

Uudistuva johtaminen

Artikkelikokoelma monialaisista YAMK-opinnäytetöistä 2022



Kuva: Jonna Saarikoski

Tuulikki Keskitalo (toim.)

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu 2/2023
Rovaniemi 2022

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-464-2 (pdf)

ISSN 2954-1654 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Sarja Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja

Toimittaja: Tuulikki Keskitalo, yliopettaja, Lapin AMK

Kirjoittajat: Hanna Jäntti, Tuija Kallio, Tuomas Korva, Anne Kourilehto, Katriina Miettunen, Mariina Mäkinen, Essi Niemi, Reeta Oimala, Petri Orädd, Mari Tammisto, Sanna-Kaisa Rivasto, Jonna Saarikoski

Lapin ammattikorkeakoulu

Jokiväylä 11 C

96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000 www.pohjoisentekijat.fi

ESIPUHE

Tämä kokoomateos esittelee vuosien 2021-2022 *Digiajan palvelujohtamisen* opiskelijoiden monialaisen opinnäytetyöprosessin (MONT) aikana syntyneet opinnäytetyöartikkelit sekä yhteisen tietoperustan. Kokoomateoksen läpileikkävänä teemana tutkimus- ja kehittämistöissä on etä- ja tiimityö ja niiden johtaminen. *Uudistuva etäjohtaminen* -opinnäytetyön teemaryhmään kuului kaiken kaikkiaan 12 opiskelijaa viideltä eri toimialalta. Monialaisessa opinnäytetyöryhmässä oli mukana sairaanhoitaja, sosionomi, agrologi, kolme insinööriä ja kuusi tradenomia. Opinnäytetyöprosessin aikana tämä monialainen teemaryhmä toteutti kaiken kaikkiaan neljä opinnäytetyötä pienryhmissä sekä teemaryhmän yhteisen tietoperustan. Opinnäytetöissään opiskelijat pureutuivat muun muassa yhteisöllisyyteen ja luottamukseen etä- ja tiimityössä, johtamisessa ja asiakastyössä. Yksi opinnäytetyö tarkasteli innostuksen johtamista yhdessä ohjautuvassa työyhteisössä. Kokoomateoksen yhteinen tietoperusta kuvaa opinnäytetöitä yhdistävän tietoperustan menetelmiseen.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2021 opiskelijoiden aiheideoiden perusteella. Opinnäytetöiden aiheet löytyivät tällä kertaa opiskelijoiden omista työnantajaorganisaatioista, kuten niin usein muutenkin YAMK-opinnäytetöissä. Parhaimmillaan MONT-opinnäytetöissä yhdistyy työelämän kehittämistarve ja opiskelijoiden omat kiinnostuksen kohteet. Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä työelämän edustajat ovat ohjaajan lisäksi tärkeitä sparraajia matkan varrella. Heidän avullaan opinnäytetyön tulokset ja kehittämisideat saadaan jalkautettua työelämän kehittämisen polttoaineeksi.

Tämän kertainen MONT-prosessi päättyi virallisesti lokakuussa 2022 yhteiseen, virtuaaliseen opinnäytetyöseminaariin. Seminaarissa esiteltiin jokaisessa kolmessa teemaryhmässä valmistellut yhteiset tietoperustat sekä pienryhmien opinnäytetyön tulokset. MONT-prosessi on poikkeuksellinen siinäkin mielessä, että opinnäytetyöseminaarin ohjelma laaditaan opiskelijoiden toimesta. Opiskelijat toimivat myös seminaarin juontajina. Sen lisäksi seminaarissa kuullaan toimeksiantajien palautteita opiskelijoiden töistä. Tälläkin kertaa palaute oli pelkästään positiivista.

Tämä oli minulle järjestyksessään toinen MONT-prosessi, jossa sain olla mukana alusta loppuun saakka. Koen edelleen vahvasti olevani noviisi ja vielä itsekkin ajoittain ihmettelen, miten tämä prosessi menikään. Tänä vuonna prosessia mutkisti Wihi -järjestelmän käyttö, johon meidän jokaisen tuli tutustua matkan varrella. Wihi on opinnäytetyöprosessin tueksi suunniteltu järjestelmä, joka kokoaa kaiken viestinnän ja dokumentit liittyen opinnäytetyöprosessiin. MONT:a on kuitenkin monesti verrattu junamatkaan: Kun sen matkaan hyppää, niin päätyy väistämättä opinnäytetyön viimeiselle pysäkillä. Niin kävi tälläkin kertaa. Vuosi on jälleen vierähtänyt ja tänä syksynä sain lukea teidän ponnistelujenne tuloksia. Näin jälkikäteen matka meni kuin siivillä, vaikka varmasti helppoa se ei aina ollut.

Matkan alku on aina jännittävä, ja hieman hankalakin: Mitähän tästä aiheideasta syntyäkään, kun matkakumppanitkin ovat tuntemattomia? Oppimistehtävät siivittävät kuitenkin opiskelijat matkaan ja työ edistyy niiden varjolla kuin itsestään. Opinnäytetyötä työstetään eteenpäin oppimistehtävä kerrallaan. Ensin perehdytään käsitteisiin ja rakennetaan alustavaa tietoperustaa. Sen jälkeen pohditaan tarkoitusta ja tavoitteita, jonka jälkeen mietitään opinnäytetyöhön sopivaa tutkimus- ja kehittämismenetelmää. Neljännessä syvennetään opinnäytetyön käsitteellistä perustaa. Viimeisessä avataan jo alustavia tuloksia. Nämä kaikki vuoden aikana tehdyt oppimistehtävät takaavat sen, että jokaisella pienryhmällä on opinnäytetyöartikkeli viimeistelyä vaille valmis valmistumissyksynä. MONT-prosessissa ei juurikaan törmää aloittamisen vaikeuksiin tai opinnäytetyön roikuttajiin. Siitä me matkaoppaat, opinnäytetyön ohjaajat, pidämme myös huolen. Vaikka pohdiskelu, viipyily ja reflektointi kuuluvat myös asiaan, ja niillekin on paikkansa.

Digiajan palvelujohtamisen koulutus tuottaa osaamista hajautettujen ympäristöjen johtamiseen sekä monialaisen palvelutalouden kehittämiseen. Opiskelijat kartuttavat tätä osaamista opintojaksojen aikana ja opinnäytetyössä. Tänä vuonna jokaisella teistä oli myös ensimmäisen kerran mahdollisuus rakentaa yksilöllisempi HOPS (henkilökohtainen opetussuunnitelma), sillä vain osa koulutusohjelman opinnoista oli niin sanottuja pakollisia ydinopintojaksoja ja loput opintojaksot saitte valita monipuoliselta YAMK-opintojaksotarjottimelta. Tällä tavoin jokainen on siis saanut valita niitä opintojaksoja, joita kokee tarvitsevänsä oman osaamisensa kehittämiseksi. Sisältöjäkin tärkeämpää on se yhteistyö, jota olette

tehneet toistenne kanssa yhteiseen tavoitteeseen päästäksenne, sillä yhteistyötaidot ovat tulevaisuuden työelämän keskeisiä taitoja.

Ohjaajalle jokainen MONT-prosessi on ainutkertainen. Tämä prosessi sujui sujuvasti alusta asti, joskin ajoittain matkaa väritti kiireen tuntu, jota aikuisopiskelijoiden erilaiset elämäntilanteet prosessiin luonnollisesti aiheuttavat. Moni opiskeleekin juuri silloin, kun muutenkin eletään elämässä ruuhkavuosia. Kiireen lisäksi matkaa värittää ilo onnistumisesta ja edistymisestä, mutta myös ahdistusta ja epävarmuutta. Tunteet kuuluvat kuitenkin oppimiseen, ja parhaimmillaan ne saavat motivaation syttymään ja antavat sinnikkyyttä jatkaa silloinkin, kun on vaikeaa. Ohjaajan näkökulmasta on tärkeää olla tukena ja näyttämässä suuntaviivoja silloin, kun matkanpää näyttää olevan hukassa. Ohjaaminen on parhaimmillaan vuorovaikutusprosessi, jossa sekä opiskelijat että ohjaaja oppivat. Ohjaajan oppimista matkan varrella edesauttaa tietysti lukuisiin erilaisiin aiheisiin perehtyminen, mutta myös opiskelijoilta saatu palaute. YAMK-opinnäytetyöstä kerättävän palautelomakkeen täyttäminen onkin edellytys valmistumiselle.

Tämä kokoomateos pureutuu MONT-prosessin alussa valikoituneisiin teemoihin ja käsitteisiin, jotka matkan varrella ovat jäsentyneet ja tarkentuneet. Julkaisun yhteisessä osiossa kirjoittajat pureutuvat ensin työelämän murrokseen eri näkökulmista ja etä-, virtuaali- ja hybridityöhön. Lisäksi yhteinen tietoperusta avaa artikkeleiden yhteisiä menetelmällisiä valintoja sekä pohtii tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Yhteisen tietoperustan jälkeen valittuihin teemoihin ja käsitteisiin syvennytään kussakin neljässä opinnäytetyöartikkelissa. MONT-prosessin aikana, vuosina 2021 – 2022, opinnäytetöitä syntyi seuraavista aiheista: *Asenne ratkaisee! Tapaustutkimus innostuksen johtamisesta yhdessä ohjautuvassa työyhteisössä* (Olmala & Niemi), *Luottamuksen merkitys virtuaalitiimien johtamisessa* (Kourilehto, Korva & Mäkinen), *Etätyöstä hybridityöhön – toimintatapoja työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen* (Kallio, Miettunen, Orädd & Saarikoski) ja *Digitaalinen yhteistyö asiakasrajapinnassa ja johtajuus sen tukemisessa* (Jäntti, Rivasto & Tammisto). Työn toimeksiantajina olivat muun muassa Konecranes, Metsäkeskus, Nokian kaupunki ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Kokoomateoksesta suurin kiitos kuuluu opiskelijoille, joista jokainen on ansiokkaasti ja sinnikkäästi uurastanut oman opinnäytetyönsä ja yhteisen tietoperustan eteen puolentoista vuoden aikana. Lämpimät onnittelut jokaiselle: Oli ilo toimia ohjaajananne! Lisäksi haluaisin kiittää FT Maarit Tihistä ja FM Sari Mattista, tuesta matkan aikana. Suomen kielen ohjauksen osalta haluan esittää parhaat kiitokseni FM Tanja Kyykälle.

Rovaniemellä 18.10.2022,

KT Tuulikki Keskitalo, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, Master School

Esipuhe	3
Yhteinen tietoperusta	8
Tekijät: Hanna Jäntti, Tuija Kallio, Tuomas Korva, Anne Kourilehto, Katriina Miettunen, Mariina Mäkinen, Essi Niemi, Reeta Olmala, Petri Orädd, Mari Tammisto, Sanna-Kaisa Rivasto ja Jonna Saarikoski	
luottamuksen merkitys virtuaalitiimien johtamisessa	27
Tekijät: Anne Kourilehto, Mariina Mäkinen ja Tuomas Korva	
ETÄTYÖSTÄ HYBRIDITYÖHÖN – toimintatapoja työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen	69
Tekijät: Kallio Tuija, Miettunen Katriina, Orädd Petri, Saarikoski Jonna	
Asenne ratkaisee! Tapaustudkimus innostuksen johtamisesta Yhdessä ohjautuvassa TYÖYHTEISÖSSÄ.....	112
Tekijät: Essi Niemi & Reeta Olmala	
Digitaalinen yhteistyö asiakasrajapinnassa ja johtajuus sen tukemisessa	141
Tekijät: Hanna Jäntti, Sanna-Kaisa Rivasto ja Mari Tammisto	

YHTEINEN TIETOPERUSTA

Tekijät: Hanna Jäntti, Tuija Kallio, Tuomas Korva, Anne Kourilehto, Katriina Miettunen, Mariina Mäkinen, Essi Niemi, Reeta Olmala, Petri Orädd, Mari Tamisto, Sanna-Kaisa Rivasto ja Jonna Saarikoski

Työelämän murros ja COVID-19

Kun COVID-19 -pandemia saavutti Suomen keväällä 2020, oli niin julkisten kuin yksityistenkin organisaatioiden kyettävä nopealla aikataululla sopeuttamaan toimintatapojaan vastaamaan muuttunutta tilannetta. Pandemia muutti hetkessä sen, miten työskentelemme tai ylipäätään kommunikoimme toistemme kanssa. (Suorsa, Dindar, Hermes, Karppinen & Näykki 2020; Kolakowski, Shepley, Valenzuela-Mendoza & Ziebarth 2021.) Suorsa ym. (2020) toteavat johtamisen tapojen olevan kytköksissä siihen, kuinka tietoa jaetaan, vastaanotetaan ja hyödynnetään uudessa tilanteessa ja näin ollen muutoskykyä on vaadittu työntekijöiden lisäksi myös johtajilta.

Pandemia muutti myös työelämän normeja — aiemmin työntekijän työskentelyä sairaana saatettiin pitää jopa ihailtavana, mutta kevään 2020 jälkeen työkuultuudessa on tapahtunut murros, jonka myötä tästä on tullut jopa paheksuttavaa. Johtamiseen on syntynyt uudenlaisia näkökulmia, sillä yhä enenevässä määrin työntekijät tulevat odottamaan ja jopa vaatimaan aiempaa joustavampia työjärjestelyjä. (Kolakowski ym. 2021.) Voidaan ajatella, että COVID-19-pandemia toimi lähtölaukauksena uudistuvalla johtamisella 2020-luvulla.

Työelämän murros ja itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus, yhdessä ohjautuvuus ja työn imun kokemukset ovat nousseet suomalaiseseen työelämäkeskusteluun etenevässä määrin viime vuosien aikana. Lukuisat organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla ovat kertoneet tukevansa itseohjautuvuutta, jotta työntekijöiden motivaatio, kokemus työstä ja organisaation tehokkuus paranevat. Toisaalta muutosta on myös kritisoitu, sillä itseohjautuvuutta on verrattu hylkäämiseksi ja työn imun sijasta itseohjautuvuuden on epäilty kasvattavan työuupumuksen riskiä työpaikoilla. (Ahola ym. 2018, 9–11, 28–30; Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4, 21.)

Työelämän murros on tuonut mukanaan siirtymistä yhdestä työn tekemisen tavasta useampaan. Muutoksen vauhti vaihtelee eri aloilla ja alueilla. Tulevaisuudessa työelämä on monipuolisempaa ja monimuotoisempaa. (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 47.) Itseohjautuvuuden lisääntyminen on osa työelämän murrosta. Mitä vahvempi kokemus työntekijällä on itseohjautuvuudesta, sitä enemmän hän kokee työn imua, palautuu nopeammin työstä (Martela ym. 2021, 19) ja on tuottavampi (Harju & Oja 2020, 3).

Itseohjautuvuus koostuu läpinäkyvyydestä, autonomiasta ja kontrollista. Läpinäkyvyys omaan tekemiseen lisää vertais- ja itsekontrollia, sillä työntekijän vastatessa tuloksista esihenkilön sijaan kollegoille, kontrolli on suurempaa. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205.) Autonomia antaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää toimintaympäristöään heille tärkeällä tavalla ja luoda tavat, joilla kokeiluja edistetään. Vastuu toteutuksesta, laadusta ja onnistumisesta on henkilöstöllä itsellään ja näin itseohjautuvuuden edellytykset täyttyvät. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 250.) Tutkimusartikkelissa *Asenne ratkaisee! Tapaustutkimus innostuksen johtamisesta yhdessä ohjautuvissa työyhteisöissä* käsitellään itseohjautuvuutta osana kontekstia eli ympäristöä, jossa tutkimuksen informantit työskentelevät.

Digitalisaatio osana työelämän murrosta

Digitalisaation määritelmiä on monenlaisia ja on huomattavissa, ettei selkeää yhtenevää määritelmää löydy. Tämä johtuu pitkälti siitä, että digitalisaatio on globaali ilmiö ja siksi sen määrittelemisen yksinkertaistettavana ilmiönä on haastavaa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 22–23) kuvaavat digitalisaatiota ilmiönä, jossa erilaiset toimintaprosessit digitalisoituvat ja sitä kautta muuttavat ihmisten toimintaa. Pelkkä digitalisoituminen ei synnytä digitalisaatiota, vaan tarvitaan nimenomaan muutos ihmisten toiminnassa, jotta voidaan puhuta digitalisaatiosta.

Kun määritellään digitalisaatiota työnteon näkökulmasta, voidaan puhua työn digitalisaatiosta. Tässä määritelmässä keskiössä on nimenomaan työmenetelmät ja työtavat, joihin vaikuttaa teknologia. Samaan aikaan tulee kuitenkin muistaa, ettei ihmistä voi irrottaa teknologiasta, vaan tulee puhua digitalisaation kokonaisvaikutuksista. Työelämässä näitä vaikutuksia löytyy sekä positiivisia että negatiivisia. (Keyriläinen & Sutela 2018, 276–277.) Kotarban (2017, 123–124) mukaan

digitalisaatio on väistämätön ilmiö, joka vaikuttaa globaalisti kaikkien ihmisten toimintaan. Digitalisaation hyödyt näkyvät yhtäältä yritysmaailmassa sekä julkisella sektorilla, mutta myös mikrotasolla henkilökohtaisessa elämässä. Digitalisaation vaikutukset ulottuvat hyvin monitahoisesti kaikkialle. Jylhä, Mykkänen, Värri, Kinnunen ja Peltonen (2021, 330) kirjoittavat siitä, kuinka digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen on tasapainoilua erilaisten juridisten ja eettisten kysymysten äärellä.

Digitalisaatiosta puhutaan teknologisenä vallankumouksena, mutta tulee kuitenkin muistaa, ettei digitalisaatiosta saa tulla itse tarkoitus organisaation toiminnassa. Organisaation on tärkeää tunnistaa ne mahdollisuudet, joita digitalisaatio tarjoaa ja käyttää niitä oman toiminnan tehostamiseksi. Digitalisaation tulisi parantaa palveluita, tehdä työnteosta helpompaa ja säästää aikaa sekä resursseja. (Odone, Buttigieg, Ricciardi, Azzopardi-Muscat & Staines 2019, 29.) On hyvä huomioida, että digitalisaatio tulee muuttamaan kaikenlaista työtä. Tämän muutoksen myötä työssä voidaan keskittyä enemmän toimintoihin, jotka luovat arvoa työlle. Samaan aikaan työntekijöiltä vaaditaan oman osaamisen kehittämistä teknologian käytön sisäistämistä. (Häyrinen 2020, 87.)

Siirtymä digitalisaatiosta vuorovaikutukseen

Kuten yllä todetaan, digitalisaatio on vaikuttanut vuorovaikutukseen, joka tapahtuu yhä enenemissä määrin virtuaalisesti erilaisten tietoteknisten laitteiden ja sovelluksien avulla. (Isotalus & Rajalahti 2017; Potter & Balthazard 2002, 424; Hambley, O'Neill & Kline 2007.) Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa on kaksi puolta; haasteena koetaan sen olevan vähemmän informatiivista kuin kasvotusten tapahtuva kanssakäyminen, mutta toisaalta esimerkiksi anonymiteetti tai ajasta riippumattomuus voivat rohkaista osaa ihmisistä vuorovaikutukseen (Hertel, Geister & Konradt 2005). Tiimityössä harvoin on mahdollisuutta anonymiteettiin. Tätä, ja yhteenkuulumattomuuden tunnetta voidaan kompensoida kannustamalla myös vuorovaikutukseen, joka ei liity itse työhön (Hertel ym. 2005). Tutkimuksissaan Hofner Saphier (1996, 239) sekä Hertel, Geister ja Konradt (2005) osoittavat, että tiimeillä, joissa käytiin muutakin kuin työhön liittyvää keskustelua todettiin tuottavuuden olevan selkeästi korkeampi kuin tiimeillä, joissa oltiin yhteydessä toisiinsa vain työasioissa.

Vuorovaikutus on ihmisten välillä tapahtuvaa sanallista ja sanatonta viestintää; puhumista, kuuntelemista, konkreettisten viestien vaihtoa ja niihin reagoimista. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa myös ilmeet, katseet, eleet ja olemus ovat vuorovaikuttamista. Vuorovaikutus ei ole suoraviivainen, vaan jatkuvasti muuttuva, dynaaminen prosessi. Kertoja seuraa jatkuvasti kuulijan eleitä ja aistii ymmärtääkö hän sanoman, ja kuuntelija vuorostaan pystyy elekielellään viestimään, että hän on kiinnostunut kertojan asiasta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Etä-, virtuaali- ja hybridijohtaminen (johtamisen näkökulmat)

Etä-, virtuaali- ja hybridijohtaminen käsitteinä voidaan nähdä johtamisen eri näkökulmina. Teoriassa ne tarkoittavat samaa asiaa, mutta eri näkökulmista katsottuna ja eri asioita painottaen. Käsitteinä ja käytännön työtapoina näissä johtamisen näkökulmissa on yhdistäviä tekijöitä – ne sisältävät osin samoja työnteonmuotoja ja niissä korostuu samankaltaiset johtamistaidot.

Johtaminen on etäjohtamista, kun esihenkilö ja työntekijät eivät tapaa toisiaan kasvokkain esimerkiksi päivittäin. Etäjohtamisella tarkoitetaan erilaisten työnteokomuuotojen johtamista, kuten etätyö, hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ sekä liikkuva työ (Bergum 2009, 24; Vilkmán 2016; Rauramo 2018). Johtamisen perusasiat pysyvät samana, vaikka johtaminen tapahtuu etänä, mutta etäjohtamisessa korostuu perinteistä johtamista enemmän tieto- ja viestintäteknologiataidot sekä vuorovaikutustaidot. (Vilkmán 2016; Rauramo 2018). Uudistuvat työskentelytavat edellyttävät toiminta- ja johtamistapojen päivittämistä (Vilkmán 2016; Kozłowski, Chao & Van Fossen 2021). Vilkmánin (2016) ja Rauramon (2018) mukaan etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies.

Tieto- ja viestintäteknologiataitoja tarvitaan virtuaalijohtamiseen. Virtuaalijohtamisella tarkoitetaan nimensä mukaisesti johtamista, joka tapahtuu pääosin virtuaalisesti viestintäteknologiaa hyödyntäen (Zaccaro & Bader 2003, 377). Vilkmán (2016) puhuu virtuaalityöstä synonyymina hajautetulle työlle ja tarkoittaa sillä työnteon muotoa, jossa tiimin jäsenet työskentelevät eri osoitteissa tai eri toimipisteissä. Virtuaalijohtaminen voidaan yhdistää hajautetun työn johtamisen lisäksi myös hybridijohtamiseen.

Hybridijohtamisen tarkempi käsittely edellyttää ymmärrystä siitä, mitä hybridityöskentelyllä itsellään tarkoitetaan. Tunnusomainen piirre hybridityöskentelylle on

se, että työn tekeminen toteutuu joko osittain tai kokonaan viestintätekniiikan välityksellä (Koivisto & Vartiainen 2008, 27). Keskeinen piirre on siis, että tekniikka korvaa joko kokonaan tai osittain perinteisesti kasvokkain toteutuvan viestinnän. Hybridityöskentelyä määrittää myös joustavuus. Työskentely hybridimallissa on joustava tapa tehdä työtä, sillä hybridityöskentely mahdollistaa etä- ja lähityön vuorottelun ryhmissä. Vaikka työ organisaatiossa vaatisi osittaista läsnäoloa toimipisteellä, organisaatio voi mahdollistaa hybridityön jakamalla työntekijöitä etä- ja lähivuoroihin. Hybridityön eri mallien variaatioita ja sekoituksia on useita, joista organisaatioiden on lopulta mahdollista valita itselleen sopivin tapa. (Ruuhomäki ym. 2020, 390.)

Hybridijohtamisella viitataan johtamiseen, joka tapahtuu etä- ja lähityön sekä viestintätekniiikan läsnäolon muodostamassa kontekstissa. Hybridijohtaminen on hajautettua työn johtamista, jossa alaiset ovat fyysisesti eri paikoissa organisaation eri toimipisteissä tai tekevät työtä kotona (Koivisto & Vartiainen 2008, 27). Hybridijohtaminen voidaan tiivistää tarkoittavan sellaisten alaisten johtamista, jotka ovat fyysisesti eri paikoissa kotona tai konttorilla (Ruuhomäki ym. 2020, 390). Hybridijohtamiseen liittyy läheisesti termi hajautettu, vaikka hybridijohtamista ei suoranaisesti voida ymmärtää hajautetun johtamisen synonyymiksi. Hybridityö määritellään läsnä olevan ja etätyön yhdistelmäksi. Hybridijohtaminen käsittää myös keskitettyjä elementtejä, läsnä olevaa vuorovaikutusta ja perinteisen johtamisen tunnuspiirteitä.

Tieto- ja viestintäteknologiataitojen sekä vuorovaikutustaitojen lisäksi etäjohtamisessa yleisesti korostuu ihmisten johtamisen taito (Vilkman 2016). Rauramon (2018) mukaan hyvät etäjohtajat osaavat tasapainotella ihmisorientoituneen ja tehtäväorientoituneen johtamistyylin välillä. Ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi esihenkilön tulee kyetä hoitamaan erilaisia viestintään liittyviä tehtäviä – tiedottaa, kerätä tietoa sekä varmistaa myös epävirallisten vuorovaikutus- ja viestintätilanteiden mahdollisuus (Koivisto & Vartiainen 2008, 27, 36). Erityisesti etätyössä esihenkilön on tärkeää huolehtia säännöllisestä palautteen antamisesta sekä tapaamisista alaisten kanssa (Ruuhomäki ym. 2020, 393). Richterin (2020) mukaan etäjohtamisessa esihenkilöiltä vaaditaan myös kykyä sopeutua, oppia uusia käytänteitä ja rutiineja sekä luottamusta alaisiaan kohtaan.

Tapaustutkimus

Tutkimuksellisen työelämän kehittämishankkeen tyypillisimpiä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36). Ojasalo ym. (2015, 36) toteavat kirjassaan, että tapaustutkimus on todennäköisin lähestymistapa, mikäli kehittämistehtävänä on tuottaa organisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tapauksesta pyritään saamaan aikaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tutkimuksen kehittämiskohteena voi olla muun muassa organisaation toiminta tai jokin prosessi. Tapaustutkimuksessa tärkeää olisi keskittyä pienempään joukkoon ja saada tästä pienestä joukosta selvitettyä syvällistä tietoa sekä tuottaa uutta tietoa tueksi kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan siis tuottaa ratkaisuehdotus tai kehittämisside-oita organisaation ongelmiin. On tyypillistä, että tapaustutkimuksessa käytetään monia menetelmiä tiedonhankintaan, jotta kohteesta saadaan kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva (Ojasalo ym. 2015, 37). Tapaustutkimuksessa aineistonkeruu voidaan tehdä esimerkiksi havainnoiden, haastattelujen avulla ja dokumentteja analysoimalla. (Woodside & Wilson 2003, 501). Tapaustutkimusta hyödynnettiin tämän teoksen kaikissa artikkeleissa.

Aineistonkeruumenetelmät

Haastattelumenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä yleisemmistä aineistonkeruumenetelmistä voidaan pitää erilaisia tutkimushaastatteluja. Haastattelut ovat aina tilanteeseen sidottuja, vuorovaikutuksellisia kohtaamisia valittujen henkilöiden kanssa. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta hänen valitseman kontekstin sisällä, jossa haastattelijat ja informantit vaikuttavat toisiinsa tarkoituksena saada mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Hyvärinen 2017). Haastatteluiden etuna on laaja-alainen tiedonsaanti, haastattelutilanteen säätelyminen tarpeen mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–207) ja kysymyksien mahdollinen toistaminen ja selventäminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Haastatteluiden heikkouksiksi voidaan luokitella niiden hidas ja kallis toteutus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86), informanttien pidättäytyminen vain sosiaalisesti hyväksyttävissä vastauksissa tai eksyminen kokonaan aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207).

Haastattelun ytimen muodostavat kysymykset. Haastattelututkimuksen tulee Hyvärisen (2017) mukaan sisältää kolmenlaisia kysymyksiä: tutkimuskysymyksiä, haastattelukysymyksiä ja aineistolle tehtäviä kysymyksiä. Tutkimuskysymyksillä tutkija ohjaa tutkimuksen muodostumista, haastattelukysymyksillä saadaan kokemuseräistä ja arkista tietoa toimintaympäristöstä- tai kulttuurista ja aineistoon tehtävät kysymykset tiivistävät, miten saatu aineisto vastaa alkuperäiseen tutkimuskysymykseen. Kysymykset antavat vastaukseksi kertomuksia (kerrotko?), kuvauksia (millainen?) ja selityksiä (miksi?). Saatu aineisto ei kuitenkaan ole tutkimustietoa ennen kuin aineisto on analysoitu. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207, Hyvärinen 2017; Kvale 2007, 59.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa avoimiin haastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin, strukturoituihin haastatteluihin ja teemahaastatteluihin. Lisäksi jakoa voidaan tehdä informanttien mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastatteluissa ryhmien kokojen suositellaan olevan kuudesta kahdeksaan henkilöä. Ryhmähaastatteluissa tutkijan yhtenä tavoitteena tulisi olla emansipatorisuus eli informanttien ymmärryksen laajentaminen tutkittavasta aiheesta ja siten myönteinen vaikuttaminen tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin myös haastattelutilanteen jälkeen. Yksilöhaastatteluissa tutkijan tehtävä on varmistaa, että keskustelussa yksilö ei nouse keskiöön tutkittavan ilmiön sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–62; Hirsjärvi ym. 2009, 204–207; Vilkkä 2021b, 224–225). Tämän kokoelmateoksen tutkimuksissa käytettiin yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluja.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa on tärkeää, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä, siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä ja siten koko ilmiöstä. Tutkijan on tullut selvittää nämä asiat tutustumalla aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta.

Teemahaastattelussa on tutkittavien osalta oletus, että he ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Haastattelijan ja haastateltavan tulisi puhua samaa kieltä. Tämä tarkoittaa, että tutkija ymmärtää kontekstia eli hän on perehtynyt etukäteen muun muassa tutkittavaan organisaatioon ja haastateltavan työnkuvaan. Haastattelussa käytetty käsitteistö tarkoittaa jokseenkin samaa molemmille osapuolille. (Puusa & Juuti 2020, 107.) Teemahaastatteluissa kaikkein

oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen varassa, joista on ennalta muodostettu tutkimusrunko. Teemojen varassa eteneminen tuo tutkittavien äänen kuuluviin, jolloin haastattelu vapautuu pelkästä tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. Tämä näkyy siinä, että haastattelun teema-alueet ovat kaikille tutkittaville samat. Puolistrukturoidusta haastattelusta se eroaa kuitenkin siinä, että teemahaastattelussa ei ole yksityiskohtaista kysymysluetteloa. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Puusa & Juuti 2020, 107.) Tässä kokoelmassa teemahaastattelua on käytetty artikkeleissa: *Asenne ratkaisee! – Tapaustutkimus innostuksen johtamisesta yhdessä ohjautuvissa työyhteisöissä, Luottamuksen merkitys virtuaalitiimien johtamisessa sekä Digitaalinen yhteistyö asiakasrajapinnassa ja johtajuus sen tukemisessa.*

Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa, vaikka sen käyttö on muuttunut tutkimusten kehittyessä eri vuosisadoilla. Edelleen kyselylomaketta käytetään aineiston keruussa ja se on hyvä menetelmänä. (Valli 2002, 532). Kyselylomake on väline, jonka kautta saadaan mitattavia tutkimustuloksia. Näitä tuloksia tuetaan teorioilla ja käsitteillä, joiden kautta voidaan määritellä vastineita konkreettisille tuloksille. (Godenhjelm & Rouhunkoski 2015, 86.) Heikkilä (2014, 45) kuvaa hyvin, että kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimusten olennainen osa. Lomakkeen suunnittelu edellyttää tiedon keruuta, tutkimusongelman pohtimista ja tutkimusasetelman laadintaa siten, että tutkimuksen tavoite on täysin selvillä, ennen kyselylomakkeen laatimista. Alasuutari (2001, 57) taas kuvaa kyselyä eräänlaisena suurennuslasina, joka kuvaa tutkittavia yksilöitä ennalta määrättyllä tavalla. Kyselyn kautta pystytään kuvaamaan monia asioita laajaltakin tutkittavalta joukolta. Tämän kokoelmateoksen tutkimuksissa *Luottamuksen merkitys virtuaalitiimien johtamisessa, Etätyöstä hybridityöhön – toimintatapoja työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä Digitaalinen yhteistyö asiakasrajapinnassa ja johtajuus sen tukemisessa - tutkimuksissa* käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kyselyä.

Kyselylomakkeen laatimisprosessissa lomakkeen suunnittelua edeltää kirjallisuuteen tutustuminen, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusongelman asettaminen.

Myös aineiston käsittelytavat tulee olla selvillä, kun lomaketta suunnitellaan. Voidakseen tietää, mihin kysymyksiin haetaan vastauksia, tutkimuksen tavoitteen on oltava selvillä. (Heikkilä 2014, 45–46). Alasuutarin (2001, 64) sanoin, kyselytutkimusta suunniteltaessa tulee tietää tutkimuksen suuret linjat ja viitekehykset.

Kyselylomakkeen laatimista voidaan kuvata seuraavien vaiheiden kautta:

1. tutkittavien asioiden nimeäminen
2. lomakkeen rakenteen suunnittelu
3. kysymysten muotoilu
4. lomakkeen testaus
5. lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen
6. lopullinen lomake (Heikkilä 2014, 46).

Kyselytutkimuksessa on tärkeää, että vastaaja tavoittaa kyselyn kautta sen tutkimusmaailman, jonka tutkija on rakentanut itselleen. Näin päästään yhteiseen ymmärrykseen tutkimuksen tavoitteesta ja löydetään merkityksellisyys kyselyyn vastaamisessa. (Laiho & Jauhiainen 2017, 274–275) Tämä yhteisen ymmärryksen löytäminen on tärkeää myös tutkijan kannalta, sillä kun vastaajaa ymmärtää kysymyksen samalla tavalla kuin tutkija, on tulosten tulkitseminen helpompaa ja välttyään väärinymmärryksiltä. (Valli 2002, 534)

Kyselylomakkeeseen voi tehdä avoimia kysymyksiä, suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä ja sekakysymyksiä. Kysymysvaihtoehtoa valitessa kannattaa pohtia, mitä kysytään ja minkälaista vastausta haetaan. Myös tulosten analysointi tulee pitää mielessä kysymysvaihtoehtoa valitessa. Esimerkiksi avointen kysymysten analysointi on usein raskas prosessi, jos vastaajia on paljon. (Heikkilä 2014, 47–50) Avoimissa kysymyksissä kysytään asioita, joihin ei ole selkeää vastausvaihtoehtoa, vaan vastaaja saa itse miettiä vastauksensa. Suljetuissa kysymyksissä voidaan esittää väittämiä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Suljettuihin kysymyksiin vastausvaihtoehtona voi olla asteikkovastaus. Asteikoissa annetaan ennalta numeraaliset vastausvaihtoehdot, joita tutkijan on myöhemmin helppo analysoida. Asteikkovastauksissa heikkoutena on se, ettei vastauksista voida päätellä eri vastaajien painoarvoa kohteelle. Sekamuotoiset kysymykset ovat avoimien ja suljettujen kysymysten sekoitus, eli kysymys voi sisältää molempia vaihtoehtoja. (Heikkilä 2014, 47–52)

Hyvä kyselylomake on selkeä ja houkuttelee myös ulkonäön perusteella vastaamaan kyselyyn. Lomakkeen rakenne tulee tehdä niin, että vastaajan mielenkiinto herää heti alussa esim. helpoilla ja innostavilla kysymyksillä. Lomakkeen tulee olla sopivan pituinen ja sen ulkoasu on oltava riittävän lyhyt. On hyvä muistaa myös selkeä otsikointi. (Heikkilä 2014, 46–47). Kysymyksiä voidaan ryhmitellä sen mukaan, minkälainen sisältö kysymyksessä on. Kysymyksen sisältö määrittää sen, minkälainen kysymys on ja mikä vastausvaihto annetaan. Täsmällisissä tosiasiakysymyksissä kysytään tarkkoja tietoja ja tällöin kysymyksen pitää olla selvästi ilmaistu. Esimerkiksi jos kysytään henkilön ammattia, täytyy kysymyseen eritellä, puhutaanko tämän hetken ammatista, koulutusta vastaavasta ammatista tai vaikka eläköityneen viimeisimmästä ammatista. Kysymyksissä voidaan käyttää myös parivertailua, eli esitetään kaksi eri vaihtoehtoa, joista vastaaja valitsee itselleen mieleisen. Arvoja, asenteita tai mielipiteitä kysyttäessä täytyy kysymyksen asettelussa korostaa, että halutaan henkilön todellinen mielipide. Tällaisissa kysymyksissä vastausvaihtoehtona käytetään yleensä asteikkoa. (Heikkilä 2014, 53–54).

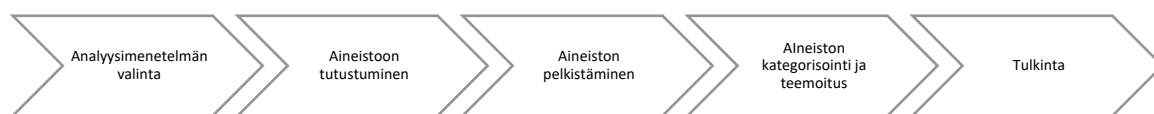
Ennen kyselylomakkeen julkaisua sitä on hyvä testata jollakin henkilöllä. Näin saadaan käsitystä siitä, onko vastaaja ymmärtänyt kyselyn tavoitteen ja määritellyt kysymykset oikein. Hyvä lomake viestii sen, mitä halutaan kysyä. Testaamalla lomaketta ennen virallista julkaisua, saadaan palautetta, josta voidaan nähdä mahdolliset kysymykset, joissa on tulkinnanvaraa. Pienilläkin muutoksilla kyselystä voi tulla selkeämpi ja ymmärrettävämpi, kun kyselylomakkeen palaute tulee tutkimuskontekstin ulkopuolelta. (Huhta & Kallio-Peltoniemi 2017).

Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysi

Tutkimusaineiston keruun jälkeen kerätty tieto tulee muuttaa tutkittavaan muotoon esimerkiksi litterointia käyttäen. Analyysiprosessi esiteltä tarkemmin kuviossa 1. Litteroinnin tarkkuus määräytyy Puusan ym. (2020) ja Vilkan (2021, 251) mukaan paljolti analysointitavasta, työn tavoitteesta ja tarkoituksesta. Laadullisessa tutkimuksessa analysoinnin tarkoitus on tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta, jonka avulla voidaan luoda johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020).

Kuvio 1. Analyysiprosessi mukailten Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12–13.)



Tämän kokoomateoksen tutkimusartikkeleissa analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää aineistosta jokin toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. Ennen varsinaista analyysiä, tutkija päättää mistä toiminnan logiikkaa tai kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aineistosta karsitaan pois epäoleellinen tieto, tehdään uudelleen ryhmitys ja muodostetaan uusi kokonaisuus. Tutkimustulos muodostaa uusia käsitteitä, luokitteluja ja malleja. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla saadaan kuvattua informanttien merkityksien maailmaa. Tavoitteena on ensisijaisesti tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen sekä muuttaminen tutkimuksessa saatujen käsitteiden kautta. (Vilka 2021b, 299–311.)

Määrällisen aineiston analyysi

Määrällisellä tutkimuksella tutkimuksen kohdetta kuvataan erilaisia tilastoja ja tutkimuksesta saatuja lukuja hyödyntämällä, tehden aineistosta esimerkiksi luokitteluja ja vertailuja (Koppa 2015). Määrällisen aineiston perusmenetelmiä ovat erilaisten tunnuslukujen esittäminen. Keskeisiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi keskiarvo, keskihajonta ja frekvenssi. Tunnusluvuilla voi helposti esittää numeraalista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2007, 118, 120, 135.) Kyselyaineiston määrällisten vastausten analysoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja.

Kyselylomakkeen analysoinnissa voidaan hyödyntää vastausten koodausta. Suljettujen kysymysten kohdalla koodaaminen toteutetaan numeerisessa muodossa. Jos vastaajalla on ollut mahdollisuus vastata useampaan vastaukseen, tulee tämä ottaa huomioon analysointia tehtäessä. Avoimien kysymysten koodaaminen on myös mahdollista, koodaaminen vaatii aluksi kuitenkin luokittelun, jotta voidaan määrittää numeerisesti esimerkiksi minkä verran tiettyyn luokkaan

tulee vastauksia. (Valli 2002, 534, 541.) Avoimien vastausten analysointiin voidaan käyttää myös aineistolähteistä sisällönanalyysia tai muuta laadullisen analyysin menetelmää. Vastausten havainnollistamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi pylväsgraafeja, frekvenssi- ja tunnustaulukoita.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käsitellään tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten luotettavuutta. Luotettavuus tutkimustoiminnassa tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että tutkimustoiminnassa saatu tieto on totta. Tiedon pitää olla myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 158) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Toikko ja Rantanen (2009, 122–123) lähestyvät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsitteellä vakuuttavuus, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan tulee vakuuttaa lukija siitä, että tutkimuksessa on käytetty oikeita ja perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään myös ideaa siirrettävyydestä eli pohditaan, olisivatko tutkimustulokset mahdollisia myös eri tutkimusympäristössä ja voidaanko aihetta tutkia uudelleen (Aaltio & Puusa 2020).

Tutkimusmenetelmät ovat yhteydessä tutkimusasetelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tulee pohtia valittujen tutkimusmenetelmien soveltuvuutta tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Aaltio & Puusa 2020.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää, että koko tutkimusprosessi ja sen vaiheet on kuvattu avoimesti – aina aiheen valinnasta saavutettuihin tuloksiin ja pohdintaan saakka. (Puusa & Juuti 2020.) Vilkan (2021b, 155) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen toimintansa tutkimuksen eri vaiheissa, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia tulee tehdä jokaisen valinnan kohdalla. Tutkijan tulee kyetä perustelemaan tehdyt ratkaisut sekä niiden tarkoituksenmukaisuus tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2021b, 155.)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös ongelmia. Tutkimukseen valitut lähteet ja aineisto vaikuttavat luotettavuuteen. Tutkijan pitää osata arvioida oman toiminnan merkitystä tutkimustuloksiin. Tutkimuksen aikana tapahtuneita tutkimuksen

luotettavuutta vähentäviä asioita ei pidä peitellä, vaan ne pitää tuoda esille tutkimuksessa. Tutkijan pitää osata arvioida omat tutkimustaidot realistisesti. Tutkijan pitää huolehtia, että oma osaamattomuus ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilkkä 2021a, 132–134.) Tutkimukseen osallistujien sitoutumattomuus huonontaa tutkimuksen aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuutta. Kyselytutkimuksen lomakkeiden nopeassa laadinnassa mittarien pätevyys heikkenee. Tutkimusaineistot voivat jäädä suppeiksi. Suppeista aineistoista seuraa toistettavuuteen liittyviä ongelmia sekä aineiston luotettavuuden heikentymistä. Sosiaalisten toimintojen toistettavuus on vaikeaa. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.) Satunnaisvirheet, kuten se, että vastaaja ei ymmärrä asiaa samalla tavalla kuin tutkija tai tutkijan tekemä tallennusvirhe heikentävät tutkimuksen luotettavuutta (Vilkkä 2021b, 154).

Puusan ja Juutin (2020, 170) mukaan kaikessa tutkimuksessa on pyrkimys todellisuuteen. Tällöin tutkimusprosessin ja tutkimuksen tulosten luotettavuuden lisäksi on tarkasteltava myös tutkimuseettisiä kysymyksiä. On esimerkiksi tärkeää, että tutkimus ei palvele vain pienen intressiryhmän etua ja siten vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Tästä syystä tutkimuksen eettinen arviointi on tarpeen tutkimuksen luottavuuden arvioinnin lisäksi.

Eettiset ratkaisut kuuluvat kaikkiin tutkimuksiin ja eettiset kysymykset nousevat esiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19). Tieteellisen tutkimus pohjautuu rehellisyyteen ja avoimeen vuoropuheluun, jonka ensisijainen tavoite on tieteen edistyminen. Tieteen etiikka on tiedeyhteisön sitoutumista rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen. Laadukasta tieteellistä ja luotettavaa tutkimusta ei voi toteuttaa sitoutumatta tutkimuseettisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin. (Hallamaa 2002, 1–2.)

Tutkimuksessa tutkijan on pyrittävä noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkijaa velvoittavat tiedeyhteisön normit, jotka ohjaavat noudattamaan eettisyyteen ja tutkimuseetiikkaan liittyviä ohjeita. Päätöksenteossa auttaa eettisten normien ja lakien tuntemus ja tutkimustyöhön osallistunut vastaa itse tekemistään ratkaisusta sekä päätöksistä. (Kuula 2011, 21–26.) Tutkimuseetiikan näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava,

kun se on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa tutkijaa sekä tutkimusorganisaatiota tutkimuksen teon aikana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tieteellisessä tutkimuksessa ongelmien tai asioiden selvityksessä täytyy olla perusteina tietoiset ja eettisyyteen pohjautuvat ratkaisut. Tutkimuksessa aiheen valinta on ensimmäinen eettinen päätös, kun pohditaan syitä tutkimuksen aloitukselle ja millaisilla ehdoilla päätös aiheesta syntyy. Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinta kohdistuu ihmisiin ja eettisistä lähtökohdista huomiota on kiinnitettävä siihen, miten suostumus saadaan, millaista tietoa suostumuksen antaja saa tutkimukseen liittyen sekä mahdolliset riskitekijät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 217.)

Tutkimuksessa ja työelämälähtöisessä kehittämistyössä täytyy huomioida tutkimukseen liittyvät eettiset säännöt. Tutkimuksessa tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien eettisyys tulee varmistaa. Tutkimus täytyy tehdä kokonaisuudessaan huolellisesti ja tutkimuksen jokaisessa työvaiheessa täytyy välttää epärehellisyyttä. Tavoitteiden on oltava korkean moraalin mukaisia ja rehellisiä. Eettisten sääntöjen mukaan toisten tai omia tekstejä tai tutkimuksia ei tule plagioida eikä toisten tutkijoiden osuutta tutkimukseen saa vähätellä. Tiedonhankintamenetelmissä tulee kunnioittaa ihmisarvoa sekä itsemääräämisoikeutta. Tutkimukseen osallistujalta tulee pyytää suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja hänen tulee ymmärtää oma roolinsa tutkimuksessa sekä tarpeellinen perehdytys tutkimuksen sisältöön ja tavoitteisiin. Tutkimustyön raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa, puutteellista eikä tuloksia saa vääristellä tai ilman kritiikkiä yleistää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48–49; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 23–27.)

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työnimuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopisto. Viitattu 28.7.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8262-2>.

Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Bergum, S. 2009. Management of teleworkers: Managerial communication at a distance. Turku School of Economics. KY-Dealing. Väitöskirja. Viitattu 19.10.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, R., Koivisto, T. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Viitattu 12.5.2022 https://vnk.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf?version=1.0&t=1488521003000.

Godenhjelm, P. & Rouhunkoski, J. 2015. Kysymyksillä on yhä paikkansa. Tieto & trendit: talous, yhteiskunta, ympäristö No 4, 86–89.

Hallamaa, J. 2002. Tieteen etiikka: ei mitään sensaatioiden siveysoppia. Tieteessä tapahtuu. Vol. 20. No 4. Viitattu 17.2.2022 <https://journal.fi/tt/article/view/57884/19632>.

Harju, T. & Oja, S. 2020. Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 83. Viitattu 12.5.2022 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020100678147>.

Hambley, L., O'Neill, T. & Kline, T. 2007. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. Organizational behavior and human decision processes. Vol. 103. No 1, 1–20. Viitattu 4.5.2022 doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.004.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human resource management review, Vol. 15. No 1, 69–95. Viitattu 12.5.2022 doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.002.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, O. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita Helsinki: Tammi.
- Hofner Saphiere, D. 1996. Productive behaviors of global business teams. *International journal of intercultural relations*, Vol. 20. No 2, 227–259. Viitattu 12.05.2022 doi:10.1016/0147-1767(95)00043-7.
- Huhta, J. & Kallio-Peltoniemi, M. 2017. Sitä saa, miten kysyy: Lomaketestauksen lyhyt historiikki. *Tieto & trendit : talous, yhteiskunta, ympäristö* No 4, 56–59.
- Häyrinen, K. 2020. Digitalisaatio – mahdollisuus omalle osaamiselle, yrityksille ja palvelujen kehittämiseksi. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare: terveys- ja sosiaalialan sähköisen tiedonhallinnan erikoislehti* Vol. 12. No 2, 87. Viitattu 9.4.2022 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95626>.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaori (toim). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. 1. painos. Helsinki: Talentum.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Jylhä, V., Mykkänen, J., Värri, A., Kinnunen, U. & Peltonen, L. 2021. Yhteinen sote-tieto? - Tiedon toisiokäyttö ja digitalisaation vaikutukset. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* Vol. 13. No 4. Viitattu 9.4.2022 <https://doi.org/10.23996/fjhw.112086>.
- Keyriläinen, M. & Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. *Työelämän tutkimus* Vol. 16. No 4. Viitattu 9.4.2022 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>.
- Koivisto, S & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa?: Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti* Vol. 43. No 1, 27–43.
- Kolakowski, H., Shepley, M., Valenzuela-Mendoza, E. & Ziebart, N. 2021. How the COVID-19 Pandemic Will Change Workplaces, Healthcare Markets and Healthy Living: An Overview and Assessment. *Sustainability*. Vol. 13. No 18, 10096. Viitattu 3.5.2022 DOI: 10.3390/su131810096.
- Koppa 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 28.10.2022 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.
- Kotarba, M. 2017. Measuring Digitalization – Key Metrics. *Foundations of management* Vol. 9. No 1, 123–138. Viitattu 9.4.2022 <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0010>.

Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Van Fossen, J. 2021. Leading virtual teams. *Organizational Dynamics* Vol. 50. No 1, 1–11. Viitattu 26.9.2022 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100842>.

Kvale, S. 2007. *Doing interviews*. Thousand Oaks: Sage.

Laiho, A. & Jauhiainen, A. 2017. Keskimääräisesti kaikki hyvin? Kyselytutkimuksen haasteet tasa-arvotiedon tuottamisessa. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* Vol. 37. No 4, 270–285.

Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M. & Hellström, J. 2017. Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksissa maailmassa. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent, 243–264.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University. Viitattu 12.5.2022 <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

Odone, A., Buttigieg, S., Ricciardi, W., Azzopardi-Muscat, N. & Staines, A. 2019. Public health digitalization in Europe. *European journal of public health* Vol. 29. No Supplement_3, 28–35. Viitattu 9.4.2022 <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz161>.

Ojasalo, K Moilanen, T. & Ritalahti, J 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYPro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Potter, R. & Balthazard, P. 2002. Virtual team interaction styles: Assessment and effects. *International journal of human-computer studies*. Vol. 56. No 4, 423–443. Viitattu 4.5.2022 doi:10.1006/ijhc.2002.1001.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Richter, A. 2020. Lock-down digital work. *International Journal of Information Management* Vol. 55. No 4. Viitattu 16.5.2022 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. *Digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus*. Viitattu 12.5.2022 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisu/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T., Perttula, P., Alanko, T & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia: Tiedepoliittinen aikakauslehti* Vol. 55. No 5, 388–395.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Suorsa, A., Dindar, M., Hermes, J., Karppinen, P., & Näykki, P. 2020. Managing sudden change of working practices in schools during the COVID-19 pandemic. *Informaatiotutkimus*. Vol. 39. No. 2–3, 148–151. Viitattu 3.5.2022 <https://doi.org/10.23978/inf.99175>.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent, 201–220.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus- ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 1.4.2022 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Valli, R. 2002. Yksinkertainen kysymys - Vaikea ymmärtää: Kyselylomakkeen kysymysten merkitysanalyttinen tarkastelu. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja* Vol. 33. No 5, 3.

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021a. *Näin onnistut opinnäytetyössä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. *Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

Woodside, G. A. & Wilson E. J. 2003. Case study research methods for theory building. *Journal of Business and Industrial marketing* Vol. 18. No 6/7, 493–508. Viitattu 4.1.2022 <https://doi.org/10.1108/08858620310492374>.

Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics*, Vol. 31. No 4, 377–387. Viitattu 12.5.2022 doi:10.1016/S0090-2616(02)00129-8.

Artikkelit

LUOTTAMUKSEN MERKITYS VIRTUAALITIIMIEN JOHTAMI- SESSA

Tekijät: Anne Kourilehto, Mariina Mäkinen ja Tuomas Korva

Role of trust in the management of a virtual team

The purpose of the study was to find out the challenges and critical needs in building trust within the virtual teams as well as the impact of the virtual team management's actions in building the trust amongst the virtual team members. Results were used in developing the virtual team management and creating a well-functioning virtual work community. Because of the fast development of technology and new working methods, there was a demand for the study. The theoretical framework is mainly based on the international research articles related to the topic.

The study was implemented by using a case-study method. The research data was collected from two organizations with a survey (n = 105) and theme interviews (n = 4). The research data was analyzed by using the qualitative and quantitative methods. In the last stage, the development proposals were implemented.

The results indicated that even though the virtual team members do not meet each other face-to-face, they still determine that they trust other virtual team members, though face-to-face meetings were highly valued. According to the results professional skills, easy communication and previous acquaintance increased the level of trust towards the other virtual team members. Virtual team management should treat team members equally, taking into account team members' opinions, personal needs and feedback. According to the study, the clear decision-making process strengthens team members' trust towards the management. The results emphasized the importance of team leader's communication with the team members, equal workload and virtual team's practical rules.

Keywords: virtual team, management, trust

JOHDANTO

Digitalisaation myötä viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatioiden tavat tehdä töitä ovat kokeneet suuren harppauksen perinteisestä lähityöstä kohti virtuaalitiimeissä tehtävää työtä. Osassa organisaatioita on siirrytty työskentelemään täysin virtuaalisesti. Kehityksellä on ollut väistämättä vaikutuksia myös johtamiseen. Perinteisesti johtajat ovat oppineet johtamaan tiimejä lähityössä, mutta virtuaalitiimien yleistymisen myötä johdon haasteena on oppia uusia johtamisen tapoja, tapaamatta tiimin jäseniä (Kane, Nanda, Phillips & Copulsky 2021, 12–14). Yksi haasteista on luottamuksen muodostaminen virtuaalitiimeissä.

Virtuaalitiimityötä on tutkittu kattavasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana (Hill, Bartol, Tesluk & Langan 2009; Alsharo, Gregg & Ramirez 2017; Choi & Cho 2019; Garcia-Guardado & Mendoza-Gomez 2020; King 2020; Rogers, Madden, Grubb & Karriker 2021). Tutkimuksia on tehty myös enenevässä määrin organisaatioiden todellisissa työympäristöissä tapaustutkimuksina. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, eli tuloksissa on eroavaisuuksia. Monissa aiemmissa tutkimuksissa kannustetaan jatkotutkimuksiin. On tärkeää ymmärtää miten, miksi ja millä edellytyksillä luottamus virtuaalitiimeihin syntyy (Gilson, Hakonen, Maynard, Vartiainen & Young 2015). Luottamus lisää tehokkuutta virtuaalitiimeissä suoraan tai välillisesti yhdessä hyvän ryhmähengen, yhteistyön ja tiedonjaon kanssa. Luottamus myös edistää virtuaalitiimien riskinottoa, minkä kautta virtuaalitiimin yhteistyö syvenee. (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017, 479; Colquitt, Scott & LePine 2007; Hakonen & Lipponen 2009, 28.)

Tässä kehittämistehtävässä pyritään selvittämään virtuaalitiimien luottamuksen muodostamisen haasteita ja johtajan toiminnan vaikutuksia virtuaalitiimin jäsenten välisen luottamuksen muodostumiseen. Kahden hyvin erilaisen yhteistyötahon ansiosta tämä kehittämistehtävä tuo uutta näkökulmaa aiheeseen verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Eri organisaatioiden tuloksia voidaan myös hyödyntää ristiin, kun pohditaan kehitysehdotuksia. Tutkimus on hyvin ajankohtainen, sillä teknologian ja työtapojen kehittyessä nopeasti, voi aiemmissa tutkimuksissa olla tietoa, joka ei ole enää ajantasaista virtuaalitiimien yleistyessä.

Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tarkoituksena on kartoittaa luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä haastattelu- ja kyselytutkimusten avulla. Tarkastelua tehdään johtamisen näkökulmasta, ja kehittämistehtävän avulla pyritään löytämään virtuaalijohtamisen kriittiset kehittämistarpeet luottamuksen muodostamisessa virtuaalitiimeissä. Tuloksia hyödynnetään virtuaalitiimien johtamisen kehittämiseen, tavoitteena on luoda toimiva virtuaalityöyhteisö. Kehittämistehtävän lopullinen päämäärä on luoda konkreettisia keinoja onnistuneeseen virtuaalitiiminjohtamiseen ja luottamuksen muodostamiseen riippumatta siitä, onko virtuaalitiimi maantieteellisesti hajautettu tai työskentelee samalla paikkakunnalla.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui kaksi kysymystä: *Mitkä ovat pääasialliset haasteet virtuaalitiimien sisäisen luottamuksen muodostamisessa? Millä tavoin johtajan toiminta on yhteydessä virtuaalitiimin jäsenten väliseen luottamuksen tunteeseen?*

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kehittämistehtävässä kerättiin tutkimusaineistoa kahdesta eri kokoisesta sekä eri alalla toimivasta organisaatiosta, Konecranesista ja Suomen metsäkeskuksesta, joissa molemmissa työskennellään virtuaalisesti. Molemmissa organisaatioissa työskentelee yksi opinnäytetyön tutkijoista.

Toinen yhteistyötaho on nostolaittevalmistaja Konecranes. Yhtiöllä on kolme miljoonaa yhtä suurta liiketoiminnan aluetta, jotka ovat huoltopalvelut sekä teollisuuslaitteet ja satamaratkaisut. Konecranesilla työskentelee noin 16 900 työntekijää 50 maassa. (Konecranes 2022a.) Yhtiön sisällä on oma IT-organisaatio, joka on jaettu pienempiin tiimikokonaisuuksiin eli klustereihin. Tutkimuksessa kerätään aineistoa kahdesta klusterista, ja teemahaastattelut kohdentuvat yhteen pienempään klusteriin. Klustereiden työntekijät työskentelevät hajautetusti erilisissä ketterissä tiimeissä. Ketterä toimintamalli auttaa tiimejä sopeutumaan muutoksiin sekä onnistumaan tavoitteissaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Agile Alliance 2022). Ketterissä tiimeissä työskentelee eri alueiden asiantuntijoita, minkä johdosta ne toimivat hyvin itseohjautuvasti. Tiimit koostuvat eri maissa asuvista työntekijöistä, joten ne ovat toimineet osittain virtuaalisesti jo ennen

vuonna 2020 alkanutta koronapandemiaa. Virtuaalitiimit palvelevat koko yhtiön ja liiketoiminta-alueiden tarpeita, mahdollistaen esimerkiksi asiakasportaalien toiminnan. Koronapandemian vuoksi tiimit ovat työskennelleet täysin virtuaalisesti viimeisen kahden vuoden aikana. (Konecranes 2022b.)

Tutkimuksen toinen yhteistyöorganisaatio on Suomen metsäkeskus. Metsäkeskus on valtakunnallinen välillisen julkishallinnon organisaatio, joka työllistää noin 600 henkilöä. Metsäkeskuksen toimintaa rahoittaa ja ohjaa maa- ja metsätalousministeriö. Metsäkeskuksen tehtäviin kuuluu muun muassa avoimen metsä- ja luontotiedon tuottaminen, ylläpito ja jakelu, metsänomistajien neuvonta, metsäelinkeinojen edistäminen, metsälain valvonta sekä metsän- ja luonnonhoidon rahoitushankkeiden käsittely. (Suomen metsäkeskus 2022.)

Metsäkeskus on prosessiorganisaatio, ja sen toiminta on jaettu kahteen ydinpalveluun, jotka ovat metsätieto- ja tarkastuspalvelut sekä elinkeinopalvelut. Lisäksi muita organisaation palveluita ovat kehityspalvelut, hallintopalvelut sekä viestintä- ja asiakkuuspalvelut (Suomen metsäkeskus 2022). Tutkimuksen teemahaastattelu kohdistuu metsätieto- ja tarkastuspalvelujen digitarkastustiimin jäsenille. Digitarkastustiimi tekee valtakunnallista virtuaalitiimityötä metsälainvalvonnassa. Virtuaalitiimin jäsenet toimivat pääsääntöisesti eri toimipaikoissa ja tiimi koostuu metsäneuvojista, alueellisista rahoituksen- ja tarkastuksen asiantuntijoista, sekä tarkastustoiminnan kehittämisasiantuntijasta, joka toimii myös virtuaalitiimin vetäjänä. Kyselytutkimus kohdistetaan laajemmin koko organisaation henkilöstölle, jotka tekevät tai ovat tehneet virtuaalitiimityötä viimeisen kahden vuoden aikana.

LUOTTAMUKSEN MUODOSTUMINEN VIRTUAALITIIMEISSÄ

Virtuaalitiimien yleistyminen

Viimeistään maailmalla vuoden 2020 alussa kehittyneen Covid-19-pandemian myötä organisaatioiden johtajat ovat joutuneet kohtamaan digitaalisen transformaation ja kehittämään uusia tapoja tehdä töitä lähityön vähentyessä ja virtuaalitiimien yleistyessä. Virtuaalitiimiksi kutsutaan yhteisöä, jonka jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti, ajallisesti tai organisaatiollisesti etäällä toisistaan. Virtuaaliti-

min jäsenet työskentelevät käyttäen elektronisia kommunikaatiovälineitä ja tapaavat toisiaan kasvokkain vain rajoitetusti. (Townsend, DeMarie & Hendrickson 1996; Martins, Gilson & Maynard 2014; Vilkmán 2016.)

Pandemian helpottuessa yhä useammat organisaatiot ovat päätyneet jatkamaan työskentelyä virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimit ovat mahdollistaneet yhteistyön ilman maantieteellisiä, fyysisiä tai organisaatioiden välisiä rajoja. (Kane, Nanda, Phillips & Copulsky 2021, 12–14.) Virtuaalisiin tiimeihin siirtyminen on myös avannut uusia mahdollisuuksia organisaatioille, mahdollistaen työmarkkinoiden laajentamisen ammattitaitoisille henkilöille välimatkoista välittämättä (Townsend ym. 1996).

Choi ja Cho (2019, 305) huomauttavat Mehtaan (2016) viitaten virtuaalitiimien leikkaavan organisaatioiden kuluja, koska tarve fyysisille toimipisteille vähenee virtuaalitiimien myötä. Myös Hu, Bansal ja Kaabouch (2020, 277) korostavat etuja, joita syntyy virtuaalisiin tiimeihin siirtymisen myötä, etenkin työmatkustamisen vähentymisen takia. Näitä ovat säästöt kuluissa, hiilidioksidipäästöjen vähentyminen sekä työntekijöiden tyytyväisyyden lisääntyminen, kun heille jää enemmän vapaa-aikaa. Townsandin ynnä muiden (1996) mukaan virtuaaliset tiimit voivat olla normaaleja tuotteliaampia ja Vilkmán (2016) toteaa, että oikein johdettuna ne kykenevät tehokkaampaan päätöksentekoon kuin perinteiset tiimit. Tunnuksomaista virtuaalitiimille on yhteisen tavoitteen eteen työskentely (Vilkmán 2016; Garcia-Guardado & Mendoza-Gomez 2020).

Virtuaalitiimeissä tehtävä työ on kuitenkin haastanut innovaatioiden kehittämistä, uusien projektien aloitusta, organisaatiokulttuurin ylläpitoa sekä mentorointia ja valmennusta. Virtuaalitiimeissä työskentely on tuonut runsaasti uusia mahdollisuuksia työhön ja johtajien tulisikin jatkaa uusien työtapojen ja välineiden kehittämistä. Yhä kehittyvä digitalisaatio tuo jatkuvasti uusia työvälineitä virtuaalitiimien käyttöön. Virtuaalisesti työskenteleminen on tuonut organisaatioille mahdollisuuden rekrytoida työntekijöitä maantieteellisesti laajemmalla alueella. (Kane, Nanda, Phillips & Copulsky 2021, 12–14.)

Luottamus ja sen vaikutus virtuaaliin

Luottamuksella on merkittävä vaikutus ihmisten välisissä suhteissa ja johtamisessa. Luottamus on monimutkainen sekä moniulotteinen käsite, jonka luomiseen ja ylläpitämiseen on useita vaikuttavia tekijöitä. (Butler 1991, 644, 647.) Luottamuksen selventämiseksi on Ilmosen ja Jokisen (2002, 84) mukaan hyvä tarkentaa luottamuksen eri muotoja ja niiden keskinäisiä suhteita. Käsitteellisesti tarkennus voidaan aloittaa luottamuksen ja luottavaisuuden erottelulla toisistaan. Luottamus kohdistuu ihmisiin ja luottavaisuus instituutioihin sekä abstrakteihin systeemeihin.

Luottamusta ihmisten välillä ja tiimeissä voidaan määrittää siten, kuinka paljon ollaan valmiita ottamaan riskejä ja nojaamaan sen varaan, että ihmiset tai tiimin jäsenet toimivat, kuten niiden oletetaan ja luotetaan toimivan (King 2020, 9). Ihmisten välinen luottamus muodostuu McAllisterin (1995, 25–26) mukaan affektiivisesti sekä kognitiivisesti.

Kognitiivinen luottamus syntyy rationaalisen ja järkipärisen havainnoinnin seurauksena. Kognitiivista luottamusta voi muodostua ennen kuin ihmiset ovat edes tavanneet. Ilmosen ja Jokisen mukaan (2002, 89) Harrenin (1999) määrittelemänä kyse on tällöin annetusta luottamuksesta. Annettu luottamus voi syntyä esimerkiksi sillä perusteella, että on jonkin ammattikunnan edustaja ja toimii roolissaan asianmukaisesti. Kognitiivista luottamusta vahvistavia ominaisuuksia ovat suoraselkäisyys, kyvykkyys ja hyväntahtoisuus. (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007, 327; Mayer, Davis & Schoorman 1995, 715.) Näistä suoraselkäisyys on Järvenpään ym. (1998) mukaan merkittävin tekijä tiimityön alkuvaiheessa ja hyväntahtoisuus puolestaan vähiten merkittävä. Mayerin ym. (1995, 715) mukaan yksilöillä on kuitenkin erilaisia taipumuksia luottamuksen muodostamisessa, joihin vaikuttavat yksilöiden aiemmat kokemukset, persoonallisuus ja kulttuurinen tausta.

Affektiivinen luottamus sen sijaan perustuu tunnesiteisiin ja se on seurausta vuorovaikutus- ja ihmissuhteista. Affektiivista luottamusta voidaan mitata sillä, kuinka paljon ihmiset aidosti välittävät toisistaan ja toistensa hyvinvoinnista. (Greenberg ym. 2007, 327; King 2020, 9.) Affektiivinen luottamus tarvitsee siis syntyäkseen sosiaalista vuorovaikutusta, ja tällöin on kyse Harrenin (1999) määrittelyn mukaan ansaitusta luottamuksesta (Ilmonen & Jokinen 2002, 89).

Luottamus voidaan nähdä perustana toimivalle virtuaalitiimille (Abeltina & Rizhamadze 2021, 2). Luottamus virtuaalitiimissä muodostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat rehellisyys, hyväntahtoisuus ja kyky suorittaa tehtävät (Greenberg ym. 2007, 326). Clark ym. (2010) esittävät, että luottamuksen muodostuminen vaatii tiiminjäseniltä halua luottaa toisiinsa, positiivista näkemystä organisaatiosta, itseohjautuvuutta ja kykyä kommunikoida ja tehdä yhteistyötä virtuaalitiimissä. Työntekijä, jolla on korkea työmotivaatio ja selkeästi määritellyt tavoitteet ja tehtävät, ei tarvitse runsaasti suoraa ohjeistusta johtajalta, vaan pystyy suorittamaan töistään hyvin itsenäisesti (Ford, Piccolo & Ford 2017, 30). McAllister (1995, 25) kirjoittaa luottamuksen lisäävän tiimin jäsenten halukkuutta ottaa riskejä ja työskennellä huolettomammin.

Eri tutkimukset osoittavat, että yksi tärkeimmistä elementeistä, joka vaikuttaa virtuaalitiimin yhteistyöhön, on luottamus. Luottamus virtuaalitiimeissä nähdään jopa tärkeämpänä kuin normaalia lähityötä tekevillä tiimeillä, koska virtuaalitiimit työskentelevät persoonattomilla ja pinnallisilla IT-alustoilla. (Hill, Bartol, Tesluk & Langan 2009, 187; Lowry, Zhang, Zhou & Fu 2010, 307.) Wilson, Straus ja McEvily (2006, 16–17) kirjoittavat, että luottamuksen puute vähentää tiimin tehokkuutta. Luottamuksen puute lisää kustannuksia, ja vie tiimin jäsenten keskittymistä ensisijaisten tehtävien suorittamiseen sijaan muiden tiimin jäsenten tarkkailuun, varmisteluun ja toistamiseen. Luottamuksen puute voi myös vaikuttaa tiimin jäsenten työtyytyväisyyteen sekä halukkuuteen jatkaa työskentelyä kyseissä tiimissä (Wilson ym. 2006, 17, Golembiewski & McConkie 1975 mukaan). Virtuaalitiimit, joissa on vahva luottamus, ovat proaktiivisempia, tuotteliaampia, optimistisempia, kommunikoivat useammin ja antavat kehittävämpää palautetta. (Clark, Clark & Crossley 2010, 180.) Choi ja Cho (2019, 313) tiivistävät töiden haastavuuden ja monimutkaisuuden virtuaalitiimissä johtavan vahvempaan luottamukseen tiimin sisällä.

Tutkittaessa luottamuksen kehittymistä virtuaalitiimeissä lyhyen ajan sisällä, on luottamus alemmalla tasolla virtuaalitiimeissä kuin lähityötä tekevissä tiimeissä. Kuitenkin pidemmän ajan kuluessa luottamuksen määrä lisääntyy merkittävästi. Luottamus voidaan rakentaa vahvaksi virtuaalitiimeihin ajan myötä samalla tavalla kuin lähityössä toimiviin tiimeihin. Luottamuksen rakentuminen vie oletettavasti virtuaalitiimeissä kuitenkin enemmän aikaa, mutta pohjimmiltaan luotta-

muksen muodostumisessa ei ole eroavaisuuksia virtuaalitiimien ja lähityössä toimivien tiimien välillä. (Wilson, Straus & McEvily 2006, 27–29.) Kun luottamus virtuaalitiimin sisällä on syntynyt, on yhteistyön määrä virtuaalitiimin sisällä korkeammalla tasolla kuin lähityötä tekevässä tiimissä (Choi & Cho 2019, 312).

Luottamus on välttämätön osa sosiaalisten suhteiden muodostamista virtuaalitiimeissä, ja samalla myös avain yhteistyöhön ja tehokkaaseen tiimityöhön (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017, 480). Alsharo ja kumppanit (2017, 486) kuitenkin arvelevat, että luottamuksen määrällä virtuaalitiimissä ei ole suurta välitöntä vaikutusta virtuaalitiimin suorituskykyyn. Luottamuksen määrällä on kuitenkin vaikutusta yhteistyöhön, jolla taas on vaikutusta välillisesti virtuaalitiimin tehokkuuteen (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017, 486; Choi & Cho 2019, 306). Colquitt ja kumppanit (2007) kertovat, että luottamuksen määrällä on vaikutusta virtuaalitiimin suorituskykyyn, sillä luottamus edistää riskinottoa ja tämä osaltaan johtaa laajempaan yhteistyöhön tiimin sisällä.

Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimeissä

Teknologian nopean kehityksen ansiosta virtuaalisten tiimien suosio on kasvanut organisaatioissa, sillä tietotekniset laitteet sekä sovellukset ovat mahdollistaneet suosion kasvun (Rogers ym. 2021; Hu ym. 2020, 274). Tiimit voivat siis työskennellä yhdessä ajasta ja paikasta riippumatta (Potter & Balthazard 2002; Hu ym. 2020, 274). Virtuaalitiimien osalta on tyypillistä, että tiimin jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan kasvotusten (Orhan 2014, 401). Kuitenkin virtuaalitiimit, joiden jäsenet ovat tavanneet jossakin vaiheessa yhteistä työskentelyä kasvokkain, pysyvät muodostamaan keskenään vahvemman luottamuksen (Rocco 1998, 501). Tutkimukset osoittavat, että virtuaalitiimi, joka työskentelee yhdessä vain vähän aikaa, hyötyisi merkittävästi kasvokkain tapaamisesta tiimin jäsenten kanssa. Pitkän aikaa virtuaalitiimissä työskentelevät eivät välttämättä hyödy tapaamisesta samalla tavalla. Tiimin johtajien tulisikin kannustaa tiimin jäseniä henkilökohtaisen tiedon jakamiseen, esimerkiksi oman kuvan esittämiseen muille virtuaalitiimin jäsenille. (Wilson ym. 2006, 28.) Mikäli virtuaalitiimin kesken järjestetään tapaaminen kasvokkain, tulisi tapaaminen järjestää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa töiden aloituksesta (Flavian, Guinaliu & Jordan 2019, 17).

Virtuaalitiimien jäsenet eivät pysty samalla tavalla havainnoiden muita pitämään yllä ja vahvistamaan luottamusta kuin perinteisten tiimien jäsenet pystyvät. Tiedon ja osaamisen jakaminen on yksi tapa rakentaa luottamusta virtuaalitiimeissä. (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017, 479, 485; Abeltina & Rizhamadze, 3.) Tiimin jäsenten erilaiset vuorovaikutustyyli vaikuttavat yleiseen kommunikaatioon, tiedonjakamiseen ja täten myös tiimin suoriutumiseen. (Potter & Balthazard 2002.) Sosiaalisen kanssakäymisen ollessa vähäisiä, myös osaamisen ja innovaatioiden määrä vähenee virtuaalitiimeissä (Garcia-Guardado & Mendoza-Gomez 2020, 3508, Gilsonin ym 2015 mukaan). Luottamuksen määrä lisääntyy kanssakäymisellä muiden tiimin jäsenten kanssa. Erilasten metodien, strategioiden ja prosessien avulla virtuaalitiimeihin voidaan synnyttää yhteenkuuluvuutta ja varmuutta. (Germain & McGuire, 2015.)

Oppiminen keskustelun avulla lisää virtuaalitiimin luottamusta. Keskustelun avulla oppiminen tapahtuu esimerkiksi säännöllisten palaverin kautta, joissa ratkaistaan yhdessä yksilön tai tiimin ongelmia. Parhaiten keskustelu lisää luottamusta, kun keskustelussa säilyy tasapaino virallisen ja rennon kommunikoinnin välillä. Virtuaalitiimin luottamusta lisää myös erilaisten ja eri taustoista tulevien tiimin jäsenten hyväksyminen ja kohtelias käytös kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. (Garcia-Guardado ym. 2020, 3513.)

Vähäinen kommunikaatio ja kommunikaation laadun puute ovat omalta osaltaan hankaloittamassa luottamuksen muodostumista (Laakso 2020, 29). Virtuaalitiimien luottamusta lisäävät palautteenanto ja oikea-aikainen kommunikaatio. Virtuaalitiimien kommunikaatio vaatii toimivat IT-ratkaisut, joita kaikkien tiimin jäsenten on osattava käyttää. Olosuhteiden tulee olla optimaaliset kommunikaatioon, jotta tiimin jäsenet voivat raportoida työstään johdolle. Lisäksi käytössä tulee olla säännölliset palaverit tiimin kanssa. Tiimityön tekemiseen tarkoitettujen työkalujen tulisi mahdollistaa helppo tiedon jakaminen tiimin kesken. Virtuaalitiimien tulisi kehittää toimiva ratkaisu säännölliseen rakentavaan palautteenantoon. Oikea-aikaisen tiedon jakamiseen ja kommunikaatioon voidaan ottaa käyttöön erilaisia tehtävälisteriä tai kehittyneempiä ohjelmistoja. (Garcia-Guardado & Mendoza-Gomez 2020, 3512; Ford, Piccolo & Ford 2017, 30.) Virtuaalitiimien luottamuksen muodostuminen riippuu paljon asianmukaisten tietotekniikkaratkaisujen toimivuudesta (Ford, Piccolo & Ford 2017, 26–27; Flavian ym. 2019. 17; Choi & Cho 2019, 313).

Johtajan rooli luottamuksen syntymisessä virtuaalitiimeissä

Menestyksekkään virtuaalitiimin takana on yleensä toimiva johtaminen. Vilkmán (2016) nostaa kirjassaan esille virtuaalijohtamisen kulmakivet, joita ovat luottamus, arvostus, toimivat pelisäännöt, avoimuus, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Vikman luonnehtii luottamuksen olevan suurin haaste virtuaalitiimien johtamisessa.

Johdon tehtävänä on huolehtia, että tarvittavat toimenpiteet virtuaalitiimien luottamuksen kehittämiseksi toimeenpannaan myös käytännön tasolla. Virtuaalitiimin johtaminen on kuitenkin haasteellisempaa kuin perinteisen lähityössä toimivan tiimin johtaminen. Tutkimukset osoittavat, että tiimin jäsenten ja johtajan välinen luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä virtuaalitiimin tehokkuuden varmistajana. (Flavian, Guinaliu & Jordan 2019, 3.)

Virtuaalitiimin johtajan tulisi kohdella tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti ottaen huomioon tiimin jäsenten mielipiteet, henkilökohtaiset tarpeet ja palautteenanto. Myös selkeä päätöksentekoprosessi vahvistaa tiimin jäsenten luottamusta johtajaan. Luottamuksen lisäämiseksi virtuaalitiimien johtajien tulisi kyetä kommunikoimaan empaattisesti. (Flavian ym. 2019, 17.) Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimin johtajan ulkoinen viehättävyys olisi yksi luottamusta lisäävä tekijä. Lisäksi luottamuksesta johtajaan seuraa tiimin jäsenen vahvempi sitoumus organisaatioon. (Flavian ym. 2019, 16.)

Toimivien työvälineiden lisäksi organisaatiot voivat luoda luottamusta virtuaalitiimeihin asianmukaisella henkilöstöhallinnolla ja valitsemalla virtuaalitiimien vetäjiksi osaavia henkilöitä, sekä huolehtimalla virtuaalitiimien oikeanlaisesta rakenteesta ja tuesta sosiaalisiin ja emotionaalisiin tarpeisiin. Virtuaalitiimin jäsenten työskennellessä maantieteellisesti etäällä toisistaan, tulisi organisaation huolehtia, että kulttuuriset, kielelliset ja erilaiset työskentelytavat otetaan huomioon. (Ford, Piccolo & Ford 2017, 28.) Kulttuurien erilaisuuksien ymmärtäminen johtaa tarkoituksenmukaisen lähestymistavan löytämiseen luottamuksen rakentamiseksi ja virtuaalitiimin jäsenten sitouttamiseksi (Abeltina & Rizhamadze 2021, 3). Virtuaalitiimin johtaja on oleellinen osa tiimin kommunikaatiota muun organisaatioon kanssa (Ford, Piccolo & Ford 2017, 32).

TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tapaustutkimusta, joka on kuvattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Se soveltuu tutkimukselliseen työelämän kehittämishankkeeseen, sillä tapaustutkimus auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja osapuolten välisiä suhteita organisaation sisällä. Tapaustutkimus ei vaadi välttämättä mitään konkreettista tulosta, vaan esimerkiksi kehittämisideoita. (Ojasalo ym. 2015, 37, 53.)

AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Tapaustutkimukseen sopivat tutkimusmenetelmiksi sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen menetelmä. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa erilaiset haastattelutavat, kysely, ryhmäkeskustelut ja havainnointi (Vilkkä 2021, Hirsjärvi ym. 2009, 193–194).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa kerättiin kahden organisaation virtuaalitiimin jäseniltä (n = 71) sekä tiimien vetäjiltä (n = 38). Ensin aineistoa kerättiin kohdennetun verkkokyselyn avulla, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylomake on tämän työn liitteessä 1. Kyselyssä oli kaksi eri polkua, toinen tiimin jäsenille ja toinen vetäjille. Se oli standardoitu eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset samalla tavalla. Kyselyssä oli 38 kysymystä, jotka koostuivat taustakysymyksistä ja tiimin jäsenille sekä tiimin vetäjille suunnatuista kysymyksistä. Kysymykset olivat strukturoituja, puolistrukturoituja sekä avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin kohdehenkilöille sähköpostitse alkukesästä 2022. Vastausaika oli noin kaksi viikkoa. Yhteisessä tietoperustassa on tarkempi kuvaus kyselystä tutkimusmenetelmänä sekä tietoa kyselylomakkeen laatimisesta.

Yksi tutkijoista purki kyselyaineiston, jonka läpikäymiseen kaikki tutkijat osallistuivat. Avoimien kysymyksien vastaukset käsiteltiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka on selitetty tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Tässä työssä avoimet vastaukset jaettiin erillisiin teemoihin, jotta niitä pystyttiin yhdistellä sekä vertailla. Teemoista sovittiin yhdessä keskustellen. Strukturoidut sekä

puolistrukturoidut vastaukset analysoitiin Webropol-ohjelman raportointityökaluilla, joilla tutkimusaineistosta saatiin muodostettua taulukoita sekä erilaisia diagrammeja, jotta niiden läpikäynti ja analysointi olivat helpompaa.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Se on kuvattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Teemahaastattelurunko on liitteessä 2.

Yksilöteemahaastattelut toteutettiin kesän 2022 aikana virtuaalisesti. Menetelmäksi valittiin yksilöteemahaastattelut, sillä käsiteltävät aiheet ovat ainakin osittain arkoja henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, joiden läpikäyminen ryhmässä voisi tuntua hankalalta. Lisäksi haluttiin välttää valtahierarkian vaikutus haastatteluun. Hirsijärven ja Hurmeen (2015, 63) mukaan ryhmähaastatteluissa ongelmaksi voi muodostua se, että valtahierarkian avulla osa ryhmän jäsenistä ottaa enemmän puhevaltaa ja vaikuttaa näin ryhmän yleiseen mielipiteeseen.

Kaikissa neljässä haastattelussa haastattelijoina toimi kaksi tutkijaa, joista toinen työskenteli kyseisessä organisaatiossa tutkimuksen ajankohtana. Näin varmistettiin se, että haasteltavista yksi tuntee aihepiirin ja ymmärtää haastateltavien sanoman, jos he käyttävät oman alan sanontoja tai vertauksia eri prosessien ja järjestelmien toiminnasta. Molemmat haastattelijat olivat tutkimuskysymyksiä aihepiirien tuntevia, mikä on Hirsijärven ja Hurmeen (2015, 63) mukaan haastattelijan vaatimuksista tärkeimpiä. Näin haastattelija tietää mitä kysymyksiä kannattaa kysyä ja pystyy ohjaamaan keskustelua tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin automaattisesti Microsoft Word -ohjelman sanonnan avulla. Automaattisesta litteroinnista poistettiin henkilöiden nimet ja sitä korjattiin valikoiden siten, että haastateltujen teemojen ulkopuolelle johtaneita keskusteluja ei tuotu mukaan viimeistelyyn litterointiin. Tässä työssä myös haastatteluaineiston analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Litteroiduista haastatteluista poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavat vastaukset, jotka koottiin teema-alueittain yhteen, joka helpotti aineiston käsittelyä. Kaikki tutkijat osallistuivat näiden teemojen tarkasteluun sekä keskusteluun, jossa päätettiin tärkeimmät tulokset.

Kyselyyn vastanneiden ja haastateltavien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 105 henkilöä. Kyselyn taustakysymykset oli suunnattu kaikille vastaajille, kun taas osa kyselystä oli ainoastaan tiimin jäsenille ja osa kyselystä ainoastaan tiimin vetäjille. Vastaajista 91 työskenteli Metsäkeskuksella ja 14 henkilöä Konecranesilla. Metsäkeskuksen vastaajista 63 ja Konecranesin vastaajista 6 vastasi tiimin jäsenille suunnattuihin kysymyksiin. Tiimin vetäjille suunnattuihin kysymyksiin Metsäkeskuksella oli 28 vastaajaa ja Konecranesilla 8 vastaajaa. Vastausprosentti Metsäkeskuksen osalta oli 15 prosenttia ja Konecranesin osalta puolestaan 29 prosenttia. Enemmistö vastaajista (63,00 %) oli miehiä. Suurin osa vastaajista (78,45 %) oli joko yli 50-vuotiaita tai 35–50-vuotiaita. Metsäkeskuksen osalta lähes 60 prosenttia vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa yli 10 vuotta. Konecranesin osalta suurin osa vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa 3–5 vuotta. Lähes kaikki vastaajat kertoivat virtuaalitiimin olleen toiminnassa yli 2 vuotta. Kaikkien kyselyn vastaajien (n = 105) mukaan virtuaalitiimin jäsenistä suurin osa toimii etäällä toisistaan ja tapaa toisiaan kasvotusten harvoin tai ei koskaan.

Yksilöteemahaastattelut pidettiin neljälle henkilölle. Niihin valikoitui molemmista organisaatioista kaksi henkilöä, toinen tiimivetäjäasemassa toimiva ja toinen tiimin jäsen. Haastateltavat ilmaisivat mielenkiintonsa aihetta koskevaan haastatteluun. Konecranesilla teemahaastattelut kohdentuivat yhteen pienempään klusteriin IT-alueella ja Metsäkeskuksella haastattelut kohdentuivat metsätieto- ja tarkastuspalvelujen digitarkastustiimin jäsenille.

TUTKIMUKSEN TULOKSET JA LUOTTAMUKSEN KEHITTÄMINEN

Luottamus virtuaalitiimeissä

Tiimin jäsenille suunnatun kyselyn 69 vastaajasta lähes kaikki (98,50 %, n = 68) kokivat, että mielipiteiden ja kehitysehdotusten esittäminen virtuaalitiimeissä tapahtuu matalalla kynnyksellä. Lähes kaikkien tiimin jäsenten (97,10 %, n = 67) mukaan heidän mielipiteitään kuullaan riittävästi. Metsäkeskuksella kaikki kyselyyn vastanneet tiimin jäsenet (n = 63), ja Konecranesilla lähes kaikki kyselyyn vastanneet tiimin jäsenet (n = 5) kokivat, että virtuaalitiimin johtajaan ja vetäjään voi ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä matalalla kynnyksellä, ja että he voivat antaa

palautetta virtuaalitiimin työskentelytavoista. Sekä Metsäkeskuksella (92,00 %, n = 58) että Konecranesilla (83,50 %, n = 5) lähes kaikki vastanneet tiimin jäsenet arvioivat virtuaalitiimissä vallitsevan jokseenkin vahvan tai vahvan luottamussuhteen.

Metsäkeskuksella 90,5 prosenttia (n = 57) virtuaalitiimin jäsenistä oli tavannut kaikki tai lähes kaikki virtuaalitiimin jäsenistä kasvotusten. Konecranesilla jokainen (n = 6) virtuaalitiimin jäsenistä oli tavannut edes jonkun virtuaalitiimin jäsenistä kasvotusten. Konecranesin vastaajista 50 prosenttia (n = 3) oli tavannut kaikki tiimin jäsenet ja vastaajista 50 prosenttia (n = 3) vain muutaman tiimin jäsenen. Metsäkeskuksella 9,50 prosenttia (n = 6) kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä kertoi, että heitä ei erikseen esitelty virtuaalitiimin muille jäsenille, kun he aloittivat työskentelyn tiimissä. Metsäkeskuksen vastaajista 15,9 prosenttia (n = 10) kertoi, että heidät esiteltiin virtuaalisesti ilman kuvaa, ja noin puolet vastaajista (50,80 %, n = 32) totesi, että heitä esitellessä oli myös kuva näkyvissä.

Lähes 16 prosenttia (n = 10) Metsäkeskuksen vastaajista tapasi toisensa kasvokkain, kun he aloittivat tiimissä työskentelyn. Osa Metsäkeskuksen vastaajista kirjoitti tunteneensa tiimin jäsenet ennestään. Lähes kaikki Metsäkeskuksen kyselyyn vastanneet tiimin jäsenet (77,80 %, n = 49) pitivät esittelyä riittävänä, mutta muutamat vastaajat pohtivat, että kasvokkain tehty esittäytyminen tiimissä aloittaessa olisi ollut parempi tapa. Lähes 90 prosenttia Metsäkeskuksen vastaajista piti kasvokkain tapaamista hyvänä tapana tutustua. Osa ei kuitenkaan kokenut tätä välttämättömäksi. Konecranesilla kaikilla virtuaalitiimin jäsenillä (n = 6) oli ollut jonkinlainen esittely heidän aloittaessaan työssään virtuaalitiimissä. Suurin osa esiteltiin virtuaalisesti puheen ja/tai videon kera. Yksi vastaajista kertoi, että hänet esiteltiin muille kasvotusten. Muutamat vastaajat totesivat, että kasvokkain esittely olisi ollut parempi, tai vähintään virtuaalisesti videon kanssa esittely.

Haastattelujen osalta kaikki neljä haastateltavaa olivat sitä mieltä, että kasvokkain tapaaminen uuden työntekijän aloittaessa on hyvin tärkeää. Molemmat haastateltavat Konecranesilta kertoivat, että uuden työntekijän aloittaessa pyritään järjestämään kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, joissa käydään läpi työnkuvaa, tiimin rakennetta sekä tutustutaan toisiin. Molemmat haastateltavat kertoivat, että uuden henkilön liittyessä tiimiin luottamusta edistää se, että uusi henkilö

saa selkeän kuvan siitä, mitä häneltä odotetaan. Haastateltava Konecranesin tiiminvetäjä kertoi myös, että organisaatiossa on olemassa perehdytysohjelma sekä erilaisia listauksia, joita seurataan uuden henkilön liittyessä tiimiin. Metsäkeskuksen osalta haastateltavat arvelivat, että tärkeä osa perehdytystä on uuden työntekijän mahdollisimman nopea varsinaisen käytännön työn aloittaminen. Uudelle työntekijälle käydään läpi työn tarkoitus ja kannustetaan kysymään apua muilta tiimin jäseniltä matalalla kynnyksellä.

Kyselyssä tiimin jäseniltä tiedusteltiin heidän luottamuksensa määrää kollegoita kohtaan. Metsäkeskuksen vastaajista 96,8 prosenttia (n = 61) ja Konecranesin vastaajista 83,3 prosenttia (n = 5) arvioi luottavansa täysin tai lähes täysin virtuaalitiimin muihin jäseniin. Vastaajat kuitenkin kokivat, että luottamuksen määrällä on eroa henkilöiden välillä, kun pitää arvioida onko virtuaalitiimissä henkilöitä, joihin luotetaan selkeästi enemmän kuin toisiin. Syiksi, miksi vastaajat luottavat toisiin tiimin jäseniin enemmän kuin toisiin listattiin hyvä osaaminen, työn laatu ja ammattitaito, tunteminen ja tutut työskentelytavat, avoimuus, tiedon jakaminen, pitävä aikataulut, samankaltainen tausta ja arvot. Myös aktiivisuus työssä, persoona, asenne, helppo lähestyttävyyys, yhteiset tavoitteet ja helppous keskustella luottamuksellisesti nousivat esille.

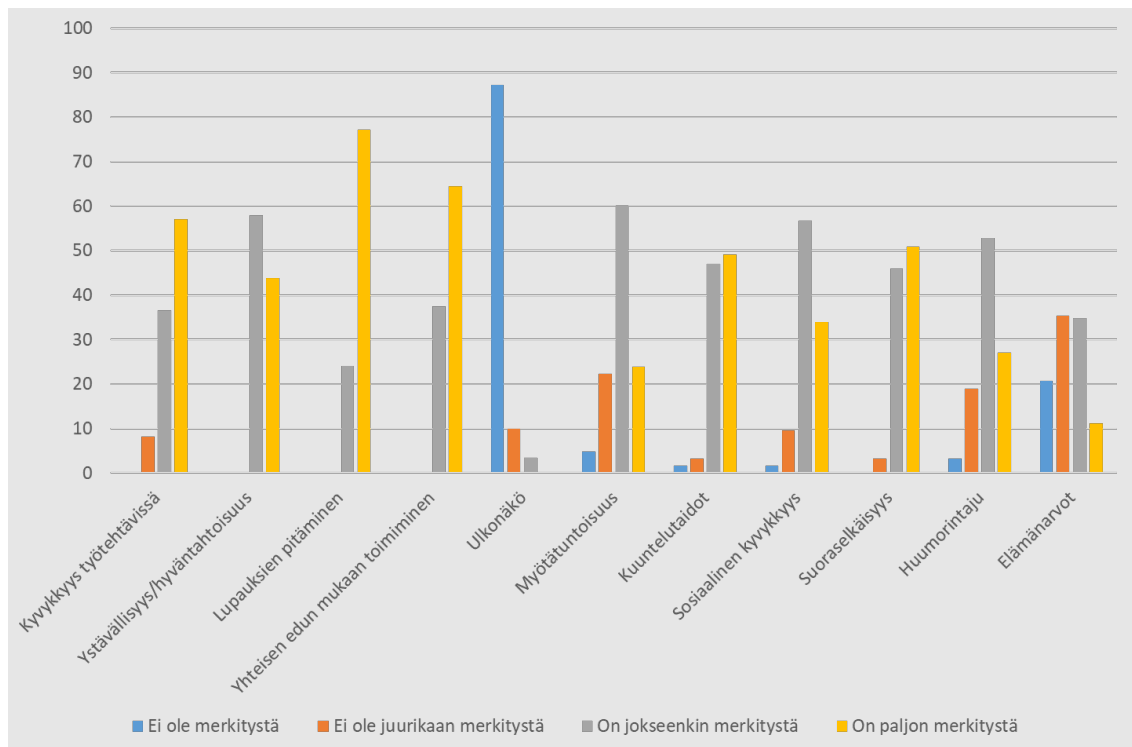
Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tiimin jäsentä, johon haastateltavalla on suurin luottamussuhde. Kolme neljästä haastateltavasta nosti esille aktiivisen vuorovaikutuksen ja tiedonjaon sekä helpon lähestyttävyyden. Yhden haastateltavan mielestä luottamuksen muodostumiseen ja sen ylläpitoon riittää, että tiimin jäsen tekee työt ohjeiden mukaisesti.

Kyselyn vastaajat pitivät tärkeinä toimivan virtuaaliryhmän muodostamisessa erilaisia yksilön ja työryhmän toimintaan liittyviä käsityksiä sekä kokouskäytäntöihin ja työn organisointiin pohjautuvia ehdotuksia. Asiat on koottu kuvioon 1.

Yksilö:	Työyhteisö:	Kokouskäytännöt:	
<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus • Toisten huomioiminen • Omatoimisuus • Kuunteleminen • Kunnioitus • Kommunikointi • Motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä yhteishenki • Rento ilmapiiri • Luottamus • Psykologinen turvallisuus • Tutustuminen vapaamuotoisesti • Työrauhan antaminen • Epävirallinen yhteydenpito • Aktiivinen virtuaalikanssakäyminen • Matalan kynnyksen yhteydenpito 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaamiset kasvokkain • Kameroiden päällä pitäminen tapaamisten alussa • Selkeä kokousagenda ja aikataulutus • Säännölliset virtuaalikokoukset • Puheenvuoropyynnöt kokouksissa 	
<th>Työn organisointi:</th>			Työn organisointi:
<ul style="list-style-type: none"> • Aikatauluista kiinni pitäminen • Hyvät ohjeistukset • Hyvä työnjohto ja johdon tuki • Toimenkuvien samankaltaisuus • Selkeä roolien jako • Ongelmien nopea ja avoin käsittely • Toimenkuvien samankaltaisuus • Esittäytyminen kasvokkain • Taitava johtaminen • Tiiminvetäjän tuki ja seuranta • Toimiva työskentelyalusta • Hyvät tietoliikenneyhteydet 			

Kuvio 1. Kyselyn vastaajien esittämiä käsityksiä toimivasta virtuaalityöyhteisöstä

Tiimin jäsenille suunnatun kyselyn vastaajien (n = 69) mukaan henkilöominaisuudet, joilla on eniten merkitystä luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimissä, olivat kyvykkyyks työtehtävissä, ystävällisyys tai hyväntahtoisuus, lupauksien pitäminen, yhteisen edun mukaan toimiminen, kuuntelutaidot, sosiaalinen kyvykkyys ja suoraselkäisyys. Kun taas heidän mukaansa vain vähän merkitystä on myötätuntoisuudella, huumorintajulla ja elämänarvoilla. Vastaajien mukaan henkilöominaisuus, jolla on kaikista vähiten merkitystä luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimissä, on ulkonäkö. Asiat on koottu kuvioon 2.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden näkemykset luottamuksen muodostumiseen vaikuttavista henkilöominaisuuksista.

Kyselyyn vastanneet tiimin jäsenet toivoivat myös muutoksia virtuaalitiimien työtapoihin. Muutostarpeet liittyivät pelisääntöihin, yhteisten viestintäkanavien käytön selkeyttämiseen, ohjaukseen ja yhteisiin linjauksiin. He toivovat muutoksia myös laatukontrolliin ja seurantaan, kokousagendoihin ja palaverien valmisteluun, puheenvuorojen jakamiseen, videoyhteyden kun tavataan uusia ihmisiä sekä palaverivarausten käytänteiden selkeyttämiseen. Vastaajien mukaan osallistujat keskittyvät palavereiden aikana muihin asioihin yhtä aikaa tai on päällekkäisiä palavereita. Esille nousivat myös työmäärän kohtuullistaminen, kasvokkain tapaamisten lisääminen sekä tavoitteiden selkeyttäminen ja yhteinen kehittäminen.

Lähes kaikkien tiimin jäsenille suunnatun kyselyn vastaajien mielestä päätöksenteko on organisoitu hyvin (55,00 %, n = 24) tai melko hyvin (40,40 %, n = 38) virtuaalitiimissä. Kyselyssä tiimin jäseniltä selvitettiin myös vastaajien mielipidettä liittyen virtuaalitiimien pelisääntöihin. Metsäkeskuksen vastauksissa tuli jonkin verran vaihtelua, vastaajista yli 20 prosenttia (n = 17) koki, että säännöt eivät ole selkeät. Konecranesin vastaajille (n = 6) virtuaalitiimin säännöt olivat jokseenkin selvät. Vaikka suurin osa organisaatioiden tiimin jäsenistä (84,00 %, n = 58) esitti, että virtuaalitiimin työtä ohjataan riittävästi, niin kuitenkin osa vastaajista (16,00

%, n = 11) arveli, että ohjausta ei ole riittävästi. Lähes kaikki tiimin jäsenille suunnattuihin kysymyksiin vastanneet (92,80 %, n = 64) arvioivat, että virtuaalitiimissä työskennellään vahvasti yhteistyössä yhteisen hyvän eteen ja, että virtuaalitiimin työt sujuvat yleensä tavoitteiden mukaisesti ja tehokkaasti.

Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimin jäsenille suunnattuihin kysymyksiin vastanneet ilmaisivat virtuaalitiimin käyttävän kommunikointiin pääasiassa Teamsia tai vastaavaa alustaa, sähköpostia, virtuaalisia puheluita ja virtuaalisia kokouksia. Käytössä ovat kuitenkin myös puhelimet, pikaviestintäsovellukset sekä lähitapaamiset. Konecranesin vastauksissa kerrottiin, että heillä ei käytetä kommunikointiin normaalia puhelua. Tärkeimpinä tapoina virtuaalitiimin kommunikoinnissa nähtiin Teams tai vastaava alusta, sähköposti ja virtuaaliset puhelut ja kokoukset ilman videota. Vastaajat arvioivat, että kommunikointia virtuaalitiimissä voitaisiin parantaa pitämällä kahdenkeskisiä epävirallisia puheluita ja kehittämällä kokouskäytäntöjä. Vastaajat toivoivat, että palaverien määrää lisätään, kokousagendat laaditaan etukäteen, puheenvuoroja pyydetään ja kierrätetään ja videoita pidetään päällä. Vastaajat kertoivat myös, että kommunikointia voidaan parantaa sopimalla ja selkeyttämällä kommunikaatiokanavat sekä tehokkaalla aineistohallinnalla ja lähitapaamisilla. Yksi vastaajista kertoi, että tärkein asia kommunikoinnissa on äänensävy, jolla kommunikoidaan ja pidetään ilmapiiri avoimena.

Kolme neljästä haastateltavasta korosti, että vuorovaikutuksen ja kommunikation toimimattomuus tiimissä heikentää luottamusta. Kaksi heistä nosti esille luottamusta voimakkaasti heikentävänä tapahtumana tilanteen, jossa puhutaan pahaa toisesta selän takana. Epätasa-arvoisuus palkkojen suhteen nostettiin esille kahdessa haastattelussa luottamusta heikentävänä tekijänä.

Kaikki haastateltavat kertoivat, ettei heillä ole käytössä töihin liittymättömiä tapaamisia, vaikka osa pitäisikin niitä tärkeänä luottamuksen ylläpidossa. Haasteeksi kerrottiin, kiireeseen vedoten, vaikeus saada ihmisiä lähtemään mukaan epävirallisiin ja vapaaehtoisin tapaamisiin.

Kaikki tiimin jäsenille suunnatun kyselyn vastaajat (n = 69) kokivat, että virtuaalitiimin käyttämät viestintäkanavat ovat tehokkaita, ja että he oppivat jatkuvasti uusia asioita muilta virtuaalitiimin jäseniltä. Kaikki vastaajat (n = 69) olivat samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että virtuaalitiimissä kommunikoidaan positiiviseen sävyyn. Suurin osa (97,00 %, n = 67) myös vastasi tuovansa mielipiteensä avoimesti ja rehellisesti esille virtuaalitiimissä. Lähes kaikki vastaajat (84,00 %, n = 58) myös ilmaisivat jakavansa tietoa muille tiimin jäsenille. Suurin osa vastaajista (94,20 %, n = 65) kertoi pyytävänsä apua muilta virtuaalitiimin jäseniltä ongelmatilanteissa. Vastausten perusteella virtuaalitiimin palaute annetaan pääasiassa suullisesti henkilökohtaisessa keskustelussa. Metsäkeskuksella lähes kaikki vastaajat (87,30 %, n = 55) arvioivat, että virtuaalitiimin kesken pidetään riittävästi tiimipalavereita, kuitenkin osa vastaajista piti palaverien määrää riittämättömänä. Konecranesilla kaikki vastaajat (n = 6) arvioivat yksimielisesti, että virtuaalitiimin kesken pidetään riittävästi palavereita.

Johtajan rooli virtuaalitiimien luottamuksessa

Virtuaalitiimin jäsenille suunnatuissa kysymyksissä Metsäkeskuksen vastaajista 93,6 prosenttia (n = 59) ja Konecranesin vastaajista 83,3 prosenttia (n = 5) arveli luottavansa täysin tai lähes täysin virtuaalitiimin johtajaan ja vetäjään. Lähes kaikki vastaajat (97,00 %, n = 67) olivat tietoisia, kuka johtaa virtuaalitiimiä, ja Metsäkeskuksella lähes kaikki vastaajat (90,50 %, n = 57) tiesivät myös muiden virtuaalitiimissä työskentelevien roolit. Konecranesilla sen sijaan kuudesta vastaajasta kaksi ei tiennyt muiden virtuaalitiimissä työskentelevien rooleja.

Haastatteluissa kysyttiin johtajan roolista luottamuksen rakentamisessa. Kaikki haastateltavat nostivat työkuorman tasapuolisen jaon yhdeksi luottamusta edistäväksi osaksi. Toinen haastatelluista tiiminvetäjistä ilmaisi, ettei luottamusta tarvitse erikseen alkaa rakentaa, vaan, että se on oletusarvoisesti olemassa. Hän kuitenkin painotti, että avoimuus sekä jatkuva yhteydenpito ovat luottamuksen kivijalat. Toinen tiiminvetäjä kertoi puolestaan luottavansa esimerkin voimaan, eli toimivansa niin, miten toivoo tiimin jäsentenkin toimivan. Hän kertoi, että usein tämä tapa toimii ja toinen osapuoli alkaa heijastaa samaa toimintaa.

Virtuaalitiimin vetäjille suunnatuissa verkkokyselyn kysymyksissä Metsäkeskuksen vastaajista 96,5 prosenttia (n = 27) koki, että tiimin jäsenet ottavat vetäjään yhteyttä matalalla kynnyksellä. Konecranesilla vähän yli puolet vastaajista (62,50

%, n = 5) koki, että tiimin jäsenet ottavat vetäjään yhteyttä matalalla kynnyksellä. Vajaa puolet kuitenkin koki, että näin ei tapahdu. Suurin osa Konecranesin vastaajista (87,50 %, n = 7) toivoi, että virtuaalitiimin jäsenet ottaisivat yhteyttä useammin.

Kyselyn vastauksista ilmeni, että kaikkien (n = 36) virtuaalitiimin vetäjien mukaan virtuaalitiimissä vallitsee vahva luottamussuhde. Virtuaalitiimin vetäjien (69,40 %, n = 25) mukaan suurin osa virtuaalitiimin jäsenistä antaa aktiivisesti palautetta johtajalle/virtuaalitiimin vetäjälle, mutta 25 prosenttia (n = 9) virtuaalitiimien vetäjistä koki, ettei saa palautetta aktiivisesti. Virtuaalitiimin vetäjille suunnatuissa kysymyksissä lähes 39,3 prosenttia (n = 11) Metsäkeskuksen vastaajista ja 25 prosenttia (n = 2) Konecranesin vastaajista koki, että tiimin jäsenet eivät anna aktiivisesti kehitysehdotuksia tiimin toimintatapoihin. Lähes kaikkien tiimin vetäjien (83,30 %, n = 34) mielestä virtuaalitiimissä jaetaan avoimesti tietoa ja autetaan toisia ja tiimin työt sujuvat yleensä tavoitteiden mukaisesti ja tehokkaasti. Lähes kaikkien tiimienvetäjien (97,20 %, n = 35) mukaan virtuaalitiimissä työskennellään vahvasti yhteistyössä yhteisen hyvän eteen.

Molemmissa organisaatioissa 75 prosenttia (n = 27) kyselyyn vastanneista tiimin vetäjistä kertoi käyttävänsä menetelmiä, joiden tarkoitus on vahvistaa luottamusta virtuaalitiimin sisällä. Keinoja tähän ovat vastaajien mukaan esimerkiksi erilaiset tavat vetää kokouksia, järjestää kasvokkain tapaamisia sekä kahdenkeskisiä tai pienryhmässä käytäviä virtuaalikeskusteluja ja -kahveja. Esille nostettiin myös kannustaminen, säännölliset tiimipalaverit, rohkaiseminen oma-aloitteisuuteen ja omien ajatusten esilletuontiin. Kyselystä ilmeni, että virtuaalitiimien vetäjät käyttävät myös kyselyitä, vapaamuotoista keskustelua kokouksissa, palautteenantoa, työssä tukemista ja kehityskeskusteluja menetelminään. Tiimille kerrottiin annettavan myös enemmän vastuuta ja mahdollisuutta itseohjautuvuuteen sekä heitä kannustetaan avoimuuteen. Lisäksi keinoiksi määriteltiin päivittäiset työtapaukset sekä työhön liittymättömät tapaamiset, joissa voi jakaa palautetta virtuaalitiimin jäsenten kesken. Tärkeänä pidettiin huumoria, nöyryyttä, tiimin sisäistä viestittelyä ja arvostuksen näyttämistä tiimiläisiä kohtaan. Vastaajat kertoivat myös rohkaisevansa virtuaalitiimin jäsenten keskinäistä kommunikaatiota ja rakentavansa suvaitsevaa työympäristöä, joissa virheistä opitaan sen sijaan, että syytetään muita.

Haastatteluissa ilmeni, että tiimin vetäjät kokevat virtuaalisen vuorovaikutuksen olevan toisinaan haasteellista. Toisinaan tieto ei tavoita tai se muuttuu matkan varrella. Esimerkiksi puhujien ilmeiden ja reagoitien näkeminen voisi helpottaa kanssakäymistä, mutta kaikki eivät mielellään avaa kameroita virtuaalitapaamisissa. Olisi tärkeää löytää uusia keinoja varmistaa viestien välittyminen muuttumattomana.

Virtuaalitiimien vetäjiä pyydettiin myös esittämään mahdollisia toimintatapoja liittyen työskentelyä kehittävään ehdotukseen, johon ei kuitenkaan ole riittäviä resursseja, virtuaalitiimin tiedon jakamiseen sekä kollegoiden auttamiseen ja epätasaisiin työsuoritteisiin. Avoimissa vastauksissa nousivat esille tiiminvetäjien halukkuus ottaa tiimin jäsenten ehdotukset huomioon, priorisointi, avoimuus tiimin jäseniä kohtaan ja tiimin jäsenten ehdotusten ottaminen vakavasti harkintaan. Tiiminvetäjät keskustelisivat hankalista aiheista suoraan työntekijöiden kanssa, niin kahden kesken, kuten myös koko tiimin kesken avoimin mielin ja positiivisella asenteella. Tiiminvetäjät tarjoaisivat apua hankalissa tilanteissa. Mikäli tiimi on päässyt tavoitteisiin, mutta työntekijöiden työsuoritteissa on ollut eroja, tiiminvetäjät tarkastelisivat tilannetta takautuvasti, kävisivät läpi tavoitteita eri näkökulmista, tarkastelisivat rooleja, tavoitteita ja menetelmiä, ottaisivat asian puheeksi kehityskeskustelussa, panostaisivat koulutukseen ja keskustelisivat henkilökohtaisesti tiimin jäsenten kanssa. Näissä avoimissa vastauksissa korostui avoin keskusteluyhteys, mahdollinen parhaiten suoriutuvien palkitseminen ja palautteenanto.

Kyselyssä tiimien vetäjät totesivat, että virtuaalitiimin sisäinen luottamus on kasvanut huumorin, yhteisen mielenkiintoisen tekemisen ja vaativien tavoitteiden saavuttamisen avulla. Myös vastuualueiden nimeäminen, tavoitteellisuus, kasvokkain tapaamiset ja positiiviset palautteet tiimille auttavat kasvattamaan luottamusta. Lisäksi kyselyssä tuli ilmi, että toisen tiimin jäsenen auttamisella, uuden oppimisella, hyvän ilmapiirin luomisella ja tiedon jakamisella sekä vaikeiden asioiden avoimella ja läpinäkyvällä käsittelyllä on todettu olevan vaikutusta.

Haastatteluissa kaikki pitivät huumoria tärkeänä tiimin sisäisen luottamuksen muodostamisessa. Suurin osa haastateltavista (n = 3) kuitenkin painotti, että sen kanssa on oltava tarkkana ihmisten erilaisten huumorintajujen takia. Tulisi käyttää siis vain niin sanottua korrektia ja yleisesti hyväksyttävää huumoria.

Kyselyssä molempien organisaatioiden tiimin vetäjät (n = 36) tiivistivät, että virtuaalitiimien sisäinen luottamus on heikentynyt uuden henkilön tullessa tiimin, jolloin luottamuksen rakentuminen on vienyt jonkin aikaa. Virtuaalitiimin sisäinen luottamus on heikentynyt myös hankalan työtoverin käytöksen vuoksi, liiallisella yksilösuoritusten esille nostamisella, vastustamisella ja huonolla työsuoritteella. Huono työsuorite voi heijastua muidenkin tiimin jäsenten suoritukseen. Epätasaisella työn ja työkuorman jaolla, liian pikkutarkkuudella pitkillä katkoksilla keskinäisessä kommunikaatiossa, tiedonkulun ongelmilla ja selvittämättömillä erimielisyyksillä on ollut myös vaikutusta luottamukseen.

Samanlaisia luottamusta heikentäviä asioita nousi esille myös tiiminvetäjien haastatteluissa. Toinen tiiminvetäjä kertoi henkilökemian toimimattomuuden vaikuttavan luottamukseen. Toinen tiiminvetäjä painotti, ettei ilman tasa-arvoisuutta sekä avointa vuorovaikutusta saada toimivaa virtuaalitiimiä.

Kuviossa 3 on virtuaalitiimien vetäjien esittämiä neuvoja virtuaalitiimin luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen, mikäli he perehdyttäisivät uutta johtajaa.

Kokouskäytännöt:	Palautteenanto:	Arvot ja ominaisuudet:
<ul style="list-style-type: none"> Selkeä agenda Aktivointi virtuaalitapaamisissa Kameran käyttäminen kokouksissa Säännölliset virtuaalitapaamiset 	<ul style="list-style-type: none"> Rakentavan palautteen anto ja sen kysyminen Virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen Uskallus myöntää omat virheet ja heikkoudet Omien näkökulmien esiintuonti Jatkuva kehityskohteiden etsiminen Tunnustukset Palkitseminen hyvästä suorituksesta yksilölle ja tiimille 	<ul style="list-style-type: none"> Rauhallisuus Oikeudenmukaisuus Esimerkin näyttäminen Lupauksien pitäminen Tiimin jäsenten kunnioittaminen

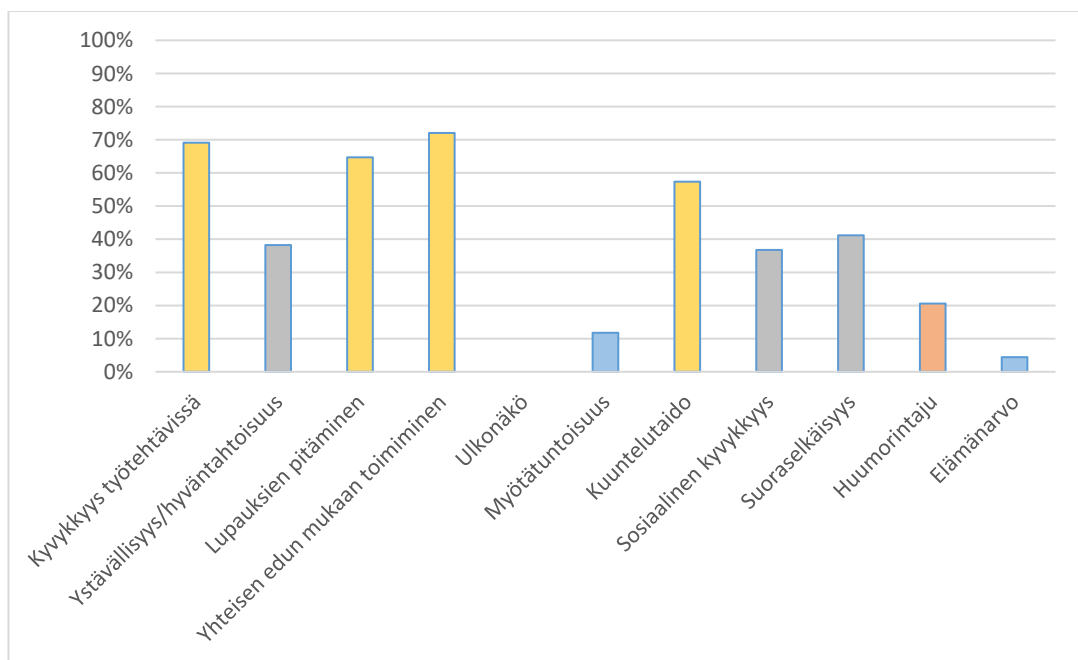
Kommunikaatio:	Työn organisointi:
<ul style="list-style-type: none"> Soittokierrokset tiimin jäsenille Kuunteleminen Keskustelu Avoimuus ja siihen rohkaiseminen Kasvokkain tapaaminen Tiimin jäsenten rohkaisu puhumaan poikkeavista mielipiteistä huolimatta Keskustelut henkilökohtaisista aiheista Helppo tavoitettavuus Puheeksi ottaminen Kaikkien huomioonottaminen Läsnäolo Tutustuminen tiimin jäseniin Yhteishengen rakentaminen Luottamukseen liittyvien tapahtumien ja keskustelujen pitäminen ajoittain 	<ul style="list-style-type: none"> Tehtävänantojen selkeys ja johdonmukaisuus Töiden edistymisen seuranta ja oma osallistuminen Työkuorman tasapuolisuuden varmistaminen Yhteisen päämäärän nimeäminen Selkeä vastualueiden jako Selvien ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen Muutosten toteuttaminen suhteessa luottamuksen määrään; mitä enemmän tiimi luottaa sitä enemmän muutoksia he voivat käsitellä Tiimin jäsenen auttaminen omatoimisuuteen Tiedon jakaminen Tekniikan hyödyntäminen Pelissäntöjen sopiminen

Kuvio 3. Neuvoja uudelle virtuaalitiimin johtajalle luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen

Kyselyssä virtuaalitiimin jäsenet antoivat virtuaalitiimin vetäjille rakentavaa palautetta. Palaute kohdistui viestintään panostamiseen määrällisesti ja laadullisesti, tuloksien analysointiin ja korjauksiin, asiakohdaisiin palavereihin ja tiimin edun ajamiseen. Palautteessa tuli ilmi myös tiimin jäsenten odotukset tiimin vetäjien innovatiivisuudesta, palautteenannosta tiimin jäsenille, tiedottamisesta, kuuntelemisesta ja kannustamisesta, palaverien keston ja lukumäärän hallinnasta, rohkeammista linjauksista, tasapuolisesta kohtelusta, pelissäntöistä ja jokaisen huomioimisesta ja yhteistyön tiivistämisestä. Virtuaalitiimin jäsenet halusivat muistuttaa, että viime kädessä vastuu tiimin työn tuloksista on vetäjällä, joten vastuuta ei voida aina vierittää tiimin jäsenten harteille. Lisäksi johtajan toivottiin osallistuvan palaveriin koko palaverin ajaksi.

Haastatteluissa virtuaalijohtamisen kehitystarpeista kommunikaation tärkeys nousi edelleen päällimmäiseksi. Haasteltavat mainitsivat myös tiimin yhteisten kokoontumisien järjestämisen sekä palautteen vastaanottamisen ja sen asianmukaisen käsittelyn.

Kyselyssä tiimin jäsenten (n = 69) mukaan tärkeimmät luottamusta lisäävät ominaisuudet virtuaalitiimin johtajaa tai vetäjää kohtaan olivat yhteisen edun mukaan toimiminen, kyvykkyys työtehtävissä, lupauksien pitäminen ja kuuntelutaidot. Tärkeinä ominaisuuksina ei pidetty ulkonäköä, elämänarvoja, sosiaalisia taitoja, myötätuntoisuutta tai huumorintajua Ominaisuudet on esitetty kuviossa 4. Vastaajien (n = 69) mielestä seuraavien ominaisuuksien puuttuminen heikensi eniten luottamusta virtuaalitiimin vetäjää kohtaan: lupauksien pitäminen, kyvykkyys työtehtävissä, suoraselkäisyys, yhteisen edun mukaan toimiminen ja kuuntelutaidot.



Kuvio 4. Henkilöominaisuudet, jotka ovat tärkeimmät luottamusta lisäävät ominaisuudet virtuaalitiimin johtajaa tai vetäjää kohtaan.

POHDINTA

Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka virtuaalitiimien jäsenet eivät tapaa toisiaan kasvotusten, arvioivat he kuitenkin luottavansa täysin tai lähes täysin virtuaalitiimin muihin jäseniin. Kasvokkain tapaaminen, etenkin uuden henkilön aloittaessa virtuaalitiimissä, koettiin kuitenkin ensiarvoisen tärkeänä. Virtuaalitiimit, joiden jäsenet ovat tavanneet jossakin vaiheessa yhteistä työskentelyä kasvokkain, pystyvät muodostamaan keskenään vahvemman luottamuksen (Rocco 1998, 501). Lähes 90 prosenttia kyselyn vastaajista piti kasvokkain tapaamista

hyvänä tapana tutustua. Kaikki haastateltavat olivat myös tätä mieltä. Virtuaalitiimien työtavoissa vastaajat halusivat muutoksen etenkin kasvokkain tapaamiin, joita toivottiin lisää. Tiimien vetäjät pohtivat, että virtuaalitiimin sisäinen luottamus on lisääntynyt esimerkiksi kasvokkain tapaamisella. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että ammattitaito, osaaminen, vuorovaikutuksen helppous ja ennestään tunteminen saavat tiimin jäsenet luottamaan toisiinsa enemmän. Tutkimuksen tulosten perusteella kollegan tapaaminen kasvokkain edistää helppoa lähestyttävyyttä, tiedon jakamista ja avoimuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöominaisuudet, joilla on eniten merkitystä luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimissä ovat kyvykkyys työtehtävissä, ystävällisyys tai hyväntahtoisuus, lupauksien pitäminen, yhteisen edun mukaan toimiminen, kuuntelutaidot, sosiaalinen kyvykkyys ja suoraselkäisyys. Greenbergin ynnä muiden (2007, 327) ja Mayerin ynnä muiden mukaan (1995, 715) mukaan kognitiivista luottamusta vahvistavia ominaisuuksia ovat suoraselkäisyys, kyvykkyys ja hyväntahtoisuus. Näistä suoraselkäisyys on Järvenpään ym. (1998) mukaan merkittävin tekijä tiimityön alkuvaiheessa ja hyväntahtoisuus puolestaan vähiten merkittävä. Greenberg ym. (2007, 326) myös tiivistävät luottamuksen virtuaalitiimissä muodostuvan kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat rehellisyys, hyväntahtoisuus ja kyky suorittaa tehtävät. Vaikka Flavian (2019, 16) kirjoittaa, että ulkoinen viehättävyys olisi yksi luottamusta lisäävä tekijä, niin kyselytutkimuksen tulosten mukaan henkilöominaisuus, jolla on vähiten merkitystä luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimissä, on ulkonäkö.

Kyselyn vastaajat pitivät tärkeänä toimivan virtuaalityöyhteisön muodostamisessa esimerkiksi toimivaa työskentelyalustaa ja hyviä tietoliikenneyhteyksiä. Virtuaalitiimien luottamuksen muodostuminen riippuu paljon asianmukaisten tietotekniikkaratkaisujen toimivuudesta (Ford, Piccolo & Ford 2017, 26–27; Flavian ym. 2019, 17; Choi & Cho 2019, 313).

Virtuaalitiimin johtajan tulisi kohdella tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti ottaen huomioon tiimin jäsenten mielipiteet, henkilökohtaiset tarpeet ja palautteenanto. Myös selkeä päätöksentekoprosessi vahvistaa tiimin jäsenten luottamusta johtajaan. Luottamuksen lisäämiseksi virtuaalitiimien johtajien tulisi kyetä kommunikoimaan empaattisesti. (Flavian ym. 2019, 17.) Kyselytutkimuksen vastaajien

mielestä päätöksenteko on organisoitu hyvin tai melko hyvin virtuaalitiimissä. Tutkimusten tuloksista ilmenee, että suurin osa virtuaalitiimin jäsenistä antaa palautetta johtajalle tai vetäjälle. Tutkimuksessa selviää, että virtuaalitiimin vetäjät käyttävät menetelmiä luottamuksen vahvistamiseksi tiimissä. Menetelmiksi määriteltiin muun muassa kahdenkeskiset tai pienryhmässä tehtävät virtuaalikeskustelut, henkilökohtaiset puhelut, omien ajatusten esiin tuontiin, palautteenanto, tukeminen työssä ja kehityskeskustelut. Tiimien vetäjät pohtivat, että virtuaalitiimin sisäinen luottamus on kasvanut esimerkiksi positiivisella palautteella tiimille sekä vaikeiden asioiden avoimella ja läpinäkyvällä käsittelyllä sekä kommunikaatiolla. Virtuaalitiimin jäsenet halusivat kertoa kyselyn mukaan palautteena virtuaalitiimin vetäjille riittävän palautteenannon, kuuntelemisen ja kannustamisen tärkeyden virtuaalitiimien johtamisessa.

Tutkimuksen tulokset painottivat virtuaalitiimin vetäjän yhteydenpidon tärkeyttä tiimin jäseniin. Virtuaalitiimin vetäjältä odotetaan esimerkin näyttämistä, jämäkkyyttä ja selkeyttä. Luottamusta edistävänä tekijänä työkuorman tasapuolisuudesta huolehtiminen on yksi tiiminvetäjän vastuista. Tutkimus osoittaa, että virtuaalitiimeissä toivotaan panostettavan ohjaukseen, kaikkien huomiointiin ja työskentelyn eri osa-alueiden selkeyttämiseen. Tutkimuksessa korostui myös selkeiden pelisääntöjen tärkeys virtuaalitiimeille.

Kehittämissuositukset

Kehittämissuosituksina listataan seuraavat ehdotukset onnistuneeseen virtuaalitiiminjohtamiseen ja luottamuksen muodostamiseen:

1. Kasvokkain tapaamiset vuositasolla sekä uuden tiimin jäsenen aloituksen yhteydessä.
2. Palautteenannon mahdollistaminen sekä tiimin jäseniltä tiimin vetäjille, että tiimin vetäjiltä tiimin jäsenille. Palautteenannon tulee olla säännöllistä, rakentavaa ja konkreettista.
3. Kokouksien selkeyttämiseksi kokouksiin tulee laatia kokousagendat etukäteen. Kokouksen suunnitellussa kestossa pysymisen varmistamiseksi kokouksen ei tulisi rönsyillä agendan ulkopuolelle.
4. Puheenvuorojen jakaminen ja pyytäminen kokouksissa. Ytimekkäät puheenvuorot edistävät kokouksen varsinaisessa aiheessa pysymistä, ja motivoivat tiimin jäseniä keskittymään ja osallistumaan kokouksiin.

5. Tiiminvetäjän säännöllinen soittelukierros tiimin jäsenille, mikä toteutettaisiin perinteisesti puhelimitse yksitellen. Puheluiden sävy on hyvä pitää epävirallisena.
6. Virtuaalitiimin pelisäännöt, jotka kannattaa sopia yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa. Tiimin jäsenten ehdotuksiin pohjautuen pelisäännöissä voidaan sopia esimerkiksi kokouskäytännöistä, käytettävistä viestintäkanavista ja yleisesti virtuaalitiimin työtä koskevista asioista.
7. Säännölliset kehityskeskustelut, joissa sovitaan henkilökohtaisista tavoitteista, tarkastellaan edellisen kauden tavoitteiden toteutumista sekä sovitaan seuraavan kauden kehityskohteista ja oppimistarpeista. Kehityskeskustelu on hyvä kanava molempien osapuolten palautteenantoon.
8. Palkitseminen ja tunnustukset, jotka motivoivat ja kannustavat tiimin jäseniä entistä parempiin suorituksiin. Yksilön palkitsemisen sijaan voi palkitsemisen kohdistaa koko tiimille.
9. Työn selkeä organisointi, tasa-arvoisuus ja työkuorman tasapuolisuudesta huolehtiminen.
10. Selkeiden ja konkreettisten tavoitteiden määrittäminen.
11. Tiiminvetäjän saavutettavuus ja tuen antaminen tiimille. Vaikka tiimi olisi-kin pääasiassa itseohjautuva, on tärkeää, että tiiminvetäjä on tarvittaessa helposti tavoitettavissa ja avustamassa työhön liittyvissä linjauksissa.
12. Tiimin jäsenten ammattitaidon ylläpitäminen.

Tavoitteiden saavuttaminen, työn merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen päätavoitteena oli etsiä konkreettisia keinoja onnistuneeseen virtuaalitiimijohtamiseen ja luottamuksen muodostamiseen virtuaalitiimeissä. Tavoitteessa onnistuttiin ja tuloksena laadittiin kahdentoista askeleen kehitysehdotukset organisaatioille. Koska tutkimusjoukko oli verraten suuri ja sisälsi kaksi eri alan organisaatiota, voidaan tuloksia hyödyntää yleisesti virtuaalitiimien luottamuksen kehittämiseen. Virtuaalitiimien johtajat voivat arvioida oman tiimin toimintaa annettujen kehitysehdotusten myötä ja löytää uusia keinoja johtamisen kehittämiseen.

Kyselytutkimuksen perusteella molemmissa organisaatioissa vallitsi vahva luottamus omaa virtuaalitiimiä ja virtuaalitiimin johtajaa kohtaan. Tämän vuoksi kyselyn tuloksista on nähtävissä, että asioita tehdään virtuaalitiimeissä perustasoltaan

hyvin. Olisi mielenkiintoista nähdä millaisia asioita nähtäisiin olevan syynä epäluottamukselle, mikäli tutkimusjoukossa olisi päinvastainen tilanne ja virtuaalitiimissä ei vallitsisi vahva luottamussuhde. Tämän tutkimuksen myötä saatiin kuitenkin arvokasta tietoa, erityisesti avoimien kysymyksien ja teemahaastattelujen kautta, mikä on ollut menestyksen avain toimivaan virtuaalitiimiyhteisöön ja kuinka toimintaa voidaan vielä kehittää.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi jalkauttaa kehitysehdotukset virtuaalitiimien toimintaan ja tutkia millaisia vaikutuksia tällä olisi virtuaalitiimien luottamukseen ja kuinka erityisesti virtuaalitiimien johtajat kokevat kehittämisehdotuksien vaikutukset. Olisi myös mielenkiintoista nähdä millaista keskustelua tutkimuksen teemoista syntyisi, jos teemahaastattelut tehtäisiin isommalle joukolle ryhmähaastattelumuodossa. Toisiko ryhmäkeskustelu ajatteluun uusia näkökulmia ja päättäisiinkö teemojen asiayhteyksissä pureutumaan kenties vielä syvemmälle.

Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden periaatteista on kerrottu tarkemmin artikkeleiden yhteisessä tietoperustassa. Eettisyys toteutui tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutettiin käyttämällä kahta erilaista aineistonkeruutapaa, vertailemalla tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, käyttämällä määrällisen- ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmää ja riittävän suurta vastausjoukkoa. Yhteisessä tietoperustassa on kuvailtu myös teemahaastattelujen ja kyselylomakkeiden laatimiseen liittyviä periaatteita, minkä mukaan on myös tässä työssä toimittu. Tutkimuksessa tietoa kerättiin Webropol-kyselyllä, sekä puolistrukturoiduilla yksilöteemahaastatteluilla. Sekä kysely, että haastattelut suoritettiin anonyymisti ja niihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimusta varten kerätty aineisto hävitetään, kun niitä ei enää tarvita tutkimukseen. Teoreettisen viitekehyksen aineistoiksi pyrittiin valitsemaan ensisijaisesti ajankohtaisia vertaisarvioituja kansainvälisiä artikkeleja. Lisäksi hyödynnettiin yleisesti viitattuja pioneiritutkimuksia.

Suomen metsäkeskuksen kysely toteutettiin suomenkielisenä ja Konecranesin englanninkielisenä. Kysymykset olivat täysin samat, mutta käännösten takia oli

tarpeen arvioida, ovatko kysymykset ja vastaukset ymmärretty tarkoitetulla tavalla. Tätä varten kyselyä testattiin etukäteen vapaaehtoisilla testaaajilla. Kyselyyn vastanneiden määrä (n = 105) oli riittävä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, mutta koska Konecranesin vastaajamäärä oli ainoastaan 16 henkilöä, ei organisaatioiden välistä vertailua ollut mahdollista tehdä luotettavasti.

Yksilömuotoiset teemahaastattelut (n = 4) toteutettiin suomenkielisinä ja niiden kesto oli noin 40-60 minuuttia. Haastateltaville annettiin joko lyhyt kuvaus opinäytetyöstä tai he olivat jo vastanneet verkkokyselyyn ennen haastattelua, joten aihepiiri oli heille entuudestaan tuttu. Haastateltavia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja aineistojen käyttötavoista. Haastatteluja oli valmistauduttu tekemään tarvittaessa lisää. Neljännen haastattelun jälkeen todettiin, että aineistoa oli riittävästi tutkimuskysymyksien analysointia varten.

LÄHTEET

Abeltina, A. & Rizhamadeze, K. 2021. Challenges to Managing Virtual Teams in Georgian SMEs. SHS Web Conferences. Vol. 119, 1–10. Viitattu 18.3.2022 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111903003>.

Agile Alliance. 2022. Agile 101. Viitattu 29.10.2022 <https://www.agilealliance.org/agile101/>.

Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. 2017. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. Information and management Vol. 54, 479–490. Viitattu 21.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>.

Butler, J.K. 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. Viitattu 22.3.2022 doi.org/10.1177/014920639101700307.

Choi, O.-K. & Cho, E. 2019. The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. Computers in Human Behavior Vol. 91, 305–315. Viitattu 27.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>.

Clark, W. R., Clark, L. A. & Crossley, K. 2010. Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. Marketing Management Journal Vol. 20 No 1, 177–193. Viitattu 28.3.2022 <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2010-Spring/MMJ-2010-Spring-Vol20-Issue1-Clark-Clark-Crossley-pp177-193.pdf>.

Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. 2007. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking

and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92 No 4, 909–927. Viitattu 18.3.2022 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>.

Davis, J.H., Mayer, R.C. & Schoorman F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No 3, 709–734. Viitattu 30.3.2022 <http://www.jstor.org/stable/258792>.

Flavian, C., Guinaliu, M. & Jordan, P. 2019. Antecedents and consequences of trust on virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics* Vol. 28 No 1, 2–24. Viitattu 14.3.2022 Doi 10.1108/EJMBE-11-2017-0043.

Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. 2017. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons* Vol. 60 No 1, 25–34. Viitattu 14.3.2022 doi: 10.1016/j.bushor.2016.08.009.

Garcia-Guardado, E. & Mendoza-Gomez, J. 2020. Best practices and opportunity areas for the intelligent management of virtual teams. *Management science letters*, 3507–3514. Viitattu 13.03.2022 doi:10.5267/j.msl.2020.6.044.

Germain, M.-L. & McGuire, D. 2014. The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. Viitattu 10.3.2022 <https://doi.org/10.1177/1523422314532097>.

Gilson, L., Hakonen, M., Maynard, T., Vartiainen, M. & Young, J. 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Viitattu 6.2.2022 <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.

Greenberg, P. S., Greenberg, R.H. & Antonucci, Y.L. 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons* Vol. 50 No 4, Viitattu 21.3.2022 doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005.

Hakonen, M., & Lipponen, J. 2009. It takes two to tango: The close interplay between trust and identification in predicting virtual team effectiveness. *The Journal of e-Working*, volume 3, number 1, pages 17-32. Viitattu 30.9.2022 <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.5024&rep=rep1&type=pdf>.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus 2008.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hu, Bansal & Kaabouch. 2020. Using Mobile and Wireless Computing to Facilitate Virtual Collaboration During a Pandemic. *Journal of systemics, cybernetics and informatics*. Vol. 18 No 1, 273–288. Viitattu 5.4.2022 <http://www.iiisci.org/Journal/PDV/sci/pdfs/IP115LL20.pdf>.

Ilmonen, K & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Viitattu 28.3.2022 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44432/luottamus-mordenissa-maailmassa.pdf>.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

- Järvenpää, S. L., Knoll, K & Leidner, D. E. 1998. "Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams." *Journal of management information systems*, 29–64. Viitattu 30.3.2022 <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A & Copulsky, J 2021. Redesigning the Post-Pandemic Workplace. *MIT Sloan Management Review*. 12–14. Viitattu 24.3.2022.
- King, N. 2020. Understanding the currency of trust in virtual teams: Dynamic trust experience strategies for achieving high performance. (2020). *Human Resource Management International Digest*, Vol. 28 No 3. Viitattu 28.2.2022 doi.org/10.1108/HRMID-01-2020-0003.
- Konecranes. 2022a. Konecranes in Brief. Viitattu 28.10.2022 <https://www.konecranes.com/about/konecranes-in-brief>.
- Konecranes. 2022b. This is what we do. Viitattu 28.10.2022 <https://www.konecranes.com/this-is-what-we-do>.
- Laakso, A. 2020. Luottamuksen rakentuminen virtuaaliyhteisöissä. Vaasan yliopisto. Henkilöstöjohtamisen pro gradu – tutkielma.
- Lowry, P.B., Zhang, D., Zhou, L. & Fu, X. 2010. Effects of culture, social presence, and group composition on trust in technology-supported decision-making groups. *Info Systems* Vol. 20. 297–315. Viitattu 20.3.2022 <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00334.x>.
- Martins, L., Gilson, L. & Maynard, T. 2014. Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 30 No 6, 805–835. Viitattu 13.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No 1, 24–59. Viitattu 28.3.2022 doi.org/10.2307/256727.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. –4 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Orhan, M.A. 2014. Extending the Individual Level of Virtuality: Implications of Task Virtuality in Virtual and Traditional Settings. *Administrative Sciences* Vol. 4, 400–412. Viitattu 23.2.2022 DOI: [10.3390/admsci4040400](https://doi.org/10.3390/admsci4040400).
- Potter, R. & Balthazard, P. 2002. Virtual team interaction styles: Assessment and effects. *International journal of human-computer studies*. Vol. 56 No 4, 423–443. Viitattu 22.3.2022 doi:10.1006/ijhc.2002.1001.
- Rocco, E. 1998. Trust Breaks Down in Electronic Contexts but Can Be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact. *University of Michigan*, 496–502. Viitattu 20.4.2022 <https://doi.org/10.1145/274644.274711>.

Rogers, B., Madden, L., Grubb, L. & Karriker, J. 2021. Shouting across the digital divide: The import of social interactions in virtual teams. *Team performance management*, Vol. 27 No 1/2, 1–14. Viitattu 22.03.2022 doi:10.1108/TPM-05-2020-0042.

Suomen metsäkeskus 2022. Viitattu 27.10.2022. <https://www.metsakeskus.fi/fi/tietoa-meista>.

Townsend, A., DeMarie, S. & Hendrickson, A. 1996. Are you ready for virtual teams? *HR Magazine* (Alexandria, Va.), Vol. 41 No 9, 122. Viitattu 8.3.2022 <https://www-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/205036849?accountid=27297>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 4.10.2022 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 4.1.2022.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 13.3.2022.

Wilson, J.M., Straus, S.G. & Mcevily, B. 2006. All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Viitattu 14.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>.

Woodside, G. A. & Wilson E. J. 2003. Case study research methods for theory building. *Journal of Business and Industrial marketing* Vol. 18, 493–508. Viitattu 20.4.2022 <https://doi.org/10.1108/08858620310492374>.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 1 Kyselylomake 1(8)

1. Oletko työskennellyt virtuaalitiimissä viimeisen kahden vuoden aikana?

Kyllä		
En		

2. Mikä on sukupuolesi?

Nainen		
Mies		
Muu		

3. Kerro ikäsi (vuosia)

18-24		
25-35		
36-50		
Yli 50		

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa?

0-2 vuotta		
3-5 vuotta		
6-10 vuotta		
yli 10 vuotta		

5. Kuinka kauan virtuaalitiimisi on ollut toiminnassa tai oli toiminnassa?

1-6 kuukautta		
6-12 kuukautta		
1-2 vuotta		
yli 2 vuotta		

Liite 1 2(8)

6. Kuinka suuri osa virtuaaliitiimin jäsenistä toimii etäällä toisistaan ja tapaa toisiaan kasvatusten harvoin tai ei koskaan

0-25%		
25-50%		
50-75%		
75-100%		

7. Toimitko virtuaaliitiiminjohtajana tai virtuaaliitiiminvetäjänä?

Kyllä		
En toimi		

8. Kuinka paljon työajastasi kuluu virtuaaliitiimin työssä?

9. Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		
Voin vaikuttaa virtuaaliitiimin työtapoihin helposti						
Mielipiteiden ja kehitysehdotusten esittäminen virtuaaliitiimissä tapahtuu matalalla kynnyksellä						
Mielipiteitäni kuullaan riittävästi virtuaaliitiimissä						
Annan palautetta aktiivisesti virtuaaliitiimin toimintatapoihin						
Virtuaaliitiimin johtajaan ja vetäjään voin ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä matalalla kynnyksellä						

10. Oletko koskaan tavannut virtuaaliitiimin jäseniä kasvatusten?

En ole tavannut ketään		
Olen tavannut pienen osan		
Olen tavannut suurimman osan		
Olen tavannut kaikki		

11. Kun aloitit työskentelyn virtuaaliitiimissä, miten sinut esiteltiin uusille kollegoille?

Ei ollut erillisiä esittäytymistä		
Esittelimme itsemme virtuaalisesti (vain puhe)		
Esittelimme itsemme virtuaalisesti (puhe- ja kuvayhteys)		
Tapasimme kasvokkain		
Muu, miten?		

Liite 1 3(8)

12. Oliko esittäytyminen mielestäsi riittävä?

Kyllä oli		
Ei ollut. Olisin toivonut esittäytymisen tapahtuvan eritavalla. Miten?		

13. Oliko kasvokkain tapaaminen mielestäsi hyvä tapa tutustua?

En kokenut välttämättömäksi		
Kyllä, pidin virtuaaliympäristöjen tapaamisesta kasvokkain		

14. Mitä asioita pidät tärkeänä toimivan virtuaalityöyhteisön muodostamisessa?

15. Mitä tapoja käytätte kommunikointiin virtuaaliympäristössä?

Kännykkä/lankapuhelin		
Virtuaalinen puhelu / kokous (vain ääni)		
Virtuaalinen puhelu / kokous (ääni ja video)		
Pikaviestintäsovellus		
Lähitapaamiset		
Sähköposti		
Teams kanava yms. viestintä- ja yhteistyöalusta		
Muita tapoja, kerro?		

Liite 1 4(8)

16. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tavat virtuaaliitiimin kommunikoinnissa. Valitse 1-3 tärkeintä

Kännykkä/lankapuhelin		
Virtuaalinen puhelu / kokous (vain ääni)		
Virtuaalinen puhelu / kokous (ääni ja video)		
Pikaviestintäsovellus		
Lähitapaamiset		
Sähköposti		
Teams kanava yms. viestintä- ja yhteistyöalusta		
Muita tapoja, kerro?		

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

17. Pohdi, kuinka kommunikointia virtuaaliitiimissä voisi parantaa?

18. Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		
Käyttämämme viestintätavat ovat tehokkaita						
Jaan tietoa ja uutta oppimaani aktiivisesti virtuaaliitiimissä						
Opin jatkuvasti uutta muilta virtuaaliitiimin jäseniltä						
Pyydän apua ongelmatilanteissa aktiivisesti virtuaaliitiimistä						
Jos virtuaaliitiimin jäsen tekee tahattoman virheen, siihen yleensä puututaan						
Palaute annetaan virtuaaliitiimissä henkilökohtaisesti keskustelemalla						
Palaute annetaan virtuaaliitiimissä kirjallisesti ja asiasta ei käydä yleensä keskustelua						
Virtuaaliitiimissämme vallitsee vahva luottamussuhde						
Kommunikoidemme virtuaaliitiimissä positiiviseen sävyyn						
Tuon mielipiteeni esiin avoimesti ja rehellisesti virtuaaliitiimissä						

Liite 1 5(8)

19. Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		
Onko sinulle selvää kuka johtaa virtuaalitiimiä?						
Ovatko virtuaalitiimin muut roolit mielestäsi selkeät ja kaikkien tiedossa kuka mitään tekee?						
Päätöksenteko on organisoitu hyvin virtuaalitiimissämme						
Pidämme riittävästi virtuaalitiimin kesken tiimipalavereita						
Meillä on käytössä selkeät pelisäännöt virtuaalitiimissä						
Virtuaalitiimin työtä ohjataan riittävästi						
Virtuaalitiimissä työskennellään vahvasti yhteistyössä yhteisen hyvän eteen						
Virtuaalitiimin työt sujuvat yleensä tavoitteiden mukaisesti ja tehokkaasti						

20. Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		
Luotan täysin virtuaalitiimin johtajaan ja vetäjään						
Luotan täysin virtuaalitiimin muihin jäseniin						
Virtuaalitiimissä on henkilöitä joihin luotan selkeästi enemmän kuin toisiin						

21. Pohdi, mistä johtuen luotat enemmän toisiin virtuaalitiimin jäseniin?

22. Onko seuraavilla henkilöominaisuuksilla merkitystä luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimeissä? Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Ei ole merkitystä	Ei ole juurikaan merkitystä	On jokseenkin merkitystä	On paljon merkitystä		
Kyvykkyys työtehtävissä						
Ystävällisyys/hyväntahtoisuus						
Lupauksien pitäminen						
Yhteisen edun mukaan toimiminen						
Ulkonäkö						
Myötätuntoisuus						
Kuuntelutaidot						
Sosiaalinen kyvykkyys						
Suoraselkäisyys						
Huumorintaju						
Elämänarvot						

Liite 1 6(8)

23. Mitkä mielestäsi ovat olleet tärkeimmät luottamusta lisäävät ominaisuudet virtuaalitiimin johtajaa tai vetäjää kohtaan? Valitse 3-5 tärkeintä

Kyvykkyyks työtehtävissä		
Ystävällisyys/hyvántahtoisuus		
Lupauksien pitäminen		
Yhteisen edun mukaan toimiminen		
Ulkonäkö		
Myötätunntoisuus		
Kuuntelutaidot		
Sosiaalinen kyvykkyyks		
Suoraselkäisyys		
Huumorintaju		
Elämänarvot		
Muu, mikä?		

24. Mitkä mielestäsi ovat olleet tärkeimmät luottamusta lisäävät ominaisuudet virtuaalitiimin muita jäseniä kohtaan? Valitse 3-5 tärkeintä

Kyvykkyyks työtehtävissä		
Ystävällisyys/hyvántahtoisuus		
Lupauksien pitäminen		
Yhteisen edun mukaan toimiminen		
Ulkonäkö		
Myötätunntoisuus		
Kuuntelutaidot		
Sosiaalinen kyvykkyyks		
Suoraselkäisyys		
Huumorintaju		
Elämänarvot		
Muu, mikä?		

25. Millaisten ominaisuuksien puute heikentää eniten luottamusta virtuaaliitiimin johtajaa kohtaa? Valitse korkeintaan 5 eniten heikentävää

Kyvykkyys työtehtävissä		
Ystävällisyys/hyvántahtoisuus		
Lupauksien pitäminen		
Yhteisen edun mukaan toimiminen		
Ulkonäkö		
Myötätuntoisuus		
Kuuntelutaidot		
Sosiaalinen kyvykkyys		
Suoraselkäisyys		
Huumorintaju		
Elämänarvot		
Muu, mikä?		

26. Millaisten ominaisuuksien puute heikentää eniten luottamusta virtuaaliitiimin muita jäseniä kohtaan? Valitse korkeintaan 5 eniten heikentävää

Kyvykkyys työtehtävissä		
Ystävällisyys/hyvántahtoisuus		
Lupauksien pitäminen		
Yhteisen edun mukaan toimiminen		
Ulkonäkö		
Myötätuntoisuus		
Kuuntelutaidot		
Sosiaalinen kyvykkyys		
Suoraselkäisyys		
Huumorintaju		
Elämänarvot		
Muu, mikä?		

27. Mitä asioita muuttaisit virtuaaliitiimin työtavoissa?

28. Mitä rakentavaa palautetta haluaisit antaa virtuaaliitiimin johtajalle?

Liite 1 8(8)

29. Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		
Virtuaalitiimin jäsenet ottavat minuun yhteyttä matalalla kynnyksellä						
Toivoisin virtuaalitiimin jäsenten ottavan minuun rohkeammin yhteyttä						
Virtuaalitiimissämme vallitsee vahva luottamussuhde						
Virtuaalitiimin jäsenet antavat aktiivisesti palautetta virtuaalitiimin johtajalle ja/tai vetäjälle						
Virtuaalitiimin jäsenet antavat aktiivisesti kehitysehdotuksia tiimin toimintatapoihin						
Virtuaalitiimissä jaetaan avoimesti tietoa ja autetaan toisia						
Virtuaalitiimin työt sujuvat yleensä tavoitteiden mukaisesti ja tehokkaasti						
Virtuaalitiimissä työskennellään vahvasti yhteistyössä yhteisen hyvän eteen						

30. Käytätkö menetelmiä, joiden tarkoitus on rakentaa tai vahvistaa luottamusta virtuaalitiimin sisällä?

31. Millaisia menetelmiä käytät virtuaalitiimin luottamuksen kasvattamiseen?

32. Kerro lyhyesti muutamalla lauseella, kuinka toimisit seuraavissa tilanteissa tai olet toiminut, jos vastaava tilanne on tullut todellisuudessa vastaan?

Annettua kehitysehdotusta ei ole resursien puolesta mahdollista toteuttaa nyt, vaikka se tehostaisi virtuaalitiimin työskentelyä merkittävästi.	Huomaan, että virtuaalitiimissä ei välttämättä anneta toisille apua pyydettyä ja tietoa ei jaeta esteettä.	Virtuaalitiimin tulos on ollut tavoitteiden mukainen, vaikkakin eri henkilöillä on suuria eroja seurattavissa suoritteissa.
---	--	---

33. Tuleeko sinulla mieleen tilanteita, joiden seurauksena virtuaalitiimin sisäinen luottamus on mielestäsi kasvanut?

34. Kuvaile tilannetta, missä virtuaalitiimin sisäinen luottamus on kasvanut?

35. Tuleeko sinulla mieleen tilanteita, joiden seurauksena virtuaalitiimin sisäinen luottamus on mielestäsi heikentynyt?

36. Kuvaile tilannetta, missä virtuaalitiimin sisäinen luottamus on heikentynyt?

37. Jos perehdyttäisit virtuaalitiimiin uutta johtajaa, millaisia neuvoja antaisit virtuaalitiimin luottamuksen rakentamiseen?

38. Jos perehdyttäisit virtuaalitiimiin uutta johtajaa, millaisia neuvoja antaisit virtuaalitiimin luottamuksen ylläpitämiseen?

Liite 2 Teemahaastattelurunko 1(1)

Taustakysymykset:

Missä asemassa olet virtuaalitiimissä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt virtuaalitiimissä?

Millainen tiimi kyseessä?

Luottamuksen edistäminen - johtaminen:

Millä tavoin johtaja edistää luottamuksen tunnetta? / Millaisena näet johtajan roolin luottamuksen muodostumisessa?

Johtajalle: Mitä haasteita olet kokenut virtuaalityön johtamiseen liittyen?

Mikä jarruttaa luottamuksen muodostumista tiimin jäsenten tai johdon ja tiimin jäsenten välillä?

Mitä pitäisi tapahtua, että virtuaalijohtaminen olisi erinomaista? (kysymys alaiselle / esimiehelle)

Luottamus tiimissä:

Kuvaile henkilöä, johon sinulla on suurin luottamussuhde tiimissäsi.

Mitkä asiat saavat sinut luottamaan häneen? (Nimeä ei tarvitse kertoa)

Mikä edistää luottamuksen kehittymistä tiimissänne?

Kyselyssä nousi huumori esille, pidätkö sitä tärkeänä?

Mikä heikentää luottamuksen kehittymistä tiimissänne?

Töihin liittymättömien tapaamisten tärkeyttä nostettiin esille useasti kyselyn tuloksissa, onko teillä tällaisia käytössä? Koetko tärkeänä / miksi ei ole?

Perehdytys:

Kuinka uuden virtuaalitiimin jäsenen perehdyttäminen ja aloitus käytännössä hoidetaan?

Mikäli teidän tiimissänne aloittaisi huomenna uusi työntekijä, millä tavoin edistäisit teidän keskinäistä luottamustanne?

Mikäli aloittaisit huomenna työskentelyn uudessa organisaatiossa, jossa töitä tehdään virtuaalisesti, mitä konkreettisia toimia odottaisit esihenkilöltäsi, jotta luottaisit esihenkilöön? Mitkä konkreettiset toimet lisäisivät luottamuksen muodostumista tiimin jäseniin?

Kyselystä nousi esille f2f tapaamisen tärkeys. Kuinka tärkeänä pidät kasvokkain tapaamista virtuaalitiimiin uutena liittyessä?

Vuorovaikutus / kommunikaatio:

Koetko virtuaalitiimissänne tapahtuvan kommunikaation määrällisesti ja laadullisesti riittävänä? Vai onko kommunikaatiota liikaa?

Tapahtuuko tiimissänne paljon väärinymmärryksiä? Mistä ne yleensä johtuvat?

Loppukysymys:

Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?

ETÄTYÖSTÄ HYBRIDITYÖHÖN – TOIMINTATAPOJA TYÖHY- VINVOINNIN JA YHTEISÖLLI- SYYDEN VAHVISTAMISEEN

Tekijät: Kallio Tuija, Miettunen Katriina, Orädd Petri, Saarikoski Jonna

From remote work to hybrid work – methods for strengthening well-being and communality

This thesis addresses well-being and communality at the workplace within the context of hybrid work. The goal is to answer three key research questions: “How has hybrid work impacted well-being at work”, “How has hybrid work impacted the sense of community at the workplace” and “What well-being bolstering changes to remote and office-environment hybrid work practices does the work community hope for”. The research utilizes an inquiry to map out the current status of both well-being and communality at work in the target organisation. The results of the inquiry (n=44) are then used to display well-being and communality boosting development ideas concerning the work community’s practices and leadership.

The client of the research is ELY-centre Lapland, where onboarded a new model of hybrid work in April 2022. The research method utilized is a case study. The raw data was gathered using a Webropol-inquiry in June 2022.

The research shows that the possibility to have a say on work methods and the balance of work and leisure were seen as well-being enhancing factors. Communality was also deemed important, and freeform activities at and outside of work were hoped for in addition to shared days at the office. It was desired that office days have a meaning, ground rules and undergo planning in order to make trips to the office more preferable.

Keywords: leadership, well-being at work, communality, hybrid work

JOHDANTO

Etä- ja hybridityön yleistyessä työyhteisöt kokevat uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Haasteita voi ilmetä yhteisöllisyydessä, hybridityömallin pelisäännöissä ja viestinnässä. Mahdollisuuksina voidaan pitää etätöiden tuomaa joustoa työn suorittamiseen ja uusia työskentelytapoja. Etätö tarkoittaa työnantajan kanssa sovittua työn teon muotoa, jossa työskentely tapahtuu työpaikan ulkopuolella, yleensä kotona, tietoliikenneyhteyksiä hyödyntäen. Opinnäytetyössämme hybridityöllä tarkoitetaan kotona tehtävän etätöiden ja työnantajan tarjoamassa työpisteessä tehtävän lähityön yhdistelmää. (Makkonen-Craig 2021.)

Lähityöskentelyn rinnalle nousseet etä- ja hybridityö vaativat työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden huomioimista uudella tavalla. Etätö tuo joustavuutta ja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista, mutta sillä voi olla myös negatiivisia seurauksia, kuten työyhteisön ulkopuolelle jääminen. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan vähentää työelämän ongelmia ja pidentää työuria (Laine 2013, 3). Työyhteisön toimintatavoilla on merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin. Yhteisöllisyys ja luottamus työyhteisössä vaikuttavat huomattavasti töiden sujuvuuteen (Koivumäki 2008, 10). Siirtymävaiheessa etätöistä hybridityöhön on tarpeellista hyödyntää etätöiden kokemuksia ja kehittää uusia toimintatapoja, joilla vastataan hybridityön haasteisiin.

Osa-aikainen etätöskentely on yleistynyt. Vuonna 1990 palkansaajista 25 prosenttia työskenteli osittain kotona. He olivat lähinnä opettajia, tutkijoita, johtajia ja muita tietotyöntekijöitä. Vuonna 2013 osa-aikaista etätöitä teki 38 prosenttia palkansaajista. Työyhteisön suuresta merkityksestä työntekijälle kertoo se, että vielä 2010-luvulla koko-aikaista etätöitä tehtiin Suomessa vähän. (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 187, 190, 198.)

Maaliskuussa 2020 Covid-19-pandemian johdosta voimaan tulleet etätösuositukset (Valtioneuvosto 2020) lisäsivät etätöitä tuntuvasti. Tilastokeskuksen yliaktuaari Tatu Leskinen (2021) kirjoittaa artikkelissaan, että etätöiden yleistymistä on tukenut Suomen korkea koulutustaso ja tietotyötä tekevien suuri määrä. Leskinen mukaan valtiolla tehtiin jo ennen koronaa selvästi eniten etätöitä muihin sektoreihin verrattuna. Vuosi 2020 kasvatti valtiosektorilla säännöllisesti kotona työskennelleiden osuuden 21 prosentista 52 prosenttiin. Eniten etätö yleistyi

Pohjois-Karjalassa. Lapissa ja Kainuussa siirryttiin etätööhön yhtä laajasti kuin Uudellamaalla. (Leskinen 2021.)

Viimeistään koronarajoitusten päätyttyä kesäkuussa 2022 monissa organisaatioissa siirryttiin uuteen normaaliin ja etätööhjeistuksia päivitettiin tilanteeseen sopiviksi. Muutos aikaisempaan oli, että enää ei sovittu etäpäivien lukumäärästä, vaan siitä, kuinka usein toimistolla tulisi käydä. Etätö koettiin saavutettuna etuna, josta ei mielellään luovuttaisi. Organisaatiolla olikin taas uusi haaste edessä: miten saada ihmiset toimistolle ja miten hyödyntää lähipäiviä huomioiden yhteisöllisyys ja työhyvinvointi työyhteisössä?

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus). Opinnäytetyö käsittelee kohdeorganisaation Elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualueen (E-vastuualue) henkilöstön työhyvinvointia ja yhteisöllisyyden kokemusta hybridityöskentelyssä ja miten siirtymä etätöskentelystä hybridityöskentelyyn on vaikuttanut niihin. E-vastuualueella työskenneltiin pääosin etänä maaliskuusta 2020 alkaen. Etätöskentely jatkui huhtikuuhun 2022 saakka, jolloin kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön hybridityöskentelymalli.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kyselytutkimuksen avulla Lapin ELY-keskuksen E-vastuualueen työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden nykytilaa hybridityöskentelyssä. Tavoitteena on kehittää toimintatapoja, joilla työhyvinvointia ja yhteisöllisyyden kokemusta voidaan tukea hybridityössä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hybridityöskentely on vaikuttanut työyhteisön työhyvinvointiin?
- Miten hybridityöskentely on vaikuttanut työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen?
- Mitä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tukevia muutoksia työyhteisössä toivotaan hybridityökäytänteisiin?

TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ LAPIN ELY-KESKUS

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset aloittivat toimintansa 1.1.2010 (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022a). Suomessa on

15 ELY-keskusta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a). Ne ovat alueellisia kehittämis- ja palvelukeskuksia (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022b), jotka kuuluvat valtion aluehallintoon yhdessä aluehallintovirastojen kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a). ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön konserniin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b), minkä lisäksi niitä ohjaavat sisäasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä Väylävirasto. ELY-keskukset toimeenpanevat Ruokaviraston, Maahanmuuttoviraston ja Business Finlandin tavoitteita. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022c.)

Työ- ja elinkeinotoimistot eli TE-toimistot toimivat ELY-keskusten alaisina paikallishallinnon viranomaisina (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009 3:13 §). Niillä on yhteinen kehittämis- ja hallintopalveluja tarjoava virasto, ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus eli KEHA-keskus (ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus 2022). ELY-keskukset tekevät yhteistyötä maakunnan liittojen kanssa (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022d).

ELY-keskusten toiminta edistää alueellista kehittymistä. Niiden tehtäviin kuuluu valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtävien hoitaminen. Tehtävät muodostuvat kolmesta vastuualueesta: elinkeinot, työvoima ja osaaminen, liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. Lapin ELY-keskukseen kuuluu kaikki kolme vastuualueita. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022a.) Lisäksi ELY-keskukselle kuuluu valtakunnallisia alueelle keskitettyjä tehtäviä (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022b).

Lapin ELY-keskuksen toimipisteet sijaitsevat Rovaniemellä ja Kemissä. E-vastuualueella työskentelee 70 henkilöä, joista valtaosa Rovaniemen toimipisteessä. E-vastuualueen tehtäviä ovat:

- yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut
- maaseutuyrittäjyys ja maaseudun elinvoimaisuus, kalatalous
- porotalous ja luontaiselinkeinot sekä kolttu-asiat
- elinkeinoelämän ja innovaatioympäristön kehittäminen
- työmarkkinoiden toiminta ja työllisyys
- osaaminen ja kulttuuri

- maahanmuutto, maahanmuuttajien kotouttaminen ja työllistyminen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022b.)

Työhyvinvointi ELY-keskuksissa

ELY-keskusten strategiaan on kirjattu yhdeksi painopisteeksi henkilöstö ja työyhteisö, mihin kuuluu työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen (KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022a; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022c). Hyvä henkilökohtainen terveys ja elintavat ovat perustana työhyvinvoinnille. Tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ELY-keskuksissa ovat hyvä johtaminen, hyvä työn hallinta ja hyvä työpaikan ilmapiiri. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu ELY-keskuksissa johdolle, esimiehille ja työntekijöille. Johdon vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, kannustavasta ja motivoivasta johtamisesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijät vastaavat työkykynsä, ammatillisen osaamisensa ja työyhteisötaitojen ylläpitämisestä. Kaikkien vastuulla on, että työpaikan ilmapiiri tukee työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Lisäksi työterveyshuolto tukee työhyvinvoinnin edistämistä. (KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022a).

ELY-keskuksissa panostetaan työhyvinvointiin. Henkilöstön osaamista kehitetään ja uudistetaan kouluttamalla henkilöstöä ja kannustamalla heitä tehtäväkiertoon. Henkilöstön liikkuvuutta edistetään suhtautumalla virkavapaushakemuksiin kannustavasti sekä tukemalla henkilöstöä etätyöskentelyyn. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022e, 26.) Henkilöstöetuuksilla edistetään henkilöstön hyvinvointia, jaksamista, työssä viihtymistä ja yhdenmukaista kohtelua (KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022b). Virastot järjestävät lisäksi omia liikunta-, hyvinvointi-, virkistys- ja kulttuuritapahtumia (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022f, 106). Toimiva työsuojelu edistää henkilöstön työhyvinvointia ennaltaehkäisevästi (KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022c). ELY-keskuksissa tehdään joka vuosi valtion henkilöstötutkimus. Tutkimuksessa mitataan ja seurataan työyhteisön työtyytyväisyyttä, lähiesimiesten johtamistyön onnistumista ja valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. (Valtion henkilöstötutkimus 2022.)

Hybridityöskentely ELY-keskuksissa

Kohdeorganisaatiossa siirryttiin hybridityöskentelyyn huhtikuussa 2022 (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022a). Ennen hybridityöskentelymallin

käyttöönottoa organisaatiossa oli käytössä etätyösuositus maaliskuusta 2020 alkaen (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022b). Organisaation etätyösuositus perustui Suomen hallituksen linjaamaan lisätoimenpiteeseen, jossa “julkisen sektorin työnantajat määräävät ne julkisen sektorin työntekijät etätyöhön, joiden työtehtävät sen mahdollistavat”. Hallituksen linjaus johtui tarpeesta hillitä koronaviruksen leviämistä Suomessa. (Valtioneuvosto 2020.)

Lapin ELY-keskuksen hybridityöskentelymallissa etätöitä on mahdollista tehdä 20–80 prosenttia työajasta siten, että toimistolla tulee työskennellä vähintään yhtenä päivänä viikossa. Kokonaan etänä työskentelyä ei katsota tarkoituksenmukaiseksi. Etätöiden tekemiseen ei ole subjektiivista oikeutta, vaan etätöiden määrä mitoitetaan työntekijän tehtävien mukaan. Etätöiden tekeminen on vapaaehtoista ja siitä tehdään kirjallinen sopimus esihenkilön kanssa. (KEHA-keskus 2022d.)

Etätyösuosituksen aikana Lapin ELY-keskuksen työntekijät saivat viedä kotiin työnantajan tarjoamat työvälineet: näytön ja näppäimistön. Etätyöskentelystä hybridityöskentelyyn siirryttäessä kotiin viedyt työvälineet palautettiin työpisteelle. Kaikilla työntekijöillä on henkilökohtainen hiiri ja näppäimistö, joita voi käyttää niin etä- kuin lähityöskentelyssäkin. Työntekijä on velvollinen huolehtimaan itse etätyöpisteellä tarvittavista työvälineistä ja kalustuksesta, esimerkiksi näyttö sekä työpöytä ja -tuoli. (KEHA-keskus 2022d.)

TYÖHYVINVOINTI JA YHTEISÖLLISYYS HYBRIDITYÖSKENTELEYS

Etätöistä hybridityöhön

Koronapandemia osoitti, miten ketterästi eri organisaatioissa kyettiin siirtymään etätöihin jopa sellaisilla työpaikoilla, joissa sen aiemmin koettiin olevan mahdottomuus. Siirtyminen lähityöstä etätöihin tapahtui monessa organisaatiossa vuorokauden aikana. Koronapandemian aikana yleistyi puhe hybridityöstä. Hybridityöskentelymalli on moderni tapa tehdä työtä, ja se helpottaa työn ja muun elämän tasapainoa. Hybridityö-käsitteelle ei löydy suoranaista määritelmää, mutta yleisesti sen nähdään tarkoittavan sellaista työn teon muotoa, jossa yhdistyvät kotona tehtävä etätö sekä työpaikalla tehtävä lähityö. Hybridityöstä voidaan käyttää esimerkiksi termiä hajautettu työ tai virtuaalinen työ (Koivisto & Vartiainen 2008, 27; Vilkmann 2016). Hybridityö mielletään myös ekologisena vaihtoehtona,

koska sen avulla voidaan vaikuttaa lokalisatioon, työhön vaadittavaan liikkumiseen ja tarvittavien toimitilojen kokoon. Hybridityöskentely on tullut jäädäkseen, joten sen vaikutukset työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen on otettava huomioon.

Pyöriän ym. (2016, 185, 187–188, 194–196) mukaan muun muassa Bergum (2006) ja Meghna, DaSilva ja Arrington (2010) ovat tutkineet, että hybridityö on useimmille työntekijöille ja organisaatioille toimivin ratkaisu työskennellä. Myös George, Atwater, Maneethai ja Madera (2021) sekä Raghuram, Wiesenfeld ja Garud (2003) tekevät saman havainnon tutkimuksissaan. Tutkimusten yhteenvedona voidaan todeta, että etätyöstä on enemmän hyötyä kuin haittaa. Etätyö on keino parantaa työelämän joustavuutta ja syrjäseutujen työllisyyttä. (Pyöriä ym. 2016, 185, 187–188, 194–196.) Etätyön, kuten myös hybridityön, hyödyksi voidaan todeta työn joustavuus. Myös vapaa-ajan lisääntyminen sekä itsenäinen ajankäytön suunnittelu ovat etätyön positiivisia piirteitä. (Blomqvist ym. 2020, 6, 9.) Hybridityömalli tuo joustavuutta työn tekemiseen ja mahdollistaa etä- ja lähi-työn vuorottelun organisaation toimintatapojen mukaisesti. Hybridityöskentelyn toteuttamiseen organisaatioissa ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan työyhteisön on mahdollista muokata sekä omaksua itselleen sopivin tapa. (Ruohomäki ym. 2020, 390; Työterveyslaitos 2022a.)

Työyhteisöstä vieraantuminen ja sosiaalisten suhteiden heikentyminen sekä luottamuksen puute ovat etätyön haasteita. Esimiehen pitää luottaa, että työt tulevat tehdyksi kotona. Etätyöntekijän täytyy luottaa, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti muihin työntekijöihin verrattuna. Virtuaalisella vuorovaikutuksella ei voi täysin korvata kasvokkaista yhteydenpitoa. Toiseen ihmiseen tutustuminen virtuaalisesti on vaikeaa. Yhteisöllisyys voi olla toimivaa myös virtuaalisesti, kunhan kasvokkaiseen vuorovaikutukseen olisi toisinaan mahdollisuus. (Pyöriä ym. 2016, 185, 187–188, 194–196.)

Hybridityö haastaa työhyvinvoinnin

Työ on keskeinen osa ihmisen elämää ja vaikuttaa hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Työn kautta yksilön on mahdollista turvata toimeentulo, saada elämään rytmiä ja samalla se mahdollistaa sosiaalisten suhteiden luomisen sekä mielekkään tekemisen. Työhön ja siitä suoriutumiseen vaikuttavat yksityiselämä ja sen mahdolliset haasteet. Tästä syystä työhyvinvointi ja muu hyvinvointi voi olla haastavaa erottaa toisistaan. (Rauramo 2012, 10.) Sinisammal (2011, 64–66) kuvaa

tutkimuksessaan työhyvinvointia viiden osatekijän järjestelmänä. Hänen mukaansa osatekijöitä ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät (Sinisammal 2011, 64–66). Hyvinvointiin yleisesti vaikuttavat yksilön persoonallisuustekijät, tarpeet, arvot, tavoitteet ja valinnat. Työhyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, miten yksilön tarpeet tulevat tyydytettyä, ja että yksilö pystyy elämään arvojensa mukaista elämää. (Rauramo 2012, 10.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2005, 17) määrittelee työhyvinvointiin vaikuttavan yksilöllisten tekijöiden lisäksi työyhteisön toimivuuden ja työympäristön. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilö kokee työyhteisön ja työympäristön turvalliseksi, terveyttä edistäväksi ja työuraa tukevaksi (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi työmäärä, vaikutusmahdollisuudet ja yhteisöllisyyden tunne. Näiden tekijöiden muutokset positiiviseen tai negatiiviseen ovat yhteydessä suoraan työhyvinvointiin. (Innanen 2014, 69–71.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtamisella on tärkeä rooli työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Työhyvinvoinnin kannalta johtaminen on parhaimmillaan ohjaamista, kannustamista, valmentamista ja tunteen viritystä. (Rauramo 2012, 19–20). Onnistuneessa työnjohtamisessa esihenkilöt edesauttavat työntekijöiden työhyvinvointia tarjoamalla keskusteluaikaa huolien kuunteluun, palautteen antamiseen ja organisaation kulttuurin, arvojen ja tehtävän vahvistamiseen (Newman & Ford, 2021). Työhyvinvoinnin tulokselliseen johtamiseen ja edistämiseen vaaditaan mittausta ja arviointia. Tämänkaltaisia mittareita ovat taloudelliset sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittarit. Hyvällä mittaristolla on mahdollista tukea organisaation ja toimialan tarpeita. (Rauramo 2012, 19–20.)

Työhyvinvointi käsitteenä voidaankin nähdä moniselitteisenä. Pääsääntöisesti työhyvinvoinnin käsite liitetään työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen työhyvinvoinnin käsite kattaa lisäksi työn sujuvuuden arjessa ja on tästä syystä hyvin laaja-alainen. Siihen, miten työhyvinvoinnin käsite muotoutuu vaikuttavat organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä omine tulkintoineen. Keskiössä on kuitenkin jokapäiväinen työn sujuminen. (Manka & Manka 2016, 74.) Tässä työssä olemme rajanneet työhyvinvoinnin käsitteen koskemaan työn sujuvuutta, yhteisöllisyyttä ja johtamista hybridityössä.

Työterveyslaitos on kerännyt marraskuusta 2019 alkaen tietoa suomalaisten työhyvinvoinnista Miten Suomi voi? -kyselyssä. Tutkimushankkeesta on julkistettu tuloksia loppuvuodesta 2021, joiden pohjalta voidaan todeta työtyytyväisyyden ja työkyvyn heikentyneen Covid-19-pandemian jälkeen. Työn imu ja työkyky on laskenut ja työuupumusoireilu on yleisempää. Nuoret näkivät aiempaa paremmin työnsä myönteiset tulokset, mutta esihenkilöltä saatu tuki on laskussa. Työn imua koetaan eniten hybridityössä ja hybridityön vahvuuksina on sosiaalinen tuki, luottamus työkavereihin sekä uuden oppiminen. (Työterveyslaitos 2022b.)

Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma tutki koronan vaikutuksia työelämään ja työkykyyn vuonna 2020. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lisääntyneen etätyön koettiin helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2021.) Tutkimuksissa on todettu etätyön myös edistävän työn hallintaa ja työhyvinvointia (Lai ja Burchell 2008; Martinez-Sanchez, Perez-Perez, de-Luis-Carnicer ja Vela-Jimenez 2007). George ym. (2021) puolestaan toteavat, että etätyö on keskimäärin vähentänyt stressiä, mutta lisännyt terveyden haasteita. Muuttunut tilanne on luonut uusia käytäntöjä ja työn tekemisen tapoja. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etätyön nähtiin merkittävästi heikentäneen yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, lisänneen työergonomian haasteita sekä tuoneen uudenlaisia vaatimuksia esihenkilötyöhön. Tutkimuksen pohjalta tuotetut johtopäätökset tukevat näkemystä, että työpaikoilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden työolosuhteisiin sekä työkykyyn. Etätyön jatkuessa työyhteisössä tulee pohtia uudenlaisia keinoja palautteen ja tuen antamiseen sekä vuorovaikutuksen ylläpitoon. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2021.)

Yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksesta

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon perusta – yhteisöllistymisprosessi alkaa jo syntymästä (Rauramo 2008, 122–123). Ihmisellä on luontainen tarve kuulua erilaisiin ryhmiin, esimerkiksi perhe, ystävät, harrasteseurat sekä työyhteisöt, ja tulla nähdyksi, rakastetuksi sekä hyväksytyksi (Delanty 2003, 188; Rauramo 2008, 122–123). Yhteisöllisyyden tunnusomaiset ominaispiirteet ovat nähdyksi tuleminen, johonkin kuuluminen ja hyväksytyksi tuleminen (Delanty 2003, 188). Kielitoimiston sanakirja määrittelee yhteisöllisyyden tunteen tarkoittavan tunnetta yhteisöön kuulumisesta (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2021). Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteenkuuluvuutta, ihmisten kokemusta kuulua ryhmään, työyhteisöön.

Työyhteisön ihmissuhteet ovat tärkeä osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia (Rauramo 2008, 123). Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Manka 2012, 115). Yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksesta ja sen avulla voidaan luoda hyvä yhteishenki ja hyvin toimiva tiimi (Vilkman 2016). McClure ja Brown (2008) puolestaan tuovat esiin, että uusilla työntekijöillä tarve yhteisöllisyydelle korostuu heidän vielä opetellessa, mitä osana työyhteisöä oleminen tarkoittaa ja mikä heidän roolinsa siinä on. Työyhteisön yhteisöllisyyden tilaa voidaan mitata erilaisilla työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä (Rauramo 2008, 122). Esimerkiksi Calabrese, Cohen ja Miller (2013) käyttävät tutkimuksessaan arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry) - menetelmää hyvän työilmapiirin rakentamiseksi. Menetelmässä tuodaan esille se, mikä on toimivaa, ja pyritään lisäämään onnistumista, positiivista energiaa ja potentiaalia. Menetelmässä on neljä vaihetta, jotka ovat Discovery, eli vahvuuksien esiintuonti ja niiden vahvistaminen, Dream, eli unelmien tai inspiraation visualisointi, Design, eli suunnitteluvaihe päämäärän saavuttamiseksi ja Destiny, eli toiminta päämäärän saavuttamiseksi.

Varsinaisella työpaikalla voi myös olla yhteisöllisyyttä ja merkitystä lisäävä vaikutus. Filstad, Traavik ja Gorli (2019) toteavat tutkimuksessaan, että kuuluminen työyhteisöön pitää ymmärtää myös suhteessa fyysiseen tilaan ja siellä oleviin konkreettisiin asioihin. Linnoinen (2020) tekee saman havainnon Pro gradu -tutkielmassaan haastatellessaan tietotyöntekijöitä työpaikan merkityksestä yhteisöllisyyteen. Työpaikalla on merkittävä rooli työntekijän työyhteisöön kuulumisen kannalta. Se on konkreettinen, käsin kosketeltava paikka, joka symboloi yritystä, jonka palveluksessa työntekijä on. Työpaikalla käyminen ja työkavereiden näkeminen puolestaan validoi kuulumista työyhteisöön ja tiimiin. Jo pelkästään samassa tilassa oleminen voi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Linnoinen 2020, 39).

Yhteisöllisyys on yksi Vilkmanin (2016) määrittelemästä kuudesta etäjohtamisen kulmakivistä, jotka voidaan lukea hyvän etäjohtamisen perusasioiksi. Rauramon (2018) mukaan etäjohtamisessa korostuu muun muassa yhteisöllisyys. Etäjohtetun tiimin yhteisöllisyyden ylläpitäminen voi olla haastavaa, koska spontaani vuorovaikutus jää vähemmälle. Yhteisöllisyyden puuttuminen voi vähentää vuorovaikutusta ja vähäinen vuorovaikutus voi johtaa eristäytyneisyyden kokemuk-

seen. (Vilkman 2016.) Etätyön on todettu vaikuttavan työyhteisön jäsenten väliin suhteisiin (Schade, Digutsch, Kleinsorge & Fan 2021, 1, 12). Käytäväkeskusteluille ja yhteisille kahvitauoille tulisikin Rauramon (2018) mukaan luoda korvaavia käytäntöjä, esimerkiksi virtuaalisia kahvitaukoja ja muita epämuodollisia vuorovaikutustilanteita, joilla vahvistetaan luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Myös Uusi-autti, Hyvärinen ja Björkman (2021) toteavat tutkimuksessaan, että virtuaaliset kahvitauot ovat paras tapa vahvistaa yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys siis linkittyvät vahvasti toisiinsa ja etenkin etätyöskentelyssä yhteisöllisyyden tunteeseen tulee kiinnittää huomiota. Vaikka ihmisillä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon, voivat he kokea yhteenkuuluvuuden tunteen eri tavoin. (Vilkman 2016.)

Vuorovaikutus on olennainen osa yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutus koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, jota tehdään tiedostamatta ja tiedostetusti. Virheellisesti kuvitellaan, että vuorovaikuttaminen on pelkästään johdon vastuulla, mutta esimerkiksi työyhteisön toimintaan vaikuttaa jokaisen sen jäsenen toiminta. (Kankaanpää, Laakso & Virkkula 2021, 182.) Teknologialla on suuri merkitys virtuaalisen vuorovaikutuksen mahdollistajana. Käytössä olevan teknologian tulee palvella työyhteisöä. (Rauramo 2018.) Blomqvistin ym. (2020, 6, 8) mukaan pandemian alussa teknologian välityksellä tapahtunut vuorovaikutus vähensi etätyön aiheuttamaa eristäytymisen tunnetta, mutta sen vaikutus eristäytymisen tunteeseen pieneni pandemian jatkuessa.

Toimiva vuorovaikutus edellyttää luottamusta, jotta osapuolet uskaltavat avoimesti kertoa ajatuksensa. (Kankaanpää ym. 2021, 185). Rauramon (2018) mukaan luottamus on virtuaalisen työyhteisön tärkein menestystekijä, joka auttaa yhteisöllisyyden rakentamisessa. Luottamuksen merkitys tulee ilmi Koivumäen (2008, 244) tutkimuksessa. Luottamuksen koetaan sujuvoittavan jokapäiväistä työtä, ja sen koetaan ehkäisevän työn kuormittavuutta koska se helpottaa töiden jakamista. Luottamus koetaan asiana, jota joko on tai ei ole. (Koivumäki 2008, 244.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus kasvattavat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa työyhteisön verkostoitumista, luottamusta ja vastavuoroisuutta ja se jakautuu sekä esimiehen ja työntekijän väliseen

että työntekijöiden väliseen pääomaan. Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen. (Manka & Manka 2016, 132–133.) Sosiaalinen pääoma syntyy toimivan työyhteisön lisäksi hyvästä johtamisesta (Manka & Manka 2016, 134; Manka & Larjovuori 2013, 8). Hyvällä johtamisella toteutetaan modernin johtamisen perustehtävää ja saadaan työyhteisön jäsenet kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi sekä luodaan hyviä työyhteisötaitoja, jotka edistävät yhteisöllisyyttä. (Manka 2012, 123; Manka & Manka 2016, 134–139.)

Hybridityö tarvitsee modernia johtamista

Tässä tutkimuksessa johtamisen käsitteellä tarkoitetaan työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamista etä- ja hybridityön näkökulmista. Työhyvinvoinnin johtamisella on tärkeä rooli työyhteisössä. Johtaminen on sekä asioiden ja prosessien johtamista että ihmisten johtamista. Parhaimmillaan hyvä johtaminen kannustaa, valmentaa ja pitää yllä positiivista viirettä työyhteisössä. Toisin sanoen hyvällä johtamisella pidetään yllä työhyvinvointia, ja huonolla johtamisella voidaan puolestaan heikentää sitä. (Rauramo 2012, 19–20).

Yhteisöllisyyden johtamisessa korostuu moderni johtaminen, joka on parhaimmillaan vuorovaikutteista tilannejohtamista, jossa yhdistyvät sekä ihmisten että toiminnan johtaminen. Hyvällä johtamisella aikaansaadaan työympäristö, jossa ihmiset tulevat kohdeksi yksilöinä. Hyvällä johtamisella voidaan myötävaikuttaa työyhteisön jäsenten työyhteisötaitoihin, joka puolestaan vaikuttaa tiimin toimivuuteen ja sen kautta yhteisöllisyyteen. (Manka & Manka 2016, 135–139.)

Nopea siirtyminen etätöihin sekä paluu toimistoille hybridityöhön ovat molemmat esimerkkejä nopeasti muuttuvasta työympäristöstä, missä myös johtamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tilanteissa, joissa päätöksenteon on oltava riippää, ei kaikkia päätöksiä voi ja ei ehkä tarvitsekaan hyväksyttää johtajalla. On tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta asiantuntijoille. Päätöksenteko ei tietenkään ole mielivaltaista, vaan siihen on laadittu yhteiset säännöt. Tämä on hyvä esimerkki modernista johtamisesta. (Manka & Manka 2016, 136.) Perinteisessä johtamismallissa ei tällainen sooloilu komentoketjussa varmasti tulisi kyseeseen, koska mallissa johtajan perustehtävänä on johtaa ja valvoa alaisiaan sekä luoda rutiinit työntekoon tuomaan turvaa ja oikeudenmukaisuutta (Manka & Manka 2016, 134).

Vilkmanin (2016) mukaan suomalaisessa työkuultuurissa perinteinen asijahtaminen pitää edelleen pintansa. Vaikka ihmisten motivoiminen, sitouttaminen ja yksilön huomioon ottaminen ovatkin aiheina nousseet esiin, silti esihenkilön valinnassa painavat usein enemmän meriitit asiantuntijatehtävissä, kuin varsinaiset modernin johtajan hyvät ominaisuudet. Esihenkilöllä tulisi olla aito kiinnostus ja halu ihmisten johtamiseen sekä halua kehittyä johtajana. Uudistuva työympäristö vaatii uudistuvaa ja uudistavaa johtamista.

Mitä merkitystä modernilla johtamisella sitten on työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kannalta? Esimerkiksi etätyössä työntekijän mahdollisuudet kontrolloida itse omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä on todettu lisäävän työntekijöiden itsenäisyyttä, parantavan keskittymistä ja lisäävän ideointia. Hyvällä johtamisella tällainen tiimi kykenee myös tehokkaampaan päätöksentekoon. (Vilkman 2016.) Modernissa johtamisessa johtajan perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Modernin johtamisen mallissa johtajan tehtävänä on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään. Moderni johtaminen pyrkii avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, kannustaa osallistumiseen sekä osaamisen kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 135.)

Virtuaalityön johtamisessa toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen on haastavaa. Työyhteisössä on varmistettava, että käytössä olevat teknologiat mahdollistavat parhaalla mahdollisella tavalla tiimin työskentelyn (Whillians, Perlow & Turek 2021). Hyvän yhteishengen rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallista työtä monipaikkaisen tai täysin virtuaalisen tiimin kohdalla kuin tiimin, joka viettää osan työajastaan samassa paikassa. Vuorovaikutus tekee joukosta henkilöitä tiimin, mutta vuorovaikutus teknologian tai digitalisaation keinoin ei välttämättä tunnu kovin luonnolliselta, joten on mietittävä keinoja edistää vuorovaikutusta muillakin keinoin. (Vilkman 2016.) Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa niin esimiehellä kuin alaisellakin on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat tärkeitä hyvän johtajuuden muodostumiselle. Erityisesti muutostilanteissa työntekijän aktiivinen rooli omien tuntemustensa esiintuojana korostuu, silloin asioiden toteaminen ääneen luo paljon paremmat edellytykset kohdata muutostilanne. (Manka & Manka 2016, 135.)

Voidaan nähdä, että esihenkilöiden viisi tärkeintä keinoa johtaa tehokkaasti alaisiaan hybridityössä ovat viestintä, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin tukeminen, etätöiden tehokkuuden tukeminen, työn ja yksityiselämän tasapainon hallinnan tukeminen sekä keskittyminen strategisiin prioriteetteihin. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa, läpinäkyvää sekä johdonmukaista. Etänä työskentelevät työntekijät voivat tuntea yksinäisyyttä työskennellessään kotona. (Sull, Sull & Bearsin 2020, 1–10.)

KEHITTÄMISMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU

Tapaustutkimus

Valitsimme opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi tapaustutkimuksen, koska tutkimus kohdistui rajattuun kohderyhmään. Tapaustutkimus soveltui mielestämme kehittämismenetelmäksi tilanteessa, jossa halusimme ymmärtää työntekijöiden työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä hybridimallilla toimivassa organisaatiossa, sekä tuottaa organisaatiolle kehittämissuhteita toimintatapoihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.) Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on kuvattu tarkemmin tapaustutkimusta menetelmänä.

Artikkelissa tutkimme Lapin ELY-keskuksen E-vastuualueen henkilöstön (n=70) kokemuksia työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen liittyen hybridityöskentelyssä. Kohdeorganisaatio oli aineistonkeruun alkaessa kesäkuussa 2022 työskennellyt hybridimallissa noin kuuden viikon ajan.

Kyselytutkimus

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka toteutettiin Webropol-palvelun kysely- ja raportointitoiminnoilla. Sähköinen kyselylomake valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla voidaan kysyä samaa asiaa samalla tavalla useammalta henkilöltä (Ojasalo ym. 2015, 40). Tutkimusryhmä koki sähköisen kyselyn hyväksi myös sen anonymiteetin vuoksi. Anonyymien vastausten etuna on, että kyselyssä voidaan kysyä myös arkaluontoisia kysymyksiä. (Vilkkä 2005, 74.) Kysely koostui yhdeksästä avoimesta kysymyksestä, 23 monivalintakysymyksestä, yhdestä kyllä-ei kysymyksestä sekä 30 väittämästä. Väittämissä käytettiin arviointiasteikkona: täysin eri mieltä (1), osittain eri mieltä (2), en osaa sanoa (3), osittain samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5) vaihtoehtoja.

Kyselytutkimuksen (Liite 2) alussa avattiin käsitteiden hybridityöskentely ja yhteisöllisyys merkitystä hybridityöskentelyssä. Kysely sisälsi kolme teemaa: johtaminen, työhyvinvointi ja yhteisöllisyys, jotka rajattiin tietoperustassa. Jokainen teema käsiteltiin kyselyssä omalla sivullaan. Ryhmittelyllä pyrittiin helpottamaan kyselyyn vastaamista ja pitämään kyselyn rakenne selkeänä vastaajille.

Kysely toteutettiin kesäkuussa ja se oli avoinna 1.–20.6.2022 välisen ajan. Kohderyhmälle kerrottiin tutkimuksesta ja motivoitiin heitä vastaamaan kyselyyn E-vastuualueen henkilöstötilaisuudessa 10.6.2022. Kohderyhmään kuuluvalla maaseutu ja energia -yksikölle kerrottiin tutkimuksesta myös yksikön kokouksessa 23.5.2022. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen (Liite 1) kera Lapin ELY-keskuksen E-vastuualueen henkilöstölle 1.6.2022. Kohderyhmässä työskenteli tuolloin 70 henkilöä. Kohderyhmää muistutettiin kyselyyn vastaamisesta 14.6.2022 ja 20.6.2022. Muistuttamalla ja kannustamalla vastaajia vastaamaan kyselyyn voidaan pienentää alhaisen vastausprosentin riskiä (Vilkkä 2005, 74). Kyselyyn vastasi 44 henkilöä. Vastausprosentti oli 62,86, jota voidaan pitää hyvänä (Vehkalahti 2019, 44). Tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi kohderyhmään kuuluva tutkimusryhmän jäsen ei vastannut kyselyyn.

Aineistolähtöinen analyysi

Kyselyaineiston määrälliset vastaukset koostettiin sellaisenaan Webropol-palvelun raportointitoiminnolla. Tässä tutkimuksessa raportoinnista hyödynnettiin kysymyksiin vastanneiden määrää sekä prosenttiosuutta väittämien vastauksissa. Avoimien vastauksien analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä. Aineistolähtöisestä analyysistä on kerrottu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Aineistosta nostettiin tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisia asioita, sekä muodostettiin näistä luokittelun avulla merkityksellisiä kokonaisuuksia (Sarajärvi & Tuomi 2017, 82–90.) Ensimmäisessä yhteisessä tulosten läpikäynnissä tutkimusryhmä keskusteli tuloksissa esiin nousseista teemoista, jotka risteilivät varsinaisessa kyselyssä käytettyjen teemojen välillä, ja niillä vaikutti olevan paljon yhteisiä taustatekijöitä.

Aloitimme analyysin käymällä kysymykset läpi ja keskustelemalla niistä, vastauksista nousi esiin teemoja kuin itsekseen. Teemojen lisäksi avoimia vastauksia lajiteltiin jakamalla ne positiivisiin, negatiivisiin sekä neutraaleihin luokkiin. Sarajärvi ja Tuomi (2017, 85) kuvaavat, että analyysissä aineisto jaotellaan erillisiin

merkityskokonaisuuksiin, joista synteesisivaiheessa luodaan kokonaisuus, jossa erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen. Keskeiset tutkimustulokset muodostivat viisi eri teemaa, joita käsitellään luvussa johtopäätökset ja pohdinta.

TUTKIMUSTULOKSET

Yhteisöllisyyden monta merkitystä

Halusimme kartoittaa, miten vastaajat kokevat yhteisöllisyyden ja miten he ymmärtävät sen. Useimmissa vastauksissa nousi esiin yhdessä tekeminen ja tiedon jakaminen, jotka liitettiin yhdenkuuluvuuden tunteeseen, yhteisten tavoitteiden tuntemiseen sekä toisten arvostamiseen.

”Yhteisöllisyys on yhdessä tekemistä - sitä, että annetaan ja saadaan toisiltamme neuvoja, apua tai vinkkejä tilanteissa, joissa itse ei tiedä tai huomaa kaikkea. Se, että kuunnellaan ja arvostetaan toistemme (myös erilaisia) näkemyksiä. Tauoilla höpötetään ja nauretaan yhdessä, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.”

Lähes kaikille vastaajille yhteisöllisyydellä oli useampia merkityksiä, sen koettiin olevan muutakin kuin yhdessä tekemistä. Yhteiset tauot, ja muustakin kuin työasioista keskustelu, koettiin merkityksellisenä. Vain kahdessa vastauksessa yhteisöllisyyden kerrottiin merkitsevän "aika vähän" tai "ei mitään".

”Yhteishenkeä, tukea työssä, tunnetta että ollaan samassa veneessä ja samalla puolella, taukoseuraa, arjen ja ajankohtaisten aiheiden jakamista.”

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä hybridityöskentelyn vaikutuksista yhteisöllisyyteen. Alle puolet vastaajista olivat osittain tai samaa mieltä yhteisöllisyyden lisääntymisestä hybridityössä (47,7 %), ja ei osaa sanoa vastanneiden osuus jäi melko suureksi (15 %). Hieman suurempi joukko vastaajista (50 %) oli täysin, tai osittain eri mieltä, että hybridityöhön siirtyminen oli lisännyt yhteistyötä. Vastanneista yli puolet (54,5 %) oli osittain tai täysin eri mieltä, että hybridityössä työtehtävien hoitoon on helpompi saada tukea etätyöhön verrattuna. Samalla kuitenkin valtaosa vastanneista (72,1 %) oli osittain tai täysin samaan mieltä, että

saavat riittävästi tukea työtehtäviinsä. Melkein kaikki vastanneista (90,5 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heihin luotetaan.

Kyselyssä selvitettiin myös, miten hybridityöskentelyyn siirtyminen on vaikuttanut työyhteisöön. Vastaajista yli puolet (56,4 %) koki hybridityöskentelyn olevan käytännössä etätyöskentelyä. Useat työyhteisöissä ovat jatkaneet hybridityömallissa 80 prosenttista etätyötä, joten lähimpiä työkavereita kohtaa edelleen harvoin. Suurin osa työyhteisöön kuuluvien henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu edelleen etätyövälineitä hyödyntäen.

“Nykytilanne ei paljon poikkea etätyöstä. Harvoin kaikki ovat läsnä toimistolla, joten palaverit kuten myös epävirallisemmatkin keskustelut pidetään suurimmaksi osaksi Teamssilla.”

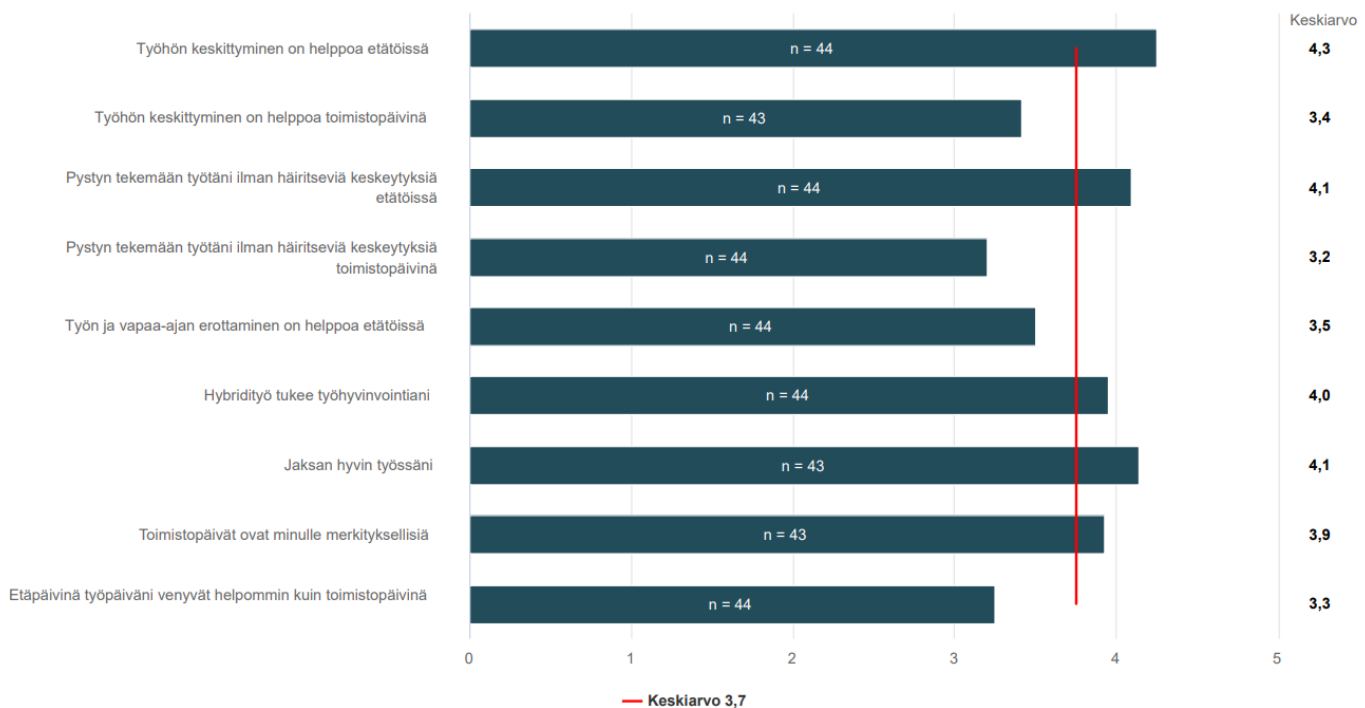
Hybridityöskentelyyn siirtyminen nähtiin monissa vastauksissa (35,9 %) positiivisena asiana. Vastauksissa nousi esille, että hybridityöskentelyssä yhteistyö on lisääntynyt ja parantunut työyhteisössä. Hiljainen tieto välittyy hybridityöskentelyssä etätyöskentelyä paremmin. Etenkin vähän aikaa työyhteisöön kuuluneet henkilöt kokevat hybridityöskentelyn hyvänä mallina, koska työyhteisöön ja toimintatapoihin tutustuminen on helpompaa. Muutamien vastausten (10,3 %) perusteella nousi esiin, että hybridityöskentelyyn siirtymiseen suhtauduttiin negatiivisesti. Etätyöskentelyssä kokoukset olivat sujuvampia ja työyhteisön sisäinen viestittely etätyövälineillä oli tehokasta ajankäytöllisesti. Osa koki työrauhan vähentyneen hybridityössä ja osa koki sen taas lisääntyneen.

Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia

Pienelle osalle vastaajista (21,1 %) yhteisöllisyydellä ei ollut merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastaajista suurimman osan (76,3 %) mielestä yhteisöllisyydellä on positiivinen vaikutus omaan työhyvinvointiin.

“Työyhteisö on minulle iso tuki työssä menestymiseen. Tiedon jakaminen ja haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä on vähemmän kuormittavaa kuin omassa päässä murehtiminen. Myös työyhteisöön tutustuminen henkilökohtaisella tasolla lisää töihin tulon iloa – mukavia ihmisiä on aina kiva nähdä.”

Kartoittaessa hybridityöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin (Kuvio 1) voidaan vastausten perusteella todeta, että keskittyminen on helppoa ja työrauha toteutuu sekä etä- että lähityössä, mutta etätyössä näiden koettiin toteutuvan paremmin. Yli puolet vastaajista (61,4 %) koki työn ja vapaa-ajan erottamisen helpoksi etätyössä mutta yli kolmannes (34,10 %) oli osittain tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Suurin osa vastaajista (77,3 %) koki hybridityön tukevan työhyvinvointia. Vastaajat (83,7 %) myös tunsivat jaksavansa hyvin työssään. Useimmat vastaajista (74,4 %) kokivat toimistopäivät merkityksellisiksi. “Etäpäivinä työpäiväni venyvät helpommin kuin toimistopäivinä” -väittämän vastauksissa oli paljon hajontaa. Puolet vastaajista (50 %) oli sitä mieltä, että etätyöpäivät venyvät helpommin

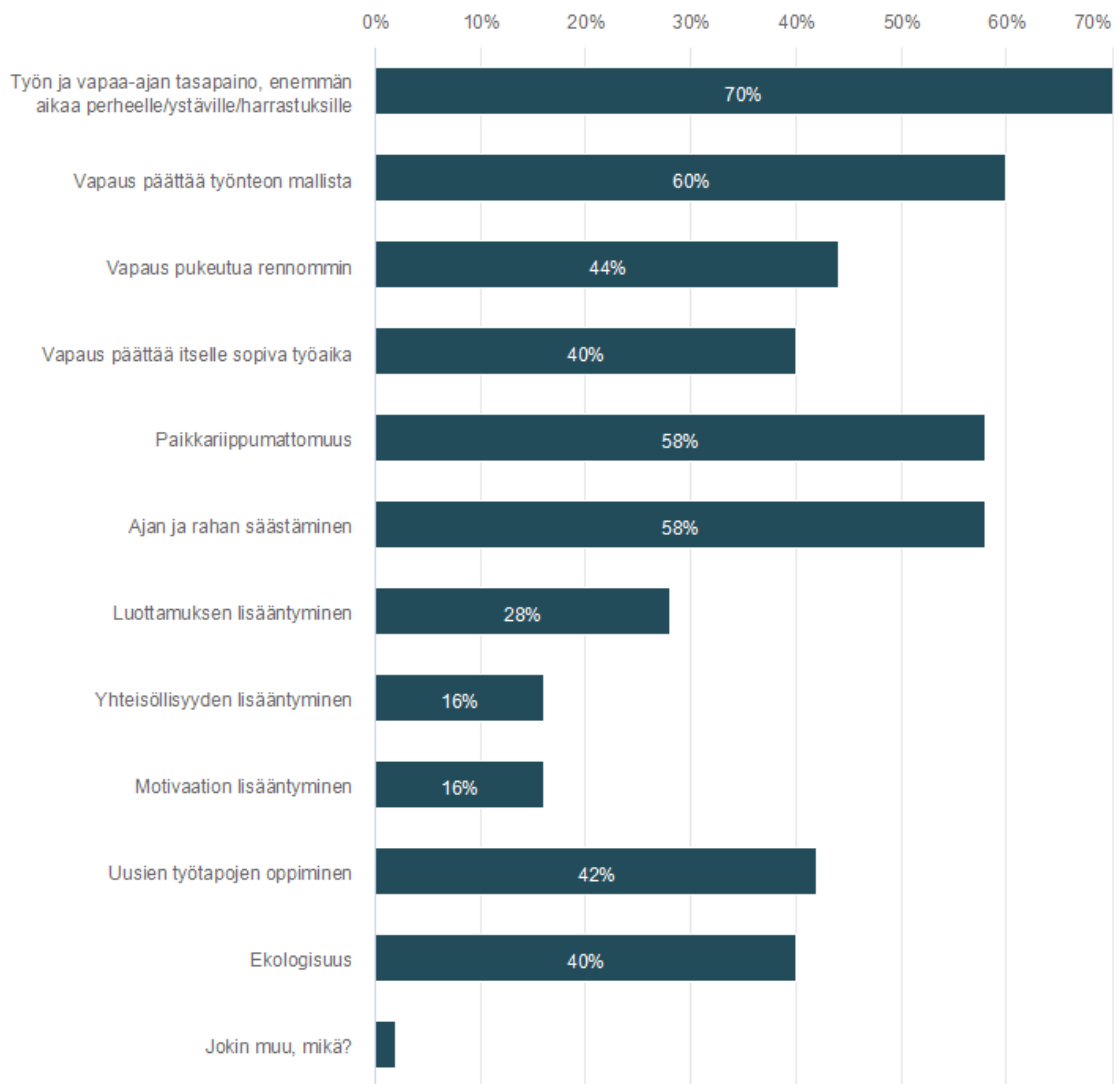


pidemmiksi kuin toimistopäivät. Reilu kolmannes (34,1 %) puolestaan koki, että työpäivät eivät veny etätyöpäivinä helpommin pidemmiksi kuin toimistopäivinä. Osa vastaajista (15,9 %) ei osannut sanoa vastausta tähän väittämään.

Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden kokemukset hybridityön vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Avoimeen kysymykseen: “Millä toimenpiteillä kokisit työhyvinvoinnin paranevan hybridityössä”, vastasi 36 vastaajaa. Heistä vajaa puolet (41,7 %) toi vastauksessaan esille toiveen yhteisesti sovitusta toimistopäivästä. Vastauksissa tuli esille, että toimistopäivissä olisi yhteistä tekemistä: kahvitauot, lounastauot, tiimipalaverit. Muutama vastaaja (8,3 %) toi vastauksessaan esille toiveen työrauhan kunnioittamisesta toimistopäivinä.

Hybridityön työhyvinvointia lisääväksi piirteeksi suurin osa vastaajista (69,8 %) koki työn ja vapaa-ajan tasapainon (Kuvio 2). Myös vapaus päättää työnteen mallista (60,5 %), paikkariippumattomuus (58,1 %) sekä ajan ja rahan säästäminen (58,1 %) koettiin työhyvinvointia parantavina piirteinä. Sen sijaan yhteisöllisyyden ja motivaation lisääntymisen koki hybridityön työhyvinvointia parantaviksi piirteiksi vain muutama vastaaja (16,3 %).



Kuvio 2. Kyselytutkimuksen tulos hybridityön työhyvinvointia parantavista piirteistä.

Kysyttäessä hybridityötä vaikeuttavia asioita esiin nousi etätöiden huono ergonomia ja työskentelyyn sopivan työpisteen puuttuminen. Vastauksissa nousivat esille myös lähipäivien merkityksellisyys ja tiimin tapaaminen kasvokkain.

”Motivaatio lähteä toimistolle, jos on tiedossa, että siellä ei välttämättä olekaan muita paikalla ja itse on ehkä silti koko päivän teams-

kokouksissa. Pitäisi olla jokin toiminto, jonka takia menee toimistolle ja näkee oman tiimin livenä.”

”Toistaiseksi hybridityötä vaikeuttaa eniten tiimin yhteisten toimistopäivien puuttuminen.”

Hybridityö vaatii uudenlaista johtamista

Kartoittaessa johtamisen ja esihenkilötyön vaikutuksia työhyvinvointiin suurin osa vastaajista koki niiden vaikutuksen olevan positiivinen. Osa vastaajista koki luottamuksen lisääntyneen hybridityöskentelyn aikana ja luottamus nostettiin esille myös työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Vastaajat kokivat, että esihenkilön saa tarvittaessa kiinni ja hänellä on aikaa. Vastausten perusteella myös vapaa- muotoinen keskustelu esihenkilöiden kanssa esimerkiksi kahvipöydässä koetaan tärkeäksi ja työhyvinvointia tukevaksi.

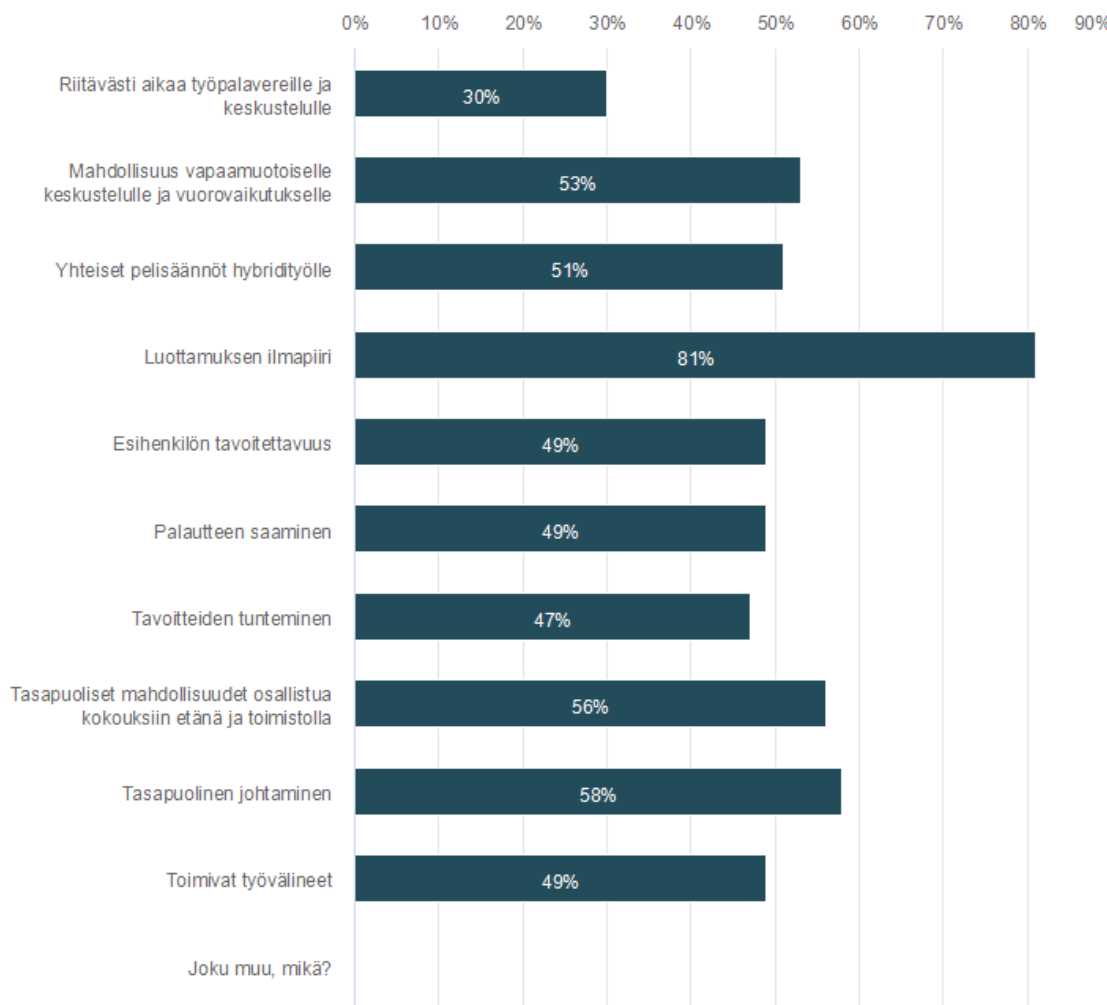
”Luottamuksen ilmapiiri edistää työhyvinvointia.”

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väitteitä koskien johtamisen toteutumista hybridityössä. Suurin osa vastaajista (76,7 %) oli joko osittain tai täysin samaa mieltä väitteen ”esihenkilöni on helposti tavoitettavissa” osalta ja vastaajat (72,1 %) kokivat myös, että esihenkilöllä on aikaa. Suurin osa vastaajista (70,4 %) koki, että tavoitteet ovat selkeät ja vastaajien (70,5 %) mukaan työstä saadaan palautetta, joka tukee työssä onnistumista. Vastaajat (86,3 %) kokivat pelisäännöt tarpeelliseksi hybridityössä ja ne ovat selkeät, mutta osa vastaajista (40,9 %) ei osaa sanoa noudatetaanko niitä.

Kysyttäessä vastaajilta ovatko hybridityön pelisäännöt toimivat, 69,8 prosenttia oli sitä mieltä, että ne olivat toimivat. Kun vastaajia pyydettiin kertomaan, miten nykyisiä hybridityön pelisääntöjä tulisi kehittää nousi vastauksissa (33,33 %) esiin, ettei osa vastaajista tunnistanee niiden olemassaoloa. Vastaajista osa koki, etteivät pelisäännöt koskeneet kaikkia tasapuolisesti. Kehitysideat koskivat kokouskäytäntöjä, etä- ja lähipäiviä, viestintää, työkaluston hyödyntämistä sekä hybridityön vahvuuksien hyödyntämistä. Teams-kokousten osalta vastaajat toivoivat, että kokouksien agenda tulisi olla tarkemmin harkittu sekä rajattu. Teams-kokousten rinnalle ehdotettiin tiimikohtaisia lähipäiviä, jotka mahdollistaisivat yh-

teisiä keskustelutuokioita. Viestinnän osalta vastaajat toivoivat laajempaa vuorovaikutusta yksikköjen ja tiimien välillä. Vastaajat kuvailivat lähipäiviä pakollisiksi ja etätyösopimuksen tarkastelujakson toivottiin viikon sijasta olevan kuukausi.

Kysyttäessä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita hybridityön johtamisessa (Kuvio 3) tärkeimmiksi asioiksi nousi luottamuksen ilmapiiri (81,4 %). Toiseksi tärkein asia oli tasapuolinen johtaminen (58,1 %). Kolmanneksi tärkeänä asiana vastaajat pitivät tasapuolista mahdollisuutta osallistua kokouksiin etänä ja toimistolla (55,8 %). Yli puolet vastaajista kokivat tärkeäksi mahdollisuuden vapaamuotoiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle (53,5 %) sekä yhteiset pelisäännöt hybridityölle (51,2 %). Esihenkilön tavoitettavuus, toimivat työvälineet ja palautteen saaminen olivat yhtä tärkeitä vastaajien mielestä (48,8 %). Vähiten tärkeäksi asiaksi jäi riittävästi aikaa työpalaverille ja keskustelulle (30,2 %).



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden arvostamat piirteet hybridityön johtamisessa.

Vastaajat saivat itse kertoa avoimessa kysymyksessä kehitysehdotuksia, miten he itse parantaisivat työyhteisön vuorovaikutusta ja/tai toimintakulttuuria. Vastauksien perusteella vastaajat (25 %) toivoivat enemmän yhteisiä tapaamisia ja vapaata vuorovaikutusta. Vastauksista osa (8 %) koski tiedottamisen parantamista. Tiimiytymiseen ja sen parantamiseen koskevia vastauksia oli muutamia (8 %). Vastaajista osa (8 %) koki ettei vuorovaikutusta ja/tai toimintakulttuuria tarvitse parantaa vaan nykytilanne on riittävä. Vastaajista (2 %) ei osannut kertoa, miten parantaisi työyhteisön vuorovaikutusta ja/tai toimintakulttuuria.

“Yhteisiä hetkiä vapaalle vuorovaikutukselle, kokoukset usein täysin asiasisältöisiä. Voisiko lisätä, vaikka yhteisiä lounaita?”

Hybridityöskentelyn malli koettiin sellaiseksi, mitä kannattaa jatkokehittää työyhteisössä (35 %). Vastauksista 80 % olivat positiivisia ja neutraaleja ja negatiivisia vastauksia oli 5 %.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hybridityö on moderni tapa tehdä työtä

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hybridityöskentely on suurimmalle osalle kohdeorganisaation henkilöstöä mieluinen tapa tehdä työtä. Hybridityöskentely koettiin työskentelymuotona, joka antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työtapaan sekä mahdollistaa työn ja vapaa-ajan tasapainon. Hybridityöskentelyn koettiin lisäävän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hybridityössä ei haluta unohtaa yhteisöllisyyttä ja toimistopäivien rinnalle toivotaan vapaamuotoista toimintaa työhön ja sen ulkopuolelle. Hybridityön toimistopäiviin halutaan merkityksellisyyttä, yhteisiä pelisääntöjä ja suunnitelmallisuutta. Nämä tekijät mahdollistavat yhdessä sen, että toimistolle tultaisiin työskentelemään mielellään.

Kyselyn tuloksista nousi selvästi esille, että työn ja vapaa-ajan tasapaino koettiin hybridityön työhyvinvointia parantavaksi piirteeksi. Myös Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman (2021) tutkimuksesta ilmenee, että lisääntyneen etätyön on koettu helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Kysely ajoittui hetkeen, jolloin hybridimalliin oli vasta siirrytty, joten toimintatavat eivät olleet

vielä vakiintuneet, eivätkä kaikki vastaajat olleet huomanneet eroa etätöiden ja hybridityön välillä.

Vaikka suurin osa vastaajista piti hybridityöskentelyä nykyaikaisena tapana tehdä työtä, nousi vastauksista esiin yksinäisyyden- ja etääntymisen tunteita. Hybridityön koettiin lisäävän työhyvinvointia ja kokemusta siitä, että voi itse vaikuttaa positiivisesti omaan työskentelytapaan. Hybridityötä pidettiin nykyaikaisena sekä ekologisenä tapana tehdä työtä. Vastaajien mukaan hybridityön lähipäivät eivät saisi tuntua pakollisena pahana vaan olla luonnollinen osa tavallista työviikkoa. Kuten Newman ja Ford (2021) toteavat, onnistuneessa hybridityön johtamisessa esihenkilö edesauttaa alaisen työhyvinvointia tarjoamalla tarpeeksi aikaa huolien kuunteluun, palautteen antamiseen, tehtävän ja arvojen vahvistamiseen sekä organisaation kulttuurin lujittamiseen.

Kyselyn pohjalta koettiin tärkeäksi, että johto omaksuisi vielä laajemmin hybridityömallin sekä hybridityötaidot. Nopea siirtyminen etätöihin ja etätöistä hybridimalliin on vaatinut työyhteisöltä uusien taitojen omaksumista. Osa vastaajista koki, että etätöiden haasteet olivat vielä läsnä hybridityössä. Palaverit käytiin Teamsilla ja lähimmät kollegat saattoivat tehdä pääasiassa etätöitä, jolloin yhteisöllisyyden kokemuksia syntyi muiden työyhteisön jäsenien kanssa. Richter (2020) käsittelee Covid-19-pandemian vaikutuksia hybridityöhön ja johtamiseen. Hän toteaa, kuinka organisaatioiden siirtyminen hybridityöhön pandemia-aikana oli välttämätöntä (Richter 2020). Tämä vaati esihenkilöiltä pakon edessä nopeaa sopeutumista, uusien käytänteiden oppimista, uusia rutiineja sekä luottamusta alaisiaan kohtaan.

Toimistopäivien merkityksellisyys korostuu

Nykyinen Lapin ELY-keskuksen hybridimalli, jossa toimistolla tulee olla kerran viikossa, vaikuttaa työn joustavuuteen ja vapauteen. Kyselyn vastauksista nousee esille toiveita yhteisistä toimistopäivistä, tiimipalavereista ja -lounaista ja muusta yhteisestä tekemisestä. Osassa vastauksissa puolestaan tuli esille, että toimistossa työskentelyä ei pidetty mieluisana vaihtoehtona. Vaikuttaa siltä, että pelkästään hybridityöhön siirtyminen ei ole lisännyt intoa palata toimistolle eikä se automaattisesti lisää yhteisöllisyyttä. Intoa ja toiveikkuutta on havaittavissa, ja siksi lähipäivien suunnitteluun ja johtamiseen tulisikin panostaa, jotta niistä saadaan tarvittava hyöty irti.

Kyselyn vastauksissa työpaikan ja yhteisöllisyyden välistä suhdetta ei nostettu erityisesti esiin, vaikka sillä olikin taustavaikuttajan rooli, kuten esimerkiksi vastauksessa: "maisemakonttorissa työkaverien kanssa rupattelua työ- ja muista asioista." Onko niin, että työpaikan merkitys ei ole kadonnut minnekään pitkän etätörupeaman aikana, eikä sitä siten tarvitse erikseen korostaa. Se on edelleen konkreettinen, merkityksellinen, mutta myös symbolinen paikka, joka kokoaa työyhteisön jäsenet yhteen (Filstad ym. 2019). Etätöaikana aloittaneille uusille työntekijöille työpaikka ei ole vielä saanut samanlaista merkitystä, jolloin myös sitoutuminen työyhteisöön voi olla vaikeampaa (McClure & Brown, 2008, 10). Johtamisella onkin tärkeä rooli siinä, että tämä taustalla vaikuttava merkitys vahvistuu eikä katoa tulevaisuudessakaan, ja siksi toimistopäivillä ja työpaikalla on merkitystä.

Pelisääntöjä tarvitaan

Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista koki, että hybridityössä tarvitaan pelisääntöjä ja että nykyiset pelisäännöt ovat toimivia. Tosin kyselyn perusteella kävi myös ilmi, etteivät kaikki vastaajat tienneet hybridityöskentelyä koskevista säännöistä. Osa vastaajista epäröi, oliko sovituista säännöistä ylipäätään tiedotettu. Kuten Sull, Sull ja Bearsin (2020, 1–10) totesivat, viestinnän tulisi olla työyhteisössä jatkuvaa, läpinäkyvää sekä johdonmukaista.

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että pelisäännöt on määritelty ja ne ovat kaikkien tiedossa. Sovittuja sääntöjä ja käytänteitä on hyvä kerrata säännöllisin väliajoin. Vastuu pelisääntöjen noudattamisesta on koko työyhteisöllä. Vilkmán (2016) toteaa yhdessä sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen helpottavan hyvän yhteistyön tekemistä. Keskustelemalla toimintatavoista ja pelisäännöistä yhdessä saadaan yhteistä näkemystä ja tulkintaa siitä mitä niillä tarkoitetaan (Vilkmán 2016). Työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin huomattavasti paremmin kokiessaan tiimitoiminnan olevan hyödyksi myös heille itselleen ja auttavan myös henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 19).

Työn tuen eri ulottuvuudet

Kyselyn vastaukset osoittavat, että esihenkilön koetaan olevan hyvin tavoitettavissa ja työstä saa palautetta, joka tukee työssä onnistumista. Esimiehen tavoit-

tettavuus, toimivat työvälineet ja palautteen saaminen koskevat läheisesti johtamista sekä esimiestaitoja. Kuten Koivisto ja Vartiainen (2008) totesivat, on hybridityöskentely ainakin osittain viestintätekniiikan sanelemaa, ja vaatii esihenkilöltä hyviä tietoteknisiä taitoja. Kozlowski, Chao ja Van Forssen (2021) peräänkuuluttivat esihenkilöiden vastuuta siitä, että työntekovälineet ovat kunnossa ja sellaiset että työskentely työyhteisössä onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Hybridityön yleistyessä ja tekniikan kehittyessä on tärkeää, että esihenkilöiden sekä johdon tietotaitoa parannetaan ja ylläpidetään vastaamaan hybridityön vaatimuksia. Hyppäsen (2012, 35) mukaan, onnistuneen etätyöskentelyn edellytys on toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet.

Hybridityössä tasapuolinen johtaminen koettiin tärkeäksi ja työtä tukevaksi asiaksi. Johtamisen tärkeys työyhteisössä on ymmärrettävä koska, hyvä johtaminen kannustaa, valmentaa ja pitää yllä positiivista virettä työyhteisössä. (Rauramo 2012, 19–20.) Hybridityön ominaispiirre on yhdistelmä etä- ja lähityötä ja sen takia on perusteltua, että kaikilla pitää olla mahdollisuus osallistua kokouksiin tasapuolisesti. Kuten Whillians, Perlow ja Turek (2021) toteavat, hybridijohtamisessa on tärkeää varmistaa, että käytössä olevat teknologiat mahdollistavat parhaalla mahdollisella tavalla tiimin työskentelyn. Organisaatiolla pitää olla kyky reagoida nopeasti näiden teknologioiden, järjestelmien ja toimintamallien puutteellisuuteen, sekä huomioida hybridityön mahdollisesti edellyttämät uudet teknologiat ja niiden hyödyntäminen.

Vastauksissa nousi esiin, että yleisellä tasolla tuen saanti työtehtävien hoitoon toimii hyvin, mutta tuen saanti ei ollut helpottanut siirryttäessä hybridityöhön verrattuna etätöihin. George ym. (2021) nostavat etätöiden tuottavuutta ja työhyvinvointia Covid-19-pandemian aikana käsittelevässä tutkimuksessaan esiin kollegoilta saadun tuen merkityksen työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Tutkimuksessa kysyttiin työtä tukevia ja heikentäviä tekijöitä tuottavuuden, stressinhallinnan, työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Vastauksissa koettiin työkavereilta saadun tuen puute merkittävänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä kaikilla näillä osa-alueilla. Organisaation tulisikin tukea ja kannustaa työntekijöitä keskinäisen tuen antamiseen.

Vuorovaikutus ja luottamus ovat hybridityön perusta

Luottamus nousi tärkeimmäksi asiaksi kyselyn perusteella hybridityön johtamisessa. Tulos tukee Koivumäen (2008, 224) näkemystä siitä, että vahva luottamus ja yhteisöllisyys parantavat työyhteisöön sitoutumista ja ennaltaehkäisevät työstressiltä. Myös Rauramon (2012, 19–20) mukaan luottamus on virtuaalisen työyhteisön tärkein menestystekijä. Osa vastaajista koki luottamuksen lisääntyneen hybridityöskentelyn aikana. Koivumäki (2008, 244) toteaa luottamuksella olevan vaikutusta myös työn sujuvuuteen.

Vilkmanin (2016) mukaan yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksesta. Hyvää vuorovaikutusta voi olla sekä etä- että hybridityöskentelyssä. Usean vastaajan toiveena oli lisääntynyt vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa. Vapaamuotoinen keskustelu ja vuorovaikutus mahdollistavat yhteisöllisyyden rakentumisen työyhteisössä. Vilkmanin (2016) mukaan hyvän yhteishengen rakentaminen, vaatii enemmän suunnitelmallista työtä monipaikkaisen tai täysin virtuaalisen tiimin kohdalla. Vuorovaikutus tekee joukosta henkilöitä tiimin. Vuorovaikutus teknologian tai digitalisaation keinoin ei välttämättä tunnu kovin luonnolliselta. Tästä syystä on mietittävä keinoja edistää vuorovaikutusta eri keinoin. (Vilkman 2016.)

Esihenkilöiden on tarpeellista varmistaa, että vuorovaikutusta tapahtuu hybridityössä sopivassa suhteessa niin läsnä kuin etänä. Kuten kyselyn vastauksista käy ilmi, voisi lähipäiville varmistaa sellaista työtä, missä voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin kasvokkain vaativaa aikaa. Sopivassa suhteessa palavereita, vapaamuotoista keskustelua ja koulutusta voi tuoda lähipäiville merkitystä ja vahvistaa yhteishenkeä. Myös Rauramo (2018) toteaa, että käytäväkeskusteluille ja kahvitauoille tulisi luoda korvaavia käytäntöjä ja täten tukea myös epävirallisia vuorovaikutustilanteita ja niiden syntyä. Näiden avulla kasvatetaan sosiaalista pääomaa, jolla on vaikutusta työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 132–133).

Kehitysehdotukset

Kyselyyn vastaajat kokivat, että vuorovaikutus ja työyhteisön toimintakulttuuri paransivat **vapaamuotoisen toiminnan** kautta. Vapaamuotoisella toiminnalla tarkoitetaan yhteisiä kahvitaukoja, lounaita, virkistystilaisuuksia ja muita yhteisiä hetkiä työkavereiden kanssa, missä pääpaino on muussa toiminnassa kuin varsinaisessa työsuorituksessa. Vapaamuotoisen toiminnan lisäksi kyselyyn vastaajat toivoivat **tiimin yhteisiä toimistopäiviä**. Yhteiset toimistopäivät voisi toteuttaa

suunnittelemalla toimistopäivät yhdessä, jotta ne palvelisivat työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimistopäiviä tulisi myös hyödyntää sellaiseen toimintaan, mikä vaatii fyysistä läsnäoloa. Lapin ELY-keskuksen hybridityömalli, jossa toimistolla tulee työskennellä kerran viikossa, vaikuttaa työn joustavuuteen ja vapauteen. Nykyinen malli, jossa henkilö voi vapaasti valita toimistopäivän, ei lisää yhteisöllisyyttä.

Työpajat tai teemapäivät, joissa kokoonnutaan yhteen, jonkin tärkeäksi koetun asian äärelle, voisivat toimia sekä yhteisöllisyyttä, että koko organisaation työhyvinvointia kehittävinä tapahtumina. Myös toimistopäiviin yhdistetty, ja mahdollisesti työnantajan tukema, liikunta- tai muu kerhotoiminta, edistäisi yhteisöllisyyttä yli tiimirajojen, kun työntekijät saavat mahdollisuuden kokoontua kiinnostavan harrastuksen parissa vapaa-ajalla.

Hybridityömallia tulisikin kehittää yhteisöllisyys huomioon ottaen ja miettiä, mitä hybridityöllä halutaan saavuttaa organisaation näkökulmasta. Hybridityöskentelymallit tulevat kehittymään organisaatiossa tulevaisuudessa, kun organisaatiot löytävät parhaat käytännöt. Hybridityöskentelymallissa, jossa etätöitä tehdään 20–80 prosenttia työajasta siten, että toimistolla työskennellään vähintään yhtenä päivänä viikossa, voisi toteutua nykyisen viikon sijasta neljän viikon aikavälillä. Tämä antaisi työntekijöille lisää joustoa työn tekemiseen. On tärkeää, että motivaatio lähipäiviin osallistumiseen löytyy tiimeiltä itseltään, jolloin toimistopäivistä voi tulla työviikon kohokohta.

Kyselyn perusteella kävi ilmi, etteivät kaikki olleet tietoisia **työyhteisön pelisäännöistä** koskien hybridityötä. Säännöt olisikin hyvä käydä säännöllisin väliajoin läpi työyhteisössä ja niiden tulisi olla sähköisesti saatavilla. Säännöissä tulisi huomioida myös työyhteisön niin sanotut hiljaiset säännöt ja vakiintuneet toimintatavat. Pelisääntöjä on syytä myös kehittää ajan mittaan, jolloin ne täyttävät tarkoituksensakin paremmin. Myös motivaatio noudattaa sääntöjä säilyy todennäköisesti paremmin, kun niitä voidaan päivittää yhdessä ja niistä voi antaa palautetta.

Kyselyssä kävi ilmi, että **kokouskäytänteisiin** tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Hybridimallissa on ensisijaisen tärkeää varmistaa, että työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa. Työyhteisössä olisi tarve luoda tai päivittää nykyiset pelisäännöt koskien kokouskäytänteitä. Kokouskutsussa olisi hyvä käydä heti ilmi, vaatiiko kokous läsnäoloa vai onko kokoukseen mahdollista osallistua etänä.

Pienemmissä tiimipalavereissa jokaisen olisi hyvä pitää kamera päällä, jotta osallistujien eleet ja ilmeet näkyisivät. Isommissa palavereissa kamera olisi hyvä olla auki oman puheenvuoron aikana. Vuorovaikutusta voi myös harjoitella, siihen on saatavilla koulutuksia ja on useita erilaisia toimintatapoja, miten vuorovaikutustaitoja voi kehittää koko organisaatiossa. Kokouksen sisältöön ja keston tulisi kiinnittää huomiota. Kokoukset tulisi suunnitella niin, että tarve sekä tavoite toteutuu annetussa ajassa. Kokouksien pituuteen tulisi myös kiinnittää huomiota. 60 minuutin palaverin sijasta kokouksen keston voisi tyypistää 50 tai 55 minuuttiin, jolloin palavereiden väliin jää taukoja.

Hybridityöskentelyssä **tiedotukseen** tulee kiinnittää kyselyn perusteella erityistä huomiota. Tiedotuksen haasteeksi oli vastauksien perusteella muodostunut tavoitettavuus. Työyhteisössä tulisi sopia yhdessä, miten ja missä asioista tiedotetaan sekä minne tiedotetut asiat koostetaan. Sähköposti on nopea ja totuttu tapa tiedottaa asioista. Sähköpostin haasteena voi olla viestien määrän paljous ja tiedon hukkuminen muiden viestien joukkoon. Tiedon tärkeyttä on kuitenkin mahdollista korostaa sähköpostin eri toiminnoilla. Teamsiin on mahdollista luoda eri ryhmiä sekä kansioita. Teams myös lähettää sähköpostiin herätteitä ryhmään kuuluville. Perinteisin tapa tallentaa tietoja on eri verkkoasemat/kansiot ja intrasivut. Teams-kokousten ja -koulutusten tallentaminen, on helppo tapa pitää työntekijät ajan tasalla, eikä vaadi organisaatiolta lisäpanostuksia.

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys toteutui Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Hyvät tieteelliset käytännöt kuuluvat tutkimuseetiikkaan, jolloin tutkijoiden tiedonhankintamenetelmät ovat kestäviä ja yleisesti hyväksytyjä tiedeyhteisössä (Vilka 2015, 41). Tutkimustuloksia peilattiin tietoperustaan, jossa pyrittiin käyttämään monipuolisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä. Tietoperustan lähde-materiaali koostui tutkimustiedosta, tieteellisistä julkaisuista sekä kirjallisuudesta. Lähteiksi on valittu mahdollisimman tuoreita ja luotettavia lähteitä, joihin on viitattu asianmukaisesti. Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on kuvattu tarkemmin tutkimuksen eettisyyden sekä luotettavuuden periaatteita.

Tutkimus perustui Lapin ELY-keskuksen E-vastualueen henkilöstölle suunnattuun sähköiseen kyselyyn. Kohderyhmä oli kooltaan tutkimukseen riittävä eikä

siitä ollut tarvetta määritellä otosta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pyrimme ottamaan huomioon, että aihe olisi ajankohtainen ja antaisi uutta tietoa toimeksiantajalle. Aineistonkeruumenetelmänä sähköinen kysely oli toimiva, koska tutkimusryhmä koki saavansa aitoja vastauksia anonymiteetin turvin. Kyselylomakkeen luotettavuutta pyrittiin parantamaan esitestaamalla kyselyä tutkijoiden ohjaavalla opettajalla. Lapin ELY-keskuksen E-vastuualueen johdon oli myös mahdollista kommentoida kyselyn sisältöä. Kysely ajoitettiin ajankohtaan, jolloin mahdollisimman moni pystyi osallistumaan siihen. Yksi tutkimusryhmän jäsen työskenteli kohdeorganisaatiossa, mutta hän ei eettisyyden vahvistamiseksi vastannut Webropol-kyselyyn. Kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti Webropol-järjestelmään, joten tutkijat eivät voi tietää yksittäisen henkilön vastausta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn luotettavuuteen voi vaikuttaa vastaamisen vapaaehtoisuus, mikä voi vääristää vastausten jakaumaa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Vehkalahti (2019, 2) kuvaa vastausprosentin raportointia tärkeänä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta. Tämän tutkimuksen vastausprosentti on raportoitu aineistonkeruun kuvauksen yhteydessä. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää validina. Saimme käyttämiemme mittareiden avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijatriangulaatio, eli tutkimuksen tekijöiden määrä. (Aaltio & Puusa 2020.) Kyselytutkimuksen vastausten analysointiin osallistuivat kaikki tutkimusryhmän jäsenet. Kysely on toistettavissa uudelleen, ja se löytyy artikkelin liitteistä. Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa se seikka, että tutkimuksen aiheena ollut hybridityöskentelymalli oli kyselytutkimuksen alkaessa ollut käytössä vain kuuden viikon ajan. Tästä syystä tutkimuksen tulokset eivät välttämättä toistu samanlaisina. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation lisäksi myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa, joten tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia.

Vastaajille kerrottiin kyselyn saatteessa tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin, mihin vastauksia tullaan käyttämään. Lisäksi saatteessa kerrottiin, että vastaaminen ja vastausten raportointi on täysin anonymiä ja kyselyn vastaukset hävitetään opinnäytetyön arvioinnin valmistuttua. Kyselyn alussa avattiin käsitteiden hybridi-

työskentely ja yhteisöllisyys merkitys, jotta vastaaja ymmärtää kyselytutkimuksessa käyttämämme käsitteiden merkityksen samalla tavalla kuin tutkimusryhmä.

Osalla kyselytutkimukseen osallistujista oli kyselyn alkaessa työsuhdetta takana alle kuukausi ja osalla muutamia kuukausia. Kyselytutkimuksen luotettavuutta voi heikentää vastaajien lyhyt työsuhde kohdeorganisaatiossa. Kaikilla vastaajilla ei ollut kokemusta kohdeorganisaation etätyöskentelystä, joten heillä oli vaikeuksia vastata kysymyksiin, joissa verrattiin hybridityötä etätyöhön.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että osa työntekijöistä työskenteli osittain tai jopa pääsääntöisesti toimistolla etätyösuosituksen aikana. Heidän voi olla haastavaa pohtia hybridityön ja etätyön eroja, koska he ovat työskennelleet koko ajan hybridimallilla. Etätyösuosituksen aikana toimistolla työskenteli huomattavasti vähemmän henkilöitä kuin hybridityöskentelyn aikana, joten heidän hybridityöskentelynsä muistutti osin etätyötä, jota tehtiin toimistolla.

Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehittämisaiheet

Covid-19-pandemian myötä työyhteisöissä siirryttiin pakon sanelemana etätöihin. Pandemian jälkeen moni työntekijä haluaa jatkaa työskentelyä etänä. Tämän myötä hybridityö on yleistymässä tavalliseksi tavaksi tehdä työtä. Tämän tutkimuksen myötä Lapin ELY-keskuksen E-vastuualueen on mahdollista tunnistaa työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä hybridityöskentelyssä. Tutkimus tarjoaa toimintatapoja työyhteisön yhteisöllisyyden parantamiseen, työhyvinvointiin sekä hybridityöskentelyn kehittämiseen. Tutkimus tarjoaa organisaatiolle uutta tietoa. Tutkimuksen aineistosta nousee esille mahdollisia jatkokehittämisaiheita.

Tässä tutkimuksessa ei syvennetty fyysiseen työhyvinvointiin eikä ergonomiaan hybridityössä, vaikka kyselyn vastauksissa esiin nousseet etätöiden huono ergonomia ja työskentelyyn sopivan työpisteen puuttuminen ovat työhyvinvoinnin kannalta huomionarvoisia asioita. Myös Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman (2021) tutkimuksen mukaan etätyö on lisännyt ergonomian haasteita. Emme kokeneet ergonomian liittyvän tarpeeksi vahvasti tutkimuksen tarkoitukseen. Hybridityöskentelyssä kotitoimiston toimivuus ja oikeaoppisen ergonomian toteutuminen on tällä hetkellä täysin yksilön vastuulla. Toimistotarvikkeiden hankinta kotiin

voi olla yksilölle kohtuuton taloudellinen panostus tai kotoa ei löydy tilaa ergonomiselle työpisteelle. Etätyöpisteen ergonomian kartoittaminen olisi perusteltu jatkotutkimusaihe.

Hybridityöskentely on ollut Lapin ELY-keskuksessa käytetty työmuoto keväästä 2022 alkaen. Tämän tutkimuksen aineistonkeruun alkaessa kesäkuussa 2022 hybridityötä oli tehty kohdeorganisaatiossa kuusi viikkoa. Tästä syystä perusteltu jatkotutkimusaihe voisi olla kyselyn toistettavuus sellaisenaan tai jatkokehitetynä. Kyselyn toistettavuus vuoden jälkeen mahdollistaa esiin nostettujen pelisääntöjen toimivuuden seurannan sekä mahdollisuuden mitata, miten tulokset mahdollisesti eroavat toisistaan vuoden jälkeen. Kyselyn toistettavuudella voi arvioida uudelleen myös nykyisen tutkimuksen reliabiliteetin toteutumista.

Kolmas jatkotutkimusaihe voisi olla kyselytutkimus toimistopäiviin liittyen. Kyselyssä voisi kartoittaa työyhteisön tahtotilaa koskien yhteistä toimistopäivää ja sen sisältöä. Työyhteisössä voisi pienryhmissä tai tiimeittäin ideoida yhdessä sisältöä toimistopäiviin. Vastausten perusteella olisi mahdollista kehittää toimistopäivistä sellaisia, mitkä palvelisivat työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla ja tätä kautta olisivat työntekijöille kutsuvia sekä lisäarvoa tuottavia työpäiviä. Tavoitteena voisi olla, että työntekijä kokee toimistopäivän niin tärkeäksi asiaksi, että haluaa ehdottomasti osallistua siihen. Kyselytutkimusta ja pienryhmissä ideointia voisi toteuttaa työyhteisössä useampana kertana vuodessa. Nykyisin on tarjolla useita erilaisia kyselytyökaluja, joiden avulla tutkimuksen toteuttaminen on helppoa ja nopeaa eikä täten sido kohtuuttomasti resursseja. Vastauksien pohjalta työyhteisössä olisi mahdollista kiinnittää huomiota ajankohtaisiin teemoihin sekä toiveisiin yhteisestä toimistopäivästä.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Viitattu 24.8.2022 <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>.

Calabrese, R., Cohen, E. & Miller, D. 2013. Creating a Healthy Workplace Culture Using an Appreciative Inquiry 4-D Cycle. *Organization Management Journal* Vol. 11. No 3, 196–207. Viitattu 19.10.2022 <https://doi.org/10.1080/15416518.2013.831706>.

Delanty, G. 2003. *Community*. New York: Routledge.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Helsinki: Grano Oy.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022a. ELY-keskukset ja niiden tehtävät. Viitattu 5.3.2022 <https://www.ely-keskus.fi/ELY-keskukset>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022b. Tehtävät ja toiminta - Lappi. Viitattu 5.3.2022 <https://www.ely-keskus.fi/ELY-keskukset/Lappi/Tehtavat-ja-toiminta>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022c. Organisaatio. Viitattu 5.3.2022 <https://www.ely-keskus.fi/ELY-keskukset/Organisaatio>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022d. Tehtävät ja toiminta. Viitattu 22.3.2022 <https://www.ely-keskus.fi/ELY-keskukset/Tehtavat-ja-toiminta>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022e. Lapin ELY-keskuksen tulossopimus 2022. Viitattu 23.3.2022 <https://www.ely-keskus.fi/ELY-keskukset/Lappi/Suunnittelu-ja-seuranta/Suunnittelun-ja-seurannan-asiakirjat>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022f. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä työ- ja elinkeinotoimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) tilinpäätös vuodelta 2021. Viitattu 23.3.2022 <https://www.ely-keskus.fi/ELY-keskukset/Lappi/Suunnittelu-ja-seuranta/Suunnittelun-ja-seurannan-asiakirjat-ELY-keskusten-tilinpäätös-ja-toimintakertomus-2021>.

ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus 2022. KEHA-keskus. Viitattu 5.3.2022 <https://keha-keskus.fi>.

Filstad, C., Traavik, L.E. & Gorli, M. 2019. Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning* Vol. 31. No 2, 116–142. Viitattu: 10.9.2022 <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>.

George, T.J., Atwater, L.E., Maneethai, D. & Madera, J.M. 2022. Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics* Vol. 51. No 2, 1–9. Viitattu 10.9.2022 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>.

Hyppänen, R. 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. *Työn tuuli* 1/2012, 32–38. Viitattu 25.8.2022 https://www.henry.fi/media/ajan-kohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli-1_2012.pdf.

Innanen, H. 2014. Occupational well-being. The Role of Areas of Worklife and Achievement and Social Strategies. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2022 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44456/978-951-39-5871-8_vai-tos31102014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kankaanpää, H., Laakso, H. & Virkkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi – vahvan vaikuttamisen opas. Helsinki: Kauppakamari.

KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022a. Työhyvinvointi. Organisaatioiden yhteinen intranet-sivusto. Viitattu 6.3.2022.

KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022b. Henkilöstöetuudet (ePassi). Organisaatioiden yhteinen intranet-sivusto. Viitattu 23.3.2022.

KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022c. Työsuojelu. Organisaatioiden yhteinen intranet-sivusto. Viitattu 23.3.2022.

KEHA-keskus, ELY-keskus, TE-palvelut 2022d. Kohti uutta: siirtyminen hybridi-työhön. Organisaatioiden yhteinen intranet-sivusto. Viitattu 8.9.2022.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2021. Koronan vaikutukset työelämään ja työkykyyn. Viitattu 31.5.2022 <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/koronakysely-tulokset.pdf>.

Koivisto, S & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? : Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti* Vol. 43. No 1, 27–43.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. *Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos*. Väitöskirja. Viitattu 1.8.2022. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2021. Yhteisöllisyys. Viitattu 19.3.2022 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/yhteis%C3%B6llisyys?source=suggestion>.

Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. & Van Fossen, J. 2021. Leading virtual teams. *Organizational Dynamics* Vol. 50. No 1, 1–11. Viitattu 14.7.2022 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100842>.

Lai, Y. & Burchell, B. 2008. Distributed work: communication in an 'officeless firm'. *New Technology, Work and Employment* Vol. 23. No 1–2, 61–76. Viitattu 24.10.2022 <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00203.x>.

- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 1.8.2022. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-29-5570-1>.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.
- Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022a. Maaseutu ja energia -yhtiön kokous 4.4.2022. Pöytäkirja. Intranet-sivusto. Viitattu 14.9.2022.
- Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022b. Maaseutu ja energia -yhtiön kokous 17.3.2020. Pöytäkirja. Intranet-sivusto. Viitattu 14.9.2022.
- Linnoinen, K. 2020. The office as a tool for creating communality. How the employee experience of office communality and belonging has changed during the coronavirus pandemic. Aalto Yliopisto. Aalto University School of Business. Master's Programme in Strategy. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.9.2022 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202101311692>.
- Leskinen, T. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tilastokeskus. Viitattu 30.8.2022 https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/#_ftn1.
- Makkonen-Craig, H. 2021. Etätyö, lähityö ja läsnätyö. Kielikello : kielenhuollon tiedotuslehti Vol. 4. Viitattu 14.7.2022 <https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-ja-l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>.
- Manka, M. 2012. Työnilo. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M. & Larjovuori, R. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Viitattu 30.3.2022 http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettti_sivutettu.pdf.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., de-Luis-Carnicer, P & Vela-Jimenez M. J. 2007. Telework, human resource flexibility and firm performance. New Technology, Work and Employment Vol. 22. No 3, 208–223. Viitattu 24.10.2022 <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>.
- McClure, J. P., & Brown, J. M. 2008. Belonging at work. Human Resource Development International Vol. 11. No 1, 3–17. Viitattu 16.10.2022 <https://doi.org/10.1080/13678860701782261>.
- Newman, S. & Ford, R. 2021. Five Step to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. Organizational Dynamics Vol. 50. No 1, 1–11. Viitattu 24.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Työterveyslaitos.

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. 2016. Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Työelämän tutkimus Vol. 14. No 2, 185–203.

Raghuram, S., Wiesenfeld, B. & Garud, R. 2003. Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 63. No 2, 180–198.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat -viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 19.3.2022 https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Richter, A. 2020. Locked-down digital work. *International Journal of Information Management* Vol. 55. Viitattu 14.8.2022 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T., Perttula, P., Alanko, T & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia : tiedepoliittinen aikakauslehti* Vol. 55. No 5, 388–395.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T. & Fan, Y. 2021. Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International journal of environmental research and public health* Vol. 18. No 10. Viitattu 8.9.2022 [doi:10.3390/ijerph18105149](https://doi.org/10.3390/ijerph18105149).

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastattelu. Tampere: Juvenes Print.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus, 2005. Viitattu 23.3.2022 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>.

Sull, D., Sull, J. & Bersin, J. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan management review* Vol. 61. No 4, 1–10. Viitattu 8.9.2022 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/five-ways-leaders-can-support-remote-work/docview/2427314594/se-2>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 6.9.2022 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työterveyslaitos 2022a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 24.8.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työterveyslaitos 2022b. Hanke Miten Suomi voi? Viitattu 23.5.2022 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a. ELY-keskukset. Viitattu 5.3.2022 <https://tem.fi/ely-keskukset>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b. TEM-konsernin virastot, yhtiöt ja rahastot. Viitattu 5.3.2022 <https://tem.fi/konsernin-virastot-ja-laitokset>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022c. Aluehallintovirastojen ja ELY-keskusten yhteinen strategia antaa suunnan valtion aluehallinnon toiminnalle. Viitattu 5.3.2022 <https://tem.fi/fi/Vastuualueet/Alueet/ELY-keskukset/Aluehallintovirastojen-ja-ELY-keskusten-strategia-asiakirja-2020-2023>.

Uusiautti, S., Hyvärinen, S. & Björkman, S. 2021. The Mystery of Remote Communality: University Students' and Teachers' Perceptions During the COVID-19 Pandemic. Human Arenas. Viitattu 19.10.2022 <https://doi.org/10.1007/s42087-021-00262-7>.

Valtioneuvosto 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 29.8.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>.

Valtion henkilöstötutkimus 2022. Mikä on VMBaro? Viitattu 22.3.2022 <https://www.vmbaro.fi>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 7.9.2022 <https://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

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

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Whillians, A., Perlow, L & Turek, A. 2021. Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. Information and Organization Vol. 31. No 1. Viitattu 14.2.2022 <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>.

LIITTEET

Liite 1. Webropol-kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 2. Webropol-kyselytutkimus

Liite 1. Webropol-kyselytutkimuksen saatekirje

Hybridityöskentelyn vaikutukset työyhteisön työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen

Arvoisa vastaaja

Teemme kyselyn Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen ylempi AMK-koulutusohjelman opinnäytetyöhömmе liittуen. Kyselyn tavoitteena on saada teiltä ideoita, jotka tukisivat työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Kyselyn kohderyhmänä on Lapin ELY-keskuksen E-vastuualue.

Toivomme, että vastaisit tähän kyselyyn 20.6.2022 mennessä. Vastaaminen vie aikaasi noin 15 minuuttia. Vastaaminen ja vastausten raportointi on täysin anonyymiä. Kyselyn vastaukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Kiitos jo etukäteen. Kehitetään yhdessä työyhteisöämme!

Ystävällisin terveisin, Katriina Miettunen

Tutkimusryhmässä mukana, Tuija Kallio

Petri Orädd

Jonna Saarikoski



Kysely hybridityöskentelyn vaikutuksista työyhteisön työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen.

Tässä kyselyssä hybridityöskentelyllä tarkoitetaan sellaista etä- ja lähityön yhdistelmää, jossa työn tekeminen sekä viestintä tapahtuu joko osittain tai kokonaan viestintäteknikan välityksellä.

Yhteisöllisyydellä puolestaan tarkoitetaan ihmisten kokemusta kuulua ryhmään, toisin sanoen yhteenkuuluvuutta työyhteisöön.

1. Mitä yhteisöllisyys työyhteisössä tarkoittaa sinulle?

2. Miten hybridityöskentely on vaikuttanut yhteisöllisyyteen?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteisöllisyys on lisääntynyt etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö on lisääntynyt etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivaatio on lisääntynyt etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksinäisyys on vähentynyt etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö on sujuvampaa etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus on helpompaa etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävieni hoitoon on helpompi saada tukea etätööhön verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 . Webropol-kyselytutkimus 2(5)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi tukea työtehtävieni hoidossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että minuun luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni ja osaamistani arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni kaikki kantavat kortensa kekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työt jakautuvat tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten hybridityöskentelyyn siirtyminen on vaikuttanut työyhteisösi?

4. Miten yhteisöllisyys vaikuttaa työhyvinvointiisi?

5. Miten hybridityöskentely on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työhön keskittyminen on helppoa etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön keskittyminen on helppoa toimistopäivinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn tekemään työtäni ilman häiritseviä keskeytyksiä etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn tekemään työtäni ilman häiritseviä keskeytyksiä toimistopäivinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 . Webropol-kyselytutkimus 3(5)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työn ja vapaa-ajan erottaminen on helppoa etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridityö tukee työhyvinvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaksan hyvin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimistopäivät ovat minulle merkityksellisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäpäivinä työpäiväni venyvät helpommin kuin toimistopäivinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millä toimenpiteillä kokisit työhyvinvoinnin paranevan hybridityössä?

7. Millaiset hybridityön piirteet parantavat mielestäsi työhyvinvointia?

- Työn ja vapaa-ajan tasapaino, enemmän aikaa perheelle/ystävälle/harrastuksille
- Vapaus päättää työnteon mallista
- Vapaus pukeutua rennommin
- Vapaus päättää itselle sopiva työaika
- Paikkariippumattomuus
- Ajan ja rahan säästäminen
- Luottamuksen lisääntyminen
- Yhteisöllisyyden lisääntyminen
- Motivaation lisääntyminen
- Uusien työtapojen oppiminen
- Ekologisuus
- Jokin muu, mikä? _____

Liite 2 . Webropol-kyselytutkimus 4(5)

8. Mikä asia vaikeuttaa etä- tai hybridityötäsi eniten?

9. Miten johtaminen/esihenkilötyö on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

10. Miten johtaminen toteutuu hybridityössä?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilölläni on aikaa minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisessa huomioidaan etäpäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisessa huomioidaan toimistopäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on selkeät yhteiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta, joka tukee työssä onnistumistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridityössä tarvitaan pelisääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisääntömme ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridityön pelisääntöjämme noudatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ovatko nykyiset hybridityöskentelyn pelisäännöt mielestäsi toimivat?

- Kyllä
 Ei

Liite 2 . Webropol-kyselytutkimus 5(5)

13. Mitkä ovat tärkeimpiä asioita hybridityön johtamisessa?

- Riittävästi aikaa työpalavereille ja keskustelulle
- Mahdollisuus vapaamuotoiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle
- Yhteiset pelisäännöt hybridityölle
- Luottamuksen ilmapiiri
- Esihenkilön tavoitettavuus
- Palautteen saaminen
- Tavoitteiden tunteminen
- Tasapuoliset mahdollisuudet osallistua kokouksiin etänä ja toimistolla
- Tasapuolinen johtaminen
- Toimivat työvälineet
- Joku muu, mikä? _____

14. Miten parantaisit työyhteisösi vuorovaikutusta ja/tai toimintakulttuuria?

15. Onko sinulla muita ajatuksia hybridityöhön liittyen?

ASENNE RATKAISEE! TAPAUS- TUTKIMUS INNOSTUKSEN JOHTAMISESTA YHDESSÄ OH- JAUTUVASSA TYÖYHTEI- SÖSSÄ

Tekijät: Essi Niemi & Reeta Olmala

Attitude counts! Case study: Leading enthusiasm in self-organized work communities

Enthusiastic employees in working life are the competitive advantage of organizations. Enthusiasm is closely related to work engagement and self-organizing team-model, which has been a growing topic on discussions in Finnish working life during the last years. Many organizations on the private and public side have said that they support self-organizing teams, work engagement and enthusiasm, so that employee's motivation, work experience and organizational efficiency increases.

Study examined the management of enthusiasm as a phenomenon in a financial organization. The aim of this study was to find things and actions that promote and hinder enthusiasm in self-organized teams. The research material was collected through thematic interviews. The interviews were conducted as a group interviews, couple interviews and an individual interview. The analysis method was data-based content analysis.

The informants felt that enthusiasm can be seen in the mood and desire to do the job well. Factors that increased enthusiasm were, among the other things, one's own choice of enthusiasm, active and positive feedback, the content of learning new and versatile work. The research results revealed that factors preventing enthusiasm at work were lack of influence and trust, lack of team commitment and lack of control over one's own work. Based on the

research results, it can be said that enthusiasm can be strengthened by developing a feedback-culture and interaction as well as having a possibility to modify the content of the work. Also, the coaching skills of operation leads should be increased.

Keywords: enthusiasm, work engagement, self-organized teams

JOHDANTO

Itseohjautuvuus, yhdessä ohjautuvuus ja työn imun kokemus ovat nousseet suomalaiseseen työelämäkeskusteluun etenevissä määrin viime vuosien aikana. Monet organisaatiot yksityisellä ja julkisella puolella ovat kertoneet tukevansa itseohjautuvuutta, jotta työntekijöiden motivaatio, kokemus työstä ja organisaation tehokkuus kasvavat. Näistä asioista muodostuu työn imua ja innostusta. Innostus on kestävä tuottavuuden tila, joka ehkäisee stressiä, yksilön resurssien vähene mistä ja terveysriskin muodostumista (Hakanen & Schaufeli 2012, 422; Salanova 2003, 525–526). Organisaatiolle innostunut työntekijä näyttäytyy tehokkaana ja hän tekee työnsä vaadittavaa tasoa paremmin. (Martela & Jarenko 2014, 19.) Toisaalta muutosta on myös kritisoitu, sillä itseohjautuvuutta on verrattu työntekijän hylkäämiseksi ja työn imun sijasta itseohjautuvuuden on epäilty kasvattavan työuupumuksen riskiä työpaikoilla. (Ahola ym. 2019, 9–11, 28–30; Martela ym. 2021. 4, 11, 21.)

Innostus on optimaalinen tila työntekijän ja työnantajan näkökulmasta ja innostuneet työntekijät ovat organisaatioiden kilpailuetu (Christian, Garza & Slaughter 2011, 123–124). Proaktiivinen asenne, luovuus, osaamisen kehittäminen ja vastuu omasta tuloksesta ovat ominaisuuksia, joita tulevaisuuden innostuneelta osaajalta vaaditaan. Työstään innostuneet henkilöt saavat enemmän aikaiseksi ja tulos on laadukasta. Tulevaisuudessa myös organisaatioiden tulee vastata muuttuviin työelämätarpeisiin innostuneiden työntekijöiden pitämiseksi. Organisaatio voi muodostaa kilpailuedun muutosjoustavuudella, työntekijöiden arvostamisella ja työntekijän hyvinvointiin panostamalla. (Hewlett, Sherbin & Sumberg 2009, 74–76; Malik & Garg 2020, 1087; Martela ym. 2021, 27–32.)

Opinnäytetyön aiheena on innostuksen johtaminen yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Palvelutuotannossa toimivalla toimeksiantajaorganisaatiollamme strategian yhtenä painopistealueena on osaava, hyvinvoiva ja innostunut henkilöstö.

Organisaatiossa työntekijät toimivat osana yhdessä ohjautuvaa tiimiä. Opinnäytetyössä tutkimme, miten näissä tiimeissä voidaan edistää innostusta työssä. Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä innostuksen johtamisen lisäksi ovat työn imu ja yhdessä ohjautuvuus. HavaitSIMME, että innostusta ja innostuksen johtamista on aiemmin tutkittu melko vähän. Sen sijaan työn imua on tutkittu kaksikymmentä vuotta (Etlä 2021; Hakanen ym. 2012, 4). Tiimien itseohjautuvuutta eli yhdessä ohjautuvuutta käsitteleviä tutkimuksia on tehty runsaasti, mutta ei juurikaan finanssialan tai palvelutuotannon kontekstissa (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 23–28).

TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Finanssiala on kotitalouksien ja yrittäjien rahoittaja sekä vakuuttaja. Rahojen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja kansantaloudessa pankeilla on keskeinen tehtävä. Vakuutuksien tehtävä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Suomessa on tutkittu suomalaisten asennoitumista vakuutuksiin ja vakuutusyhtiöihin koko 2000-luvun ajan Finanssiala ry:n (2020) tilaamassa Vakuutustutkimuksessa. Vaikka suomalaisten usko yhteiskunnan kykyyn ja palveluiden ja etuuksien riittävyteen on kasvanut selkeästi, suomalaiset ovat melko valveutuneita vakuuttajia. Keskimäärin suomalaisella taloudella on 3,6 erilaista vakuutusta. Auton ja vapaa-ajan vakuutukset on huomioitu lähes joka toisen suomalaisen taloudessa. (Finanssiala ry 2020.)

Tutkimuksen toimeksiantaja on erään tunnetun suomalaisen vakuutusyhtiön yksi korvauspalvelualue. Korvaus on tärkeä osa vakuutuksen elinkaarta, sillä vahingon sattuessa asiakas on yhteydessä korvauspalveluun ja odottaa saavansa korvauksen viipymättä. Tämän tutkimuksen kohteena olevalla korvauspalvelualueella työskentelee noin kaksisataaviisikymmentä henkilöä. Tähän henkilömäärään lukeutuu korvauskäsittelijöitä, asiantuntijoita, esihenkilöitä ja muita tukirooleja. Työskentely tapahtuu hybridimallin mukaan, eli työtä voi tehdä vaihdellen joko työpaikalla tai kotona etäyhteyden välityksellä. Vakuutusyhtiön toimintatapa kuvataan ketteräksi ja keskiössä ovat asiakasarvoa tuottavat, yhdessä ohjautuvat tiimit. Toimeksiantajaorganisaation strategiassa painotetaan hyvinvointia ja innostunutta henkilöstöä ja toimeksiantajamme on pohtinut, miten työnte-

kijöiden innostusta voidaan lisätä. Teemahaastatteluiden avulla päädyimme tutkimaan henkilöstön käsitystä innostuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä yhdessä ohjautuvassa toimintaympäristössä.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata henkilöiden käsityksiä innostuksesta sekä kartoittaa niitä tekijöitä, jotka edistävät ja estävät innostusta yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Ilmiötä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti sen luontaisessa ympäristössä. Henkilöstön käsityksiä innostuksesta haluttiin tutkia, sillä tästä oli olemassa vain vähän tietoa. Tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla innostusta voitaisiin edistää yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Tutkimuskysymykseksi muodostui: *Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on innostuksessa työssä?* Tutkimuskysymystä syvennetään lisäkysymyksellä: *Mitkä asiat edistävät ja estävät innostusta yhdessä ohjautuvassa tiimissä?*

Toimeksiantajaorganisaatiossa on olettamus, että innostusta ja työn imua on jossain määrin olemassa. Lisäksi toimeksiantajamme uskoo, että innostunut ihminen voi paremmin ja näin työn tuottavuus paranee. Innostusta tai sen johtamista ei ole tutkittu toimeksiantajan puolesta aikaisemmin. Tutkimuksen aihe muodostui toimeksiantajan tarpeisiin pohjautuen. Toimeksiantajamme toivoi konkreettisia asioita, joiden avulla pystytään edistämään työntekijöiden innostusta.

TIETOPERUSTA

Innostus tarkoittaa tunnetilaa, jossa yhdistyvät korkea aktivaatio ja positiivinen tuntemus. Työnteon yhteydessä ilmentyvää innostusta on tutkittu *work engagement* -käsitteen alla, jonka Hakanen (2009b, 15, 25) on suomentanut työn imuksi. Työn imu onkin tarkemmin määritelty ja tieteellisesti tutkittu muoto innostumisesta. Työn imuksi kutsutaan eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Kun työntekijä kokee työn imua, hän lähtee yleensä aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työntekijä on ylpeä työstään ja kokee pystyvänsä selviämään täysin työn vaatimuksista. (Hakanen 2011, 38; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002, 74.)

Innostuksen johtamisen näkökulmasta olisi tärkeä löytää kestäviä tapoja innostuksen tukemiseen. Innostusta tulisi löytää arjen tekemisestä, ei ainoastaan juhlapuheista. Karismaattisten puhujien, palkankorotusten ja muiden ulkoisten palkkioiden vaikutus on ohimenevä. (Kostamo ym. 2017, 23–24.) Tekesin (nyk. Business Finland) rahoittamassa Leading Passion -tutkimushankkeessa (Kostamo ym. 2017) havaittiin, että esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa moneen arkiin asiaan työssä, kuten miten parantaa innostusta tuhoavia toimimattomia työvälineitä ja järjestelmiä. Samassa teoksessa innostuksen johtaminen määritellään myös työntekijöiden jatkuvaksi kuuntelemiseksi, keskusteluiksi, kokeiluiksi ja pieniksi askeliksi kohti jatkuvaa parantamista. (Kostamo ym. 2017, 23–24, 29.)

Tässä tutkimuksessa premissinä on, että innostus on optimaalinen tila työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Organisaatiolle innostunut työntekijä näyttäytyy tehokkaana, hän tekee työnsä vaadittavaa tasoa paremmin (Martela & Jarenko 2014, 19) ja hän saapuu töihin tarmoa täynnä tehden hyvää tulosta päivästä toiseen (Bakker & Bal 2010). Työntekijän näkökulmasta innostus on mahdollisuuksien, tuottavuuden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lähde (Hakanen & Schaufeli 2021, 422). Innostus on työnantajalle ja työntekijälle win-win-tilanne, jossa molemmat osapuolet voittavat.

Työn imu on yksi innostuksen muoto, joka ei liity vain johonkin tiettyyn tavoitteeseen, tilanteeseen tai tapahtumaan. Se on melko pysyvä olotila työn tekemisen yhteydessä (Schaufeli ja Bakker, 2004, 295; Hakanen 2011, 49.) Työn imua kokevat työntekijät ovat arvokkaita työnantajalle. Työn imulla on merkittävä rooli siinä, kuinka haastaviin työtilanteisiin suhtaudutaan ja kuinka niissä toimitaan. Työn imu on myös tärkeä työntekijän voimavara, joka vaikuttaa siihen, kuinka myönteisenä organisaatiomuutokset nähdään, kuinka proaktiivisesti työntekijä näissä muutoksissa toimii ja kuinka muutoksista selvittää hyvinvoinnin taso säilyttäen. (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020, 409–410.) Työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisia, uudistushakuisia ja aikaansaavia työssään. He myös auttavat vapaaehtoisesti työtovereitaan, ovat tuottavia ja herättävät asiakastytyvyyttä. Työnantaja saa myös etua siitä, että tällaiset työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa sekä haluavat jatkaa pidempään työelämässä. (Hakanen 2011, 41.) Ahola ym. (2018, 43–44) tutkivat työntekijöiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä finanssialan yrityksessä. Tutkimustulosten

perusteella voitiin todeta, että työn imua usein kokevat olivat keskimäärin tuottavampia kuin harvemmin työn imua kokevat.

Työn imua vahvistavat tekijät ovat jaettavissa työhön ja muihin kuin työhön liittyviin tekijöihin. Työn imua vahvistavia tekijöitä ovat muun muassa työn voimavarat, työasemassa tapahtuvat muutokset ja työn imun tarttuminen ihmisten välillä (Hakanen 2009a, 12). Työn voimavarat ovat tekijöitä, jotka auttavat vähentämään työstä koettuja vaatimuksia ja jotka lisäävät työn tavoitteiden saavuttamista ja työssä jaksamista. Työn voimavaratekijät vaihtelevat yksilöittäin, eri ammateissa ja työpaikoissa. Olisikin tärkeää, että työyhteisön kehittämisessä määriteltäisiin minkälaiset tekijät tuovat juuri omassa työyhteisössä työhön iloa ja mielekkyyttä. (Pakka & Rätty 2010, 8–9, 13.) Schaufeli ja Bakker (2004, 307) tutkivat miten työn vaatimukset ja työn voimavarat ehkäisevät, edesauttavat tai selittävät työn imua ja työuupumusta. Työn voimavaratekijöiksi oli määritelty tutkimuksessa palaute työstä, sosiaalinen tuki, organisaation tuki ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet, joiden havaittiin voimistavan työn imun tunnetta.

Työasemassa tapahtuvat muutokset voivat vahvistaa työn imun kokemusta. Organisaatiossaan ylennetyt työntekijät kokevat lähtökohtaisesti keskimääräistä enemmän työn imua. Työntekijät kykenevät parantamaan oman työnsä voimavaroja, itsenäisyyttä ja yksikkönsä voimavaroja sekä entisestään lisäämään työn imua uuden nimityksen jälkeen. (de Lange, De Witte & Notelaers 2008, 217–218.)

Työn imun siirtyminen läheisten työtovereiden kesken voi toimia voimavarakaravaanina. Tällaisessa voimavarakaravaanissa hyvä synnyttää lisää hyvää, jossa prosessi työtovereiden kesken mahdollistaa voimavarojen kasautumisen sekä yksilölle että yhteisölle. Yksilöstä siirtyvä tai tarttuva työn imu muuttuu tällöin toisen työntekijän voimavaraksi, ja työn imun leviäminen voi nostaa koko työyhteisön työn imun tasoa. Tämä voi heijastua myönteisesti esimerkiksi työn tuloksellisuuteen. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 89–90.) Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2012) tutkittiin hammaslääkäri-hammashoitaja-työparien välistä työn imun siirtymistä työtoveriin. Tulokset osoittivat, että ystävällisen käyttäytymisen välityksellä voi työn imu siirtyä työparin osapuolten välillä. Ystävällinen käyttäytyminen oli myös tarttuva toimintatapa. Tutkimuksen työpareilla oli edellytykset työskennellä itseohjautuvasti. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 30, 44–45.)

Itseohjautuvuudella, *self-determination*, tarkoitetaan yksilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Puhuttaessa tiimien itseohjautuvuudesta, englannin kielessä käytetään yleensä termejä *self-organization* ja *self-governance*. (Bidee ym. 2017, 325–327; Black, Welser, Cosley & DeGroot 2011, 596; Haken & Portugali 2016, 1–2; Kaka 2017, 1–3, 7; Walker & Dooley 1999, 10–13.) Tässä tutkimuksessa tiimien itseohjautuvuudesta käytetään näistä suomennettua termiä **yhdessä ohjautuvuus**. Yhdessä ohjautuvuus muodostui työn keskeiseksi käsitteeksi toimeksiantajamme ketterän työskentelykulttuurin perusteella. Ymmärtääksemme toimeksiantajan tiimien toimintaympäristöä, tulee ymmärtää, mitä edellytyksiä yhdessä ohjautuvuus vaatii yksilöltä.

Itseohjautuvuuden teoria on peräisin yksilön sisäisen motivaation tutkimuksesta. Tutkijat Ryan ja Deci (2017) kuvaavat itseohjautuvuutta teoriansa mukaan ensisijaisesti henkilön luontaiseksi taipumukseksi ja kyvyksi tehdä työtään. Itseohjautuvuutta ajaa eteenpäin motivaatio, jonka taustalla ovat motiivit. Motiiveilla tarkoitetaan tarpeita, haluja, palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, mutta niitä yhdistää päämääräsuuntautuneisuus. Motivaatio onkin yksilön motiivien aikaansaama tila, joka ohjaa henkilön aktiivista toimintaa ja mielenkiintoa eteenpäin. (Ryan & Deci, 2017, 4–6, 29–32.)

Ryan ja Deci (2017) ovat jakaneet motivaation kahteen eri luokkaan: itsenäiseen eli sisäiseen ja kontrolloituun eli ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut henkilö nauttii tekemisestä itsestään ja ajatuksesta saavuttaa päämäärä ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii puolestaan jonkin ulkopuolelta tulevan, esimerkiksi palkkion tai statuksen, ohjaamana. Itseohjautuvuusteoriassa kaikilla työntekijöillä on kolme psykologista perustarvetta: osaaminen, autonomia ja yhteenkuuluvuuden tunne. Perustarpeiden täytyminen edistää itsenäistä motivaatiota, korkeaa suorituskykyä ja tätä kautta itseohjautuvuuden kasvua. Korkealla itseohjautuvuudella voidaan saavuttaa lopputuloksina tuottavuuden lisääntymistä ja hyvinvointia. (Ryan & Deci, 2017, 4–6, 29–32.)

Ensimmäinen täytettävä perustarve itseohjautuvuuteen liittyen on riittävä osaaminen tehtävään (Martela & Jarenko 2017, 11; Ryan & Deci 2017, 4–6) ja vankka sitoutuminen (Wilenius & Kurki 2017, 186) yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään. Osaaminen tarkoittaa itseohjautuvuusteoriassa substanssin lisäksi kyvykkyyttä itsensä johtamiseen eli ajanhallintaan, tehtävien asetantaan, resurssien

hallintaan ja priorisointiin. Tämän kaltaiset taidot on perinteisesti ulkoistettu esihenkilölle. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Lalouxin (2014) mukaan itseohjautuvuuteen liittyy läheisesti myös konfliktinratkaisun taito, sillä sen kautta henkilö pystyy määrittelemään omia toimintojaan itsensä johtamisen lisäksi myös ryhmässä (Laloux 2014, 113–114). Toinen perustarve, autonomia, tarkoittaa itseohjautuvuusteoriassa omaehtoisuutta eli yksilön omaa kokemusta siitä, että hän on vapaa tekemään päätöksiä omista tekemisistään. Yhteenkuuluvuuden tunteella tarkoitetaan yksilön kokemaa yhteisöllisyyttä esimerkiksi osana työyhteisöä tai tiimiä. (Martela & Jarenko 2017, 28–31.)

Viime vuosina yksilön sisäisen motivaation teoriaa on sovellettu yhä enemmän tiimityön arkeen, sillä esimerkiksi Martelan ja Jarenkon (2017, 31) mukaan yhä useammin työtä tehdään osana tiimiä tai ryhmää.

Monissa hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimuksissa itseohjautuvuus näyttäytyy virheenä ja ei-toivottuna asiana (esim. Crevani, Lindgren & Packendorff 2010; DeRue 2011). Kostamo (2017) selventää, että hallinnointi määritellään kontrolloinniksi ja poikkeuksien hallinnaksi ja tähän eetokseen viitaten ihmisten omaehtoinen toiminta ja sen korostaminen eivät sovi. Johtajuustutkimuksissa johtajuutta määritellään usein yksittäisten johtajien ja heidän toimintansa kautta – johtajat voivat olla itseohjautuvia, mutta henkilöstön itseohjautuvuutta ei nosteta esille. (Kostamo 2017, 80–81.) Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010, 81–84) ja DeRue (2011, 130–131, 135, 137, 145) tekemissä tutkimuksissa itseohjautuvuus ilmenee implisiittisesti epäsuotuisana asiana. Johtajan tärkein tehtävä on johtaa organisaatiota haluamaansa suuntaan henkilöstön kautta. Henkilöstön itseohjautuvuutta ei käsitellä, koska henkilöstö nähdään ohjautuvan johtajan haluamalla tavalla tai johtajan haluamaan suuntaan. Kuitenkin Suomessa yhä useampi organisaatio on julistanut pyrkivänsä lisäämään itseohjautuvuutta ja yhdessä ohjautuvuutta (Martela ym. 2021, 9).

Aiemmissä tutkimuksissa työn imun kokemusta on todettu edistävän proaktiivisen työympäristön, positiivisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, päätöksenteon mahdollisuuksien ja työn hallinnan tunteen seurauksena (Hakanen 2012, 4–6; Laloux 2014, 230–231; Sonnentag 2003, 520). Työn imua estäviksi tekijöiksi on mainittu liiallinen työmäärä, kiire, kuormituksen tunne ja oma kielteinen asenne (esim. Hakanen 2012, 4–6; Mäkikangas ym. 2020, 412; Schaufeli, Toon & van

Willem 2008, 174). Aikaisemmin käsitystä innostuksesta ja sitä edistävästä ja estävästä konkreettisista asioista ei ole tutkittu finanssialan organisaatiossa, yhdessä ohjautuvien tiimien kontekstissa.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön käsityksiä innostuksesta ja löytää konkreettisia innostusta edistäviä ja estäviä tekijöitä työstä. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää innostusta ilmiönä kokonaisvaltaisesti, joten tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin keväällä 2022 teemahaastatteluin. Suunnitelmana oli kerätä aineisto neljästä ryhmähaastattelusta, mutta yllättävien peruutuksien ja laajan kiinnostuksen vuoksi aineisto muodostui yhdestä yksilöhaastattelusta, kahdesta parihaastattelusta ja kuudesta ryhmähaastattelusta. Haastattelut kestivät neljästäkymmenestäviidestä minuutista puoleentoista tuntiin. Saimme vastaajiksi yhteensä kolmekymmentäkaksi informanttia, joista kaksi toimi esihenkilön roolissa. Analysointivaiheessa jätimme esihenkilöiden vastaukset huomioimatta, sillä kaksi esihenkilöä eivät muodosta riittävää aineistoa heidän roolistaan käsin, jota voisi yleistää tuloksissa. Tutkimuksen aineisto muodostui siis kolmestakymmenestä informantista.

Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysina. Aineistolähtöinen eli induktiivinen laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen analyysia sisällönanalyysissä tulee määritellä analyysiyksikkö, joka sisältää tutkimuksen kohteena olevan aiheen kaikki ominaispiirteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–111.) Tarkemmin aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen on määritelty yhteisessä tietoperustassa.

Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen kirjallista aineistoa pelkistettiin koodaamalla. Aineiston pelkistämisen eli redusoinnissa saadusta aineistosta karsitaan epäolennaiset asiat pois (Puusa & Juuti 2020). Virkkeet ja useamman virkkeen kokonaisuudet jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaan. Aineiston klusteroinnissa (Puusa & Juuti 2020) kirjallisesta aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käytiin läpi etsien niistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa kuvailevat ilmaukset yhdistettiin samaksi luokaksi ja luokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyn aikana aineisto tiivistyi, sillä moni yksittäinen tekijä sisällytettiin yleisempiin käsitteisiin.

Viimeisimpänä vaiheena edettiin teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstrahointiin. Tässä vaiheessa edettiin olemassa olevaa informaatiota käyttäen käsitteellistämiseen ja tuloksien muodostamiseen. Luokittelun jälkeen aineiston työstöä jatkettiin kvantifioimalla, eli laskemalla kuinka monta kertaa sama asia esiintyy aineistossa. Analyysin edetessä ja alaluokkia muodostaessa keräsimme tietoa niiden esiintymistiheydestä olemassa olevasta aineistossa. Taulukossa 1 on esitelty empiirisestä aineistosta koostetut ylä- ja alaluokat, joita käsitellään tarkemmin tulososioissa. Johtopäätöksiä tehdessä yritimme tutkijoina ymmärtää, mitä esiin tulevat asiat informanteille merkitsevät. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajarvi 2009, 113.)

Taulukko 1. Aineiston käsitteellistäminen ala- ja yläluokkiin

Käsitys innostuksesta työssä ja miten se ilmenee	
Yläluokka	Alaluokka
Mieliala	Työpäivän aloitus tuntuu mielekkäältä
	Oma positiivinen asenne
	Työstä palautuminen
Tiimityö ja yhteisöllisyys	Avunanto (työskentely tiimin eteen)
	Kannustaminen ja palautteenanto
Työskentely	Halu tehdä työ hyvin ja päästä tavoitteisiin
	Asiakaspalvelu
	Halu oppia uutta ja etsiä uusia haasteita
	Osaaminen ja pystyvyyden tunne
Työn innostusta edistävät tekijät	
Yläluokka	Alaluokka
Mahdollisuudet vaikuttaa työhön	Valinta innostuksesta
	Vaikutus työn sisältöön
	Uralla eteneminen ja kyvykkyyksien tunnistaminen
Työn mielekkyys	Palautekulttuuri organisaatiossa
	Oman työn merkityksellisyys ja arvostuksen tunne
	Työyhteisö
	Yksilöiden huomioiminen
	Tsemppaaminen
Osaaminen työssä	Onnistumiset
	Pystyvyyden tunne
	Uuden oppiminen
	Substanssin kehittyminen
Työn tavoitteet	Kannustimet ja huomionosoitukset
	Läpinäkyvyys tekemisessä
	Selkeä suunta
Työskentely	Avoin dialogi
	Monipuolinen työnkuva
	Asiakaskohtaamiset
Työn innostusta estävät tekijät	
Yläluokka	Alaluokka

Henkilökohtaiset tekijät	Oma asenne
	Siviilielämä
	Osaamattomuus
Johtoon liittyvät tekijät	Näkyvyys ja saatavuus
	Näennäiset vaikutusmahdollisuudet
	Luottamuksen puute ja mikromanageeraus
	Viestintä ja vuorovaikutus
	Yhteisen suunnan puute
Tiimiin liittyvät tekijät	Sitoutumisen puute
	Kyvyttömyys yhdessä ohjautua
	Ilmapiiri ja ongelmakeskeisyys
Työn sisältö	Työmäärä ja hallinnan tunteen puute
	Epäselvät tavoitteet
	Keskeytykset työpäivän aikana

TULOKSET

Tutkimusaineiston analysointi aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen tuotti kolme yläluokkaa, joihin kuului yhdeksän alaluokkaa. Nämä luokat kuvaavat työntekijöiden käsityksiä innostuksesta työssä ja sen ilmenemisestä. Lisäksi analysointi tuotti innostusta edistävästä ja estävästä tekijöistä yhdeksän yläluokkaa, joihin kuuluu yhteensä kolmekymmentäkaksi alaluokkaa. Seuraavassa kappaleessa eritellään jokaista yläluokkaa tarkemmin. Myöhemmin luodaan katsaus innostuksen eri tekijöihin ja kerätyn aineiston erityispiirteisiin ja ai-
nutlaatuisiin tuloksiin.

Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, aineistosta löydettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen yhteensä kaksitoista yläluokkaa, jotka joiden alle muodostui neljäkymmentäyksi alaluokkaa. Nämä yläluokan käsitteet olivat *mieliala, tiimityö ja yhteisöllisyys, työskentely, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työn mielekkyys, osaaminen työssä, työn tavoitteet, työskentely, henkilökohtaiset tekijät, johtoon liittyvät tekijät, tiimiin liittyvät tekijät ja työn sisältö*. Luokat sekä niiden esiintymistiheys aineistossa on koottu taulukoihin 2, 3 ja 4.

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana oli informanttien käsitys innostuksesta ja sen ilmenemisestä. Tämän tutkimuskysymyksen yläluokiksi muodostui kolme eri yläluokkaa ja yhdeksän alaluokkaa, jotka on esitelty taulukossa 2. Näihin luokkiin kuuluivat ne ilmaukset, jotka viittaavat innostuksen ilmenemiseen omassa käyttäytymisessä ja työskentely-ympäristössä.

Taulukko 2. Vastaajien käsitykset innostukseen liittyvistä tekijöistä (n=30)

Käsitys innostuksesta työssä ja sen ilmenemisestä		
Yläluokka	Alaluokka	Ilmauksia (kpl)
Mieliala	Työpäivän aloitus tuntuu mielekkäältä	11
	Oma positiivinen asenne	7
	Työstä palautuminen	5
Tiimityö ja yhteisöllisyys	Avunanto (työskentely tiimin eteen)	8
	Kannustaminen ja palautteenanto	6
Työskentely	Halu hoitaa asiakaskohtaukset hyvin ja päästä tavoitteisiin	11
	Asiakaspalvelu	11
	Halu oppia uutta ja etsiä uusia haasteita	7
	Osaaminen ja pystyvyyden tunne	5

Yleisesti innostus työssä käsitettiin olevan ulospäin näkyvä aktiivinen ja positiivinen, pidempiaikainen tunnetila, joka esiintyy työssä toistuvasti. Suurin osa haastateltavista kertoi innostuksen näkyvän esimerkiksi siten, että työpäivän aloitus tuntuu mielekkäältä. Toisaalta innostus nähtiin henkilön omana asenteena ja tautona, sillä useampi vastaaja koki pystyvänsä valitsemaan olevansa innostunut. Mikäli henkilö tunnisti oman huonon asenteen, esimerkiksi lyhyen tauon pitäminen ja omien tuntemuksien reflektointi auttoivat henkilöä muuttamaan mielialaa positiivisempaan suuntaan.

”Joo, se asenne ratkaisee tässäkin, et tiimissä jokaisella pitäisi olla sellainen pystyvä asenne tai että ”I can do this”-asenne.”

Usea vastaaja nosti esiin myös ympäristön vaikutuksen innostuksen ilmenemiseen; jos suurin osa tiimistä on passiivisia, on sillä vaikutus osan vastaajien käyttäytymiseen. Osa tällä hetkellä innostusta kokevista henkilöistä kertoivatkin jakavansa aktiivisesti palautetta ja tsemppausta, jotta innostus tarttuisi myös tiimiläisiin. Vastaajat siis kokivat, että pystyvät itse vaikuttamaan innostuksen tartuttamiseen ympärilleen. Haastatteluissa yhdeksi näkyvämmäksi tekijäksi innostuksen ilmenemisestä nousi halu hoitaa asiakaskohtaukset mahdollisimman hyvin. Tavoitteisiin pääsy ja halu erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen ovat vastaajien mukaan innostuksesta saatavia lopputuloksia.

”Minua ainakin innostaa just mitä tossa tulikin - Niin kaikki sellainen uuden oppiminen ja se, että saa päättää vähän työn sisällöstä ja sit et ku meil on tavoitteet ja sit ku niihin päästää niin tulee sellasta hyvää pöhinää et hei me hoidettii tää.”

Osa vastaajista, jotka kokivat tällä hetkellä innostusta, kertoivat olevansa tuottavampia ja hoitavansa määrällisesti enemmän asiakaskohtaamisia verrattuna siihen, kun he ovat tunteneet olevansa esimerkiksi ikävystyneitä työssä. Lisäksi moni vastaaja mainitsi, että innostuneessa tilassa oma pystyvyyden tunne on korkea. Pystyvyydellä tarkoitettiin tahtoa ja rohkeutta hoitaa asiakaskohtaamiset kerralla kuntoon. Useampi vastaaja mainitsi, että innostuksen myötä halu uuden oppimiseen myös kasvaa. Haastatteluiden perusteella voidaankin siis sanoa, että innostuneet henkilöt ovat sitoutuneempia organisaatioon, jolloin he pystyvät hyödyntämään ja antamaan yrityksen käyttöön täyden työpotentiaalinsa. Omaan motivaatioon liittyvät seikat korostuivat informanttien vastauksissa.

”Mulle se on myös asenne, et mä päätän, et tänään tulee hyvä päivä niin sit mulle tulee hyvä päivä ja piste.”

Haastatteluiden toisena teemana oli löytää innostusta edistäviä tekijöitä yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Näihin luokkiin kuuluivat ne ilmaukset, jotka vastaajien mielestä edistävät innostusta eri näkökulmista (ks. Taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaajien käsitykset innostusta edistävästä tekijöistä (n=30)

Innostusta edistävät tekijät		
Yläluokka	Alaluokka	Ilmauksia (kpl)
Mahdollisuudet vaikuttaa työhön	Valinta innostuksesta	20
	Vaikutus työn sisältöön	12
	Uralla eteneminen ja kyvykkyyksien tunnistaminen	11
Työn mielekkyys	Palautekulttuuri organisaatiossa	18
	Oman työn merkityksellisyys ja arvostuksen tunne	15
	Työyhteisö	14
	Yksilöiden huomioiminen	14
	Tsemppaaminen	13
Osaaminen työssä	Onnistumiset	14
	Pystyvyyden tunne	11
	Uuden oppiminen	8
	Substanssin kehittyminen	6
Työn tavoitteet	Kannustimet ja huomionosoitukset	8
	Läpinäkyvyys tekemisessä	8
	Selkeä suunta	5
Työskentely	Avoin dialogi	17
	Monipuolinen työnkuva	14
	Asiakaskohtaamiset	4

Valtaosa vastaajista koki, että suurimmat innostusta edistävät tekijät ovat erilaiset työhön liittyvät mahdollisuudet: mahdollisuus valita innostuneisuus, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja mahdollisuus urakehitykseen. Vastaajat kertoivat näistä tekijöistä positiivisessa valossa, joihin pystyy vaikuttamaan omalla tekemisellä. Näitä tuloksia yhdistää se, että mahdollisuudet voi saavuttaa vain aktiivisella toiminnalla. Yleisesti työyhteisön merkitys innostuksen lisääjänä koettiin merkittäväksi. Aktiivisesti vuorovaikuttava yhteisö luo puitteet, jossa innostuksen kierre voi syntyä.

” - ...voiko sanoo tähän et asenne ratkaisee!”

Vastaajien keskuudessa korostui myös ympäristön vaikutus innostusta edistävänä tekijänä. Erityisesti positiivisen palautteen saamisen koettiin lisäävän innostusta. Vastaajat kertoivat, että palautetta olisi innostavaa saada paitsi onnistuneesta suorituksesta, myös pienemmistä asioista. Kollegoilta ja esihenkilöitä saatava palaute lisäisi vastaajien kokemuksen mukaan arvostuksen tunnetta tehdystä työstä mikä puolestaan lisäisi innostuneisuutta työssä. Lisäksi koettiin, että palautteenantokanavia voisi olla enemmän – formaalit keskustelut tai palautteenantotilaisuudet voivat luoda painetta spontaanin palautteenannon sijaan. Kokemukset kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta ovat myös isossa roolissa innostuksen edistäjänä.

”Korostan kanssa positiivisen palautteen merkitystä vielä erityisesti. Toki kaikki palaute on tosi tärkeää, mutta juuri sen innostuksen löytämiseksi, niin varmasti se positiivinen palaute, että tavallaan tietää tekevänsä jotain oikein.”

Haastatteluihin osallistui eri rooleissa toimivia henkilöitä. Roolista riippumatta työn sisällön muokkaaminen ja oman roolin odotuksien täyttäminen edistivät vastaajien kokemusta innostuksesta. Osa vastaajista koki, että lähivuosina tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin muokanneet omaa roolia niin, että nykypäivän odotukset tekemiselle eivät ole täysin selviä. Työn sisällön muokkaamisella tarkoitetaan mahdollisuutta päättää, miten omaa työtä tehdään. Työskentelytapojen vaihtelevuus tuotti monelle vastaajalle innostuksen kokemusta.

”Tiimin vaihto paransi mun työoloja ja mun mielestä tää on asia mikä pitäisi nostaa enemmän siellä tiimeissä keskusteluun, eli se miten ja millä tavoin me vaikutetaan toisiimme.”

Haastatteluihin vedoten voidaan todeta, että innostusta edistäviä tekijöitä eivät ole pelkästään sisäiset tai ulkoiset tekijät. Innostuksen edistämiseen vaaditaan henkilöltä itseltään aktiivista otetta työyhteisön jäsenenä, että ympäristön luojana. Innostuksen ylläpitäminen vaatii huomiota ja energiaa organisaatiolta kokonaisvaltaisesti. Jotta innostusta voi ylipäättänsä syntyä, henkilön tulee itse tiedostaa oma tapansa olla innostunut. Innostuksen ilmenemiseen ei ole olemassa yhtä tiettyä kaavaa tai muottia ja innostunut voi olla monella eri tavalla. Innostusta voidaan edistää ulkoisilla tekijöillä, mutta pelkästään keskittymällä työskentelytapoihin tai tavoitteisiin ei synny jatkuvuuden tilaa. Esihenkilön näkökulmasta käsin työntekijästä itsestä lähtöisin olevat, innostusta edistävät tekijät olisivat oleellista tunnistaa ja vahvistaa niitä osana innostavan työyhteisön syntymistä.

Haastatteluiden kolmantena teemana oli löytää innostusta estäviä tekijöitä yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Näihin luokkiin kuuluivat ne ilmaukset, jotka vastaajien mielestä estävät innostusta eri näkökulmista (ks. Taulukko 4).

Taulukko 4. Vastaajien käsitykset innostusta estävistä tekijöistä (n=30)

Innostusta estävät tekijät		
Yläluokka	Alaluokka	Ilmauksia (kpl)
Henkilökohtaiset tekijät	Oma asenne	7
	Siviilielämä	6
	Osaamattomuus	4
Johtoon liittyvät tekijät	Näkyvyys ja saatavuus	12
	Näennäiset vaikutusmahdollisuudet	11
	Luottamuksen puute ja mikromanageeraus	10
	Viestintä ja vuorovaikutus	7
	Yhteisen suunnan puute	5
Tiimiin liittyvät tekijät	Sitoutumisen puute	15
	Kyvyttömyys yhdessä ohjautua	14
	Ilmapiiri ja ongelmakeskeisyys	11
Työn sisältö	Työmäärä ja hallinnan tunteen puute	15
	Epäselvät tavoitteet	8
	Keskeytykset työpäivän aikana	8

Haastatteluiden aikana merkittävin löydös innostusta estävistä tekijöistä oli omaan tiimin toimintaan liittyvät tekijät. Merkittävä osa vastaajista koki, että sitoutumisen puute tiimin yhteisiin päätöksiin ja kyvyttömyys yhdessä ohjautua olivat suurimmat syyt sille, miksi innostusta ei synny tai oma innostus loppuu. Kyvyttömyys yhdessä ohjautua näkyy läpinäkyvyyden puutteena ja viestinnällisiä haasteina tiimin sisällä ja eri sidosryhmien välillä. Nämä tiimin ominaisuuksiin ja sisäisiin toimintatapoihin liittyvät seikat korostuivat huolimatta siitä, että vastaajat toimivat eri tiimeissä.

” - - Nostaisin just sitten sen tiimin fiiliksen myös, että esimerkiksi mä olin aikaisemmin toisessa tiimissä, missä kukaan ei ollut innostunut tästä toimintamallista. Siitä, että me itse otetaan vastuuta tekemisestä. Ei se ollut kovin inspiroivaa työskennellä siellä. Sitten mä vaihdoin. Nyt me ollaan oikeasti sitouduttu niihin tavoitteisiin, niin kyllä mä jaksan tätä työtä paljon paremmin. Elikkä mun mielestä ne ketkä on innostunut voisi olla omassa tiimissä ja ne ketkä sitten ei ole niin innostunut, niin voisitte olla siellä syvässä päässä ihan keskenään ja märehtiä että miten tässä näin kävi.”

Muita ulkoisia seikkoja, jotka estävät innostusta olivat johtoon liittyviä tekijöitä. Huomattava osa koki lähiesihenkilön näyttävän ja tuntuvan kiireiseltä. Lisäksi usealla vastaajalla oli kokemus, että aitoa vaikutusmahdollisuutta työhön liittyen ei ole. Päätöstilanteista monelle oli jäänyt tunne, että johto ei luota työntekijöiden kykyyn tehdä oikeita päätöksiä esimerkiksi työn priorisoinnista. Työpajoista ja keskustelutilaisuuksista oli jäänyt tunne, että esimerkiksi jokin uusi toimintamalli ”jalkautetaan” henkilöstölle sen sijaan, että heidän näkemyksiään on kuultu. Esihenkilön tukea kaivattiin enemmän muutostilanteissa muun muassa ”vahvistamaan ja luomaan uskoa tulevaan.” Vastaajien mukaan esihenkilön aidon ihmiskiinnostuksen koetaan ylläpitävän innostusta haastavissa tilanteissa.

” - - Esimiestyö estää mun innostusta niin, että yksi yli johdetaan, ei tsemppata tai ylipäätensä ei olla läsnä, niin ei se niinku kauheesti innosta.”

Merkittävä osa vastaajista kertoi innostusta heikentäväksi tekijäksi myös työmäärän ja sitä kautta hallinnan tunteen puuttumisen. Hallinnalla vastaajat tarkoittivat tunnetta siitä, että heillä on riittävästi aikaa ja resursseja työn hoitamiseen hyvin.

Keskeneräisen työn suuri määrä aiheutti osalla vastaajista tunnetta riittämättömyydestä huolimatta siitä, että määrällisesti tehtyjä suoritteita saattoi olla keskiarvoa enemmän. Osa informanteista toi esiin, että tiimin sitoutumattomuus yhdessä sovittuihin toimintatapoihin nosti esiin aikaisemmin piilossa olleita epäkohtia, jotka aiheuttavat keskeneräistä työtä. Toisaalta osa vastaajista kertoi, että keskeneräistä työtä ei välttämättä määrällisesti ole paljon, mutta se, että asiakkaan ongelmanratkaisu on kesken, tuottaa ahdistusta ja näin laskee innostusta.

”No se tunne siitä, että ei kykene tai pysty siihen työhön. Et jos työjonolla on sivuja vaikka 20, niin se tosi jotenkin lannistavaa, että ”ei hemmetti”, mä olen jotenkin epäonnistunut. Ne omat ajatukset on ainakin mun suurin este.”

Itsestä johtuviksi syiksi informantit saattoivat mainita oman muutosvastarinnan uusia kokeiluja kohtaan eli oman asenteen merkityksen, työajan ulkopuoliset tapahtumat ja toisaalta myös tunnistetun tai tunnistamattoman osaamisvajeen. Osa vastaajista reflektoi oman vastarinnan tunteesta, että muutosvauhti on liian nopea ja taustalla on pelko siitä, että oma osaaminen ei riitä tulevaisuudessa.

Haastatteluiden perusteella suurin innostusta estävistä tekijöistä ovat itsestä riippumattomia syitä. Suurin osa estävistä tekijöistä liittyvät työyhteisöön ja vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin. Tässä voi pohtia, ovatko haastateltavat ottaneet riittävästi vastuuta omasta innostuksesta vai ulkoistetaanko ongelma tässä tapauksessa ympäristöön. Toisaalta suurin osa haastateltavista koki olevansa tällä hetkellä innostunut ja korosti omaa valintaa innostuksesta ja positiivista asennetta.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata henkilöiden käsityksiä innostuksesta sekä kartoittaa niitä tekijöitä, jotka edistävät ja estävät innostusta yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla innostusta voidaan edistää yhdessä ohjautuvissa tiimeissä. Analyysivaiheessa luokittelu ja käsitteellistäminen aineiston perusteella ei ollut helppoa. Voimme todeta toimeksiantajamme olettamuksen oikeaksi ainakin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden osalta: innostusta ja työn imua on olemassa tällä hetkellä osassa tiimejä.

Käsitys innostuksesta työssä ja sen ilmenemisestä

Vastauksista nousi vahvasti esiin, että työssä innostuminen näyttäytyy mieli-
alassa, etenkin siinä, että työpäivän aloittaminen tuntuu mielekkäältä, ja omassa
innostuneessa ja positiivisessa asenteessa. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu,
että innostunut työntekijä näyttää töihin saapuessaan tarmokkaalta ja saapuu
työhön mielellään myös seuraavana päivänä (Bakker & Bal 2010; Hakanen 2011,
38). Vuorovaikutuksellisuuden koettiin olevan tärkeä innostumisen näyttäytymi-
sessä. Vastauksista korostui, että innostunut henkilö kannusti, auttoi ja oli aktiivi-
nen palautteenantaja. Myös Hakanen (2011, 41) on todennut tutkimuksessaan,
että innostumista ja työnimua kokevat työntekijät auttavat työtovereitaan vapaa-
ehtoisesti ja tartuttavat työn imua työtovereihin.

Aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että innostunut työntekijä on tehokas,
omistautunut ja valmiina panostamaan työhön koko tarmonsaa ja tekemään enem-
män kuin mitä häneltä vaaditaan (Bidee ym. 2017, 333–334; Martela & Jarenko
2014, 19) tehden hyvää tulosta päivästä toiseen (Bakker & Bal 2010). Innostu-
neet työntekijät auttavat organisaatioita kohti tehokkaampaa toimintaa ja ovat
myös tyytyväisempiä työntekijöitä (Kostamo ym. 2017, 22; Laloux 2014, 115–
117). Tutkimuksemme informantit nostivat myös vastauksissaan esille, että in-
nostus näkyy haluna tehdä työ hyvin, haluna päästä tavoitteisiin ja haluna tuottaa
hyvää asiakaskokemusta. Vastaajat kokivat myös, että innostuminen näkyy ha-
luna oppia uutta ja etsiä uusia haasteita. Voimme tehdä vastauksista johtopää-
töksen, että innostus on yksi sisäisen motivaation ilmenemismuoto, koska henki-
löiden käsitykset innostuksesta eivät sisältäneet ulkoapäin toimintaa ohjaavia
seikkoja.

Työn innostusta edistävät tekijät

Innostusta edistävästä tekijästä merkittävin tutkimuslöydös oli, että valtaosa vas-
taajista koki innostusta edistäväksi tekijäksi oman asenteen. Kokemus innostuk-
sesta onkin todettu olevan lähtöisin henkilöstä itsestään (Kostamo ym. 2017, 21;
Sonnentag 2003, 525–526) ja työn imu ruokkii itse itseään (Hakanen 2011, 47).
Myös vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön, uralla etenemiseen ja kyvyk-
kyksien tunnistamiseen nousivat vastauksista esiin. Onkin todettu olevan tär-
keää, että esihenkilö antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle sekä omalle
vastuunotolle (Hakanen 2011, 46). Lisäksi merkittävää on, että jokainen työntekijä
pääsee muokkaamaan omaa ja yhteistä työtä (Kostamo ym. 2017, 24).

Aktiivinen palautekulttuuri sai myös useita mainintoja vastaajilta. Informantit kokivat, että aktiivinen palautteenanto oli ehdottomasti innostusta vahvistava tekijä. Osa vastaajista korosti erityisesti personoitua palautetta. Myös aiemmat tutkimustulokset osoittavat palautteen olevan merkittävä vuorovaikutuksen kehittäjä sekä työssä innostumista ja työn imua vahvistava tekijä (Kostamo ym. 2017, 101; Schaufeli & Bakker 2004, 307). Lisäksi vastauksista imelni, että kun oma työ koettiin merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, lisäsi se innostusta työssä. Työyhteisön tuki ja tsemppaaminen koettiin niin ikään innostusta lisääviksi tekijöiksi. Tämä tukee aiempien tutkimusten löydöksiä; tiimin ja työparien yhteistyön sujuvuus ja ystävällisyys on positiivisessa yhteydessä työn imun kokemukseen ja työhyvinvointiin. (Ahola ym. 2019, 50; Martela & Jarenko 2014, 28–32; Perhoniemi & Hakanen 2013, 96; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli 2012, 110–111.)

Aiemmin on tutkittu, että työn hallinnalla on positiivinen vaikutus työn imuun ja työhyvinvointiin (Ahola ym. 2019, 45). Tutkimuksemme vastaajienkin mukaan onnistumisen kokemuksilla ja pystyvyyden tunteella koettiin olevan innostusta edistävä vaikutus. Myös uuden oppiminen ja substanssin kehittyminen olivat innostusta vahvistavia tekijöitä osaamiseen liittyen. Yli puolet haastateltavista koki, että avoin dialogi työyhteisössä on innostusta edistävä tekijä. Aiemmissä tutkimuksissa onkin todettu, että työtovereilta saatu tuki ja avoin vuorovaikutus lisäävät työn imua (Ahola ym. 2019, 46). Koettiin myös, että monipuolinen työnkuva lisäsi innostusta työssä. Monipuolinen työnkuva ja työn tuunaaminen on todettu olevan oiva keino lisätä innostuksen ja työn imun kokemusta. Työnkuvaa voidaan muokata vastaamaan paremmin työntekijän vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. (Martela & Jarenko 2014, 38; Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 65; Torrente ym. 2012, 110–111.)

Työn tavoitteellisuus nousi jonkin verran vastauksissa esille. Kannustimet ja huomionosoitukset saivat kuitenkin vähemmän mainintoja. Leading Passion -tutkimushankkeessa (Kostamo ym. 2017) löydös oli samankaltainen; palkka ja ulkoiset kannustimet eivät nousseet tutkimuksessa voimakkaasti esille, kun tutkittiin työssä innostavia tekijöitä. Ulkoisten kannustimien ja palkkioiden vaikutus vähennee ajan myötä, joten ne eivät ole kestävä tapa innostuksen lisäämiseen. (Kostamo ym. 2017, 24, 149; Sonnentag 2003, 525–526.)

Työn innostusta estävät tekijät

Johtoon ja esihenkilöihin liittyvistä innostusta estävistä tekijöistä mainittiin useimmiten näkyvyys ja saatavuus, näennäiset vaikutusmahdollisuudet ja luottamuksen puute sekä siihen liittyvä mikromanageeraus. Mikromanageerauksella tarkoitettiin tässä yhteydessä johtamisen tapaa, jossa johtorooleissa toimivat henkilöt seuraavat ja valvovat läheltä hyvin yksityiskohtaisesti ja pikkutarkasti henkilöstön tekemisiä. Leading Passion -hankkeen (2017) tulos on samankaltainen: luottamuksen puute henkilöstöön ja mikromanageeraus ovat työskentelyä heikentäviä tekijöitä (Kostamo ym. 2017, 92.) Aikaisemman tutkimuksen mukaan palvelevalla ja valmentavalla johtamisella, jossa ajatuksena on, että ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä, on yhteys työn voimavaroihin ja työyhteisöjen menestykseen ja hyvinvointiin. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11, 69; Schaufeli, Toon & van Willem 2008, 196.)

Kaikista innostusta estävistä tekijöistä haastateltavat korostivat eniten oman tiimin jäsenten sitoutumisen puutetta ja kyvyttömyyttä ohjautua yhdessä. Myös ilmapiiriin ja ongelmakeskeisyyden koettiin estävän innostusta. Vastauksista nousi esiin ajatuksia, että yhdessä ohjautuvaa työskentelytapaa ei ole toteutettu organisaatiossa alun perin kunnolla, ja tämä tuo haasteita osalle tiimiläisistä. Muutoksien tausta ja tähän liittyvät kysymykset ovat jääneet usean vastaajan mielestä vaille vastausta. Organisaatiossa onkin huomioitava, että toimintamallia muuttaessa perustelut ja syyt muutoksen takana ovat näkyvästi esillä ja saatavilla (Lee & Edmondson 2017, 38). Toiseksi merkittävimmän määrän mainintoja saanut innostusta heikentävä tekijä oli työmäärä ja tästä johtuva työn hallinnan tunteen puute. Aiemmin on todettu, että työn määrällisen kuormituksen lisääntyessä, työntekijät kokevat vähemmän työn imua (Ahola ym. 2019, 45).

Innostusta estävissä tekijöistä vähiten vastaajat kokivat henkilökohtaisia esteitä. Jonkin verran mainintoja tuli omasta asenteesta, siviilielämästä ja osaamattomuudesta. Myöskään aiemmista tutkimuksista ei tähän liittyen juurikaan mainintoja löytynyt, joten löydöstä voidaan pitää vähemmän merkittävänä.

Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulosten perusteella innostusta edistävin tekijä on työntekijän oma asenne ja valinta olla innostunut. Työnantajan näkökulmasta tähän ei ole vain yhtä suoraa vaikutusmahdollisuutta. Työn imu ja innostus kuitenkin ruokkivat it-

seään, joten muihin innostumista edistäviin asioihin keskittymällä ja estäviä asioita vähentämällä voidaan lisätä innostusta. Työntekijöiden sisäisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden vahvistaminen edesauttaisivat innostuksen ilmapiiriä ja sitä kautta tuloksellisuutta ja tuottavuutta.

Usea haastateltava koki, että työn sisältöön vaikuttamalla ja uralla etenemisellä on innostava vaikutus. Innostusta estävistä tekijöistä nousi vuorostaan vahvasti esille, että vaikutusmahdollisuuksien koettiin olevan näennäisiä, eivätkä esihenkilöt luottaneet työntekijöihin, mikä näkyy muun muassa mikromanageerausena. Organisaatiossa voisi miettiä, miten työntekijöille voidaan antaa enemmän mahdollisuuksia tuunata omaa ja tiimin työtä. Tämä johtaisi entistä monipuolisempaan työnkuvaan, joka tutkimustulostemme perusteella on innostusta edistävä tekijä. Korvaustoimintaa raamittaa laki (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521), joten päätöksenteon rajat ovat olennaista määrittää ja viestiä, jotta organisaatioon muodostuu yhteinen ymmärrys, mistä asioista tiimit voivat autonomisesti päättää. Organisaatiossa voidaan nostaa myös aktiivisemmin esille mahdollisia urapolkuja, joiden avulla työntekijöillä on mahdollista saada lisää vastuuta ja edetä uralla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta työntekijöiden arvostavan palautetta ja avointa dialogia. Niiden koetaan lisäävän innostusta työssä. Innostusta estävinä tekijöinä koettiin, etteivät kaikki tiimiläiset sitoudu yhteisiin tavoitteisiin, eivätkä kykene ohjautumaan yhdessä. Ilmapiirissä koettiin olevan negatiivisuutta ja ongelmakeskeisyyttä. Esihenkilöt ja koko työyhteisö voisivat kehittää omia tunne- ja vuorovaikutustaitojaan. Organisaatiossa voitaisiin myös strukturoidummin ohjata esihenkilöitä aktiivisiin valmennuksellisiin keskusteluihin. Haastatteluun osallistuneet henkilöt kertoivat arvostavansa coachaavaa ja valmentavaa otetta esihenkilötyössä. Valmennusosaamisella, aktiivisella palautteenannolla ja dialogilla voidaan lisätä työntekijän kokeman oman työn merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta, joka nousi tutkimustuloksissamme vahvasti esille innostusta edistävästä asioista. Liiallinen työ määrä ja siitä johtuva hallinnan puute olivat myös merkittäviä innostusta estäviä tekijöitä. Riittävän resursoinnin turvaaminen, mutta myös työntekijöiden kuuleminen siitä, mistä hallinnan tunteen puute johtuu, ovat keinoja vähentää työntekijöiden liiallista työkuormaa.

Kokonaisuudessaan huomionarvoista on varmistaa työntekijöiden tunne kuuluksi tulemisesta. Esihenkilöiden coaching-taitojen ja valmennusosaamisen lisääminen tukisivat paitsi yksilöiden niin myös tiimien suoriutumista ja hyvinvointia. Teimme aiemmin johtopäätöksen, jossa kerroimme innostuksen näyttäytyvän yhtenä sisäisen motivaation ilmenemismuotona. Valmennusosaamisen kasvattaminen esihenkilöillä loisi myös mahdollisuuksia tukea yksilöiden ja tiimien sisäisiä motivaatiotekijöitä. Koemme, että näillä keinoin organisaation strategiassa mainittu osaava ja hyvinvoiva henkilöstö olisi myös jatkossa innostunut työstään.

Jos toimeksiantajaorganisaatio sitoutuisi joihinkin mainitsemistamme kehittämisehdotuksista, voitaisiin jatkotutkimuksena selvittää niiden vaikutuksia työntekijöiden käsityksiin innostuksesta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden käsityksiä innostuksesta, joten olisi mielenkiintoista kartoittaa myös esihenkilöiden käsityksiä samasta ilmiöstä. Kokonaisuudessaan olisi mielenkiintoista tutkia yhdessä ohjautuvuuden kompleksisuutta ja sen eri tasoja palvelutuotannon ympäristössä. Innostuksen ja yhdessä ohjautuvuuden aihepiiriä käsitteleviä tutkimuksia on tehty toistaiseksi vähän, on tutkimuksemme merkittävä avaus, ja toivommekin sen kirvoittavan muiden tutkijoiden innostusta tutkia lisää aihepiiriä.

Tulosten luotettavuus ja eettisyys

Yleisesti tutkimustoiminnassa pyritään kertomaan tulokset totuudenmukaisesti virheitä välttäen, joten myös yksittäisessä tapaustutkimuksessa täytyy arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkijat vakuuttavat lukijan uskottavin perusteluin omasta ammattitaidostaan. Luotettavuus näkyy oikeiden lähestymistapojen ja menetelmien valintoina tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lukijan vakuuttaakseen, tutkijoiden on kuvattava tutkimuksen eteneminen juuri sellaisena, kun se on tapahtunut. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijat ovat noudattaneet eettisiä periaatteita koko tutkimuksensa ajan. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä on kerrottu enemmän yhteisessä tietoperustassa.

Eettisyyden varmistamiseksi tutkimuksen alusta alkaen pohdimme eettisen arvioinnin tekoa, jota arvioidemme perusteella tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarvinnut tehdä (ks. TENK 2019). Tämän jälkeen haimme toimeksiantajaorganisaatiosta tutkimusluvan, jotta saimme lähestyä yrityksen henkilöstöä. Tutkimukseen

osallistuminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen ja osallistujat antoivat suostumuksen haastatteluiden tallentamiselle. Lupasimme haastateltaville yksityisyyden suojan. Aikaisempaa tutkimustietoa innostuksen johtamisesta palvelutuotannon ympäristössä on vähän, joten aikaisemmat tutkimukset eivät ohjanneet tämän tutkimuksen etenemistä tai vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Toisaalta verrattaessa tutkimuksen tuloksia samaa teemaa sivuvaan tietoperustaan ja tutkimuksiin, löydökset tukevat niitä.

Olemme tutkimusartikkelissamme kuvanneet tutkimuksen taustat, toteutuksen ja analyysin varsin seikkaperäisesti, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita ja tavoitteenamme oli saada haastatteluihin noin kaksikymmentä vapaaehtoista informanttia. Lopulta tutkimuksen aineisto muodostui kolmestakymmenestä informantista, jonka voidaan katsoa olevan varsin kattava määrä. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, joten voidaan olettaa informanttien olleen motivoituneita ja sitoutuneita tutkimuksen toteutukseen. Teemahaastatteluilla saimme kerättyä kattavasti kokemuksia ja käsityksiä tutkittavilta. On toki mahdollista, että me tutkijoina olemme tulkinneet vastauksia eri tavoin kuin haastateltava on tarkoittanut, mutta olemme pyrkineet varmistamaan seuraavaksi kuvatuin tavoin, että olemme tulkinneet vastaukset oikein. Toteutimme haastattelut niin, että ainoastaan toinen tutkija oli kussakin haastattelussa mukana ja toinen tutkija litteroi haastattelun. Tällä tavoin pyrimme vähentämään ennakkokäsityksistä johtuvia virhetulkintoja, kun toinen tutkija toi tulkintojaan esiin pelkän kirjoitetun tekstin pohjalta. Näin haastattelussa ilmenneet eleet, ilmeet tai äänenpaino päässeet vaikuttamaan tulkintaan. Sisällönanalyysissä luotettavuuden lisäämiseksi teimme luokittelua ensin itsenäisesti, jonka jälkeen vertasimme havaintojamme yhteen. Näin pysyimme arvioimaan tuloksien samansuuntaisuutta. Lisäksi pyrimme lisäämään sisällönanalyysin luotettavuutta face-validiteetilla. Face-validiteetti tarkoittaa, että tuloksia esitetään henkilöille, joita tutkittu aineisto koskee tai jotka muuten tuntevat hyvin tutkittavan ilmiön (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 37).

Kiviniemen (2010, 70) mukaan laadullisen tutkimuksen prosessissa aineistonkeruun välineenä toimii tutkijat itse. Tämän vuoksi aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat voivat kehittyä ja muuttua tutkimuksen edetessä. Tässä tutkimuksessa pyrimme tutkijoina tiedostamaan oman ymmärryksemme kehittymisen. Tutkimus-

kysymyksemme ja tutkimuslinjauksemme muuttuivat ja täsmentyivät työn edetessä. Tutkimusaineisto muodostui kolmenkymmenen informantin vastauksista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden eli tapauksen. Laadullisessa tapaus-tutkimuksessa puhutaan tuloksien yleistettävyydestä, jolloin aineistosta tehtävät tulkinnat ovat keskiössä. Tämän tutkimuksen analyysin tulkintojen voidaan teoreettisesti ajatella sopivan myös muissa yhdessä ohjautuvissa tiimeissä työskenteleviin organisaatioihin ja niiden innostuksen edistämiseen, vahvistamiseen ja ylläpitämiseen.

LÄHTEET

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työnimuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopisto. Viitattu 28.7.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8262-2>.

Bakker, A. B. & Bal, M. P. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83 (1), s.189–206. Viitattu 26.7.2022. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>.

Bidee, J., Vantillborgh, T., Pepermans, R., Willems, J., Jegers, M. & Hofmans, J. 2017. Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. *European journal of work and organizational psychology* 2017, Vol.26 (3), 325–336. Viitattu 28.8.2022 www.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1277206.

Black, L. W., Welser, H. T., Cosley, D. & DeGroot, J. M. 2011. Self-Governance Through Group Discussion in Wikipedia: Measuring Deliberation in Online Groups. *Small group research*, Vol. 42 (5), 2. 595–634. Viitattu 12.4.2022. www.doi.org/10.1177/1046496411406137.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management* 2010. Vol. 26 (1), 77–86. Viitattu 1.3.2022. www.doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003.

Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel psychology*, Vol. 64 (1), 89–136. www.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.

de Lange, A.H., De Witte, H. & Notelaers, G. 2008. Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*. Vol. 22, No.3, July-September 2008. Viitattu 10.4.2022. www.doi.org/10.1080/02678370802390132.

DeRue, S.D. 2011. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior* 2011, Vol. 31. 125–150. Viitattu 1.3.2022. www.doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007.

Finanssiala ry:n Vakuutustutkimus 2020. Norstat Finland Oy. Viitattu 9.4.2022. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/vakuutustutkimus/#/>.

Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Viitattu 9.4.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf.

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työterveyslaitos. Viitattu 9.4.2022 https://www.researchgate.net/profile/Jari-Hakanen/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TY-

OPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELA-
MAA/links/00463528d150e97554000000/TYOeN-IMUA-TUOTTAVUUTTA-JA-
KUKOISTAVIA-TYOePAIKKOJA-KOHTI-LAADUKASTA-TYOeELA-
eMAeAe.pdf.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 9.4.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Viitattu 28.7.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?s.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>.

Hakanen, J. & Schaufeli, W.B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders* 2012, Vol.141 (2), 415–424. Viitattu 10.4.2022. www.doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043.

Haken, H. & Portugali, J. 2016. Information and Self-Organization. *Entropy* (Basel, Switzerland), Vol. 19 (1), s. 18. Viitattu 22.8.2022. www.doi.org/10.3390/e19010018.

Hewlett, S. A., Sherbin, L. & Sumberg, K. 2009. How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7/8). 71–153. Viitattu 17.5.2022. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19630257/>.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

Kaka, A. K. 2017. Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams. *The Journal of computer information systems*. 57, 3. 208–217. Viitattu 30.7.2022 www.doi.org/10.1080/07362994.2016.1184002.

Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. 2017. Ihan intona!: Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.7.2022. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=30.

Laloux, F. 2014. *Reinventing organizations. A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M.

- (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY, 21–44.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Viitattu 28.7.2022. www.doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002.
- Malik, P. & Garg, P. 2020. Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 31, 8. 1071–1094. Viitattu 27.7.2022. www.doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University. Viitattu 6.10.2021. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 26.7.2022. https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia* 55 (06) 2020. 408–425. Viitattu 26.2.2022. https://www.researchgate.net/publication/348407623_Eta-tyo_ja_tyon_imun_muutokset_kevaan_2020_koronakriisin_aikana_korkeakouluhenkilostolla.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.2.2022. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48 (02) 2013. 88–101. Viitattu 26.2.2022. https://www.researchgate.net/profile/JariHakanen/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ystavallisuuden_siirtyminen_tyopa-reilla/links/02e7e51b6b4c4b88fb000000/Tyoen-imun-ja-ystaevaellisuuden-siirtyminen-tyopa-reilla.pdf.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. & Schaufeli, W.B. Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being And Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*. 34 (1), 43–73. Viitattu 11.9.2022. www.doi.org/10.1177/1046496402239577.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. Viitattu 26.7.2022. www.doi.org/10.1002/job.248.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Viitattu 26.2.2022. www.doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W.B., Toon, W. T. & van Willem, R. 2008. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An international Review*. 57 (2), 173–203 <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.

Sonnentag, S. 2003. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of applied psychology*, 88 (3), 518–528. Viitattu 24.2.2022. www.doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518.

TENK 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 9.10.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W.B. 2012. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106–112. Viitattu 22.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/221770193_Teams_make_it_work_How_team_work_engagement_mediates_between_social_resources_and_performance_in_teams.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Etla 2021. Työn imu vähentää työttömyyden ja työkyvyttömyyden riskiä – myös palkkataso voi nousta. Viitattu 12.9.2022. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/tyon-imu-vahentaa-tyottomyyden-ja-tyokyvyttömyyden-riskia-myos-palkkataso-voi-nousta/>.

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521. Viitattu 12.9.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521>.

Walker, C.C. & Dooley, K. J. 1999. The Stability of Self-Organized Rule-Following Work Teams. *Computational and mathematical organization theory* 1999, 5 (1), 5–30. Viitattu 28.7.2022. [www. https://www.proquest.com/scholarly-journals/stability-self-organized-rule-following-work/docview/201656220/se-2?accountid=27297](http://www.proquest.com/scholarly-journals/stability-self-organized-rule-following-work/docview/201656220/se-2?accountid=27297).

Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä näyttää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent. 171–200.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 1 Teemahaastattelurunko

TAUSTA

- Haastattelun tarkoitus ja tavoitteet, taustatiedot
 - Haastattelija, opinnäytetyön tavoite, haastattelun tavoite ja aika-
taulu
 - Työn keskeisten käsitteiden määrittely
 - Nauhoituksen aloitus

KÄSITYS INNOSTUKSESTA

- Mitä innostuminen sinulle tarkoittaa?
- Miten innostunut koet olevasi tällä hetkellä työssäsi?
- Mikä työssä innostaa?
- Miten johdat omaa innostusta?
- Mitä keinoja sinulla on lisätä omaa innostusta?
 - Henkilökohtaiset asiat ja keinot
 - Tiimiltä tulevat asiat ja keinot
 - Johdolta tulevat asiat ja keinot
- Miten ympäristö vaikuttaa innostukseen?
- Mitkä asiat estävät innostusta?
 - Henkilökohtaiset esteet
 - Tiimiltä tulevat esteet
 - Johdolta tulevat esteet

TYÖN IMU

- Miten työn imu ilmenee työssäsi tällä hetkellä?
- Minkälaisissa tilanteissa koet työn imua?
- Miten lisäät työn imun kokemusta?
- Minkälainen vaikutus tiimillä on työn imun kokemukseen?
- Miten tiimi voisi auttaa työn imun lisäämisessä?
- Miten esihenkilö voisi edistää sinun ja tiimin työn imua?

YHDESSÄ OHJAUTUVUUS / TYÖSKENTELEY YMPÄRISTÖ

- Miten yhdessä ohjautuvuus näyttäytyy työssäsi?
- Minkälaiseksi koet yhdessä ohjautuvuuden?
- Minkälainen vaikutus yhdessä ohjautuvalla tiimillä on innostuksen kokemukseen?
 - Sisäiset vaikutukset
 - Ulkoiset vaikutukset

MUUTA

- Täydennettävää tai lisättävää keskusteluun
- Kysyttävää
- Jatkotoimenpiteet, mahdollisuus tarkentaa aiempia vastauksia

DIGITAALINEN YHTEISTYÖ ASIAKASRAJAPINNASSA JA JOHTAJUUS SEN TUKEMI- SESSA

Tekijät: Hanna Jäntti, Sanna-Kaisa Rivasto ja Mari Tammisto

Abstract

The aim of this thesis was to identify the practices used to support staff operating in digital interface and how to utilize these standards when developing the digital interface experience in early childhood education in the City of Nokia. The main study question was how the change management was experienced by individuals working in digital customer interface. In the knowledge base the focus was on knowledge management, change management, trust in change management and communality in digitalization.

The research method in this thesis was a case study which was divided in two sections. At first three different interviews were arranged to the supervisors of early childhood education and based on the results of those interviews a questionnaire (n=28) was created and sent to the employees of early childhood education. Afterwards the research material was interpreted by content analysis and quantitative methods. The main results were that the three most recognizable factors in successful digital interface change management are attitude towards digitalization, know-how and communality experiences.

The subject was considered vital, due to digitalization of the systems throughout early childhood education nationally. City of Nokia has been one of the first organizations digitalizing their systems so findings from this thesis can be utilized in digitalization processes in other cities early childhood education organizations too.

Keywords: change management, knowledge management, change, communality, digitalization, digital customer interface, early childhood education

JOHDANTO

Opinnäytetyön prosessin aloitimme pohtimalla yhteisiä teemoja ja mielenkiinnon kohteita. Tulimme päätelmään siitä, että muutostilanteiden johtaminen ja eri ikäisten henkilöiden johtaminen koskettaa jokaisen ajatuksia, joten päätimme lähteä tutkimaan muutosjohtamista enemmän. Halusimme yhdistää opinnäytetyöhön myös digitaalisuuden.

Lähdimme toteuttamaan opinnäytetyötä yhteistyössä Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa. Kaupungin digitaalisessa asiakasrajapinnassa oli otettu käyttöön uusia toimintamalleja, joiden kautta pystyttiin tarkastelemaan muutosjohtamista uudistuvassa tilanteessa.

Varhaiskasvatus on 0–6-vuotiaille tarkoitettua palvelua, jolla tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta. Varhaiskasvatus on tärkeä osa suomalaisen lapsen opinpolkua. Varhaiskasvatusta määrittää sekä varhaiskasvatuslaki että varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. (Opetushallitus, 2022b.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määritellään huoltajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Kasvattajien tulee säännöllisesti tehdä huoltajien kanssa yhteistyötä ja yhteistyön toteuttamisessa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa. (Opetushallitus, 2022a, 30.) Merkintä tieto – ja viestintäteknologian hyödyntämisestä huoltajien kanssa tehtävässä yhteistyössä on tullut varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin uutena vuonna 2022, eli digitaalisuuden lisääminen tässä asiakasrajapinnassa on nyt hyvin ajankohtaista.

Muutosjohtaminen on johtajuuden taito, jota käytetään muuttuneessa tilanteessa. Muutosjohtamisessa onnistuminen edellyttää, että myös johtajan työ uudistuu ja johtamisosaamista kehitetään kaikilla johtamisen tasoilla - ei pelkästään lähijohtajien tai strategisten johtajien tasolla. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkä. 2014, 3, 53.)

Opinnäytetyömme on tapaustutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin esihenkilöiden ryhmähaastattelujen sekä henkilöstölle suunnatun kyselyn kautta. Tutkimme, kuinka julkisessa organisaatiossa johtajuus tukee muuttuvaa tilannetta ja miten työntekijät ovat kokeneet muutoksen johtamisen. Pyrimme arvioimaan joh-

tamisen käytäntöjä, joita on käytetty tilanteessa, sekä tunnistamaan keinoja muutoksen johtamisen helpottamiseksi. Sydänmaalakan (2015, 63–64) mukaan älykäs julkinen organisaatio on strategisesti johdettu, avoin verkosto, jonka toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen ja ihmiskeskeiseen organisaatiokulttuuriin. Älykäs organisaatio kykenee ennakoimaan muutoksia ja uudistumaan ja oppimaan tulevaisuuden haasteita varten.

Opinnäytetyönprosessin aikana löysimme erilaisia teemoja, jotka liittyvät muutoksen johtamiseen Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa. Näiden teemojen kautta pystyimme tunnistamaan erilaisia toimenpiteitä, joita on tehty, ja jotka ovat edistäneet uusien toimintamallien käyttöönottoa. Tuloksissa ilmeni myös tutkijoille uusi näkökulma, jota ei alun perin ollut fokuoitu opinnäytetyöhön. Kokonaisuudessaan saimme kattavan kuvan henkilöstön muutosjohtamisesta digitaalisessa asiakasrajapintatyössä.

TARKOITUS, TAVOITE JA KYSYMYKSENASETTELU

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa organisaation toimintaa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja arvioida johtamisen käytäntöjä, joilla on tuettu uuteen tilanteeseen sopeutumista.

Tavoitteena oli tunnistaa johtamisen käytäntöjä,

- joilla voidaan tukea henkilöstön toimintaa digitaalisessa rajapinnassa,
- joita voidaan hyödyntää digitaalisen asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämisessä.

Opinnäytetyömme tarkoitus on vastata kysymykseen: Miten muutoksen johtaminen on koettu digitaalisessa asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta?

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA VIITEKEHYS

Opinnäytetyö keskittyi varhaiskasvatuksen asiakasrajapintaan ja siellä käytössä oleviin digitaalisiin ratkaisuihin. Aineisto kerättiin Nokian kaupungin varhaiskasvatuksesta. Teoreettinen viitekehys rakentui muutosjohtamisen ympärille ja toiminnallinen viitekehys varhaiskasvatuksen digitaalisen asiakasrajapintaan.

Nokian kaupunki on noin 35000 asukkaan kaupunki Pirkanmaalla (Nokian kaupunki 2022). Nokian varhaiskasvatuspalveluiden piirissä lapsia on vuosittain noin 1500–1600. Henkilöstöä varhaiskasvatuksessa on noin 350 henkeä. Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa on käytössä digitaalinen varhaiskasvatussuunnitelma (myöh. vasu), joka kirjataan Päikky-järjestelmään, josta myös vanhemmat voivat sen lukea. Lisäksi Covid-19-pandemian aikana suurin osa varhaiskasvatussuunnitelmakeskusteluista (myöh. vasukeskustelut) siirtyi etäyhteyksin pidettäviksi joko puhelimitse tai Microsoft Teams -yhteydellä. Näitä etäyhteyksin toteutettuja keskusteluja on jatkettu edelleen ja useiden huoltajien toive on ollut, että keskustelut pidetään tulevaisuudessakin etäyhteyksin. Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa toimii varhaiskasvatuksen digikoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu henkilöstön osaamisen lisääminen ja varhaiskasvatuksen järjestelmien ylläpitäminen. Hän on ollut keskeisessä roolissa digitaalisen asiakasrajapinnan toiminnan kehittämisessä yhdessä henkilöstön kanssa. (Sillanpää, 2022.)

Digitaalisuus Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen asiakasrajapinnassa

Siirtyminen digitaalisiin työvälineisiin on ollut suuri muutos Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa ja se on tapahtunut nopeasti – esimerkiksi vasukeskustelut siirtyivät Teams-yhteydellä pidettäviksi koronapandemian alkaessa. Muutokseen ei siis kaikilta osin ehditty valmistautua ja toimenpiteitä jouduttiin tekemään nopealla aikataululla. Zeike ym. kuvaavat, kuinka nopean muutoksen tilanteessa esihenkilöiden on kyettävä vastaamaan digijohtamisen haasteisiin. Heidän vastuulleen jää uusien digitaalisten ratkaisujen implementointi ja sen varmistaminen, että digitaalinen ajattelutapa omaksutaan koko organisaatiossa. (Zeike, Bradbury, Lindert & Pfaff 2020.) Myös Saarikko, Westergren ja Blomquist (2020) korostavat esihenkilöiden roolia muutosjohtamisessa, jolloin esihenkilöiden on läsnäololla ja viestinnällä kyettävä sitouttamaan organisaatio muutokseen.

Tutkittaessa organisaation toimintaa muutoksessa voidaan puhua myös digitaalisesta muutosvalmiudesta. Digitaalisella muutosvalmiudella tarkoitetaan muun

muassa organisaatiossa vallitsevaa asennetta digitaalisen teknologian käyttööntoon sekä organisaation jäsenten kykyä hyödyntää digitaalisuutta omassa työssään. (Gfrerer, Hutter, Fuller & Ströhle 2021, 25–29.)

Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa on käyty vasukeskustelut etäyhteyksin vuodesta 2020 alkaen. Valtakunnan tasolla etäyhteydellä pidetyt vasukeskustelut on koettu jopa toimivammiksi kuin kasvokkain tapahtuvat keskustelut. Etäkeskustelut ovat helpottaneet aikataulutusta ja rentouttaneen keskusteluja henkilöstön ja huoltajien välillä (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021, 22.) Vuonna 2021 julkaistun ”Korona tuli kylään” -tutkimushankkeen loppuraportin mukaan kunnallisen varhaiskasvatuksen työntekijöistä 79 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän yksikössään oli välttämätön digitaalinen infrastruktuuri, jonka avulla esimerkiksi etäpalavereja on mahdollista järjestää. Kuitenkin 61 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että nimenomaan henkilöstön digitaalisten taitojen kehittämiseen tulisi panostaa. (Nurhonen, Chydenius & Lipponen, 2021.) Toimeksiantajamme on kunnallisen varhaiskasvatuksen tarjoaja, joten näemme että asiakasrajapinnan digitalisoituminen ja erityisesti digitaalisen muutoksen johtaminen on ajankohtainen ja toimeksiantajaa hyödyttävä aihe. Digijohtamisen taidoilla on merkitys myös esihenkilöiden hyvinvointiin, sillä ylemmän johdon heikommat digijohtamisen taidot omaavat esihenkilöt kärsivät useammin heikommasta psyykkisestä hyvinvoinnista (Zeike, Bradbury, Lindert & Pfaff 2020).

Suurimpia esihenkilöiden haasteita digijohtamisessa ovat esimerkiksi uusien digitaalisten ratkaisuiden implementointi sekä digitaalisen ajattelutavan omaksuminen sekä jatkuva nopea teknologian kehitys (Zeike, Bradbury, Lindert & Pfaff 2020). Käytännössä digitaalisten tuotteiden ja palveluiden tulee olla käyttäjäystävällisiä ja niiden arvonmuodostus tulee olla määriteltävissä. Yrityksen on pystyttävä myös määrittelemään ne toiminnot, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen digitaalisten teknologioiden hyödyntämisessä pystyäkseen vastaamaan ympäristön kehittyviin tarpeisiin. (Nylen & Holmstrom 2015, 57–67.)

Esihenkilöiden muutosjohtamisen taidot digimurroksessa

Muutosjohtamista yläkäsitteenä on käsitelty perusteellisesti artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Muutoksia läpikäyvät organisaatiot ovat aina kohdanneet jonkinasteista muutosvastarintaa erityisesti työntekijöiltä, jotka eivät näe muutoksen arvoa omassa työssään tai kokevat uudella tavalla toimimisen uhaksi.

Onnistuneen muutosviestinnän perusteena on hyvä suunnittelu ja se, että henkilökunnalle ei vain selitetä mitä pitää tehdä, vaan myös kerrotaan miksi ja miten se tehdään. (Brown 2020, 12.) Myös Saarikko ym. (2020) korostavat muutoksen ymmärretyksi tekemisen ja organisaationlaajuisen sitoutumisen merkitystä johtamisessa.

Esihenkilöiden tulisi olla saatavilla ja varata muutosvaiheessa päivittäin aikaa vastatakseen alaistensa kysymyksiin ja tarkkaillakseen tiimiensä sopeutumista muutokseen. Muutosviestinnässä kannattaa pyrkiä keskittymään sellaisiin viesteihin, jotka ovat olennaisia sekä koko tiimille, että sen yksittäisille jäsenille. Eriytyisen tärkeässä roolissa ovat keskijohdon henkilöt, jotka kokevat usein painetta muutoksen toteuttamiseen ylemmiltä tahoilta, ja toisaalta taas painetta omien alaistensa tukemiseen muutoksessa. Keskijohdon merkitys muutoksen johtamisessa on arjessa toimia viestinnän välikätenä. Heidän tehtävänä on kuunnella palautetta muutoksesta, ja tarpeen vaatiessa viedä tieto ylemmälle johdolle. (Brown 2020, 11.)

Toimintatavan muutokset organisaatiossa etenevät vaiheittain. Yksi tapa kuvata muutoksen edistymistä on erottaa kolme vaihetta: muutosvalmius (change readiness), omaksuminen (adoption) ja arkipäiväistyminen (institutionalization). Eriksseen voidaan kuvata vielä digitaalista muutosvalmiutta (digital readiness). Digitaaliseen muutosvalmiuteen sisältyy esimerkiksi organisaation jäsenten kyky hyödyntää digitaalista teknologiaa omissa työtehtävissään sekä organisaatiossa vallitseva suhtautuminen digitaalisen teknologian käyttöönottoon. Positiivinen asenne digitalisaatioon edesauttaa uuden teknologian käyttöönottoa. Organisaation johdolla ja esimiehillä on paljon mahdollisuuksia edistää toimintatavan muutosta. Johto ja esimiehet voivat johtaa digitaalista muutosta omalla esimerkillään – esimerkillä johtaminen vaatii tietysti johdolta ja esimiehiltä omaa osaamista ja sitoutumista digitalisaatioon. Johdon vastuulla on myös se, että työntekijät saavat riittävästi tukea uusien toimintatapojen omaksumiseen. Työntekijöiden osallistaminen ja ottaminen mukaan uusien digitaalisten toimintatapojen suunnitteluun on tehokas tapa sitouttaa organisaatio muutokseen. (Gfrerer, Hutter, Fuller & Ströhle 2021, 25-29.)

Osaamisen johtaminen ja luottamus osana sitä

Osaaminen on yksi keskeisemmistä asioista uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönotossa. Jotta voidaan lisätä osaamista, tulee ensin tietää millä tasolla kenenkin osaaminen on. Toimivia osaamisen kartoittamiskeinoja ovat tutustumiskeskustelu, asiakas- ja työtilanteiden havainnointi sekä säännölliset esimies-alaiskeskustelut. Näiden lisäksi voidaan käyttää myös esimerkiksi osaamiskartoitusta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Ennako-oletuksena tässä opinnäytetyössä on, että luottamuksella on tärkeä rooli toimeksiantajaorganisaation kaltaisen nopean digiloikan jalkauttamisessa arjen toimintaan. Luottamuksella johtoon voidaan saada aikaan tehokasta sitoutumista muutokseen (Michaelis, Stegmaier & Sonntag 2009, 413). Työntekijät, jotka luottavat johtoon ovat tehokkaita ja heillä on korkea sitoutumisaste työhönsä. Esihenkilöiden tulisi lisätä tietouttaan ja osaamistaan luottamuksen rakentamisesta ja luoda käyttäytymismalleja, jotka tukevat luottamuksellista ilmapiiriä. (Savolainen & Häkkinen 2011, 412–416.) Myös Sørensen, Hasle ja Pejtersen (2009, 415–416) toteavat, että luottamuksen merkitys muutoksen johtamisessa on kiistattoman tärkeä. Erityisesti epäluottamuksen ilmapiirin synnyttyä sen kiertäminen on todella vaikea katkaista. Kun luottamuksen taso on matala, ei johdon sanallisista vakuutteluista muutoksen tärkeydestä ole hyötyä työntekijöiden negatiivisten mielikuvien korjaamiseksi. Näistä syistä koemme, että tutkimuksemme on hyötyä toimeksiantajan muutoksen johtamiseen liittyvässä työskentelyssä erityisesti tulevaisuuden muutosten kannalta.

Luottamuksen syntymistä edesauttaa myös se, että johto tuntee työntekijät ja heidän osaamisensa. Toimintatapojen nopea digitalisoituminen, esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmiin liittyvien keskustelujen siirtyminen Teamsiin, sujuu joustavammin, mikäli työnantaja kykenee tunnistamaan työntekijöiden digitalisaatioon liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, odotuksia sekä aiempia kokemuksia. Organisaation jäsenet voidaan jakaa oppimisen ja oppimishalukkuuden suhteen erilaisiin ryhmiin. Voidaan puhua digieksperteistä, osaajista, pärjääjistä ja putoajista. Digiekspertti on henkilö, joka hallitsee kaikki työhön liittyvät laitteet ja järjestelmät sekä on usein myös innostunut opiskelemaan vapaa-ajallaan lisää ja jakaa osaamistaan myös työyhteisössä. Perusosaaja hallitsee hyvin työssä tarvittavat digitaaliset taidot ja pyrkii myös aktiivisesti opiskelemaan uutta. Selviytyjä hallitsee juuri sen, mitä tarvitsee selvitäkseen työstään ja opettelee pakon edessä

työssä välttämättömät ohjelmat ja järjestelmät. Putoajan osaaminen ei tunnu riittävän työtehtävissä ja häntä uhkaa koko ajan putoaminen ”digikelkasta”. (Keyriläinen & Sutela 2018, 281.)

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa muutosjohtamista, jotta muutosta voidaan lähteä toteuttamaan. Garavan (2020, 60-61) kuvaa, että osaamisen kehittäminen lisää organisaation tuottavuutta sekä sosiaalista pääomaa, joka puolestaan on hyväksi organisaation imagolle erilaisissa kilpailutilanteissa. Usein osaamisen johtamisella viitataan organisaation johtamiseen, mutta se on pitkälti myös henkilöstön taitojen sekä asenteiden johtamista. Ollilan (2006) mukaan, osaamisen johtaminen on suuri kokonaisuus, jonka avulla ohjataan henkilöstön jo olemassa olevaa sekä muokattavaa tietoa ja osaamista. Osaamisen johtamista voidaankin ajatella työkaluna, jolla yksilöiden sekä organisaation osaamista voidaan kehittää. Oikeanlaisella osaamisen johtamisella voidaan parhaimmillaan uudistaa osaamista niin, että se tukee strategiaan tavoitteisiin pääsyä. (Moisanen 2018, 63–64.)

Yhteisöllisyys ja digitalisaatio

Yhteisöllisyyden kokemuksella viitataan tekijöihin ja käyttäytymismalleihin, jotka ovat kytköksissä ihmissuhteiden luomiseen ja toisista huolehtimiseen (Hentschel, Braun, Peus & Frey 2017, 112–125). Osler (2020, 569–588) puolestaan määrittelee yhteisöllisyyden tunteen syntyvän yhteisten kiinnostuksen kohteiden ja tavoitteiden kautta sekä toisia tukevista tunteista, joita yhteisössä jaetaan. Digitaalista vuorovaikutusta leimaa usein todellinen yhteenkuuluvuuden tunne, mutta se tuntuu vähemmän todelliselta kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Kohdeorganisaatiossa koettiin digitaalisten vuorovaikutusvälineiden, kuten Teams-sovelluksen käytön sisäisessä viestinnässä osittain vähentäneen koettua yhteisöllisyyden tunnetta organisaation jäsenten kesken. Tämä tukee näkemystä siitä, että verkon välityksellä yhteisöllisyys on hatarampaa kuin kasvokkain tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen. (Osler 2020, 569–588.)

Svenaesus (2021, 90) huomauttaa, että kasvokkain tapahtuva tapaaminen ei välttämättä takaa yhteistä ymmärrystä ja kunnioittavaa vuorovaikutusta. Hänen mukaansa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa haasteellista voivat olla esimerkiksi stressin, vihan, pelon ja itsekkyyden tunteet, joita yksittäinen ryhmän

jäsen saattaa tuntea. Digitaalisesti järjestetyssä kokouksessa tällaiset tunteet eivät luultavasti välity muille osallistujille ja vähennä heidän yhteisöllisyyden kokemustaan, mikä taas on riskinä live-kokouksissa. Digitaalinen käyttöliittymä voi kuitenkin avata uusia väyliä tietyille yhteisöllisyyden muodoille, jotka perustuvat ryhmän yhteiseen kokemukseen ja kerronnalliseen mielikuvitukseen. Tällainen kokemus voi parhaimmillaan olla yhteisöllisyyden näkökulmasta jopa live-kokemusta voimakkaampi ja transformatiivisempi. (Svenaesus 2021, 81.)

KEHITTÄMISMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Opinnäytetyömme edustaa laadullisen tutkimuksen perinnettä. Laadullinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulmien ymmärtämiseen. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös tutkijan ja tutkimuksen kohteen kiinteä vuorovaikutus. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 21–22.) Opinnäytetyömme on tarkemmin määriteltynä tapaustutkimus. Päädyimme valitsemaan tapaustutkimuksen muun muassa siksi, että Ojasalo ym. (2015, 36) toteavat kirjassaan, että tapaustutkimus on todennäköisin lähestymistapa, jos kehittämistehtävänä on tuottaa organisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tämän näkemyksen vuoksi koimme, että tapaustutkimus palvelee tutkimuksemme tarkoitusta parhaiten.

Tutkimuskysymyksemme ytimessä on digitaalisessa asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulma ja aineistonkeruu tehtiin esihenkilöille suunnattujen teemahaastattelujen kautta, jolloin tutkijan ja tutkimuksen kohteen vuorovaikutus on edellytys aineiston hankkimiselle. Keräsimme aineistoa myös näiden esihenkilöiden alaisille tarkoitetulla, asiantuntijoiden kyselyllä.

Teemahaastattelu sopii monenlaisten ilmiöiden tarkasteluun ja sen avulla voidaan tarkastella yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia (Puusa & Juuti 2020). Teemahaastattelun etuna voidaan Puusan ja Juutin (2020) mukaan erityisesti pitää sitä, että tutkijalla on aina mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. Haastattelun metodologisena etuna voidaan pitää myös sitä, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla jo etukäteen tiedetään olevan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan rooli on aineistonkeruun kannalta kriittinen. Haastattelutilanteessa tutkijan tulisi pystyä luo-

maan luottamuksellinen ilmapiiri ja onnistua motivoimaan haastateltavia vuorovaikutukseen. Kysymyksenasettelu vaikuttaa suuresti tuotetun aineiston sisältöön. (Puusa & Juuti 2020.)

Teemahaastatteluun osallistuivat kyselyyn vastanneiden 150 asiantuntijan esimiehet, joita on vain noin kymmenen ja haastattelujen toteuttaminen oli mahdollista. Teemahaastattelut tässä opinnäytetyössä järjestettiin kolmessa eri osassa ja kuhunkin haastatteluun osallistui kahdesta viiteen esihenkilöä. Haastattelut olivat kestoltaan noin 60 minuutin pituisia, riippuen syntyneestä vapaasta keskustelusta. Teemahaastattelun oli toimiva aineistonkeruumenetelmä. Sen avulla saatiin paljon tutkijoiden ennalta määrittelemiin teemoihin sisältyvää tietoa, jota emme esimerkiksi strukturoidulla kyselylomakkeella olisi osanneet kysyä.

Aineistonkeruussa hyödynnettiin asiantuntijoille suunnattua kyselylomaketta. Kyselylomakkeen teoriasta voi lukea lisää yhteisestä tietoperustasta. Kyselylomakkeen teimme teemahaastattelujen jälkeen toukokuussa 2022, sillä teemahaastatteluissa saimme vahvistusta teoriasta nousseisiin teemoihin, joiden ympärille kysymykset rakentuivat. Kyselylomakkeen suuntasimme varhaiskasvatuksen asiakasrajapinnassa työskenteleville asiantuntijoille. Heitä on noin 150, joten haastattelu ei ollut näin suuren joukon vuoksi mahdollista.

AINEISTON ANALYSOINTI

Aineisto kerättiin kahdessa osassa, tavoitteena saada selkeä käsitys sekä esihenkilöiden (n=9) että henkilöstön (n=28) kokemuksista muutosjohtamisen onnistumisesta ja vastata siten tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisenä järjestettiin kolmelle erilliselle ryhmälle teemahaastattelu, joihin osallistuivat varhaiskasvatuksen esihenkilöt. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen aineisto koodattiin ja ryhmiteltiin aihealueittain. Aineiston käsittelyn tuloksena löydettiin kolme pääteemaa: osaaminen, asenne sekä yhteisöllisyys.

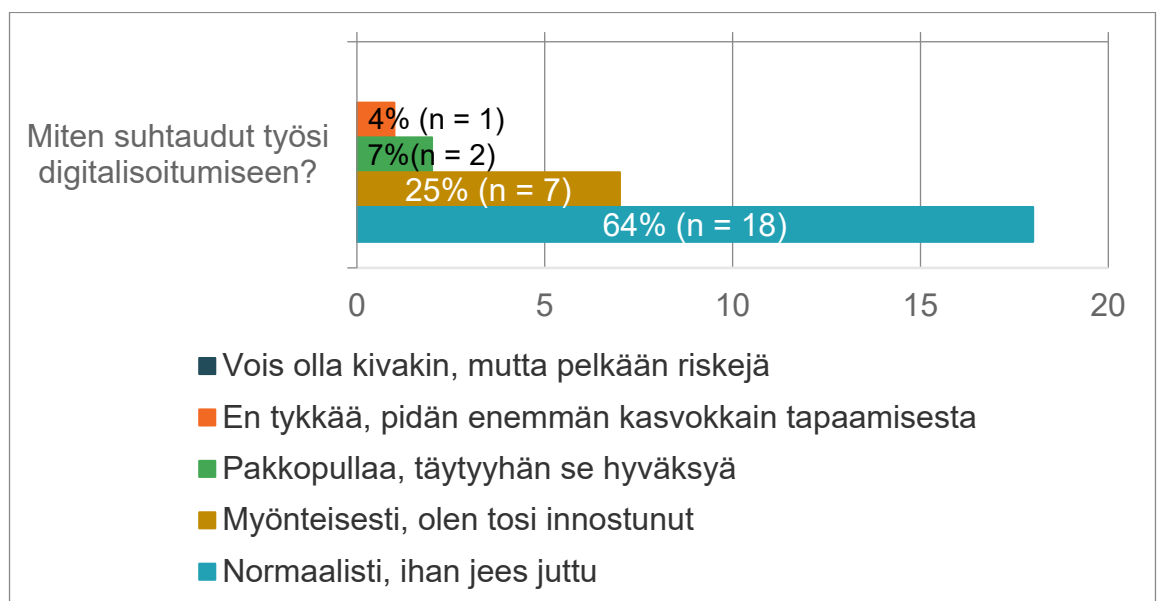
Ensimmäinen haastattelu järjestettiin 20.4.2022 etäyhteydellä Microsoft Teams-sovelluksen kautta (myöh. Teams). Tähän haastatteluun osallistui haastattelijoiden lisäksi kolme Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöä. Toinen haastattelutilanne järjestettiin 27.4.2022 niin ikään Teams-kokouksena ja siihen osallistui haastattelijoiden lisäksi kaksi varhaiskasvatuksen esihenkilöä. Kolmas

haastattelu järjestettiin 28.4.2022 Teams-kokouksena ja siihen osallistui neljä varhaiskasvatuksen esihenkilöä. Haastattelutilanteet nauhoitettiin sovelluksessa myöhempää litterointia varten.

Tutkimuskysymysten ja haastatteluiden perusteella esiin nousseiden teemojen pohjalta luotiin kyselylomake varhaiskasvatuksen työntekijöille. Kyselylomake lähetettiin 23.5.2022 yhteensä 150 Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijälle ja vastausaikaa annettiin 1,5 viikkoa. Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Kyselyyn vastasi yhteensä 28 varhaiskasvatuksen työntekijää. Tutkijaryhmä tuli siihen tulokseen, että kyselystä saatiin riittävän laaja otos, sillä kyselyyn vastaajia oli kaikista ikä-, työkokemus- sekä työyksikkövaihtoehdoista.

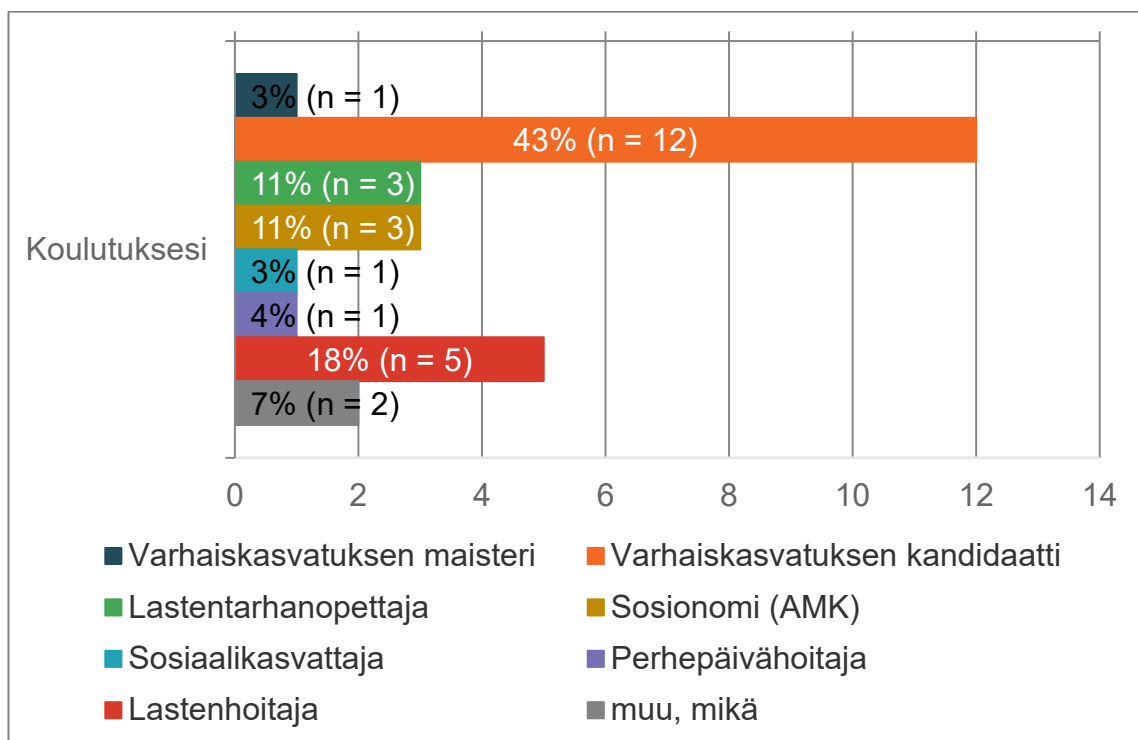
Kyselylomakkeessa oli suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä analysoitiin koodaten ja teemoitellen, kun taas suljettuja kysymyksiä analysoitiin tilastollisin menetelmin prosenttiosuuksia vertaillen. Kyselylomakkeen analysoinnissa käytettiin myös vastausten tilastointia kolmeen eri muuttujaan perustuen:

1. Kuviossa 1. kuvataan kyselylomakkeen vastaukset kysymykseen: Miten suhtaudut työsi digitalisoitumiseen? Suhtautumista verrattiin vastauksissa muun muassa siihen, miten oli hakenut/saanut apua tai miten luontevana koki laitteiden käyttämisen.



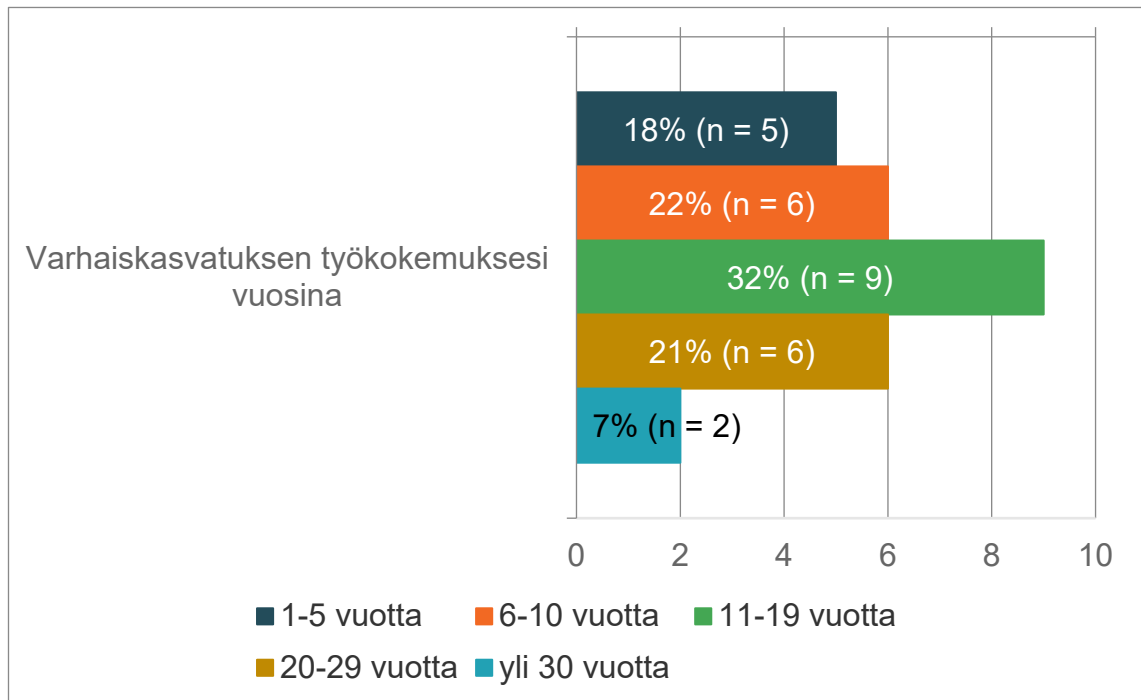
Kuvio 1. Vastaajien (n = 28) suhtautuminen työn digitalisoitumiseen

2. Kuviossa 2 on esillä kyselyyn vastaajien koulutustaustat. Jaottelimme vastauksia myös niiden mukaan.



Kuvio 2. Vastaajien (n=28) varhaiskasvatuksen työntekijöiden koulutustaustat

3. Kuviossa 3 on kuvattuna kyselyyn vastaajien vastauksia kysymykseen ”varhaiskasvatusalan työkokemus”. Työkokemusta vertasimme mm. asenteeseen ja pohdimme, kuinka sisällönanalyysissa ilmi tulleet teemat ilmenevät eri työkokemuksen omaavilla.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden (n=28) varhaiskasvatuksen työkokemus vuosina

Kyselylomakkeen analysoinnin jälkeen kävimme vielä läpi haastatteluteemoja. Vertasimme kyselyn vastauksia haastatteluissa esiin nousseihin teemoihin ja etsimme näistä yhdistäviä tekijöitä sekä eroavaisuuksia. Vastausten analysoinnin jälkeen pystyimme aloittamaan tulosten kirjoittamisen.

OSAAMINEN, ASENNE JA YHTEISÖLLISYYS TULOKSISSA

Osaamisen kehittäminen muutosjohtamisen tukena

Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin melko laajasti osaamisen kartoittamisesta ja ilmeni, että sitä on tehty eri yksiköissä eri tavoin. Haastateltavien yleinen näkemys oli, että osaamista oli kartoitettu kaikkien työntekijöiden osalta.

Kyselyn vastaukset eivät olleet yhtenevät näiden haastatteluvastausten kanssa, sillä kysyttäessä vastaajilta, onko heidän osaamistaan kartoitettu 41 % (n=11) ilmoitti, ettei heidän osaamistaan ole kartoitettu ollenkaan. Kun osaamiskartoitukseen liittyviin vastauksiin yhdistettiin vastaajan oma työkokemus, huomattiin, että 80 % vastaajista, joiden osaamista ei ollut kartoitettu, olivat alle viisi vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleitä.

Kyselylomakkeen vastausten perusteella 22,2 % (n=6) osaamista oli kartoitettu yksikön kyselyllä, 25,9 % (n=7) kehityskeskusteluissa ja 11,1, % (n=3) kysymällä erikseen. Kysymällä erikseen -vastausvaihtoehdossa tarkennettiin, miten osaamista oli kysymisen yhteydessä kartoitettu. Näissä tarkennuksissa kerrottiin, että osaamista oli kartoitettu yksiköiden sisäisissä palavereissa kysymällä henkilöiltä itseltään ja sen lisäksi varhaiskasvatuksen digikoordinaattori oli yleisesti tiedustellut henkilöstön osaamista. Kyselyn vastaajien 40,8 % (n=11) osaamista ei ollut kartoitettu ollenkaan. Kyselyssä ei tarkennettu, milloin osaamista on kartoitettu

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, kuinka osaamista on lisätty erilaisin koulutuksin, työpajoin ja yksittäisiä henkilöitä opastaen. Varhaiskasvatuksen rakenteiden, kuten esimerkiksi yksiköiden digitutoreiden sekä koko varhaiskasvatuksen digikoordinaattorin panos on nähty hyvin paljon osaamista lisäävänä tekijänä. Koska johdon vastuulla on myös se, että työntekijät saavat riittävästi tukea uusien toimintatapojen omaksumiseen on tärkeää, että rakenteet ovat kunnossa ja tukevat johtajuutta (Gfrerer ym. 2021, 25–29). Haastatteluissa kuulumme esihenkilöiden kommentteja, joiden mukaan organisaation rakenteet ovat olleet tärkeitä.

”Tuota kyllä me on saatu saatu paljon paljon tällaista apua ja on ollut tosiaan iso iso ilo siitä että meillä on niinku digikoordinaattori ” (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt. 2022a.)

”Kyllä digikoordinaattorin takana on niin monet monet näistä asioista, joista me ollaan nyt nyt tässäkin puhuttu että että tuota noin en en osaisi kuvitella mitä se olisi ollut jos ei meillä olisi ollut tällaista osaamista” (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt. 2022a.)

Kyselyn avulla selvitettiin, miten työntekijöiden osaamisen lisäämistä oli tuettu. Vastaukset osaamisen kasvattamisesta olivat melko selkeät. Kyselyssä oli eritelty henkilölle annettu tuki järjestelmän varhaiskasvatussuunnitelmalomakkeen (myöh. vasulomake) täyttämisen sekä etävasukeskustelujen pitämisen. Vastaajista 82,9 % (n=23) koki, että on saanut eniten tukea työkavereilta. Seuraavaksi eniten tukea oli saatu yksikön digitutorilta tai koko varhaiskasvatuksen digikoordinaattorilta. Myös ohjeista sekä koko varhaiskasvatuksen koulutuksista oli saatu tukea lomakkeen täyttämiseen ja keskustelun pitämiseen. Esihenkilöiltä tukea oli saatu vasta kuudentena vaihtoehtona.

Eroavaisuuksia vasulomakkeen ja vasukeskustelun osalta saadun tuen välillä syntyi siinä, että lomakkeen täyttämiseen on selkeästi tarvittu ja saatu enemmän tukea kuin keskustelujen pitämiseen. Toisaalta keskustelujen pitämiseen on myös saatu vähemmän tukea. Taulukosta 1 näkee tarkemmin eriteltynä sekä vasulomakkeen että vasukeskustelujen pitämiseen liittyen saatu tuki.

Taulukko 1. Kyselyn vastaukset liittyen tuen saamiseen vasulomakkeen sekä vasukeskustelujen pitämisessä (n=28)

	Saan tukea Pääkkyjärjestelmän vasulomakkeen täyttämiseen		Saan tukea etävasukeskustelujen pitämiseen	
	n	Prosenttiosuus vastauksista	n	Prosenttiosuus vastauksista
Esihenkilöltäni	5	17,9 %	3	10,7 %
Työkavereilta	23	82,1 %	18	64,3 %
Yksikön digitutorilta	14	50,0 %	12	42,9 %
Kaupungin digikoodinaattorilta	16	57,1 %	11	39,3 %
Ohjeista	17	60,7 %	5	17,9 %
Koko varhaiskasvatuksen koulutuksista	13	46,4 %	4	14,3 %
Yksikön työpajoista	4	14,3 %	1	3,6 %
En mistään	1	3,6 %	5	17,9 %

Tuloksista tehtiin myös huomioita sen suhteen, että mikäli henkilön asenne digitaalisuuteen oli negatiivinen, hän ei ollut hakenut tai saanut ollenkaan esihenkilöltä tukea. Tässä kohtaa kaivattaisiin vahvaa esimiestukea sekä asenteen, että

osaamisen kehittämiseksi. Kokonaisuutena näistä tuloksista voidaan tulkita, että henkilöstö on saanut paljon tukea digitaalisessa asiakasrajapinnassa toimimiseen ja tukea on tarjottu monella eri tasolla. On myös selvää, että organisaatiossa on erilaisia rakenteita, jotka tukevat sekä johtajuutta että osaamisen kehittämistä. Näillä rakenteilla on ollut helppo toimia kriisitilanteessakin.

Asenteen merkitys muutoksen johtamisessa

Siirtyminen digitaalisiin työvälineisiin on ollut suuri muutos Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa, joka on tapahtunut nopeasti. Esimerkiksi vasukeskustelut siirtyivät Teams-yhteydellä pidettäviksi koronapandemian alkaessa. Muutokseen ei siis kaikilta osin ehditty valmistautua ja toimenpiteitä jouduttiin tekemään nopealla aikataululla. Tällaisessa nopean muutoksen tilanteessa esihenkilöiden on kyettävä vastaamaan digijohtamisen haasteisiin. Tutkittaessa organisaation toimintaa muutoksessa voidaan puhua myös digitaalisesta muutosvalmiudesta. Digitaalisella muutosvalmiudella tarkoitetaan muun muassa organisaatiossa vallitsevaa asennetta digitaalisen teknologian käyttöönottoon sekä organisaation jäsenten kykyä hyödyntää digitaalisuutta omassa työssään. (Gfrerer, Hutter, Fuller & Ströhle 2021, 25–29).

Haastatteluissa moni esihenkilö toi esille positiivisen asenteensa digitalisaatiota kohtaan. Esihenkilöiden omalla asenteella on iso merkitys koko organisaation digitaaliselle muutosvalmiudelle. On vaikea nähdä negatiivisesti digitaalisuuteen suhtautuvan esihenkilön onnistuvan johtamaan organisaatiota onnistuneesti digitaalisessa murroksessa.

“Ihan yhtä hyvin on sujunut kuin olisi fyysisesti paikalla, jopa joissain tapauksissa paremmin, koska huoltajat ovat niinku keskittyneet siihen koneelle... Eli tämä yhteys on toiminut näin ja myöskin se, että vanhempi on pystynyt lukemaan sieltä Päikystä niinku heti, kun se on sinne tehty, heti kun sitä päivitystä tehdään. On pystynyt lukemaan ja kommentoimaan... Koen ajattelen itse, että tämä on ehkä kevyempää niin kuin olla mukana ja luonnikkaasti jotenkin” (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt 2022a).

Varhaiskasvatuksen työntekijöiltä kysyttiin heidän suhtautumisestaan työnsä digitalisoitumiseen. Kysymykseen vastasi 28 henkilöä ja kaikista vastaajista valtaosa, jopa 90 % (n = 25) suhtautuu digitalisaatioon joko myönteisesti “olen tosi innostunut” tai normaalisti “ihan jees juttu”. Vastaajista 10 % (n= 3) kokee digitalisaation joko pakkopullana “täytyyhän se hyväksyä” tai suhtautuu siihen negatiivisesti “en tykkää, pidän enemmän kasvokkaisesta tapaamisesta”. Myönteisesti tai normaalisti työnsä digitalisoitumiseen suhtautuvista lähes 40 % (n = 9) pitää Päikky-järjestelmään tehtävää vasua ja etävasukeskustelua tosi hyvänä juttuna ja 60 % (n = 15) kokee digitalisaation helpottavan työtään.

Kyselyssä kysyttiin myös siitä, onko organisaatiossa riittävä määrä digitaalisia laitteita vanhempien kanssa tehtävää etäyhteistyötä varten. Vastaajista 71 % (n = 20) kokee laitteiden määrän riittäväksi. Niistä vastaajista, joiden kokemuksen mukaan laitteita ei ole riittävästi, vain 12,5 % (n = 1) suhtautuu digitalisaatioon myönteisesti. Vastaavasti niistä vastaajista, joilla on kokemus laitteiden riittäväydestä, myönteisesti digitalisaatioon suhtautuvien osuus on 30 % (n = 6). Laitteiden riittävyteen kannattaa siis kiinnittää huomiota. Digitalisaatioon normaalisti suhtautuvien määrä on kummassakin ryhmässä yli 60 %.

Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation yleinen asennoituminen digitaalisuuteen on positiivinen ja tukea laitteiden ja järjestelmien käyttöön on ollut saatavilla. Onnistunut muutosjohtaminen perustuu luottamukseen (Sorensen, Hasle & Pejtersen 2009, 415-416). Luottamuksen syntymistä edesauttaa se, että johto tuntee työntekijät ja heidän osaamisensa.

Kyselyyn vastanneista varhaiskasvatuksen työntekijöistä 41 % ilmoitti, ettei heidän digitaalista osaamistaan ole kartoitettu. Näistäkin työntekijöistä, joiden osaamista ei ole kartoitettu, suhtautuu 80 % digitalisaatioon innostuneen myönteisesti ja normaalisti. Valtaosa kyselyyn vastanneista kokee saaneensa tukea sekä vasulomakkeen täyttöön Päikky-järjestelmässä että etävasukeskustelujen pitämiseen. Vain yksi vastaaja koki, ettei ole saanut tukea vasulomakkeen täyttämiseen. Etävasukeskusteluihin tukea ilman oli jäänyt 8 % vastaajista. Näistäkin ilman tukea jääneistä 80 % kuitenkin suhtautui digitalisaatioon myönteisesti tai vähintäänkin normaalisti. Digitalisaatioon negatiivisesti suhtautuvien sekä niiden,

joiden mielestä digitalisaatio on pakkopullaa, on tulosten mukaan ollut helppoin kysyä neuvoa työkaverilta.

Edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt ovat onnistuneet muutosjohtamisessa siirryttäessä digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen esimerkiksi vasukeskusteluissa. Organisaation yleinen asennoituminen digitaalisuuteen on positiivinen ja tukea laitteiden ja järjestelmien käyttöön on ollut saatavilla. Onnistunut muutosjohtaminen perustuu luottamukseen (Sorensen ym. 2009, 415-416). Luottamuksen syntymistä edesauttaa se, että johto tuntee työntekijät ja heidän osaamisensa. Kyselyyn vastanneista 41 % vastasi, ettei heidän osaamistaan ollut kartoitettu ennen digitaalisten työvälineiden käyttöönottoa. Kuitenkin näistäkin 41 %:sta valtaosa suhtautui digitaalisuuteen positiivisesti. Tämän tuloksen voidaan ajatella viestivän siitä, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa esihenkilöt tuntevat alaistensa tarpeet hyvin ja organisaatiossa vallitsee molemminpuolinen luottamus.

Yhteisöllisyys digitalisoituvassa asiakasrajapinnassa ja työyhteisön sisällä

Kaikissa haastatteluissa nousi esihenkilöiden aloitteesta esille tutkijoiden ennakko-oletuksista poiketen vahvasti haastateltavien kokemus yhteisöllisyyden tunteen lisääntymisestä digitaalisten välineiden käyttöönoton myötä. Vaikka yhteisöllisyys ei ollut nimettynä osa-alueena alkuperäisissä tutkimuskysymyksissä, päätettiin yhteisöllisyyden kokemusta selvittää kyselylomakkeella myös henkilökunnalta, sillä sen koettiin olevan toimeksiantajan näkökulmasta olennaista tietoa. Yhteisöllisyys nostettiin tuloksiin yhtenä merkittävänä löydöksenä.

Sekä esihenkilöt haastattelussa että työntekijät kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa mainitsivat digitalisaation lisänneen yhteyttä tietyissä epävirallisissa tilanteissa, joissa fyysinen kanssakäyminen ei syystä tai toisesta ollut mahdollista esimerkiksi sairauden tai esimerkiksi vaikean avioerotilanteen vallitessa (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt 2022b). Yhteisöllisyyden kokemuksen lisääntyminen näkyi erityisesti asiakasrajapinnassa tapahtuvassa toiminnassa

perheiden kanssa. Haastatteluiden ja kyselyiden tulokset tukevat tältä osin Sve-naeuksen (2021, 81) esittämää näkemystä siitä, että digitaalinen lähestymistapa voi avata uusia väyliä tietyille yhteisöllisyyden muodoille, jotka perustuvat ryhmän yhteiseen kokemukseen.

*“Esimerkiksi tällaisen haluan kertoa, kun meillä on tuota lapsi, joka on vakavasti sairas ja hän ei enää ole kirjoilla niin tuota nyt sitten kun hän on sairaalassa ja hoitajaksoilla niin hän on voinut osallistua leikkeihin ja kaveri-
reitten kanssa yhdessäolo ruudun välityksellä onnistuu. Häneen ollaan oltu kovasti yhteydessä ja se on niin kuin lisännyt hänen sitä sosiaalista ulottuvuutta selkeästi.”* (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt 2022a).

“Korona-aikana esim. juhlien tallentaminen videolle ja jakaminen digitaalisesti vanhemmille on varmasti lisännyt yhteisöllisyyttä” (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijä 2022).

Eroavaisuuksia yhteisöllisyyden kokemuksissa syntyi siinä, että osa esihenkilöistä koki erityisesti Teams-sovelluksen käytön sisäisessä viestinnässä lisänneen yhteisöllisyyden tunnetta yksikössä ja avointen vastausten perusteella puolestaan työntekijät kokivat, että näin ei pääsääntöisesti ollut. Viidessä kyselyn avoimessa vastauksessa mainittiin erikseen kommunikaation siirtymisen Teams:iin vähentäneen yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisön sisällä. Teams koettiin useimmissa avoimissa vastauksissa olleen hyvä tiedon keskittämisen kanavana, ei niinkään yhteisöllisyyden luojana. Samoja näkemyksiä yhteisöllisyyden kokemuksen hataruudesta digitaalisissa ympäristöissä esittää tutkimuksessaan myös Osler (2020, 569–588).

“Teams-palaverit ovat mahdollistaneet useamman ihmisen osallistumisen kokouksiin ja koulutuksiin, kun ei tarvitse lähteä talosta pois. Toisaalta niiden myötä epävirallinen juttelu ja kuulumisten vaihto on jäänyt vähemmälle” (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijä 2022).

Myös yksi esihenkilö totesi haastattelussa Teams-palavereiden olevan enemmän keskustelevia palavereita, lähitapaamisten vahvistaessa eniten yhteisöllisyyttä (Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt 2022c). Selkeästi vähiten yhteisöllisyyttä digitalisaation myötä kokivat vastausten perusteella työntekijät, joilla

oli yli 20 vuoden työkokemus varhaiskasvatusalalta (n=8). Ne työntekijät, joilla työkokemusta oli alle 20 vuotta (n=20), kokivat digitalisaation myötävaikutuksen yhteisöllisyyden kokemukseen pääosin neutraalina tai positiivisena. Lisäksi ne, jotka kokivat yhteisöllisyyden vähentyneen digitalisaation myötä, olivat vastanneet suhtautuvansa digitalisaatioon ylipäättään "pakkopullana". Haastattelujen ja kyselylomakkeen perusteella voidaan tulkita digitaalisten ratkaisujen lisäävän yhteisöllisyyttä enimmäkseen asiakasrajapinnassa, mutta vaihtelevan työyhteisön sisällä.

POHDINTA

Tarkoituksenamme oli selvittää digitaalisessa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia muutoksen johtamisesta. Tutkimuksen aikana saimme paljon arvokasta kokemustietoa sekä esihenkilöiltä että henkilöstöltä. Kokemukset olivat hyvin samankaltaisia ja pääosin tukivat toisiaan. Saimme huomata, että työyhteisöissä on vaihtelua ja henkilöstö kokee asioita eri tavoin. Pääasiallisesti kokemukset olivat hyviä ja tätä muutostilannetta oli johdettu hyvin. Esihenkilöiltä tukea osaamiseen oli saatu melko vähän, mikä herätti lisäkysymyksiä tutkijaryhmälle. Mahdollisesti esihenkilö ole osannut antaa tukea, tai organisaation eri rakenteet tukevat osaamista niin hyvin, ettei esihenkilön tarvitse tukea yksittäisen henkilön osaamista. Tämä tukisi haastatteluissa ilmi tulleita esihenkilöiden kommentteja, joiden mukaan organisaation rakenteet ovat olleet tärkeitä. Työntekijöiltä saatujen vastausten perusteella organisaatorakenteilla ei ollut huomattavaa merkitystä muutoksen johtamisessa. Työssä ei tutkittu osaamisen johtamista kokonaisvaltaisesti organisaatiossa, tässä on hyvä jatkotutkimusaihe.

Halusimme löytää myös erilaisia keinoja ja menetelmiä, joita muutoksen johtamisessa oli käytetty. Näitä nousi esiin sekä haastatteluissa että kyselyssä. Yksi tärkeä osa muutosta on asenne muutosta kohtaan. Tutkimuksemme perusteella Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt ja myös henkilöstö suhtautuvat digitaalisuuteen pääosin positiivisesti. Koko organisaation positiivisesta suhtautumisesta kertoo paljon myös panostus digitaalisuuden rakennemuutoksiin – organisaatiossa toimii esimerkiksi digikoordinaattori ja useita digitutoreita. Myös laitehankintoihin on panostettu pandemia-aikana. Yhtenä jatkotutkimusaiheena

olisi vielä tarkemmin asenteen tutkiminen ja sen vaikutus esimerkiksi osaamisen lisäämiseen.

Selvästi tärkeänä muutoksen johtamisen keinona nähtiin riittävä koulutus, se että henkilöstö saa opetusta ja opetella uuden asian kunnolla. Osaaminen nousee tärkeään rooliin muutoksessa ja selvisi, että Nokian kaupungin varhaiskasvatuksessa osaamista on tuettu sekä yksiköiden sisäisillä että koko varhaiskasvatusta koskettavissa rakennemuutoksissa, jotka saivat kiitosta tutkimuksessa. Osaamisen kartoittamisen osalta kyselylomakkeen vastausten perusteella on voitu olettaa, että vastavalmistuneet työntekijät osaavat, eikä kartoitusta tarvita. Voi myös olla, että pandemia-aika on vienyt niin paljon resursseja esihenkilöiltä, että he eivät ole ehtineet kartoittaa työntekijöiden osaamista. Sen sijaan yli viisi vuotta työskennelleiltä on voitu kartoittaa osaamista ennen pandemiaa. Kyselylomakkeessa ei tarkennettu, milloin kartoittamista on kyseisen vastaajan osalta tehty. Kartoittamiseen osaamisen johtamisen keinona on hyvä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

Yhteisöllisyys nousi esiin haastatteluissa yhtenä suurena teemana. Tutkimuksessa ei ole käsitelty yhteisöllisyyttä ennen haastatteluja, mutta se päätettiin ottaa osaksi tutkimusta, koska se sai merkittävää huomiota varhaiskasvatuksen työntekijöille kohdistetun kyselyn vastauksissa. Haastetta tulosten analysoinnissa aiheutti yhteisöllisyyden määrittely, sillä kyselyssä ei tarkemmin rajattu yhteisöllisyyden termiä. Tämä aiheutti sen, että vastauksia saatiin monesta eri näkökulmasta riippuen työyhteisön jäsenten subjektiivisesta suhtautumisesta digitaalisuuteen. Osa kyselyyn vastanneista pohti yhteisöllisyyttä työyhteisön sisäisenä kokemuksena toisten vastaajien kiinnittäessä huomiota nimenomaan asiakasrajapinnassa koettuun yhteisöllisyyteen. Tutkijaryhmä koki, että oli hyvä selvittää yhteisöllisyyden kokemuksia avoimella kysymyksellä, sillä muuten tämä määrittelyn epätarkkuus olisi voinut jäädä huomaamatta ja se olisi voinut vääristää tutkimuksen lopullisia tuloksia. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin pohtia yhteisöllisyyden kokemuksen lisäämistä digitaalisessa ympäristössä, ja erityisesti siihen varauksella suhtautuvien osalta se voisi olla ajankohtainen aihe tulevaisuuden muutosjohtamisessa toimeksiantajaorganisaatiossa.

EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Lähtökohtana tutkimuksessamme on sitoutuminen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) julkaisemiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin. Näiden suositusten tavoitteena on yhtenäistää ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessia, edistää hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä. Samalla pyritään kohentamaan opinnäytetöiden laatua. Opinnäytetöiden eettiset suositukset liittyvät esimerkiksi henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan. (Arene 2019, 3-5)

Tutkimuksemme kohteena olivat digitaalisessa asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluissa ja kyselylomakkeen avulla. Haastatteluihin osallistuminen ja kyselylomakkeen palauttaminen oli täysin vapaaehtoista. Ennen haastattelua ja kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä tutkimukseen osallistuville selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja esimerkiksi tutkimuksen julkaisemista koskevat yksityiskohdat. Tutkimusaineisto koodattiin mahdollisimman varhain ja pseudonymisoitiin. Tutkimustuloksista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on keskiössä tutkijan kyky vakuuttaa lukija siitä, että hän on valinnut ja käyttänyt perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Tutkijan on kuvattava tutkimuksen eteneminen avoimesti lukijalle – tutkimuskysymyksen muotoilusta aineistonkeruun ja käsittelyn kautta aina loppupohdintaan saakka. Tavoitteena on, että lukija ymmärtää tutkimuksen perusteena olevat ratkaisut sekä vakuuttuu tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. Tutkimusprosessin rehellinen avaaminen lukijalle mahdollistaa myös perustellun kritiikin. (Puusa & Juuti 2020).

Opinnäytetyössä on kuvattu opinnäytetyöprosessi tarkasti, ja siitä selviää millä perusteella aihe on valikoitunut tutkimuksen kohteeksi, miten tutkimuskysymys on muotoutunut, millä perusteella menetelmät on valittu ja miten tutkimusaineisto analysoitiin. Myös tutkimuksen johtopäätökset kuvataan ja perustellaan lukijalle.

LOPPUSANAT

Opinnäytetyömme keskittyi ajankohtaiseen muutokseen, joka tuli osiltaan äkillisesti ja ennalta suunnittelematta koronapandemian takia. Perinteisesti kasvokkain ja paperisesti toteutettu asiakasrajapintatyö siirtyi digitaaliseksi. Tämä muutos aiheutti kokonaisten toiminnallisuuksien muutoksen, jonka toteutuminen vaati erityistä huomiota johtamisessa.

Opinnäytetyömme tuloksissa löydettiin osa-alueita, jotka vaikuttavat muutoksen johtamiseen. Ydintekijöiksi muuttuvan tilanteen johtamisen käytännöissä nousivat osaamisen kehittäminen ja asennoituminen asiaan. Lisäksi teimme erityisen huomion yhteisöllisyyden kokemisesta, joka antoi uutta näkökulmaa koko opinnäytetyöhön. Nämä kaikki löydökset ovat hyvin yleistettävissä muutosjohtamisen tilanteisiin eri aloilla.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoinen ja sujuva kokemus. Erityisen hienoa tutkijoiden näkökulmasta oli toimeksiantajan innostuneisuus ja se, että tutkimuksen tuloksia todella tullaan hyödyntämään kohdeorganisaatiossa.

LÄHTEET

Brown, M. 2020. Leading change management for digital change. Supply change management review. Vol. 24, No. 2. 8 – 11. Viitattu 26.3.2022.

<https://www.proquest.com/trade-journals/leading-change-management-digital/docview/2375708760/se-2?accountid=11989>.

Garavan, T. 2020. Learning & Development in Organisations: Strategy evidence and practice. Oak Tree Press.

Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J. & Ströhle, T. 2021. Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. California management review 2021-02, Vol. 63(2), 23-48. Viitattu 27.3.2022.

<https://doi.org/10.1177/0008125620977487>

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. 2018. The communality-bonus effect for male transformational leaders – leadership style, gender, and promotability, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.27. No.1, 112–125, Viitattu 21.6.2022 DOI: 10.1080/1359432X.2017.1402759

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021. Korona varhaiskasvatuksen arjessa. Viitattu 13.3.2022. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/08/KARVI_T0421.pdf

Keyriläinen, M. & Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. Työelämän tutkimus, Vol 16 Nro 4 (2018), 275-288. Viitattu 20.3.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Michaelis, B., Stegmaier, R & Sonntag, K. 2009. Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. Journal of Change Management, Vol. 9. No 4, 399-417. Viitattu 13.3.2022 DOI: 10.1080/14697010903360608.

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social

Sciences and Business Studies No 170. Grano Oy. Jyväskylä 2018. Viitattu 14.7.2022 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-612775-0.pdf?sequence=1

Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt. 2022a. Haastattelu 20.4.2022.

Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt. 2022b. Haastattelu 27.4.2022.

Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöt. 2022c. Haastattelu 28.4.2022.

Nokian kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijä. 2022. Kysely.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Sosiaali- ja terveyshallinto. Acta Wasaensia nro 156. Vaasan yliopisto, Vaasa. Viitattu 14.7.2022 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Osler, L. 2020. Feeling Togetherness Online: A Phenomenological Sketch of Online Communal Experiences. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, Vol. 19, 569–588. Viitattu 22.6.2022 DOI: 10.1007/s11097-019-09627-4

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. *Johtajana muutoksissa*. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 10.10.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>

Nokian kaupunki 2022. Nokia tietoa. Viitattu 20.3.2022 <https://www.nokiankaupunki.fi/kaupunki-ja-hallinto/nokia-tietoa/#e887200b>

Nurhonen, L., Chydenius, H. & Lipponen, L. 2021. Korona tuli kylään - tutkimushankkeen loppuraportti: Koronakriisin vaikutuksia varhaiskasvatukseen. Helsingin yliopisto. Viitattu 13.3.2022 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/333385/Korona_tuli_kytaan_tutkimushankkeen_loppuraportti.pdf?sequence=1

Nylen, D. & Holmstrom, J. 2015. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business horizons*, 58(1), 57-67. Viitattu 26.3.2022

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2022b. Mitä on varhaiskasvatus? Viitattu 19.3.2022.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>

Opetushallitus. 2022a. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Viitattu

20.3.2022 <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Saarikko, T., Westergren, U. H. & Blomquist, T. 2020. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, Vol 63. No 6, 825- 839. Viitattu 27.3.2022.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>

Savolainen, T. & Häkkinen, S. 2011. Trusted to Lead: Trustworthiness and its Impact on Leadership. *The Open Source Business Resource*. 3/2011, 52-56.

Viitattu 13.3.2022. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/trusted-lead-trustworthiness-impact-on-leadership/docview/1695042725/se-2?accountid=11989>

Sillanpää M. 2022. Nokian varhaiskasvatus. Varhaiskasvatuksen johtajan haastattelu 16.3.2022

Sørensen, O., Hasle, P. & Pejtersen, J. 2011. Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*. 27/2011, 405-417. Viitattu 13.3.2022. DOI: 10.1016/j.scaman.2011.08.003

Svenaesus, F. 2021. Empathy and togetherness online compared to IRL: A phenomenological account *Journal of Phenomenological Psychology*. Vol.52. No. 1, 78-95. Viitattu 22.6.2022. <https://doi.org/10.1163/15691624-12341384>

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum.

Varhaiskasvatuslaki 2018/540 § 1:3.10

Zeike, S., Bradbury, K. Lindert, L. & Pfaff, H. 2019. Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 16, No.14, 2628.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

1/3

VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA PÄIKYSSÄ JA KESKUSTELUT ETÄYHTEYDELLÄ

Kokemuksia muutosjohtamisesta digitalisoituvassa
varhaiskasvatuksen asiakasrajapinnassa

Ryhmähaastattelu, varhaiskasvatyüksiköiden johtajat Nokian kaupunki
Opinnäytetyön tekijät: Jäntti Hanna, Rivasto Sanna-Kaissa, Tammisto Mari

Tietoja haastattelusta:

Osallistuminen on vapaaehtoista

Haastattelu tallennetaan litterointia varten

Tulokset pyritään käsittelemään ja analysoimaan mahdollisimman
anonymisti, nimiä tai yksiköitä ei nimetä tuloksiin

Opinnäytetyön tulokset julkaistaan organisaation käyttöön tulevia
digitaalisia käyttöönnottoja varten.

2/3

Aloitus: Tutkijaryhmän esittely ja haastateltavien taustatiedot alla esiteltujen kysymysten kautta.

Asema
organisaatiossa

Työhistoria
alalla vuosina

Omat ajatuksen
digitalisaatiosta

3/3

Tarkoituksena on kartoittaa organisaation toimintaa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja arvioida johtamisen käytäntöjä, joilla on tuettu sopeutumista vasujen ja vasukeskustelujen siirtymistä digitaaliseksi.

HAASTATTELUN TEEMOJA:

Muutoksen
johtamisen keinot

Asiakasrajapinnan
digitalisoituminen

Digitaalisuus

Tulevaisuus,
varautuminen

Kokemuksia muutosjohtamisesta varhaiskasvatuksen digitalisoituvassa asiakasrajapinnassa

Hei! Olemme kolme aikuista YAMK-opiskelijaa ja teemme opinnäytetyötämme Lapin ammattikorkeakoulun digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmassa.

Opinnäytetyössämme haemme vastauksia kysymykseen: "Miten muutoksen johtaminen on koettu digitaalisessa asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta?" Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä digitaalisesti kirjattua varhaiskasvatussuunnitelmaa sekä etäyhteyksin toteutettua keskustelua vanhempien kanssa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset tallentuvat nimettömästi. Kyselyn tulokset käsitellään anonyymisti eikä tuloksiin yksilöidä tietoja, joista voi tunnistaa vastaajan.

1. Varhaiskasvatuksen työkokemuksesi vuosina

- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-19 vuotta
- 20-29 vuotta
- yli 30 vuotta

2. Koulutuksesi

- Varhaiskasvatuksen maisteri
- Varhaiskasvatuksen kandidaatti
- Lastentarhanopettaja
- Sosionomi (AMK)
- Sosiaalikasvattaja
- Perhepäivähoitaja
- Lastenhoitaja
- muu, mikä _____

3. Miten suhtaudut työsi digitalisoitumiseen?

- Myönteisesti, olen tosi innostunut
- Normaalisti, ihan jees juttu
- Vois olla kivakin, mutta pelkään riskejä
- Pakkopullaa, täytyyhän se hyväksyä
- En tykkää, pidän enemmän kasvokkain tapaamisesta

4. Työyksikkösi koko

- 1-3 ryhmää
- 4-6 ryhmää
- 7-9 ryhmää
- 10 tai enemmän ryhmiä

5. Koetko, että yksikössäsi on käytössä tarpeeksi digitaalisia laitteita vanhempien kanssa tehtävää etäyhteistyötä varten?

- Kyllä
- Ei

6. Onko yksikössäsi sovittu tietyistä tietoturvaan liittyvistä toimista varhaiskasvatussuunnitelmien suhteen?

- On sovittu
- En tiedä
- Ei ole sovittu

7. Digitaalista osaamistani on kartoitettu:

- Yksikön kyselyllä
- Kehityskeskustelussa
- Kysymällä erikseen, miten? _____
- Osaamistani ei ole kartoitettu

8. Saan tukea Päikky-järjestelmän vasulomakkeen täyttämiseen

- Esihenkilöltäni
- Työkavereilta
- Yksikön digitutorilta
- Kaupungin digikoordinaattorilta
- Ohjeista
- Koko varhaiskasvatuksen koulutuksista
- Yksikön työpajoista
- En mistään

9. Saan tukea etävasu keskustelujen pitämiseen

- Esihenkilöltäni
- Työkavereilta
- Yksikön digitutorilta
- Kaupungin digikoordinaattorilta
- Ohjeista
- Koko varhaiskasvatuksen koulutuksista
- Yksikön työpajoista
- En mistään

**10. Mikä seuraavista kuvaa ajatuksiasi Päikyn
varhaiskasvatussuunnitelmasta ja etävasukeskustelusta?**

- Tosi hyvä juttu
- Helpottaa työtäni
- Menehän se
- Huono järjestely

**11. Miten digitaalisia työvälineitä on hyödynnetty työyhteisön toiminnan
kehittämisessä?**

**12. Miten digitaalisuus on vaikuttanut yhteisöllisyyden kokemiseen
varhaiskasvatuksessa?**

TAKAKANSITEKSTI:

MONT eli monialainen opinnäytetyö on keskeinen osa Digiajan palvelujohtamisen koulutuksen monialaista ja työelämälähtöistä opiskelua. MONT-prosessissa opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Opinnäytetyöprosessi etenee sekä monialaisissa teemaryhmissä että jakaantuen teemaryhmän sisällä pienryhmiin tai työpareihin. Syksyllä 2021 monialaisia opinnäytetöitä lähti työstämään yhteensä 34 opiskelijaa: heistä 32 opiskeli Digiajan palvelujohtamisen, yksi Teknologiaosaamisen johtamisen ja yksi Tiedolla johtamisen asiantuntija -koulutuksissa. MONT-prosessi käynnistettiin kartoittamalla opiskelijoiden alustavia ideoita ja ajatuksia heitä kiinnostavista opinnäytetyöaiheista. Opiskelijoilta kerätyt aihevalinnat analysoitiin ja teemoitettiin kolmeen ryhmään: Uudistuva johtaminen, Tieto- ja teknologia johtamisessa ja Monikanavainen asiakaspalvelujohtaminen. Tämä julkaisu kokoaa Uudistuva johtaminen -teemaryhmän tuotokset.

Uudistuva johtaminen -teemaryhmä on pureutunut opinnäytetyöartikkeleissaan etä- ja tiimityöhön ja niiden johtamiseen. Teknologian edesauttama ja Covid -19 pandemian vauhdittama työn murros, on lisännyt tarvetta ymmärtää ja kehittää etätöitä sekä sen johtamista. Uudistuva etäjohtaminen -opinnäytetyön teemaryhmään kuului kaiken kaikkiaan 12 opiskelijaa viideltä eri toimialalta. Monialaisessa opinnäytetyöryhmässä oli mukana sairaanhoitaja, sosionomi, agrologi, kolme insinööriä ja kuusi tradenomia. Opinnäytetyöprosessin aikana tämä monialainen teemaryhmä toteutti kaiken kaikkiaan neljä opinnäytetyötä pienryhmissä sekä teemaryhmän yhteisen tietoperustan. Opinnäytetöissään opiskelijat pureutuivat muun muassa yhteisöllisyyteen ja luottamukseen etä- ja tiimityössä, johtamisessa ja asiakastyössä. Yksi opinnäytetyö tarkasteli innostuksen johtamista yhdessä ohjautuvassa työyhteisössä. Kokoomateos sopii laajasti luettavaksi niin opiskelijoille, yrittäjille, esihenkilöille kuin työelämän kehittäjillekin.