

Paula Pietilä

**YHTEISÖLLISYYS
HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ**
Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomikoulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| | |
|-----------------|--|
| Tutkintonimike | Sosionomi (AMK) |
| Tekijä/Tekijät | Paula Pietilä |
| Työn nimi | Yhteisöllisyys hajautetuissa tiimeissä - Kirjallisuuskatsaus |
| Toimeksiantaja | Keski-Suomen hyvinvointialue |
| Vuosi | 2024 |
| Sivut | 160 sivua, liitteitä 23 sivua |
| Työn ohjaaja(t) | Karoliina Rötö |

TIIVISTELMÄ

Hajautettu työ on tullut monilla aloilla tutuksi työntekemisen paikkojen ja aikojen monimuotoistuksessa. Koronapandemia ja hyvinvointialueiden toiminnan aloittaminen lisäsivät hajautetun työn ja tiimien määrää entisestään myös sote-alalla. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden tunteen merkitys työyhteisössä on tärkeä. Opinnäytetyö on syntynyt kiinnostuksesta saada tietoa siitä, mitä hajautetuista tiimeistä ja erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksista niissä tiedetään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa kirjallisuuskatsaus, jonka keinoin kootaan ja yhteensovitetään tutkimustietoa yhteisöllisyydestä ja sen kokemuksesta, ja siihen vaikuttavista tekijöistä hajautetuissa tiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työelämälle, tutkittua tietoa hajautetuista tiimeistä ja erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksesta niissä, ja löytää tekijöitä, joiden avulla yhteisöllisyyden kokemusta voidaan luoda vahvistaa ja ylläpitää hajautetusti toimivissa tiimeissä. Tutkimuskysymys ja tarkentavat alakysymykset olivat: ”Mitä tiedetään yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteesta hajautetussa tiimissä?”, ”Millaiset tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteesta hajautetussa tiimissä?” ja ”Millä keinoilla / Miten yhteisöllisyyden tunteen kokemusta hajautetussa tiimissä voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää?”

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa käytettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen orientaatiota. Aineisto koostui 13 julkaisusta ja aineiston analyysissä sovellettiin sisältöanalyysiä, ja osana sitä hyödynnettiin teemoittelua ja teema-analyysiä.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella yhteisöllisyyden kokemuksen luomiseen, vahvistamiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä hajautetussa tiimissä ovat: vuorovaikutus ja viestintä, yhteistyö ja osallistuminen, luottamus, yksilölliset tekijät, johtaminen ja esihenkilön rooli, työntekijöiden oma vastuu, ja teknologian hyödyntäminen. Eri kategoriat linkittyvät vahvasti toisiinsa, ja monin paikoin samankaltaiset teemat toistuvat eri kategorioiden sisällä. Merkittävimmiksi kategorioiksi yhteisöllisyyden kokemuksen luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta nousevat opinnäytetyön tuloksien perusteella vuorovaikutuksen ja viestinnän, yhteistyön ja osallistumisen, ja luottamuksen kategoriat. Teknologian hyödyntäminen ja käyttäminen nousee yhdeksi oleelliseksi keinoksi / välineeksi, jolla yhteisöllisyyden tunnetta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää, työskenneltäessä hajautetusti.

Asiasanat: yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus, hajautettu työ, hajautettu tiimi

| | |
|------------------|--|
| Degree title | Bachelor of Social Services |
| Author (authors) | Paula Pietilä |
| Thesis title | Communality in decentralized teams – Literature review |
| Commissioned by | Wellbeing services county of Central Finland |
| Time | 2024 |
| Pages | 160 pages, 23 pages of appendices |
| Supervisor | Karoliina Rötökö |

ABSTRACT

Decentralized work has become familiar in many sectors, as the places and times of work have become more diverse. The Corona pandemic and the launch of welfare regions further increased the amount of decentralized work and the number of teams also in the health and social services sector. According to studies, the sense of communality is important in the work community. The thesis was born out of an interest in getting information about what was known about distributed teams and especially about the experiences of the communality in them.

The purpose of the thesis was to carry out a literature review to collect and integrate research data on communality and its experience, and the factors affecting it in decentralized teams. The objective of the thesis was to produce researched information about decentralized teams for working life, and especially the experience of communality in them, and to find factors that can be used to create and maintain the experience of communality in decentralized teams. The research questions were: "What is known about the sense of communality and cohesion in a decentralized team?", "What kind of factors influence the sense of communality and cohesion in a decentralized team?" and "By what means / How can the experience of communality in a decentralized team be created, strengthened and maintained?"

The thesis was conducted as a descriptive literature review using the orientation of an integrative literature review. The material consisted of 13 publications and the content analysis was applied in the analysis of the material, and themes and the theme analysis were used as part of it.

Based on the results of the thesis, the factors contributing to creating, strengthening and maintaining the experience of communality in a decentralized team were the following: Interaction and communication, Cooperation and participation, Trust, Individual factors, Leadership and the role of the superior, Employee's own responsibility, and Utilization of Technology. Different categories were strongly linked to each other, and in many places similar themes are repeated within different categories. Based on the results of the thesis, the categories of interaction and communication, collaboration and participation, and trust emerge as the most significant categories from the perspective of creating, strengthening, and maintaining the experience of communality. The utilization and use of technology became one of the essential means by which a sense of communality can be created, strengthened, and maintained, while working in a decentralized manner.

Keywords: communality, cohesion, decentralized work, decentralized team

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TEOREETTINEN VIIITEKEHYS..... | 10 |
| 2.1 | Työyhteisö ja tiimi..... | 10 |
| 2.2 | Työntekemisen paikkojen monimuotoisuus..... | 12 |
| 2.2.1 | Hajautettu tiimi ja -organisaatio..... | 13 |
| 2.2.2 | Virtuaaliset työympäristöt ja niissä toimivat tiimit..... | 14 |
| 2.2.3 | Etä-, hybridi- ja lähityö..... | 17 |
| 2.2.4 | Monipaikkainen ja paikkariippumaton työ..... | 18 |
| 2.3 | Yhteisöllisyys työyhteisössä ja hajautetussa tiimissä..... | 19 |
| 3 | OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE..... | 26 |
| 4 | OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA KUVAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ..... | 27 |
| 4.1 | Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet..... | 30 |
| 4.2 | Aineistohaun kuvaus..... | 34 |
| 4.3 | Aineiston kuvaus..... | 41 |
| 4.4 | Aineiston analyysi..... | 44 |
| 5 | TULOKSET..... | 46 |
| 5.1 | Vuorovaikutus ja viestintä..... | 50 |
| 5.2 | Yhteistyö ja osallistuminen..... | 58 |
| 5.2.1 | Yhdessä tekeminen..... | 59 |
| 5.2.2 | Jakaminen..... | 66 |
| 5.2.3 | Yhteiset toimintatavat..... | 69 |
| 5.3 | Luottamus..... | 72 |
| 5.4 | Yksilölliset tekijät..... | 76 |
| 5.5 | Johtaminen ja esihenkilön rooli..... | 83 |
| 5.6 | Työntekijän oma vastuu..... | 90 |
| 5.7 | Teknologian hyödyntäminen..... | 93 |

| | | |
|-----|---------------------------------|-----|
| 6 | TULOSTEN TARKASTELU | 99 |
| 7 | POHDINTA | 142 |
| 7.1 | Eettisyys ja luotettavuus | 144 |
| 7.2 | Jatkotutkimusehdotukset | 149 |
| 7.3 | Opinnäytetyöprosessi | 151 |
| | LÄHTEET | 155 |

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhauntaulukko, sisältäen haut, joiden perusteella opinnäytetyöhön ei valikoitunut aineistoa

Liite 2. Tiivistelmä kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista ja artikkeleista

Liite 3. Aineiston analyysin etenemisen kuvauksen esimerkkitaulukko

1 JOHDANTO

Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi erillään toisistaan (Vartiainen ym. 2004, 14, 19). Hajautukset organisaatioissa ovat tarpeellisia, koska niiden kautta saadaan mm. tarvittavaa asiantuntijoiden tietoa laajemmin käyttöön. Julkisten asiantuntijaorganisaatioiden hajautusten taustalla on usein yhteiskunnallisiakin tavoitteita. Näitä tavoitteita ovat palvelujärjestelmän koko maassa ylläpitämisen ohella mm. työnteon mahdollisuuksien tasainen jakaantuminen sekä kustannuksien hillitseminen ja vähentäminen. (Ollila ym. 2018.)

Etä-, hybridi- ja monipaikkainen työ ovat tulleet monilla aloilla tutuiksi viime vuosina työnteon ajan ja paikkojen monimuotoistuesssa. Erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä työ on irtautunut ajasta ja paikasta digitalisaation myötä. Lisäksi koronapandemia vauhditti osaltaan tätä muutosta. (Ruohomäki ym. 2023, 13–14.) Koronapandemia aiheutti historiallisen etätyö- ja digiloikan yli miljoonan suomalaisen siirtyessä koronavirustilanteen takia etätöihin, minkä myötä myös työelämä mullistui. Vuorovaikutus siirtyi tapahtumaan teknologian välityksellä, eikä moni tavannut työtovereita kasvokkain. (Ruohomäki 2021; Vilkmán 2023, 23.)

Hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen myötä 1.1.2023 vastuu sosiaali- ja terveystalvueluiden sekä pelastustoimen tehtävien järjestämisestä siirtyi kunnilta hyvinvointialueille (Valtiovarainministeriö s.a.). Uudistusta tarvittiin yhdenvertaisten palveluiden varmistamiseksi, kustannusten kasvun hillitsemiseksi sekä kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja (STM 2023). Hyvinvointialueet vastaavat alueillaan mm. palveluiden ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuottamistavan valinnasta sekä tuottamisen ohjauksesta ja neuvonnasta (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, 2. luku 7. §). Ennen hyvinvointialueiden aloittamista Suomessa on jo toiminut kuntayhtymiä, jotka ovat yhteistyössä ottaneet järjestämisvastuun sosiaali- ja terveystalvueluista. Yhden organisaation vastuun sote-palveluiden järjestämisestä on ajateltu antavan mahdollisuuksia asiakaslähtöisempiin organisaatorakenteisiin yli sosiaali- ja terveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon rajojen. Maakunnalliset organisaatiot lisäsivät myös

organisaatioiden mahdollisuuksia kehittää palveluintegraatiota. (Sinervo, ym. 2019.)

Monipaikkainen työ ja hajautetut organisaatiot eivät siis ole täysin uusi asia sote-alalla. Ne yleistyivät entisestään mm. hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa, jolloin entistä isompien alueiden sotepalveluiden järjestämisvastuun siirtyi hyvinvointialueille. Alueiden laajentuessa kaikki tiimit eivät ole enää välttämättä fyysisesti samassa paikassa, ja niiden vuorovaikutus ja kommunikointi on siirtynyt enenevässä määrin erilaisiin virtuaalisiin ympäristöihin.

Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä on tärkeä, koska se mahdollistaa myös aidon ja tuottavan yhteistyön syntymisen. Yhteisöllisyyden avulla työyhteisössä luodaan hyvä ilmapiiri, me-henki ja yhdessä tekemisen meininki. Hyvä ilmapiiri ja me-henki ovat tärkeitä niin työssä viihtymisen kuin työn tulostenkin kannalta. Hajautetussa tiimeissä yhteisöllisyys myös yksi johtamisen kulmakiviä. (Vilkman 2016, 25–26, 41.)

Hajautetussa työssä yhteisöllisyyden tunne syntyy huonommin, ja se lähtee myös heikkenemään herkemmin työntekijöiden kohdatessa toisiaan harvemmin. Työntekijöiden työskennellessä erillään muista, myös luontainen vuorovaikutus vähenee. Samaan aikaan myös yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää tiimin yhtenäisyyttä ja vuorovaikutusta sekä heikentää työntekijöiden moraalialueita ja sitoutumista organisaatioon. (Vilkman 2016, 41.) Etäisyyden myötä yhteenkuuluvuuden tunne vähenee ja ihmiset ovat helposti irrallaan työyhteisöstä. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa negatiivisesti myös spontaanien kohtaamisten ja vapaamuotoisen juttelun vähentyminen. Työn teon ajan ja paikkojen monimuotoistuksessa työ on muuttunut suoritus- ja asiakeskeisemmäksi. Yhteiset kahvihetket, lounaat ja mukavat kohtaamiset työkavereiden kanssa vähenevät tai jäävät jopa kokonaan puuttumaan. Työyhteisö saattaa jäädä etäisemmäksi ja työntekijät saattavat kokea jopa yksinäisyyttä tai eristyneisyyttä. (Vilkman 2023, 23–24, 30.)

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa kirjallisuuskatsaus, jonka keinoin kootaan ja yhteensovitetään tutkimustietoa yhteisöllisyydestä ja sen kokemuksesta, ja sii-

hen vaikuttavista tekijöistä hajautetuissa tiimeissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda katsaus, jossa hyödynnetään tutkimuskysymyksiin liittyen ajantasaista ja relevanttia tietoa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa hajautetuista tiimeistä ja erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksista niissä, ja löytää tekijöitä, joiden avulla yhteisöllisyyden kokemusta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää hajautetusti toimivissa tiimeissä. Tavoitteena on tiivistää kirjallisuuskatsaukseen valikoituvan aineiston sisällöt yhtenäiseksi suomenkieliseksi kokonaisuudeksi, jota voidaan hyödyntää käytännön työelämässä. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat tietoa, mihin asioihin huomiota kiinnittämällä voidaan yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta pyrkiä luomaan, vahvistamaan ja ylläpitämään, hajautetusti toimivissa tiimeissä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Keski-Suomen hyvinvointialueen, läntisen alueen kotiin vietävien palveluiden asiakasohjaus. Idea opinnäytetyöhön sai alkunsa tiimin palveluvastaavan ja opinnäytetyössä toimivan työelämän yhteyshenkilön kanssa keväällä 2023 käydystä keskustelusta. Keskustelimme opinnäytetyöstä ja mahdollisista aihe-ehdotuksista oman opinnäytetyö-prosessin ollessa tuolloin aiheen miettimisen asteella. Opinnäytetyön aihe kiinnosti itseäni myös siitä syystä, että työskentelen itse hajautetussa tiimissä hyvinvointialueella ja teen tiivistä yhteistyötä oman tiimin ohella muiden hajautettujen tiimien ja niiden jäsenien kanssa.

Hyvinvointialueen aloittamisen myötä työntekemisen alueet kasvoivat, mikä aiheutti osassa tiimejä niiden hajautumisen ympäri maakuntaa. Aiemmin osa tiimeistä oli toiminut paikallisina moniammatillisina tiimeinä, kun taas muutoksen jälkeen eri ammattilaiset liittyivät työn luonteen perusteella uusiin tiimeihin. Tiimit ja niiden toiminta uudistuivat. Läntisen alueen kotiin vietävien palveluiden asiakasohjauksen lähiesihenkilönä, työelämän yhteyshenkilöä kiinnosti, miten saada erillään toisistaan toimivat tiimin jäsenet kokemaan yhteisöllisyyttä ja työyhteisö voimaan hyvin sekä millaisia keinoja lähiesihenkilöllä on tällaiseen tilanteeseen. Aihe tuntui itsestäni äärimmäisen kiinnostavalta, ja erilaisten aiheideiden jälkeen päätin tarttua tähän aiheeseen.

Keski-Suomen hyvinvointialueen läntiseen alueeseen kuuluu 8 paikkakuntaa, ja alueella on 9 kotiin vietävien palveluiden asiakasohjaajaa. Lisäksi läntisellä alueella on aloittanut syyskuussa 2023 toimintansa ikähuolipuhelin, jossa on 3

palveluneuvojaa. Kotiin vietävien palveluiden lisäksi keskitettyyn asiakas- ja palveluohjaukseen kuuluu alueella myös muita ikääntyneiden palveluiden asiakasohjauksen tiimejä mm. asumisen palvelut ja omaishoidontuki, jotka toimivat omien esihenkilöidensä alaisuudessa.

Lisäksi hyvinvointialueella toimii useita erilaisia hajautettuja tiimejä, jotka ovat yhtä lailla uuden edessä, ja myös niiden esihenkilöt ja tiimien jäsenet saattavat pohtia samankaltaisia asioita. Hajautetut tiimit ja monipaikkainen työ eivät kuitenkaan ole ilmiönä täysin uusi tai vieras, joten uskoin aiheesta olevan tarjolla aineistoa, joka vastaisi työelämän yhteyshenkilöä ja itseäni kiinnostaviin kysymyksiin. Näin ollen menetelmäksi valikoitui kirjallisuuskatsaus. Valitsemalla kirjallisuuskatsauksen menetelmäksi tarkoitukseni oli myös löytää sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää ja soveltaa erilaisissa tiimeissä, jolloin opinnäytetyöni tuloksista hyötyvät sen toimeksiantajan lisäksi koko organisaatio.

Opinnäytetyössä käytettävien hajautetun tiimin ja -organisaation käsitteitä määrittää tiimin jäsenien työskenteleminen kokonaan tai osittain fyysisesti erillään toisistaan. Käsitteiden määrittämiseen ja käyttöön opinnäytetyössä vaikuttavat työntekeksen paikkojen monimuotoisuus sekä virtuaaliset toimintaympäristöt ja tiimit. Opinnäytetyössä käytetään hajautetun tiimin käsitteen rinnalla mm. virtuaalitiimi-käsitettä kuvaamaan erillään toisistaan työskenteleviä tiimejä. Käsitteet nousevat aikaisemmasta olemassa olevasta teoriatiedosta, jossa eri lähteet saattavat käyttää eri käsitettä kuvaamaan hajautettua tiimiä. Tiimin käsitettä määrittää opinnäytetyössä lisäksi myös työyhteisön käsite, ja opinnäytetyössä käytetään paikoitellen käsitettä tiimi myös työyhteisöstä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä avataan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja esitellään teoreettinen viitekehys. Keskeisinä käsitteinä avataan tiimin ja työyhteisön käsitteitä ja työn tekemisen paikkojen monimuotoisuutta, joiden kautta hajautetun tiimin käsite määrittyy opinnäytetyössä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ja avataan myös yhteisöllisyyden käsitettä peilaten sitä työelämään ja luottamusta yhteisöllisyyden kokemuksen taustalla vaikuttavana tekijänä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Työyhteisö ja tiimi

Leppänen ja Lindström (2002, 36–38) kuvaavat työyhteisöä toiminnallisena yksikkönä tai yhteenliittymänä, jolla on yhteisen tavoitteen ohella yhteiset voimavarat, toimintatavat sekä vallan ja työn jako. Työyhteisön käsitteellä voidaan tarkoittaa pienempiä yksiköitä, osastoja, työryhmiä, projektiluonteisesti toimivia tiimejä tai laajaa kokonaisuutta. Työyhteisö eroaa ja on samalla sidoksissa organisaatioon sen kautta, että työyhteisö tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä.

Työnluonteen monimutkaistuessa tiimityön tarve on kasvanut ja on todettu, että yksilöiden on vaikea saavuttaa yksin paljon, ja heidän on jopa lähes mahdotonta suorittaa monimutkaista tehtävää yksin. Tämän myötä myös erilaiset organisaatiot luottavat vahvasti innovatiivisiin ja osaaviin työryhmiin ja tiimeihin. (Super 2020.) Termi *tiimi* määritellään useilla eri tavoilla. Yhteistä kaikille määritelmille on se, että tiimit koostuvat joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät tavoitteellisesti yhdessä. (Kuitunen ym. 2001, 6.) Tiimin jäsenet ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Heillä voi olla toisiaan täydentävää osaamista ja taitoja, ja he ovat sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen tai yhteiseen toimintamalliin. (Heikkilä 2002, 16–17; Mäkisalo 2003, 92.) Mäkisalo (2003, 92) vertaa hyvin toimivaa tiimiä sinfoniaorkesteriin tai voitokkaaseen jääkiekkjoukkueeseen. Ryhmään verrattuna tiimissä pelkkä rinnakkain työskentely ei riitä, vaan kaikkien sen jäsenien on ”puhallettava yhteen hiileen”.

Tiimin erottaa työryhmästä mm. tiimiin kuuluvien yksilöiden voimakkaampi sitoutuminen, kommunikoinnin määrä ja laatu, riippuvuus sen muista jäsenistä, toimivat yhteistä työskentelyä tukevat ja sujuvat prosessit sekä työntekijöiden väliset suhteet ja tuttuus. Tiimin jäsenillä on ryhmässä omat roolinsa ja tehtävänsä. Tyypillisesti he sopeuttavat omat tehtävänsä muun tiimin toimintaan riippumatta, tehdäänkö työ perättäin vai yhtä aikaa. Tiimit toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa tehden yhteistyötä kohti yhteistä päämäärää ja ne toimivat usein suuren työmäärän alla. Myös päätöksien tekeminen, tiimien johtaminen ja työn koordinointi eroaa jossain määrin ryhmistä. (Heikkilä 2002, 18–20, 24–25.)

Toimivat tiimit kehittyvät vaiheittain ja vaativat aikaa kasvaakseen ja kehittyäkseen (Super 2020). Tiimien kehittymistä tarkastellaan erilaisten vaiheiden kautta. Perinteisesti vaiheita tarkasteltaessa on tunnistettu neljä tiimin kehittymisen vaihetta: muotoutumisen vaihe, kuohuntavaihe, yhteisyyden ja normien luomisen vaihe, ja suoritusvaihe. (Mäkisalo 2003, 109–110; Stinton 2013, 28; Super 2020.) Yltääkseen tulokselliseen ja tehokkaaseen työskentelyyn on tiimin kasvettava kehitysvaiheiden kautta (Heikkilä 2002, 275). Vaikka prosessia kuvataan vaiheiden kautta, eivät tiimin kehittymisen vaiheet etene tasatahtisesti kunkin kehitysvaiheen kestäessä ajallisesti suunnilleen yhtä kauan. Prosessi voi olla monimutkainen ja kehitys tapahtuu harvoin selkeän lineaarisena prosessina. Toiset vaiheet vievät enemmän aikaa kuin toiset ja toisinaan näissä kehitysvaiheissa voidaan palata myös takaisin päin. (Heikkilä 2002, 291–292; Skyttä 2000, 117; Super 2020.) Kehittyminen tasolta toiselle on yksilöllistä ja ennakoimatonta (Heikkilä 2002, 291).

Kun pyritään kokoamaan tiimi, jonka jäsenien tiedot ja taidot täydentävät toisiaan, valikoituu tiimiin väistämättä erilaisia persoonia ja tiimin sisällä syntyy erilaisia rooleja. Erilaiset roolit ovat osa jokapäiväistä elämäämme ja yksilöllä voi olla useita erilaisia rooleja niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Rooli, jossa olemme, vaikuttaa kulloiseenkin käyttäytymiseemme, tapaamme puhua ja jopa tapaan asennoitua erilasiin asioihin. (Kuitunen ym. 2001, 13–14.) Tiimi- ja työroolit eroavat toisistaan hieman. *Työroolilla* viitataan varsinaisen työn edellyttämiin vaatimuksiin niistä tiedoista ja taidoista, joita työn tekemiseen tarvitaan. *Tiimiroolilla* puolestaan viitataan siihen, miten yksilö käyttäytyy, työskentelee ja toimii ryhmän jäsenenä sekä miten hän omalla persoonallisella tyyllillään tukee ryhmän tavoitteita. (Heikkilä 2002, 62.)

Tiimin määritelmässä sen *optimaalinen koko* vaihtelee lähteissä 4–9 henkilön välillä (Heikkilä 2002, 31–34; Mäkisalo 2003, 93). Kun taas ryhmille ei ole kirjallisuudessa annettu niin selkeitä rajoja, vaan niiden koko vaihtelee tehtävän mukaan (Heikkilä 2002, 31). Grattonin ja Ericksonin (2007, 6) mukaan tiimien koko on kasvanut viime vuosikymmeninä huomattavasti aikaisempaan verrattuna. Yhtenä vaikuttavana tekijänä he näkevät teknologian kehittymisen. Syiksi suurien tiimien muodostamiselle he nostavat laajojen sidosryhmien mu-

kana olon varmistamisen, monipuolisen toiminnan koordinoinnin ja monitaitoisuuden hyödyntämisen. Heikkilän (2002, 33) ja Mäkisalón (2003, 93) mukaan termiä tiimi voidaan käyttää, vaikka siinä olisi yli kymmenenkin jäsentä. Isommissa tiimeissä haasteita syntyy herkästi mm. käytännön asioiden, kuten toimivien tiimipalavereiden järjestämisen suhteen. Lisäksi isommissa tiimeissä niiden jäsenet eivät välttämättä työskentele parastaan antaen eikä heidän motivaationsa ole yhtä hyvä kuin pienemmissä tiimeissä.

Tiimit eroavat toisistaan muun muassa niiden tarkoituksen ja tehtävien näkökulmasta, jäsenmääriltään sekä käytettävissä olevien resurssien mukaan. Suurimman eron erilaisten tiimien välille muodostavat sen tarkoitus, päämäärä ja toiminta. (Heikkilä 2002, 27.) Myös tiimin ja sen toiminnan kesto vaikuttaa tiimityyppiin. Tiimit voivat olla luonteeltaan pysyviä, projekti- tai Ad hoc -tiimejä. (Skyttä 2000, 58–59.) Heikkilä (2002, 27) erittelee erilaisia tiimityyppejä edellistä tarkemmin. Hän esittelee erilaisina tiimityyppeinä verkkotiimit, iskutiimit, strategiatimet ja CAT-tiimit sekä toisenlaisena lähestymistapana kahvikerhot, ideaporukat, laatupiirit, opintopiirit, itseohjautuvat työryhmät ja huipputiimit. Kahvikerhot, ideaporukat ja opintopiirit eivät täytä niinkään tiimin tunnusmerkkejä, ja laatupiirikin ylittää toiminnassaan ainoastaan tiimin esiasteelle. (Heikkilä 2002, 27–30.)

2.2 Työntekemisen paikkojen monimuotoisuus

Digitalisaation ja teknologian myötä työn tekemisen ajat ja paikat ovat monimuotoistuneet työn paikoitellen irtautuessa ajasta ja paikaista (Sutela ym. 2019, 231, 344). Viime vuosina myös koronapandemia on lisännyt etätöiden määrää ja se on kasvanut lähes kaksinkertaiseksi verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan (Sutela & Pärnänen 2021, 11, 40).

Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan 22 % palkansaajista teki etätöitä. Koronakriisin vaikutukset työelämään -kyselyn mukaan etätöitä tekevien palkansaajien määrä oli kasvanut keväällä 2021, 41 %:in ja noin puolet suomalaisista palkansaajista oli vähintään jossain vaiheessa koronapandemian aikana tehnyt etätöitä. (Sutela & Pärnänen 2021, 40.) Työolotutkimuksen mukaan vuonna 1997 vain 4 %, vuonna 2003 6 % ja vuonna 2008 9 % vastaajista kertoivat tehneensä etätöitä. Vuodesta 2008 vuoteen 2013 etätöitä tekevien

määrä lähes kaksinkertaistui ja kasvoi siitä edelleen vuoteen 2018. (Sutela ym. 2019, 251–252.) Koronapandemia puolestaan vähensi monipaikkaista työtä. Tämä näkyi etenkin asiakkaiden luona tehtävän työn vähentymisenä. Vuonna 2018 joka viides oli käynyt asiakkaiden luona, kun taas keväällä 2021 vastaava luku oli lähes puolittunut. (Sutela & Pärnänen 2021, 37.)

Täysin uusia ilmiöitä etä-, hybridi- tai monipaikkainen työ eivät siis ole. Tässä luvussa eritellään työn tekemisen paikoista käytettäviä termejä. Tarkoituksena on työn tekemisen paikkojen monimuotoisuuden hahmottamisen lisäksi luoda käsitystä termien keskeisistä eroista, yhteneväisyyksistä ja siitä miten niitä käytetään synonyymeinä toisistaan aikaisemmissa tutkimuksissa ja teoriatiedossa. Työn tekemisen paikkojen monimuotoistuminen on osaltaan lisännyt myös hajautettujen tiimien määrää, ja työntekemisen paikkojen monimuotoisuus ja käytettävät termit avaavat myös opinnäytetyössä käytettäviä termejä.

2.2.1 Hajautettu tiimi ja -organisaatio

Vartiainen ym. (2004, 14, 19) määrittelevät hajautetun organisaation sellaiseksi, jossa organisaation jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi erillään toisistaan. Kommunikointi, vuorovaikutus ja yhteistyö toteutuvat pääosin tai jopa pelkästään tieto- ja viestintäteknologian välityksellä. (Vartiainen ym. 2004, 14, 19.) Työntekijät voivat työskennellä kaikki eri paikoissa, tai osa heistä voi olla fyysisesti samassa paikassa osan ollessa eri paikoissa. Hajautetusta työstä voidaan käyttää myös termiä *virtuaalityö* tai *virtuaalitiimi*. Tunnusomaista sille on erillään toisistaan työskentelyn ohella työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite, mutta etätyö voi olla osa hajautettua työtä. Tyypillisimmin hajautettuja tiimejä syntyy, kun osa työntekijöistä työskentelee samassa osoitteessa ja muutama tiimin jäsen toisessa toimipisteessä. Usein esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä kaikille työntekijöilleen ja saattaa nähdä osaa heistä kasvokkain hyvinkin harvoin. (Vilkman 2016, 13–15.)

Vartiainen ym. (2004) esittelivät hajautettujen ryhmien perustyyppinä verkostoryhmät, hajautetut rinnakkaisryhmät, tuotantoryhmät, tuotekehitysprojektioryhmät, palvelutiimit, johtoryhmät ja toimintaryhmät. Ryhmien perustyyppit ero-

sivat toisistaan mm. niiden tehtävän, toimintaympäristön, rakenteen ja tarkoituksen osalta. Hajautettujen tiimien tyypittelyä voisi jatkaa edelleen edellä mainituista. (Vartiainen ym. 2004, 70–71.)

2.2.2 Virtuaaliset työympäristöt ja niissä toimivat tiimit

Osin tai kokonaan virtuaalisissa työympäristöissä toimivien työyhteisöjen määrä, joissa jäsenten välinen vuorovaikutus ja kommunikointi tapahtuu sähköisiä kommunikaation välineitä käyttämällä ovat yleistyneet. Virtuaalinen työympäristö sisältää teknologiset ratkaisut ja -välineet, sovellukset, alustat ja palvelut toiminnalle, joka toteutetaan ja jossa hyödynnetään eri käyttöliittymiä. Virtuaaliset työympäristöt korostuvat hajautetuissa organisaatioissa, joissa toimipisteiden välillä on maantieteellisesti välimatkaa. Virtuaalisessa työyhteisössä sen jäsenet työskentelevät hajautetusti ja fyysisesti erillään toisistaan, kohti yhteistä päämäärää, päämäärän saavuttamisen ollessa riippuvainen työyhteisön jäsenten toistensa panoksesta. (Aho ym. 2023a.) Päämäärän saavuttamista ja vastuunottamisen toteutumista edesauttaa kollektiivinen vastuunottaminen ja omistajuus. Omistajuus on vastuunottamista yhdessä tiimin kanssa kollektiivisesti, ja kaikki tiimin jäsenet ovat osallisina siinä. Jotta kollektiivista vastuunottoa voi syntyä, tarvitaan yksilöstä kohti tiimiä kumpuavaa persoonallista vastuunottoa. Persoonallinen vastuunotto synnyttää ja tukee kollektiivisen vastuunoton syntymistä. (Jäppinen 2012, 94–97, 135.)

Virtuaalisten ja hajautettujen tiimien kehittyminen tapahtuu samojen vaiheiden kautta kuin perinteistenkin tiimien (Stinton 2013, 28–29), joskaan ne eivät sovellu täysin suoraan hajautettuihin tiimeihin (Vartiainen ym. 2004, 72). Samoin kuin muidenkin tiimien muodostumisessa, myös hajautetussa tiimissä sen toiminnan kehittymistä edesauttaa, jos sen jäsenillä on aikaisempaa kokemusta hajautetussa työryhmässä tai tiimissä toimimisesta. Tehtävän monimutkaisuuden aste ja virtuaalisuuden määrä puolestaan lisäävät yhteistyön kehittymisen haastetta. Tiimin kehittymiseen vaikuttaa em. lisäksi myös mm. tiimin tarkoitus, elinkaari ja jäsenien mahdolliset kulttuuriset erot. (Vartiainen ym. 2004, 72–73.)

Teknologian kehittymistä voidaan pitää yhtenä virtuaalisten työyhteisöjen ja

-ympäristöjen kehittymistä edesauttaneena tekijänä ja mahdollistajana. Se ei kuitenkaan tarjoa syytä sille miksi virtuaaliset työympäristöt ja -tiimit ovat kehittyneet ja kasvattaneet määräänsä. Syy näiden kehittymiselle ja tarpeelle nousee työelämän vaatimuksien kasvamisesta ja työntekeksen aikojen ja paikkojen monimuotoistumisesta. Työntekeksen paikkojen monimuotoistuminen mahdollistaa organisaatioille taloudellisia säästöjä, saa työntekijöitä sitoutumaan työhön ja työnantajaan, sekä mahdollistaa hiilijalanjäljen pienentämisen. Näin ollen työntekeksen paikkojen monimuotoisuus ja teknologisten mahdollisuuksien hyödyntäminen, ovat nousseet myös olennaiseksi osaksi nykyajan liiketoimintaa, joka huomioi voiton ohella myös ihmiset ja planeetan. (Stinton 2013, 3–6.)

Virtuaalisissa ympäristöissä työskentely liittyy useiden työhön ilman, että sitä aina mielletään virtuaalisessa ympäristössä työskentelyksi. Stinton (2013, 3) avaa tätä virtuaalista työskentelyä työn tekemisen paikkojen kautta. Hän muistuttaa voitavan katsoa työntekijän työskentelevän virtuaalisissa ympäristöissä jo tämän tehdessä etä-, hybridi-, monipaikkaista- tai paikkariippumatonta työtä, riippumatta näiden säännöllisyydestä. Työyhteisön näkökulmasta hän määrittelee työntekijän toimivan virtuaalisessa ympäristössä myös silloin, jos työntekijä kuuluu tiimiin, joka ei tapaa kasvokkain kovin usein (fyysisen etäisyyden muihin työntekijöihin ohella). (Stinton 2013, 3.) Virtuaalisuuden aste voi siis vaihdella eri tiimeissä, organisaatioissa ja projekteissa. Voidaan kuitenkin todeta, että virtuaalisissa ympäristöissä toimivat tiimit tulevat olemaan jatkossakin osa työelämää. (Ford ym. 2017, 33–34.)

Erilaisten digitaalisten laitteiden ja sovellusten käyttö on lisääntynyt asiantuntijoiden ja ylempien toimihenkilöiden lisäksi myös työntekijäammateissa. Myös koronapandemia vauhditti tätä muutosta. Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan 83 % työntekijöistä käyttivät työssään vähintään yhtä digitaalista laitetta tai sovellusta. Vuonna 2021 koronakriisin vaikutukset työelämään -tutkimuksen vastaava luku oli yli 90 %. Nykyään erilaiset digitaaliset laitteet ja sovellukset kuuluvat itsestään selvänä osana etätyöhön. Erityisesti erilaiset reaaliaikaiset pikaviestimet ovat arkipäivää. Keväällä 2021 neljä viidestä palkansaajasta käytti pikaviestimiä ja heistä useampi kuin kaksi kolmesta käytti erilaisia sovelluksia etätapaamisiin. (Sutela & Pärnänen 2021, 28–29.)

Menestyäkseen virtuaalisesti kommunikoiva työyhteisö tarvitsee luottamusta, joustavuutta, avoimuutta, jäsenten vahvaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, yhteisiä toimintatapoja ja tehokasta kommunikointia, itseohjautuvuutta, sekä tarpeellisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan kykyä hahmottaa organisaation ja tiimin sekä käsillä olevan tehtävän kokonaiskuva. Kokonaiskuvan hahmottaminen on oleellista, jotta työntekijä pystyy pysymään pitkällä aikavälillä tehokkaana, tuottavana ja ennakoivana. (Aho ym. 2023a; Stinton 2013, 9–15.) Viime kädessä tietynlaisen ”helikopteriperspektiivin” ottaminen ja kokonaiskuvan kirkkaana pitäminen, on esihenkilön vastuulla. Esihenkilön tulee varmistaa, että kaikilla on riittävä ymmärrys kokonaiskuvasta ja tavoitteista. Esihenkilön vastuulla on luoda puitteet ja ”pelisäännöt”, joiden sisällä tiimi voi toimia itsenäisesti. (Järvinen 2020.)

On tärkeää kiinnittää huomiota, millainen teknologia sopii tehtävään, koska onnistuneen virtuaalisen työyhteisön kulmakivi ja edellytys on keskinäisen luottamuksen sekä muodollisten toimintatapojen ja sovittujen sääntöjen ohella monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia. (Aho ym. 2023a.) Monipuolisuuden ja suorituskyvyn lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, miten teknologiaa käyttää ja mikä on kulloinkin soveltuvin tapa esimerkiksi tiimin väliselle kommunikoinnille. Pelkkä helppous tai nopeus eivät voi olla ainoat perusteet teknologisten ratkaisujen ja sovellusten käytölle, vaan huomiota tulee kiinnittää myös niiden tarkoituksenmukaisuuteen tilanteeseen nähden. (Stinton 2013, 13.)

Virtuaalisesti toimivissa tiimeissä kasvokkain tapahtuvat epämuodolliset spontaanit kohtaamiset ovat vähäisiä tai puuttuvat kokonaan. Tästä syystä yhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota myös epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja sen mahdollistamiseen luottamuksen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. (Aho ym. 2023a; Stinton 2013, 11–12.) Mietittäessä tapoja lisätä vapaamuotoista vuorovaikutusta on tärkeää, että tiimin jäsenet kokevat nämä vuorovaikutuksen tavat itselleen mielekkäinä (Vilkman 2023, 198). Oman haasteensa vuorovaikutukseen aiheuttavat sellaiset tiimit, jotka työskentelevät maantieteellisesti etäällä toisistaan, etenkin jos ne sijoittuvat eri aikavyöhykkeille. Stinton (2013) nosti esille vuonna 2012 tehdyssä kyselyssä 78 % vastaajista tuoneen nimenneen yhdeksi suurimmaksi esteeksi virtuaalisesti toimivan tiimin menestykselle maantieteellisen aikaeron. (Stinton 2013, 72, 75–76.)

2.2.3 Etä-, hybridi- ja lähityö

Etätyö on työtä, jota tehdään muualla kuin työpaikan varsinaisessa toimipisteessä tai työnantajan tiloissa. Työ ja työtehtävät ovat luonteeltaan sellaista, että työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa. Työtä voidaan tehdä joustavasti sellaisissa ympäristöissä, joissa se on tehtävän työn, työntekijän ja työnantajan kannalta tarkoituksenmukaisinta ja tehokkainta. Kestoltaan ja säännöllisyydeltään etätyö voi olla vaihtelevaa. (Aho ym. 2023b; Vilkman 2023, 40.)

Lähtökohtana etätyössä tulee olla mielekäs ja tuottava työ. Etätyön edellytyksiä ovat työtehtävien etätyöhön soveltumisen lisäksi mm. luottamus, toimiva teknologia ja tietoturvan varmistaminen. Myös ympäristöön tulee kiinnittää huomiota ja sen lisäksi, että sen tulee olla työhön sopiva, tulee myös terveellisyyden, turvallisuuden ja riittävän rauhallisuuden toteutumiseen kiinnittää huomiota. (Aho ym. 2023b.)

Työntekijältä edellytetään osaamista työtehtäviin, kykyä itsenäiseen työskentelyyn, keskittymiskykyä, itsensä johtamisen taitoja, vastuullisuutta ja kykyä työskennellä tehokkaasti, ja kykyä rajata työtä ja vapaa-aikaa. Työskennellessä työnantajan toimipisteen sijasta kotoa käsin, työntekijä todennäköisesti kohtaa enemmän häiriötekijöitä, jotka vaikuttava edellä lueteltuihin. Myös työn ja vapaa-ajan rajaaminen ja tasapainottaminen voivat osoittautua haasteellisemmiksi. (Aho ym. 2023b; Stinton 2013, 154–155.)

Etätyössä tarvitaan sääntöjen ja toimivien palaverikäytäntöjen lisäksi yhteisöllisiä työvälineitä ja niiden aktiivista käyttämistä, jotta työ olisi paitsi sujuvaa niin pystyttäisiin myös kiinnittämään huomiota yhteisöllisyyteen ja osaamisen kehittymiseen. (Aho ym. 2023b.) Yhtä tärkeitä ovat myös käytännöt, joiden tarkoitus on kiinnittää huomio työntekijälle mahdollistuvaan työrauhaan ja keskeytyksien hallintaan. Tutkimusten mukaan työntekijän multitaskatessa virheiden todennäköisyys on nelinkertainen verrattuna siihen, jos hän keskittyy yhteen tehtävään kerralla. (Stinton 2013, 157, 164.)

Hybridityössä yhdistetään toisiinsa erilaisia työmalleja muodostaen näistä toimiva kokonaisuus. Yleisimmin hybridityössä yhdistetään etä- ja lähityötä. Sen voidaan ajatella olevan tavallaan näiden kahden välinen kompromissi, jonka tarkoituksena on löytää työn tekemiseen parhaiten soveltuvat yhteiset käytännöt ja toimintatavat työn sujumisen kannalta. (Aho ym. 2023b; Vilkmán 2023,41.)

Opinnäytetyössä *lähityön* määritelmä nousee pitkälti edellä esitettyjen etä- ja hybridityön määritelmien kautta. Opinnäytetyössä lähityöllä tarkoitan työtä, joka tapahtuu ennalta määritellyssä työnantajan toimipisteessä. Erona monipaikkaiseen ja paikka riippumattomaan työhön on työpisteen pysyvyys, joskin lähityö terminä voi nähdäkseni käsittää myös useammassa työpisteessä tapahtuvan työskentelemisen.

2.2.4 Monipaikkainen ja paikkariippumaton työ

Monipaikkaista työtä tehdään nimensä mukaisesti useissa paikoissa. Sen erottaa kuitenkin esim. etätyöstä se, että organisaatiolla, on useita eri toimipisteitä, joissa työtä tehdään. Eri toimipisteiden lisäksi työtä voidaan tehdä etänä ja osa työntekijöistä saattaa tehdä asiantuntijatyötä asiakkaiden toimipisteissä, ja liikkuvaa työtä, työn edellyttäessä siirtymistä johonkin tiettyyn paikkaan. Etä- ja hybridityöstä käytetään paikoitellen organisaation mukaan myös termiä monipaikkainen työ. (Vilkmán 2023, 41, 54–55.) Monipaikkaisesta työstä voidaan käyttää myös käsitteitä liikkuva työ tai mobiilityö, ja myös siihen sisältyy nykyään usein tieto- ja viestintäteknologian käyttämistä (Vilkmán 2016, 14–15).

Organisaation toimintatapojen tulee tukea maantieteellisesti hajautuneen organisaation johtamista, viestintää ja yhteistyötä, jotta monipaikkaisuus mahdollistuu tarkoituksenmukaisesti (Vilkmán 2023, 41, 55–56). Esimieheltä edellytetään etäjohtamisen taitoja, johtamisen tapahtuessa joko kokonaan tai osittain etäältä (Vilkmán 2016, 15). Järvisen (2020) mukaan esihenkilön osaamisessa yleisesti, korostuvat hyvät ihmissuhde-, vuorovaikutus-, sosiaaliset- ja tunnetaidot. Yksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä on myös onnistua kaivamaan tiimensä jäsenien parhaat puolet esille ja käyttöön.

Paikkariippumattomassa työssä työntekijän fyysinen paikka ei ole määräävä tekijä, eikä työn tekemistä ole sidottu mihinkään tiettyyn paikkaan, vaikka organisaatiolla olisikin toimipisteitä. Onnistuakseen se vaatii, että organisaation prosessit, käytännöt ja johtaminen on toteutettu siten, että tuloksellinen ja tehokas toiminta onnistuvat vaivattomasti kaikissa tilanteissa, eikä toimintakyky kärsi etäisyydestä. Prosessien ja digitaalisten työympäristöjen kunnossa oleminen ja työn tekemisen mahdollistaminen paikasta riippumatta ovat keskeisessä asemassa. (Vilkman 2023, 41–42, 56–57.)

Paikkariippumaton työ vaatii tietynlaista asennetta, uudenlaista ajattelua, avoimuutta ja luottamusta. Siinä myös yksilön vastuu on suuri, mutta samaan aikaan tarvitaan jokaisen ymmärrystä siitä, ettei työ ole yksilökeskeistä, vaan organisaation onnistuminen on riippuvainen yhdessä tekemisestä. Yhdessä tekeminen on siirtynyt osittain virtuaalisiin ympäristöihin. Yhteishengen ja yhdessä tekemisen säilyttäminen vaatii jokaisen työntekijän ymmärrystä näiden tärkeydestä, sekä halua ylläpitää näitä. (Vilkman 2023, 56–58.)

2.3 Yhteisöllisyys työyhteisössä ja hajautetussa tiimissä

Yhteisöllisyys on työyhteisöissä henkinen- ja tunnetila, joka pohjautuu yksilön vapaaehtoisuuteen. Työyhteisöissä yhteisöllisyys kuvaa työyhteisöjen sosiaalista puolta ja henkistä tilaa, joka määrittelee osaltaan myös, miten sen jäsenet käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys voidaan nähdä niin virallisena kuin epävirallisenakin vuorovaikutuksena ja ryhmänä työyhteisöissä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12, 16, 21, 68–70.)

Yhteisöllisyyden yhtenä lähtökohtana ovat yhteiset arvot. Sisäistäessään yhteiset arvot pystyvät jäsenet hahmottamaan kokonaisuuksia. Yhteisöllisten arvojen tulee olla paitsi ymmärrettäviä ja uskottavia, niin myös työyhteisöä sisäisesti toisiinsa yhdistäviä ja yhdessä tuotettavia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14.) Yhteisistä päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla, syntyy toiminnallista yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Symbolinen yhteisyys syntyy ja ilmenee yhteisten kokemusten, uskomusten ja tunteiden kautta. Virtuaalisiin todellisuuksiin ja tietoteknisiin verkostoihin syntyneitä yhteisöllisyyttä voidaan pitää symbolisena yhteisyytenä. (Rauramo 2012, 104.)

Yhteisöllisyyden kokemus seuraa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuus on tunnetta samaan porukkaan kuulumisesta ja yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä on tärkeä. Yhteisöllisyyden kautta syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Yhteisöllisyyden avulla työyhteisössä luodaan hyvä ilmapiiri ja mehenki, sekä yhdessä tekemisen meininki. Yhteisöllisyys on yksi tiimin tehokkaan työskentelyn ja yhdessä oppimisen edellytyksistä. Hajautetussa tiimeissä yhteisöllisyys on myös yksi johtamisen kulmakiviä. (Kuitunen ym. 2001, 29; Vilkmán 2016, 25–26, 41; Vilkmán 2023, 198.)

Me-henki on yhdessä toimimista ja tarkoittaa sitä, että työntekijöiden kokiessa ja tiedostaessa heidän työtään arvotettavan ja sen olevan merkityksellistä, myös ylpeys omasta työstä ja työyhteisöstä kasvavat (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Hyvä ilmapiiri ja me-henki ovat merkityksellisiä paitsi työn tuloksien niin myös työssä viihtymisen näkökulmasta (Vilkmán 2016, 41). Tuttavallisesti toimiva työyhteisö, jossa jäsenet välittävät toisistaan ja tarjoavat tukea ja apua toisilleen synnyttää yhteishenkeä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Työntuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin lisäksi ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa myös työmotivaatiota (Rauramo 2012, 105). Virtanen ja Sinokki (2014, 205) nostavat työntekijän oman vastuun ja asenteen esille myös yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana. Työntekijän suhtautuessa työhön ja tiimitovereihin myönteisesti ja optimistisesti lisää työntekijän hyvää oloa. Kun taas työn näkeminen ikävänä tai merkityksettömänä, tai työtovereiden näkeminen hankalina, lisäävät kyynistymisen ja uupumisen vaaraa.

Ihmiset ovat pohjimmiltaan sosiaalisia olentoja (Stinton 2013, 166), jotka kaipaavat yhteisöllisyyttä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Yhteisöllisyys koostuu yhdessä olemisen ja tekemisen ohella, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti merkittäviksi koetuista suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Uudet ideat ja kehitys tapahtuvat usein vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Stinton 2013, 166).

Yhteisöllisyyden ja joukkoon kuulumisen tarpeen rinnalla, jokaisella on myös tarve itsenäisyyteen ja omana erillisenä yksilönä olemiseen. Usein nämä molemmat ovat olemassa samanaikaisesti ja jokainen työyhteisön jäsen joutuu löytämään tasapainon näiden kahden ajoittain ristiriitaisenkin tarpeen välillä.

(Kuitunen ym. 2001, 21.) Yhteisöt voivat olla toisaalta myös yksilölle haitallisia, tukahduttaen ja kontrolloiden liiaksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11).

Yhteenkuulumisen tunne on kokemusta omana itsenään työyhteisön jäseneksi hyväksymisestä. Se kumpuaa luottamuksesta ja arvostuksen kokemuksista ja tunteista. Avainasemassa on kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta ja on oleellista, että jokainen työyhteisön jäsen tunnistaa olevansa tärkeässä roolissa rakennettaessa yhteenkuuluvuutta. Merkityksellinen työ ja mielekäs yhteistyö synnyttävät valtaosalle yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vilkman 2023, 198–199.) Paasivaara ja Nikkilä (2010, 21) nostavat yhteenkuuluvuuden tunteen yhdeksi ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytykseksi. He näkevät yhteisöön kuulumisen välttämättömänä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 21) mukaan yksilö voi olla voimasta ja kykenee toimimaan yksilöllisesti antoisalla tavalla vain ryhmässä.

Yhteenkuuluvuuden tunne on yksilöllinen. Se ilmenee meissä eri tavoin ja on myös voimakkuudeltaan erilaista. Yhteisöllisyyden syntyminen vaatii aikaa. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy yhdessä työskentelyn kautta, kun tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, tuntevat ja tiedostavat toisensa osaamista, ominaisuuksia, vahvuuksia ja vajavaisuuksia. (Vilkman 2016, 41–42.) Yhteisöllisyys ei ole muuttumaton tai vakituinen tila. Yhteisöllisyys on alituisessa muutoksessa, se vaihtelee paitsi eri työyhteisöjen välillä niin myös ajallisesti saman työyhteisön sisällä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30, 52). Gratton ja Erickson (2007, 7–8) nostavat yhteisöllisyyden tukemisen yhdeksi kahdeksasta tekijästä, jotka johtavat menestykseen tiimiä rakennettaessa. Tiimin jäsenten kokiessa yhteisöllisyyttä he todennäköisemmin jakavat tietoa ja kokevat luonnollisemmaksi kääntyä toisten puoleen.

Hajautetusti ja virtuaalisissa ympäristöissä toimivilla tiimeillä yhteisöllisyyden tunne syntyy huonommin ja se lähtee myös heikkenemään herkemmin tiimin jäsenien tavatessa toisiaan harvemmin. Virtuaalisesti toimivilla tiimeillä voi olla haasteita luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimin jäsenien työskennellessä erillään muista, myös luontainen vuorovaikutus vähenee ja samaan aikaan myös yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää tiimin yhtenäisyyttä ja vuorovaikutusta, sekä heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisa-

toon. (Ford, ym. 2017; Vilkman 2016, 41.) Etäisyyden myötä yhteenkuuluvuuden tunne vähenee ja ihmiset ovat helposti irrallaan työyhteisöstä. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa negatiivisesti myös spontaanien kohtaamisten ja vapaamuotoisen juttelun vähentyminen. Työntekemisen ajan ja paikkojen monimuotoisuudessa työ on muuttunut suoritus- ja asiakeskeisemmäksi. Yhteiset kahvihetket, lounaat ja mukavat kohtaamiset työkalaverien kanssa ovat vähentyneet tai jääneet jopa kokonaan puuttumaan. (Stinton 2013, 11–12; Vilkman 2023. 23–24, 30.)

Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisien ja vuorovaikutuksen vähentyessä, jää myös nonverbaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen määrä vähäisemmäksi, verrattuna samassa tilassa toimiviin tiimeihin. Kaukon ym. (2022) mukaan nonverbaalinen viestintä on merkittävässä roolissa, osana vuorovaikutusta ja viestintää. Sitä voidaan käyttää tukemaan tai korvaamaan puhetta, ja usein sen voidaan ajatella olevan jopa sanallista viestintää rehellisempää, sen paljastaessa tunteita, fyysisiä reaktioita tai esim. suhtautumista johonkin asiaan. Nonverbaalinen viestintä pitää sisällään useita osa-alueita: äänen ominaisuudet (tempo, rytmi, voimakkuus, jne.), tilankäytön, ajankäytön, yksilön fyysisen olemuksen (ulkoasu, keho, pukeutuminen), fyysisen kontaktin, ja ilmeet, eleet, asennot ja liikkeet. Kauko ym. (2022) nostavat esille kuitenkin samojen lainalaisuuksien toimivan nonverbaalisessa viestinnässä tapahtuipa vuorovaikutus sitten virtuaalisesti tai kasvokkain.

Pyrittäessä lisäämään sosiaalisia kohtaamisia ja konteksteja hajautetuissa tiimeissä luodaan perustaa yhteisöllisyyden ohella myös luottamuksen syntymiselle. Kehittämällä sosiaalisia suhteita työtovereihin pystytään myös kuroma umpeen kuilua, joka syntyy erillään toisista työskenneltäessä. Joustava ja avoin vuorovaikutus lisäävät tiimin menestymisen mahdollisuuksia. Toisiin tutustuminen ammatillisesti, lisää todennäköisyyttä olla myös sosiaalisesti yhteydessä. Hajautetusti ja virtuaalisissa ympäristöissä toimivien tiimien kanssa tämä tarkoittaa mahdollisuuksien etsimistä jakaa asioita toistensa kanssa myös epävirallisen vuorovaikutuksen osalta, sekä tapojen ja mahdollisuuksien miettimistä sen osalta miten olla ystävällinen ja osoittaa ystävällisyyttä toisille. Nämä tavat voivat olla pieniä ja yksinkertaisiakin asioita kuten kysymys, miten loma on mennyt, onko syönyt lounasta tai kuulumisten kysyminen. Tiimi voi

myös esimerkiksi rankentaa epämuodollisia virtuaalisia yhteistiloja. (Stinton 2013, 23–24, 47.)

Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat yhteisöllisyyden kulmakiviä. Luottamus rakentuu yhteisössä työskentelevien ihmisen yhteisesti jakamiin normeihin. Se on yhteisössä syntyvä odotus säännönmukaisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä, joka kehittyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–87.) Luottamus on yksi tärkeimmistä tiimin menestyksellisen yhdessä toimimisen näkökulmista (Jansson 2005, 83), ollen jopa välttämättömyyttä työryhmän ja ryhmätoiminnan kannalta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 87). Hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa kehittyy myös yhteisöllisyyttä, rakentuukin pitkälti luottamuksen varaan (Rauramo 2012, 105).

Luottamusta voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Se voi olla luottamusta kyvykkyyteen, jolloin tarkastellaan millä tavoilla työyhteisössä annetaan tunnustusta sen jäsenien kyvyille ja taidoille sekä kannustetaan oppimaan uutta ja kehittämään kyvykkyyttään, ja samalla lisäämään luottamusta kyvykkyyteen. Luottamusta voidaan tarkastella myös luottamuksena ihmisten rehellisyyteen ja siihen, miten he pitävät kiinni lupauksistaan ja sitoumuksistaan. Kolmas tapa tarkastella luottamusta on luotettavuus asioiden ilmaisemisessa. Avoimesti ja totuudenmukaisesti asioista puhuminen lisäävät luottamusta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen linkittyvät myös tähän. (Mäkisalo 2003, 56–57.) Jokaisen tiimin jäsenen yksilöllisyys vaikuttaa hänen valmiuksiinsa ottaa asioita puheeksi, ja siihen miten hän pystyy antamaan ja ottamaan vastaan palautetta (Dunderfelt 2012, 151–152). Omaan kyvykkyyteen ja siihen, että jokainen tekee työnsä luottamisen ohella, luottamus on myös luottamista siihen, etteivät muut vahingoita sinua (Jansson 2005, 83).

Luottamuksen kehittyminen linkittyy vahvasti avoimuuteen ja viestintään. Näiden kehittyminen vaativat toinen toisiaan. Luottamuksen ja avoimuuden kehittymiseen vaikuttavat myös yksilölliset tekijät ja niiden kehittyminen vie eri ihmisiltä eri ajan. Luottamuksen kehittyminen vaatii yleensä pitkäjänteistä työtä, jossa yksilön puheet ja käytännön toiminta vastaavat toisiaan. (Heikkilä 2002, 183, 188; Stinton 2013, 9, 42.) Avoimuus näkyy myös mm. vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Lisäksi sitä kuvaa myös se miten tietoa jaetaan työhön liittyvissä asioissa ja miten ollaan tarvittaessa tavoitettavissa. Käyttäytymisen

tasolla luottamus näkyy omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoisena jakamisena, suorutena, johdonmukaisuutena niin puheissa kuin teoissakin, erilaisten ihmisten arvostamisena, ja rohkeutena puuttua myös epäkohtiin. (Rauramo 2012, 105–106.)

Luottamus paitsi auttaa yhteisöllisyyden rakentumisessa ja sitoutumisessa, niin sillä on huomattava merkitys yhteistyön laatuun, tehokkuuteen, sujuvuuteen, onnistuneeseen kommunikointiin, kehittymiseen ja työhyvinvointiin. Luottamus edesauttaa tiedon jakamista ja avoimuutta kommunikoinnissa. Avainasemassa ovat ryhmän keskinäinen luottamus sekä luottamus esihenkilön ja alaisten välillä. Luottamusta ja sen luomista vahvistavat mahdollisuudet rakentaa keskinäisiä henkilökohtaisia suhteita ja tavata kasvokkain. Virtuaalisissa työympäristöissä toimivilla hajautetuilla työyhteisöillä jäävät spontaanit epämuodolliset kohtaamiset vähäisemmiksi, jolloin niissä ei välttämättä ole luontevaa jaettua sosiaalista ympäristöä luottamuksen rakentamiselle. Luottamuksen kehittämisessä, virtuaalisesti toimivan tiimin kesken voi olla vaikeuksia. (Aho ym. 2023a; Ford, ym. 2017; Jansson 2005, 83; Paasivaara & Nikkilä 2010, 87; Stinton 2013, 42; Vilkmann 2023, 23–24.)

Mahdotonta luottamuksen syntyminen virtuaalisissa kohtaamisissakaan ei ole. Avainasemassa luottamuksen syntymiseen, ovat tällöin yhteisesti sovitut viestintätavat, nopea reagointi ja vastaaminen, ja esihenkilön rooli. (Aho ym. 2023a.) Itseohjautuvimmissakin työyhteisöissä tarvitaan esihenkilöä, joka luo puitteet ja pelisäännöt, joiden sisällä tiimi voi toimia itsenäisesti (Järvinen 2020). Vaikka nopea reagointi ja vastaaminen ovat tärkeitä, ei niiden tärkeys saa korostua liikaa. Työntekijän tulee pystyä keskittymään käsillä olevaan tehtävään ja jättämään myös huomioimatta useat keskeytykset, joita saattaa tulla. Keskeytyksien huomioimattomuus säästää lopulta aikaa ja auttaa keskittymään käsillä olevaan tehtävään. Ylireagoiminen saapuviin viesteihin tms. saattaa myös aiheuttaa toisille tunteen ennemmin ”häsläämisestä” kuin tuloksellisesta työskentelystä. (Stinton 2013, 86–87.)

Luottamuksen rakennuselementit ovat hajautetussa tiimissä hyvin samankaltaisia kuin perinteisissäkin työyhteisöissä: maine, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen ja huolenpito toisia kohtaan. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan yleensä aikaa, ja se syntyy yhteishengen kehittämisen tuloksena. (Aho ym. 2023a.)

Mäkisalo (2003, 57) nostaa luottamuksen rakentamisen lähtökohdaksi myös yksilön suhtautumisen itseensä. Uskoessaan olevansa varma ja luotettava on yksilöllä myös varmuutta ja hän kykenee tarvittaessa esittämään myös poikkeavia ajatuksia. Lisäksi luottamus omiin kykyihin lisää luottamusta siihen, että myös muut tarkoittavat hyvää omilla ajatuksillaan. (Mäkisalo 2003, 57.) Luottaessaan tiimiinsä uskaltavat sen jäsenet helpommin kertoa ääneen ajatuksiaan pelkäämättä, että tämä myöhemmin vahingoittaa häntä (Jansson 2005, 83).

Puutteet luottamuksessa ja avoimuudessa heijastuvat työyhteisön jäsenten keskinäisiin väleihin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Luottamuksen ja avoimuuden puutteellisuus voi näyttäytyä mm. työyhteisön jäsenten välisenä kyräilynä, tietojen salailuna, toisten syyttelynä epäonnistumisista tai tekemättömistä asioista, oman edun ajamisena, tai pilkan tekona, joka perustellaan huumorilla. (Juuti & Vuorela 2015, 47–48.) Työntekijän oma vastuunottaminen ja asenne vaikuttavat luottamukseen, avoimuuteen ja työhyvinvointiin. Työntekijän suhtautuessa työhön ja tiimitovereihin myönteisesti ja optimistisesti lisää se myös työntekijän hyvää oloa. (Virtanen ja Sinokki 2014, 205.)

Perinteisiin työyhteisöihin verrattuna hajautetuissa tiimeissä, jotka toimivat kokonaan tai pääosin virtuaalisissa ympäristöissä, luottamuksen rakentumiselle ei ole samanlaista aikaa ja tilaa. Tämän seurauksena voi syntyä ns. pikaluottamusta. Pikaluottamus on luonteeltaan erilaista perinteisesti käsitettyyn luottamukseen verrattuna. Se on haurasta ja lyhytaikaista, eikä se perustu henkilöihin. Pikaluottamuksen perustana, toimii toiminta ja ajatus siitä, että tiimin muut jäsenet ovat osaavia, ja yhdessä työyhteisö kykenee suorittamaan sille annetun tehtävän. Luottamus rakentuu henkilön tuntemisen ja henkilöön luottamisen sijaan rooliodotuksiin. Tällöin luotetaan kollegan ammattitaitoon, asiantuntijuuteen ja ammattimaiseen toimintaan. Pikaluottamuksen syntyminen mahdollistaa keskittymisen käsillä olevaan tehtävään, ja samaan aikaan toiminta itsessään auttaa ylläpitämään luottamusta. Kokemukset ryhmän suoriutumisesta tehokkaasti tehtävistään ja innostus auttavat rakentamaan luottamusta. (Aho ym. 2023a; Jarvenpaa & Leidner 1998; Vartiainen ym. 2004, 136.)

Pikaluottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös kokemus siitä vastaako tiimi aiempia kokemuksia luotettavasta tiimi. Jos ryhmä vastaa odotuksia edes karkeasti, luottamus ikään kuin siirretään aikaisempien kokemusten perusteella koskemaan nykyistä tiimiä. Kaiken kaikkiaan pikaluottamus perustuu enemmän toimintaan, kuin yksilöiden välisiin suhteisiin. Tiimin toiminta ylläpitää jäsenten luottamusta tiimiin ja siihen, että tiimi pystyy hallitsemaan riskejä, epävarmuutta ja haavoittuvuuksia. (Jarvenpaa & Leidner 1998; Vartiainen ym. 2004, 136.)

Kun hajautettu tiimi toimii pidempään yhdessä, alkaa rakentumaan myös muita luottamuksen muotoja. Tiimin jäsenten välille syntyy tuttuutta ja kokemuksia toisista tiimin jäsenistä ja heidän työskentelystään, ilman kasvokkain tapahtuviakin kohtaamisia. Ajan kanssa tieto toisten toiminnasta syvenee ja pystytään laskelmoimaan toisten käyttäytymistä. Samaistumiseen perustuva luottamus on puolestaan harvinaisempaa hajautetuissa tiimeissä, sen vaatiessa jo syvempää toisen tuntemista. (Vartiainen ym. 2004, 136.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa hajautetuista tiimeistä ja erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksista niissä ja löytää tekijöitä, joiden avulla yhteisöllisyyden kokemusta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää hajautetusti toimivissa tiimeissä. Tavoitteena on tiivistää kirjallisuuskatsaukseen valikoituvan aineiston sisällöt yhtenäiseksi suomenkieliseksi kokonaisuudeksi, jota voidaan hyödyntää käytännön työelämässä. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat tietoa, mihin asioihin huomiota kiinnittämällä voidaan yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta pyrkiä luomaan, vahvistamaan ja ylläpitämään, hajautetusti toimivissa tiimeissä.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää soveltaen erilaisissa hajautetuissa tiimeissä. Valitsemalla menetelmäksi kirjallisuuskatsauksen tavoittelen opinnäytetyöllä myös sen tuloksien hyödyntämisen mahdollisuutta eri ammattikuntien ammattilaisista koostuvissa tiimeissä, joiden päämäärät, työn tarkoitus ja tavoitteet voivat erota toisistaan. Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät hajautettujen tiimien esihenkilöt ja organisaatiot, joissa toimii hajautettuja tiimejä. Lisäksi

tuloksien mahdollisesta hyödyntämisestä hyötyvät työntekijät, jotka toimivat hajautetuissa tiimeissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa kirjallisuuskatsaus, jonka keinoin kootaan ja yhteensovitetään tutkimustietoa yhteisöllisyydestä ja sen kokemuksesta, ja siihen vaikuttavista tekijöistä hajautetuissa tiimeissä. Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa aineistosta haetaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda katsaus, jossa hyödynnetään tutkimuskysymyksiin liittyen ajantasaista ja relevanttia tietoa. Työssä hyödynnetään kotimaisen aineiston ohella kansainvälistä aineistoa.

Tutkimuskysymys:

Mitä tiedetään yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteesta hajautetussa tiimissä?

Tarkentava alakysymys:

Millaiset tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteesta hajautetussa tiimissä?

Millä keinoilla / Miten yhteisöllisyyden tunteen kokemusta hajautetussa tiimissä voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA KUVAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia aikaisemmista tutkimuksista ja julkaisuista. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä soveltuu nähdäkseni opinnäytetyössäni käytettäväksi huomioiden myös kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen ja luonteen. Kangasniemen ym. (2013, 291–292, 294, 298) ja Salmisen (2023, 7–8) mukaan kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä ja sitä voidaan luonnehtia tietynlaiseksi yleiskatsaukseksi. Se on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Sen tarkoituksena on usein vastata kysymyksiin siitä mitä ilmiöstä tiedetään tai mitä tutkittavan ilmiön keskeiset käsitteet ja niiden välisistä suhteista ovat. Katsaus perustuu tutkimuskysymykseen ja sen tuotoksena syntyy

laadullinen kuvaileva vastaus valitun aineiston perusteella. Tutkimuskysymyksen ovat väljempiä kuin muissa perustyypeissä. Huolimatta siitä, että säännöt ja tutkimuskysymys ovat väljempiä, voidaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata laaja-alaisesti tutkittavaa ilmiötä, sekä tarvittaessa luokitella ilmiön ominaisuuksia. Luonteeltaan kuvailevat kirjallisuuskatsaukset ovat aineistolähtöisiä ja ymmärtämiseen tähtääviä ilmiöiden kuvauksia. (Kangasniemi ym. 2013, 291–292, 294, 298; Salminen 2023, 7–8.)

Tutkimusongelman ja sen kautta muodostuvan tutkimuskysymyksen luonne, ja tutkimustavoitteet ohjaavat tutkimusotteen (lähestymistavan) valintaa. Tutkimusotteella tarkoitetaan sitä menetelmien kokonaisuutta, jolla valittuun tutkimusongelmaan tuotetaan ratkaisu. Se pitää sisällään tyypilliset aineiston keruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä tutkimusotteet voidaan jaotella tyypistäen kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen otteeseen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on puolestaan pyrkiä yleistämään ja sen perustana toimii olemassa oleva teoria. (Hakala 2022, 97; Kananen 2015, 63–64, 70, 73; Shorten & Smith 2017, 75.) Tutkimusmenetelmä koostuu tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja ja aineistoa kerätään sekä säännöistä, joiden avulla näitä muokataan ja tulkitaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 183–184; Salminen 2023, 1). Kirjallisuuskatsaus on monimenetelmällinen (mixed method) ja analyttinen tutkimustapa, sen kuuluessa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodien yhdistelmään (Salminen 2023, 4; Vilka 2023, 12). Opinnäytetyössä ja tuloksien analyysissä painottuu kvalitatiivinen tutkimusote pyrittäessä ymmärtämään yhteisöllisyyttä hajautetuissa tiimeissä kirjallisuuskatsaukseen valikoituneen aineiston perusteella. Kvantitatiivinen tutkimusote näyttäytyy paikoitellen tuloksien tarkastelussa, ja siinä miten eri kategorioita painotetaan toisiinsa nähden. Kvantitatiivinen puoli opinnäytetyön tuloksissa näyttäytyy myös siinä, että tuloksissa on tuotu esille monessako aineistossa käytetyssä julkaisussa kategoriaan ja sen alakategorioihin liittyviä ilmauksia on esiintynyt.

Salmisen (2023, 1, 3–4, 33) ja Vilkan (2023, 11–12) mukaan kirjallisuuskatsauksessa uusien tutkimustuloksien perustana on aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien ja tutkimuskirjallisuuden tulokset. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tiivistää alkuperäisten tutkimusten olemassa olevat ja olennaiset tulokset, ja tieto valitusta aihepiiristä sekä tehdä tutkimuskysymykseen liittyvät

johtopäätökset. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kriittisesti tarkasteltu synteesi. Kirjallisuuskatsauksissa voidaankin ajatella tehtävän ”tutkimusta tutkimuksesta”. (Salminen 2023, 1, 3–4, 33; Vilka 2023, 11–12.) Salminen (2023, 7) jakaa kirjallisuuskatsaukset kolmeen perustyyppiin: kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin. (Salminen 2023, 7, 34.)

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa on käytetty integroivaa orientaatiota. Salminen (2023, 8) erottaa kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta kolme toisistaan hieman eroavaa orientaatiota: narratiivinen, kartoittava ja integroiva katsaus. Vilka (2023, 19–20) puolestaan nostaa integratiivisen kirjallisuuskatsauksen yhdeksi kirjallisuuskatsauksen perustyyppiä. Salmisen (2023, 10–11) ja Vilkan (2023, 25) mukaan integroiva kirjallisuuskatsaus oivallinen tapa tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta ja sen keinoin voidaan kattavasti kuvata tutkittavaa ilmiötä. Narratiivisesta katsauksesta integroiva katsaus eroaa muun muassa kriittisen tarkastelun ansiosta. Siinä on piirteitä myös systemaattisesta katsauksesta ja se etenee monin paikoin samalla tavoin kuin systemaattinen katsaus. Tästä syystä se on onnistuessaan systemaattisen katsauksen tavoin läpinäkyvä, tarkka ja toistettavissa oleva. Erona systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen tarjoaa integroiva katsaus laajemman kuvan aihetta käsittelevästä aineistosta, eikä ole yhtä valikoiva tai seulo käytettävää aineistoa yhtä tarkkaan kuin systemaattinen katsaus. Siihen voi sisällyttää empiiristen tutkimusten ohella myös teoreettisia tutkimuksia ja se sallii niin kvalitatiivisin kuin kvantitatiivisin menetelmin tehdyt tutkimukset analyysin pohjaksi. Myös tutkimuskysymyksien laajuus on väljempi, aineisto on laajempaa ja analyysitapa laadullinen. Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää tietynlaisena yhdysiteenä ja -siltana systemaattisen ja narratiivisen katsauksen välillä.

Näen integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmänä soveltuvan opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin ja tarkoitukseen. Samalla se mahdollistaa laajan kuvan käsiteltävästä aineistosta, eivätkä aineistolle asetetut kriteerit ole yhtä valikoivat tai seulo käytettävää aineistoa yhtä tiukasti kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen liittyvä kriittisyys verrattuna esimerkiksi narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen ja yhdyspinnat

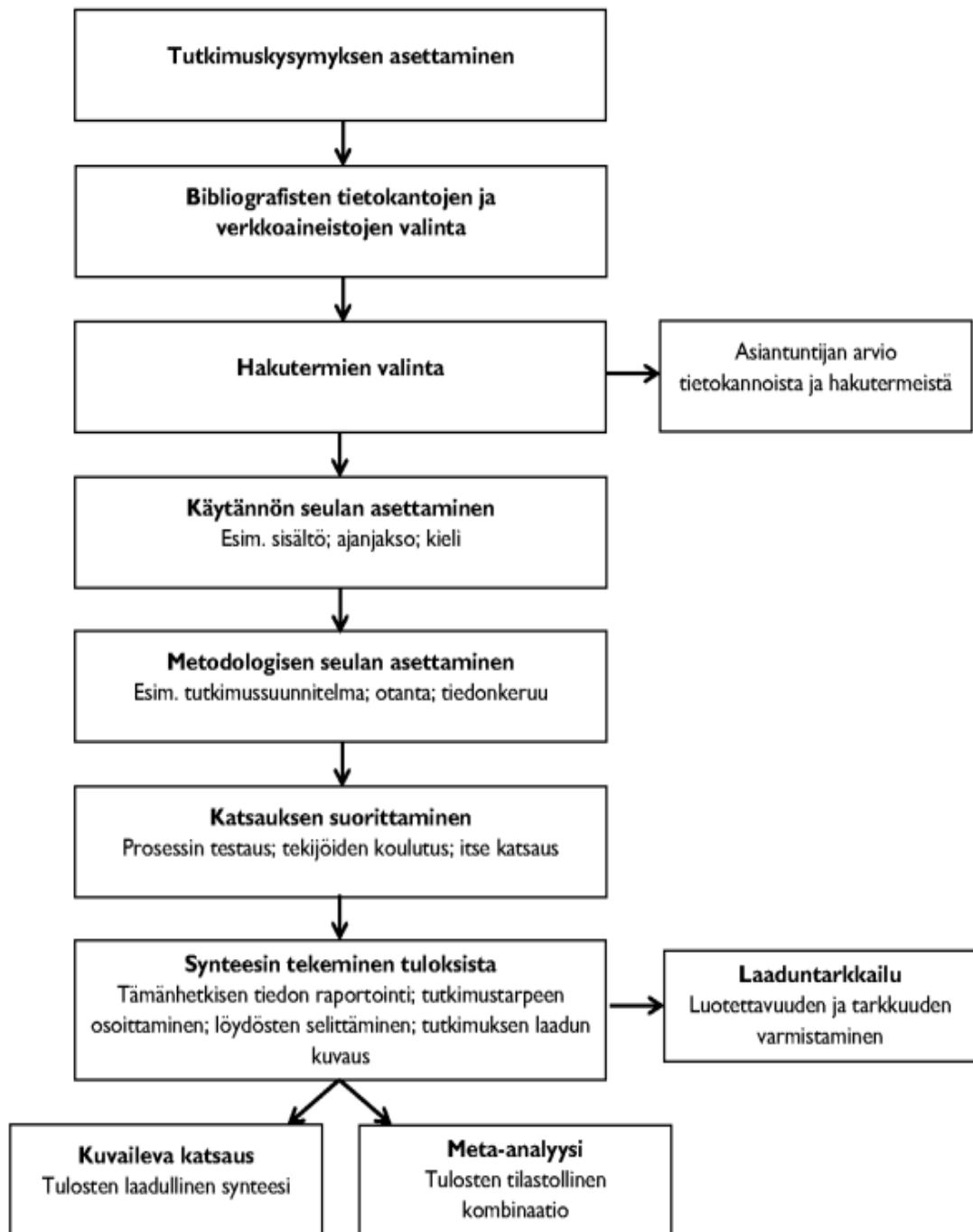
systemaattisen kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyyteen, tarkkuuteen ja toistettavuuteen lisäävät nähdäkseni opinnäytetyöni tuloksien luotettavuutta ja perusteltavuutta. Samaan aikaan menetelmä mahdollisti kattavamman aineiston käyttämisen ja se jätti itselleni myös mahdollisuuden tutkimuskysymysten tarkentamiseen opinnäytetyön edetessä.

Kangasniemi ym. (2013, 296) nostavat esille kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yhtenä ominaisuutena aineiston kokoamisessa esille tulevan, jatkuvan ja vastavuoroisen reflektoinnin aineiston valinnan ja tutkimuskysymyksen välillä. Tämän myötä tutkimuskysymys ja valittu aineisto tarkentuvat koko prosessin ajan. Kangasniemen ym. (2013, 296) esittämä näkökulma tutkimuskysymysten ja aineiston tarkentumisesta toteutui myös omassa opinnäytetyössäni, jatkuvan reflektion ja aineiston kanssa ”keskustelemisen” myötä.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään opinnäytetyön eteneminen kirjallisuuskatsauksen vaiheiden ja piirteiden mukaan, aineistohaun kuvaus, edeten niistä valikoituneen aineiston ja aineiston analyysin kuvaukseen. Luvun tarkoitus on kuvata lukijalle opinnäytetyöprosessin etenemistä mahdollisimman tarkasta ja läpinäkyvästi, perustellen myös tekemiäni valintoja. (Opinnäytetyö-prosessia yleisellä tasolla ja sen antia itselleni tarkastellaan luvussa *7.3 Opinnäytetyöprosessi*.)

4.1 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Opinnäytetyöni eteni kirjallisuuskatsauksen Salmisen (2023, 18) ja Kangasniemen ym. (2013, 294) vaiheita mukaillen (kuva 1 ja kuva 2). Kuvassa 1 Salmisen (2023, 18) kirjallisuuskatsauksen vaiheista on esitetty kirjallisuuskatsauksen vaiheet vaihe kerrallaan etenevänä prosessina. Malli on alun perin systemaattista kirjallisuuskatsausta selventävä malli, mutta nähdäkseni paikoitellen hyödynnettävissä myös tehtäessä integroivaa kirjallisuuskatsausta.



Kuva 1. Kirjallisuuskatsaus vaiheittain (Salminen 2023, 18)

Kuvassa 2 on esitetty Kangasniemen ym. (2013, 294) esittämät kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet. Menetelmä jäsentyy neljän vaiheen kautta: tutkimuskysymyksen muodostamisen, aineiston valitsemisen, ku-

vailun rakentamisen ja tuotetun tuloksen tarkastamisen. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle on ominaista, että sen vaiheet etenevät suhteessa toisiinsa päällekkäisesti ja hermeneuttisesti. (Kangasniemi ym. 2013, 291, 294.)



Kuva 2. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet (Kangasniemi ym. 2013, 294)

Molemmissa malleissa tutkimuskysymyksen asettaminen on ensimmäinen vaihe ja se toimii koko prosessia ohjaavana keskeisenä tekijänä (Kangasniemi 2013, 294; Salminen 2023, 17). Kysymystä voidaan tarkastella yhdestä tai useammasta näkökulmasta riippuen asetetun tutkimuskysymyksen rajauksesta ja väljyydestä. Tutkimuskysymys ohjaa myös aineiston valintaa, jossa tavoitellaan mahdollisimman relevantin aineiston löytämistä kysymykseen vastaamiseksi. Valinnassa tulevat esille myös aineiston ymmärtämiseen ja aineistolähtöisyyteen tähtäävä kuvailevan katsauksen luonne, jossa niin aineiston valinta kuin analyysikin tapahtuvat aineistolähtöisesti ja osittain samanaikaisesti. Vaikka aineistolähtöisyys painottuu kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa, vaatii onnistuneen katsauksen tekeminen tutkijalta painotuksen ja lähestymisen näkökulman valintaa ennen aineiston keräämistä. Tutkimuskysymys ja tutkimukseen valikoituva aineisto tarkentuvat koko prosessin ajan. (Kangasniemi ym. 2013, 295–297.)

Pyrin jo suunnitelmavaiheessa rajaamaan tutkimuskysymystäni ja asettamaan sen kysymyksen muotoon, johon hain vastausta. Nämä määrittivät omaa näkökulmaani opinnäytetyötä tehdessä, joskin pyrin välttämään liian vahvan oman näkökulman ottamista aiheeseen. Halusin myös osittain katsoa, mihin aineisto minut kuljettaa ja pyrkiä löytämään aineistosta vastauksen sen sijaan,

että minulla olisi ollut vahvaa omaa näkemystä asiasta. Ennen opinnäytetyön aiheen valintaa suoritin jo ensimmäisen tiedonhaun aihepiiristä ja opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessä tarkentuivat tutkimuskysymykset, tiedonhakujen, saamani ohjauksen ja aineistoon tutustumisen ja jatkuvan refleктоimisen myötä. Kuvaillevalle kirjallisuuskatsaukselle mahdollisen tavan mukaan tarkentuivat kysymykset edelleen koko prosessin ajan.

Salmisen (2023, 18) kuvaamassa mallissa (kuva 1) tutkimuskysymyksen asettamista seuraavat vaiheet ovat tietokantojen ja kirjallisuuden sekä hakutermin valinta. Näitä seuraa hakutuloksien karsiminen erilaisten seulojen kautta ja eteneminen katsauksen tekemiseen ja tulosten syntetisointiin. (Salminen 2023, 17–18.) Omassa opinnäytetyössäni ei edetty näin suoraviivaisesti. Alkuun valitsin hakusanat ja tietokannat, joista suoritin. Kangasniemen ym. (2013) esittämän mallin mukaisesti kuvailu alkoi rakentumaan jo aineistoa valittaessani. Aineiston valintaa ohjasi se millaisia näkökulmia se toi tutkimuskysymykseen nähden ja miten aineisto vastasi, täsmensi ja jäsensi, sekä toisaalta myös kritisoi tai avasi tutkimuskysymystä. Merkittävin kriteeri valittaessa aineistoa oli sen mahdollistaminen tutkimuskysymyksen tarkastelemiseen tarkoituksenmukaisesti ja ilmiölähtöisesti.

Kuvailuosiossa yhdistetään ja analysoidaan, sekä syntetisoidaan aineistosta saatua tietoa. Sen tavoitteena on uusien johtopäätöksien tekeminen ja tutkimuskysymykseen vastaaminen laadullisena kuvailuna aineiston pohjalta. Raportoinnin tavoitteena on luoda aineiston sisäistä vertailua, analysoida olemassa olevaa tietoa ja laajempien päätelmien tekeminen. (Kangasniemi ym. 2013, 295–296.) Tulosten tarkasteluun kootaan tiivistäen katsauksen tuottamat keskeiset tulokset, joita tarkastellaan suhteessa laajempaan kontekstiin. Se sisältää sisällöllisen ja menetelmällisen tarkastelun lisäksi tehdyn katsauksen eettisyyden ja luotettavuuden arvioimisen. (Kangasniemi ym. 2013, 296.) Opinnäytetyössäni kirjallisuuskatsauksen tuloksia esitellään luvuissa *5 Tulokset* ja *6 Tulosten tarkastelu*. Luvussa *5 Tulokset* kuvataan analyysin perusteella saadut tulokset ja luvussa *6 Tulosten tarkastelu* tuloksia tarkastellaan suhteessa opinnäytetyön kysymyksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin, ja esitetään opinnäytetyön johtopäätökset. Luvussa *7 Pohdinta* arvioidaan tulosten eettisyyttä ja luotettavuutta.

4.2 Aineistohaun kuvaus

Opinnäytetyössä on hyödynnetty Salmisen (2023, 4) poikkitieteellistä lähestymistapaa, jossa tutkimuskysymystä lähestytään ja aineistoon paneudutaan välittämättä eri tieteenalojen rajoista. Vaikka kyseessä on sosiaalialan opinnäytetyö, ja poikkitieteellinen lähestymistapa saattaa aiheuttaa paikoitellen riskin aineiston soveltumattomuudesta puhtaasti yksin sosiaalialan työympäristöihin, näin poikkitieteellisen lähestymistavan aineiston hakemisessa tarkoituksenmukaiseksi kokonaiskuvan luomisen kannalta. Se mahdollisti aineiston kokoamisen ja hyödyntämisen laajemmin riippumatta tieteenalasta ja Salmisen (2023, 4) esille nostamien poikkeavuuksien ja yhteneväisyyksien tarkastelemisesta laajemmin suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Integroivalle katsaukselle ominaisesti pyrin aineiston haussa ja haun kuvauksessa läpinäkyvyyteen ja tarkkuuteen, ja näiden kautta haun toistettavuuteen. Hyödynsin aineiston haussa ja valinnassa eksplisiittistä valinta prosessia. Kangasniemen ym. (2013, 295–296) mukaan eksplisiittisessä valinnassa on yhtäläisyyksiä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaan auki kirjoittaa valintaprosessin vaiheet. Vaikka hakua ohjasivat tutkimuskysymys, hakusanat ja ennalta määritellyt hyväksymis- ja poissulkukriteerit (taulukko 1), voidaan Kangasniemen ym. (2013, 295–296) mukaan eksplisiittisessä valinnassa poiketa näistä kesken prosessin, silloin kun se on perusteltavaa ja merkityksellistä tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta. Opinnäytetyön aineiston haun kuvauksessa olen auki kirjoittanut, kuvannut ja perustellut poikkeukset, joita tiedonhaun eri vaiheissa on tehty.

Taulukko 1. Julkaisujen hyväksymis- ja poissulkukriteerit

| JULKAISUJEN HYVÄKSYMISKRITEERIT | JULKAISUJEN POISSULKUKRITEERIT |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Aineisto on julkaistu vuosina 2013–2023. - Julkaisua kieli on suomi tai englanti. - Julkaisu on vapaasti / maksuttomasti saatavissa - Julkaisussa tai sen osassa kuvataan yhteisöllisyyttä ja sen tunnetta, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä hajautetussa tai siihen verrattavissa olevissa tiimeissä. | <ul style="list-style-type: none"> - Aineisto on julkaistu ennen vuotta 2013. - Julkaisun kieli on muun kuin suomi tai englanti. - Julkaisu ei ole vapaasti / maksuttomasti saatavissa. - Julkaisussa kuvataan yhteisöllisyyttä ja sen tunnetta, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä jossain |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Julkaisun on ensi-sijaisesti tasoltaan vähintään lisensiaatin työ, väitöskirja, tieteellinen tutkimus- tai katsausartikkeli (tai näihin verrattavissa oleva). <ul style="list-style-type: none"> o Mikäli em. tasoisia julkaisuja ei löydy riittävästi on julkaisu tasoltaan vähintään pro gradu -tutkielma tai YAMK-opinnäytetyö. | <ul style="list-style-type: none"> muussa kuin hajautetussa tai siihen verrattavissa olevassa tiimeissä. - Julkaisun ei ole tasoltaan vähintään lisensiaatin työ, väitöskirja, tieteellinen tutkimus- tai katsausartikkeli (tai näihin verrattavissa oleva), pro gradu -tutkielma, YAMK-opinnäytetyö. |
|--|---|

Taulukossa 1 on esitetty kirjallisuuskatsaukseen valikoituneille julkaisuille asettamani hyväksymis- ja poissulkukriteerit. Aineiston saatavuus ja julkaisukieli olivat keskeisiä kriteereitä, jotka eivät muuttuneet aineistohaun edetessä. Tavoitteenani oli löytää opinnäytetyöhöni mahdollisimman ajantasaisia julkaisuja, ja tämän myötä määrittelin julkaisujen vuodet. Suunnitelmaan määrittelemieni julkaisuvuosien laajuus oli nähdäkseni laaja, eikä se muuttunut aineistohakua tehdessä. Tavoitteeni oli, ettei katsaukseen tarvinnut ottaa ennen vuotta 2013 julkaistua aineistoa, koska huomioiden viime vuosien muutoksen työnteon ajassa ja paikoissa uskoin aiheesta löytyvän vuoden 2013 jälkeen tehtyjä tutkimuksia ja muita opinnäytetyöhön soveltuvia julkaisuja.

Julkaisujen taso oli määritelty ammattikorkeakoulutasoisiin opinnäytetöihin soveltuvien aineistojen osalta oppilaitoksen puolesta. Julkaisun tasosta on mahdollista poiketa katsausta tehtäessä ainoastaan hyvin perustellusta syystä. Pyrin ensi-sijaisesti löytämään aineistoksi julkaisuja, jotka olivat tasoltaan vähintään lisensiaatin töitä, väitöskirjoja, tieteellisiä tutkimus- tai katsausartikkeleita (tai näihin verrattavissa olevia). Mikäli edellä mainitun tasoisia julkaisuja ei löydy riittävästi, niin tuolloin aineistoksi voidaan oppilaitoksen mukaan ottaa pro gradu -tutkielmia, YAMK-opinnäytetöitä tai muita kuin tieteellisiä artikkeleita (XAMK 2021). Suunnitelmani mukaan pyrin aineistohaussa löytämään ensisijaiset sisäänottokriteerit täyttäviä julkaisuja, mutta jätin jo opinnäytetyön suunnitelmassani avoimeksi mahdollisuuden käyttää aineistona pro gradu -tutkielmia, YAMK-opinnäytetöitä tai muita kuin tieteellisiä julkaisuja.

Opinnäytetyöni tarkoituksen ollessa olemassa olevan tutkitun tiedon kokoaminen ja yhteensovittaminen siitä, mitä yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta, ja niiden kokemuksista tiedetään kokonaan tai osittain hajautetusti toi-

mivissa tiimeissä, pyrin jättämään opinnäytetyön aineiston ulkopuolelle sellaiset julkaisut, jotka käsittelevät aihetta jossain muussa kontekstissa. Tästä kriteeristä olin valmis poikkeamaan ainoastaan erittäin painavasta syystä, mikäli katsoin julkaisun tuovan katsauksen ja asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta perusteltua ja tärkeäksi näkemääni näkökulmaa katsaukseen. Vilkan (2023, 86) mukaan tarkasteltavaksi aineistoksi valitaan ainoastaan tekeillä olevan katsauksen kannalta merkityksellinen aineisto ja hakuprosessin päätteeksi analyysin kohteena tulisi olla vain sellaisia julkaisuja, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksessä määritelyihin asioihin. Omassa opinnäytetyössäni ei noudatettu Vilkan (2023) esittämää näkökulmaa näin tarkasti. Valitsin aineistoksi myös sellaisia julkaisuja, jotka käsittelevät laajempia kokonaisuuksia tai joiden ensisijainen aihe on jokin muu kuin yhteisöllisyyden tunne hajautetusti toimivissa tiimeissä, koska yksinomaan omaan tutkimuskysymykseeni vastaavaa ja sisäänottokriteerit läpäisevää aineistoa ei ollut nähdäkseni riittävästi ja riittävän monipuolisesti saatavilla. Tästä näkökulmasta julkaisussa tai jossain sen osassa tuli kuitenkin nousta oman opinnäytetyöni kysymyksiin vastaavaa aineistoa. (Opinnäytetyössä käytetty aineisto on esiteltyä tarkemmin luvussa *4.3 Aineiston kuvaus*.)

Aineiston hakuun käytettävien tietokantojen, hyväksymis- ja poissulkukriteerien ja hakusanojen ja -lausekkeiden suunnittelun jälkeen varasin ajan tiedonhaun asiantuntijalle. Tiedonhaun asiantuntijalta sain vielä neuvoja ja varmistusta suunnitelmiini liittyen ja ohjausta hakujen tekemiseen. Tämän jälkeen aloitin testihakujen tekemisen eri tietokannoista ja hakusanojen muokkaamisen tietokantoihin sopiviksi. Tiedonhaku ja aineiston valinta suoritettiin joulukuun 2023–tammikuun 2024 välisenä aikana. Tein testihakuja eri hakusanoilla, katkaistuilla hakusanoilla ja hakusanojen yhdistelmillä löytääkseni kuhunkin tietokantaan sopivimman mahdollisen hakulausekkeen tutkimuskysymysten näkökulmasta. Eri tietokannat rajasivat myös mm. käytettävien hakusanojen määrää yksittäisessä haussa, jolloin tiedonhaussa kyseisestä tietokannasta joutui käyttämään useampaa erilaista hakua. Tämä on yksi syy miksi eri tietokannoissa käytetyt haut eroavat toisistaan. Osassa tietokannoista haut tuottivat niin paljon tuloksia, että niiden systemaattinen läpi käyminen osoittautui käytettävissä olevilla resursseilla itselleni mahdottomaksi. Tästä syystä myös eri tietokannoissa käytetyissä hauissa ja niiden rajauksissa on eroja keskenään.

Opinnäytetyön aineistona käytetyt julkaisut ovat seuraavista tietokannoista: Finna.fi - tutkittu tieto, Sage Premier ja ScienceDirect. Lisäksi aineistoa on löytynyt manuaalisella haulla. Manuaalisessa haussa aineistoa löytyi muissa julkaisuissa käytetyistä lähteistä, opinnäytetyön tietoperustaan haettaessa ja niissä käytetyistä lähteistä. Tiedonhauntaulukkoon (taulukko 2) on koottu ne haut, joiden perusteella opinnäytetyön aineisto valittiin. Lisäksi liitteessä 1 on koottu kattavampi taulukko (taulukko 5), joka sisältää myös niitä hakuja, joiden perusteella ei valikoitunut opinnäytetyöhön aineistoa, mutta joiden avulla aineistoa haettiin, aineistoon tutustuttiin ja joiden aineistosta löytyi manuaalisen haun kautta aineistoa opinnäytetyöhön.

Liitteessä 1 esitettyyn tiedonhauntaulukkoon (taulukko 5) sisältyvät myös ne tietokannat, joista ei valikoitunut suoraan aineistoa itse opinnäytetyöhön. Näitä ovat mm. Core, Academic Search Elite ja APA PsycArticles. Lisäksi rajasin testihakuja tehdessäni alustavasti suunnittelemini tietokantojen määrää hakutuloksien mukaan. Osa alustavasti ajattelemistani tietokannoista jäi tässä vaiheessa pois. Käytin esimerkiksi Kaakkuria yhtenä alkuperäisenä tietokantana, mutta opinnäytetyöstä jätin sen pois, koska Kaakkurista saadun tulokset sisältyvät Finnan tutkitun tiedon tuloksiin. Toisena erimerkkinä poisrajatuista tietokannoista toimii Journal, jossa kaikista lehdistä suoritettavat haut antoivat liian paljon tuloksia ja myös Journalin sisältämät artikkelit sisältyvät Finnan hakuun. Myös Google Scholar antoi niin paljon hakutuloksia, eikä tuloksien tarkempi rajaaminen ollut mahdollista, joten jätin sen pois tiedonhakuun käyttämästäni tietokannoista.

Tietokantana Finna toimi omassa opinnäytetyössäni myös aineiston paikantamisen työvälineenä, aineiston hakuun käytetyn tietokannan ohella. Finnassa (tutkittu tieto) etsin ensin aineistoa siten, että olin rajannut aineiston ulkopuolelle mm. pro gradu -tutkielmat ja ylemmät AMK-opinnäyte. Hakutuloksia tällä rajauksella oli vähemmän, ja koska suomenkielisten julkaisujen tulosten määrä oli pieni, päädyin sisällyttämään Finnassa tehtävään hakuun myös em. aineiston.

Taulukko 2. Tiedonhakutaulukko

| TIETO-KANTA JA HAUSSA KÄYTETYT RAJAUKSET | HAKU | TU-LOS-TEN MÄÄRÄ | HYVÄK-SYTTY | VALITUT |
|--|---|------------------|--|---------|
| Sage Premier Rajaukset: - Published date: Custom Range; Jan 2013 – Dec 2024 | (communality OR “team spirit” OR “sense of belonging” OR solidarity OR togetherness OR relatedness OR belonging) AND (“distributed team” OR “remote team” OR “decentralized team”) | 128 | Otsikon perusteella 39 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 15 kpl Koko tekstin tarkastelu 7 kpl | 2 |
| ScienceDirect Rajaukset: - Year: 2013–2024 - Refine by; Subscribed journals (haun rajaus koko teksteihin) | (“psychological sense of community” OR “sense of belonging” OR solidarity OR togetherness) AND (“distributed work” OR “distributed team” OR “decentralized team” OR “decentralized work”) | 57 | Otsikon perusteella 21 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 11 kpl Koko tekstin tarkastelu 7 kpl | 1 |
| | (“psychological sense of community” OR “sense of belonging” OR solidarity OR togetherness) AND (“remote teams” OR “remote work”) | 136 | Otsikon perusteella 41 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 18 kpl Koko tekstin tarkastelu 14 kpl | 2 |
| Finna.fi – tutkittu tieto Rajaukset: | (yhteisölli* OR yhteishe* OR yhteenkuulu* OR tiimiyty* OR me-henki) AND | 71 | Otsikon perusteella 25 kpl | 4 |

| | | | | |
|--|--|----|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - kieli: suomi tai englanti - valmistusvuosi 2013–2024 - verkossa saatavilla - Aineistotyyppi: lehti / artikkeli, teksti / muu, muu / määrittelemätön, opinnäyte; väitöskirja, pro gradu, maisterivaiheen työ, muu, ylempi amk-opin näytetyö, lissensiaatin työ | ("hajaute* tiim*" OR "hajaute* työ" OR "hajaute* organisa*" OR "digitaalis* työympäris*" OR "virtuaalis* työympäris*" OR "monipaikkai* työ*" OR etätyö OR hybridityö OR "paikkariippu* työ") | | Tiivistelmän / abstraktin perusteella 15 kpl Koko tekstin tarkastelu 9 kpl | |
| Manuaalinen haku = tutkimusten lähdeluetteloiden tutkiminen ja aineiston löytäminen sieltä | | 50 | Tiivistelmän / abstraktin perusteella 20 kpl Koko tekstin tarkastelu 11 kpl | 4 |

Tiedonhauntaulukon (taulukko 2 ja taulukko 5, liitteessä 1) ensimmäisessä sarakkeessa on kerrottu tietokanta ja tietokannassa käytetyt rajaukset. Mikäli eri hakusanoilla ja -lausekkeilla käytetyt rajaukset poikkeavat toisistaan on nämä esitetty kunkin haun kohdalla taulukon ensimmäisessä sarakkeessa. Toisessa sarakkeessa on kerrottu tietokannassa käytetty hakulauseke / -lausekkeet ja kolmannessa sarakkeessa saatujen osumien määrä. Hakutuloksien määrää vääristää se, että eri tietokannoista hakuja tehtäessä sisältyi hakutuloksiin samoja julkaisuja. Neljäs sarake (hyväksyttysarake) kertoo niiden julkaisujen määrän, jotka ohjautuivat eteenpäin tarkasteluun. Sarakkeessa on eritelty kuinka monta julkaisua, kaikista tuloksista etenivät otsikon perusteella tiivistelmän / abstraktin tarkasteluun ja siitä edelleen koko tekstin tarkasteluun. Koko

tekstin tarkasteluun hyväksytyjä julkaisuja löytyi kaikista hausta yhteensä 90 kpl.

Etsiessäni aineistoa ja tehdessäni hakuja eri tietokannoista etenin siten, että muokattuani eri tietokantoihin tehtävät haut ja tehtyäni ne kävin hakutulokset karkeasti läpi. Alustavassa tulosten läpi käymisessä valikoin hakutuloksista asteittain tarkempaan tarkasteluun päätyvät julkaisut. Ensimmäinen aste oli otsikon perusteella tiivistelmään / abstraktiin eteneminen, ja tämän perusteella julkaisun tarkasteleminen yleisellä tasolla. Koko tekstien tarkastelu tapahtui vasta kaikkien tietokantojen hakujen jälkeen. Tällä tavoin pystyin keskittymään opinnäyteyöni tutkimuskysymyksiin tarkastellessani julkaisuja. Aloittaessani koko tekstien tarkastelun luin ensin uudelleen tiivistelmän / abstraktin ja silmäilin työn yleisellä tasolla läpi, jonka jälkeen tarkastelin vasta koko tekstin tarkemmin läpi. Työn tässä vaiheessa karsiutui iso osa koko tekstin tarkasteluun valikoituneesta aineistosta pois. Syitä pois karsiutumiseen olivat muun muassa: julkaisu ei vastannut tutkimuskysymykseen tai se vastasi siihen liian suppeasti, aihe oli liian kaukana tutkimuskysymyksestä, aineiston taso ei yltänyt sisäänottokriteerien tasolle tai artikkeli ei sisältänyt varsinaista tutkimustulosta.

Tekemällä aineistohaun asteittain pyrin työvaiheiden jaottelun lisäksi varmistamaan, että opinnäytetyön aineistoksi valikoituisi tutkimuskysymyksiä kannalta tarkoituksenmukaiset julkaisut. Tiedonhaun vaiheessa kävin läpi 239 (+50 manuaalisen haun kautta löytynyttä) julkaisua otsikko tasolla ja 167 julkaisua tiivistelmän / abstraktin tasolla. Aineiston suuri määrä sai oman keskittymiseni herpaantumaan useampaan kertaan, mikä vaikutti myös päätökseeni keskittyä koko tekstien tarkasteluun omana vaiheenaan. Taulukkoa kootessani kävin vielä läpi tietokannat ja niissä suorittamani haut varmistuakseni haun toistettavuudesta.

Salmisen (2023, 35) mukaan aineistohaun laajuuteen vaikuttaa tehtävän työn luonne ja laajuus, onkin perusteltua suunnitella ja rajata aineiston hakuja sen mukaan minkä tasoinen työ on kyseessä. Huomioin opinnäytetyötä tehdessäni sen, että kyseessä on ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, joka asettaa tiettyjen vaatimuksien ohella myös rajauksia ja armollisuutta, verrattuna korkeam-

man tason työhön. Aineiston laajuutta ja riittävyttä määrittelevät osaltaan tutkimuskysymyksen laajuus (Kangasniemi ym. 2013, 295). Olen pyrkinyt rajamaan tutkimuskysymyksen sellaiseksi, että siihen on mahdollista löytää tämän laajuisessa työssä tarkastelua kestävä ja mahdollisimman luotettava vastaus. Aineiston määrään vaikutti aineiston sisältö, aineistolle asettamani kriteerit ja sisällöllisestä näkökulmasta se missä vaiheessa aineistosta oli nähtävissä saturoituminen (kylläntyminen).

4.3 Aineiston kuvaus

Aineiston valinnassa ja käyttämisessä pyrin harkintaan, ja tarkastelemaan miten aineisto vastasi tutkimuskysymyksiini. Osa aineistosta painottui teknologian hyödyntämiseen hajautetuissa tiimeissä. Tämä osoittautui yhdeksi merkitykselliseksi ja mielenkiintoiseksi tekijäksi, mm. keinoista, joilla yhteisöllisyyttä voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää teknologiaa hyödyntämällä. Teknologian hyödyntäminen ja merkitys olivat yksi niistä asioista, jotka tarkentuivat kirjallisuuskatsauksen vaiheiden edetessä. Lopullisen kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valitsin 13 julkaisua. Julkaisuista 10 oli tieteellisiä tutkimus- tai katsausartikkeleita (tai näihin verrattavissa olevaa), 1 pro gradu työ ja 2 ylempää AMK-opinnäytetyötä. Aineisto on julkaistu vuosina 2015–2023.

Tieteellisistä tutkimusartikkeleista tai näihin verrattavissa olevista julkaisuista Parkatin ym. (2023), Laineman ja Laineman (2021), ja Ollilan ym. (2018) artikkeleissa oli selkeä merkintä vertaisarvioinnista. Kaakkurin e-aineiston tiedonhankinnan oppaan mukaan tietokannoista Sage Premierin ja ScienceDirectin lehdet ovat vertaisarvioituja, joten päädyin luottamaan tähän tietoon valitessani näistä aineistoa (osa manuaalisen haun kautta valitusta aineistosta olivat näistä tietokannoista). En löytänyt Hafermalzin ja Riemerin (2021) julkaisusta selkeää vertaisarvioinnin merkkiä, mutta Taylor ja Francis Online sivuston mukaan sen lehdissä julkaistavat artikkelit käyvät läpi vertaisarvioinnin.¹

Taulukkoon 3 on koottu opinnäytetyössä käytetty aineisto tiivistäen. Taulukossa kerrotaan tutkimuksen / artikkelin nimi, tekijä(t), vuosi ja tietokanta / haku, josta aineisto on. Aineisto on koottu taulukkoon aakkosjärjestyksessä,

¹ <https://authorservices.taylorandfrancis.com/editorial-policies/> [viitattu 27.3.2024].

tekijän sukunimen mukaan. Tarkemmat bibliografiset tiedot löytyvät opinnäytetyön lähdeluettelosta.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

| Tutkimuksen / artikkelin nimi, tekijä(t) ja vuosi | Tietokanta / tiedonhaku |
|--|--|
| Esimies hyvän yhteishengen mahdollistajana virtuaalitiimissä. Andrianoff, Ekaterina. 2021. | Finna.fi – tutkittu tieto |
| Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about ‘belonging through technology’. Hafermalz, Ella & Riemer Kai. 2021. | Manuaalinen haku |
| Informal Virtual Mentoring for Team Leaders and Members: Emergence, Content, and Impact. Hart, Rama Kaye. 2016. | Sage Premier |
| Yhteisöllisyyden kehittäminen virtuaalisesti monipaikkaisessa tiimissä. Hurske, Elisa & Sohlman, Riikka. 2022. | Finna.fi – tutkittu tieto |
| Valmiuksia tulevaisuuden työelämään simulaatiopelelioppimisen kautta. Lainema, Kirsi & Lainema Timo. 2021. | Manuaalinen haku |
| Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. Laitinen, Kaisa & Valo, Maarit. 2018. | ScienceDirect (Taulukossa 2 kuvattu 1. haku) |
| ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. Lee, Yeunjae. 2023. | ScienceDirect (Taulukossa 2 kuvattu 2. haku) |
| Articulating and Understanding the Development of a Team Mental Model in a Distributed Medium. McNeese, Nathan, J. & Reddy, Madhu, D. 2015. | Sage Premier |
| The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. Ok-Kyu, Choi & Cho, Erin. 2019. | Manuaalinen haku |
| Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Ollila, Seija, Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Lindell, Juha, Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi. 2018. | Manuaalinen haku |
| Ammatillinen toimijuus ja tunteet pakotetussa etätyössä. | Finna.fi – tutkittu tieto |

| | |
|---|--|
| Parkatti, Anne, Husso, Marita & Tammelin Mia. 2023. | |
| Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöorganisaatioissa. Ristimäki, Erik. 2023. | Finna.fi – tutkittu tieto |
| Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. Yang, Lei., Murad, Majid., Mirza, Fahran., Chaudhary, Naveed Iqbal & Saeed, Mahnoor. 2022. | ScienceDirect (Taulukossa 2 kuvattu 2. haku) |

Edellä kootun taulukon 3 lisäksi opinnäytetyön liitteessä 2 (Tiivistelmä kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista ja artikkeleista) on koottuna taulukkoon (taulukko 6) *yhteenveto opinnäytetyön aineistona käytetyistä tutkimuksista ja artikkeleista*. Aineisto on koottu taulukkoon (6, liite 2) aakkosjärjestyksessä, tekijän sukunimen mukaan. Liitteessä 2 olevassa taulukossa esitetään taulukossa 3 esitettyjen tietojen lisäksi julkaisujen tarkoitus, kohdejoukko ja keskeisimmät tulokset / sisältö oman opinnäytetyöni kannalta.

Tiedonhaun vaiheessa julkaisuihin tutustuttaessa suuri osa koko tekstin tarkasteluun valikoituneesta aineistosta karsiutui pois. Syitä pois karsiutumiseen olivat mm.: julkaisu ei vastannut tutkimuskysymykseen tai se vastasi siihen liian suppeasti, aihe oli liian kaukana tutkimuskysymyksestä, aineiston taso ei yltänyt sisäänottokriteerien tasolle tai artikkeli ei sisältänyt varsinaista tutkimustulosta. Päädyin kuitenkin hyväksymään Andrianoffin (2021) ja Hurskeen ja Sohlmanin (2022) ylemmät AMK-opinnäytetyöt ja Ristimäen (2023) pro gradu -tutkielman, koska koin näiden antavan näkökulmaa ja rikastavan aineistoa tutkimuskysymyksiä näkökulmasta. Lisäksi päätökseeni vaikutti saatavilla olevan suomenkielisen aineiston vähäisyys.

Oman opinnäytetyöni kannalta Andrianoffin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022) ja Ristimäen (2023) tutkielmien tulokset antoivat myös vastauksia kaikkiin opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin. Lisäksi osa tuloksista tarjosi konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen, vahvistamiseen ja ylläpitämiseen. Tulokset eivät myöskään olleet ristiriidassa muusta aineistosta saatujen tuloksien kanssa, jonka perusteella pidin niitä myös luotettavina. Luotettavuuden lisäksi koin Andrianoffin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022) sekä Ristimäen (2023) tutkielmien tuloksien lisäävän ja

syventävän ymmärrystä muusta aineistosta saatuihin tuloksiin nähden, niiden tarjotessa lisäselityksiä aiheisiin. Tästä syystä näin perusteltuna näiden julkaisujen mukaan ottamisen kirjallisuuskatsauksen aineistoon.

4.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston analyysi tapahtui teoriasidonnaisesti ja siinä pyrittiin induktiivisuuteen. Induktiivisessa analyysissä päättely tapahtuu aineistosta lähtevänä (Vilkkä 2023, 86), eivätkä analyysiä ohjaa suoraan aiemmat tutkimukset tai teoriat, eikä sen tarkoituksena ole teorian tai otaksumien testaaminen, eikä tutkimuksen tekijä määrittele mikä on tärkeää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 15) nostavat esille puhtaasti induktiivisen tutkimuksen toteuttamisen olevan haastavaa, koska puhtaasti yksin objektiivisia havaintoja ei heidän mukaansa ole olemassa. He perustelivat tätä näkökulmaa sillä, että mm. käytettävät käsitteet ja menetelmät ovat tutkimuksen tekijän asettamia vaikuttaen näin myös tulokseen. Lisäksi yleisesti hyväksytyn ajattelutavan mukaan havainnot ovat teoriapitoisia. He nostivatkin teoriasidonnaisen tutkimuksen, teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimuodoksi. Siinä aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta yhteydet siihen ovat huomattavissa.

Analyysissä sovellettiin sisältöanalyysiä, jonka perusteella aineisto esitellään opinnäytetyön kirjallisessa raportissa tiivistetyssä muodossa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 97) mukaan sisältöanalyysissä aineistoa eritellään etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee analyysin tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97.) Menetelmällisyys näkyy prosessin aikana analyysia tukevana, tiedon jäsentämiseen ja tiivistämiseen hyödynnettävissä erilaisissa taulukoissa ja kuvioissa (Vilkkä 2023, 86). Aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin ja käsitteellistetään, jonka jälkeen se järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97). Opinnäytetyön raportoinnissa on hyödynnetty erilaisia taulukoita ja kuvia havainnollistamaan ja kuvaamaan opinnäytetyön ja analyysin etene- mistä, aineiston ryhmittelyä ja tutkimustuloksien kokoamista.

Teema-analyysissa yhdistellään aineistosta löytyviä yksittäisiä teemoja, niiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja sekä teemojen liittymistä toisiinsa (Vilkkä 2023, 88). Teemoittelu voi olla aineiston alkuvaiheen jäsentelytapa tai sitä voidaan käyttää paikantamaan aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet ja keskeiset asiakokonaisuudet, ja usein esiintyviä tyypillisiä elementtejä. Teemat muodostuvat aineiston analyysin tuloksena. (Juhila s.a.) Laadullista sisällön analyysiä ja teemoittelua käytetään usein synonyymeinä toisistaan niiden molempien keskittyessä siihen mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto välittää tietoa. Sisältöanalyysi perustuu tutkijan tekemälle koodaukselle, jossa tunnistetaan ja nimetään aineistosta löytyneitä sisällöllisiä elementtejä. Aineiston ollessa tekstimuodossa poimitut kohdat voivat olla laajuudeltaan yksittäisistä ilmauksista pitkiin katkelmiin. (Vuori s.a.1; Vuori s.a.2.)

Osana sisällönanalyysiä on opinnäytetyössä käytetty teemoittelua ja teema-analyysiä. Aineistoon tutustuessani poimin aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia asioita, jotka redusoin. Pelkistämisen jälkeen mietin ilmailuille erilaisia kategorioita ja alakategorioita, ja niiden linkittymistä toisiinsa. Osassa alakategorioita on vielä pienempiä kokonaisuuksia. Käytän näistä alakategorioiden sisällä esiintyvistä kategorioista opinnäytetyön tuloksissa termiä teema. Termejä teema ja kategoria nähdään käytettävän synonyymeinä toisistaan luotaessa erilaisia luokkia osana analyysiä. Erotellakseni aineiston perusteella luotuja luokkia toisistaan, päädyin käyttämään luokista termiä kategoria ja mahdollisista alakategorioiden sisällä esiintyvistä luokista termiä teema.

Liitteessä 3 on esitettyä aineiston analyysin etenemisen kuvauksen esimerkkitaulukko (taulukko 7). Olen koonnut taulukkoon opinnäytetyön tuloksien kahdesta ensimmäisestä kategoriasta esimerkki poimintoja. Taulukossa on esitettyä aineistosta otettu alkuperäinen ilmaisu, siitä tehty pelkistetty ilmaisu ja alakategoria, johon se linkittyy. Aineistosta olevien lainauksien kokonaismäärään verrattuna on esimerkkitaulukko hyvin rajallinen ”pintaraapaisu”, mutta se luo kuvaa analyysin etenemisestä.

Tutkimuskysymykset ja aineisto tarkentuivat analyysin edetessä. Analyysin eteneminen tapahtui iteratiivisesti, samojen vaiheiden toistuesssa useita kertoja ennen tavoiteltuun päämäärään pääsemistä. Mm. aineiston ja poimittujen lai-

nauksien läpi käyminen ja niiden ryhmitteleminen toistuivat useita kertoja ennen lopullista analyysiä ja johtopäätöksien tekemistä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniikka (2009, 74–75) esittävätkin näkökulman, ettei aineistosta ”kuin itsestään nouse” mitään, vaan analyysin tekemiseksi vaaditaan aineiston perusteellista ajatuksen kanssa läpikäymistä, ja ”keskustelua aineiston kanssa”. Aineisto ei sellaisenaan siis tarjoa tutkimuskysymyksiin suoria vastauksia, vaan sitä on käytävä läpi uudelleen ja uudelleen, eri näkökulmista miettien ja ”käännellen”.

Analyysi ja kategoriat alkoivat rakentumaan ja hahmottumaan aineistoa luukiessa. Luin aineiston useaan kertaan ja poimin ilmauksia. Ilmaisuksien poimimisen ja pelkistämisen jälkeen, jaottelin ne uudelleen erilaisten aineistosta nousevien teemojen mukaan. Kävin jaoteltua aineistoa useaan kertaan läpi, jonka seurauksena analyysi ja eri kategoriat rakentuivat ja muokkautuivat. Omien mieltymysteni takia siirryin alustavien teemojen ja kategorioiden muotoutumisen jälkeen käymään aineistoa läpi paperiversioista. Koin itselleni helpommaksi hahmottaa, hallita ja tehdä merkintöjä paperiversioihin ja ryhmitellä aineistoa voidessani siirrellä papereita konkreettisesti eri pinoihin, kuin mitä sähköisesti aineistoa läpi käydessä mahdollistui. Aineiston ryhmittely on kuvattu luvussa 5 *Tulokset*, jossa on kuvia hyödyntäen kuvattu opinnäytetyön kategoriat, alakategoriat ja niiden sisällä mahdollisesti esiintyvät teemat yhdessä tuloksien kanssa. Aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset ja niiden vertailu aikaisempaan teoretietoon esitellään luvussa 6 (*Tulosten tarkastelu*).

5 TULOKSET

Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä, hajautetussa tiimissä voidaan aineiston ja sen analyysin perusteella kuvata kehänä (kuva 3). Kehä koostuu vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, yhteistyöstä ja osallistumisesta, luottamuksesta, yksilöllisistä tekijöistä, johtamisesta ja esihenkilön roolista, työntekijän omasta vastuusta, ja teknologian hyödyntämisestä. Jotta kehä pysyy ehjänä, ja yhteisöllisyyden kokemusta pystytään luomaan, vahvistamaan ja ylläpitämään, hajautetusti toimivissa tiimeissä tai työyhteisöissä, tulee jokaisen kehän osan toteutua jollain tasolla. Jos yksikään kehän osista puuttuu täysin, kärsii yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen.



Kuva 3. Aineistosta esille nousseet yhteisöllisyyden kokemukseen, hajautetuissa tiimeissä liittyvät kategoriat

Kuvassa 3 on esitetty opinnäytetyön perusteella yhteisöllisyyden kokemukseen hajautetuissa tiimeissä liittyvät kategoriat. Kategoriat ja niihin liittyvät alakategoriat on luotu aineiston ja sen analyysin perusteella. Opinnäytetyön tuloksien perusteella vuorovaikutus ja viestintä, yhteistyö ja osallistuminen, ja luottamus nousevat keskeisimmiksi asioiksi yhteisöllisyyden tunteen luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen kannalta. Näiden kategorioiden eri alakategoriat ja teemat toistuvat muiden kategorioiden sisällä. Lisäksi yhteisöllisyyteen vaikuttavat yksilölliset tekijät sekä johtaminen ja esihenkilön rooli. Työntekijöiden oma vastuu kaikkien osa-alueiden kannalta nousee myös opinnäytetyön

tuloksissa tärkeäksi. Työntekijän oman vastuun korostuessa ja ollessa keskeisessä osassa, se on nostettu yhdeksi opinnäytetyön kategoriaksi. Teknologian hyödyntäminen nousee yhdeksi oleelliseksi keinoksi / välineeksi, jolla yhteisöllisyyden tunnetta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää. Ilman teknologian ja erilaisten teknologisten ratkaisujen käyttämistä / hyödyntämistä, ei yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia pystytä luomaan, vahvistamaan ja ylläpitämään, tiimin työskennellessä hajautetusti ja fyysisesti erillään toisistaan.

Seuraavissa luvuissa esitellään opinnäytetyön analyysin tulokset kategorioitain. Kussakin luvussa esitellään kategorian sisällä esiintyvät, aineiston ilmauksista luodut alakategoriat. Alakategorioiden lisäksi osassa luvuista esiintyy myös alakategorioiden sisällä esiintyviä teemoja. Alakategorioiden ja teemojen määrä vaihtelevat, riippuen aineistosta nousseista asioista. Opinnäytetyön aineiston perusteella luodut kategoriat ja niiden alakategoriat ja teemat on esitetty tiivistetysti alla olevassa taulukossa (taulukko 4). Eri kategorioiden sisällä voidaan niiden eri osa-alueilla paikata osittain toistensa puutteita. Tästä syystä alakategorioita ei esitetä opinnäytetyössä kehän muodossa, kuten kuvassa 3 esitettyjä pääkategorioita. Alakategoriat ja niiden mahdollisesti sisältämät teemat esitellään seuraavien lukujen sisältämissä kuvissa listojen muodossa. Alakategoriat eivät ole listauksissa toisiinsa nähden hierarkkisessa järjestyksessä.

Taulukko 4. Opinnäytetyön aineiston perusteella luodut kategoriat, niiden alakategoriat ja teemat

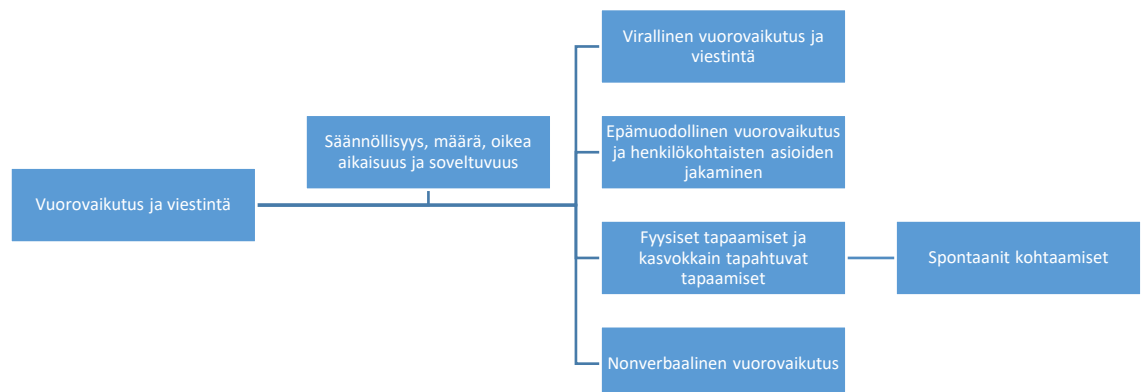
| Kategoria | Alakategoriat ja teemat |
|-----------------------------|--|
| Vuorovaikutus ja viestintä | <ul style="list-style-type: none"> • Säännöllisyys, määrä, oikea aikaisuus ja soveltuvuus • Virallinen vuorovaikutus ja viestintä • Epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen • Fyysiset tapaamiset ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset <ul style="list-style-type: none"> • Spontaanit kohtaamiset • Nonverbaalinen vuorovaikutus |
| Yhteistyö ja osallistuminen | <ul style="list-style-type: none"> • Yhdessä tekeminen <ul style="list-style-type: none"> • Työhön liittyvät tehtävät • Epämuodollinen yhdessä tekeminen • Auttaminen <ul style="list-style-type: none"> • Avun ja tuen saaminen |

| | |
|---------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Avun ja tuen antaminen • Palaute ja kehittyminen • Säännölliset tapaamiset • Tiimin koko • Jakaminen <ul style="list-style-type: none"> • Haasteiden jakaminen • Onnistumisien jakaminen • Tunteiden ja asioiden jakaminen • Tiedon jakaminen • Yhteiset toimintatavat <ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen ymmärrys <ul style="list-style-type: none"> • Kokonaiskuva • Tehtävä • Vastuut • Tavoite • Yhdessä sovitut toimintatavat |
| Luottamus | <ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen rakentuminen ajan kanssa (syvälinen luottamus) • Pikaluottamus • Luottamus tiimitovereihin ja esihenkilöön <ul style="list-style-type: none"> • Luottamus avun ja tuen saamisesta tarvittaessa • Kuulluksi tuleminen • Omana itsenään oleminen |
| Yksilölliset tekijät | <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöllisyys • Kokemus <ul style="list-style-type: none"> • Aikaisempi kokemus • Kokemuksen karttuminen • Tunteet ja suhteet <ul style="list-style-type: none"> • Tuttuus • Ulkopuolelle jättäminen ja hyljeksintä • Yksinäisyys • Aito läsnäolo |
| Johtaminen ja esihenkilön rooli | <ul style="list-style-type: none"> • Organisoiminen ja koordinoiminen • Koettu johtajuus • Näkyvillä, läsnä ja tavoitettavissa oleminen • Tiimin jäsenten tunteminen • Esihenkilöltä saatava tuki • Asioiden mahdollistaja ja esimerkin näyttäjä • Matala hierarkia ja autonomia • Työtehtävien monipuolisuus ja haastavuus |
| Työntekijän oma vastuu | <ul style="list-style-type: none"> • Asenne ja halu • Aktiivisuus <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen • Yhteistyö • Itsestä huolehtiminen |
| Teknologian hyödyntäminen | <ul style="list-style-type: none"> • Käyttö ja käytön osaaminen • Työväline: työtehtävät ja virallinen vuorovaikutus |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Epämuodollinen vuorovaikutus ja suhteiden luominen • Jaettu yhteinen tila • Monipuolinen, tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttö • Yhteiset toimintatavat ja ymmärrys • Toimivuus |
|--|---|

5.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus ja viestintä ja siihen liittyvät alakategoriat nouseva opinnäytteen aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hartin (2016), Hafermalzin ja Riemerin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), Laitisen ja Valon (2018), Leen (2022) McNeesen ja Reddyn (2015), Ollilan ym. (2018), Parkatti ym. (2023) Ristimäen (2023) ja Yangin ym. (2022) julkaisuissa. Kuvassa 4 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät alakategoriat ja niiden sisällä esiintyvät teemat. Alakategorioita ovat: virallinen vuorovaikutus ja viestintä, epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen, fyysiset tapaamiset ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset, ja nonverbaalinen vuorovaikutus. Fyysisten tapaamisten ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten alakategoriaan liittyvä teema on: spontaanit kohtaamiset. Lisäksi kaikkiin vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvänä teemana aineiston analyysissä nousee esille vuorovaikutuksen ja viestinnän, säännöllisyys, määrä, oikea-aikaisuus ja soveltuvuus.



Kuva 4. Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

Vuorovaikutus nousee aineistossa oleelliseksi tekijäksi yhteisöllisyyden luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen kannalta, hajautetussa tiimissä. Vuorovaikutus on yhteistyön ohella yksin merkittävimpiä tekijöitä yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta hajautetuissa tiimeissä. Yhteistyötä ja osallistumista käsitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa *5.2 Yhteistyö ja osallistuminen*. Aineistossa ja sen analyysissä nämä kaksi kategoriaa kytkeytyvät monin paikoin toisiinsa, mikä aiheuttaa sen, että myös opinnäytetyön tuloksissa ja tuloksien tarkastelussa, näiden kahden kategorian sisällä tulee paikoitellen paljon toistoa, samojen teemojen esiintyessä molemmissa kategorioissa.

Vuorovaikutus ja kommunikoiminen lisäävät tiimihenkistä työilmapiiriä, kun taas niiden puuttuminen tai vähäisyys haittaavat tiimihenkisen työilmapiirin kehittymistä ja puutteellinen vuorovaikutus heikentää yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutus on paitsi avain asemassa yhteisöllisyyden näkökulmasta, niin vuorovaikutus on edellytys yhteistyölle. Riittävä vuorovaikutus mahdollistaa myös tiimin toimimisen täydellä potentiaalillaan. Säännöllinen yhteydenpitäminen vahvistaa sosiaalisia suhteita, ja kommunikaatio on avain asemassa yhteyksien ja suhteiden luomisessa. Mitä enemmän ollaan tekemisissä toisten kanssa, sitä vähemmän koetaan myös yksinäisyyttä. Säännöllinen vuorovaikutus lisää vuorovaikutuksen määrää ja helpottaa myös mm. vaikeiden asioiden puheeksi ottamista tai avun pyytämistä tarvittaessa. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; McNeese & Reddy 2015; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023; Yang ym. 2022.)

Vuorovaikutuksen tulee olla **riittävää**, ja sen määrällä on yhteys tiimin yhteishenkeen. Vuorovaikutuksen tulee olla **säännöllistä**, tilanteeseen **sopivaa** ja **tehokasta**. Teknologian käyttöä vuorovaikutukseen tulee harjoitella, jotta se tuntuu luontevalta. Vuorovaikutuksen kokeminen hitaaksi tai haastavaksi vähentää vuorovaikutusta. Tutuus ja suhteisiin liittyvä tyytyväisyys vaikuttavat vuorovaikutukseen ja sen määrään. Vastaavasti jos tiimin jäsen kokee tulevana hyljeksityksi, on hänen vaikeaa kehittää tehokasta vuorovaikutusta muihin. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lee 2022; McNeese & Reddy 2015; Yang ym. 2022.) Yang ym. (2022) esittävät tehottoman vuorovaikutuksen olevan yhteydessä mm. työhön sitoutumiseen, hyljeksintään, yksinäisyyteen ja työntekijän henkiseen hyvinvointiin.

Yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta **viestinnällä** on sitä ylläpitävä ja vahvistava rooli. Toimivan tiimityön edellytyksiä ovat mm. riittävä ja oikea-aikainen viestintä, vuorovaikutussääntöjen noudattaminen ja tarkoituksenmukaiset viestintävälineet. Viestintä liittyy myös yksinäisyyden, ja osallisuuden tunteisiin sekä koettuihin vaikuttamismahdollisuuksiin. Tyytyväisyydellä sisäiseen viestintään on yhteys myös työhön ja organisaatioon sitoutumisen kanssa. (Lainema & Lainema 2021; Lee 2022; Parkatti ym. 2023.)

Viestinnän tulee olla **riittävää, selkeää, oikea-aikaista, ajantasaista ja avointa**. Esihenkilön kautta tulevalta viestinnältä odotetaan säännöllisyyden ohella, myös asioista mahdollisimman ripeästi tiedottamista ja erilaisten kanavien hyödyntämistä viestinnässä. Viestinnässä tulee käyttää tarkoituksenmukaisesti ja monipuolisesti erilaisia kanavia, jotta viestintä olisi riittävää. Riittävä viestintä monipuolisia kanavia käyttäen, lisää vuorovaikutusta ja ylläpitää yhteisöllisyyttä. Tarkoituksenmukaisuuden ohella on kiinnitettävä huomiota myös viestintäkanavien toimivuuteen ja niiden soveltuvuuteen käyttötarkoitukseen. Teknologian ja viestintäkanavien tarkoituksenmukainen käyttö myös selkeyttävät viestintää. Matala hierarkia, yhdessä luodut raamit ja notkeat palaveri käytännöt mahdollistavat tehokkaamman viestinnän, yhteistyön tekemisen ja helpottavat tiedon jakamista. Nämä kaikki puolestaan vaikuttavat yhteistyön ja me-hengen määrään niitä lisäävästi. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Fyysinen muista eristäytyneisyys, kasvokkain tapahtuvien kontaktien puute ja vähäiset mahdollisuudet jakaa kuulumisia voivat aiheuttaa yksinäisyyden tunteita. Virtuaaliset tapaamiset rajoittuvat usein herkästi työhön liittyviin keskusteluihin, ja työhön liittymättömät keskustelut ovat vähäisempiä, tai voivat jäädä jopa täysin puuttumaan, jolloin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja suhteiden luominen on haastavampaa. Tiimin jäsenet joutuvat opettelemaan uusia taitoja ja tapoja, pystyäkseen ylläpitämään tiimiin kuulumisen tunnetta vahvistavaa, tukea antavaa vuorovaikutusta tiimin jäsenien kesken. **Epämuodollinen vuorovaikutus** auttaa rakentamaan yhteisöllisyyden tunnetta, kun taas yksin viralliseen vuorovaikutukseen keskittyminen, vähentää yhteisöllisyyden tunnetta. Onkin tärkeää, että myös epämuodolliselle vuorovaikutukselle on aikaa ja mahdollisuuksia. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lee 2022; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen

luovat tiimin jäsenien välille tuttuutta, lähentävät tiimin jäseniä, ja lisäävät yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Epämuodollinen vuorovaikutus lisää tiimin jäsenien välistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä.

(Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Epämuodollisessa vuorovaikutuksessa on helpompaa olla oma itsensä. Työroolista irrallaan oleva, omana itsenään tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää. Se luo kollegiaalisuuden tunnetta, ja luottamuksen rakentaminen on helpompaa. Epämuodollisen vuorovaikutuksen puuttuminen, tai siihen liittyvien aiheiden tiiviimpi käsittely, voivat tehdä työyhteisöstä vähemmän yhtenäisen tai etäisemmän. Myös tiedon jakaminen on vähäisempää, epämuodollisen vuorovaikutuksen ollessa vähäisempää. Epämuodollinen vuorovaikutus ja sosiaaliset keskustelut auttavat tiimihengen ylläpitämisessä. Lisäksi ne voivat auttaa tiimin jäseniä myös jaksamaan ja suorittamaan seuraavat työtehtävät. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Työhön liittymättömien ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen, ja tuen saaminen niihin sekä epämuodollinen vuorovaikutus lähentävät tiimin jäseniä ja auttavat heitä tutustumaan toisiinsa syvällisemmin. Arkisten asioiden jakaminen, lisää tunnetta sosiaaliseen verkostoon kuulumisesta, ja toimii toisinaan myös ajurina yhteenkuuluvuuden tunteen ja henkilökohtaisten suhteiden rakentumiselle. Mahdollisuus jakaa työhön liittymättömiä asioita koetaan yhteisöllisyyttä lisääväksi tekijäksi. Henkilökohtaisempi suhde lisää myös toisen ymmärtämistä, luottamusta yhteisestä ymmärryksestä, madaltaa kynnystä pyytää apua, ja lisää luottamusta siihen, että saa apua ja tukea tarvittaessa. (Hart 2016; Hurske & Sohlman 2021; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Esihenkilöltä toivotaan paitsi epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamista, niin myös osallistumista epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja esimerkkinä toimimista. Esihenkilön osallistuminen vapaamuotoiseen keskuste-

luun ja epämuodolliseen vuorovaikutukseen, vähentää hierarkkisuuden tunnetta, luo tuttuutta ja tuo esihenkilön lähemmäs tiiminsä jäseniä. Tuttuus ja luottamus madaltavat myös kynnystä ottaa yhteyttä niin esihenkilöön kuin tiimitovereihinkin. Kahdenkeskisissä tapaamisissa epämuodollisen vuorovaikutuksen kautta voidaan myös havaita piileviä ongelmia, ja tiimin jäsenen on helppompaa ottaa nämä puheeksi esihenkilön kanssa. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022.)

Esihenkilö voi luoda mahdollisuuksia ja kannustaa epämuodolliseen vuorovaikutukseen. Tämä voi tapahtua mm. kiinnittämällä huomiota palaverien rakenteeseen, kysymällä kuulumisia tai jotain henkilökohtaista (tässä kuitenkin huomioitava tiimin jäsenten yksilöllisyys ja, että aihe on riittävän kevyt, eikä liian henkilökohtainen), kannustamalla vapaamuotoiseen keskusteluun ja tunteiden näyttämiseen, ja toimimalla itse esimerkkinä. Epämuodollinen vuorovaikutus voi olla hyvinkin arkisia asioita, kuten kuulumisten jakamista, mukavan päivän toivotuksia, kuvien tai muiden asioiden jakamista kotitoimistosta / omasta henkilökohtaisesta tilasta, vitsailua, jne. Huumori lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joskin vitsaillessa on oltava varovainen, ettei loukkaa toisia. Yksin esihenkilön panostus epämuodolliseen vuorovaikutukseen ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan jokaisen omaa aktiivisuutta ja valmiutta jakaa muitakin kuin työhön liittyviä asioita. (Andrianoff 2021; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Epämuodollista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä voidaan lisätä myös yhteisen työhön liittymättömän tekemisen kautta. Epämuodolliset kokoontumiset, tapaamiset ja tapahtumat lisäävät tiimin vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta. Sen lisäksi, että erilaiset tapaamiset tai hyvän päivän toivotukset piristävät, ne myös lisäävät yhteishenkeä ja tunnetta tiimin yhteneväisyydestä. Aineistossa nousee esille mm. yhteiset etäkahvihetket, vapaamuotoinen keskustelu ja viestien vaihtaminen erilaisilla alustoilla (puhuen ja kirjoittaen, mm. säpäpäivitykset, kuulumiset, suunnitelmat vapaa-ajalla, hyvän päivän toivotukset tms., jne.), ”perjantaipulinat”, juhlat ja tapahtumat (mm. työhön liittyvät onnistumiset, pikkujoulut, vappu), erilaiset kilpailut ja kampanjat / tempaukset, jne. **Spontaanien kohtaamisten** puuttumista voidaan paikata hyödyntämällä teknologiaa monipuolisesti. Erilaiset epäviralliset kilpailut, kam-

panjat, tempaukset, yhteiset juhlat, yms. koetaan sellaiseksi yhdessä tekemiseksi, mikä lisää yhteenkuuluvuutta, yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Epävirellisten asioiden yhdessä tekeminen (esim. pelien pelaaminen, arvoitukset, jne.) mahdollistavat tiimin jäsenille paitsi mukavaa yhdessä tekemistä, niin myös mahdollisuuden tukea toisiaan, ja saada myös tällä osa-alueella yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Epämuodollisten keskusteluiden ja tekemisen kautta rakennetaan sosiaalisia suhteita, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lee2022; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Kommunikoiminen jutellen koetaan helpommaksi oltaessa **fyysisesti samassa paikassa**, jolloin voidaan kommunikoida jutellen työn ohessa. Kommunikoiminen koetaan hitaammaksi ja haastavammaksi kun se tapahtuu ainoastaan kirjoittamalla. Kommunikoinnin hitaus, sen mahdolliset viiveet ja reaaliaikaisuuden puuttumisen, koetaan hidastavan ja haittaavan tiimihenkisen työilmapiirin syntymistä ja kehittymistä. Samassa tilassa oltaessa vuorovaikutus koetaan luontevammaksi, eikä vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaadi niin suuria ponnisteluja, kuin fyysisesti erillään oltaessa. Sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen, vaikuttamismahdollisuuksien ja syvempien ihmissuhteiden luomisen koetaan olevan helpompaa kasvotusten. (Andrianoff 2021; McNeese & Reddy 2015; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.) Myös inhimillisyyden koetaan olevan enemmän läsnä kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, ja inhimillisyyden aikaansaaminen kohtaamisissa nähdään vaikeampana ja aikaa vaativampana, silloin kun ollaan fyysisesti erillään toisistaan (Andrianoff 2021).

Säännöllisesti tapahtuvat, kasvokkaiset tapaamiset lisäävät ja ylläpitävät yhteisöllisyyttä. Kun taas vastaavasti kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähäisyys, vähentää yhteisöllisyyden tunnetta, ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute haittaa tiimihengen luomista. Fyysinen erillään oleminen voi lisätä tuen puutteen ja yksinäisyyden kokemuksia. Mahdollisuudet kuulumisten jakamiseen, kasvokkain tapahtuvien kontaktien ollessa vähäisiä ovat vähäisempiä. Vähäisemmät mahdollisuudet kuulumisten jakamiseen ja kasvokkain kontakteihin yhdessä lisäävät myös yksinäisyyden kokemusta. (McNeese & Reddy 2015; Parkatti ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset nousevatkin aineistossa tärkeäksi tekijäksi, säännöllisen tapaamisten ohella. Erityisestä kehitettäessä tai suunniteltaessa toimintaa fyysinen läsnäolo koetaan tärkeäksi (Parkatti ym. 2023). Ollila ym. (2018) nostavat esille hajautetussa organisaatiossa toimittaessa, säännöllisesti järjestettävät aidot kasvokkaiset tapaamiset erilaisten yhteisten kokoon-tumisien tai tapaamispäivien muodossa. Tapaamiset voivat tapahtua eri pai-koissa ja vaihtelevin ajanjaksoin, ja ne nähdään tärkeinä. Andrianoff (2021) nostaa esille myös esihenkilön ja alaisten välisen kahdenkeskisen vuorovaiku-tuksen tärkeyden. Riittäväällä kahdenkeskisellä vuorovaikutuksella voidaan mahdollisten piilevien ongelmien havaitsemisen lisäksi, mm. varmistaa viestin-nän riittävyys ja tukea tiimin jäseniä.

Hurske ja Sohlman (2022), nostavat esille, ettei teknologian välityksellä tapah-tuvaa vuorovaikutusta koeta yhtä antoisana, kuin fyysisesti tavattaessa tapah-tuvaa vuorovaikutusta. Sillä ei koeta päästävän samaan vuorovaikutuksen ta-soon, eikä esim. Teamsin välityksellä tapahtuvalla vuorovaikutuksella voida täysin korvasta fyysisiä tapaamisia (Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023). Teknologialla ja sen käytöllä on kuitenkin suuri merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen, ylläpitämisen ja vahvistamisen näkökulmasta. Aihetta käsi-tellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa *5.7 Teknologian hyödyntäminen*.

Hyödyntämällä teknologiaa monipuolisesti, voidaan aineiston perusteella vä-hentää fyysisen eristäytymisen tunnetta sekä mahdollistaa tiimin välinen vuo-rovaikutus ja osallistuminen. Viestintäteknologian käyttäminen niin viralliseen, kuin epämuodolliseenkin vuorovaikutukseen lisää tyytyväisyyttä suhteisiin. (Lee2022; Parkatti ym. 2023.) Vuorovaikutusta virtuaaliympäristöissä ja tekno-logiaa hyödyntämällä tuleekin harjoitella (Andrianoff 2021).

Erillään toisistaan työskenteleminen vähentää **spontaaneja kohtaamisia** tii-min kesken. Myös spontaanien kohtaamisten puuttuminen ja vähäisyys vä-hentävät työhön liittymättömien keskustelujen mahdollisuutta. Spontaanien kohtaamisten puuttuminen luo haasteita myös toisiin tutustumiselle, ja lisäksi se hankaloittaa yhteisöllisyyden syntymistä ja heikentää työyhteisön dynamiik-kaa. Epämuodollinen vuorovaikutus työtovereiden kesken on osa omana itse-ään olemista. Spontaanien kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puuttuessa

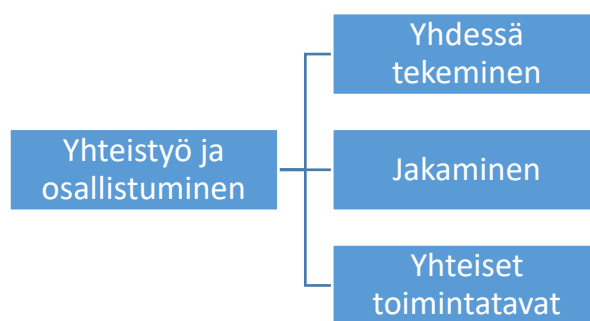
joutuu tiimi luomaan epämuodollisen vuorovaikutuksen ohella myös spontaaneille kohtaamisille oman tilan teknologiaa ja etäyhteyksiä hyödyntämällä. (Hafermalz & Riemer 2021; Ristimäki 2023.)

Ilmeet, eleet ja muu nonverbaalinen viestintä ovat tärkeä osa vuorovaikutusta ja nonverbaalisen viestinnän puuttumisen koetaan haittaavan vuorovaikutusta. Kasvottomilla keskustelualustoilla tiimin jäsenen on helpompaa vetäytyä tilanteesta ja siirtää vastuuta muille. Ilman nonverbaalista vuorovaikutusta myös väärinymmärryksen riski on suurempi. Hajautetusti toimivat tiimit joutuvat viestimään paljon myös kirjallisesti. Sanattoman viestinnän puuttuminen kirjoitetusta tekstistä, aiheuttaa riskin väärinymmärryksille, koska tekstin voi lukea eri sävyyn, kuin mitä kirjoittaja on tarkoittanut sen. Kun nonverbaalinen viestintä puuttuu, joutuvat tiimin jäsenet myös luottamaan enemmän omiin tulkintoihinsa, mikä haittaa yhteisöllisyyden ja me-hengen voimistumista. Nonverbaalisen viestinnän puuttuminen, tekee muiden lukemisesta vaikeampaa, ja toisten reaktioiden, tunteiden ja voinnin tunnistaminen on virtuaalisissa ympäristöissä haastavampaa. Virtuaalisissa ympäristöissä ei aina pystytä havaitsemaan toisten hienovaraisia tunnesignaaleja, eikä toista ole helppo lukea tai tunnistaa toisen olotilaa. Tämä voi vaikeuttaa myös tuen tarpeen tunnistamista, empatian osoittamista ja vastaanottamista. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ristimäki 2023.) Vuorovaikutusta ja viestintää tukevan nonverbaalisen viestinnän poisjäämisen koetaan haittaavan myös asiakkaiden kanssa toimimista. Nonverbaalisen viestinnän poisjäämisen voidaan kokea rajoittavan ammatillista toimijuutta ja tehokkuutta, mikä saattaa aiheuttaa työntekijälle myös riittämättömyyden tunteita. (Parkatti ym. 2023.)

Nonverbaalinen viestintä on siis tärkeä osa vuorovaikutusta (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023). Toisen näkeminen saa kokemaan toiselle puhumisen helpomaksi (Hurske & Sohlman 2022) ja tehostaa vuorovaikutusta etenkin pienemmissä ryhmissä (Ristimäki 2023). Teknologian ja videoyhteyden käyttämisen koetaan tuovan helpotusta nonverbaalisen viestinnän hyödyntämiseen, joskaan sen ei nähdä täysin korvaavan kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ristimäki 2023)

5.2 Yhteistyö ja osallistuminen

Yhteistyöhön ja osallistumiseen liittyvät alakategoriat ja teemat nousevat esille opinnäytetyön aineiston kaikissa julkaisuissa. Kuvassa 5 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut yhteistyöhön ja osallistumiseen liittyvät alakategoriat. Alakategorioita ovat: yhdessä tekeminen, jakaminen ja yhteiset toimintatavat. Alakategoriat pitävät sisällään, pienempiä kategorioita ja teemoja, jonka takia tämä luku on poikkeuksellisesti pienitty muita lukuja useampaan osaan alakategorioiden jakaantussa muita lukuja useampiin erilaisiin teemoihin.



Kuva 5. Yhteistyön ja osallistumisen kategoriaan liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

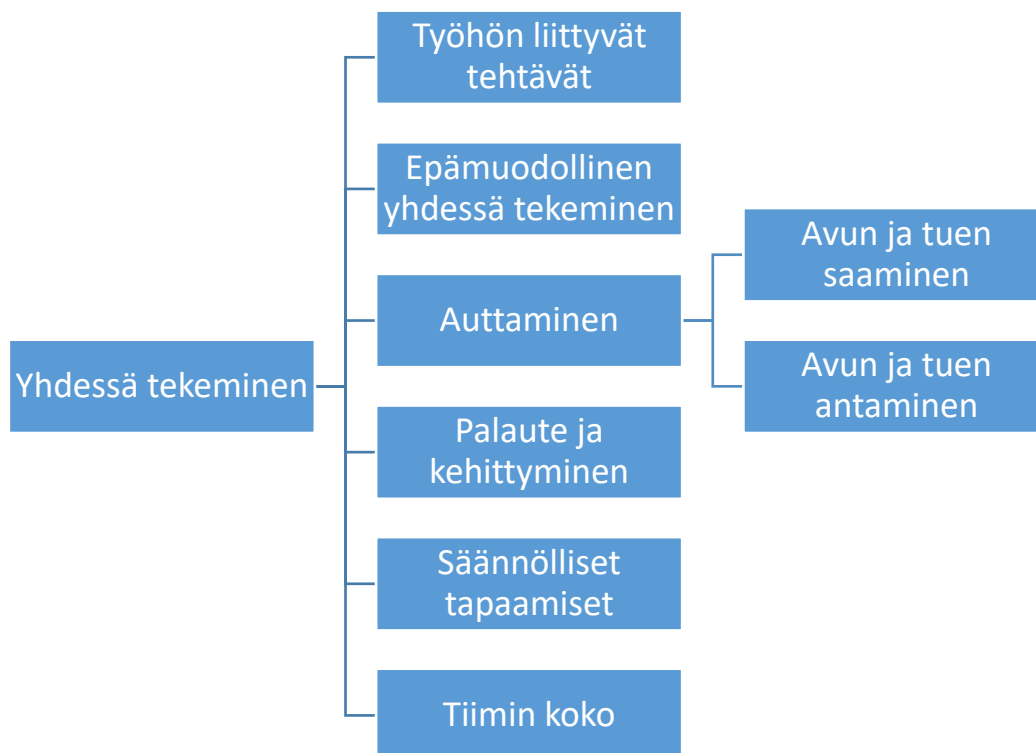
Kuvassa 5 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut yhteistyöhön ja osallistumiseen liittyvät alakategoriat. Alakategoriat linkittyvät vahvasti opinnäytetyön muihin kategorioihin. Opinnäytetyön tuloksien perusteella, tarkoituksenmukainen ja tehokas toiminta vaatii tiimin sisäistä yhteistyötä. Jotta yhteistyö toteutuu, tarvitaan yhteistoimintaa, koordinoitua, tiedon jakamista ja luottamusta. Luottamus puolestaan lisää kaikkia edellä mainittuja. Koordinointi ja yhteistyö lisäävät tiedon jakamista ja luottamusta jakaa tietoa. (Lainema & Lainema 2021; Ok-Kyu & Cho 2019.) Matala hierarkia ja yhdessä luodut raamit mahdollistavat tehokkaan viestinnän ja yhteistyön, jotka edelleen edesauttavat yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisessä (Ristimäki 2023).

Osallistuminen niin vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, kuin kehittämiseenkin nähdään tärkeänä. Positiiviset tunteet (mm. ilo, onnellisuus, yhteenkuuluvuus) ovat yhteydessä vuorovaikutukseen ja osallistumiseen. Viestintäteknologian hyödyntäminen vähentää fyysisen eristäytymisen ja yksinäisyyden tunteita,

samalla mahdollistaen vuorovaikutuksen ja yhteisiin käytänteisiin osallistumisen. Yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta mahdollisuus osallistua aktiivisesti keskusteluihin eri kanavissa ja jakaa ajatuksiaan ovat tärkeässä roolissa, yhdessä aidon läsnä olemisen kanssa. Palaverien ja kehittämisen ei tule olla yhdensuuntaisia, vaan kaikkien aidosti osallistuminen yhteisiin keskusteluihin on tärkeää. Myös kehittämisen näkökulmasta aito osallistuminen, jossa tiimin jäseniä kuullaan on tärkeää, jotta esim. erilaiset kehittämiseen suunnattuja työpajoja tai palavereita ei koeta yksisuuntaisena tiedottamisena. Onkin tärkeää, ettei esim. kehittämiseen suunniteltujen työpajojen tai palavereiden sisältö ole etukäteen liian tarkkaan määriteltyä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

5.2.1 Yhdessä tekeminen

Yhdessä tekeminen ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hafermalzin ja Riemerin (2021), Hartin (2016), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), Laitisen ja Valon (2018), Leen (2022), McNeesen ja Reddyn (2015), Ollilan ym. (2018), Parkatin ym. (2023) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Ok-Kyun ja Chon (2019) julkaisussaan esille nostama yhteisen tavoitteen eteen työskentelemisen vaikutus luottamukseen nousee mainintana esille tuloksissa. Kuvassa 6 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut yhdessä tekemiseen liittyvät pienemmät alakategoriat ja niiden sisällä esiintyvät teemat. Alakategorioita ovat: työhön liittyvät tehtävät, epämuodollinen yhdessä tekeminen, auttaminen, palaute ja kehittyminen, säännölliset tapaamiset ja tiimin koko. Auttamisen alakategoriaan liittyvät teemat ovat: avun ja tuen saaminen, ja avun ja tuen antaminen.



Kuva 6. Yhdessä tekemisen alakategoriaan liittyvät aineiston ilmauksista luodut teemat

Yhteisöllisen toiminnan näkökulmasta yhdessä tekeminen ja toisilta saatava tuki ovat tärkeitä. Yhteiset työtehtävät, tiimitovereilta saatava tuki ja yhteiset palaverit vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaikkien osallistuminen keskusteluun, tiedon jakaminen ja avun antaminen tarvittaessa, kuvaa hyvää tiimihenkeä ja yhteistyötä. Tällä tavoin tiimit voivat myös luoda kaikille sen jäsenille kokonaiskuvan, kantaa yhteisvastuuta kokonaisuudesta, ja auttaa toisiaan oma-aloitteisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseen tiiminä. Yhdessä tekemällä ja toisiaan auttaen, tiimi pystyy kokemaan onnistumisen kokemuksia haastavissa tilanteissa, ja saavuttamaan sellaisia tavoitteita mihin sen jäsenet yksin, tai ilman yhdessä tekemistä eivät pystyisi. Samalla myös tiimin jäsenien osaaminen kasvaa. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Parkatti ym. 2023.)

Henkilökohtaisen suhteen alkamisen taustalla on usein **yhteisen työtehtävän** tekeminen. Hajautetussa tiimissä virtuaaliset suhteet ja luottamus, kehittyvät usein ratkaistaessa yhdessä työhön liittyviä haasteita ja jaettaessa tietoa. Tiimihenkistä työilmapiiriä ja jaetun ymmärryksen muodostumista tukee, kun tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä saman tehtävän parissa riittävän pitkään. (Hart 2016; McNeese & Reddy 2015.) Andrianoff (2021) muistuttaa, että työs-

kenneltäessä hajautetusti voivat työtehtävät pitää sisällään (tiimistä ja sen tarkoituksesta riippuen sellaisia työtehtäviä), joita suoritetaan pääsääntöisesti yksin. Tällöin avun ja tuen saaminen tarvittaessa, ovat tärkeässä roolissa yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä.

Työtehtävien ja haasteiden jakamista tiimin jäsenien kesken ei tule väheksyä, vaikka siihen ei pystyttäisi käyttämään ajallisesti paljoa aikaa. Yhdessä tekeminen pientenkin arjen toimintojen suhteen, ja viestinnän jakaminen sekä vuorovaikutus ovat avainasemassa yhteenkuuluvuuden lisäämisessä. Säännöllinen yhteydenpito, tapaamiset, ja tiimikulttuurin luominen, jossa voidaan pyytää apua ovat tärkeitä yhteisöllisyyden tunteen perusteita. Jotta yhteisöllisyyden tunnetta kehittyisi koko tiimin välille, tulee yhteistyötä tehdä myös sellaisten tiimin jäsenien kanssa, joiden kanssa ei välttämättä muutoin ole tekemisissä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Yhteinen keskustelu työhön liittyvistä asioista ja työhön liittyvät palaverit lisäävät vuorovaikutusta, ja toimivat usein sytykkeenä ja perustana henkilökohtaisten suhteiden luomiselle. Haasteiden ratkaisemisen ja tehtävien suorittamisen kautta syntynyt vuorovaikutus ja yhteistyö johtavat ajan kanssa, kehittyessään henkilökohtaisen suhteen muodostumiseen. Yhdessä tekeminen lisää myös samaan tiimiin kuulumisen tunnetta. Työtehtävistä keskusteleminen ja yhteinen tekeminen lisäävät vuorovaikutusta ja auttavat tutustumaan muihin tiimin jäseniin. Yhteistyön lisääntyessä opitaan tuntemaan toisia paremmin, mikä lisää ja helpottaa yhteistyötä. Yhteistyön lisääntyminen puolestaan synnyttää ja lisää tiimihenkeä. Oma itsenään oleminen ja **työsuorituksen arvioiminen yhdessä** muiden tiimin jäsenten kanssa lisää myös tuttuuden ja yhdessä tekemisen tunnetta. Nämä edesauttavat oman suorituksen yhdessä parantamisen ohella, tiimin yhtenäisyyttä ja tiimityötä asiakkaisiin nähden. Toisinaan tiimi-identiteetti ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunne voivat syntyä asiakkaiden ja tiimin vastakkainasettelun, yhdessä tekemisen ja toisilta oppimisen kautta. (Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022.)

Tehtävien suorittaminen yhdessä ei vaadi aina toiseen henkilökohtaisella tasolla tutustumista. Tiimityö voi rakentua myös paikoitellen henkilökohtaisen tutustumisen sijaan työtehtävän suorittamiseen keskittymisenä. Tällaisessa teh-

täväkohtaisessa mallissa toisen tuntemisen sijaan, luotetaan tiimitoverin kykyyn suorittaa oma osansa tehtävästä. Myös tässä mallissa tiimihenkeä parantaa, kun nähdään jokaisen osallistuvan työhön ja voidaan luottaa jokaisen tekevän osansa. (McNeese & Reddy 2015.) Tämä on kytköksissä osaltaan pikaluottamukseen, joka on yksi luottamuksen muoto työskenneltäessä hajautevasti. Yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen lisää luottamuksen kokemusta (Ok-Kyu & Cho 2019). Yhteistyökyky on myös kykyä ottaa vastuuta yhteisestä tehtävästä ja toimia yhtenäisenä yksikkönä, jossa kaikkien työpanosta tarvitaan tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Hyvin toimivassa hajautevussa tiimissä, sen jäsenet kantavat oma-aloitteisesti yhdessä vastuuta kokonaisuudesta, ja saavuttaakseen yhteisen tavoitteen myös auttavat toisiaan tarvittaessa. (Lainema & Lainema 2021.)

Edellä kuvatun kaltainen virallinen yhdessä tekeminen voi toimia siltana henkilökohtaisille suhteille, ja kaikki yhdessä tekeminen on tärkeää yhteistyön ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Ei kuitenkaan tule unohtaa **epämuodollista yhdessä tekemistä**, jos halutaan synnyttää syvempää yhteisöllisyyden kokemusta. Tarvitaan kaikenlaista (virallista ja epävirallista) yhteistä, jaettua tekemistä. Esihenkilön toivotaan osaltaan myös mahdollistavan tiimin yhteiset hetket ja epämuodollisen kanssakäymisen, siinä missä esihenkilön odotetaan tarvittaessa kannustavan tiiminsä jäseniä myös keskinäiseen yhteistyöhön. Esihenkilöltä ja organisaatiolta toivotaan epävirallisten tapaamisten järjestämistä, missä tiimiä rohkaistaan epämuodollisiin keskusteluihin. Erilaiset epäviralliset kilpailut, kampanjat, tempaukset, yhteiset juhlat, tms. koetaan sellaiseksi yhdessä tekemiseksi, mikä lisää yhteenkuuluvuutta, yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Epävirallisten asioiden yhdessä tekeminen (esim. pelien pelaaminen, arvoitukset, jne.) mahdollistavat tiimin jäsenille paitsi mukavaa yhdessä tekemistä, niin myös mahdollisuuden tukea toisiaan, ja saada myös tällä osa-alueella yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Epämuodollisten keskusteluiden ja tekemisen kautta rakennetaan sosiaalisia suhteita, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lee 2022; Ristimäki 2023.) Lisäksi epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen luovat tuttuutta ja lähentävät tiimin jäseniä (kts. luku 5.1 *Vuorovaikutus ja viestintä*).

Auttamisen teema sisältää avun, tuen ja neuvojen saamisen, antamisen, pyytämisen ja tarjoamisen. Toisten auttamisella on yhteisöllisyyden kokemuksen näkökulmasta tärkeä rooli. Auttaminen lisää yhteisöllisyyttä ja tunnetta yhdessä tekemisestä. Avun ja neuvojen tarjoaminen on yksi yhteistyötaito ja samalla myös osa hyvää tiimityötä. Tiimitovereita tarvitaan niin kokemusten jakamiseen, palautteen antamiseen kuin avun saamiseenkin. Epävirallisten suhteiden muodostumisen taustalla on usein toisen auttaminen. Luottamus ja vuorovaikutus lisäävät avun pyytämistä, ja saataessa apua, luottamus ja vuorovaikutus lisääntyvät, luoden näin positiivisen kehän ja lisäten toisiaan. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023.)

Työskenneltäessä hajautetusti voivat työtehtävät, tiimistä ja sen tarkoituksesta riippuen, pitää sisällään sellaisia työtehtäviä, joita suoritetaan pääsääntöisesti yksin. Yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä tämän tyyppisissä tiimeissä koetaan mahdollisuus avun saamiseen ja antamiseen tarvittaessa. Mahdollisuus pyytää apua tarvittaessa edesauttaa kokemusta hyvästä yhteistyöstä. Etenkin ongelmia tai haasteita kohdattaessa on tärkeää, että apua on helposti ja nopeasti saatavilla. Avun ja neuvojen saaminen toisilta auttaa myös tiimiä kehittymään ja pärjäämään. Tiimitovereita tarvitaan paitsi kokemusten jakamiseen niin myös palautteen ja avun saamiseen. Avun saaminen tarvittaessa vähentää yksin jäämisen tunnetta, ja lisää tunnetta yhdessä tiiminä tekemisestä. Tuen ja kannustuksen saaminen lähentää tiimin jäseniä. Avun saaminen tiimin sisällä on tärkeää myös siitä syystä, ettei esihenkilöä tai asiantuntijaa ole aina nopeasti saatavilla. Avun saamista ja yhteydenpitämistä voidaan hajautetuissa tiimeissä helpottaa ja edesauttaa käyttämällä joustavasti teknologiaa. (Hajautetuissa tiimeissä apua, neuvoja ja ohjausta, pyydetään ja otetaan vastaan myös teknologian käyttöön liittyen.) (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ollila ym. 2018.)

Epävirallisten suhteiden luomisen taustalla on usein toisen auttaminen. Tuen saaminen oman työroolin ylläpitämiseen (mm. palaute ja työsuorituksen yhdessä arvioiminen) lisää tunnetta tiimiin kuulumisesta, ja tukee tiimin työsuoritusta ja yhtenäisyyttä. Vertaistuen ja mentoroinnin saatavilla oleminen koetaan

myös tärkeäksi. Kun tiimiin tulee uusi jäsen, nimettäessä hänelle mentori mahdollistuu avun ja neuvojen saamisen lisäksi, tiimin muihin jäseniin tutustuminen ja tiimiin helpommin sisälle pääseminen. Tällä tavoin toteutuu myös perehdytyksen, neuvojen ja palautteen saaminen kokeneemmalta kollegalta. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022.)

Avun ja neuvojen antaminen on yksi yhteistyötaito, ja osa hyvää tiimityötä. Avun antaminen tuottaa antajalle paitsi iloa, niin saa myös kokemaan oman toiminnan hyödylliseksi. Avun ja ajan antaminen lähentää, ja lisää myös luottamusta siitä, että toisen puoleen voi kääntyä tarvitessaan apua. Luottamus ja vuorovaikutus tiimin sisällä helpottavat avun pyytämistä, mikä taas lisää tiimin välistä vuorovaikutusta entisestään. Tiedon jakaminen ja säännöllinen yhteydenpito lisäävät vuorovaikutusta, ja luovat tunnetta siitä, että tukea on saatavilla, kun sitä tarvitsee. Vuorovaikutus puolestaan tukee yhteisöllisyyden kokemuksen syntymistä. Luottamus lisää ja helpottaa avun pyytämistä. Luottamuksen kehittyessä uskalletaan mm. tuoda esiin kohdattuja haasteita ja ongelmia, ja pyytää omaan työhönsä tarvittaessa apua ja tukea. On myös tärkeää aktiivisesti kannustaa avun pyytämiseen ja tarjota apua. (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Parkatti ym. 2023.)

Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan myös **palautteen saamiseen**. Siinä missä avun saaminen ja antaminen ovat tärkeässä asemassa yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta, niin myös palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä rakennettaessa ja ylläpidettäessä yhteisöllisyyden kokemusta. Kollegoiden kanssa keskusteleminen omasta työsuorituksestaan ja palautteen saaminen, lähentävät tiimin jäseniä ja auttavat jokaista oppimaan myös omasta työroolistaan. Positiivisen palautteen, kiitoksen ja kannustuksen, antaminen ja saaminen ovat tärkeässä roolissa. Tiimin muiden jäsenien lisäksi palautetta kaivataan esihenkilöltä, ja toisinaan myös organisaation ulkopuolisilta henkilöiltä. Kannustus ja kiitos lisäävät tiimin jäsenien motivaatiota. Korjaavan palautteen antaminen koetaan vaikeammaksi, vaikka sen kautta on mahdollista parantaa omaa suoritusta, tiimin yhtenäistymistä ja ylläpitää omaa työroolia. Korjaavan palautteen antaminen on toisinaan välttämätöntä, tuolloin toisen tunteminen auttaa palautteen antamisessa. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Ollila ym. 2018.)

Avoimen keskustelukulttuurin luominen mahdollistaa palautteen antamisen myös niissä tilanteissa, jos jotain menee pieleen. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa negatiivistenkin asioiden puheeksi ottamisen. On tärkeää muistaa, että palautetta annetaan asioista, ei ihmisistä. Tiimin jäsentä ei syyllistetä virheistä, vaan virheet hyväksytään ja niistä opitaan yhdessä. Kannustava asenne toisia kohtaan on tärkeää, ja vastaavasti myös onnistumisista iloitaan yhdessä. (Andrianoff 2021; Ollila ym. 2018.)

Kannustava ja positiivinen palaute auttavat motivaation lisäämisen lisäksi, ylläpitämään yhteishenkeä, ja tuen saaminen oman työroolin ylläpitämiseen luo tunnetta ryhmään kuulumisesta. Tiimin yhtenäistymistä edesauttaa sen jäsenien käymä keskustelu ja toisten rooleista oppiminen. Yhtenäistymistä ja kehittymistä edesauttaa myös tiimin jäsenien käymä keskustelu ja palautteen antaminen / saaminen työsuorituksesta sekä työsuorituksen vertaaminen aiempiin suorituksiin ja mahdollinen neuvojen antaminen miten samankaltaisissa tilanteissa voi toimia tulevaisuudessa. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021.)

Palautteen antamista helpottavat myös mm. matala hierarkia, toisen tunteminen, mahdollisuus antaa palautetta kahden kesken tai kasvotusten, ja toisen osaamisen tunnistaminen. Palaute on tärkeää myös perehdytyksen, neuvojen ja avun saamisen, ja työssä kehittymisen näkökulmasta. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021.) Yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta palautteen antaminen ja saaminen ovat siis monella tapaa tärkeässä roolissa, linkittyen myös muihin yhteisöllisyyden tunteeseen liittyviin teemoihin.

Aineistosta erityisesti Hurskeen ja Sohlmanin (2022) ja Andrianoffin (2021) tutkimuksista nousee esille **säännöllisten tapaamisten** tärkeys. Säännölliset suunnitellut tapaamiset nähdään tärkeinä yhteisöllisyyden ja yhteishengen luomisen kannalta. Ne mm. luovat tunnetta yhdessä työskentelystä, ylläpitävät ja luovat yhteishenkeä, auttavat yhteisen ymmärryksen saavuttamista, ja kokonaistilanteen hahmottumista kaikille, sekä varmistavat viestinnän ja tiedonkulun. Liian harvoin tapahtuvien tapaamisten nähdään vähentävän vuorovai-
kutusta, ja onkin tärkeää löytää aikaa ja tilaa yhteiselle keskustelulle ja tapaamisille. Mm. työn eritahtisuus voi aiheuttaa haasteita tapaamisten sopimiselle.

Säännöllisten tapaamisten ohella säännöllinen yhteydenpito eri välineitä hyödyntäen, ja tätä kautta myös tuen saaminen tiimin jäseniltä nähdään tärkeänä yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistavana tekijänä.

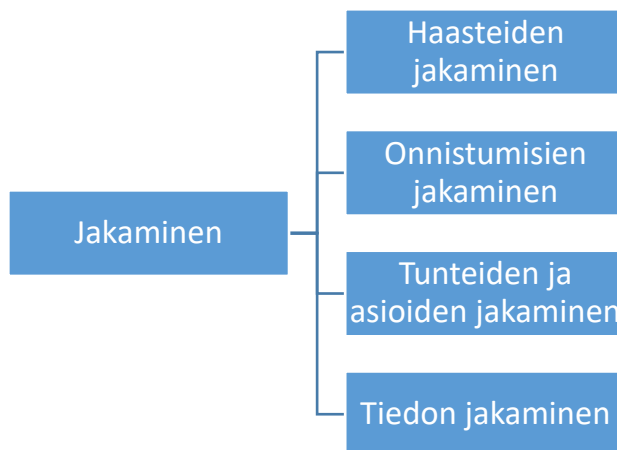
Tiimin oikean koon löytäminen on ajoittain haastavaa. Liian isossa tiimissä on vaikeaa pyrkiä luomaan koko tiimin kesken yhteisöllisyyttä. Onkin keskeistä, että työyhteisö tai tiimi rakentuvat oikean kokoisiksi. Tiimin koolla on merkitystä mm. toisiin tutustumisen ja toisten kanssa toimimaan oppimisen, ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Pienemmissä ryhmissä vuorovaikutuksen koetaan olevan sujuvampaa, ja hiljaisemmatkin jäsenet saavat äänensä helpommin kuuluviin. Myös toisiin tutustumisen ja yhteistyön koetaan olevan sujuvampaa pienemmissä ryhmissä. Toisinaan tiimien jäseniltä nousee toive, tiimin konkreettisesta osallistamisesta jakamalla sitä ajoittain erilaisiin pienryhmiin. Pienemmissä ryhmissä voidaan esim. työstää yhteistä tehtävää, tehdä itseopiskelua ja oppia toisilta, käsitellä vaativampia asioita, tai käydä yleisesti asioita läpi. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.) Erityisesti yhteistyön vaihtelevissa pienryhmissä koetaan olevan yksi yhteisöllisyyden kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä (Hurske & Sohlman 2022).

Ristimäki (2023) mainitsee myös tietynlaisen ”kuppikuntien” tai ”juorukerhojen” syntymisen voitavan nähdä yhtenä yhteisöllisyyden kehittymistä lisäävänä asiana, joskin näissä on myös riskejä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Mikäli ”kuppikunnat” muodostuvat liian tiiviiksi ja eristäytyvät muusta tiimistä, jättäen osan tiimistä ulkopuolelle, on riskinä tiedon jakaminen vain pienen ryhmän kesken, mikä haittaa tiedon jakamisen lisäksi yhteisöllisyyden tunnetta.

5.2.2 Jakaminen

Jakaminen ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hafermalzin ja Riemerin (2021), Hartin (2016), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), Laitisen ja Valon (2018), Leen (2022), Ok-Kyun ja Chon (2019), Ollilan ym. (2018), Parkatin ym. (2023) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Kuvassa 7 on esitettyä aineistosta otettujen

alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut jakamisen alakategoriaan liittyvät teemat. Teemoja ovat: haasteiden jakaminen, onnistumisien jakaminen, tunteiden ja asioiden jakaminen, ja tiedon jakaminen.



Kuva 7. Jakamisen alakategoriaan liittyvät aineiston ilmauksista luodut teemat

Aineiston analyysin perusteella jakaminen alakategoriana sisältää niin tiedon, kuin muidenkin asioiden jakamista. Se on tietynlaista yhdessä tekemistä, ja yhteisen näköalan luomista ja jakamista. Tiimi jakaa niin onnistumiset, haasteet, epäonnistumiset, kuin kokemuksia tai henkilökohtaisiakin asioita itseltään. Jakamisen alakategoria linkittyy vahvasti opinnäytetyön muihin alakategorioihin.

On tärkeää, että tiimiläiset saavat jakaa toisensa kanssa erilaisia asioita, kokemuksia ja tunteita. Asioiden jakaminen muiden kanssa luo yhteenkuuluvuuden ja samassa tiimissä toimimisen tunnetta. Haastavien tilanteiden jälkeen, asioiden jakaminen muiden tiimin jäsenten kanssa, auttaa mm. palauttamaan normaaliuden tunnetta, vähentämään kuormituksen tunnetta ja haastavissa tilanteissa yhdessä työskenteleminen lähentää tiimin jäseniä. Aikaisemmista kokemuksista oppiminen, vaikeista tilanteista selviäminen ja niiden jakaminen kollegoiden kanssa, lisäävät yhteenkuuluvuuden tunteen ohella myös kokemusta tuen saamisesta. (Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018.)

Siinä missä haastavien asioiden jakaminen lähentää tiimin jäseniä (Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018) on tär-

keää myös jakaa onnistumisia. Tuen ja kannustuksen saaminen työtehtävissä lähentää, ja kannustuksen ja positiivisen palautteen antaminen ylläpitää yhteishenkeä. Virheistä opitaan yhdessä, ja toisia kannustetaan myös yrittämään uudelleen. (Andrianoff 2021; Hart 2016.)

Kuten aiemmin on nostettu esille, tiimin jäsenet tarvitsevat toinen toisiaan, niin kokemusten jakamiseen, palautteen antamiseen kuin avun ja tuen saamiseenkin. Erilaisia työsuorituksia voidaan arvioida ja sen kautta parantaa yhdessä. Asioita jakamalla voidaan oppia toisilta, ja edesauttaa yhteisen ymmärryksen luomista. Yhteinen ymmärrys syntyy yhteisistä kokemuksista, asioiden ja tiedon jakamisesta, ja lisää yhtenäisyyden tunnetta. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa palautteen antamisen ja yhdessä oppimisen. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021.) Lainema ja Lainema (2021) muistuttavat omien ideoiden esille ja yhteiseen keskusteluun tuomisen olevan myös yksi tärkeä yhteistyötaito.

Tiedon ja osaamisen jakaminen lisäävät vuorovaikutusta ja vahvistavat tunnetta avun ja tuen saamisesta tarvittaessa. Kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jakavat tietoa lisää tämä myös luottamusta toisiin. (Hurske & Sohlman 2022; Parkatti ym. 2023.) Tiedon jakaminen on yhteydessä yhteistyöhön. Yhteistyö hajautetuissa tiimeissä vaatii yhteistoimintaa, koordinoitua, tiedon jakamista ja luottamusta. Luottamuksella on vaikutusta näihin kaikkiin, ja luottamuksen lisääntyessä lisääntyvät myös yhteistyö, koordinoiminen ja tiedon jakaminen. Koordinoinnilla ja yhteistyöllä on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen, ja ne ennakoivat tiedon jakamista. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää edelleen tiedon kulkua ja jakamista. (Ok-Kyu & Cho 2019; Ristimäki 2023).

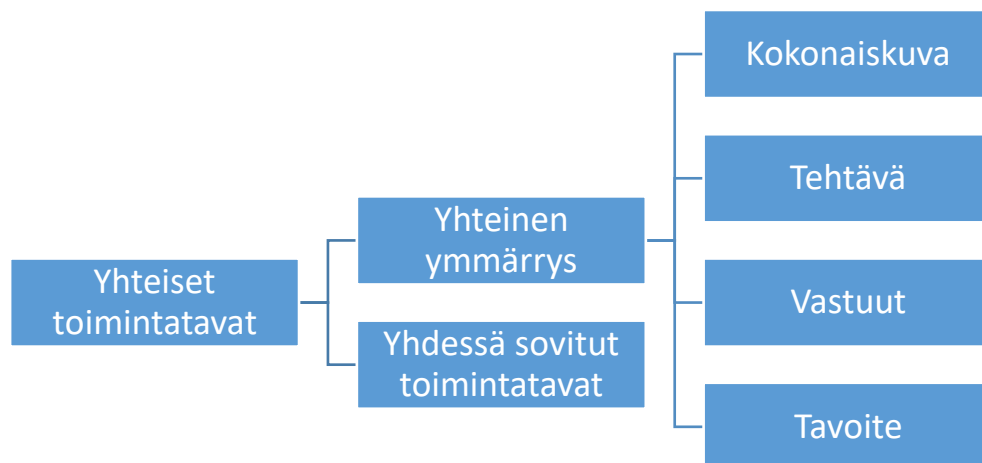
Yhteinen keskustelu ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä. Riittävän tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla, lisäksi tiedon jakamisella voidaan varmistaa tiimin jäsenten osaamista. Uudenlaisien ideoiden hyödyntäminen ja toimintakäytäntöjen kehittäminen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja varmistamiseksi ovat tärkeitä. Yhteistyön toteutumiseksi tarvitaan kaikkien tiimin jäsenten osallistumista yhteiseen keskusteluun, tiedon jakamista ja avun antamista tarvittaessa. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ollila ym. 2018.) Jotta tarvittavat tiedot ovat kaikkien saatavilla ja

tiedon jakaminen tehokasta, tarvitaan myös yhteisesti sovittuja käytäntöjä ja teknologian hyödyntämistä tiedon jakamisessa (esim. virtuaaliset alustat, joilla voidaan jakaa erilaisia dokumentteja, kokouksien pitämisen lisäksi) ja notkeita palaverikäytäntöjä. Riittävän notkeat palaverikäytännöt helpottavat tiedon jakamista ja viestintää, jotka puolestaan lisäävät yhteistyötä ja me-henkeä. (Andrianoff 2021; Laitinen & Valo 2018.)

Tiedon jakamisen näkökulmasta myös **epämuodollinen vuorovaikutus** on tärkeää. Säännöllinen kuulumisten jakaminen tai muu epämuodollinen vuorovaikutus lisäävät myös työhön tarvittavan tiedon jakamista. Samalla voidaan siis epämuodollista vuorovaikutusta lisäämällä luoda mahdollisuuksia saada relevanttia ja hyödyllistä tietoa työhön liittyen. (Lee 2022; Ristimäki 2023.)

5.2.3 Yhteiset toimintatavat

Yhteiset toimintatavat ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hafermalzin ja Riemerin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), McNeesen ja Reddyn (2015), Ok-Kyun ja Chon (2019) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Kuvassa 8 on esitettyinä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut yhteisten toimintatapojen alakategoriaan liittyvät teemat. Teemoja ovat: Yhteinen ymmärrys ja yhdessä sovitut toimintatavat. Yhteisen ymmärryksen teema sisältää pienempinä aineistosta nousseina teemoina: kokonaiskuvan, tehtävän, vastuut ja tavoitteen.



Kuva 8. Yhteisten toimintatapojen alakategoriaan liittyvät aineiston ilmauksista luodut teemat

Opinnäytetyön tuloksien perusteella yhteiset toimintatavat alakategoriana sisältää yhdessä sovittujen toimintatapojen ja ”pelisääntöjen” ohella yhteisen ymmärryksen. Yhteinen ymmärrys on ymmärrystä paitsi yhteisestä tavoitteesta ja kokonaiskuvasta, myös yhteistä ymmärrystä tehtävästä ja jokaisen vastuu alueista. Yhteiset toimintatavat ovat merkityksellisessä roolissa hajautetussa tiimissä, yhteisöllisyyden luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta.

Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, tavoitteesta, tehtävästä ja jokaisen vastuualueista mahdollistaa tiimihenkisen työilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen, avun antamisen ja saamisen tarvittaessa, ja vahvistaa tiimin kokemusta yhdessä tekemisestä. Yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen luo myös luottamusta ja parantaa hajautetusti toimivan tiimin suoritusta. Yhteisen ymmärryksen syntyminen yhteisten kokemusten kautta lisää myös tiimin yhtenäisyyden tunnetta. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Lainema & Lainema 2021; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019.)

Tiimin kaikilla jäsenillä tulee olla yhteinen tavoite, kokonaiskuva ja ymmärrys, niin kokonaisuudesta, kuin käsillä olevasta tehtävästäkin. Yhteinen ymmärrys ja kokonaiskuva tavoitteista parantaa hajautettujen tiimien suoritusta. Yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen luo myös luottamusta. Tarvitaan riittävää organisointia ja kaikkien jäsenien ajan tasalla olemista, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, ja varmistaa riittävä kommunikoiminen ja vuorovaikutus. Jos tiimi on puutteellisesti organisoitu ja johdettu voidaan päätöksiä joutua tekemään ilman riittävää kokonaisnäkemystä ja ymmärrystä. Tarvitaan kaiken kaikkiaan yhteinen ymmärrys tehtävästä ja siitä mitä jokaisen tulee tehdä. (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019.)

Kun tiimillä on yhteinen ymmärrys käsillä olevasta tehtävästä, sen osatekijöistä ja kaikkien vastuualueista, mahdollistuu itse tehtävään keskittyminen. Tehtävään keskittyminen luo tiimihenkisessä työilmapiirissä rakenteita, joita tiimin jäsenet noudattavat. Tämä puolestaan vähentää kommunikaation tarvetta tehtävää suoritettaessa. Jokaisen tulee olla riittävällä tasolla tietoinen mitä muut tekevät, jotta voidaan välttää päällekkäistä työtä ja työ etenee kaikkien osalta samaan suuntaan. Yhteinen tietous kaikkien tekemisestä lisää myös

ymmärrystä kokonaistehtävästä ja sen tilanteesta. Tämä yhteinen ymmärrys lisää tiimihenkeä työilmapiiriä. Vaikka yhteinen ymmärrys ja rakenteet voivat vähentää kommunikaation tarvetta on muistettava, että vuorovaikutuksen puute heikentää organisoitumista ja yhteisen ymmärryksen luomista. Onkin siis tärkeää, että jokainen hahmottaa kokonaiskuvan ja yhteinen ymmärrys pystytään luomaan. Yhteinen kokonaiskuva ja ymmärrys muiden vastuualueista mahdollistaa myös avun antamisen tarvittaessa. (Lainema & Lainema 2021; McNeese & Reddy 2015.)

Yhteisöllisyyden tunteen luomisen ja ylläpitämisen kannalta **yhteiset ja yhdessä sovitut toimintatavat**, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan ovat tärkeitä. Yhteistä ymmärrystä ja sovittuja toimintatapoja tarvitaan erilaisiin tilanteisiin. On tärkeää, että toimintatavat ja ”pelisäännöt” sovitaan yhdessä esihenkilön ja tiimin jäsenien kanssa, ja kaikki saavat osallistua näiden kehittämiseen ja sopimiseen. Yhteisten toimintatapojen sopimista tarvitaan mm. siihen miten usein pidetään yhteisiä palaveriteita ja kokouksia, käytetäänkö palaverissa kameraa, mitä viestintäkanavia käytetään mihinkin tarkoitukseen, miten tiimin sisällä voidaan lisätä epämuodollista vuorovaikutusta, miten tiimin jäsenet ovat tavoitettavissa, viestinnän yhtenäistämiseen, keinoja avun pyytämiseen ja antamiseen, keskeytyksien hallintaan, jne. Yhteisiin sääntöihin ja toimintatapoihin on hyvä palata aika ajoin, ja tarvittaessa muokata niitä yhdessä toimivammiksi. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Ilman yhdessä sovittuja toimintatapoja ja ”pelisääntöjä” mm. viestintäteknologiaa käytetään herkästi aikaisempien tottumuksien ja kokemusten pohjalta. Viestintävälineiden monipuolinen käyttäminen on tärkeää hajautetussa työssä, mutta yhtä tärkeään rooliin nousee yhteinen ymmärrys eri välineiden ja soveluksien käytöstä sekä yhdessä sovitut toimintatavat ja ”pelisäännöt”, joiden kaikkien tarkoitus on myös yhdenmukaistaa viestintää. Virallisten kanavien rinnalla tarvitaan epävirallisia kanavia. Epäviralliset kanavat ja niiden aktiivinen käyttö lisäävät epämuodollista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Työntekijöiden on kuitenkin tärkeää ymmärtää eri kanavien välinen ero ja missä niiden raja menee. Epärelevanttien ilmoitusten liiallinen saaminen rikkoo työpäivää ja saattaa aiheuttaa häiriötekijän työskentelylle, mikä voi vaikut-

taa negatiivisesti yhteisöllisyyteen. Eri viestintävälineiden käyttöä tulisikin ohjata, yhteisten toimintatapojen ohella myös vuorovaikutuksen sisältö. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Matala hierarkia, yhdessä luodut ”pelisäännöt” ja raamit työn tekemiselle mahdollistavat tehokkaamman viestinnän ja yhteistyön, mitkä puolestaan lisäävät yhteisöllisyyttä. Yhteisten raamien ja tukirakenteiden tulee olla sellaiset, että ne luovat yhteisöllisyyden rakentumiselle pohjan. Työn tekeminen tulee olla paitsi tehokasta, niin myös mielekästä. (Ristimäki 2023.)

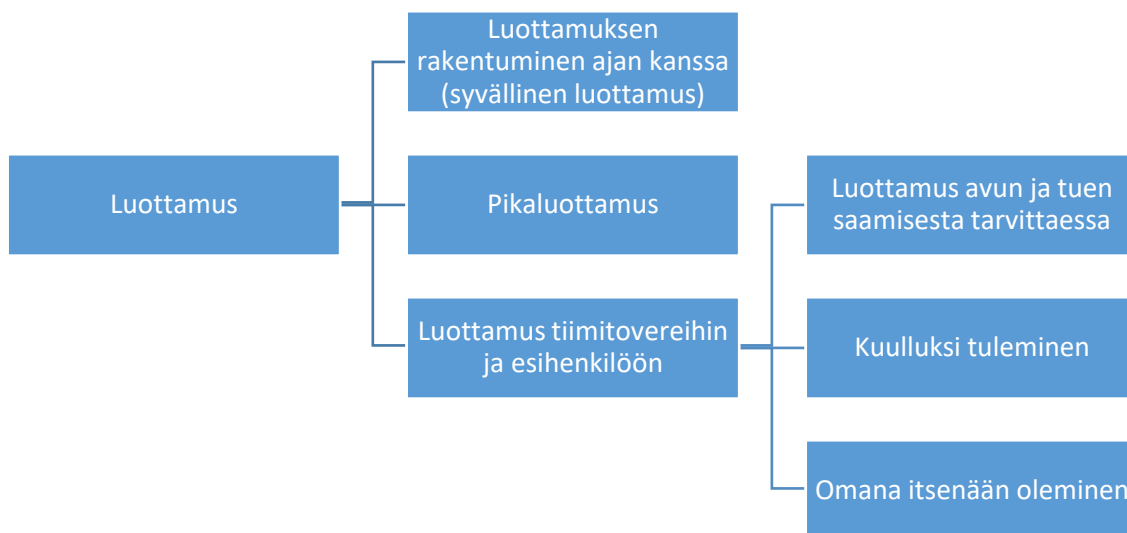
Myös avun pyytämiseen ja antamiseen tarvitaan hajautetuissa tiimeissä yhteisiä toimintatapoja. Työskenneltäessä fyysisesti samassa paikassa on avun pyytäminen, ja selittäminen millaista apua siinä hetkessä tarvitsee, usein helpompaa kuin työskenneltäessä hajautetusti. Oltaessa erillään toisista, voi myös muille tiimin jäsenille olla haastavaa tietää millaista apua toinen tarvitsee, tai onko joku jo auttamassa häntä. Myös tästä näkökulmasta yhteisten toimintatapojen sopiminen on tärkeää. Kokemattomalle työntekijälle voi myös olla haastavaa viestiä näitä asioita tiimitovereille, etenkin jos hän joutuu käyttämään samanaikaisesti useampaa viestintävälinettä, tai suorittaa samanaikaisesti työtehtävää. (Hafermalz & Riemer 2021.)

Yhtenäisesti toimiminen vahvistaa yhteenkuulumisen tunnetta, joka puolestaan auttaa tiimin jäsenien yhtenäisten työsuorituksien tekemistä. Yhtenäinen toiminta asiakkaisiin nähden, lisää tiimin jäsenien kuuluvuuden tunnetta ja mahdollistaa heidän vahvemman ammatti-identiteettinsä sekä lisää työntekijöiden yhtenäisyyttä. Tiimin yhtenäisyyttä lisää myös mm. palautteen saaminen toisilta, ja toisilta heidän rooleistaan oppiminen. (Hafermalz & Riemer 2021.)

5.3 Luottamus

Luottamus ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hafermalzin ja Riemerin (2021), Hartin (2016), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), McNeesen ja Reddyn (2015), Ok-Kyun ja Chon (2019), Ollilan ym. (2018), Parkatin ym. (2023) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Kuvassa 9 on esitettyinä aineistosta otettujen

alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut luottamukseen liittyvät alakategoriat ja niiden sisällä esiintyvät teemat. Alakategorioita ovat: luottamuksen rakentuminen ajan kanssa (syvälinen luottamus), pikaluottamus, ja luottamus tiimitovereihin ja esihenkilöön. Luottamuksen tiimitovereihin ja esihenkilöön liittyvät teemat ovat: luottamus avun ja tuen saamisesta tarvittaessa, kuulluksi tuleminen ja omana itsenään oleminen.



Kuva 9. Luottamukseen liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

Opinnäytetyön aineiston analyysin ja aineistosta nousevien teemojen perusteella **syvälinen luottamus** on ajan kanssa rakentuvaa luottamusta, joka on pitkäkestoisempaa ja syvällisempää, kuin yhdeksi alakategoriaksi noussut pikaluottamus. Luottamus tiimitovereihin ja esihenkilöön on mm. luottamusta avun ja tuen saamisesta tarvittaessa, kuulluksi tulemistä ja omana itsenään olemista sekä hyväksytyksi tulemistä. Luottamus on yksi yhteisöllisyyden peruspilareista.

Hajautetuissa tiimeissä luottamus on merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa, vahvistamisessa ja ylläpitämisessä. Luottamus auttaa tiimihenkisen työilmapiirin kehittämisessä ja lisää yhteistyötä. Tarvitaan vastavuoroista luottamusta, niin tiimin jäsenien, kuin esihenkilönkin välillä. Luottamus on, paitsi luottamusta siihen, että jokainen tekee osansa ja on osaava työssään, myös luottamusta siihen, että saa apua ja tukea tarvittaessa, ja tulee hyväksytyksi omana itsenään. Yhdessä tekeminen ja toisilta saatava tuki lisäävät luottamusta. Toisilta avun ja tuen saaminen lisäävät luottamusta, ja

luottamus puolestaan lisää avun pyytämistä ja helpottaa asioiden puheeksi ottamista. Avun, tuen ja mentoroinnin saaminen luo luottamusta, mikä voi johtaa syvempää yhteyteen ja ystävyyssuhteisiin. Luottamus on myös uskallusta esittää oma näkemyksensä silloinkin, kun se poikkeaa muiden näkemyksestä, ja olla oma itsensä. Samalla tunteiden jakaminen ja omana itsenään hyväksytyksi tuleminen lisää luottamusta ja auttaa tutustumaan toisiin. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2021; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019; Parkatti ym. 2023.)

Luottamus on kriittisessä asemassa myös yhteistyön tekemisen näkökulmasta. Luottamus vahvistaa yhteistyötä, ja luottamuksen syntyessä virtuaalitiimien yhteistyö on jopa suurempaa kuin kasvokkain toimivilla tiimellä. Luottamus lisää myös tiedon ja asioiden jakamista tiimin jäsenien kesken. (Andrianoff 2021; Ok-Kyu & Cho 2019.)

Hajautetussa tiimissä virtuaaliset suhteet ja luottamus kehittyvät osaltaan tiimin jäsenien ratkaistessa työhön liittyviä haasteita yhdessä ja jakaessa tietoa (Hart 2016). Tiimihenkeä parantaa, kun nähdään jokaisen osallistuvan työhön ja voitaessa luottaa jokaisen tekevän osansa (McNeese & Reddy 2015). Yhteinen tavoite, jonka eteen tiimi työskentelee, on yksi virtuaalisesti toimivien tiimien luottamuksen merkittävä tekijä (Ok-Kyu & Cho 2019).

Luottamuksen syntyminen vie aikaa ja on hajautetuissa tiimeissä haastavampaa. Hajautetussa työssä tiimin jäsenien välille muodostuu **pikaluottamusta**, jonka muodostuminen ei vie yhtä paljon aikaa kuin varsinaisen luottamuksen syntyminen. Tiimin jäsenet ovat paikoitellen pakotettuja luottamaan jokaisen tekevän osansa. Pikaluottamus voi perustua olettamuksen ohella aikaisemille kokemuksille hajautetusta työstä. Kun tiimin jäsenillä ei ole yhteistä pitkää historiaa, he tunnistavat toisissaan muita kuin toisten henkilökohtaisia tekijöitä, jotka auttavat luomaan tiimihenkeä työilmapiiriä. (Andrianoff 2021; Hart 2016; McNeese & Reddy 2015.)

Pikaluottamus perustuu yhteisten tavoitteiden ohella olettamukseen muiden tiimin jäsenten osaamisesta ja kyvystä suorittaa tehtävänsä. Luottamus rakentuu sen varaan, että kaikki työskentelevät yhteisen edun tavoittelemiseksi, käyttävät työaikansa tehokkaasti ja tekevät työnsä / tehtävänsä, jolloin tiimi

pystyy paitsi toteuttamaan tehtävänsä niin myös pysymään aikataulussa. Pitäköön luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös oletus toisen olevan luotettava, avoin ja rehellinen. Luottamus siihen, että jokainen tekee osansa, lisää tiimihenkistä työilmapiiriä. Kun tiimin jäsenet vastaavat heille asetettuihin odotuksiin ja oletuksiin, luo se luottamusta. Tiimin jäsenien kyvykkyys, osaaminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja tiimin eheys vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. (Hurske & Sohlman 2022; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019.)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa luottamuksen luomiseen, ja vastavuoroinen luottamus myös esihenkilöön nähden on tärkeää. Esihenkilön tulee tietoisesti panostaa ja kannustaa tiimin luottamuksen syntymiseen. Esihenkilön läsnäolo koetaan yksilöllisesti. Esihenkilön näkyvän poissaolon voidaan kokea osoittavan hänen luottavan tiimiinsä ja heidän osaamiseensa. Toisaalta hänen läsnäolonsa voidaan kokea viestivän tiimin jäsenien olevan hänelle tärkeitä ja tuoda tiimin sisälle vakautta. Tavalla, jolla esihenkilö on läsnä, hän voi myös luoda tunnetta luottavansa tiimiinsä. Tiimin jäsenien kokiessa vastavuoroista luottamusta esihenkilöön nähden, ja kokiessaan olevansa tälle tärkeitä voidaan rakentaa myös me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022.) Enemmän esihenkilön roolista on seuraavassa luvussa (5.5 Johtaminen ja esihenkilön rooli).

Nähdyksi, huomatuksi, kuulluksi ja hyväksytyksi tuleminen ovat oleellisia yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kuulluksi tuleminen lisää yhteisöllisyyden ohella myös motivaatiota. Avoin ja luotettava ilmapiiri lisäävät avoimuutta, ja matala hierarkia synnyttää kokemusta esihenkilön lähestyttävyydestä. Nämä molemmat lisäävät myös kuulluksi tulemisen kokemusta. Mikäli tiimin jäsenet kokevat jäävänsä ulkopuolisiksi tiedon jakamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista, heikentävät nämä kuulluksi tulemisen kokemusta. Kaikkien kuulluksi tuleminen ja osallistuminen keskusteluun nähdään tärkeänä asiana. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Erityisen tärkeää on kuulla aidosti mitä toinen sanoo, ja kaikkien mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua yhteiseen päätöksen tekoon. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla mahdollisuus osallistua keskusteluun, tiedon jakamiseen ja

vastavuoroiseen auttamiseen tarvittaessa. (Lainema & Lainema 2021; Ollila ym. 2018.) Osana kuulluksi tulemista ja luottamusta ovat, myös mahdollisuus esittää oma näkemyksensä silloinkin, kun se poikkeaa muiden tiimin jäsenten tai esihenkilön näkemyksestä (Andrianoff 2021), yksilöllisten tekijöiden huomiointiin ottaminen, kyky sopeutua erilaisiin työskentelytyyleihin, ymmärtää toista ja osoittaa empatiaa sekä hyväksyä jokaisen yksilöllisyys (Ristimäki 2023).

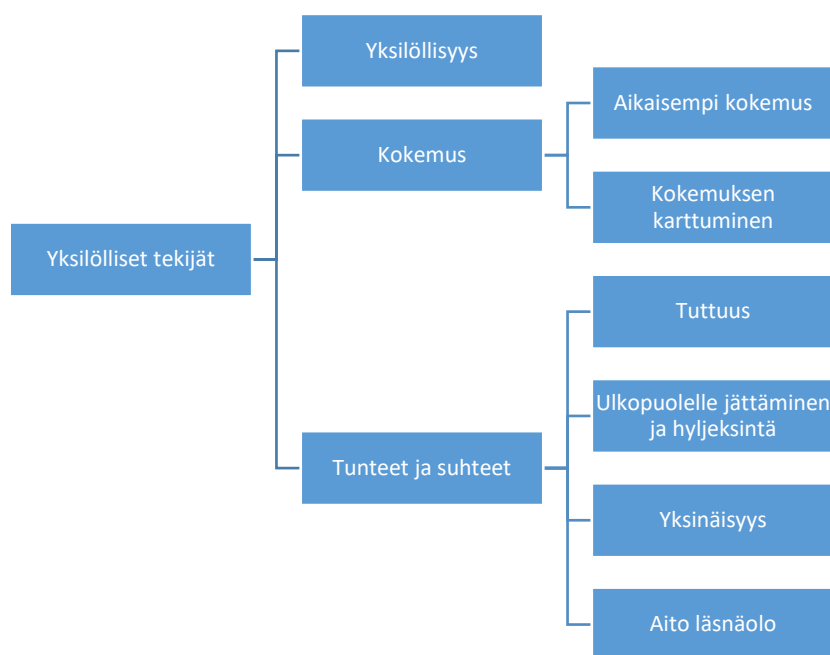
Omana itsenään, irrallaan työroolista oleminen, on yksi yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttava tekijä. Omana itsenään oleminen vaatii luottamusta siihen, että tulee hyväksytyksi ja voi olla aidosti oma itsensä. Luottamus siihen, että voi olla aidosti oma itsensä, helpottaa myös tiimin muihin jäseniin tutustumista ja yhteydessä olemista. Epämuodollisessa vuorovaikutuksessa on helpompaa olla oma itsensä, ja rakentaa tuttuutta ja luottamusta tiimin muihin jäseniin. On myös tärkeää hyväksyä jokaisen yksilöllisyys ja omana itsenään oleminen. Virtuaaliympäristöissä toimittaessa tiimin jäsenet ajautuvat herkästi muokkaamaan tapaansa kommunikoida, ja luovat itsestään ikään kuin virtuaalisen hahmon. Työroolista irrallaan oleva vuorovaikutus on tärkeää kollegiaalisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumiselle. Työroolista irrallaan oleva vuorovaikutus lisää myös tiimiin ja työhön kuulumisen tunteita. Astumalla ulos roolista, ja yhdessä toisten kanssa työsuorituksen arvioiminen, auttaa myös parantamaan työn tuloksia (esim. asiakaspalvelu tilanteen läpi käyminen). Asioiden läpi käyminen epämuodollisesti, ilman asiakkaiden läsnäoloa auttaa tiimin jäseniä myös palauttamaan normaaliuden tunnetta, haastavissa tai vaikeissa tilanteissa. (Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.) Asioiden jakamisen (mm. haasteiden jakaminen ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen) tärkeyttä suhteessa yhteisöllisyyden kokemukseen käsitellään myös opinnäytetyön muissa luvuissa (mm. luvut 5.1 *Vuorovaikutus ja viestintä*, ja 5.2 *Yhteistyö ja osallistuminen*), jotka perustelevat myös omana itsenään olemisen, hyväksytyksi ja kuulluksi tulemisen merkitystä.

5.4 Yksilölliset tekijät

Yksilölliset tekijät ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat esille opinnäytetyön kaikissa aineistona käytetyissä julkaisuissa. Leen (2022) tutkimuksessaan

esille nostamat näkökulmat yksilöllisistä tekijöistä ja niiden vaikutuksesta työn-tekijöiden tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen avaavat tuloksien tarkastelussa yksilöllisen erojen merkittävyyttä. Opinnäytetyön analyysin ja tuloksien perusteella etenkin yksilöllisyys teemana on sellainen, mikä linkittyy ja vaikuttaa, opinnäytetyön muihin kategorioihin ja alakategorioihin vahvasti, aiheuttaen myös vaihtelua tuloksissa.

Kuvassa 10 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut yksilöllisiin tekijöihin liittyvät alakategoriat ja niiden sisällä esiintyvät teemat. Alakategorioita ovat: yksilöllisyys, kokemus, ja tunteet ja suhteet. Kokemuksen alakategoriaan liittyvät teemat ovat: aikaisempi kokemus ja kokemuksen karttuminen. Tunteiden ja suhteiden alakategoriaan liittyvät teemat ovat: tuttuus, ulkopuolelle jättäminen ja hyljeksintä, yksinäisyys, ja aitoläsnäolo.



Kuva 10. Yksilöllisten tekijöiden kategoriaan liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

Aineiston ja sen analyysin perusteella kokemuksen teemat linkittyvät vahvasti myös mm. tuttuuteen, joka puolestaan on yhteydessä kokemuksen ohella mm. koettuihin tunteisiin. Työskenneltäessä hajautetussa tiimissä, voi muissa opinnäytetyön luvuissa esille nostettujen positiivisten tunteiden ja kokemusten ohella, työhön liittyä myös negatiivisia tunteita ja kokemuksia, kuten yksinäi-

syyden ja ulkopuolelle jäämisen kokemuksia. Aito läsnäolo liittyy työntekijöiden välisiin suhteisiin, ollen samaan aikaan myös koettu tunnetila, joka välittyy muille tiimin jäsenille, oltaessa erilläänkin toisistaan.

Jokainen tiimi on uniikki, yksilöllinen yksikkönsä, joka koostuu tiimin yksilöistä ja heidän välisistä suhteistaan. Erityisesti esihenkilön näkökulmasta on tärkeää tunnistaa erilaiset persoonallisuudet, ja niihin liittyvät tavat, tottumukset ja tarpeet sekä huomioida tiimin jäsenien yksilöllisyys. Matala hierarkia, esihenkilön tavoitettavissa ja lähestyttävissä oleminen ovat tärkeitä myös siitä näkökulmasta, etteivät kaikki tiimin jäsenet välttämättä rohkene tuoda näkemystään esille koko tiimin läsnä ollessa, jolloin mahdollisuus olla esihenkilöön yhteydessä asian esille ottamiseksi on tärkeää kuulluksi tulemisenkin näkökulmasta. Esihenkilön on hyvä tuntea alaisensa ja kohdella heitä yksilöllisesti (mutta tasapuolisesti). Yksilöllisyys ja erilaiset persoonallisuudet on myös hyvä huomioida tiimin kokoonpanossa ja ryhmädynamiikassa. Tällä voidaan edistää tehokasta yhteistyötä ja pyrkiä vähentämään konflikteja. Tehtäviä jaettaessa tulee huomioida tiimin jäsenien osaaminen ja mahdollisuuksien mukaan kiinnostuksen kohteet. Lisäksi jokaiselta tiimin jäseneltä tarvitaan kykyä ymmärtää toista, osoittaa empatiaa ja hyväksyä jokaisen yksilöllisyys. Tarvitaan myös kykyä ottaa huomioon yksilölliset erot ja avointa keskustelua sekä kykyä sopeutua erilaisiin työskentelytyyleihin. Jokaisen kuulluksi tuleminen ja yksilöllisyyden huomioiminen ovat tärkeitä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ristimäki 2023.)

Tiimeissä työskentelee erilaisia persoonia, joilla on omat yksilölliset piirteensä ja tarpeensa. Jokainen tiimin jäsen vaikuttaa osaltaan siihen miten tiiviiksi työyhteisö muodostuu ja miten töissä viihdytään. On rikkaus, että asioita katsotaan ikään kuin ”hieman erilaisin silmin”, mutta samaan aikaan jokainen yksilö on erilainen, jolloin myös hänen tarpeensa ovat yksilöllisiä. Myös luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat erilaiset yksilölliset ja kulttuuriset tekijät (mm. kieli, tavat, normit). Eroja on myös yksilön valmiuksissa toimia hajautetussa työssä, osaamisessa työn tai siinä tarvittavien välineiden käytössä, tuen ja läsnäolon tarpeessa. Esimerkiksi fyysisten tapaamisten ja niiden määrän tarpeelliseksi kokeminen on hyvin yksilöllistä. Myös se koetaanko helpommaksi käydä kahdenkeskisiä keskusteluja kasvotusten, vai teknologiaa hyödyntämällä on yksilöllistä. (Andrianoff 2021; Ok-Kyu & Cho 2019; Ollila ym. 2018;

Ristimäki 2023.) Lee (2022) nostaakin esille viestintäteknologian olevan hyvä työkalu niille, jotka haluavat minimoida kanssakäymisen muiden kanssa. Tiimin jäsenten yksilölliset ihmissuhdetaidot ovat usein myös osaamisen tunnistamisen, mentoroinnin / neuvojen pyytämisen ja epävirallisten suhteiden muodostumisen taustalla (Hart 2016).

Lee (2022) tarkastelee tutkimuksessaan korkean ja matalan affiliatiivisten taipumusten² omaavien yksilöiden eroja, suhteessa heidän tyytyväisyyteensä ja työhön sitoutumiseensa suhteen. Tutkimus tarjoaa näkökulmia yksilöllisistä eroista näiden kahden ryhmä välillä. Lee (2022) esittää tutkimuksensa perusteella mm., että alhaisen affiliatiivisen taipumuksen omaavat yksilöt kokevat muodollisen / virallisen vuorovaikutuksen hyödylliseksi ja teknologian käyttö lisää heillä jaetun tiedon merkittävyyttä. Alhaisen affiliatiivisen taipumuksen omaavat työntekijät eivät myöskään kaipaa yhtä paljon kasvokkaisia tapaamisia, kuin korkean affiliatiivisen taipumuksen omaavat yksilöt. Korkean affiliatiivisen taipumuksen omaaville työntekijöille puolestaan muodollinen / virallinen vuorovaikutus vähentää jaetun tiedon merkittävyyttä, kun taas epämuodollinen vuorovaikutus, ja teknologian hyödyntäminen myös vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa ovat tärkeitä, ja lisäävät myös heidän informatiivista ja suhteisiin liittyvää tyytyväisyyttään. Korkean affiliatiivisen taipumuksen omaavat työntekijät kärsivät enemmän myös yksinäisyyden tunteesta ja uupumuksesta, kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten vähäisyyden takia.

Vähäinen **kokemus** voi aiheuttaa epävarmuuden, jännityksen, riittämättömyyden ja pelon tunteita. Vähäinen kokemus saa työntekijän myös kokemaan, kokeneempia työntekijöitä enemmän yksinäisyyden tunteita, joskaan kokemus ei täysin suojaa yksinäisyyden tunteelta etätyössä. (Parkatti ym. 2023.) Andrianoff (2021) nostaa aikaisemman kokemuksen myös esihenkilön näkökulmasta esille. Esihenkilöt, joilla on aikaisempaa kokemusta johtamisesta, etätyöstä ja etätyön johtamisesta, tuovat esille kokemuksen vähentävän etänä johtamisen koettua haasteellisuutta, ja auttavan esihenkilöä hänen työssään.

² Termillä *affiliative* tarkoitetaan käyttäytymistä, joka liittyy sosiaalisten ja emotionaalisten suhteiden muodostamiseen muiden kanssa, tai näiden suhteiden muodostumisen tunteeseen. Sillä viitataan myös käyttäytymiseen, joka kannustaa sosiaalisen yhteyden muodostamiseen ja halua työskennellä, jakaa ja olla yhteydessä muiden kanssa. Lähde: Cambridge Dictionary s.a. Affiliative. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/affiliative> [viitattu 23.2.2024].

Kokemus auttaa esihenkilöä myös ymmärtämään tiimin kohtaamia haasteita. Vastaavasti aikaisemman kokemuksen puute saa esihenkilön kokemaan etäjohtamisen haasteellisempänä.

Kokemuksen karttuminen hajautetussa työssä auttaa siihen liittyvien haasteiden voittamisessa. Se edesauttaa mm. tunnistamaan erilaisten digitaalisten alustojen tehokkaan hyödyntämisen mahdollisuuksia kommunikoinnissa, ja useiden kommunikaatiokanavien samanaikaisen käytön hallitsemisen. (Hafermalz & Riemer 2021; McNeese & Reddy 2015; Parkatti ym. 2023.) Hafermalz ja Riemer (2021) esittävät, että kokemattomalle työntekijälle monen samanaikaisen viestintäkanavan käyttäminen voi olla hämmentävää.

Virtuaalisiin ympäristöihin tottumattomilla työntekijöillä yhteydenpito muihin tiimin jäseniin on vähäisempää. Yhdessä pitkään työskenteleminen ja sen kautta tuleva tuttuus, yhdessä kokemuksen kanssa edesauttavat yhteisöllisyyden tunteen syntymistä. Työskenneltäessä hajautetusti joutuvat työntekijät opettelemaan uusia taitoja ja vuorovaikutusta virtuaaliympäristöissä. Tämä on tärkeää paitsi työn sujuvuuden näkökulmasta, niin myös tiimin jäsenten keskinen, tukea antavan vuorovaikutuksen ylläpitämisen näkökulmasta. Tukea antava vuorovaikutus vahvistaa tiimiin kuulumisen tunnetta ja tämän kautta yhteisöllisyyden tunnetta. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021.)

Suhtautumiseen etätyöhön vaikuttavat aikaisemman kokemuksen ohella työntekijöiden yksilölliset tottumukset ja mieltymykset työn tekemisen suhteen. Kokemuksen karttuessa hajautettu työ koetaan helpommaksi ja sujuvammaksi. Myös erilaisten rutiinien tai rituaalien luomisella voidaan helpottaa ja tukea työskentelyä. (Andrianoff 2021; Ollila ym. 2018.)

Työkavereihin **tutustuminen** lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Tuttuuden tunnetta lisäävät mm. vuorovaikutus muiden tiimin jäsenien kanssa ja aikaisempi tuttuus. Luottamus rakentuu jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Yhteistyö ja vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenien (myös itselle vieraampien) kanssa on tärkeää, jotta yhteisöllisyyden tunnetta syntyy koko tiimin välille. Tuttuuden tunnetta ja suhteen muodostumista edesauttaa mm.: aikaisempi mahdollinen

toisen tunteminen, yhteiset kokemukset, yhdessä tekeminen, toisen toimintatapojen, vastuualueiden ja osaamisen tunteminen. (Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti 2023.)

Kollegiaalisen yhteistyön toimiminen perustuu toiseen tutustumisen ohella, toisen toimintatapojen, osaamisen ja vastuualueiden tiedostamiseen / tuntemiseen. Nämä edesauttavat myös avun pyytämistä ja saamista haastavissa tilanteissa. Toisen osaamisen tunnistaminen ja työtehtävien jakaminen osaamisen mukaan luovat myös luottamusta. (Hart 2016; Ollila ym. 2018.) Tutuus edesauttaa vuorovaikutusta. Sen lisäksi, että se lisää vuorovaikutuksen määrää, se auttaa ymmärtämään toisen tapaa viestiä, esim. ymmärtämään toisen kirjallista ilmaisua, kun tuntee toisen puhetyylin (Hurske & Sohlman 2022). Työtehtävien yhdessä suorittaminen ei kuitenkaan aina vaadi toiseen henkilökohtaisella tasolla tutustumista tai ymmärtämistä (McNeese & Reddy 2015).

Toiseen ihmiseen syvällisemmin tutustuminen ja luottamuksen syntyminen vievät hajautetusti työskenneltäessä enemmän aikaa, ja ovat työläämpiä (Andrianoff 2021; Ristimäki 2023). Tiimin jäsenien vaihtuvuus haittaa yhteisöllisyyden kokemusta (Hurske & Sohlman 2022). Kokemus ja yhdessä pitkään työskenteleminen puolestaan edesauttavat yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä (Andrianoff 2021).

Yhteistyöhön ja osallistumiseen liittyvässä luvussa *5.2.1 Yhdessä tekeminen* nostetaan esille Ristimäen (2023) esittämä näkökulma ”kuppikuntien” muodostumisesta, ja niiden kaksiteräisestä vaikutuksesta yhteisöllisyyteen. Mikäli ”kuppikunnat” muodostuvat liian tiiviiksi on yhtenä riskinä osan tiimin jäsenistä ulkopuolelle jääminen. (Ristimäki 2023.) Joutuessaan **ulkopuolelle jätetyksi** tai tullessaan hyljeksityksi, vaikuttaa tämä paitsi yhteisöllisyyden kokemukseen koko tiimin kesken, ja yksilön henkiseen hyvinvointiin, myös yksilön työhön sitoutumiseensa ja työskentelyyn. Hyljeksityksi tullun tiimin jäsenen on haastavaa kehittää tehokasta vuorovaikutusta muihin. Lisäksi hänen keskittymisensä saattaa herpaantua itse työstä ja perustehtävästä. Hyljeksityksi joutuminen voi saada aikaan työntekijän keskittymisen siirtymisen työstä, olosuhteiden yliajatteluun ja itsesääliin. Tehoton työhön sitoutuminen välittyy hyljeksintään ja yksilön henkiseen hyvinvointiin. Mahdollinen vitkuttelu työtehtävissä lisää riskiä hyljeksityksi joutumisesta ja vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Työhön

sitoutumattomuus ja tehoton vuorovaikutus altistavat hyljeksinnälle ja heikentävät henkistä hyvinvointia. (Yang ym. 2022.)

Lainema ja Lainema (2021) nostavatkin esille tiimityön edellytyksiä olevan mm. riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä tarkoituksenmukaisten viestintävälineiden käytön, ohella **yleisten vuorovaikutussääntöjen noudattaminen**. Vuorovaikutussääntöjen noudattaminen tulee esille etenkin silloin, jos niitä rikotaan. Toisten kunnioittava kohtelu on yksi yleisistä vuorovaikutussäännöistä, ja jos tätä rikotaan vaikuttaa se yhteisöllisyyden kokemukseen. Myös viesteihin vastaamattomuus tai jonkun tiimin jäsenen ulkopuolelle jättäminen, rikkovat yleisiä vuorovaikutussääntöjä.

Fyysinen muista eristäytyneisyys, kasvokkain tapahtuvien kontaktien puute ja vähäiset mahdollisuudet jakaa kuulumisia ja kokemuksia voivat aiheuttaa **yksinäisyyden** tunnetta (Parkatti ym. 2023). Mitä enemmän ollaan tekemisissä toisten kanssa, sitä vähemmän koetaan yksinäisyyttä. Yksinäisyys vaikuttaa paitsi työntekijän hyvinvointiin niin myös työn laatuun ja tiimin jäsenten välisiin suhteisiin. (Yang ym. 2022.) Yksinäisyyden kokemusta lisää, jos tiimin jäsen kokee tullessa ohitetuksi, eikä esim. saa apua tai tukea, jolloin hän kokee jäävänsä yksin käsillä olevan ongelmansa kanssa. Ulkopuolelle jättäminen ja vastausten saamattomuus heikentävät paitsi kuulluksi tulemisen tunnetta, niin altistavat myös yksinäisyyden ja yksin jäämisen kokemukselle. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021.) Yksinäisyydellä on vaikutusta yksilön hyvinvoinnin lisäksi, myös työhön sitoutumiseen ja hyljeksintään. Sen lisäksi, että yksinäisyys heikentää yksilön henkistä hyvinvointia, voi se laukaista hyljeksintää. (Yang ym. 2022.) Tuen vastavuoroisuus lujittaa tiimin jäsenten välisiä suhteita, ja myös esihenkilöt tuovat esille saavansa tukea alaisiltaan (Hart 2016).

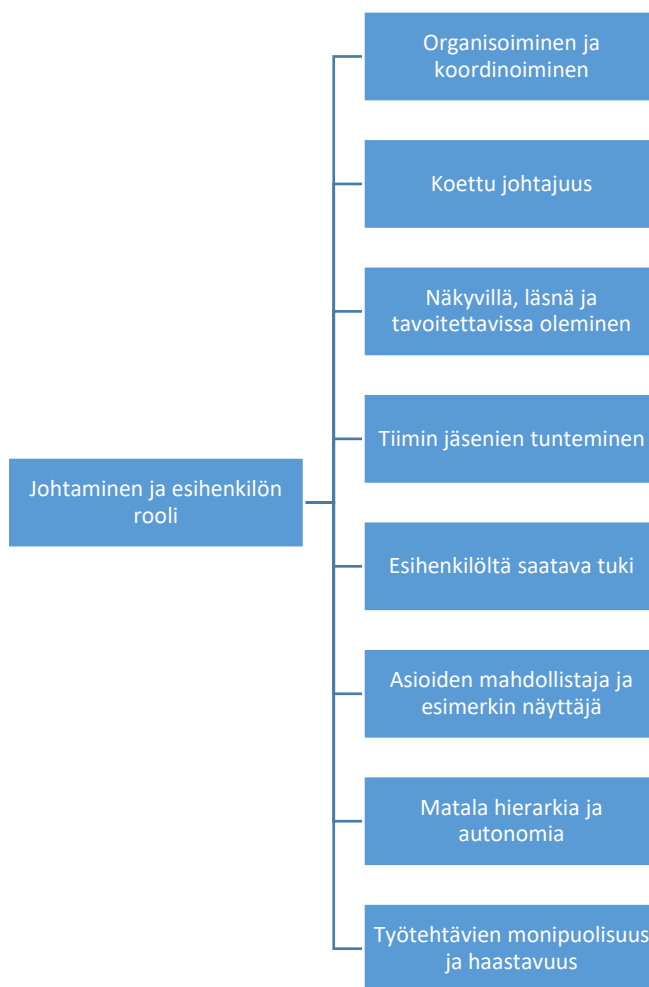
Aidon läsnäolon merkitys nousee esille kuulluksi ja huomatuksi tulemisen ohella. Ollilan ym. (2018) esille nostama seikka kuulla aidosti mitä toinen sanoo, sen sijaan, että on kuulevinaan, voidaan myös muun aineiston perusteella tulkita olevan osa aitoa läsnäoloa. Aidon läsnäolon tunnetta lisäävät mm. yksilön kyky olla aidosti läsnä, paikalla ollessaan, kasvojen näkeminen, ja kaikkien osallistuminen palavereissa tms., jotta ne eivät ole yksisuuntaisia. Etäpalavereissa mm. kameran käyttämisen koetaan lisäävän aidon läsnäolon

tunnetta. Kameroiden käyttäminen mahdollistaa nonverbaalisen viestinnän ohella sen, ettei palaverin aikana tehdä muuta (esim. rästitöitä), vaan keskitytään olemaan palaverissa läsnä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Kokouksissa, joiden osallistujia määrä on pieni, toisen kasvojen näkeminen koetaan tärkeämpänä kuin niissä kokouksissa, joissa osallistujia on paljon. Isommissa kokouksissa toisten nonverbaalisen viestinnän seuraaminen on haasteellisempaa kameran välityksellä, jolloin tärkeämmäksi asiaksi koetaan mm. hyvä äänenlaatu ja kokouksen tehokas johtaminen. (Ristimäki 2023.)

5.5 Johtaminen ja esihenkilön rooli

Johtaminen ja esihenkilön rooli ja niihin liittyvät alakategoriat, nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), Leen (2022), Ok-Kyun ja Chon, (2019) Ollilan ym. (2018), Parkatin ym. (2023) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Lisäksi Hart (2016) nostaa artikkelissaan esille tuttuuden ja henkilökohtaisen suhteen luomisen, luottamusta lisäävinä tekijöinä, jotka myös helpottavat kaikki avun pyytämistä tarvittaessa. Kuvassa 11 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut johtamiseen ja esihenkilön rooliin liittyvät alakategoriat. Alakategorioita ovat: organisoiminen ja koordinoiminen, koettu johtajuus, näkyvillä ja läsnä oleminen, tiimin jäsenien tunteminen, esihenkilöltä saatava tuki, asioiden mahdollistaja ja esimerkin näyttäjä, matala hierarkia ja autonomia ja työtehtävien monipuolisuus ja haastavuus. Esihenkilön rooli kytkeytyy vahvasti myös yhteistyötä ja osallistumista käsittelevän luvun (*luku 5.2 Yhteistyö ja osallistuminen*) teemoihin. Lisäksi esihenkilön odotetaan huomioivan tiiminsä jäsenien yksilöllisyyden.



Kuva 11. Johtamiseen ja esihenkilön rooliin liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

Aineiston analyysin perusteella toimiakseen hyvin hajautettu tiimi tarvitsee riittävästi organisoimista ja koordinoimista. Esihenkilöltä odotetaan näkyvää roolia ja uskallusta ottaa johtajuus käsiinsä, osallistuvan epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja olevan näkyvillä työn arjessa, muutoinkin kuin vain työasioissa, tai jos hänellä on jotain tiedotettavaa. Esihenkilöön ja hänen rooliinsa kohdistuvat odotukset, eivät siis rajoitu yksin johtamiseen ja työhön liittyviin asioihin, tuen saamiseen tarvittaessa, tai oikeanlaisten puitteiden rakentamiseen ja mahdollistamiseen. Hänen toivotaan varsinaisen työhön liittyvän johtamisen ohella, tuntevan alaisensa ja pyrkivän yksilölliseen, mutta tasapuoliseen kohteluun, ja toimivan myös esimerkkinä tiiminsä jäsenille useissa asioissa. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Lee 2022; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Toimiakseen hyvin hajautettu tiimi tarvitsee riittävää **organisoimista**, kommunikointia ja vuorovaikusta. Kaikkien tiimin jäsenien tulee olla tilanteen tasalla

ja on tärkeää, että esihenkilöllä ja tiimin jäsenillä on ymmärrys kokonaiskuvasta (tämä korostuu etenkin esihenkilön kohdalla). Vuorovaikutuksen puute heikentää organisoitumista ja yhteisen ymmärryksen luomista. Mikäli tiimin organisoitumisessa ja johtamisessa on puutteita, joudutaan myös työhön liittyviä päätöksiä tekemään ilman riittävää kokonaisnäkemystä. Organisoiminen ja johtaminen ovatkin tärkeä osa hajautettua tiimityötä, ja ilman riittävää organisoimista tiimin toiminta voi olla tuloksetonta ja sekasortoista. (Lainema & Lainema 2021.) Toimiakseen virtuaaliset tiimit tarvitsevat yhteistyötä. Yhteistyö vaatii yhteistoiminnan ohella, **koordinointia**, tiedon jakamista ja luottamusta, mitkä ovat yhteydessä toisiinsa. Luottamusta lisää riittävän koordinoitu toiminta, yhteistyö ja tiedon jakaminen. Yhteistyö ja koordinoiminen lisäävät tiedon jakamista ja luottamusta jakaa tietoa. (Ok-Kyu & Cho 2019.)

Johtamisen edellytyksenä ei aina ole muodollinen johtajan titteli. Toisinaan jaettu johtajuus ja tilannekohtaiset käytännöt ovat hyödyllisiä tiimien johtamisessa. (Lainema & Lainema 2021.) Toisinaan taas esihenkilöltä kaivataan vahvaa johtajuutta ja roolin ottamista, jolloin esihenkilö on se, joka tekee viimekädessä päätökset (Hurske & Sohlman 2022), **koettu johtajuus** ja siihen liittyvät tunteet vaikuttavat myös tiimin jäsenien luottamuksen ja toimijuuden tunteisiin (Parkatti ym. 2023). Esihenkilöltä odotetaan lisäksi tarvittaessa riittävän nopeaa reagointia asioihin, etteivät nämä pääsisi eskaloitumaan, jolloin asian selvittelyminen vie enemmän aikaa (Hurske & Sohlman 2022).

Esihenkilön toivotaan olevan riittävästi **näkyvillä, läsnä ja tavoitettavissa**. Esihenkilön näkyvyys ja saatavilla oleminen koetaan tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden kannalta. Esihenkilön näkyvän poissaolon koetaan toisaalta osoittavan luottamusta tiimiä ja heidän osaamistaan kohtaan. Kun taas toisaalta esihenkilön läsnäolon, voidaan kokea viestivän tiimin jäsenien olevan hänelle tärkeitä ja tuoda tiimin sisälle vakautta. Tavalla, jolla esihenkilö on läsnä hän voi myös luoda tunnetta luottavansa tiimiinsä. Asioiden puheeksi ottamiseksi, esihenkilön odotetaan olevan tarvittaessa matalalla kynnyksellä tavoitettavissa. Esihenkilöltä toivotaan myös aktiivista osallistumista tiimin palaveriinhin ja vuorovaikutukseen, mm. viestintä, tiedottaminen ja palaverien sisältö koetaan luotettavammiksi, kun esihenkilö on osallisena näissä. Esihenkilön osallistumisen palaveriinhin koetaan myös mahdollistavan henkilökohtaisemmat suhteet. (Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Ristimäki (2023) esittää yksilön aktiivisuuden ja tavoitettavuuden olevan keskeisessä asemassa yhteenkuuluvuuden tunteen kehittämisessä. Lainema ja Lainema (2021) nostavat esille kaikkien tavoitettavuuden tärkeyden, myös siitä näkökulmasta, että tehtävien reilu ja tasainen jakaantuminen mahdollistuvat. Hurske ja Sohlman (2022) näkevät esihenkilön ohella, tiimin tuen ja tavoitettavuuden tärkeäksi myös avun pyytämisen ja saamisen näkökulmasta. Asiantuntijat ovat ajoittain vaikeasti tavoitettavissa, eikä heiltä saa välttämättä apua siinä tilanteessa, kun sitä tarvitsee, jolloin tiimiläisten tavoitettavuus on entistä merkityksellisempää avun ja tuen saamiseksi tarvittaessa.

Tavoitettavuuden näkökulmasta tärkeäksi tekijäksi nousee esihenkilön tavoitettavuus, helposti lähestyttävyyys ja tarvittaessa saatavilla olo (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022). Andrianoff (2021) nostaa esille olevan tärkeää, että esihenkilö on käytettävissä ja, että hän pitää alaisensa ajan tasalla, myös siitä, jos ei syystä tai toisesta ole tavoitettavissa, tai jos hän on tavoitettavissa vain jonkin tietyn kanavan kautta. Hurske ja Sohlman (2022) esittävät esihenkilön saatavilla olemisen ja näkyvyyden olevan tärkeä tekijä yhteisöllisyyden kannalta. Esihenkilön saatavilla oleminen liittyi myös tarvittaessa tuen saamisen esihenkilöltä ja asioiden matalalla kynnyksellä puheeksi ottamiseen esihenkilön kanssa.

Esihenkilön on tärkeää tuntea tiimiläisensä, ja pyrkiä heidän **yksilölliseen**, mutta tasapuoliseen kohteluun. Työskenneltäessä hajautetusti esihenkilön ei ole mahdollista nähdä tiiminsä jäseniä yhtä usein. Onkin tärkeää, että esihenkilö tietää tiimiläisiensä vahvuudet ja heikkoudet. Kun esihenkilö tuntee tiiminsä jäsenet, tietää hän myös jäsenien kyvyn itsenäiseen toimintaan ja itseohjautuvuuteen. Tämän myötä esihenkilö voi myös luottaa työtehtävien etenevän ja tiedon kulun toimivan. Tiimin jäsenien tunteminen mahdollistaa myös osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden huomioimisen jaettaessa tehtäviä. Lisäksi tiimin jäsenien tunteminen auttaa esihenkilöä arvioimaan heidän mahdollisia tuen tarpeita ja työkuormaa. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ollila ym. 2018.) Ristimäki (2023) nostaa esille yhtenä tärkeänä tekijänä etätyötiimiä koottaessa myös tiimin ryhmädynamiikan ja erilaisten persoonallisuuksien huomioimisen. Huomioimalla nämä

voidaan Ristimäen (2023) mukaan pyrkiä vähentämään myös mahdollisia konflikteja ja edistää yhteistyötä.

Henkilökohtaisemman suhteen luominen lisää myös toisen ymmärrystä ja luottamusta molemminpuolisesta ymmärretyksi tulemisesta. Nämä helpottavat esihenkilöltä avun pyytämistä tarvittaessa, ja lisäävät luottamusta siihen, että saa apua. (Hart 2016.) Onkin tärkeää löytää aikaa myös esihenkilön ja alaisen välisille kahdenkeskisillekin keskusteluille. Kahdenkeskinen vuorovaikutus ja säännöllinen yhteydenpitäminen tekevät esihenkilöstä lähestyttävämmän. (Andrianoff 2021.)

Esihenkilöltä **saatavan tuen tärkeys** nousee aineistossa esille. Esihenkilöltä kaivataan tukea monenlaisissa tilanteissa, mm. työhön ja työtehtäviin liittyen, haastaviin tilanteisiin, mentorointiin, työn kuormitukseen liittyvissä asioissa, ja jopa henkilökohtaisella tasolla. Esihenkilön avoimen osallistumisen vuorovaikutukseen ja yhteisiin tapaamisiin koetaan lisäävän esihenkilön lähestyttävyyttä, henkilökohtaisemman suhteen luomista, tuen saamisen ja kuulluksi tulemisen tunteita. Esihenkilöltä saatava tuki ja ohjaus, yhdessä tiimin kokoonpanon ja ryhmädynamiikan kanssa tukevat, tiedon ja asioiden jakamisen, ja palautteen antamisen ja saamisen ohella yhteisöllisyyttä. Virheiden sattuessa niistä opitaan yhdessä ja niitä käsitellään myönteisesti. Muiden onnistumisista iloitaan ja onnistumisen kokemuksia jaetaan. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Esihenkilön (ja organisaation) vastuulla on rakentaa sellaiset puitteet, jossa yhteisöllisyyden rakentumiselle on valmiudet, ja työn tekeminen on mielekästä ja tehokasta. Tähän tarvitaan selkeitä ohjeita ja tukirakenteita. Luottamuksen syntyminen vie virtuaalisissa ympäristöissä enemmän aikaa, ja esihenkilöiden tulee tietoisesti panostaa tähän, ja toimia **mahdollistajana**. Vaikka osaaminen ja sen jakaminen ovat paljon yksilön vastuulla, on hajautetussa työssä tarvittavan monipuolisen ja erilaisen osaamisen tunnistaminen, esiin tuominen ja sen jakamiseen kannustaminen, myös osaltaan esihenkilön vastuulla. Esihenkilöltä vaaditaan tässä oman johtamisosaamisen ohella, oikeanlaista osaamisen johtamista. Esihenkilöiden tulee panostaa myös epämuodolliseen ja tukea antavaan mentorointiin, siihen kannustamiseen sekä erilaisten teknologisten rat-

kaisujen käyttämiseen osana mentorointia ja tukea. Sen lisäksi, että esihenkilöllä tulee olla käytettävissä oikeanlaiset työkalut ja riittävä osaaminen hajautettujen tiimien johtamiseen, on tärkeää, että esihenkilö (ja organisaatio) tarjoavat myös tiimin jäsenille tarkoituksenmukaiset työkalut sekä riittävän tuen ja osaamisen niiden käyttöön. Esihenkilöltä odotetaan myös riittävää ja aktiivista viestintää, monipuolisia viestintäkanavia käyttäen. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Avoin ja tiivis vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Sen lisäksi, että esihenkilöltä odotetaan aktiivista viestintää ja monipuolisten viestintäkanavien käyttämistä, ovat myös yhteisesti sovitut toimintatavat viestintävälineiden käytössä tärkeitä. Esihenkilön odotetaan osallistuvan vuorovaikutukseen aktiivisesti ja toimivan **esimerkkinä**. Esihenkilön toivotaan osallistuvan myös epävirallisiin tapaamisiin, tuntevan tiimensä jäsenet, ja toimivan osana tiimiä sekä **mahdollistavan** yhteisen tekemisen ja yhteiset hetket. Esihenkilön tulee myös edistää epämuodollista vuorovaikutusta ja kannustaa siihen, luoden yhteenkuuluvuuden kulttuuria. Hänen toivotaan toimivan tarvittaessa esimerkkinä epämuodollisessa vuorovaikutuksessa, ja tämän kautta edistävän vuorovaikutusta tiimissä. Etenkin alku vaiheessa esihenkilön rohkeus ja avoimuus, jakaa työhön liittymättömiä asioita lähentää tiimiä, kannustaa sen jäseniä epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja luo tuttuutta. Esihenkilön osallistuminen vapaamuotoisempaan vuorovaikutukseen vähentää myös hierarkkisuu den tunnetta. Esihenkilöllä onkin suuri rooli kommunikaation ohjaamisessa ja yhteishengen rakentamisessa. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Matala hierarkia tiimin jäsenten ja esihenkilön välillä ja **autonomian** tunne tukevat yhteisöllisyyden kokemuksen syntymistä. Kun esihenkilö koetaan yhdeksi tiimin jäseneksi, tukee tämä myös kokemusta esihenkilön lähestyttävyydestä ja kuulluksi tulemisesta. Hajautetusti toimivissa tiimeissä esihenkilö johtaa etänä, jolloin mikromanageeraus ei ole mahdollista. Mikromanageeraus voi myös heikentää esihenkilön johtamiskykyä, kun työskenneltäessä erillään toisistaan, mahdollisuus seurata alaisten työntekoa tiukasti ei ole mahdollista. Hajautetusti työskentelevässä tiimissä tarvitaankin luottamusta, ja sen perus-

talle rakentuvaa valvontaa oikeassa mittakaavassa, yhdessä matalan hierarkian kanssa. (Andrianoff 2021; Ok-Kyu & Cho 2019; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Hajautetut tiimit ovat usein hyvinkin itseohjautuvia, eikä esihenkilön jatkuvaa läsnäoloa tuolloin tarvita. Työntekijöiden välillä on kuitenkin yksilöllisiä eroja, sen suhteen miten itseohjautuvuus ja esihenkilön läsnäolo koetaan. Toiset työntekijät kokevat liian usein tapahtuvat yhteydenotot negatiivisina, kun taas toisille odotukset itseohjautuvuudesta voivat aiheuttaa epävarmuuden ja yksinäisyyden tunteita. On tärkeää, että tiimin jäseniä kannustetaan ja rohkaistaan itsenäiseen päätöksen tekoon ja kehittämiseen sekä toimimaan itseohjautuvasti, omien valtuuksiensa puitteissa. (Andrianoff 2021; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023.) Tämä vaatii toimiakseen myös yhdessä sovittuja käytäntöjä ja pelisääntöjä. Ollila ym. (2018) nostavat esille autonomiaan liittyvän tiettyjä reunaehtoja. Vaikka työntekijöillä tulee olla tietynlainen toimintavapaus, ei tämä saa kuitenkaan johtaa esim. siihen, että perustyöt tai tylsiksi koetut tehtävät jäisivät tekemättä, jolloin riskinä olisi, että ne siirtyisivät kuormittamaan muita tiimin jäseniä.

Tiimin jäsenien on helpompi sitoutua yhdessä sovittuihin sääntöihin ja käytänteisiin, kun he ovat itse luomassa niitä. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa, lisää työhön sitoutumista ja kokemusta asioiden yhdessä tekemisestä. Tiimin yhteistyötä tarvitaan niin tiimin toimivuuden, kuin myös työtehtävien tekemisenkin näkökulmasta. Suoritettaessa yhteistä työtehtävää, tarvitaan koko tiimin yhteistä tekemistä, ja heidän osallistumistaan johtopäätösten, ja niiden pohjalta tehtävien päätösten linjaamiseen. Itseohjautuvassa tiimissä sen jäsenet usein kantavatkin yhdessä vastuuta onnistumisesta ja auttavat toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021; Parkatti ym. 2023.)

Korkean autonomian omaavilla tiimeillä yhteistyö, luottamus, koordinoiminen ja tiedon jakaminen ovat todennäköisempiä, kuin tiimeillä, joiden autonomia on matala. Korkean autonomian omaavilla tiimeillä tiedon jakaminen on suu-
rempaa. Luottamus ja yhteistyö ovat parempia, autonomian edelleen lisätessä niitä. (Ok-Kyu & Cho 2019.)

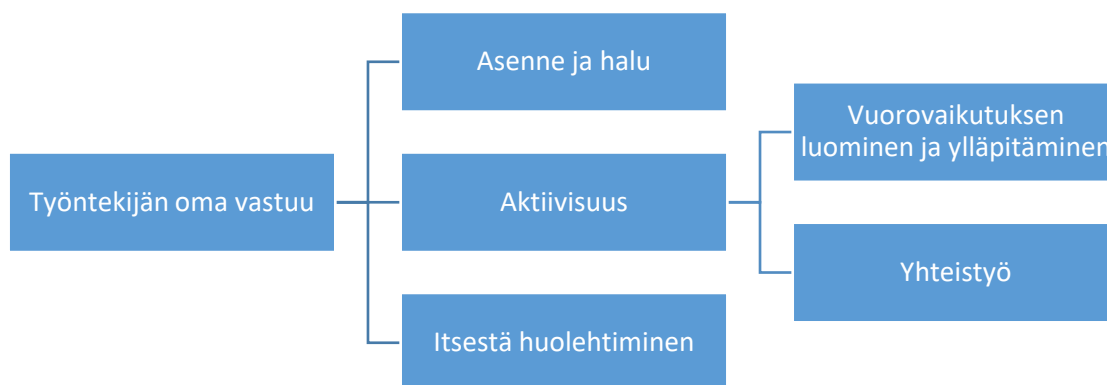
Matala hierarkia ja yhdessä luodut raamit mahdollistavat tehokkaamman viestinnän ja yhteistyön. Avoimen vuorovaikutuskulttuurin luominen ja luottamus mahdollistavat tiimin jäsenille mm. avoimen vuorovaikutuksen, kohtaamiensa haasteiden ja liiallisen työkuorman puheeksi ottamisen, kuulluksi tulemisen tunteen vahvistumisen, palautteen antamisen, ja luottamuksen tunteen. Luottamuksen yhtenä taustekijänä on usein avoin vuorovaikutus, ja luottamus ylläpitää avointa vuorovaikutusta. (Andrianoff 2021; Ristimäki 2023.)

Sen lisäksi, että työtehtävien tasaisesti ja tasapuolisesti jakautuminen nähdään tärkeänä (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021) nousee Ollilan ym. (2018) tutkimuksessa esille riittävän **monipuolisten työtehtävien** vaikuttavan ryhmänjäsenien suhtautumiseen hajautuksesta. Ollilan ym. (2018) mukaan hajautetusti työskentelyä ei koeta negatiivisena mm. monipuolisten työtehtävien ansiosta.

Ok-Kyu ja Cho (2019) esittävät **työtehtävien monimutkaisuuden** vaikuttavan myös tiimin toimintaan. Tiimeillä, jotka suorittavat monimutkaisia tehtäviä, on enemmän keskinäistä luottamusta, tiedon jakamista ja koordinoitua. Kun taas tiimeillä, joiden tehtävät ovat yksinkertaisempia, on koordinoinnilla suurempi vaikutus tiedon jakamiseen, kuin monimutkaisempia tehtäviä tekevillä tiimeillä. Ok-Kyu ja Cho (2019) näkevätkin monimutkaisien tehtävien tekemisen lisäävän mm. tiimin luottamusta, yhteistyötä, keskinäistä koordinoitua ja tiedon jakamista. Yhtenä syynä tälle he pitävät näiden tiimien jäsenten moninaisuutta ja asiantuntijuutta, joita tehtävät vaativat.

5.6 Työntekijän oma vastuu

Työntekijän oma vastuu ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Ollilan ym. (2018), Parkatin ym. (2023) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Kuvassa 12 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut työntekijään omaan vastuuseen liittyvät alakategoriat ja niiden sisällä esiintyvät teemat. Alakategorioita ovat: asenne ja halu, aktiivisuus, ja itsestä huolehtiminen. Aktiivisuuden alakategoriaan liittyvät teemat ovat: vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen, ja yhteistyö.



Kuva 12. Työntekijän omaan vastuuseen liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

Vastuuta yhteisöllisyyden kokemuksesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä ei voida aineiston analyysin perusteella pitää yksin esihenkilön vastuulla olevina asioina. Opinnäytetyön tuloksien perusteella, tiimin jäsenten oma vastuu ja siihen sisältyvät alakategoriat ovat tärkeitä tekijöitä niin tiimin toimivuuden, kuin yhteisöllisyydenkin näkökulmasta.

Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu yhteisöllisyyden syntymiseen ja ylläpitämiseen. Jokainen jäsen vaikuttaa osaltaan siihen miten tiiviiksi yhteistyö muodostuu ja miten töissä viihdytään. Työskenneltäessä hajautetusti tarvitaan monipuolista ja erilaista osaamista, ja sen jakamista muiden kanssa. Näiden tiedostaminen, esiin tuominen, ja hyödyntäminen edellyttävät paitsi oikeanlaista johtamista, myös yksilön omaa aktiivisuutta ja vastuun ottamista. Ammatillisen toimijuuden ylläpitäminen on yksilöllinen ja yhteisöllinen asia. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.) Lisäksi yhdeksi oman vastuun alakategoriaksi nousee aineiston perusteella, myös vastuu itsestä ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta.

Jokaisella jäsenellä on vastuu vuorovaikutuksen monipuolisuudesta ja omasta aktiivisuudestaan vuorovaikutuksen suhteen. Jokaisella jäsenellä tulee olla myös omaa halua luoda yhteistä tiimihenkeä, synnyttää ja ylläpitää yhteistointia, ja osallistua yhteiseen toimintaan. Myös epämuodollisen vuorovaikutuksen lisäämisen osalta tarvitaan työntekijän omaa aktiivisuutta ja halua jakaa työhön liittymättömiä asioita tiimin muille jäsenille. Tiimin jäsenillä on myös itsellään vastuu olla yhteydessä toisiinsa, ilman esihenkilön erillistä kannustusta. Yhteisöllisyyden kokemus ei muodostu itsestään, eikä sitä pystytä ylläpitämään tai kehittämään ilman jokaisen tiimin jäsenen osallistumista ja

oman panoksensa antamista. Oman aktiivisuuden ohella myös tavoitettavuus on tärkeää. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.) Hurske ja Sohlman (2022) nostavat esille työntekijän vastuun ja halun yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, erilaisia käytettävissä olevia viestintävälineitä monipuolisesti ja aktiivisesti käyttäen. Samalla nousee esille myös työntekijän oma aktiivisuus, halu ja vastuu teknologian käytön osaamisen ylläpitämisen ja teknologian käytön näkökulmasta.

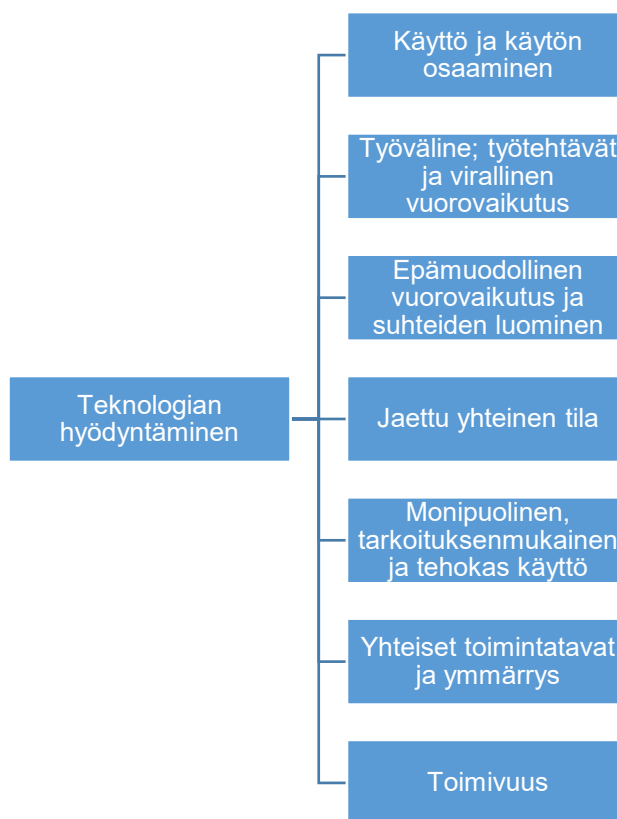
Jokaisella jäsenellä on myös vastuu ottaa puheeksi työssä mahdollisesti kohtaamansa haasteet, vaikeudet, ja mahdollinen avun ja tuen tarve. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018). Parkatti ym. (2023) nostavat esille näkökulman siitä, että pakotetussa etätyössä oma vastuu ongelmatilanteiden ratkaisemisessa jää korostetusti työntekijälle itselleen.

Sen lisäksi, että jokaisella on vastuu oman osaamisen kehittamisestä ja ylläpitämisestä, on jokainen myös vastuussa oman osaamisensa (Ollila ym. 2018) ja näkemyksiensä esille tuomisesta. Jos tiimin jäsen ei tuo omaa näkemystään esille, on silloin vaarana näkemyksen huomiotta jättäminen, mikä heikentää myös kuulluksi tulemisen ja osallisuuden tunteita sekä yhteisöllisyyden kokemusta. (Andrianoff 2021.) Autonomia ja oman työn sisältöön vaikuttaminen on tärkeää. On kuitenkin myös tärkeää, että jokainen ottaa vastuun työtehtävien suorittamisesta. Tämä korostuu etenkin vastuuna ikäväksi tai tylsiksi koettujen työtehtävien tekemisestä. (Ollila ym. 2018).

Itsestä huolehtiminen on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Oma hyvinvointi ja itsestä huolen pitäminen välittyvät muille tiimin jäsenille. Oma hyvinvointi näkyy mm. aktiivisena osallistumisena ja parantaa työyhteisön suhteita, vaikuttaen näiden kautta myös tiimin yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Taukojen pitämättömyys ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen laiminlyöminen, vaikuttavat yksilön omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen, ja myös tiimihenkeen. (Andrianoff 2021; Ristimäki 2023.) On tärkeää, että jokainen tiimin jäsen löytää tasapainon työn teon ja siinä suoriutumisen sekä oman hyvinvoinnin ja jaksamisen välille (Ollila ym. 2018).

5.7 Teknologian hyödyntäminen

Teknologian hyödyntäminen ja siihen liittyvät alakategoriat nousevat aineistossa esille Andrianoffin (2021), Hafermalzin ja Riemerin (2021), Hurskeen ja Sohlmanin (2022), Laineman ja Laineman (2021), Laitisen ja Valon (2018), Leen (2022), McNeesen ja Reddyn (2015), Ok-Kyun ja Chon (2019), Ollilan ym. (2018), Parkatin ym. (2023) ja Ristimäen (2023) julkaisuissa. Kuvassa 13 on esitettyä aineistosta otettujen alkuperäisten ilmauksien perusteella analyysivaiheessa luodut teknologian hyödyntämiseen liittyvät alakategoriat. Alakategorioita ovat: käyttö ja käytön osaaminen, työväline; työtehtävät ja virallinen vuorovaikutus, epämuodollinen vuorovaikutus ja suhteiden luominen, jaettu yhteinen tila, monipuolinen, tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttö, yhteiset toimintatavat ja ymmärrys, ja toimivuus. Kuvassa 13 esitetty järjestys ei kuvaa alakategorioiden hierarkkisuuutta suhteessa toisiinsa. Eri alakategoriat linkittyvät ja kulkevat limittäin toisiinsa nähden. Ne kuvaavat tekijöitä, jotka vaikuttavat, ja jotka tulee huomioida teknologian käyttämisessä ja hyödyntämisessä, jotta sen käyttäminen edesauttaa yhteisöllisyyden tunteen luomista, vahvistamista ja ylläpitämisestä.



Kuva 13. Teknologian hyödyntämiseen liittyvät aineiston ilmauksista luodut alakategoriat

Teknologia, sen hyödyntäminen ja käyttäminen hajautetuissa tiimeissä nousee aineistossa, yhdeksi oleelliseksi keinoksi / välineeksi, jolla yhteisöllisyyden tunnetta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää, työskenneltäessä hajautetusti. Käytössä olevan teknologian tulee olla toimivaa, monipuolista ja tarkoituksenmukaista, lisäksi tarvitaan osaamista ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, teknologian käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Teknologiaa tulee käyttää tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja monipuolisesti, se toimii niin työvälineenä, kuin myös yhteydenpidon ja suhteiden luomisen ja ylläpitämisen välineenä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Teknologian, viestintäteknologian ja erilaisten digitaalisten alustojen ja sovellusten **käyttö on osa hajautetusti toimivien tiimien arkea**. Oikein käytettynä ne vähentävät fyysisen eristäytyneisyyden tunnetta, ja mahdollistavat tiimin jäsenien välisen vuorovaikutuksen ja osallistumisen. Tiimin jäsenien tuleekin **hallita erilaisten työvälineiden käyttö**, paitsi tehokkaan työskentelyn välineenä, niin myös tiimin välisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen välineenä. Teknologian käytön osaamisen voidaan katsoa olevan osa työtä hajautetuissa tiimeissä. Osana avun antamista ja saamista, tiimin jäsenet voivat pyytää / vastaanottaa apua, neuvoja ja ohjausta myös teknologian käyttöön liittyen. (Laitinen & Valo 2018; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023.) Toimivan tiimityön edellytyksiä ovat tarkoituksenmukaiset ja monipuoliset viestintävälineet, riittävä ja oikea-aikainen viestintä, ja vuorovaikutussääntöjen noudattaminen. Tarvitaan myös jokaisen tiimin jäsenen aktiivisuutta ja omaa halua ylläpitää yhteisöllisyyttä erilaisia viestintävälineitä hyödyntäen. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021.)

Teknologia toimii yhtenä **työn ja työtehtävien suorittamisen välineenä** hajautetuissa tiimeissä. Viestintäteknologiaa hyödyntämällä tiimi pystyy mm. pitämään palavereita, suorittamaan erilaisia työtehtäviä yhdessä ja saavuttamaan sellaisia tavoitteita, joiden saavuttaminen ei muutoin olisi hajautetussa tiimissä mahdollisia. Teknologian avulla voidaan myös jakaa tietoa, tehdä yhteistyötä ja tehdä oma työ näkyväksi tiimin muille jäsenille. Se toimii myös välineenä yhteisen ymmärryksen ja kokonaiskuvan luomiselle. (Laitinen & Valo

2018.) Viestintäteknologialla on merkittävä rooli tiedon jakamisessa ja työntekijöiden välisten suhteiden luomisessa (Lee 2022). Erilaisia kanavia voidaan hyödyntää myös palautteen, neuvojen ja avun antamiseen ja saamiseen, ja työntekijöiden kuulemisen välineinä (Laitinen & Valo 2018; Lee 2022). Viestintäteknologian virallisella käytöllä on yhteys tiedon merkittävyyteen. Samalla virallinen käyttö lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä tiedon saamiseen ja suhteisiin liittyvissä tarpeissa. (Lee 2022.)

Koska hajautetussa työssä kommunikointi ja vuorovaikutus tapahtuu pitkälti erilaisilla digitaalisilla alustoilla, ja kasvokkaiset tapaamiset ovat vähäisempiä, tarvitaan erilaisten viestintävälineiden ja alustojen luovia käyttötapoja ja käytäntöjä tiimihengen vahvistamiseksi ja yksinäisyyden tunteen lievittämiseksi (Parkatti ym. 2023). Teknologian käytön ei tule keskittyä ainoastaan viralliseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen, vaan sillä tulee mahdollistaa myös tiimin jäsenien yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämistä (Lee 2022). Erilaiset teknologiset ratkaisut, sovellukset ja alustat toimivat työvälineiden lisäksi, alustoina **tiimin jäsenten välisten suhteiden** rakentamiselle, ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. Viestintäteknologian käyttäminen mahdollistaa myös kasvokkain tapahtuvien tapaamisten elementtejä. (Laitinen & Valo 2018.) Työskenneltäessä hajautetusti tiimin jäsenet joutuvat opettelemaan (kasvokkain työskentelemiseen verrattuna) uusia taitoja pystyäkseen ylläpitämään tiimiin kuulumisen tunnetta vahvistavaa, tukea antavaa vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken (Hafermalz & Riemer 2021).

Hajautetuissa tiimeissä teknologiaa hyödyntämällä voidaan mm. rakentaa työntekijöille **jaettu yhteinen tila**, huolimatta heidän fyysisestä etäisyydestään toisiinsa. Jaetussa yhteisessä tilassa tiimin jäsenet voivat kokea ja ilmaista yhteenkuuluvuutta. Jaetun tilan kautta mahdollistuvat osaltaan myös osa kasvokkain tapahtuvien tapaamisten elementeistä. (Hafermalz & Riemer 2021; Laitinen & Valo 2018.) Kameran käyttämisellä voidaan lisätä vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen tunnetta, sekä nähdä myös toisten ilmeitä ja eleitä, ja saada nonverbaalista viestintää osaksi vuorovaikutusta. Käyttämällä alustojen visuaalisia ulottuvuuksia, voidaan ilmaista ja näyttää tunteita ja huumoria verbaalisesti ja nonverbaalisesti (esim. hymiöiden käyttäminen, virtuaalisten haalauksien antaminen, jne.). Tiimichateissa viestien välityksellä käytävät keskus-

telut kasvattavat myös osaltaan yhteisöllisyyttä. Viestintäteknologian käyttäminen auttaa paitsi saamaan tietoa, niin myös pysymään yhteydessä toisiin. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; McNeese & Reddy 2015.)

Virallisten kokouksien ja palaverien, viestinnän, kuulumisten kertomisen ja olotilan kuvaamisen lisäksi erilaisia viestintäteknologiaa voidaan käyttää epämuodollisten kokoontumisien järjestämiseen. Epämuodolliset kokoontumiset, tapaamiset ja tapahtumat lisäävät tiimin vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta. Sen lisäksi, että erilaiset tapaamiset tai hyvän päivän toivotukset piristävät, ne myös lisäävät yhteishenkeä ja tunnetta tiimin yhteneväisyydestä. Aineistossa nousee esille mm. yhteiset etäkahvihetket, vapaamuotoinen keskustelu ja viestien vaihtaminen erilaisilla alustoilla (puhuen ja kirjoittaen, mm. sääpäivitykset, kuulumiset, suunnitelmat vapaa-ajalla, hyvän päivän toivotukset, jne.), ”perjantaipulinat”, juhlat ja tapahtumat (mm. työhön liittyvät onnistumiset, pikkujoulut, vappu), erilaiset kilpailut ja kampanjat / tempaukset, jne. Spontaanien kohtaamisten puuttumista voidaan paikata hyödyntämällä teknologiaa monipuolisesti. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Viestintäteknologian hyödyntäminen **epämuodolliseen vuorovaikutukseen**, ylläpitää ja lisää tiimin jäsenien tyytyväisyyttä suhteisiin ja lisää yhteenkuuluvuutta, yhteis- ja me-henkeä. Epävirallisten kanavien käyttäminen mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden syntymistä. (Hurske & Sohlman 2022; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Aineiston analyysin muiden osien perusteella epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen, ovat tärkeitä yhteisöllisyyden tunnetta luovia, vahvistavia ja ylläpitäviä tekijöitä. Teknologian hyödyntäminen epämuodollisen vuorovaikutuksen ohella myös henkilökohtaisten asioiden jakamiseen, on oleellinen osa monipuolista teknologian käyttöä yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta. Lee (2022) esittää, että henkilökohtaisten asioiden jakaminen teknologiaa hyödyntämällä lähentää tiimin jäseniä, auttaa heitä rakentamaan keskinäisiä suhteita ja lisää tiimin jäsenien välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Viestintäteknologian käyttö on keskeisessä roolissa hajautetusti toimivien tiimien jäsenten välisten suhteiden luomisessa, ja sen käyttöä tarvitaan lisääntyvissä määrin niin **virallisen** kuin **epävirallisenkin vuorovaikutuksen** välineenä. Molemmat virallinen ja epävirallinen teknologian käyttäminen ovat yhteydessä epävirallisten suhteiden syntymiseen ja tyytyväisyyteen suhteisiin. (Lee 2022.) **Monipuolinen ja tarkoituksenmukainen** viestintäteknologian käyttäminen, tiedon jakaminen ja vapaa vuorovaikutus vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta. Tarkoituksenmukainen viestintävälineiden käyttäminen myös lisää tiimin jäsenien välistä vuorovaikutusta. Teknologian käyttäminen vaikuttaa positiivisesti tiimin jäsenien välisiin suhteisiin, vahvistaa tiimin suoritusta ja mahdollistaa hyvän tiimityön. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ristimäki 2023.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö tiimin jäsenien välillä voidaan varmistaa monipuolisella virtuaalisten ja teknologisten välineiden käytöllä. Vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi tulisikin hyödyntää kaikkia käytettävissä olevia keinoja (Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018.) Mikäli teknologiaa käytetään monipuolisesti, ja yhteistyö ja vuorovaikutus sen välityksellä toimivat ja toteutuvat riittävästi, tukee se paitsi tiimin yhteistyötä, niin aitoja fyysisesti tapahtuvia tapaamisia ei Ollilan ym. (2018) mukaan välttämättä kaivata niin paljoa.

Työskenneltäessä hajautetussa tiimissä tarvitaan useiden eri kommunikaatiokanavien, viestintävälineiden ja teknologisten ratkaisuiden samanaikaista käyttöä sekä osaamista näiden käyttämiseen. Mahdollisuuksien luominen yhteistyölle ja vuorovaikutukselle ovat tärkeitä. Samaan aikaan on muistettava, että koska käytettävissä olevia viestintävälineitä tulee olla runsaasti eri käyttötarkoituksiin, vaaditaan käytön osaamisen **ohella yhdessä sovittuja toimintatapojen** niiden käyttämiseen. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Lainema & Lainema 2021; Ristimäki 2023.)

Viestintävälineiden tarkoituksenmukainen ja monipuolinen käyttäminen helpottavat tiedon jakamista ja vuorovaikutusta, teknologian toimiessa samalla vuorovaikutusvälineenä. Yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta teknologian hyödyntäminen virallisen ja epävirallisen, vuorovaikutuksen ja viestinnän muotoihin on tärkeää. On siis tärkeää, että käytössä on kanavia epämuodolliselle

vuorovaikutukselle ja, että näitä käytetään aktiivisesti. Yhdenmukainen ja selkeä viestintä luo perustan yhteistyölle, ja sen kautta vaikuttaa myös yhteisöllisyyden tunteeseen. Onkin tärkeää miettiä mihin käyttötarkoitukseen mitään välinettä käytetään. Vuorovaikutuksen sisältö, vaikuttaa siihen mitä kanavaa on tarkoituksenmukaista käyttää. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla yhteinen ja selkeä ymmärrys eri kanavien käyttötarkoituksista ja siitä missä näiden kanavien välinen raja kulkee. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ristimäki 2023.)

Kun käytössä on useita viestintäkanavia, on olemassa riski, että kokonaisuudesta tulee sekava, tieto on pirstaleista ja viestintä monimutkaistuu. Tietoa voi hävitä, jos se on pirstaleisesti ja tiimin jäsenillä voi olla haasteita seurata kaikkia kanavia sekä saada varmuuden tunne, ettei tärkeää tietoa ole mennyt ohi. Toisinaan tietoa myös tulee paljon, jolloin on tarpeen miettiä, miten ja mitä viestitään eteenpäin, jotta tietoa ei tulisi kerralla liikaa (etenkään eri kanavia pitkin). Viestintäteknologian tarkoituksenmukainen käyttö myös selkeyttää viestintää. Tästä syystä yhdessä sovitut toimintatavat ja viestintäkanavien liiallisen määrän välttäminen ovat tärkeitä. Oman tiimin keskiekiset säännölliset tapaamiset myös varmistavat viestintää ja tärkeän tiedon kulkemista. (Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ristimäki 2023.) Parkatti ym. muistuttavat digitaalisten alustojen tehokkaan käytön osana viestintää ja vuorovaikutusta, myös lisäävän yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunteita tiimin jäsenien välillä.

Teknologian tulee olla paitsi monipuolista ja tarkoituksenmukaista, niin myös **toimivaa** ja suorituskykyistä, sen käyttötarkoitukseen nähden. Toimivat viestintävälineet mahdollistavat tiimin jäsenien keskinäisen vuorovaikutuksen ja työnteon (Hurske & Sohlman 2022). Ok-Kyu ja Cho (2019) nostavat esille teknologian suorituskyvyllä ja suunnittelulla olevan vaikutusta luottamukseen ja sen syntymiseen, virtuaalisesti toimivissa tiimeissä. Luottamus vahvistuu, kun hajautetun tiimin jäsenet voivat luottaa virtuaaliseen vuorovaikutukseen, ja siinä käytettävään välineeseen, ja niiden tehokkuuteen, toteuttamiskelpoisuuteen ja hyödyllisyyteen tiimityönsä järjestämiseksi. Luottamusta lisäävät myös teknologian ja järjestelmien helppokäyttöisyys, toimivuus, luotettavuus ja tarkoituksenmukaisuus. He eivät sen sijaan näe järjestelmien turvallisuudella tai

täydellisellä virheettömyydellä, olevan niin suurta merkitystä luottamuksen syntymiseen.

Kokemus ja käyttötarkoitus vaikuttavat siihen, miten teknologian toimivuus koetaan ja mitä siltä odotetaan, tai paljonko se vaikuttaa esim. luottamuksen syntymiseen. Ok-Kyu ja Cho (2019) esittävät, että siinä vaiheessa, kun jonkin järjestelmän käytöstä on saatu kokemusta ja sen koetaan tarjoavan edes tyydyttävä varmuustaso, ei järjestelmän toimintavarmuudella ole enää niin suurta vaikutusta luottamuksen syntymisen kanssa. Toisena esimerkkinä teknologian toimivuudesta on Ristimäen (2023) esille nostama seikka ryhmän koon merkityksestä. Ristimäen (2023) mukaan teknologian toimivuus ja hyvä äänenlaatu (selkeän esityksen ja tehokkaan johtamisen ohella) koetaan, etenkin isommissa kokouksissa tärkeämmäksi, kuin toisten kasvojen näkeminen.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Opinnäytetyön tuloksien perusteella yhteisöllisyyden kokemuksen luomiseen, vahvistamiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä hajautetussa tiimissä ovat: vuorovaikutus ja viestintä, yhteistyö ja osallistuminen, luottamus, yksilölliset tekijät, johtaminen ja esihenkilön rooli, työntekijät oma vastuu, ja teknologian hyödyntäminen (kuva 3). Eri kategorioiden, alakategoriat linkittyvät vahvasti toisiinsa, ja monin paikoin samankaltaiset teemat toistuvat eri kategorioiden sisällä. Merkittävimmiksi kategorioiksi yhteisöllisyyden kokemuksen luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta nousevat opinnäytetyön tuloksien perusteella vuorovaikutuksen ja viestinnän, yhteistyön ja osallistumisen, ja luottamuksen kategoriat. Yksin näiden kolmen kategorian toteutuminen ei kuitenkaan riitä, vaan kuten jo aiemmin on esitetty, jotta kehä pysyy ehjänä, tulee kaikkien kategorioiden toteutua jollain tasolla.

Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia Ahon ym. (2023a), Stintonin (2013), Paasivaaran ja Nikkilän (2010) ja Vilkmänin (2023) esittämien näkökulmien ja aikaisemman tiedon kanssa. Aho ym. (2023a) ja Stinton (2013, 9–15) nostavat virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön menestyksen edellytyksiksi: luottamuksen, joustavuuden, avoimuuden, jäsenten välisen vahvan sitoutumisen ja yhteisöllisyyden, yhteiset toimintatavat, tehokkaan kommunikoinnin, itseohjautuvuuden, ja tarpeellisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen.

Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan kykyä hahmottaa organisaation, tiimin ja käsillä olevan tehtävän kokonaiskuva. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 11) mukaan yhteisöllisyys koostuu: ”*yhdessä olemisesta ja tekemisestä, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta*”. Vilkmanin (2023, 56–58) mukaan paikkariippumaton työ vaatii tietynlaista asennetta, uudenlaista ajattelua, avoimuutta ja luottamusta. Yksilön vastuu on suuri, mutta samaan aikaan tarvitaan jokaisen ymmärrystä siitä, ettei työ ole yksilökeskeistä vaan organisaation onnistuminen on riippuvainen yhdessä tekemisestä.

Yksilöllisyys nousee esille mm. Skytän (2000, 117) tarkastelussa tiimien kehittämisestä. Hän nostaa esille jokaisen tiimin jäsenen yksilöllisyyden, ja sen, että jokainen tiimin jäsen voi joko edistää tai hidastaa tiimin kehittymisen prosessia. Vilkman (2016, 41–42, 66) nostaa esille myös yhteenkuuluvuuden tunteen olevan yksilöllistä, ja ilmenevän jokaisessa eri tavoin, ja olevan myös voimakkuudeltaan erilaista. Lisäksi yksilöiden käyttäytyminen, toimintatavat ja vuorovaikutustyyli ovat erilaisia.

Superin (2020) mukaan tiimin johtajan on tärkeää tunnistaa oma roolinsa ja muovata sitä tiimin tarpeiden ja kehitysvaiheiden mukaan. Heikkilän (2002), Skytän (2000) ja Superin (2020) kuvauksissa tiimin kehittymisen vaiheista nousee esille esihenkilön muuttuva rooli ja hänelle asetetut odotukset kehityksen eri vaiheissa. Kehittymisen alkuvaiheessa esihenkilön rooli on suurempi. Hajautetulle tiimille ominaisesti, esihenkilö ei useinkaan ole fyysisesti läsnä kaikille työntekijöille ja saattaa nähdä osaa heistä kasvokkain hyvinkin harvoin, jolloin esihenkilöltä edellytetään myös etäjohtamisen taitoja. Etäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä ihmisten johtamisen taitojen ohella myös kykyä hyödyntää monipuolisesti tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vilkman 2016, 13–15). Aho ym. (2023a) esittävät esihenkilöllä olevan merkittävä rooli myös luottamuksen syntymiseen. Vilkman (2023, 41–42, 55–57) muistuttaa, että lisäksi myös organisaation toimintatapojen tulee tukea hajautuneen organisaation johtamista, viestintää ja yhteistyötä. Organisaation prosessit, käytännöt ja johtaminen tulee olla toteutettu siten, että tuloksellinen ja tehokas toiminta onnistuvat vaivattomasti.

Vastuuta yhteisöllisyyden luomisesta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä ei voida säilyttää täysin organisaation tai esihenkilön vastuulle, vaikka näillä onkin suuri rooli yhteisöllisyyden ja siihen vaikuttavien tekijöiden kannalta. Opinnäytetyön tuloksissa nousi monin paikoin esille työntekijän oma vastuu useista asioista. Vilkman (2023, 56–58, 179) esittää yhteishengen ja yhdessä tekemisen säilyttämisen vaativan jokaisen työntekijän ymmärrystä näiden tärkeydestä sekä halua ylläpitää näitä. Oman työpanoksen antaminen tiimin työhön nousee myös tehtävien sujumista tukevana menettelytapana esille. Paasi-vaara ja Nikkilä (2010) muistuttavat työyhteisöjen yhteisöllisyyden olevan henkinen- ja tunnetila, joka pohjautuu yksilön vapaaehtoisuuteen. Virtanen ja Siinokki (2014, 205) nostavat työntekijän oman vastuun ja asenteen esille myös yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana. Työntekijän suhtautuessa työhön ja tiimitovereihin myönteisesti ja optimistisesti, lisää tämä työntekijän hyvää oloa. Kun taas työn näkeminen ikävänä tai merkityksettömänä, tai työtovereiden näkeminen hankalina, lisäävät kyynistymisen ja uupumisen vaaraa.

Teknologian hyödyntäminen nousee esille mm. Vilkmanin (2016 ja 2023) ja Vartiainen ym. (2004) teksteissä. Vilkmanin (2023, 232–233) mukaan digitaalisten työympäristöjen rooli kasvaa, ja jos niitä ei osata hyödyntää on työ kankeaa. Tehokas yhteistyö edellyttää myös teknologisten ratkaisuiden hyvää ja monipuolista hyödyntämistä, ja hyödyntämällä erilaisia sovelluksia yhteistyöhön ja kommunikaatioon voidaan digitaalisessa ympäristössä tehdä lähes kaikkia niitä asioita, kuin samassa paikassakin työskenneltäessä. Vartiainen ym. (2004, 107) muistuttavat käytettävän teknologian valintaa ohjaavan mm. yhteisen tehtävän vaativuus, monimutkaisuus ja teknologialta odotettavat asiat, jotka yhdessä muodostavat toimintaympäristön vaateet. Teknologian päätarkoituksena he tuovat esille työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja viestinnän tukemisen. Vilkman (2016, 155–156, 161) muistuttaa teknologian tarkoituksen olevan helpottaa työtä ja sillä olevan keskeinen rooli työskenneltäessä hajautetusti. Hän näkee myös teknologian avulla voitavan oikein käytettynä mahdollistaa tiimin toiminta täysin virtuaalisesti, ja silti saada aikaan tunne kohtaamisesta.

Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus nousee opinnäytetyön aineistossa oleelliseksi tekijäksi yhteisöllisyyden luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen kannalta. Vuorovaikutus on

yhteistyön ja luottamuksen ohella yksin merkittävimpiä tekijöitä yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta hajautetuissa tiimeissä. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kategoria pitävät sisällään virallisen vuorovaikutuksen ja viestinnän ohella, yhteisöllisyyden kannalta tärkeän epämuodollisen vuorovaikutuksen. Sen sisällä esiintyvät alakategoriat ja teemat linkittyvät opinnäytetyön muihin kategorioihin useilta osin ja vuorovaikutus nousee kaikissa opinnäytetyön tuloksien kategorioissa esille. Osana vuorovaikutusta ja viestintää nousee esille mm. sen riittävyys ja säännöllisyys, nonverbaalinen vuorovaikutus ja -viestintä sekä fyysiset tapaamiset.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta viestinnällä on sitä ylläpitävä ja vahvistava rooli. Toimivan tiimityön edellytyksiä ovat mm. riittävä ja oikea-aikainen viestintä, vuorovaikutussääntöjen noudattaminen ja tarkoituksenmukaiset viestintävälineet. Viestintä liittyy myös yksinäisyyden, ja osallisuuden tunteisiin sekä koettuihin vaikuttamismahdollisuuksiin. Tyytyväisyydellä sisäiseen viestintään on yhteys myös työhön ja organisaatioon sitoutumisen kanssa. (Lainema & Lainema 2021; Lee 2022; Parkkatti ym. 2023.)

Vilkman (2023, 41, 55–56) nostaa esille organisaation toimintatapojen tulevan olla sellaisia, että ne tukevat johtamisen ja yhteistyön ohella myös viestintää. Vilkmanin (2016, 61–62) mukaan tarvitaan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja tehokkaan työnteon tueksi. Viestinnässä korostuu avoimuus, ja viestintää tulee työyhteisössä muidenkin kuin esihenkilön tasolta. Hyvin toimivassa työyhteisössä viestintää tapahtuukin eri suuntiin. Heikkilä (2002, 183, 188) ja Stinton (2013, 9, 42) nostavat esille myös luottamuksen tunteen linkittyvän vahvasti avoimuuteen ja viestintään, ja näiden kehittymisen vaativan toinen toisiaan. Rauramo (2013, 105–106) esittää avoimuuden näkyvän myös mm. vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella vuorovaikutus ja kommunikoiminen lisäävät tiimihenkeä, kun taas niiden puuttuminen tai vähäisyys haittaavat tiimihengen kehittymistä, ja puutteellinen vuorovaikutus heikentää yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutuksen tulee olla paitsi riittävää, niin myös säännöllistä, tilanteeseen sopivaa ja tehokasta. Vuorovaikutus on paitsi avain asemassa yhteisöllisi-

syyden näkökulmasta, niin vuorovaikutus on myös edellytys yhteistyölle, ja riittävä vuorovaikutus mahdollistaa tiimin toimimisen täydellä potentiaalillaan. Säännöllinen yhteydenpito vahvistaa sosiaalisia suhteita ja kommunikatio on avain asemassa yhteyksien ja suhteiden luomisessa. Teknologian käyttöä vuorovaikutukseen tulee harjoitella, jotta se tuntuu luontevalta. Vuorovaikutuksen kokeminen hitaaksi tai haastavaksi vähentää vuorovaikutusta. Tuttuus ja suhteisiin liittyvä tyytyväisyys vaikuttavat vuorovaikutukseen ja sen määrään. Vastaavasti jos tiimin jäsen kokee tulevansa hyljeksityksi, on hänen vaikeaa kehittää tehokasta vuorovaikutusta muihin. Mitä enemmän ollaan tekemisissä toisten kanssa, sitä vähemmän koetaan myös yksinäisyyttä. Säännöllinen vuorovaikutus lisää vuorovaikutuksen määrää, ja helpottaa myös mm. vaikeiden asioiden puheeksi ottamista tai avun pyytämistä tarvittaessa. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Lee 2022; McNeese & Reddy 2015; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023; Yang ym. 2022.)

Vilkman (2016), Stinton (2013), Paasivaara ja Nikkilä (2010), Heikkilä (2002) ja Mäkisalo (2003) esittävät vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyviä näkökulmia, jotka tukevat opinnäytetyön tuloksia. Vilkman (2016, 40–41) nimeää vuorovaikutuksen yhteisöllisyyden kulmakiveksi, joka sitoo kaikki sen muut kulmakivet yhteen. Vuorovaikutus on enemmän kuin viestintää tai tiedottamista, se on aitoa kanssakäymistä, jossa rakennetaan yhteisiä merkityksiä. Yhteiset merkitykset muodostuvat jaetuista ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja tiedosta. Vilkmanin (2016) mukaan yhteisöllisyyden kokemus myös lisää vuorovaikutusta. Ihmiset ovat pohjimmiltaan sosiaalisia olentoja (Stinton 2013, 166), jotka kaipaavat yhteisöllisyyttä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Yhteisöllisyys muodostuu yhdessä olemisen ja tekemisen ohella, vuorovaikutuksesta, yksilölle henkilökohtaisesti merkityksellisistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Uudet ideat ja kehitys tapahtuvat usein vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Stinton 2013, 166). Paasivaara ja Nikkilä (2010, 12, 16, 21, 68–70) esittävät, että yhteisöllisyys voidaan nähdä niin virallisena kuin epävirallisenakin vuorovaikutuksena ja ryhminä yhteistyössä. Tiimin määritelmän yhteydessä Heikkilä (2002, 16–17) ja Mäkisalo (2003, 92) nostivat esille yhdeksi tiimin määritelmään liittyväksi tekijäksi tiimin jäsenien säännöllisen vuorovaikutuksen toistensa kanssa. Heikkilän (2002, 18–20, 24–25) mukaan tiimin määritelmässä

korostuu mm. sen yksilöiden kommunikoinnin määrä ja laatu, tiimien toimiessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa, tehden yhteistyötä kohti yhteistä päämäärää.

Edellä esille nostettu Vilkmanin (2016, 40–41) toteamus vuorovaikutuksen olevan aitoa kanssa käymistä, jossa rakennetaan yhteisiä merkityksiä, nousee esille myös epämuodollisen vuorovaikutuksen osalta. Opinnäytetyön tuloksienperusteella epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen luovat tiimin jäsenien välille tuttuutta, lähentävät tiimin jäseniä, ja lisäävät yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Epämuodollinen vuorovaikutus lisää tiimin jäsenien välistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Epämuodollisessa vuorovaikutuksessa on myös helpompaa olla oma itsensä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tuloksia tukee Ahon ym. (2023a) ja Stintonin (2013) aikaisempi teoretieto, jossa nousee esille myös epämuodollisen vuorovaikutuksen ja sen mahdollistamisen tärkeys. Aho ym. (2023a) ja Stinton (2013, 11–13) perustelevat epämuodolliseen kanssakäymiseen huomion kiinnittämistä korostuneesti, juuri kasvokkaisten tapahtuvien epämuodollisten spontaanien kohtaamisten vähäisyydellä.

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille epämuodollisen vuorovaikutuksen voivan olla hyvinkin arkisia asioita, kuten kuulumisten jakamista, mukavan päivän toivotuksia, kuvien tai muiden asioiden jakamista kotitoimistosta / omasta henkilökohtaisesta tilasta, vitsailua, jne. Huumori lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joskin vitsaillessa on oltavat varovainen, ettei loukkaa toisia. (Andrianoff 2021; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; Ristimäki 2023.) Stinton (2013, 23–24, 47) nostaa esille mahdollisuuksien etsimisen, jakaa asioista toistensa kanssa epävirallisen vuorovaikutuksen osalta, sekä tapojen ja mahdollisuuksien miettimisen, sen osalta miten olla ystävällinen ja osoittaa ystävällisyyttä. Hän esittää näiden tapojen voivan olla pieniä ja yksinkertaisiakin asioita kuten kysymys, miten loma on mennyt, onko syönyt lounasta tai kuulumisten kysyminen. Lisäksi Juuti ja Vuorela (2015, 47–48) varoittavat huumorista. Heidän mukaansa luottamuksen ja avoimuuden puutteellisuus voi näyttäytyä mm. pilkan tekona, joka perustellaan huumorilla. Onkin nähdäkseeni oleellista, tunnistaa millainen huumori on yhteisöllisyyttä tukevaa ja millainen sitä vahingoittavaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä nousee useissa kohdissa esille tiimin jäsenien fyysinen etäisyys toisiinsa nähden, kasvokkaisten tapaamisten ja spontaanien kohtaamisten vähäisyys hajautetussa työssä. Aikaisemmassa teoriassa nousee myös esille näiden tekijöiden vaikutukset yhteisöllisyyden kokemuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen hajautetuissa tiimeissä. (Aho ym. 2023a; Ford ym. 2017; Stinton 2013; Vartiainen ym. 2004; Vilkmán 2016; Vilkmán 2023.)

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille, osittain kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen vähäisyyteen liittyvänä seikkana myös nonverbaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osittain tai kokonaan pois jääminen. Opinnäytetyön tuloksien perusteella ilmeet, eleet ja muu nonverbaalinen viestintä ovat tärkeä osa vuorovaikutusta ja nonverbaalisen viestinnän puuttumisen koetaan haittaavan vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Ilman nonverbaalista vuorovaikutusta myös väärinymmärryksen riski on suurempi. Hajautetusti toimivat tiimit joutuvat viestimään paljon myös kirjallisesti. Sanattoman viestinnän puuttuminen kirjoitetusta tekstistä, aiheuttaa riskin väärinymmärryksille. Kun nonverbaalinen viestintä puuttuu, joutuvat tiimin jäsenet myös luottamaan enemmän omiin tulkintoihinsa, mikä haittaa yhteisöllisyyden ja me-hengen voimistumista. Nonverbaalisen viestinnän puuttuminen tekee muiden lukemisesta vaikeampaa, ja toisten reaktioiden, tunteiden ja voinnin tunnistaminen on virtuaalisissa ympäristöissä haastavampaa. (Andrfianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ristimäki 2023.) Toisen näkeminen saa kokemaan toiselle puhumisen helpommaksi (Hurske & Sohlman 2022) ja tehostavan vuorovaikutusta etenkin pienemmissä ryhmissä (Ristimäki 2023). Teknologian ja videoyhteyden käyttämisen koetaan tuovan helpotusta nonverbaalisen viestinnän hyödyntämiseen, joskaan sen ei nähdä täysin korvaavan kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia (Andrfianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ristimäki 2023) Vuorovaikutusta ja viestintää tukevan nonverbaalisen viestinnän poisjäämisen koetaan haittaavan myös asiakkaiden kanssa toimimista. (Parkatti ym. 2023.)

Kauko ym. (2022) nostavat jokaisen välittävän viestejä paitsi sanallisesti, niin myös sanattomasti. Sanattomat viestit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamatt-

tomia, ja he muistuttavat virtuaalisessa viestinnässä toimivan samojen lainalaisuuksien nonverbaalisen viestinnän osalta kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Nonverbaalinen viestintä pitää sisällään useita osa-alueita ja sitä voidaan myös käyttää tukemaan tai korvaamaan puhetta, ja usein sen ajatellaan olevan jopa verbaalista viestintää totuudenmukaisempaa. Nonverbaalisella viestinnällä on merkittävä rooli osana vuorovaikusta ja viestintää. On kuitenkin muistettava, jokaisen yksilöllisten tekijöiden vaikuttavan siihen miten nonverbaalista viestintää tulkitaan, eikä väärintulkintojen riskiä voida poissulkea.

Yhteistyö ja osallistuminen

Yhteistyö ja osallistuminen korostuvat opinnäytetyön tuloksissa yhteisöllisyyden luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön yhteistyöhön ja osallistumiseen liittyvät alakategoriat ja teemat toistuivat useissa muissa opinnäytetyön kategorioissa. Opinnäytetyön tuloksien perusteella tiimin tarkoituksen mukainen ja tehokas toiminta vaatii tiimin sisäistä yhteistyötä, jonka toteutumiseen tarvitaan yhteistoimintaa, koordinoimista, tiedon jakamista ja luottamusta. Osallistuminen kaikkiin näihin, yhdessä kehittämiseen ja vuorovaikutukseen osallistuminen kanssa nähdään tärkeänä niin tiimin toiminnan kuin yhteisöllisyydenkin tunteen kannalta. Säännöllinen yhteydenpito, tapaamiset ja tiimikulttuurin luominen, jossa voidaan pyytää apua ovat tärkeitä yhteisöllisyyden tunteen perusteita. Jotta yhteisöllisyyden tunnetta kehittyisi koko tiimin välille, tulee yhteistyötä tehdä jossain muodossa myös niiden tiimin jäsenien kanssa, joiden kanssa ei muutoin automaattisesti ole tekemisissä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ok-Kyu & Cho 2019; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tuloksien perusteella **yhteinen ymmärrys** kokonaiskuvasta, tavoitteesta, tehtävästä ja jokaisen vastuualueista mahdollistavat tiimihenkisen työilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen, avun antamisen ja saamisen tarvittaessa, ja vahvistavat tiimin kokemusta yhdessä tekemisestä. Yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen luo myös luottamusta ja parantaa hajautetusti toimivan tiimin suoritusta. Yhteisen ymmärryksen syntyminen yhteisten kokemuksien kautta lisää myös tiimin yhtenäisyyden tunnetta. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Lainema & Lainema 2021; McNeese & Reddy

2015; Ok-Kyu & Cho 2019.) Yhteinen ymmärrys nousee opinnäytetyön tuloksissa yhdeksi tiimin menestyksellisesti toimimisen lähtökohdaksi. Aikaisemman teorian perusteella Paasivaara ja Nikkilä (2010, 14) esittävät yhteisöllisyyden yhdeksi lähtökohdaksi yhteiset arvot, jotka sisäistäessään tiimin jäsenet pystyvät hahmottamaan kokonaisuuksia. Rauramo (2012, 104) nostaa esille yhteisien päämäärien tavoittelemisen synnyttävän toiminnallista yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta.

Opinnäytetyön tuloksia yhteisen ymmärryksen luomisesta tukevat mm. Vilkmänin (2016), Ahon ym. (2023a), Stintonin (2013, Heikkilän (2022), Mäkisalonen (2003), Skytän (2000), Kuitusen ym. (2001) ja Superin (2020) esittämät näkökulmat. Vilkman (2016, 13–15) nostaa esille yhtenä virtuaalitiimin tunnuspiirteenä (erillään toisistaan työskentelemisen ohella) yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi työskentelemisen. Aho ym. (2023a) ja Stinton (2013, 9–15) esittävät, että menestyäkseen, virtuaalisesti toimiva työyhteisö tarvitsee mm. yhteisiä toimintatapoja, tarpeellisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä sekä tiimin jäsenien kykyä hahmottaa organisaation, tiimin ja käsillä olevan tehtävän kokonaiskuva. Heikkilän (2022, 30, 384–385) mukaan itseohjautuvassa tiimissä toimimisen, vaativan jokaiselta sen jäseneltä kokonaisuuksien käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista ja systemaattista työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Tarkasteltaessa erilaisten tiimityyppien määritelmiä (Heikkilä 2002; Mäkisalo 2003; Skyttä 2000; Super 2020) tai tiimin kehittymisen vaiheita (Heikkilä 2002; Kuitunen ym. 2001; Mäkisalo 2003; Skyttä 2000; Super 2020), nousee niissä lähes poikkeuksetta esille yhteinen tavoite, tavoite, päämäärä ja toiminta sekä tiimin jäsenien ymmärrys ja sitoutuminen näihin.

Opinnäytetyön tuloksissa **yhdessä tekeminen** koostuu työtehtävien tekemisestä yhdessä, epämuodollisesta yhdessä tekemisestä ja tapaamisista, auttamisesta, palautteen antamisesta ja saamisesta, säännöllisistä tapaamisista, ja pienemmissä ryhmissä toimimisesta. Yhteiset työtehtävät, tiimitovereilta saatava tuki ja yhteiset palaverit vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaikkien osallistuminen keskusteluun, tiedon jakaminen ja avun antaminen tarvittaessa kuvaa hyvää tiimihenkeä ja yhteistyötä. Tiimi pystyy kokemaan onnistumisen kokemuksia haastavissa tilanteissa, ja saavuttamaan sellaisia tavoit-

teita mihin sen jäsenet yksin, tai ilman yhdessä tekemistä eivät pystyisi. Samalla myös tiimin jäsenien osaaminen kasvaa. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Parkatti ym. 2023.)

Super (2020) nostaa esille tiimityön tarpeen kasvaneen työnluonteen monimutkaistuessa. Hän toteaa yksilöiden olevan vaikeaa saavuttaa yksin paljota ja heidän olevan jopa lähes mahdotonta suorittaa monimutkaista tehtävää yksin. Vilkman (2023, 56–58) muistuttaa, ettei työ ole paikkariippumattomassa työssä yksilökeskeistä, vaan koko organisaation onnistuminen on riippuvainen yhdessä tekemisestä. Kuitunen ym. (2001, 6) muistuttavat jo tiimi termin määrittelyssä, nousevan esille tiimien olevan joukko ihmisiä, jotka työskentelevät tavoitteellisesti yhdessä. Heikkilän (2002, 16–17) ja Mäkisalón (2003, 92) mukaan osa tiimin määritelmää on se, että tiimin jäsenet ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Heillä voi olla toisiaan täydentävää osaamista ja taitoja, ja he ovat sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen tai yhteiseen toimintamalliin.

Vilkman (2023, 114–126) esittelee yhteisöllisyyden nelikentän, jonka avulla voidaan hahmottaa erilaisia yhteisöllisyyden keinoja ja osa-alueita töissä. Kenttä jakautuu pysty- ja vaaka-akselin kautta neljään alueeseen. Pystyakselin ääripäissä ovat työhön liittyvät ja viihteelliset ulottuvuudet, ja vaaka-akselin ääripäissä organisaatio ja tiimi. Tällä nelikentällä Vilkmán (2023) havainnollistaa yhteisen tekemisen merkitystä kaikilla kentän osa-alueilla yhteisöllisyyden kokemuksen luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta. Tarvitaan niin tiimin kesken, kuin koko organisaationkin välillä tapahtuvia työhön liittyviä ja epämuodollisia tapaamisia, tapahtumia ja kohtaamisia. Vilkmánin (2023, 121) nelikentän esittelyssä vahvistetaan myös kaikkien keskusteluun osallistumisen tärkeys palavereissa, jotta yhteisöllisyyden kokemusta syntyy. Pelkkä palaveri tai tapaaminen itsessään ei synnytä yhteisöllisyyttä, vaan kaikkien osallistuminen yhteiseen keskusteluun on tärkeää. Samalla voidaan luoda myös tuttuutta ja yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi Vilkmán (2023, 200) nostaa esille yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden syntyvän ja rakentuvan työn lomassa, jos sille annetaan tilaa, ja tuttuuden myötä yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys syvenevät.

Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia Vilkmanin (2023, 114–126) nelikentän kanssa. Syvemmän yhteisöllisyyden tunteen kannalta opinnäytetyön tuloksissa korostuu epämuodollinen yhdessä tekeminen, työhön liittyvien tehtävien yhdessä tekemisen lisäksi. Kaiken kaikkiaan yhteistyön ja yhteisöllisyyden näkökulmasta kaikki yhdessä tekeminen on tärkeää. Henkilökohtaisemman suhteen alkamisen taustalla on usein yhteisen työtehtävän tekeminen, ja hajautetussa tiimissä virtuaaliset suhteet ja luottamus, kehittyvätkin usein ratkaistaessa yhdessä työhön liittyviä haasteita ja jaettaessa tietoa. Yhteinen keskustelu, työhön liittyvistä asioista lisäävät vuorovaikutusta, auttavat tutustumaan muihin tiimin jäseniin, lisää yhdessä tekemisen tunnetta ja auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä. Yhteisen tehtävän tekeminen ei vaadi aina toiseen henkilökohtaisella tasolla tutustumista. Tiimityö voi rakentua paikoitellen henkilökohtaisen tutustumisen sijaan työtehtävien suorittamiseen keskittymiselle. Opinnäytetyön tuloksissa työtehtäviin keskittyvässä yhteistyössä nousee kuitenkin esille luottamus ja pikaluottamus, jotka omalta osaltaan tukevat yhteisöllisyyden tunnetta. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Lee 2022; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019; Ristimäki 2023.)

Kuten aiemmin on jo nostettu esille, näkyy aikaisemmassa teoriassa, tiimin kehittymisen vaiheissa ja erilaisissa tiimityypeissä yhtenä osa-alueena tiimin yhteinen tehtävä. Yhteinen tehtävä ja edelleen syvenevä ymmärrys tehtävästä sekä sen tavoittelemisen yhdessä syvenevät tiimin kehitysvaiheiden edetessä. (Heikkilä 2002; Kuitunen ym. 2001; Mäkisalo 2003; Skyttä 2000; Super 2020.)

Opinnäytetyön tuloksia tukevat mm. Vilkmanin (2016 ja 2023), Vartaisen ym. (2004), Paasivaaran ja Nikkilän (2010) ja Stintonin (2013) esittämät näkökulmat. Vilkmanin (2016, 41–42) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne syntyy yhdessä työskentelyn, kautta, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, toistensa osaamista, ominaisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Myös Vartiainen ym. (2004, 136) nostavat esille pidempään yhdessä toimimisen takia saatavien kokemusten synnyttävät tuttuutta ja kokemusta toisista tiimin jäsenistä. Heidän mukaansa ajan kanssa tieto toisten toiminnasta syvenee, jolloin tutustumisen syvenemisen ohella, pystytään myös laskelmoimaan toisten käyttäytymistä. Vilkman (2023, 121) esittää, että yhteisöllisyyden syntyminen on todennäköisempää, jos keskusteluun saadaan myös vapaamuotoista vuorovai-

kutusta, ja kaikkien tiimin jäsenien ymmärtäessä miksi tämä on tärkeää. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 68–72) kuvaavat ehkäpä hieman karrikoidenkin virallisten ryhmien luovan työyhteisön yhteisöllisyydelle perustan, mutta epävirallisten ryhmien olevan työpaikan henkireikä. Stinton (2013, 23–24, 47) nostaa esille toisiin tutustumisen ammatillisesti lisäävän todennäköisyyttä olla heihin myös sosiaalisesti yhteydessä.

Hajautetuissa tiimeissä työtehtävät voivat pitää sisällään sellaisia työtehtäviä, joita suoritetaan pääsääntöisesti yksin. Tällöin yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä opinnäytetyön tuloksien perusteella, koetaan mahdollisuus **avun saamiseen ja antamiseen**. Auttaminen paitsi lisää yhteisöllisyyttä, niin myös tunnetta yhdessä tekemisestä, lisäksi avun saaminen vähentää yksin jäämisen tunnetta. Avun ja neuvojen tarjoaminen on paitsi yksi yhteistyötaito, niin myös osa laadukasta tiimityötä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ollila ym. 2018.) Se missä määrin on mahdollista työskennellä yhdessä saman tehtävän parissa, on riippuvaista tiimistä ja sen tarkoituksesta. Opinnäytetyön tuloksien perusteella voidaan todeta tarvittaessa saatavan avun ja tuen korostuvan etenkin silloin kun tehtäviä ei ole mahdollista suorittaa yhdessä toisen kanssa.

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille avun ja ajan antamisen lähentävän ja lisäävän luottamusta ja vuorovaikutusta. Luottamus ja vuorovaikutus helpottavat avun pyytämistä, mikä lisää edelleen vuorovaikutusta. Säännöllinen yhteydenpito ja tiedon jakaminen lisäävät vuorovaikutusta, ja luovat tunnetta siitä, että tukea on saatavilla, kun sitä tarvitsee. Vuorovaikutus puolestaan tukee yhteisöllisyyden kokemuksen syntymistä. (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Parkatti ym. 2023.) Edellä kuvatulla tavoin syntyy ns. positiivinen kehä, jossa avun pyytäminen ja saaminen lisäävät vuorovaikutusta ja luottamusta, joiden lisääntyminen tekee avun pyytämisestä helpompaa, joka edelleen lisää vuorovaikutusta ja luottamusta, jne. Kehän toteuttaessa itseään yhteisöllisyyden kokemus vahvistuu.

Auttaminen on yksi yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä edesauttava tekijä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 41) mukaan työyhteisö, jossa jäsenet välittävät toisistaan, ja tarjoavat tukea ja apua toisilleen synnyttää yhteishenkeä. Vilkmänin

(2023, 198–199) mukaan merkityksellinen työ ja mielekäs yhteistyö synnyttävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Rauramon (2012, 143) mukaan avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa on yksi toisen arvostuksen osoittamisen käytäntöjä, joita yksilö voi tehdä. Auttaminen nousee myös esille myös tiimin kehitysvaiheissa, kun yhtenä suoritusvaiheen ominaisuutena on ymmärryksen syntyminen avun antamisesta ja vastaanottamisesta yhtenä onnistuneen tiimitoiminnan edellytyksistä (Heikkilä 2002, 276, 288–290; Mäkisalo 2003, 110; Skyttä 2000, 115–116). Vilkmán (2023, 188–189) muistuttaa myös muun kuin varsinaisen auttamisen muodossa olevasta tuesta ja nostaa työyhteisön tuen yhdeksi tärkeäksi voimavaratekijäksi työssä.

Yhtenä yhdessä tekemisen alakategoriana opinnäytetyö tuloksissa nousi esille **palaute ja kehittyminen**. Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä rakennettaessa ja ylläpidettäessä yhteisöllisyyden kokemusta. Kollegoiden kanssa keskusteleminen ja palautteen saaminen, lähentävät tiimin jäseniä ja auttavat jokaista oppimaan. Positiivisen palautteen, kiitoksen ja kannustuksen, antaminen ja saaminen ovat tärkeässä roolissa. Kannustus ja kiitos lisäävät myös tiimin jäsenien motivaatiota. Korjaavan palautteen antaminen koetaan vaikeammaksi, vaikka sen kautta on myös mahdollista parantaa omaa suoritusta, tiimin yhtenäistymistä ja ylläpitää omaa työroolia. Korjaavan palautteen antaminen on toisinaan välttämätöntä, tuolloin toisen tunteminen auttaa palautteen antamisessa. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Ollila ym. 2018.)

Opinnäytetyön tulokset palautteen saamisen ja antamisen tärkeydestä osana yhdessä kehittymistä, ja yhteisöllisyyttä nousevat esille Stintonin (2013), Mäkisalón (2003), Rauramon (2012), Vartiaisen ym. (2004) ja Dunderfeltin (2012) esittämässä näkökulmissa. Aikaisempi teoretieto tukee opinnäytetyön tulosta siitä, että palautteen saaminen ja antaminen ovat oleellinen osa tiimien toimintaa, sen linkittyessä myös opinnäytetyön tuloksien eri kategorioihin. Stinton (2013, 11) esittää uusien ideoiden ohella myös kehityksen tapahtuvan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Mäkisalo (2003, 56–57) nostaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen osaksi avointa ja totuudenmukaista, asioista puhumista, jonka hän kuvaa myös yhdeksi luottamuksen osa-alueeksi. Osana luottamusta hän nostaa esille myös luottamuksen kyvykkyyteen, johon liittyy

vahvasti se, miten työyhteisössä annetaan tunnusta sen jäsenille, heidän kyvyistään ja taidoistaan, ja kannustetaan kehittymään. Rauramo (2012, 128, 135–136) esittää arvostuksen osoittamisen nostavan yhteisöllisyyttä ja työn tuloksellisuutta paremmalle tasolle. Lisäksi hän nostaa palautteen saamisen yhdeksi mahdollistajaksi mm. oman työn arvioinnille, virheiden korjaamiselle, työn kehittymiselle ja mielekkyydelle, ja onnistumisen kokemuksille. Palautteen antamattomuus saattaa aiheuttaa myös itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi kokemista. Vartiainen ym. (2004, 138, 141–143) esittävät hajautetun työn vaativan jatkuvaa osaamisen kehittämistä, keinoina he nostivat esille mm. kehityskeskustelut ja mentoroinnin. Dunderfelt (2012, 151–152) muistuttaa jokaisen yksilöllisyyden vaikutuksesta, antaa ja ottaa vastaan palautetta, mutta toisaalta puheeksi ottamista voitavan myös harjoitella.

Palautteen saaminen ja antaminen nousee esille myös jo tiimin kehittymisen vaiheissa, tiimin yltäessä suoritusvaiheeseen, jossa todellisen tiimityön voidaan katsoa alkavan. Suoritusvaiheelle on ominaista, että sen myötä aletaan myös kehittämään erilaisia arviointi- ja palautejärjestelmiä toiminnalle. (Heikkilä 2002, 276, 288–290; Mäkisalo 2003, 110; Skyttä 2000, 115–116.) Voitaan siis ajatella, että yltääkseen todellisen tiimityön tasolle tarvitaan myös palautetta ja yhdessä kehittymistä tiimin muiden jäsenien kanssa.

Opinnäytetyön tuloksissa, aineistosta erityisesti Hurskeen ja Sohlmanin (2022) ja Andrianoffin (2021) ylemmän AMK:n opinnäytetöissä nousee esille **säännöllisten tapaamisten** tärkeys. Säännölliset suunnitellut tapaamiset nähdään tärkeinä yhteisöllisyyden ja yhteishengen luomisen kannalta. Liian harvoin tapahtuvien tapaamisten nähdään vähentävän vuorovaikutusta. Mm. työn eritahtisuus voi aiheuttaa haasteita tapaamisten sopimiselle.

Stinton (2013, 72, 75–76) nostaa esille pitkät maantieteelliset etäisyydet) yhdeksi vuorovaikutukseen haasteita aiheuttavaksi tekijäksi. Hän esittää vuonna 2012 tehdyssä kyselyssä 78 % vastaajista nimenneen yhdeksi suurimmaksi esteeksi virtuaalisesti toimivan tiimin menestykselle maantieteellisen aikaeron. Opinnäytetyön tuloksissa työn eritahtisuudella viitattiin eri työvuoroihin, mutta tätä voidaan nähdäkseni verrata myös aikaeroihin (on huomioitava, että aineisto, jossa työn eritahtisuus nousi esille, oli kerätty Suomessa toimivista tiimeistä, jolloin tiimin jäsenet ovat kaikki olleet samalla aikavyöhykkeellä).

Siinä missä osassa aineistoa korostuu säännöllisten tapaamisten tärkeys, on nähdäkseni muistettava niiden olevan vain yksi osa yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta. Selkeää ja yksiselitteistä vastausta siihen kuinka usein tapaamisia tulisi olla, ei voida aineiston ja opinnäytetyön tuloksien perusteella suoraan antaa. Tähän vaikuttavat myös mm. tiimin työtehtävien ja tarkoituksen ohella, sen jäsenien yksilöllisyys. Vuorovaikutuksen määrällä ja laadulla sekä yhdessä tekemisen teemoilla vaikuttaa aineiston perusteella olevan suurempi painoarvo, yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta, kuin tiuhaan tapahtuvilla tapaamisilla kasvokkain tai virtuaalisessa ympäristössä. On kuitenkin muistettava, että säännöllinen yhteydenpitäminen on tärkeää, niin yhdessä tekemisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen, tuttuuden, kuin tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksenkin näkökulmasta. Onkin nähdäkseni tärkeämpää panostaa tapaamisten ja vuorovaikutuksen laatuun kuin määrään. Tätä johtopäätöstä tukee Vilkmanin (2016, 42) esille tuomat näkökulmat ja tutkimustulokset, joissa vahvistuu tapaamisten ja palaverien määrän riippuvan työn luonteesta, ja yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta yhteydenpidon määrällä ja laadulla olevan merkitystä.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella **tiimin koolla** nähdään olevan vaikutusta yhteisöllisyyden tunteeseen. Tiimin koolla todetaan olevan vaikutusta mm. toisiin tutustumiseen, toisten kanssa toimimaan oppimiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.) Opinnäytetyön tuloksia tiimin koosta tukee aikaisempi teoria. Heikkilän (2002, 33) ja Mäkisalón (2003, 93) isoissa tiimeissä syntyy herkästi haasteita käytännön asioiden järjestämisen suhteen, eivätkä tiimin jäsenet välttämättä työskentele parastaan antaen. Heikkilän (2002, 33–34) mukaan suurissa tiimeissä työskentelyprosessin joustavuus hankaloituu. Tiimin jäsenien keskinäinen riippuvuus vähenee ja tiimi-identiteetti ja -taidot heikkenevät. Lisäksi työskentelyn tehokkuus ja tiimin jäsenien sitoutuminen heikentyvät. Skytän (2000) mukaan suurissa tiimeissä, tiimin sisäiselle vuorovaikutukselle tulee haasteita, ja Grattonin ja Ericksonin (2007, 6) mukaan yli 20 jäsenen tiimeissä jäsenten luonnollinen yhteistyö laskee.

Opinnäytetyön tuloksissa **jakaminen** alakategoriana sisältää niin tiedon kuin muidenkin asioiden jakamista. Se on tietynlaista yhdessä tekemistä ja yhteisen näköalan luomista ja jakamista. Tiimi jakaa niin onnistumiset, haasteet, epäonnistumiset, kuin kokemuksia tai henkilökohtaisiakin asioita itsestään. Jakamisen alakategoria linkittyy myös vahvasti luottamukseen. Opinnäytetyön tuloksien perusteella on tärkeää, että tiimiläiset saavat jakaa toisensa kanssa erilaisia asioita, kokemuksia ja tunteita. Asioiden jakaminen muiden kanssa luo yhteenkuuluvuuden ja samassa tiimissä toimimisen tunnetta. Haastavien tilanteiden jälkeen asioiden jakaminen muiden tiimin jäsenten kanssa, auttaa palauttamaan normaaliuden tunnetta, vähentämään kuormituksen tunnetta, ja haastavissa tilanteissa yhdessä työskenteleminen lähentää tiimin jäseniä. Aikaisemmista kokemuksista oppiminen, vaikeista tilanteista selviäminen ja niiden jakaminen kollegoiden kanssa lisäävät yhteenkuuluvuuden tunteen ohella myös kokemusta tuen saamisesta. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018.) Tiedon ja osaamisen jakaminen lisäävät vuorovaikutusta ja vahvistavat tunnetta avun ja tuen saamisesta tarvittaessa. Kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jakavat tietoa lisää tämä myös luottamusta toisiin. (Hurske & Sohlman 2022; Parkatti ym. 2023.)

Kuitusen ym. (2001, 29), Vilkmänin (2016, 25–26, 41) ja Vilkmänin (2023, 198) mukaan yhteisöllisyyden kokemus seuraa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuus on tunnetta samaan porukkaan kuulumisesta. Yhteisöllisyyden kautta syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Yhteisöllisyyden avulla työyhteisössä luodaan hyvä ilmapiiri ja me-henki, sekä yhdessä tekemisen meininki. Yhteisöllisyys on yksi tiimin tehokkaan työskentelyn ja yhdessä oppimisen edellytyksistä. Skytän (2000, 116–117) mukaan yksi huipputiimin piirteistä on taito kerätä ja jakaa tiimille tärkeää tietoa. Rauramon (2012, 14, 105–106) mukaan symbolinen yhtenäisyys syntyy ja ilmenee yhteisten kokemusten, uskomusten ja tunteiden kautta. Hän esittää myös tiedon jakamisen linkittyvän avoimuuteen, näkyen siinä miten tietoa jaetaan työhön liittyvissä asioissa. Gratton ja Erickson (2007, 7–8) esittävät tiimin jäsenten jakavan tietoa todennäköisemmin, kun he kokevat yhteisöllisyyttä. Lisäksi tiimin jäsenet kokevat luonnollisemmaksi kääntyä toisen puoleen kokiessaan yhteisöllisyyttä.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella **yhteiset ja yhdessä sovitut toimintatavat**, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan ovat tärkeitä yhteisöllisyyden tunteen luomisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen kannalta. Yhteistä ymmärrystä ja sovituita toimintatapoja tarvitaan erilaisiin tilanteisiin. On tärkeää, että toimintatavat ja pelisäännöt sovitaan yhdessä esihenkilön ja tiimin jäsenien kanssa, ja kaikki saavat osallistua näiden kehittämiseen ja sopimiseen. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tulokset yhteisten toimintatapojen osalta ovat yhdenmukaisia mm. Heikkilän (2002), Skytän (2000), Superin (2020), Vilkmänin (2023) ja Paasivaaran ja Nikkilän (2010) esittämien näkökulmien kanssa. Heikkilä (2002, 278–279), Skyttä (2000, 111–113) ja Super (2020) nostavat yhdessä sovitut pelisäännöt, yhdessä riittävän informaation kanssa, myös yhdeksi tiimien kehittymisen vaiheiden menestyksekkään läpi käymisen edellytykseksi. Vilkmänin (2023, 294–297) vahvistaa myös osaltaan yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen sopimisen olevan tärkeää, ja muistuttaa myös niiden ylös kirjaamisesta, ja aika ajoin niihin palaamisesta. Vilkmänin (2023) kertomassa korostuu myös yhteisten pelisääntöjen yhdessä luominen. Se mistä pitää tai kannattaa sopia riippuu tiimistä, tehtävistä ja tilanteesta. Yhteisten pelisääntöjen tärkeys nousee esille myös Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 82–84) kuvauksessa yhteisöllisyyden edellytyksistä.

Opinnäytetyön tuloksissa on nähtävissä, että ilman yhdessä sovituita toimintatapoja ja pelisääntöjä mm. viestintäteknologiaa käytetään herkästi aikaisempien tottumuksien ja kokemusten pohjalta. Viestintävälineiden monipuolinen käyttäminen on tärkeää hajautetussa työssä, mutta yhtä tärkeään rooliin nousee yhteinen ymmärrys eri välineiden ja sovelluksien käytöstä. Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille mm. työn keskeytykset ja häiriötekijät. Epärelevanttien ilmoitusten liiallinen saaminen rikkoo työpäivää, ja saattaa aiheuttaa häiriötekijän työskentelylle, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyteen. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ristimäki 2023.)

Aho ym. (2023b) nostavat esille etätyössä tarvittavan sääntöjä ja toimivia palaverikäytäntöjä, mutta myös yhteisöllisiä työvälineitä ja niiden aktiivista käyttämistä. Lisäksi Ahon ym. (2023b) mukaan myös ympäristön riittävään rauhal-

lisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Stinton (2013, 157, 164) muistuttaa sellaisien yhteisien käytäntöjen sopimisesta, joilla kiinnitetään huomio työrauhaan ja keskeytyksien hallintaan. Hän esittää, että tutkimuksien mukaan työntekijän multitaskatessa myös virheiden todennäköisyys kasvaa.

Luottamus

Opinnäytetyön tuloksien perusteella hajautetuissa tiimeissä luottamus on merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa, vahvistamisessa ja ylläpitämisessä. Luottamus auttaa tiimihenkisen työilmapiirin kehittymisessä ja lisää yhteistyötä. Tarvitaan vastavuoroista luottamusta niin tiimin jäsenien, kuin esihenkilökin välillä. Luottamus on, paitsi luottamusta siihen, että jokainen tekee osansa ja on osaava työssään, myös luottamusta siihen, että saa apua ja tukea tarvittaessa, ja tulee hyväksytyksi omana itsenään. Yhdessä tekeminen ja toisilta saatava tuki lisäävät luottamusta, ja luottamus puolestaan lisää avun pyytämistä, ja helpottaa asioiden puheeksi ottamista. Luottamus on myös uskallusta esittää oma näkemyksensä silloinkin, kun se poikkeaa muiden näkemyksestä, ja olla oma itsensä. Samalla tunteiden jakaminen ja omana itsenään hyväksytyksi tuleminen lisäävät luottamusta ja auttavat tutustumaan toisiin. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2021; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019; Parkatti ym. 2023.)

Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisemman teorian tiedon kanssa, ja niitä tukee useammassa lähteessä esille nostetut näkökulmat. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 86–87) esittävät luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden olevan yhteisöllisyyden kulmakiviä. Janssonin (2005, 83) mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä tiimin menestyksellisen yhdessä toimimisen näkökulmista, Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 87) nostaessa luottamuksen välttämättömäksi työryhmän ja tiimin toiminnan kannalta. Rauramon (2012, 105) mukaan hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa kehittyy yhteisöllisyyttä, rakentuu pitkälti luottamuksen varaan. Juuti ja Vuorela (2015, 47–48) nostavat esille luottamuksen ja avoimuuden puutteiden heijastuvan työyhteisön keskinäisiin väleihin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Mäkisalonen (2003, 56–57) mukaan luottamusta voidaan tarkastella, myös luottamuksena ihmisen rehellisyyteen ja siihen, miten he pitävät kiinni lupauksistaan ja sitoumuksistaan. Ahon ym. (2023a) mukaan virtuaalisissa kohtaamisissa avainasemassa luottamuksen syntymiseen ovat yhteisesti sovitut toimintatavat, nopea reagointi ja vastaaminen, ja esihenkilön

rooli. Vilkman (2016, 26–27) esittää, että esihenkilö voi edesauttaa luottamuksen ilmapiiriin syntymistä osoittamalla luottamusta tiimin jäsenille. Luottamuksen rakentaminen vaatii myös runsasta ja avointa vuorovaikutusta tiimin kanssa.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella, luottamus tiimitovereihin ja esihenkilöön on mm. luottamusta avun ja tuen saamisesta tarvittaessa, kuulluksi tulemista ja omana itsenään olemista sekä hyväksytyksi tulemista. Opinnäytetyön tuloksissa esille nouseva omana itsenään hyväksytyksi tuleminen on myös yhdenmukainen aikaisemman teorian kanssa. Vilkman (2023, 198–199) nostaa esille yhteenkuulumisen tunteen olevan tunnetta omana itsenään työyhteisön jäseneksi hyväksymistä. Hyväksytyksi tulemisen tunne kumpuaa luottamuksen ja arvostuksen kokemuksista, ja tunteesta. Avainasemassa on kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta. Janssonin (2005, 83) mukaan luottamus edesauttaa uskallusta omien ajatusten ääneen kertomista pelkäämättä sitä, että tämän myöhemmin vahingoittaisi itseä. Rauramo (2012, 105–106) toteaa luottamuksen näkyvän käytännön tasolla mm. omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoisena jakamisen.

Opinnäytetyön tuloksissa näkyy lisäksi omana itsenään, ja työroolista irrallisena huomatuksi ja hyväksytyksi tuleminen. Aikaisemmassa teorian kanssa nousevat esille mm. työ- ja tiimiroolit, joita jokaiselle muodostuu ja jotka muokkaavat yksilön kulloistakin käyttäytymistä. Roolit eivät ole pysyviä, vaan ne voivat vaihdella ajan ja tilanteiden mukaan. (Heikkilä 2002, 62, 92–94; Kuitunen ym. 2001, 13–14.) Lisäksi Heikkilä (2002) muistuttaa olevan tärkeää, että jokaiselle annetaan riittävästi liikkumatilaa niin omassa roolissaan, kuin erilaisien roolienkin välillä. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 11) nostavat esille yhteisöllisyyden ja joukkoon kuulumisen ohella, jokaisella olevan myös tarve itsenäisyyteen ja omana erillisenä yksilönä olemiseen. Vilkman (2016, 66–67) nostaa esille mielenkiintoisen näkökulman, joka ei näkynyt opinnäytetyöni tuloksissa. Vilkman (2016) esittää, että virtuaalisyössä erilaisuutta siedetään huonommin. Hän uskoo tämän johtuvan osittain siitä, että virtuaalisuus laittaa tiimin jäsenet ikään kuin samalle viivalle, jolloin odotamme muiden toimivan samoin kuin itse toimimme. Toisena mahdollisena tekijänä hän pitää tuttuuden puuttumista, tai pintapuolisuutta.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella yhteinen tavoite, jonka eteen tiimi työskentelee, on yksi virtuaalisesti toimivien tiimien luottamuksen merkittävä tekijä. Tuloksien mukaan syvälinen luottamus on ajan kanssa rakentuvaa luottamusta. Syvälinen luottamus on pitkäkestoisempaa, kuin yhdeksi opinnäytetyönkin alakategoriaksi noussut pikaluottamus. Pikaluottamus perustuu yhteisten tavoitteiden ohella, olettamukseen muiden tiimin jäsenten osaamisesta ja kyvystä suorittaa tehtävänsä. Luottamus rakentuu sen varaan, että kaikki työskentelevät yhteisen edun tavoittelemiseksi, ja käyttävät työaikansa tehokkaasti, ja tekevät työnsä / tehtävänsä. Tiimihenkeä parantaa, kun nähdään jokaisen osallistuvan työhön ja voitaessa luottaa jokaisen tekevän osansa. Pikaluottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös oletamus toisen olevan luotettava, avoin ja rehellinen. Pikaluottamus voi perustua myös aikaisemmille kokemuksille hajautetusta työstä. Kun tiimin jäsenillä ei ole yhteistä pitkää historiaa, he tunnistavat toisissaan muita kuin toisten henkilökohtaisia tekijöitä, jotka auttavat luomaan tiimihenkeä työilmapiiriä. Hajautetussa tiimissä virtuaaliset suhteet ja luottamus kehittyvät, osaltaan tiimin jäsenien ratkaistessa työhön liittyviä haasteita yhdessä ja jakaessa tietoa (Andrianoff 2021; Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; McNeese & Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019.)

Opinnäytetyön tulokset ovat luottamuksen syntymiseen tarvittavan ajan ja pikaluottamuksen osalta yhdenmukaisia aikaisemman teorian tiedon ja useammassa lähteessä esitettyjen näkökulmien kanssa. Aho ym. (2023a) esittävät luottamuksen syntymiseen tarvittavan aikaa ja sen syntyvän yhteishengen kehittämisen myötä. He nostavat esille, ettei hajautetuissa tiimeissä ole perinteisiin työyhteisöihin verrattuna samanlaista aikaa ja tilaa luottamuksen syntymiselle, joka voi johtaa pikaluottamuksen syntymiseen. Ahon ym. (2023a), Jarvenpaan ja Leinderin (1998) ja Vartiainen ym. (2004, 136) mukaan pikaluottamus rakentuu henkilön tuntemisen sijaan, ajatukseen siitä, että tiimin muut jäsenet ovat osaavia, ja yhdessä tiimi kykenee suorittamaan sille annetun tehtävän. Pikaluottamus perustuu enemmän tiimin toimintaan, kuin yksilöiden väliin suhteisiin. Pikaluottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös kokemus siitä vastaako tiimi aiempia kokemuksia luotettavasta tiimistä. Vartiainen ym. (2004, 136) esittävät myös muiden luottamuksen muotojen alkavan kehitymään siinä vaiheessa, kun hajautettu tiimi toimii pidempään yhdessä, ja sen jäsenille syntyy tuttuutta ja kokemuksia toisista tiimin jäsenistä. Myös Heikkilä

(2002, 183, 188) ja Stinton (2013, 9,42) nostavat esille luottamuksen kehittymisen vaativan aikaa ja sen olevan yhteydessä avoimuuteen ja viestintää. Lisäksi he nostavat esille yksilöllisten tekijöiden vaikuttavan luottamuksen ja avoimuuden kehittymiseen.

Mäkisalon (2003, 57) mukaan yksi luottamuksen rakentamisen lähtökohta on yksilön suhtautuminen itseensä. Luottamus omiin kykyihin lisää luottamusta siihen, että muut tarkoittavat hyvää omilla ajatuksillaan. Lisäksi itsevarmuus ja -luottamus edesauttavat omien ajatusten esittämistä silloinkin, kun ne poikkeavat muiden ajatuksista. Opinnäytetyön tuloksissa yksilön itseluottamus ja -varmuus eivät nousseet näin selkeästi esille. Joskin oleellisena osana yhteisöllisyyttä opinnäytetyön tuloksien perusteella, on jokaisen äänen kuuluviin tuleminen ja mahdollisuus myös poikkeavien ajatusten esittämisestä.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella luottamus on kriittisessä asemassa myös yhteistyön tekemisen näkökulmasta. Luottamus vahvistaa yhteistyötä, ja luottamuksen syntyessä virtuaalitiimien yhteistyö on jopa suurempaa, kuin kasvokkain toimivilla tiimellä. Luottamus lisää myös tiedon ja asioiden jakamista tiimin jäsenien kesken. (Andrianoff 2021; Ok-Kyu & Cho 2019.) Tiedon ja asioiden jakamisen osalta opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaiset aikaisemman teorian kanssa, mutta opinnäytetyön teoreettista viitekehystä kirjoittaessa en löytynyt mainintaa yhteistyön määrästä. Pidän kuitenkin opinnäytetyön tulosta yhteistyön suuremmasta määrästä luotettavana, sille tuloksissa esitettyjen perusteluiden pohjalta.

Yksilölliset tekijät

Vaikka hyvin toimivan tiimin voidaan ajatella olevan enemmän ”kuin vain osiensa summa”, on nähdäkseeni perusteltua nostaa tiimin jäsenien **yksilöllisyys** yhdeksi oleelliseksi osaksi yhteisöllisyyden tunteen kokemista hajauteissa tiimissä. Yksilöllisyyden huomioiminen ja hyväksyminen sekä tietyllä tapaa myös vaaliminen on tärkeää, mutta samaan aikaan jokaisen tiimin jäsenen yksilöllisyys tekee sen, ettei voida taata kaikkien tiimin jäsenien kokevan täydellistä yhteisöllisyyden kokemusta. Toisaalta on muistettava, että on myös niitä työntekijöitä, jotka eivät kaipaa syvää yhteisöllisyyden kokemusta, vaan

kokemus ”yhteen hiileen puhaltamisesta” ja yhdessä tekemisestä koetaan riittävaksi. Aito läsnäolo alakategoriana linkittyy niin yksilöllisten tekijöiden, vuorovaikutuksen kuin luottamuksenkin kategorioihin.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella voidaan todeta jokaisen tiimin olevan uniikki, yksilöllinen yksikkönsä, joka koostuu tiimiin kuuluvista yksilöistä ja heidän välisistensä suhteista. Tiimeissä työskentelee erilaisia persoonia, joilla on omat yksilölliset piirteensä ja tarpeensa. Jokainen tiimin jäsen vaikuttaa osaltaan siihen, miten tiiviiksi työyhteisö muodostuu ja miten töissä viihdytään. Eriytyisesti esihenkilön näkökulmasta on tärkeää tunnistaa erilaiset persoonallisuudet, ja niihin liittyvät tavat, tottumukset ja tarpeet sekä huomioida tiimin jäsenien yksilöllisyys. Lisäksi jokaiselta tiimin jäseneltä tarvitaan kykyä ymmärtää toista, osoittaa empatiaa ja hyväksyä jokaisen yksilöllisyys. Tarvitaan myös kykyä ottaa huomioon yksilölliset erot, ja avointa keskustelua sekä kykyä sopeutua erilaisiin työskentelytyyleihin. Jokaisen kuulluksi tuleminen ja yksilöllisyyden huomioiminen ovat tärkeitä. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tuloksissa näkyy, myös luottamuksen rakentumiseen vaikuttavan erilaiset yksilölliset ja kulttuuriset tekijät (mm. kieli, tavat, normit). Eroja on myös niin yksilön valmiuksissa toimia hajautetussa työssä, osaamisessa työn tai siinä tarvittavien välineiden käytön suhteen, tuen ja läsnäolon tarpeessa. Esimerkiksi fyysisten tapaamisten ja niiden määrän tarpeelliseksi kokeminen on hyvin yksilöllistä. Myös se koetaanko helpommaksi käydä kahdenkeskisiä keskusteluja kasvotusten, vai teknologiaa hyödyntämällä on yksilöllistä. (Andrianoff 2021; Ok-Kyu & Cho 2019; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tulokset ovat suurilta osin yhdenmukaisia aikaisemman teorian tiedon kanssa. Vilkmän (2016, 41–42) huomauttaa jo yhteenkuuluvuuden tunteen olevan yksilöllistä, ja sen ilmenevän meissä eri tavoin, ja olevan voimakkuudeltaan erilaista. Heikkilän (2002, 183,188) ja Stintonin (2013, 9, 42) myös luottamuksen ja avoimuuden kehittymiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät. Heikkilän (2002, 291) ja Skytän (2000, 117) mukaan jo tiimin kehittyminen tasolta toiselle on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat kaikki tiimin jäsenet, ja heidän yksilölliset piirteensä sekä toimintansa.

Heikkilä (2002, 92–94) ja Kuitunen ym. (2001, 13–14) esittävät tiimeihin tarvittavan moninaisuutta ja yksilöitä, jotka sopivat hyvin yhteen toisten jäsenien kanssa, täydentäen toisiaan. Tiimin näkökulmasta ne jäsenet, jotka ovat valmiita tuomaan omat vahvuutensa ja erityiset piirteensä tiimin erilaisuuden kirjoon ovat käyttökelpoisia. Vilkmán (2016, 53) nostaa esille tiimin monimuotoisuuden voivan tehdä yhteistyöstä haastavampaa, sen vaatiessa enemmän sopeutumista kaikilta. Monimuotoisuuden osalta hän nostaa johtamisen ja toisten tuntemisen, tiimin menestymisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi. Opinnäytetyön tuloksissa ei kuitenkaan näkynyt yksilöllisyydenkään alakategoriassa, aiemminkin esille nostettu Vilkmánin (2016, 66–67) esittämä näkökulma siitä, että virtuaalitiimissä erilaisuutta siedettäisiin huonommin.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella **aikaisempi kokemus ja kokemuksen karttuminen** nousevat aineistossa yhdeksi työntekoa ja tiimissä toimimista edesauttavana asiana. Aikaisempi kokemus linkittyy paitsi tiimissä toimimiseen, niin myös työntekijän kokemuksiin tunteisiin. Esihenkilön näkökulmasta aikaisempi kokemus hajautetusta työstä, auttaa myös ymmärtämään siihen liittyviä haasteita ja johtamaan hajautettua tiimiä sekä kokemaan etänä johtamisen vähemmän haasteelliseksi. Aikaisempi kokemus ja kokemuksen karttuminen auttavat niin esihenkilöä, kuin tiimin jäseniäkin voittamaan hajautettuun työhön liittyviä haasteita. Yhdessä toisten kanssa työskentelemisen kautta tuleva tuttuus, yhdessä kokemuksen kanssa edesauttavat yhteisöllisyyden tunteen syntymistä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; McNeese & Reddy 2015 Parkatti ym. 2023.)

Opinnäytetyön aineiston perusteella vähäinen aikaisempi kokemus etätyöstä voi aiheuttaa työntekijälle erilaisia negatiivisia tunteita. Vaikka aineisto painottuu tarkastelemaan aikaisemman kokemuksen ja kokemuksen karttumisen teemoja etätyön näkökulmasta ovat tulokset siirrettävissä hajautetussa tiimissä työskentelyyn, huomioiden hajautetun tiimin käsitteen muodostumisen opinnäytetyössä, työntekemisen paikkojen moninaisuuden kautta.

Vartiainen ym. (2004, 72–73) nostavat esille hajautettujen tiimien muodostumista ja toiminnan kehittämistä edesauttavana, jos sen jäsenillä on aikaisempaa kokemusta hajautetussa ryhmässä toimimisesta. Rauramo (2012, 104)

kuvaa symbolisen yhteisyyden syntyvän ja ilmenevän mm. yhteisten kokemusten ja tunteiden kautta. Toisiin tutustuminen ja kokemuksen karttuminen näkyvät myös tiimien kehitysvaiheissa, ja siinä miten tiimi kasvaa, yksilöistä tai työyhteisöstä tiimiksi, ja sen jäsenien alkaessa kehitysvaiheiden edetessä tuntemaan toisiaan ja uuden tilanteen pikkuhiljaa selkiytyessä heille (Heikkilä 2002; Mäkisalo 2003; Skyttä 2000; Super 2020).

Opinnäytetyön tuloksien perusteella työkavereihin **tutustuminen** lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Tuttuuden tunnetta lisäävät mm. vuorovaikutus muiden tiimin jäsenien kanssa ja aikaisempi tuttuus. Tuttuus edesauttaa vuorovaikutusta, lisää vuorovaikutuksen määrää ja auttaa ymmärtämään toista paremmin. Yhteistyö ja vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenien kanssa on tärkeää, jotta yhteisöllisyyden tunnetta syntyy koko tiimin välille. Tuttuuden tunnetta ja suhteen muodostumista edesauttavat mm: aikaisempi mahdollinen toisen tunteminen, yhteiset kokemukset, yhdessä tekeminen, toisen toimintatapojen, vastuualueiden ja osaamisen tunteminen. (Hart 2016; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti 2023.)

Heikkilä (2002) nostaa yhdeksi tiimin ja työryhmän väliseksi eroksi tiimin jäsenien väliset suhteet ja tuttuuden. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 21) mukaan tavallisesti toimiva työyhteisö, jossa jäsenet välittävät toisistaan ja tukevat toisiaan, synnyttää yhteishenkeä. Vartiainen ym. (2004, 136) muistuttavat tiimin jäsenien välille syntyvän tuttuutta ilman kasvokkaiakin tapaamisia, heidän toimittuaan pidemmän aikaa yhdessä. Tämä edesauttaa myös luottamuksen rakentumisessa. Rauramon (2012, 112) mukaan tutustumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta, on kuitenkin tärkeää, että tiimin jäsenet tapaavat myös kasvokkain. Etenkin rakennettaessa uutta tiimiä ja luottamusta tiimissä, olisi hyvä tavata alussa kasvokkain, etenkin jos tiimin jäsenet eivät ole entuudestaan tuttuja. Vilkmän (2023, 102, 200) nostaa tiimiin sisälle pääsemisen lähtevän tutustumisesta. Hän esittää etätyöaikana yhteenkuuluvuuden tunteen saattaneen pysyä hyvänä niiden ihmisten välillä, jotka tuntevat toisensa. Sen sijaan uusien jäsenien saaminen yhteisöön mukaan on koettu haasteelliseksi, etenkin kollegoihin tutustumisen ja sitoutumisen osalta. Lisäksi Vilkmän (2016, 53) esittää, että mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, sitä todennäköisemmin he hyväksyvät toistensa erilaisuuden.

Opinnäytetyön tuloksissa osassa aineistoa nousi esille **ulkopuolelle jättäminen**, tai hyljeksityksi joutuminen. Ristimäki (2023) nostaa opinnäytetyön aineistossa esille ”kuppikuntien” syntymisen ja niiden kaksiteräisen vaikutuksen. Toisaalta pienemmät ”kuppikunnat” voivat synnyttää tuttuutta ja yhteisöllisyyttä, mutta toisaalta liian tiiviiksi muodostuvien kuppikuntien myötä on olemassa myös riski, että osa tiimistä jää ulkopuolelle. Aikaisemmassa teoriassa nousee esille saman kaltaisia asioista. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 70–72, 114–116) kuvaavat työpaikalle syntyviä epävirallisia ryhmiä, työpaikan henkeinä, nostaan esille näkökulman siitä, että yksin virallinen toiminta pystyy harvoin vastaamaan työntekijän kaikkiin tarpeisiin. Toisaalta he käyttävät termiä ”kuppikunta” kuvaamaan työryhmän sisälle syntyvää pienempää klikkiä, jolla on kokonaisuutta ajatellen lähinnä negatiivisia vaikutuksia. Myös Heikkilä (2002, 28–29) kuvaa erilaisina tiimityypeinä erilaisia epävirallisia ryhmiä. Useat näistä epävirallisista ryhmistä mahdollistavat vapaamuotoisen kommunikoinnin, joka lisää työviihtyvyyttä, mutta samaan aikaan hän näkee niillä myös varjopuolia. Lisäksi Heikkilä (2002, 276, 286), Mäkisalo (2003, 109–110) ja Skyttä (2000, 115) esittävät tiimin muotoutumisvaiheista, yhteisyyden vaiheeseen liittyvänä riskinä, tiimin liian tiiviin yhtenäistymisen. Liian tiivis yhtenäistyminen ja omaan osaamisen luottaminen aiheuttavat mm. sen, ettei tiimin ulkopuolisten osaamiseen välttämättä luoteta. Uusien jäsenien voi olla vaikeaa päästä tiimiin sisälle, ja tuolloinkin heiltä odotetaan tiimin ehdoilla toimimista. Yhteistyö muiden tiimien kanssa saattaa vaikeutua ja syntyä vastakkainasettelua tai kilpailua heidän kanssaan.

Opinnäytetyön tuloksissa hajautetun työn riskitekijöinä nousee esille **yksinäisyyden kokemus**, ja **ulkopuolelle jättäminen** ja hyljeksityksi tuleminen, jotka vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemukseen. Laineman ja Laineman (2021) mukaan vuorovaikutussääntöjen noudattaminen tulee esille etenkin silloin, jos niitä rikotaan. Jolloin ne vaikuttavat myös yhteisöllisyyteen. Yleisillä vuorovaikutussäännöillä he viittaavat mm. toisten kunnioittavaan kohteluun, viesteihin vastaamattomuuteen, jonkun tiimin jäsenen ulkopuolelle jättämiseen. Yangin ym. (2022) mukaan joutuessaan ulkopuolelle jätetyksi, tai tullessaan hyljeksityksi, vaikuttaa tämä paitsi yhteisöllisyyden kokemukseen koko tiimin kesken, ja yksilön henkiseen hyvinvointiin, myös yksilön työhön sitoutumiseensa ja työskentelyyn. Hyljeksityksi tullun tiimin jäsenen on myös haastavaa kehittää

tehokasta vuorovaikutusta muihin. Lisäksi hänen keskittymisensä saattaa herpaantua itse työstä ja perustehtävästä. Mahdollinen vitkuttelu työtehtävissä lisää riskiä hyljeksityksi joutumisesta ja vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumattomuus ja tehoton vuorovaikutus altistavat hyljeksinnälle ja heikentävät henkistä hyvinvointia.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella fyysinen muista eristäytyneisyys, kasvokkain tapahtuvien kontaktien puute ja vähäiset mahdollisuudet jakaa kuulumisia ja kokemuksia voivat aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta (Parkatti ym. 2023). Mitä enemmän ollaan tekemisissä toisten kanssa, sitä vähemmän koetaan yksinäisyyttä. Yksinäisyys vaikuttaa paitsi työntekijän hyvinvointiin, niin myös työn laatuun ja tiimin jäsenten välisiin suhteisiin. (Yang ym. 2022.) Yksinäisyyden kokemusta lisää, jos tiimin jäsen kokee tulleensa ohitetuksi, eikä esim. saa apua tai tukea, jolloin hän kokee jäävänsä yksin käsillä olevan ongelmansa kanssa. Ulkopuolelle jättäminen ja vastausten saamattomuus heikentävät paitsi kuulluksi tulemisen tunnetta, niin altistavat myös yksinäisyyden ja yksin jäämisen kokemukselle. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021.)

Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisemmin esitetyn teorian kanssa siltä osin, että työskenneltäessä hajautetusti saattaa yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteita syntyä herkemmin. Opinnäytetyön tuloksien kanssa yhdenmukaisia näkökulmia esittävät mm. Vilkmann (2023), Vartiainen ym. (2004) ja Paasivaara ja Nikkilä (2010). Vilkmannin (2023, 30, 102) mukaan sen lisäksi, että työskenneltäessä erillään toisista, työyhteisöön on vaikeampaa päästä sisälle, voi työyhteisö jäädä myös etäisemmäksi ja työntekijät saattavat kokea jopa yksinäisyyttä tai eristäytyneisyyttä. Vartiainen ym. (2004, 148–149) nostavat yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden yhdeksi hajautetun työn kuormitustekijöistä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 12, 16, 21, 68–70, 116–117) mukaan yhteisöllisyys työyhteisöissä kuvaa työyhteisöjen sosiaalista puolta ja henkistä tilaa, joka määrittelee osaltaan myös, *miten sen jäsenet käyttäytyvät toisiaan kohtaan*. Ulkopuolelle jättämisen osalta he nostavat esille tiedon pantaamisen, joka voi tapahtua joko tahattomasti tai tahallisesti. Lisäksi Paasivaara ja Nikkilä (2010, 131) nimesivät ulkopuolelle jättämisen myös yhdeksi epäasiallisen kohtelun muodoksi.

Yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksiin liittyvät tulokset opinnäytetyössä, liittyvät nähdäkseni pitkälti enemmän yleisiin työyhteisö ja vuorovaikutus taitoihin, kuin yksin hajautetusti työskenteleviin tiimeihin. Se miksi näen nämä kuitenkin oleellisina nostoina opinnäytetyön tuloksien kannalta liittyvät yhteisöllisyyden tunteeseen yleisesti, sekä siihen seikkaan, että yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksille, on hajautetusti työskenneltäessä suurempi riski. Perustan oman näkemykseni opinnäytetyön tuloksista ja aikaisemmasta teoriasta tehtyyn päätelmään: Työskennellessä erillään toisista on yksilön helpompaa vetäytyä vuorovaikutuksesta ja vastuusta. Tämä voi johtua monista erilaisista syistä, mm. yksilölliset tekijät, oma jaksaminen ja hyvinvointi, henkilökohtaiset näkemykset tai suhteet muihin työntekijöihin, liiallinen työkuorma, henkilökohtaiset asiat, jne. Vetäytyminen voi olla joko seurausta yksinäisyyden tai ulkopuolisuuden kokemuksesta, mutta toisaalta ne voivat myös laukaista ulkopuolelle jättämistä tai hyljeksintää.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 109–110) esittävät myös mielenkiintoisen näkökulman sosiaalisesta vetelehtimisestä, jolla viitataan siihen, että toimittaessa tiiminä saattaa sen yksilöillä esiintyä taipumusta yrittää vähemmän, verrattaessa yksin työskentelyyn. Oman panoksen väheneminen vaikuttaa ryhmän välisiin suhteisiin niitä heikentävästi. He esittävät sosiaalisen vetelehtimisen vähenevän haastavissa tilanteissa, jolloin kaikkien näkyvää panosta tarvitaan. Vaikka Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 109–110) esille nostamassa sosiaalisessa vetelehtimisessä on nähtävissä yhteyksiä opinnäytetyön tuloksissa mainittuihin tehottomuuteen ja työhön sitoutumiseen, eivät nämä kuitenkaan nähdäkseni ole täysin sama asia, joskin tämä aikaisempi tieto tukee paikoitellen opinnäytetyön tuloksia. Sosiaalinen vetelehtiminen ja sen seuraukset ovat nähdäkseni kytkettävissä Yangin ym. (2022) esittämiin näkökulmiin tehottomasta vuorovaikutuksesta, tehottomasta työhön sitoutumisesta ja vitkutte- lusta, joiden voitaneen katsoa olevan kytköksissä sosiaaliseen vetelehtimiseen. Näiden vaikutukset tiimin jäsenien välisiin suhteisiin puolestaan altistavat hyljeksityksi tulemiselle, jne.

Johtaminen ja esihenkilön rooli

Mäkisalo (2003, 92) vertaa hyvin toimivaa tiimiä voitokkaaseen jääkiekkjoukkueeseen. Peilattaessa opinnäytetyön tuloksia Mäkisaloon (2003) vertaukseen,

voidaan todeta, että vaikka autonomia ja matala hierarkia ovat tärkeitä, tarvitsee tiimi myös johtajaa, kuten jääkiekkjoukkue tarvitsee valmentajaa, ja suuremmissa mittakaavassa koko seurajohtoa ja organisaatiota. Hajautetut tiimit voivat olla hyvinkin itseohjautuvia, mutta silti niiden esihenkilöille kohdistuu useita odotuksia. Johtaminen ja esihenkilön rooli kytkeytyvät vahvasti opinnäytetyön muihin kategorioihin, ja siihen miten organisaatio ja esihenkilö pystyvät luomaan / tarjoamaan tiimille sellaiset puitteet, missä tiimi pystyy toimimaan täydellä potentiaalillaan, ja missä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomiselle, vahvistamiselle ja ylläpitämiselle on olemassa puitteet.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella esihenkilöllä on yhteisöllisyyden tunteen osalta keskeinen rooli. Samaan aikaan kun esihenkilöltä odotetaan näkyvää roolia ja uskallusta ottaa johtajuus käsiinsä, odotetaan hänen osallistuvan myös epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja olevan näkyvillä työn arjessa, muutoinkin kuin vain työasioissa. Toisaalta tarvitaan itseohjautuvuutta, autonomiaa ja matalaa hierarkiaa. Toisinaan jaettu johtajuus ja tilannekohtaiset käytännöt ovatkin hyödyllisiä tiimien johtamisessa. Toimiakseen hyvin hajautettu tiimi tarvitsee riittävästi organisoimista, koordinoimista ja vuorovaikutusta. Esihenkilöön ja hänen rooliinsa kohdistuvat odotukset, eivät rajoitu kuitenkaan yksin johtamiseen ja työhön liittyviin asioihin, tuen saamiseen tarvittaessa, tai oikeanlaisten puitteiden rakentamiseen, ja asioiden mahdollistamiseen. Hänen toivotaan varsinaisen työhön liittyvät johtamisen ohella, tuntevan alaisensa ja pyrkivän yksilölliseen, mutta tasapuoliseen kohteluun, ja toimivan myös esimerkkinä tiiminsä jäsenille useissa asioissa. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Lee 2022; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tuloksien mukaan esihenkilön (ja organisaation) vastuulla on rakentaa sellaiset puitteet, jossa yhteisöllisyyden rakentumiselle on valmiudet, ja työn tekeminen on mielekästä ja tehokasta. Tähän tarvitaan selkeitä ohjeita, tukirakenteita, oikeanlaisia välineitä työn tekemiseen, ja riittävää osaamista ja tukea välineiden käyttämiseen. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.) Opinnäytetyön tuloksia tukee aikaisemmassa teoretiedossa mm. Superin (2020) ja Vilkmänin (2023) esittämät näkökulmat. Superin (2020) mukaan toimivat innovatiiviset tiimit, tarvitsevat toimiakseen ja kehittyäkseen

tukevaa organisaatioympäristöä, psykologista turvallisuutta, monimuotoisuutta, toimivaa viestintää ja jatkuvaa oppimista. Vilkmanin (2023, 41–42, 55–57) mukaan organisaation prosessien, käytäntöjen ja johtamisen tulee olla toteutettu siten, että tuloksellinen ja tehokas toiminta onnistuvat vaivattomasti kaikissa tilanteissa. Prosessien ja digitaalisten työympäristöjen kunnossa olominen ja työn tekemisen mahdollistaminen, paikasta riippumatta ovat keskeisessä asemassa. Lisäksi hän muistuttaa, että organisaation toimintatapojen tulee tukea hajautuneen organisaation johtamista, viestintää ja yhteistyötä.

Lisäksi Ford ym. (2017) ja Vilkman (2016, 41) nostavat esille työntekijöiden moraalien ja sitoutumisen organisaatioon heikkenevän, jos he eivät koe yhteisöllisyyttä. Stinton (2013, 23–24, 47) esittää, että pyrittäessä lisäämään sosiaalisia kohtaamisia ja konteksteja hajautetussa tiimissä, luodaan perustaa luottamuksen ja yhteisöllisyyden syntymiselle. Onkin nähdäkseni perustelua esittää, että esihenkilön rooli mahdollistajana ja esimerkin näyttäjänä, yhdessä organisaation rakentamien puitteiden kanssa ovat merkityksellisiä. Järvisen (2020) mukaan esihenkilöä tarvitaan myös tietynlaiseksi suunnannäyttäjäksi, joka ottaa tarvittaessa ajoittain helikopteriperspektiiviä asioihin, ja varmistaa, että kokonaisymmärrys ja tavoitteet ovat selkeitä, ja työnteon edellytykset ovat olemassa. Sen lisäksi, että esihenkilön tulee varmistaa, että tiimin jäsenillä on selkeät työtehtävät, vastuut ja tavoitteet, tulee hänen varmistaa, että tiimin jäsenillä on vaadittava osaaminen, työkalut ja resurssit työn tekemiseen.

Tarkasteltaessa aikaisemman tiedon valossa tiimin eroa työryhmiin, Heikkilä (2002, 18–20, 24–25, 30, 384–385) esittää yhdeksi tiimin työryhmistä erottavaksi tekijäksi, myös toimivat, yhteistä työskentelyä tukevat ja sujuvat prosessit. Lisäksi hän nostaa esille päätöksien tekemisen, tiimien johtamisen ja työn koordinoimisen erovan, jossain määrin ryhmistä. Heikkilän (2002) mukaan kehitettäessä itseohjautuvaa tiimityöskentelyä, pyritään kokonaisvastuuta tehtävästä antamaan tiimille, jolloin perinteinen johtaminen korvautuu esihenkilön osallistuvalla ja osallistavalla johtajuudella. Itseohjautuvassa tiimissä toimiminen vaatii jokaiselta kokonaisuusien käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista ja systemaattista työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tuloksia itseohjautuvuudesta tukee myös Ahon ym. (2023a) ja Stintonin (2013, 9–15) esittämä näkökulma siitä, että hajautetusti toimivan ja virtuaalisesti kommunikoivan tiimin yksi menestymisen edellytys on itseohjautuvuus.

Vilkman (2016, 137) nostaa itsenäisyyden ja mahdollisuuden ottaa vastuuta yhdeksi virtuaalisen työn positiiviseksi puoleksi.

Itseohjautuvuuden ja esihenkilön läsnäolon kannalta opinnäytetyön tuloksissa nousee esille tiimin jäsenien yksilöllisyys ja jäsenten väliset yksilölliset erot. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman, 2022; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.) Matala hierarkia, autonomia ja tiimin kanssa yhdessä sovitut käytänteet ja pelisäännöt nousevat esille tuloksissa. Aikaisemman teorian tiedon perusteella, mm. Vilkmanin (2016, 136) mukaan työntekijöiden motivaatio lisääntyy, kun työ joustaa heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Lisäksi Vilkman (2023, 261–262) nostaa erilaisten persoonallisuuksien tukemisen heille sopivalla tavalla tärkeäksi. Erityisen tärkeänä hän näkee esihenkilön kyvyn tiedostaa yksilöllisyyden vaikutuksen siihen, miten tiimin jäsen kokee asiat. Järvinen (2020) nostaa yhdeksi tärkeäksi tekijäksi esihenkilön kyvyn huomioida jokaisen tiimin jäsenenä yksilöllisyys ja erilaisuus. Etenkin haastavissa tai epävarmoissa tilanteissa työntekijän yksilöllisyys saattaa näyttäytyä irrationaalisenä käyttäytymisenä. Kohdattaessa haasteita esihenkilön taito kuunnella tiiminsä jäsentä ja lukea myös hänen sanatonta viestintäänsä korostuvat.

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille itseohjautuvan tiimin yhtenä ominaisuutena vastuun kantaminen. Itseohjautuvassa tiimissä, sen jäsenet usein ottavat yhdessä vastuuta onnistumisesta, ja auttavat toisiaan, jotta yhteiseen tavoitteeseen yltäminen mahdollistuu. Tiimin on myös helpompi sitoutua yhteisiin pelisääntöihin, kun he ovat itse luomassa niitä. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa, lisää työhön sitoutumista ja kokemusta asioiden yhdessä tekemisestä. (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021; Parkatti ym. 2023.) Opinnäytetyön aiheistossa Ok-Kyu ja Cho (2019) esittävät, että korkean autonomian omaavilla tiimeillä yhteistyö, luottamus, koordinoiminen ja tiedon jakaminen ovat todennäköisempiä, kuin tiimeillä, joiden autonomia on matala. Luottamus ja yhteistyö ovat parempia, autonomian edelleen lisätessä niitä. Ollila ym. (2018) muistuttavat autonomiaan liittyvän kuitenkin myös tiettyjä reunaehtoja.

Vilkman (2023, 248) muistuttaa itseohjautuvuusteorian mukaan autonomian olevan yksi ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta, ja johtamisen

näkökulmasta olevan tärkeää antaa riittävästi vapautta vaikuttaa työhönsä liittyvissä asioissa. Juuti ja Vuorela (2015, 26) esittävät autoritaarisen johtamisen heikentävän työniloa ja aiheuttavan työntekijöissä negatiivisia tunteita. Lisäksi autoritaarinen johtaminen heikentää oma-aloitteisuutta. Järvinen (2020) kuitenkin puolestaan muistuttaa, että itseohjautuvimmissakin työyhteisöissä tarvitaan esihenkilöä, joka luo puitteet ja pelisäännöt, joiden sisällä tiimi voi toimia itsenäisesti, sekä esihenkilön roolista ottaa tarvittaessa helikopteriperspektiiviä.

Siinä missä opinnäytetyössä nousee esille erilaiset roolit, vaihtelee myös esihenkilön rooli tiimistä, tiimin tarkoituksesta, tavoitteista ja tarpeista riippuen. Superin (2020) mukaan erilaisten tiimien tarpeet muuttuvat mm. tiimin kehitysvaiheiden edetessä, ja tiimin esihenkilön on tärkeää tunnistaa oma roolinsa ja muovata sitä vastaamaan tiimin tarpeita. Menestyksellinen johtaminen tiimin kehitysvaiheiden läpi vaatii sen esihenkilöltä kokemusta, organisointikykyä ja taitoa kehittää yksilöiden lahjakkuutta. Esihenkilön roolin muutokset tiimin eri kehitysvaiheissa nousevat esille myös Heikkilän (2002), Mäkisalón (2003) ja Skytän (2020) kuvauksissa tiimin kehitysvaiheista. He nostavat esille myös sen, että mitä vähäisempää tiimin itseohjautuvuus on, sitä merkittävämpi esihenkilön rooli on.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella luottamuksen syntyminen vie virtuaalisissa ympäristöissä enemmän aikaa, ja esihenkilöiden tulee tietoisesti panostaa tähän ja toimia mahdollistajana. Vaikka osaaminen ja sen jakaminen ovat paljon yksilön vastuulla, on hajautetussa työssä tarvittavan monipuolisen ja erilaisen osaamisen tunnistaminen ja esiin tuominen sekä sen jakamiseen kannustaminen, osaltaan myös esihenkilön vastuulla. Esihenkilöltä vaaditaan tässä oman johtamisosaamisen ohella, oikeanlaista osaamisen johtamista. (Andrianoff 2021; Hart 2016; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.) Lisäksi opinnäytetyön aineistossa Ok-Kyu ja Cho (2019) nostavat esille yhteistyön tärkeyden, joka vaatii myös yhtenä tekijänä luottamusta. Heidän mukaansa luottamusta lisää riittävän koordinoitu toiminta, yhteistyö ja tiedon jakaminen. Yhteistyö ja koordinoiminen lisäävät tiedon jakamista ja luottamusta jakaa tietoa.

Aikaisemman teorian perusteella luottamus edesauttaa tiedon jakamista ja avoimuutta kommunikoinnissa. Avainasemassa ovat ryhmän keskinäinen

luottamus, ja luottamus esihenkilön ja alaisten välillä. Luottamusta ja sen luomista vahvistavat mahdollisuudet rakentaa keskinäisiä henkilökohtaisia suhteita ja tavata kasvokkain. (Aho ym. 2023a; Ford, ym. 2017; Jansson 2005, 83; Paasivaara & Nikkilä 2010, 87; Stinton 2013, 42; Vilkmán 2023, 23–24.) Lisäksi Vilkmánin (2016, 13–15, 137, 248–249) mukaan hajautetulle työlle on tyypillistä myös se, ettei esihenkilö ole useinkaan fyysisesti läsnä kaikille työntekijöilleen, ja saattaa nähdä osaa heistä kasvokkain hyvinkin harvoin. Onkin tärkeää kiinnittää huomiota riittävään yhteydenpitoon ja yhteydenpidon tapoihin, jotta työntekijä ei koe jäävänsä yksin. Järvinen (2020) vahvistaa myös opinnäytetyön tuloksissa esille nousseen seikan siitä, että sillä miten esihenkilö on läsnä, ja onko hän aidosti läsnä, on merkitystä. Järvisen (2020) mukaan esihenkilön läsnäolo viestii kiinnostuksesta ja välittämisestä. Tämä sama näkökulma nousee esille opinnäytetyön tuloksissa. Joskin opinnäytetyön tuloksissa nousee esille esihenkilön poissaolon voivan viestiä myös luottamuksesta tiimiä kohtaan.

Vilkmán (2016), Vartiainen ym. (2004) ja Järvinen (2020) nostavat esille esihenkilön osaamisen liittyviä odotuksia ja esihenkilöllä olevia erilaisia rooleja. Nämä näkökulmat tukevat paikoitellen myös opinnäytetyön tuloksia. Vilkmánin (2016, 13–15, 136–145) mukaan esihenkilöltä edellytetään ihmisten johtamisen taitojen, ja kyvyn hyödyntää teknologiaa ohella, etäjohtamisen taitoja. Etäjohtamisen taidoiksi hän nimeää: avoimuuden vuorovaikutuksessa, sosiaalisen taitavuuden, tavoitekeskeisyyden, joustavuuden, innostamisen ja motiivoinnin, suunnittelun ja organisoimisen, päätöksentekokyvyn, proaktiivisuuden ja delegointitaidot. Vartiainen ym. (2004, 124–125) esittävät esihenkilöllä olevan hajautetussa organisaatiossa kolme roolia: suunnittelija, verkoston järjestelijä ja kehittäjä. Järvisen (2020) mukaan yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että työntekijät voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamisen pääpainon tulisikin olla sellaisten suhteiden luomisessa, jotka innostavat ja kannustavat työntekijöitä tekemään parhaansa. Lisäksi esihenkilön tulisi onnistua kaivamaan tiiminsä jäsenien parhaat puolet esiin ja käyttöön.

Henkilökohtaisemman tuntemisen näkökulmasta aikaisempi teoria tietä vahvistaa myös opinnäytetyön tuloksen, henkilökohtaisemman suhteen tarpeelli-

suudesta. Vilkmanin (2023, 253–254, 257–258, 264–265) mukaan yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta esihenkilön ja tiimin jäsenen välillä on yhdistävien asioiden löytäminen. Yhdistävät asiat voivat liittyä niin työhön kuin vapaa-aikaankin. Yhdistävien asioiden avulla on helpompi rakentaa henkilökohtaista suhdetta, tuttuutta luottamusta ja hyvää keskusteluyhteyttä. Tuen saaminen työssä on yksi merkittävä voimavaratekijä. Tuki voi olla paitsi konkreettista auttamista, niin myös kannustamista tai myötäelämistä. Koettu tuki auttaa jakamaan myös kuormittavissa tilanteissa. Hän näkee esihenkilön ja tiimin jäsenen väliset kahdenkeskiset keskustelut tärkeänä osana em. asioiden luomisessa. Toisessa teoksessaan Vilkman (2016, 116–117) muistuttaa olevan myös tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa, ja tarjoaa myös tarvittaessa tukeaan. Järvinen (2020) nostaa esille esihenkilön toimivan esimerkkinä ja mallina tiiminsä jäsenille sekä samalla myös organisaation ja tiimin edustajana. Esihenkilön osaamisessa korostuvat hyvät ihmissuhde-, vuorovaikutus-, sosiaaliset- ja tunnetaidot. Hyvän ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ovat myös yksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä. Myöskään Järvisen (2020) mukaan yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioiminen ei rajoitu yksin työpaikalle, vaan esihenkilön tulee huomioida ihminen myös työn ulkopuolella. Yhdeksi syyksi tälle Järvinen (2020) nostaa myös työntekijöiden työkyvyn.

Opinnäytetyön tuloksissa ja aikaisemmassa teoretiedossa oli joitain eroavaisuuksia **työtehtävien haastavuuden** osalta. Yhdenmukaista oli mm. työtehtävien tasapuolinen jakaantuminen, mutta siitä tuleeko työtehtävien olla haastavia vai helppoja nousi esille paikoittain ristiriitoja. Toisaalta nähdäkseen nämä ristiriidat johtuivat osittain siitä, missä vaiheessa tiimin muotoutumista voidaan ajatella tiimin suorittavan monimutkaisia työtehtäviä.

Vartiainen ym. (2004, 72–73) nostavat esille tehtävien monimutkaisuuden asteen ja tiimin virtuaalisuuden määrän lisäävän haasteita tiimin yhteistyön kehittymiselle. Opinnäytetyön tuloksien perusteella työtehtävien monipuolisuuden ja tasaisen jakautumisen ohella, tehtävien monimutkaisuus vaikuttaa tiimin toimintaan puolestaan positiivisesti. Tiimeillä, jotka suorittavat monimutkaisia tehtäviä mm. luottamus, tiedon jakaminen, yhteistyö ja keskinäinen koordinoiminen ovat suurempia, kuin tiimeillä, jotka suorittavat yksinkertaisia tehtäviä. (Andrianoff 2021; Lainema & Lainema 2021; Ok-Kyu & Cho 2019.) Ollila ym.

(2018) nostavat lisäksi esille, ettei hajautuksia koeta negatiivisena mm. monipuolisten työtehtävien ansiosta.

Tarkasteltaessa opinnäytetyön tuloksia ja peilattaessa niitä aikaisempaan tietoon voidaan tehdä päätelmä, jonka perusteella tiimin ja sen yhteisöllisyyden kehittymisen vaiheessa tehtävien monimutkaisuus ja virtuaalisuuden määrä asettavat tiimin ja sen yhteisöllisyyden kehittymiselle haasteita. Tiimin muotoututtua ja yhteistyön päästyä alkuun riittävän monipuoliset ja haastavat tehtävät lisäävät ja ylläpitävät tiimin jäsenien keskinäistä yhteistyötä, luottamusta ja vuorovaikutusta, ylläpitäen näin myös yhteisöllisyyden kokemukseen. Johtopäätöstä tukee myös Kuitusen ym. (2001, 23) tiimien kehitysvaiheiden läpikäymiseen liittyvä seikka, jonka mukaan kehitysvaiheissa voi tulla taantumia, jos ryhmä joutuu kohtaamaan liian vaikeita tehtäviä.

Työntekijät oma vastuu

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille jokaisen työntekijän oma vastuu, yhtenä tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden kokemuksen ja hajautetussa tiimissä toimimisen osalta. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu yhteisöllisyyden syntymiseen ja ylläpitämiseen. Yhteisöllisyyden kokemus ei muodostu itsestään, eikä sitä pystytä ylläpitämään tai kehittämään ilman jokaisen tiimin jäsenen osallistumista ja oman panoksensa antamista. Jokainen vaikuttaa osaltaan siihen miten tiiviiksi yhteistyö muodostuu ja miten töissä viihdytään. Työskennellessä hajautetusti tarvitaan monipuolista ja erilaista osaamista, ja sen jakamista muiden kanssa. Näiden tiedostaminen, esiin tuominen, ja hyödyntäminen edellyttävät paitsi oikeanlaista johtamista, myös yksilön omaa aktiivisuutta ja vastuun ottamista. Jokaisella tiimin jäsenellä on myös vastuu vuorovaikutuksen monipuolisuudesta ja omasta aktiivisuudestaan vuorovaikutuksen suhteen. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila 2018; Parkatti ym. 2023; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisemman teoretiedon kanssa, ja työntekijän oma vastuu nousee esille yhtenä oleellisena osana hajautetun tiimin toimimista, ja yhteisöllisyyden kokemuksen luomista, vahvistamista ja ylläpitämistä. Ahon ym. (2023b), Stintonin (2013, 154–155) ja Vilkmänin (2023, 56–58) mukaan paikkariippumattomassa työssä yksilön vastuu on suuri ja

työskentelyssä vaaditaan tietynlaista asennetta, ajattelua, avoimuutta ja luotamusta. Työntekijältä edellytetään paitsi osaamista työtehtäviin, kykyä itseenäiseen työskentelyyn, keskittymiskykyä, itsensä johtamisen taitoja, vastuullisuutta ja kykyä työskennellä tehokkaasti, niin myös kykyä ja halua ylläpitää yhteishenkeä. Yhteishengen ja yhdessä tekemisen säilyttäminen vaatii jokaisen työntekijän halua ylläpitää näitä ja ymmärrystä näiden tärkeydestä.

Lisäksi Viikman (2023, 331–332) nostaa aktiivisen työkaveruuden yhdeksi hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin voimavaratekijäksi. Esihenkilö tai organisaatio yksin eivät pysty kannattelemaan työyhteisöä, vaan tarvitaan jokaisen panosta. Yhdessä tekeminen on osallistumista tiimin toimintaan, ja ollakseen yhteisöllisyyttä tukevaa vaatii se oman halun ja aktiivisuuden osallistumiselle. Aktiivista työkaveruutta on myös se, miten yksilö käyttäytyy muita kohtaan, kokemus yhteisellä asialla olemisesta ja itsensä näkeminen osana tiimiä tai työyhteisöä. Jäppinen (2012, 94–97, 135) puhuu omistajuudesta yhtenä yhteisöllisyyden kehittämisen avaimena. Omistajuus näkyy vastuun ottamisena, ja siinä kaikki tiimin jäsenet ovat osallisina. Vastuun ottamisen tulisi olla yksilöstä kohti tiimiä kumpuavaa, persoonallista vastuun ottoa, jolloin se synnyttää myös kollektiivista vastuunottoa. Ilman yksilöstä kumpuavaa persoonallista vastuunottoa ei synny myöskään kollektiivista vastuunottoa.

Skyttä (2000, 116–117) kuvaa vastuun ottamista työstä ja nostaa yhdeksi huipputiimin piirteeksi vastuunoton korostumista. Hän kuvaa huipputiimin tasolla, tiimin ottavan vastuuta omasta toiminnasta, tuloksista ja tavoitteista. Nähdäkseni, jotta tiimin yhteinen vastuun ottaminen mahdollistuu, tulee sen jokaisen jäsenen myös ottaa osaltaan vastuu työstä, jolloin myös Jäppisen (2012, 94–97) kuvaama omistajuus toteutuu. Aho ym. (2023b) nostavat esille yhteistöllisten työvälineiden tarpeen ohelle, tarpeen niiden aktiiviseen käyttämiseen. Työvälineitä tulee käyttää paitsi työn sujuvoittamiseksi niin myös yhteisöllisyyden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Opinnäytetyön tuloksia tukee myös Järvinen (2020) esittämä näkökulma siitä, että ollakseen kauaskantoista, motivaation tulisi aina nousta työntekijästä itsestään.

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille jokaisella olevan vastuu myös ottaa puheeksi työssä mahdollisesti kohtaamansa haasteet, vaikeudet, ja mahdollinen avun ja tuen tarve. Myös itsestä huolehtiminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Oma hyvinvointi ja itsestä huolen pitäminen välittyvät muille tiimin jäsenille. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Ollila ym. 2018; Ristimäki 2023.) Parkatti ym. (2023) nostavat opinnäytetyön aineistossa esille näkökulman myös siitä, että oma vastuu ongelmatilanteissa ja niiden ratkaisemisessa, saattaa jäädä korostetusti työntekijälle itselleen.

Vaikka jokaisella jäsenellä on vastuu omasta toiminnastaan, ei opinnäytetyön tuloksien perusteella vastuuta ongelmista selviämisestä voida sysätä täysin yksin työntekijälle. Tästä syystä näen vastuun puheeksi ottamisesta korostuvan, jotta yksin jäämisen tunteilta haastavissa tilanteissa voidaan välttyä. Opinnäytetyön tuloksissa nousi myös esihenkilön rooli mahdollisten epäkohtien ja työn kuormitus tekijöiden kannalta merkittäväksi. Aikaisemmassa teoriatiedossa Vilkmán (2016, 52–53, 55, 99–107) nostaa kuitenkin esille etäjohtajan olevan haasteellista arvioida tiiminsä jäsenien stressin ja kuormituksen määrää, tai huomata mahdollisesti pinnan alla kyteviä ongelmia. Lisäksi kuormituksen kokemiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät. Esihenkilö voi osaltaan vaikuttaa puheeksi ottamiseen ja pyrkiä helpottamaan sitä erilaisilla keinoilla, mm. olemalla kiinnostunut, kysymällä kuulumisia, panostamalla kohtaamisiin, mahdollistamalla palautteen antamista, tukemalla avointa ja sallivaa ilmapiiriä, ja luomalla tuttuutta myös henkilökohtaisella tasolla. Vilkmánin (2016) esittämät näkökulmat ja keinot ovat näkyvillä myös opinnäytetyön tuloksissa.

Toisaalta opinnäytetyön tuloksien perusteella ei vastuuta voida säilyttää myöskään yksin esihenkilölle tai organisaatiolle. Työntekijän oma vastuu on huomioitu jo lainsäädännössä. Työturvallisuuslain 4. luvussa on kirjattuna työntekijän velvollisuuksista. Työntekijän yleisiin velvollisuuksiin kuuluu mm. omasta ja muiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, asiallinen käyttäytyminen muita kohtaan ja mahdollisten vikojen tai puutteellisuuden poistaminen mahdollisuuksiensa mukaan ja niistä ilmoittaminen. (Työturvallisuuslaki 28.8.2002/738, 4. luku 18–19. §.) Vaikka laki yhdistetään herkästi työn fyysisiin tekijöihin, nousee erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä suosituksissa ja työpaikkojen riskiarvioissa esille enenevässä määrin psyykkiset työolosuhteet

ja kuormitustekijät.³ Päätelmää tukee myös aikaisemmin esitetyt Vilkmanin (2023) ja Jäppisen (2012) esittämät näkökulmat omistajuudesta ja jokaisen vastuun ottamisesta.

Opinnäytetyön tulokset omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtimisesta ovat myös yhteneväiset Rauramon (2012), Juutin ja Vuorelan (2015) ja Virtasen ja Sinokin (2014) esittämien näkökulmien kanssa. Rauramo (2012) esittää työhyvinvointia portaina, joiden ensimmäinen porras on terveys. Tähän portaaseen sisältyy mm. terveys, hyvinvointi ja työn kuormitus. Juuti ja Vuorela (2015, 85–94) nostavat esille ihmisen olevan kokonaisuus, jossa fyysinen, psyykinen ja henkinen puoli kytkeytyvät toisiinsa. He nostavat kaikista näistä osa-alueista huolehtimisen tärkeyden esille. Lisäksi he nostavat perhe-elämän ja työn yhteen sovittamisen ja perhe-elämän tärkeyden emotionaalisestakin näkökulmasta. Lisäksi he muistuttavat näiden kahden osa-alueen tasapainon löytämisen tärkeydestä. Virtanen ja Sinokki (2014, 193–194) muistuttavat hyvinvoinnin ja terveyden näkökulmasta pitkään jatkuneen stressin vaikuttavan paitsi yksilön hyvinvointiin, voivan altistaa myös monille sairauksille, ja vaikutuksista mielialaan. Nämä vaikuttavat edelleen yksilön kykyyn suoriutua työstä ja olla osa työyhteisöä tai tiimiä.

Lisäksi Aho ym. (2023b) ja Stinton (2013, 154–155) nostavat esille työntekijältä edellytettävän kykyä rajata ja tasapainottaa, työtä ja vapaa-aikaa. He muistuttavat myös työntekijän kohtaavan kotoa käsin työskennellessä todennäköisemmin enemmän häiriötekijöitä, kuin työnantajan toimipisteellä työskennellessä. Toisaalta Vilkman (2023, 306–307) nostaa esille lähityössä tapahtuvat keskeytykset, jotka ovat osaltaan saattaneet aiheuttaa kuormitusta, mutta samalla hän muistuttaa myös niiden merkityksestä työn tauottamisessa. Työskennellessä hajautetusti osa näistä keskeytyksistä jäävät pois, mutta toisaalta myös niiden tuoma työn tauotus jää pois. Taukojen pois jääminen voi aiheuttaa työn muuttumisen kuormittavammaksi, kun aivojen palautuminen vähenee. Osa itsensä johtamista on myös omasta hyvinvoinnista ja riittävästä tauoista huolehtimista, sen lisäksi, että itsensä johtamiseen liittyy kykyä karsia

³ Tämä näkyy myös mm. Sosiaali- ja terveysministeriön, Työ- ja tasa-arvo-osaston ja Työturvallisuuskeskuksen 3.10.2023 päivitetystä Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla työkirjassa. Työkirja on ladattavissa työturvallisuuskeskuksen WWW-sivuilta: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/> [viitattu 8.3.2024].

turhaa hälyä. Riittävästä palautumisesta huolehtimisen rinnalle Vilkmán (2023) nostaa riittävällä tasolla työyhteisön toimintaan osallistumisen.

Opinnäytetyön tuloksissa on viitattu häiriötekijöihin ja niiden karsimiseen mm. noudattamalla yhdessä sovittuja toimintatapoja. Jos häiriötekijöitä on paljon ei tiimin jäsen pysty saavuttamaan täyttä potentiaaliaan työtehtävässä. Lisäksi etenkin etätyössä kohdattavat kodin ja työn väliset häiriötekijät, ja perhe-elämän ja työn keskinäinen tasapaino, vaikuttavat työhön keskittymisen ohella, työhön sitoutumiseen ja pahimmillaan altistavat hyljeksinnälle (tehoton työhön sitoutuminen ja tehoton vuorovaikutus). Häiriötekijät ja jatkuvat työn keskeytykset vaikuttavat myös yksilön henkiseen hyvinvointiin. (Ristimäki 2023; Yang ym. 2022.) Opinnäytetyön tulos on yhdenmukainen Stintonin (2013, 157, 164) esittämän näkökulman kanssa, sellaisten käytäntöjen sopimisen tärkeydestä, joiden tarkoitus on kiinnittää huomio työntekijälle mahdollistuvaan työrauhaan ja keskeytyksien hallintaan. Hän nostaa esille myös tutkimusten mukaan työntekijän multitaskatessa, virheiden todennäköisyyden olevan nelinkertainen verrattuna siihen, jos työntekijä keskittyy yhteen tehtävään kerralla. Aho ym. (2023a) ja Stinton (2013, 86–87) nostavat nopean reagoinnin, vastaamisen ja tavoitettavuuden tärkeiksi, mutta samaan aikaan muistuttavat myös yhdessä sovituista toimintatavoista. Stinton (2013, 86–87) korostaa etteivät nopea reagointi ja vastaaminen saa korostua liikaa, vaan jokaisen pitää voida saada keskittyä käsillä olevaan tehtävään. Vilkmán (2023, 318) muistuttaakin, ettei työnkuormitukseen liittyviä kognitiivisia ongelmia pystytä ratkaisemaan yksin yksilön toimenpiteillä, vaan siinä on kyse siitä, miten työyhteisössä toimitaan.

Teknologian hyödyntäminen

Opinnäytetyön tuloksissa teknologia, sen hyödyntäminen ja käyttäminen hajautetuissa tiimeissä nousee yhdeksi oleelliseksi keinoksi / välineeksi, jolla yhteisöllisyyden tunnetta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää, työskenneltäessä hajautetusti. Käytössä olevan teknologian tulee olla toimivaa, monipuolista ja tarkoituksenmukaista, lisäksi tarvitaan osaamista ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, teknologian käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Teknologiaa tulee käyttää tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja monipuolisesti. Se toimii niin työvälineenä, kuin myös yhteydenpidon ja suhteiden luomisen ja ylläpitämisen välineenä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; McNeese &

Reddy 2015; Ok-Kyu & Cho 2019; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023; Risti-
mäki 2023.)

Aikaisemmassa teorian tiedossa nousee vahvasti esille virtuaalisten työympäris-
töjen korostuvan hajautetusti toimivissa tiimeissä. Vartiainen ym. (2004,
14, 19) esittävät hajautetussa organisaatiossa kommunikoinnin, vuorovaikutuk-
sen ja yhteistyön tapahtuvat pääosin tai jopa pelkästään tieto- ja viestintätekn-
nologian avulla. Ahon ym. (2023a) mukaan osin tai kokonaan virtuaalisissa
työympäristöissä toimivien työyhteisöjen määrä yleistynyt. Vilkman (2016, 13–
15) kiteyttääkin, että hajautetusta työstä voidaan käyttää myös termiä virtuaali-
työ tai -tiimi. Stinton (2013, 3–6) pitää syynä virtuaalisesti toimivien tiimien ke-
hittymiselle työelämän vaatimuksien kasvamisessa, ja työntekeksen aikojen
ja paikkojen monimuotoistumisessa. Teknologian kehittymistä itsessään Stin-
ton (2013) ei pidä syynä näiden hajautettujen tiimien kehittymiselle, mutta nos-
taa esille teknologian kehittymisen edesauttaneen ja mahdollistaneen virtuaa-
listen työyhteisöjen ja -ympäristöjen kehittymisen. Myös Vilkman (2016, 155–
156) vahvistaa näkemystä teknologian kehittymisestä, hajautetun työn mah-
dollistajana. Hänen mukaansa teknologia on noussut keskeiseen rooliin tietö-
työssä. Ahon ym. (2023b) mukaan etätyössä tarvitaan sääntöjen ja toimivien
palaverikäytäntöjen lisäksi yhteisöllisiä työvälineitä ja niiden aktiivista käyttä-
mistä, jotta työ olisi paitsi sujuvaa, niin pystyttäisiin myös kiinnittämään huo-
miota yhteisöllisyyteen ja osaamisen kehittämiseen. Nähdäkseni hajautetun
työn yleistyminen, ja teknologian kehittyminen yleistymisen mahdollistajana,
tarjoaa selityksen myös sille, miksi teknologia ja sen hyödyntäminen nousevat
opinnäytetyön tuloksissa näin vahvasti esille.

Useassa lähteessä nousee esille teknologian monipuolisuus ja arkipäiväisyys
hajautetussa työssä. Ahon ym. (2023a) mukaan virtuaalinen työympäristö si-
sältää teknologiset ratkaisut ja -välineet, sovellukset, alustat ja palvelut toimin-
nalle, jotka tapahtuvat eri käyttöliittymien kautta. Sutela ja Pärnänen (2021,
28–29) toteavat erilaisten digitaalisten laitteiden ja sovelluksien kuuluvan ny-
kyään itsestään selvänä osana etätyöhön. Heidän mukaansa erityisesti erilai-
set reaaliaikaiset pikaviestimet ovat arkipäivää. Ford ym. (2017, 33–34) esit-
tää virtuaalisuuden määrän voivan vaihdella, ja Stinton (2013, 3) avaa virtuaa-
lisissa ympäristöissä toimimisen arkipäiväisyyttä ja moninaisuutta työnteke-
ksen paikkojen ja arkiseltakin tuntuviin teknologisten ratkaisuiden kautta.

Opinnäytetyön tuloksissa teknologian hyödyntämisen osalta yhdeksi olennaiseksi osa-alueeksi nousee teknologian käytön osaaminen. Tiimin jäsenien tulee hallita erilaisten työvälineiden käyttö, paitsi tehokkaan työskentelyn välineenä, niin myös tiimin välisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen välineenä. Teknologian käytön osaamisen voidaan katsoa olevan osa työtä hajautetuissa tiimeissä. (Laitinen & Valo 2018; Ollila ym. 2018; Parkatti ym. 2023.) Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisemman teoriatiedon kanssa. Vilkmän (2016, 155–157) muistuttaa teknologian roolista työntekemisen helpottamisen välineenä. Tämä vaatii paitsi teknologian käytön osaamista niin myös tiedonhallinnan ja -hyödyntämisen osaamista. Myös Vartiainen ym. (2004, 90) listaavat yhdeksi hajautetun tiimin osaamisvaatimukseksi teknologian käyttötaidot. Vilkmänin (2023, 335–336) mukaan myös digiosaamisen jatkuva kehittäminen ja päivittäminen, on osa hajautetusti toimivan organisaation jatkuvaa oppimista. Teknologian nopea kehittyminen asettaa myös haasteita, ja työntekijältä edellytetään kykyä omaksua uusia välineitä yhä nopeammin. Tarvitaankin jatkuvaa koulutusta sekä perehdyttämistä siitä, miten teknologiaa voidaan paitsi käyttää, niin myös soveltaa käytäntöön.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella monipuolinen ja tarkoituksenmukainen viestintäteknologian käyttäminen, tiedon jakaminen ja vapaa vuorovaikutus vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta. Tarkoituksenmukainen viestintävälineiden käyttäminen, myös lisää tiimin jäsenien välistä vuorovaikutusta. Teknologian käyttäminen vaikuttaa positiivisesti tiimin jäsenien välisiin suhteisiin, vahvistaa tiimin suoritusta ja mahdollistaa hyvän tiimityön. (Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Laitinen & Valo 2018; Ristimäki 2023.) Teknologian avulla voidaan myös jakaa tietoa, tehdä yhteistyötä ja tehdä oma työ näkyväksi tiimin muille jäsenille. Se toimii myös välineenä yhteisen ymmärryksen ja kokonaiskuvan luomiselle. (Laitinen & Valo 2018.) Opinnäytetyön tuloksien perusteella teknologian käytön ei tulekaan keskittyä ainoastaan viralliseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen, vaan sillä tulee mahdollistaa myös tiimin jäsenien yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämistä. Viestintäteknologialla onkin merkittävä rooli tiedon jakamisen ohella myös työntekijöiden välisten suhteiden luomisessa. (Lee 2022.)

Opinnäytetyön tuloksien perusteella erilaiset teknologiset ratkaisut, sovellukset ja alustat toimivat työvälineiden lisäksi, alustoina tiimin jäsenten välisten suhteiden rakentamiselle, ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. Hajautetuissa tiimeissä teknologiaa hyödyntämällä voidaan mm. rakentaa työntekijöille jaettu yhteinen tila, huolimatta heidän fyysisestä etäisyydestään toisiinsa. Jaetussa yhteisessä tilassa tiimin jäsenet voivat kokea ja ilmaista yhteenkuuluvuutta, lisäksi siellä osittain mahdollistuu kasvokkain tapahtuvienkin tapaamisten elementtejä. Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille mm. kameran käyttämisellä voitavan lisätä vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen tunnetta, ja saada nonverbaalista viestintää osaksi vuorovaikutusta. Lisäksi käyttämällä alustojen visuaalisia ulottuvuuksia, voidaan ilmaista ja näyttää, tunteita ja huumoria verbaalisesti ja nonverbaalisesti. Tiimichateissa viestien välityksellä käytävät keskustelut kasvattavat myös osaltaan yhteisöllisyyttä. (Andrianoff 2021; Hafermalz & Riemer 2021; Hurske & Sohlman 2022; Laitinen & Valo 2018; Lee 2022; McNeese & Reddy 2015.)

Opinnäytetyön tulokset ovat suurilta osin yhdenmukaisia aikaisemman teorian tiedon kanssa, ja useammassa lähteessä nostetaan esille näkökulmia aiheesta. Vilkmán (2023, 56–58) muistuttaa organisaation onnistumisen olevan riippuvaista yhdessä tekemisestä ja yhdessä tekemisen siirtyneen osittain virtuaalisiin ympäristöihin. Vartiaisen ym. (2004, 154) mukaan teknologiaa hyödyntämällä voidaan ylittää fyysisesti eri paikoissa työskenteleminen ja eri paikkaisuus. Aikaisemmassa teorian tiedossa nousee esille myös virtuaalisesti toimivissa tiimeissä kasvokkain tapahtuvien epämuodollisten spontaanien kohtaamisten olevan vähäisiä, tai puuttuvan jopa kokonaan. Tästä syystä Ahon ym. (2023a) ja Stintonin (2013, 11–12) mukaan työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota myös epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja sen mahdollistamiseen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Vilkmánin (2016, 161) mukaan erilaiset yhteisölliset välineet mahdollistavat kohtaamisen tunteen tiimin toimiessa virtuaalisestikin. Myöhemmässä teoksessaan Vilkmán (2023, 198) muistuttaa, että mietittäessä tapoja lisätä vapaamuotoista vuorovaikutusta on tärkeää, että tiimin jäsenet kokevat nämä vuorovaikutuksen tavat itselleen mielekkäinä. Stintonin (2013, 23–24, 47) mukaan pyrittäessä lisäämään sosiaalisia kohtaamisia ja konteksteja hajautetuissa tiimeissä, luodaan perustaa myös yhteisöllisyyden ja luottamuksen syntymiselle. Yhtenä keinona

hän nostaa esille, opinnäytetyön tuloksissa esille nousseen, mahdollisuuden rakentaa yhteisiä epämuodollisia virtuaalisia tiloja.

Vilkman (2023, 336–339) nostaa esille nonverbaalisen viestinnän merkityksen. Sen lisäksi, että työntekijältä edellytetään hyvää kirjallista viestintää sekä kykyä käydä keskustelua ja kommunikoida teknologiaa hyödyntäen, tarvitaan myös osaamista digitaalisen kehonkielen osalta. Digitaalisia välineitä käytettäessä kehonkieli on rajatumpaa ja saattaa myös korostua muiden silmissä. Eri-laisissa sovelluksissa on kehitetty reaktiopainikkeita asioiden viestimiseen, joilla voidaan lisätä myös positiivisia signaaleja vuorovaikutukseen. Vilkman (2023) kuitenkin muistuttaa, että kameran käytössä ollessa, tekemällä eleet itse, voidaan olla inhimillisempiä ja aidompia. Kehonkieltä kirjallisessa viestinnässä lisää toisten tuttuus, viestin vastaanottajan tehdessä tulkintoja perustuen tuttuuteen. Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille myös näiden tulkintojen ja olettamuksien tekeminen, joskin sen muistutetaan lisäävän myös väärinymmärrysten määrää.

Opinnäytetyön tuloksista osittain poikkeavana näkökulmana Vartiainen ym. (2004, 43) esittävät, ettei teknologian avulla voida välittää samalla tavoin tunteita ja läsnäoloa kuin kasvokkain tavattaessa. He näkivät tuolloisessa teknologiassa vielä puutteita kasvokkain tapahtuviin kohtaamiseen, ja nonverbaaliseen viestintään nähden. Vartiaisen ym. (2004) näkemys poikkeaa paikoin opinnäytetyön tuloksista ja muusta aikaisemmasta teoriatiedosta, jota opinnäytetyössä on käytetty. Mielestäni Vartiaisen (ym. 2004, 43) esittämässä näkökulmassa on kuitenkin syytä kiinnittää sanamuotoon, jolla he ilmaisivat asian: ”*Ainakin toistaiseksi teknologioiden välittämien viestien rikkaus on riittämätön.*” Nähdäkseni on huomioitava, että teos on julkaistu vuonna 2004, ja tämän jälkeen teknologia on kehittynyt huomattavasti. Lähteen vuosiluku ja teknologian kehitys, saavat itseni tekemään päätelmän, että tuolloin teknologian hyödyntäminen oli hyvinkin eri tasolla kuin mitä nykyään. Välineet ja niiden tarjoamat mahdollisuudet ovat kehittyneet, ja nykyään pystytään välittämään entistä rikkaammin erilaisia viestejä. Vartiaisen ym. (2004) esittämä nonverbaalisen vuorovaikutuksen ja läsnäolon välittymisen tärkeydestä ovat paikoitellen yhdenmukaisia opinnäytetyön tuloksien kanssa, eikä oma päätelmäni poissulje tai väheksy kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä osana yhteisölli-

syyden luomista, vahvistamista ja ylläpitämistä, vaan on yhdenmukainen opinnäytetyön tuloksien kanssa siitä, että nykyteknologia mahdollistaa aikaisempaa enemmän myös kasvokkain tapahtuvien kohtaamisien elementtejä.

Opinnäytetyön tuloksissa nousee esille se, että kun käytössä on useita viestintäkanavia, on olemassa riski, että kokonaisuudesta tulee sekava, tieto on pirstaleista ja viestintä monimutkaistuu. Yhdenmukainen ja selkeä viestintä luo perustan yhteistyölle, ja sen kautta vaikuttaa myös yhteisöllisyyden tunteeseen. On tärkeää miettiä mihin käyttötarkoitukseen mitäkin välinettä käytetään. Vuorovaikutuksen sisältö, vaikuttaa siihen mitä kanavaa on tarkoituksenmukaista käyttää. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla yhteinen ja selkeä ymmärrys eri kanavien käyttötarkoituksista ja siitä missä näiden kanavien välinen raja kulkee. (Andrianoff 2021; Hurske & Sohlman 2022; Lainema & Lainema 2021; Ristimäki 2023.)

Opinnäytetyön tulokset ovat myös tältä osin yhdenmukaisia, aikaisemman teorian ja eri lähteissä esitettyjen näkökulmien kanssa. Vilkmän (2016, 156–158) nostaa esille tiedonhallinnan ja -hyödyntämisen tärkeyden. Jotta tietoa voidaan hyödyntää, tulee olla yhtenäiset säännöt, myös tiedon käyttämiseen ja säilömiseen. Mikäli esim. tiedon säilömiseen ei ole tarkoituksenmukaisia välineitä ja yhdessä sovittuja käytäntöjä, lisää se entisestään riskiä tiedon pirstaloitumisesta ja siitä, ettei kaikki ajantasainen tieto ole kaikkien tiimin jäsenien käytettävissä. Ahon ym. (2023a) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota, millainen teknologia sopii tehtävään, koska onnistuneen virtuaalisen työyhteisön kulmakivi ja edellytys on keskinäisen luottamuksen sekä muodollisten toimintatapojen ja sovittujen sääntöjen, ohella monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia. Stinton (2013, 13, 157, 164) muistuttaa teknologian monipuolisuuden ja suorituskyvyn lisäksi olevan tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten teknologiaa käytetään ja mikä on kulloinkin soveltuvin tapa esimerkiksi tiimin väliselle kommunikoinnille. Pelkkä helppous tai nopeus eivät voi olla ainoat perusteet teknologisten ratkaisujen ja sovellusten käytölle, vaan huomiota tulee kiinnittää myös niiden tarkoituksenmukaisuuteen tilanteeseen nähden. Yhtä tärkeitä ovat myös käytännöt, joiden tarkoitus on kiinnittää huomio työntekijälle mahdollistuvaan työrauhaan ja keskeytyksien hallintaan.

Teknologian ja virtuaalisten ympäristöjen toimivuuden osalta Aho ym. (2023b) ja Viikman (2023, 56–57) nostavat esille myös niiden kunnossa olemisen, toimivuuden ja tietoturvan varmistamisen. Opinnäytetyön tulokset ovat paikoitellen yhdenmukaisia aikaisemman tiedon kanssa. Opinnäytetyön tulokset vahvistavat, että teknologian tulee olla toimivaa ja suorituskykyistä, sen käyttötarkoitukseen nähden. Toimivat viestintävälineet mahdollistavat tiimin jäsenien keskinäisen vuorovaikutuksen ja työnteon. Teknologian suorituskyvyllä ja suunnittelulla on vaikutusta luottamukseen ja sen syntymiseen, virtuaalisesti toimivissa tiimeissä. Luottamusta lisäävät myös teknologian ja järjestelmien helppokäyttöisyys, toimivuus, luotettavuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Hurske & Sohlman 2022; Ok-Kyu & Cho 2019). Opinnäytetyön aineistossa Ok-Kyu ja Cho (2019) eivät sen sijaan näe järjestelmien turvallisuudella tai täydellisellä virheettömyydellä, olevan niin suurta merkitystä luottamuksen syntymiseen. Siinä vaiheessa, kun jonkin järjestelmän koetaan tarjoavan edes tyydyttävä varmuustaso, ei järjestelmän toimintavarmuudella ole enää niin suurta vaikutusta luottamuksen syntymisen kanssa. Opinnäytetyön tuloksissa ja aineistossa nousevien seikkojen perusteella voidaan tehdä päätelmä, että kokemuksen karttuminen erilaisten järjestelmien käyttämisestä, antaa työntekijälle myös laajempaa kokonaiskuvaa järjestelmästä ja sen toimintavarmuudesta. Näin ollen kokemuksen karttuessa järjestelmissä esiintyvät ajoittaiset toiminnanvajaukset eivät vaikuta niin paljoa kokemukseen järjestelmän toimintavarmuudesta.

7 POHDINTA

Sosiaalialan näkökulmasta työntulokset ovat merkityksellisiä monestakin näkökulmasta. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat tietoa siitä, mitä aikaisempien tutkimuksien perusteella tiedetään yhteisöllisyydestä hajautetuissa tiimeissä, millaiset tekijät yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavat, ja miten yhteisöllisyyden kokemuksesta voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää hajautetuissa tiimeissä. Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät hajautetusti toimivat organisaatiot sekä hajautettujen tiimien esihenkilöt ja jäsenet. Opinnäytetyön tulokset ovat poikkitieteellisen lähestymistavan ansiosta myös yleispäteviä, ja niitä voidaan hyödyntää sosiaalialan lisäksi myös muilla aloilla. Työn tulokset sopivat paikoitellen sovellettavaksi myös muihin kuin hajautetusti toimiviin tiimeihin.

Tarkasteltaessa sote-alaa ja sen tulevaisuuden näkymiä, on sote-alalla jo ennestään tapahtunut eri alueiden ja palvelualueiden yhdistymisiä, jolloin työnteke-
misen alueet ovat laajentuneet. Kuten opinnäytetyössä ja aikaisemmassa teo-
riatiedossa nostetaan esille ovat hajautukset tarpeellisia monesta syystä (mm.
kustannusten hillitseminen, palvelujärjestelmän ylläpitäminen koko maassa,
osaamisen laajemmin käyttäminen, jne. (Ollila ym., 2018). Työn monipaik-
kaisuuden ja hajautuksien yleistyessä, kommunikoinen ja vuorovaikutus
ovat siirtyneet koko ajan enenevässä määrin virtuaalisiin ympäristöihin. Tämä
näkyä paitsi eri tiimin jäsenien keskinäisessä toiminnassa, niin myös toimin-
nassa yhteistyötahojen ja asiakkaiden kanssa. Kun seuraan tämänhetkistä uu-
tisointia hyvinvointialueiden taloudellisista tilanteista ja suunnitelmia palvelu-
verkkojen uudistamisesta, uskon näiden johtavan, monipaikkaisen ja liikkuvan
työn lisääntymiseen (erityisesti asiantuntija- ja johtotehtävissä). Tämän lisäksi
uskon teknologian ja erilaisten teknologisten ratkaisujen käyttämisen ja hyö-
dyntämisen lisääntyvän entisestään niin työyhteisöjen sisällä kuin myös asiak-
kasiin ja yhteistyötahoihin nähden.

Oman kokemukseni perusteella sote-alalla käytetään erilaisia teknologisia rat-
kaisuja osana työtä ja yhteistyötä. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen
on kuitenkin nähdäkseni vielä vähäistä joihinkin muihin aloihin verrattuna. Li-
säksi sosiaalialalla saatetaan ehkäpä kokea vielä hieman vieraaksi ainoastaan
etänä tapahtuvat kohtaamiset ja yhteistyö. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat
tietoa myös siitä, miten saadaan kehitettyä tuttuutta, luottamusta ja yhdessä
tekemisen tunnetta yhteistyötahoihin nähden, jolloin yhteistyön tekeminen hel-
pottuu ja se koetaan mahdollisesti jopa helpommaksi tai vastavuoroisem-
maksi. Riippuen työtehtävästä ja yhteistyön säännöllisyydestä näen yhdessä
tekemisen tunteen luomisen yhteistyötahoihin nähden myös tärkeänä asiana.
Uskon myös asiakkaiden hyötyvän eri tahojen yhteistyön sujuvuudesta ja yh-
dessä tekemisen välittyvän asiakkaille.

Sosiaalialaan liittyy lisäksi työtehtäviä, joiden suorittaminen ei ole mahdollista
täysin etänä asiakkasiin nähden. Työskenneltäessä asiakkaiden kanssa ja
heidän asiallaan saattaa sosiaalialalla työhön liittyä vaikeidenkin asioiden kä-
sittelyä, joiden käsitteleminen vaatii ammattilaiselta aitoa läsnäoloa ja asiak-
kaan kuulluksi tuleamista sekä empatiaa. Työnteke-
misen alueiden laajentuessa

ja teknologisten ratkaisujen kehittyessä ja yleistyessä uskon myös näiden kohtaamisten siirtyvän enenevässä määrin virtuaalisiin ympäristöihin. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat näkökulmia siitä, miten virtuaalisissa ympäristöissä voidaan pyrkiä lisäämään kohtaamisen, inhimillisyyden ja aidon läsnäolon elementtejä. On kuitenkin huomioitava opinnäytetyön tuloksien koskevan hajautettuja tiimejä, minkä takia opinnäytetyön tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä asiakkaiden kanssa tapahtuvaan työhön ja kohtaamisiin.

Yhteisöllisyyden kokemuksen merkitys työyhteisössä on tärkeää, koska sen kautta syntyy paitsi aito ja tuottava yhteistyö, niin se vaikuttaa myös yksilön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Hajautetussa työssä yhteisöllisyyden tunne muodostuu huonommin ja se lähtee myös heikkenemään herkemmin tiimin jäsenien kohdatessa toisiaan harvemmin. Tiimin jäsenien työskennellessä ja ollessa erillään toisistaan myös luontainen vuorovaikutus heidän välillään vähenee. Mikäli tiimin sisällä ei koeta yhteisöllisyyttä, näkyy sen puuttuminen tai vähäinen yhteisöllisyyden kokeminen mm. tiimin yhtenäisyyden ja vuorovaikutuksen vähentymisenä sekä tiimin jäsenien moraalien ja organisaation sitoutumisen heikentymisenä. (Vilkman 2016, 25–26, 41.) Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä on merkityksellinen niin yksilön kuin organisaationkin kannalta. Esihenkilöllä on suuri rooli yhteisöllisyyden kokemuksen näkökulmasta. Yhdessä organisaation kanssa esihenkilö vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen mahdollistaviin puitteisiin, ja toimii myös mahdollistajana ja esimerkkinä tiimilensä. Opinnäytetyö tarjoaa tietoa siitä, millaisiin asioihin organisaatioiden ja esihenkilöiden on hyvä kiinnittää huomiota, jotta yhteisöllisyyden kokemukseksi hajautetussa tiimissä olisi olemassa puitteet, jossa yhteisöllisyyttä voidaan luoda, vahvistaa ja ylläpitää.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessä olen sitoutunut Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (2012, 6–7; 2023, 12) hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin ja keskeisiin lähtökohtiin sekä noudattanut näitä parhaan kykyni ja ymmärrykseni mukaan. Lisäksi Kangasniemi ym. (2013, 292, 297–298) nostavat esille eettisyyden korostuvan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kaikissa vaiheissa sen menetelmällisen väljyyden vuoksi. Kuvailen kirjallisuuskatsauksen eettiset ky-

symykset liittyvät tutkimusetiikan noudattamiseen prosessin kaikissa vaiheissa, aina tutkimuskysymyksen muotoilusta lähtien. Eettisyys on tiiviisti sidoksissa katsauksen luotettavuuteen. Niitä molempia voidaan lisätä prosessin järjestelmällisellä, loogisella ja läpinäkyvällä etenemisellä aina tutkimuskysymyksestä, katsauksen johtopäätöksiin.

Peilattessani omaa opinnäytetyöprosessia tutkimusetiikkaan ja Tutkimuseettisen lautakunnan (2012, 6–7; 2023, 12) hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteisiin ja keskeisiin lähtökohtiin, näkyvät eettisyys ja luotettavuus opinnäytetyössäni mm. prosessin läpinäkyvällä ja avoimella kuvailulla sen kaikissa vaiheissa. Lisäksi opinnäytetyössä on perusteltu tehtyjä valintoja. Opinnäytetyötä tehdessä olen noudattanut tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä. Opinnäytetyön raportoinnissa on panostettu avoimuuteen ja puolueettomuuteen ilman, että mitään yksityiskohtia on pyritty salaamaan tai peittelemään. Tiedonhankinta ja tarkasteleminen ovat olleet avointa ja eettisesti kestäväää, muiden tutkijoiden tekemää työtä ja saamia tuloksia on kunnioitettu ja arvostettu, ja niihin on viitattu asiaankuuluvalla tavalla. Oman opinnäytetyöni tekeminen ei vaatinut erillistä tutkimuslupaa Keski-Suomen hyvinvointialueelta, eikä aiheen takia vaadittu myöskään eettistä ennakkoarviointia.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luotettavuuskysymykset liittyvät prosessin johdonmukaisuuteen, esitettyjen argumenttien vakuuttavuuteen sekä tutkimuskysymyksen ja valitun aineiston perusteluun. Luotettavuutta heikentää, jos katsauksen tekijällä on joko tietoinen tai tiedostamaton tarkoituksenhakuisuus, jota hän ei ole eritellyt tai auki kirjoittanut raportissa. Mikäli analysoituja tutkimuksia ei liitetä riittävän vahvasti teoreettiseen taustaan, tai tuloksien tarkastelu valikoivaa tai liian yksipuolista, heikentävät ne myös katsauksen luotettavuutta. Mahdolliset esitetyt väitteet ja johtopäätökset tulee perustella ja niiden tulee olla yhdenmukaisia. Luotettavuuden näkökulmasta aineiston ja sen valinnan ohella, siinä käytetty valintatapa vaikuttaa katsauksen luotettavuuteen. Valintatavan mahdollisimman tarkka ja paikkansapitävä kuvaaminen lisäävät läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. (Kangasniemi ym. 2013, 292, 297–298.)

Olen opinnäytetyössäni perustellut valitun aineiston, ja esittämäni argumentit ja päätelmät. Tutkimustuloksia on peilattu kattavasti opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytettyyn teoretietoon. Tutkimustulokset on esitelty

omassa kappaleessaan vielä sitäkin kattavammin ja yksityiskohtaisemmin, kuin miten ne on esitetty tulosten yhteenvedossa, jossa tuloksia peilataan aikaisemmin olemassa olevaan teorian tietoon. Tuloksien tarkastelu ei ole ollut valikoivaa, vaan kaikki saadut tulokset on esitetty opinnäytetyössä jollain tasolla. Opinnäytetyön tulokset ja tehdyt johtopäätökset ovat keskenään yhdenmukaisia läpi työn. Mikäli aineistossa tai tuloksien tarkastelussa, on noussut esille omista tuloksista poikkeavia näkökulmia ja tuloksia, on myös näitä nostettu opinnäytetyössä esille, ja perusteltu opinnäytetyön tuloksia. Aineiston valinta ja sen analyysin eteneminen on kuvattu tarkasti ja paikkansa pitävästi.

Omaan opinnäytetyöhöni tai sen tuloksiin ei ole liittynyt tarkoituksenhakuisuutta. Olen läpi prosessin pyrkinyt pysymään avoimena sille mitä aineistosta nousee esille. Opinnäytetyön analyysi on tapahtunut teoriasidonnaisesti. Ennen varsinaista katsausta tutustuin teoriaan ja auki kirjoitin jo opinnäytetyön suunnitelmaani mahdollisimman kattavasti teoreettista viitekehystä ja keskeisiä käsitteitä. Opinnäytetyön tuloksien tarkastelua tehdessäni kiinnitin huomiota omien tuloksien olevan hyvinkin yhdenmukaisia aikaisemman teorian tiedon kanssa. Kattava ennakoita teoriaan tutustuminen on sellainen seikka, jota mietin jälkeen päin hyvinkin tarkkaan pohtien, onko tämä mahdollisesti aiheuttanut opinnäytetyöni tuloksiin harhaa. Olen kuitenkin kiinnittänyt tietoisesti huomiota aineiston valintaan ja aineistosta nousseiden ilmaisujen perusteella luotuihin kategorioihin, ja edelleen opinnäytetyön tuloksiin. Prosessin läpi käymisen ja oman työn ja työvaiheiden itsereflektion kautta, ei vahva teoriaan ennakoivasti tutustumiseni ole vaikuttanut opinnäytetyön aineiston valintaan tai analyysiin, aiheuttaen myöskään harhaa saatuihin tuloksiin.

Oman opinnäytetyöni analyysin ja tuloksien ollessa kesken, pidättäydyin tarkoituksella tarkastelemasta muiden tekemiä amk-tasoisia (ylemmän tason opinnäytetöitä tarkastelin osana aineiston hakua) opinnäytetöitä aiheesta. Valinnallani tavoittelin oman objektiivisuuteni säilymistä ja tahattomaan / alitajuisen vilppiin syyllistymisen välttämistä. Jälkeen päin ajatellessa asiaa, olisi muiden tekemistä amk-tasoisista opinnäytetöistä voinut saada omaan opinnäytetyöhön aineistoa, manuaalista hakua hyödyntäen. Pidän kuitenkin omaa valintaani eettisesti kestäväenä ja opinnäytetyöni tuloksien luotettavuutta lisääväenä. Opinnäytetyön aineistoon valikoitui kaksi ylemmän AMK:n opinnäyte-

työtä ja yksi pro gradu -tutkielma, joiden osalta kiinnitin huomiota, etten lainauksien ja ilmaisujen ottamisen jälkeen palaa niihin liiaksi, jotta myöskään tämä aineisto ei ohjaa liiaksi oman opinnäytetyöni tekemistä.

Yhdeksi heikkoudeksi opinnäytetyötä tehdessäni osoittautui oma kielitaitoni. Englanninkielisten aineistojen lukeminen ja ymmärtäminen osoittautui itselleni odotettua haasteellisemmaksi. Tämä vaikutti myös aineistosta poimittujen lainauksien määrään. Huomasin analyysivaiheessa ottaneeni herkemmin suomenkielisistä lähteistä lainauksia. Lopullisiin tuloksiin en näe tämän kuitenkaan vaikuttaneen, ja tuloksissa on näkyvillä kaikki aineistona käytetyt julkaisut. Kangasniemi ym. (2013, 297) esittää, että tehtäessä kirjallisuuskatsausta voidaan analyysiä tehtäessä käyttää päälähteinä yhtä (tai useampaa) lähettä, jotka muodostavat rungon / pohjan tarkastelulle. Päälähteiden muodostamaan runkoa / pohjaa rikastutetaan, täsmennetään ja kritisoidaan muun aineiston perusteella. Tutkijalta vaaditaan myös painotuksen ja lähestymisen näkökulman valintaa jo ennen aineiston keräämistä. Riskinä on kuitenkin subjektiivisen vinouman syntyminen. Kangasniemen ym. (2013) esittämän vinouman välttämiseksi olen pyrkinyt tarkastelemaan ja perustelemaan kriittisesti tekemiäni valintoja, ja olen pyrkinyt tekemään valintoja tietoisesti ja harkiten. Vaikka huomasin suomenkielisen aineiston lainausten määrän suuremmaksi, en kuitenkaan tietoisesti valinnut aineistosta mitään tiettyä julkaisua / julkaisuja opinnäytetyöni päälähteiksi.

Suuri tieto määrä, jonka kävin läpi, ja työvaiheiden toistot opinnäytetyötä tehdessä, saivat aikaan yhteenvetoa tehdessä aiemman teorian tiedon, opinnäytetyön tuloksien ja omien ajatuksien sekoittumista. Tämä näkyi opinnäytetyötä kirjoittaessa omana epävarmuutenani siitä, mistä edellä mainituista jokin ajatus itselleni nousee. Muistiinpanot auttoivat jossain määrin, mutta jouduin myös tarkistamaan paljon asioita tässä vaiheessa välttääkseni tahattomasti esittämästä omina ajatuksinani muiden esittämiä asioita.

Aineiston riittävyteen vaikuttaa oppilaitoksen kriteerien ohella Kangasniemen ym. (2013, 295) mukaan tutkimuskysymyksen laajuus. Analyysiä tehdessä näkyi aineistossa tapahtunut kylläntymispisteen saavuttaminen. Poikkeuksena tähän oli mm. Yangin ym. (2022) esille nostamat yksinäisyyden ja hyljeksin-

nän teemat ja niiden vaikutukset. Samat teemat toistuivat myös muussa aineistossa. Näistä aiheista olisi voinut aineistoa etsiä vielä kattavammin. Päädyin kuitenkin lopulta jättämään nämä teemat vähemmälle huomiolle, koska vaikka ne liittyivät opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin antaen näkökulmaa, olisi teemojen tarkempi tarkastelu lisännyt opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä niiden vastatessa enemmän kysymykseen siitä miten yksinäisyys ja hyljeksintä vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemukseen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Koin oman opinnäytetyöni jo riittävän laajaksi ja tarkoituksella (mielenkiintoisesta aiheesta ja sen linkittymisestä omiin tutkimuskysymyksiini huolimatta) jätin näihin teemoihin syvällisemmän paneutumisen pois.

Aineisto rakentui pitkälti etätyön ja työyhteisön käsitteiden ympärille. Tämä voi aiheuttaa tuloksiin joitain poikkeavuuksia verrattuna tiiviimpään tiimiin ja hajautettuihin tiimeihin. Näen tulokset kuitenkin kaiken kaikkiaan sellaisina, että ne ovat siirrettävissä hajautettuihin tiimeihin. Olen myös määritellyt käsitteiden määrittymisen omassa opinnäytetyössäni sellaisiksi, että tarkastelen hajautetun tiimin käsitettä hieman väljemmässä kontekstissa, kuin miten hajautetun tiimin käsitettä voidaan määritellä.

Tiedonhaun luotettavuutta lisää tiedonhaun asiantuntijalta saadut ohjeet, ohjaus ja yhdessä läpi käydyt tietokannat ja hakutermit. Hakutermejä käytin varsin laajasti, mutta jouduin muuttamaan niitä osassa tietokantoja. Olen opinnäytetyössäni perustellut hakutermin käytön ja avoimesti tuonut esille millä termeillä ja muilla mahdollisilla kriteereillä, eri tietokannoista on suoritettu hakuja. Käytettyjä hakutermejä oli useampia, mikä vaikutti myös löytyvän aineiston määrään. Eri tietokannoissa hakusanoja voitiin katkaista vaihtelevasti, ja hakulauseketta joutui myös muuttamaan sanojen katkaisujen ja merkkien korvautumisen osalta eri tietokannoissa.

Hakujen toistettavuuden varmistamiseksi olen toistanut haut opinnäytetyön raporttia kirjoittaessani. Tietokannoista Core oli sellainen, jossa haun toistettavuus ei ole niin varma, kuin mitä toivoisin, ja toistaessani hakuja, eivät tulosten määrät automaattisesti täsmänneet. Hakuihin ja siihen, missä kohtaa sivustoa haun suoritti, joutui kiinnittämään tarkasti huomiota. Loppujen lopuksi haku oli tietyin edellytyksin toistettavissa. Tyydyin tähän lopputulokseen riittävänä,

myös siitä syystä, ettei kyseisestä tietokannasta otettu aineistoa omaan opinnäytetyöhöni. Alkuperäisiä hakuja tehdessä huomasin myös kirjoitusvirheen hakulausekkeessa. Tämä tapahtui onneksi alkuvaiheessa aineiston hakua, mutta pakotti toistamaan hakuja. Tiedonhaussa suuret tulosmäärät ja aineiston läpikäyminen aiheuttivat myös tietynlaista sokeutumista, ja aineistoista nousevat asiat aiheuttivat riskiä oman kiinnostuksen ja aineiston valinnan sivuraiteille ajautumiselle. Tämän osalta pyrin lisäämään tiedonhaun ja aineiston valinnan luotettavuutta työvaiheiden toistojen ohella, työvaiheiden pilkkomisella. Kaiken kaikkiaan tiedonhaun osalta koin epävarmuuden tunnetta, joka liittyy osittain omaan kokemattomuuteen. Pyrin kuitenkin kattavalla, laajalla ja opinnäytetyössä perustellulla tiedonhaulla lisäämään tiedonhaun ja sen kautta opinnäytetyön tuloksien luotettavuutta.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 27–28) nostavat esille tutkimuksen olevan aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta. Tulokset eivät koskaan voi olla täysin luotettavia, tarjoten absoluuttista totuttua. Heidän mukaansa tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa paitsi vallalla olevaan aikaan ja paikkaan niin myös tutkijaan. Ne ovat tietyissä puitteissa tutkijan tekemä rakennelma, ja joku toinen voi saada samoista aineksista myös hieman toisen näköisen tuloksen. Oman opinnäytetyöni osalta olen hyväksynyt tämän tosiasian, ja vaikka pidän opinnäytetyöni tuloksia luotettavina ja ne ovat yhdenmukaisia aikaisemmin olemassa olevan teorian kanssa, en poissulje sitä, etteikö joku muu voisi saada samasta aineistosta erinäköisiä tuloksia. Omien resurssieni puitteissa minulla ei ollut mahdollisuutta toistaa tutkimusta riittävän montaa kertaa, erilaisissa olosuhteissa ja erilaisilla menetelmillä, että voisin sanoa yksiselitteisen varmaksi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 28) esittämän luotettavuuden ja informaatioarvon kasvaneen siten, että tuloksia voisi pitää tätä luotettavampana. Olen kuitenkin pyrkinyt objektiivisuuteen ja tiedostamaan omat mahdolliset asenteet ja uskomukset, siten etteivät ne vaikuta tutkimuksen tuloksiin.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä käytettiin poikkitieteellistä lähestymistapaa, joka tarjosi kattavasti tietoa ja mahdollisti opinnäytetyön tuloksien yleispätevyyden. Sosiaalialan työtehtävät voivat kuitenkin poiketa luonteeltaan ja laadultaan, muista

aloista, missä hajautettua työtä on tehty pidempään. Etenkin asiakastyö sosiaalialalla on hyvin erilaista kuin esimerkiksi jonkin tuotantoalan työ. Sosiaalialalla asiakastyön tuottavuuden ja tuloksien mittarit ovat huomattavasti häilyvämpiä ja hankalammin tulkittavissa olevia, kuin sellaisissa työtehtävissä, joissa tuotetaan konkreettisia tuotteita, tuotoksia, tai tehdään organisaatiolle suoraa taloudellista tuottoa. Työn erilaisuuden takia myös työn tavoitteet ja päämäärät voivat olla hyvin erilaisia eri aloilla. Sosiaalialan asiakastyön tavoitteet eivät myöskään ole samalla tavoin mitattavissa, kuin jollain muilla aloilla. Näkisinkin mielenkiintoisena ja aiheellisena jatkotutkimusehdotuksena, eri ammattialojen ja -kuntien väliset erot yhteenkuuluvuuden tunteessa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä, hajautetuissa tiimeissä. Erityisen mielenkiintoisena jatkotutkimuksena näkisin nimenomaan sosiaalialaan keskittyvän tutkimuksen.

Raatikainen ym. (2019, 194–194) nostavat myös esille teknologian lisääntymisen sosiaalialalla. Yhteiskunnalliset ja teknologiset muutokset johtavat siihen, että myös sosiaalialalla tullaan tarvitsemaan enenevässä määrin uudenlaisia osaamisen yhdistelmiä. Sosiaalialan työ kuitenkin perustuu inhimilliseen kohtaamiseen, empatiaan, ja vuorovaikutukseen ammattilaisen ja asiakkaan välillä. Erilaiset verkkopalvelut kuitenkin yleistyvät koko ajan myös sosiaalialalla. Pidänkin yhtenä teknologian käyttämiseen ja hyödyntämiseen liittyvänä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena, miten sosiaalialan työn ytimessä olevaa kohtaamista, empatiaa ja vuorovaikutusta saadaan siirtymään asiakkaiden kanssa tehtävään työhön, silloin kun joudutaan turvautumaan yksinomaan tai pääosin teknologisiin ratkaisuihin. Toinen jatkotutkimusaihe teknologian käyttämiseen ja hyödyntämiseen liittyen, on sosiaalialan työntekijöiden ja tiimien yhteisöllisyys, sellaisissa työyhteisöissä ja tiimeissä, joissa niiden jäsenet eivät tapaa koskaan fyysisesti kasvokkain. Pystytäänkö yhteisöllisyyttä rakentamaan tällaisissa tiimeissä ainoastaan teknologisten ratkaisuiden tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa, ja mitä tämä vaatisi?

Oma opinnäytetyöni keskittyi yhteisöllisyyteen hajautetuissa tiimeissä. Yhtenä hyvänä jatkotutkimusaiheena näkisin työhyvinvoinnin yleisesti hajautetuissa tiimeissä. Erityisesti mielenkiintoni kohdistuisi myös tässä ensisijaisesti sosiaalialaan, joskin uskon, että poikkitieteellisestikin asiaa tutkimalla olisi mahdollista saada yleispäteviä tuloksia aiheesta, joita olisi mahdollista hyödyntää (ainakin paikoitellen) myös sosiaalialalla toimivissa hajautetuissa tiimeissä.

Yleisesti ottaen yhtenä jatkotutkimusaiheena näkisin myös erilaiset hajautetut tiimit sosiaalialalla, ja hajautetun työn tulevaisuuden näkymät sosiaalialalla. Oma tämänhetkinen käsitykseni on, että hajautetusti toimivat tiimit sosiaalialalla liittyvät pääsääntöisesti erilaisiin työryhmiin, jotka työskentelevät samankaltaisissa tehtävissä. Nämä tiimit eivät kuitenkaan välttämättä suorita yhdessä yhteistä spesifiä tehtävää, jonka suorittaminen on riippuvainen kaikista tiimin jäsenistä. Ne tiimit, jotka suorittavat selkeää yhteistä tehtävää, linkittyvät käsitykseni mukaan enemmän erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin. Näkisinkin mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena, sen millaisissa tehtävissä ja konteksteissa sosiaalialalla tällä hetkellä toimii hajautettuja tiimejä, ja miten tiimityö näkyy näissä tiimeissä?

Vielä yhtenä jatkotutkimusaiheena näen esihenkilön tarkemman roolin tarkastelemisen hajautetuissa tiimeissä, niin yhteisöllisyyden kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Vastaavasti myös työntekijän työyhteisötaidot, näissä konteksteissa olisi nähdäkseni mielenkiintoinen, ja sosiaalialaa hyödyttävä tutkimus. Oma mieltymykseni erilaisiin oppaisiin ja ohjeisiin, saa aikaan myös sen, että näen mielenkiintoisena, jos tutkimuksen perusteella em. aiheisiin tuotettaisiin jonkinlaisia oppaita, ohjeistuksia tai työkalupakkeja, joita sosiaalialan organisaatiot, hajautettujen tiimien esihenkilöt ja jäsenet voisivat hyödyntää käytännön arjessaan, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja lisäämiseen.

7.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö prosessi on omalla kohdallani alkanut keväällä 2023 eri aiheideiden ideoimisella ja pohtimisella. Tämä vaihe vei oman aikansa, ja koin haastavaksi löytää aidosti itseäni kiinnostavan ja samalla sellaisen aiheen, josta on hyötyä työelämälle. Erilaisia ideoita makusteltiin niin perheen, ystävien, koulun kuin työnantajankin tuella. Opinnäytetyöprosessin alkuun saaminen ja aiheehdotuksen jättäminen tuntuivat itselleni haastavilta. Miettiessäni aiheita koin olevani tietämätön minkään aiheidean suhteen, joka oli lähellä tehdä opinnäytetyön tekemisestä itselleni tietynlaisen mörön.

Loppujen lopuksi aiheeksi valikoitui yksi ensimmäisistä ideoista. Se ei ehkä lähtökohtaisesti ollut sellainen, minkä olisin kuvitellut valitsevani aiheideoita miettiessäni, mutta herätti mielenkiintoni idean noustessa säännöllisesti mieleeni ja etsiessäni alustavaa tietoa aiheesta. Aiheidea tuntui ajankohtaiselta ja kosketti myös omaa työtäni. Lisäksi uskoin aiheesta olevan myös työelämälle hyötyä. Aiheen ideoiminen eteni syyskuussa 2023 aihe-ehdotuksen jättämiseen, jonka hyväksyminen käynnisti prosessin työvaiheen. Opinnäytetyön suunnitelman kirjoittamisen vaiheessa olin jo innostunut aiheesta ja imeytynyt sen ja kirjallisuuskatsauksen syövereihin niin syvästi, etten olisi malttanut kirjoittaa teoreettista viitekehystä, vaan olisin halunnut päästä jo etsimään aineistoa. Tiedostin kuitenkin, että liiallinen kiirehtiminen ja liian ohut teoreettinen viitekehys tulisivat mahdollisesti kostautumaan prosessin seuraavissa vaiheissa, enkä nähnyt itselläni muita vaihtoehtoja kuin luottaa prosessiin ja edetä vaihe kerrallaan. Tämä tietynlainen innostuneisuus kieltämättä kuitenkin hieman ylilähti itsenikin, mutta samalla toi luottamusta ja uskoa siihen, että pystyn toteuttamaan opinnäytetyön.

Opinnäytetyön tekeminen on ensi-sijaisesti oppimisprosessi, joka edistää ja tukee tekijänsä ammatillista kehittymistä ja asiantuntijuutta sekä työelämätaitoja (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019, 6). Se on tehokas, mutta samaan aikaan hyvin persoonallinen oppimisprosessi ja yksi siihen kuuluvista piirteistä on, ettei työtä aloittaessa voi tarkasti tietää, mihin suuntaan prosessi ylipäänsä lähtee astelemaan. Opiskelija onkin ainutkertaisen ja ennen kokemattoman prosessin alkupäässä. Opinnäytetyön valmistuttua opiskelijan ammatillinen itseluottamus ja -iskukyky ovat kehittyneet ja hän katselee opinnäytetyötä ja siihen liittyvää prosessia hyvin erilaisin silmin kuin prosessin alkuvaiheessa. (Hakala 2022, 16, 20.) Yksi omista haasteistani opinnäytetyön tekemisen ja prosessin alkuun saamisen suhteen oli tuo aikaisemmin mainitsemani tietämättömyys. Vaatikin ajatustyötä itseltäni löytää oikea mielentila ja armollisuus prosessin alkuvaiheessa tukemaan ymmärrystä siitä, että kyseessä on oppimisprosessi, eikä tarkoituksena olekaan sen alkuvaiheessa tietää aiheesta kaikkea, vaan tämä tietämys rakentuu opinnäytetyötä tehdessä. Oppimista tapahtui läpi koko prosessin, ja opinnäytetyön tekeminen tarjosi itselleni oivalluksia opinnäytetyön aiheen ohella, omasta ammatillisesta kasvusta ja opinnäytetyö prosessiin liittyvistä vaiheista.

Kirjoittaminen ja tekstin tuottaminen itsessään eivät ole olleet missään vaiheessa opiskelua itselleni haaste. Pikemminkin haasteeksi on muodostunut aiheen riittävä rajaaminen ja myös tietynlainen armollisuus itseä kohtaan. Vaikka jo ennen opinnäytetyösuunnitelman kirjoittamista lupasin itselleni, ettei tarkoitus ole tehdä maailmoja syleilevää katsausta, vaan hieman vähempikin riittää, huomasin jo suunnitelmaa kirjoittaessani sortuneeni itselleni ominaiseen tapaan auki kirjoittaa asioita ja teoriaa laajasti. Toisaalta tämä tapa on läpi opintojen tukenut omaa oppimistani ja ammatillista kasvuani. Vaikka sivumäärä tuntui kasvavan, päätin pysyä tyylilleni uskollisena ja ottaa opinnäytetyöprosessista ja sen tarjoamasta oppimisesta kaiken irti myös tällä saralla. Tekstin syntyminen paperille myös lisäsi aiemmin kuvaamaa innostusta työtä kohtaan.

Jo ennen opinnäytetyön suunnitelman valmiiksi saamista ja hyväksymistä, tarkistin tarvittavat lomakkeet ja luvat, sekä oppilaitoksen ja Keski-Suomen hyvinvointialueen ”tsekkilistat” opinnäytetyöluvan hakuprosessista. Lupaprosessia vauhditti omalta osaltani se, ettei Keski-Suomen hyvinvointialue vaadi tutkimusluvan hakemista opinnäytetöille, jotka ovat puhtaasti kirjallisuuskatsauksia. Näissä tapauksissa Keski-Suomen hyvinvointialueen näkökulmasta sopimus opinnäytetyöstä hyvinvointialueen ja oppilaitoksen välillä on riittävä.⁴

Tutkimuskysymykset ja niiden määrä osoittautuivat sopiviksi, joskin huomasin useaan kertaan työn lähtevän rönsyilemään. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle ominaiseen tapaan tutkimuskysymykset tarkentuivat työn edetessä, ja kysymysten tarkennuttua, pyrin pitäytymään niissä ja välttämään liiallista rönsyilyä. Haasteita tähän aiheutti oman kiinnostuksen syntyminen, ja se, että olisin halunnut koko ajan tietää aiheesta enemmän. Itselle ominainen tunnollisuus ja halu syvällisempään ymmärrykseen aiheutti myös työn rönsyilyä ja laajenemista.

⁴ ”Jos opinnäytetyö on puhdas kirjallisuuskatsaus, jossa ei käytetä Keski-Suomen hyvinvointialueen aineistoja tai haastatella tai tehdä kyselyä henkilökunnalle tai potilaille, niin tutkimuslupaa opinnäytetyölle ei tarvitse hakea, vaan siihen riittää sopimus opinnäytetyöstä oppilaitoksen ja hyvinvointialueen välillä, mikäli opinnäytetyö tehdään jonkin yksikön tarpeisiin. Sopimus pohja löytyy oppilaitoksilta.”

Keski-Suomen hyvinvointialue s.a. Opinnäytetyöt: ohjeet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hyvaks.fi/hyvinvointialue/tutkimustoiminta/opinnaytetyot> [viitattu 7.12.2023].

Tutkimuskysymysten tarkentumista ja opinnäytetyöprosessia edesauttoivat saamani ohjaus ja pienryhmätyöskentely. Joskin näihin liittyi myös itsellä ajoittaisia turhautumisen tunteita oman työskentelyn edetessä oletettua nopeammin. Määrittelin jo syksyllä tavoitteekseni jättää valmiin työn vapuksi 2024, tavoite tuntui tuolloin kunnianhimoiselta, mutta kevään edetessä huomasin onnistuneeni edistämään opinnäytetyötäni siten, ettei alkuperäisestä tavoitteesta tarvinnut poiketa paljoa. Pienryhmätyöskentely osoittautui omasta näkökulmastani paikoitellen haasteelliseksi. Muun muassa ensimmäisen yhteisen koontumisajan löytyminen aiheutti alkuun itselläni turhautumisen tunteita ajan venyessä omaan etenemiseeni ja suunnittelemaani aikatauluun nähden pitkälle. Toisaalta tämä samainen seikka antoi myöhemmin itselleni näkökulmaa hajautettujen ja toisistaan erillään toimivien tiimien toiminnasta. Vaikka pienryhmämme ei yltänyt opinnäytetyössä kuvatun tiimin tasolle, käyden läpi tiimin kehittymisen vaiheita oli siinä piirteitä työryhmien työskentelystä, jossa kaikkien panosta ja aikaa tarvittiin, jotta jokaisen yksilön tehtävä pystyi eteneämään, ryhmän jäsenten ollen näin myös riippuvaisia toistensa työpanoksesta ja aikatauluista.

Opinnäytetyöprosessi oli itselleni kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja opettavainen. Koen löytäneeni opinnäytetyössäni vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja saaneeni samalla eväitä myös tulevaisuutta ajatellen, liittyvätpä nämä sitten tulevaisuudessa työelämään tai mahdolliseen jatkokouluttautumiseen.

LÄHTEET

Aho, T., Ellinmäki, P., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Pakarinen, K., Pursiainen, N. & Rauramo, P. 2023a. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/> [viitattu 9.3.2024].

Aho, T., Ellinmäki, P., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Pakarinen, K., Pursiainen, N. & Rauramo, P. 2023b. Etätyössä turvallisesti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/> [viitattu 9.3.2024].

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382> [viitattu 9.3.2024].

Andrianoff, E. 2021. Esimies hyvän yhteishengen mahdollistajana virtuaalitiimissä. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021111820629> [viitattu 15.2.2024].

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa: Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.

Ford, R., Piccolo, R. & Ford, L. 2017. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons* 1, 25–34. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009> [viitattu 9.3.2024].

Gratton, L. & Erickson, T. J. 2007. Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review* 11, 100–109. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.innersee.com/wp/wp-content/uploads/2018/03/whitepaper-Ways-to-Build-Collaborative-Teams.pdf> [viitattu 9.3.2024].

Hafermalz, E. & Riemer, K. 2021. Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about ‘belonging through technology’. *European Journal of Information Systems* 1, 89–99. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1841572> [viitattu 15.2.2024].

Hakala, J. T. 2022. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hart, R. K. 2016. Informal Virtual Mentoring for Team Leaders and Members: Emergence, Content, and Impact. *Advances in Developing Human Resources* 3, 352–368. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.xamk.fi/10.1177/1523422316645886> [viitattu 15.2.2024].

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

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

Hurske, E. & Sohlman, R. 2022. Yhteisöllisyyden kehittäminen virtuaalisesti monipaikkaisessa tiimissä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan erityisasiantuntija. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022112924807> [viitattu 15.2.2024].

Jansson, E. 2005. Working together when being apart: An analysis of distributed collaborative work through ICT from an organizational and psychosocial perspective. Royal Institute of Technology / Stockholm University. Department of Computer and Systems Sciences. Doctoral Thesis. Report series / DSV, ISSN 1101–8526; 2005:4. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/urn:nbn:se:kth:diva-145> [viitattu 9.3.2024].

Jarvenpaa, S. & Leidner, D. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 4. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x> [viitattu 9.3.2024].

Juhila, K. s.a. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 15.10.2023].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtamien ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, A.-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2020. Miten johdan ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 4, 291–301. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409> [viitattu 12.10.2023].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauko, E., Metelinen, M., Niemi, A., Nyyssönen, M., Sulonen, S., Myllymäki, P. & Vesänen, K. 2022. Sanaton viestintä on tärkeää verkkotapaamisissakin. Talk, Turku amk. WWW-dokumentti. Päivitetty 25.2.2022. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231113145676> [viitattu 6.3.2024].

Kuitunen, P., Ollikainen, H., Vartiainen-Ora, P., Pasanen, T. & Puro, U. 2001. Tukeva tiimi: opas tiimin jäsenelle. Helsinki: Työväen sivistysliitto.

Lainema, K. & Lainema, T. 2021. Valmiuksia tulevaisuuden työelämään simulaatiopeli-oppimisen kautta. *Pelitutkimuksen vuosikirja 2021*, 50–73. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pelitutkimus.journal.fi/article/view/108008> [viitattu 15.2.2024].

Laitinen, M. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies* 111, 12–22. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012> [viitattu 15.2.2024].

Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611.

Lee, Y. 2023. ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in Human Behavior* 107472. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107472> [viitattu 15.2.2024].

Leppänen, A. & Lindström, K. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

McNeese, N. J. & Reddy, M. C. 2015. Articulating and Understanding the Development of a Team Mental Model in a Distributed Medium. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* 1, 240–244. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.xamk.fi/10.1177/1541931215591049> [viitattu 15.2.2024].

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Helsinki: International Methelp Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Ok-Kyu, C. & 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* 91, 305–315. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032> [viitattu 15.2.2024].

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H.-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämäntutkimus* 4, 236–250. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893> [viitattu 15.2.2024].

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

Parkatti, A., Husso, M. & Tammelin, M. 2023. Ammatillinen toimijuus ja tunteet pakotetussa etätyössä. *Fokus Localis* 3, 23–39. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120871> [viitattu 15.2.2024].

Raatikainen, E., Rahikka, A., Saarnio, T. & Vepsä, P. 2019. Ammattina sosionomi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ristimäki, E. 2023. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöorganisaatiossa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20231554> [viitattu 15.2.2024].

Ruohomäki, V. 2021. Hyödynnä koronavuoden opit etätyössä. HybridiSuomi. Blogi. Päivitetty 16.3.2021. Saatavissa: <https://hybridisuomi.fi/blogit/hyodynnä-koronavuoden-opit-etatyosta/> [viitattu 9.3.2024].

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2> [viitattu 9.3.2024].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> [viitattu 9.3.2024].

Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston raportteja 40. 2., tarkistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopisto. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8> [viitattu 9.3.2024].

Shorten, A. & Smith, J. 2017. Mixed methods research: expanding the evidence base. *Evidence-based nursing*, 3, 74–75. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699> [viitattu 9.3.2024].

Sinervo, T., Juujärvi, S., Niiranen, V., Laulainen, S. & Keskimäki, I. 2019. Mitä palveluiden yhteensovittaminen tarkoittaa sosiaali- ja terveyshuollon työssä? *Talous & Yhteiskunta -lehti* 2. Verkkolehti. Saatavissa: <https://la-bore.fi/t&y/mita-palveluiden-yhteensovittaminen-tarkoittaa-sosiaali-ja-terveys-huollon-tyossa/> [viitattu 9.3.2024].

Skyttä, A. 2000. A-Ö: tiimiytys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Yritystaito.

Stinton, N. 2013. STTS: working in a virtual world. Singapore: Marshall Cavendish. E-kirja. Saatavissa: <https://finna.fi/> [viitattu 26.10.2023].

STM. 2023. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Päivitetty 10.11.2023. Saatavissa: <https://stm.fi/hyvinvointialueet> [viitattu 24.1.2024].

Super, J. 2020. Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons* 4, 553–563. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001> [viitattu 9.3.2024].

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolo-
tutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. E-kirja. Saatavissa:
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3> [viitattu 9.3.2024].

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloi-
hin. Työpaperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus. E-kirja. Saatavissa:
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-690-9> [viitattu 9.3.2024].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen
loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukun-
nan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. E-kirja. Saata-
vissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 10.3.2024].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen
loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukun-
nan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. E-kirja. Saatavissa:
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu
10.3.2024].

Työturvallisuuslaki 28.8.2002/738.

Valtiovarainministeriö s.a. Hyvinvointialueiden tehtävät ja toiminta. WWW-do-
kumentti. Saatavissa: <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-tehtavat-ja-toiminta> [vii-
tattu 23.1.2024].

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaa-
tio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstila-
jina. Helsinki: Art House.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talen-
tum Pro.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Ta-
lent.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittä-
minen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, J. s.a.1. Yleiset analyysitavat. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen
tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-
opetus/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/) [viitattu 15.10.2023].

Vuori, J. s.a.2. Laadullinen sisältöanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadul-
lisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar-
kisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/mene-
telmaopetus/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/mene-
telmaopetus/) [viitattu 15.10.2023].

XAMK. 2021. Ohje opinnäytetyön tekemisestä kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyö, sosiaali- ja MLI-Learn alusta, Kirjallisuuskatsauksen suunnitelman ja raportoinnin ohjeistus. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Päivitetty 24.8.2021. Learn. [viitattu 2.12.2023].

Yang, L., Murad, M., Mirza, F., Chaudhary, N. I. & Saeed, M. 2022. Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. *Acta Psychologica* 103552. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103552> [viitattu 15.2.2024].

TIEDONHAUN TAULUKKO, SISÄLTÄEN HAUT, JOIDEN PERUSTEELLA OPINNÄYTETYÖHÖN EI VALIKOITUNUT AINEISTOA

Taulukko 5. Tiedonhaun taulukko, sisältäen haut, joiden perusteella opinnäytetyöhön ei valikoitunut aineistoa

| TIETO-KANTA JA HAUSSA KÄYTETYT RAJAUKSET | HAKU | TULOSTEN MÄÄRÄ | HYVÄKSYTTY | VALITUT |
|---|--|----------------|--|---------|
| Academic Search Elite Rajaukset: - Full Text - Publication Date: 20130101 – 20241231 (tietokanta muutti automaattisesti vuosiksi 2016–2023) | (communali* OR connecti* OR "sense of community*" OR "community spirit" OR "team spiri*" OR "psychological sense of community*" OR "sense of belong*" OR "work community" OR solidarity OR togetherness OR relatedness OR belonging OR "teaming up") AND ("distribu* work*" OR "distribu* team*" OR "remote team*" OR "remote work" OR "decentrali?ed team*" OR "decentrali?ed work*" OR "decentrali?ed organi?ation*" OR "digital working environme*" OR "virtual working environme*" OR "multi-seat work*" OR "place-independent work*") | 57 | Otsikon perusteella 31kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 15 kpl Koko tekstin tarkastelu 6 kpl | 0 |
| CORE | (yhteisöllisyys OR yhteishenki) | 57 | Otsikon perusteella 16 kpl | 0 |

| | | | | |
|--|---|-----|---|---|
| Rajaukset: - Year: 2013– 2023 | OR yhteenkuuluvuus OR tiimiytyminen OR me-henki) AND ("hajautettu tiimi" OR "hajautettu työ" OR "hajautettu organisaatio" OR "digitaaliset työympäristöt" OR "virtuaaliset työympäristöt" OR "monipaikkainen työ" OR etätyö OR hybridityö OR "paikkariippumaton työ") | | Tiivistelmän / abstraktin perusteella 11 kpl Koko tekstin tarkastelu 11 kpl | |
| Rajaukset: - Year: 2013– 2024 - Type: Research | communality AND decentralized team | 21 | Otsikon perusteella 5 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 2 kpl Koko tekstin tarkastelu 0 kpl | 0 |
| Rajaukset: - Year: 2013– 2024 - Type: Research | communality AND (remote work OR remote team) | 49 | Otsikon perusteella 4 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 0 kpl | 0 |
| Rajaukset: - Year: 2013– 2024 - Type: Research | communality AND distributed team | 146 | Otsikon perusteella 8 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 2 kpl Koko tekstin tarkastelu 1 kpl | 0 |
| APA PsycArticles | (communali* OR connecti* OR | 3 | Otsikon perusteella 3 kpl | 0 |

| | | | | |
|---|--|-----------|--|----------|
| <p>Rajaukset: - Publication Year: 2013–2024 (tietokanta muutti automaattisesti vuodeksi 2021)</p> | <p>“sense of community*” OR “community spirit” OR “team spirit*” OR “psychological sense of community*” OR “sense of belong*” OR “work community” OR solidarity OR togetherness OR relatedness OR belonging OR “teaming up”) AND (“distribu* work*” OR “distribu* team*” OR “remote team*” OR “remote work” OR “decentrali?ed team*” OR “decentrali?ed work*” OR “decentrali?ed organi?ation*” OR “digital working environme*” OR “virtual working environme*” OR “multi-seat work*” OR “place-independent work*”)</p> | | <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 1 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 1 kpl</p> | |
| <p>Sage Premier</p> <p>Rajaukset: - Published date: Custom Range; Jan 2013 – Dec 2024</p> | <p>(communali* OR connecti* OR “sense of community*” OR “community spirit” OR “team spirit*” OR “psychological sense of community*” OR “sense of belong*” OR “work community” OR solidarity OR togetherness OR relatedness OR</p> | <p>43</p> | <p>Otsikon perusteella 24 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 13 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 5 kpl</p> | <p>0</p> |

| | | | | |
|--|--|-----|--|---|
| | <p>belonging OR "teaming up") AND ("distribu* work*" OR "distribu* team*" OR "remote team*" OR "decentrali?ed team*" OR "decentrali?ed work*" OR "decentrali?ed organi?ation*" OR "digital working environme*" OR "virtual working environme*" OR "multi-seat work*" OR "place-independent work*")</p> <p>(communality OR "team spirit" OR "sense of belonging" OR solidarity OR togetherness OR relatedness OR belonging) AND ("distributed team" OR "remote team" OR "decentralized team")</p> | 128 | <p>Otsikon perusteella 39 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 15 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 7 kpl</p> | 2 |
| <p>ScienceDirect</p> <p>Rajaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Year: 2013–2024 - Refine by; Subscribed journals (haun rajaus koko teksteihin) | <p>(communality OR "sense of community" OR "community spirit" OR "team spirit") AND ("distributed work" OR "distributed team" OR "decentralized team" OR "decentralized work")</p> | 66 | <p>Otsikon perusteella 23 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 15 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 6 kpl</p> | 0 |

| | | | | |
|--|---|-----|---|---|
| | <p>(“psychological sense of community” OR “sense of belonging” OR solidarity OR togetherness) AND (“distributed work” OR “distributed team” OR “decentralized team” OR “decentralized work”)</p> | 57 | <p>Otsikon perusteella 21 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 11 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 7 kpl</p> | 1 |
| | <p>(“psychological sense of community” OR “sense of belonging” OR solidarity OR togetherness) AND (“digital working environment” OR “virtual working environment” OR “multi-seat work” OR “place-independent work”)</p> | 6 | <p>Otsikon perusteella 2 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 1 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 0 kpl</p> | 0 |
| | <p>(communality OR “sense of community” OR “community spirit” OR “team spirit”) AND (“remote teams” OR “remote work”)</p> | 116 | <p>Otsikon perusteella 41 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 20 kpl</p> <p>Koko tekstin tarkastelu 10 kpl</p> | 0 |
| | <p>(“psychological sense of community” OR “sense of belonging” OR sol-</p> | 136 | <p>Otsikon perusteella 41 kpl</p> <p>Tiivistelmän / abstraktin perusteella 18 kpl</p> | 2 |

| | | | | |
|---|--|----|---|---|
| | idarity OR togetherness) AND ("remote teams" OR "remote work") | | Koko tekstin tarkastelu 14 kpl | |
| Finna.fi – tutkittu tieto | (yhteisölli* OR yhteishe* OR yhteenkuulu* OR tiimiyty* OR me-henki) AND ("hajaute* tiim*" OR "hajaute* työ" OR "hajaute* organisa*" OR "digitaal*" OR "työympäris*" OR "virtuaalis*" OR "työympäris*" OR "monipaikkai* työ*" OR etätyö OR hybridityö OR "paikkariippu* työ") | 71 | Otsikon perusteella 25 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 15 kpl Koko tekstin tarkastelu 9 kpl | 4 |
| Rajaukset: - kieli: suomi tai englanti - valmistumisvuosi 2013–2024 - verkossa saatavilla - Aineistotyyppi: lehti / artikkeli, teksti / muu, muu / määrittelemätön, opinnäyte; väitöskirja, pro gradu, maisterivaiheen työ, muu, ylempi amk-opin näytetyö, lisensiaaintyö | (communali* OR connecti* OR "sense of community*" OR "community spirit" OR "team spirit*" OR "psychological sense of community*" OR "sense of belong*" OR "work community" OR solidarity OR togetherness OR relatedness OR belonging OR "teaming up") AND ("distribu* work*" OR "distribu* team*" OR "remote team*" OR "remote | 28 | Otsikon perusteella 10 kpl Tiivistelmän / abstraktin perusteella 4 kpl Koko tekstin tarkastelu 2 kpl | 0 |

| | | | | |
|------------------|--|----|--|---|
| | work" OR "decentrali?ed team*" OR "decentrali?ed work*" OR "decentrali?ed organi?ation*" OR "digital working environme*" OR "virtual working environme*" OR "multi-seat work*" OR "place-independent work*") | | | |
| Manuaalinen haku | | 50 | Tiivistelmän / abstraktin perusteella 20 kpl Koko tekstin tarkastelu 11 kpl | 4 |

TIIVISTELMÄ KIRJALLISUUSKATSAUKSEEN VALITUISTA TUTKIMUKSISTA JA ARTIKKELEISTA

Taulukko 6. Yhteenvedo opinnäytetyö aineistona käytetyistä tutkimuksista ja artikkeleista

| | |
|--|---|
| <p>Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi</p> <p>Andrianoff, Ekaterina. 2021.</p> <p>Esimies hyvän yhteishengen mahdollistajana virtuaalitiimissä. Ylempi AMK-opinnäytetyö.</p> | <p>Tietokanta</p> <p>Finna.fi – tutkittu tieto</p> |
| <p>Tarkoitus ja kohdejoukko</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten esimies voi vaikuttaa positiivisesti tiimin yhteishengen ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta virtuaaliympäristöissä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten etäjohtajuutta voidaan kehittää tiimin hyvän me-hengen lisäämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda suosituksia esimiehille tiimin yhteishengen kehittämiseen ja ylläpitämiseen etätyöskentelyn aikana. Tutkimuskysymyksiä ovat; Millä keinoin esimies voi vahvistaa/mahdollistaa tiimin hyvän yhteishengen? Mitkä asiat vaikuttavat tiimin yhteishengen virtuaalisessa ympäristössä, sekä mitä haasteita ja onnistumisia kohdeorganisaatiossa on ollut? Ja miten esimies voi auttaa tiimiä luomaan, ylläpitämään ja parantamaan hyvää yhteishenkeä?</p> <p>Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia kirjallisuudesta ja haastatteluista. Lisäksi tekijä on hyödyntänyt havainnointia omassa työssään ja työnkierrossa saamiaan kokemuksia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, jotka tehtiin kolmelle esihenkilölle touko-kesäkuussa 2021, Teams-sovellusta käyttäen. Eri esimiesten tiimien koot ja määrät vaihtelevat 1–2 tiimin ja 6–16 henkilön välillä. Osa tiimeistä toimi kokonaan hajautetusti ja osalla tiimeistä työhön kuului myös työnantajan tiloissa tehtävää työtä ja hybridityötä. Myös se oliko muutos työnteon paikoissa tapahtunut koronapandemian takia, vai ollut käytäntönä jo ennen pandemiaa vaihteli. Tutkimus on toteutettu ilman varsinaista toimeksiantajaa tekijän työpaikan vaihtumisen takia, alkuperäisenä toimeksiantajana on toiminut finanssialan yritys, jossa toimiville esimiehille haastattelut on tehty. Työ on tekijän mukaan yleispätevä ja sen tuloksia voidaan hyödyntää alasta riippumatta.</p> <p>Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta</p> <p>Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen näkökulmasta riittävän usein tapahtuva virallinen- ja epävirallinen vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa. On tärkeää, että tiimin jäsenet ja esimies ovat säännöllisesti yhteydessä. Vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi tulee tiimillä olla käytettävissä tarkoituksenmukaiset sovellukset, ja yhdessä sovitut pelisäännöt mitä missäkin kanavassa julkaistaan ja miten. Virtuaalisissa ympäristöissä vuorovaikutuksen lisäämiseen tulee kiinnittää huomiota, sen laadun ohella.</p> <p>Kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin verrattuna virtuaalisissa kohtaamisissa saattaa jäädä puuttumaan eleitä, ilmeistä ja muuta nonverbaalista vuorovaikutusta. Riittävään läsnäoloon vuorovaikutus tilanteissa tulee kiinnittää huomiota. Aikaisemmasta kokemuksesta virtuaalitiimeissä työskentelystä on apua tiimien johtamisen ja niissä toimimisen näkökulmasta. Tiimin yhteisten</p> | |

tapaamisten lisäksi huomiota tulee kiinnittää esimiehen ja tiimin jäsenten kahdenkeskisiin tapaamisiin, esimiehen tavoitettavissa olemiseen ja mahdollisuuteen pyytää apua sitä tarvitessa, niin esimieheltä kuin muilta tiimin jäseniltäkin.

Epävirallisella vuorovaikutuksella ja toiseen tutustumisella henkilökohtaisemmalla tasolla voidaan lisätä tiimin yhteisöllisyyden määrää. Tunteiden jakaminen auttaa tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin ja samalla luomaan luottamuksellista ilmapiiriä.

Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi

Hafermalz, Ella & Riemer Kai. 2021.

Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology'.

Tietokanta

Manuaalinen haku

Tarkoitus ja kohdejoukko

Tutkimuksessa tarkastellaan miten asiakaslähtöistä työtä tekevät työntekijät voivat edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta silloin, kun he ovat fyysisesti erillään toisistaan. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: Miten etätyöntekijät rakentavat tunnetta ammatillisesta yhteenkuuluvuudesta heidän ja asiakkaiden välillä? Ja miten etätyöntekijät ymmärtävät itsensä saman tiimin jäsenenä, tiimin jäsenien ollessa fyysisesti yhtä kaukana toisistaan kuin heidän asiakkaansa?

Tutkimuksessa tarkastellaan etäsairaanhoitajien käyttämiä etätyön käytäntöjä, australialaisessa terveystaloyrityksessä, joka tarjoaa puhelinpohjaista sairaanhoitajien triage-palvelua Australian liittovaltiolle. Palvelussa työskentelee arviolta 400 sairaanhoitajaa, jotka työskentelevät etänä kotitoimistosta käsin. Alkuvaiheen koulutuksen jälkeen kaikki yhteydenpito organisaatioon tapahtuu sähköpostilla, puhelimitse ja pikaviestimillä. Tutkimusta varten haastateltiin puhelimitse kymmentä hoitajaa ja kolmea esihenkilöä. Haastattelut olivat syvällisiä puolistrukturoituja haastatteluja.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Artikkelissa esitetään, miten yhteenkuulumisen tunne voidaan saavuttaa tehokkaasti etätyössä teknologiaa hyödyntäen. Tutkimuksen perusteella erotettiin toisistaan neljä tiimin viestinnän tasoa; oppiminen, selviytyminen, asemointi ja paikannus, jotka yhdessä luovat ja ylläpitävät yhteenkuulumisen ja työhön kuulumisen tunnetta.

Työhön kuulumisen tunne rakentuu tiimiin kuulumisen, sekä asiakkaiden kanssa tehtävään ("näyttämöllä" tapahtuvaan) työhön kuulumisen ja kollegoiden ("takahuoneessa" tapahtuvan) vuorovaikutuksen kautta. "Takahuoneessa" tapahtuva vuorovaikutus, lisää kuulumisen tunnetta, ja sen kautta luodaan yhteisiä tapoja käsitellä asioita ja oppia toisilta tiimin jäseniltä. Nämä lisäävät tiimiin kuulumisen tunnetta, tiimi-identiteettiä ja kollektiivisuuden tunnetta. Tiimiin kuulumisen tunne lisää asemointia ja paikannusta osana tiimiä, jotka näkyvät tiimin ja sen jäsenien "näyttämöllä" tapahtuvassa

työssä, lisäten myös tiimin jäsenien tiimiin kuulumisen tunnetta osana tiimin näkyvää työtä. Asemoinnin ja paikannuksen kautta tiimin jäsenet toimivat yhdenmukaisesti ja heillä on yhteiset käytänteet tilanteiden hoitamiseksi, jotka edelleen auttavat luomaan yhteistä ammatti-identiteettiä telesairaanhoidajina, joka vahvistaa entisestään yhteenkuulumisen tunnetta.

Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi

Hart, Rama Kaye. 2016.

Informal Virtual Mentoring for Team Leaders and Members: Emergence, Content, and Impact.

Tietokanta

Sage Premier

Tarkoitus ja kohdejoukko

Tutkimuksessa tarkastellaan miten organisaatiot ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset voivat edistää virtuaalisten tiimien työntekijöiden välisiä epävirallisia suhteita. Lisäksi tarkastellaan, miten nämä suhteet muodostuvat ja kuokoistavat virtuaalisissa tiimeissä, ja vaikuttavat niihin osallistuviin henkilöihin. Tarkastelun kohteena on myös, miten virtuaalitiimien johtajat ja jäsenet kasvavat ammatillisesti ja henkilökohtaisella tasolla, antaessaan ja vastaanottaessaan mentorointia ja tukea. Yhtenä tutkimuksen näkökulmana on pyrkiä selvittämään miten luottamusta ja tukea antavat suhteet voidaan saavuttaa?

Artikkelissa julkaistut tulokset ovat osa laajempaa tutkimusta, jossa tutkitaan tiimin jäsenten kahdenkeskisen kommunikaation sisältöä ja laatua virtuaalisissa tiimeissä, ja sitä selittikö viestinnän sisältö tiimin jäsenien vahvojen ja heikkojen suhteiden eroja. Laajempi tutkimus koostuu seitsemästä virtuaalitiyöryhmästä olevien 120 parin, ryhmän jäsenten välisen viestinnän ja kommunikoinnin keräämisestä. Työntekijät työskentelevät voittoa tavoittelevissa yrityksissä ympäri Yhdysvaltoja, Eurooppaa ja Aasiaa. 38 aikaisempaan tutkimukseen osallistuneen kanssa tehtiin syvähaastatteluja, joiden tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään miten he vahvistavat tai ylläpitävät suhteita muihin tiimiinsä jäseniin.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Epäviralliset suhteet virtuaalisissa tiimeissä nousevat esille ja kehittyvät mm. avun antamisen ja pyytämisen, yhteisten tehtävien, ongelmien yhdessä ratkaisemisen, tiedon jakamisen, palautteen antamisen, emotionaalisen tuen antamisen ja henkilökohtaisten asioiden jakamisesta. Vaikutukset näkyvät mm. tiimin jäsenien oppimisena, tiedon lisääntymisenä ja suorituksen parantumisena, urakehityksenä, vastavuoroisena tukena ja luottamuksen rakentumisena.

Tutkimuksen perusteella työhön liittyvä virallinen tuki (mm. tehtävien suorittamisen ja ongelmien ratkaisemisen muodossa) edesauttaa yhteyden muodostumista virtuaalisen tiimin jäsenien välillä. Epävirallinenkin mentorointi voi sisältää pyrkimyksen kehittää työhön ja työtehtäviin liittyvän tietämyksen ohella, myös tiimin jäsenen henkilökohtaisiin asioihin liittyvää mentorointia ja tuen antamista (epävirallisen mentoroinnin näkökulmasta tämä ei kuiten-

kaan ole välttämätöntä). Lisäksi tutkimus vahvistaa väittämää siitä, että erilaisten epävirallisten tukea antavien suhteiden tukeminen on saavutettavissa erilaisia teknologisia ratkaisuja käyttämällä.

Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi

Hurske, Elisa & Sohlman, Riikka. 2022.

Yhteisöllisyyden kehittäminen virtuaalisesti monipaikkaisessa tiimissä. Ylempi AMK-opinnäytetyö.

Tietokanta

Finna.fi – tutkittu tieto

Tarkoitus ja kohdejoukko

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen monipaikkaisessa tiimissä, ja selvittää voidaanko johtamisen keinoilla vaikuttaa koettuun yhteisöllisyyteen. Tavoitteena on löytää keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, ja yhteisöllisyyden johtamiseen monipaikkaisessa tiimissä. Tutkimuskysymyksiä ovat; Millä keinoin ylläpitää yhteisöllisyyden tunnetta monipaikkaisessa tiimissä? Millä työn keinoilla monipaikkaisen tiimin yhteisöllisyyttä voidaan kehittää? Ja millä johtamisen keinoilla voidaan lisätä monipaikkaisen tiimin jäsenten kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta?

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto on kerätty teemahaastattelulla ja eläytymismenetelmää hyödyntäen. Aineistona toimi Kelan turvatiimin jäsenille tehty haastattelut ja heidän kehyskertomusten pohjalta kirjoittamat tarinat. Aineiston keruu toteutettiin Skype-sovellusta käyttäen vuonna 2022 viikkojen 14–17 aikana tehtyinä haastatteluna, joiden päätteeksi tekijät kertoivat haastateltavalle kehyskertomuksen, jonka pohjalta he pyysivät haastateltavia kirjoittamaan vastauksensa ja toimittamaan sen heille sähköpostilla, saman päivän aikana. Haastatteluihin osallistui yhdeksän toimihenkilöä. Kehyskertomuksia oli käytössä kaksi, joista toisessa versiossa tiimin yhteisöllisyys oli selkeästi vähentynyt ja toisessa yhteisöllisyys toimi hyvin. Vastauksista viisi oli kirjoitettu ensimmäisen kehyskertomuksen versioon ja neljä vastaamaan toiseen kehyskertomusversioon.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Tutkimuksen perusteella yhteisöllisyyden kannalta tärkeiksi tekijöiksi nousivat; vuorovaikutus yhteistyö, tuen saaminen työkavereilta ja esihenkilöltä, luottamus, viestintä ja esihenkilön rooli. Vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen toimivat yhteisöllisyyden rakentumisen perustana. Vapaamuotoisella vuorovaikutuksella nähdään olevan suuri merkitys työkavereihin tutustumisessa ja vuorovaikutuksen lisäämisessä, ja näiden kautta yhteisöllisyyden kehittämisessä. Yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta vuorovaikutuksen tulee olla monipuolista ja laajaa. Yhteisöllisyyden kehittämisen näkökulmasta tärkeinä tekijöinä nähdään tiimiläisten ja tiimin pysyvyys, työn aiheuttaman kuorman jakaminen työkavereille ja esihenkilön rooli.

| | |
|--|--|
| <p>Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi</p> <p>Lainema, Kirsi & Lainema Timo. 2021.</p> <p>Valmiuksia tulevaisuuden työelämään simulaatiopelioppimisen kautta.</p> | <p>Tietokanta</p> <p>Manuaalinen haku</p> |
| <p>Tarkoitus ja kohdejoukko</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan, miten simulaatiopelaamisen avulla voidaan edistää yhteisöllisen digitaalisen työn taitoja ja työelämävalmiuksien kehittymistä. Julkaisussa tarkastellaan ns. 21. vuosisadan työelämätaitoja (mm. teknologisia taitoja, informaation hallintaa, vuorovaikutusta, yhteistyötä, luovuutta, kriittistä ajattelua, ongelmanratkaisutaitoja, eettisyyttä, kulttuurista tietoisuutta, joustavuutta, itseohjautuvuutta ja elinikäisen oppimisen taitoja) ja niiden kehittymistä hajautetuissa simulaatiopeliympäristöissä.</p> <p>Aineisto koostuu RealGame-simulaatiopeliympäristössä toteutetun korkeakoulukurssin opiskelijoiden reflektiivisistä esseistä. Kurssin oppimistehtävänä on liiketoiminta- ja toimitusketjuosaamisen kehittäminen yhteisöllisen tiimityön keinoin. Kirjoituksia oli kaikkiaan 85 kpl, joista 75:ssä oli käsitelty kaikkia kirjoitustehtävän ohjeissa mainittuja osa-alueita; tiimin toiminta ja yhteistyö, tiedonjakamisen ja organisoitumisen tavat ja käytännöt, onnistumiset ja epäonnistumiset näillä osa-alueilla, sekä oman ja tiimin oppimisen reflektointi. Analyysissä hyödynnettiin laadullista sisältöanalyysiä.</p> <p>Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta</p> <p>Yhteisöllisen tiimityön taitoina nousevat esille yhteistyötaidot, johtaminen ja organisointi, ja vuorovaikutus- ja viestintä osaaminen. Keskeisinä havaintoina toimivan tiimin työskentelyssä ovat: jaettu ymmärrys käsillä olevasta tehtävästä, riittävä organisointi ja johtaminen, tilanteeseen nähden oikeanlaisten kommunikointivälineiden käyttäminen, tiimin välinen viestintä ja vuorovaikutus. Tutkimuksen perusteella erilaiset taidot ovat myös kytköksissä toisiinsa, vaikuttaen toinen toisiinsa. Em. taitoja tarvitaan hajautetussa tiimityössä, toimintaympäristöstä ja toimialasta riippumatta. Sen lisäksi, että taidot ja osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat tiimin suoriutumiseen käsillä olevasta tehtävästä, vaikuttavat ne myös tiimin sisäiseen yhteistyöhön ja -henkeen.</p> | |
| <p>Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi</p> <p>Laitinen, Kaisa & Valo, Maarit. 2018.</p> <p>Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction.</p> | <p>Tietokanta</p> <p>ScienceDirect (Taulukossa 2 kuvattu 1. haku)</p> |
| <p>Tarkoitus ja kohdejoukko</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan viestintäteknologian merkitystä virtuaalisissa tiimeissä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin: Miten viestintäteknologian kategoriat rakentuvat virtuaalitiimien teknologiavuoro-</p> | |

vaikutuksessa? Mitä merkityksiä viestintäteknologialle annetaan virtuaalissa tiimikokouksissa? Artikkelin keskittyy moderneihin neuvottelualustoihin, joita käytetään virtuaalitiimien arjessa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja analyysissä on käytetty teema-analyysiä. Aineisto kerättiin vuosien 2011 ja 2014 välillä, kolmen Suomessa toimivan virtuaalitiimin kokouksista (aineistona toimi kaikkiaan kuusi kokousta). Yksi tiimeistä toimi organisaatiokonsultoinnin alalla ja kaksi IT-alalla. Tiimit toimivat joko kokonaan (2) tai osittain (1) hajautettuina.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä viestintäteknologian roolista virtuaalitiimien päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa havaitaan neljä virtuaalitiimien teknologiaan liittyvää vuorovaikutusta määrittävää kehystä: käytännöllinen kehys, työkehys, käyttäjäkehys ja suhdekehys.

Opinnäytetyöni kannalta viestintäteknologiaan liittyvä suhdekehys on merkityksellinen, sen antaessa mahdollisuuden luoda ja vahvistaa, hajautetusti toimivan tiimin jäsenien välisiä suhteita. Viestintäteknologian avulla hajautetun tiimin jäsenille mahdollistuvat kasvokkain tapahtuville tapaamiselle ominaiset piirteet videon ja äänen välityksellä. Teknologia mahdollistaa tiimille yhteisen jaetun tilan rakentamisen sekä mahdollisuuden osoittaa vastavuoroista kiintymystä. Teknologian avulla tiimissä voidaan kokea ja jakaa yhteenkuuluvuutta, huolimatta fyysisesti erillään olemisesta.

Tutkimuksessa nousee esille myös tiimien yksilöllisyys, niiden toimintatapojen ja tiimikulttuurin ohjatessa sitä missä kehyksissä tiimit käyttivät viestintäteknologiaa. Vaikka tiimit eivät automaattisesti hyödyntäneet viestintäteknologiaa suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, mahdollisti teknologian käyttäminen muissa kehyksissä mm. tiedon jakamisen, ajan tasalla pysymisen, sekä avun antamisen ja pyytämisen.

Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi

Lee, Yeunjae. 2023.

ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency.

Tietokanta

ScienceDirect
(Taulukossa 2 kuvattu 2. haku)

Tarkoitus ja kohdejoukko

Tutkimuksessa tarkastellaan kotona työskentelevien työntekijöiden tieto- ja viestintäteknikan virallisen ja epävirallisen käytön vaikutuksia heidän tyytyväisyyteensä sisäiseen viestintään ja sitoutumiseen, koronapandemian aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten tieto- ja viestintäteknikan käyttö tarjoaa työntekijöille informatiivisia ja suhteisiin liittyviä resursseja, jotka lisäävät heidän sitoutumistaan, sekä yksilöllisten affiliiatiivisten taipumusten vaikutuksia näihin.

Aineisto on kerätty verkkokyselyllä Yhdysvalloissa, eri kokoisissa ja aloilla toimivien yritysten kokoaikaisilta työntekijöiltä. Osallistujien joukossa on vain sellaisia työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet etätöskentelyn koronapandemian takia maaliskuussa 2020. Tiedot kerättiin heinäkuussa 2020 yhden

viikon aikana; satunnainen 1000 työntekijän otos sai sähköpostilla kutsun osallistua verkkokyselyyn. Lisäksi lähetettiin kaksi ylimääräistä 1000 kutsun sarjaa vastausten tavoitemäärän saavuttamiseksi. 3012 kutsun joukosta kerättiin yhteensä 449 vastausta. Vastajaat olivat ilmoittaneet toimialoiksi, joilla he työskentelivät; tietoliikenteen (21,8 %), teollisuuden (18,3 %), rahoitus- ja vakuutusalan (16,5 %), rakentamisen (6,7 %), terveyden- ja sosiaalihuollon (5,1 %), yritysten ja yrityksen johtamisen (4,7 %), sekä ammatilliset, tieteelliset ja tekniset palvelut (5,8 %).

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Tutkimus osoittaa viestintäteknologian virallisen ja epävirallisen käytön olevan tärkeää työntekijöiden erilaisten tarpeiden täyttämiseksi etätyöympäristössä ja tämän kautta heidän sitoutumisensa lisäämiseksi. Teknologialla on suuri rooli työntekijöiden informatiivisten resurssien ja työntekijöiden välisten suhteiden luomisen näkökulmasta.

Viestintä teknologian virallinen ja epävirallinen käyttö lisää työntekijöiden suhteisiin liittyvää tyytyväisyyttä. Työntekijöillä, joiden affiliaatiiviset taipumukset ovat suuria epävirallinen vuorovaikutus lisää informatiivista ja suhteisiin liittyvää tyytyväisyyttä enemmän kuin työntekijöillä, joiden affiliaatiiviset taipumukset ovat vähäisempiä. Teknologian käyttämisen viralliseen vuorovaikutukseen todetaan tyydyttävän työntekijöiden informatiivisia ja suhteisiin liittyviä tarpeita, jolloin myös sitoutuminen lisääntyy. Työntekijöiden todetaan myös olevan riippuvaisia teknologiasta, voidakseen käydä epävirallisia keskusteluja työtovereiden kanssa ja pitääkseen itseään yhteydessä heihin.

Sen lisäksi, että johtajat käyttävät teknologisia viestintävälineitä viralliseen viestintään ja organisaation asioista tiedottamiseen, voidaan näitä välineitä hyödyntää myös mm. palautteen annossa, työntekijöiden huolenaiheiden kuulemisessa ja heidän epävirallisiin tarpeisiinsa. Epävirallinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä käyttäen teknologiaa tarjoaa myös mahdollisuuden yhtenäisyyden kulttuurin luomiselle.

| Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi | Tietokanta |
|--|-------------------|
| McNeese, Nathan, J. & Reddy, Madhu, D. 2016. Articulating and Understanding the Development of a Team Mental Model in a Distributed Medium. | Sage Premier |

Tarkoitus ja kohdejoukko

Tutkimuksessa tarkastellaan tiimihenkisen työilmapiirin kehittämistä yhteistoiminnallisessa tiedonhaussa, hajautetuissa ympäristöissä. Tutkimus tarjoaa näkökulmia siitä, miten tiimihenkiselle työilmapiirille ominainen, yhteistoiminnallinen tiedonhaku kehittyy hajautetussa ympäristössä, sekä tekijöitä, jotka edesauttavat ja vahingoittavat kehitystä.

Tutkimukseen osallistui 20 toisilleen entuudestaan tuntematonta oppilasta, jotka jaettiin kymmenen parin ryhmiin. Osallistujille annettiin suoritettaviksi kolme yhteistoiminnallisen tiedonhaun tehtävää, jotka he suorittivat fyysi-

sesti erillään toisistaan, käyttäen ainoastaan virtuaalisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa viestintää. Osallistujilta kerätty aineisto (äänitallenteet haastatteluista ja tiimin chat viestit) analysoitiin kolmella tasolla: yksilö, tiimi ja kaikkien tiimien välinen.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Tiimihenkisen työilmapiirin kehittymiseen hajautetussa tiimissä auttavat mm. tiimin jäsenten aikaisempi kokemus hajautetussa tiimissä työskentelystä, vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja ajan kanssa toistensa kanssa työskentelemään oppiminen.

Rajallinen vuorovaikutus hajautetussa ympäristössä hidastaa syvällisempien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä. Tiimin jäsenet keskittyvät enemmän tehtävä- ja työkohtaiseen vuorovaikutukseen, kuin toisen tuntemiseen ja ymmärtämiseen keskittyvään vuorovaikutukseen, koska kommunikointi vie hajautetussa ympäristössä enemmän aikaa. Virallinen vuorovaikutus kuitenkin edistää tiimihenkisen työilmapiirin syntymistä. Tiimihenkisen työilmapiirin muodostumiseen hajautetusti toimivissa tiimeissä vaikuttavat myös yhteinen ymmärrys käsillä olevasta tehtävästä ja luottamus. Luottamuksen todetaan rakentuvan osittain myös olettamuksen varaan siitä, että jokainen tekee osansa.

Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi

Ok-Kyu, Choi & Cho, Erin. 2019.

The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity.

Tietokanta

Manuaalinen haku

Tarkoitus ja kohdejoukko

Tutkimuksessa tarkastellaan luottamuksen muodostumiseen vaikuttavia mekanismeja ja luottamuksen vaikutusta yhteistyöhön virtuaalisissa tiimeissä. Tutkimuksessa tunnistetaan ihmisten välisen luotettavuuden määrittämiseen liittyviä arviointilottuvuuksia ja järjestelmiä, joiden kautta virtuaalista vuorovaikutusta toteutetaan. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi tapaa, jolla luottamus vaikuttaa yhteistyön osa-alueisiin, ja sitä vaikuttavatko autonomia ja tehtävien monimutkaisuus luottamukseen ja yhteistyöhön.

Aineisto on kerätty verkkokyselyllä, yhden viikon aikana eteläkorealaisen keskikokoisten yritysten virtuaalisen toimistojärjestelmän kautta työskenteleviltä, kokoaikaisilta työntekijöiltä. Tutkimuksessa käytettiin 483 henkilön vastauksia, vastaajat kertoivat toimineensa virtuaalitiimeissä erilaisissa projekteissa, jotka vaihtelivat ja sisälsivät mm. strategista suunnittelua, markkinointia, rahoitusta, tutkimus- ja kehittämistoimintaa, henkilöstöresursseja, ym.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Tulosten mukaan luottamus on keskeisessä asemassa kaikissa yhteistyön ulottuvuuksissa. Virtuaalisen tiimin toiminnassa koordinointi ja yhteistyö tehostavat tiedon jakamista. Vahvan autonomian omaavilla ja monimutkaisia tehtäviä suorittavilla virtuaalitiimeillä luottamus ja yhteistyö ovat suurempia,

| | |
|--|--|
| <p>verrattuna heikon autonomian omaaviin tai yksinkertaisia tehtäviä suorittaviin virtuaalitiimeihin. Järjestelmien osalta luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat mm. niiden sopivuus käsillä olevaan tehtävään, järjestelmän suorituskyky ja järjestelmien suunnittelu.</p> | |
| <p>Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi</p> <p>Ollila, Seija, Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Lindell, Juha, Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi. 2018.</p> <p>Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin.</p> | <p>Tietokanta</p> <p>Manuaalinen haku</p> |
| <p>Tarkoitus ja kohdejoukko</p> <p>Julkaisussa tarkastellaan työntekijöiden osaamisen varmistamista hajautetun organisaation muuttuessa yhä hajautetummaksi. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella miten hajautetussa organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat kokevat hajautukset ja miten oma osaaminen, ja itseohjautuvuus näyttäytyvät hajautuksessa. Tavoitteena on tarkastella hajautettujen julkisten organisaatioiden toimintaa, yksilöiden näkökulmasta ja muodostaa käsitys siitä, millaisia kokemuksia työntekijöillä on hajautuksista ja niiden vaikutuksista itseohjautuvuuteen ja osaamiseen ja sen hyödyntämiseen omassa työssään, sekä osaamisen kehittämiseen optimaalisesti, organisaation uudelleen hajautumisen myötä sen organisaatorakenteen muuttuessa. Keskeistä artikkelissa on hajautuksen kokeminen, oma osaaminen, sen kehittäminen ja itseohjautuvuus työssä.</p> <p>Kohdejoukkona on julkisen hajautetun organisaation työntekijät ja aineisto on koottu yhdelletoista työntekijälle tehdystä teemahaastattelusta. Työntekijöiden työpaikat sijaitsivat eri paikkakunnilla Länsi- ja Sisä-Suomessa, ja he työskentelivät organisaation kolmella eri vastuualueella. Analyysissä käytettiin sisällön analyysia ja aineisto koodattiin teorialähtöisesti eri teemoihin.</p> <p>Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta</p> <p>Tutkimuksen mukaan kokemukset hajauttamisesta eivät ole sinänsä negatiivisia, koska yhteistyön koettiin toimivan digitaalisten välineiden monipuolisella käytöllä ja työtehtävissä oli vaihtelevuutta. Kollegiaalisen yhteistyön toimimisen nähdään perustuvan vahvasti siihen, että työntekijät tutustuvat toisiinsa ja oppivat tuntemaan toistensa toimintatavat ja vastualueet. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja ideoiden hyödyntäminen nähtiin tärkeinä yhteistyön ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi. Tämä nähtiin tärkeänä myös mm. tiedon jakamisen ja osaamisen varmistamisen näkökulmasta.</p> <p>Digitaalisten välineiden monipuolinen käyttö vuorovaikutuksen välineenä toteutuu hyvin, yhdessä vahvan halun ja motivaation oman osaamisen varmistamiseen kanssa. Osa haastateltavista tuo esille etäälläkin toimivien kollegoiden välisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen toteutuvan riittävän hyvin, digitaalisia välineitä riittävän monipuolisesti käyttämällä.</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi</p> <p>Parkatti, Anne, Husso, Marita & Tammelin Mia. 2023.</p> <p>Ammatillinen toimijuus ja tunteet pakotetussa etätyössä.</p> | <p>Tietokanta</p> <p>Finna.fi – tutkittu tieto</p> |
| <p>Tarkoitus ja kohdejoukko</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on pakotetun etätyön työn käytäntöjen tarkasteleminen ammatillisen toimijuuden ja tunteiden näkökulmasta, finanssialalla. Tutkimuskysymyksenä on mm. miten finanssialan työntekijät kuvaavat työn tekemisen käytäntöjen muutosta, ammatillista toimijuutta ja tunteita pakotetussa etätyössä?</p> <p>Aineisto kerättiin touko-kesäkuussa 2020 Teams-sovellusta käyttäen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineiston keruussa käytettiin lumipallo-otantaa. Aineisto on osa laajempaa digitalisoituneen työn tutkimusaineistoa. Tutkimusta varten haasteltiin 20 eri puolella Suomea, finanssialalla työskentelevää henkilöä. Kukaan haastateltavista ei toiminut esimiestehtävissä ja heidän aikaisempi kokemuksensa etätyöstä vaihteli.</p> <p>Analyysissä on käytetty laadullisen sisältöanalyysin menetelmiä ja analyysi tapahtui teoriasidonnaisesti.</p> <p>Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta</p> <p>Artikkelissa tarkastellaan, miten finanssialan työntekijät kuvaavat työn tekemisen tapojen muutosta, ammatillista toimijuutta ja tunteita pakotetussa etätyössä. Ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksista, kuulluksi tuleminen työssä, päätösten tekeminen ja yhteisiin käytäntöihin osallistuminen nousivat keskeisiksi asioiksi, iloon ja yhteisöllisyyteen, yksinäisyyteen ja tuen puutteeseen, sekä luottamukseen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvissä tunteissa.</p> | |
| <p>Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi</p> <p>Ristimäki, Erik. 2023.</p> <p>Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma.</p> | <p>Tietokanta</p> <p>Finna.fi – tutkittu tieto</p> |
| <p>Tarkoitus ja kohdejoukko</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella ja tutkia miten etätyöntekijät kokevat yhteisöllisyyden merkityksen ja toteutumisen työyhteisössään, ja selvittää kuinka virtuaalisessa työympäristössä onnistutaan luomaan yhteisöllisyyttä ja millä toimenpiteillä sitä ylläpidetään etätyöorganisaatiossa, ilman työntekijöiden fyysistä läsnäoloa. Tavoitteena on saada ymmärrystä yhteisöllisyyden ylläpitämisen keinoista ja tunnistaa yhteisöllisyyden kehittämisen mahdollisuuksia. Tutkimuskysymyksiä ovat: Millaisia merkityksiä etätyöntekijät</p> | |

antavat yhteisöllisyydelle? Kuinka virtuaaliympäristöissä ylläpidetään yhteisöllisyyttä? Ja miten työntekijä voi yksilönä kehittää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta etätyöorganisaatiossa?

Toimeksiantajana pro gradu -tutkielmassa toimi kansainvälisesti toimiva, vuonna 2000 perustettu, ruotsalainen markkinointikonsulttitoimisto. Toimeksiantajan työntekijät työskentelevät täysin etänä, ympäri maailmaa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Haastattelut tehtiin kevään 2023 aikana, yksilöhaastatteluina Teams-sovellusta käyttäen, kuudelle Suomen osaston työntekijälle. Yksikön johtajan ja projektipäällikön ohella haastateltavat toimivat konsultteina. Esihenkilöinä toimiville haastateltaville esitettiin lisäksi henkilöstön johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöympäristössä nähdään haastavana ja vaikuttavan negatiivisesti myös työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Etätyötiimin jäsenten aktiivisen osallistumisen virtuaaliympäristöihin nähdään yhteisöllisyyttä vahvistavana tekijänä. Esihenkilöillä nähdään olevan merkittävä rooli, yksilöiden tukemisessa ja avoimen ilmapiirin luomisessa.

Tutkimuksen perusteella yleisimmät etätyön aiheuttamat haasteet yhteisöllisyydelle ovat; spontaanien kohtaamisten puuttuminen, työhön liittymättömien keskusteluiden vähäisyys, vaikeudet tunnistaa työkavereiden tunteuksia ja yleistä vointia, nonverbaalisen viestinnän puute, palavereiden rajatut agendat ja tiukat aikataulut, ja syvällisemmän tutustumisen kollegoihin vaatima pidempi aika.

Yhteisöllisyyden ylläpitämiseen vaikuttavina tekijöinä etätyöorganisaatiossa todetaan olevan; matala hierarkia ja avoin viestintä, esihenkilöiden rooli ja tuki, viestinnän ja kommunikaatiokanavien merkitys, aktiviteetit ja yhteiset tapahtumat, live-tapaamiset ja henkilökohtainen vuorovaikutus, ja erilaisten persoonallisuuksien ymmärtäminen ja huomioiminen.

Yksilön toimina, joilla yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan kehittää, ovat; aktiivisuus ja tavoitettavuus, viestinnän jakaminen tiimin jäsenten kesken, tiiminvetäjän hyvä ihmistuntemus ja tehokas etäjohtaminen, virtuaaliset aamukahvit, ja kameran käyttö palavereissa.

Tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen / artikkelin nimi

Yang, Lei., Murad, Majid., Mirza, Fahren., Chaudhary, Naveed Iqbal & Saeed, Mahnoor. 2022.

Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic.

Tietokanta

ScienceDirect
(Taulukossa 2 kuvattu 2. haku)

Tarkoitus ja kohdejoukko

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa työpaikan kyberhyljeksinnän (ryhmän ulkopuolelle sulkemisen) vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumisessa

ja työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin, heidän työskennellessä kotona. Tutkimuksessa tarkastellaan etätöiden haasteiden (mm. yksinäisyys, viivytely, tehoton kommunikointi, työn ja kodin häiriötekijöiden) vaikutusta verkkotyöhön sitoutumiseen ja kyberhyljeksityn henkilön mielenterveyteen.

Aineisto kerättiin kesäkuun 2021 ja syyskuun 2021 välillä verkkokyselyllä 303 vastaajalta, jotka työskentelevät yksityisellä sektorilla toimivissa organisaatioissa Pakistanissa.

Keskeiset tulokset / sisältö oman tutkimuksen kannalta

Tutkimus osoittaa kyberhyljeksinnällä olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen verkkotyöhön ja työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Tutkimuksessa tarkastellaan yksinäisyyden, tehottoman viestinnän, viivytelyn, ja kodin ja työn mahdollisten häiriötekijöiden vaikutusta kyberhyljeksintään ja työntekijän henkiseen hyvinvointiin.

Tutkimus osoittaa muun muassa yksinäisyydellä olevan merkittävä vaikutus suhteessa kyberhyljeksintään ja henkiseen hyvinvointiin. Tehottomalla viestinnällä olevan yhteys kyberhyljeksinnän ohella työhön sitoutumiseen. Puutteellinen sitoutuminen lisäsi hyljeksintää ja heikensi henkistä hyvinvointia. Viivytelyn todetaan olevan yhteydessä hyljeksintään, työhön sitoutumiseen ja työntekijän henkiseen hyvinvointiin.

Kyberhyljeksintä aiheuttaa työntekijöille olosuhteiden ja tilanteen yliajattelua, joka puolestaan vie huomiota pois työn todellisesta tarkoituksesta. Kyberhyljeksinnän määrä on myös suoraan yhteydessä tehottomaan viestintään, niiden lisätessä toisiaan. Mitä enemmän työntekijät kommunikoivat ja ovat vuorovaikutussuhteissa toistensa kanssa sitä vähemmän, he tuntevat itsensä yksinäisiksi ja hyljeksityiksi.

Opinnäytetyön näkökulmasta julkaisu tarjoaa näkökulmia hyljeksintään vaikuttavista tekijöistä ja näiden suhteesta toisiinsa, jotka ovat johdettavissa myös opinnäytetyön kysymyksiin tiimin yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä (etenkin ulkopuolelle jättämisen näkökulmasta).

AINEISTON ANALYYSIN ETENEMISEN KUVAUKSEN ESIMERKKI TAULUKKO

Taulukko 7. Aineiston analyysin etenemisen kuvaus

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria |
|--|---|--|
| "Säännöllisen viestinnän ja yhteyden pitäminen työkavereihin ja esihenkilöihin ylläpitää vahvoja sosiaalisia suhteita." (Ristimäki 2023) | Säännöllinen yhteydenpitäminen vahvistaa sosiaalisia suhteita. | Vuorovaikutuksen määrä ja säännöllisyys |
| "viestintä ja vuorovaikutus olivat yhteistyön edellytyksiä" (Lainema & Lainema 2021.) | Vuorovaikutus ja viestintä yhteistyön edellytyksiä. | Virallinen vuorovaikutus ja viestintä |
| "Thus, organizational leaders should utilize these channels to ensure that employees are well-informed and updated regarding important changing decisions and policies in their organizations." (Lee 2022.) | Erilaisten viestintäkanavien hyödyntäminen, jotta työntekijät ovat ajan tasalla tärkeistä muutoksista ja toimintaperiaatteista. | |
| "Kun esihenkilö uskaltaa jakaa tiimille myös henkilökohtaisia asioitaan, syntyy tunne tuttuudesta ja se tuo esihenkilön lähemmäs tiimiläisiä." (Hurske & Sohlman 2022.) | Henkilökohtaisten asioiden jakaminen. | Epämuodollinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen |
| "The user frame portrayed a team culture that allowed for talk about team members' own attributes and experiences that also did not necessarily relate to work." (Laitinen & Valo 2018.) | Henkilökohtaisista asioista puhuminen, jotka eivät välttämättä liity työhön. | |
| "vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen koettiin helpommaksi kasvotusten." (Parkatti ym. 2023.) | Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja vaikuttamismahdollisuudet helpompia kasvotusten. | Fyysiset tapaamiset ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset |
| "However, because there was a lack of face-to-face communication, it made the development of the TMM more difficult." (McNeese & Reddy 2015) | Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuminen haittasi tiimihenkilöiden työilmapiirin luomista. | |
| "Virtuaalisen ympäristön kautta ei aina pystytä havaitsemaan hienovaraisia tunnesignaaleja, kuten kehon kieltä ja ilmeitä, joka voi vaikeuttaa empatian ilmaisemista ja vastaanottamista." (Ristimäki 2023.) | Nonverbaalisen vuorovaikutuksen puutteet virtuaalisissa ympäristöissä. | Nonverbaalinen vuorovaikutus |

| | | |
|---|--|--------------------------|
| <p>”Ilmeet ja eleet, jotka jäävät puuttumaan ilman kameraa etänä viestittäessä nousivat myös tämän tutkimuksen haastatteluiden vastauksissa esille vuorovaikutukseen vaikuttavina tekijöinä.” (Hurske & Sohlman 2022.)</p> | <p>Ilmeet ja eleet tärkeä osa vuorovaikutusta.</p> | |
| <p>”erilaisten kilpailuiden ja kampanjoiden luominen lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.” (Ristimäki 2023.)</p> | <p>Epävirallisten asioiden yhdessä tekeminen.</p> | <p>Yhdessä tekeminen</p> |
| <p>“They could also organize informal meetings (e.g., virtual happy hours) among employees to encourage discussion and conversations that are helpful to build a social network and foster a sense of belonging, which eventually improve employees’ engagement level.” (Lee 2022.)</p> | | |
| <p>“These findings, viewed in the context of how the relationships begin, suggest that virtual relationships seem to come together first through purposeful effort in the form of task-related questions, problems, or issues, followed by a greater sense of closeness or attachment” (Hart 2016.)</p> | <p>Työhön liittyvien tehtävien yhdessä tekeminen silta-ana henkilökohtaisemmalle suhteelle.</p> | |
| <p>”Avun ja neuvojen tarjoaminen oli osa hyvää tiimityötä ja tärkeä yhteistyötaito.” (Lainema & Lainema 2021.)</p> | <p>Avun ja neuvojen antaminen.</p> | |
| <p>“informal developmental relationships in virtual teams most often begin as a result of a more experienced member of the team offering help to a less experienced member, or from a less experienced member identifying someone on the team and asking for help.” (Hart 2016.)</p> | <p>Kokeneemman työntekijän tarjoama apu tai avun pyytäminen kokeneemalta työntekijältä työssä usein taustalla epävirallisten suhteiden luomiselle.</p> | |
| <p>“In our case we found evidence of staging talk used to discuss the mechanics of the triaging process; to evaluate calls and to offer each other</p> | <p>Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus sisälsi palautetta suorituksesta sekä neuvoja miten toimia tulevaisuudessa.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| tips, particularly on what phrasing would help them keep the caller happy while satisfying the requirements of the algorithmic triaging system's prompts." (Hafermalz & Riemer 2021.) | | |
| "Tiedon jakaminen tiimiläisten kesken nousi useamassa haastattelussa tärkeäksi samoin kuin tiedotuksista ja etuuksiin liittyvistä asioista keskustelu yhdessä." (Hurske & Sohlman 2022.) | Yhteinen keskusteltu ja tiedon jakaminen tärkeää. | Jakaminen |
| "Näissä palavereissa tiimiläiset jakavat onnistumisia ja epäonnistumisia, kehuvat toinen toisiaan, oppivat toinen toisiltaan, ratkovat pieniä ongelmia sekä jakavat kokemuksia ja työtehtäviä." (Andrianoff 2021.) | Asioiden jakaminen muiden kanssa ja muilta oppiminen. | |
| "positive assessment of goal congruence among members enhances trust, indicating that the extent to which team members share common and congruent goals would be critical in determining the success of a virtual team." (Ok-Kyu & Cho 2019.) | Yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen lisää luottamuksen kokemusta | Yhteiset toimintatavat (Yhteinen ymmärrys) |
| "tapana kertoa aamuisin mitä tapahtuu päivän aikana, mikä on kenenkin tehtävä ja työtilanne" (Andrianoff 2021.) | Yhteinen ymmärrysluominen kokonaistilanteesta ja jokaisen tehtävistä. | |
| "a mutual understanding of the meaning of coded signals." (Hafermalz & Riemer 2021.) | Yhteinen ymmärrys ja sovitut toimintatavat. | Yhteiset toimintatavat (Yhdessä sovitut toimintatavat) |
| "Yhteisten tapojen sopiminen viestintään koettiin tärkeäksi." (Hurske & Sohlman 2022.) | Yhteisten toimintatapojen sopiminen tärkeää. | |
| "eräs haastateltava korosti selkeää jakoa niin kutsuttujen "etätyön kahvihuoneiden" ja virallisempien kanavien välille. On yhteisöllisyydelle tärkeää, että näitä epävirallisempia kanavia on saatavilla ja vuorovaikutus on siellä aktiivista, mutta työntekijällä tulee olla selkeä ymmärrys | Viestintävälineiden monipuolinen käyttö ja yhteinen ymmärrys niiden käyttötarkoituksista. | |

| | | |
|--|--|--|
| missä näiden kanavien välinen raja menee.” (Ristimäki 2023.) | | |
|--|--|--|