

Mitä etätyöjakso opetti työyhteisöstä? – Kansanopistojen rehtoreiden käsityksiä yhteisöllisyydestä etätyöyhteisössä

Pro gradu – tutkielma

Elina Vaaranmaa

Kasvatustieteiden tiedekunta

Yleinen kasvatustiede

Lapin yliopisto

2022

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Mitä etätyöjakso opetti työyhteisöstä? – Kansanopistojen rehtoreiden käsityksiä yhteisöllisyydestä etätyöyhteisössä

Tekijä: Elina Vaaranmaa

Koulutusohjelma/oppiaine: Yleinen kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -työ _x_ Laudaturtyö _ Lisensiaatintyö _

Sivumäärä: 60 + 1

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tutkimus käsittelee kansanopistojen rehtoreiden käsityksiä yhteisöllisyydestä etätyössä sekä käsityksiä yhteisöstä etätyöjakson jälkeen. Tarkempi näkökulma aiheeseen muodostuu kansanopistojen etätyöjakson ympärille, jossa kaikki opistot siirtyivät etätyömuotoon keväällä 2020 Covid-19-pandemian vuoksi. Olen kiinnostunut rehtoreiden käsityksistä oman työyhteisönsä yhteisöllisyydestä ja miten rehtorin rooli näkyy tämän muutoksen keskellä.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kansanopistojen, yhteisöllisyyden ja etäjohtajuuden ympärille. Kansanopistoilla on pitkä historia Suomessa, mutta etätyömuoto oli uusi ja yllättävä muutos. Tutkimuksen toteutin fenomenografisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla viittä kansanopiston rehtoria ja analysoin haastatteluaineiston hyödyntämällä fenomenografista analyysia.

Tulokset muodostuivat kolmen kuvauskategorian ympärille, jotka rakentuivat ajallisesti aikaa ennen etätyötä, etätyöjakson vaiheelle sekä ajalle sen jälkeen. Rehtoreiden käsitykset oman opiston yhteisöllisyydestä olivat positiivisia, merkityksellisiä ja siihen haluttiin panostaa yhteisillä tapahtumilla. Etätyöhön siirtyminen oli kaikille uutta, joka loi aluksi turhautumista yhteisöön. Yhteisöllisyyttä etätyöyhteisössä pidettiin yllä teknologialaitteiden välityksellä, mutta nopeasti haluttiin vanhoihin rutiineihin takaisin. Rehtorit halusivat kuunnella yhteisönsä toiveita ja luoda hyvää ilmapiiriä. He näkivät johtajuuden tärkeänä tekijänä etätyöyhteisössä. Etätyöjakson jälkeen kommunikaatiovälineiden käyttö monipuolistui, rehtori näkivät työyhteisössä enemmän itseohjautuvuutta sekä monimuotoisuus työtavoissa kasvoi.

Avainsanat: kansanopistot, rehtori, yhteisöllisyys, etätyö, etäjohtaja, fenomenografia

Muita tietoja: _x_ Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
2 KANSANOPISTOT	5
2.1 Kansanopistot Suomessa	5
2.2 Kansanopistot vapaassa sivistystyössä	6
2.3 Johtaminen kansanopistoissa	8
3 YHTEISÖLLISYYS JA JOHTAMINEN	12
3.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä ja etätyöyhteisössä	12
3.2 Yhteisöllisyyden johtaminen ja etäjohtaminen	14
3.3 Yhteisöllisyys ja johtajuus muutoksen keskellä	17
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	20
4.2 Tutkimusmenetelmä	20
4.3 Aineiston hankinta	23
4.4 Aineiston analyysi	24
5 TULOKSET	31
5.1 Yhteisöllisyys etätyöhön siirryttäessä	31
5.2 Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöyhteisössä	38
5.3 Etätyöjakson vaikutukset työyhteisössä	43
6 LOPPUPÄÄTELMÄT	48
6.1 Tuloksien yhteenveto	48
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	51
6.3 Johtopäätökset	53
Lähteet.....	55
Liitteet	61

1 JOHDANTO

Keväällä 2020 Covid-19-pandemia aiheutti yllättävän poikkeusajan lainsäädäntöön. Käyttöön otettiin kokoontumisrajoitukset, jonka vuoksi jouduttiin siirtymään etätyöhön ja etäopetukseen. Useimmat kansanopistot ottivat etäopetuksen käyttöön muiden tavoin, mikä vaati kaikilta uusia toimintatapoja ja teknisiä ratkaisuja. Etätyö lisääntyi yllättävästi useimmilla työntekijöillä ja johtajilla. (Valkonen 2020; Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021.)

Etätyö tapahtuu työpaikan ulkopuolella. Se voi olla kokoaikaista, säännöllistä tai satunnaista. Tunnusomaisin piirre etätyölle on digitaalisen tiedon ja median hyödyntäminen. Etätyötä pidetään modernina näkökulmana, kun työteko muutetaan joustavaksi ajasta ja paikasta riippuen. Tietenkään kaikille tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, vaan etätyön mahdollisuudet ovat eri toimialoille ja työpaikoille rajalliset. (Vilkman 2016.) Etätyö ei ole pelkästään työn siirtoa pois työpaikalta ja teknologian käyttöä, vaan iso osa työstä pohjautuu muiden ihmisten kanssa kommunikointiin (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14). Etätyön määritelmä muuttuu jatkuvasti työelämän kehittymisen myötä. Monissa etätyötä käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään osittaiseen kotietätyöhön, mobiilietyöhön sekä virtuaaliseen tiimityöhön. Etätyön kirjo on suuri ja se muuttuu ja edistyy työelämän jatkuvasti muuttuessa. Etätyö voidaan nähdä joustotyönä, hajautettuna työnä, mobiilityönä, hybridimallityönä tai verkostotyönä. Etätyö on nykyään voimakkaimmin vakiintunut termi paikasta riippumattomaksi työksi. (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 185–186.) Kun etätyö tuli monille organisaatioille pakolliseksi keväällä 2020, siitä puhuminen myös lisääntyi ja sen kehittäminen alkoi organisaatioissa ja oppilaitoksissa. (Mäentausta 2021).

Keskityn työssäni etätyössä johtamiseen. Etätyössä johtamisesta voidaan käyttää termiä etäjohtaminen. Etäjohtaminen on johtamista, jossa johdetaan etätyömuotona niin asioita, kuin työntekijöitä (Vilkman 2016). Johtajuus on kokenut murroksen viime vuosina, mikä vaatii uudenlaisia toimenpiteitä jatkuvasti. Puhutaan myös koko työelämän muutoksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työn murros monipuolistaa työelämää, jota nopeuttaa

etenkin digitaaliset laitteet, teknologia, toimintatapojen jatkuva kehitys sekä rajalliset resurssit. (Pakarinen & Hakonen 2018, 2–3.) Kriisijohtamista sekä muutoshallintaa on vaadittu johdolta jo aikaisemminkin ja päivittäinen strateginen johtaminen on muuttunut nopeaksi ja tilanteisiin mukautuviksi päätöksiksi (Haapakoski ym. 2020, 125).

Tutkimukseni tarkemmaksi aiheeksi olen valinnut yhteisöllisyyden ylläpitämisen kansanopistoissa etätyössä etäjohtamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, millaisena yhteisöllisyys on näyttäytynyt etätyöyhteisössä muutoksen keskellä ja sen jälkeen. Vilkmán (2019) kertoo, kuinka yhteisöllisyys vahvistaa yhteisöjä ja osallisuuden kokemus on tärkeä voimavara yksilöille. Yhteistyö ja vuorovaikutuksellisuus ovat merkittäviä osatekijöitä oppimiselle ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Etätyön aikana yhteisöllisyyden ylläpitäminen on tärkeää yksilöiden voimavarojen ja motivaation turvaamiseksi. Vaikka ihmiset tapaisivatkin usein, se ei ole merkki yhteisöllisyydestä. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyys on etenkin psyykkistä läheisyyden tunnetta, eikä konkreettista näkemistä. Yhteisöllisyys on yksilön yhteenkuuluvuuden tunnetta kuulua johonkin ryhmään, mikä antaa merkityksellisyyden tunnetta yksilön olemassaololle (Coissard, Ndao, Gilibert & Banovic 2017).

Haluan tutkia yhteisöllisyyttä etätyön näkökulmasta sen ajankohtaisuuden vuoksi ja sen haastaessa johtamista uudelle tasolle toimintaympäristön muuttuessa. Vaikka etätyö vähenisi, se silti voi jäädä elämään eri organisaatioihin erilaisina malleina. Pidän yhteisöllisyyden näkökulmaa tärkeänä asiana tutkia niin yksilöiden kuin yhteisöjen näkökulmasta, koska sitä pidetään suurena voimavarana kaikille etenkin työssä jaksamisen kannalta. Organisaatioiden kriisi- ja muutostilanteissa yhteisöllisyyden tarve muuttuu entistä tärkeämmäksi, koska ihmiset tukeutuvat uusissa ja vaikeissa tilanteissa toisiinsa, kuten Covid-19-pandemian aikana. Etäjohtaminen ja yhteisöllisyyden ylläpitämien aihepareina ovat mielenkiintoinen yhdistelmä ja merkittävä asia tutkia. Tutkin aihetta kansanopistojen rehtoreiden näkökulmasta ja kerään aineistoa heidän käsityksistään etäjohtajina ja yhteisöllisyyden toteuttajina etätyöyhteisössä. Haluan saada myös selville, että mitä uutta etätyöjakso opetti työyhteisölle.

Tutkimukseni kiinnittyy vahvasti koulutusjohtamisen tutkimusalueeseen. Koulutusjohtamisen käsite on muodostunut kasvatus- ja koulutusalan johtamisesta puhuttaessa. Oppilaitoksien rehtorit ovat yksikkönsä johtajia, jotka ovat vastuussa tuloksellisuudesta. Opettajuuden sekä hallinnollisen puolen lisäksi rehtoreilta vaaditaan nykyään laajempaa osaamista muuttuvan ja uudistuvan yhteiskunnan myötä. Toimintaympäristön muuttuessa teknologisesti, kansainvälisesti sekä arvollisesti, tulee näihin löytyä rehtoreilta tarvittavia kompetensseja ja ammattitaitoa toimimiseen. (Risku & Alava 2021.)

Olen valinnut tutkimukseeni kansanopistojen näkökulman oman mielenkiintoni ja kokemukseni pohjalta. Ennen yliopistoon pääsemistä opiskelin kansanopistossa vuoden. Etäjohtamisesta ei löytynyt aiempaa tutkittua tietoa kansanopistojen alueella, joten koen aiheen tutkimisen merkittäväksi. Etätyö tuli myös täysin yllätyksenä kansanopistoille, kuten muillekin oppilaitoksille, jotka olivat tottuneet lähiopetukseen. Muutos uusiin työtapoihin oli äkillinen. On harvinaista, että oppilaitokset joutuvat etätyötilanteeseen ja siksi on mielenkiintoista tutkia, kuinka muutos näyttäytyi työyhteisössä ja miten olemassa olevaa yhteisöllisyyttä kannateltiin äkillisessä muutostilanteessa.

Tutkimukseni päätavoitteena on tutkia, miten yhteisöllisyyttä on ylläpidetty etätyöskentelyn aikana ja saada selville minkälaisia uusia toimintatapoja on täytynyt ottaa käyttöön toimivan ja hyvinvoivan organisaation puolesta. Olen rajannut aiheeni koskemaan organisaation työyhteisön yhteisöllisyyttä, sillä koen työyhteisöjen tukemisen tärkeänä asiana. Tiedon lisääminen aiheesta voi auttaa erilaisia organisaatioita toimimaan monipuolisemmin sekä luomaan toimivampia yhteisöjä. Teoreettinen viitekehyseni rakentuu kansanopistojen, etäjohtamisen ja yhteisöllisyyden ympärille. Tutkimukseni on fenomenografinen tutkimus, joka perustuu kansanopistojen rehtoreiden käsityksiin yhteisöllisyydestä etätyöyhteisössä. Aineisto kerätään haastattelemalla kansanopistojen rehtoreita ympäri Suomen.

Tutkimukseni koostuu teoriaosasta, jossa ensimmäiseksi käsittelen kansanopistojen toimintaa sekä johtamista. Tämän jälkeen siirryn yhteisöllisyyden käsitteeseen ja pohdin sen merkitystä työyhteisössä sekä etätyöyhteisössä. Otan käsittelyyn myös yhteisöllisyyden johtamisen ja etäjohtamisen sekä yhteisöllisyyden merkityksen muutostilanteissa.

Tutkimusosiossa esittelen tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmän, tutkimusjoukon sekä avaan tutkimusaineistoni analyysivaiheet. Tutkimustulokset ovat jaettuna kolmeen eri osioon: lähtötilanteeseen ennen etätyöaikaa, etätyöjaksoon ja sen jälkeisiin käsityksiin yhteisöllisyydestä. Päätän tutkimukseni loppupäätelmiin saamieni tulosten perusteella.

2 KANSANOPISTOT

2.1 Kansanopistot Suomessa

Suomessa kansanopistot järjestävät niin yleissivistävää kuin ammatillistakin koulutusta. Opiskella voi pitkäkestoisilla, yleensä vuoden kestävillä opintolinjoilla tai lyhytkursseilla. Pitkäkestoisissa opintolinjoissa vuosittain opiskelee noin 18 000 opiskelijaa ja lyhytkursseilla jopa 80 000 opiskelijaa. Suomessa kansanopistoja on 75 yksikköä ja kansanopistokampuksia 82 kappaletta. Kampuksia löytyy Ahvenmaalta Rovaniemelle asti ja 11 niistä toimii ruotsikielisinä. Suurin osa opistoista eli 68 kansanopistoa toimii yksityisinä oppilaitoksina ja muut opistot saavat rahoitusta valtiolta. Suomen kansanopistot toimivat ja määrittävät toimintansa lainmukaisesti ”Laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998)”, sekä omien oppilaitostensa arvojen pohjalta. Kansanopistot voivat toimia sitoutumattomina, yhteiskunnallisina, kristillisinä sekä erityisopistoina. (Kansanopistot 2021.)

Suomessa kansanopistojen historia on pitkä. Toimintaa on harjoitettu jopa 1880-luvulta asti ja uusia perustettiin aktiivisesti 1900-luvun alkupuoliskolla. Aluksi toiminta oli yksi-vuotista sisäoppilaitoskoulutusta yhteiskoulutuksena niin miehille kuin naisillekin. Pääasiassa opinnot sijoituivat uskonnon ympärille. Suurin harppaus vuosien kehityksessä on tapahtunut opintojen painottuessa käytännöstä teoriaan, mikä näkyy opistojen tavoitteena saada oppilaitaan jatko-opintopaikkoihin. Monet maakunnat pitävät myös opistojaan perinteikkäästi sivistyskeskuksina. (Pätäri, Teräsahde, Harju, Manninen & Heikkinen 2019 36–37; Keränen & Salvi 2000, 159–160.)

Kansanopistojen toiminta voi olla luonteeltaan edelleen sisäoppilaitosmaista, mikä näkyy opiskelijoiden mahdollisuutena asua opiston asuntoloissa ja viettää vapaa-aikansa opiston alueella. Opistoasuminen antaa opiskelijoille yhteisöllisyyden kokemuksen ja yhteisöön kuulumisen elämyksen opiskeluvuoden aikana. (Kansanopistot 2021.) Kansanopistopedagogiikkaa voidaan kutsua internaattipedagogiikaksi, jonka mukaan opiskelijoiden pitempiaikainen asuminen opistolla on tärkeä osa sivistystyötä. Tarkoituksena on, että

opiskelija oppii, kokee olevansa osa yhteisöä sekä opisto tarjoaa viihtyvyyttä ja tekemistä oppimisen oheen. (Pätäri 2019 ym. 206.)

Kansanopistot tarjoavat yleissivistävää koulutusta, kuten kielten opintoja, verkkoviestintää, taideaineita sekä kansainvälisiä opintoja. Useimmissa opistoissa voi opiskella myös avoimen yliopiston opintoja, jotka sisältävät perusopintoja sekä omia valinnaisia opintoja. Suomen yliopistojen tiedekunnat tekevät yhteistyötä avoimen yliopiston kanssa, mikä edesauttaa opetuksen tason säilyttämistä oikeissa tavoitteissa ja vaatimuksissa. Kansanopistot tarjoavat myös ammatillista koulutusta, jotka kestävät 3 vuotta. Yleisimpiä linjoja ovat nuoriso- ja vapaa-ajan ohjauksen, lastenohjaajan sekä perhepäivähoitajan tutkinnot. Myös perusopetusta on saatavilla, missä omia arvosanojaan voi korottaa kymppi-luokalla tai opiskella lukiokoulutukseen sisältyviä kursseja. Kansanopistot järjestävät opintoja myös maahanmuuttajille. Opintoihin kuuluu kotouttamista, lukutaidon opetusta, sekä perusopetusta ja ammatillista valmentavaa koulutusta. (Kansanopistot 2021.)

2.2 Kansanopistot vapaassa sivistystyössä

Vapaa sivistystyö pohjautuu elinikäisen oppimisen ideaan, jossa eri oppilaitokset järjestävät koulutusta, mikä tukee aktiivista kansalaisuutta, yhteiskuntaa sekä tasa-arvoa (Laki vapaasta sivistystyöstä 1998). Elinikäinen oppiminen, toisin sanoen jatkuva oppiminen, on noussut vahvaksi keskeiseksi käsitteeksi koulutuspolitiikassa viime vuosina. Elinikäistä oppimista voidaan selittää yhteiskunnan jatkuvalla muutoksella, jolla estetään yksilöiden vieraantuminen työmarkkinoilta ja yhteiskunnasta. (Kinnari 2020, 23.) Vapaan sivistystyön tavoitteena on kannustaa ihmisiä kehittymään, edistämään hyvinvointia, moniarvoisuutta sekä kestävää kehitystä. Oppilaitokset haluavat korostaa yhteisöllisyyttä, osallisuutta sekä omaehtoista oppimista. (Laki vapaasta sivistystyöstä 1998.) Vapaan sivistystyön opintoihin voivat osallistua kaiken ikäiset ja siksi opintojen tarkoitusperät vaihtelevat aina yleissivistyksen kerryttämisestä määriteltyjen osaamistavoitteiden saavuttamiseen. Vapaan sivistystyön yhteiskunnallinen merkitys näkyy elinikäisessä oppimisessa ja monipuolisten roolien antajana. (Pätäri ym. 2019, 7–9.) Vapaalla sivistystyöllä on nimensä mukainen vapaus päättää ohjelmista, menetelmistä ja päämääristä pedagogisella autonomiallaan. Samalla se on kuitenkin riippuvainen yhteiskunnan normeista ja

toimintamalleista. Kansanopistoissa tämä näkyy toimintana, jossa monet opistot luovat järjestösidonnaisen sivistystyön oheen myös sivistystoimintaa, joka on avointa kaikille. (Tuomisto 2000, 38–39.)

Kansanopistot kuuluvat vapaan sivistystyön oppilaitoksiin, jotka tarjoavat vapaan sivistystyön koulutusta. Opinnot ovat omaehtoisia, jotka tukevat ja hyödyttävät opiskelijoiden opiskeluvälmiuksia esimerkiksi yliopisto-opintoihin. Suurin osa kansanopistoista on yhdistysten ja erilaisten säätiöiden ylläpitämiä ja osa oppilaitoksista ovat kunnallisia. Opistoissa opinnot ovat usein yleissivistäviä, kuten taide-, kieli- ja kulttuuripainotteista. Myös avointa korkeakouluopetusta tarjotaan korkeakouluun haluaville opiskelijoille. (Opetushallitus 2021.)

Vapaan sivistystyön toimijoilla ei ole yhteistä pedagogista mallia, mutta ne jakavat samat sivistykselliset ja aikuiskasvatukselliset perustat. Sisäoppilaitosmuotoisuus antaa lähtökohdan yhteisöllisyydelle ja tuen tarjoamiselle. (Pätäri ym. 2019, 8.) Kansanopisto saa opetusministeriöltä ylläpitöluvan, kunhan opistolta löytyy olemassa oleva sivistystarve sekä ammatillinen ja taloudellinen pystyvyys ylläpitää toimintaa (Keränen & Salvi, 2000, 163).

Elinikäisen oppimisen tavoitteen näkyminen vapaassa sivistystyössä osoittaa samalla myös yhteisöjen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tavoitteen ylläpitämistä. Yhteisöllisyys näkyy vapaassa sivistystyössä vahvana perintönä, jonka muotoja ovat olleet opintopiirit ja -kerhot, ryhmätyöt sekä erilaiset projektiopetukset. (Niemelä & Sallila 2000, 12–14.) Vapaalla sivistystyöllä on ollut kautta aikojen rooli yksinäisyyden sekä syrjäytymisen ehkäisemisessä. Vapaan sivistystyön toimijat tarjoavat paikkoja kohtaamiseen ja osallisuuteen. (Pätäri ym. 2019, 267,271.)

Kansanopistoja voidaan kuvata kolmella vapauteen liittyvällä määreellä: ideologisella ja pedagogisella vapaudella sekä omaehtoisella tehtävähauulla. Ideologisessa vapaudessa on ajatuksena opistojen perustaminen kansallisten aatteiden innoittamana sekä sivistystason nostamisena. Pedagoginen vapaus liittyy opistojen vapauteen luoda omat opetuksen mallinsa ja sisältönsä. Omaehtoisessa tehtävähauussa opistolla on oma valtansa luoda

toimintaa näkemälleen sivistystarpeelle. Valtio ei voi määrittää toimintaa, vaan opiston ylläpitäjä päättää opiston toiminnan ja valtion kuuluu tukea tätä päätöstä. (Keränen & Salvi 2000, 162–163.)

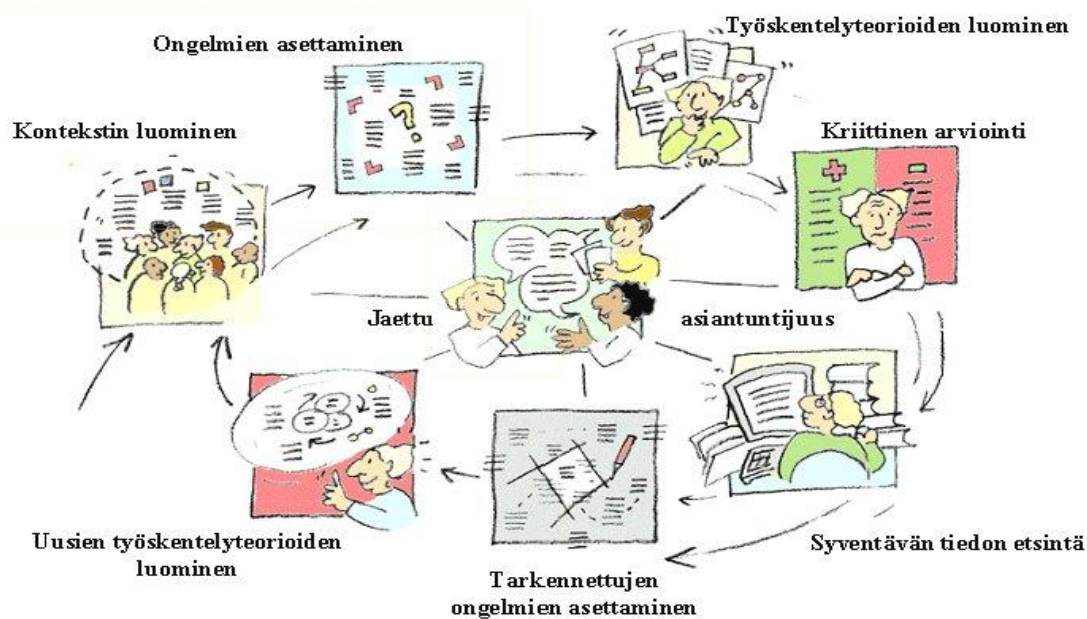
2.3 Johtaminen kansanopistoissa

Jokaisessa kansanopistossa on oltava rehtori, joka vastaa oman oppilaitoksensa toiminnasta (Laki vapaasta sivistystyöstä 1998). Rehtorit toimivat omien yksiköidensä johtajina, joiden vastuulle määräytyy tuloksellisuus, pedagogiset taidot eli opetustilanteissa vaadittavat taidot, hallinnollisen puolen käsittely eli suunnittelu-, kehitys- ja päätöksentekotyö. Nämä eri osa-alueet vaativat reagoimista ympäristön ja yhteiskunnan muutoksiin. Muutokset ja uudistukset ovat näkyneet koulutusjohtamista koskevissa tutkimuksissa sekä koulutuksissa, joista monet johtajat ovat hakeneet kehittämisen tukea ja ohjausta johtajuusosaamiseen varsinkin 2000-luvun alkaessa. Tämä tuen ja ohjauksen tarve voidaan nähdä vielä nykypäivänäkin. Toimintaympäristöt muuttuvat edelleen yhä nopeammin ja monia niistä ei voida edes ennakoita etukäteen. (Risku & Alava 2021.)

Kansanopistojen toimintaa ohjaa vapaan sivistystyön tehtävä, joka on halua tuottaa myönteistä näkemystä ihmisestä sekä uskoa ihmisten kasvuun ja kehitykseen. Toiminnassa ollaan lähellä ihmisiä tunnepohjaisesti, jotta oppiminen opistolla saisi mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Tämä vaatii molemminpuolista selkeytystä johtajan ja työntekijöiden välillä työn vaatimuksista, odotuksista sekä aineellisista ja aineettomista palkinnoista. Jos odotukset eivät kohtaa, voi tämä johtaa helposti työmotivaation laskuun. Siksi organisaatiossa tarvitaan johtaja, joka pystyy sitomaan yhteen toiminnan ja ihmiset sekä luomaan tarvittavia edellytyksiä hyvälle työnteolle. Johtajan tulee myös valvoa ja ohjata prosesseja, niin että työ olisi palkitsevaa niin henkisesti kuin aineellisestikin. Johtaminen on valintoja, ymmärtämistä, tutkimista sekä kehittämistä. Johtajan toimintaan vaikuttaa merkittävästi kuitenkin alaisten hyväksyntä. Nykypäivänä varsinkin itseohjautuvuuteen ohjaaminen on korostunut, johon tulee ohjata strategisesti ja luonnollisesti. (Takatalo 2010, 27–29.)

Rehtorin kompetenssit voidaan jakaa johtamiseen (*engl. management*) ja johtajuuteen (*engl. leadership*). Johtaminen määrittyy asioiden johtamiseen ja niiden hallintaan. Johtamiseen kuuluvat hallinnolliset asiat, kuten lainsäädäntö ja talous sekä organisaation rakenteet. Johtaminen on strategista osaamista, mikä näkyy oppilaitostasolla sen kehittämisenä ja uudistamisena. Tärkeä ominaisuus on myös henkilöstöhallinnan tuntemus esimerkiksi henkilöstön tarpeesta ja kykyä reagoida siihen. Johtajuuteen voidaan liittää puolestaan vuorovaikutustaidot ja kykyä kehittää organisaation toimintakulttuuria. Johtajuudessa voi olla pyrkimyksenä vaikuttaa toisten ihmisten käytökseen tai edistää yhteisöllisyyttä. Johtajuudessa vahvasti on läsnä myös itseohjautuvuus sekä kollegoiden tukeminen. Vahvaan johtajuuteen kuuluu myös henkilökunnan ja opiskelijoiden motivoiminen oman osaamisensa kehittämiseen, mikä edellyttää hyviä kommunikointitaitoja sekä yhteistyökykyä. Rehtorilla tulee olla selkeä näkemys oppilaitoksen nykyisyydestä ja sen tulevaisuudesta. (Risku & Alava 2021.)

Takatalo (2010) näkee opistojen rehtoreiden työn tutkimuksellisenä, mikä sopii hyvin myös opistojen johtamisopiksi. Tutkimuksellisuus tarkoittaa, että työssä ollaan monesti sellaisten asioiden ympärillä, mille ei ole ennalta määriteltyjä ratkaisuja. Koska vapaa sivistystyö luo vapauden myös aiduille, itse muotoiluille ongelmille, on tärkeää oppia kysymään oikeita asioita oikeaan aikaan. Tutkimuksellinen ote auttaa myös johtajia kohtaamaan ennalta-arvaamattomia asioita ja toimimaan asiantuntevasti tulevaisuudessa. Yksi esimerkki tutkimukselliseen työskentelyyn orientoituneesta toimintamallista on ”Tutkivan oppimisen malli”, joka soveltaa David Kolbin (1984) mallia kokemuksellisesta oppimisesta. Oppiminen on prosessi, jossa tietoa luodaan kokemuksen kautta, muuntamalla sitä uudelleen ja uudelleen (Kolb 1984, 38). Ensimmäiseksi asiantuntijuus kootaan ongelman ympärille. Tämän jälkeen ongelman luonne arvioidaan ja valitaan parhaimmat menetelmät valitun ongelman käsiteltäväksi. Näiden kautta kehitetään malli, jota kokeillaan ongelman ratkaisemiseksi. Tämä tutkimuksellinen ote auttaa kohtaamaan ennakoimatonta tulevaisuutta. (Takatalo 2010, 30–31.) Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2004, 300) ovat kuvanneet teoksessaan tutkivan oppimisen mallin prosessin kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkivan oppimisen malli Hakkaraisen, Longan ja Lipposen (2004, 300) mukaan

Mallia ei tarvitse ottaa liian järjestelmällisesti vaihe vaiheelta, vaan roolit muuttuvat täysin tilanteiden mukaan. Jotkut vaiheet voivat olla tilanteesta riippuen isommassa roolissa ja jotkut jäävät melkein huomaamattomaksi. (Hakkarainen ym. 2004, 300.) Tutkivan oppimisen malli sopii opistojen tutkimuksellisen otteen menetelmäksi, sillä se antaa keinoja kohdata, käsitellä ja asettaa ongelmia sekä toisaalta löytää ja toteuttaa sopiva malli ongelmien ratkaisemiseksi. Kun puhutaan mistä tahansa johtamisesta, tulee strategian käsite hyvin usein esille. Strategia on tähtäämistä tavoitteisiin, parhaiden suunnitelmien ja reitien kautta. Strategia vaatii ympäristön analyysia ja työyhteisön mielipidettä organisaation toiminnasta. Kun määritetään kansanopistojen strategiaa, toimii tutkivan oppimisen malli hyvin sen pohjaksi. Strategiat tarvitsevat kuvan tulevaisuudesta, mitä kohti halutaan mennä ja näitä voidaan määrittellä vaihtoehtoisten kokeilujen kautta. Strategia auttaa valitsemaan oikean vaihtoehdon halutulle tulevaisuudelle. Opistoissa strategiat voivat pyöriä hyvän työilmapiirin tai hyvien toimitilojen keskiössä. (Takatalo 2010, 31–32, 65–67.)

Rehtorit toimivat yhteistyön rakentajina, mentoreina sekä alaistensa tukihenkilöinä. Hyvä ihmissuhdejohtaja ymmärtää, kuinka sosiaalinen yhteenkuuluvuus edistää jaksamista

töissä sekä kannustaa itsensä kehittämiseen. Se lisää myös osallisuutta sekä itsetarkoituksellisia vuorovaikutustilanteita. (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen, Ahonen 2002, 112.) Vuorovaikutukseen liittyy vahvasti organisaation viestintä, joka voi olla sisäistä ja ulkoista. Sisäinen viestintä voi olla sähköpostien lähettelyä ja muuta vuoropuhelua organisaation sisällä. Ulkoinen viestintä on pääosin markkinointia ja tiedottamista organisaation ulkopuolisille osille. Suuri tekijä työyhteisön toimivuudelle on etenkin vuoropuhelun käyttö yhteisön keskellä ja toimivan dialogin rakentaminen. (Takatalo 2010, 44,48,50.)

Sisäisen viestinnän johtaminen voidaan jakaa rikkaisiin ja köyhiin kanaviin Daftin ja Engelin (1984) jaottelun mukaan. Rikkaimmat kanavat ovat tapaamisia sekä keskustelutilanteita. Tämän jälkeen tulevat puhelut ja muu vuorovaikutuksellinen verkkovälitteinen viestintä. Köyhiä kanavia ovat sähköpostit ja yksisuuntaiset verkkoviestit tiedotemuodossa. Sisäisessä viestinnässä tulee kuitenkin vastaan resurssit, viestinnän laatu sekä organisaation koko. Sisäisen viestinnän johtamisessa on etenkin kyse siitä, että kanavien välillä tapahtuu tarkoituksenmukaista, mutta samalla yhteisölle mielekkäitä päätöksiä. Ulkoisen viestinnän johtamisessa ensin päätetään, kohdistetaanko viestintä oman maan kansalaisille, medialle, asiantuntijoille vai kansainvälisille markkinoille. Ulkoisen viestinnän johtamisessa on samanlainen haaste kuin sisäisessäkin viestinnässä. Johtajan on tunnistettava viestinnän luonne oman yksikkönsä aseman mukaan sekä sen tarkoituksenmukaisuus. Yleisesti katsottuna johtaminen on nimenomaan vaikuttamista viestinnän keinoin. (Puro 2009, 63–66, 70)

Sakari Ansamaa (Lehti & Pynnönen 2011) teoksessa on painottanut rehtorin työssään etenkin osallisuuden ja yhteisöllisyyden tunteen luomista, mikä kannattaa suunnitella, rakentaa ja tuottaa strategiana yhdessä työyhteisön kanssa. Myös tasapuolisuuden ja tasa-arvon korostaminen ovat tärkeitä. Ansamaa mainitsee vielä, että hyvä rehtori osaa olla läsnä oleva niin opettajille kuin oppilaillekin. Läsnä oleva rehtori on turvallinen ja luo työrauhaa ympärilleen näkyvänä kasvona, joka antaa kuvan helposti lähestyttävyydestä sekä tuen antamisesta. (Lehti & Pynnönen 2011.) Oppilaitoksilla on se myönteinen puoli organisaatiossa, että rehtori on usein näkyvä yksilö työyhteisössä, eikä tuntematon kasvoin yrityksen johdossa. Tämä luo vaivattoman ja matalan kynnyksen lähestyä työssä mietityttävissä asioissa.

3 YHTEISÖLLISYYS JA JOHTAMINEN

3.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä ja etätyöyhteisössä

Yhteisöllisyys on laaja käsite, joka koostuu monesta eri tekijästä. Yhteisöllisyys on yksilön oma henkilökohtainen tunne yhteenkuuluvuudesta, mikä onkin Coissardin ym. (2017) mukaan yksi keskeisimmistä yhteisöllisyyden tekijöistä. Ihmisellä on tarve kuulua johonkin yhteisöön ja se antaa merkityksen tunnetta olemassaololle (Coissard ym. 2017). Yhteisöllisyys voidaan yhteenkuuluvuuden lisäksi määrittää käsitteisiin: yhteisö, käytäntö sekä toimialue. Yhteisöllisyys kehittyy ja toimii näiden käsitteiden kautta vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, joilla on yhteinen kiinnostus ja ymmärrys erilaisista asioista. (Riva, Wiederhold & Mantovan 2021.) Yhteisöllisyys on myös yksilön tunnetila, joka perustuu omaan vapaaehtoisuuteen kuulua ryhmään. Kukaan ei voi pakottaa yhteisöllisyyden tunnetta, vaan se tulee yksilöstä itsestään. Yhteisöllisyys kumpuaa vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta. (Paasivaara & Nikkilä 2010.) Lampisen, Viitaseen ja Konun kirjallisuuskatsauksessa (2013) todetaan yhteisöllisyyden tunteen merkitys tärkeäksi tekijäksi työyhteisössä ja sen kehittämisessä. Yhteisöllisyyttä rakennetaan etenkin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyys koostuu myös yksilöiden keskinäisistä suhteista sekä ennen kaikkea luottamuksesta. (Hämäläinen 2021; Lampinen ym. 2013).

Lehti ja Pynnönen (2011) puhuvat teoksessaan toisiaan voimistavasta yhteisöstä. Tutkimusten mukaan suurin osa työntekijöistä haluaa kuulua työyhteisöön ja tuntee suurempaa kaipausta yhteisöllisemmästä työelämästä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan yhteisöllisyyden tunne on yksilökohtaista ja vapaaehtoista. Mutta miten tämä vapaaehtoisuus ilmenee? Vapaaehtoisuus voi näkyä yksilön tietoisena jättäytymisenä pois yhteisistä asioista ja ryhmän tapahtumista. Koska yhteisöllisyyden tunne on yksilökohtaista, voi yksilö myös tuntee olonsa yhteisöön kuulumattomaksi, vaikka osallistuisikin yhteisön asioihin. Yhteisöllisyys voi kuitenkin menestyä ja loistaa vain, jos työyhteisö pysyy suhteellisen samana tietyn ajan sekä työn tekeminen on merkityksellistä. Työkavereiden jatkuva vaihtuvuus näkyy etenkin pätkätöissä, joissa työyhteisöä ei välttämättä ikinä opi tuntemaan

kunnolla. (Lehti & Pynnönen 2011.) Varsinkin keikkaluontoisissa töissä ryhmään kuulumisen vapaaehtoisuus korostuu ja ryhmään kuulumista on helpompi vältellä. Monesti kuitenkin puhutaan sen puolesta, että ryhmään on vaikea päästä, jos sitä ei opi ikinä tuntemaan.

Koivumäen (2008) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys luodaan luottamuksen kautta, jossa ovat mukana niin henkilöstö kuin johtokin. Luottamus lisää tunnetta yhteisöllisyydestä, joka ulottuu koko organisaation eri tasoihin. Johtamistyössä luottamuksen luominen muihin työntekijöihin on merkittävää, jota jokaisen esihenkilön tulisi omalla työpaikallaan osoittaa. (Koivumäki 2008.) On tärkeää huomioida, että työyhteisön toimivuus ja työilmapiirin luominen ei ole vain johdon vastuulla, vaan koko työyhteisö. Jokaisella työntekijällä on tärkeä panos kokonaisuuteen ja sen yhteisöllisyyden vaikutukseen. (Lehti & Pynnönen, 2011.)

Vuorovaikutuksella on iso rooli etätöiden onnistumiselle. Kuulluksi tuleminen ja kuuntelemisen taito auttavat oppimaan sekä luovat merkityksellisyyden vuorovaikutustilanteelle. (Haapakoski ym. 2020, 92.) Yhteydenpidossa määrä sekä laatu ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpidon kannalta. Työn luonne kertoo, kuinka usein etätapaamisia on syytä ja mahdollista järjestää. Säännöllisyys on tärkeää, mutta työn tekemisen näkökannalta on hyvä miettiä, mikä määrä tapaamisia on hyödyllistä. (Vilkman 2016.) Etätöiden aikana on tärkeä huomioida, että epämuodollista vuorovaikutusta tapahtuu tarpeeksi ja sen käyttö mahdollistetaan. Kun kaikki spontaanit tapaamiset jäävät pois, on tarpeellista toteuttaa kompensoivia käytäntöjä, joiden avulla tuetaan yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Nämä käytännöt voivat esimerkiksi olla virtuaalisia kahvihetkiä, sosiaalisen median hyödyntämistä eri keinoin tai muita yhteisiä virkistystapahtumia. (Rauramo 2018.)

Etätöskentelyssä yhteisöllisyys muodostuu huonommin ja murentuu helpommin, joten sen huomioiminen vaatii erityisiä toimia (Vilkman 2016). Avoin kommunikaatiokulttuuri johtamisessa ja sen vastavuoroisuudessa on isossa avainasemassa organisaatiossa. Kun kommunikaatio toimii puolin ja toisin, helpottaa se yhteisten asioiden läpikäyntiä ja

päätöksentekoa. Kun johdolta tulee esimerkki avoimuuteen, on muiden työntekijöiden helpompi seurata perässä. (Lehti & Pynnönen 2011.)

3.2 Yhteisöllisyyden johtaminen ja etäjohtaminen

Yhteisöllisyys voidaan liittää työyhteisön ilmapiiriin, jossa johtajalla on ensiarvoinen asema. Se, miten johtaja johtaa työyhteisöä, vaikuttaa ilmapiirin tunnelmaan. Tämä ilmapiirin rakentuminen näkyy johtajan asemassa suhteessa työyhteisöönsä. Johtaja joko toistaa työkuilttuuria tai koettaa muuttaa sitä. Jos johtajuus on heikkoa tai etäistä, yhteisöllisyyden kehittyminen muuttuu vaikeammaksi. Johtajuus ei saa myöskään olla liian voimakasta tai jyräävää. Yhteisöllisyyttä tukee ja edistää johtajan positiivinen työote, joka on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja organisaatiosta. Myös työntekijöitään inspiroiva johtaja ja optimistisuus tulevaisuutta kohtaan kasvattaa yhteisöllisyyttä. Mahdollisimman avoin keskustelukulttuuri työpaikoilla on yksi yhteisöllisyyden avain, jossa hyvä johtaja johtaa ja luo tilanteita näille kohtaamisille. Avoimessa keskustelukulttuurissa voidaan pohtia ja ihmetellä asioita yhdessä työyhteisön kesken. Johtaja myös antaa mahdollisuuden jakaa vaikeitakin asioita ja mahdollistaa tilan tuen saamiselle. (Vataja, Seppänen-Järvelä & Vanhanen, 2007.)

Yksi iso osa yhteisöllisyyden johtamista on toimiva tiedonvälitys yhteisön keskellä. Tiedon vaihtaminen voi olla muodollista tai epämuodollista. Johtaja mahdollistaa tiedon liikkuuuden mahdollisimman sujuvasti ja toimii itse vahvana tiedon jakajana. Työpaikoissa, jossa nähdään toisia paikan päällä, tieto välitetään yleensä kasvokkain ja muutenkin vietetään enemmän aikaa toisten kanssa. Jos tiedonjakamisessa tulee puutteita tai epäonnistumisia, voi tämä heti välittyä yhteisöllisyyden tunteeseen työyhteisössä. Tämä on huomionarvoinen asia jokaiselle työyhteisön johtajalle. (Vataja ym. 2007.)

Etäjohtaminen on etänä johtamista, jolloin johtaja ei näe työntekijöitään päivittäin ja kasvokkain kohtaminen voi olla jopa harvinaista. Etäjohtaminen vaatii taitoa ihmisten johtamiseen sekä monipuolista viestintäteknologian käyttöä. Joustoa vaaditaan digitaalisen ympäristön ympärillä toimimiseen sekä puuttuvan osaamisen kehittämistä. Etäjohtaminen tarvitsee uusia toimintamalleja, eikä vanhoja johtamiskäytänteitä voida suoraan

siirtää uuteen tilanteeseen. Toimintatapoja ei myöskään ole yksiä ainoita oikeita, vaan jokainen organisaatio muodostaa omat toimivimmat tavat toimimiseen. (Vilkman 2016.)

Hyvän etäjohtamisen kulmakiviin kuuluu luottamus, arvostus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, jatkuva dialogi sekä yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Näitä kulmakiviä voi tarkastella ilman etätyön kontekstiäkin, koska ovat vahva pohja työyhteisölle ylipäätään. Tämän jälkeen voi pohtia, miten ne näkyvät etätyön näkökulmasta. Kulmakivet näkyvät koottuna kuviossa 2. (Vilkman 2016.)



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet Vilkmanin (2016) mukaan

Luottamuksen luominen voi olla aluksi haaste etäjohtamisessa, mikä edellyttää runsasta vuorovaikutusta tiimin ja johtajan välillä. Luottamusta luodaan antamalla luottamusta eteenpäin puolin ja toisin. Arvostus luo etäjohtamiselle sujuvuutta ja sosiaalinen tuki luo työyhteisölle tunteen työn huomioimisesta. Arvostuksen luominen on myös pieniä arjen asioita, kuten kiitoksen antaminen tai kuunteleminen. Avoimuus voidaan yhdistää vuorovaikutukseen sekä luottamukseen. Se auttaa sitoutumaan sekä motivoitumaan työhön. Avoimuus antaa tilaa puhua vaikeistakin asioista ja uskallusta niiden käsittelyyn. Myös viestintä kulkee paremmin, kun avoin ilmapiiri on läsnä. Pelisääntöjen asettaminen työyhteisölle on onnistuneen yhteisön perusta. Ne sovitaan yhdessä tiimin kesken, jotta jokaisella on ollut mahdollisuus vaikuttaa niihin. Jatkuva dialogi asettaa kaikki nämä kulmakivet yhteen, koska ilman jatkuvaa kommunikaatiota toisten kesken, muut edellä mainitut kohdat eivät voi toteutua. Etenkin vuorovaikutuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa. Ilman vuorovaikutusta on hankala kannatella yhteisöllisyyttä ja sen ylläpitoon

vaikuttaa koko yhteisön panostaminen. Yhteisöllisyyden ylläpitämien voi kuitenkin olla haasteellista etänä, koska ihmiset eivät ole samalla tavalla konkreettisesti tavoitettavissa kuin työpaikalla. On helpompi, jos yhteisön jäsenet tuntevat toisensa, että yhteydenpito etänäkin on luontevaa. Näin syntyy tunne yhteisöön kuulumisesta. (Vilkman 2016.)

On tullut monesti esille, kuinka vuorovaikutus on hyvän johtamisen ja työyhteisön toimisen edellytys, mutta etenkin etäjohtamisessa vuorovaikutuksen tärkeys korostuu. Virtuaalisessa ympäristössä viestinnän puute heikentää yhteistyötä ja tiedon liikkuvuutta. Monet virtuaaliset tiimit kaipaavat virallisten kokousten jälkeen myös epävirallista viestintää, missä olisi vapaamuotoista keskustelua. Etäjohtajuus tarvitsee myös uudenlaisia tapoja viestimiseen sekä suurin muutos on tapahduttava esihenkilöllä itsellään. Etäjohtajan on tärkeää ymmärtää panostaa asioiden sijaan ihmisten johtamiseen sekä ryhmän jäsenten yhdistämiseen. Omia kommunikointitapoja on muutettava tilanteeseen vaativiin muutoksiin, jota ei pelkkä teknologian hyödyntäminen edesauta. Teknologia vain mahdollistaa etänä työskentelyn, mutta työyhteisöön on luotava itse toimiva yhteistyön kulttuuri. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajien on kehitettävä uusia taitoja varmistaakseen, että he voivat saavuttaa ihmisten välisen yhteyden suhteessa johtamiinsa tehtäviin etätyön parissa. Syrjäytymisen ja irtautumisen tunne voivat olla ahdistavia työntekijöille, jotka joutuvat yllättäen etätyöhön. (Hafermalz & Riemer 2020.) Etätyö on etenkin ihmisten johtamista ja myös johtajan on muutettava vanhoja tapojaan, jotta pystyy johtamaan etätyöyhteisöä mahdollisimman hyvin. Nämä uudet toimintatavat ovat hyvä päättää yhdessä yhteisön kanssa. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajan tehtävänä on lisätä yhteisöllisyyttä järjestämällä yhteisiä hetkiä riittävästi sekä tuottamalla mahdollisuuksia yhteisten kokemusten syntymiselle. Tilan tuottaminen tunteiden ilmaisulle, avoimelle keskustelukulttuurille sekä tekemisen ilolle, ovat hyvän etäjohtajan piirteitä. (Vilkman 2016). Vaikka yhteisöllisyyden rakentaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla, on etäjohtajalla kuitenkin vastuu kokonaisuuden rakentamisesta sekä vastuu siitä, että työyhteisölle luodaan edellytykset yhteisöllisyyden rakentamiselle (Paasivaara & Nikkilä 2010).

Hafermalzin ja Riemerin tutkimuksessa (2020) kuvataan, että ihmisten välisten yhteyksien saavuttaminen etätyössä on taito, jota harjoitetaan ja joka on koko ajan tärkeämpi monissa työkonteksteissa. Erityisesti tutkimuksen tulokset voidaan liittää etätyön johtajuuden kontekstiin, koska se nähdään tärkeänä suuntana tulevaisuuden tutkimuksille. Myös ihmisten välisen yhteyden saavuttaminen etänä on yhä tärkeämpi taitoalue esihenkilöille, etenkin koronapandemian aikoina. Ihmisten välisten yhteyksien luominen ja ylläpitäminen tehokkaasti etänä on taito, jolle uskotaan olevan kysyntää tulevina vuosina ja ansaitsee sekä lisätutkimuksia että johdon huomion. Etäjohtajien on kehitettävä uusia taitoja varmistaakseen, että he voivat saavuttaa ihmisten välisen yhteyden suhteessa johtamiinsa tehtäviin, vaikka ihmiset ovatkin etäällä toisistaan (Kolb, Prussia & Francoeur 2009). Koska yhteyden katkeamisen tunne voi olla epätoivottua työntekijöille, etäjohtajia voidaan neuvota investoimaan reflektoiwaan käytäntöön vapauden ja hallinnan sekä läheisyyden ja etäisyyden tasapainottamiseen suhteessa jokaiseen työntekijään, joka työskentelee etänä. (Hafermalz & Riemer 2020, 1644–1645.)

3.3 Yhteisöllisyys ja johtajuus muutoksen keskellä

Tutkimukseni yksi pääpaino painottuu yhteisöllisyyteen muutoksen keskellä. Äkilliset uudet muutokset, kuten oppilaitosten joutuminen etätyöhön ja uudet kehitettävät toimintatavat uudelle työympäristölle luo pakosta tilanteen, johon on reagoitava. Kansanopistot joutuivat tähän muutoksen keskelle yllättäen.

Muutokset työssä vievät ison osan johtajan ajasta, joten olisi tärkeää nostaa muutosten johtaminen kolmanneksi isoksi osa-alueeksi johtamiskeskusteluun ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi. Muutokset eivät ole mikään uusi asia työmaailmassa, ne muuttavat vain muotoaan ja kuuluvat melkein jokapäiväiseen elämään. Muutokset tapahtuvat järjestelmällisesti, mutta kokemus niistä on enemmän tunnepohjaista. Ne voivat aiheuttaa aluksi ristiriitaisia tunteita, sekavuutta ja epävarmuutta. (Pirinen 2014, 13–14.) Johtamista muutoksen keskellä voidaan puhua muutosjohtamisesta. Muutosjohtaminen voi olla haastavaa ja vaatii erilaista osaamista, kuin tavallinen arkipäiväinen johtaminen. Muutoksessa ei kannata lupata mitään, vaan antaa etenkin luottamusta muutosprosessiin. Syitä muutokseen voi olla

ympäristö, asiakkaat tai kilpailutilanteet. Merkittävä asia muutosjohtamisen keskellä on etenkin viestinnän käyttäminen eri kanavilla. On tärkeää pitää koko työyhteisö ajan tasalla uusista projekteista ja muista muutoksista organisaatiossa. (Kauhanen 2018, 50–51.) Pärjätäkseen muutoksissa, johtajalta vaaditaan siihen tarvittavia taitoja ja osaamista riippuen muutoksen tekijöistä, vaikutuksista ja koko elinkaaresta. Etenkin johdonmukaisuus sekä pitkäjänteisyys ovat vaadittuja piirteitä. (Pirinen 2014, 14.)

Muutostyypit organisaatiossa voivat olla vähittäisiä kehittämismuutoksia tai strategisia muutoksia. Vähittäisessä kehittämismuutoksessa voidaan ennakoivasti lisätä tehokkuutta tai reagoida tarkistamalla ulkoisia tekijöitä ja sopeutua niihin. Strategisessa muutoksessa ennakoidaan ulkoisiin tekijöihin ja uudelleen suunnataan toimintaa rauhallisesti. Reagoivassa tilassa strateginen muutos tarvitsee välittömän uudelleenluomisen toiminnalle ja muutosta aikaisemmalle tekemiselle. (Kauhanen 2018, 52–53.) Pandemia-aika kansanopistoissa oli nopeasti reagoivaa strategista muutosta. Muutokseen tuli reagoida välittömästi ja tehdä tarpeelliset toimenpiteet nopeasti, jotta toiminta pystyisi jatkumaan mahdollisimman hyvin aikaisemmasta toiminnasta.

Itse muutosprosessin voi jakaa moneen eri vaiheeseen. Ensimmäisenä tulee tarpeen tunnistaminen ja tavoitteen luominen ja tämän jälkeen edellytysten tunnistaminen. Sitten valitaan toteutustapa ja toimeenpano. Lopuksi tulee vielä toiminnan vakiinnuttaminen ja arviointi. Kaikissa näissä vaiheissa on tärkeä huomioida prosessin teknillinen kuin inhimillinenkin puoli. Tekniseen puoleen kuuluu kaikki prosesseihin kuuluvat resurssimuodot ja menetelmien tunnistaminen. Inhimillisessä puolessa tulee esiin työilmapiirin, motivoimisen, palkitsemisen huomioiminen. (Kauhanen 2018, 52–53.) Muutoksen keskellä täytyy ensin huomioida mitä muutos tarkoittaa ja miten siihen tulee asennoitua. Tämän jälkeen pystytään tekemään suunnittelutyötä muutokseen sopeutumiseen. Jotkut muutokset ovat ohimeneviä, mutta taas toiset voivat olla äkillisiä ja niihin on pakko reagoida ja osallistua. Kulkeminen muutosta kohti voi olla tuntematonta, eikä tilanteita voida etukäteen ennakoida. Kehittämistyö alkaa muutoksen sanoittamisesta ja yhteisymmärryksestä opistohenkilökunnan kesken. Seurauksista ja tuloksista on tavanomaista puhua, mutta on tärkeä huomioida ja ottaa puheenaiheeksi myös toiminnot, miten haluttuun päämäärään

päästään. Tässä varsinkin vuoropuhelu tärkeys jälleen korostuu. (Takatalo 2010, 13, 17–18.)

Johtajan pitää myös valmistaa työntekijöitään henkisesti ottamaan muutos vastaan, varsinkin muutoksen alussa. Yleensä ihmiset ovat hyvin sitoutuneita siihen mitä tekevät ja jos työ sujuu, sitä on turha mennä muuttamaan. Tässä johdon on oltava tukena. (Pirinen 2014, 15.) Johdolla on tärkeä rooli henkilökunnan toiminnan kehittämisessä. Johdolta on tultava myötävaikutus, rohkeuden antaminen sekä kärsivällisyyttä tähän toimintaan ja avoimeen keskusteluun. Henkilökunnan innostaminen, suostuminen ja työn sopivuus ovat kaikki arvokkaita tekijöitä menestymiselle. Sopivuus ei tarkoita ainoistaan muutokseen sovittavuutta vaan myös sen ennakointia sekä tuottamista. Kansanopistot toteuttavat vapaan sivistystyön ideaa, jossa vallitsee ajatus ihmisen kehityksestä ja kasvusta ja mahdollisuuden luoda tilan tälle toiminnalle. Opistotyö on paljon työtä tunteella, jossa ollaan paljon tekemisissä toistensa kanssa. (Takatalo 2010, 19–20, 22, 29.) Kun kansanopistoissa on vallinnut jo ennalta tämä idea ihmisen kehityksestä, voisi muutokset opistoissa kokea jopa myönteisinä asioina, tai ainakin kääntää muutos myönteiseksi.

Työ on jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä nykypäivänä, joten on tärkeää, että työyhteisö ymmärtää toiminnan rakenteen ja työvälineet, joita voidaan mahdollistaa ja hyödyntää tekemiseen. Tämä auttaa työyhteisöä toimimaan paremmin yhdessä, joka heijastuu koko organisaation toimimiseen. Muutoksessa kannattaa hyödyntää henkilökunnan osaamista, jota kutsutaan hiljaiseksi viisaudeksi kehitystyössä. Luottamus yhteisössä ja yhteinen kokemus muutoksesta auttaa vastaamaan muutokseen ja luomaan turvallisen tilan epävarmoissa tilanteissa. (Takatalo 2010, 13–15.) Rehtoreiden on tärkeä luottaa omaan henkilökuntaansa ja heidän asiantuntijuuteensa omassa työssään. Kun puhutaan etätyön yhteisöllisyydestä muutoksessa, on avoin keskustelukulttuuri kaiken ydin (Vilkman 2016). Koska pandemia-aika kansanopistoissa oli uusi muutos, johon ei ollut aiemmin tarvinnut reagoida, ei siitä löydy aiempaa tutkimustietoa. Kansanopistojen kenttä on muutenkin vähän tutkittu alue, joten on kiinnostavaa saada tietoa, miten muutoksen sisällä toimitaan ja miten se vaikuttaa koko yhteisöön.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kansanopistojen rehtoreiden käsityksiä etätyön yhteisöllisyydestä työyhteisössä sekä käsityksiä yhteisöstä etätyöjakson jälkeen. Haluan nostaa esille yhteisöllisyyden merkitystä ja johtajuutta muutostilanteissa. Etätyö sekä muutokset työyhteisössä ja johtamisessa ovat tärkeitä tutkimuksen kohteita. On merkittävää lisätä tietoisuutta oppilaitosten ja rehtoreiden näkökulmasta, koska etätyö tuli osapuolille yllättävänä ja äkillisenä tilanteena. Erilaiset muutostilanteet ovat väistämättömiä, jonka vuoksi niiden tarkastelu tarjoaa tärkeää tietoa, jota hyödyntää tulevaisuudessa. Mielenkiintoni suuntautuu tässä tutkimuksessa johtajuuden näkökulmaan yhteisöllisyyden kannattajana.

Tutkimuskysymyksenä on:

Miten etätyöjakson yhteisöllisyys näyttäytyy kansanopistojen työyhteisöissä rehtoreiden näkökulmasta?

Alakysymyksiä ovat:

- 1) Miten kansanopistojen rehtorit pyrkivät tukemaan yhteisöllisyyttä etätyöjakson aikana?*
- 2) Miten etätyöjakso on vaikuttanut kansanopistojen työyhteisön yhteisöllisyyteen ja toimintatapoihin rehtoreiden näkökulmasta?*
- 3) Millaisia uusia ajatuksia ja toimintamalleja etätyöjakso loi koko työyhteisöön rehtoreiden näkökulmasta?*

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on fenomenografinen laadullinen tutkimus, joka perustuu kansanopistojen rehtoreiden käsityksiin etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä etäjaksoaikana. Fenomenografia kuuluu laadulliseen tutkimussuuntaukseen, jossa tarkastellaan ihmisten erilaisia

käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskohde määrittyy kohteen ja tutkimuksen luonteen pohjalta. Kohteena on ihmisten käsitykset ja ymmärtämisen tavat ja kieli toimii näiden muodostuksessa ja ilmaisussa. Tärkeää on ymmärtää, että fenomenografiassa ei tuoteta väitteitä todellisesta maailmasta, vaan tuodaan esille eri ihmisten käsityksiä todellisuudesta. Me ihmiset ymmärrämme aina eri asiat eri tavalla suhteessa johonkin ilmiöön. (Huusko & Paloniemi 2006, 163–165.)

Fenomenografia tutkii laadullisesti erilaisia tapoja, joilla ihmiset kokevat tai ajattelevat erilaisia ilmiöitä. Tämä tarkoittaa, että fenomenografia ei koske pelkästään ilmiöitä, joita koetaan ja ajatellaan, tai ihmisiä, jotka kokevat tai ajattelevat ilmiöitä. Fenomenografia ei myöskään koske havainnointia ja ajattelua abstrakteina ilmiöinä, jotka ovat täysin erillisiä ajattelun ja havainnoinnin teemasta. Fenomenografiassa ajattelu toimii havainnoinnin ja ajattelun ympärillä. Tutkimusta ei koskaan eroteta havainnoinnista tai ajattelusta. Tarkoituksena on osoittaa kaikki ihmisten käsitykset tietyistä ilmiöistä ja lajitella ne luokkiin eri käsitysten mukaan, jotka ilmentyivät havainnoista ja ajattelusta. Fenomenografiassa ei anneta mainintoja maailmasta sellaisenaan, vaan pääpaino on nimenomaan ihmisten käsityksistä maailmasta. Fenomenografiassa lähtökohdat ovat aina laadullisia, suhteellisia, kokemuksellisia sekä sisältölähtöisiä. (Marton 1988.) Tutkimuksessani kansanopistojen rehtorit antavat eri käsityksiä etätyöjaksosta ja sen yhteisöllisyydestä. Ne ovat jokaisen omia käsityksiä kokemastaan pandemia-ajasta kansanopistoissa.

Fenomenografinen tutkimus tutkii etenkin sitä, miten maailma ympärillämme rakentuu ja näyttäytyy tutkimushenkilöiden toimesta. Vaikka ilmiö olisi sama, niin eroja tutkittavien välillä syntyy ihmisten reagoidessa asioihin eri tavalla. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 114.) Pääpaino fenomenografisessa tutkimuksessa on tuoda esiin erilaiset käsitykset eri ilmiöistä, eikä siitä miksi asia käsitetään niin, tai mikä näihin erilaisiin käsityksiin vaikuttaa. (Uljens 1991, 82.) Tutkimuksessani jokaisen rehtorin käsitys tulee olemaan henkilökohtainen, enkä tule kyseenalaistamaan käsitysten luonnetta tai mahdollisia eroavaisuuksia.

Fenomenografisen tutkimussuuntauksen käyttö oli itselleni alusta alkaen selvää. Tiesin, että haluan tutkia ihmisten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja fenomenografiasta tuli selvä valinta tutkimusmenetelmästä. En tutki syitä ihmisten käsityksille, vaan haluan löytää

mahdollisimman paljon erilaisia käsityksiä tutkittavalle ilmiölle. Käsityksiä hain etäjohtajuudelle etätyössä, yhteisöllisyydelle etätyön aikana ja käsityksiä yhteisöstä etätyöjaksion jälkeen. Fenomenografisessa tutkimuksessa yksi tavoitteista on kuvailla laadullisin menetelmin käsityksiä niiden omista lähtökohdista. Käsityksiä ei voi eikä saa laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan sisällöllisesti jokainen eri käsitys on arvokas tutkimukseen nähden. (Ahonen ym. 1994, 119.) Tutkimuksessani jokaisen rehtorin omat käsityksestä tutkittavasta ilmiöstä ovat yhtä arvokkaita, eikä niitä aseteta paremmuusjärjestykseen.

Fenomenografisessa tutkimuksessa käsitykset ovat tutkittavien henkilöiden keinoja ja ajatuksia sitoa itsensä ympäröivään maailmaan. Käsitykset voivat olla eri ihmisille erilaisia ja näyttäytyä heille eri tavoin, joten fenomenografisen tutkimuksen tausta-ajatuksena onkin selvittää, miten joku tietty ryhmä kokee, ymmärtää ja näkee saman ilmiön asiat eri tavoin. (Niikko 2003, 26–27.) Tutkimuksessani kaikki tutkittavat ovat monen vuoden aikaisia rehtoreita, jotka ovat toimineet kansanopistossa rehtorina ennen pandemia-aikaa, pandemia-aikana ja nykyhetkellä. Heidän omat käsityksensä etätyöstä ja yhteisöllisyydestä ovat luultavasti erilaisia, joten tutkin kyseisen ryhmän samanlaisia ja erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimussuuntauksessa, jossa kuvataan käsityksiä, halutaan tehdä ero ensimmäisen asteen ja toisen asteen näkökulmista. Fenomenografisessa tutkimussuuntauksessa onkin tarpeellista toisen asteen näkökulman merkityksen korostaminen. (Häkkinen 1996, 15.) Kun tutkittavaa ilmiötä lähestytään ensimmäisen asteen näkökulmasta, tutkija kuvaa ilmiön todellista luonnetta eri puolilta saatujen tietojen kautta ja jokaista väitettä pidetään totena sellaisenaan. Toisen asteen näkökulmassa tutkija kuvaa erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja korostaa ihmisten eri tulkintoja samasta ilmiöstä. (Nummenmaa & Nummenmaa 2002, 69.) Toisen asteen näkökulmassa ihmisten käsityksiä ei voi pitää sinänsä totena todellisuutta esittelemään, mutta ovat silti osuus jotain todellisuutta (Uljens 1991, 84).

On tärkeää tarkastella maailmaan toisen asteen näkökulmasta. Ihmisten näkemykset ja käsitykset maailmasta ja sen ilmiöistä ovat ylipäätään arvokkaita ja mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Myöskään tutkija ei voi tutkia toisten ihmisten näkökulmasta asioita, jos hän tutkii asiaa omasta näkökulmastaan. Vaikka tutkija tietäisi aiheesta paljon ja olisi

perehtynyt jokaiseen aspektiin, ei hän missään kohtaa voi tietää, miten tutkittavat henkilöt ilmiön kokevat. (Marton 1981, 177–178.)

4.3 Aineiston hankinta

Laadullinen tutkimus on herkkä sen käsitteille, joten on tärkeää ymmärtää aineistonhankintavaiheessa, että tutkimuksen pääkäsitteet voivat ohjata tutkijan omia havaintoja. Aineistonkeruussa on tärkeää, että tietoa ei olla vain keräämässä, vaan se perustuu vahvasti vuorovaikutukseen tutkittavien ihmisten kanssa. Tutkimuksen päämäärä vaikuttaa paljon aineistonhankintaan ja siihen, miten tutkija tulkitsee tutkittavien puheet. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullisen tutkimuksen tavallisimmat aineistonhankintamenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, dokumentit sekä kyselyt. Näitä voidaan käyttää rinnakkain, vaihtoehtoisesti tai yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuna käytetään usein haastatteluja, koska se on varma tapa päästä vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Haastattelut sopivat hyvin abstraktien asioiden tutkimiseen, kunhan haastateltava on osannut rakentaa kysymykset konkreettisiin muotoihin. Haastattelut ovat myös joustava aineistonkeruutapa, sillä siinä saa mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta ja pyytämään selittämään asiat tarkemmin. Myös ei-kielellinen viesti tulee selville haastattelutilanteissa. (Juuti & Puusa 2020.)

Tavoittelin kansanopistojen rehtoreita ympäri Suomea sähköpostin välityksellä kertoen tutkimuksen toteutuksesta, tavoitteesta ja haastattelumenetelmistä. Ensimmäiset haastattelukutsut lähetin 18 rehtorille viikolla 6 keväällä 2022. Sain aluksi kaksi myöntävää vastausta. Sovin heidän kanssaan haastatteluajankohdat ja toteutin heidän kanssaan haastattelut viikolla 7. Lähetin 8 uudelle rehtorille haastattelukutsut viikolla 8 ja samalla lähetin muistutusviestit kutsusta rehtoreille, jotka olivat saaneet jo kutsun aiemmin. Sain kolme uutta myöntävää vastausta ja heidän haastattelunsa toteutin viikoilla 11 ja 12. Lähetin kaikille haastateltaville haastattelurungon etukäteen, jotta he saisivat tutustua tarkemmin aiheeseen. Haastateltava työskentelevät laajasti ympäri Suomea, joten alueellisesti sain hyvän katsauksen tilanteesta. Yllättävän moni rehtori oli aloittanut rehtorina toimisen pandemian aikana, mikä ei olisi ollut tutkimukselleni ihanteellista. Päätimme heidän kanssaan yhteisymmärryksessä, että en ota heitä haastatteluun tutkimukseni tavoitetta

ajatellen. Etsin nimenomaan rehtoreita, jotka olivat toimineet tehtävässään jo ennen pandemia-aikaa ja kokivat itse muutostilanteen keväällä 2020. Kaikki haastattelemani viisi rehtoria olivat toimineet rehtoreina 8–15 vuotta.

Toteutin haastattelut puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla etänä Microsoft Teamsissa ja kaikki 5 haastattelua kestivät 25–40 minuuttia. Haastattelut toteutettiin sekä video- että ääniyhteydellä. Jokaisen haastattelun alussa kävin vielä läpi haastattelun tarkoituksen sekä kertosin haastattelumenetelmät ja kulun. Annoin myös tilaa kysymyksille, jos niitä haastateltavalle ilmeni. Haastattelurunko (ks. liite 1) muodostui kolmesta eri pääkohdasta: *taustakysymykset, etätyöhön siirtyminen ja yhteisöllisyyden ylläpito*. Näihin haastateltavat olivat päässeet tutustumaan etukäteen. Teemojen jakamista suositellaan tekemään etukäteen, jotta haastattelusta saataisiin kaikki paremmin irti ja haastateltavat tietävät haastattelun kulun (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kaikissa haastatteluissa käytiin samat kysymykset läpi, mutta samalla vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joten annoin haastateltavalle otteen johdattaa haastattelua haluamaansa suuntaan ja kysyin lisäkysymyksiä tarvittaessa. Haastattelut nauhoitin omalla puhelimellani, tallensin ne koneelle eri tiedostoihin ja siirsin Microsoft Wordiin kirjalliseen muotoon.

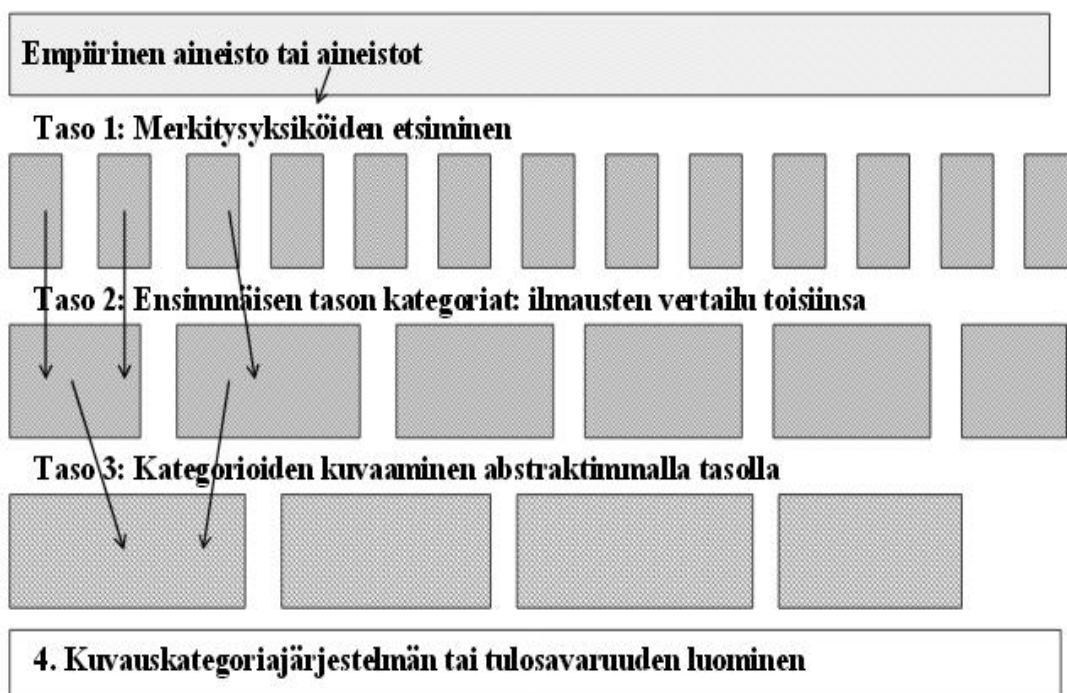
4.4 Aineiston analyysi

Laadullisissa tutkimuksissa aineiston analyysi on tiukasti mukana aineiston hankinnassa. Laadullisen aineiston analyysissä tutkija lukee aineistosta merkityksellisiä kohtia ja pohdii, mihin kategorioihin ja luokkiin merkitykset voidaan luokitella. Samalla hän etsii aiheita koskevaa tietoa muista lähteistä, jotka vaikuttavat myös kategorioiden syntyyn. Analyysin tavoite on ymmärtää ja tulkita tutkittavana olevaa ilmiötä. Tutkijan on tärkeää tässä vaiheessa saada lukija mukaan tutkimuksen ympäristöön, että jokainen pystyy ymmärtämään tutkimuksen tarkoituksen ja valitut menetelmät. (Puusa 2020.)

Tutkimuksessani käytän fenomenografista analyysia. Fenomenografiassa ihminen on rationaalinen olento, joka muodostaa käsityksiä ilmiöistä, joita hän kokee ja pyrkii selittämään näitä käsityksiä kokemassaan tapahtumassa (Ahonen 1994, 116). Fenomenografiassa ilmiötä tarkastellaan toisen asteen näkökulman kautta. Siinä painottuu toisten

ihmisten tapa kokea jotakin ja syvennyttään toisen ihmisten ajatuksiin maailmasta, jonka hän näkee ja kokee. (Marton 1981, 177–178.) Fenomenografinen analyysi on vaiheittainen, jossa tulkitseminen sekä merkitysten löytyminen tapahtuu samaan aikaan eri tasoilla. Jokainen taso antaa eri merkityksensä, mistä seuraa analyysin seuraavat valinnat. Aineisto kuitenkin käsitellään kokonaisuutena, koska ilmiö koostuu eri kokonaisuuksista. Analyysin tarkoitus on havaita aineistosta rakenteellisia eroavaisuuksia, jotka luovat käsitystä ilmiöön. Näiden pohjalta muodostetaan kuvauskategoriat, jotka kuvaavat erilaisia tapoja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Tutkija haluaa löytää merkitysyksiköitä, jotka hän kategorisoi ja ryhmittelee, joista syntyy lopulta rakenteellinen viitekehys. (Huusko & Paloniemi 2006, 166,168.)

Noudatan aineiston analyysissa Huuskon ja Paloniemen (2006, 167) neljävaiheista fenomenografista analysointiprosessia. Ensimmäisenä vaiheena on merkitysyksiköiden etsiminen, tämän jälkeen luodaan ensimmäisen tason kategoriat vertailemalla ilmauksia toisiinsa, kolmannessa vaiheessa kategoriat kuvataan abstraktimmalla tasolla ja lopuksi luodaan vielä kuvauskategoriajärjestelmä. (Huusko & Paloniemi 2006, 167.) Nämä eri tasot näkyvät kuviossa 3.



Kuvio 3. Fenomenografisen analyysin kulkeminen Huuskon ja Paloniemen (2006, 167) mukaan

Aineiston analysoinnin aloitin litteroimalla haastattelut Wordin litterointiohjelman avulla. Tämän jälkeen kävin kuitenkin nauhoitukset itsekin läpi korjaten kaikki mahdolliset virheet, jotka litterointiohjelma teki. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 17 924 sanan verran. Luin tekstit moneen kertaan läpi ja silmäilin ja alustavia kategorioita, joita teksteistä löysin. Merkitysyksiköitä etsin kysymällä eri kysymyksiä aineistolle tutkimusongelmani pohjalta ja rakensin eri aihealueita näille kysymyksille. Merkitysyksiköt ovat ilmaisuja, jotka ovat olennaisia tutkimuksen toteutukselle (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Aloitin merkitysyksiöiden merkkäämisen värikoodaamalla saman merkityksen antavia lauseita, jotta hahmottaisin aineiston paremmin. Etsin merkitysyksiköitä, jotka kertovat yhteisöllisyydestä, etätyöstä, muutoksesta, yhteisöllisyydestä etätyön aikana, rehtorin roolista sekä etätyöjakson vaikutuksista. Aihealueita muodostui yhteensä kuusi kappaletta, jotka nimesin analyysiyksiköiksi, jotka kuvataan taulukossa 1.

Taulukko 1. Analyysiyksiköt ja tarkentavat kysymykset

1. Yhteisöllisyyden luominen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä yhteisöllisyydestä kerrottiin? 2. Miten yhteisöä kuvailtiin? 3. Mitä yhteisöllisyys merkitsee? 4. Miten yhteisöllisyydestä kerrottiin? 5. Miksi yhteisöllisyys koetaan tärkeänä?
2. Etätyöhön siirtyminen	<ol style="list-style-type: none"> 6. Mitä etätyöstä kerrottiin? 7. Miten etätyöhön siirtymisestä kerrottiin? 8. Miten toimintatavat muuttuivat?
3. Muutokseen sopeutuminen	<ol style="list-style-type: none"> 9. Miten muutos koettiin? 10. Miten sopeutuminen uuteen tilanteeseen sujui? 11. Mitä vaiheita muutos vaati? 12. Mitä muutosta etätyö aiheutti?
4. Yhteisöllisyys etätyössä	<ol style="list-style-type: none"> 13. Kuka loi yhteisöllisyyttä? 14. Missä yhteisöllisyyttä tapahtui? 15. Miten yhteisöllisyys tapahtui? 16. Miten yhteisöllisyys näkyi?
5. Rehtorin rooli etätyössä	<ol style="list-style-type: none"> 17. Miten johtajan rooli näkyi etätyössä? 18. Miten johtajan rooli näkyi yhteisöllisyydessä? 19. Missä tilanteissa johtajuutta tarvittiin? 20. Mitä merkitystä johtajuus loi?
6. Etätyöjakson opetukset ja muutokset	<ol style="list-style-type: none"> 21. Mitä etätyöjaksosta puhuttiin? 22. Miten etätyöjakso koettiin? 23. Mitä etätyöjakso opetti yhteisöön? 24. Mitä etätyöjakso muutti yhteisöstä? 25. Miten muutoksia kuvailtiin?

Taulukossa on esitetty hahmotelma, miten aloin etsimään merkitysyksiköitä aineistosta 25 kysymyksen kautta. Kysymykset pohjautuivat tutkimusongelmani sekä tutkimukseni käsitteiden ympärille. Kysymysten pohjalta muodostui kuusi analyysiyksikköä, joiden alle eri merkitysyksiköt sopivat. Tämä auttoi minua hahmottamaan rakenteen paremmin eri merkitysyksiköiden välillä ja oli helpompi siirtyä analyysin toiseen vaiheeseen.

Analyysin toisessa vaiheessa laaditaan ensimmäisen tason kategoriat, joissa vertaillaan eri ilmauksia keskenään. (Huusko & Paloniemi 2006, 167.) Keskiössä ovat nimenomaan ilmaukset, joista etsitään niin eroja kuin yhtäläisyyksiäkin. Aineistosta selkenee tietty käsitys, kun merkitysyksiköiden välille löytyy yhteys ja eroavaisuus. (Häkkinen 1996, 42) Ensimmäisen tason kategoriat muodostuivat täysin aineistolähtöisesti ja jätin tutkimuskysymyksiin heijastamisen vasta seuraavaan vaiheeseen. Kokosin aineistosta löytämäni merkitysyksiköt ja jaottelin ne eri tiedostoihin, jotta pystyisin hahmottamaan kategorioita paremmin. Huomasin jo merkitysyksiköitä etsiessä aineistossa tapahtuvan toistoa sekä myös keskinäisiä eroavaisuuksia. Järjestelin merkitysyksiköitä yhteen ja laadin niille omia yleisempiä yläkategorioita. Kategorioiden muodostus oli aikaa vievää ja ne täsmenntyivät koko ajan paremmin, mitä enemmän menin aineistoa läpi ja yrittäessäni hahmottaa yhtenäistä kokonaisuutta aineistolle. Suuri osa merkitysyksiköistä oli helppoa sijoittaa eri kategorioiden alle, jotka olivat selkeästi löydettävissä aineistosta, kuten etätyön, etäjohtamisen, muutostilanteiden ja viestintävälineiden käytön alle. Osa kategorioista oli kuitenkin vaikeaa hahmottaa, varsinkin päällekkäisten käsitteiden vuoksi. Tähän vaiheeseen olin kuitenkin varannut paljon aikaa ja lopulta ensimmäisen tason kategoriat alkoivat muodostua. Niitä muodostui lopulta yhteensä 33 kappaletta.

Kolmannessa analyysivaiheessa kategoriat kuvataan abstraktimmalla tasolla (Huusko & Paloniemi 2006, 167–168). Tällöin keskitytään kategorioiden rajojen selkeämpään määrittämiseen, jotta jokainen kategoria ilmaisee yksittäistä omaa perspektiiviä ilmiöön (Niikko 2003, 35). Etenin kategoria kerrallaan ja kirjoitin lyhyen kuvauksen jokaisen kategorian alle ja yhdistelin tiettyjä kategorioita toisiinsa, jotka olivat samankaltaisia.

Lopullisia kuvauskategorioita muodostui yhteensä 11: 1) käsitys yhteisöllisyydestä, 2) käsitys yhteisöllisyyden merkityksestä, 3) käsitys yhteisöllisyyden luomisesta, 4) käsitys yhteisöllisyyden ylläpitämisestä, 5) käsitys johtajuudesta muutoksessa, 6) käsitys etätyön

aiheuttamista muutoksista, 7) käsitys yhteisöllisyydestä etätyön aikana, 8) käsitys johtajuudesta etätyössä, 9) käsitys hyvästä johtajuudesta, 10) käsitys muutoksista työyhteisössä ja 11) käsitys muutoksen vaikutuksista työyhteisössä.

Neljännessä analyysivaiheessa luodaan kuvauskategoriajärjestelmä luotujen kuvauskategorioiden pohjalta (Huusko & Paloniemi 2006, 167.) Eri kategoriat yhdistetään laajalaisemmiksi yleisen tason kategorioiksi. Näistä kuvauskategorioista lopulta muodostuu lopullinen kuvauskategoriajärjestelmä. (Niikko 2003, 36,38). Tässä vaiheessa keskityin luomaan kategoriat, jotka voidaan yhdistää helposti aineistolainauksiin. Tämä vaihe saa tutkijan luottamaan analysoinnin onnistumiseen, että viimeiset kuvauskategoriat voidaan yhdistää suoriin lainauksiin aineistosta. (Häkkinen 1996, 43.)

Tutkimukseni määrittäyty kolmivaiheisen ilmiön ympärille, jossa kuvataan mitä oli ennen, mitä tapahtui ja mitä ilmiö opetti. Tämä näkyy myös muodostuneessa kuvauskategoriajärjestelmässä. Kategoriat voidaan järjestää horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti (Häkkinen 1996, 43). Valitsin tälle tutkimukselle vertikaalisen järjestyksen, sillä kuvauskategoriat ilmentävät tiettyä järjestystä, kuten järjestystä ajan mukaan.

Kuvauskategoriajärjestelmät, jotka esitellään tuloksissa:

- 1) yhteisöllisyys etätyöhön siirryttäessä
- 2) yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöyhteisössä
- 3) etätyöjakson vaikutukset työyhteisössä

Kokosin vielä esimerkkitaulukon analyysin vaiheista. Taulukosta näkyy kaksi merkattua merkitysyksikköä, siitä muodostuneet ensimmäisen tason kategoriat, joista tuli käsitykset abstraktimman tason kategorioihin. Lopulta analyysi päättyy kuvauskategoriajärjestelmään, joka on esimerkissä valittu *Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöyhteisössä*. Vaiheet löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2. Esimerkkitaulukko analyysin vaiheista

Merkitysyksiköitä	Ensimmäisen tason kategoriat	Abstraktimman tason kategoriat	Kuvauskategoriajärjestelmä
<p>” Haluttiin, että on joku paikka, missä porukka voisi nähdä toisiaan, mikä pitäisi sitä yhteisöllisyyttä yllä. ”</p> <p>”Kyllä mä näen sen (johtajuuden) merkityksen aika voimakkaana siellä työyhteisössä, ja varsinkin muutostilanteissa. ”</p>	<p>Yhteisöllisyys</p> <p>Työyhteisö</p> <p>Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä</p> <p>Johtaminen</p> <p>Johtaminen työyhteisössä</p> <p>Johtaminen etätyössä</p> <p>Muutos</p> <p>Johtaminen muutoksessa</p>	<p>Käsitys johtajuudesta muutoksessa</p> <p>Käsitys etätyön aiheuttamista muutoksista</p> <p>Käsitys yhteisöllisyydestä etätyön aikana</p> <p>Käsitys johtajuudesta etätyössä</p>	<p>Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöyhteisössä</p>

Taulukossa on esitetty Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaisesti analyysivaiheet merkitysyksiköistä, ensimmäisen tason kategorioihin, joista on muodostunut abstraktimman tason kategoriat ja päädytty kuvauskategoriajärjestelmään. Taulukko näyttää kokonaiskuvan, miten analyysissä on edetty tässä tutkimuksessa vaihe vaiheelta eteenpäin ja miten on päädytty esittämään tulokset kolmessa eri osassa aihealueiden mukaan.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tuloksia rehtoreiden käsityksistä yhteisöllisyydestä työyhteisössä, etätyöyhteisössä sekä etätyön vaikutuksista työyhteisöön. Tulokset kuvaavat viiden suomalaisen kansanopiston rehtorin käsityksiä, niin miten olen ne tutkijana ymmärtänyt. Tulokset esitellään kolmessa eri ilmiön vaiheessa: *yhteisöllisyys etätyöhön siirryttäessä, yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöyhteisössä ja etätyöjakson vaikutukset työyhteisössä*. Käytän suoria aineistolainauksia kuvaamaan ja selittämään kuvauskategoriajärjestelmää, jotta lukijalla olisi mahdollisimman totuudenmukainen kuva rehtoreiden käsityksistä ilmiötä kohtaan. Olen nimennyt lainaukset rehtoreiden mukaan R1-R5, jotka löytyvät kursivoituna tekstistä. En jaottele rehtoreita yksittäin tapauskohtaisesti, vaan tulkiten heidän kertomuksiaan kokonaisuutena ja pohdin tuloksia yhdessä jaoteltuna kolmeen eri osioon.

5.1 Yhteisöllisyys etätyöhön siirryttäessä

Yhteisöllisyys kansanopistoissa

Aineistossa ensimmäiseksi tuli ilmi rehtoreiden käsityksiä yhteisöllisyydestä, sen rakentumisesta ja sen merkityksellisyydestä. Nämä teemat kietoutuivat heti oman työpaikan ja yhteisön ympärille ja käsitteitä tarkasteltiin niiden valossa. Yleisesti ottaen haastateltavien puheissa ilmeni toimiva ja hyvä yhteisöllisyys työyhteisössä ennen etätyöjaksoa. Esille tuli etenkin yhteinen tekeminen, panostaminen yhteiselle keskustelujalle sekä rikas tapahtumakulttuuri yhteisössä. Paljon painotettiin myös kansanopistojen erilaista kulttuuria muihin oppilaitoksiin verrattuna. Kansanopistot tarjoavat mahdollisuuden yhteisön rankentamiselle sekä järjestävät yhteisiä tapahtumia, joihin jokainen voi osallistua (Pätäri 2019 ym. 206). Kansanopistojen rehtoreiden mukaan yhteisöllisyyden rakentaminen voi olla jopa helpompaa kansanopistoissa. Tätä selitettiin sillä, kuinka kansanopistoissa on helpompi olla tiiviimmin yhteydessä toisiinsa ja yhteisöllisen opetuksen järjestäminen on yksinkertaisempaa. Sisäoppilaitosmaisuus kansanopistoissa antaa hyvän pohjan yhteisöllisyyden rakentumiselle (Pätäri 2019 ym. 8).

''Me ollaan kuitenkin pieni ja kompakti oppilaitos ja niihin (muihin oppilaitoksiin) verrattuna aika paljon sellaista yhteisöllistä opiskelua painottavaa.'' (R1)

Yhteisen toiminnan järjestäminen työyhteisön keskellä nousi useasti esille. Siihen monet panostivat ja halusivat käyttää aikaa. Koettiin myös merkittävänä, että vaikka toimittaisiin pienemmissä ryhmissä, on tärkeää, että käytetään myös aikaa siihen, että kaikki pääsisivät kokoontumaan ja näkemään toisiaan. Tutkimusten mukaan suurin osa suomalaisista työntekijöistä haluaa kuulua työyhteisöön ja pitävät yhteisöllisyyttä merkittävänä asiana työelämässä (Lehti & Pynnönen 2011). Yhteisöllisyyttä ja siihen vaikuttavia asioita voidaan harjoittaa niin työajalla kuin työajan ulkopuolellakin. Yhteistoiminta työn ulkopuolella voi olla yhdessä vietettyä aikaa eri paikoissa eri aktiviteeteilla.

''Meillä on paljon, niin kun sekä työajan sisällä että työn ulkopuolella niin tällaista järjestettyä yhteistoimintaa sekä kokousten muodossa, että sitten niinku vapaa-ajan vieton muodossa.'' (R1)

''Than meidän organisaatiosta lähtee semmonen tiimimalli, että jokaisella on oma tiimi, mihin kuuluu, mutta sitten myös, että meillä on paljon semmoista yhteistä toimintaa, mikä yhdistää kaikkia työntekijöitä parhaimmillaan.'' (R4)

Yhteisöllisyyden merkitys heijastuu koko organisaatiolle. Kun tietty yhteisö voi hyvin organisaation sisällä, on siihen helpompi mennä mukaan ja vaikuttua siitä itsekkin. Vaikutamme usein ympärillä olevista ihmisistämme ja pystymme aistimaan terveen ja hyvinvoivan yhteisön. Varsinkin oppilaitoksissa oppilaat ovat opettajien ja rehtoreiden vaikutuksen alaisina, joten on tärkeää luoda oppilaille ympäristöä, missä he pystyvät viihtymään ja luottamaan henkilökuntaan. Luottamus on ihmissuhteiden yksi tärkeimmistä pohjista (Hämäläinen 2021). Muutenkin luottamus on yhteisöllisyyden sekä johtajuuden merkittävä ja molempia koskeva tekijä. Johtajan on luotava luottamus työntekijöihin sekä yhteisöllisyys aikaansaadaan luottamuksen kautta. (Koivumäki 2008.)

”Ja mä sanoisin, että se on kuitenkin myös se pohja, että jos niinku oppilaitoksen henkilöstö kokee olevansa tai toimivansa yhteisöllisesti, niin se heijastuu sitten myös opiskelijoihin.” (R2)

Yhteiset tapahtumat luovat ison tekijän yhteisöllisyyden rakentumiselle kansanopistoissa. Useat vuoden aikana järjestetyt tapahtumat sekä juhlat luovat työn oheen mahdollisuuden kasvattaa yhteisöllisyyttä helposti. Tapahtumat myös luovat tunteen merkityksellisyydelle ja siihen, että on osana jotain yhteisöä. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua johonkin yhteisöön ja se antaa merkityksen tunnetta olemassaololle (Coissard ym. 2017).

”Kansanopistoissa on varmaan myös niinku enemmän kuin ehkä muissa oppilaitoksissaniin on, tällöiset koko koulun yhteiset tilaisuudet, tapahtuma ja juhlat.” (R1)

”Tapahtumia järjestetään säännöllisesti, missä on koko opisto yhdessä toteuttamassa.” (R5)

Yhteisöllisyyteen kansanopistoissa selvästi panostetaan ja tapahtumien järjestäminen auttaa luomaan yhteisiä muistoja ja tilanteita kohtaamisille. Kansanopistot tarjoavat mahdollisuuksia näiden olosuhteiden luomiselle vapaan sivistystyön roolin mukaisesti (Pätäri ym. 2019, 271). Vapaan sivistystyön toimijat haluavat korostaa yhteisöllisyyttä sekä osallisuutta ryhmässä (Laki vapaasta sivistystyöstä 1998).

Yhteisöllisyyttä ohjaavat tekijät

Yhteisöllisyyttä työyhteisössä pääasiassa ohjaavat yhteiset tavoitteet sekä päämäärät. Tätä painotettiin rehtoreiden puolesta useasti. Yhteinen päämäärä yhdistää ihmisiä ja keinot saavuttaa tämä päämäärä tehdään yleensä yhdessä. Yhteisöllisyys on (Rivan ym. 2021) mukaan yhteisiä käytäntöjä, joista sovitaan yhdessä ja kaikilla on yhteinen ymmärrys asiasta.

''Kun rehtorin näkökulmasta katotaan, että kun on joku yhteinen päämäärä mikä on tavoitteena, on merkittävää yhteisössä.'' (R4)

''Yhteinen päämäärä on iso asia.'' (R3)

Päämääriin pääsee strategioiden kautta. Yhteisen strategian luominen yhdessä antaa merkityksellisyyden tunnetta sekä sitä, että jokainen halukas pääsee tulemaan kuulluksi. Härmäläisen (2010) mukaan onnistuneet strategiat syntyvät yhteisestä vuorovaikutuksesta. Se, että valmiiksi päätetty strategia tuotaisiin vain työntekijöiden eteen, ei luo ihanteenomaista tilannetta työyhteisöön. Jokainen työntekijä on kuitenkin oman työnsä asiantuntija ja jos omia mielipiteitä ei saa tuoda julki päätöksenteossa, voi tämä luoda katkeruutta sekä välinpitämättömyyttä työyhteisössä. Ennen strategian muodostamista, työyhteisöltä on hyvä kysyä, mikä on se ponnistus, jonka he ovat valmiita tekemään päämäärän saavuttamiseksi (Takatalo 2010).

Meillä se on kirjattu strategiana avoin ja rohkaiseva yhteisö ja se on niinku semmoinen, että kaikki puhalttaa niinku yhteen hiileen. (R4)

''Mä ajattelin, että se varmaan yhteisöllisyyden kannalta kaikkein keskeinen asia se, että ollaan niinku samassa työpaikassa, tehdään töitä yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti.'' (R2)

Keskustelukulttuuriin panostaminen tuli esille myös hyvin tärkeänä asiana. Sitä painottivat useat rehtorit. Yhteisöllisyys muodostuu vuorovaikutuksen kautta ja yksilöiden keskinäisestä suhteesta (Härmäläinen 2021; Lampinen ym. 2013). Työpaikan onnistunut vuorovaikutus on yksi isoista tekijöistä työhön viihtymiselle sekä yhteisöllisyyden kokemukseksi ja siihen kannattaa jokaisen työyhteisöön kuuluvan panostaa (Härmäläinen 2021). Rehtoreiden vastauksista tuli ilmi, että yksin puurtamista halutaan välttää ja sen kokeminen ymmärretään yhteisössä. Työkavereiden kanssa keskustelu luo koko ajan vahvempaa pohjaa tutustumiselle ja toisen tuntemiselle.

''Keskustellaan paljon ja huolehditaan siitä, että se ei ole vaan niinku yksin tekemistä.'' (R3)

''Se että pääsee juttelemaan ja jakamaan asioita omasta arjesta työasioiden lisäksi.'' (R5)

Aineistosta nousi myös esiin työssä jaksamisen näkökulma yhteisöllisyyden tärkeyteen ja panostamiseen liittyen. Useat rehtorit ottivat haastattelussa esille työssä jaksamisen ja miten se heijastuu yhteisöllisyyden tunteesta. Hämäläinen (2021) painottaa, että omista voimavaroista on pidettävä kiinni. Työuupumisesta puhutaan paljon ja sen syitä ja seurauksia. Tärkeää on, että työntekijän arvo tulee aina enemmän kuin työn arvo.

''Joo, kyllähän se on niinku myös voimavara siis työssä jaksamisen näkökulmasta. Se on iso voimavara.'' (R4)

''Työssä jaksaminen ja se kyllä motivoi isosti se yhteisö siinä ympärillä, ja sitä haluaa vaalia.'' (R5)

Ylipäättään työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä haluttiin vaalia ja sen tärkeys on kyllä huomioitu työyhteisössä jokaisen haastateltavani kanssa. Työyhteisö tunnistettiin ympärillä ja sen eteen oli tehty työtä. Työtä myös tullaan säännöllisesti tekemään sen eduksi, että ajatus sen tärkeydestä ei milloinkaan katoaisi.

''Harvoin siinä niinku mitään negatiivista on, niinku yhteisössä, että kyllä se helpottaa monien asioiden hoitoa.'' (R2)

''Ihan tällainen säännöllinen työyhteisön asioiden käsittely kokouksissa ja muissa auttaa sitä työyhteisöä.'' (R4)

Etätyöhön siirtyminen

Etätyöhön siirtyminen oli kaikkien haastateltavien mukaan sekavaa aikaa. Muutokseen piti sopeutua nopeasti ja päätöksiä piti tehdä ennätysajassa. Muutos oli kaikilla samanlainen ja yhtä pakollinen. Tilanne oli globaalisti niin hurja, että kaikki halusivat toimia yhteisten päätösten mukaan, mitä yhteiskunta silloin määritti tekemään. Monet opistot eivät myöskään olleet ikinä käyttäneet etätyömuotoja opetuksessa, joten strategia sille oli kehitettävä alusta. Kun muutosta ei voi hallita, on keksittävä keinoja kohdata epävarmuus ja uusi tuntematon tilanne (Takatalo 2010). Muutokset organisaatiossa aiheuttavat usein ensimmäisenä epävarmuutta, sekavuutta sekä ristiriitoja. Tärkeitä taitoja varsinkin johtajilla on johdonmukaisuus sekä pitkäjänteisyys muutostilanteiden alussa ja aikana. Huomionarvoinen asia on, että muutokseen yleensä suhtaudutaan tunteella, ei järjellä. (Pirinen 2014, 13–14.)

”Tulihan se tosi isona yllätyksenä, että et meillähän oli opetus oikeastaan pelkkänä lähiopetuksena ennen korona-aikaa.” (R3)

”Meillä se oli yhtäkkiä kaiken koulutustoiminnan siirtyminen, että meille se oli varmaan isompi askel kuin semmoisille oppilaitoksilla, joilla se ole-massa oleva strategia perustuu jo siihen, että tarjotaan mahdollisimman paljon verkko-opintoja sekä aikaa ja paikkaa sitoutumatonta mahdollisuutta suorittaa itsenäisesti opintoja.” (R1)

Muutokseen suhtautuminen loi hajontaa aineistossa. Joillakin etätyöhön siirtyminen oli helpompaa kuin toisilla, mutta pääsääntöisesti kaikki siitä suoriutuivat hyvin. Kun opetusmenetelmät ja välineet muuttuvat yhtäkkiä, vaatii se hetkellisen tilanteen seuraamisen ja uuteen strategiaan oppimisen. Yksi tärkein muutos, mikä piti heti ratkaista, oli toimivat laitteet. Etätyö toimii tietoteknisten laitteiden välityksellä. Johtaja ei ole enää ainut, joka viestii työyhteisössä muille, vaan viestejä tulee jatkuvasti omilta kollegoilta ja muulta henkilökunnalta (Vilkman 2016). Pandemia-aika opistoissa oli nopeasti reagoivaa strategista muutosta, jossa tilanne vaati välittömän uudelleenluomisen toiminnalle (Kovalainen ym. 2021, 9; Kauhanen 2018, 53).

''Yhtäkkäinen muutos etätyöhön ihan lähtee jo siitä, että työvälineet on semmoisia, että pystyy etätöitä tekemään.'' (R2)

''Kyllähän se oli uutta, mutta se mikä siinä oli niinku hyvä puoli, että meillä olik aia hyvät laitteet olemassa jo valmiina. Meillä oli kohtuu hyvä tekninen osaaminen.'' (R1)

Epävarma tulevaisuus loi epävarmuutta suunnittelutyölle. Kukaan ei tiennyt, kuinka kauan muutos tulee kestämaan ja tuleeko siihen sopeutua lopullisesti. Aluksi ei haluttu liikaa panostaa etätyökäytänteisiin, koska oletettiin, että muutos on nopeasti ohimenevä. Muutos kohdattiin päivä päivältä ja odotettiin lisäinfoa jatkuvasti tulevasta. Tehty ennalta suunniteltu työ, mikä meni hukkaan, toi paljon turhautumista alkuun, kun mitään ei voitu lyödä lukkoon. Muutoksen keskellä on tärkeä huomioida muutoksen luonne ja luoda sen pohjalta uudet suunnittelutyöt halutun päämäärän saavuttamiseksi (Takatalo 2010, 18). Eteneminen pandemiavaiheen alussa oli kuitenkin vaikeaa sen tuntemattoman tulevaisuuden vuoksi, jonka tilanne loi.

''Aluksi nyt ei otettu kauheasti erityisesti (mitään etätyökäytäntöjä), ehkä sen takia, että mä luulen, että kaikki ajatteli, että tämä on nopea välivaihe.'' (R1)

Sekasotkua ja hirveästi semmoista turhautumista ja siinä meni semmonen tehty työ vähän hukkaan. (R4)

''Sehän meni niinku vuoristorata, että mitä nyt tapahtuu ja mitähän tapahtuu kuukauden päästä.'' (R2)

Kansanopistoille etätyö oli uusi asia ja siihen sopeutuminen vei paljon aikaa. Muutosta helpotti paljon se, että siinä ei ollut yksin, vaan oikeastaan koko maailma oli samassa tilanteessa. Muutoksessa pystyttiin yhdessä turhautumaan ja ei ollut ketään, ketä tilanteessa syyttää. Asia oli vain hyväksyttävä ja yhdessä selvitettävä. Kaikki halusivat luoda hyvää toivoa tulevaisuudesta. Pirisen (2014, 15) mukaan johtajan on tärkeä valmistaa

työntekijöitä ottamaan muutos henkisesti vastaan ja oltava tukena tarvittavissa asioissa. Ulkoa tulevaan pakolliseen muutokseen voi olla helpompi suhtautua kuin sisältä ajettuun muutokseen. Ristiriitoja ei voi tulla suoraan johdon suuntaan päätöksistä, jos päätökset ovat tulleet ulkopuolelta ja johtajat ovat samassa asemassa muutoksen yllätyksellisyydestä. Kovalainen ym. (2021,15) selvittivät myös tutkimuksessaan, että helppous etätyöhön siirtymiseen johtui osittain sen pakottavasta luonteesta.

''Etätyö oli meille tosi uusi juttu ja se vaati myöskin paljon totuttelua, kaikki meni niinku ihan käytännössä kokonaan uusiksi.'' (R5)

''Ja mä luulen, että muutosta helpotti myös se, että niinku kun se ei ollut mikään meidän päätös.'' (R2)

Tärkeää on, että muutostilanteissa johdolta tulee myötätuntoa, rohkeutta tilanteen kohtaamiseen sekä kärsivällisyyttä olosuhteisiin. Henkilökuntaa on hyvä innostaa, mutta samalla menestyminen vaatii suostumista sekä työn sovittavuutta kaikille. (Takatalo 2010, 20,22.)

5.2 Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöyhteisössä

Etätyövälineiden käyttö

Kaikki haastatteleman rehtorit ja heidän työyhteisönsä alkoivat käyttämään aktiivisesti Microsoft Teamsia, jossa käytiin kaikki palaverit ja muut kokousta vaativat yhteiset selvitykset läpi. Muutamat käyttivät sitä myös vapaa-ajan ohjelmaan, jonka kautta haluttiin pitää yhteisöllisyyttä yllä. Tauolla oli monet tapahtumat ja tapahtumia etänä ei innostuttu järjestämään ja moni halusi jo pikaisesti palata vanhaan ja näkemään jälleen kasvokkain. Uusiin työntekijöihin tutustuttiin vain verkon välityksellä. Etätyössä johtajilta vaaditaan taitoa monipuoliseen viestintävälineiden käyttöön, mutta työyhteisössä on hyvä yhdessä päättää, mitä tapoja aletaan käyttämään eri toimintoihin (Vilkman 2016).

*”Teamsia ja muita verkkovälineitä alettiin käyttämään aika ahkeraan tah-
tiin.” (R2)*

*”Teamsin kautta tutustu niihin näihin uusiin kavereihin, joiden kanssa teki
töitä.” (R1)*

Yhteistä tekemistä keksittiin myös töiden oheen, mutta aika lailla kaikki yhteinen teke-
minen oli minimissään. Monilla tuli vanhoja rutiineja ikävä, joita yritettiin keventää uu-
silla yhteisillä tapaamisilla verkon välityksellä. Etätyössä on hyvä huomioida, että vuo-
rovaikutusta tapahtuu myös ilman työasioita ja epämuodollisia vuorovaikutustilanteita
järjestettäisiin tarpeeksi säännöllisesti (Rauramo 2018).

*”Meillä joku järjesti hiukan jotain visailua, mutta kun se koettiin vähän
toimimattomaksi sitten seuraavalla kerralla siellä ei ollutkaan enää kuin
puolet paikalla.” (R1)*

*”Yhteisöllisyys tulee sitä kautta, että se oma ryhmä on paikalla, mutta
meillä on ollut tauolla kaikki tämmöiset niinku koulun yhteiset tapahtumat
ja tilaisuudet sekä ryhmän, että henkilökunnan kesken.” (R3).*

Eri tiedotusvälineiden käyttö lisääntyi räjähdysmäisesti. Haluttiin järjestää erilaisia mah-
dollisuuksia, missä ihmiset voisivat kommunikoida ja kohdata. Vuorovaikutustilanteiden
luominen oli tärkeää. Jotkut myös järjestivät tapaamisia kasvokkain, mutta pääasiassa
verkonvälitteiset tapaamiset kasvoivat. Kun spontaanit tapaamiset jäivät pois etätyössä,
on hyvä järjestää itse tapoja, joilla paikata näitä hetkiä (Rauramo 2018).

*”Haluttiin, että on joku paikka, missä porukka voisi nähdä toisiaan, mikä
pitäisi sitä yhteisöllisyyttä yllä.” (R5)*

*”Huomaa, että näitä viestintävälineitä on paljon enemmän käytetty, että
ihan tyyliin niinku meidän Whatsappin käyttö yleistyi.” (R4)*

''Kahdenvälistä työntekijöiden tapaamista, jossa on ollut tarve, niin on pystytty järjestämään koko ajan, se on ollut kyllä hyvä asia.'' (R1)

Ilman vuorovaikutuksellisia tilanteita, ei voi olla myöskään yhteisöllisyyden luomista ja sen ylläpitoon vaikuttaa koko yhteisön panostaminen. Yhteisöllisyyden ylläpitämien voi kuitenkin olla haasteellista etänä, koska ihmiset eivät ole samalla tavalla tavoitettavissa kuin työpaikalla. On tärkeää, että työryhmän jäsenet tuntevat toisensa, joten yhteydenpito etänäkin on aitoa ja luonnollista. Näin syntyy tunne yhteisöön kuulumisesta. Yhteydenpidossa niin määrä kuin laatu ovat ratkaisevassa asemassa etäyön yhteisöllisyyden rakentamiselle. (Vilkman 2016.)

Negatiiviset tunteet etätyössä

Yksinäisyyden tunne tuli nopeasti esille ja etätyömuoto ei ollut kaikkien mieleen. Keskustelut jäivät vain pakollisiksi, eikä kevyempää keskustelua voinut enää harjoittaa esimerkiksi oppituntien välillä tai ruokatunnilla. Etätyöskentelyssä yhteisöllisyys murentuu helpommin, joten sen huomioiminen on tärkeämpää kuin koskaan (Vilkman 2016). Tuloksien alussa tuli ilmi, että kaikki rektorit olivat panostaneet työyhteisöön ja tuntevat sen tärkeyden. Näin ollen negatiiviset tunteet siitä, että työyhteisöä ei enää näe samalla tavalla, ovat hyvin inhimillisiä tunteita. Se kertoo siitä, että on oikeasti ollut työyhteisön ja sen yhteisöllisyyden vaikutuksenalaisena ja saanut siitä paljon kiitosta itselle.

''Niin kyllä mä uskon, että se on vaan se kokonaisuus mikä tekee siitä semmoisen niin kuin yksinäisen. Ennen näki käytävällä, kahvitunnilla, työhuoneessa, ruokapöydässä tai missä vaan vaihtaa muutaman sanan hoitaa jonkun asian. Nyt se on kaikki niinku sähköpostia tai muuta viestintää verkossa. Että semmonen nopea, arkisten asioiden välitys katosi.'' (R1)

''Tuli siinä vähän ikävä vanhaan ja vanhoihin rutiineihin.'' (R5)

Tiedonkulku oli myös haastavampaa, johon oli vain totuttava. Vastauksia ei saanut yhtä nopeasti ja tiedonkulun hidastuessa, myös jotkut päätökset hidastuivat. Viestintätaitojen

vahvistaminen ovat tärkeä osaaminen nykypäivänä, ja kansanopistojen viestintää ajatellessa on hyvä tiedostaa oikeat viestintävälineet ja -tyylit. Kommunikaation toimiessa vastavuoroisesti, helpottaa se tilanteiden läpikäymistä ja päätöksentekoa (Lehti & Pynnönen 2011). Koska kansanopistoissa etätyövälineiden käyttö oli pääasiassa uutta, siihen totuttaminen vei aikaa, mikä turhautti ainakin etätyön alussa henkilökuntaa.

”Varsinkin aluksi ajatteli, että tiedonkulku oli vaikeaa, kun ei tiennyt mitää tulevaisuus tuo tullessaan.” (R1)

”Ei välttämättä saanu enää kiinni samalla tavalla, se oli paikoin turhauttavaa.” (R3)

Iso osa toimivaa työyhteisöä on viestinnän toimivuus. Vuorovaikutukseen liittyy vahvasti organisaation viestintä, joka voi olla sisäistä ja ulkoista. Sisäinen viestintä voi olla sähköpostien lähettelyä ja muuta vuoropuhelua organisaation sisällä. Ulkoinen viestintä on pääosin markkinointia ja tiedottamista organisaation ulkopuolisille osille. Suuri tekijä työyhteisön toimivuudelle on etenkin vuoropuhelun käyttö yhteisön keskellä ja toimiva dialogin rakentaminen. (Takatalo 2010, 44,48,50.) Viestintä ja kommunikaatio ovat muodostuneet tärkeiksi tekijöiksi työskenneltiin etänä tai ei.

Johtajuus etätyössä

Rehtorit näkivät johtajuuden merkittävänä tekijänä muutoksessa ja etenkin työkuulttuurin luominen uudessa etätyömallissa korostui. Yhteisen tavoitteen luominen ja työntekijöitä haluttiin motivoida ja innostaa työntekoon. Hyvää ilmapiiriä haluttiin pitää yllä työyhteisössä. Toisen kannustus oli merkittävä tekijä ja yhteisen päämäärän esillä pitäminen jatkuvasti. Tämä auttoi luomaan toivoa tulevasta. Ihanteellinen etäjohtaja on luottamuksellinen, arvostava ja avoin, joka luo yhteiset pelisäännöt yhdessä tiimin kanssa (Vilkman 2016).

”Kyllä mä näen sen (johtajuuden) merkityksen aika voimakkaana siellä työyhteisössä, ja varsinkin muutostilanteissa.” (R5)

''Työkulttuurin ja työyhteisön luominen tulee sieltä hyvästä johtajuudesta.'' (R2)

Etäjohtajien on kehitettävä uusia taitoja varmistaakseen, että he voivat saavuttaa ihmisten välisen yhteyden suhteessa johtamiinsa tehtäviin etätöön parissa. Syrjäytymisen ja irtautumisen tunne voivat olla ahdistavia työntekijöille, jotka joutuvat yllättäen etätöön keskelle. (Hafermalz & Riemer 2020.) Haastateltavat toivat esille, että työyhteisöä ja heidän toiveitaan on tärkeä kuunnella. Yhdessä katsottiin toimivat mallit työskentelyyn, eikä kukaan tehnyt päätöksiä itsenäisesti. Kuten Ansamaa (Lehti & Pynnönen 2011) painotti, rehtoreiden on tärkeää luoda yhteisöllisyyden tunnetta suunnittelemalla ja rakentamalla se yhdessä työyhteisön kanssa.

''Hyvää johtamista tai johtamisen käytäntöjä on, että antaa työntekijöille luoda työkulttuurista sellaisen mikä tuntuu omalta ja hyvältä.'' (R1)

''Etätöössä katsottiin kaikki yhdessä, mikä malli sujuu ja mikä ei, se oli meille kaikille niin uutta.'' (R2)

Rehtorit toivat myös esille työntekijöidensä tuntemisen ja heidän kanssaan säännöllisen kohtaamisen. Etäjohtajien on kehitettävä uusia taitoja varmistaakseen, että he voivat saavuttaa ihmisten välisen yhteyden suhteessa johtamiinsa tehtäviin, vaikka ihmiset ovatkin etäällä toisistaan (Kolb, Prussia & Francoeur 2009). Koska yhteyden katkeamisen tunne voi olla epätoivottua työntekijöille, etäjohtajia voidaan neuvoa investoimaan reflektivaan käytäntöön vapauden ja hallinnan sekä läheisyyden ja etäisyyden tasapainottamiseen suhteessa jokaiseen työntekijään, joka työskentelee etänä. (Hafermalz & Riemer 2020, 1644–1645.) Rehtoreita myös huoletti aluksi työmotivaation pysyminen työntekijöillä. Kun toimintatavat organisaatiossa ja yhteisössä muuttuvat, täytyy aluksi huomioida, miten siihen reagoidaan ja miten se vaikuttaa työntekoon.

''Ja kyllä mä itse koen myös semmoisen niinku hyvän ilmapiirin ylläpitäminen myös, ollaan kuitenkin sen verran pieni työyhteisö, että minäkin pystyn olemaan ihan kenen kanssa vaan, ettei ole niin paljon työntekijöitä, ettei tuntisi kaikkia henkilökohtaisesti niin se on aika tärkeä juttu.'' (R4)

''Totta kai haluttiin, että kaikilla pysyy se työmotivaatio yllä, se kyllä huoletti aluksi.'' (R3)

Etäjohtajalla on tehtävänä kasvattaa yhteisöllisyyttä järjestämällä yhteisiä hetkiä tarpeeksi sekä tuottaa mahdollisuuksia yhteisten kokemusten syntymiselle (Vilkman 2016). Vaikka yhteisöllisyyden muodostaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla, on etäjohtajalla kuitenkin suurin vastuu kokonaisuuden rakentamisesta sekä johdolla on vastuu siitä, että työyhteisölle luodaan lähtökohdat yhteisöllisyyden rakentamiselle (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 20).

5.3 Etätyöjakson vaikutukset työyhteisössä

Etätyöjakso on opettanut sosiaalisen median ja verkossa kohtaamisen hyödyntämisen. Työskentely sujuu myös kotona, jos siihen on mahdollisuus. Haastateltavat mainitsivat itseohjautuvuuden kehityksen sekä tehokkuuden parantumisen. Itseohjautuvuus on melkein pakollinen taito, jos etätyössä haluaa onnistua. Etätyötä tekeville se on huomattavan tärkeää piirre, koska työstä tulee paljon itsenäisempää (Vilkman 2016). Itseohjautuvuus ja tehokkuus kulkevat myös käsi kädessä. Tehokkuus paranee, kun itseohjautuvuus kehittyy itsenäisessä työssä. Risku ja Alava (2021) mainitsivat, että johtajuudessa itseohjautuvuus on koko ajan läsnä. Rehtorit näkivät tämän johtajuuden piirteen työntekijöissään etätyöjakson aikana ja jälkeen, joka oli kaikkien mielestä positiivinen vaikutus työyhteisön sisällä. Etätyö toi työntekijöissä itsensä johtamisen esiin.

''Itseohjautuvuutta on tullut esiin ehdottomasti työyhteisöön.'' (R2)

''Tehokkuus ja ajankäyttö parani, koska nyt ei mene aikaa ainakaan erilaisiin siirtymiin.'' (R1)

Teams ja muut teknologiset työvälineet jäävät ainakin osittain osaksi kokouskäytäntöjä. Opetusta ei haluta jatkaa etänä, mutta hallinnolliset työt sujuvat helposti myös etänä. On opittu myös käyttämään verkkovälineitä monipuolisemmin ja hyödyntämään tilanteita niiden mukaan. Teknologiset välineet ovat hyödyllisiä työasioissa ja mahdollistavat etänä työskentelyn tarpeen tullen (Vilkman 2016).

”Teamsin käyttö on tullut hyödylliseksi, vaikka ei oltaisikaan enää etätyössä.” (R3)

”Tietotekniikan käyttö ja sovellusten käyttö kehittyi, mitä on ollut hyvä hyödyntää.” (R1)

Lähiopetus on edelleen ihanteellisen opetustyölle, eikä siitä haluta luopua. Kontakti ja yhteys muihin on kuitenkin ihan erilainen ja parempi kasvokkain. Useimmille oppilaitoksille oli varmasti aivan selvää, että lähiopetukseen palataan heti, kun siihen voidaan. Opetus on parempaa lähityönä, mutta muuten kommunikointi verkossa kehittyi. Ainakin etätyöjakso opetti monimuotoisesta opetuksesta, jota voidaan käyttää aina kun siltä tuntuu. Työyhteisö itse päättää miten toimii muuten vuorovaikutustilanteissa ja miten niitä järjestetään (Vilkman 2016). Kansanopistoissa haluttiin palata vanhoihin toimintoihin heti kuin vain mahdollista ja kasvokkaista kohtaamista edelleen pidetään ensisijaisempana toimintatapana kohtaamiselle ja toisen näkemiselle.

”Opetuksen kannalta niin meillä on kyllä halua selkeästi palata sinne vanhaan strategiaan (lähiopetukseen).” (R1)

”No etäopetuksen välineet ei tule jäämään, mutta tietyissä tilanteissa varmasti hyödyllisiä ja tuota semmoinen monimuotoisuus on lisääntynyt.” (R3)

Ajan- ja rahansäästö oli yhden positiiviset merkit etätyöjaksossa. Rehtoreiden mukaan sitä voidaan hyödyntää jatkossakin. Ihmisiin kontakti ja näkeminen oli vaivattomampaa eri

paikkakunnilla ollessa, kun verkossa tapaamisesta tuli hetkeksi aikaa ainut tapa tavata toisia. Ihmiset pääsevät myös helpommin tapaamaan toisiaan verkossa ja jopa tutustumaan uusiin ihmisiin. Myös eri kokouksiin on helpompi hypätä mukaan Teamsin avulla, joihin ei olisi ennen edes ajatellut osallistuvansa.

”Ihmiset, jotka tekee vähän enemmän hallintotyötä niin sehän on paljon semmoisissa verkostoissa toimimista ja vaati sitä ennen, että täytyy matkustaa joko kaupungin sisällä tai sitten ihan eri kaupunkiin... Onhan tämä etäkäytäntö ollut, hurja ajansäästö kyllä.” (R1)

”Jos toinen oli muualla töissä kuin opistolla, niin he eivät ikinä osallistuneet kokoukseen, mutta nykyään ne osallistuu. Uusia välineitä on totuttu käyttämään, mitkä tulivat silloin etätyössä tutuksi.” (R4)

Etätyöjakso ei ollut oppilaitoksille maailmanloppu ja se toi myös paljon positiivisia vaikutuksia, kuten monipuolisuuden, hybridimallin sekä mahdollisuuksia käyttää etäkäytäntöjä eri kohtaamisissa. Paljon haluttiin myös kehua omaa työyhteisöä, kuinka hienosti selvittiin globaalista pandemiasta, mikä oli jopa pelottava tilanne, minkä kestoakaan ei voinut ennustaa. Yhteisöllisyys ei kärsinyt ainakaan pysyvästi, vaan alun turhautumisen jälkeen pystyttiin sopeutumaan nopeasti uuteen. Kun kaikki toimivat yhdessä, luo se myös toivoa, että kaikesta selvitään yhdessä. Takatalon (2010, 17–18) mukaan muutostilanteissa on hyvä turvautua myös henkilökunnan osaamiseen ja käyttää sitä hyväksi. Kun toisiinsa luotetaan ja ymmärretään tilanne yhteisestä kokemuksesta, helpottaa se muutokseen suhtautumista ja toimimaan yhdessä muutoksen keskellä. Toiset tuovat myös turvaa epävarman tilanteen keskellä. Hyvä ja toimiva työyhteisö kertoo luottamuksesta toisiaan kohtaan.

”Niinkin iso muutos, kuin maailmanlaajuinen pandemia, niin siitä selvitään ja selvitään vielä ihan niinku jopa suhteellisen pienin vaurioin.” (R1)

”Kun työpaikan perusrakenteet on kunnossa ja sen verran joustavia hyviä tyyppejä.” (R4)

Vapaus työntekoon myös kasvoi. Jotkut haastateltavat toivat myös ilmi, että työntekijöillä on nykyään enemmän tietoa monipuolisesta työskentelytavasta ja osaavat vaihdella sopivampaan muotoon aina tilanteen mukaan. Monimuotoisuus nykyajan työelämässä on haluttu piirre. Vapaus työhön tuo hyvinvointia työyhteisöön sekä kertoo myös taitoihin uskomisesta ja luottamuksesta työntekijöitä kohtaan.

''Jos työtehtävät sallii semmoisissa asioissa mitkä niinku helpommin hoituu siellä kotona niin sä saat tehdä ne kotona.'' (R4)

''Vapaus tullut siihen työntekoon... vapaus hyödyntää sitä monipuolisuutta siinä.'' (R2)

Rehtorit huomasivat myös, että asiat ei kaadu yhden ihmisen varaan ja monipuolinen osaaminen yhteisössä, jossa jokainen tukee toistansa, on iso voimavara organisaatiossa ja sen toimimiselle. Myöskin toisen kannustaminen lisääntyi, koska sanalliseen palautteeseen jouduttiin enemmän laittamaan aikaa. Kaikki nämä muutokset toivat positiivisia piirteitä työyhteisöön, jotka vaikuttivat samalla myös yhteisöllisyyden tunteeseen.

''Aikaisemmin oli ehkä joku semmoinen pelko, että jos joku henkilö ei ole täällä paikalla, niin ennen luuli, että kaikki kaatuu, mutta huomattiin, että eihän se ole totta.'' (R4)

''Aikaisemmin ei tullut mielenkään, kuinka helposti homma hoituu, vaikka osallistuukin etänä.'' (R2)

''Etätyöhommiin myötä toisen kannustavuus parani.'' (R4)

''Yhteisöllisyyden kannalta kohtaamisen tärkeys korostui etätyössä ja miten tärkeää se yhteisö siinä ympärillä oikeasti on''. (R5)

Etätyöjakso toi kansanopistoihin monia asioita niin yhteisöön kuin työntekoonkin. Monien ajatusmalli muuttui siitä, voiko etänä työskentely toimia ja miten äkilliset muutokset yhteisössä vaikuttavat toimintaan. Vaikka siirtyminen etätyöhön oli shokki ja missään vaiheessa ei ollut tarkoituksena, että etätyöhön jäätäisiin, opetti se silti varmasti kaikille organisaatioille tärkeitä taitoja tulevaisuuteen. Tuloksien perusteella rehtoreilla luottamus henkilökuntaan kasvoi, joka on iso tekijä myös yhteisöllisyyden kokemuksessa. Työyhteisön tärkeys ja arvostus myös nousi ja ymmärrettiin yhteisöllisyyden merkitys entistä enemmän työyhteisössä.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Tuloksien yhteenveto

Tutkimukseni lähtökohtana oli saada tietoa kansanopistojen rehtoreiden käsityksistä etätyön yhteisöllisyydestä sekä etätyön vaikutuksista työyhteisöön. Työssäni etenin teoriapohjan kautta aineiston hankintaan, analysointiin ja lopulta tuloksiin. Huomasin jo työni alussa, että alue, jolla liikun, on vielä hyvin uusi, mutta samalla erittäin ajankohtainen. Etätyöstä sekä muutoksen johtamisesta löytyi tietoa ja tutkimuksia, mutta ei kansanopistojen alueelta. Kovalainen ym. (2021, 6,9) ovat tutkineet 2020 vuoden pandemia-aikaa etätyöhön siirtymisestä suomalaisten työssäkäyvien keskuudessa, mutta hyvin yleisellä ja laajalla skaalalla. He kuitenkin toivat myös ilmi, että etätyössä luottamus sekä vahva digitaalinen osaaminen loi hyvän pohjan etätyössä onnistumiselle.

Tutkimustulokset ovat jaoteltuna kolmeen eri osaan muuttuvan tilanteen mukaisesti Covid-19-pandemian aikana. Ensimmäinen osa koostuu kansanopistojen rehtoreiden käsityksistä yhteisöllisyydestä ennen etätyöjaksoa ja siihen siirtymistä. Toinen osa koostuu käsityksistä yhteisöllisyydestä etätyöjakson aikana. Kolmas osa keskittyy aikaan etätyöjakson jälkeen ja rehtoreiden käsityksiin uusista toimintamalleista. Käsitteet yhteisöllisyys, etätyö ja etäjohtaminen kulkevat mukana koko tulosluvun ajan.

Tuloksien ensimmäisessä osassa selvitin Suomen kansanopistojen käsityksiä omien yksiköidensä yhteisöllisyydestä, minkälaista se on ja mitä se pitää sisällään. Halusin perehtyä myös etätyöhön siirtymiseen yllättävässä tilanteessa, joten otin sen ensimmäiseen osioon mukaan. Tämä osio kattaa siis sisälleen yhteisöllisyyden ennen etätyöjaksoa. Oli tärkeää kerätä ensin tietoa, miten yhteisöllisyys on näyttäytynyt ennen yhteisössä, että sitä pystyy vertaamaan etätyöajan yhteisöllisyyteen. Pääosin yhteisöllisyys näyttäytyi kansanopistoissa merkityksellisenä asiana, jota halutaan ylläpitää yhteisillä tapahtumilla, yhdessä tekemisellä sekä yhteisen tavoitteiden ja päämäärien merkitsemisellä. Luottamus sekä työssä jaksaminen olivat käsitteitä, jotka toistuivat yhteisöllisyydestä puhuttaessa.

Yhteisöllisyys koostuu etenkin luottamuksen kautta työyhteisössä (Hämäläinen 2021; Lampinen ym. 2013; Koivumäki 2008).

Etätyöhön siirryttäessä maaliskuussa 2020, oli se kaikkien rehtoreiden käsitysten mukaan sekavaa aikaa. Työyhteisössä koettiin paljon turhautumista ja kaikki suunnitelmat jouduttiin tekemään uudestaan. Myöskään tulevaisuuteen ei voinut luottaa, koska kukaan ei tiennyt, miten kauan pandemiatilanne tulee kestämään. Koska päätös muutokseen ei tullut rehtoreilta itseltään, auttoi se muuta yhteisöä hyväksymään tilanteen jopa paremmin (ks. Kovalainen ym. 2021, 9). Muutokset olivat pakollisia ja yhdessä niistä oli selvittävä. Rehtoreiden näkökulmasta tilanne oli vaikea, mutta yhteisön voimaan luotettiin ja yhdessä haluttiin tilanteesta selvitä mahdollisimman hyvin. Koska yhteisöllisyys ennen etätyöjaksoa oli jo ennestään hyvä ja merkityksellinen, voimme päätellä, että se vaikutti myös yllättävän muutoksen keskellä suhtautumiseen positiivisesti. Kun luottamus toimii puolin ja toisin, on muutoksessa helpompi toimia ja tukea toinen toistansa.

Tuloksien toinen osio keskittyy eniten tutkimukseni lähtökohtiin ja päätutkimuskysymykseen: *Miten etätyöjakson yhteisöllisyys näyttäytyy kansanopistojen työyhteisöissä rehtoreiden näkökulmasta?* Tuloksissa tuli merkittävästi esille lisääntyneiden teknologisten etätyövälineiden käyttö. Kokoukset, yhteydenpito ja muut vuorovaikutukselliset asiat siirtyivät tietokoneen ja puhelimien päähän. Yhteisöllisyyttä selvästi haluttiin pitää yllä kansanopistoissa etätyöjakson aikana. Rehtorit halusivat luoda mahdollisuuksia tapaamisille ja yhteisille asioille, mutta kaikilla tämä ei onnistunut. Sen vuoksi koin tärkeänä tuoda esille aineistosta kerätyt negatiiviset tunteet, jotka tulivat ilmi etätyön aikana rehtoreiden näkökulmasta. Yksinäisyys, tiedonkulun huonontuminen ja muut henkilökohtaiset turhautumiset maailmantilannetta kohtaan, loivat etätyöajalle negatiivisen varjon. Monet halusivat vanhoihin rutiineihin takaisin. Näissä tilanteissa johtajilla voi olla iso vastuu saada kaikille luotua mieluisat työtavat ja työssä jaksamisen motivaattorit (ks. Vilkmán 2016).

Seuraavaksi tuloksissa siirryttiin etätyön johtajuuteen ja miten kansanopistojen rehtorit näkivät oman asemansa johtajana etätyöjaksossa. Yhteisen tavoitteen ja päämäärän luominen tuli uudestaan esille etäjohtamisessa, mikä tuli myös esille ennen etätyöaikaa

kansanopistoissa. Yhteinen päämäärä yhdistää ja luo toivoa tulevasta (ks. Takatalo 2010, 13–15). Rehtorit halusivat luoda hyvää ilmapiiriä ja kuunnella muiden toiveita ja ajatuksia. Yksi merkittävä asia, joka nousi esiin rehtoreilta, oli työntekijöiden tunteminen ja säännöllinen tapaaminen. Myös etätyöjakson aikana haluttiin luoda kohtaamisia työntekijöiden kanssa ja heidän välillään. Yksinäisyyden ehkäisy ja yhteisen hetkien luominen ovat etäjohtajien tärkeitä piirteitä (Hafermalz & Riemer 2020; Vilkmán 2016). Rehtorit selvästi halusivat vaalia samoja yhteisöllisyyden tekijöitä, mitä oli ollut ennen etätyöaikaakin. Ainakin niin samoja, miten vain pystyivät toteuttamaan. Ajatukset niiden takana olivat valmiita, mutta käytäntöjen piti muuttua.

Sain aineistoa kerätessäni paljon mielenkiintoisia huomioita etätyöjakson vaikutuksista työyhteisöön, joten päätin koostaa niiden pohjalta oman osion tuloksien kolmanneksi osiksi. Työyhteisöä kuvatessa, rehtorit mainitsivat itseohjautuvuuden sekä tehokkuuden lisääntymisen yhteisössä. Tehokkuutta selitettiin etenkin ajan säästämällä. Itseohjautuvuus on nykypäivänä yhä tärkeämmässä roolissa työntekijöillä, ja luottamuksen sekä avoimuuden tunne mahdollistavat itsenäisyyttä työhön (Vilkmán 2016). Vaikka työntekijöiden lähiopetus otettiin heti takaisin käytäntöön, niin monimuotoisuus silti lisääntyi. Yhteisöllisyyden näkökulmasta teknologian käyttö kasvoi kommunikaatiovälineinä sekä toisen kannustamiselle annettiin enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Kansanopistoissa yhteisöllisyys ei kärsinyt etätyöjakson aikana, mutta toki on huomioitava se, että etätyö ei kestänyt kovin kauaa yhteisössä. Etätyö alkoi keväällä 2020 ja lähityöhön oli kaikki palannut, kun toteutin haastattelut loppupalvesta 2022. Tilanne myös eli koko ajan pandemian aikana. Jos pakollinen etätyömalli kansanopistoissa olisi jäänyt pysyäkseen, voimme vain arvailla sen vaikutuksia.

Kun lähdin tekemään tätä tutkimusta syksyllä 2021, tiesin jo etukäteen, että etätyömalliin oppilaitoksissa ei jää. Sen vuoksi halusin ottaa myös näkökulman, että mitä etätyöjakso opetti yhteisöön. Toteutin ensimmäiset haastattelut helmikuussa 2022 ja viimeiset haastattelut maaliskuussa 2022. Etsin haastateltaviksi kansanopistojen rehtoreita, jotka pystyivät antamaan minulle vastauksia ennen etätyöaikaakaan, etätyöjakson aikana ja sen jälkeen. Sain näillä kriteereillä viisi haastattelua sovittua. Tiedostan sen, että vastauksissa monipuolisuus olisi ollut laajempaa, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Koen silti, että sain

hyvän yleisen katsauksen viiden eri rehtorin käsityksistä etätyön yhteisöllisyydestä ja sen vaikutuksista. Mielenkiintoinen huomio oli myös, että kaikissa yhteisöissä yhteisöllisyys oli hyvä ja toimiva ennen pandemia-aikaa, joka vaikutti varmasti siihen, miten etätyö otettiin vastaan ja miten hyvin sen kanssa toimittiin. Hyvä on myös huomioida se, että tutkin kansanopistojen rehtoreiden käsityksiä yhteisöllisyydestä, en muun henkilökunnan. Olen saanut tutkimuksessani yhden ihmisen käsityksen jokaisen omasta organisaatiosta ja heidän toimintatavoistaan, mikä ei välttämättä anna kaikista kattavinta tietoa. Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin kiinnostunut nimenomaan johtajien käsityksistä etätyön yhteisöllisyydestä, joten tutkittava aihe kohtaa tutkittavien henkilöiden kanssa.

Tutkimukseni aikana Opetushallitus (2022) oli tehnyt samaan aikaan selvityksiä koronajan vaikutuksista ja palautumisesta vapaan sivistystyön toimijoilla. Hyvät teknologiset välineet ja digipedagogiikan osaaminen korostui. On myös ymmärretty, että yllättäviin tilanteisiin on hyvä olla varasuunnitelmia. Ulkoista ja sisäistä viestintää on refleктоitu ja pohdittu, miten sitä pystytään edelleen tehostamaan. Opetushallituksen tekemät selvitykset tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa esille nousevat tutkimuksen objektiivisuus, puolueettomuus sekä totuus. Tutkimusta arvioidessa pääpaino on sen johdonmukaisuudessa ja asioiden pitää olla suhteutettuna toisiinsa. Luotettavuutta voidaan katsoa validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa teorian ja käsitteiden sopuointia ja menetelmien tulee olla perusteltuja tutkimuksen toteutukseen nähden. Reliabiliteetti kertoo toistettavuudesta ja siitä, voidaanko samoilla menetelmillä ja kysymyksillä päästä samoihin tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimusta tehdessäni olen tutkijana pyrkinyt olemaan täysin puolueeton ja totuudenmukainen työtäni ja tutkittaviani kohtaan. Olen selittänyt käsitteet ja valitsemani menetelmät auki ja kirjoittanut analyysivaiheen kohdat vaihe vaiheelta läpi. Teoriaosuudessa halusin ensin aukaista kansanopistojen termin auki selittämällä sen määrittymisen suomalaisessa yhteiskunnassamme. Myös johtajuus kansanopiston alueella oli merkittävä käsite tutkimukseni kannalta. Halusin avata myös erikseen yhteisöllisyyden ja yhteisöllisyyden etätyössä sekä yhteisöllisyyden

johtamisen ja etäjohtamisen, koska liikun tutkimuksessani kaikkien näiden käsitteiden ympärillä.

Tutkimuskysymykset muodostin tutkimuksen tavoitteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tämän jälkeen kokosin puolistrukturoidut haastattelukysymykset, jotka muodostuivat tutkimuskysymyksien kautta. Halusin muodostaa haastattelurungosta selkeän kokonaisuuden, jotta haastateltavien olisi mahdollisimman helppo pysyä mukana ja johdonmukaisuus olisi selkeää. Tärkeää oli ensin saada tietoon rehtoreiden omat käsitykset yhteisöllisyydestä, että olisi sujuvampaa siirtyä puhumaan etätyön yhteisöllisyydestä heidän kanssaan. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä (ks. liite 1).

Tutkimuksessani tutkin ihmisiä ja heidän henkilökohtaisia käsityksiään asiasta, joten olen erityisesti huolehtinut haastateltavien yksityisyydensuojasta. Tämä on ihmisoikeuksiin pohjautuva eettinen perusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat ohjeet (2009) painottavat myös hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteista. Olen kirjoittanut auki tutkimukseni tavoitteet ja tarkoituksen ja kerroin ne myös haastateltavilleni etukäteen. Painotin myös haastattelukutsuja lähettäessäni, että haastattelut ovat täysin vapaaehtoisia, yksityisiä sekä jokainen voi kieltäytyä ja perääntyä milloin vain tutkimuksen aikana. Lähetin heille myös samalla tutkimuksen tietosuojailmoituksen, missä selviää tarkemmin tutkimukseni tavoite sekä suojaukset yksityisyyteen ja henkilötietojen säilytykseen. Informoin haastateltavia tarpeeksi haastattelumenetelmistä ja tutkimuksen tavoitteesta, että mikään ei tule missään vaiheessa yllätyksenä. Aineistossani ei tule missään vaiheessa ilmi kenenkään henkilötietoja tai muita tunnistettavia tietoja. Olen myös tutkijana ymmärtänyt sen, että analyysivaiheessa on tutkijan omaa tulkintaa aina mukana, mutta olen suhtautunut tutkittaviin ja saatuun aineistooni kunnioitettavasti ja tasapuolisesti.

Vältin myös minkäänlaista vahingontekoa tutkimukselleni, mikä näkyy arvostuksessa kirjoitettua tekstiä ja muita tutkijoita kohtaan. Työlleni on tärkeää, että käytän eri lähteitä oikein ja muita kirjoittajia kunnioittaen. Työssäni tulee myös esille luottamuksellisuus, rehellisyys, kunnioitus ja huolellisuus kaikkia osapuolia ja tekstiäni kohtaan jokaisessa työni vaiheessa. Eettisessä ennakoarvioinnissa painotetaan, että tutkimus ei tuota

minkäänlaista haittaa tutkittaville, ja riskejä tulee välttää. Työ on myös suunniteltava niin, että mahdolliset vahingot vältetään. Tutkija vastaa itse kaikista eettisyyden toteutuksista työtään kohtaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009.)

Koen, että tutkimukseni tuotti haluttuja tuloksia ja tutkimuskysymykset vastasivat saatun aineistooni. Tutkimukseni myös tuotti kasvatustieteen alueelle uutta tietoa, koska kansanopistojen rehtorit etätyössä ovat vielä uusi ja tuntematon alue. Ylipäätään kansanopistoista ei löydy paljon tutkittua tietoa ennalta. Koska olen itse viettänyt kansanopistossa vuoden opiskellen, minulla oli jo etukäteen tietämystä opiston toiminnasta. Kansanopistotyö etänä oli kuitenkin täysin tuntematon alue, joten tutkijana lähdin ilman ennako-oletuksia tutkimaan sen toimintaa. Koin päätökseni tutkimuksen aiheesta hyväksi ja hyödylliseksi ja ennen kaikkea ajankohtaiseksi.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että kansanopistojen rehtorit toimivat hyvinä yhteisöllisyyden johtajina etätyön aikana, vaikka tilanne olikin heille täysin uusi. Monet rehtorit kuitenkin painottivat yhteisön tärkeyttä ja kertoivat, että kaikki työ yhteisöllisyyden eteen loppupeleissä tehdään yhdessä. Tutkimusta tehdessäni huomasin myös, kuinka rehtoreita haastatelllessani, yhteisöllisyyden tärkeys tuli hyvin ilmi ja siihen halutaan selvästi panostaa. Ei ole siis ihme, että yhteisöllisyyttä haluttiin edes jotenkin jatkaa etätyön aikana. Etätyöjakson vaikutukset olivat myös mielenkiintoisia ja saivat rehtoreita pohtimaan enemmän työn monimuotoisuudesta sekä yhteisön ja yhteisöllisyyden tärkeydestä. Vaikka etätyöhön ei ikinä enää palattaisi kansanopistoissa, toi se uusia oppeja ja yhteisen kokemuksen työyhteisössä. Etätyöjakso toi myös esille itseohjautuvuutta työntekijöissä, joka on haluttu ja tarpeellinen piirre nykypäivänä (ks. Vilkman 2016).

Etätyö on suosittu työmuoto nykypäivänä ja monet päätyvät tekemään etätyötä, jos se on vain mahdollista. Covid-19-pandemiolla oli oma osuutensa etätyön lisääntymisellä (ks. Kovalainen ym. 2021). Tutkimukseni perusteella kuitenkin huomattiin, että kansanopistoissa se ei ollut paras mahdollinen työmuoto. Yhteisöllisissä yhteisöissä, missä työnteko perustuu vuorovaikutukseen ja yhteisiin tapahtumiin työpaikalla, on tarve tavata

kasvokkain. Tämä näkyi myös saamissani tutkimustuloksissa. Lähiopetukseen haluttiin palata heti kuin se oli vain mahdollista ja kaipaus vanhoihin rutiineihin tuli esiin työyhteisössä. Oli siis onni, että etätyöjakso kansanopistoissa ei kestänyt määräänsä enempää ja kaikki pystyivät taas palaamaan työpaikoille näkemään kasvotusten ja järjestämään yhteisiä yhteisöllisiä tapahtumia.

Kansanopistojen rehtorit olivat mielenkiintoinen tutkimusjoukko, joilta sai paljon hyviä näkökohtia yhteisöllisyyteen ja johtajuuteen etätyöaikana. Kansanopistot voivat olla monelle myös tuntematon paikka, jos siellä ei ole ikinä ollut oppilaana tai työntekijänä, joten oli senkin puolesta kiinnostavaa lähteä tutkimaan ja kasvattamaan tietoisuutta. Jatkotutkimuksia miettiessäni tuli paljon hyviä ideoita esimerkiksi erilaisen tutkimusjoukon kautta. Johtajuuden sijaan näkökulmaksi voisi ottaa opettajat tai oppilaat. Oppilaita tutkittaessa olisi mielenkiintoista kuulla heidän etäopiskeluajan kokemuksistaan. Kansanopistot kuitenkin ovat hyvin yhteisöllinen paikka opiskella, joten sillä on varmasti ollut paljon vaikutuksia. Myös työssä jaksamisen näkökulma olisi yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe opistojen etätyöjakson ajalle. Kansanopistoilla on pitkä historia Suomessa ja sillä ollut varmasti paljon merkittäviä tekijöitä yhteiskunnan ja kasvatuksen näkökulmasta. Kansanopistot edelleen ovat suosiossa ja monien pääsy yliopistoon voi kulkeutua kansanopiston kautta.

Vaikka oma aiheeni onkin rajattu kansanopistojen rehtoreihin, uskon, että saadut tulokset tulevat olemaan hyödyllisiä muidenkin oppilaitosten rehtoreille tai muiden organisaatioiden johtajille, varsinkin muutosjohtajuuden alueella. Koen, että tietoa ja ymmärrystä muuttuvasta työympäristöstä ja uusista toimintamalleista saattaa kiinnostaa moniakin tahoja, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työyhteisöjen voimavarojen tukeminen on arvokasta nykypäivänä. Vaikka etätyö olisi muoto, joka ei olisi kaikista ihanteellisimmin organisaatiolle, saa tutkimustulokset ainakin pohtimaan monimuotoisuutta sekä yhteisöllisyyden näkökulmasta sen merkityksen kasvattamista. Keväällä 2020 Kansanopistoille etätyö tuli täysin yllättäen ilman mitään varoitusta ja toimintatavat täytyi muuttaa nopeasti vallitsevan tilanteen mukaiseksi. Yhteisöllisyys on voimavara, joka kantaa työyhteisöä, muutostilanteita sekä joskus mahdottomilta tuntuvia maailmantilanteita kohtaan.

Lähteet

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.

Coissard, F., Ndao, M.L., Gilibert, D. & Banovic, I. 2017. Relationships at work and psychosocial risk: The feeling of belonging as indicator and mediator. *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol 67 (6).

Daft, R. L. & Lengel, R. 1984. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. Greenwich, Ct: JAI Press.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Helsinki: Alma Talent.

Hafermalz, E. & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization studies*, vol. 41 (12), s. 1627–1648.

Hakkarainen K., Lonka K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunne ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. WSOY.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006: Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. *Opetuksen perusteita ja käytänteitä* 21. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J. 2002. Oppilaitoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, P. 2021. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Saga Egmont.

Juuti P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kansanopistot 2021. Mikä on kansanopisto? <https://www.kansanopistot.fi/opiskelu-kansanopistossa/mika-on-kansanopisto/> (Luettu 7.12.2021)

Kansanopisto 2021. Kansanopistojen opintolinjat. <https://www.kansanopisto.fi/kansanopistojen-opintolinjat-4296> (Luettu 7.12.2021)

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun Kauppakamari.

Keränen, J. & Salvi, H. 2000. Kansanopistotyötä 110 vuotta: kansallisia ihanteita, käytännön tarpeita, koulutuksen markkinointia. Teoksessa P. Sallila & S. Niemelä (toim.) Sivistystyö osaamisyhteiskunnassa. Aikuiskasvatuksen 40. vuosikirja. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 157–168.

Kinnari, H. 2020. Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä. Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 81.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere university press.

Kolb, D.A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Prentice-Hall.

Kolb, D. G., Prussia, G., & Francoeur, J. 2009. Connectivity and leadership: The influence of online activity on closeness and effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4).

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen J. 2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Julkaistu verkossa: <https://www.utupub.fi> (Luettu 10.10.2022.)

Laki vapaasta sivistystyöstä 1998. (21.8.1998/632) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632> (Luettu 11.10.2021)

Lehti M. & Pynnönen P. 2011. Lupa johtaa. Persoonallisia tarinoita. Helsinki: Talentum.

Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, vol. 50 (1), s. 71–86.

Niemelä S. & Sallila P. 2000. Johdanto: vapaa sivistystyö osaamisen yhteiskunnassa. Teoksessa P. Sallila & S. Niemelä (toim.) Sivistystyö osaamisyhteiskunnassa. Aikuiskasvatuksen 40. vuosikirja. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 7-20.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Nummenmaa, A-R. & Nummenmaa, T. 2002. Toisen asteen näkökulma. Teoksessa: Julkunen, M-L. (Toim.) Opetus, oppiminen, vuorovaikutus. Wsoy. Helsinki.

Marton, F. 1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.

Marton, F. 1986. Phenomenography: a Research Approach to Investigating Different Understanding of Reality. Sweden: Department of Education, University of Göteborg.

Mäentausta R. 2021. Etätyön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – ”Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa”, sanoo henkilöstöpäällikkö. <https://yle.fi/uutiset/3-11925619> (Luettu 18.09.2021)

Opetushallitus 2021. Vapaan sivistystyön järjestäminen ja korotilanteesta palautuminen 1.8.2021 alkaen. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/vapaan-sivistystyon-jarjestaminen-ja-koronatilanteesta-palautuminen-182021> (Luettu 20.11.2022)

Paasivaara, J. & Nikkilä, L. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

Pakarinen, T. & Hakonen N. 2018. Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. Uutta kunnista. Kuntaliiton julkaisusarja 9/2018.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puro, J-P. 2009. Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Teoksessa J. Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Julkaisusarja 2 (3). 63-71.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pätäri, J., Teräsahde, S., Harju, A., Manninen, J. & Heikkinen, A. 2019. Vapaa sivistystyö. Eilen, tänään ja huomenna. Vapaa Sivistystyö ry.

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. 2016. Kokoaikainen kotietätyö -yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Verkkojulkaisu. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87011/45910> (Luettu 7.12.2021)

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa (Luettu 7.12.2021)

Risku, M. & Alava, J. 2021. Koulunpidosta koulutusjohtamiseen. Teoksessa A-S. Ho-lappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A-S. Smeds-Nylund (toim.) Kas-vatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–27.

Riva, G., Wiederhold, B. K. & Mantovani, F. 2021. Surviving COVID-19: The Neuro-science of Smart Working and Distance Learning. *Cyberpsychology, Behavior, and So-cial Networking*, vol. 24 (2).

Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen, E & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpa-joja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Takatalo, E. 2010. Toimiva työyhteisö. Näkökulmia opistotyön kehittämiseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Tuomisto, J. 2000. Vapaa sivistystyö 2000-luvun kynnyksellä – uudet tehtävät ja vaati-mukset. Teoksessa P. Sallila & S. Niemelä (toim.) Sivistystyö osaamisyhteiskunnassa. Aikuiskasvatuksen 40. vuosikirja. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy. 23-55.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset pe-riätteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvot-telukunnan ohje. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavilla [www-muo-dossa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf) (Luettu 15.11.2022.)

Uljens, M.1991: Phenomenography – a qualitative approach educational research. Teok- sessa: Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (Toim.) Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymis- tapoja. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 39. Oulun yliopisto. 80–107.

Valkonen, M. 2020. Korona on jo muuttanut koulunkäyntiä pysyvästi, ja muutoksen pitäisi vielä jatkua. <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/korona-jo-muuttanut-koulunkayntia-pysyvasti-ja-muutoksen-pitaisi-viela-jatkua> (Luettu 11.10.2021)

Vataja, K., Seppänen-Järvelä, R. & Vanhanen, T. 2007. Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka 72(4), 357–370.

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

Vilkman, U. 2019. Etätyön ja monipaikkaisuuden vaikutukset yhteisöllisyyteen. <https://etajohtaminen.fi/etatyon-ja-monipaikkaisuuden-vaikutukset-yhteisollisyyteen/> (Luettu 11.10.2021)

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Kuinka monta työntekijää työyhteisössä työskentelee?
2. Kuinka pitkään olet toiminut rehtorina?
3. Miten kuvailisit työyhteisöä?
4. Mistä yhteisöllisyys mielestäsi rakentuu?
5. Mitä yhteisöllisyys merkitsee sinulle ja työyhteisöllisesi?
6. Miten yhteisöllisyyttä ylläpidettiin työyhteisössä ennen poikkeusaikaa?

Etätyöhön siirtyminen:

7. Miten kuvailisit etätyöhön siirtymistä keväällä 2020? Minkälainen prosessi se oli työyhteisön keskellä?
8. Oliko organisaatiossa käytössä jotain etätyökäytäntöjä jo ennen poikkeusaikaa?
9. Tuliko työyhteisöön uusia työntekijöitä etätyön aikana? Miten heidän integroitinsa työyhteisöön tapahtui?
10. Miten pitkään etätyöaika kesti?

Yhteisöllisyyden ylläpito:

11. Millainen merkitys johtamisella on yhteisöllisyyden ylläpitäjänä organisaatiossasi? Miten se toteutuu työarjessa?
12. Millaisia yhteisöllisyyttä ylläpitäviä käytäntöjä otettiin käyttöön etätyön aikana?
13. Vaikuttiko etätyö yhteisöllisyyden tunteeseen johtajan näkökulmasta?
14. Minkälaisia haasteita etätyö toi yhteisöllisyyden ylläpitämiseen?
15. Tuliko työyhteisöstä esiin jotain uusia myönteisiä piirteitä etätyöjakson aikana?
16. Mitkä uudet käytännöt yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi koettiin erityisen toimiviksi? Ovatko ne jääneet pysyviksi käytänteiksi?
17. Mitä etätyöjakso opetti työyhteisöstä ja yhteisöllisyydestä johtajan näkökulmasta?