



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Riina Koistinen

# **Asiantuntijoiden yhteisöllisyyden edistäminen etätyössä johtamisen keinoin**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Riina Koistinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiantuntijoiden yhteisöllisyyden edistäminen etätyössä johtamisen keinoin		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Pajuoja		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	68

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä pro gradu -tutkielma syvenee tarkastelemaan asiantuntijoiden yhteisöllisyyden roolia ja haasteita etätyössä johtamisen näkökulmasta. Tutkimusongelmana on kysymys siitä, millaisiin johtamisen keinoin asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä voidaan edistää etätyössä. Etätyön uskotaan aiheuttavan uudenlaisia riskejä asiantuntijatyön tuottavuudelle, kun vuorovaikutus verkkoympäristössä muuttuu kapea-alaisemmaksi ja asiakeskeisemmäksi. Useat yritykset pohtivat parhailaan, missä määrin ja millaisin linjauksin etätyötä halutaan asiantuntijaorganisaatioissa jatkossa toteuttaa. Haasteena on se, millaisilla ratkaisuilla asiantuntijat pysyvät motivoituneina, verkostoituvat ja jakavat osaamistaan, jotta voidaan varmistaa korkealuokkainen palveluiden tuottaminen myös etätyössä. Asiantuntijaorganisaatioissa on omaksuttava uusia ajattelutapoja ja johtamismalleja, kun asiantuntijoille joustavuutta ja mahdollisuuksia tarjoavat etätyökäytänteet hakevat pysyvää malliaan asiantuntijaorganisaatioissa tiukkojen etätyösuositusten hellittäessä. Pidemmän aikavälin ratkaisut edellyttävät yrityksiltä oman toimintaympäristönsä ominaispiirteiden sekä toiminnan kannalta kriittisten tekijöiden tunnistamista ja huomioimista myös etätyön osalta.

Toteutetun laadullisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteisöllisyyden edistäminen etätyössä johtamisen keinoin on tärkeää erityisesti pidemmän aikavälin näkökulmasta. Asiantuntijatyön johtamisessa korostuu vastuun jakaminen sekä kannustaminen verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen muun muassa vapaamuotoisen keskustelukulttuurin myötä. Yhteisöllisyyttä edistävä keskustelukulttuuri ja verkkopalaverit, jotka huomioivat etätyössä olevat asiantuntijat, kannustavat asiantuntijoita oma-aloitteiseen innovointiin, osaamisen jakamiseen sekä toistensa kunnioittamiseen. Yhteisöllisyyttä tukevat selkeät arvot ja tavoitteet puolestaan vahvistavat asiantuntijoiden verkostoitumista sekä luottamusta työyhteisössä ja mahdollistavat monipuolisen osaamisen jakamisen verkkoympäristössä erilaisten viestintä- ja informaatiokanavien kautta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa läpikäytyjä johtamisen keinoja sekä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää asiantuntijaorganisaatioissa niin johto-, esihenkilö- kuin asiantuntijatasollakin. Teemoiksi tutkimuksessa nousevat muun muassa verkostojen, itsensä johtamisen, toisen kunnioittamisen ja työn organisoinnin merkitykset. Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat asiantuntijuus, etätyö, yhteisöllisyys ja johtaminen. Laadulliseen tutkimukseen osallistui etätyössä työskennelleitä asiantuntijoita eri toimialoilta. He kertoivat anonyymeissa haastatteluissaan kokemuksistaan yhteisöllisyydestä etätyössä. Gioia-menetelmän avulla analysoidut tutkimustulokset vahvistavat ajatusta siitä, että asiantuntijaorganisaatioissa on mahdollista soveltaa yhteisöllisen johtamisen malleja osaksi päivittäistä johtamista sekä jatkuvaa kehittymistä varten. Kun johtamisella tuetaan asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä, varmistetaan laadukas palveluntuottaminen ja osaamisen jakaminen myös etätyössä.

---

**AVAINSANAT:** asiantuntijat, etätyö, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus, yhteisöllisyys.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Asiantuntijoiden johtaminen ja yhteisöllisyys etätyössä	10
2.1	Asiantuntijatyön erityispiirteet	10
2.1.1	Asiantuntijuuden määritelmä	11
2.1.2	Osaamisen johtaminen	13
2.2	Yhteisöllisyys	15
2.2.1	Yhteisöllisyyden määritelmä	16
2.2.2	Vuorovaikutuksen merkitys	18
2.3	Etätyö haastaa yhteisöllisyyden	19
2.4	Johtamisen edellytykset	22
2.4.1	Johtaminen mahdollistajana	24
2.4.2	Itsensä johtaminen ja esimerkin vaikutus	28
3	Tutkimuksen menetelmät	31
3.1	Tutkimusmenetelmä	31
3.2	Tutkimusaineisto	32
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	34
4	Tutkimuksen tulokset	37
4.1	Taustatiedot	38
4.2	Johtaminen	39
4.2.1	HR	39
4.2.2	Esihenkilöt	42
4.2.3	Asiantuntijat	44
4.3	Vuorovaikutus	45
4.3.1	Verkostot	46
4.3.2	Kunnioitus	48
4.4	Osaaminen	49

4.4.1	Osaamisen jakaminen	50
4.4.2	Työn organisointi	52
5	Johtopäätökset	53
5.1	Yhteenveto	53
5.2	Tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin	57
5.3	Tutkimuksen arviointi	58
5.4	Jatkotutkimuksen kohteet	59
	Lähteet	61
	Liitteet	67
	Liite 1. Haastattelukysymykset	67

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Organisaation osaamisen kokonaisuus (mukaillen Sumkin, 2012).	13
<b>Kuvio 2.</b> Yksilön kokemus yhteisöllisyydestä (mukaillen McMillan ja Chavis, 1986, s. 15).	17
<b>Kuvio 3.</b> Aineiston analyysi: Yhteisöllisyys etätyössä.	38
<b>Kuvio 4.</b> Yhteisöllisyyttä edistävien johtamiskeinojen peruspilarit etätyössä.	57

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Yhteisöllisen johtamisen malleja.	24
<b>Taulukko 2.</b> Asiantuntijoiden taustatiedot.	33

# 1 Johdanto

Asiantuntijaorganisaatioissa otettiin laaja-alaisesti käyttöön etätyömalli, kun COVID-19-koronavirustartunta levisi maailmanlaajuisesti keväällä 2020 (Leskinen, 2022; Yang ja muut, 2022, s. 43). Organisaatiot, jotka olivat jo aiemmin hyödyntäneet etätyömalleja, vakiinnuttivat kyseiset toimintatavat, mutta huomattava osa asiantuntijoista oli muutoksessa uuden edessä. Kotitoimistoille siirtyminen sekä uudenlainen riippuvuus teknologiasta haastoivat erityisesti yrityksiä ketteryttä. Vaikka koronaviruspandemian uhkaavin vaihe on nyt kolmen vuoden jälkeen ohitse, pandemia on jättänyt vahvasti jälkensä useisiin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa etätyö on omaksuttu joko täysin tai osittain hybridimallin mukaisesti osaksi normaaleja työmalleja.

Päivittäiset tapaamiset, vapaamuotoinen vuorovaikuttaminen sekä kollegoihin tutustuminen ovat jääneet etätyössä verkkotapaamisten ja -viestinnän varaan, jolloin myös yhteisöllisyys ja johtaminen rakentuvat uudelleen pohjalle (Wang ja muut, 2021, s. 17). Tästä syntyykin asiantuntijoiden johtamiselle uudenlainen haaste säilyttää työyhteisössä luottamus ja me-henki, kun päivittäiset kohtaamiset eivät ole enää entisellään. *Yhteisöllisyydellä* viitataan tässä tutkielmassa erityisesti asiantuntijoiden kokemukseen työyhteisöstään sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta (McMillan & Chavis, 1986, s. 20). *Etätyöllä* puolestaan tarkoitetaan sitä, että työntekijät voivat työskennellä paikastaan riippumatta teknologian ja erilaisten verkkoalustojen välityksellä (Wang ja muut, 2021, s. 17).

Pandemian myötä välttämättömät etätyösuositukset ja äkkinäinen siirtyminen etätyöhön ovat johtaneet siihen, että etätyömallin vaikutukset työyhteisöjen yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen ja innovointiin ovat herättäneet syvempää kiinnostusta tutkimuskohteena vasta viime vuosina. Uskotaan, että vuorovaikutus etätyömallissa muuttuu kapea-alaisemmaksi sekä asiakaskeisemmäksi, mikä voi johtaa osaamisen jakamisen ja innovoinnin heikentymiseen organisaatioissa (Vanharanta; 2022, s. 27; Yang ja muut, 2022, s. 43). *Asiantuntijatyössä* palvelun tuottaminen perustuu pääosin työntekijöiden tietotai-

toon ja ongelmanratkaisukykyihin, minkä seurauksena etätyömalli voi pidemmällä aikavälillä aiheuttaa kriittisiä riskejä asiantuntijatyön tuloksellisuudelle vuorovaikutuksen ja osaamisen näkökulmista (Salmela, 2010, s. 2; Yang ja muut, 2022, s. 43).

Asiantuntijoiden yhteisöllisyyden edistämisen ja toimivien johtamisen keinojen avulla uskotaan pystyvän tukemaan luottamusta, monipuolista vuorovaikutusta ja innovointia työyhteisössä. Tässä pro gradu -tutkielmassa toteutettu laadullinen tutkimus havainnoi erilaisia johtamisen keinoja asiantuntijoiden yhteisöllisyyden edistämiseksi etätyössä. Kyseistä aihealuetta on tutkittu koronaviruspandemian aiheuttamien toimintatapojen muutosten myötä erityisesti siitä näkökulmasta, miten työntekijät eri aloilla kokevat yhteisöllisyyden etätyössä sekä sitä, millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut johtamiseen (Vanharanta, 2022; Wang ja muut, 2021; Yang ja muut, 2022). Lisäksi verkkoalustojen yleistymisen vaikutusta yhteisöllisyyteen ja innovointiin on tutkittu.

Ymmärrys yhteisöllisyyden merkityksestä asiantuntijatyössä sekä sen johtamisesta asiantuntijaorganisaatioissa auttavat yrityksiä tekemään henkilöstönsä työhyvinvoinnin, palvelun laadun ja tehokkuuden kannalta pitkälläkin tähtäimellä toimintaa tukevia ja vastuullisia ratkaisuja (van Dierendonck ja muut, 2014, s. 544). Näillä ratkaisuilla on merkitystä sekä päivittäisjohtamisessa että toiminnan kehittämisessä myös tulevaisuudessa. Asiantuntijatyön ymmärtämisen merkitys organisaatioissa korostuu jatkuvasti nykypäivänä, kun digitalisaation ja automatiikan kasvun myötä tietotyön määrä kasvaa ja yritykset eri aloilla tarvitsevat yhä enemmän syväosaajia turvautuen asiantuntijoihin moninaisissa prosesseissaan (Brosi ja muut, 2018, s. 114; van Dierendonck ja muut, 2014, s. 544; Holtskog, 2017, s. 1014; Salmela, 2010, s. 2).

## **1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on havainnoida, millaisilla johtamisen keinoilla voidaan edistää asiantuntijatyön yhteisöllisyyttä etätyössä. Tutkimusongelman ratkaisu edellyttää ymmärrystä asiantuntijatyön erityispiirteistä, yhteisöllisyyden merkityksestä

ja etätyön johtamisesta sekä näiden tekijöiden muodostamista syy-seuraussuhteista. Toteutetun laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi tutkielman keskeisenä tavoitteena on syventyä olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten myötä erityisesti asiantuntijatyön ja yhteisöllisyyden käsitteisiin etätyön ja johtamisen näkökulmista.

Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä etätyötä tekevien asiantuntijoiden anonymien henkilöhaastatteluiden pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on havainnoida yleisellä tasolla eri aloilla työskentelevien asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä edistäviä johtamisen keinoja sekä niiden merkitystä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielman tutkimusongelma pohjautuu seuraavaan ensimmäiseen eli päätutkimuskysymykseen:

1. Millaisilla johtamisen keinoilla asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä voidaan edistää etätyössä?

Päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää sitä, että ymmärretään ja rajataan teoreettisesti tutkittavan kohteen toimintaympäristö sekä pääkäsitteiden kuten yhteisöllisyyden ja etätyön merkitykset asiantuntijatyölle. Toteutetun tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat asiantuntijatyö, yhteisöllisyys ja etätyö sekä näitä tukevat johtamisen mallit. Edeltävien tutkielman pääkäsitteiden pohjalta määrittyvät toinen ja kolmas tutkimuskysymys:

2. Miksi asiantuntijoiden yhteisöllisyyden tukeminen etätyössä on tärkeää?
3. Mitä haasteita etätyö aiheuttaa asiantuntijoiden yhteisöllisyydelle?

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tämän pro gradu -tutkielman viidessä pääluvussa luodaan kokonaisuudessaan ymmärrys siitä, millaisia erityispiirteitä asiantuntijuuteen kuuluu ja millainen merkitys yhteisöllisyy-



dellä on asiantuntijatyöhön. Ensimmäisessä pääluvussa esitetään tutkielman aihe ja tavoitteet sekä syvennytään tutkielman tarkoitukseen aiemmin esitettyjen kolmen tutkimuskysymyksen pohjalta. Toisessa pääluvussa käsitellään tarkemmin asiantuntijaorganisaation ja yhteisöllisyyden määritelmiä sekä tarkastellaan niitä tutkielman kannalta olennaisten osaamisen, etätyön ja johtamisen näkökulmista. Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimusaineisto sekä aineiston analyysi, joiden pohjalta laadullinen tutkimus toteutettiin. Neljännessä pääluvussa esitetään tutkimuksen kolmannessa pääluvussa toteutetun tutkimuksen tulokset ja esille nousseet teemat. Tutkielman viides eli viimeinen pääluku esittelee tämän pro gradu -tutkielman johtopäätökset, jossa teoreettisen osion ja toteutetun tutkimuksen perusteella vastataan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkimustuloksia vertaillaan lyhyesti aiempiin tutkimuksiin sekä arvioidaan tutkimus esittäen lisäksi mahdollisia jatkotutkimuskohteita aiheeseen liittyen.

## **2 Asiantuntijoiden johtaminen ja yhteisöllisyys etätyössä**

Tässä pro gradu -tutkielman toisessa pääluvussa syvennytään aiheesta olemassa olevaan kirjallisuuteen sekä tieteellisiin tutkimuksiin. Nämä muodostavat yhdessä oleellisen teoreettisen viitekehyksen toteutetulle ja myöhemmässä vaiheessa tarkemmin esitetylle tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys muodostuu erityisesti kolmen osa-alueen eli asiantuntijuuden, yhteisöllisyyden ja etätyön käsitteiden ympärille. Edellä mainittuja tekijöitä peilataan erityisesti johtamisen näkökulmasta, sillä tutkielman tarkoituksena on havainnoida toimivia johtamisen keinoja. Kokonaisuudessaan tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä asiantuntijoiden johtamisella tarkoitetaan, mitä haasteita etätyö luo asiantuntijatyölle sekä millainen merkitys yhteisöllisyydellä on asiantuntijatyössä. Tämän pääluvun lopussa esitetään vielä erillisenä osiona yhteisöllisen ja osallistavan johtamisen malleja, jotka auttavat ymmärtämään tulevia tutkimustuloksia syvemmin sekä havainnoimaan sitä, millaisin johtamisen keinoin asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä voidaan tukea etätyössä.

### **2.1 Asiantuntijatyön erityispiirteet**

Asiantuntijuuden arvo perustuu yksilön osaamiseen ja erityisesti osaamisen soveltamiskykyyn, joten on tutkimusongelman kannalta tärkeää ymmärtää, mitä osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat (Bos-Nehles ja muut, 2017, s. 381; Holtskog, 2017, s. 1014). Osaaminen tässä tutkielmassa määritellään Sumkinin (2012) määritelmän mukaisesti tiedon, taidon ja kokemuksen kokonaisuudeksi. Koska osaaminen on olennainen arvotekijä palvelun tuottamiselle asiantuntijaorganisaatiossa, käsitellään seuraavaksi asiantuntijuuden erityispiirteitä sekä osaamisen käsitettä johtamisen näkökulmasta. Tulevat alaluvut luovat ymmärryksen siitä, keitä asiantuntijaorganisaatiossa johdetaan sekä millaisessa viitekehyksessä etätyön ja yhteisöllisyyden merkitystä tutkielmassa havainnoidaan.

### 2.1.1 Asiantuntijuuden määritelmä

Kivirannan (2012, s. 57) määritelmän mukaisesti asiantuntijaorganisaatio koostuu asiantuntijoista ja heidän esihenkilöistään. Esihenkilön tehtävänä on ymmärtää asiantuntijoiden toimintaympäristöä ja toteuttaa siihen sopivaa johtamista (Viitala & Järnlström, 2014, s. 8). Asiantuntijaorganisaatiossa tuotettava palvelu perustuu työntekijöille eli tässä tapauksessa asiantuntijoille kertyneeseen tietotaitoon, jota sovelletaan muun muassa konsultointi- ja suunnittelutyössä (Lönngqvist & Mettänen, 2003, s. 14; Salmela, 2010, s. 2). Jokaisella asiantuntijalla on oma erityisosaamisalue, joka perustuu asiantuntijan omiin ainutlaatuisiin kokemuksiin ja koulutukseen (Holtskog, 2017, s. 1017). Kokemuksen ja koulutuksen soveltamiskyvyn myötä aiempien yksittäisten työtehtävien ratkaisut luovat pohjaa uusien vastaavien tapausten käsittelyyn, mikä kasvattaa asiantuntijatyön palvelun arvoa (Otal, 2018). Otalan (2018) mukaan tästä osaamisen ja kokemuksen soveltamiskyvystä muodostuu asiantuntijuus.

Palvelun tuottamisen arvo on asiantuntijaorganisaatioissa riippuvainen asiantuntijoiden osaamisesta ja sen soveltamiskyvystä (Bos-Nehles ja muut, 2017, s. 381). Prosessit ja toimintatavat ovat asiantuntijaorganisaatioissa usein monimutkaisempia ja ainutlaatuksempia kuin organisaatioissa, joiden prosessit ovat toistuvia sekä sen myötä usein tarkemmin kuvattuja ja kirjattuja (Salmela, 2010, s. 2; Vartiainen, 2020). Asiantuntijoille ominaiset kompleksiset työtehtävät vaativat työntekijöiltä sujuvaa ongelmanratkaisua ja analysointikykyä vaihtelevissa tehtävissä ja tilanteissa (Brosi ja muut, 2018, s. 115). Näiden asiantuntijoiden syvempien, mutta kapea-alaisempien osaamisalueiden vuoksi kirjallisuudessa nousee esille erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tyypillinen henkilöstön itsenäisyys ja päätösvalta työtehtävissään, sillä esimerkiksi esihenkilöt eivät välttämättä edes hallitse alaistensa yksityiskohtaisempia työtehtäviä (Brosi ja muut, 2018, s. 115).

Holtskogin (2017, s. 1025) tutkimuksen mukaan itsenäisen työnsä luonteen vuoksi asiantuntijoilla on tutkittu olevan jo lähtökohtaisesti uteliaisuutta uusiin asioihin, sillä he joutuvat päivittäisessä työssään ratkaisemaan ongelmia sekä kehittämään uusia johto-

päätöksiä. Toisaalta tämä haasteiden tuottama mielekkyys ja työn itsenäisyys voivat johtaa siihen, että asiantuntijat eivät välttämättä osaa pyytää apua tai tuoda työnsä haasteita esille riittävästi. He ovat tottuneet selvittämään ongelmia työarjessaan. Esihenkilöillä ei aiemmin mainitun osaamisen lisäksi välttämättä ole edes resursseja reagoida asiantuntijoiden erilaisiin työvaiheisiin riittävän tehokkaasti, sillä kompleksista asiantuntijatyötä on haastavampaa myös mitata (Brosi ja muut, 2018, s. 127; Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 56). Tämä kasvattaa entisestään asiantuntijoiden päätösvaltaa työtehtävissään, sillä kuten jo aiemmin on todettu, asiantuntijat luovat ja toteuttavat jatkuvasti uudenlaisia ratkaisuja ja malleja osana työtään (Holtskog, 2017, s. 1025).

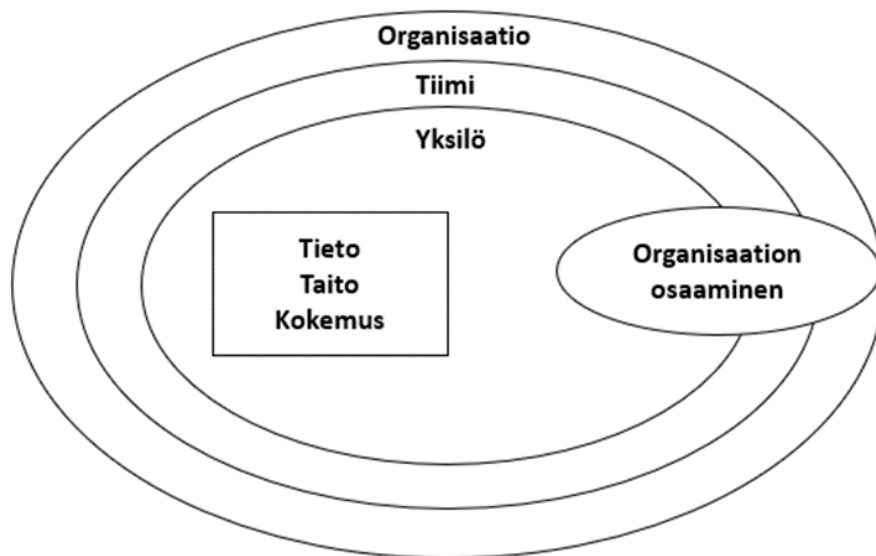
Asiantuntijatyölle luonteenomainen itsenäisyys, ainutlaatuisuus ja laajempi päätösvalta voi Salmelan (2010, s. 2) mukaan aiheuttaa myös haasteita esimerkiksi informaation ja osaamisen jakamiseen organisaatiossa eli työn läpinäkyvyys voi olla heikompaa tämänkaltaisessa soveltavassa työssä. Tätä ajatusta tukee Holtskogin (2017, s. 1025) tutkimus, jonka havaintojen mukaan asiantuntijat keskittyvät jo lähtökohtaisesti työtehtävissään enemmän oman erikoisalansa yksityiskohtiin kuin katsomaan kokonaisuutta, jolloin myös ajatuksia ja ratkaisuja ei välttämättä osata jakaa riittävän näkyvästi toisille. Toisin sanoen, asiantuntijat syventyvät usein vain omaan asiantuntemusalueeseensa ja keskittyvät helposti ajattelemaan sekä kehittymään vain rajatulla osaamisalueellaan (Kiviranta, 2012 s. 35; Pitkänen, 2010, s. 114). Johtamisella voidaan kuitenkin ohjata asiantuntijaa tunnistamaan roolinsa suuremmissä kokonaisuudessa, mihin syvennytään lisää myöhemmissä luvuissa (Vartiainen, 2020).

Edellä kuvatut asiantuntijoiden ominaispiirteet voivat johtaa siihen, että hiljaisen eli kirjoittamattoman tiedon määrä on usein asiantuntijaorganisaatiossa suurempi kuin toisuvassa kaavamaisessa työssä (Salmela, 2010, s. 2). Asiantuntija voi säilyttää esimerkiksi kehittämiään materiaaleja vain omalla työpöydällään. Lisäksi yleisiä kirjattuja malleja tai tapoja suorittaa tehtäviä ei välttämättä edes ole kaikista prosessien vaiheista (Ojala, 2018). Brosi ja muiden (2018, s. 115) kuten Viitalan ja Järnlströminkin (2014) mukaan asi-

antuntija voi hallita tietyn prosessin jopa alusta loppuun itse. Näin ollen asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella asiantuntijalla on henkilökohtaisesti vastuu osaamisensa soveltamiskyvyn kautta palvelun laadusta.

### 2.1.2 Osaamisen johtaminen

Edellisessä luvussa on syvennytty asiantuntijuuden erityispiirteisiin. Kuten havainnoista käy ilmi, asiantuntijoiden tuottaman palvelun arvo perustuu pitkälti asiantuntijoiden erityisosaamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen (Salmela, 2008, s. 2–3). Organisaatiotalla puolestaan yhteinen osaaminen rakentuu yksilöiden muodostamien tiimien osaamisesta eli heidän yhteisistä tiedoistansa, taidoistansa ja kokemuksistaan seuraavana esitetyn Kuvion 1:n mukaisesti, joka mukailee Sumkinin (2012) kuviota organisaation osaamisesta. Määrittelyn pohjalta tietoa voidaan pitää omaksuttuna käsityksenä jostain asiasta, kun puolestaan taitoa luodaan konkreettisen tekemisen kautta (Sumkin, 2012). Kokemus on yksilöllinen ja aktiivinen ilmiö, joka toimintana rakentuu olemassa olevan tiedon ja taidon pohjalta.



**Kuvio 1.** Organisaation osaamisen kokonaisuus (mukaillen Sumkin, 2012).

Asiantuntijaorganisaatiossa osaaminen perustuu näin ollen yhteiseen osaamiseen, jolla motivaation ja johtamisen myötä pyritään saavuttamaan yhteiseksi määritellyt tavoitteet (Sumkin, 2012). Osaamisen johtaminen onkin yhteisen osaamisen tukemista, kehittämistä ja hyödyntämistä (Viitala, 2019). Tämän tarkoituksena on saada mahdollisimman suuri hyöty henkilöstön osaamisesta ja luoda sillä arvoa asiantuntijaorganisaation toiminnalle. Osaamisen johtamisessa tärkeintä organisaatiotasolla on tiedostaa, millaista osaamista henkilöstöllä on jo olemassa ja millaista osaamista tullaan tarvitsemaan sekä miten asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin päästään (Sumkin, 2012). Lisäksi Sumkin (2012) korostaa, että digitalisaatio haastaa osaamisen, sillä tieto muuttuu koko ajan ja asiantuntijoiden osaamista on kehitettävä jatkuvasti sen mukaan. Oppiminen tulee olla osa organisaatiokulttuuria eli se omaksutaan osaksi jatkuvaa toimintaa arvojen ja asenteiden kautta (Viitala & Järnlström, 2014, s. 91).

Raivolan ja Vuorensyrjän (1998, s. 26) mukaan yksilön koulutuksen ja kokemuksen muodostama tieto muuttuu osaamiseksi, kun sitä osataan hyödyntää tilanteen ja tarpeen mukaisesti. Organisaation yhteisen osaamisen merkitystä kuitenkin korostaa se, että aina asiantuntija ei osaamisellaan yksin tuota välttämättä toimivinta ratkaisua tehtävissään (Raivola & Vuorensyrjä, 1998, s. 26; Vartiainen, 2020). Näin ollen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa tulee huomioida, että tehokas oppiminen voi edellyttää muutoksia yksilön ajatustavoissa, joka voidaan toteuttaa yhteistyöllä (Raivola & Vuorensyrjä, 1998, s. 26; Sumkin, 2012). Tämä tarkoittaa Sumkinin (2012) mukaan, että tiimeissä yhdessä tuotetaan sellaisia ajatusmalleja, joita yksilö ei yksin osaamisellaan välttämättä osaisi tuottaa. Tämä laaja-alainen organisaation osaaminen lisää tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä, kun tavoitellaan mahdollisimman laadukasta lopputuotetta ja tehokasta sekä sujuvaa toimintamallia prosesseissa.

Arvontuottajana osaaminen on kasvattanut mielenkiintoa erityisesti siksi, että resurssina se on aineetonta ja henkilöstöön sitoutuneena pääomana sitä on jokaisessa organisaatiossa. Lönnqvist ja Mettänen (2003, s. 14) kuvailevat tätä erityisesti asiantuntijoille omi-

naista osaamisen, soveltamiskyvyn ja luovuuden kokonaisuutta organisaatioiden inhimilliseksi pääomaksi. Koska yritysten aineelliset resurssit ovat usein rajalliset, organisaatioiden osaamiseen ja sen kehittämiseen on viime vuosina alettu kiinnittää huomiota entistä enemmän (Mizintseva & Gerbina, 2018). Vähitellen sen painoarvo on alkanut nousta jopa aineellisten resurssien edelle esimerkiksi kehityskohteena yrityksissä.

Kuten kaikkien resurssien, myös osaamisen johtamiseen on erilaisia strategioita (Hughes ja muut, 2018, s. 550; Sumkin, 2012). Informaatiota on osattava hyödyntää aina oman organisaation toimintaa ja tarpeita mukailen (Mizintseva & Gerbina, 2018). Asiantuntijaorganisaation osaamista ja olennaista informaatiota voidaan kerätä esimerkiksi erilaisilla mittareilla. Lönnqvist ja Mettänen (2003, s. 135) muistuttavat tässä, että asiantuntijaorganisaatiolle ominaiset kilpailuetua tuottavat tekijät kuten osaaminen, asiakassuhteet ja organisaatiokulttuuri ovat aineetonta pääomaa, jolloin myös työn tuloksen mitaaminen voi olla haastavaa. Tähän voidaan kuitenkin hakea ratkaisuja muun muassa kehittyvästä teknologista ja uudentyyppisistä digitaalisista ohjelmista sekä oman toiminnan ymmärtämisestä (Westerman, 2016).

## **2.2 Yhteisöllisyys**

Tässä luvussa luodaan tutkimuksen kannalta toinen olennainen rajaus eli määritellään yhteisöllisyyden käsite sekä syvennytään yhteisöllisyyden merkitykseen erityisesti vuorovaikutuksen kannalta. Yhteisöllisyys muodostaa tässä pro gradu- tutkielmassa tutkittavan ilmiön, sillä toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yhteisöllisyyteen, jolla odotetaan olevan puolestaan seurauksia muihin asiantuntijatyölle kriittisiin tekijöihin kuten osaamiseen ja verkostoitumiseen.

### 2.2.1 Yhteisöllisyyden määritelmä

Yhteisöllisyydellä McMillanin ja Chavisin (1986, s. 20) sekä Tindalen (2004, s. 287) mukaan kuvataan sitä, miten tietyn ryhmän jäsenet kokevat sitoutumista, samaistumista sekä yhteenkuuluvuutta keskenään. Usein puhutaan myös ryhmäkoheesiosta ja me-hengestä (Tindale ja muut, 2004, s. 287). McMillan ja Chavis (1986, s. 10) jakavat syvemmin yhteisöllisyyden kokemuksen keskeisimmät määrittävät tekijät tunteeseen ryhmään kuulumisesta, yksilön vaikutuksesta ryhmään jäsenenä, yhteenkuuluvuuteen, tarpeiden ja odotuksien tyydyttämiseen sekä jaettuun tunneyhteyteen. Edeltävään määritelmään voidaan lisätä, että yksilön tahtoon osallistua yhteisönsä toimintaan vaikuttaa vahvasti se, kuinka mielekästä mukana oleminen hänelle on ja kuinka vahva yhteenkuuluvuuden tunne on (Aro, 2011, s. 57).

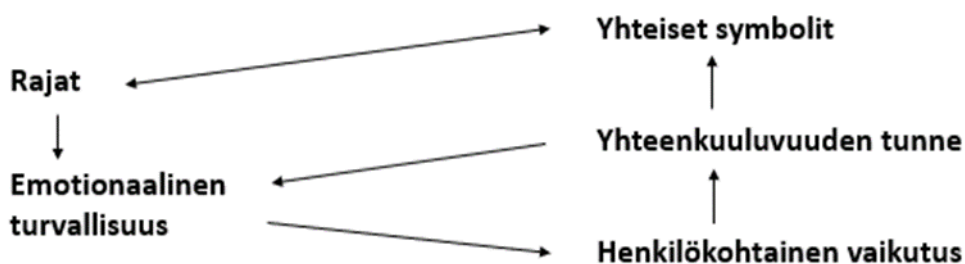
Yhteisöllisyys perustuu ryhmän jäsenen henkilökohtaiseen näkökulmaan ja se voidaan luokitella osaksi sosiaalista identiteettiä työyhteisössä (Tindale ja muut, 2004, s. 287). Yhteisöllisyyden kokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät muodostavat yhdessä yksilölle henkilökohtaisen kokemuksen siitä, onko ryhmässä hyvä ja turvallista olla. Edellä esitellyn lisäksi yhteisöllisyyden määritelmälle löytyy tieteellisestä kirjallisuudesta monenlaisia määritelmiä. Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin pääasiassa McMillanin ja Chavisin (1986, s. 10) sekä Tindalen (2004, s. 287) muodostamaa määritelmää yhteisöllisyydelle, sillä se tukee tavoitetta löytää konkreettisia tekijöitä esimerkiksi vuorovaikutuksesta etätyössä, joihin johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa.

Tunne yhteisön jäsenenä olemisesta muodostuu yhteisistä rajoista, joukkoon kuulumisesta sekä siitä kuinka paljon jokainen yksilö näkee vaivaa yhteisönsä eteen (McMillan & Chavis, 1986, s. 10). Myös Koivumäki (2008, s. 245) lisää, että vahva yhteisöllisyyden kokemus edesauttaa sitoutumista työyhteisöön. Kokemus omasta vaikutuksesta ryhmän jäsenenä puolestaan syntyy tahdosta ja mahdollisuudesta olla vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten kesken (McMillan & Chavis, 1986, s. 10). Lisäksi jokainen ryhmän jäsen asettaa yhteisölle odotuksia sekä tarpeita ja näiden toteutuminen tai puolestaan



puuttuminen yhteisössä vaikuttaa yhdentymiseen sekä tarpeiden tyydyttämiseen. Merkityksellinen vuorovaikutus ja suhde jäsenten välillä muodostavat tunneyhteyden.

Seuraavana on esitetty syvemmillä tasolla yksilön yhteisöllisyyden kokemusta sekä yhteisön jäsenyyteen vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteita. Tunne yhteisön jäsenyydestä on kuvattu mukailen McMillanin ja Chavisin (1986, s. 15) määritelmää yhteisöllisyydestä Kuviossa 2. Kaikki kuvan viisi elementtiä eli rajat, emotionaalinen turvallisuus, yhteiset symbolit, yhteenkuuluvuuden tunne sekä henkilökohtainen vaikutus ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutussuhteet tekijöiden välillä on kuvattu nuolin vaikutussuunnan mukaisesti.



**Kuvio 2** Yksilön kokemus yhteisöllisyydestä (Mukailen McMillan ja Chavis, 1986, s. 15).

Jokaisen yksilön omat rajat luovat turvaa henkilökohtaiselle tilalle (McMillan & Chavis, 1986, s. 15). Henkilökohtaiset rajat puolestaan mahdollistavat emotionaalisen turvallisuuden tunteen yhteisössä, johon kuuluvat esimerkiksi luottamuksen tunne sekä tunne siitä, että jokaiselle on oma ansaittu paikkansa yhteisössä. Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunne auttavat yhteisten symbolien rakentamista, jotka muodostavat yhteisön yhteiset rajat ja toimintamallit. Yksilön vaikutus yhteisöönsä on suurempi, kun vaikuttaminen koetaan yhteisenä asiana. Mikäli yhteisössä kaikki eivät osallistu ajatukseen yhteisestä vaikuttamisesta tai joku yrittää hallita yhteisöä itse, niin yhteisön kokonaisvaikuttamisvalta heikkenee. Tämä vuoksi yksilöt esimerkiksi työyhteisössä kokevat oman

vaikutusmahdollisuutensa olevan suurempi silloin, kun esihenkilö osoittaa kuuntelevansa ja olevansa valmis tekemään muutoksia.

### **2.2.2 Vuorovaikutuksen merkitys**

Asiantuntijatyön itsenäisen luonteen vuoksi yhteisöllisyyden ja monipuolisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja kehittäminen voivat olla jo lähtökohtaisesti haaste asiantuntijaorganisaatioissa. Tiedon jakamisen ja osaamisen tukemisen kannalta vuorovaikutus ja asiantuntijan kokemus omasta merkityksellisyydestään korostuu jopa välttämättömyydeksi (Viitala & Järnlström, 2014, s. 102–103). Kun vuorovaikutus on rakentavaa ja asiantuntija kokee olevansa osa omaa työyhteisöään, niin muun muassa lähestyminen kollegaa ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä helpottuu ja kynnys osaamisen sujuvaan jakamiseen pienenee. Puutteellinen tai heikkenevä yhteisöllisyys voi puolestaan asiantuntijayhteisöissä johtaa osaamisen tehottomaan jakamiseen sekä asiantuntijan kokemukseen yksinäisyydestä työyhteisössä (Koivumäki. 2008, s. 245; Viitala & Järnlström, 2014, s. 102). Tällä voi olla merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi työn tuloksellisuuteen, kuormittavuuteen, yleiseen jaksamiseen sekä palautumiseen.

Edeltävän lisäksi, Williamsin (2001, s. 381) mukaan ihmisillä on tapana kokea positiivisempia kokemuksia ja uskomuksia ryhmässä, johon he tuntevat kuuluvansa. Koivumäen (2008, s. 245) tutkimus tukee tätä väitettä, sillä hänen tutkimuksensa mukaan luottamus ja yhteisöllisyys työyhteisössä madaltaa sekä ennaltaehkäisee stressiä työssä. Positiivisemmän ilmapiirin lisäksi yhteenkuuluvuus edesauttaa luottamuksen muodostumista yhteisössä. Luottamus ja varmuus puolestaan johtavat erilaisten verkostojen syntyymiseen, sillä motivaatio luoda ja ylläpitää erilaisia ihmissuhteita perustuu siihen, että toiseen osapuoleen voidaan luottaa ilman pelkoa pettymyksestä. Positiivinen asenne ja luottamus saa työntekijät auttamaan toisiaan matalammalla kynnyksellä ja jakamaan informaatiota avoimemmin (Williams, 2001, s. 388). Informaation jakaminen ei vaadi välttämättä aina paljon aikaa tai vaivaa, mutta se edellyttää asiantuntijalta omalähtöistä motivaatiota jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

Sen lisäksi, että vahvan yhteisöllisyyden kokemuksen on tutkittu edesauttavan asiantuntijan tahtoa jakaa osaamistaan muille sekä tehdä yhteistyötä on syytä huomioida, että heikompi yhteisöllisyyden tunne voi jopa aiheuttaa tilanteen, että asiantuntija ei edes halua jakaa osaamistaan muiden kanssa (Koivumäki, 2008, s. 245; Williams, 2001, s. 388). Tämä negatiivinen kokemus osaamisen jakamisesta voi olla hyvin kriittinen asiantuntijatyön luonteen ja osaamisen hyödyntämisen kannalta. Koivumäen (2008) tutkimuksen yhteydessä ilmenee, että asiantuntijatyössä hieman yli kolmannes työtehtävien kannalta tärkeä informaatio tulee esille virallisemmissa asiayhteyksissä. Puolestaan lähes kolmannes tulee esille puolivirallisissa tilanteissa ja jäljelle jäävä vajaa kolmannes epävirallisissa tilanteissa kuten yhteisissä lounas- ja kahvitauoilla tai sattumanvaraisissa keskusteluissa. Tämä osoittaa sen, että huomattava osuus eli yli puolet tiedon, ajatuksien ja osaamisen jakamisesta työyhteisössä tapahtuu muissa kuin virallisissa asiayhteyksissä.

### **2.3 Etätyö haastaa yhteisöllisyyden**

Paikastaan riippumattoman etätyön mukana sosiaalinen vuorovaikutus on siirtynyt suuren määrin erilaisten verkkoalustojen varaan (Viitala, 2019; Wang ja muut, 2021, s. 17). Vaikka teknologian ja viestintäpalveluiden kuten Teamsin ja Zoomin välityksellä pystytään yhdistämään kätevästi asiantuntijoiden osaamista esimerkiksi eri maantieteellisiltä alueilta, niin digitaalinen vuorovaikutus tuo myös omat haasteensa asiantuntijaorganisaatioissa yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen ja verkostojen luomiseen (Wang ja muut, 2021, s. 17). Vaikka etätyömalli ja -kulttuuri olisi otettu vastaan työyhteisössä positiivisesti, niin silti työntekijät voivat kokea muun muassa eristäytyvänsä muusta työyhteisöstä etätyössä, sillä jatkuvaa keskusteluyhteyttä ja sosiaalisia mahdollisuuksia ei ole samalla tavalla kuin lähityössä (Vanharanta, 2022, s. 27; Wang ja muut, 2021, s. 29; Pannaikin & Jena, 2021, s. 884). Tämä näkyy aiempien tutkimusten mukaan erityisesti yksinäisyyden kokemuksena.

Etätyömalli muodostaa fyysistä hajanaisuutta tiimin jäsenten välille, joten yhteisöllisyyden ylläpitäminen erilaisissa verkkoalustoissa vaatii työntekijöiltä uudenlaista sitoutumista yhteisöön (Castellano ja muut, 2021, s. 583). Työntekijöillä tulee olla omaa motivaatiota sosialisoitumiseen myös verkkoyhteyksien välityksellä. Asiantuntijoilla on kuitenkin jo lähtökohtaisesti yksilötasolla vaihteleva käsitys ja tarve yhteisöllisyydestä, mikä näkyy muun muassa suhtautumisena erilaisiin verkkoalustoihin sekä siinä, millaisen roolin asiantuntija esimerkiksi verkkopalaverissa ottaa (Blanchard & Markus, 2004, s. 71; Malinen, 2016, s. 74). Osalle verkkoalustat ovat pääasiassa informaatiokanavia tai materiaalivarastoja, kun taas toisille ne voivat näkyä tärkeinä keskustelu- ja vuorovaikutuskanavina. Malinen (2016, s. 74) käyttää jälkimmäisestä käsitettä verkkoyhteisö.

Toisaalta mikäli verkkoyhteisö koetaan merkitykselliseksi, viestintävälineiden luoma kommunikoinnin helppous voi johtaa jopa siihen, että yhteistyöstä ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta muodostuu organisaatiokulttuurissa uusi arvo (Baguant ja muut 2019). Oleellista kuitenkin on, että työntekijällä on mahdollisuus säännölliseen vuorovaikutukseen sekä omaehtoiseen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen työyhteisössään (Malinen, 2016, s. 77). Näitä voivat olla esimerkiksi aiemmin mainitut Teams- tai Zoom-alustalla olevat ryhmäkeskustelut sekä kahdenväliset vuorovaikutustilanteet. Yhteisöllisyyttä on mahdollista teknologian avulla rakentaa esimerkiksi fyysisesti eri sijainneilla olevien työntekijöiden välillä (Malinen, 2016, s. 77).

Toisaalta tehtävien helppo jakaminen ja informaatiotulvan jatkuvuus voivat aiheuttaa häiriötä asiantuntijoiden keskittymiseen, jossa on jo muutenkin kasvavaa painetta kiireen ja tehokkuuden odotusten myötä (Holtskog, 2017, Viitala, 2019). Tästä on kuitenkin kahdenlaista tutkimustulosta, sillä osa työntekijöistä mainitsee keskittyvänsä paremmin nimenomaan etätyössä (Vanharanta, 2022, s. 16). Jotta teknologiaa ja verkkoalustoja pystytään hyödyntämään tehokkaasti, niin yritysten tulee minimoida verkkoalustojen käytön kompleksisuus (Castellano ja muut, 2021, s. 583; Hertel ja muut, 2005, s. 89). Käytännössä esimerkiksi viestintäkanavien tulee olla selkeitä, jotta informaatio on saatavilla ja tiedon puute tai väärinkäsitykset voitaisiin minimoida (Hertel ja muut, 2005, s.

89). Toimintatapoja valittaessa tulee huomioida käyttäjien erilaiset tavoitteet, roolit sekä ikäryhmät. Sitouttamisen merkitys korostuu, jotta erilaiset käyttäjät saadaan hyödyntämään verkkoalustoja mahdollisimman tehokkaasti sovittujen ja toimivien mallien mukaisesti (Castellano ja muut, 2021, s. 583). Sitoutumiseen vaikuttavat yksilön ja sen myötä yhteiset uskomukset, joihin voidaan vaikuttaa yhteisten arvojen rakentamisella.

Toisaalta verkkoalustoilla näkyy helpommin se, että osa käyttäjistä omaksuu passiivisen roolin ja osa aktiivisemmän roolin (Blanchard & Markus, 2004, s. 71). Verkkoyhteisössä myös jokainen asiantuntija luo oman identiteetin, joka perustuu omiin julkaisuihin ja kommentteihin (Blanchard & Markus, 2004, s. 73). Koska ilmeitä ja eleitä ei välttämättä näe, ellei kamera ole päällä, niin viestintätapojen rooli korostuu siinä, millaiseksi toinen oletetaan erityisesti uusien kontaktien myötä. Blanchardin ja Markuksen (2004, s. 71) tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan heikentyvät yleisesti digitaalisilla alustoilla verkkoympäristössä.

Etätyössä korostuu tutkimusten mukaan keskusteluiden asiakeskeisyys (Wang ja muut, 2021, s. 29; Yang ja muut, 2022, s. 43). Keskusteluiden asiakeskeisyyden on uskottu johtavan siihen, että uusia ideoita ja ajatuksia jaetaan entistä vähemmän (Vanharanta, 2022, s. 27). Haasteena on erityisesti se, että hiljaista tietoa muodostuu entistä enemmän tai mahdollisia uusia ideoita ei edes tuoda esille, jolloin niitä ei saada myöskään hyödynnettyä. Tämä on riski erityisesti niille yrityksille, jotka valitsevat pysyä täysin etätyömallissa. Toisaalta Brosi ja muut (2018, s. 125) mainitsevat tutkimuksessaan, että näin viestintäohjelmien mahdollistaessa eri tiimien välisen yhteistyön ja osaamisen tehokkaamman hyödyntämisen, lopputuotteille voidaan varmistaa entistäkin parempi laatu.

Yangin ja muiden (2022) samoin kuin Vanharannan (2022, s. 27) tutkimuksen mukaan työntekijöiden verkosto etätyömallissa pysyy staattisempänä eli uusia henkilöitä lisätään vähemmän, mutta myös henkilöitä poistetaan vähemmän. Toisin sanoen etätyössä pidetään kiinni vahvimista sosiaalisista verkostoista. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä sen myötä heikentää asiantuntijoiden työn tuloksen

laatua ja innovointia (Vanharanta, 2022, s. 27). Erilaisten viestintävälineiden käyttö kommunikoinnissa on Yangin ja muiden (2022, s. 43) mukaan vaikuttanut myös viestinnän sisältöön laskien viestinnän rikkautta ja monipuolisuutta. Esimerkiksi pikaviesteihin ei välttämättä kirjoiteta monimutkaista tietoa sisältävää informaatiota, jolloin syvemmän tason tiedon välittäminen ja käsittely vähenee. Tämä ilmiö mahdollistaa osaltaan hiljaisen tiedon määrän kasvun.

Viimeisenä haasteena yhteisöllisyyden kannalta esitetään asiantuntijoiden ja heidän esihenkilöidensä välinen suhde. Asiantuntijoiden työtä on entistä haastavampi seurata etätyömallissa (Wang ja muut, 2021, s. 29–30). Mikäli esihenkilöt eivät muuta toimintamallejaan etätyössä, niin on mahdollista, että asiantuntijoiden työmäärän ja -laadun seuranta heikkenee (Westerman, 2016). Esihenkilöiden on tässä tapauksessa haastavaa jakaa vastuuta tasapuolisesti tai olla tietoinen yleisestä työtilanteesta. Tämä voi lisätä asiantuntijan kokemusta yksinäisyydestään työyhteisössä, mutta myös lisätä kuormituksen tunnetta työstä. Wang ja muut (2021, s. 29–30) mainitsevat tutkimustuloksissaan, että työntekijöiden säännöllinen työnseuranta etätyössä tuottaa positiivisia tuloksia tehtävien priorisointiin ja minimoiden työtehtävien siirtoa myöhempään ajankohtaan tai toiselle henkilölle. Wang ja muut (2021, s. 29–30) lisäävät vielä tähän, että esimerkiksi kameroiden päällä pitäminen verkkopalavereissa voi olla yksi keino lisätä seurantaa.

## **2.4 Johtamisen edellytykset**

Asiantuntijoiden johtaminen etätyömallissa edellyttää organisaatiolta toimintaympäristönsä ymmärtämisen lisäksi uusien menetelmien ja käytänteiden hallittua sitouttamista organisaatiokulttuuriin eli yhteisiin arvoihin ja normeihin (Brosi ja muut, 2018, s. 125; Pattnaik & Jena, 2021, s. 884; Schein, 2016; Westerman, 2016). Asiantuntija ohjaa itse näistä työtään niissä rajoissa, joita hänelle on luotu johtamisella. Jotta tämä saadaan toteutumaan, asiantuntijoiden johtamisessa uskotaan, että on korostettava arvopohjaisia johtamistyyliä eli työ ei ole enää vain ylhäältä alaspäin johdettua (Afsar & Umran, 2020,

s. 419). Tällaista johtamista on kutsuttu kirjallisuudessa muun muassa yhteisölliseksi johtamiseksi, jossa korostuvat tasapuolisuus, sitouttaminen, osallistaminen sekä luottamus (Dunlop & Scheepers, 2023, s. 437; Jalava & Matilainen, 2010). Saman vaikutuksen uskotaan toteutuvan tulevan tutkimuksen näkökulmasta siinä, kun halutaan johtamisen keinoin vaikuttaa asiantuntijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja sosiaalisiin suhteisiin perustuvaan yhteisöllisyyteen ilmiönä. Aiempien lukujen mukaisesti, samat tekijät kuten tasapuolisuus, vaikuttamismahdollisuus ja luottamus rakentavat myös yhteisöllisyyden kokemusta (McMillan & Chavis, 1986, s. 10).

Tulevaisuudessa johtamisen tulee pystyä omaksumaankin vivahteikkaampia ominaisuuksia, jotta pystytään pitämään johtamismalliä ketteränä sekä omalle työyhteisölle räätälöitynä (Hughes ja muut, 2018, s. 564, Viitala, 2019). Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen ei välttämättä perustu enää noudattamaan yhdenlaista johtamisen mallia, vaan sen tulee pystyä tarkastelemaan kriittisesti myös rakenteita ja vaikutussuhteita johtamismallien sisällä (Hughes ja muut, 2018, s. 564). Tässä pro gradu -tutkielmassa on tuotu esille useampia yhteisöllisen johtamisen malleja, jotka korostavat erityisesti vuorovaikutuksen ja osaamisen tukemista, sillä tutkimuksen aihealuetta asiantuntijoiden yhteisöllisyyden tukemisesta johtamisen keinoin ei ole vielä tutkittu syvemmin.

Seuraavana olevassa Taulukossa 1 kuvataan eri johtamisen malleista pääpiirteitä, joiden uskotaan auttavan sitouttamaan etätöiden kulttuuria ja edistämään yhteisöllisyyttä asiantuntijatiimeissä tulevan tutkimuksen viitekehyksessä. Nämä piirteet on esitetty Taulukossa 1 johtamismallien tuottamien hyötyjen muodossa, joilla uskotaan olevan merkitystä yhteisöllisyyden edistämiseksi, kun peilataan hyötyjä aiemmin esiteltyihin yhteisöllisyyden ja osaamisen teemoihin. *Transformationaalinen, palveleva, valmentava, jaettu, esimerkillä ja itsensä johtaminen* ovat kaikki sidoksissa vahvasti vuorovaikutussuhteisiin työyhteisöissä sekä ne tukevat jatkuvaa oppimista (Viitala, 2019). Kaikille edellä mainituille johtamismalleille yhteisesti ominaisia tekijöitä ovat lisäksi autoritäärisen johtajuuden väistyminen ja luottamuksen rakentaminen sekä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen merkitys (Viitala, 2019). Tämän lisäksi kulttuurin ja muutoksen johtamisessa oleellista on

johdon ja esihenkilöiden esimerkillisyys ja johdonmukaisuus toiminnassaan sekä jokaisen yksilön kyvystä tunnistaa omaa toimintaansa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Silvennoisen (2016) mukaan paras tapa vaikuttaa tietoon, ymmärrykseen ja osaamiseen perustuvaan työhön on vaikuttaa henkilöstön ajattelutapoihin. Tulevissa alaluvuissa avataan kyseisiä johtamistyyliä syvemmin tutkimusongelman viitekehyksessä.

**Taulukko 1.** Yhteisöllisen johtamisen malleja.

JOHTAMISTYILI	PIIRTEET	HYÖDYT
<u>Transformationaalinen johtajuus</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteisten arvojen ja tavoitteiden luominen</li> <li>- Haasteiden ratkaiseminen yhdessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivaatio</li> <li>- Oppiminen</li> <li>- Luottamus</li> </ul>
<u>Palveleva johtaminen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitettavuus ja läsnäolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus</li> <li>- Arvostus</li> </ul>
<u>Valmentava johtaminen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikutusmahdollisuuksien luominen</li> <li>- Informaation kulku</li> <li>- Resurssien seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppiminen</li> <li>- Jatkuva kehittyminen</li> <li>- Jatkuva palaute</li> <li>- Rohkaisu</li> </ul>
<u>Jaettu johtajuus</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset tavoitteet ja kannustimet</li> <li>- Vastuun jakaminen ja osallistaminen</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkityksellisyys</li> <li>- Tasapuolisuus</li> <li>- Yhteiset kokemukset</li> <li>- Innovatiivisuus</li> </ul>
<u>Esimerkillä johtaminen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ymmärrys toimintaympäristöstä ja käytänteistä</li> <li>- Vuorovaikutustavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteneväiset arvot ja kulttuuri</li> <li>- Verkostoituminen</li> </ul>
<u>Itsensä johtaminen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oman roolin tunnistaminen yhteisön jäsenenä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitoutuminen</li> <li>- Kyky vaikuttaa yhteisössä</li> <li>- Kehittyminen</li> </ul>

#### 2.4.1 Johtaminen mahdollistajana

Asiantuntijatyön kompleksisuuden myötä asiantuntijat eivät tarvitse enää kontrolloivaa ja autoritääristä johtamista, vaan ennemmin osaamisen kehittämiseen motivoivaa ja työn mielekkyyttä tukevaa johtamista (Afsar ja Umrani, 2020, s. 419–420; Viitala, 2019). Johtamisen tulee olla entistä enemmän vuorovaikutteista ja sen vuoksi yhteisöllisyyden



ylläpitäminen myös etätyömallissa korostuu entisestään (Viitala ja Järleström, 2014). Vuorovaikutteinen johtaminen mahdollistuu muun muassa sillä, että esihenkilöt ovat helposti tavoitettavissa, jotta heiltä saa matalalla kynnyksellä tukea ja kannustusta päivittäisessä työssä myös etäyhteyden välityksellä. Johtamisella tulee rohkaista työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja, jotta työskentelytapa muuttuu innovatiiviseksi ja asiantuntija pääsee hyödyntämään luovuuttaan työtehtävissään. Johdettaessa itsenäistä työtä tekeviä asiantuntijoita, tulee luottaa heidän osaamiseensa ja keskittyä oppimisen tukemiseen, motivaation ylläpitämiseen sekä uskaltaa jakaa vastuuta (Afsar ja Umrani, 2020, s. 419–420; Vartiainen, 2020). Samaa korostavat Viitala ja Järleström (2014), joiden mukaan johtajuuden tehtävä on nykypäivänä erityisesti tukea, kannustaa ja luoda mahdollisuuksia asiantuntijatyölle organisaatiossa välttämällä tarkkaan rajattua ohjeistamista.

Vaikka asiantuntijaorganisaatioissa olisikin jo omaksuttu yhteisöllisen johtamisen kultuuria, niin uuden haasteen tuo etätyömalli. Yritysten tulee tulevaisuudessa johtamisellaan tukea ja edistää tiimiyhteistyötä myös etäyhteyksien välillä (Pattnaik & Jena, 2021, s. 884). Hertel ja muut (2005, s. 89) korostavat, että asiantuntijayhteisöissä on ylläpidettävä jatkuvaa tietoisuutta tiimin tilanteesta, johon lukeutuvat muun muassa riittävä palautteenanto ja yleinen tieto yksilöiden työtilanteista sekä tuki myös epävirallisempaan viestintään. Positiivisen ja kannustavan palautteen on todettu lisäävän tunneyhteyttä (McMillan & Chavis, 1986). Välittömän palautteenannon merkitys on tärkeää muistaa myös etätyömallissa, jotta palautteen kanssa ei jäädä odottamaan myöhempää tai sopivampaa hetkeä.

Käytännön toimintatapojen lisäksi Hertel ja muut (2005, s. 89) mainitsevat, että johtamisella on mahdollistettava tiimille yhteisiä kokemuksia myös tunnetasolla, jolloin muodostetaan keskinäistä riippuvuuden tunnetta työyhteisön sisällä. Tätä voidaan edistää esimerkiksi yhteisten tavoitteiden asettamisella, työn suunnittelulla sekä tiimitason kannustimilla. Näin tiimiläiset jakavat yhdessä vastuuta, kokevat onnistumisia sekä myös havaitsevat kehityksen kohteita. Erityisiä haasteita varten voidaan muodostaa työpajamenetelmiä, jossa asiantuntijoita voidaan osallistaa haasteiden ratkaisemiseen yhdessä

(Hertel ja muut, 2005, s. 89). Tällä tavoin muodostetaan yhteisiä arvoja ja luodaan mahdollisuuksia, jotta asiantuntijat voivat vapaammin ideoida myös yhdessä. Tätä on kutsuttu kirjallisuudessa käsitteellä jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus voi olla käytännön tasolla nimenomaan vastuualueiden ja johtamiseen liittyvien tehtävien kuten tiimiin liittyvien asioiden suunnittelun jakamista tiimissä.

Castellano ja muut (2021, s. 583) korostavat tutkimuksessaan, että jaettu johtajuus edellyttää luottamusta yhteisössä. Jotta jaettu johtajuus saadaan toteutumaan työyhteisössä, niin tiimissä täytyy olla yhteisöllisyyttä ja sen myötä muodostuvaa luottamusta. Jos luottamusta ei ole päässyt syntymään tai oma verkosto jää kapeaksi, niin vastuun jakaminen erityisesti fyysisesti hajanaisessa etätyömallissa voi olla hyvinkin haastavaa ja aiheuttaa epävarmuuden tunnetta. Tämä on yksi syy, minkä vuoksi verkostoituminen ja sen myötä syntyvä innovointi on organisaatiolle merkityksellistä ja suositeltavaa.

Yhteisöllisyyden edistämiseksi on syytä huomioida myös transformationaalisen johtamisen malli, jolla pyritään luomaan toimivaa organisaatiokulttuuria ymmärtämällä omaa toimintaympäristöä sekä luomalla yhteisiä arvoja, tavoitteita ja päämääriä (Bass & Avolio, 1993, s. 112). Transformationaalisella johtamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden innovatiivisiin työskentelytapoihin sekä motivaatioon oppia, sillä motivaatio perustuu mielekkäisiin työtehtäviin sekä kannustavaan ilmapiiriin työyhteisössä (Afsar & Umrani, 2020, s. 420; Bass & Avolio, 1993, s. 112–113). Motivaatio sekä erityisesti halu oppia edistää myös asiantuntijan henkilökohtaista luovuutta työssään (Afsar & Umrani, 2020). Lisäksi työn sopiva haastavuus sitouttaa asiantuntijoita omaan työhönsä saaden työn tuntumaan merkitykselliseltä. Myös transformationaalinen johtajuus edellyttää luottamuksen kokemusta työyhteisössä, sillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi haasteet on pystyttävä käymään yhdessä läpi ja löytämään näin ollen myös ratkaisuja. Transformationaalinen johtajuus edellyttää kykyä johtaa ihmisiä, vuorovaikuttaa, rakentaa luottamusta sekä luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Palvelevan johtamisen mallin mukaisesti esihenkilöiltä odotetaan entistä enemmän vuorovaikutteista otetta sekä läsnäoloa, ettei asiantuntijoiden työn itsenäisyys muutu etätyössä yksinäisyydeksi. Viitalan ja Järnlströmin (2014) tutkimuksen mukaan on tärkeää, että asiantuntijatyön itsenäisyyden vastapainoksi esihenkilö osoittaa avoimuutta ja huomiotaan tasapuolisesti asiantuntijoille esimerkiksi kysymällä työntekijöiltä kuulumisia myös etäyhteyksien välillä. Tämä luo asiantuntijalle olon siitä, että hän on kuultu ja arvostettu, millä on omalta osaltaan merkitys asiantuntijoiden kokemaan työn mielekkyyteen (Broberg & Bzhwen, 2020). Pattnaik ja Jena (2021, s. 884) mainitsevatkin, että viestintäkanavien tulee olla selkeitä ja näkyviä. Esihenkilöiden tulee huomioida tasapuolisuus myös silloin, kun osa asiantuntijoista työskentelee etänä ja osa toimistolla, jotta vuorovaikutus ei painotu vain niiden henkilöiden välille, jotka ovat toimistolla.

Puhuttaessa valmentavasta johtamisesta viitataan yleisimmin johtajan rooliin toimia tiimeissä valmentajina, jotka vastaavat siitä, että työntekijöillä on tarvittavat edellytykset kehittyä sekä motivaatiota ja osaamista menestyä työssään (Peng ja muut, 2019, s. 1; Viitala, 2019). Etätyömallissa valmentavan johtamisen rooli korostuu asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuuksien luojana sekä informaation delegoinnin edistämisessä (Viitala, 2019). Valmentavalle johtajalle keskeistä on kyky luottaa ja uskoa oppimiseen sekä kehittymiseen. Myös virtuaalisiin tapaamisiin tulee luoda rakenne ja etäpalavereita on tarvittaessa ohjattava, jotta saadaan täysi potentiaali kohtaamisista irti. Castellanon ja muiden (2021, s. 583) mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti virtuaalitiimien toimivuuteen, mutta johtamista tulee kuitenkin toteuttaa verkkoalustojen välityksellä eri menetelmin kuin perinteisissä kohtaamisissa esimerkiksi toimistolla. Tämä rooli johtamisesta jää usein esihenkilön vastuulle etenkin tiimitason tapaamisissa.

Esihenkilöillä tuleekin olla riittävä kyvykyys etäpalaverien vetovastuun hoitamiseen ja organisointiin. Lisäksi riittävällä vuorovaikutuksella voidaan seurata ajantasaisesti asiantuntijan työtilannetta ja hyvinvointia (Edgar ja muut, 2015, s. 499). Työn organisoinnilla voidaan välttää liiallista kuormittumista sekä säilyttää yhteinen hallinta ja pelisäännöt

työtehtävissä (Huotilainen & Moisala, 2018). Esihenkilön tulee myös huolehtia asiantuntijoiden riittävästä lepoajasta kuten keskeytyksettömistä tauoista ja mahdollisuudesta pidempiaikaiseen keskittymiseen. Tällä voi olla merkittävä positiivinen vaikutus työn tulokseen, virheettömyyteen ja jopa työntekijöiden muistiin sekä oppimiseen (Huotilainen & Moisala, 2018).

Viitala (2019) on myös nostanut esille kysymyksen siitä, tarvitaanko asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilöitä autoritäärisen eli johtajavaltaisen johtajuuden väistyessä. Organisaatiotasolla yritysten on kuitenkin mahdollistettava ja luotava tarvittavat resurssit, jotta esihenkilöillä on edellä mainitun mukaisesti riittävät taidot ja ymmärrys johtaa virtuaalitiimejä sekä innovatiivisuutta (Bos-Nehles ja muut, 2017, s. 379; Castellano ja muut, 2021, s. 583; Viitala, 2019). Yrityksissä voidaan varmistaa esihenkilöiden riittävä osaamisen johtaminen eli muun muassa osallistuminen, yhteistyö ja kyvykkyys taitojen delegointiin esimerkiksi koulutustarjonnan ja kannustimien myötä.

#### **2.4.2 Itsensä johtaminen ja esimerkin vaikutus**

Itsensä johtamisella tarkoitetaan henkilön kykyä tunnistaa ja vaikuttaa omaan roolinsa ympäristössään, asettaa itsenäisesti tavoitteita sekä ohjata itseään kohti tavoitteita motivaation kautta (Manz, 1986, s. 595; Viitala, 2019). Itsensä johtamisen myötä jokaisen on mahdollista havainnoida ja kasvattaa omaa potentiaaliaan. Työntekijä toteuttaa itseohjautuvuuden strategioita omien tavoitteidensa saavuttamisen myötä myös organisaation asettamiin odotuksiin (Manz, 1986, s. 595). Itsensä johtamisessa korostuu erityisesti sisäisen motivaation merkitys, sillä toiminta ja käyttäytyminen perustuu henkilökohtaiseen vapaaseen tahtoon.

Itseohjautuvuuden kautta työntekijä kykenee asettamaan itselleen oma-aloitteisesti tavoitteita, jotta hän suoriutuu työstään odotetulla tavalla (Manz, 1986, s. 595). Asiantuntija voi esimerkiksi asettaa itselleen tavoitteen siitä, mihin mennessä jokin tehtävä tulee

olla tehtynä, jotta hänen oma työkuormansa helpottuu, mutta hän vastaa myös organisaation odotuksiin työssään. Ideaalissa tilanteessa organisaatio saa sitoutettua asiantuntijan ohjaamaan omaa toimintaansa yhteisönsä hyväksi, eikä ainoastaan oman edun tavoittamiseksi (Bracht ja muut, 2018, s. 127). Itseohjautuvuuden merkitys kasvaa tulevaisuudessa entisestään, jotta yritykset säilyttävät ketteryytensä moniulotteisemmassa ja jatkuvasti uudistuvassa työympäristössä (Viitala, 2019).

Itsensä johtamisella on tutkittu olevan vaikutus oppimistuloksiin sekä työntekijän kykyyn soveltaa osaamistaan (Woods ja muut, 2022, s. 12). Tämä perustuu erityisesti asiantuntijan itseohjautuvuuteen, ajattelumalleihin sekä motivaatioon oppia. Tehokkaat oppimistavat voivat vaihdella yksilöiden välillä, mutta itsensä johtaminen voidaan tuoda yhteiseen keskusteluun tiimitasolla, jolloin asiantuntijat voivat jakaa keskenään ajatuksiaan sekä jakaa vertaistukea osaamisen ja oppimisen kokemuksistaan. Afsarin ja Umranin (2020, s. 419) tutkimuksen mukaan työntekijöiden innovatiivinen työkäyttäytyminen perustuu yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotason tekijöihin.

Lähiesihenkilöiden ja tiiminvetäjien riittävällä etätöön johtamisen ymmärryksellä sekä osallistumisella asiantuntijoiden päivittäiseen työhön näytetään samalla esimerkkiä asiantuntijoille, jolla voi olla positiivisia vaikutuksia asenteisiin sekä sitoutumiseen työyhteisössä (Eisenkopf, 2020, s. 1; Eldor, 2021, s. 458; Gächter ja muut, 2012, s. 964). Mikäli esihenkilö ei toimi muilta edellyttämällään tavalla tai sivuuttaa vuorovaikutuksen merkityksen, tämä voi nopeasti heijastua myös asiantuntijoiden käytöksessä siten, että vuorovaikutuksen merkitystä ei ymmärretä tai arvosteta riittävästi tiimeissä (Eldor, 2021, s. 458). Esihenkilöiden riittävä vuorovaikutus asiantuntijoiden kanssa osoittaa heille kommunikoinnin tärkeyttä ja mahdollisesti toimii esimerkkinä myös asiantuntijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Tätä kutsutaan esimerkillä johtamiseksi (Eisenkopf, 2020, s. 1; Gächter ja muut, 2012, s. 964). Esimerkin kautta myös palautteenanto, monipuolinen kommunikointi tilanteisiin sopivilla viestintävälineillä yhtenäistää tiimin tekemistä sekä tukee luottamuksen tunnetta. Arvoihin sitoutumisen myötä esimerkki voi välittyä jatkossa

myös kollegalta toiselle, ei vain aina organisaatiotasolla ylhäältä alaspäin (Eldor, 2021, s. 458).

Luottamus puolestaan auttaa rakentamaan yhteistä identiteettiä maantieteellisesti hajallaan olevan tiimin välille virtuaalitapaamisissa ja tämä edistää suorituskkyä niin yksilö- kuin ryhmätasollakin (Castellano ja muut, 2021, s. 583). Luottamus mahdollistaa kehityksen itsensä johtamisesta jaettuun johtajuuteen sovittamalla yksilölliset tavoitteet tiimin yhteiseen visioon (Stewart, 2011, s. 185). Näin edistetään toivottua ajattelutapaa ja saadaan aikaan parempia tuloksia virtuaalisessa ympäristössä. Kyky itsensä johtamiseen on näin ollen jopa edellytys jaettuun johtamiseen (Castellano ja muut, 2021, s. 583; Stewart, 2011, s. 185). Kun yksilö ymmärtää oman roolinsa sekä hallitsee menetelmät, joilla hän voi kontrolloida ja kehittää omia johtamistapojaan, voidaan vasta sen myötä ymmärtää kokonaisuutta sekä yksilöiden merkitys kokonaisuudessa kuten esimerkiksi tiimissä. Tämä vuoksi on tärkeää, että niin asiantuntijat kuin heidän esihenkilönsäkin omaksuvat ja tiedostavat itsensä johtamisen mallin periaatteita.

### 3 Tutkimuksen menetelmät

Teoreettisen viitekehyksen myötä tässä kolmannessa pääluvussa tarkastellaan toteutettavan ja myöhemmin tarkemmin esitetyn laadullisen tutkimuksen menetelmää, aineistoa ja aineiston analyysia. Tutkimuksen kolmiosainen kysymyksenasettelu muodostaa tutkimusongelman siitä, millaisin johtamisen keinoin asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä voidaan etätyössä edistää, mitkä ovat suurimmat haasteet ja miksi aihe on tärkeä asiantuntijoiden johtamisessa. Tämä ajankohtainen tutkimuksen kohde on keskiössä menetelmien ja aineistojen valinnassa (Puusa ja muut, 2020). Aineisto analysoidaan Gioia-menetelmällä, jolla odotetaan löytävän parhaiten oleelliset havainnot tutkimuksen kannalta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen menetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, sillä ajatukset ja tunteet työyhteisön yhteisöllisyydestä sekä sen merkityksestä perustuvat jokaisen asiantuntijan omaan henkilökohtaiseen kokemukseen (Puusa ja muut, 2020). Tutkimusaineisto on runsas sekä sisältörikas, joten lähtökohtaisesti tutkimuksen kysymyksenasettelu on haluttu pitää suhteellisen laajana, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen myötä tekemään johtopäätöksiä vastaten ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Puusa ja muut, 2020).

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluiden pohjalta, jotta saatiin jokaisen haastatteluun osallistuneen asiantuntijan kanssa mahdollisimman avointa ja monipuolista keskustelua yhteisöllisyyden kokemuksesta (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää ja haastatteluiden rungoksi oli määriteltä ennalta kysymykset. Asiantuntijat pohtivat erityisesti omaan kokemukseen työyhteisönsä yhteisöllisyydestä etätyössä, sen merkityksestä omaan työhön sekä sitä, miten yhteisöllisyys on omassa työyhteisössä huomioitu johtamisessa. Tutkimuksen kannalta on oleellista saada mahdollisimman paljon haastateltavan omaa ääntä kuuluviin, joten

tiukkaa rajausta ei haastattelulle haluttu asettaa (Puusa ja muut, 2020; Tracy, 2010, s. 844). Haastateltavien asiantuntijoiden taustatiedoissa on muun muassa organisaatiokenteisiin liittyviä eroja, joten kysymysrunkoa sovellettiin myös sen mukaan, millaisesta organisaatiosta ja tiimistä oli kyse. Tärkeää on, että haastatteluja ei ohjattu liikaa, ettei kysymyksillä ollut vaikutusta tutkimustuloksiin (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166; Tracy, 2010, s. 844).

### **3.2 Tutkimusaineisto**

Henkilöhaastatteluun valittiin satunnaisesti yhteensä kahdeksan asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä, jotka toimivat tutkimuksen toteutushetkellä pääsääntöisesti tai hybridimallin mukaisesti etätyössä. Kaikki asiantuntijat olivat olleet yleisten koronasuositusten aikana etätyössä. Anonyymiin haastatteluun osallistui asiantuntijoita eri ikäryhmistä ja eri toimialoilta. Lisäksi jokainen asiantuntija oli ollut nykyisissä asiantuntijatehtävissään vähintään vuoden ajan. Osa haastateltavista oli aloittanut nykyisissä työtehtävissään vasta koronaviruspandemian aikana eli he ovat muodostaneet oman työverkostonsa nykyisessä työyhteisössään täysin etänä. Tällä pystyttiin tuomaan monipuolisuutta tutkimusaineistoon siten, että kaikki asiantuntijat eivät olleet muodostaneet omaa nykyistä sosiaalista verkostoaan työyhteisössään jo ennen etätyömallin käyttöönottoa.



**Taulukko 2.** Asiantuntijoiden taustatiedot.

<b>HAASTATELTAVAT ASiantuntijat</b>	<b>TOIMIALA</b>	<b>TIIMIN HENKILÖMÄÄRÄ</b>
H1	Rahoitus	noin 20
H2	HR	10
H3	Liikunta ja työhyvinvointi	4
H4	Tiedolla johtaminen ja data-analytiikka	5–15
H5	Johdon konsultointi (teollisuus)	noin 20
H6	Energia- ja prosessiteollisuus	6
H7	Rahoitus	noin 20
H8	Vakuutus	8

Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2023 vaihtelevasti lähitapaamisina sekä Teams-verkkotyökalun välityksellä etäyhteydellä. Asiantuntijat työskentelivät yrityksissä eri puolilla Suomea. Haastateltaville henkilölle kerrottiin lyhyesti ennen varsinaista haastattelua tutkimuksen tarkoitus, mitä tietoja heistä tullaan tutkimuksessa mainitsemaan sekä se, mitä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan toteutettavan tutkimuksen näkökulmasta. Henkilöt, jotka osallistuivat haastatteluun etäyhteydellä, saivat itse valita, halusivatko he pitää nauhoitettujen haastatteluiden aikana kameraansa päällä. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat noin puolen tunnin ja tunnin välillä. Kokonaisuudessaan haastatteluiden nauhoitettua eli varsinaista tutkimusaineistoa, poisluettuna tutkimuksen tarkoituksen esittelyt, tutkimukseen kertyi 259 minuutin ajalta. Haastatteluaineisto tallennettiin nauhoitettuna ja aineiston analyysia varten tiedostot litteroitiin sanatarkasti kirjalliseen muotoon.

Tutkimusaineiston riittävän monipuolisuuden ja luotettavuuden kannalta on tärkeää toteuttaa haastatteluita riittävän monta (Eskola ja Suoranta, 1998). Haastatteluja toteutettiin lopulta yhteensä kahdeksan sen perusteella, että haastatteluiden sisällöt alkoivat tuottaa samankaltaisia vastauksia tutkittavaan ilmiöön nähden. Tämän kylläntymisen eli saturaation perusteella voidaan olettaa, että uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta informaatiota (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166; Eskola & Suoranta, 1998).

### 3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Gioian ja muiden (2012, s. 16) mukaan sosiaalisia rakenteita kuvattaessa on keskityttävä tapoihin, jotka havainnollistavat yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia sen sijaan, että kuvattaisiin vain mitattavissa olevia tekijöitä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista ovat ei-mitattavat tekijät ja selkeiksi vaihtoehdoiksi havaintojen kannalta aineiston analyysiin jäivät joko sisällönanalyysi tai Gioia-menetelmä, joissa molemmissa rikkaasta aineistosta voidaan löytää uusia teemoja (Puusa ja muut, 2020; Saunders ja muut, 2016, s. 27). Lopulta Gioia menetelmällä uskottiin löytävän monipuolisemmin tutkimuskysymyksiin vastaavia havaintoja, sillä Gioia-menetelmällä pysytään paremmin säilyttämään tutkimuksen rajaus yhdistettynä aiemmin esitettyyn olemassa olevaan teoreettiseen tietoon (Saunders ja muut, 2016, s. 27). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaineiston analyysi on näin ollen toteutettu mukaillen Gioia-menetelmää. Menetelmä huomioi tutkimuksen rikkaan aineiston sekä aiemmin esiteltyyn teoriapohjaan perustuvan tulkinnan tuloksista.

Gioia-analyysimenetelmää hyödyntäen tutkimusaineistosta saadaan tutkimuksen kannalta oleellimmat ja mielenkiintoisimmat huomiot esille, sillä analyysissä halutaan erityisesti keskittyä asiantuntijoiden vastauksissa korostettuihin ja haastatteluissa toistuviin teemoihin peilaten niitä samalla teoreettiseen viitekehykseen (Gioia ja muut, 2012, s. 16). Lisäksi halutaan minimoida tulkinnanvaraista päättelyä tutkimuksen toteutuksessa. Aineistoa luettiin läpi useaan otteeseen sekä haastattelukohtaisesti että kokonaisuudes-

saan. Samalla sisällöstä alkoi hahmottua samankaltaisia kategorisoitavia aiheita ja luokkia kolmen aiemmin teoriaosuudessaakin korostuneen osa-alueen alle. Näitä ovat *johtaminen, osaaminen* sekä *vuorovaikutus*. Aineistoa lähdettiin seuraavaksi luokittelemaan värikoodein poimien näihin kolmeen kategoriaan liittyviä virkkeitä haastatteluaineistosta.

Kun aineistoa oli luokiteltu väriteemojen mukaisesti kolmeen yläluokkaan, oli selkeämpää lähteä etsimään yhtäläisyyksiä ja täysin aineistoon perustuvia uusia havaintoja näiden kolmen teeman alaluokiksi. Näin Gioia-menetelmää hyödyntäen aineisto saatiin pilkottua tiivistetympään ja pelkistetympään muotoon, jonka jälkeen empiiristä aineistoa lähdettiin kategorisoimaan sekä käsitteellistämään tutkittavan ilmiön viitekehyksessä. Oleellista on säilyttää huolellisuus aineiston selkeyttämisessä ja poimia haastatteluaineistosta keskeisin tietoaimes, jolla on tutkimuksen kannalta suurin informaatioarvo (Gioia ja muut, 2012, s. 16; Puusa ja muut, 2020). Tämä edellyttää havaintojen toistuvuutta aineistossa sekä jatkuvaa vertailua olemassa olevan tieteellisten tutkimusten havaintoihin. Näin pystytään luomaan uusia sekä relevantteja tulkintoja ja päättelyitä aineistosta, jonka pohjalta löydettiin alaluokkia kuten toisen kunnioittaminen, työn organisointi ja eri johtamisen tasot.

Gioia-menetelmällä voidaan osoittaa, että tulkinnat eivät perustu arvauksiin, vaan perusteellisempaan analysointiin ja järjestelmällisyyteen sekä kokonaisuuden ymmärrykseen (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Valittu menetelmä auttaa syventymään haastateltavien aitoihin kokemuksiin ja tuo asiantuntijoiden omaa ääntä esille eli tulkinnat eivät perustu pelkästään esimerkiksi yksittäisten sanojen toistuvuuteen. Tämä vastaa paremmin tutkimuksen tarkoitukseen löytää ratkaisuja asiantuntijoiden henkilökohtaiseen yhteisöllisyyden kokemukseen ja siihen, minkälaisia seikkoja asiantuntijat nostivat itse haastatteluissa esille (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Lisäksi haluttiin huomioida, millaisia painoarvoja sekä asenteita erilaiset tekijät haastatteluissa saivat. Asiantuntijoiden omaäänisyys huomioitiin ennen haastatteluiden toteuttamista siten, että haastatte-

luille ei haluttu asettaa liian tarkkaa runkoa, vaan asiantuntijat saivat kysymysten pohjalta melko vapaasti ohjata keskustelua. Sekä aineiston keruu- ja analyysitapa mahdollistavat uudenlaiset sekä ei-odotettujen havaintojen ilmenemisen (Puusa ja muut, 2020).

Haastatteluaineistoa analysoidessa luotettiin siihen, että anonyymisti haastatellut asiantuntijat kertovat omista henkilökohtaisista yhteisöllisyyden kokemuksistaan etätyössä rehellisesti ja avoimesti. Haastatteluiden aikana ei ollut syytä epäillä, että asiantuntijat olisivat antaneet virheellistä tietoa kokemuksistaan. Jo ennen aineistonkeruuta oli kuitenkin varmistettava, että haastatteluihin ei liittynyt ulkoisia tekijöitä, joiden vuoksi haastateltavat olisivat luoneet epätodenmukaisia vastauksia haastattelukysymyksiin (Puusa ja muut, 2020; Tracy, 2010, s. 847). Tässä keskeisiä tekijöitä olivat muun muassa haastatteluiden anonyymius ja tutkimusaineiston käsittelyprosessin avaaminen haastateltaville (Tracy, 2010, s. 847). Haastateltavat olivat tietoisia, mitä taustatietoja heistä tullaan tutkimuksessa mainitsemaan. Lisäksi tutkimuksen toteuttajalla ei ole yrityksissä sellaista roolia, joka olisi johtanut tutkittavan ilmiön epärehelliseen kuvailemiseen. Aineiston faktanäkökulman huomioiminen säilyttää kerätyn aineiston arvon toteutetun tutkimuksen kannalta (Puusa ja muut, 2020).

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä neljännessä pääluvussa käydään läpi toteutetun laadullisen tutkimuksen tuloksia, jotka perustuvat tutkimuksessa löydettyihin uusiin havaintoihin sekä toistuneisiin teemoihin. Jo henkilöhaastatteluiden alussa ilmeni, että toimialojen vaihtelevuuden lisäksi tiimien koossa oli huomattavia eroja. Pienin tiimi koostui neljästä henkilöstä, kun puolestaan suurimmissa tiimeissä asiantuntijoita oli jopa kaksikymmentä. Etenkin isommissa tiimeissä, asiantuntijat kokivat tiiminsä jäsenten jakautuvan tiimin sisällä pienempiin tiiviimpiin ryhmiin lähinnä samankaltaisten työtehtävien mukaisesti. Lisäksi kahden haastateltavan työtehtävät koostuivat pääasiassa vaihtuvista projekteista, jonka vuoksi tiimiksi koettiin enemmän jokaiseen projektiin osallistuva ryhmä asiantuntijoita.

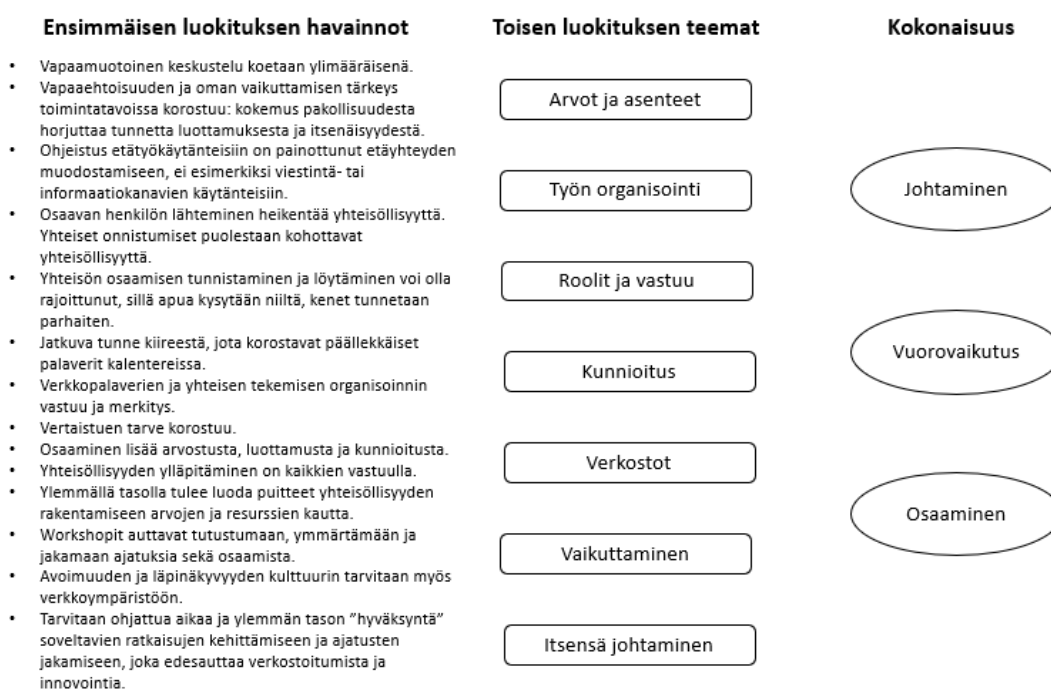
Poikkeuksetta kaikki haastatteluihin osallistuneet asiantuntijat kokivat yhteisöllisyyden tärkeäksi tekijäksi työyhteisössään. Yhteisöllisyys koettiin erityisesti voimavarana työarjessa. Etätyö puolestaan koettiin mahdollisuutena etenkin niissä tehtävissä, joissa etätöiden tekeminen ei ole ollut mahdollista ennen koronaviruspandemian aiheuttamaa väistämätöntä muutostilannetta. Odotukset yhteisöllisyyden johtamisesta vaihtelivat asiantuntijoiden välillä, mutta yhteneväinen ajatus oli se, että yhteisöllisyyttä olisi mahdollista ja useimman haastateltavan mainitsemana myös toivottavaa tukea ja kehittää nykyisestään.

Sillä ne työt saadaan tehtyä ja ongelmat ratkaistua, ja se auttaa jaksamaan taas niitte haastavien tilanteidenki yli se ”me”. (H7)

Itellä muutenki on urheilutaustaa, nii harvoin semmonen joukkue pärjääkää, jossa ei sitte oo hyvä ryhmähenki ja hyvä semmonen fiilis tehdä yhdessä asioita. (H8)

## 4.1 Taustatiedot

Seuraavana on esitetty tutkimustulosten pohjaksi Gioia-menetelmällä tutkimusaineistosta löydetyt havainnot alla olevassa Kuviossa 3, joita on avattu myöhemmissä alaluissa syvemmin. *Ensimmäisen luokituksen havainnot* koostuvat haastatteluaineistosta värikoodein merkityistä virkkeistä, joissa todettiin olevan toistuvuutta sekä oleellista merkitystä teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Näistä muodostettiin uusia havainnoja, jotka muodostavat *toisen luokituksen teemat*. Toisen luokituksen teemat ovat analysointivaiheessa rakentuneita uusia alakäsitteitä, joiden havainnoitiin olevan yhteydessä yhteisöllisyyden kokemukseen etätyössä. Sekä ensimmäisen luokituksen havainnot että toisen luokituksen teemat kuuluvat kolmen teoriaosuudestakin nostetun johtamisen, vuorovaikutuksen ja osaamisen *kokonaisuuksien* alle.



**Kuvio 3.** Aineiston analyysi: Yhteisöllisyys etätyössä.

Gioia-menetelmän avulla pystyttiin näin yhdistämään olemassa olevan teoriapohjan ja tutkimuskysymysten kannalta oleelliset kokonaisuudet aineistosta esille nousseisiin ha-

vaintoihin ja rakennettua näistä merkityksellisimmät toisen luokituksen teemat tutkimustulosten kannalta (Gioia ja muut, 2012, s. 16; Puusa ja muut, 2020). Koska yhteisöllisyyden kokemus on monivivahteinen ilmiö ja syy-seuraussuhteet menevät hyvinkin ristikkäin kuten tutkimustuloksista tullaan huomaamaan, niin toisen luokituksen teemoja ei haluttu liian tarkkaan rajata tai nuolin osoittaa vain yhden kokonaisuuden alle. Tulevissa alaluvuissa syvennytään tutkimuksessa ilmenneisiin havaintoihin ja teemoihin erityisesti johtamisen, vuorovaikutuksen ja osaamisen näkökulmista.

## **4.2 Johtaminen**

Johtaminen on tässä tutkimuksessa jaettu kolmeen näkökulmaan havaintojen ja eri johtamisen tasojen vastuualueiden selkeyttämiseksi. Ensimmäisessä osiossa on yrityksen HR, johon luokitellaan asiantuntijoille pääasiassa organisaation johdolta ohjatut yleisen tason toimintamallit. Päivittäisjohtamista tässä tutkimuksessa on oletettu toteuttavan tiimin esihenkilö tai tiiminvetäjä, jolla on yhteisöllisyyden johtamisessa oma roolinsa. Tutkimuksessa nousi esiin myös asiantuntijoiden oma vastuu yhteisöllisyyden ylläpitämisestä etätyömallissa, jota peilataan vahvasta itsensä johtamisen eli näissä tutkimustuloksissa asiantuntijoiden näkökulmasta.

### **4.2.1 HR**

Suurin osa asiantuntijoista oli siirtynyt etätyöhön koronaviruspandemian myötä. Koska siirtymä etätyömalliin oli ollut äkkinäinen, niin ohjeistusta tai tukea etätyöhön oli asiantuntijoiden mukaan lähinnä tarjottu yrityksissä vain teknologian käyttöön liittyen. Tällä oli varmistettu, että etäyhteydet toimivat. Etätyömalliin siirtyneet asiantuntijat eivät haastatteluiden aikana muistaneet saaneensa konkreettisia ohjeita muuhun kuin etäyhteyksien muodostamiseen. Lisäksi useimmat asiantuntijat mainitsivat, että esimerkiksi Teams-verkkopalavereiden käyttö oli opittu kokeilun ja kokemuksen kautta. Osa asiantuntijoista mainitsi myöhemmässä vaiheessa olleen yleisellä tasolla puhetta esimerkiksi

viestintäkäytänteisiin liittyen, mutta asiantuntijoiden mieleen olivat erityisesti jääneet ne ohjeet, jotka oli saatu kirjallisessa muodossa.

Työarkea kuvattiin poikkeuksetta etätyömallissa kiireiseksi. Kiire korostaa asiantuntijoiden itsenäisessä työnkuvassa ja aikataulujen järjestelyssä niitä asioita, joita organisaation oletetaan arvostavan. Asiantuntijat valitsevat päällekkäisistä palavereista ne tapaukset, jotka kokevat olevan merkityksellisiä ja mihin heidän oletetaan osallistuvan. Lisäksi etäpalavereissa kuvattiin yleisesti olevan melko tiukka aikataulu, jossa ei ole agendan ulkopuolisille keskusteluille aikaa, ellei alkuun tai loppuun jää ohjelman ulkopuolista aikaa. Usein aiheesta heränneet pohdinnat ja kokemuspohjainen vertaistuki jäävät yhteisten palaverien ulkopuolelle.

Täytyy sanoa, että kun välillä on niin kiire, niin ehkä se sosiaalinen puoli jää vähäsitä myötäki, niinku kiireessä ns. ylimääräiset läpänheitot sitten heittämättä. (H6)

Palavereiden asiakeskeisyyttä ja kiireen tunnetta korostaa entisestään se, että tiukan ohjelmavirran lisäksi useimmiten ongelmien ratkaisuun tai aiheiden käsittelyyn oli jätetty huomattavasti vähemmän aikaa. Etenkin omaa asiantuntijatiimiä koskevissa asioissa koettiin tärkeäksi, että ajatusten esille nostamisen lisäksi näistä asioista tarjottaisiin mahdollisuus sekä aikaa keskustella. Näin voitaisiin kehittää yhdessä ratkaisuja arkipäivienkin asioissa, jotka huomioisivat asiantuntijoiden omat tarpeet, mutta lisäksi tunnetta myös omasta mahdollisuudesta vaikuttaa. Mikäli aikaa ei varata ratkaisujen kehittämiseen, niin ajatukset ja pohdinnat siirtyvät esimerkiksi kahdenkeskisiin keskusteluihin tai jäävät pahimmassa tapauksessa sanomatta. Tärkeäksi elementiksi nousee se, että myös etätyössä tulee olla mahdollisuus pohtia, esittää ratkaisuideoita ja vaikuttaa, jotta löydetään toimivat toimintatavat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteiselle pohdinnan mahdollistamiseksi ehdotettiin muun muassa pienimuotoisia workshoppeja.

Miä sanoin itse asiassa suoraan mun työparille, et meil oli kaks tuntii aikaa ja sitte itse toimenpiteiden luomiselle jätettiin kymmenen minuuttia lopusta, niin miä katoin kelloo ja mietin vaan noo, että ei tuu niinku onnistuu. Et ne toimenpiteet on tiiätkö listattu silleen, että ”pyritään näkee kahvipöydässä useemmin”.



Joku tämmönen ja sitte niinku myö saahaa se varmaa huomenna sähköpostiin lävätettyinä, nii nyt ollaa vähän sillee, että noo mites se konkretia. (H3)

Arvostuksen ja työn priorisoinnin perustana on yhdessä luodut arvot työn tekemiselle. Sama huomio yhteisten arvojen merkityksestä nousee esille, mikäli vapaamuotoista keskustelua ei oteta osaksi tavallisia työpalavereita. Tämä on osoitus asiantuntijoille, että vapaamuotoiseen pohdintaan ja ajatuksenvirtaan perustuva keskustelu on yrityksen toiminnan kannalta ylimääräistä ja turhaa eli toisin sanoen merkityksetöntä. Tämän seurauksena esimerkiksi kahvihetket etäyhteydellä ovat asiantuntijoiden mukaan kuihtuneet jo ennen tavaksi tulemistä. Lähes jokaisessa yrityksessä etäkahvittelun käytäntöä oli kokeiltu korona-aikana. Vain kahdessa yrityksessä etäkahvit olivat jääneet tavaksi. Näissä tapauksissa asiantuntijat olivat sitoutuneet pitämään silloin tällöin kahvihetken esimerkiksi ehdottamalla sitä itse keskustelufoorumeissa. Sen lisäksi, että vapaamuotoisen vuorovaikutus perustuu asiantuntijan omien työtehtävien ja kalenterin organisointiin, niin tutkimuksessa nousee esille, että, että verkkokahvittelut oli varattu yleensä päällekkäin muiden palavereiden kanssa. Näin ollen paikalle pääsy ei aina ollut edes mahdollista.

On se tietty etätyössä aina tietynlainen kasvottomuus läsnä, kun ei niinku nää niitä ihmisiä kenen kanssa sä työskentelet [--] etätyö itsessään on silleen tietyllä tapaa etäännyttävää. (H2)

Lisäksi palavereiden ulkopuolella oleva tai ennalta suunnittelematon keskustelu koettiin usein huomaamattakin turhaksi. Asenne turhasta keskustelusta ja ajankäytöstä heijastuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista suoraan asiantuntijan omaan henkilökohtaiseen arvo- ja ajatusmalliin. Mikäli vapaamuotoiset yhteiset etäkahvittelut koetaan turhaksi ajankäytöksi, niin jätetään ne väliin, sillä asiantuntija kokee, että hänellä on tärkeämpääkin tekemistä tai tärkeämpiä verkkopalavereita samaan aikaan. Näissä tärkeämissä palavereissa on ohjattu ja asiakeskeinen sisältö. Lisäksi asiantuntijat kokivat, että heidän tulee olla paikalla aina näissä palavereissa, toisin kuin etäkahvitapaamisissa. Niitä ei koettu välttämättömiksi.

Toisaalta ristiriitaa herättää se, että pakolliset asiat koettiin asiantuntijatyön itsenäisyyden ja ansaitun luottamuksen rajoitteena. Organisaation ylemmältä tasolta odotettiin tukea yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja ohjausta siihen, mutta samaan aikaan kokemus muun muassa pakosta olla toimistolla tietyt päivät viikosta koettiin vahvasti negatiiviseksi. Noin puolet haastateltavista työskentelivät tällä hetkellä jo hybridimallin mukaisesti koronarajoitusten lievennyttyä. Asiantuntijat arvostivat erityisesti sitä, että hybridimallia pystyi useimmiten soveltamaan joustavasti ja he olivat saaneet pitkälti itse päättää minä päivinä ovat toimistolla töissä.

Puhutaan, että on pakko olla toimistolla kaksi päivää viikossa, niin ne kokee sen niinku, että se pakko sana on jo se, mikä saa niinku vastareaktion tähän touhuu, että just miä oon sitä mieltä, että kaikki yhteisöllisyys ja muu, niin toki sen pitää lähteä vapaaehtoisuudesta. Tarvitaan myös sitoutuneisuutta, että jos jengi ei sitoudu, niin eihän mitään tapahdukaan. (H3)

Asiantuntijoita ei haitannut se, että toiset tekivät enemmän etätöitä kuin toiset, vaan tätä kohtaan oli pääsääntöisesti oltu hyvin ymmärtäväisiä. Usein ne, jotka tekivät enemmän etänä töitä, asuivat esimerkiksi kauempana yrityksen toimipisteestä, jolloin asiantuntijat eivät kokeneet joustavuutta heidän suhteensa epätasapuoliseksi. Vaihtelut etätönteon määrissä saattoivat johtua myös erilaisista työtehtävistä. Asiantuntijat olivat vahvasti sitä mieltä, että mikäli yritykset päättävät jatkossa, että toimistolla tulee käydä esimerkiksi hybridimallin periaatteella, niin toiveena oli, että tiimit saisivat kuitenkin keskenään päättää esimerkiksi, että minä päivinä viikosta he tulevat toimistolle. Näin ratkaisu olisi loppujen lopuksi tiimin yhdessä tekemä, eikä johdosta lähtöinen määräys tulla esimerkiksi aina tiistaisin toimistolle, jossa heti ilmenevä pakon tunne koettaisiin iskuksi vasten kasvoja.

#### **4.2.2 Esihenkilöt**

Kuten tutkimuksen tuloksista on käynyt jo ilmi, etätyömallissa korostuu minuuttiaika-taulu sekä asiantuntijoiden henkilökohtaisten sähköisten kalentereiden merkitys. Etätyömalli ja verkkoalustat ovat mahdollistaneet sen, että esihenkilöt tai kollegat voivat tehdä

suoraan kalenterivarauksia toistensa kalentereihin. Osassa haastatteluista ilmeni turhautuminen siitä, että kalenteri on jatkuvasti hyvin täynnä kutsuja erilaisiin palavereihin, joita kaikkia ei aina koettu edes tarpeellisiksi. Tämän mainittiin vievän aikaa muulta tekemiseltä, jos tiimin kaikkien asiantuntijoiden tuli olla samoissa palavereissa. Tästä heräsi kysymys, voisiko palaveriin valita yksittäisiä avainhenkilöitä aiheista riippuen ja nämä henkilöt voisivat jakaa jälkeenpäin tiimilleen tarvittavan informaation. Verkkopalaverit on pääosin varattu kalentereihin hyvinkin tarkoin aikatauluin asiasisältöjensä mukaan.

Sitten tietysti voi olla jotain palavereita, missä joku on niinku kamera kiinni ja mutella ja varmaan kokkailee taustalla tai jotain muuta. (H5)

Yleisellä tasolla vuorovaikutusta ja vapaamuotoista keskustelua kaivattiin ja sen merkitys koettiin tärkeäksi. Vapaamuotoiseen kommunikointiin odotettiin osittaista ohjausta, jotta se ei jäisi tärkeämmäksi koetun muun tekemisen varjoon. Se, että etäkahveille varrattaisiin esimerkiksi esihenkilön toimesta aika, jolloin tiimiläisillä ei ole muuta ohjelmaa päällekkäin koettiin voivan kasvattaa osallistujamääriä sekä luoda etäkahvitteluista toimivan ja sosiaalisen käytännön työyhteisössä. Tiimiä koskevissa asioissa vastuu palaverien organisoinnista katsottiin olevan esihenkilöillä ja tiiminvetäjillä, joiden tulisi varmistaa, ettei päällekkäisyyksiä esimerkiksi muiden tiimin yhteisten palaverien kanssa pääse syntymään.

Siis jos aatellaa, että lähiesihenkilö kerää kokoon noihi kokouksiin, niin kyllähän se on hänen vastuullaan kattoo se aikataulu, että miten se menee. Nytkin tuntuu, että mennään taas niinku niin minuuttiaikataululla. (H3)

Vaikka asiantuntijoiden kaipuu etätyössä sosiaalisiin toimintoihin ja vapaamuotoisuuteen oli yleisesti huomattava, niin asiantuntijat eivät kuitenkaan kokeneet erityistä tarvetta sille, että heidän esihenkilönsä soittelisi heille useasti tai, että työajan ulkopuolista yhteistä aktiviteettia järjestettäisiin vieläkin useammin. Asiantuntijat arvostivat omaa tilaa ja itsenäistä työnkuvaansa. Tarve sosiaaliselle vuorovaikutukselle oli näin ollen erityisesti vertaistuen osalta, johon palaamme vielä myöhempänä. Esihenkilön odotettiin enemmänkin tuntevan oma tiiminsä, jolloin hänen rooliinsa odotettiin kuuluvan käytännön organisoinnin lisäksi myös kyky osallistaa tiimiläisiä toimintamallien suunnitteluun

sekä valitsemaan toimintatapoja, jotka toimivat nimenomaan kyseiselle tiimille. Toivomuksena oli, että tiimeissä ja projekteissa olisi mukana aina henkilö, ketä voisi matalalla kynnyksellä lähestyä ja joka ohjaisi oikealle osaajalle, mikäli ei ole varmuutta, kenen luokse hakeutua ongelmaansa ratkaisemaan. Tässä luvussa mielletyn esihenkilön roolin voi yhtä hyvin jakaa myös tiimin tai projektin vetäjälle työyhteisön tarpeiden mukaisesti.

En määhän nyt koe, että mun tarvii lähteä kuuskymppisten jätkien kanssa käymään työpäivän jälkeen kaljalla. [--] Ne intressit siviilimaailmassa on vähän erilaisia. (H6)

Jos ei oo jonkun henkilön kanssa yhdessäkään samassa projektissa, niin sitten todennäköisesti hänen kanssaan ei päädy keskustelemaan hirveästi siellä virkistysilloissa tai näin. (H4)

#### 4.2.3 Asiantuntijat

Haastatteluissa asiantuntijat pohtivat sitä, kuinka voisivat itse vaikuttaa tiimensä yhteisöllisyyteen. Vaikka suurimmiksi haasteiksi koettiin organisaation tuen puute ja kokemus arjen kiireestä, niin asiantuntijat mainitsivat, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja edistäminen vaatii lisäksi asiantuntijoiden oman panostuksen. Siitä huolimatta, että organisaatio antaisi oman tukensa ja resursseja yhteisöllisyyden edistämiseksi, niin asiantuntijat ovat ne, jotka arjessa toteuttavat yhteisöllisyyttä ja luovat yhteisiä kokemuksia. Tutkimuksen perusteella asiantuntijat eivät näin ollen olettaneet, että yhteisöllisyys olisi vain organisaation johdon tai esihenkilöiden vastuulla, vaan he ymmärsivät myös oman roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa. Aktiivisuus vaatii kuitenkin oma-aloitteisuutta ja ymmärrystä siitä, että työasioiden parissa ei ole tarvetta olla yksin.

Mutta oon miettinyt myös, että onko sitä ääntä tullut niinku meidän työntekijöiden puolelta, että nyt kun niinku tässä tätä asiaa funtsin, et en ole ainakaan itse nostanut sitä esiin. (H3)

Oma avoimuus ja se, että poistaa ne esteet siitä väliltä, et avoimesti vaan kertoo, et saa ja pitää kysyä ja ei saa pähkäillä yksin. (H7)

Etätyössä asiantuntijat olivat havainneet pitävänsä taukoja yleisesti vähemmän kuin toimistolla ollessaan. Tähän moni oli kiinnittänyt huomionsa erityisesti viime aikoina ja pyrkinyt muodostamaan käytänteitä kuten lounaan syöminen muualla kuin tietokoneen äärellä. Muutokseen oli ryhdytty, sillä oli huomattu taukojen tärkeys jaksamisen kannalta. Samalla tavoin asiantuntijat kokivat, että he voisivat itse aktivoitua kysymään esimerkiksi kollegoidensa kuulumisia useammin etätyössä. Jotta tämä toteutuisi, on tarvetta ymmärtää kuulumisten kysymisen merkitys sekä kokea tarvetta sille. Toisaalta tauot ja vuorovaikuttaminen voivat kulkea myös käsikädessä, jolloin kuulumisten kysyminen voi olla tarvittava keskeytys pitkälle keskittymiselle. Tämä vaatii kuitenkin hallittuja käytäntöjä, jotta vuorovaikuttaminen tuottaa haluttuja tuloksia, eikä aiheuta häiriötä.

Erityisesti ne asiantuntijat, joilla ei ole ollut ennen koronaviruspandemian aiheuttamia seurauksia työmalleihin mahdollisuutta tehdä samalla tavalla etätyöitä kuin nykyisin, kokivat etätyön vahvasti heille tarjottuna mahdollisuutena. Nämä asiantuntijat olivat myös kokonaisuudessaan tyytyväisempiä esimerkiksi kokemukseensa työyhteisön yhteisöllisyydestä ja johtamisesta. Mahdollisuuksia ja joustavuutta luomalla organisaatio pystyy ylläpitämään asiantuntijoiden kokonaistyytyväisyyttä, johon lukeutuvat tämän tutkimuksen pohjalta lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus. Tämä tutkimus ei kuitenkaan osoita, että toivoivatko kyseiset henkilöt etätyömallin jäävän pysyväksi malliksi ja siksi kokivat muut asiat etätyössä tavallista positiivisempina. Tulos kuitenkin tukee ajatusta siitä, että joustavuus ja mahdollisuudet omassa työssä lisäävät sitoutumisen tunnetta ja henkilökohtaista positiivista kokemusta.

Mä koen sen vähän niin kuin semmoisena, sen aikaisena, että hei tää onnistui, että mulla on nyt näin hieno mahdollisuus, että se oli niinku vähän bonusta ja koin sen ihan suoraan silleen, että nyt muhun luotetaan. (H1)

### **4.3 Vuorovaikutus**

Asiantuntijoiden mukaan vuorovaikutus työyhteisössä oli pääasiassa avointa. Kommunikointi verkkoalustoilla tiimiläisten kanssa oli ollut haasteellisemmän tuntuista etätyön

alkuhetkillä, mutta ajan myötä asiantuntijat ovat tottuneet olemaan yhteyksissä esimerkiksi Teams-puheluilla ja -viesteillä. Etätyöllä oli kuitenkin ollut konkreettinen merkitys asiantuntijoiden verkostoon ja kommunikointimalleihin, vaikka kynnys lähestyä kollegaa onkin alkuajoina helpottunut. Vuorovaikutuksesta teemoiksi nousivat erityisesti omat verkostot työympäristössä ja toisen kunnioittaminen. Kysymykseksi jäi, olisiko selkeämpi ohjeistus viestintätapoihin ja erilaisten informaatiokanavien käyttöön jo alkuvaiheessa madaltanut kynnystä lähestyä kollegoita monipuolisemmin verkkoalustoilla.

Mun mielestä se kynnys on madaltunut ehdottomasti etätyön myötä. [--] Kun oli pakotettu ottamaan yhteyttä, jotta sä sait jonkun asian hoidettua. (H6)

#### **4.3.1 Verkostot**

Tutkimuksessa ilmeni, että asiantuntijakollegoihin, jotka tunnettiin jo entuudestaan paremmin, pidettiin matalammalla kynnyksellä yhteyttä kuin niihin henkilöihin, joista oli esimerkiksi vain verkkotapaamisissa muodostunut mielikuva tai, keitä ei ollut aiemmin tavannut kasvokkain. Lisäksi yhteydenotot olivat haastateltavien mukaan epävirallisempia lähimpien kollegoiden kanssa. Tämä vahvistaa entisestään heidän välisensä vuorovaikutuksen syvyyttä ja yhteyttä, jolloin tiimin suurestakin koosta huolimatta voi olla vain muutama työkaveri, keiden kanssa ollaan syvemmin vuorovaikutuksessa. Pienemmässä ryhmässä puolestaan kaikki asiantuntijat voivat olla hyvin läheisiä työkavereita keskenään etenkin, jos työtehtävät ovat hyvin samankaltaisia. Myös luottamusta osoitetaan niille, ketkä tunnetaan paremmin ja näin ollen heitä lähestyttiin erinäisissä asioissa selkeästi matalammalla kynnyksellä.

Etätöissä kun sitä sulla ei ole mitään tavallaan niinku pakkoa, eikä kukaan sitä odotakaan, että sä soittelet tiedät sä ihmisille keitä sä et oo nähny. (H2)

Me ollaan koko ajan molemmat siis töissä kyllä ihan seittemän ja puol tuntii, ja molemmat tota vihreellä pallukalla, mut koska ei ole mitään, niin et sä tiiäks, ei me soitella silleen randomisti et hei mitä sulle kuuluu. (H2)

Vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta haastateltavat olivat kokeneet muun muassa yhteisissä onnistumisissa ja etenkin onnistumisten jakamisessa, projekteissa sekä muissa yhteisissä aktiviteeteissa. Vahvaa suosiota herätti työpäivän aikana toteutetut yhteiset aamupalat ja lounaat. Vapaamuotoisen ohjelman etenemisen ja keskustelun kautta vertaistuen jakamisen ja innovoinnin koettiin toimivan niissä hyvin. Haastatteluiden edetessä useampi asiantuntija mainitsi usein kuulumisten vaihdon ohjautuvan työasioihin, jolloin helposti saatettiin puhua mielenkiintoa herättäneistä asioista ja löytää niihin myös uudenlaisia ratkaisuja, jotka voivat hyödyttää useampaakin henkilöä työssään. Luovempi keskustelu mahdollisti myös tutustumisen kollegoihin eri tavoin.

Siellä tulee usein parhaat ideatkin semmosessa, että se on semmosta ohimenevää kahvipöytäkeskustelua. (H3)

Projekteissa aina vaihtuu ihmiset, ketkä tekee mitäkin projekteja, niin sen kautta sitte oikeestaan varmaa eniten tutustuu uusiin ihmisiin. (H5)

Lähes jokainen asiantuntija mainitsi etätöön vuorovaikutuksessa näkyvän selkeästi yksilölliset viestinnän taidot sekä vaihtelut. Viestinnässä eroavaisuutta koettiin erityisesti eri ikäryhmien välillä. Nuoremmalla ikäpolvella totumuksen myötä koettiin olevan useimmiten värikkäämpää ilmaisu keskusteluissa GIF-kuvien ja hymiöiden osalta. Tämän vuoksi henkilöiden, joiden viestintä verkkoalustalla ei ollut yhtä värikästä saatettiin kokea jopa tyllymmäksi. Toisen henkilön viestinnän ymmärrystä helpotti asiantuntijoiden kertoman mukaan se, että on tavannut henkilön esimerkiksi entuudestaan kasvokkain. Tämä voi auttaa ymmärtämään, että esimerkiksi ilman hymiöitä laitettu viesti ei tarkoita esimerkiksi tyllyä vastausta, kun tunnetaan toisen persoonaa entuudestaan.

Etätöössä ehkä semmonen yks, mikä kuormittaa yllättävän paljon, kun siä et tiedä mitä se toinen ihminen sillä viestinnällään tarkoittaa. Kun sitten taas, jos kohtaisit hänet face-to-face, niin siä tietäisit melkein samantien, että ollaanko hyvän asian äärellä vai onko pinna kireellä vai mitä tapahtuu. (H3)

Asiantuntijaorganisaatioissa oli käytössä useampia verkkoviestintäfoorumeita, mutta siitä huolimatta yksinäisyys nousi esille keskusteluissa asiantuntijoiden kanssa. Yksinäisyyden tunne korostui etenkin kiireisinä aikoina, kun etätöössä voi mennä jopa viikko tai

enemmän, ennen kuin kollega tai esihenkilö kysyy kuulumisia. Tähän ei ollut merkitystä sillä, oliko asiantuntijatyö projektiluontoista vai ei. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kannalta tärkeä huomio tutkimustuloksissa onkin, että päivittäisistä palavereista huolimatta, joita koettiin olevan useimmiten liiaksikin asti, asiantuntijat kokivat yksinäisyyttä. Tämän mainittiin johtuvat erityisesti vertaistuen puutteesta. Asiantuntijan mainitsivat, että matalan kynnyksen viestintäfoorumeita oli hyvin vähän. Esimerkiksi yksittäisiä kokemuksia ei välttämättä haluttu jakaa keskusteluryhmissä, joissa olivat mukana esihenkilö tai muita henkilöitä, joiden tehtäväkuva ei ollut sama. Näin ollen asiantuntija helpommin lähettää viestiä esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa, mikäli tällaisia läheisempiä kollegoita oli.

Tuntuu välillä, että sä oot aika yksin niinku niiden asioiden kanssa, kun ei kukaa tiedä mitä toiset käy läpi tai millaisia asioita, ikäviä asiakastilanteita on ollu toisella, eikä sitten vaan pysty antamaan semmoista vertaistukea muille tai ja yleensäkin se on mun mielestä tärkeätä, että pystyy vähän niinku avautua omasta työstään oli se sitten positiivista tai negatiivista. (H2)

On meillä niiku siis firmalla jotai tommosia yleisiä kanavia, mutta sitten ne on enemmän semmosia, mihi joku postailee tota niin, että ”hei olen uusi täällä töissä”. Ei oo sellasii kauheen epävirallisia kanavia. (H5)

#### **4.3.2 Kunnioitus**

Asiantuntijatyö vaatii ongelmanratkaisukykyä ja näin ollen keskittymistä työtehtäviin. Vaikka matalan kynnyksen yhteydenottomahdollisuudet koettiin positiiviseksi asiaksi, niin tärkeäksi vuorovaikutuksen elementiksi nousi kollegoiden kunnioittaminen ja työrauha. Ajatuksia nousi esimerkiksi siitä, että esihenkilön ohjaamana tiimeissä voitaisiin sopia yhteiset ja selkeät käytänteet ja pelisäännöt yhteydenottotapoihin eri tilanteissa. Verkkoalustojen mahdollistaessa reaaliaikaisen kommunikoinnin paikasta riippumatta, ei ole silti syytä olettaa, että kollegat ovat jatkuvasti käytettävissä. Osa asiantuntijoista kertoi työajan kunnioituksen näkyvän ja toimivan erityisesti läheisempien työkavereiden kesken.



Kun toimistolla on, niin aika usein hihasta nykyjoita muissakin asioissa kuin niihin omiin työtehtäviin liittyen. Tämmöistä virtuaalinykimistä on aika paljon vähemmän. (H7)

Kunnioitetaan niinku tämmösiä, että jos ihmisellä lukee kalenterissa lounas, niin siä et laita siihen päälle mitään. (H3)

Toisaalta tutkimuksen havaintojen mukaan, asiantuntijat eivät edes odottaneet saavansa omiin viesteihinsä vastausta välittömästi kollegoiltaan. Tämän perusteella toisen työrauhaa kunnioitettiin yleisesti, mutta kunnioituksen koettiin toimivan sitä paremmin, mitä tutumpi toinen henkilö oli. Tästä huolimatta toivottiin, että muilta tulevat yhteydenotot tapahtuisivat silloin, kun oma profiili ei ole punaisella palaverin tai muun päällekkäisen tekemisen merkiksi. Toisen kunnioittaminen koettiin tärkeäksi ja osaksi vahvaa yhteisöllisyyttä. Kunnioitukseen linkittyy myös toisen arvostaminen ja luottamus, jotka sitoutuivat positiiviseen kokemukseen yhteisöllisyydestä. Kunnioitus oli useimmiten vahvaa etenkin niiden kollegoiden kanssa, keitä oli helppo lähestyä ja keiden kanssa saattoi vaihtaa kuulumisia muuhunkin kuin työtehtäviin liittyen. Tulevissa alaluvuissa ilmenee lisäksi osaamisen merkitys kunnioituksessa ja arvostuksessa.

#### **4.4 Osaaminen**

Tämä luku on jaettu osaamisen jakamiseen, työn organisointiin ja innovointiin tutkimuksessa esiintyneiden osaamisen teemojen mukaisesti. Asiantuntijat kokivat pääasiassa saaneensa aina tarvittaessa apua työssään. Tämä on edellyttänyt kuitenkin asiantuntijan omaa kykyä pyytää apua. Henkilöhaastatteluissa ilmeni, että mitä laajempi asiantuntijan verkosto työyhteisössään oli ja mitä parempi tuntemus hänellä oli esimerkiksi tiimiläisensä osaamisesta, niin sitä monipuolisemmin apua osattiin kysyä. Neuvoja kysyttiin useimmiten esimerkiksi laittamalla viestiä Teams-palvelun kautta suoraan niiltä, keillä tiedettiin olevan tarvittava osaaminen ongelman ratkaisemiseen. Mikäli oma sosiaalinen verkosto kapenee, niin osaamisen jakaminen voi olla rajoitteisempaa, kun ei välttämättä tunneta tai tiedetä henkilöitä, joilla on syväosaaminen eri aiheista. Tämä luo haasteen asiantuntijatyön toteuttamiselle.

#### 4.4.1 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamiseen tutkimuksesta saatiin kahdenlaisia havaintoja. Etätöön koettiin ensinnäkin mahdollistavan syväosaajien yhdistämisen esimerkiksi eri paikkakuntien välillä ja jopa kansainvälisesti. Tämä havainto korostui etenkin projektipainotteisissa asiantuntijatehtävissä. Etätömalli mahdollistaa oikein hyödynnettynä laajan verkoston ja työyhteisön, jolla voidaan yhdistää tapauskohtaisesti tarvittavat osaajat. Oikeiden osaajien joukon kokoaminen vaatii kuitenkin useimmiten henkilön esimerkiksi esihenkilön tai projektivetäjän, joka tuo yhteen kyseiset osaajat. Tämä edellyttää henkilöä, joka tietää asiantuntijoiden erikoisosaamiset, jotta osaajat pystytään yhdistämään.

Moni asia on semmonen, että sun pitää näyttää tietokoneelta joku asia x ja se, et jos oot toimistolla, niin se, että kaikki ihmiset menee yhen tietokoneen ääreen ihmettelemään jotakin juttua, niin mun mielestä tämmösten asioiden läpikäyminen on paljon niin kuin luontevampaa tämän näytön jakamisen välityksellä. (H6)

Asiantuntijat kertoivat pääosin tietävänsä tiimiläistensä osaamisalueesta joko yhteisten työtehtävien, workshopien tai projektien kautta. Joissain tapauksissa päätelmät kollegan osaamisesta perustuivat muun muassa kuulopuheisiin. Erityisesti henkilöiden vaihtuessa työyhteisössä, osaamisten tunnistaminen voi aiheuttaa haastetta ja tätä helpottaa, jos esimerkiksi tiiminvetäjä osaa yhdistää ongelman mukaisesti oikealle osaajalle, jotta haasteita voidaan ratkaista yhdessä ja luoda myös yhteisiä onnistumisia. Erityistä haastetta on tuottanut tilanne, jossa työntekijä on uusi ja joutuu tunnistamaan muiden osaamisalueet palaverien perusteella, missä useimmiten on vain tietyt puhujahenkilöt. Näissä tilanteissa hyödyllisiksi koettiin erilaiset yhteiset tehtävät ja projektit workshop-muodossa, jossa on mahdollisuus oppia tuntemaan kollegoita ja heidän osaamisalueitaan. Tämä mahdollistaa osaamisen jakamisen, mutta tuo myös esimerkiksi työtappoihin uusia näkökulmia, kun voidaan peilata omia sekä kollegoiden työtappoja keskenään.

Kun ihmiset tuntee toisensa paremmin, niin sitten ehkä osaa auttaa toisiinsa paremmin ja tietää vähän niinku, et miten voi ja mitä siellä on nyt meneillään ja tän tyyppistä, mitä ei niinku sit normi palavereissa tuu esille. (H2)

Tutkimus osoittaa myös sen, että osaaminen on arvostettu ominaisuus asiantuntijatiimeissä ja sillä voi monin tavoin olla vaikutusta sosiaalisissa suhteissa työyhteisössä. Yksi ainoita tunnistettuja tekijöitä, jonka koettiin laskevan tiimin yhteisöllisyyttä, olivat tilanteet, jolloin tiimistä lähti muihin tehtäviin osaava henkilö. Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa oli se, että näitä henkilöitä kutsuttiin nimenomaan osaaviksi, eikä esimerkiksi mukavaksi tai muulla tavanomaisella kehulla. Kollegan osaamisen tunnistaminen ja tiedostaminen voi havainnon mukaan lisätä yhteisöllisyyttä edistävää aitoa kunnioituksen tunnetta sekä luottamusta kollegaa kohtaan.

Osaamisen ja tiedon jakamisen yhtenä haasteena pidettiin sitä, että etätöitä tekevät tiimiläiset eivät välttämättä aina ole mukana samoissa verkkoalustojen keskusteluryhmissä tai toimistolla käydyissä keskusteluissa, joissa voi esiintyä oman tekemisen kannalta oleellista tai uutta informaatiota. Keskustelufoorumeita ja informaatiokanavia tiedettiin olevan hyvinkin useita ja tämä on voinut aiheuttaa tilanteen, jossa tarvittava informaatio ei saavuta asiantuntijaa joko sen vuoksi, että hän ei ole tiettyssä keskusteluryhmässä, toimistolla mukana tai tieto voi hukkua jatkuvan informaatiomassan ja eri viestintävälineiden joukkoon. Tämän koettiin heikentävän tiedonkulkua työyhteisössä ja luovan jopa eriarvoisuutta tiimiläisten kesken. Kokemus siitä, ettei tasapuolisuus informaation liikkumisessa etätömallissa toteudu, mahdollisesti vaikuttaa negatiivisesti myös suorassa suhteessa kokemukseen yhteisöllisyydestä ja luottamuksesta työyhteisössä.

Ehkä se on just nää hetket, että kun sä tajuat etänä, et siellä on sovittu jotain ihan muuta ja sä oot itte ihan pihalla, että mistä ollaa puhuttu ja sitä ei oo avattu missää. (H7)

#### 4.4.2 Työn organisointi

Tutkimuksen perusteella yleinen havainto oli, että etätyömallin koettiin antavan uudenlaisia mahdollisuuksia työntekotapoihin ja oman jaksamisen sekä keskittymisen hallintaan. Suhtautuminen etätyön tekemiseen oli pääosin positiivinen. Useampi asiantuntija mainitsi tekevänsä etänä usein sellaisia työtehtäviä, jotka vaativat vahvaa keskittymistä ja keskeytysten minimointia. Toimistot olivat pääasiassa avokonttoreita, joten koettiin, että toimistolla on vaikeampi keskittyä pitkäkestoisesti, sillä keskeytyksiä ja taustääntä esiintyy useammin. Toimistoilla näin ollen hoidettiin mieluummin työtehtäviä, jotka vaativat yhteistyötä tai työtehtäviä, jotka eivät edellyttäneet pitkäkestoista keskittymistä. Tämän työn organisoinnin mahdollisuuden mainittiin myös vähentävän stressin tunnetta.

Jo aiemmissa luvuissa esille nousutta yksinäisyyden tunnetta oli helpottanut esimerkiksi tilannekatsaukset oman tiimin kanssa liittyen työtilanteisiin, joita oli toteutettu riittävän usein. Etätapaamisissa oli käyty läpi tiimiläisten työtilanteita ja näissä tapaamisissa on ollut mahdollista nostaa esiin mietityttäneitä asioita tai haasteita omassa työssä. Osassa yrityksistä oli järjestetty kyseisiä tiimien tilannekatsauksia muun muassa päivittäin tai viikoittain. Tämä oli helpottaa asiantuntijoita hahmottamaan työtilannetta yleisesti, mutta korostanut ajatusta yhteisestä tekemisestä. Erityisesti kiireisessä tilanteessa yhteinen töiden läpikäynti on auttanut jakamaan tarvittaessa työkuormaa. Haasteeksi koettiin myös pöydänkulmakeskustelut toimistolla, jotka mahdollisesti jättävät etätyössä olevat toisarvoiseen asemaan ja keskusteluista pimementoon, mikäli niitä ei ole nostettu yhteisesti esille myös verkkopalavereissa.

Ne on ne jokapäiväiset työtehtävien läpikäynnit, mitkä tekee sen, että niitä tehdään yhdessä, ettei oo sitte niinku ihan täysin jossai omassa umpiossa siellä, että niinku kerran päivässä osallistutaan yhteisii tilanteiden läpikäyntiin. (H7)

## 5 Johtopäätökset

Tässä viidennessä pääluvussa kootaan yhteen keskeisimmät havainnot tutkimustuloksista sekä vastataan ennalta-asetettuun tutkimusongelmaan. Kolmen tutkimuskysymyksen myötä yhteenvedossa esitetään havaintoja tutkimuksen tavoitteen pohjalta eli miksi yhteisöllisyyden tukeminen asiantuntijayhteisössä on tärkeää, mitä haasteita etätyö aiheuttaa siihen sekä millaisin johtamisen keinoin asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä voidaan tukea. Tutkimustuloksista esitetään vertailua aiempien tutkimusten tuloksiin sekä arvioidaan tutkimusta muun muassa toteutuksen ja eettisyyden näkökulmasta. Lopuksi tuodaan esille myös ajatuksia mahdollisista lisätutkimuksen kohteista, jotka mahdollistavat syvemmän katsauksen tässä tutkimuksessa ilmenneisiin yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin.

### 5.1 Yhteenveto

Tämä pro gradu -tutkielma vahvistaa käsitystä siitä, että yhteisöllisyydellä on kriittinen rooli asiantuntijatyön laadun kannalta ja yhteisöllisyyden merkitystä pidetään myös asiantuntijoiden kesken tärkeänä. Etätyömallissa yhteisöllisyys on huomioitava entistä vahvemmin johtamisessa erityisesti pidemmän aikavälin näkökulmasta, kun asiantuntijoiden verkostot muuttavat muotoaan esimerkiksi henkilöiden vaihtuessa työyhteisössä. Etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ei ole asiantuntijoiden näkökulmasta luotu riittävän näkyviä käytänteitä johtamisella, jotta sen ylläpitäminen ja edistäminen olisivat tulleet osaksi työyhteisön kulttuuria ja arvoja sekä jokapäiväistä johtamista. Nykyisten etätyökäytänteiden ei uskota tukevan riittävästi yhteisöllisyyttä, vaan päinvastoin kaventavan asiantuntijoiden verkostoa, innovointia sekä osaamisen jakamista. Positiivista on kuitenkin se, että vuorovaikutusta tukevien ja näkyvien johtamisen keinojen uskotaan auttavan yhteisöllisyyden edistämistä asiantuntijaorganisaatioissa. Vastuuta yhteisöllisyyden ylläpitämisestä on mahdollista jakaa ylemmältä tasolta myös asiantuntijoille.

Tutkielman toinen ja kolmas tutkimuskysymys muodostavat rajauksen päätutkimuskysymykselle. Tämän tutkimuksen sekä aiemman tieteellisen kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että asiantuntijoiden vuorovaikutus ja verkostoituminen on muuttunut asiakeskeisemmäksi sekä kapea-alaisemmaksi etätyössä (Vanharanta; 2022, s. 27; Yang ja muut, 2022, s. 43). Tämä johtaa siihen, että innovointi, osaamisen jakaminen ja vertaistuki ovat huomattavissa määrin menettäneet rooliaan etenkin niissä organisaatioissa, joissa etätyöhön on siirrytty äkkinäisesti koronaviruspandemian myötä. Toisaalta positiivinen kokemus yhteisöllisyydestä motivoi asiantuntijoita ylläpitämään ja monipuolistamaan verkostoaan, joka puolestaan voi johtaa muun muassa osaamisen oma-aloitteiseen jakamiseen. Vapaamuotoisen keskustelun rooli korostuu, kun näkökulmaksi otetaan esimerkiksi asiantuntijoiden innovointi ja tässä tutkimuksessakin korostunut vertaistuen kaipuu etätyössä.

Päätutkimuskysymyksessä pohditaan sitä, millaisin johtamisen keinoin asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä etätyössä voidaan tukea. Johdon näkökulmasta asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä etätyössä voidaan edistää johtamisen keinoin asettamalla työnteolle selkeät raamit sekä puitteet ja luomalla työyhteisöön haluttua työkulttuuria arvojen ja esimerkin kautta. Tämä edellyttää yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämistä asiantuntijatyössä sekä etätyön asettamien haasteiden tiedostamista. Yhteisöllisyyttä voidaan johtaa johdon ja esihenkilöiden osalta asiantuntijaorganisaatioissa muun muassa osallistamalla asiantuntijoita päätöksentekoon sekä kannustamalla vapaamuotoisen keskustelun kulttuuriin, jonka uskotaan menettäneen merkitystään etätyömallissa erityisesti muutaman vuoden aikana.

Arvojen ja mahdollisuuksien luomisen yhteydessä tulee varmistaa, että kommunikaatio- sekä vuorovaikutustavat pysyvät yhtenäisinä, selkeinä ja näkyvinä. Sama pätee myös erilaisten informaatiokanavien selkeyteen, jotta tiedetään, missä tarvittavaa informaatiota jaetaan sekä säilytetään. Tämän lisäksi selkeät yhteydenottokäytännöt madaltavat kynnyksiä luoda itsenäisesti uutta sosiaalista verkostoa. Vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen tulee kannustaa ja se tulee huomioida ohjeistuksissa. Vapaamuotoisen keskustelun

kulttuuri lieventää omalta osaltaan myös jatkuvaa kiireen tunnetta sekä palaverien tiukkaa asiakeskeisyyttä. Selkeät etätyökäytänteet ja näkyvyys myös kollegan työtilanteesta etätyössä auttavat luomaan tasapuolisuuden tunnetta, lisäävät kunnioitusta ja helpottavat päivittäisen informaation jakamista asiantuntijatyössä. Lisäksi tutkimuksen mukaan asiantuntijat kokivat erityisesti onnistumisen hetket yhteisöllisyyttä nostattavina tekijöinä. Mikäli vapaamuotoinen vuorovaikutus heikkenee, myös onnistumisten jakaminen vähenee, joka puolestaan laskee yhteisöllisyyden kokemusta.

Tilanteet, jotka sisältävät vapaamuotoisempaa keskustelua kuten yhteiset etäkahvihetket tulisi arvottaa näkyvämmiin aiempaa merkityksellisemmäksi. Etäpalaverien sekä niiden varauksen helppous sähköisiin kalentereihin on aiheuttanut verkkopalavereiden jatkuvan päällekkäisyyden, jolloin asiantuntijat priorisoivat useimmiten niitä palavereja, joissa asiasisältö on tiukin. Tämä edellyttää entistä huolellisempaa osallistujien valikointia, joka voisi osaltaan helpottaa asiantuntijoiden kokemaa kiireen tuntua. Lisäksi palaverien laadukkaampi organisointi vapauttaa aikaa niihin palavereihin, joissa on mahdollisuus myös jakaa ajatuksiaan, verkostoitua ja innovoida. Herääkin kysymys, onko saman tehtäväalueen asiantuntijoiden välttämätöntä osallistua kaikkiin palavereihin. Tämä sijaan isommista tiimeistä pienempi henkilömäärä voisi osallistua palavereihin ja jakaa tietoaan tiimiläisilleen esimerkiksi workshopien myötä tai omissa tiimipalavereissa, joita olisi suositeltavaa pitää ainakin viikoittain, ellei useamminkin. Muun muassa palaverien ja osaamisen organisoinnin vastuun odotetaan olevan pääasiassa esihenkilöillä.

Osallistamalla asiantuntijoita ja luomalla yhteisöllisyyttä tukevaa työkulttuuria, voidaan jakaa vastuuta johtamisesta ylemmältä tasolta asiantuntijoille itsensä johtamisen ja esimerkin kautta. Keskeinen havainto onkin se, että yhteisöllistä johtamista voi toteuttaa kuka vain asiantuntijaorganisaatiossa. Esimerkin ja kannustuksen on lähdeittävä kuitenkin ylemmältä organisaatiotasolta esimerkiksi ottamalla näkyvästi käyttöön yhteisöllisiä käytänteitä kuten vapaamuotoista keskustelua osaksi päivittäisiä palavereita, jotta niiden

merkitys ja arvostus omaksutaan myös asiantuntijatasolla. Johtaminen voi olla monipuolista ja innostavaa, vaikka kohtaamiset eivät tapahtuisikaan kasvotusten. Tätä tukee monipuolinen verkosto, luottamus työyhteisössä ja näitä tukeva kokemus yhteisöllisyydestä.

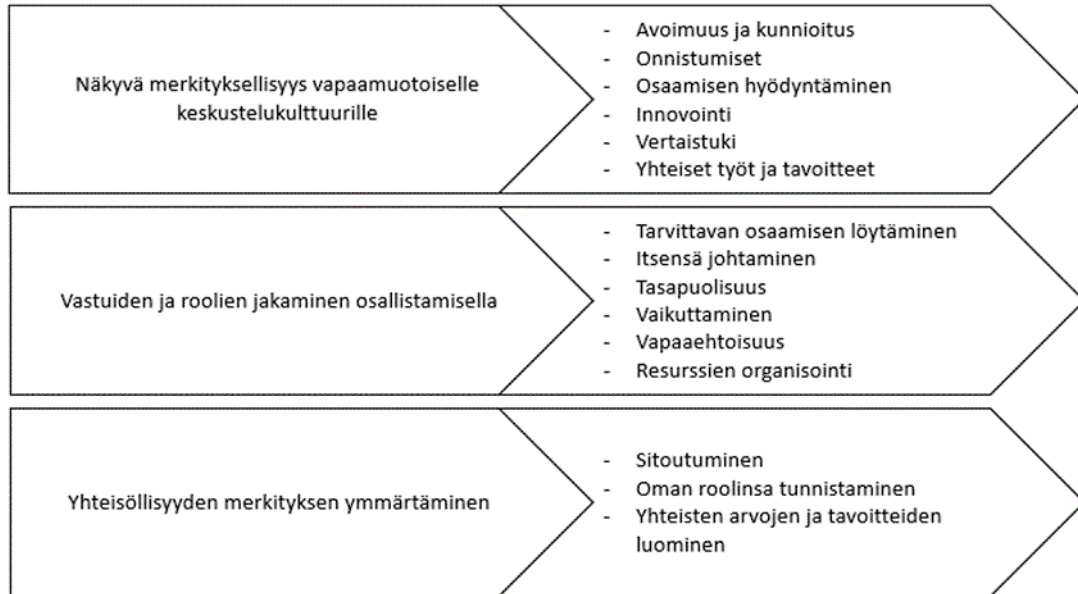
Useissa yrityksissä pohditaan yleisten etätyösuositusten keventyessä, millaisia linjauksia asiantuntijoille annetaan etätyön tekemisen määrään liittyen. Mikäli koetaan, että linjauksia halutaan antaa hybridimallin mukaisesti, niin suositeltavaa on huomioida, miten nämä linjaukset saadaan yhdistettyä asiantuntijoiden vapaaehtoiseen toimistolla työskentelyyn. Tiimiläisiä voidaan yrityksissä kannustaa sopimaan keskenään yhteisiä toimistopäiviä, jotta työntekijät osallistetaan päätöksentekoon. Keskeistä on minimoida pakollisuuden tunnetta, jotta kokemus etätyöstä mahdollisuutena ja luottamuksen osoituksena ei kärsisi.

Tiimit voivat luoda muun muassa pienimuotoisten workshopien ja projektien myötä asiantuntijoille mahdollisuuden tutustua toisiinsa sekä oppia tuntemaan toistensa osaamista sekä luonnetta, joka tukee vuorovaikutusta ja viestinnän ymmärrystä etätyössä. Tutkimustulokset osoittavat, että mitä paremmin asiantuntija tuntee kollegansa ja heidän osaamisalueensa, sitä helpompi verkkoympäristössä on toisia lähestyä. Projektit voivat liittyä prosessien kehittämiseen, jotta samalla tuetaan ideoinnin sekä innovoinnin kulttuuria työyhteisössä. Kyseinen toimintatapa auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan kollegoihinsa, mutta myös pidempään olleita asiantuntijoita ymmärtämään toistensa osaamisalueita. Tämä auttaa oikeanlaisen osaamisen ja osaajan etsimistä soveltavissa työtehtävissä myöhemmissäkin vaiheissa.

Seuraavaksi esitetty Kuvio 4 havainnoi tämän pro gradu -tutkielman tulosten pääteemat, joita on käsitelty tämän luvun aiemmissa kappaleissa. Kuvio 4 esittää tekijät, joita asiantuntijoiden johtamisessa tulisi huomioida, jotta yhteisöllisyyttä ja sen myötä laadukasta asiantuntijatyötä voidaan edistää myös tulevaisuudessa. Näitä ovat näkyvän merkityksellisuuden luominen vapaamuotoiselle keskustelukulttuurille, vastuiden ja roolien selkeä jakaminen osallistamisen kautta sekä yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen



asiantuntijaorganisaatioissa, jotta sille osataan luoda merkityksellisyyttä jokapäiväisessä johtamisessa ja työkuultuurissa.



**Kuvio 4.** Yhteisöllisyyttä edistävien johtamiskeinojen peruspilarit etätyössä.

Kuviosta 4 voidaan todeta, että edellä mainittujen tekijöiden huomioiminen johtamisen keinoissa etätyössä voi olla positiivinen vaikutus useaan yhteisöllisyyttä tukevaan osa-alueeseen asiantuntijaorganisaatioissa. Erityisesti asiakeskeisyyden korostuessa etätyömallissa, ei edes välttämättä huomata sitä, että verkostoitumiseen ja innovointiin johtavat tekijät ovat menettäneet merkitystään. Tähän on syytä kiinnittää huomiota pohdittaessa sitä, miten johtamisen keinoin voidaan edistää asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä, jotta turvataan laadukas asiantuntijatyö myös pitkällä aikavälillä.

## 5.2 Tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin

Tutkimuksen tulokset ovat pääosin yhteneväiset aiempien tieteellisten tutkimusten havaintojen kanssa (van Dierendonck ja muut, 2014, s. 544; Holtskog, 2017, s. 1025; Salmela, 2010, s. 2; Vanharanta, 2022, s. 30). Etätyössä on riski vuorovaikutuksen ja inno-

voinnin heikentymiseen erityisesti pitkällä aikavälillä asiantuntijatyössä, jossa asiantuntijat ovat lähtökohtaisestikin tottuneet itsenäiseen työskentelyyn sekä ongelmien ratkaisuun. Tämä pro gradu -tutkielma on nostanut esille, miksi kyseiset haasteet korostuvat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa yhteisöllisyyden kokemuksella voi olla toisenlaisia organisaatioita suurempi riski tuotettavan palvelun laatuun. Tutkimuksen tulokset mukailevat olemassa olevan teorian mukaisesti sitä, että asiantuntijoiden johtamismallit tulee olla verkostoitumiseen ja osaamisen kehittämiseen motivoivia. Tämä tukee vahvasti yhteisöllisiä johtamismalleja ja vapaamuotoiseen keskusteluun kannustavien arvojen näkyvyyden ja selkeyden merkitystä.

Toisaalta verraten aiempiin tutkimustuloksiin, tässä tutkimuksessa ilmenee näkökulma asiantuntijoiden omasta vastuusta yhteisöllisyyden ylläpitämisessä itsensä johtamisen kautta. Johdon ja esihenkilöiden on suositeltavaa luoda verkostoitumis- ja oppimismahdollisuuksia laajemmin etätyössä ja luoda niitä osaksi organisaation etätyökulttuuria ja arvoja. Samaan aikaan kuitenkin asiantuntijoiden tulee henkilökohtaisella tasolla olla riittävän motivoituneita verkostoitumaan ja jakamaan osaamistaan, jotta he voivat itsenäisesti luoda vapaamuotoista keskustelukulttuuria ilman vahvasti negatiiviseksi koetun pakollisuuden tunnetta.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen eri vaiheet ja toimintatavat on kuvattu tutkielmassa vaiheittain toteuttamisjärjestyksessä selkeyden ylläpitämiseksi. Tutkimuksen rajaus ja havainnoitava ilmiö oli määritelty mahdollisimman tarkasti jo ennen aineiston Gioia-analyysivaihetta. Näin saatiin laajasta ja monipuolisesta haastatteluaineistosta tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät uudet havainnot poimittua keskittyen tutkimuksen rajauksen muodostaneisiin näkökulmiin.

Henkilöhaastatteluihin osallistuneet asiantuntijat haastateltiin anonymisti. Ainoat tutkimuksessa mainitut taustatiedot heistä olivat toimialat, joissa he työskentelevät sekä

tiimien koot, sillä näiden tietojen ennakoitiin vaikuttavan tutkimustuloksiin sekä henkilön käsitykseen omasta tiimistä. Jokaiselle haastateltavalle myös kerrottiin ennen aineiston nauhoituksen alkua haastattelun nauhoittamisesta ja mitä tietoja heistä tutkimuksessa mainitaan (Tracy, 2010, s. 847). Näin pyrittiin varmistamaan tutkimuksen eettinen toteuttaminen ja varmistamaan, että asiantuntijat pystyvät kertomaan aidosti kokemuksestaan (Puusa ja muut, 2020; Tracy, 2010, s. 847).

Oleellista tutkimustulosten kannalta on huomioida ajankohta, jolloin tutkimus on toteutettu. Osa haastateltavista oli siirtynyt etätyöhön koronaviruspandemian alkuvaiheessa eli etätyössä he olivat olleet tutkimuksen toteutushetkellä noin kolme vuotta. Pandemian edettyä etätyöhön siirtyminen on ollut yrityksissä välitön ratkaisu ja esimerkiksi etätyömalliin opastaminen oli jäänyt minimiin. Vasta viime aikoina osassa asiantuntijaorganisaatioista oli alettu kiinnittämään huomiota näkyvämmiin mahdollisiin etätyön seurauksiin esimerkiksi työhyvinvoinnille ja etätyö oli nostettu keskusteluun muutamissa palavereissa. Lisäksi pieni osa haastatteluun osallistuneiden asiantuntijoiden yrityksistä olivat ottaneet äskettäin käyttöön virallisissa linjauksissaan hybridimallin.

Toteutettu tutkimus käsittää yhteisöllisyyden ilmiön asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvassa etätyössä ja erityisesti viime vuosien aikana eli tutkimustulokset saivat mahdollisesti uusia näkökulmia, mikäli tutkimus totutettaisiin uudelleen tulevaisuudessa, toisentyyppisessä organisaatiossa tai esimerkiksi esihenkilöiden tai johdon näkökulmasta. Tutkimuksen pohja on kuitenkin lähes sellaisenaan mahdollista käyttää saman ilmiön tarkasteluun toisenlaisessa organisaatiossa, tulevana ajankohtana tai eri näkökulmasta asiantuntijaorganisaatiossa eli puhutaan tutkimuksen siirrettävyydestä (Puusa ja muut, 2020; Tracy, 2010, s. 845).

#### **5.4 Jatkotutkimuksen kohteet**

Tämä laadullinen tutkimus keskittyi kuvaamaan eri alojen asiantuntijoiden kokemusta yhteisöllisyydestä sekä johtamisen keinoja, jotka tukevat asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä

yleisellä tasolla etätyössä. Yhteisöllisyyden merkityksen osoittautuessa tärkeäksi moneltakin kannalta, olisi mielenkiintoista kohdistaa tutkimus esimerkiksi tapaustutkimuksen muodossa tiettyjen toimialojen yrityksiin, jotta löydetään syvempiä merkityksiä ja vaihteluita yhteisöllisyyden kokemuksesta eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioympäristöissä. Tämä tutkimuksen perusteella ei esimerkiksi voida todeta, kokevatko projekti- tai hankeluontoista asiantuntijatyötä tekevät helpommin vahvempaa yhteisöllisyyden kokemusta kuin toistuvampaa asiantuntijatyötä tekevät henkilöt.

Toteutettu tutkimus rajautui kohdistumaan asiantuntijatyöhön asiantuntijoiden omasta näkökulmasta, mutta tutkimusta olisi mahdollista soveltaa myös muunlaiseen kohderyhmään kuten esihenkilöihin. Lisäksi tutkimus olisi mahdollista toteuttaa lähes sellaisenaan uudelleen myöhemmässä vaiheessa tai hybridimalliin peilaten. Näin voidaan verrata, muuttuuko asiantuntijoiden kokemus yhteisöllisyydestä, mikäli yritykset päättävät siirtyä yleisesti hybridimallin mukaisiin käytänteisiin. Jos näin on, niin olisi tärkeää selvittää, millaisista tekijöistä johtuen.

Tutkimuksessa on lisäksi todettu asiantuntijoiden kokevan jatkuvaa kiirettä sekä pohdittu viestinnän roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa. Työn kuormitus ja taukojen puute on ollut jo lyhyelläkin aikavälillä etätyössä haaste. Näitä ei tutkimuksen rajauksen vuoksi voitu tarkemmin syventyä tutkimaan, mutta kyseiset tekijät ovat myös asiantuntijoiden johtamisen kannalta havainnollistavia ja kehitystä tukevia tutkimuksen kohteita. Viimeisimmiksi tutkimuskohteiksi esitetään informaattorikkaiden verkkoalustojen merkityksen havainnointia kiireen ja stressin aiheuttajana sekä sitä, millaisin ratkaisuin johtamisella voidaan tähän vaikuttaa.

## Lähteet

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European journal of innovation management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>.
- Aro, J. (2011). *Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side*. Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8343-1>.
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International entrepreneurship and management journal*, 11(4), 811-822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <https://doi.org/10.1080/019-00699408524907>.
- Blanchard, A., & Markus, M. (2004). The experienced "sense" of a virtual community: Characteristics and processes. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 64-79. <https://doi.org/10.1-145/968464.968470>.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: The case of supervisors in the Netherlands fire services. *International journal of human resource management*, 28(2), 379-398. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>.
- Bracht, E. M., Junker, N. M., & van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self - leadership—Self - leadership - culture. *Journal of theoretical social psychology*, 2(4), 119-130. <https://doi.org/10.1002/jts5.33>.
- Brosi, P., Duman, D., Schwarzmüller, T. & Welpel I. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>.

- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of business research*, 128, 578-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>.
- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?: Qualitative research methods. *BJOG : an international journal of obstetrics and gynaecology*, 129(7), 1166-1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>.
- Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2023). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: Vigour, dedication and absorption. *Management research review*, 46(3), 437-466. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>.
- Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, P. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee relations*, 37(4), 487-503. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0068>.
- Eisenkopf, G. (2020). Words and deeds – Experimental evidence on leading-by-example. *The Leadership quarterly*, 31(4), 101383. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101383>.
- Eldor, L. (2021). Leading by doing: Does leading by example impact productivity and service quality? *Academy of Management journal*, 64(2), 458-481. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.0706>.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

- GÄCHTER, S., NOSENZO, D., RENNER, E., & SEFTON, M. (2012). WHO MAKES A GOOD LEADER? COOPERATIVENESS, OPTIMISM, AND LEADING-BY-EXAMPLE. *Economic inquiry*, 50(4), 953-967. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00295.x>.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>.
- Holtskog, H. (2017). Defining the Characteristics of an Expert in a Social Context Through Subjective Evaluation. *Journal of the knowledge economy*, 8(3), 1014-1031. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0312-1>.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Huotilainen, M. & Moisala, M. (2018). *Keskittymiskyvyn elvytysopas*. Tuuma.
- Jalava, U., & Matilainen, R. (2010). *Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemysellistä johtamista*. Tammi.
- Kiviranta, R. (2012). *Työurat asiantuntijaorganisaatiossa: laadullinen tutkimus työuralla vaikuttavista tekijöistä*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4805-4>.
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>.
- Leskinen, M. (2022). *Etätyö lisääntyi useimmilla toimi-aloilla, maakunnissa palattiin lähi-työhön*. Tilastokeskus.
- Malinen, S. (2016). *Sociability and sense of community among users of online services*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press. 978-951-44-9998-2.pdf (tuni.fi).

- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of community psychology*, 14(1), 6-23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I).
- Mizintseva, M. F., & Gerbina, T. V. (2018). Knowledge Management: A Tool for Implementing the Digital Economy. *Scientific and technical information processing*, 45(1), 40-48. <https://doi.org/10.3103/S0147688218010094>.
- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2021). Mindfulness, remote engagement and employee morale: Conceptual analysis to address the “new normal”. *International journal of organizational analysis (2005)*, 29(4), 873-890. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>.
- Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social behavior and personality*, 47(11), 1-8. <https://doi.org/10.2224/sbp.8406>.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Salmela, P. (2008). Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*, 27(2), s. 48–54. Noudettu 2022-12-04 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/609/500>.
- Salmela, P. (2010). Hiljaisen tiedon rooli asiantuntijaorganisaation innovaatio- ja tuotekehitysprosessissa. *Informaatiotutkimus*, 29(1). Noudettu 2023-01-20 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/2716/2488>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Pearson Education UK.
- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5. painos). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Silvennoinen, H. (2016). Uusi itseohjautuva ihminen. *Aikuiskasvatus*, 36(1), s. 2–3. <https://doi.org/10.33336/aik.88469>.



- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>.
- Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia*. Talentum Media.
- Tindale, R. S., Meisenhelder, H. M., Dykema-Engblade, A. A., & Hogg, M. A. (2001). *Shared Cognition in Small Groups*. <https://doi.org/10.1002/9780470998458.ch1>.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>.
- Vanharanta, O. (2022). *Innovatiivisuuden edistämisen haasteet ja mahdollisuudet etätyössä*. Työsuojelurahasto.
- Vartiainen, P. (2020). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.
- Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Viitala, R. & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID - 19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Westerman, G. (2016). Why digital transformation needs a heart. *MIT sloan management review*, 58(1), 19-21.
- Williams, M. (2001). In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management review*, 26(3), 377-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845794>.
- Woods, S. A., Napiersky, U., & Rivkin, W. (2022). Learning to self-lead: Examining self - leadership strategies, personality traits and learning attainment. *Applied psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12422>.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Tausta

- Millä alalla työskentelet?
- Kuinka kauan olet ollut nykyisissä työtehtävissäsi?
- Kuinka monta henkilöä tiimissäsi työskentelee?

#### Etätyö

- Kuinka paljon teet etätöitä?
- Milloin olet siirtynyt etätyöhön?
- Onko koronaviruspandemia vaikuttanut yrityksessänne etätyöhön siirtymiseen?
- Tekevätkö kaikki tiimistänne etätöitä?
  - Miten mahdolliseen etätyön vaihtelevuuteen tiimiläisten kesken on reagoitu?
- Miltä etätyöhön siirtyminen tuntui?
- Miten esihenkilö ja/tai organisaatio on tukenut etätyöhön siirtymistä?
  - Millä tavalla etätyön tekemistä on ohjeistettu?
  - Onko vuorovaikutustapoihin muodostettu uusia käytänteitä? Millaisia?

#### Yhteisöllisyys

- Mikä merkitys tiimin yhteisöllisyydellä on sinulle?
- Koetko yhteisöllisyyden tukemisen organisaation puolelta tärkeäksi?
- Miten yhteisöllisyys toteutuu tiimissänne etätyössä?
- Onko yhteisöllisyydessä tapahtunut muutosta etätyön aikana? Mikä merkitys tällä on ollut?
- Onko kynnys laittaa viestiä kollegalle madaltunut etätyöhön siirtymisen jälkeen? Mikä siihen on johtanut?
- Toivoisitko yhteisöllisyyteenne etätyössä jotain muutosta? Millä tavoin?
  - Toivoisitko muutosta esihenkilön tai kollegoiden suunnalta?
- Kuvaile tilanteita, jotka ovat vahvistaneet yhteisöllisyyttä tiimissänne.

- Entä, onko jotkut tekijät puolestaan laskeneet yhteisöllisyyden tunnetta.

### **Johtaminen**

- Miten etätyöntekijät on huomioitu arjessa?
  - Oletko huomannut uusia toimintatapoja etätyössä, jotka ovat parantaneet yhteisöllisyyttä.
  - Onko etätyössä ilmennyt käytänteitä, jotka ovat heikentäneet yhteisöllisyyden tunnetta.
- Miten esihenkilö on onnistunut huomioimaan vuorovaikutuksessaan etätyötä tekevät?
  - Entä, mitkä tekijät ovat olleet haasteita.
  - Toivoisitko jotain enemmän ja/tai vähemmän?
- Koetko vaihtelevuutta siinä, miten ja kuinka paljon olet vuorovaikutuksessa eri tiimiläisten kanssa. Mistä tämä johtuu?

### **Täydentävät havainnot**

- Koetko, että yhteisöllisyys olisi vahvempi tai heikompi jos etätyötä ei olisi siirrytty? Mistä tämä johtuu?
- Tuleeko sinulle muuta mieleen aiheeseen liittyen tai täydennettävää aiempaan keskusteluunne?