



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sonja Hemming

Esimies yhteisöllisyyden vahvistajana hajautetuissa organisaatioissa

Yhteisöllisyyden tunne rakentuu avoimella viestinnällä ja luottamuksella

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Sonja Hemming		
Tutkielman nimi:	Esimies yhteisöllisyyden vahvistajana hajautetuissa organisaatioissa : Yhteisöllisyyden tunne rakentuu avoimella viestinnällä ja luottamuksella		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	75

TIIVISTELMÄ:

Yhä useampi organisaatio toimii nykyään täysin hajautetusti covid-19 viruksen takia, mutta myös alueellistaminen, kansainvälisyys sekä asiakkaiden tavoitettavuus voi olla syy hajautukselle. Hajautetussa organisaatiossa yhteisöllisyyden tunteen aikaan saaminen ja ylläpito on haastavampaa kuin ennen. Useat organisaatiot ovat siirtyneet kokonaan hajautettuun toimintamalliin, ja tämä vaatii esimiehiltä uusia innovatiivisia keinoja ylläpitää yhteisöllisyyttä työryhmissä. Vastuun jakaminen, viestintä, vuorovaikutus ja luottamus ovat muutamia osa-alueita, jotka toimissaan ylläpitävät yhteisöllisyyden tunnetta ja vaikuttavat positiivisesti työn tulokseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiehen vaikutus yhteisöllisyyteen hajautetuissa organisaatioissa. Keskiössä ovat esimiehen johtamistavat, yhteisöllisyys, viestintä ja vuorovaikutus sekä luottamus. Tavoitteena on saada selville, miten esimiehet vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetussa organisaatiossa ja ovatko he muokanneet johtamistapaansa hajautuksen myötä ja vaikuttavatko nämä johtamistavat esimiesten mielestä yhteisöllisyyteen työyhteisössä.

Tutkimusaineisto kerättiin esimiehille tarkoitetulla Webropol-kyselylomakkeella. Kyselylomake luotiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja kysymykset olivat avoimia. Tutkimuksen kysymyksissä käsiteltiin hajautettujen organisaatioiden esimiesten tunnetta työryhmiensä yhteisöllisyydestä, miten esimiehet kokevat vaikuttavansa yhteisöllisyyteen, ovatko he omaksuneet uusia johtamistapoja hajautettua johtamista ajatellen ja mitkä johtamistavat erityisesti ylläpitävät yhteisöllisyyttä heidän mielestään. Kysymyksissä nostettiin myös esiin viestintä ja vuorovaikutus sekä luottamus, ja haluttiin kuulla esimiesten mielipiteitä näiden elementtien vaikutuksista yhteisöllisyyteen hajautetuissa työryhmissä. Aineisto analysoitiin laadullisella sisälönanalyysilla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä yhteisöllisyyttä koetaan myös hajautetuissa organisaatioissa ja esimiehillä on yhteisöllisyyden tunteen luomisessa suuri rooli ja vastuu. Hajautetun organisaation esimiehet ovat omaksuneet tapoihinsa jaettua- ja valmentavaa johtajuutta sekä vastuun jakamista. Vastaajat ovat keskittyneet enemmän avoimuuteen, viestintään ja tiedon jakamiseen hajautuneisuuden myötä. Tulosten perusteella viestintä ja vuorovaikutus sekä luottamus vaikuttavat kaikki vahvasti yhteisöllisyyteen. Tulokset osoittivat, että hajautettujen organisaatioiden esimiehet ovat tietoisia oman toimintansa merkityksestä hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyteen. Tutkimusvastauksista voidaan myös päätellä, että esimiehet kehittävät jatkuvasti ideoitaan yhteisöllisyyden hyväksi.

AVAINSANAT: hajautettu organisaatio, johtaminen, yhteisöllisyys, viestintä, vuorovaikutus, luottamus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, kysymykset ja käsitteet	8
2	Hajautettu organisaatio	10
2.1	Hajautetun organisaation käsite ja piirteet	10
2.2	Hajautetun organisaation johtaminen	14
2.2.1	Esimiehen rooli ja vastuu	16
2.2.2	Jaettu johtajuus sekä itseohjautuvuus	22
3	Hajautetun organisaation yhteisöllisyys	28
3.1	Yhteisöllisyys	29
3.2	Viestintä ja vuorovaikutus	32
3.3	Luottamus	35
4	Tutkielman toteutus	41
4.1	Tutkimusmenetelmä	41
4.2	Aineiston analyysina sisällönanalyysi	42
4.3	Aineiston keruu	44
5	Tutkimustulokset	47
5.1	Yhteisöllisyys hajautetuissa organisaatioissa	47
5.2	Esimiehen johtamistapojen vaikutus yhteisöllisyyteen	51
5.3	Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus yhteisöllisyyden kannalta	53
6	Johtopäätökset	57
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	57
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	61
6.3	Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita	64
	Lähteet	67
	Liitteet	74
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje	74

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Viimeisten vuosikymmenien aikana on tapahtunut suuria muutoksia, jotka ovat johtaneet teollisen työn vähenemiseen ja lisänneet tietotyön merkitystä organisaatioissa. Tämä on muodostanut tarpeen organisaatioille laskea hierarkioitaan ja antaa työntekijöille enemmän vapautta ja päätösvaltaa. Näin hajautetut organisaatorakenteet ovat muodostuneet osaksi yleistyneitä organisaatorakenteita. Hajautetut organisaatorakenteet ovat joustavampia kuin perinteisten hierarkkisten organisaatioiden. Töiden suunnittelu, ohjaus ja tiedonkulku organisaatioissa ovat kuitenkin hankalammin toteutettavissa, kun henkilöstö on hajautettuna. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004.) Organisaatioiden mukana on muuttunut myös johtaminen. Aiemmin johtajien ja esimiesten tehtävänä oli valvoa ja kontrolloida työntekoa, nykyään hajautetuissa ja virtuaalisissa organisaatioissa johtamisessa korostuu enemmän mahdollistaminen, tukeminen ja kannustaminen. (Juuti, 2013, s. 13–16.)

Hajautetun työn lisääntyessä ovat myös lisääntyneet hajautetun työn eri muodot julkisen ja yksityisen puolen organisaatioiden arjessa. Hajautuneita organisaatioita syntyy erisistä, esimerkiksi Suomessa julkisen sektorin hajautuneisuuden takana on usein virastojen alueellistaminen. Yksityisellä sektorilla syynä voi puolestaan olla esimerkiksi kansainvälisyys tai asiakkaiden tavoitettavuus. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 17.) Julkisella puolella hajautetusti toimii muun muassa Kansaneläkelaitos sekä väylävirasto. Yksityisellä puolella hajautetusti toimivia organisaatioita ovat muun muassa useat yksityiset terveydenhoitopalvelut. Hajautettu organisaatio tarjoaa vapautta ja joustavuutta, jota edesauttaa tietotekniikka ja virtuaalinen työskentely. Näillä tavoilla on myös huomattu olevan hyvä vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen. (Hale & Whitlam, 1997, s. 25–27.)

Koivumäki (2008, s. 10) tuo esiin, että yhteisöllisyys, luottamus, vuorovaikutus ja viestintä yhdistetään hajautettujen organisaatioiden keskeisimmiksi piirteiksi. Työyhteisön vahva yhteisöllisyys tukee työhyvinvointia, nopeaa oppimista, yhteistyötä ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden kehittämiseen ja ylläpitoon on tärkeää panostaa hajautetuissa ja verkostopohjaisissa organisaatioissa.

Organisaatiossa vallitseva yhteisöllisyys ja luottamus vähentävät työn tuomaa stressiä ja se myös motivoi työntekijöitä työntekoon. (Koivumäki, 2008, s. 10.) Myös hajautetun työn johtamisessa korostuvat luottamus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus sekä näiden lisäksi vielä suhteiden luominen ja tiedon jakamisen käytännöt. Lisäksi esimiehen on varmistettava työn sujuvuus, työolojen terveellisyys ja turvallisuus, työajan seuranta ja työkyvyn tukeminen. (Työturvallisuuskeskus, 2018.)

Hajautetuissa ja virtuaalisissa työyhteisöissä yhteisöllisyydestä puhutaan useimmiten sähköisenä yhteisöllisyytenä. (Heinonen, 2008, s. 22.) Yhteisöllisyyttä voi siis muodostua myös hajautetuissa organisaatioissa ilman kasvokkaista näkemistä, ajasta, paikasta ja kulttuurista riippumatta. (Gignac, 2004, s. 21.) Gibson ja Gibbs (2006) toteavat myös tutkimuksessaan, että psyykinen läheisyudentunne koetaan tärkeämpänä kuin fyysinen läheisyudentunne, tämä tukee väitettä, että yhteisöllisyyttä voi myös syntyä sähköisesti ilman fyysistä läsnäoloa. Tietotekniikan kautta muodostuva yhteisöllisyys on uudenlaista yhteisöllisyyttä, joka syntyy moni vaikutteisen ja suuntaisen viestinnän avulla. (Kangaspunta, 2011, s. 87–88.)

Organisaatioiden muuttuessa hajautetuiksi muuttuu myös organisaatioiden johtaminen. Tästä muutoksesta kertoo hyvin esimerkiksi vanhojen esimiestitteleiden uudet korvaavat nimikkeet, kuten tiimivetäjä tai valmentaja. (Hale & Whitlam, 1997, s. 101–106.) Hajautettua ja perinteistä organisaation johtamista yhdistää kuitenkin edelleen luottamus. Luottamus on yksi keskeisimpiä piirteitä esimiestyön onnistumisessa, jotta esimies saa aikaan luottamussuhteen vaatii se paljon toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta esimie-

heltä henkilöstölle sekä toisinpäin. (Zofi, 2012, s. 100.) Tästä syystä viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys korostuu hajautetuissa organisaatioissa entisestään. Kasvokkaisen näkemisen jäädessä vähemmälle on luottamuksen syntyminen täysin virtuaalisen viestinnän varassa. (Hale & Whitlam, 1997, s. 101–106.)

Virtuaalisesta viestinnästä jää kokonaan pois sanattoman viestinnän merkitykset eli ilmeet ja eleet. Tätä puutosta esimiehen tulisi korvata tuomalla virtuaaliseen viestintään visuaalisuutta, kuvan, videokuvan tai hymiöiden avulla. Myös vapaamuotoinen juttelu ennen virallisten tilaisuuksien alkamista tai kuulumisten kyseleminen auttaa työntekijöitä tuntemaan toisiaan paremmin ja näin myös luomaan luottamussuhteita. Viestiminen ja vuorovaikuttaminen on ihmisten johtamista ja sen avulla esimies saa työyhteisön toimimaan asetettuja tavoitteita kohti. (Zofi, 2012, s. 112.)

Hajautuneisuus on myös muokannut esimiehen roolia niin, ettei enää ole kannattavaa hallita ja pitää kaikkea valtaa itsellään. Vastuun jakaminen vapauttaa esimiehen omaa ajankäyttöä keskittymään työyhteisöä ja sen tuloksia tukeviin toimenpiteisiin. (Hale & Whitlam, 1997, s. 101–106.) Hajautuneisuus ei kuitenkaan poista esimiehen tarvetta tai työtehtäviä (Zofi, 2012, s. 112).

Hale & Whitlam (1997, s. 25–27) sekä Vartiainen ja muut (2004, s. 19) nostavat teoksiinsa esiin hajautetun organisaation johtamisen tuovan mukanaan myös paljon aiemmasta poikkeavia haasteita, jotka liittyvät organisaatioista riippuen usein kulttuuri tai kielieroihin, eri aikaan tapahtuvaan työskentelyyn sekä työntekijöiden moninaisuuteen. Suurimpina haasteina hajautetun organisaation esimiehelle on kuitenkin osoittautunut etäisyys, tietoisuus, läsnäolon ja yhteisöllisyyden tunne sekä vuorovaikutus.

Tutkielman aihe on ajankohtainen, koska yhä useammat organisaatiot toimivat hajautetusti Suomen sisällä sekä kansainvälisesti. Varsinkin vallitsevan covid-19 pandemian pakottamana yhä useammat organisaatiot ovat siirtyneet täysin etätyöskentelyyn ja monet organisaatiot varmasti jatkossa aikovat myös hyödyntää etätyöskentelymahdollisuutta,

joka lisää organisaatioiden hajautuneisuutta entisestään. Aiheen ajankohtaisuus on myös noussut esiin Työ- ja elinkeinoministeriön Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus- hankkeessa (Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2018). Suomalaisen johtamisen heikkoudeksi selvitettiin vuorovaikutuksen ja keskustelun vähäisyys organisaatioissa. Hankkeessa nousi esiin, että johtamiskulttuuri Suomessa kaipaa enemmän avointa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden kannustamista itsenäiseen toimintaan. Selvitys osoitti, että toiminnan tuloksellisuuden kannalta organisaatioissa tarvitaan enemmän luottamusta, avoimuutta, läsnäoloa ja viestintää. Kaikki edellä mainitut elementit ovat suorassa yhteydessä työyhteisön yhteisöllisyyteen ja vuorovaikuttaminen on ainoa tapa kommunikoida hajautetuissa organisaatioissa, joissa työntekijöiden fyysinen läsnäolo on vähäistä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, kysymykset ja käsitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimies vaikuttaa ja luo hajautetuihin organisaatioihin yhteisöllisyyttä ja kuinka esimiehet kokevat yhteisöllisyyden onnistuvan hajautetuissa organisaatioissa. Keskityn myös selvittämään, millaisia yhteisöllisyyttä tukevia elementtejä esimiehet ovat omaksuneet omaan tekemiseensä hajautuneisuuden myötä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat hajautettu organisaatio, johtaminen, esimiehen rooli ja vastuu, jaettu johtajuus, yhteisöllisyys, luottamus, vuorovaikutus ja viestintä.

Tutkimuksessa hajautettujen organisaatioiden yhteisöllisyyttä tutkitaan esimiesten näkökulmasta. Esimies on organisaatiossa tärkeässä asemassa tuloksen tekemisessä sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä. (Aarnikoivu, 2008, s. 23.) Tämä tekee tarkastelunäkökulmasta mielenkiintoisen. Miten esimies vaikuttaa ja pystyy vaikuttamaan hajautetun organisaation yhteisöllisyyteen.

Tutkimuksen edetessä tiedetään, että mies-loppuisista ammattinimikkeistä on hiljalleen luovuttu ja siirrytty sukupuolineutraalimpiin termeihin, kuten esihenkilö sekä lähijohtaja. Neutraalien ammattinimikkeiden koetaan edistävän tasa-arvoa, ne ohjaavat molempia

sukupuolia hakemaan erinäisiin työtehtäviin tasapuolisesti sukupuolesta riippumatta. (Kotimaisten kielten keskus, 2019.) Tästä poiketen tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin käyttämään esihenkilön perinteisempää termiä esimies, esimiehellä viitataan tutkimuksessa henkilöihin, jotka ovat johtamisasemassa. Tutkimuksen kannalta koettiin, että termin muokkaaminen tutkimuksen ollessa jo pitkällä voisi se vaikuttaa tekstin systemaattisuuteen ja ymmärrettävyyteen. Sukupuolineutraalisuus on tärkeää ja tutkimuksen kyselyyn vastanneet esimiehet, esihenkilöt, ovat sekä naisia että miehiä. Sukupuolia ei sen enempää nosteta tutkimuksessa esiin, koska sitä ei koettu tutkimusaiheen eikä -tuloksen kannalta merkittävänä.

Tutkimuksessa selvitetään esimiesten osallisuutta ja vaikutusta yhteisöllisyyden luomiseen hajautetussa organisaatiossa sekä yhteisöllisyyden onnistumiseen. Tutkimus on toteutettu esimiesnäkökulmasta siksi, että usein on tutkittu yhteisöllisyyttä vain henkilöstön näkökulmasta, mutta esimiehen vaikutusta tai tuntemuksia yhteisöllisyyteen on selvitetty huomattavasti vähemmän. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valikoitui sekä julkisen, että yksityisen sektorin organisaatioita ja yrityksiä, jotka toimivat useammalla kuin yhdellä paikkakunnalla. Keskityn tutkimuksessani Suomen sisäisiin hajautettujen organisaatioiden johtoon ja näiden organisaatioiden yhteisöllisyyteen. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia hajautettujen organisaatioiden esimiehille osoitetulla Webropol-kyselyllä.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

Miten esimies vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetussa organisaatiossa?

Onko johtamiseen omaksuttu yhteisöllisyyttä tukevia uusia piirteitä hajautuneisuuden myötä?

Millä tavoin esimies kokee johtamistapansa tuovan yhteisöllisyyttä esiin hajautetussa organisaatiossa?

2 Hajautettu organisaatio

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi hajautetun organisaation teoria, käsitellään hajautetun organisaation johtamista ja esimiehen roolia sekä vastuuta. Avataan, selitetään ja perustellaan tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä.

2.1 Hajautetun organisaation käsite ja piirteet

Monilla työpaikoilla eletään tällä hetkellä suurten muutosten aikaa organisaatorajojen hämärtyessä ja työnteon siirtyessä suurempiin kokonaisuuksiin. Organisaatioissa pyritään rajoja ylittävään yhteistyöhön, jota edesauttaa kasvanut informaatiovirta ja avoimuus. Poikittaisen yhteistyön kasvaminen on erityisesti nähty rajattomuuden edistämisen keinona, sen on huomattu myös tuovan arvoa asiakkaille. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen, 2010.)

Vartiainen ja muut (2004, s. 14) kuvailevat hajautettua organisaatiota ihmisjoukoksi, jotka tekevät töitä eri toimipaikoista, mutta silti saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Vuorovaikutus, viestintä ja kommunikointi tekevät eri paikoissa työskentelevistä ihmisistä yhtenäisen organisaation. Vartiaisen sekä useamman muun tutkijan (esim. Halttunen, 2009 sekä Sivunen, 2007) mielestä hajautetusta työstä voidaan myös käyttää nimitystä virtuaalinen organisaatio. Tämä siitä syystä, että kommunikointi, viestintä ja ryhmätyöskentely tapahtuu pääasiassa teknologian avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 14.)

Hajautettujen organisaatioiden piirteitä ovat Vartiainen ja muut (2004) lisäksi myös avanneet Ollila ja muut (2018, s. 238) sekä Wilson, Crisp & Mortensen (2013), he kaikki näkevät hajautettujen organisaatioiden piirteissä paljon samankaltaisuuksia, mutta nostavat myös määrittelyjen lisäksi esiin hajautetun organisaation psykologisia tekijöitä ja toiminnan tehokkuutta. Tällaiset tekijät löytyvät usein ryhmien rakenteesta, koostumuk-

sesta, työkäytännöistä, säännöistä, vuorovaikutuksesta ja johtamisesta. Erityisesti hajautetuille organisaatioille on merkittävää huomioida toimintaan liittyvät psykologiset tekijät.

Zigurs (2003) puolestaan tuo oman näkemyksensä hajautetun organisaation määrittelymään. Hänen mukaansa hajauttaminen tarkoittaa virtuaalisuuden jatkumoa. Hän näkee organisaatioissa tehtävän työn virtuaalisesti laajenevana kehänä. Mitä suuremmin kehä laajenee, sitä enemmän työntekeminen hajautuu. Hän on kuvaillut virtuaalikehän keskeisten ulottuvuuksien perustuvan maantieteelliseen, organisatoriseen, kulttuuriseen ja ajalliseen hajautukseen. Mitä laajemmalle kehällä edetään, sitä vaikeampaa ja kompleksisempää on kertoa hajautetun toiminnan todellisia hyötyjä tai tehokkuutta. (Ollila ja muut, 2018, s. 238.)

Hajautetun organisaation käsite tulee siitä, että organisaation eri osat ja toimipaikat muodostavat verkoston yhden fyysisen toimistotilan sijaan. Hajautuneisuus riippuu siitä, kuinka paljon työnmerkeissä tavataan kasvokkain ja kuinka paljon käytetään tietotekniikkaa ja sen avulla tapahtuvaa viestintää. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 125.) Virtuaalitiimi ja hajautettu organisaatio koostuvat samoista peruspilareista ja ovat samaa tarkoittavia käsitteitä. Virtuaalinen tiimi koostuu itsenäisesti työtä tekevistä ihmisistä, jotka tavoittelevat yhteistä tulosta teknologian avulla, samalla ylittäen paikka-, aika- ja organisaatorajat. (Lipnack & Stamps 2000, s. 18.) Hajautetussa organisaatiossa voi kuitenkin olla kasvokkaisia tapaamisia ja suunniteltuja kokoontumisia. Virtuaaliorganisaatiolla kuitenkin tarkoitetaan usein organisaatiota, jolla ei ole tiettyä toimipaikkaa ja viestintä tapahtuu ainoastaan virtuaalisesti. (Gignac, 2004, s. 20–21.)

Asiantuntijaorganisaatiot ovat usein tällaisia puhtaasti virtuaalisia organisaatioita ja tiimejä. (Gignac, 2004, s. 20–21.) Kuluneiden vuosien aikana globalisaatio ja kehittynyt teknologia ovat muuttaneet asiantuntijoiden toimintatapoja ja työympäristöä. Vuonna 2010 toteutettu eurooppalainen työolotutkimus tukee tätä väitettä, sillä tuloksena oli,

että jopa 45 prosenttia suomalaisista määrittyy työntekijöiksi, jotka tekevät työtään osittain muualla kuin työpaikallaan. (Eurofound 2012, s. 95.) Tässä yhteydessä voidaan hyvin myös nostaa esiin monipaikkaisuuden käsite. Monipaikkaisuutta voidaan tässä tutkielmassa pitää samaa tarkoittavana kuin hajautusta. Monipaikkaisuus tarkoittaa, että verkossa tapahtuva työ järjestetään niin, että sitä voi tehdä digitaalisesti useammasta paikasta. Työnantaja osoittaa työntekijöilleen työpisteitä, yhteisiä työtiloja tai työtä voi tehdä kotoa tai muusta paikasta, joka ei ole työnantajan erikseen osoittama. (valtioneuvosto, 2021.)

Töitä tehdään vaihtelevissa ympäristöissä ja hajautettu, virtuaalinen työyhteisö, on uusi normaali teknologian mahdollistaessa vuorovaikutuksen ja viestinnän kulun fyysisestä olinpaikasta riippumatta. (Varhelahti & Mikkilä, 2016, s. 161–162.) Asiantuntijaorganisaatioissa on erityisen tärkeää, että työntekijät tekevät yhteistyötä ja verkostoituvat, jotta ne toimisivat halutulla tavalla. Verkostoituneissa asiantuntijaorganisaatioissa tiedon, vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu entistä enemmän. Viestintää on pidetty yhtenä asiantuntija organisaatioiden olemassaolon perusteena. Asiantuntijoiden tulee näin osata käyttää teknologiaa viestintään ja onnistua viestimään omalla sekä vieraililla kielillä selkeästi. (Varhelahti & Mikkilä, 2016, s. 161–162.)

Muutamit eri tutkijat ovat kuvailleet virtuaalitiimejä, kaikki hyvin samanlaisin tavoin. Francine Gignac (2005, s. 21) on myös määritellyt virtuaalitiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka tekevät töitä saman tavoitteen eteen maantieteellisesti tai muuten eri paikoista. Virtuaalitiimin työntekijät tekevät yhteistyötä pääasiassa käyttäen viestintä- ja informaatioteknologiaa. Samaan tapaan kuvailua jatkaa myös Bell & Kozlowski (2002, s. 3) virtuaalitiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat maantieteellisesti ja ajallisesti erillään. Työskentelevät käyttämällä erilaisia elektronisia kommunikaatiovälineitä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tavallisen työtiimin ja virtuaalitiimin raja voi joskus olla myös epäselvä, sillä tavallisetkin työtiimit käyttävät nykyään paljonkin teknologiaa kommunikointiin. Virtuaalitiimejä voidaan hyödyntää nykyään lähes millä tahansa alalla. Työntekijöiden välinen

kommunikointi tapahtuu sähköisesti esimerkiksi sähköpostilla, videopalavereilla ja puhelimella.

Hajautettu työ

Hajautetun työn käsitteellä tarkoitetaan työskentelyä työpaikan ulkopuolella erilaisissa työryhmissä tai tiimeissä. Hajautetun työn keskeisimpiä osa-alueita ovat verkostoituminen, erilaiset sähköiset ja viestintäteknologiset sovellukset. Hajautettu työ voi olla myös täysin virtuaalista. (Ollila ja muut, 2018, s. 238) Virtuaalisia tiimejä tutkittaessa on huomattu niiden koostuvan yhdestä tai useammasta alaryhmästä, jotka toimivat rinnakkain sekä erillään toisistaan. Hajautettu työ ja sitä seuraava virtuaalinen toiminta tuo monia mahdollisuuksia organisaatioille. Hyötyjä ovat muun muassa parempi tuottavuus, kustannusten aleneminen ja globaalin tietotaidon hyödyntäminen. Vaikka hajautettu työ useimmiten tarkoittaa työpisteiden moninaisuutta, tehdään työtä kuitenkin yhdessä ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. (Zigurs, 2003; Ollila ja muut, 2018, s. 238.)

Etätyö on käsitteenä lähes sama asia kuin hajautetun työn käsite. Etätyön keskeisin periaate on, että työtä tehdään kotoa tai puhelimenvälityksellä eri paikoista. Etätyöntekijät tekevät usein työnantajan kanssa erillissopimuksen, jonka mukaan tehdään tietty määrä etätöitä viikossa tai kuukaudessa. Pidemmälle hajautetuissa organisaatioissa usein päädytään siihen, että työ toteutetaan kokonaan etätyönä kotoa tai hyödyntämällä kodin ulkopuolista etätyöpaikkaa, jonka käytöstä on sovittu esimiehen kanssa erikseen. (Ollila ja muut, 2018, s. 238.)

Vilkman (2019) on sitä mieltä, että etätyön tai eri toimipisteissä työskentelyn ei silti tarvitse olla este yhteisöllisyyden näkökulmasta. Etätyö kuitenkin tuo yhteisöllisyyteen omat haasteensa ja vaatii, että yhteisöllisyyden luomiseen kiinnitetään erityistä huomiota. On kuitenkin tutkittu, että psyykinen läheisyyden tunne on merkityksellisempää kuin usein näkeminen, ja tämä osoittaa sen, ettei yhteisöllisyyden tunteen luominen etätyö aikana ole mahdotonta.

Hajautetun työn ja etätöiden käsitteiden lisäksi käytetään useita eri käsitteitä, joilla pyritään kuvaamaan työn erityisluonnetta. Näitä käsitteitä ovat muun muassa mobiilistyö, jota tekevät työntekijät liikkuvat työviikon aikana usein tehden työmatkoja tai käyden asiakkaiden luona. Liikkuva työ on yleistä johtaja-asemassa olevilla. Myös kotona tehtävä täydentävä ylityö on hyvä joustomahdollisuus. (Nätti ja muut, 2010.) Näitä kaikkia työmuotoja yhdistää toimivat sähköiset työskentelytavat ja lisääntyvä mahdollisuus joustavuuteen työnteossa. (Ollila ja muut, 2018, s. 238; Ruohomäki 2007; Virolainen 2010.)

2.2 Hajautetun organisaation johtaminen

Professori Matti Vartiainen ja hänen työryhmänsä ovat tutkineet hajautettuja organisaatioita eri näkökulmista. He ovat tutkineet muun muassa hajautettujen työryhmien johtamista myös liittyen ryhmien väliseen vuorovaikutukseen, viestintään ja yksilöitymiseen. Hyvä johtamistyö sekä johtajan eri roolit organisaatiossa ovat myös olleet tutkimuksen kohteina. (esim. Kokko & Vartiainen, 2006; Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004) Kaikissa tutkimuksissa tulos oli kuta kuinkin sama näkökulmasta riippumatta. Hajautetun organisaation etäältä johtamisen on mahdollistanut teknologia. Johtajuus on muuttumassa ihmisten ja ihmissuhteiden johtamiseen ja hallintaan sekä jaettuun johtamiseen perinteisestä byrokraattisesta johtamistyylistä poiketen. (Ropo, 2011, s. 200.)

Työelämä on keskellä muutosta ja sen hahmottaa varsinkin, kun peilataan nykytilannetta menneisyyteen. Ongelmat, jotka näihin muutoksiin yhdistetään ovat erilaisia, riippuen siitä onko kyseessä yritys vai julkisen sektorin organisaatio. Molempien muutoksiin liittyy kuitenkin samanlaisia perusasioita. Nämä suuret muutokset asettavat henkilöstöjen motivaation ja työnteon peruslähtökohdat uuteen tilanteeseen.

Sydänmaanlakka (2012, s. 58) on teoksessaan perehtynyt ihmisten johtamiseen ja siihen, kuinka se virtuaalisesti vaatii johtajalta aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista. Johtajien tulee sisäistää erilaisia tapoja osallistumisen, motivaation, luottamuksen,

valvonnan ja sitoutumisen aikaan saamiseksi. Eniten haasteita etäjohtamiselle tuovat johtamisen näkyminen, yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen sekä jaetun tiedon hyödyntäminen. Ongelmatilanteisiin puuttuminen tulisi olla yhä aktiivisempaa. Näihin haasteisiin tarttuminen tapahtuu vahvistamalla luottamusta sekä viestimällä selkeästi ja avoimesti. Etäältä johdettaessa tarvitaan selkeät tavoitteet toiminnalle, toimiva seuranta ja palautejärjestelmä sekä keinoja prosessin osaamisen kehittämiseksi.

Säilyttääkseen tiedon ja osaamisen tunteen fyysisestä etäisyydestä huolimatta, johtaja tarvitsee innovatiivisia keinoja luottamuksen ylläpitämiseksi. (esim. Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen, 2015.) Hajautetun organisaation johtajan tulee huomioida, että verkossa työskentelevät työntekijät voivat toimia hyvin laajalla alueella. Hajautetun toiminnan johtaja ei välttämättä tule koskaan näkemään kaikkia työntekijöitä kasvokkain. Tästä syystä virtuaalisten yhteisöjen johtamisen toiminnan haasteena onkin häivyttää työntekijöiden välinen etäisyys sekä organisaatioiden rajat. (Lipnack & Stamps, 2000; Heinonen 2008, s. 79)

Matti Vartiainen, Niina Kokko ja Marko Hakonen (2004) ovat tuoneet esiin, että hajautetun tai virtuaalisen organisaation johtaminen vaatii vahvaa, määrätietoista ja tuloshalukasta johtamistyyliä. Työyhteisön työskennellessä hajautetusti esimiestyöhön liittyy erityisiä vaatimuksia. Etäältä johtaminen edellyttää yhteistyön mahdollistamista ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisesta. Organisaatioiden työntekijöiden tulee olla täysin tietoisia työn tavoitteista. Tavoitteiden toistamisesta toiminnan aikana ei myöskään ole haittaa, sillä tavoitteiden selkeyden merkitys korostuu varsinkin muutoksien aikana. Tavoitteiden epäselvyys hajautetuissa organisaatioissa voi saada yksittäiset työryhmät tai työntekijät luomaan omia tavoitteita, jotka eroavat organisaation yhteisistä alkupe-
räisistä päämääristä. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 84; Heinonen, 2008, s. 80; Työturvallisuuskeskus, 2018.)

Esimiehet ja johtajat ovat viime aikoina kiinnostuneet enemmän myös työyhteisötaidoista, sillä organisaatiomuutoksissa koko työyhteisön toiminta on ratkaisevassa roolissa muutoksien onnistumisen kannalta. Puusa ja muut (2010) korostavat, että muutosten ei kuuluisikaan olla yksin johtajan tai esimiehen harteilla. Esimiehet usein kokevat avuttomuutta jatkuvien muutosten pyörteessä. Uudet muutokset tuovat mukana hallitsemattomuutta ja niitä harvoin kyetään johtamaan enää vanhoilla totutuilla johtamistavoilla. Työyhteisötaidoilla kuvataan työntekijöiden välisten suhteiden toteutumista ja tunteuksia. (Puusa ja muut, 2010.)

Cote & Hide (2011); Cignac (2004, s. 68) ovat myös tutkineet organisaation jäsenten tunteita ja kuinka työntekijöiden tunteet vaikuttavat heidän omiin päätöksiinsä, olettamuksiin sekä käyttäytymiseen. Ihmisten väliset vaikutukset edustavat vain pintapuolisesti tunteiden vaikutusta organisaatioissa, koska tunteet voivat vaikuttaa päätöksiin, tuomitsemiseen ja käyttäytymiseen sekä ihmisissä, jotka tuntevat, että ihmisissä, jotka tarkkailevat tunteita herättävää tilannetta. Esimiehen kokemat tunteet voivat suurestikin vaikuttaa hänen tekoihinsa sekä tekojen kautta työntekijöihin niin, että heidänkin toimintansa muuttuu. Yhden ihmisen vaikuttavat ajatukset, tunteet sekä teot muita ihmisiä kohtaan on nimetty sosiaaliseksi tunteiden vaikuttamiseksi. Esimiehen tulee roolissaan ajatella asioita ensisijaisesti työpaikan näkökulmasta. Omat mieliteot, tarpeet tulee unohtaa ja siirtää sivuun ja toimia työpaikan yhteisen hyvän sekä edun mukaisesti. (Järvinen, 2018, s. 76.)

2.2.1 Esimiehen rooli ja vastuu

Aarnikoivu (2010, s. 33) korostaa teoksessaan, että esimiehen työ on ensisijaisesti ihmisten kanssa toimimista ja toimeen tulemistä. Jatkovaa kommunikointia. Johtamista on kaikki sellainen toiminta, mikä edesauttaa työyhteisöä saavuttamaan tavoitteensa. Johtajan työrooliin kuuluu ensisijaisen tavoitteen toiminnan ylläpitäminen. Johtajan tulisi pitää roolissaan myös huoli vuorovaikutuksesta ja sisäisestä integraatiosta. Integraatiolla

tässä yhteydessä tarkoitetaan uuden tiedon vastaanottamista, sen yhdistämistä aiempaan tietoon, jotta organisaation toiminnan perusteet säilyvät. Esimiehen työnkuvaan kuuluu myös päätöksenteon varmistaminen sekä perustehtävien toteutuminen ja parhaan mahdollisen tuloksen tuottaminen.

Esimiehen työnkuvaan ja rooliin kuuluu myös edustava käytös. Esimiehen ammatillisen käyttäytymisen ilmenemiseen liittyy siis hänen täyttämänsä esimiesrooli. Hänen tehtäviensä voidaan katsoa johtajuusroolin käsitteen kautta. Esimiehen persoona myös ilmentyy tämän roolin kautta. Roolia pidetään toimintamuotona. (Jalava, 2001, s. 18–19.)

Muun muassa Henry Mintzberg on tunnettu kehittämästään johtajuusroolimallista. Hänen mallissaan johtamisenroolit on jaettu kolmeen pääluokkaan sekä kymmeneen eri rooliin. Pääluokat ovat: henkilösuhderooli, informaatirooli sekä päätöksentekorooli. Näistä pääluokista kehittyä esimiehelle tarkempia johtamisrooleja ja näiden avulla Mintzbergin mukaan määrittyvät johtajan työtehtävät. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 2003, s. 53.) Rooliin vaikuttavat aiemmat kokemukset ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden, tässä tapauksessa työntekijöiden, odotukset. Esimiesrooli muodostuu siis käytännössä häneen kohdistuvista odotuksista, joita asettaa muun muassa työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Rooli muodostuu esimiehen havainnoinnin ja paineen tunnistamisen kautta. Esimiehen havaitessa, että työntekijät toivovat häneltä toisenlaista käytöstä, tulisi hänen myös muokata toimintatapaansa vastaamaan odotuksia. (Jalava, 2001, s. 18–19.)

Esimiehenroolissa merkittävää on myös hänen osaamisensa, esimiehen tulee vastata odotuksiin myös käytännössä. Esimiehen persoona on myös ensisijaisessa roolissa, jokainen esimies toimii roolissaan omalla tavallaan. Monet erilaiset persoonat voivat toimia esimiehenroolissa, kunhan jokainen luo itselleen omanlaisen, juuri itselleen sopivan roolikokonaisuuden. Persoona antaa esimiesroolille oman vivahteensa ja tekee esimiehistä omanlaisiaan. Lopulta kaiken ratkaisee kuitenkin se, millaisen kokonaisuuden esi-

mies saa itse itselleen rakennettua käyttämällä apunaan työntekijöiden resursseja vahvistaakseen omia heikkouksiaan ja tuomaan esiin omia vahvuuksiaan. (Jalava, 2001, s.18–19.) Rooliodotusten ja roolitulkintojen seurauksena muodostuu johtamiskäyttäytyminen (Viitala, 2004, s. 41).

Glanz (2002) on puolestaan perehtynyt teoksessaan eri johtamistyylien ominaisuuksiin. Esimerkkejä hänellä on luovista johtajista, sopeutuvista johtajista sekä dynaamisista johtajista. Hän tutkii ja kertoo teoksensa kappaleissa eri johtamistyylien ominaisuuksista sekä johtajien omista ominaisuuksista, joita ovat hänen mukaansa rohkeus, inhimillisuus ja mielikuvitus.

Tehokas johtamistyyli on varsinkin etäältä johdettaessa välttämätöntä vähentääksemme työntekijöiden vaihtuvuutta sekä viihtyisää ja toimivaa työyhteisöä ajatellen. Tehokkaiden johtamistyylien ansiosta saavutetaan tavoitteita ja saadaan tuloksia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa Glanzin (2002) mukaan myös johtamistyyliin, kun taas tyylit vaikuttavat työntekijöiden suorittamiseen ja tehokkuuteen. Hyviä esimerkkejä eri johtamistyyleistä ovat muun muassa jaettu johtajuus, autoritaarinen johtaminen, positiivinen johtaminen sekä asiantuntijajohtajuus. (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, s. 57.) Näistä jaettu johtajuus sekä asiantuntijajohtajuus soveltuvat hyvin myös hajautettujen organisaatioiden johtamistyyliksi.

Lipnack & Stamps (2000, s. 36) eivät näe autoritaarista johtamista niin hyvänä vaihtoehtona hajautetuissa tai virtuaalisissa organisaatioissa, koska verkkoyhteisöissä toimivat työntekijät ovat valmiimpia ottamaan vastuuta omasta työnteostaan. Hajautetun organisaation johtajan tulee olla valmis demokraattisempaan johtamistapaan, kuten jaettuun johtajuuteen. Johdon tulee jakaa työntekijöille ja tiimeille vastuuta omasta toiminnastaan. Hajautetuissa ja virtuaalisissa organisaatioissa johtamisesta puhutaan usein verkostojohtamisena. Verkostonjohtaja on siirtänyt entistä enemmän vastuuta toiminnastaan.

nasta ja työstä alaisilleen ja toimii myös fyysisesti erillään alaisistaan. Verkostojohtaminen on uusi normaali ja hyvin tyypillinen johtamistyyli informaatioyhteiskunnassa, jossa organisaatiot ovat yhä useammin hajautettuja. (Lipnack & Stamps 2000, s. 36).

Hajautetun organisaation esimiehen on annettava henkilöstölleen vastuuta ja osattava luottaa heihin, näin esimiehen roolissa korostuvat ihmisten johtamisen taidot. Ihmisten johtajana esimiehen tulisi erityisesti onnistua motivoimaan alaisiaan, jotta työn teko ja tulos olisivat parhaalla mahdollisella tasolla. Esimiehen roolissa tulisi saada alaisensa toimimaan halutulla tavalla saavuttaakseen organisaation asettamat tavoitteet. Motivoinnin kohteena ovat niin yksilö kuin koko työyhteisö ja organisaatio. (Adair, 1983, s. 129–130.)

Mcgregor on luonut työntekijöiden motivointiteorian, X- ja Y-teorian, joka kuvaa hyvin sitä, kuinka esimiehen motivointi vaikuttaa työntekijöihin ja kuinka suuri merkitys sillä on työnlaadun kannalta. Teoriassa, X kuvaa negatiivisesti motivoitunutta työntekijää ja Y hyvin motivoitunutta työntekijää. Teoriassaan McGregor esitti, että se mitä esimies uskoo työntekijästään voi auttaa kyseistä työntekijää käyttäytymään ja suoriutumaan näiden odotusten mukaan. Esimerkiksi, jos esimies sanoo työntekijälle hänellä olevan suuret odotukset tätä kohtaan, on suurempi mahdollisuus, että työntekijä pyrkii täyttämään nämä odotukset. (Adair, 1983, s. 129–130.)

Vaatiessaan parasta työntekijöiltään esimies näyttää uskovansa työntekijän kykyihin ja heissä piilevään potentiaaliin (Aarnikoivu 2008, s.160). Kuten McGregorkin ajatteli, kirjoittaa myös Aarnikoivu (2008, s. 160) teoksessaan, että esimiehen uskoessa työntekijäänsä se saa usein alaisessa aikaan itseluottamuksen kasvun ja auttaa saavuttamaan esimiehen hänelle asettamat työtavoitteet. Työntekijät yksilöinä motivoituvat sisäisesti eli itsestään lähtöisesti ja ulkoisesti eri asioista, mutta riippumatta motivaatioperustasta, jokaiselle on tärkeää saada esimieheltä rohkaisua ja tietty määrä huomiota.

Esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä ulkoisiin motivaation lähteisiin, tällöin hänen tulee ottaa motivoitava yksilö ja hänen tarpeensa huomioon. Miten juuri kyseinen työntekijä saadaan motivoituneeksi. Motivoidakseen alaisiaan esimiehen tulisi olla aito ja rehellinen, saavuttaa alaistensa luottamus, olla tavoitettavissa ja tietoinen organisaation toiminnasta sekä osoittaa luottavansa alaisiinsa ja palkita heitä myös hyvistä suorituksista. (Aarnikoivu, 2008, s. 159.)

Kuten yllä tuli ilmi, rohkeus on Glanzin (2002, s. 85) mukaan yksi tärkeimmistä johtajan omista ominaisuuksista. Glanz avaa teoksessaan johtajan sekä johtamisen rohkeutta ja millä kaikilla tavoin se ilmenee johtajan arkisessa toiminnassa. Johtajat näyttävät rohkeutensa usein vähemmän näkyvin tavoin kuin ilmiselvin sankarillisin teoin. Esimerkiksi johtajalta vaatii asennetta ja rohkeutta seistä sanojensa ja päätöstensä takana päivästä toiseen. Johtajalla tulee olla rohkeutta tehdä asioita mitä muut eivät halua tehdä. Kohdata epämurkavia ja vaikeita tilanteita sekä tehdä samalla nopeita päätöksiä eri tilanteiden selvittämiseksi.

Hajautetussa organisaatiossa johtajalta vaatii rohkeutta jakaa päätäntävaltaa ja vastuuta työntekijöilleen. Johtajan jakaessa vastuuta muille, hän luopuu samalla ohjaksista ja tällainen luottamus vaatii myös rohkeutta. (Heinonen, 2008, s. 79.) Rohkeutta on uskoa omaan toimintaansa ja sen tuottavuuteen, kun muut kyseenalaistavat sen. Johtajan tulee pukea sanoiksi se mitä hän tahtoo ja näin myös luoda työntekijöilleen turvallinen työympäristö, hänen rohkeutensa ansiosta. (Glanz, 2002, s. 89–91.) Tutkimukset viittaavat siihen suuntaan, että henkilöt kellä on vahvat uskomukset ovat rohkeampia kuin impulsiivisesti toimivat henkilöt. Kriittinen tutkiskelu omia uskomuksia ja asenteita kohtaan voi luoda kivijalustan, joka tukee vaikeissa kriisitilanteissa, joissa näitä asenteita ja uskomuksia kyseenalaistetaan. (Osterman & Kottkamp, 1993, s. 3–5.)

Juuti (2016, s. 48–67) vertaa puolestaan johtamistyyleistä asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Näillä kahdella tyyllillä on tärkeä rooli johtamista kuvattaessa. Johtajat yleensä tekevät valinnan painottavatko he asioiden vai ihmisten johtamista työssään.

Suomessa suoritettujen 360 asteen arviointi tulosten perusteella vain noin 10 % suomalaisista esimiehistä voi luokitella puhtaasti ihmisiä johtaviksi johtajiksi. Loput painottavat joko ainoastaan asioiden johtamista tai molempia tyylejä. Testien mukaan arviolta 40 % suomalaisista esimiehistä käyttävät asioiden johtamista omana johtamistyylinään. Monet esimiehet luulevat käyttävänsä enemmän ihmiskeskeisiä johtamismenetelmiä työsään kuin he oikeasti todellisuudessa tekevät.

Esimiehen on helppo nähdä työnsä niin sanotusti asioiden hoitamisena. Esimiestyöstä tulee kuitenkin johtamista vasta sen jälkeen, kun on saanut muut mukaan, motivoitumaan ja saanut synnytettyä hyviä tuloksia, mikä harvoin tapahtuu, jos johtaminen ei ole jaettava. Esimiesten tulisi muistaa, että nämä heidän asiansa, jotka täytyy hoitaa, eivät onnistu ilman itse ihmisiä. Ilman ihmisiä ei saada tuloksia. Esimiehen epäonnistumista nousemaan muiden silmissä vastuualueen edustajaksi selitetään sillä, että he ovat ainoastaan keskittyneet päämäärähakuisen toimintaan ja epäonnistuneet hyvän ilmapiirin ja yhteistyön luomisessa työyhteisönsä sisällä. (Juuti, 2016, s. 48–49.)

Hyvässä tapauksessa ihmiskeskeisyys ja asiakaskeisyys näyttäytyvät tasapainossa esimiehen toiminnassa. Tässä tilanteessa esimies on onnistunut saamaan alaisensa työskentelemään organisaation arvojen mukaan, kohti yhteisiä tavoitteita sekä yhteistyössä keskenään. Tämän lisäksi tehtävät on jaettu alaisille niin, että he ovat niihin sitoutuneita ja tukevat heidän kehittymistään työssä. Tätä toimintatapaa sanotaan tuloksellisuudeksi, jolloin on onnistuttu luomaan selkeät päämäärät ja saatu ihmiset toimimaan näitä päämääriä kohti. (Juuti, 2016, s. 50.)

Ihmisten johtaminen on puolestaan paljon vaikeampaa kuin asioiden johtaminen, koska niissä pätevät eri lainalaisuudet ja ikinä ei voi tietää varmasti mitä toinen ihminen ajattelee tai tuntee. (Juuti, 2016, s. 60–67.) Hajautetun organisaation johtaminen on lähes poikkeuksetta aina ihmisten johtamista (Hale & Whitley 1997, s. 101–106). Ihmisten johtamisessa korostuu motivointi, rohkeus ja keskustelutaidot. Esimiehen täytyy oppia

tuntemaan alaisensa osatakseen ja tietääkseen miten hänen tulisi heitä johtaa. (Juuti, 2016, s. 60–67.)

Hajautetusti ja etäältä johdettaessa esimiestyön ydintehtävä on luoda säännöllistä keskustelua asioiden etenemisestä, ideoiden vaihtamisesta, antaa henkistä tukea sekä luoda keskustelua myös työn ulkopuolisista asioista. (Vilkman, 2019.) Jälkimmäistä kutsutaankin välittäväksi seurannaksi ja se toteutuu valmentavassa sekä jaetussa johtajuudessa. Välittävä seuranta on esteiden poistamista, onnistumisen mahdollistamista ja tuen tarjontaa. Nämä johtamistyyliä ovat kaikki ihmisten johtamista, johon täytyy käyttää paljon aikaa, koska samalla rakentuu luottamussuhde esimiehen ja työntekijän välille. Ihmisten johtaja muuttaa ympäristöään paremmaksi oman näkemyksensä, vision, mukaisesti. Tällainen esimies herättää innostusta ja ihmiset vapaaehtoisesti haluavat tulla mukaan hänen ajamaansa toimintaan. Yleensä ihmisten johtajan mukana kulkevat ihmiset ovat myös hänen edustamansa asian ja arvomaailman edustajia. (Juuti & Rovio, 2010, s.26.)

2.2.2 Jaettu johtajuus sekä itseohjautuvuus

Hajautetuissa organisaatioissa johtaminen on usein jaettua (Ropo, 2011, s. 200). Juuti (2013, s. 219) kuvailee kirjassaan jaettua johtajuutta päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskustelevuuden välisten suhteiden varaan rakentuvaksi malliksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtamisella pyritään saamaan hyviä tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Johdon määrittämällä päämäärillä ei ole niinkään väliä, mikäli ne jäävät ainoastaan johdon omaksumiksi päämääriksi. Symbolisuus edustaa yhteenkuuluvuutta, yhteisöllisyyttä, työyhteisön ilmapiiriä ja vahvaa kulttuuria, joka toimii tukena työskentelelle. Keskustelevuus puolestaan on keskustelevaa johtamista ja siihen liittyviä tilanteita, kuten dialogia tai kahdenkeskistä keskustelua. (Juuti, 2013, s. 77–124.) Toimiessaan nämä kolme asiaa ja niiden välille syntyneiden suhteiden seurauksena syntyy työyhteisössä yhteisöllisyyttä, sitoutuneisuutta, innokkuutta ja joukkuehenkeä, eli jaettua johtajuutta. (Juuti, 2013, s. 224.)

Philip A. Woods, Nigel Bennett, Janet A. Harvey ja Christine Wise (2004, s. 441–442) ovat tutkineet jaettua johtajuutta. He tunnistivat kolme tuttua piirrettä jaetulle johtajuudelle. Nämä piirteet olivat; johtajuuden korostaminen, jaettu johtajuus, osaamisen jakautuminen usammalle eikä vain tietyille henkilöille. Jälkimmäisessä ominaisuudessa ajatuksena on se, että jokaisella työntekijällä on osaamista ja taitoa. Nämä yhdistämällä on mahdollisuus ylittää tavoitteet ja olla innovatiivisempi. Aloitteen voi tehdä työntekijä, joka omaa jo tarvittavat taidot ja kokemuksen, mutta muut hyväksyvät, muokkaavat ja parantavat tulosta vuorovaikutteisessa, luottavassa ja tukevassa työyhteisössä.

Hajautetun organisaation esimiehen tulisi siis olla kykeneväinen jakamaan vastuualueellaan olevia ihmisiä pois alamaisuusasenteesta ja delegoida heille luottotehtäviä, jotta työyhteisö voi saada aikaan hyviä tuloksia ja olla innovatiivisia eri näkökulmia vaativissa tehtävissä. Tällaisen delegoinnin onnistumista edellyttää se, että työyhteisö on saavuttanut tason, jossa kaikki ovat sisäistäneet organisaation normit ja jäsenet toimivat niiden mukaan järjestäytyneesti. Jaetussa johtajuudessa esimies luopuu liiallisesta johtamisesta ja luovuttaa valtaa ja vastuutaan työyhteisön muille henkilöille. Näin esimies antaa mahdollisuuden hyväksyä heidän omatoimisuutensa. (Juuti, 2016, s. 81–82.)

Tätä vallan luovuttamista Vilkmán (2020) kuvaa artikkelissaan osaamisen jakamiseksi. Osaamisen jakamisen näkökulmasta oleellisinta ei ole se, että kaikki mahdollinen jaetaan vaan se, mikä koetaan oleelliseksi tiedoksi jakaa. Tämän päätöksen ei tulisi tulla suoraa esimieheltä, vaan työntekijöiltä tulisi kysyä mitkä asiat he kokevat tärkeinä. Näin osaamisen jakamisesta tulee mielekästä ja työntekijöistä sitoutuneempia. Tällaisella yhteisellä vaikuttamisella myös varmistetaan työntekijöiden osallistaminen ja yhteisöllisyyden edistäminen. Esimiehen tulee tehdä osaamisen jakamista johdonmukaisesti, niin että se koetaan säännöllisesti tapahtuvana toimintana työyhteisössä. Työntekijöitä on myös kannattavaa rohkaista osallistumaan itse tiedon ja osaamisen jakamiseen ohjaamalla työntekijöitä toistensa luo, keskustelemaan näkemyksistä ja kokemuksista keskenään. Näin työntekijät oppivat itsejohtajuutta, tuntemaan toisensa, saavat erilaisia näkemyksiä,

jakavat osaamista ja rakentavat keskinäistä luottamusta ja näin myös vahvistavat keskinäistä yhteisöllisyyttä.

Itsejohtajuus on osa jaettua johtajuutta. Käsite korostuu hajautetuissa organisaatioissa entisestään. (Ollila ja muut, 2018, s. 241.) Kun läsnä oleva johtaminen on yhä haasteellisempaa etäisyyden vuoksi, tulisi tiimin itseohjautuvuuden johtaminen suorittaa laatimalla selkeät tavoitteet, mittarit sekä systemaattisen seurannan (Valtonen, 2021). Käsitteet kuten oma-aloitteisuus, voimaantuminen ja itseohjautuvuus voivat johtaa yksilö- ja tiimitasolla itsejohtajuuteen (self-leadership) (Zigurs, 2003). Itsensä johtaminen (self-management) viittaa työntekijöiden työn suoritustavan vaikuttamisen mahdollisuuksiin, itsejohtajuus puolestaan sisältää tämän lisäksi mahdollisuuden vaikuttaa siihen, mitä nämä kyseiset työtehtävät ovat ja miksi ne kuuluu hoitaa. Itsejohtajuutta harjoittavat työntekijät pääsevät vaikuttamaan tapaansa tehdä työtä sekä laajemmin työnsä tavoitteisiin ja tavoitteiden takana piileviin arvoihin ja strategisiin valintoihin. (Ollila ja muut, 2018, s. 241.)

Jackson ja Perry (2018, s. 48–49) ovatkin ehdottaneet, että jaetun johtajuuden käsitteet Co-leadership, jossa johtajuusrooli on yleensä jaettua, kuten johtoryhmässä, Shared leadership eli itsejohtajuus, jossa johtajuus muuttuu tilanteiden ja työntekijöiden taitojen, osaamisen ja kokemuksen mukaan sekä Distributed leadership, jossa työyhteisön jäsenet luovat omat toimintanorminsa johtajasta riippumatta, muodostaisivat jatkumon, koska nämä kaikki kolme ovat toisistaan riippuvaisia.

Kuten Jackson ja Perry (2018) myös Stewart, Courtright & Manz (2011) korostavat, että itsejohtajuus ei sulje pois ulkoista johtajuutta. Ulkoinen johtajuus on usein hyvinkin keskeinen osa työntekijöiden itsejohtajuutta ja sen kehittämistä. Itsejohtajuus ymmärrettäänkin usein jaetuksi johtajuudeksi (shared leadership) tai voimaannuttavaksi johtajuudeksi (empowering leadership). Näissä johtamistavoissa korostuu epävarmuuden hyväksyminen, kokeilujen salliminen, kollektiivisen toiminnan tukeminen sekä vuorovaikutukseen kannustaminen. (ks. Lichtenstein & Plowman 2009; Vartiainen, Raisio & Lundström

2016; Ollila ja muut, 2018, s. 241.) Itseohjatuva työntekijän tulisi pystyä luottamaan siihen, että esimies hyväksyy työntekijöiden autonomisen toiminnan ja, että se voi toisinaan johtaa ei-toivottuihin lopputuloksiin. Esimiehen tulisi pystyä tunnistamaan työntekijöidensä kyvyt itsenäisyyteen ja itseohjautuvuuteen. Näiden asioiden tunnistamisen myötä esimies voi itse luottaa kyseisten työntekijöiden kohdalla, että työt edistyvät ja tieto kulkee hajautetussa organisaatiossa työntekijän sijainnista riippumatta. (Ollila ja muut, 2018, s. 246.)

Jaetun johtajuuden tavoitteena on vapauttaa yksilöllinen ja yhteisöllinen voima organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti, 2016, s. 83.) Liiallinen jaettu johtaminen, varsinkin hajautetuissa organisaatioissa, ei kuitenkaan jokaisen työntekijän tai tilanteen kohdalla toimi. Ollila ja muut (2018, s. 244–245) toteuttamassa tutkimuksessa haastateltiin hajautetun organisaation työntekijöitä ja haastateltavat korostivat, että työnteke hajautetussa organisaatiossa edellyttää ennen kaikkea ammattitaitoa, oma-aloitteisuutta asioiden selvittämisessä tai rohkeutta kysyä neuvoa muilta. Pidempään työssään toimineet kokivatkin vahvaa itsenäisyyden tunnetta, mutta juuri työnsä aloittaneet haastateltavat kokivat liiallisen itsenäisyyden haasteellisena ja toivoivat enemmän esimiehen kontrollia.

Itsenäisyyden haasteellisuuden tueksi on kuitenkin huomattu auttavan esimiehen kontrollin lisäksi myös ryhmässä työskentely (Hoch, 2014, s. 541.) Jaettu johtajuus auttaa ihmisten erilaisten osaamisten esille tuomista. Jaetun johtajuuden sekä ryhmän suoriutumisen suhdetta on tutkittu jonkin verran ja on tultu siihen tulokseen, että jaettu johtajuus on vahvemmin yhteydessä ryhmän saavutuksiin tilanteissa, joissa ryhmät ovat monipuolisempia. Jaetun johtajuuden ei huomattu vaikuttavan samalla tavalla ryhmien saavutuksiin vähemmän monipuolisissa ryhmässä. (Hoch, 2014, s. 541–564.)

Jaettua johtajuutta tulisi tänä päivänä katsoa positiivisempänä tapana johtaa kuin tähän asti. Jaettu johtajuus on erittäin tärkeää tämän päivän organisaatioissa informaation ja

monipuolisuuden kannalta. Työnkuvien muuttuessa yhä monitahoisemmiksi, ovat organisaatiot alkaneet hyödyntää ryhmässä tekemistä kohdatakseen ja ylittääkseen haastavimmat tehtävät. Ryhmissä vanhat hierarkkiset johtamistavat eivät välttämättä toimi samalla tavalla kuin yleensä ja tällöin jaettu johtajuus on hyvä vaihtoehto. Tällaisissa jaetuissa johtajuuden ryhmissä, yksilöiden tehtävä on johtaa toisiaan ja itseään kohti ryhmän sekä organisaation tavoitteita. (Hoch, 2014, s. 541–564.)

Spillane (2005, s. 144–145, 149; 2006, s. 2–4) mielestä, jaettu johtajuus liittyy ennemminkin johtamiskäytäntöihin kuin johtajiin, heidän rooliinsa, toimintoihin ja tapoihin. Spillane on sitä mieltä, ettei tilanne itsessään ole tärkein johtamiskäytännölle. Tilanne ainoastaan määrittelee johtamiskäytännön johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Johtamiskäytäntö on vuorovaikutusta. Jaettu johtajuus kuvaa tiedon jakamisen taitona, joka edellyttää toimiakseen luottamusta ja avoimuutta ihmisten välillä, joka puolestaan edistää yhteisöllisyyttä työyhteisön sisällä.

Johtajan ei tulisi etsiä ratkaisuja ongelmiin organisaation ulkopuolelta vaan pyrkiä tuomaan esiin omien työntekijöiden osaaminen ja viisaus. Mikäli johtaja haluaa jakaa osaamista ja päätösvaltaa, tulisi hänen pystyä luopumaan perinteisestä yksilöjohtajuudesta ja harjoittaa jaettua johtajuutta sekä kannustaa työntekijöitään itsejohtajuuteen. Kun työntekijät haastavat itsensä saa se heidät avautumaan ja jakamaan asioita. Avautuminen ja jakaminen ovat yleensä merkkejä halusta ottaa riskejä ja luottamuksesta. Jaettu johtajuus ja itsejohtaminen eivät kuitenkaan tarkoita, ettei johtajaa tai esimiestä enää tarvita. Avoimessa työilmapiirissä, jossa saa kokeilla, epäonnistua ja luoda uutta, tarvitaan edelleen johtajan tukea. (Ropo ym. 2005, s. 162–163.)

Spillanen (2005) sekä Ropon ym. (2005) teosten perusteella voidaan myös päätellä, että jaettu johtajuus sekä itsejohtavat työntekijät edistävät yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisöissä. Yhteisöllisyyden tunteen aikaansaanti ei ole ainoastaan esimiehen ja johtajan tehtävä vaan myös riippuvainen työntekijöiden avoimuudesta, tiedon jakamisesta ja tois-

tensa tukemisesta. Vilkmanin (2021) mukaan Fyysisestä välimatkasta huolimatta yhteisöllisessä etätiimissä ollaan henkisesti lähemmäs. Mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä ollaan kiinnostuneita, arvostetaan, autetaan, välitetään ja opitaan toisilta.

3 Hajautetun organisaation yhteisöllisyys

Etätyöhön ja hajautettuun työhön liittyy vahvasti piirteitä, kuten yhteisöllisyys, luottamus, vuorovaikutus ja viestintä. Näiden piirteiden tärkeyttä ei voi vähätellä. Yhteisöllisyys on erityisen tärkeää sillä, se tukee työyhteisön hyvinvointia, nopeaa oppimista, työterveyttä ja organisaation tuloksia. Yhteisöllisyyteen tulisi erityisesti panostaa ja sen kehittämiseen käyttää resursseja sen tärkeyden vuoksi, varsinkin hajautetuissa ja verkostopohjaisissa organisaatioissa. Muun muassa Koivumäki (2008, s. 9) on tutkinut organisaatioiden yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Tutkimuksen tuloksena oli yhteisöllisyyden ja luottamuksen sitouttavan työntekijöitä organisaatioon sekä työperäisen stressin vähentyminen.

Yhteisöllisyys muuttaa ajan kuluessa muotoaan. Hyvä esimerkki on verrata 1990-luvun alun yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä, joka syntyi internetin myötä 1990-luvun lopulla median kehittämässä toimintaympäristössä. Heinonen (2008, s. 15) on tutkinut internetissä syntyvää yhteisöllisyyttä. Hänen mukaansa tulee syntymään yhä uudenlaisia yhteisöllisyyden muotoja teknologisen kehityksen myötä niiden rinnalle, joita onkin jo syntynyt. Uudenlaista yhteisöllisyyttä kutsutaan sähköiseksi yhteisöllisyydeksi sekä virtuaaliseksi yhteisöllisyydeksi. Tällaista yhteisöllisyyttä esiintyy myös hajautetuissa organisaatioissa.

Manka & Larjovuori (2013, s. 28) sekä Keskinen (2005, s. 13) toteavat, että luottamus puolestaan tukee esimiehen muodostamaa suhdetta työntekijöihin. Esimiehen rooli luottamusta muodostettaessa on erittäin tärkeä. Luottamus vahvistuu vuorovaikutuksessa. Varsinkin etänä tehtävä työ korostaa vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä entisestään. Etänä työskentelevä työntekijä voi helposti kokea jäävänsä ulkopuoliseksi työyhteisössä. Tästä johtuen teknologian avulla tapahtuvista kommunikoinnista ja yhteydenpitotavoista on hyvä sopia tarkasti ja selkeästi. Virtuaaliset sovitut kahvihetket ovat hyvä tapa lisätä yhteydenpitoa ja saada yhteisöllisyyden tuntua. Heikko viestintä vähentää

tää myös luottamusta. Esimieheltä vaaditaan viestintätaitojen lisäksi hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta viestintä ja vuorovaikutus onnistuisi ja pystyttäisiin rakentamaan luottamusta. Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, rehellinen ja tukea antava. Hänen tulee myös kohdella kaikkia tasavertaisesti. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 28; Keskinen, 2005, s.13)

3.1 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on sujuvaa yhdessä tekemistä sekä kokemista, se on ihmisten sosiaalisten suhteiden muodostama kokonaisuus. Yhteisöllisyyden sanotaan olevan osa ihmisten olemusta. Ihmiset hakeutuvat lähes vaistonvaraisesti ja automaattisesti muiden ihmisten seuraan ja kokevat mielihyvää kuuluessaan joukkoon, toimimalla näin ihminen myös varmistaa toimeentulonsa sekä lisääntymisen. (Hautamäki, Lehtonen, Sihvola, Tuomi, Vaaranen & Veijola, 2005, s. 8.)

Yhteisöllisyys on perimiltään siis yhteenkuulumisen tunnetta. Yhteenkuulumisen tunne on tärkeä voimavara- ja motivaatiotekijä työssä ja työyhteisössä. Vilkmán (2019) korostaa, että yhteisöllisyys on myös suhteessa luottamukseen, arvostukseen, yhteishenkeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Vahva yhteisöllisyys paistaa hyvänä tunteena ja sujuvana yhteistyönä. Voimavarojen määrään puolestaan vaikuttaa se, kuinka paljon yksilö kokee saavansa tukea työssään muilta työntekijöiltä. Hyvän yhteisöllisyyden on todettu vähentävän työn kuormittavuutta, tällöin työntekijä kokee, että häntä itseään, hänen osaamistaan sekä työpanostaan arvostetaan, työkaverit sekä esimies tukevat, kannustavat ja auttavat tarpeen vaatiessa.

Psykologit, kuten esimerkiksi Tartaglia (2006) ovat tutkineet yhteisöllisyyttä ja sen merkitystä erityisesti työympäristössä. Työympäristössä yhteisöllisyyden tunteen on todettu edistävän työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista, huomaavaisuutta sekä lisäävän työtyytyväisyyttä. (Heinonen, 2008, s. 90–91.)

Yhteisöllisyyteen on yleensä liitetty oletus siitä, että se muodostuu paikallisen, tuttujen ja samanlaisia arvoja jakavan ihmisryhmän välille. Tällaisen oletuksen lisäksi on teknologian myötä kehittynyt verkostoituneita nettiyhteisöjä. Ajasta, paikasta ja kulttuurista riippumattomia yhteisöjä, perustana näille on kuuluminen johonkin. (Gignac, 2004, s. 21.) Useissa eri yhteyksissä puhutaan yhteisöllisyydestä, esimerkiksi urheiluvalmennuksessa, seurakunnissa ja harrastepiireissä. Kaikissa tapauksissa ei kuitenkaan enää ole kyse tunteeseen pohjautuvasta yhteisöllisyydestä, vaan toiminnan rakenteeseen ja luonteeseen liitettävistä asioista. (Heinonen, 2008, s. 14.) Onkin sanottu, että paikkasidonnaiseen yhteisöllisyyteen palaaminen ei ole enää nykypäivänä mahdollista niin monen uuden sosiaalisuuden muodon takia. Nykyään ihmiset kuuluvat yhteisöihin enemmän tai vähemmän virtuaalisesti. Verkossa syntyy uudenlaista yhteisöllisyyttä moni suuntaisen ja moni vaikutteisen viestinnän avulla. (Kangaspunta, 2011, s. 87–88.)

Virtuaaliyhteisöissä yhteisöllisyyden kokemisen keskiössä ovat yhteisön jäsenet, heidän välisensä suhteet, vuorovaikutus sekä tietotekniikka. Heinonen (2008, s. 90) on tutkinut näitä yllä mainittuja elementtejä ja niiden välisiä suhteita virtuaaliyhteisöissä. Heinosen tutkimuksessa tuli esiin, ettei tekniikan ja sen käyttäjän välinen side ole merkityksetön yhteisöllisyyden kannalta. Yllä mainituissa elementeissä vaikuttavat myös Heinosen mukaan erilaiset tekijät, ja näitä kutsutaan yhteisöllisyyden mahdollistajiksi. (Heinonen, 2008, s. 90.)

Heinonen (2008, s. 22) nostaa esiin sähköisen yhteisöllisyyden. Hajautetuissa ja virtuaalisissa työyhteisöissä voidaankin usein puhua sähköisestä yhteisöllisyydestä. Sähköinen yhteisöllisyys tarkoittaa teknologian kautta välittyvää yhteisöllisyyden kokemista ja sosiaalisten suhteiden toimintaa sekä toimivuutta eri virtuaalituloissa. Termillä viitataan myös teknologian mahdollistamaan viestinnän nopeuteen ja reaaliaikaisuuteen. Hajautetuissa organisaatioissa tuskin ilman virtuaalisia yhteyksiä edes koettaisiin yhteisöllisyyttä. Varsinkaan, mikäli kasvokkaiset näkemiset eivät ole lainkaan mahdollisia välimatkojen takia.

Koivumäki (2008) on tutkinut yhteisöllisyyden ja luottamuksen muodostumista ja sen merkitystä viidessä eri julkisen puolen asiantuntijaorganisaatiossa. Tulosten mukaan työyhteisöjen yhteisöllisyys ja luottamus saavat henkilöstön sitoutumaan organisaatioon. Yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä voi synnyttää työnimua ja vahva luottamus puolestaan vahvaa yhteisöllisyyden tuntemista. Nämä kaksi asiaa sujuvoittavat työntekoa ja tekevät siitä mielekkäämpää. Avoimet ja luottavaiset suhteet työntekijöiden välillä tekee työnteosta myös tuloksellisempaa ja työsuhteista toimivampia. Kuten aiemmin mainittiin verkossa luodut yhteisöt ja niiden kommunikaatiomahdollisuudet kehittyvät teknologian rinnalla uudenaikaisiksi. Yhteisöllisyys ja sen merkitys kiinnostaa tutkijoita edelleen. Varsinkin verkkoyhteisöjen yhteisöllisyys nostaa eriin eriäviä mielipiteitä, toisten tutkijoiden on vaikea ymmärtää, onko mahdollista, että verkkoyhteisöissä koetaan yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Heinonen, 2008, s. 11–12.)

Malisen (2016, s. 34) tutkimuksessa yhteisöllisyydestä verkkoympäristössä todetaan puolestaan, että verkossa luoduissa yhteisöissä voi kokea yhteisöllisyyttä, ja yhteisöllistä käyttäytymistä. Jotta yhteisöllisyyttä pääsisi kehittymään verkossa on tärkeää, että ihmisillä on säännöllistä vuorovaikutusta keskenään. Verkossa yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttaa vuorovaikutus. Tämän vuorovaikutuksen tulisi tällöin olla myös henkilökohtaista, merkityksellistä sekä kiintymykseen perustuvaa.

Heinonen (2008, s. 82) sähköisen yhteisöllisyyden tutkimuksessa tuli esiin, että hajaute-
tun organisaation virtuaalisissa tiimeissä verkon kautta työskentelyä pidettiin yhteisöllisyyttä rakentavana. Virtuaalisuus ja toimivat työvälineet lähensivät haastatellun tiimin jäseniä. He kokivat olleensa yhtä « lähekkäin » kuin olisivat olleet fyysisesti samassa tilassa. Tuloksista huomattiin myös, että yhteisöllisyyden ja läheisyyden tunne oli muuttanut viestintää avoimemmaksi ja luottamusta kasvattavaksi. Useat haastateltavat kertoivat, että keskustelivat jopa enemmän toisilleen pikaviestimien kautta kuin kasvokkain, koska se koettiin nopeammaksi ja helpommaksi tavaksi kuin kasvokkaiset käytävä keskustelut. Täytyy kuitenkin huomioda, että aiemmissa tutkimuksissa (esim. Baym, 2000)

on tuotu esiin internet-yhteisöistä se, että on lähes mahdottomuus kertoa, kuinka moni virtuaalisesti muodostettuun yhteisöön kuuluvista, kokee oikeasti yhteisöllisyyttä.

3.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on yksi organisaatioiden tärkeimpiä ominaisuuksia. Ilman viestintää ei ole onnistunutta organisaatiotakaan. Käsitteellä viestintä tarkoitetaan tässä tutkielmassa vuorovaikutussuhdetta yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Varhelahti & Mikkilä (2016, s. 161–162) ovat sitä mieltä, että viestintäteknologialla on eri työympäristöissä suuri rooli. Viestintää sekä viestintäosaamista tutkitaan usein teknologiavälitteisyyden näkökulmasta. On tutkijoita, joiden mielestä viestintä ja vuorovaikutusosaaminen ovat kaksi erillistä käsitettä, mutta tässä yhteydessä ne ovat rinnakkaisia ja siksi käytetään käsitettä viestintäosaaminen. Varhelahti & Mikkilä (2016, s. 161–162) kertovat viestintäosaamiseen sisältyvän useita eri osa-alueita, kuten puhuminen, kuunteleminen, kirjoittaminen, lukeminen sekä median käyttö. Viestintäosaamisen tulisi kuulua jokaisen työntekijän ammattikäyttäytymiseen, ja sen tulisi ilmetä tietona, taitona, viestinnällisenä kykyinä sekä hyvänä asenteena omia työtehtäviä tehdessä.

Viestintäteknologia, media sekä joukkotiedotusvälineet ovat vaikuttaneet yhteisöjen ja yksilöiden toimintaan voimakkaasti. Gorman & McLean (2003, s. 60) kertovat tämän vaikutuksen näkyvän ihmisten kommunikoinnin kehittymisenä, joka puolestaan on vahvistanut yksilöiden liittymistarpeita yhteisöihin ja yhteen kuuluvuuden tunteeseen. Yhteisöllisyyttä on helpompi ylläpitää median ja viestintäkanavien kautta. Sosialisoitumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta yksi merkittävimmistä keksintöistä on ollut puhelin. Teknologian kehittyminen on helpottanut ja laajentanut sosiaalista kanssakäymistä, ja näin jokaisen on helpompi löytää yhteisö, johon kokea yhteisöllisyyden tunnetta. (Heinonen, 2008, s. 46, 50.)

Ympäristön muuttuessa myös viestintä on muuttunut enemmän verkostoissa viestimiseksi, perinteisestä kasvokkaisesta viestinnästä. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän erot

ovat lähes erottamattomia. Verkostoissa tapahtuva viestintä tekee hiljaisesta tiedosta näkyvää. Organisaatioiden viestintä on yhä enemmän verkostomaista ja virtuaalisesta vuorovaikutuksesta sidosryhmien välillä on tullut jäädäkseen osa organisaation viestintää. (Varhelahti & Mikkilä, 2016, s. 163.)

Berry (2011, s. 186–187) korostaa, että työympäristöjen muuttuessa on viestintäteknologian kehityttävä mukana. Teknologian avulla tapahtuvaa viestintää kutsutaan teknologiavälitteiseksi viestinnäksi ja se tapahtuu esimerkiksi sähköpostin tai eri foorumeiden kautta. Teknologiavälitteisessä viestinnässä välittyvät kuvat, äänet, videot ja tekstit.

Varhelahti & Mikkilä (2016, s. 163–164) kertovat teoksessaan eri nimikkeistä, joita viestinnästä käytetään, riippuen viestien viiveiden erilaisuudesta. Viestintä on synkronista eli samanaikaista, kun viestivät osapuolet ovat läsnä viestintä hetkellä samaan aikaan, pika-viestintä on täten useimmiten synkronista. Asynkronista eli eriaikaista viestintä on silloin, kun osapuolet eivät ole läsnä samaan aikaan vaan viestintä tapahtuu esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Teknologiavälitteinen viestintä mahdollistaa paikasta ja ajasta riippumattoman viestinnän sekä sähköisen jakamisen, ja antaa näin suurta lisäarvoa organisaation toiminnalle. Teknologiavälitteistä viestintää organisaatioissa voidaan katsoa esimerkiksi sosiaalisen toiminnan näkökulmasta. Nykyajan tutkimukset käsittelevät useimmiten sosiaalisen toiminnan näkökulmaa ja ne pitävät teknologiavälitteistä viestintää juuri sosiaalisena vuorovaikutuksena. (Varhelahti & Mikkilä, 2016, s. 163–164.)

Hajautetuissa sekä virtuaalisissa organisaatioissa on alettu korostaa viestintää tärkeänä osana vuorovaikutusosaamista. Puusa & Ala-Kortesmaa (2019, s. 189) pitävät vuorovaikutusosaamisen tärkeimpinä kohtina kykyä tunnistaa erilaisia vuorovaikutussuhteen ilmiöitä ja muotoja, ja taitoa uudistaa niitä, niin että vuorovaikutuksen muodot ja yksilöiden viestintäkäyttäytyminen ovat entistä joustavampia.

Gibson ja Gibbs (2006) sekä Vilkmán (2016) tuovat teksteissään esiin viestinnän ja vuorovaikutuksen tehtävän ja merkityksen suuruuden hajautetuissa organisaatioissa, erityisesti yhteisöllisyyden kannalta. Kuten todettu aikaisemmin yhteisöllisyydessä on pohjimmiltaan kyse yhteenkuulumisen tunteesta. Yhteisöllisyydessä luottamus ja rakentava vuorovaikutus ovat vastavuoroisessa suhteessa, tähän tulokseen on tultu tutkittaessa virtuaalisen tiimin ilmapiiriä, luottamuksen ollessa heikkoa vuorovaikutuksen määrä oli joka kerta vähentynyt ja näin myös yhteisöllisyyden tunne koettiin heikkona. Hajautetusti työskenneltäessä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys nousevat entistä tärkeämmiksi, koska luottamus rakennetaan työyhteisössä ainoastaan vuorovaikutuksen avulla. Onkin todettu, että vuorovaikutuksen vähäisyys heikentää yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutukseen ja viestintään on siis hajautetuissa organisaatioissa syytä panostaa. Käytössä tulisi olla monipuolista vuorovaikuttamista, kuten keskustelua, joka tukee onnistumisia sekä keskusteluja, jotka edistävät luottamussuhteen syntymistä.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen laatuun tulisi nähdä vaivaa varsinkin, kun kasvokkaiset tapaamiset jäävät pois tai vähentyvät organisaation toimiessa hajautetusti. Vaivannäöllä torjutaan etäällä työskentelevien työntekijöiden eristymisen kokemuksia sekä edistetään sujuvaa ja mieluisaa työskentelyä. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 85.) Eristymisen kokemuksia torjuu myös viestinnän kulkeminen eri suuntiin; esimieheltä työntekijöille sekä toisinpäin ja työntekijöiltä myös toinen toisilleen (Vilkmán, 2016, s. 62–63).

Myös johtajien ja esimiesten käyttämällä viestinnällä ja kielellä on merkitystä. Johtajan tulee ymmärtää täysin työntekijöitään ja työntekijöiden johtajaa. Tämän lisäksi johtajien tulee hallita organisaationsa oma kieli. Heinosen (2008) tapaustutkimuksessa nousi myös esiin, että erityisesti hajautetuissa organisaatioissa, jotka ylittävät maiden rajoja, kohdataan usein monikulttuurisia taustoja. Tällöin viestinnän ja kielen selkeyteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. (Heinonen, 2008, s. 79.)

Vuorovaikutussuhteet pääsevät todelliseen testiin vasta yhteisiä tehtäviä tehdessä, ne aistitaan ja niiden avulla asiat joko sujuvat tai hankaloituvat. Erinäisistä tutkimuksista on havainnointu, että tuloksen syntymisellä ja organisaationvuorovaikutuskulttuurilla on keskinäinen yhteys. Tästä yhteydestä huolimatta työyhteisöjen toimintaa on usein tarkasteltu enemmän yksilöiden kautta ja vähemmän ryhmätilanteissa, kokouksissa tai palaverissa. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen, 2010.)

Heinosen (2008) toteuttaman tutkimuksen tuloksena oli, että virtuaalisilla pikaviestintä menetelmillä on mahdollista tehokkaan toiminnan lisäksi, kokea toiset työyhteisönjäseneet lähellä oleviksi virtuaalisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Myös muut tutkijat ovat saaneet saman tuloksen siitä, että pikaviestimillä on muut lähelle tuova vaikutus. Näin virtuaalisesti tapahtuva viestintä myös tukee ja tehostaa yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisissa ja hajautetuissa organisaatioissa.

Riedlinger ja muut (2004) ovat tutkineet ryhmäidentiteetin muodostumista hajautetuissa organisaatioissa, ja he totesivat myös, että se miten paljon hajautetun organisaation työntekijöillä on aikaa tehtäviinsä sekä millaiset viestintävälineet heillä on käytössään vaikuttavat siihen, kuinka vahvaksi ryhmän sosiaaliset suhteet ja yhteisöllisyyden tunne muodostuu. (Riedlinger ja muut, 2004, s. 491–522.) Yhteisöllisyyttä virtuaaliorganisaatioissa on helpompi ylläpitää hyvien viestintävälineiden avulla.

3.3 Luottamus

Keskinen (2005, s. 78.) on teoksessaan monen muun tutkijan tapaan tutkinut luottamusta. Luottamusta on tutkittu monista eri näkökulmista ja monen vuoden ajan työpsykologisenä käsitteenä. Näkökulmia ovat olleet muun muassa luottamus yksilön ominaispiirteenä, vuorovaikutuksen piirteenä sekä organisaatiota koskevana ilmiönä. Luottamus on hyvin monipuolinen ja mielenkiintoinen käsite. Aikaisemmissa luottamuksen määritelmässä on korostettu yksilön uskoa toisten aikomuksiin, tarkoituksiin ja motiiveihin.

Tuoreimmissa määritelmissä painottuu optimistinen asenne toisten käyttäytymistä kohtaan.

Usein luotetaan ihmisiin, jotka myös osoittavat olevansa luotettavia sekä osoittavat aiodosti välittävänsä muiden jaksamisesta. (Greenberg ja muut, 2007.) On myös tutkittu, että ihmiset luottavat usein itseään muistuttaviin henkilöihin. Ongelmallista luottamuksen puuttuessa on se, että pidemmällä aikavälillä se vaikuttaa laajasti organisaatioon, kuten kustannusten nousuun, heikkoon sitoutumiseen, tiedon virheelliseen tulkintaan sekä avoimuuden vähenemiseen ja näin myös yhteisöllisyyden heikentymiseen. (Wilson, Straus & McEvily, 2006.)

Hajautetuissa organisaatioissa työskennellään virtuaalisesti ja usein myös virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimeissä luottamuksen luominen, kehittäminen ja sen ylläpitäminen työyhteisön kesken on monimutkaisempaa kuin tavallisesti. Virtuaalisissa työyhteisöissä hyvä luottamus vähentää työntekijöiden stressiä siitä, ovatko he muiden mielestä tehneet osuutensa ja velvollisuutensa tarpeeksi hyvin. Virtuaalisesti työskennellessä riskien otto on arkipäivää ja luottamuksen vallitessa riskien ottamisen kynnyks madaltuu, koska ei pelätä epäonnistumista liikaa. (Greenberg ja muut 2007; Riegelsberger, Sasse & McCarthy, 2003).

Keskinen (2005, s. 79–81) pohtii kirjassaan millä tavoin luottamus ilmenee työpaikan ihmissuhteissa ja erityisesti esimiehen ja työntekijöiden suhteessa. Muun muassa miten luottamus syntyy ja miten sitä tulisi vaalia. Ihminen kohdistaa luottamusta toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkija Pertti Jokivuoren (2004) mukaan luottamukseen on sisäänrakennettu kolme aihetta, usko, että muut toimivat sovitusti sen suhteen mihin on sitouduttu, rehellisyys neuvotellessa ja viimeisenä uskollinen käyttäytyminen, jonka mukaan toista ei käytetä hyväksi eikä hyödyksi. Näin esimerkiksi yksilöön kohdistuva luottamus liittyy odotukseen siitä, että henkilö kehen luotetaan, osoittautuu sen arvoiseksi. Tällaisessa tilanteessa luotta-

mus on positiivista asennoitumista. Luottamus on tunnetila ja monenlaisia erilaisia tulkintoja, tässä suhteessa luottamusta voidaan verrata esimerkiksi havaintoihin ja päätelmiin esimiehen ja työntekijän luotettavuudesta.

Organisaatiossa vallitsevaan luottamukseen vaikuttaa myös pitkälti organisaatiokulttuuri. Organisaation kulttuuri vaikuttaa luottamukseen, sillä luottamus perustuu yhdessä koettuun vuorovaikutukseen ja sen historiaan. Organisaation kulttuuri voi pitää sisällään pitkältikin ajalta erilaisia kokemuksia luottamuksesta. (Keskinen, 2005, s. 83.)

Luottamusta hajautetuissa organisaatioissa ja hajautetuissa työryhmissä on tutkinut muun muassa Marko Hakonen, Matti Vartiainen ja Niina Kokko (2004). Heidän mukaansa luottamuksen ajatellaan syntyvän normaalisti melko hitaasti ja vaativan aikaa sekä läsnäoloa, mutta empiirisellä aineistollaan tutkijat osoittivat, että myös sähköisesti olemassa olevat ryhmät voivat kokea keskinäistä luottamusta ja sen huomattiin syntyvän suhteellisen nopeasti. Varsinkin tilanteissa, joissa on näyttöä ja perusteita luottaa yhteisen työskentelyn toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.

Luottamus muodostuu yllä mainittujen tutkijoiden mukaan kolmen syvenevän vaiheen kautta. Vaiheet ovat laskelmointivaihe, joka perustuu panosten ja tuotosten arvioituun hyötyyn eli työn hyödyt arvioidaan suuremmiksi kuin haitat. Vuorovaikutuksen jatkuessa saadaan vuorovaikutuksen kautta kokemusta muiden toiminnasta, näin luottamus voi alkaa pohjautumaan tietoon toisten toiminnasta. Viimeinen ja syvällisin vaihe on ajan-kohtainen, kun yhteinen ymmärrys toisen jäsenen tarpeista, tavoitteista ja odotuksista on tiedossa. Syvimmässä luottamuksen vaiheessa puhutaan samastumiseen pohjautuvasta luottamuksesta, joka vaatii pidempää vuorovaikutusta ja positiivisesti onnistuneita luottamustilanteita. (Keskinen, 2005, s. 79–80.)

Hajautetuissa ja virtuaalisissa työryhmissä voidaan tutkijoiden mukaan puhua pikaluottamuksesta, joka perustuu aikaisempiin yleistyneisiin käsityksiin luottamuksen mahdollisuudesta juuri verkon välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa. Virtuaalisen työn alkuvaiheessa työntekijät eivät tietoisesti luo luottamusta, vaan luottamus muodostuu siten, mitä yksilöillä on luontaisesti antaa ja tuoda itsestään esille (Järvenpää & Leidner, 1999). Tällainen luontainen pikaluottamus syntyy esimerkiksi, kun vuorovaikutus työkaveriin sisältää samankaltaisia piirteitä, kuin aiemmat kokemukset luotettavasta vuorovaikutuksesta. Näitä piirteitä tullessa esiin uudessa vuorovaikutussuhteessa useampia voi syntyä pikaluottamustila. (Keskinen, 2005, s. 79–80.)

Pikaluottamuksen termin on kehittänyt Meyerson, Weick & Kramer (1996) alun perin tiilapäisesti muodostetuille tiimeille. Lyhyessä ajassa yhdessä työskentelevillä työntekijöillä ei ole tarpeeksi aikaa keskinäisten suhteiden muodostamiselle. Pikaluottamus syntyy, koska ei ole aikaa tutustua ja luoda luottamusta. Luottamus joudutaan luomaan muilla tavoin.

Meyerson ja muut (1996) mukaan kyse on siitä, että luottamus luodaan yhteisen hetkelisen tekemisen ja yhteisen tavoitteen saavuttamisen ansiosta. Tiimin luotua pikaluottamuksen toisiinsa yhteisen työskentelyn alussa, sitä ylläpitää Meyersonin mukaan yhteinen päättäväinen, motivoitunut ja vauhdikas työn tekeminen, joka vaatii toteutuakseen työntekijöiltä keskinäistä avointa vuorovaikutusta. Korkeatasoisen toiminnan on myös osoitettu olevan yhteydessä korkeatasoiseen suorittamiseen (Iacono & Weisband, 1997). Toiminta ja työnteko vahvistaa virtuaalisen tiimin itseluottamusta, yhteisestä tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Näin ylläpidetään ja syvennetään syntyneitä pikaluottamusta. (Järvenpää & Leidner, 1999, s. 794.)

Useat samanaikaiset asiat vaikuttavat luottamuksen syntymiseen organisaatioissa muun muassa työntekijöiden persoonat, juurtuneet ajattelutavat, odotukset, luottamus itseensä ja kuinka paljon yleensä luotetaan toisiin ihmisiin ja asioiden järjestymiseen. Luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen organisaatioissa vaikuttaa myös työolojen ja työn paras

mahdollinen organisointi: työtehtävät ovat selkeitä ja mielekkäitä niitä tekeville, työt on jaettu oikeudenmukaisesti ja perustellusti, tarjolla on mahdollisuuksia kehittymiselle, ei koeta stressiä resurssien rajallisuudesta, työvälineet ja työmenetelmät toimivat ja työn laatu, tavoitteet ja tulokset ovat työntekijöille ylpeyden aiheita. (Työturvallisuuskeskus, 2018.)

Hajautetuissa ja virtuaalisissa organisaatioissa työntekijöiden välistä luottamusta parhaiten kuvaamana muotona pidetään kognitiivista luottamusta. Tutkijat ovat todenneet, että virtuaalisesti työskentelevät turvautuvat alkuvaiheessa herkemmin kognitiiviseen eli tietoon pohjautuvaan luottamukseen, tunnepohjaisen affektiivisen luottamuksen sijaan. (Peters & Manz, 2007; Kanawattanachai & Yoo, 2002.) Tietoon pohjautuvassa luottamuksessa luodaan luottamus pohja siihen, kuinka paljon toinen ihminen pystyy todistamaan luotettavuuttaan, ei niinkään tunteisiin tai huolehtivaisuuteen. (Kanawattanachai & Yoo, 2002.)

Luottamuksen syntymistä organisaatiossa luo ja ylläpitää myös toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaisuudet. Esimiehen toiminta vaikuttaa luottamukseen, mitä läpinäkyvämmäksi esimies tekee organisaation ja sitä koskevan tiedon, sitä enemmän työntekijät myös luottavat esimieheen ja organisaatioon. Esimies edustaa koko organisaatiota ulospäin ja on siksi tärkeä henkilö luottamuksen kokemisen kannalta. Jos esimies vaikuttaa luotettavalta ja häneen luotetaan antaa se myös luotettavan kuvan koko organisaatiosta. Luottamus ei synny ainoastaan siitä, että esimies jakaa tietoa ja keskustelee avoimesti työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee myös käyttäytyä luotettavasti eli toimia puheidensa mukaisesti, näin myös työntekijät oppivat luottamaan esimiehen sanaan. Esimiehen tulisi myös toimia ja tehdä päätöksiä johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti herättääkseen luottamusta. (Keskinen, 2005, s. 81; Työturvallisuuskeskus, 2018.)

Keskinen (2005, s. 81–83) nosti esiin johdon vaikutuksen luottamuksen synnyttämiseen organisaatioissa. Aihetta on tutkittu myös organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa. Tutkimuksissa on todettu, että laadukkaalla johtamisella ja erityisesti alla mainituilla viidellä

johtamiskäyttäytymisen ulottuvuudella on todistettu olevan vahvistava vaikutus työorganisaatioissa koettuun luottamukseen.

Ensimmäisenä, eri tilanteissa ja eri aikoina esimiehen käytöksen pysyminen samana. Mikäli työntekijöiden on mahdollista ennakoida esimiehen reaktioita ja käytöstä eri tilanteissa, auttaa se heitä luottamaan esimieheen. Tämä ennakoitavuus on tärkeää siksi, että työntekijät osaisivat ja uskaltaisivat ottaa työssään riskejä ja olla innovatiivisia.

Toisena, johdonmukaisuus ja puheen muuttaminen teoiksi. Esimiehen toiminnan johdonmukaisuus pitää yllä uskoa esimiehen rehellisyyteen ja arvomaailmaan, nämä molemmat synnyttävät luottamusta työntekijöiden keskuudessa esimiestä kohtaan.

Kolmas nosto on vastuun jakaminen muille. Ottamalla muita mukaan päätöksentekemiseen, jakamalla vastuuta ja näin luottamalla työntekijöihin saa se myös työntekijät luottamaan esimieheen.

Neljäntenä Keskinen korostaa ajankohtaista, tarkkaa informointia ja viestintää. Nämä ovat todistetusti merkityksellisimpiä esimiesviestinnän osa-alueita. Päätösten perusteleminen, avaaminen ja niistä kertominen sekä ajankohtainen palaute päätösten läpivienistä vahvistavat luottamusta. Kommunikoinnin avoimuus on yhtä tärkeää, sillä silloin esimies jakaa ajatuksia työntekijöiden kanssa ja kasvattaa luottamussuhdetta heidän välillään.

Viimeisenä tärkeänä asiana koetaan henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen ja välittäminen. Nämä kaikki asiat yhdessä vaikuttavat suuresti luottamuksen syntyyn sekä sen ylläpitoon organisaatiossa, erityisesti esimiehen ja työntekijöiden väliseen luottamussuhteeseen sekä työntekijöiden sitoutumiseen kyseiseen organisaatioon. (Keskinen, 2005, s. 81–83.)

4 Tutkielman toteutus

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus kuvailemalla tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta sekä aineiston analyysia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen kyselytutkimus, jonka apuna käytettiin Webropol-kyselyalustaa. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tutkitun aiheen tutkimustavaksi, koska laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia. Tämän lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten antamia merkityksiä erinäisille ilmiöille. (Puusa & Juuti 2020, s. 57–68).

Laadullinen tutkimus sopii tutkielman aiheeseen paremmin kuin määrällinen tutkimus, koska halutaan keskittyä enemmän ihmisten kokemuksiin eikä se onnistu määrällisen tutkimusmenetelmän avulla. Webropol-ohjelmalla laadittu kysely sopi toteutustavaksi nykyaikaisuuden sekä vaivattomuutensa ansiosta. Verkossa toteutetun kyselyn etuna on sen anonyymi vastaus mahdollisuus, joka parhaimmillaan nostaa vastausprosenttia. Tätä tutkimusta ajatellen sähköinen kyselylomake oli toimivin ja tehokkain vaihtoehto, sillä näin tavoitti nopeasti ja tehokkaasti useita esimiehiä ja johtajia. Verkkokyselyn huonopuoli on kuitenkin se, että vastaanottajat voivat herkästi sivuuttaa viestin ja jättää kokonaan vastaamatta kyselyyn.

Tutkimusmenetelmät jaetaan useimmiten suoraan kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 124). Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on yksinkertaistaa, selittää, verrata tai ennustaa tapahtumia. Tutkimuksen tulokset kuvataan numeerisesti ja nämä numerot tutkija avaa sanallisesti. Määrälliset tutkimukset ovat teorialähtöisiä ja mitattavat tutkimuskohteet muodostetaan näistä teorioista. (Vilka, 2007, s. 26.) Laadullisella tut-

kimusmenetelmällä halutaan ymmärtää kohdetta syvemmin ja halutaan saada vastauksia kysymyksiin *Miksi? Miten?* Laadullisessa tutkimuksessa jää ainoastaan vähän tilaa omille tulkinnoille, koska tutkimusmenetelmä itsessään antaa luotettavat ja mitattavissa olevat havainnot. (Vilka, 2007, s. 26.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteina ovat useimmiten todelliset elämäntilanteet, ja tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen tiedonhankinta (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 161). Sanotaankin, että laadullisella tutkimuksella pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittujen näkökulmaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmiin halutaan löytää vastauksia tutkimuskohteiden kokemusten avulla. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 161.)

4.2 Aineiston analyysina sisällönanalyysi

Analysoin tutkimusaineiston laadullista sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysillä kuvataan kirjoitetun ja puhutun kielen muotoa sekä sisältöä. Pyritään kuvaamaan analysoitavan materiaalin sisältöä tai rakennetta. Sisällöllä viitataan aineistoin aiheeseen tai teemaan.

Laadullinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle tutkijan tekemällä koodauksella. Tutkija poimii ja nimeää aineistosta löytämiään sisällöllisiä elementtejä. Koodaus voi olla aineistolähtöistä tai teorian ohjaamaa. Aineistolähtöisessä koodauksessa tutkija etsii aineistosta asioita, jotka kertovat tutkittavasta aiheesta jotakin häntä itseään kiinnostavaa, kun taas teorian ohjaamassa koodauksessa lähdetään etenemään teoreettisen ymmärryksen pohjalta niitä seikkoja, jotka tutkija kokee kiinnostavana. Useimmiten koodauksessa yhdistellään näitä molempia yllä mainittuja tapoja. Sisällön analyysissä vältetään yksityiskohtiin takertuminen tekemällä sisäistä vertailua aineiston vaihtelusta löytyneiden yleisten johtopäätöksien välillä. Huomio pyritään kiinnittämään aineiston samanlaisuuksiin sekä aineistoyksiköiden välisiin eroavaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat sitä mieltä, että sisällönanalyysin tavoite on saada aikaan verbaalisesti selkeä kuvaus aiheesta, jota analysoidaan. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto tulee järjestää niin selkeään ja tiiviiseen muotoon ettei sen tarjoamaa tietoa kadoteta prosessissa. Analyysissä voidaan myös pysyä koko ajan lähellä tutkimukseen vastanneiden vastauksia. Tällöin analyysissä ei tavoitella enää abstraktia kuvausta tutkimustuloksista, vaan pyritään saamaan esiin eri tavat, joilla tutkittua aihetta kuvataan.

Ulla Graneheim, Britt-Marie Lindgren ja Berit Lundman (2017) käsittelevät teoksessaan sisällönanalyysin erilaisia toteutustapoja. Graneheim ja muut (2017) erottelevat ensin aineiston sen perusteella, kuinka matala tai korkea abstraktiotaso on, jolla analyysia tehdään. Seuraavaksi he erottavat analyysin, joka pyrkii aineistossa esiin tulevien asioiden kuvaamiseen sellaisenaan sekä analyysin, jossa esiintyy enemmän tutkijan tekemää tulkintaa aineistosta. Näitä eri tapoja yhdistelemällä he tunnistavat kaksi eri sisällönanalyysin tekemisen tapaa: analyysin, jossa kuvataan esiin tuotuja ja selkeitä sisältöjä sekä analyysin, joka tulkitsee enemmän piiloutuvaa sisältöä.

Oli sisällönanalyysin toteutus millainen tahansa, tulee aineistoteksteistä ja kyselyn vastauksista etsiä yhdistäviä tekijöitä ja aineisto käydä useaan kertaan huolella läpi. Aineistosta löytyvästä sisällöstä pyritään tekemään johtopäätöksiä, jotka kertoisivat aiheesta jotain tutkimuksellisesti kiinnostavaa. (Tietoarkisto, 2021.) Tuomi & Sarajärvi (2018) kuvaavat sisällönanalyysin prosessin vaiheita teoksessaan seuraavalla tavalla. Analyysi alkaa aineistosta lähtöisin olevien käsitteiden yhdistelyllä ja luokittelulla. Luokittelun lopputuloksena on tarkoitus saada vastaus tutkimusongelmiin. Laadullinen sisällönanalyysi onkin pääasiassa päättelyä ja tulkintaa.

Tuomi & Sarajärvi (2018) erottelevat analyysissä kolme erilaista vaihetta, jotka he ovat nimenneet pelkistämiseksi, ryhmittelyksi ja teoreettisten käsitteiden luomiseksi. Pelkistämässä tarkoitus on karsia aineistosta pois kaikki, jotka eivät vastaa suoraa tutkimus-

ongelmaan. Samanaikaisesti nostetaan esiin ne kohdat, jotka puolestaan ovat tutkimusongelman kannalta merkittäviä. Pelkistämässä on tärkeää pyrkiä säilyttämään tutkimusaineiston ilmaukset mahdollisimman yksityiskohtaisesti niitä muokkaamatta.

Tutkimusaineistosta esiin nostetut ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään eri luokkiin ryhmittelyvaiheessa. Luokat nimetään niitä kuvaavilla käsitteillä. Ryhmittely vaiheen tarkoitus analyysin kannalta on yhdenmukaisuuksien ja poikkeavuuksien tunnistamisessa ja luokittelussa, niin että samanlaiset ilmaukset ovat samassa luokassa.

Lopuksi luodaan aineistosta teoreettiset käsitteet, jolloin erotellaan tutkimuksen kannalta merkittävä tieto ja luodaan tästä tiedosta teoreettisia käsitteitä. Luokiteltuja ilmauksia yhdistellään ja muodostetaan yläkategorioita, jotka pyritään puolestaan nimeämään mahdollisimman yksinkertaisesti ja sisältöään kuvaavasti. Tätä yhdistelyä jatketaan niin kauan kuin se on tutkimuksen kannalta tarpeen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sisällönanalyysi ei rakennu minkään tietyn teoreettisen ajattelun pohjalta, joten analyysille ei löydy tietynlaisia sääntöjä eikä ohjaavia käsitteitä (Tietoarkisto, 2021).

4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisella verkkokyselyllä, joka suunnattiin esimiesasemassa toimiville henkilöille. Kyselylomakkeen laadinta alkoi maaliskuussa 2021. Kysymykset ovat avoimessa muodossa ja kysymysten valmistuttua ne vietiin Webropol-ohjelmaan. Kyselylomakkeen kysymykset luotiin aiemman kirjallisuuden ja teorian avulla kerätyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymykset mietittiin tarkkaan niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiä oli kyselylomakkeella lopulta 10, joista kaikki paitsi viimeinen kysymys olivat pakollisia.

Kyselyn tavoitteena oli saada selville hajautettujen organisaatioiden esimiesten näkemys työyhteisöjensä sekä työryhmiensä yhteisöllisyydestä sekä omasta osuudestaan yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitoon.

Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat aiheeseen johdattelevia ja taustoittavia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei vaatinut sen enempää pohdintaa. Ensimmäisissä kysymyksissä karotettiin, kuinka suuri vastaajan vastuulle kuuluva työryhmä on sekä kuinka kauan työntekijät ovat toimineet hajautetusti. Seuraavat kahdeksan kysymystä olivat vaativampia ja saivat vastaajat pohtimaan oman työryhmänsä yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta, luottamusta sekä omaa vaikutustaan, toimintaansa ja omaksumiaan johtamistapoja liittyen hajautettujen työryhmien yhteisöllisyyteen.

Kysymyksiä perään lisättiin myös teoriaan nojaavia vaihtoehtoja, jotka hieman avasivat ja johdattelivat vastaajia oikeaan suuntaan. Kysymykset olivat hyvin ajatuksia herättäviä ja vaativat pohdintaa. Tätä ajatusten heräämistä hyödyntäen viimeinen kysymys, johon vastaaminen oli vapaaehtoista, muotoiltiin muotoon; ”Mitä muuta haluaisitte nostaa esiin hajautetun työyhteisön johtamisesta?”. Kyselylomakkeen toimivuus ja vastausaika testattiin ensin lähettämällä se muutamalle vastaajalle. Testin perusteella vastaamiseen meni keskimäärin 5–15 minuuttia aikaa. Tämä toki myös riippuu paljon vastaajasta.

Kysely toteutettiin huhtikuun aikana 2021. Kohteeksi valikoitui yksityiseltä puolelta useamman eri hajautetun organisaation esimies ja johtaja sekä julkiselta puolelta kaksi eri asiantuntijaorganisaatiota, jotka toimivat sosiaaliturvan sekä sosiaali- ja terveysalan toimialoilla. Vastaanotin toisen julkisen puolen organisaation johdon tukiyksiköltä viidenkymmenen eri esimiehen sähköpostiosoitteet saatua tutkimusluvan. Sähköpostiosoitteet oli poimittu satunnaisotannalla eri tuloyksiköistä tutkimuskyselyä varten. Muut yhteystiedot hankittiin suhteilla eikä tutkimuslupaa niiden saamiseen vaadittu.

Linkki Webropol-kyselyyn saatekirjeineen lähetettiin suoraan esimiesten sähköpostiosoitteisiin. 72 vastaanotti linkin sekä muutamat heistä lähettivät linkin eteenpäin tuntemilleen esimiehille. Linkin lähettämispäivän jälkeen vastauksia alkoi tulla tasaiseen tahtiin, jonka jälkeen vastaustahti hidastui ja loppui kokonaan. Vastaamatta jättäneille kontakteille lähetettiin muistutusviesti, jonka jälkeen saapui vielä monta tärkeää vastausta. Tavoitteena oli saada vähintään 20 hyvää ja kattavaa vastausta. Tavoite saavutettiin ja huhtikuun 30. päivä vastauksia oli kertynyt 25, joista julkisten organisaatioiden esimiesten vastauksia oli 15 ja yksityisen puolen esimiesten vastauksia oli 10 kappaletta.

5 Tutkimustulokset

Kyselylomake sisälsi 10 avointa kysymystä, jotka analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi oli tässä tapauksessa vastauskommenttien analysointia. Sisällönanalyysilla tiivistetään avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset ja tieto mahdollisimman selkeään muotoon. Samalla säilyttäen vastauksien sanoma ja tärkeä tieto. Avoimien kysymyksien avulla saadaan vastaajien omat mielipiteet ja ajatukset aiheesta hyvin esille. Sisällönanalyysi on pohjimmiltaan saadun aineiston tulkintaa ja päättelyä. Tutkimuksen avoimet kysymykset jaettiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Kyselylomakkeen kysymyksissä käsiteltiin hajautettujen organisaatioiden esimiesten ja johtajien tunnetta työryhmiensä yhteisöllisyydestä, miten he itse kokevat vaikuttavansa yhteisöllisyyteen, ovatko he omaksuneet uusia johtamistapoja hajautettua johtamista ajatellen ja mitkä johtamistavat erityisesti ylläpitävät yhteisöllisyyttä heidän mielestään. Kysymyksissä nostettiin myös esiin viestintä ja vuorovaikutus sekä luottamus, ja haluttiin kuulla esimiesten mielipiteitä näiden elementtien vaikutuksista yhteisöllisyyteen hajautetuissa työryhmissä. Vastausten analysointi on luokiteltu kysymysten aiheiden mukaan seuraavien kappaleiden alle.

5.1 Yhteisöllisyys hajautetuissa organisaatioissa

Kyselyyn vastanneilla esimiehillä ja johtajilla on hyvin vaihtelevat vastualueet ja tästä johtuen myös heidän vastuulleen kuuluvien työntekijöiden määrä vaihteli suuresti noin kahdestasadasta henkilöstä viiteen henkilöön. Vastauksissa suurin osa viittaa kuitenkin suoriin alaisiinsa, joiden kanssa he ovat päivittäisessä kontaktissa. Välittömät henkilöstömäärät vaihtelivat keskimäärin noin 50 henkilön yhteisöistä 5 henkilön tiimeihin.

Suurin osa vastaajien organisaatioista ja työryhmistä on toiminut täysin hajautetusti covid-19 pandemian alusta (maaliskuu 2020), mutta useat vastasivat myös organisaatioiden toimineen osittain hajautetusti keskiarvolta 2–6 vuotta.

Ensimmäinen varsinainen tutkimusaiheeseen liittyvä kysymys (kysymys 3) oli kokevatko vastaajat, että heidän työryhmässään koetaan yhteisöllisyyttä ja miten tämä ilmenee. Vastaukset olivat suurelta osin samankaltaisia, kaikki pitivät yhteisöllisyyttä tärkeänä ja kokivat, että heidän työryhmissään on yhteisöllisyyden tunnetta.

Yhteisöllisyys koetaan kuitenkin haastavana varsinkin nyt kasvokkaisten tapaamisten jäädessä pandemian takia kokonaan pois. Yhteisöllisyyttä ilmeni vastauksien perusteella kaikilla hyvin samanlaisilla tavoilla, kuten aktiivisena osallistumisena virtuaalikalkeille sekä epämuodollisena keskusteluna työn ulkopuolisista asioista, huumorina etätapaamisissa, haluna vaikuttaa ja tuoda esiin mielipiteitä.

Vastauksissa korostettiin yhteisöllisyyden ilmenevän myös puheluiden ja viestien lähettämisenä matalalla kynnyksellä. Useat vastaajat pitivät myös kameran aktiivista käyttöä etäpalavereissa ja virtuaalitapahtumissa yhteisöllisyyden ilmenemisenä, sillä tämä tuo läheisyyden tunnetta etäisyydestä huolimatta työntekijöiden välille. Kameran käyttö ei kuitenkaan ole vastaajien organisaatioissa pakollista, ainoastaan suotavaa.

Vastauksissa nousi kuitenkin esiin yllättäviäkin ja keskenään ristiriidassa olevia asioita. Organisaatioissa, jotka ovat toimineet pidempäänkin osittain hajautetusti on huomattu, että korona-aika on jopa parantanut yhteisöllisyyden tunnetta.

”Yhteisöllisyys on korona-aikana parantunut huomattavasti. Se johtuu siitä, että siihen on sekä omasta, että työntekijöiden toimesta panostettu. Työntekijät uskaltavat olla koronapandemian aikana herkemmin yhteydessä toisiinsa virtuaalisesti.”

Vastapainoksi muutamat vastaukset korostivat myös koronan vaikuttaneen heikentävästi yhteisöllisyyden tunteeseen.

”Yhteisöllisyyden on koettu ryhmässä vähentyneen. Arkipäivät saattavat olla työpainotteisia ja yhteinen muu tekeminen mm. käytäväjutustelu ja ruokailemassa käyminen puuttuvat.”

”Yhteisöllisyyden tunne on vähentynyt. Toisaalta osa ei edes kaipaakaan tätä, vaan ovat saaneet hajautuksesta enemmän hyötyä.”

”Hyvä yhteisöllisyys on kantanut hajautuksesta huolimatta. Uskon, että edelleen koetaan kuuluvan omaan työyhteisöön. Yhteydenpito työtovereihin ja yhteiset etätilaisuudet pitävät yhteisöllisyyttä yllä, mutta tietysti jatkuva etätyö vaikuttaa jollain lailla negatiivisesti yhteisöllisyyteen, kun ei enää samalla tavalla kuule työtovereista eikä heidän iloista nauruaan.”

Yhteisöllisyyden paranemista covid-19 pandemian aikana perusteltiin sillä, että asiaan on kiinnitetty entistä enemmän huomiota ja muokattu toimintatapoja tukemaan yhteisöllisyyttä enemmän, koska kasvokkaiset tapaamiset ovat jääneet kokonaan pois työarjesta. Tähän vastaukseen voi vaikuttaa myös se, että yhteisöllisyys on esimiehille näkyvämpää kuin ennen, koska kaikki vuorovaikutus ja viestintä käydään virtuaalisesti. Näin yhteisöllisyys voi vaikuttaa paremmalta, koska virtuaalitalaisuuksissa työntekijät kyselevät kuulumisia ja keskustelevat esimiehen kuullen eivätkä käy arkisia keskusteluja vain keskenään työpaikalla. Vastaajat, jotka puolestaan kokivat yhteisöllisyyden tunteen vähentyneen omissa työryhmissään, perustelivat tilannetta sillä, että hajautuneisuus on saanut työntekijät keskittymään entistä enemmän työn tekemiseen ja yhteiset virtuaalihaketit eivät korvaa työpaikalla tapahtuneita kasvokkaisia tapaamisia tai käytävä keskusteluja, jotka ovat jääneet kokonaan pois.

Yhdessä vastauksessa nostettiin erityisesti esiin, että pienemmissä tiimeissä koetaan yhteisöllisyyttä (alle 10 hengen tiimit), mutta koko ryhmän yhteisöllisyyden luonti ja hengissä pitäminen koettiin haasteellisena.

Millä tavoin vastaajat itse pyrkivät luomaan yhteisöllisyyden tunnetta työryhmänsä kesken, oli neljäs kysymys. Saaduissa vastauksissa korostui erityisesti yhdessä tekeminen. Esimiehet pyrkivät kannustamaan työntekijöitään pitämään toisiinsa yhteyttä matalalla

kynnyksellä ja jakamaan töitä niin, että niitä tehdään työpareina tai pienissä tiimeissä. Tällä tavoin pyritään välttämään ketään jäämästä yksin ja tämän on huomattu nostavan yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisten vapaamuotoisten kahvihetkien sekä vapaamuotoisen keskustelun aloittaminen palavereiden alussa ovat myös tapoja, joita monet vastaajat käyttävät luodakseen yhteisöllisyyden tunnetta ryhmissään.

Hajautettu työskentely sekä pandemia ovat saaneet useat esimiehet myös keksimään täysin uudenlaisia innovatiivisia tapoja yhteisöllisyyden luomiseksi. Muutamassa vastauksessa nousi esiin erittäin innovatiivisia keinoja, joiden avulla esimiehet ovat panostaneet yhteisöllisyyteen.

”Rutiineja rikkomalla, mm. kävelypalaverien järjestäminen”

”Kokoamme parhaillaan työyhteisöryhmää, joka keskittyy ryhmän yhteisöllisyyden lisäävän ja tukevien elementtien miettimiseen ja kokeilemiseen -> idea syntyi minibarometritulosten pienryhmäpurussa ryhmältä itseltään. Lisäksi pidän viikkoviestiä, jossa kerron viikon tapahtumat, kokoukset yms. sekä kuulumisia myös viikonlopulta. Myös ryhmäläiset saavat sitä tehdä viikkoviestin yhteydessä.”

”Aloitamme aktiivisesti ja vähän ”painostetustikin”, esim. silloin tällöin joitakin hauskoja keskusteluja Sinetissä. Käytämme paljon erilaisia rentoja lämmittelytehtäviä palavereiden alussa.”

Viides kysymys oli jatkoa edelliseen ja haluttiin tietää millä keinoin esimiehet pyrkivät ylläpitämään yhteisöllisyyttä työryhmässä. Kysymyksen yhteydessä annettiin myös suuntaa antavia esimerkkejä. Vastauksista huomasi, että kysymys neljä ja viisi olivat samankaltaisia ja vastaukset olivat myös toisiaan tukevia.

”Vapaamuotoiset virtuaalikahtilaisuudet, joissa jako satunnaisiin pienryhmiin Teams-alustalla, jolloin pääsee keskustelemaan kollegojen kanssa ympäri Suomea.”

Yhteisöllisyyttä pyritään ylläpitämään hyödyntämällä säännöllisesti virtuaalista viestintää, puheluita ja videopuheluita, jotta syntyisi elävämpää keskustelua sähköposti viestittelyn sijaan. Säännölliset virtuaalikaupit ja viikkopalaverit, joissa annetaan jokaiselle puheenvuoro, kysellään kuulumisia ja kannustetaan pitämään kameroita päällä, ovat myös kaikilla käytössä. Kohdan neljä tavoin vastauksissa korostuu myös pienryhmä- ja parityöskentely.

5.2 Esimiehen johtamistapojen vaikutus yhteisöllisyyteen

Kuudennessa kysymyksessä haluttiin selvittää ovatko esimiehet omaksuneet johtamistapaansa uusia yhteisöllisyyttä tukevia piirteitä, huomioiden erityisesti etäisyyden työntekijöidensä välillä. Kysymyksessä annettiin myös valmiita esimerkkejä, kuten vuorovaikutukseen, vastuuseen, tiedonjakamiseen, valmentavaan ja kannustavaan johtamiseen keskittyminen.

Vastauksissa käy selvästi ilmi, että kaikki korostavat viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyttä ja ovat rohkaisseet työntekijöitään matalan kynnyksen yhteydenpitoon sekä itse parantaneet yhteydenottamista ja viestimistä työntekijöilleen. Useissa vastauksissa nostettiin myös esiin valmentava johtamisote sekä pidettiin alaisia hyvin itseohjautuvina. Monissa vastauksissa nousi myös esiin, että esimiehet pyrkivät kannustamaan työntekijöitään keskinäiseen yhteistyöhön, ja ovat tavoitettavissa ja tukemassa tarvittaessa, mutta eivät antamassa suoria vastauksia ja toimintamalleja. Kaikki kuvasivat omaksuneensa avoimemman ja kannustavamman johtamistavan hajautuksen myötä.

”Nimenomaan valmentavalla johtamisella koitan oivalluttaa ihmisiä huomaamaan asioita. Vastuun ja tiedon jakaminen on lisääntynyt merkittävästi.”

”Kyllä etäjohtaminen on haastanut uudella tavalla, tiedon jakamisessa ei voi luottaa pelkkään sähköpostiin, vaan on varattava aikaa myös säännöllisille etätyövälineiden kautta tapahtuville keskusteluille. Organisaatiorakenteessa ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset etätyöskentelyn lisäksi ovat olleet

omiaan lisäämään nimenomaan työntekijöiden kannustamista pohtimaan asioita keskenään sekä tuomaan omia ratkaisuehdotuksiaan esille ja ottamaan suurempaa vastuuta.”

”Viestinnän rooli on korostunut. Omaa johtamistapaa myös muokannut siten, että olen matalammalla kynnyksellä yhteydessä omaan tiimiin.”

”Kysyn aiempaa enemmän ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä ja pyrin osallistamaan erilaisin keinoin laajempaan yhteistyöhön.”

Vastauksissa selkeästi otettiin myös huomioon, ettei yksi ja sama tapa yhteisöllisyyden tunteen luomiselle toimi kaikille. Toiset voivat pitää luottamussuhdetta ja kannustamista tärkeämpänä elementtinä, kun taas toiset kokevat tiedon jaon ja saamansa vastuun antavan heille tunteen yhteisöllisyydestä. Varsinkin kulttuurierojen koetaan vaikuttavan vahvasti siihen mikä johtamistapa tuo työntekijöille tunteen yhteisöllisyydestä.

Koetko johtamistapasi tuovan työryhmän yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä esiin, millä tavoin? Tämä oli kyselyn seitsemäs kysymys. Kysymyksellä haluttiin esimiesten mielipiteet ja ajatukset heräämään siitä, millä tavoin he kokevat heidän valitsemansa johtamistavan tuovan esiin tuloksia yhteishengen ja yhteisöllisyyden kannalta. Hyviä ja kattavia vastauksia tuli paljon, joista muutama alla.

”Koen ja työntekijäytyytyväisyys, asiakastyytyväisyys ja tulokset ovat parantuneet kaikilla mittareilla mitattuna. Uskon, että johtuu paljon nimenomaan yhteisöllisyydestä, parhaiden oppien jakamisesta, opiksi ottamisesta sekä vastuun jakamisesta.”

”Koen, että johtamistapani lisää yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Olen pyrkinyt välttämään ns. kilpailuasetelmia, vaan enemmänkin kannustamaan yhdessä tekemistä.”

”Kyllä, pyrin olemaan rento ja helposti lähestyttävä ja luomaan positiivista fiilistä haastavina aikoina.”

”En koe olevani ”johtaja” vaan yksi tiimistä, jonka tehtävänä on koordinoida toimintaa. Yritän osallistaa mahdollisimman monet ajankohtaisiin keskusteluihin ja yhteisiin pohdintoihin.”

Yhteenvetona vastauksissa korostui luottamuksen tunteen luominen, samanarvoisuus, kommunikointi ja kuuntelu. Työntekijöiden kuunteleminen koettiin yhtenä tärkeimmistä asioista ja tämä auttaa myös esimiehiä tekemään korjaavia toimenpiteitä työyhteisön sisällä ja näin vaikuttaa yhteishengen positiivisella tavalla. Asioiden kertaaminen ja työntekijöiden muistuttaminen siitä, että he ovat jokainen itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja mikäli jokin tuntuu epämiellyttävältä tai työhyvinvointi kärsii, tulee siitä olla matalalla kynnyksellä yhteydessä, sillä hajautuksen takia esimiehet ovat ainoastaan työntekijän viestinnän varassa.

Suora palaute on ainoa varma tapa, jonka avulla esimiehet tietävät onnistuvatko he yhteishengen luomisessa vai eivät. Monet vastasivatkin kysymykseen, että vaikea sanoa, mutta toivovat ja kokevat onnistuneensa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa.

5.3 Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus yhteisöllisyyden kannalta

Lopuissa kyselyn kysymyksissä haluttiin selvittää, kuinka paljon esimiehet kokevat vuorovaikutuksen, viestinnän ja luottamuksen vaikuttavan työyhteisön yhteisöllisyyteen ja yhteiseen tekemiseen. Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, että millä tavoin säännöllinen vuorovaikutus ja viestintä vastaajan mielestä vaikuttaa yhteisöllisyyteen työryhmässä. Monet kyselyyn vastanneet korostivat jo aiemmissa kyselyn vastauksissa vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä, ja kuinka he ovat keskittyneet vuorovaikutuksen laatuun ja pitävät viestintää erittäin tärkeänä osana yhteisöllisyyden rakentumista ja ylläpitoa. Seuraava vastaus oli erittäin kattava ja tyhjentävä:

”Todella tärkeä asia. Vaikka ei olisi mitään uutta viestittävää, on tärkeää viestiä. Jos sitä ei tee, monesti ihmiset lähtevät olettamaan asioita ja yleensä ne ovat väärä olettamia, mitkä vievät turhaa energiaa ja ovat poissa työtehosta ja fiiliksestä. Oppien jakaminen myös tässä erittäin merkittävä asia mikä kehittää jokaista.”

Yhteenvetona kaikista vastauksista voidaan sanoa, että vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kaikki pitävät säännöllistä vuorovaikutusta ja viestintää kriittisen tärkeänä hajauteissa organisaatioissa. Se estää työntekijöitä jäämästä ulkopuoliseksi, madaltaa yhteydenotto kynnystä, vähentää epäselvyyksiä, syventää luottamusta ja parantaa yhteisöllisyyttä. Esimiehen roolissa erityisesti pidettiin tärkeänä olla jollain aikavälillä kaikkiin omiin työntekijöihin yhteydessä. Työntekijät tulisi myös huomioida yksilöinä, toiset kampaavat enemmän vuorovaikutusta ja toiset vähemmän. Säännöllisyyttä pidetään tärkeänä erityisesti hajautuksen takia. Vastauksissa monet olivat sitä mieltä, että näissä poikkeusolosuhteissa ihmiset helposti passivoituvat ja esimiehillä on tärkeä rooli ylläpitää yhteisöllisyyttä entistä paremmin ja aktiivisemmin.

Seuraavassa kysymyksessä keskityttiin siihen, miten vastaajat kokevat luottamuksen vaikuttavan työryhmän jäsenten väliseen yhteishenkeen. Myös luottamus korostui jo aiemmissa vastauksissa vahvasti, joten vastaukset kyseiseen kysymykseen vahvistivat aiempia kommentteja ja puoltavat kaikki sitä, että ilman luottamusta ei voi olla yhteishenkeä eikä yhteisöllisyyttä.

Seuraavanlaisilla tavoilla esimiehet kokivat luottamuksen vaikuttaneen omien työryhmiensä yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen:

”Työviihtyvyys tuntuu olevan hyvä eikä henkilökunta ole juurikaan vaihtunut.”

”Lisää uskallusta tuoda omia mielipiteitä ja asioita yhteiseen tietoisuuteen.”

”Luottamus on avainasemassa ja edellytys hyvän, psykologisesti turvallisen ympäristön ja sitä myötä hyvän yhteishengen luomisessa ja mahdollistamisessa.”

”Luottamus luo turvallisen olon olla oma, hyväksytty itsensä ryhmässä ja on hyvä alusta oppimiselle, tiedonjakamiselle, työhyvinvoinnille - innostavalle työryhmälle ja ryhmäläiselle.”

”Ilman ihmisten välistä luottamusta on mahdotonta vaikuttaa yhteishenkeen. Luottamus vaikuttaa siihen, että meidän on helpompi olla aidosti vuorovaikutuksessa. Toisia on helpompi lähestyä ja asioista on helpompi puhua. Erityisesti vaikeat asiat on helpompi ottaa esille yhteiseen keskusteluun.”

Viimeinen kysymys (kysymys 10) oli vapaaehtoinen ja siihen saatiin yhteensä 17 vastausta. Kysyttiin, mitä muuta vastaajat haluaisivat vielä nostaa esiin hajautetun työryhmän johtamisesta.

Tämän kysymyksen suhteen oli mahdollista, että vastaukset olisivat olleet hyvin vaihtelevia. Yllätykseksi suurin osa vastaajista korosti vastauksissaan, että haastavinta hajautetun organisaation johtamisessa on, varsinkin korona-aikana, ollut vähäistenkin kasvokkaisten tapaamisten poisjääminen. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja heidän saamisensa osaksi yhteisöä ilman kasvokkaista kontaktia koettiin haasteena.

Aiemmin tuloksissa tuli jo esille, että organisaatioiden täyden hajautuksen on koettu vaikeuttavan yhteisöllisyyteen negatiivisesti kasvokkaisten tapaamisten jäädessä kokonaan pois. Vastaajat kokivat, että yhteiset virtuaalihetket ja toisten näkeminen ruudun kautta ei pysty täysin korvaamaan työpaikalla tapahtuneita kasvokkaisia tapaamisia tai käytäviä keskusteluja, jotka ovat jääneet toistaiseksi kokonaan pois. Kasvokkaisen kommunikation sekä eleiden ja ilmeiden puuttuminen ei välttämättä heti vaikuta pitkään yhdessä työskennelleiden työntekijöiden yhteisöllisyyteen, mutta tekee uuden työntekijän tulemisen osaksi työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä hitaammaksi ja haastavaksi.

Vastauksista nousi silti esiin, että suurin osa on samaa mieltä siitä, että etäjohtaminen on tullut jäädäkseen ja on erittäin tehokas tapa johtaa, mutta se vaatii enemmän esimieheltä sekä työntekijältä toimiakseen. Muita vartenotettavia nostoja hajautetun organisaation johtamisen haasteista oli, että koko työryhmän voimaannuttaminen koettiin vaikeampana ja haasteellisempänä kuin yksilön voimaannuttaminen. Koko ryhmää yhtenäisesti motivoivaa ja voimaannuttavaa käytäntöä ei ole helppo ideoida.

Haasteiden lisäksi muutamat vastaajat nostivat esiin asioita, joita pitivät tärkeinä johdettaessa hajautettua työryhmää. Hajautetun työyhteisön johtamisen avaintekijöinä pidet-

tiin vastuun jakamista, työntekijöiden erityistaitojen korostamista ja avoimuuden korostamista yhdessä menestystä mukailevan palkitsemisen kanssa. Yksilön huomioon ottaminen on myös tärkeää. Johtamista pidettiin tehokkaampana, kun esimies tietää ketkä tarvitsevat enemmän tukea ja ketkä vähemmän. Työntekijöiden toiveiden kuuntelemista pidetään myös tärkeänä, vain näin voidaan saada aikaiseksi muutoksia parempaan suuntaan.

Esimieheltä vaaditaan myös paljon luovuutta ja jatkuvaa pohdintaa, kuinka tehdä virtuaalisesta työyhteisöstä yhteisö, jossa on yhteenkuuluvuuden tunne ja turvallista olla. Hajautetussa johtamisessa pitää huomioida myös yhdenvertaisuus, tasa-arvo, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Yhdessä vastauksessa nostettiin myös esiin, että helpottava ja tasapuolisuutta tuova tekijä on se, että jokaisella yhteisön työntekijällä on sama tilanne, kaikki ovat "yksin yhdessä", joka on tasapuolista kaikille ja näin myös helpottaa osaltaan hajautetun työyhteisön johtamista.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten esimies vaikuttaa ja luo hajautettuihin organisaatioihin yhteisöllisyyttä ja kuinka esimiehet kokevat yhteisöllisyyden onnistuvan hajautetuissa työyhteisöissään. Tutkimuksessa keskityttiin myös selvittämään, millaisia yhteisöllisyyttä tukevia elementtejä esimiehet ovat omaksuneet omaan tekemiseensä hajautuneisuuden myötä.

Tarkastelu näkökulmaksi valikoitui esimiesten näkökulma ja laadullinen tutkimuskysely lähetettiin useiden eri organisaatioiden ja työryhmien esimiehille vastattavaksi. Organisaatiot ovat sekä yksityisen- että julkisenpuolen organisaatioita ja vastaajat johtavat erikokoisia ja eri aloilla toimivia työyhteisöjä Suomen sisällä.

Vallitseva covid-19 pandemia on ajanut monet organisaatiot täysin hajautetuiksi ja tämä vaikuttaa tutkimuksen aiheen ajankohtaisuuteen. Täysi hajautuneisuus on haastanut monia esimiehiä pohtimaan uudelleen työyhteisöjensä yhteisöllisyyttä ja mitä sen eteen tulisi tehdä. Tilanne on myös vaikuttanut laajasti ihmisten hyvinvointiin ja monilla henkilöillä työtoverit ja työyhteisö voivat olla ainoat kontaktit päivän aikana. Tästä syystä on erityisen tärkeää kiinnittää aiheeseen huomiota ja kehittää toimintatapoja työyhteisön virtuaalisen yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.

Kyselyyn saadut vastaukset olivat kattavia, informatiivisia, innovatiivisia ja ennen kaikkea hyödyllisiä. Vastausten laajuudesta huomasi, että aihe on ajankohtainen ja monet esimiehet ovat perehtyneet hajautetun työyhteisön johtamiseen yhä enemmän kuluneen, normaalista poikkeavan, vuoden aikana.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen pääkysymys oli miten esimies vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksen kaksi muuta alakysymystä tukevat pääkysymystä

syventämällä pohdintaa siitä, ovatko esimiehet omaksuneet yhteisöllisyyttä tukevia johtamistapoja hajautuksen myötä ja miten he kokevat johtamistapojensa tuloksen näkyvän työyhteisön yhteisöllisyydessä.

Tutkimuksen perusteella vastaus on, että esimiehillä on suuri vaikutusvalta hajautettujen organisaatioiden yhteisöllisyyden tunteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Tutkimuksen vastausten perusteella esimiehet vaikuttavat yhteisöllisyyteen järjestämällä säännöllisesti virtuaalisia tapaamisia ja luomalla epämuodollista keskustelua työnulkopuolisista asioista, jotta työntekijät tuntisivat olevansa lähempänä toisiaan ja tietäisivät mitä toistensa elämässä tapahtuu. Vastauksissa painotettiin myös, että virtuaalista viestintää, puheluita ja videopuheluita pyritään suosimaan, jotta syntyisi elävämpää keskustelua sähköposti viestittelyn sijaan. Heinonen (2008, s. 79) pitää virtuaalisten työyhteisöjen johtamisessa suurena haasteena häivyttää työntekijöiden välinen hajautuksesta johtuva etäisyys ja saada työyhteisön jäsenet tuntemaan läheisyyttä fyysisestä välimatkasta huolimatta.

Kyselyssä nousi esiin, että yksi haastavimmista osista hajautetun organisaation johtamisessa on, varsinkin korona-aikana, ollut vähäistenkin kasvokkaisten tapaamisten poisjääminen ja tämän vaikuttaminen yhteisöllisyyden tunteeseen. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla. Vaikka Vilkmán (2019) nostaa esiin, että tutkitusti psyykkinen läheisyyden tunne on merkityksellisempää kuin kasvokkain näkeminen ei fyysisen läsnäolon puuttumista silti voi täysin korvata virtuaalisesti. Heinonen (2008, s. 82) sähköisen yhteisöllisyyden tutkimuksessa haastateltavat kertoivat puhuvansa työkavereilleen, jopa enemmän virtuaalisesti kuin aiemmin kasvokkain, koska se on nopeampaa ja hoituu työnlomassa. Haastateltavat kertoivat myös parantuneen viestinnän parantaneen yhteisöllisyyden tunnetta. Muun muassa Baym (2000) on kuitenkin puolestaan korostanut, että on lähes mahdottomuus kertoa, kuinka moni virtuaalisesti muodostettuun yhteisöön kuuluvista, kokee oikeasti aidosti yhteisöllisyyden tunnetta näkemättä toisiaan.

Yhteenvetona kyselyn vastauksista voidaan sanoa, että vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että säännöllinen vuorovaikutus ja viestintä on kriittisen tärkeää hajautetuissa organisaatioissa luottamuksen sekä yhteisöllisyyden kannalta. Esimiehen roolissa pidettiin tärkeänä olla jollain aikavälillä kaikkiin työntekijöihin yhteydessä. Vuorovaikutuksen säännöllisyyttä pidettiin erityisen tärkeänä hajautusta ajatellen.

Esimiehet korostivat myös itse panostaneensa omaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Vastausten perusteella esimiehet ovat itse myös aktiivisemmin yhteydessä työntekijöihinsä ja korostavat, että heihin tulee ja saa olla yhteydessä matalalla kynnyksellä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen laatuun tuleekin nähdä vaivaa varsinkin nyt, kun kasvokkaiset tapaamiset ovat jääneet pois tai vähentyneet organisaation toimiessa hajautetusti. Ottamalla yhteyttä työntekijöihinsä esimies torjuu etäällä työskentelevien työntekijöiden eristymisen kokemuksen sekä edistää sujuvaa ja mieluisaa työskentelyä. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 85.) Heinonen (2008, s. 79) toteaa myös, että johtajien ja esimiesten käyttämällä viestinnällä ja kielellä on suuri merkitys yhteisöllisyyteen. Kyselyn vastauksissa esimiehet korostivatkin, että hajautetussa organisaatiossa esimiehet ovat ainoastaan työntekijöiden viestinnän ja palautteen varassa. Esimiehet eivät voi tietää onnistuvatko he yhteisöllisyyden luomisessa elleivät työntekijät viesti heille puutteista tai korjattavista epäkohdista.

Vastausten perusteella esimiehet pyrkivät vaikuttamaan yhteisöllisyyden tuntemiseen kannustamalla työntekijöitään yhdessä tekemiseen. Vastauksissa korostettiin tiimi- sekä parityöskentelyä, näin esimiehet pyrkivät välttämään ketään jäämästä yksin ja tyylin on myös huomattu nostavan yhteisöllisyyden tunnetta vastaajien työyhteisöissä. Monet vastaajista sanoivat omaksuneensa hajautuksen kautta avoimen ja kannustavan johtamistavan sekä valmentavan johtamisotteen. Tämän seurauksena työntekijät ovat kehittyneet enemmän itseohjautuviksi. Vilkmann (2020) tukee tätä lopputulosta. Hänen mukaansa esimiehen on kannattavaa rohkaista työntekijöitään osallistumaan itse tiedon ja osaamisen jakamiseen ohjaamalla työntekijöitä toistensa luo, keskustelemaan näkemyk-

sistä ja kokemuksista keskenään. Näin työntekijät oppivat itsejohtajuutta, tuntemaan toisensa, jakavat osaamistaan ja rakentavat keskinäistä luottamusta. Näin esimies vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta.

Esimies vaikuttaa yhteisöllisyyteen jakamalla vastuuta ja ohjaamalla työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus ja vastuun jakaminen on osa jaettava johtajuutta. Esimiehen jakaessa vastuuta työntekijöilleen sen sijaan, että antaisi suoria ratkaisuja tai toimintamalleja, edesauttaa heidän itseohjautuvuuttaan ja tämä usein johtaakin yksilö- ja tiimitasolla lopulta itsejohtajuuteen. (Zigurs, 2003.) Itseään johtavat työntekijät pääsevät vaikuttamaan laajemmin myös tavoitteisiin, arvoihin ja strategiaan valintoihin. (Ollila ja muut, 2018, s.241.) Tutkimuksen vastaukset puoltavat myös teoriaa, sillä vastausten perusteella esimiesten rohkaisema pari- ja tiimityöskentely sekä heidän omaksumansa avoimempi ja kannustavampi johtamistapa ovat lisänneet yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Vastaajat pitivät myös hajautetun johtajuuden avaintekijänä vastuun jakamista. Ryhmätyöskentelyssä johtajuus on usein jaettava. Esimies on luovuttanut vastuun työntekijöilleen ja heidän tehtävänä on johtaa toisensa kohti yhteistä tavoitetta. (Hoch, 2014, s. 541–564.)

Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat johtamistapojensa tuovan yhteisöllisyyttä esiin omissa organisaatioissaan siten, että työyhteisössä tunnetaan luottamusta, koetaan samanarvoisuutta, kommunikoidaan ja kuunnellaan toinen toisiaan. Gibson ja Gibbs (2006) sekä Vilkmann (2016) ovat huomanneet, että nämä kaikki vastauksissa esiin tulleet käsitteet ovat riippuvaisia toinen toisistaan. Puhuttaessa yhteisöllisyydestä virtuaalisessa työympäristössä luottamus ja vuorovaikutus ovat riippuvaisia toisistaan. Hajautetussa organisaatiossa luottamuksen rakentuminen on kokonaan kommunikaation ja viestinnän varassa. (Gibson & Gibbs, 2006; Vilkmann, 2016.)

Keskinen (2005, s. 81) sekä Työturvallisuuskeskus (2018) ovat huomanneet, että esimiehen toiminta vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Avoimella ja oikeudenmukaisesti toimivalla esimiehellä on usein myös luotettavat ja hyvin viestivät työntekijät. Esimies,

joka kuuntelee työntekijöitään ja kohtelee heitä samanarvoisesti, saa aikaan luottamusta. Esimies myös näyttää toiminnallaan esimerkkiä työntekijöilleen. Työntekijöiden toimiessa samoin syntyy heidän välilleen myös luottamusta sekä yhteisöllisyyttä. Wilson, Straus & McEvily (2006) ovat tutkineet luottamuksen puuttumista. Luottamuksen puute on yhdistettävissä avoimuuden ja yhteisöllisyyden heikentymiseen.

Johtajuus on muuttumassa yhä enemmän ihmisten ja ihmissuhteiden johtamiseen sekä jaettuun johtajuuteen perinteisestä byrokraattisesta johtamistyylistä. (Ropo, 2011, s. 200.) Kyselyyn vastanneet ovat samaa mieltä siitä, että etäjohtaminen on tullut jäädäkseen ja on erittäin tehokas tapa johtaa, mutta se vaatii enemmän sekä esimieheltä että työntekijöiltä toimiakseen.

Esimiehet vaikuttavat hajautetuissa organisaatioissa vahvasti yhteisöllisyyteen. He tekevät aloitteet ohjaamalla työntekijöitä kommunikoimaan, ratkomaan asioita yhdessä ja luomaan luottamussuhteita. He johtavat työyhteisöä esimerkillään kohti luottavaista ja turvallista työympäristöä, jonka seurauksena työyhteisön jäsenet voivat tuntea yhteisöllisyyttä. Esimiehet tekevät aloitteen, ohjaavat ja korjaavat, mutta myös työntekijöillä on vastuunsa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Metsämuuronen (2009, s. 57) kuvaa kirjassaan validiteetin olevan ulkoista tai sisäistä. Ulkoinen validiteetti kertoo, onko tutkimus yleistettävissä. Sisäinen validiteetti kertoo tutkimuksen omasta luotettavuudesta. Validiteetti vastaa siihen, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus saada selville. Validiteetin ollessa hyvä ovat tutkimuksen tutkimuskysymykset ja vastaajat oikeat.

Arvioidessa tutkimuksen validiteettia tärkeää on keskittyä siihen, vastaavatko tutkimusote ja tutkimusmenetelmät tutkittavaa ilmiötä. Validiteetin puuttuessa tutkimus ei onnistu eikä sitä voi ottaa vakavasti. (Hiltunen, 2009.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin ennalta kyselylomakkeen tarkalla suunnittelulla, tarkistamisella ja testaamisella. Tutkimuskyselyn kysymysten muotoutuessa otettiin huomioon niiden vastaaminen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn kysymysten järjestys suunniteltiin huolellisesti niin, että ensimmäiset kysymykset olivat johdattelevampia ja helpommin vastattavissa. Kysymysten edetessä vastaaminen vaati vastaajilta enemmän pohdintaa. Kyselylomakkeen rakenne ja kysymykset pyrittiin tekemään selkeiksi ja mahdollisimman yksiselitteisiksi. Kyselylomaketta myös testattiin, muutamalla henkilöllä, jotta voitiin olla varmoja, että kysymykset ovat tarpeeksi selkeitä.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus kertoo siitä, kuinka toistettava tutkimusmenetelmä on ja kuinka luotettavia tutkimustulokset ovat. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, jos alkuperäinen tutkimus toistettuna saa aikaan saman lopputuloksen, vaikka tutkija vaihtuisi. (Hiltunen, 2009.) Tutkimuksen luotettavuus on myös huolellisuutta tutkimusprosessin eri vaiheissa (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2013, s. 132–136).

Tutkimukseen valitut metodit on perusteltu huolellisesti ja tutkimusprosessin eri vaiheet on avattu tutkimuksessa selkeästi. Tutkimuskysymykset ovat selkeät ja ymmärrettävät. Kyselyn luotettavuus ja selkeys varmistettiin ennen kyselyn lähettämistä. Tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa varmasti poikkeustilanne, jonka aikana tämä tutkimus on toteutettu. Poikkeusolot tuovat tutkimuksen toteutuksen aikaan omat haasteensa ja ainutlaatuisuutensa. Nämä osa-alueet varmasti osaltaan vaikuttavat tutkimuksen toistettavuuteen ja toistamisen onnistumiseen.

Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että kyselyn vastausjoukko ei ollut yhtenäinen, vaikka vastausten sisältö ja mielipiteet ovat hyvin yhtenäisiä ja melkein ristiriidattomia. Pienen kokonsa vuoksi aineisto ei ole yleistettävissä. Huomioon tulee ottaa myös se, että tämä tutkimus antaa vain esimiesten käsityksen yhteisöllisyyden tunteesta hajautettujen

organisaatioiden työyhteisöissä, ilman työntekijöiden näkemystä todellisesta yhteisöllisyyden tunteen kokemisesta ei voida olla varmoja. Esimiehet vastaavat omien kokemuksensa pohjalta kysymyksiin, eivätkä työntekijöiden tunteet yhteisöllisyydestä välttämättä ole samankaltaisia. Tutkimuksen luotettavuutta lisäisi, jos organisaatioiden työntekijät vastaisivat myös kyselyyn.

Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi, 2009, s. 23). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2020) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkimusprosessissa ollaan oltu rehellisiä, noudatettu yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä, raportoinnissa ja tulosten arvioinnissa. Ihmisarvo on myös eettisen tutkimuksen teon tärkeimpiä huomioita. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen teossa muun muassa itsemääräämisoikeutta sekä yksityisyyden kunnioittamista. Erityisesti kohderyhmän informointi on tärkeää tutkimuksen eettisyyden kannalta, ja se korostuu aineistonkeruu vaiheessa. (Kuula, 2011, s. 60–62, 99.) Yksityisyyden kunnioittaminen on Kuula (2011, s. 64) mukaan myös sitä, että tutkija ei kirjoita tutkimustekstejään niin, että ketään olisi mahdollista niistä tunnistaa.

Yllä mainitut hyvän eettisen tutkimuksen kriteerit on pyritty mahdollisimman hyvin kohtaamaan tässä tutkimuksessa. Itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu niin, että kyselyn vastaanottajat ovat saaneet itse päättää vastaavatko he kyselyyn vai eivät. Itsemääräämisoikeuden toteutumiseksi kyselyn vastaanottajat ovat saaneet saatekirjeen, jossa on oleelliset tiedot tutkimuksen aiheesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Tutkimuslupamenettelyä kysyttiin jokaisen yrityksen sekä organisaation esimiehiltä ennen kyselyn lähettämistä. Yksi julkinen organisaatio vaati tutkimusluvan hakemista, ennen kuin kysely voitiin toteuttaa heidän organisaatiossaan. Loput eivät vaatineet erinäistä tutkimuslupaa, vaan saatekirjeen ja kyselyn sai lähettää suoraan vastaanottajien sähköposteihin. Kysely toteutettiin verkossa (Webropol). Vastaajia informoitiin etukäteen, että vastaaminen vaati tiedon heidän sähköpostistaan. Saatekirjeessä

selvennettiin, että tietoa vastaajien nimistä tai organisaatioista ei nosteta tutkimuksessa esiin. Saatekirjeessä oli myös maininnat tutkijan sekä ohjaajan nimistä ja yhteystiedoista, jotta vastaajat voisivat ottaa yhteyttä tarvittaessa.

6.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa laadullinen sisällönanalyysi hajautettujen organisaatioiden yhteisöllisyydestä esimiesten näkökulmasta. Laadullisella tutkimuksella pyritään tuloksen selkeyttämiseen ja ymmärrettävyyteen (Alasuutari, 2011, s. 182–184). Kyselyyn vastanneiden määrä ja laatu oli kohtuullinen ottaen huomioon kuinka paljon esimiehet saavat sähköpostia ja kuinka helposti tutkimuskyselyn voi sivuuttaa tai unohtaa. Kyselyä ei kohdistettu yhteen tiettyyn organisaatioon, vaan vastaajat koostuivat sekä julkisten organisaatioiden että yksityisten yritysten esimiehistä. Tutkimus kuitenkin tuo hyvin esiin, että sekä julkisen että yksityisen hajautetut organisaatiot kokevat esimiesten mu-kaan yhteisöllisyyttä, vaikka työyhteisöön ollaan suurimmaksi osaksi vain virtuaalisesti yhteydessä. Haastatteluilla olisi esimerkiksi saanut täydennettyä aineistoa ja vielä syvemmin kuvaa siitä, mitä esimiehet tekevät joka päivä yhteisöllisyyden tunteen eteen.

Webropol-kysely oli tutkimusmenetelmänä toimiva. Vastaamiseen ei tarvinnut käyttää paljoa aikaa ja alusta oli helposti ymmärrettävissä, mikä varmasti puolestaan vaikutti vastausprosenttiin. Kysymykset olivat kaikki avoimia ja niihin kertyi paljon laadukkaita ja kattavia vastauksia. Kysymykset 4 ja 5 keräsivät paljon samankaltaisia vastauksia sekä muutamassa kysymyksessä annettiin esimerkkejä ja johdateltiin vastaajia ajatustyöhön. Näitä elementtejä muokkaamalla vastaukset olisivat voineet olla hieman erilaisia.

Tutkimustuloksista voi tulkita, että hajautettujen organisaatioiden esimiehet ovat tietoisia yhteisöllisyyden ja siihen liittyvien elementtien tärkeydestä. Kyselytutkimuksen kattavat vastaukset viestivät, että vastaajat ovat miettineet aihetta aikaisemminkin ja ovat

panostaneet työyhteisön yhteisöllisyyteen kouluttautumalla, omaksumalla uusia johtamistapoja, luomalla luottamussuhteita, parantamalla avoimuutta, viestintää ja vuorovaikutusta.

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen ilman kasvokkaista näkemistä on haastavaa, kuten vastauksistakin käy ilmi. Tämä vaatii esimiehiltä yhä innovatiivisempia keinoja piristää, yllä pitää yhteyttä ja läheisyyden tunnetta välimatkasta huolimatta. Mitä pidempään organisaatiot toimivat täysin virtuaalisen kanssakäymisen varassa, sitä innovatiivisemmaksi esimiesten keksimien virikkeiden tulisi kehittyä. Virtuaalikalitilaisuudet eivät varmasti ainoana keinona enää pitkään riitä pitämään yhteisöllisyyttä yllä.

Osa vastaajista on jo pidempään toiminut hajautetusti, mutta suurin osa vasta pandemian alusta ja tästä syystä vastaukset luultavasti olisivat hieman erilaisia, mikäli hajautus olisi jatkunut kaikilla vastaajilla useamman vuoden. Pääasiat luultavasti pysyisivät silti samoina. Viestinnän ja vuorovaikutuksen, avoimuuden sekä luottamuksen tärkeyttä ei voi virtuaalisessa työyhteisössä vähätellä. Vallitseva tilanne on laajasti vaikuttanut ihmisten hyvinvointiin ja monilla työkaverit sekä koko työyhteisö voivat olla ainoat sosiaaliset kontaktit päivän aikana, ja siksi on erityisen tärkeää kiinnittää tutkittuun aiheeseen huomiota ja kehittää tapoja vahvistaa yhteisöllisyyttä hajautetuissa organisaatioissa. Koulutukset parantavat entisestään esimiesten toimintatapoja. Esimerkiksi tiedon- ja ideoiden vaihtaminen toisten hajautettujen organisaatioiden esimiesten kesken antaisi uutta perspektiiviä toimintatapojen kehittämiseksi.

Aiheella on paljon hyviä mahdollisuuksia jatkotutkimukseen ottaen huomioon, että covid-19 on ajanut useat organisaatiot vuoden 2020 alussa hajautukseen ja hajautettu työskentely varmasti osittain laajemmin jatkuu vielä pandemian laantuessakin. Ainakin monipaikkaisuus tulee varmasti jäämään useassa organisaatiossa käyttöön. Esimiesten tavat kehittää ja ylläpitää yhteisöllisyyttä virtuaalisesti varmasti kehittyvät hajautuksen

jatkuessa. Jatkotutkimusta ajatellen voisi verrata julkisten ja yksityisten organisaatioiden vastauksia keskenään ja tutkia eroavatko toimintatavat toisistaan ja luovatko esimiehet yhteisöllisyyttä samoin keinoin.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämän taidot, menesty & voi hyvin*. WSOYpro.
- Adair, J. (1983). *Effective leadership: a self-development manual*. Biddles Ltd.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino*.
- Baym, N. (2000). *Tune in, log on. Fandom and online community*. Sage Publications.
- Berry, G.R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business communication*, 48(2), 186–206. DOI:10.1177/0021943610397270
- Cote, S. & Hideg I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology*, 1(53). Noudettu 2020-12-28 <http://opr.sagepub.com/content/1/1/53>
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union.
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effect of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3), 451–495. DOI: 10.2189/asqu.51.3.451
- Gignac, F. (2004). *Building successful virtual teams*. Artech house.
- Gilson, L.L., Maynard, T.M., Young, N.J.C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. DOI:10.1177/20149206314559946
- Glanz, J. (2002). *Finding your leadership style: a guide for educators. Association for supervision & curriculum development*.
- Gorman, L. & McLean, D. (2003). *Media and society in the twentieth century: a historical introduction*. Blackwell cop.
- Graneheim, U.H., Lindgren, B.M. & Lundan, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, s. 29–34. DOI <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>

- Greenberg, R.H., Greenberg, S.P. & Antonucci, Y. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325–333. DOI:10.1016/0007681307000304
- Hale, R. & Whitlam, P. (1997). Practical problem solving & decision making: an integrated approach. Kogan page.
- Hautamäki, A., Lehtonen, T., Sihvola, J., Tuomi, I., Vaaranen, H. & Veijola, S. (2005). *Yhteisöllisyyden paluu*. Tammer-Paino.
- Heinonen, U. (2008). Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. *Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja XIV*. Gummerus kirjapaino Oy.
- Hiltunen, L. (2009). Graduryhmä, Powerpoint-esitys (2009,18. Helmikuuta). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Noudettu: 2021-5-30 osoitteesta www.mit.jyu.fi/ope/kursit/Graduryhmä/PDFt/validius_ ja _reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity and information sharing in teams. *Journal of managerial psychology*, 29(5), 541–564. Noudettu 2020-11-11 <https://www-emeraldinsight-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1108/JMP-02-2012-0053>.
- Iacono, C.S. & Weisband, S. S. (1997). Developing trust in virtual teams. *Proceeding of the Hawaii International Conference on systems Sciences*. IEEE Computer Society Press, 2(9), 412–420. DOI 10.1109/HICSS.1997.665615
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: valmentaminen ja uudistuminen*. Tammerpaino Oy.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284–294.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. (2003). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. WSOY.
- Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Järvenpää, S. & Leidner, D. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791–815. DOI:10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen*. Almatalent.

- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*. Noudettu 2021-3-20 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The journal of strategic information systems*, 11(3), 187–213. DOI:10.1016/S0963-8687(02)00019-7
- Keskinen, S. (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-Kuntatieto Oy. Noudettu 2020-11-15 <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>
- Klemola, A. (2019). *Review of Behavioral Finance*. Laurence King Publishing. <https://doi.org/10.1108/RBF-02-2018-0019>
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa*. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere University Press.
- Kotimaisten kielten keskus: Kotuksen uutiset. (2019, 24. lokakuuta). *Sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä listattu*. Noudettu: 2021-05-26 osoitteesta https://www.kotus.fi/nyt/uutistekstit/kotuksen_uutiset/kotuksen_uutisten_arkisto_%282013-2019%29/kotuksen_uutiset_2019/sukupuolineutraaleja_ammattinimikkeita_listattu.31681.news
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino. ISBN: 9789517683623
- Lichtenstein, B. & Plowman, D. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The leadership quarterly*, 20(4), 617–630. DOI :10.1016/j.leaqua.2009.04.006
- Malinen, S. (2016). *Sociability and Sense of Community among Users of Online Services*. Acta Universitatis Tamperensis 2125. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Tampereen yliopiston johtamisenkorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutusäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto 2013. Esa Print Oy.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp. ISBN: 978-952-5372-28-1
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. Teoksessa Tyler, T.R. & Kramer R.M. (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (s. 166–195). Thousand Oaks, SAGE Publications. DOI : 10.4135/9781452243610.n9
- Nanjundeswaraswamy, T. & Swamy, D. (2014). *Leadership styles. Advanced in management, 7(2), 57–62*. Noudettu 2020-11-12 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/business/docview/1502695803>
- Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. & Anttila, T. (2010). Suomalaisten palkansaajien kotona työkentely ja työssä liikkuminen. *Katsauksia*, 39(2), 53–60. Alue ja ympäristö.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä– hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4).
- Osterman Karen F. & R.B. Kottkamp (1993). *Reflective practice for educators: Improving schooling through professional development*. Corwin press, inc.
- Peters, L.M. & Manz, C.C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team performance management. University of Massachusetts*, 13(¾), 117–129. Emerald group publishing. DOI:10.1108/13527590710759865
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2010). *Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni?* Noudettu 2020-11-09 https://www.academia.edu/2337757/Onko_kaikki_todella_johtamisesta_kiinni
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Noudettu 2020-11-10 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Riedlinger, M.E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. (2004). Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organization. *Journal of applied communication quarterly*, 10(4), 491–522. DOI :10.1080/0090988042000178130
- Riegelsberger, J., Sasse, A. & McCarthy, J.D. (2005). The mechanics of trust: A framework for research and design. *International journal of human-computer studies*, 62(3), 381–422. Noudettu 2021-1-14 http://www.cs.ucl.ac.uk/fileadmin/sec/publications/Riegelsberger_Sasse_McCarthy_The_mechanics_of_trust_Human_Computer_Studies2005.pdf
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro Oy.
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö, johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere University press. Noudettu 2020-11-10 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66208/johtajuuden_ilmiö_2011.pdf?sequenc.
- Ropo, A. (2005). Tulevaisuuden johtajuus – elämää ja estetiikkaa. *Virkaanastujaisesityelmä*, (s. 46–50). Tampereen yliopisto.
- Ruohomäki, V. (2007). Hajautettu ja mobiili työ – havaintoja uusista työmuodoista. Teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*. Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja. Edita, (s. 84–101).
- Savolainen, T. (2014). Trust-Building in e-Leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45–56.
- Spillane, J.P. (2005). Distributed leadership. *The educational forum*, 69(2), 143–150. DOI: 10.1080/00131720508984678
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz C.C. (2011). Self-Leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37(1), 185–222. DOI:10.1177/0149206310383911

- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. ISBN 978-952-04-0011-8 Saatavissa Helmet-kirjastot verkkokirjapalvelusta.
- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Työterveyslaitos.
- Työturvallisuuskeskus. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Noudettu 2020-11-10 https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/ julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa
- Valtiovarainministeriö. (2021). *Mitä lisääntyvä monipaikkaisuus meille mahdollistaa?* Noudettu 2021-03-31 <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/mita-lisaantyva-monipaikkaisuus-meille-mahdollistaa->
- Valtonen, S.R. (2021). *Menestyksekkäs hajautettu tiimi*. Noudettu 2021-02-22 <https://etajohtaminen.fi/menestyksekkas-hajautettu-tiimi/>
- Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. (2016). Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & viestintä*, 39(3), 161–183.
- Vartiainen M., Kokko N. & Hakonen M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio*. Talentum Media Oy.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – Kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi A. & Pietiläinen P. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysosaaminen*, (s. 227–267). Tampere University.
- Vartiainen, M. & Kokko N. (2006). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointi tekijät*. Monikko Oy.
- Viitala, R. (2004). Esimiehet osaamisen johtajina: Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. *Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 255, liiketaloustiede 92, Johtaminen ja organisaatiot*. Vaasan yliopisto.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi. ISBN 978-952-03-0099-9
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

- Vilkman, U. (2019). *Etätyön ja monipaikkaisuuden vaikutukset yhteisöllisyyteen*. Noudettu 2021-03-02 <https://etajohtaminen.fi/etatyon-ja-monipaikkaisuuden-vaikutukset-yhteisollisyyteen/>
- Vilkman, U. (2019). *Miksi etäjohtaminen on tärkeää?* Noudettu 2021-02-26 <https://etajohtaminen.fi/miksi-etajohtaminen-on-tarkeaa/>
- Vilkman, U. (2020). *Osaamisen jakaminen hajautetussa tiimissä*. Noudettu 2021-03-05 <https://etajohtaminen.fi/osaamisen-jakaminen-hajautetussa-tiimissa/>
- Virolainen, H. (2010). *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto.
- Wilson, J., Crisp, C.B. & Mortensen M. (2013). Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effect of virtuality. *Organization science*, 24(2), 629–644. DOI: 10.1287/1120.0750
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33. DOI: 10.1177/0539018409102410
- Woods, P.A., Bennett, N., Harvey, J.A. & Wise, C. (2004). *Distributed leadership: A review of literature*. NCSL. Noudettu 2021-03-08 https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351. DOI:10.1016/S0090-2616(02)00132-8
- Zofi, Y. (2012). *Manager`s guide to virtual teams*. Amacom.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Kyselylomakkeen saatekirje

Hei!

Olen hallintotieteiden viidennen vuoden opiskelija Vaasan yliopistosta, pääaineeni on julkisjohtaminen. Teen pro gradu – tutkielmaani yhteisöllisyydestä hajautetuissa organisaatioissa. Hajautetulla organisaatiolla tarkoitan tässä yhteydessä työyhteisöä, jonka työ järjestetään niin, että työtä voi tehdä verkon yli useammasta paikasta. Työtä voi tehdä esimerkiksi kotoa tai muusta paikasta, joka ei ole työnantajan osoittama työpaikka. Yhteisöllisyydellä viittaa esimiehen vastuulle kuuluvan työryhmän tai suuremman työyhteisön tunteeseen yhteenkuuluvuudesta sekä yhdessä tekemisestä. Kokeeko työyhteisö yhteisöllisyyttä hajautuksesta huolimatta vai hoitaako jokainen vain oman osansa työnsä ilman sen enempää vuorovaikutusta?

Oheinen tutkielmaani kuuluva kysely on kohdistettu **esimiesasemassa toimiville henkilöille**.

Pyydän ystävällisesti, että käytät hetken vastaamalla kysymyksiini ja näin edesauttaisit suuresti tutkielmani valmistumista. Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Kysely koostuu kymmenestä avoimesta kysymyksestä, joihin pyytäisin vastauksia perusteluineen. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien nimiä tai organisaatioita nosteta tutkimuksessa millään tavalla esiin.

Kysely toteutetaan Webropol-kyselynä. Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä:

<https://link.webropol-surveys.com/S/3F430719B1D00DF2>

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 30.04.2021

Iso kiitos vastauksista jo etukäteen! Mikäli ilmenee kysymyksiä, vastaan mielelläni sähköpostitse tai puhelimitse: sonja.hemming@hotmail.com, puh. 0442577866

Ohjaaja: Kirsi Lehto, Julkisojohtamisen yliopistonlehtori, dosentti, Johtamisen yksikkö-Vaasan yliopisto, kirsi.lehto@univaasa.fi

Liite 2. Kyselylomake

Pyydän sinua vastaamaan seuraaviin avoimiin kysymyksiin perusteluineen.

1. Kuinka suuri vastuullesi kuuluva työryhmä on?
2. Kuinka pitkään vastuullesi kuuluvat työntekijät ovat työskennelleet hajautetusti?
3. Koetko, että työryhmässänne tunnetaan yhteisöllisyyttä hajautuksesta huolimatta ja miten se ilmenee?
4. Millä keinoin pyritte itse **luomaan** yhteisöllisyyden tunnetta työryhmän kesken?
5. Pyrittekö **ylläpitämään** yhteisöllisyyttä työryhmässä erilaisin keinoin?
Esimerkiksi panostamalla vuorovaikutukseen verkkoviestimillä tai luomalla vapaamuotoista keskustelua työn ulkopuolisista asioista.
6. **Oletko omaksunut johtamistapaasi uusia yhteisöllisyyttä tukevia piirteitä, ottaen erityisesti huomioon etäisyyden työntekijöiden välillä?**
Esimerkiksi keskittynyt enemmän vuorovaikutukseen, vastuun ja tiedon jakamiseen, luottamussuhteiden luomiseen, valmentavaan ja kannustavaan johtamiseen suoran neuvon antamisen sijaan tai ohjannut työntekijöitä yhteistyöhön ja pohtimaan asioita yhdessä.
7. Koetko johtamistapasi tuovan työryhmän yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä esiin, millä tavoin?
8. Millä tavoin säännöllinen vuorovaikutus ja viestintä mielestäsi vaikuttaa yhteisöllisyyteen työryhmässä?
9. Millä tavoin koet luottamuksen vaikuttavan työryhmäsi jäsenten väliseen yhteishenkeen?
10. Mitä muuta haluaisitte sanoa hajautetun työyhteisön johtamisesta?