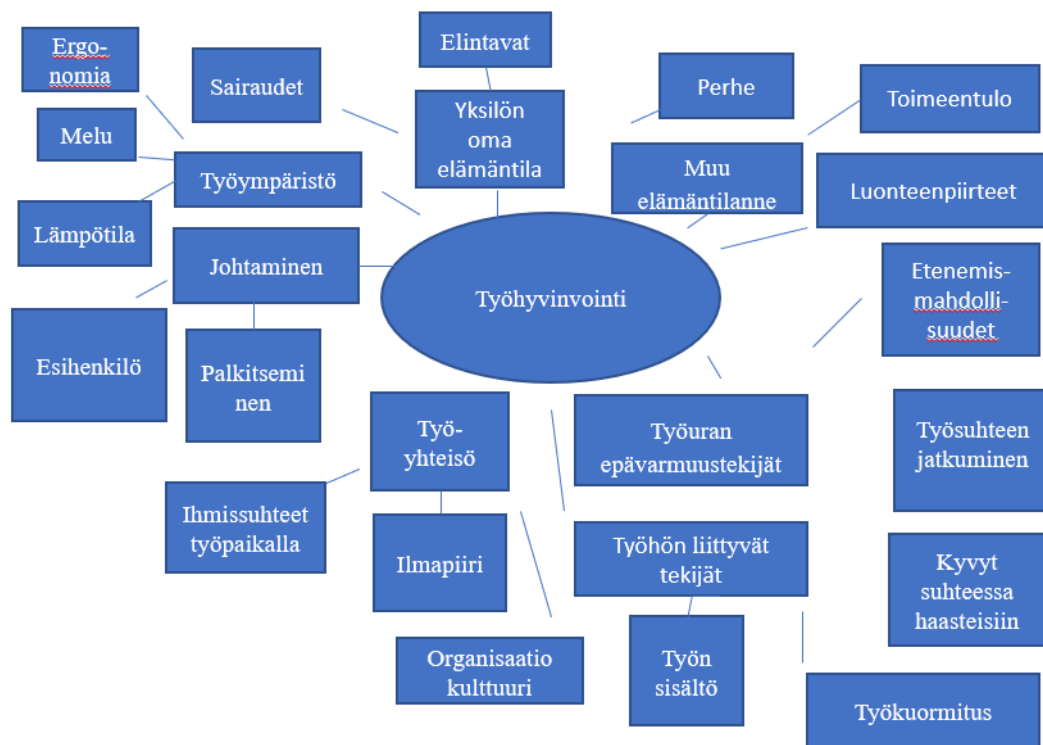
Kuva 1. Tutkimuksen rakenne prosessikaaviona kuvattuna

Tässä pro gradu -tutkimuksessa fokus on case -organisaation työhyvinvoinnin tarkastelussa Abraham Maslowin tarvehierarkiasta johdetun työhyvinvoinnin portaat – mallin kautta johdettuun yhteisöllisyyden näkökulmaan. Työelämän yhteisöllisyyttä tarkastellaan työelämän yhteisöllisyyttä selittävien osatekijöiden kautta (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 13).

2 Työhyvinvointi yleisenä ilmiönä

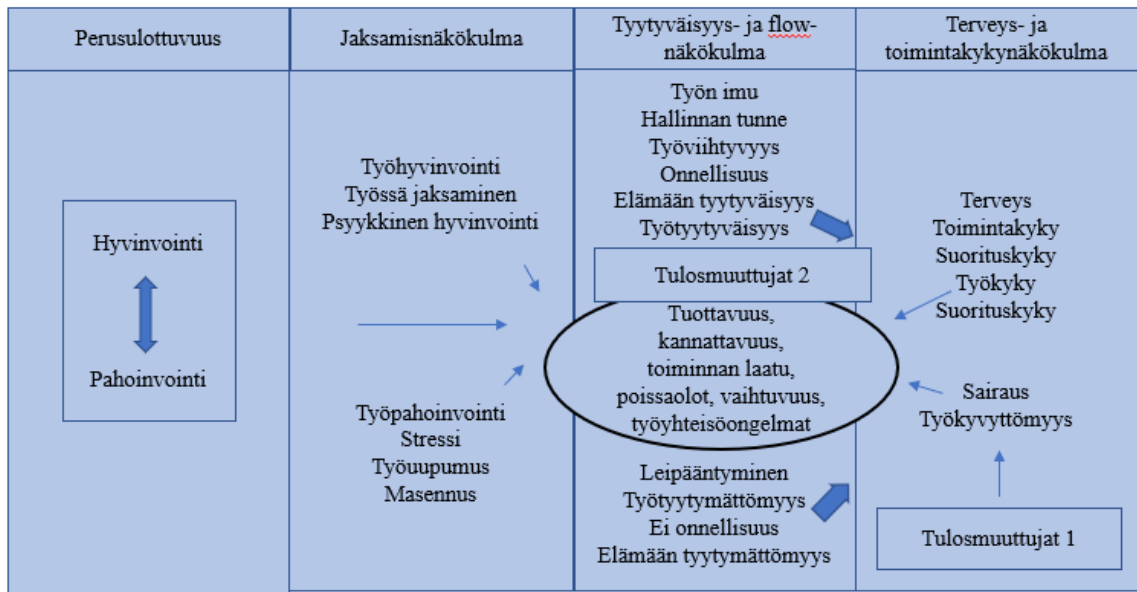
Työhyvinvointi rakentuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta (Ojala & al, 2005, 34). Perustan käsitelmäärittelylle luovat yksilö, ryhmä, työ, johtaminen ja organisaatio. Hyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työpaikan, työntekemisen ja työyhteisön lisäksi yksilön oma terveys, elintavat ja elämäntilanne (Kivimäki, Feldt, Vahtera & Nurmi 2000, 583–597; Virolainen 2012, 11–12). Hyvinvointi on subjektiivinen kokemus, jonka jokainen kokee omalla yksilöllisellä tavallaan. Henkilön persoonallisuus, tarpeet, arvot ja tavoitteet vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa ohjaamalla hänen päivittäisiä valintojaan. Työntekijän elämä koostuu työstä ja vapaa-ajasta, joiden vaikutukset kietoutuvat yhteen. Tasapainoinen suhde näiden kahden välillä on tärkeää, jotta henkilö voi elää elämäänsä omien arvojen mukaisesti. (Rauramo 2012, 10.)

Systemaattinen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin, jossa kaikki osa-alueet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa. Tämän takia aihetta tulee tarkastella kokonaisuutena, eikä irrallisina osa-alueina. Työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat eri tekijöiden yhteisvaikutuksen summana. Työhyvinvointi on yksilön ja koko työyhteisön yhteinen asia, johon jokainen yksilö omalla toiminnallaan vaikuttaa (Pyöriä 2012, 21–229).



Kuva 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaillen Virolainen 2012, 13).

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Käsite on laajentunut työturvallisuudesta erilaisten työhyvinvoinnin puutteen ilmiöistä ja käsitteistä kattamaan laaja-alaisemmin kuvaamaan työhyvinvoinnin kuvaavia ilmiöitä. Tästä käsitteen laaja-alaisuudesta seuraa, ettei käsitteenmuodostus kuulu yhdellekään yksittäiselle tieteenalalle, vaan sitä on tarkasteltu mm. lääketieteen, terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden näkökulmista. (Laine 2013, 36.) Laineen tutkimuksessa (2013, 38, 71,152) on tarkasteltu työhyvinvoinnin käsittemäärittelyä. Tieteelliseen tutkimukseen pohjautuva tutkimus kertoo käsitteen abstraktista luonteesta. Työhyvinvoinnin on todettu pitävän sisällään yli kaksikymmentä eri ulottuvuutta. Käsittemäärittelyä on esitelty alla olevassa kuvassa:



Kuva 3. Työhyvinvoinnin käsitekartta (mukaiillen Laine 2013, 38)

Perusulottuvuutena työhyvinvoinnin vastakohtana pidetään usein työpahoinvointia, kuten työuupumusta. Työhyvinvointi tuottaa tulosmuuttujia. Yksilötason tulosmuuttujia ovat yksilöön kohdistuvat terveysvaikutukset, organisaation tulosmuuttujia ovat tuottavuus, kannattavuus ja toiminnan laatu sekä poissaolot, vaihtuvuus ja työyhteisön ongelmat. Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä on paljon ja käsitekartassa kuvattujen ulkopuolella lukuisia. Tärkeämpää on, että tarkastelumalli antaa mahdollisuuden nostaa esille tämän tutkimuksen kannalta keskeisempiä kysymyksenasetteluja ja ulottuvuuksia. (Laine 2013, 38.)

Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä on paljon ja myös kuvion ulkopuolelle jää lukuisia. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on tärkeämpää kuin käsitekartta-mallin kattavuus sinänsä se, että malli antaa mahdollisuuden nostaa esille joitakin tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä kysymyksenasetteluja (tai teemoja). Tässä tutkimuksessa selvitetään case-organisaation työhyvinvoinnin yhteisöllisyyden tekijöitä, koetaanko organisaatiossa yhteisöllisyyttä ja mitä työelämän yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä on havaittavissa.

2.1 Työelämän muutokset suhteessa työhyvinvointiin

Työkulttuuri on voimakkaasti muuttunut, työtä tehdään entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Työtä tehdään erilaisissa verkostoissa, samalla työyhteisöt, työtilat ja työn sisällöt muuttuvat. Työelämä itsessään on jatkuvaa muutosta, asioiden keskeneräisyyttä, epävarmuutta tulevasta, toiminnan suunnan ja rytmin nopeita vaihteluita sekä erilaisten muutosprosessien samanaikaisuutta. (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 28–35.) Lisäksi työn perusajatus on muuttumassa, mikä heijastuu esim. yleistyneinä vuorottelu-, opinto- tai muina taukoina työelämästä. Työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt (Vänskä 2020, 15).

Työpaikoilla korostuu ennakoinnin, jatkuvan valppauden ja nopean reagoinnin merkitys. Jokaiselta työntekijältä edellytetään uudenlaisia työelämäntaitoja: aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä. Myös kehittymisen ja oppimisen jatkuvat valmius sekä elämönhallintataidot korostuvat muutoksissa. Näitä kaikkia kutsutaan myös työyhteisötaidoiksi. Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vaatii myös uudenlaista johtajuutta, on siirryttävä voimaannuttavaa työyhteisön johtamiseen. Esihenkilöt ja johto eivät voi yksin vaikuttaa johtamiskulttuurin onnistumiseen, vaan työyhteisö kokonaisuutena on johtamisen tärkein osa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa jokaisen on toimittava vuorovaikutuksessa monella eri organisaation tasolla ja kyettävä johtamaan itsenäisesti omaa työtään. Tämän takia kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen on laitettava painoarvoa (Sinisammal & al. 2011, 29; Manka & Manka 2016, 14–17.)

Työelämän muutokset edellyttävät jokaiselta työyhteisön yksilöltä, niin esihenkilöltä kuin työntekijältäkin uudenlaisia osaamisia ammatillisen osaamisen lisäksi (Manka & al. 2016, 14-17). Tulevaisuuden tärkeitä osaamisia, joita kutsutaan myös metataidoiksi ovat:

Sosiaalinen älykkyys: Organisaatioista tulee verkostonoituneita ja virtuaalisia, vähemmän hierarkkisia. Tämä mahdollistaa yhteistyön, suhteiden rakentamisen ja luottamuksen. Myös työyhteisötaidot kuten aktiivinen auttaminen, reiluus, inhimillisyyden kuuluvat sosiaaliseen älykkyyteen.

Kansainvälisyys: Maailmanlaajuinen ymmärrys ja yhteistyötaito. Johtamistaidot, moninaisuuden ymmärtäminen, ristiriitojen ratkaiseminen ja innostaminen. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi osata johtaa ja motivoida myös itseään.

Elämönhallintataidot: Muun muassa psykologinen pääoma (optimismi, itseluottamus, sitkeys), mutta myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Digitaalinen lukutaito: Tiedon hankkiminen ja soveltaminen, kriittisyys.

Keinoäly: Ihmisen ja koneen välinen yhteistyö. Osattava työskennellä rinnakkain teknologian kanssa.

Innovatiivinen yrittäjämäinen mieli: Luovuus, ongelmanratkaisutaidot ja epävarmuuden keskellä elämisen taito.

Vastuullinen toiminta: Arkipäivän teot ja päätökset liittyen kestäväen kehityksen periaatteisiin.

2.2 Teoriamalli työhyvinvoinnista: Työhyvinvoinnin portaat

Laaja-alaisuuden vuoksi työhyvinvointia on kuvattu erilaisten mallien avulla. Tässä tutkimuksessa viitekehyksenä käytetään Maslowin motivaatioteoriasta johdettua työhyvinvoinnin portaat – mallia. Rauramo (2012, 13) on kuvannut työhyvinvointia portaina, jossa hän määrittelee työhyvinvoinnin organisaation kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoksi.

Malli perustuu Maslowin motivaatioteorian mukaiseen ihmisen perustarpeista muodostuneeseen hierarkiaan, jossa on kuvattu viisi perustarvetta: Fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Lisäksi ihmiselle on tyypillistä saavuttaa tai ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Ihmisellä on perustarpeita, joita Maslow kuvaa hierarkkisesti riippuvaisina toisistaan. Tarpeet asettuvat asteittain tärkeysjärjestykseen, jossa vallitseva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Kun jokin tarve on tyydytetty, se ei enää toimi aktiivisena motivaatiotekijänä. (Maslow 1943, 370–396.)

Maslowin motivaatioteoria on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teoriaa on kritisoitu siitä, että hierarkian alimman tason tarpeiden on nähty olevan ihmisen tärkeimmät tarpeet. Hoffman (2022) on tutkinut Maslowin aikanaan julkaisemia ja julkaisemattomia kirjoituksia ja näiden perusteella todennut, että tutkijoiden tulee laajentaa käsitystään tarve-

hierarkian tarkastelussa, eikä pitäytyä liian tiukasti siinä väärinymmärryksessä, että tärkeimmät tarpeet ovat alimman tason tarpeita. Tärkeimpiä tarpeita ovat sosiaalinen kanssakäyminen, rakkaus ja yhteisöllisyys. (Hoffman 2022, 908–933.) Työhyvinvointi kontekstissa tarvehierarkia on kuitenkin yksinkertainen, kattava malli, jolla pystytään ihmisen perustarpeita tarkastelemalla kehittämään ja ylläpitämään hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin portaat- mallissa kyse on samoista ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon (Rauramo 2012, 13). Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka rakentuu monesta eri osa-alueesta ja niiden vuorovaikutuksesta toisiinsa. Malli on luotu hyödyntämällä hyvinvointimalleja ja määritelmiä, yhdistelemällä laajemmin sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15; Kauhanen 2016, 24, Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Mallin avulla voidaan tarkastella työhyvinvointia porras portaalta. Maslowin tarvehierarkiasta poiketen, Työhyvinvoinnin portaat – mallissa portaat on kuvattu paremmin työelämään soveltuvin käsittein: *Terveys, Turvallisuus, Yhteisöllisyys, Arvostus ja Osaaminen*. Mallin tavoitteena on tunnistaa työhyvinvoinnin taustalla

olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi (Rauramo 2012 13). Työhyvinvoinnin portaat – mallin avulla keskeistä on löytää ne prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan muutosta. Systemiajattelun mukaisesti pyritään myös ymmärtämään toisiinsa vaikuttavia osatekijöitä ja näiden toiminnan yhteisvaikutuksia kokonaisuuteen. Malli tarkastelee asioita sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta.

Perusterveen ihmisen, joka kokee työnsä jatkuvaksi ja turvatuksi, tuntee olevansa osa työyhteisöä, saa osakseen arvostusta, jonka osaaminen on tasapainossa työkuvan kanssa ja joka kokee voivansa kehittää ja vaikuttaa omaan työhönsä – työhyvinvointi on tasapainossa. Huomioitavaa on, että työhyvinvointi ei ole pysyvä tila – vaan työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksen summana (Virolainen 2012, 12).

Terveys

Työhyvinvoinnin ensimmäisellä portaalla on psykofyysiset tarpeet, terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Terveys on työhyvinvoinnin ja työkyvyn perusta. Jotta työntekijä jaksaisi työssään ja työ olisi mielekästä – tulee työn vastata työntekijän psykofysiologisia ominaisuuksia. Nämä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin liittyvät perustarpeet täyttyvät, kun työntekijän kyvyt, taidot ja kiinnostukset vastaavat työn vaatimuksia. Tavoitteena on hyvä terveys. Organisaation näkökulmasta tämä pyritään mahdollistamaan mm. sopivalla työkuormituksella, työtä tukevilla järjestelmillä tai lakisääteisellä työterveyshuollolla. (Rauramo 2012, 15–35.) Työaikajoustot, varhaisen tuen malli ja liikunnan- ja vapaa-ajan tukeminen ja säännölliset työhyvinvointikyselyt ovat myös organisatorisia keinoja vaikuttaa tähän psykofyysiseen tarpeeseen. Yksilötasolla työhyvinvointiportaan psykofysiologisiin osa-alueisiin voi vaikuttaa mm. terveillä elämäntavoilla, työn ja vapaa-ajan tasapainolla, oman työskentely- ja ammattitaidon kehittämisellä, omien rajojen asettamisella (esim. ylityöt) tai myönteisellä ajattelulla ja oman jaksamisen ja tuntemusten ”kuuntelulla”.

Turvallisuus

Portaikoon toisella tasolla kuvatut turvallisuuden tarpeen tyydyttymiseen vaikuttavat tekijät liittyvät työpaikan turvallisuuteen, pitäen sisällään työn pysyvyyden, riittävän toimeentulon, turvallisen työ- ja työympäristön sekä tasa-arvoisen työyhteisön. Turvallisuutta työssä tukevat mm. järjestelmällinen riskienhallinta ja aktiivinen työsuojelu. Jokainen yksittäinen

työntekijä voi edistää turvallisuuden tarpeen täyttymistä työpaikalla. Työoloihin voi aktiivisesti vaikuttaa mm. korjaamalla epäkohtia, ilmoittamalla uhka- ja vaaratilanteista tai noudattamalla yhteisiä toimintatapoja. Turvallisuuskäytäntöjä voi ylläpitää myös luomalla positiivista ja kannustavaa työilmapiiriä sekä sitoutumalla työpaikan yhteisiin pelisääntöihin. Organisaation näkökulmasta turvallisuutta voidaan tukea mahdollistamalla jatkuva työsuhte, kehittämällä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää, tasa-arvosuunnitelmilla ja eri vastuuhenkilöiden nimeämisillä. Tavoitteena työhyvinvoinnin portaattomallin toisella tasolla on kokonaisvaltainen turvallisuus. (Rauramo 2012, 15, 69–71.)

Yhteisöllisyys

Portaikolon kolmannella tasolla kuvataan yhteisöllisyyden, liittymisen tarvetta. Ihmisellä on sosiaalisuuden tarve ja on tärkeää kokea työyhteisö itselle merkittäväksi. Yhteisöllisyyden tarpeeseen vaikuttavat mm. yhteishenkeä lisäävät toimet, henkilöstön vaaliminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistoiminta ja vuorovaikutus. Työntekijän osalta tämä tarkoittaa esim. joustavuutta ja kehitysmuutoksia. Merkittävää on yksilötasolla ymmärtää, miksi työyhteisö on olemassa ja mitä yhdessä pyritään saavuttamaan. Työntekijän vastuulla on edistää omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä, olla avoin erilaisuudelle, tukea ja auttaa työtovereita, sekä suhtautua rakentavasti muutoksiin ja olla aktiivisena toimijana osana yhteisöä. Työyhteisön avoimuus, luottamus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Tärkeitä asioita ovat myös toimivat esihenkilöalaissuhteet ja kehittyvä työ. (Rauramo 2012, 103–111, 121.)

Organisaation näkökulmasta merkittävää on yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen. Tavoitteena on päämääriä, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia tukeva vahva yhteisöllisyys. Tärkeää on yhdessä tekeminen. Kommunikaatio, osallistaminen, yhteisten pelisääntöjen laatiminen, työtovereihin tutustuminen, perehdyttämisjärjestelmän kehittäminen sekä kokouskäytäntöjen kehittäminen ovat kaikki esimerkkejä siitä, miten organisaatiotasolla voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen onnistuu parhaiten silloin, kun koko työyhteisö on siihen sitoutunut. (Rauramo 2012, 103–111.)

Arvostus

Neljännellä tasolla työhyvinvoinnin portaikossa on arvostuksen tarve, oman osaamisen ja ammattitaidon / työn arvostus. Yksilön kokemus siitä, että esimies ja yhteisö arvostaa hänen työtään on perusedellytys itsetunnolle ja kehittymiselle. Hyvä työyhteisö tukee ja rakentaa työntekijän itsetuntoa. Rakentava palaute on työhyvinvoinnin perusta tässä kontekstissa, se vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin ja lisää työn tuloksellisuutta. Palaute on tärkeä väline työntekijöiden kehittämisessä ja työn kehittämisessä. Se voi myös lisätä työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Palautejärjestelmää tukevat myös säännöllisesti toteuttavat kehityskeskustelut.

Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävä päämäärä ja strategia, sekä eettisesti kestävä arvot. Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen, osallistuminen, kuulluksi tuleminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat keskeisiä. Tavoitteena on pitkäjänteinen, arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus omaa ja yhteisön työtä kohtaan. (Rauramo 2012, 123, 135–139.)

Osaaminen

Korkeimmalla portaalla on itsensä toteuttamisen tarve, joka jakautuu älylliseen ja esteettiseen tarpeeseen. Kyse on itsensä toteuttamisen- ja ihmisenä kehittymisen tarpeesta, jossa perustana on oppiva organisaatio, jossa yksilö pystyy täysipainoisesti hyödyntämään omia edellytyksiä, tuottamaan uutta tietoa ja osaamista. Itseään aktiivisesti kehittävä ihminen ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen elämän eri vaiheissa. Osaamisen kehittäminen tukee sekä yksilön tietojen ja taitojen kehittymistä, että yrityksen strategisia tavoitteita. Työ on mielekästä ja se mahdollistaa luovuuden. Työntekemiseen ja ympäristöön kiinnitetään huomiota. Tavoitteena on organisaation ja yksilön menestystä edistävä oppiminen. (Rauramo 2012, 146–152.)

Itsensä toteuttamisen perustarpeeseen sisältyvä uuden oppimisen, kehittymisen halu – edellyttää sekä työntekijältä, että organisaatiolta sitoutumista ja valmiutta osaamisen kehittämiseen. Osaamisen on vastattava tarpeita, mikä tarkoittaa joskus nopeakin proaktiivista toimintaa osaamisen kehittämisessä. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ylläpitävät työhyvinvointia ja edistävät työssä onnistumisen kokemuksia.

Yksilötasolla työhyvinvointia lisää, kun työntekijällä on mahdollisuus käyttää luovuutta ja vapautta itsenäisiin päätöksiin oman toimenkuvansa rajoissa. Osaaminen on organisaatiolle

kilpailukyvyyn perusta, mikä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon ja taidon luomista sekä haastaa jokaista työyhteisössä toimijaa. Osaamisen kehittämisessä on ennakoitava tulevaisuutta. Organisaatiotasolla saavuttamaan tavoitteet ja säilymään kilpailukykyisenä muuttuvassa ympäristössä. Yksilönäkökulmasta oman osaamisen kehittäminen on merkittävä kilpailuetu työmarkkinoilla, se edistää hyvinvointia, työssä jaksamista ja oman työn hallintaa. Elinikäinen oppiminen vahvistaa valmiuksia muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa (Rauramo 2012, 146).

Tässä tutkimuksessa fokus on case -yrityksen työhyvinvoinnin tarkastelussa työhyvinvoinnin portaat – mallin yhteisöllisyyden näkökulmasta. Yhteisöllisyyttä selvitetään työyhteisön yhteistyö ja vuorovaikutustekijöiden kautta. Yhteisöllisyyttä tutkitaan työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden kautta, joiden perusteella rakennetaan kuva case -organisaation yhteisöllisyyden kokemuksista, osana työhyvinvointia.

3 Työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta

Tämä luku käsittelee työelämän yhteisöllisyyttä ja osatekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen. Yhteisöllisyys nähdään moniulotteisena käsitteenä, joka liittyy kaikkiin ihmisen sosiaalisiin suhteisiin ja jota voidaan tutkia hyvin erilaisissa yhteisöissä ja hyvin erilaisista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa aluksi tarkastellaan yhteisöllisyyttä yleiskäsitteenä. Tämän jälkeen määritellään, mistä osa-alueista työelämän yhteisöllisyys muodostuu, tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen - vuorovaikutuksen, yhteishengen, ryhmässä toimimisen ja luottamuksen kautta. Yhteisöllisyyden mittareina toimivat teoriassa esitetyt yhteisöllisyyttä rakentavat tekijät, joiden perusteella pyritään rakentamaan kuvan case -organisaation työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemuksista.

Yhteisöllisyys on termi, jolla kuvataan yksilöiden välistä yhteistyötä ja monimuotoisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyyttä on tutkittu jo 1800-luvulta lähtien. Esim. Tönniesin 1887 julkaisema saksankielinen teos ”Gemeinschaft und Gesellschaft” kuuluu yhteisöllisyyden varhaisiin tieteellisiin julkaisuihin. Termi Gemeinshchaft viittaa yksilöiden ja ryhmien väliin suhteeseen, jossa korostuu yhteinen sitoutuminen ja solidaarisuus yhteisöä kohtaan. Käsite Gesellschaft puolestaan kuvaa yhteiskuntaa, jossa solidaarisuudella ei ole yhtä suurta merkitystä kuin rationaalisuudella, laskelmallisuudella ja yhteisöllisyyttä säätelevillä laeilla. (Tönnies, 2001, 19–20; Paasivaara & Nikkilä 2010, 9–11.) Tutkimuksissa käytetään yhteisöllisyydentunteesta nimitystä ”psychological sense of community”, psykologinen yhteisöllisyys tai ”sense of community”, kun taas yhteisön vakiintunut määrittely on ”community”. (Lampinen & al. 2015, 228–244; Paasivaara & al. 2010, 11.) Ilmiö on ollut pitkään keskeinen tutkimusaihe yhteisöpsykologiassa, mutta silti yhteisöllisyyden käsitteelle ei ole vakiintunut yhtä selkeää määritelmää (Lampinen & al. 2015, 228). Tässä tutkimuksessa viitataan yhteisöllisyyteen lyhyemmin yhteisöllisyys.

Käsitteenmäärittelyn jälkeen tutkimusta aiheesta on ohjannut McMillanin ja Chavisin yhteisöllisyyden teoria ja heidän luoma yhteisöllisyyden tunnetta mittaava SCI-mittaristo (Sense of Community Index). (Lampinen & al. 2013, 72.) Teorian mukaan yhteisöllisyyden tunne muodostuu neljästä tekijästä, jotka ovat jäsenyys eli tunne yhteenkuuluvuudesta, vaikutus,

eli jäsenen merkitys yhteisölle sekä yhteisön merkitys jäsenille, integraatio ja tarpeiden tyydyttäminen sekä jaettu emotionaalinen yhteys, eli jäsenten sitoutuminen ja heidän yhteinen historiansa, yhteinen aika ja kokemukset. (McMillan & Chavis 1986, 9.)

3.1 Työyhteisön yhteisöllisyys

Burroughs & Eby (1998, 509–510) kehittivät oman mittarinsa ”psychological sense of community in workplace (PSCW), eli psykologinen yhteisöllisyys työyhteisössä. Tutkijoiden mukaan työntekijät, jotka tuntevat yhteisöllisyyttä – kokevat, että työpaikka täyttää heidän tarpeensa ja parantaa heidän elämänlaatuaan. Työyhteisön yhteisöllisyys voidaan jakaa seuraaviin osatekijöihin: yhteenkuuluvuus, kollegoiden tukeminen, tiimiorientaatio, emotionaalinen turvallisuus, totuuden kertominen ja henkinen side (Burrough & Eby 1998, 511–512).

Työelämän yhteisöllisyyttä tarkasteltaessa yhdistyvät sekä yksilö- että yhteisönäkökulmat. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys voivat täydentää toisiaan, eivät ne ole toisiaan poissulkevia. Tämä tutkimus kohdistuu rajattuun yhteisöön, työyhteisöön. Työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikan henkilöiden muodostamaa kokonaisuutta. Jäseniä yhdistää organisaation tavoitteet, strategia, arvot ja käytännöt. Työyhteisö synnyttää pelisäännöt, normit ja yksilö peilaa yhteisön toimivuutta omilla asenteillaan ja teoillaan. (Juholin 2009, 44–45; Paasivaara et al. 2010, 12.) Yksilön itsetunto vahvistuu yhteisössä, suhteessa toisiin ihmisiin. Hyvässä työyhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa kukoistavat. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys koostuvat jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla. Ihmisen toimintaa ohjaa yhteisöllisyyden perustarve, kuuluminen johonkin. Työyhteisö, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta on ihmiselle tärkeä. (Jalava & Matilainen 2010, 66–68; Rauramo 2012, 104–105.)

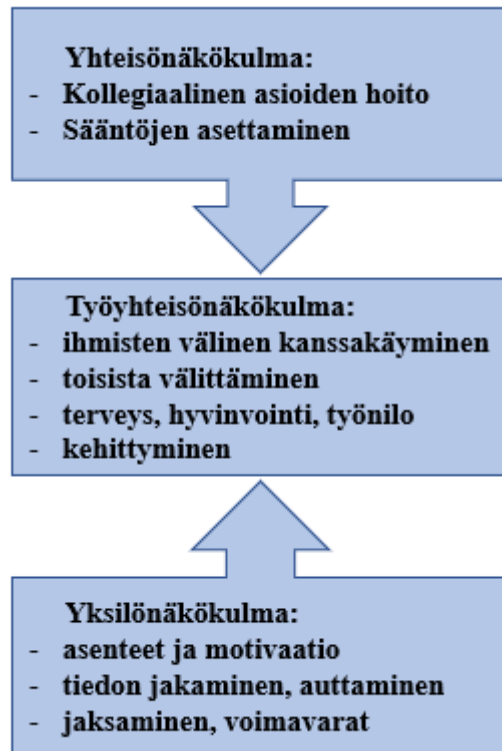
Työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu eri osatekijöiden kautta. Näitä ovat sitoutuminen yhteiseen tulevaisuuteen, yhteisten arvojen tunnistaminen, yhteisön rajojen asettaminen, yhteisön jäsenten voimaantuminen ja kuulluksi tuleminen päätöksenteossa, jaettu vastuu, kehittymismahdollisuudet sekä psyykinen ja fyysinen hyvinvointi, työyhteisön sisäisten ja ulkoisten ristiriitojen ratkaiseminen, jäsenten perehdyttäminen yhteisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin, palaute sekä jäsenten välinen ystävyys. (Naylor, Willimon, Osterberg, 1996, 97, 42).

Manka & al (2016, 148–149) määrittelee yhteisöllisyyden työyhteisötaitoina, joita ovat muun muassa:

- oman perustehtävän hallinta ja oman osaamisen kehittäminen
- kiinnostus, välittäminen ja kunnioitus muiden työtä kohtaan
- huomaavaisuus ja kohteliaisuus
- aktiivinen auttaminen
- työpaikan yleisestä yhteisestä viihtyvyydestä huolehtiminen
- aktiivinen osallistuminen kehittämiseen ja positiivisen ilmapiirin synnyttämiseen

Työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne muodostuu ja sitä ylläpidetään jäsenten kanssakäymisessä ja se voidaan nähdä työntekijöiden ja työnantajan sitoutumisena toisiinsa (Lambert & Hopkins 1995, 152–153). Keskeisenä tekijänä ovat ihmissuhteet, joiden muotoutumiseen tarvitaan rehellisyyttä, kunnioitusta ja keskinäistä luottamusta. Toisin kuin sosiaaliset, vapaaehtoiskemot yhteisöt, työyhteisöt eivät synny jäsenten yhteisöllisyyden tarpeesta, vaan yrityksen tai organisaation virallisesta tarkoituksesta ja tavoitteista. Työyhteisö on parhaimmillaan jäseniään kannustava ja inspiroiva yhteisö, jossa jäsenet tukeutuvat toisiinsa ja joka tukee myös jokaisen yksilön omaa ammatti-identiteetin rakentumista. (Lampinen & al. 2013, 79–80; Paasivaara & Nikkilä, 2010, 16.)

Työyhteisön yhteisöllisyys on henkinen tila, tunne, jonka edistäminen osana työhyvinvointia on arkista, päivittäiseen työhön liittyvää vuorovaikutteista toimintaa. Yhteisöllisyys on tunnetta, joka pohjautuu jäsenten vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen mukaan organisaationäkökulmasta oikein toteutettu ja tuettu henkisyys rakentaa organisaatiokulttuuria, luo tasapainoa työn ja yksityiselämän välille, sitouttaa organisaatioon, tiivistää työntekijöiden keskinäistä suhdetta ja pitkällä aikavälillä lisää organisaation tuottavuutta. (Iqbal, Riaz, Khan & Husainy 2021, 15–17.) Yhteisöllisyyden kokemusta voidaan kuvata sanalla kiinnostus. Paasivaara & al. (2010, 13–14) kuvaa yhteisöllisyyttä ihmisten avoimena liikkeenä työyhteisöä ja siellä toimia kohti. Tämä sisältäpäin lähtevä liike ”intentionaalisuus” kurkottaa sisältäpäin jotakin kohti. Intentionaalisuutta on vaikea mitata, mutta sen voi helposti kokea.



Kuva 5. Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (mukailten Paasivaara & al. 2010, 13)

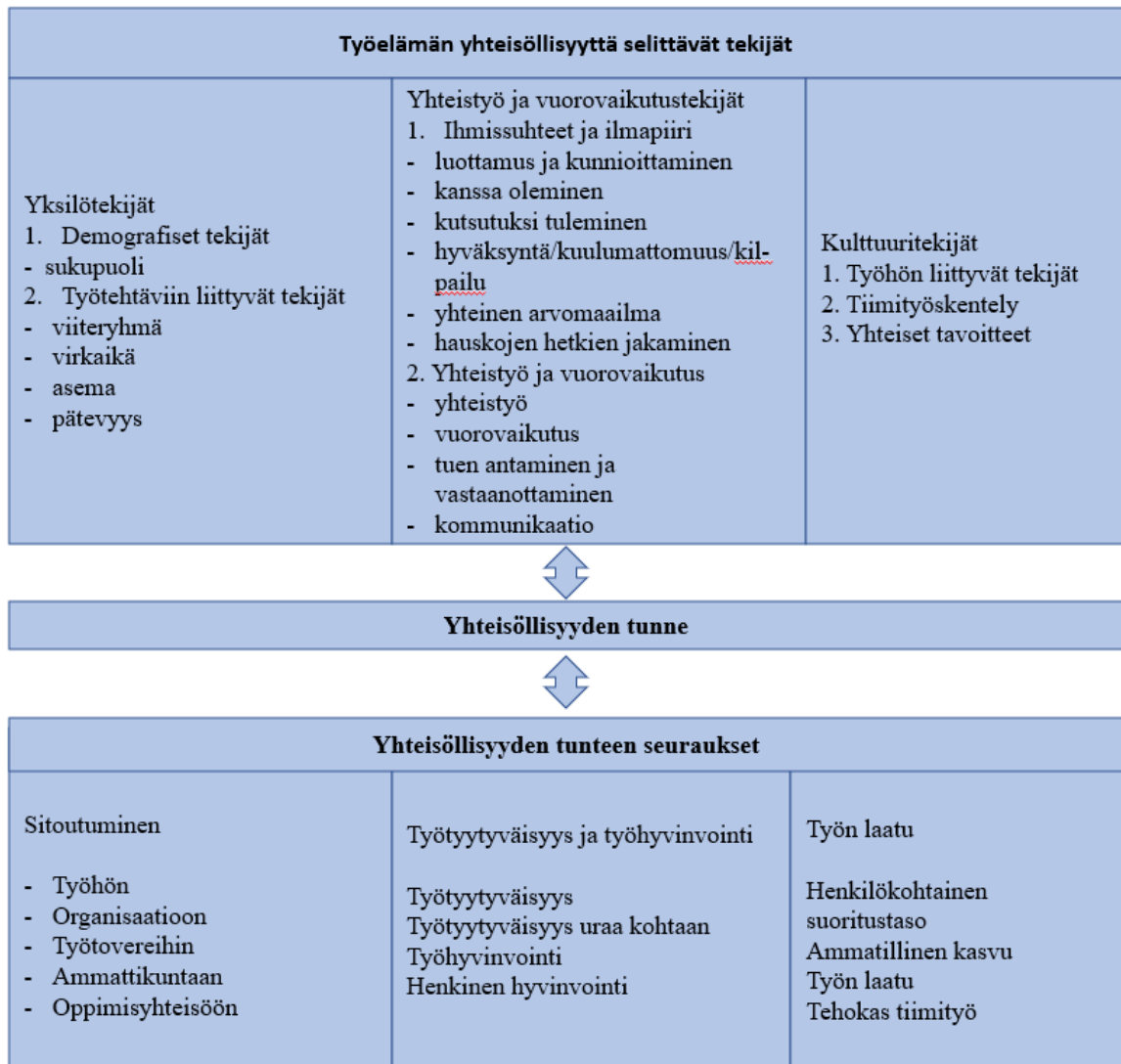
Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella makronäkökulmasta, jolloin painotetaan väestöalueeseen perustuvaa yhteisöllisyyttä. Yhteisön perustan luo kollektiiviset tarpeet kuten turvallisuus ja siihen liittyvät säännöt ja lainalaisuudet. Mikrotasolla tarkasteltuna yhteisöllisyys muodostuu yksilöistä ja yksilön omat henkilökohtaiset arvot ja asenteet vaikuttavat kuinka paljon yksilö sitoutuu yhteisöön. Yksilö osallistuu työyhteisöön jakamalla tietoa tai auttamalla muita. Makro- ja mikrotasolla näkökulmat yhdistyvät määriteltäessä koko työyhteisöön perustuvaa yhteisöllisyyttä. Tästä kokonaisuudesta ja vuorovaikutuksesta muodostuu työyhteisö – työpaikan henkilöiden muodostama kokonaisuus. (Paasivaara & al. 2010, 12.) Erityinen ristiriita näyttää tänä päivänä yhteisöllisyydessä liittyvän yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden arvojen välisiin eroihin. Yhteistoiminnassa ihminen on aina jollain tavoin riippuvainen toisista ja samalla hän menettää jotakin autonomiastaan. Riippuvuus voi olla positiivista, silloin ihminen tietää tarvitsevansa toisia ja olevansa tärkeä muille. Negatiiviseksi yhteistoiminnasta riippuvuuden voi katsoa silloin, jos oma hyvinvointi yhteisössä on kiinni toisten päätösvallasta. (Raina 2022, 2–3.) Työhyvinvointinäkökulmasta joudutaan tasapainoilemaan sekä yksilön tukemisen, että yhteisön tukemisen välillä tai samanaikaisesti.

Termi sosiaalinen pääoma on rinnastettu yhteistöllisyyteen ja joissain tulkinnoissa sosiaalinen pääoma voidaan tulkita olevan yhteistöllisyydestä syntyvä tuotos. Kyse on olemassa olevien tai mahdollisten resurssien kokonaisuudesta, joka liittyy ryhmäjäsenyyteen – siihen, että kuuluu ryhmään, joka tarjoaa jäsenilleen yhteisesti omistettua pääomaa. Suhteet voivat olla olemassa vain käytännön tasolla, materialistisessa tai symbolisessa vaihdossa, jotka ylläpitävät näitä suhteita. Sosiaalinen pääoma esitetään luottamuksena, yhteisinä arvoina, normeina sekä vuorovaikutuksesta, jotka edistävät yhteistyötä. (Bourdieu 1986, 248–249; Lampinen & al. 2013, 71-86; Rauramo 2012, 111; Manka & al. 2016, 132–134.)

3.2 Työelämän yhteistöllisyyttä selittävät tekijät

Työelämän yhteistöllisyyttä voidaan tarkemmin tarkastella Lampisen, Viitasen & Konun (2013, 71–86) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella. Siinä työelämä tutkijoiden mukaan muodostuu yhteistöllisyyttä selvittävästä osatekijöistä, kuten yksilö- yhteistyö-, ja vuorovaikutus- ja kulttuuritekijöistä sekä yksilöiden valmiudesta auttaa ja hyväksyä toinen toisensa sellaisina kuin kukin on, luottamusta lisäävän vuorovaikutuksen määrästä, laadusta, yksilön kokemasta yhteenkuuluvuuden tunteesta työtovereiden kanssa, yhteiseen arvomaailmaan perustuvista toimintaperiaatteista, työskentelystä yhteisen päämäärä mukaisesti sekä läpinäkyvästä vuorovaikutuksesta työpaikan ihmisten kesken.

Tunnetekijöihin vaikuttavat sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työn laatu. Yhteistöllisyyden tunteella on suuri merkitys työssä jaksamiseen sekä yksilön että organisaation kannalta. Se, että tuntee olevansa yhteisön jäsen ja kuuluvansa ryhmään, lisää työhön tarvittavia voimavaroja ja näin ollen vähentää työstä johtuvia stressitekijöitä. (Lampinen & al. 2013, 71–72.) Yhteistöllisyyden tunteen kautta työntekijät sitoutuvat työhön, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi kasvavat. Työyhteisössä ja omassa ammatissa ollaan kehitysmuotoisempia. Tyytyväinen, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö puolestaan tekee laadukkaampaa ja tuloksellisempaa työtä. (Burroughs & Eby 1998, 512; Lampinen & al. 2013, 71.) Yhteistöllisyyttä selittävät tekijät on esitetty kuviossa 5.



Kuva 6. Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät (mukaien Lampinen & al. 2013, 79)

Yksilötekijä

Työyhteisö muodostuu yksilöistä, joiden asenteet, motivaatio vaikuttavat siihen, missä määrin yksilö sitoutuu työyhteisöön. Yksilötekijät, jotka vaikuttavat yhteisöllisyyteen muodostuvat näiden yllä mainittujen lisäksi demografisista tekijöistä, eli sukupuoleen ja työtehtäviin liittyvistä tekijöistä kuten viiteryhmästä, asemasta ja osaamisesta/pätevyydestä. (Lampinen & al. 2013, 79.) Työsuhteen kestolla (tässä yhteydessä yksilön virkaikäällä) on yhteys yhteisöllisyyden tunteeseen. Kymmeniä vuosia samassa työyhteisössä työskennelleillä on vahvempi yhteisöllisyyden tunne kuin virkaiältään nuoremmilla työntekijöillä. Mitä kauemmin

henkilö on ollut saman työyhteisön jäsen, sitä enemmän hän tuntee yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta työtovereihin (Zani & Cicognagi 2012, 1–8.) Yhteisöllisyyteen vaikuttavia yksilötekijöitä ovat myös tiedon jakaminen, muiden auttaminen, jakaminen ja samojen toimintamallien sisäistäminen (Paasivaara & al. 2010, 13). Yksilötekijöiden osalta ihmisten erilaisuus ei ole uhka, vaan mahdollisuus ja rikkaus. Yhteisesti sovitut pelisäännöt perustuvat yhteisiin arvoihin, ohjaavat toimintaa. Luottamus kantaa yhteisöjä (Raina 2022, 203). Toteutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla yhteisöllisyys vaatii yksilötasolla tunteiden ymmärtämistä. Tässä yhteydessä puhutaan tunneälystä ja sen kehittymisen kautta yksilö pystyy toimimaan tehokkaammin toisten kanssa. Tunneälytaitojen kehittymisen myötä yksilö selviää paremmin työyhteisössä. Puhumattomat tunteet, käsittelemättömät ristiriidat voivat johtaa esim. kokemukseen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta välinpitämättömyydestä, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yksilön työhyvinvointiin. Yksilön omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen on tärkeä osa vuorovaikutusta. (Paasivaara & al. 2010, 24.)

Yhteistyö ja vuorovaikutustekijät

Työelämän yhteisöllisyyteen vaikuttavat yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät on mahdollista Lampisen & al. (2013, 79) mukaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttavat luottamus ja kunnioittaminen, yhdessä vietetty aika, mukaan ottaminen, hyväksyntä, tunne ryhmään kuulumisesta tai kuulumattomuuden tunne, tasavertaisuus / kilpailu, yhteinen jaettu arvomaailma sekä hauskojen hetkien jakaminen. (Lampinen & al. 2013, 79.) Yhteistyötä ja vuorovaikutusta kuvaavat puolestaan tuen antaminen ja vastaanottaminen sekä viestintä.

McCluren ja Brownin (2008, 11) mukaan työyhteisössä, jossa luottamus on läsnä, koetaan työskentely ikään kuin ”kotoisana”, yhteistyö tiivistyy ja tätä kautta suorituskyky paranee. Työyhteisössä toiminta on pitkälti ei näkemysten käsittelemistä yhteistyössä toisten kanssa, tämä edellyttää keskinäistä luottamusta ja kykyä ymmärtää erilaisuutta (Paasivaara & al. 2010, 46). Hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa yhteisöllisyys kehittyy – rakentuu pitkälti luottamuksen varaan. Luottamus mahdollistaa avoimuuden ja tämä näkyy mm. vuorovaikutuk-

sen määrässä ja esimerkiksi rohkeudessa omien mielipiteiden ilmaisemiseen tai johdonmukaiseen rakentavaan keskusteluun positiivista ja negatiivisista asioista. (Rauramo 2012, 106.)

Työyhteisön jäsenten yhdessä viettämää aikaa voidaan Paasivaara & al. (2010, 70–71) mukaan tarkastella virallisten ja epävirallisten ryhmien kautta. Ihmissuhteiden rakentamisessa keskiössä on yhdessä vietetty aika, kanssa oleminen. Viralliset työryhmät ovat tietoisesti muodostettuja, jotakin tavoitetta varten nimettyjä työryhmiä. Niissä jäsenillä on selkeät tehtävät ja vastuualueet päämäärien saavuttamista varten. Viralliset työyhteisön ryhmät harvoin vastaavat työntekijöiden kaikkiin tarpeisiin, joten erilaiset epäviralliset ryhmät ovat tärkeitä yhteenkuuluvuuden ja turvallisuudentunteen kannalta. Näiden ryhmien toiminta on vapaa-muotoisempaa, esim. yhteiset lounaat tai illanvietot. Erityyppiset ryhmät muodostavat työyhteisössä yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen tiloja ja niiden kautta tapahtuu iso osa työntekijöiden viestinnästä.

Vuorovaikutus on perusta sekä päivittäiselle työlle, että yhteisöllisyyden tunteelle. Työyhteisöviestintä on merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden rakentumisessa. Toiminta perustuu viestinnälle, se on jatkuvaa tietojen, näkemysten ja eri sisältöjen vaihtamista työntekijöiden kesken. (Paasivaara & al. 2010, 93.) Viestintä voidaan jakaa yksilö-, ryhmä-, tai työyhteisötasolla tapahtuvaksi viestinnäksi sekä epäviralliseen ja viralliseen viestintään ja non-verbaaliseen viestintään. Hyvien viestintäyhteyksien luominen työyhteisön sisällä on erityisen tärkeää. Parhaimmillaan viestintä on synergian löytämistä, yhteisten merkitysten luomista, kuuntelua ja toisen näkökulmien ymmärtämistä sekä dialogia. Hyvin usein tämä vaatii uudenlaisen viestintäkulttuurin luomista, kaikkien osallistumista ja yhteistä työtä uudenlaisen keskustelu- ja viestintäkulttuurin vahvistamiseksi (Paasivaara & al. 2010, 95; Rauramo 2012, 117–118).

Kommunikointi liittyy läheisesti organisaation oppimiseen, sillä se voi edistää tai ehkäistä organisaation tiedonmuodostusta ja ymmärryksen lisääntymistä. Uutta tietämystä, näkemyksiä syntyy siellä, missä yksilöt työskentelevät vuorovaikutteisesti yhdessä. Osaamisen jakaminen vaatii tietynlaista rinnalla kulkemista, mikä usein voi olla haastavaa kiireisen työyhteisön arjen keskellä. Tärkeää kuitenkin on tietää mistä ja keneltä tiedon saa ja löytää. Avoin, luottava työyhteisö edesauttaa tiedon ja osaamisen vaihdantaa ja kehittymistä. (Juholin 2009, 149-150.)

Hauskat hetket lisäävät yhteisöllisyyden tuntemuksia, mikäli työyhteisön yksilöt jakavat samat arvot ja työssä on samankaltaisia odotuksia ja toiveita hauskoista hetkistä työympäristössä. (Chan 2010, 725.) Nämä hetket korostavat yksilöiden positiivisia piirteitä. Hauskat hetket voivat olla yhteisiä aktiviteettejä, juhlimista, erilaisia sosiaalisia tapahtumia tai muuta hyvää olo- ja hyvinvointia lisääviä asioita.

Työyhteisön toiminnan perustalla ovat arvot, määritellyt ja tunnistetut tai tunnistamattomat, - jotka ohjaavat kaikkea yhteisön toimintaa. Toimintaympäristössä, jossa henkilökohtaiset ja yhteisölliset arvot ovat ristiriidassa keskenään, ei ihminen voi hyvin (Paasivaara & al. 2010, 33–34). Organisaation ja yksilön arvojen tulisi olla linjassa keskenään. Arvoista johdetut, yhteistyötä tukevat käytännöt vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen. Yhteisesti sovitulla pelisäännöllä edistetään jokaisen jäsenen yhdenvertaista, hyväksyvää ja kunnioittavaa kohtelua. Pelisäännöt ohjaavat yhteisön toimintaa. Toimintatapoja tulisi tarkistaa väliajoin ja ohjata toiminta enemmän ”toivottava toimintatapa” – malliin, pois ”kielletty – sallittua” asetelmasta. (Raina 2022, 25; Rauramo 2012, 114; Virolainen 2012, 194–195.)

Sisäiset toimintatavat, käytännöt vaikuttavat yhteisön ilmapiiriin. Työilmapiiriin vaikuttavat käsitykset arvoista, toimintatavoista ja uskomuksista. Tässä yhteydessä ilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten kollektiivisia havaintoja organisaation eri osa-alueista kuten johtamisesta, autonomiasta, luottamuksesta ja yhteistyöstä. Organisaation ilmapiiri muodostuu yhteisön jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, reflektoiden yhteisiä normeja ja asenteita. (Paasivaara & al. 2010, 138; Virolainen 2012, 184.) Huono ilmapiiri kuvaa työyhteisön sisäisten toimintatapojen kehittymättömyyttä. Työilmapiirin raikkautta kuvaa erilaisten tunteiden käsittelykyky. Positiivista ilmapiiriin rakentumista tuetaan parhaiten palautteen antamisella, vuorovaikutuksella, erilaisuuden hyväksymisellä ja kuuntelukulttuurin kehittämällä. Jokainen yhteisön jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään. Ilmapiiriin kohdistuvat riskit tulisi tunnistaa ja ennakoida. (Paasivaara & al. 2010, 138–139.)

Työyhteisön ilmapiiristä voidaan käyttää myös termiä ”yhteinen tunnetila”. Tämä ”tunne”, ”tunnetila” on työyhteisön laadullinen ominaisuus, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tunnelmalla on suuri merkitys työhyvinvointiin: työssä viihtymiseen, työn tekemiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Hyvä tunnelma tuottaa hyvää tulosta ja vastavasti painostava tunneilmasto heikentää työn tekemistä. (Juholin 2009, 149.)

Työyhteisön monimuotoisuus vaatii henkilöstöltä sopeutumista. Monimuotoisuudella tarkoitetaan yhteisön ikä- ja sukupuolitekijöitä sekä eri kansallisuuksia ja kulttuuritaustaa. Monimuotoisuuteen voidaan kuitenkin liittää myös erilaiset yhteisön käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli. Työyhteisön menestymisen kannalta on tärkeää, kuinka hyvin työntekijät toisensa tuntevat ja sen myötä paremmin erilaisuuden hyväksyvät. (Vilkman 2016, 53.)

Kulttuuritekijät

Kulttuuritekijöihin kuuluvat työhön liittyvät osatekijät, tiimityöskentely sekä yhteisesti jaetut päämäärät (Lampinen & al. 2013, 79). Yhteisöllisyys pohjautuu vankkaan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri muodostuu Scheinin (1990, 109–119) mukaan ryhmän sisäisestä integraatiosta ja sopeutumisesta ulkoiseen ympäristöön perustuvista olettamuksista. Nämä olettamukset ovat yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja, jotka ovat käytännössä toimivia ja siirtyvät uusille ryhmän jäsenille. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä ryhmän historian aikana opittujen, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien olettamusten loppusummana (Schein 2009, 44).

Organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella tasolla. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit, jotka muodostuvat organisaation fyysisesti näkyvistä rakenteista ja prosesseista sekä aistinvaraisista havainnoista. Artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selvä ja sillä on välitön, emotionaalinen vaikutus. Toinen organisaatiokulttuurin tasoista ovat arvot, jotka muodostuvat säännöistä, ideologiasta, toimintatavoista ja päämääristä. Kolmantena organisaatiokulttuurin tasona on olettamukset, jotka ovat tiedostamattomia uskomuksia, ajattelumalleja tai tuntemuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ajattelua. Toimiva organisaatiokulttuuri on sellainen, joka sopii yhteen sen jäsenten arvojen ja käyttäytymismallien kanssa. Jos organisaatiokulttuuri ja yksilö eivät sovi yhteen, siitä voi aiheutua ristiriitoja, kuten negatiivisia tunteita, yhteyden puutetta tai jopa vieraantumista yhteisöstä. (Schein 1990, 111-112; Schein 2009, 30-36; Rego & Cunha 2008, 53-57.)

Yksilöt ja organisaatiokulttuurit eivät aina ongelmitta sulaudu toisiinsa. Myös organisaatiomuutoksen keskellä kulttuurin muotoutuminen voi olla haastavaa. Jokainen kasvava organisaatio altistuu kulttuurien yhteentörmäyksille. Organisaatiokulttuurin eroja voi esiintyä koko organisaatiotasolla tai eri yksiköiden ja tiimien välillä. Näissä yhteentörmäyksissä on

vaarana mm. sisäisten siilojen syntyminen tai jopa yksilön irtautuminen organisaatiosta. (Hatch 2018, 195.)

Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan se on alati muutoksessa. Yksilöt työyhteisössä kohtaavat aina uudelleen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen päivittäisessä työssään. Toimiva työyhteisö havainnoi ympäristössään tapahtuvia muutoksia ja pyrkii uudistamaan omaa sisäistä toimintaansa. Keskeiset elementit ovat muutosherkkyys ja muutosvalmius, joille yhteisöllisyyden tulisi antaa tilaa. Muutosherkkyys edellyttää, että työyhteisö pystyy tunnistamaan muutostarpeita, ennakoimaan muutoksen luonnetta sekä ymmärtämään muutokseen liittyvää mahdollista muutosvastarintaa. (Paasivaara & al. 2010, 30).

Yhteisöllisyys voi myös olla kielteistä. Yhteisö ei aina synnytä yksilöille hyvinvointia vaan se voi olla ilmapiiriltään tukahduttava, kontrolloiva tai epäluottamuksellinen. Keskustelukulttuuri saattaa olla sävyltään negatiivinen, ongelmia esiintuva, moittiva ja ivaava. Tällöin on kyse kielteisestä työelämän yhteisöllisyydestä. Ristiriitoja ei käsitellä ja ylläpidetään kielteisiä tunteita kuten kateutta, katkeruutta tai ennakkoluuloja. Negatiivinen yhteisöllisyys esiintyy myös tapauksissa, missä jäsenet taistelevat vallasta tai jolloin työyhteisön jäseniltä odotetaan tiukkaa vaatimustenmukaisuutta. Tällöin seurauksena voi olla mm. yhteisön ulkopuolelle jättäminen tai epäluuloinen kohtelu. Kielteinen yhteisöllisyys yhdistetään myös liian tiiviiseen samanmielisyyteen, jolloin yksilöt mukautuvat yhteiseen näkemykseen luopumalla omasta identiteetistään sulautumalla ryhmän eheyden tunteeseen. Kielteisestä yhteisöllisyydestä seurauksena on usein yhteisöllisyyden keinotekoisuus - ”leikitään yhteisöllisyyttä”. (Manka 2011, 120; Renshaw 2002, 11; Paasivaara & al. 2010, 49.)

Yhteisöllisyyden negatiivista puolta voidaan kuvata tarkastelemalla ryhmäkoheesiota, joka on ryhmäajattelun keskeinen edellytys. Koivumäki (2008, 118) mukaan liian alhainen ryhmäkoheesio kertoo työyhteisössä jäsenten valtapelistä, tai pelosta ilmaista omia todellisia mielipiteitä. Liian tiivis koheesio voi muodostaa yhteisöön jännitteitä ja lisätä negatiivista kilpailua. Optimaalinen tilanne työyhteisön toimivuuden kannalta on kohtuullinen koheesio – ilmapiiri, jossa ryhmän jäsenet uskaltavat ilmaista omia kantojaan ja haluavat ilmaista omia kantojaan. Tästä käytetään termiä ”reflektiivinen yhteisöllisyys”. Liian vahvat siteet tai tiukkaan suljettu yhteisö lisäävät ryhmäajattelun riskiä. Myös ulkoisen uhan aiheuttama kriisitilanne, voi johtaa vääränlaiseen yhteisön ryhmäajatteluun. Johdon tehtävänä olisi mahdollistaa avoimuuteen ja rakentavaan kriittisyyteen kannustavia normeja, jotka estävät ryhmän jäsenten passivoitumista kriisitilanteissa. (Koivumäki 2008, 114–117.)

Yhteisöllisyyden tunnetekijästä eli työhyvinvoinnista ja yhteistyön merkityksestä on selkeä yhteys työssä jaksamiseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Yhteistyöstä saadaan voimaa, ja se lisää työn mielekkyyden tunteita. Työntekijät nähdään monissa määritelmissä organisaation menestystekijöinä, jolloin työntekijöiden yhteistyö ja yhteisöllisyys ovat työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä. (Juuti & Vuorela 2015, 15–16.) Tutkimukset puoltavat yhdessä oloa, yhteistä oppimista ja kehittymistä sekä halua innovoida uusia asioita. Yhteisöllisyys liitetään oppimiseen, sillä työyhteisön kehittämiseen kuuluu olennaisena yhteisöllinen oppiminen. Oppiva organisaatio mielletään myönteiseen yhteisöllisyyteen läheisesti, sillä yhteisvastuullisesti oppiessa, kohti yhteisiä päämääriä – työyhteisö vahvistuu. (Paasivaara & Nikkinen 2010, 17.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että työelämän yhteisöllisyys koostuu työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen vaikutuksista. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi kiteytyivät Lampinen & al. (2013, 79) teorian mukaan yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus-, sekä kulttuuritekijät. Näiden välityksellä syntyy yhteisöllisyyden tunne, joka lisää työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, sitoutumista, parantaa työn laatua ja tätä kautta organisaation tulosta ja menestymistä. Tässä pro gradu -työssä keskitytään tutkimaan case –organisaation yhteistyö ja vuorovaikutustekijöitä, yhteisöllisyyteen liittyen. Tämä tarkastelu toimii tämän pro gradu -työn teoreettisena viitekehyksenä.

4 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteen on tutkia case -organisaation työhyvinvoinnin tilaa yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksena on tavoitteena selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja miten he kokevat organisaation yhteisöllisyyden työhyvinvoinnin kontekstissa.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimustapa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ymmärtää sen monimuotoisuutta ja monimutkaisuutta todellisessa elämässä. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Puusa & Juuti 2020, 25–26; Varto 1992, 23–24). Menetelmä sopi tähän tutkimukseen, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleisesti ihmiseen ja hänen kokemusmaailmaansa, joka tulkitaan merkitysten kautta. Tässä tutkimuksessa tutkittavat ovat työyhteisön jäseniä, jotka työskentelevät case -organisaatiossa. Esihenkilöt ja ylin johto rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

4.1 Tutkimustapa ja metodi

Tutkimus on tapaustutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluina, joka eteni etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu on lähtökohtaisesti hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä (Hirsijärvi & al. 2009, 204; Puusa & Juuti 2020, 112). Tässä tutkimuksessa haastatelluissa annettiin keskustelun ikään kuin ”soljua” luontevasti teemojen ympärillä. Kysymysten sanamuotoa tai järjestystä oli mahdollisuus haastattelutilanteessa muuttaa luontevasti tilanteen mukaisella tavalla. Haastattelu oli sosiaalinen konstruktio, joka muodostui haastateltavan ja haastatellun välisen vuorovaikutuksen kautta. Teemahaastattelun onnistumiselle oli merkittävänä etuna se, että tutkijalla oli riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä.

Haastateltavat valittiin organisaatiosta työsuhteen keston perustella siten, että henkilö on työskennellyt organisaatiossa fuusioitumisesta 1.1.2022 alkaen. Haastateltavia oli seitsemän kappaletta. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ollut määrä vain laatu. Haastatelluille lähetettiin ennalta saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen sisällöstä, tarkoituksesta ja teemoista, joista haastattelussa vapaamuotoisesti keskustellaan. Varsinaisia kysymyksiä, tai havainnekuvia ei haastatelluille enakkoon tietoisesti toimitettu.

Haastattelut toteutettiin 2. – 10.2.2023 Teams- toteutuksina ja ne tallennettiin haastateltavien luvalla. Tallennettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 267, 08minuuttia, eli noin 4 h 27minuuttia. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 29minuutista 54minuuttiin. Keskimäärin haastattelu kesti noin 45minuuttia. Kaikki teemojen mukaiset asiat läpikäytiin kaikkien haastateltavien kanssa. Tallenteet arkistoitiin huolellisesti tutkijan tiedostoihin ja niistä tehtiin varmuuskopioinnit. Haastattelujen aineisto litteroitiin sanatarkasti, kuitenkin siten että haastattelijan (tutkimuksen tekijän) puhetta tiivistettiin, koska sillä ei ollut merkitystä tutkimustulosten kannalta.

Tutkijan tavoitteena oli selvittää haastateltavien todellisia tuntemuksia, näkemyksiä ja esimerkkejä tutkittavaan asiakokonaisuuteen liittyen. Haastateltavat osallistuvat tutkimukseen täysin anonymisti. Haastattelun aikana esiin tulleet selkeästi tunnistettavissa olevat kommentit jätettiin pois tutkimuksesta, jotta anonymisyys säilyy. Tässä tutkimuksessa päädyttiin anonymiin teemahaastatteluun mahdollisimman rehellisen näkemyksen esille saamiseksi. Työhyvinvointiin yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna liittyy paljon tunteita ja tästä lähtökohdasta annetaan jokaiselle vastaajalle mahdollisuus luottamukselliseen näkemykseen ilman minkäänlaisia mahdollisia seuraamuksia.

Kaikki haastatellut ovat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Tutkimus tehtiin haastateltavien näkökulmasta, jolloin tarkastelussa ovat case -organisaation työntekijöiden subjektiiviset kokemukset työhyvinvoinnista fokuoituen yhteisöllisyyden kokemuksiin. Haastattelut olivat luonnollisia tilanteita, joita ei ole mahdollista kontrolloida tai toistaa täysin samanlaisina. Aineistosta nousevan tulkinnan ja tutkijan ymmärryksen jälkeen otettiin rinnalle teoreettinen viitekehys työhyvinvoinnin portaat malli, sekä teoria yhteisöllisyyden tekijöistä selittävästä tekijöistä.

Case -organisaatiolla on takana ensimmäinen toimintavuosi fuusioitumisen jälkeen. Tutkimuksessa pyrittiin syvällisemmin ymmärtämään työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden osatekijöitä ja teemakokonaisuuksia.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen validiteetti voidaan tiivistää kolmeen keskeiseen tekijään, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (Puusa & al. 2020, 175). Tutkimushaastattelut suunniteltiin ennalta huolellisesti ja niiden toteuttamiseen varattiin riittävästi aikaa. Haastattelutilanteet olivat turvallisia, ilmapiiriltään myönteisiä ja ne suoritettiin rauhallisessa, kii-reettömissä olosuhteissa. Sekä haastateltavan, että haastattelijan oli helppo kuulla ja tulla kuulluksi. Haastatellulla oli mahdollisuus ajallisesti keskittyä rauhassa haastattelutilanteeseen, häiriötekijät minimoitiin mm. tekemällä ennakkoon kalenterivaraus haastattelun toteutusajankohdalle. Haastatelluille oli kerrottu ennakkoon saatekirjeellä mitä tarkoitusta varten tutkimus ja haastattelut tehdään. Haastatteluissa korostettiin luotettavuutta ja sitä, vastaukset tulevat vain tutkijan tietoon. Haastattelut olivat luonnollisia tilanteita, joita ei ollut mahdollista kontrolloida tai toistaa täysin samanlaisina.

4.3 Tutkimusaineiston purku

Empiirisen laadullisen tutkimuksen aineisto on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 146). Havainnot edustavat yksittäisten henkilöiden subjektiivisia kokemuksia. Aineiston analyysin tavoitteena oli luoda tutkimusaineistosta mielekäs kokonaisuus ja tehdä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto järjestettiin, jäsennettiin ja tiivistettiin niin, että mitään olennaista ei jäänyt pois. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Sisällönanalyysissä käytettiin teorialähtöistä sisältöanalyysiä, jossa oli teoreettisia kytköksiä Lampinen et al. (2013, 79) yhteisöllisyyttä selittäviin tekijöihin sekä Rauramon työhyvinvoinnin portaat – työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaavaan malliin (2012,15.). Teorialähtöinen, eli deduktiivinen sisältöanalyysi on tutkimusaineiston analyysimalli, joka nojaa teoriaan tai malliin ja analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon pohjalta luotu kehys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 117).

Aluksi muodostettiin analyysirunko tutkimuksessa tarkasteltavien teemojen mukaisesti. Teemat pohjautuivat Lampinen & al. (2013, 79) työelämän yhteisöllisyyttä selittäviin yhteistyö ja vuorovaikutus – tekijöihin sekä Rauramon työhyvinvoinnin portaat mallin (2012, 15) yhteisöllisyyttä selittäviin tekijöihin. Tuomi & Sarajärvi (2009, 113) mukaan, analyysirunko voi olla strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Aineiston analyysia ohjasi valmis, teoreettisen viitekehyksen mukainen käsittejärjestelmä, joka oli työelämän yhteisöllisyyttä selittävät yhteistyö- ja vuorovaikutustekijät. Luokittelu lähti siitä, että aineistosta poimittiin systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä, jotka kuvasivat työntekijän yhteisöllisyyden kokemuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta case -organisaatiossa.

Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi tunnistamalla ne asiat, joita tutkimuksessa haluttiin selvittää analyysirungon mukaisesti

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä (mukailen Tuomi & Sarajärvi 2009, 110)

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
”Joidenkin kanssa toimii tosi <u>fine</u> , luottaa sataprosenttisesti – mutta on muutamia, joille pitää useampaan kertaan sanoa samasta asiasta.”	Luottamus vaatii vahvistumista
”Pieni <u>small talk</u> on aina hyvä, lisää <u>mun</u> hyvinvointia.”	Kanssa oleminen tuottaa mielihyvää
”Maanantain viikkopalaveri on hyvä, että siellä on kaikilla mahdollisuus puhua oman viikon agendasta.”	Kuulluksi tuleminen mahdollistetaan
”Uusien ihmisten kautta tulee happea – se tuulettaa yhdessä olemista.”	Mukaan ottaminen haluttua ja toivottua
”Työyhteisönä meillä on arvot annettu ja niihin on jokaisen tarkoitus sitoutua työtehtävien kautta.”	Yhteiset arvot koetaan annettuina
”Pitäs muistaa, että kaikkien tarinat ovat <u>monisyisempiä</u> kuin voimme oletuksellamme ymmärtää.”	Hyväksyntä vaatii ymmärtämistä

Pelkistetyt ilmaukset sijoitettiin analyysirunkoon kuvaamansa yläluokan Ihmissuhteet ja ilma-
piiri ja Yhteistyö ja vuorovaikutus – mukaisesti ja empiirinen tieto muodostui haastatteluista
edellä mainittujen yläluokkien ja työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden kautta yh-
distävinä tekijöinä. Näiden perusteella muodostettiin yhteenveto tutkimuksen tuloksista
(Liite 2).

5 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään keskeiset havainnot ja tulokset, jotka saatiin analysoimalla haastateluaineisto ja joilla on merkittävä rooli tutkimuksen kannalta. Tuloksia tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15) mallin mukaisesti siten, että analysoinnissa keskitytään työhyvinvoinnin yhteisöllisyyttä selittäviin tekijöihin. Tulokset esitellään ryhmittelemällä haastateltavien vastaukset Lampinen et. al. (2013, 79) esittämien työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden mukaisesti. Tässä jäsenyksessä on kolme pääkategoriaa: Ihmissuhde- ja ilmapiiritekijät, Yhteistyö ja vuorovaikutustekijät sekä Kulttuuritekijät. Tuloksissa ei esitellä Lampinen et al. (2013, 79) mallin perusteella määriteltyjä yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä yksilötekijöiden näkökulmasta tai kulttuuritekijöiden näkökulmasta. Tarkastelussa keskitytään havainnoimaan case-organisaatiossa ilmeneviä työhyvinvointiin vaikuttavia yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöitä. Edellä mainittujen lisäksi tuloksista muodostui muita yhteisöllisyyttä kuvaavia alakategorioita, joita esitellään tämän kappaleen lopussa.

5.1 Ihmissuhteet ja ilmapiiri

Ihmissuhteet ja ilmapiiri – tekijät jakautuivat tuloksissa viiteen alakategoriaan Lampinen et al. (2013, 79) kategorioiden mukaisesti. Näiden kategorioiden perusteella tutkimuksessa tarkasteltiin mitä työelämän yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä esiintyy case -organisaatiossa henkilöstön näkökulmasta ensimmäisen toimintavuoden jälkeen ja miten tai millaisina ne esiintyvät.

Luottamus ja kunnioittaminen

Haastateltavien mukaan työyhteisössä vallitsee luottamus, kuitenkin niin, että joidenkin työtovereiden kanssa luottamusta tunnetaan vahvemmin kuin toisten kanssa. Yleisesti ihmiset kokevat keskinäistä luottamusta työyhteisössä ja kokevat olevansa toisten luottamuksen arvoisia. Luottamuksen vahvistumisen koetaan kuitenkin vielä olevan kesken.

”Minusta tuntuu, että muhun luotetaan työyhteisössä.”

”Pystyn luottaan, jos joku sanoo jotakin, niin tekee sen.”

”Tekisköhän se nyt ton ei ihan sataprosenttisesti vielä pysty luottaan toisen työpanokseen.”

”Ehkä enemmän luotan niihin, joiden kanssa olen enemmän ollut.”

”Uskoisin, että kaikki tekee sen oman juttunsa mitä on tullutkin tekemään.”

Vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että enemmän koetaan luottamuspulaa organisaatioon kuin ihmisiin. Luottamus ei niinkään henkilöidy, vaan pikemminkin organisaatiossa ilmenee luottamusta heikentäviä toimintatapoja.

”Ihmisten välillä ei ole epäluottamusta, pitää olla selkeetä mitä meiltä odotetaan, mikä meille on tärkeää ja mitkä meidän toimintamallit on.”

”Systeemi on se, joka ei jotenkin tue sitä luottamusta.”

Yhdessä oleminen ja kutsuksi tuleminen

Jokainen haastateltava ilmaisi yhdessäolon edistävän yhteisöllisyyden tuntemuksia työyhteisössä. Yhteinen toimisto, yhteiset kahvihetket tai lounaat ja kaupassakäynnit olivat positiivisia kokemuksia kanssa olemisesta. Yhdessä oleminen mahdollisti myös uusiin työtovereihin tutustumisen. Uudet työntekijät ovat toivottuja työyhteisöön. Yleisesti työyhteisössä koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ilmapiiiri on hyvä. Uudet ihmiset otetaan mukaan työyhteisöön.

”Ilmapiristä huomaa käytännön arjessa, että ollaan yhtä porukkaa”

”Nyt kun ollaan saman katon alla, on tullut yhteisöllisempi fiilis – ollaan samaa joukkoa nyt kun ollaan samassa paikassa.”

”Uusien ihmisten myötä tulee happea – se tuulettaa yhdessä olemista”

”Ketään ei jätetä yksin.”

(Uudet työntekijät) *”Kuullaan uutta työntekijää, mistä tulee, mitä tekee – ollaan valmis kohtaamaan ihminen ihmisenä.”*

Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstö kokee yhdessä olemisen merkittävänä tekijänä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä, koska se mahdollistaa ihmisten kohtaamisen myös yksilötasolla. *”Ihan vaikka viisitoista minuuttia saa ”höntsätä”, se lisää sitä yhdessä olemisen tunteen tärkeyttä ja näkee ihmiset vähän eri valossa.”*

Hyväksyntä / kuulumattomuus / kilpailu

Kukaan vastaajista ei kokenut kuulumattomuuden tunnetta työyhteisöön eikä keskinäistä kilpailua tai kiusaamista. Yhteisöllisyyttä selittävänä tekijöinä ei tutkimustuloksista noussut negatiivisia mainintoja näihin tekijöihin liittyen. Tuloksissa tunnistettiin työyhteisön yksilöiden persoonalliset erot ja tämä koettiin työyhteisössä vaalittava rikkautena. Hyväksyntä vaatii kuitenkin yksilöllisyyden ymmärtämistä ja tämän uskottiin vielä vievän aikaa.

”Osa on syrjäänvetäytyviä – ettei kukaan jäisi ulkopuolelle.”

”Mun mielestä ymmärretään erilaisuutta, en ole huomannut että erilaisia ihmisiä kohdeltas eri tavalla.”

”Pitäs oppia paremmin ymmärtämään, niin keskinäinen kunnioituskin kasvais”.

”Lähtökohtaisesti esim. persoonallisuus saa meillä olla ja toteuttaa, ollaan värikäs porukka ja yhdessä tyytyväisiä siitä.”

Varsinaista kiusaamista työyhteisössä yhteisöllisyyden tekijänä ei haastatteluissa käynyt ilmi. Yksi vastaajista kuitenkin mainitsi ”piilo- kiusaamisen”. Tämä lähinnä liittyy henkilökemioihin ja erilaisuuden ymmärtämiseen.

”Ei ole kiusaamista, mutta jätetään kertomatta tai jätetään vastaamatta – mutta kiusaamista ei ole, vaan sellasta ”piilo,”

Vastauksissa viitattiin myös inklusiivisuuteen siten, että yhdenvertainen, syrjimätön sekä kaikkia osallistava ja mukaan ottava toimintatapa yhteisössä ei vielä ole riittävän vahvaa ensimmäisen yhteisen vuoden jälkeen ja uusien työntekijöiden tultua työyhteisön jäseniksi.

Yhteinen arvomaailma

Teemahaastatteluissa eniten keskustelua herätti työyhteisön yhteinen arvomaailma tai sen puuttumattomuus. Yksikään haastatelluista, ei kokenut, että yrityksen työyhteisön arvomaailma olisi yhteisesti tunnistettu saatikka ymmärretty.

”Arvomaailma on hakusessa, en edes tiedä meidän arvomaailman asioita.”

”Ei ehkä välttämättä ole vielä yhteisiä arvoja, tekemisen meininki on ollut vähän eri kahden eri organisaation välillä.”

Yleisesti tiedostettiin, että työyhteisön arvot vielä muotoutuvat samoin niihin sitoutuminen:

”Ehkä pitäis laajemmin käsittää, mitä työyhteisön arvoja vaalitaan”

”Kyllä arvoissa on työstettävää vielä”.

Hauskojen hetkien jakaminen

Haastateltavat kertoivat ja kuvailivat erilaisia tilanteita ja teemoja, joissa ovat kokeneet yhteisiä hauskoja hetkiä. Mainontoja tuli muun muassa työyhteisön vapaamuotoisen Happi -ryhmän järjestämistä tekemisistä, yhteisistä lounaista sekä spontaaneita pienistä hetkistä ja pysähtymisistä - mitkä kaikki koettiin vahvasti yhteisöllisyyteen vaikuttavina tekijöinä.

”Happi – jutut on ihan mielettömän kivoja juttuja.”

”Lyhyet shotit – voivat olla hyvinkin helppoja, matalan kynnyksen asioita yhdessä.”

Hauskojen hetkien koettiin tiivistävän yhteisön jäsenien yhteenkuuluvuutta ja lisäävän luotamusta. Kuitenkaan kuormitusta tai ”pakkoja” ei hauskoista yhteisistä hetkistä haluttu tulevaisuudessa. Yllätyksellisyys koettiin myönteisenä.

”Piristää”

*”Yhteistä tekemistä sopivasti muttei liikaa – ei tule sellaista suorittamisen tunnetta, kun ka-
lenterit on täynnä”.*

”Kaikkein parasta on ollu yllärit, esim. kesälounas ja yhteiset jumppahetket.”

Hauskojen hetkin myönteisyydelle nähtiin perusteena se, että välillä on henkilöstö saada pois työasioista. Yhdessä tekeminen ja oleminen rennommin lisäsi huumoria ja hyvää oloa. Yksi vastaajista myös koki hauskimmat hetket silloin kun ne toteutuivat pienessä porukassa tai kaksin.

”Itse pidän vähän pienemmistä tekemisistä, vaikka syödä pullaa jonkun kanssa.”

”Olen itse huono työasioiden ulkopuolelle menevissä asioissa, mutta monille se tekee hyvää ja siksi puollan.”

5.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyö ja vuorovaikutustekijät jakautuivat haastattelujen mukaan neljään kategoriaan. Haastatteluiden kautta pyrittiin saamaan selville, mitä tähän kategoriaan kuuluvia yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä nousee esille case -organisaatiossa henkilöstön näkökulmasta.

Yhteistyö

Kokemus yhteistyöstä herätti haastattelutilanteissa paljon keskustelua. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että yhteistyötä tehdään ja sitä toivotaan. Lisäksi henkilöstö tiedostaa vahvasti yhtiön tehtävän ja tavoitteet ja koetaan, että yhteistyöllä asetetut päämäärät saavutetaan

”Me pyritään yhdessä toimimaan meidän strategisten tavoitteiden mukaisesti ja toteuttamaan niitä parhaan taitomme mukaisesti.”

”Puhalletaan yhteen hiileen – me kehitetään Helsingin kaupunkia, ympäristöä.”

”Asioita selvitetään yhdessä – jos joku ei tiedä jotakin asiaa ja toinen tietää – niin sitä autetaan.”

Yksi vastaajista nosti esille yhteistyön viitekehyksessä myös työnantajamielikuvan, jota yhdessä luomme: *”Porukassa yritetään saada aikaan yritys, joka toimii avoimesti ja on yksi Helsingin parhaimmista työnantajista.”*

Vuorovaikutus

Tulosten mukaan vuorovaikutus on yksi vahvimista case -organisaation yhteisöllisyyttä ilmentävä tekijä. Yksi haastateltu kiteytti nimenomaan yhteisöllisyyden muodostuvan luotamuksesta, vuorovaikutuksesta ja tiedon jakamisesta.

”Mun mielestä vuorovaikutus on ihan hyvää, siinäkin voi parantaa, mutta hyvällä tasolla.”

”Meillä on tahtotilana vuorovaikutuksen kulttuuri.”

”Huomenet tärkeitä.”

”Parhaimmillaan se on semmosta upeeta, pingis pallon pomppimista suuntaan ja toiseen - toisessa ääripäässä se on jännittynyttä.”

Joku vastaajista myös koki vuorovaikutteisuuden jakautuvan työyhteisössä: *”Mun mielestä toisella puolella toimistoa tapahtuu vuorovaikutusta, on olemassa olevaa vuorovaikutusta – vapaamuotoista höpöttelyä ja huutelua sinne tänne.”*

Haastattelutuloksissa eroavaisuuksia vuorovaikutukseen liittyen ilmeni keskustelussa yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Osa koki, ettei sääntöjä tarvita – osa taas koki selkeiden toimintatapojen jäsentämättömyyden haittaavan yhteisön vuorovaikutusta ja ”me henkeä”. Pelisäännöt ja toimintatavat ovat organisaatiossa vielä muotoutumassa.

”Pelisäännöt on se, joka ohjaa vähän kaikkea – meillä on hentoja, tarvitaan tarkennusta.”

”Säännöt alkaa ahistaan – tällä hetkellä hommat toimii, en näe säännöille tarvetta.”

(säännöt) ”No tota itsehän pidän sellaisista, koska se on selkeempää eikä tule ihme sanomisia.”

”Ne varmaan muovautuu tässä vielä – onneksi ei olla tehty mitään tarkkoja sääntöjä.”

Tuen antaminen ja vastaanottaminen

Kokemus tuen ja avun saamisesta yhteisössä koettiin selvää epävarmuutta. Epävarmuutta keneltä apua voi pyytää, ymmärtääkö yksilö itse apua pyytää tai tukevatko organisaation prosessit riittävästi avun ja tuen saamista. Päätöksentekoon kaivataan selkeyttä. Osa vastaajista kokee, että työtovereihin pitäisi vielä tutustua paremmin. Ennen fuusioitumista yrityksissä oli erilainen avun antamisen ja saamisen kulttuuri.

”Sen suhteen pitää avata jotenkin, että keneltä voi apua pyytää.”

”Odotan tosi paljon että saan apuja – en ehkä osaa pyytää sitä, pitäis vaan rohkeasti pyytää.”

Yleisellä tasolla työyhteisössä vallitsi tulosten perusteella kuitenkin tahtotila tuen antamiseen ja sen saamiseen. *”Saan apua työkavereilta – jos sulla on tenka på, et pääse eteenpäin jossain asiassa niin löytyy joku joka auttaa – pitää vaan rohkeesti kysyä.”*

”On ihan helppo kysyä kollegalta ja kävellä sen luo ja kysymys otetaan hyvin vastaan.”

Tuloksissa tuen saaminen ja antaminen tarkastelu kääntyi jossain haastatteluissa yhteisöstä organisaatioon. Koettiin, että organisaation prosessit ovat sekavia, tai että päätökset puuttuvat. Tämä vaikutti negatiivisesti tuen saamisen kokemukseen työhyvinvoinnin viitekehyydessä.

”Isossa kuvassa ollaan vähän hukassa vielä – mikä johtaa siihen, että kaikkia nakertava kysymys ’kuka päättää’ – puuttuu.”

”Liian paljon eri säätäjiä, hommat ei ole edes perustasolla vielä.”

Yksi haastateltava kertoi, että tuen saaminen ja antaminen piirtyy esiin luottamusongelmana:

”Hätä kollegalla, kohdistuu enemmän organisaatioon kuin ihmisiin”.

Kommunikaatio

Työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä koettiin sekavaksi. Viestintävälineitä on paljon ja etenkin yksilöiden viestintätaidot, ja viestintävälineiden käyttövalmiudet ovat eri tasoilla. Palavereita on paljon ja kokouskäytäntöihin toivotaan selkeyttä.

”Meillä on liikaa viestintävälineitä, hajanaisia kanavia.”

”Palaverien määrä on suuri, kokouskäytäntöjä pitää vielä fiksata.”

”Palavereja on hyvä olla, mutta joskus tuntuu, että niitä on liikaa koska niissä ei mennä mihinkään.”

”Kaikilla ei ole samanlainen lähtötaso kaikkien viestintävälineiden käyttämiseen ja ymmärtämiseen.”

Yleisesti mielletään, että organisaatiossa keskustelukulttuuri on avoin ja jokainen tulee kuuluksi:

”Keskustelukulttuuri on meillä avoin, ei ole sellaista, etteikö uskaltaisi sanoa mitään.”

”Jokainen saa äänensä kuuluviin, jos osaa avata suunsa.”

”Ihan sama mitä kanavaa pitkin viesti tulee, kunhan se tulee.”

Haastattelujen perusteella työyhteisön kommunikaatiossa tärkeää on yksilön oma aktiivisuus:

”Tietoa saa, mitään ei pidetä salassa – se, että osaanko mä itse aktiivisesti ettii tietoa ja ottaa sitä vastaan?”

”Oma aktiivisuus – mun pitää ottaa se ensimmäinen askel.”

”Siihen pitää keskittyä, että jokainen sanoo jotakin – jokaisen tulisi osallistua.”

”Mä olen ehkä itse se, joka saa äänensä kuuluviin.”

Vastuksissa nousi esiin myös organisaation rooli työyhteisössä kuulluksi tulemiseen vaikuttavana asiana:

”Kuulluksi tulemiseen liittyy toimintamallien hiominen.”

”Keskustelukulttuuri on avoin, kaikki voi puhua mitä huvittaa – mutta vaikeiden kysymysten esittämisen näkökulmasta on vielä tekemistä.”

(kommunikaatio) *”Ehkä tämä eka vuosi on ollut kaikille pelkkää oppimista – kaksi erilaista organisaatiota on laitettu yhteen.”*

5.3 Muut tutkimuksessa havaitut yhteisöllisyyttä selittävät alakategoriat

Lampinen & al. (2013, 79) työelämä yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden ja Rauramon työhyvinvoinnin portaat –työhyvinvointia kuvaavan mallin (2012, 15) teorialähtöisen tutkimustulosten sisältöanalyysin jälkeen haastatteluista nostettiin esille myös extrana asioita, joita vastaajat yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin liittyen kuvasivat. Vastauksissa nousi esille, että yhteisöllisyyden kokemiseen vaikuttavat case -organisaatiossa inhimillisyys ja yhdessä oppiminen. Merkittävä tulos oli useissa haastatteluissa toistunut näkemys, että yhteisö ei ole annettu, vaan muodostuu siitä, miten kukin yksilö siinä toimii ja osallistuu. Selkeäsi tuloksista havaittiin, että vastaajat kokivat tärkeäksi yksilön oman vastuun työyhteisön yhteisöllisyyden kehittymisessä. Myös omien rajojen määrittäminen mainittiin tärkeäksi ja toisten rajojen ymmärtäminen osana yhteisöllisyyttä:

”Ihmiset on ihmisiä ja ystävällisiä toisilleen”

”Kyllä nään, että jokaisella meillä on oma rooli siinä, ei kukaa tule valmiiseen pöytään.”

”Jokaisen vastuulla, että työyhteisössä on hyvä olla.”

”Kunnioitaan toisten rajoja.”

”Kunnioitetaan yksilöllisyyttä ja yksityisyyttä.”

Eräs vastaaja nosti esille työyhteisössä kokeilukulttuurin vahvistamisen tärkeyden, mikä voidaan yhdistää oppimiseen:

”Mokaaminen sallittu, kokeilukulttuurin pitäis olla dna:ssa.”

”Kokeiluthan on siinä, että osa niistä onnistuu osa ei – se rohkeus kokeiluun hyvässä yhteisössä on oltava.”

”Yhdessä oppiminen on alkanut muttei se ikinä ole valmis.”

Tuloksissa nousi esille myös toisiin tutustumisen tärkeys:

”Jos meillä olisi tilanteita, että pystyttäis kertoon itsestämme millaisia me ollaan työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä niin se ehkä lisäis sitä keskinäistä ymmärrystä ja luottamusta.”

Organisaatiota kohtaan yhteisöllisyyden tukemiselle annettiin maininta: *”Työnantajalta pitäisi tulla arvostusta jollain sellaisella odottamattomalla tavalla.”*

6 Tutkimustulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen

Tämä pro gradu -tutkielman tutkimuskysymys oli, millainen on case -organisaation työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Tähän kysymykseen saatiin vastaus: Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin näkökulmasta koostuu luottamuksesta ja kunnioittamisesta, kanssa olemisesta, kutsutuksi tulemisesta, hyväksynnästä ja hauskojen hetkien jakamisesta. Yhteinen arvomaailma vielä puuttuu tai se ei ole organisaatiossa selkeä, yhteisesti tiedostettu. Kilpailua työyhteisössä ei esiinny, työilmapiiri on hyvä ja kaikki kokevat kuuluvansa työyhteisöön. Luottamusta yhteisössä on, mutta vaatii vahvistumista mm. organisaation prosessien muotoutumisen kautta. Organisaation yhteiset päämäärät tunnistetaan ja niistä ollaan ylpeitä. Tätä kautta yhteistyö ja vuorovaikutus koetaan vahvasti läsnä oleviksi. Tukea saadaan ja sitä annetaan. Sisäisessä viestinnässä on viestintävälineissä ja kokouskäytännöissä kehittämistä. Kommunikaatiota on, mutta oma aktiivisuus ja viestintätaidot ovat tärkeitä. Tutkimuksessa tuli esille myös kokeilukulttuurin mahdollistaminen yhteisöllisyyttä vahvistava tekijänä. Virheitä saa tehdä, niistä opitaan. Oppiva organisaatio mielletään osaksi yhteisöllisyyttä, mutta oppimiseen ja kehittymiseen ei vielä ole riittävästi mahdollisuuksia.

Tässä luvussa peilataan tutkimustuloksia tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tämä pro gradu -tutkimuksen tarkoitus oli tutkia case -organisaation työhyvinvointia yhteisöllisyyden näkökulmasta, tunnistaa ensimmäisen toimintavuoden jälkeen esiintyviä yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä. Yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä tarkasteltiin Lampinen et al. (2013, 79) Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöiden kautta. Yksilötekijät ja kulttuuritekijät rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pohdinnan pohjalta pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen: ”Millainen on case -organisaation työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna?”

Ensin luvussa tarkastellaan Ihmissuhteet ja ilmapiiri- kategoriaan kuuluvia yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä, tämän jälkeen Yhteistyö ja vuorovaikutus -kategorian alle kuuluvia yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä. Näiden tekijöiden (ilmentymien) perusteella muotoutuu organisaation henkilöstön kokemus, nykytila työyhteisön yhteisöllisyydestä fuusioitumisen, ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Yhteisöllisyys lisää työhön ja organisaation sitoutumista, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi paranevat ja tyytyväisyys omaa ammatillista kehittymistä kohtaan voimistuu. Yhteisöllisyyden myötä yksilön henkinen hyvinvointi vahvistuu.

Organisaatiotasolla yhteisöllisyydellä on vaikutus työn laatuun. Suoritustaso nousee, työn tehokkuus ja tuottavuus kasvavat ja tämä siivittää organisaation menestymistä.

6.1 Tutkimustulosten peilaaminen Ihmissuhteet ja ilmapiiri tekijöihin

Luottamus ja kunnioittaminen

Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa koetaan luottamusta työyhteisön jäseniin ja harjoitellaan kunnioittamaa yksilöllisyyttä ja yksityisyyttä. Tätä työhyvinvointiin vaikuttaa tuloista tukee McCluren & Brown (2008, 11) näkemys, jonka mukaan työyhteisössä, jossa luottamus on läsnä – koetaan työskentely ikään kuin ”kotoisana” - yhteistyö tiivistyy ja tätä kautta suorituskyky paranee. Työyhteisössä toiminta on pitkälti ei näkemysten käsittelemistä yhteistyössä toisten kanssa, tämä edellyttää keskinäistä luottamusta ja kykyä ymmärtää erilaisuutta (Paasivaara & al. 2010, 46). Kaikki haastateltavat mielsivät olevansa työyhteisössä toisten luottamuksen arvoisia. Luottamuksen vahvistuminen työyhteisössä vaatii kuteinkin vielä aikaa. Luottamus pulaa koettiin vastausten mukaan enemmänkin organisaation toimintatapoihin, mikä heijastuu henkilöstön keskinäiseen luottamukseen. Tämä tulos voidaan tulkita liittyvän muutosherkkyyteen ja muutosvalmiuteen. Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila ja tässä tutkimuksessa tarkkailtiin ensimmäistä organisaation toimintavuotta. Yhteisöllisyydelle tulisi antaa tilaa, siten että toimiva työyhteisö havainnoi ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja pyrki uudistamaan omaa sisäistä toimintaansa (Paasivaara & al. 2010,30). Case-organisaation toimintamalleja vielä luodaan ja tarkennetaan, ja tällä prosessien hiomisella voidaan nähdä olevan selvä vaikutus myös yhteisöllisyyden luottamuksen ja keskinäisen kunnioittamisen vahvistumiselle. Työhyvinvointinäkökulmasta hyvässä työyhteisössä yhteisöllisyys kasvaa, kehittyy ja rakentuu pitkälti luottamuksen varaan (Rauramo 2012, 105).

Yhdessä oleminen ja kutsutuksi tuleminen

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat kokivat yhdessä olemisen lisänneen yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Ensimmäisen toimintavuoden aikana yhteinen toimisto, yhteiset lounaat ja kahvihetket sekä uusien työntekijöiden mukaan tulo - olivat selvästi läsnä yhteisöllisyyttä ilmentävinä tekijöinä. Paasivaara & Al. (2010, 70–71) mukaan ihmissuhteiden

rakentumisessa keskiössä on yhdessä vietetty aika, kanssa oleminen. ”Miten Suomi voi” - tutkimuksen tulokset (Haanen et al. 2021, 26), jossa havaittiin, että yhteenkuuluvuuden tunne omaan organisaatioon lisää työn imua ja vähentää työuupumusta tukevat tämän tutkimuksen tuloksia.

Ilmapiiiri työyhteisössä koettiin hyväksi. Juholin (2009, 149) mukaan työyhteisön ilmapiiiristä voidaan käyttää myös termiä ”yhteinen tunnetila”, joka on työyhteisön laadullinen ominaisuus. Hyvä tunnetila ilmenee vastausten perusteella myös uusien työntekijöiden mukaan ottamisena. Uudet työntekijät otetaan myönteisesti vastaan työyhteisön jäseniksi ja heidän koetaan tuovan työpaikalle positiivista energiaa. Uusilla työntekijöillä on positiivinen merkitys työilmapiirille. Tunnelmalla nähdään olevan suuri merkitys työhyvinvointiin: työssä viihtymiseen, työn tekemiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Juholin 2009, 149). Yhtiöllä on takana ensimmäinen toimintavuosi. Kaksi erilaista organisaatiokulttuuria yhdistyi. Yhteisen organisaatiokulttuurin rakentuminen vielä jatkuu, mutta Hatch (2018, 195) viittaa maa organisaatiokulttuurien törmäykseen liittyviä siiloja ei yhteisöön koeta muodostuneen.

Hyväksyntä / kuulumattomuus / kilpailu

Kukaan vastaajista ei kokenut kuulumattomuuden tunnetta työyhteisöön, eikä keskinäistä kilpailua tai kiusaamista. Tutkimustulosten mukaan työyhteisössä tunnistetaan yksilöiden erilaisuus ja erilaiset piirteet saavat näkyä. Yleisesti todettiin, että pitäisi tutustua toisiin vielä paremmin ja tätä kautta oppia ymmärtämään erilaisia työskentelytapoja sekä persoonallisuuden piirteitä. Villkman (2016, 53) mukaan työyhteisön monimuotoisuus ja siihen kuuluvat yksilölliset käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyliä vaativat tunnistamista ja tätä kautta erilaisuus on helpompi ymmärtää ja hyväksyä. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että hyväksynnän hienovaraisuutta erialaisuuden kontekstissa tulisi vielä hioa.

Työyhteisön liian tiivis samanmielisyyttä kuvastaa kielteistä yhteisöllisyyttä (Manka 2011, 120; Renshaw 2002 11; Paasivaara & al. 2010, 49). kuvaavat kielteisenä yhteisöllisyytenä työyhteisön liian tiivistä samanmielisyyttä. Tällöin yhteisön jäsenet kokevat mukautuvat yhteiseen näkemykseen luopumalla omasta identiteetistään sulautumalla ryhmän eheyden tunteeseen. Tämän mukaista kielteistä yhteisöllisyyttä ei tutkimustulosten perusteella case- organisaatiossa esiinny. Eikä myöskään esiinny taistelua vallasta tai keskinäistä kilpailua. Yksi

vastaajista mainitsi: ”Lähtökohtaisesti persoonallisuus saa meillä olla ja toteuttaa, ollaan värikäs porukka ja yhdessä tyytyväisiä siitä”. Kielteistä Paasivaara & al. (2010, 49) kuvaavaa ”leikitään yhteisöllisyyttä” – yhteisöllisyyden keinotekoisuutta ei case -organisaatiossa esiinny.

Yhteinen arvomaailma

Vastauksissa selvästi nousi esille työyhteisön yhtenäisen arvomaailman puuttuminen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Arvomaailmojen koettiin olevan erilaiset kahden eri organisaation historiaan liittyen. Eräs vastaaja mainitsi: ”*Osa arvoisa on mulle vieraita, eivät ole osa minua – mutta silti työtehtävien kautta niihin kuuluu sitoutua.*” Raina (2002, 25), Rauramo (2012 114), Virolainen (2012, 194–195) mukaan organisaation ja yksilön arvojen tulisi olla linjassa keskenään. Työyhteisön toiminnan perustana ovat arvot, määritellyt ja tunnistetut tai tunnistamattomat - jotka ohjaavat yhteisön toimintaa. Eräs vastaaja mainitsi, että keskustelu arvoista käytiin fuusioitumisen yhteydessä ihan liian aikaisessa vaiheessa. Tulosten perusteella yhteisesti pitäisi arvot tunnistaa ja ymmärtää mitä arvoja organisaatiossa vaalitaan. Arvoissa koetaan olevan vielä työstettävää ja tähän liittyy olen-naisesti yhteisten pelisääntöjen, toimintamallien olemassaolo. Pelisäännöt liitettiin haastatteluissa myös vuorovaikutukseen yhteisöllisyyttä ilmentävänä tekijänä.

Rauramon (2012, 114) mukaan pelisäännöt ohjaavat yhteisön toimintaa. Arvoista johdetut, yhteistyötä tukevat käytännöt vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen. Vastauksissa oli selvää hajontaa pelisääntöjen olemassaololle. Sääntömaailmaan ei haluttu mennä, mutta yleisesti sovittujen toimintatapojen kautta uskottiin luottamuksen ja vuorovaikutuksen yleisesti parantuvan.

Hauskojen hetkien jakaminen

Haastatteluissa nousi esille kaikissa yhteyksissä hauskojen hetkien merkityksellisyys työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Organisaation vapaamuotoisen Happi-ryhmän järjestämät tilaisuudet olivat toivottuja, piristäviä ja niiden koettiin vahvasti lisäävän yhteisöllisyyttä. Chan (2010, 725) kuvaa, että hauskojen hetkien jakaminen synnyttää yhtei-

söllisyyden tunnetta – mikäli organisaation jäsenet jakavat samankaltaiset odotukset hauskoista hetkistä työpaikalla. Tämä on hyvä ymmärtää, sillä yhden haastateltavan mielestä hauskat hetket toteutuvat enemmänkin pienessä porukassa tai kaksin työtoverin kanssa kuin isomman henkilömäärän koolla ollessa. Hauskojen hetkien jakamisen voidaan nähdä liittyvän myös yhteisöllisyyden työelämätaitoihin. Manka & al. (2016, 148–149) kuvaa mm. aktiivista osallistumista työpaikan kehittämiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen yhtenä työelämätaitona. Hauskoihin hetkiin osallistuttiin aktiivisesti, vaikka yksilölliset erot kokemuksellisuuteen liittyen tiedostettiin. Hetket piristävät, lisäävät yhdessä olemisen tärkeyden tunnetta ja ennen kaikkea edistävät toisiin paremmin tutustumista. Hauskoissa hetkissä on kyse jäsenten kanssakäymisestä ja tätä kautta ne voidaan nähdä työntekijöiden ja työnantajan sitoutumisena toisiinsa. Kanssakäymisessä muodostuu ja ylläpidetään työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta. (Lambert & Hopkins 1995, 152–153.)

6.2 Tutkimustulosten peilaaminen Yhteistyö ja vuorovaikutustekijöihin

Yhteistyö

Haastattelujen mukaan työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja sitä yleisesti toivotaan. Henkilöstö tiedostaa vahvasti organisaation tavoitteet ja on sitoutunut tekemään töitä päämäärien saavuttamiseksi. Yksi vastaajista mainitsi: *”Me pyritään yhdessä toimimaan meidän strategisten tavoitteiden mukaisesti ja toteuttamaan niitä parhaan taitomme mukaisesti”*. Yksilön itsetunto vahvistuu yhteisössä, suhteessa toisiin ihmisiin. Hyvässä työyhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa kukoistavat. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys syntyvät jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla. (Jalava & Matilainen 2010, 66-68; Rauramo 2012, 104-105.) Kaikissa vastauksissa tunnustetaan yhteistyö olemassa olevana yhteisöllisyyttä ilmentävänä tekijä. Yhteistyön muotoutuminen on vaatinut aikaa ja takana on vasta ensimmäinen toimintavuosi yhdessä. Parhaimmillaan työyhteisö on jäseniään kannustava ja inspiroiva yhteisö, jossa jäsenet tukeutuvat toisiinsa ja joka tukee myös jokaisen yksilön oma ammatti-identiteetin rakentumista (Lampinen & al. 2013, 79–80; Paasivaara & Nikkilä 2010, 16). Yhteistyötä tehdään ja sen rooli yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi yleisesti ymmärretään.

Vuorovaikutus

Tulosten mukaan organisaatiossa esiintyy vuorovaikutusta ja siihen läheisesti liitetään luottamus ja tiedon jakaminen. Haastatteluissa vuorovaikutukseen liitettiin jo aiemmin mainitut työyhteisön pelisäännöt ja toimintatavat. Yhteisöllisyyden voidaan nähdä muodostuvan yksilönäkökulman (henkilön asenteet, motivaatio, voimavarat) ja yhteisönäkökulman (yhteisön säännöt ja lainalaisuudet) välisestä vuorovaikutuksesta (Paasivaara & al. 2010, 13). Työyhteisönäkökulmasta vuorovaikutus ilmenee ihmisten välisenä kanssakäymisenä, toisista välittämisenä, työnilona ja kehittymisenä. Eräs vastaaja kuvasi vuorovaikutusta: *”Parhaimmillaan se on semmosta upeeta, pingis pallon pomppimista suuntaan ja toiseen – toisessa ääripäässä se on, että vuorovaikutus on jännittynyttä”*. Tässä yhteydessä vuorovaikutukseen voidaan liittää myös organisaatiokulttuuri. Ideaalitulanteessa organisaatiokulttuuri ja yksilö sopivat yhteen, mutta jos näin ei ole – voi tilanteessa syntyä erilaisia konfliktteja, kuten negatiivisia tunteita, sosiaalisen yhteyden puutetta tai etäännyttäytymistä yhteisöstä (Rego, & Cunha 2008, 53–57). Vastauksissa ilmenee, että yhteisössä vuorovaikutusta on spontaania, mutta se hakee vielä työyhteisössä muotoaan. Tahtotilana on vuorovaikutuksen kulttuuri – ilmeni vastuksista.

Tuen antaminen ja vastaanottaminen

Vastausten mukaan työyhteisössä koettiin epävarmuutta tuen antamisessa ja vastaanottamisessa. Epävarmuutta keneltä apua voi pyytää, ymmärtääkö yksilö itse apua pyytää ja tukevatko organisaation prosessit riittävästi tuen ja avun saamista. Avun antamista vahvistaisi rakentavan palautteen antaminen, mikä lisää työhyvinvointi ja työn tuloksellisuutta (Rauramo 2012, 135–139). *”Sen suhteen on vielä kuitenkin paljon tekemistä – se pitää avata jotenkin, että keneltä voi apua pyytää.”* Yleisesti organisaatiossa kaivataan toisten osoittamaa arvostusta. Arvostuksen puuttuminen yhteisössä, vaikuttaa alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tuntemuksina (Rauramo 2012, 123).

Aktiivinen auttaminen ja avun pyytäminen kuuluvat Manka & al. (2016, 148–149) mukaan nykypäivän yhteisöllisyyden työelämätaitoihin. Tuen saaminen liitetään myös työyhteisön jäsenien parempaan tuntemiseen ja rohkeuteen pyytää apua toisilta. Työtä on aiemmassa organisaatiossa totuttu tekemään itsenäisesti. Avun saaminen on uutta, mutta myönteistä ja toivottua.

Kommunikaatio

Tulosten perusteella työyhteisön sisäinen viestintä koettiin sekavaksi. Viestintäkanavia on useita esim. sähköposti, Teams, Whatsup ja palaverit. Yksilöiden osaamisen taso viestiä ja käyttää eri viestintävälineitä ovat eri tasoisia. Palavereja on määrällisesti paljon, ja ne koetaan jäsentymättömiksi - päätösten tekemien puuttuu. Sisäisen viestinnän ongelmat liitetään organisaation tuen puuttumiseen. Paasivaaran (2010, 95) mukaan hyvien viestintäyhteyksien luominen työyhteisön sisällä on erityisen tärkeää. Sisäisen viestintä vaatii case -organisaatiossa vielä kehittämistä. Nykytilan tunnistaminen kuitenkin kertoo sen, miten yhteisö koee viestintävälineiden ja tiedonkulun tällä hetkellä. Kehittäminen vaatii uudenlaisen viestintäkulttuurin luomista, kaikkien osallistumista ja yhteistä työtä uudenlaisen keskustelu- ja viestintäkulttuurin vahvistamiseksi. (Paasivaara & al. 2010, 95; Rauramo 2012, 117–118.)

Yhteisössä vallitsee kuitenkin avoin keskustelukulttuuri, yhteisössä kuullaan ja tullaan kuuluksi. Työyhteisöviestintä on merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden rakentumisessa. Yhteisön toiminta perustuu viestinnälle, se on jatkuvaa tietojen, näkemysten ja eri sisältöjen vaihtamista työntekijöiden kesken (Paasivaara & al. 2010, 93).

Tutkimustulosten perustella case -organisaation jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Tämä tulos oli yhteneväinen Greco et al. (2021, 795) tutkimuksen kanssa, joka osoitti, että yhteenkuuluvuus organisaatioon, eli kokemus organisaatiojäsenyydestä on tärkeä osa yksilön identiteettiä ja on yhteydessä parempiaan työhyvinvointiin ja myönteiseen työkäyttäytymiseen. Työterveyslaitoksen 13.1.2023 julkaiseman tiedotteen mukaan, Suomessa on käynnissä suuri työelämän muutos vuosikymmeniin. Työkyvyn tukemisessa Työterveyslaitoksen tutkimuskatsauksen mukaisesti kesäisiä asioita ovat osaamisen kehittäminen, mielenterveyttä tukeva työ sekä vuorovaikutus ja yhteistyö (Ranki 2023, 1–33).

7 Johtopäätökset

Case -asiantuntijaorganisaation yhteisöllisyys muodostuu työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöistä: Ihmissuhteet ja ilmapiiri tekijöistä sekä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen mukaan ihmissuhteita ja ilmapiiriä selittäviksi tekijöiksi pelkistyivät: Yhdessä oleminen, kutsutuksi tuleminen, hyväksyntä ja hauskojen hetkien jakaminen. Ilmapiiri käytännön arjessa koetaan hyväksi ja mielellään tehdään työtä uusissa toimitiloissa. Yksilötasolla koetaan, että ketään ei jätetä yksin. Myös uudet työntekijät otetaan myönteisesti, jopa ”odottaen” työyhteisöön. Jokainen tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja yleisesti työyhteisössä erilaisuus hyväksytään. Kuteinkin koetaan, että monimuotisuuden ymmärtäminen vaatii yhteisössä vielä tekemistä ja aikaa. Organisaation vapaa-ajan ryhmän järjestämistä yhteisistä hauskoista hetkistä pidetään ja yllätyksellisiä yhteisiä tekemisiä toivotaan jatkossakin. Hauskat hetket lisäävät arkeen työhyvinvointia ja työtoverit nähdään tuolloin uudessa valossa, ollaan rennompia ja opitaan tuntemaan työyhteisön jäseniä paremmin. Vastaavasti osa vastaajista mielsi hauskoiksi hetkiksi kahdenkeskiset rennot tilanteet tai käytäväkeskustelut. Toivottiin organisaation mahdollistavan pysähtymiset ja lyhyet hauskat hetket arjen hektisyyden keskellä. Työyhteisön jäsenten persoonallisuus vaikuttaa yhteisössä hauskojen hetkien kokemukseen, mutta työn ulkopuolista tekemistä tarvitaan.

Yhteisössä keskinäisen luottamuksen rakentaminen vaatii vielä aikaa ja organisatorisen tuen sekä mahdollistamisen. Organisaation prosessien ja muutoksen koetaan olevan kesken ja tämä heijastuu luottamukseen. Myös yhteinen arvomaailma hakee muotoaan. Organisaation strategia ja tavoitteet tunnistetaan, mutta toimintaa ohjaavat yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen ovat epäselviä tai ne koetaan ulkoa päin annettuina.

Yhteistyö ja vuorovaikutustekijöistä organisaation yhteisöllisyyttä kuvastaa vahva kokemus henkilöstön yhteistyöstä. Sitoutumista kuvastaa: *”Meillä on hienot kulttuurihistoriallisesti arvokkaat kohteet – kaikki tiedostetaan kuinka makeen jutun kanssa ollaan tekemisissä yhdessä.”* Yhteistyö liitetään kuitenkin myös luottamukseen ja yksilöllisyyden ymmärtämiseen, sekä rajojen vetämiseen. Vuorovaikutus on läsnä työyhteisössä päivittäin ja etenkin ensimmäisen toimintavuoden jälkeen muutto yhteiseen toimitilaan tiivistä ”me henkeä” ja yhteisöllisyyttä. Pelisäännöt ja toimintatavat hakevat kuitenkin vielä muotoaan. Osa kokee,

ettei sääntöjä tarvita, osa taas mieltää pelisääntöjen selkeyttävän toimintaprosesseja ja keskinäistä luottamusta. Tukea ja apua työyhteisössä saadaan ja sitä ollaan pyyteettömästi valmiit antaman. Enemmän koetaan epävarmuutta rohkeudesta pyytää apua tarvittaessa tai entisessä organisaatossa oli liian itsellisesti työn tekemisen kulttuuri. Tuen ja avun antamiseen koetaan vaikuttavan se, ettei kaikkien työtovereiden toimintatapoja vielä riittävällä tasolla. Selkeä päämäärien ymmärtäminen kuitenkin luo työyhteisössä lähes automaation avun ja tuen antamiselle.

Organisaation sisäistä viestintää sekavoittaa useiden viestintävälineiden määrä sekä käyttäjien eritasolla oleva osaaminen viestiä ja käyttää viestintävälineitä. Informaatio kulkee, mutta yksilön oma rooli viestin välittäjänä ja vastaanottajana korostuu. Palaverikäytännöt vaativat ryhtiä, sekä päätösten tekeminen. Yleisesti epäselvyydet lisäävät epävarmuutta sisäisessä kommunikaatiossa.

Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen case -organisaatiossa koetaan kuuluvan samaan yhteisöön ja yhdessä yhteisönä tehdään töitä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Organisaation voimakkaan kasvun myötä uusien työntekijöiden tulo vahvistaa esiin nousseita yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä.

Asiantuntijaorganisaatio tarvitsee ammattitaitoisen, dynaamisen ja hyvinvoivan henkilöstön. Työhyvinvoinnin ja sen yhteisöllisyyden osatekijän ymmärtäminen korostuu yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Suomessa työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta tutkimustulosten hyödynnettävyyttä on todettu heikentävän se, että ilmiö on monimuotoinen ja tutkimustuloksia tulisi avata käytännönläheisesti (Vänsä 2022, 16). Tässä case -organisaation työhyvinvoinnin yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä esitetty käytännönläheisesti ja organisaation kehittämisen kannalta riittävän selkeästi. Yhteisöllisyys haluttiin kuvata Lampisen et al. teorian (2013, 79) selittävien tekijöiden mukaisesti ja etenkin tunnistaa niiden kautta organisaation yhteisöllisyyden nykytila ensimmäisen toimintavuoden jälkeen.

Tutkimuksen hyöty case -organisaatiolle oli tunnistaa yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä ensimmäisen toimintavuoden jälkeen osana työhyvinvointia. Marraskuussa 2022 toteutetun koko henkilöstöä koskevan Mehiläinen Oy:n toteuttaman työhyvinvointitutkimuksen tuloksissa korostui organisaation yhteisöllisyyden parantamisen - tarve. Tärkeää on tiedostaa nykytila, jotta yhteisöllisyyden olemassa olevia tekijöitä voidaan vahvistaa ja yleisesti henkilöstön työhyvinvointinäkökulmasta kehittää. Tämä case -tutkimus vastasi tähän tarpeeseen.

Tutkimuskysymys oli: ”Millainen on case -organisaation työhyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna” Tähän kysymykseen saatiin vastaus yhteisöllisyyden koostuvan luottamuksesta ja kunnioittamisesta, kanssa olemisesta, kutsutuksi tulemisesta, hyväksynnästä ja hauskojen hetkien jakamisesta. Yhteinen arvomaailma vielä puuttuu tai se ei ole organisaatiossa selkeä, kaikkien tiedostama. Kilpailua työyhteisössä ei esiinny ja kaikki kokevat kuuluvansa työyhteisöön. Luottamusta yhteisössä on, mutta se vaatii vahvistumista organisaation prosessien muodostumisen kautta tukea. Yhteiset päämäärät tunnustetaan ja niistä ollaan ylpeitä. Tätä kautta yhteistyö ja vuorovaikutus koetaan vahvasti läsnä oleviksi. Tuen saamisessa ja antamisessa koetaan työyhteisössä epävarmuutta. Sisäisessä viestinnässä on viestintavoissa ja välineissä selkeyttämistä. Kommunikaatiota on, mutta oma aktiivisuus ja on tärkeää. Tutkimuksessa tuli esille myös oppimisen ja kokeilukulttuurin mahdollistaminen yhteisöllisyyttä vahvistava tekijänä. Virheitä saa tehdä, niistä opitaan. Inhimillisyys nostetaan esille yhteisöllisyyttä selittävänä tekijänä. Omien rajojen vetäminen ja toisen tilan kunnioittaminen nähdään tärkeänä.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto on organisaation henkilöstöstrategian suunnittelun keskiössä, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, kun suunnitellaan työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja – joilla pyritään parantamaan työelämän laatua ja tuottavuutta. Työhyvinvointi pitää nähdä osana organisaation johtamista, integroida se strategiaan ja seurata toteutumista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tilanneanalyysin kehittämistä, tavoitteiden asettamista, toimenpiteitä ja tulosten mittaamista (Kauhanen 2016, 17, 222). Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun voidaan vaikuttaa organisaation prosesseihin. Samalla tarvitaan kuitenkin tiedostamisen lisäämistä, organisaation toimintatapojen kirkastamista sekä henkilöstön omien ajattelumallien tunnistamista.

Työhyvinvoinnin edistäjinä parhaita ovat organisaatiot, joissa sovelletaan Maslowin tarvehierarkia-ajattelua ja pyritään mahdollistamaan jokaiselle työntekijälle asemastaan riippumatta paitsi terveellinen, turvallinen, mielekäs työ, mahdollisuus kehittyä sekä tuntee kuuluvansa hyväksytysti työyhteisöön. Henkilökohtainen kasvu tekee työntekijöistä hyvinvoivia, tehokkaampia ja tuottavampia (Rauramo 2012, 171). Työyhteisöllä on oltava mielekäs perustehtävä, joka ei saa hämartyä (Paasivaara & al. 2010, 144). Vuorovaikutteisuus ja jatkuva yhteisöllinen vuoropuhelu mahdollistavat myös luottamuspääoman kasvattamisen (Manka & al. 2016, 227–228.) Jokainen yksittäinen organisaation työntekijä on riippuvainen työyhteisöstä ja sen jäsenistä. Tarvitaan keskinäistä tukea, arvostusta ja luottamusta ja hyväksyvää

suhtautumista. Työntekijä, joka kokee, ettei kukaan arvosta häntä työyhteisön jäsenenä, ei kauaa pysy työkykyisenä.

Yhteisöllisyys liittyy olennaisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, joten sillä on myös yhteiskunnallisesti laaja merkitys. On tärkeää, että työyhteisön jäsenillä on arjessa merkityksellisiä kohtaamisia, yhdessä olemista - missä yksilöt hyväksytään ja syntyy positiivisia tunteita. Aito kohtaaminen, ”ihminen ihmiselle” – vaatii tahtoa ja sitoutumista vuorovaikutteiseen toimintaan. Työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä ja siitä aiheutuvat positiiviset seuraukset eivät synny kuitenkaan itsestään vaan niiden edellytyksenä on yhteinen osallistuminen ja ponnistelu.

Pro gradu -tutkimuksen tuloksista on hyötyä case -organisaation työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Tulosten avulla piirtyi esille yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin yhteisöllisyyden nykytila ja kriittiset tekijät, jotka vaativat vielä organisatorista tukea kehitykseen. Tutkielman tulosten pohjalta yhteisöllisyyttä tulee aktiivisesti johtaa. Yrityksen työnantajamielikuva on vasta rakentumassa. Yhteisöllisyys lisää organisaatioon ja työyhteisöön sitoutumista, sekä vaikuttaa positiivisesti uusien osaajien saamiseen osaksi oppivaa organisaatiota.

Organisaation yhteisöllisyyttä on syytä tutkia lisää. Jatkotutkimusehdotuksena mielenkiintoista olisi tutkia yhteisöllisyyden tunteen muodostumista uusien työntekijöiden näkökulmasta, miten he yhteisöllisyyden kokevat. Kiinnostavaa olisi myös tutkia mahdollisen kannustin ja palkitsemisjärjestelmän vaikutusta työhyvinvointiin. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on henkilöstön vastuullisen, kestävä kehityksen periaatteiden mukaisen työikäntymisen tutkiminen työhyvinvointinäkökulmasta.

Lähteet

- Anttonen H., Räsänen T. 2006. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki 2009. s. 17–19.
- Baley C., Lips-Wiersma M., Madden A., Yeoman R., Thompson M. & Chalofsky N. 2019. The Five paradoxes of ‘Meaningful work. Introduction to the special issue meaningful work: Prospects for the 21st Century. *Journal of Management Studies* 56:3 s. 481-499.
- Bourdieu, P.1986. The Forms of capital. Richardson, J. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport,CT.Greewood. s. 241-258.
- Burroughs SM, Eby LT. 1998. Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology* (26)509–532.
- 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. s. 725.
- De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M. & Schaninger B. (2021) McKinsey Company. 2021. Great Attrition’ of ‘Great Attraction’? The Choice is yours. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.1.2023]. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Hatch, M J. 2018. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*.
- Helsingin kaupungin kaupunkistrategia 2021–2025 (2021) s.46. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.1.2023]. Saatavilla: <https://stplattaprod.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>
- Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.1.2023]. Saatavilla: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategian-ja-talouden-seuranta/henkilostolle-vetovoimainen-helsinki>
- Hoffman, E 2020. The Social World of Self-Actualizing People: Reflections by Maslow’s Biographer. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(6), 908-933.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.
- Iqbal H, Riaz K, Khan K & Hussainy SK 2021. Impact of Workplace Spirituality on Employee Attitudes and Engagements, Research: Paskistan business review.Vol.23. Issue 1. April-June 2021.s 15–17.)
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. (2. painos). WSOY pro.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor Oy.
- Juuti, P.& Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. 5.painos.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kivimäki, M., Feldt, T., Vahtera, J., & Nurmi, J. 2000. Sense of coherence and health: Evidence from two cross-lagged longitudinal samples. *Sosial Science & Medicine* 50 (2000) s. 583–597.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: pitkissäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkijamassa. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisu–Annalis Universitatis Turku.
- Lambert, S. & Hopkins, K. 1995. Occupational conditions and workers' sense of community: variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology*, Vol.23, No. 2 s. 151-179.

- Lampinen, M., Viitanen, E., Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* (50), 71–86.
- Lampinen, M., Viitanen, E. & Konu, A. (2015). Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. *Leadership in Health Services*, 28(3), 228-244.
- Lindsey M. Greco, Jeanine P. Prock, Sheryl L. Walter, Ales J. Scrimpsires & Anna M. Zabinski. (2022) A Meta-Analytic Review of Identification at Work: Relative Contribution of Team, Organizational, and Professional Identification. *Journal of Applied Psychology*. Vol.107, No.5, 795-830.
- Lyly- Yrjänäinen, M, 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. s. 10–12.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum. Pro.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClure, J.P.& Brown, J.M. 2008. Belonging at work. *Human resource development international*, 11(1), 3-17. s.11
- Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6> [Verkkajulkaisu] [Viitattu 19.1.2023].
- McKinsey&Company 2021. Great Attrition of Great Attraction? The choice is yours. September 8, 2021. [Verkkodokumentti][Viitattu 20.1.2023] Saatavilla:<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- McMillan, D. & Chavis, D. 1986. Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14 (1), 6–23.
- Naylor, Willimon, W. H., & Osterberg, R. 1996. The search for community in the workplace. *Business and Society Review* 1974, 97, 42
- Otala, L & Ahonen, G.2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä (2. uudistettu painos). Helsinki. WSOYpro.

- Paasivaara, L., Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja.
- Puusa, A, Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.
- Raina.L 2022. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. BoD.
- Ranki, S-M 2022. HELP- katsaus: Työterveyslaitos: Työelämän muutosnäkymät. s. 1–33.
- Ranki S-M, Koivula A & Helaskoski E. 2023.Työterveyslaitos tiedote 13.01.2023: Käynnissä on suurin työelämänmuutos vuosikymmeniin. [Verkkajulkaisu].[Viitattu 20.1.2023]. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>
- Rauramo, P. 2012.Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Rego, A. & Cunha, M. P. 2008. Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.21(1), 53–75.
- Renshaw. 2002. Learning and community. *Australian educational researcher*, Vol. 29(2), 1–13. s.
- Schein, E. H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119
- Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloa kulttuurimuutoksesta. (2. painos). Suomentanut Päivi Rosti. Laatuokeskus.
- Sinisammal, J.Belt, P., Autio, T., Härkönen J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli s. 28–35.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2019. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022. s.46.
- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. 2020. TYÖ2030. [Verkkajulkaisu].[Viitattu 15.1.2023]. Saatavilla: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>
- Tönnies, F. 2001. Community and civil society. Cambridge University Press. s.19–20
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joutavalla työllä. Talentum Pro.

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

Virtanen A., Kaltiainen J.& Hakanen J. 2022. s.40. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos. PunaMusta Oy. Tampere.

Vänskä M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

LIITE 1

Haastattelurunko – teemat

Oma hyvinvointi (Oma terveys, turvallisuus, arvostus, osaaminen)

- Miten voit?
- Kuinka tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä?
- Koetko saavasi toteuttaa itseäsi?
- Onko sinulla mahdollisuus kehittyä työssäsi?
- Tunnetko työsi merkitykselliseksi itsellesi?

Työn ja työyhteisön merkityksellisyys (Ihmissuhteet ja ilmapiiri, luottamus ja kunnioittaminen, hetkien jakaminen, yhteinen arvomaailma, tuen antaminen)

- Miksi työyhteisö on olemassa? Mitä työyhteisö pyrkii saamaan aikaan?
- Mitä ajattelet meidän yhteisestä arvomaailmastamme? Onko meillä yhteiset arvot?
- Miten yhteisöllisyys näkyy käytännön toiminnassa?
- Mitä ajattelet työpaikan ilmapiiristä, ”yhteisestä tunnetilasta” ja ihmissuhteista?
- Onko työyhteisössä mielestäsi luottamusta? Miten se ilmenee, kerro esimerkkejä.
- Voitko luottaa toisten työpanokseen? Luotetaanko sinuun?
- Kunnioitetaanko työyhteisössä toisten työtä?
- Onko työyhteisössäni kiusaamista?
- Hyväksytäänkö työyhteisössä erilaisuus? Miten sen voi päätellä, kerro esimerkkejä.
- Mitä ajattelet henkilöstön yhdessä olemisesta ja yhteisistä tekemisistä? Mistä pidät, mitä toivoisit?
- Mikä yhteinen tekeminen lisäisi sinun työhyvinvointiasi?

Työyhteisön toimivuus (Vuorovaikutus, yhteistyö, viestintä)

- Koetko saavasti tukea apua, tukea muilta työtovereilta?
- Annatko itse apua ja tukea? Kerro esimerkkejä.
- Miten yhteistyö ja vuorovaikutus toimii?
- Onko meillä yhteisiä sääntöjä, työyhteisön pelisääntöjä?
- Toimiiko meillä kommunikaatio, sisäinen viestintä?
- Millainen mielestäsi keskustelukulttuuri on?
- Mitä ajattelet, tuleeko jokainen työyhteisössä kuulluksi?

Liite 2

Taulukko 2. Esimerkki tutkimustulosten yhteenvedosta

Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Luottamus ja kunnioittaminen	”Joidenkin kanssa toimii tosi fine, luottaa sataprosenttisesti – mutta on muutamia, joille pitää useampaan kertaan samasta asiasta sanoa.”	Epävarmuus	Yhteisössä esiintyy luottamusta, mutta koetaan epävarmuutta. Luottamus vaatii vahvistumista ja organisaationaalista tukea.
		”Pystyn luottaan, jos joku sanoo jotakin, niin tekee sen.”	Luottamus	
		”Luottamushätää kolla, kohdistuu ehkä enemmän organisaatioon kuin ihmisiin.”	Epäluottamus organisaatioon	
		”Itse koen kovasti luottamusta kollegoihin”. ”Koen, että systeemi on se, joka ei jotenkin tue sitä luottamusta”. ”Luottamus ei henkilöidy, vaan systeemi tuottaa sellaisia putkia.”	Luottamus	
		”Minusta tuntuu, että muhun luotetaan työyhteisössä”	Luottamus	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Yhdessä oleminen ja kutsutuksi tuleminen	”Ilmapiiristä huomaa käytännön arjessa, että ollaan yhtä porukkaa”. ”Kysytään nykyisin onko joku lähdessä lounaalle tai kauppaan.” ”Kiva kun kaikki tervehdii aamuisin.”	Ilmapiiri hyvä	Koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ilmapiiri hyvä. Uudet ihmiset otetaan mukaan työyhteisöön.
		”Mun mielestä uudet pääsee hyvin sisälle työporukkaan – ne on tuoneet siihen porukkaan paljon semmosta hyvää uutta ja sitä huumoria justinsa.”	Uudet ihmiset otetaan mukaan työyhteisöön	
		”Nyt kun ollaan saman katon alla on tullut yhteisöllisempi fiilis – ollaan samaa joukkoa.”	Yhteenkuuluvuuden tunne	
		”Kuullaan uutta työntekijää, ollaan valmiit kohtaamaan ihminen ihmisenä.”	Uudet ihmiset otetaan mukaan työyhteisöön	
		”Jokainen omalla persoonallaan tuo sen oman osansa yhteisöön.”	Yhteenkuuluvuuden tunne	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Hyväksyntä	”Mun mielestä ymmärtään erilaisuutta, en ole huomannut, että erilaisia ihmisiä kohdeltas eri tavalla.”	Hyväksyntään	Hyväksyntä yhteisöllisyyttä selittävänä tekijänä ilmenee. Sisältää negatiivisia osaluokkia. Vaatii tutustumista yksilöihin.
		”Pitäs oppia paremmin ymmärtämään, niin keskinäinen kunnioituskin kasvais.”	Negatiivinen kokemus hyväksynnästä, vaatii toisiin paremmin tutustumista.	
		”Hyväksytään kaikkien erilaisuudet yleisesti ot-	Hyväksyntä vaatii paremmin tutustumista.	

		taen, mutta toinen ihminen voi olla ajattelultaan niin erilainen, että ehkä en ole sellaisen ihmisen kanssa paljon tekemisissä.”		
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Kuulumine/kuulumattomuus/kilpailu	”Ei ole kiusaamista”	Kuuluminen	Työyhteisöön koetaan kuuluvuutta. Ei kilpailua, eikä kiusaamista.
		”Yhteisö ei ole vain annettu, vaan muodostuu siitä, miten me kukin siinä toimimme.”	Kuuluminen	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Yhteinen arvomaailma	”Arvomaailma on hakussa, en edes tiedä meidän arvomaailman asioita.”	Yhteiset arvot puuttuvat	Yhteisö ei tunnista yhteisiä arvoja. Epävarmuus yhteisestä arvomaailmasta.
		”Meidän arvomaailmassa on vielä tekemistä, en usko että on vielä kauheen yhtenäisen se puoli.”	Yhteiset arvot puuttuvat	
		”Ei ehkä välttämättä ole yhteistä arvomaailmaa, tekemisen meininki on ollut vähän eri kahden eri organisaation välillä.”	Yhteiset arvot puuttuvat	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Hauskojen hetkien jakaminen	”Happi” – jutut ihan mielettömän kivoja juttuja.”	Myönteinen kokemus hauskoista hetkistä	Yhteisöllisyydessä hauskat hetket tärkeitä ja toivottuja
		”Se on nimenomaan yhdessä tekeminen, ihan vaikka viisitoista minuuttia saa höntsiä – se lisää sitä yhdessä olemisen tärkeyden tunnetta.”	Myönteinen kokemus hauskoista hetkistä	
		”Kaikista parhaita ovat vapaamuotoiset yhdessäolot, opitaan tuntemaan toisiamme ja just sitä luottamusta.”	Myönteinen kokemus hauskoista hetkistä	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Yhteistyö	”Se luo yhteistä vastuuta, että meillä on hienot kulttuurihistoriallisesti arvokkaat kohteet, kaikki tiedostetaan kuinka makeen jutun kanssa ollaan tekemisissä.”	Yhteistyötä	Yhteistyötä tehdään, mutta yleisesti tunnustetaan parantamisen tarve
		”Puhalletaan yhteen hiileen.”		
		”Yhteistyö ulospäin näyttäytyy heikosti, pikusen parantamisen varaa.”		
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Vuorovaikutus	”Mun mielestä vuorovaikutus on ihan hyvää, siinäkin voi parantaa – mutta hyvällä tasolla.”	Vuorovaikutusta	Yhteisten pelisääntöjen ja toimintamallien rooli epäselvä. Kohdistuu myös organisaation prosesseihin.

		"Pelisäännöt on se, joka ohjaa vähän kaikkea, meillä on hentoja, tarvitaan lisää. Tämä liittyy vuorovaikutukseen."	Vuorovaikutus kaipaa vahvistavia pelisääntöjä, toimintamalleja.	
		"Meillä on tahtotilana vuorovaikuttaminen kulttuuri."	Vuorovaikutusta	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Tuen antaminen ja vastaanottaminen	"Mietin teenkö liian itsenäistä työtä, osaanko jakaa osaamista muille." "Odotan tosi paljon, että saan apuja, en ehkä osaa pyytää sitä."	Epävarmuutta	Tuen, avun antamisessa ja saamisessa epävarmuutta.
		"Sen suhteen on vielä kuitenkin tekemistä, pitää jotenkin avata keneltä apua voi pyytää."	Epävarmuus	
Yläluokka	Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät	Alkuperäinen ilmaus/kuvaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmissuhteet ja ilmapiiri	Kommunikaatio	"Meillä on liikaa viestintävälineitä, hajanaisia kanavia."	Sisäinen viestintä epäselvää	Sisäinen viestintä ei jäsentynyttä selkeää
		"Kaikilla ei ole samanlainen lähtötaso kaikkien viestintävälineiden käyttämiseen ja ymmärtämiseen."	Sisäinen viestintä epäselvää	
		"Keskustelukulttuuri on meillä avoin, ei ole sellaista, etteikö uskaltaisi sanoa mitään."	Mahdollisuus tulla kuulluksi	
Yläluokka	Muut tutkimuksessa havaitut yhteisöllisyyttä ilmentävät tekijät			
		"Mokaaminen sallittu, kokeilukulttuurin pitäis olla DNA:ssa."	Kokeilukulttuuri	Yhteisössä mahdollista kokeilut ja virheistä oppiminen.
		"Yhdessä oppiminen alkanut, muttei se ikinä ole valmis."	Yhdessä oppiminen tunnistettu, ei vielä toteudu."	Oppimiseen ja kehittymiseen ei vielä riittävästi mahdollisuuksia.
		"Kokeiluthan on siinä, että osa niistä onnistuu osa ei – se rohkeus kokeiluun hyvässä yhteisössä on oltava."	Kokeilukulttuuri, yhdessä oppiminen	