

1 + 1 = 3

LISÄARVOA YHTEISÖLLISYYDESTÄ JA MUOTOILUAJATTELUSTA



Pro Gradu -tutkielma
Marja Perälä
Lapin yliopisto
Taiteiden tiedekunta
palvelumuotoilun maisteriohjelma
Tammikuu 2024

LAPIN YLIOPISTO

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: 1 + 1 = 3, lisäarvoa yhteisöllisyydestä ja muotoiluajattelusta

Tekijä: Marja Perälä

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 152 + 2

Tiivistelmä:

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa olen kiinnostunut yhteisöllisyyden merkityksestä työelämän muutoksessa. Lisäksi selvitän Lapin ELY-keskuksen yhteisöllisyyden nykytilaa, tarpeita ja odotuksia sekä pohdin muotoiluajattelun mahdollisuuksia sen ylläpitämisessä ja kehittämisessä johtamisen näkökulmasta.

Teoriaperustassa lähdän liikkeelle sosiologian klassikoista, käyn läpi työpaikan yhteisöllisyyttä koskevia tutkimuksia ja päädyn muotoiluajattelun keskeisiin periaatteisiin. Haen vastausta siihen, onko yhteisöllisyys murentunut yksilöllistymisen myötä. Johtamisen näen palvelutehtävänä, jolla luodaan edellytyksiä vuorovaikutukselle ja yhteistyölle yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu Lapin ELY-keskuksen elinkeinot, työvoima- ja osaaminen vastuualueella toteutetusta kokeilusta, jossa hyödynsin muotoiluajattelua oman johtamisen tukena. Yhteisöllisyyden merkitystä ja nykytilaa olen selvittänyt henkilöstökyselyllä. Kokeilujen onnistumista arvioin omien havaintojen ja vaikuttavuutta henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavan VMBarometrin tulosten pohjalta.

Tutkielma osoittaa, että työpaikka on säilyttänyt asemansa merkityksellisenä yhteisönä. Työpaikan yhteisöllisyys rakentuu henkilökohtaisten suhteiden pohjalta, se on vastavuoroista ja siltä odotetaan lisäarvoa omalle työlle ja työn tavoitteiden saavuttamiselle. Keskeisimmät yhteisöllisyyden elementit ovat avoin viestintä, vuorovaikutus ja tiedon kulku. Yhteisöllisyys on osa organisaatiokulttuuria, jota uusi hybridityön malli haastaa ja luo painetta johtamisen käytäntöjen kehittämiseksi. Muotoiluajattelu tarjoaa tähän yhden mahdollisen ajatusrakenteen ja käytännön työkaluja. Yhteisöllisyyteen jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa, mutta johdolla ja esihenkilöllä on keskeinen rooli luoda edellytyksiä yhteisöllisyydelle.

Asiasanat: yhteisöllisyys, muotoiluajattelu, johtaminen.

UNIVERSITY OF LAPLAND

Faculty: Faculty of Arts

Title: The added value of sense of community and design thinking

Author: Marja Perälä

Degree, program: Master's program in Service Design

Type of work: Pro Gradu thesis

Number of pages, number of annexes: 152 + 2

Year: December 2023

In this qualitative thesis research my main interest is concerning the significance of sense of communality during working life changes. I am examining the status, needs, and expectations of sense of communality in the Centre for Economic Development, Transport and the Environment (the ELY-Centre). Also, I am exploring the possibilities of design thinking as it comes to development and maintenance in the aspect of leadership.

The theoretical basis of this thesis consists of the classical theories on sociology, previous research regarding workplaces' sense of communality and basic principles of design thinking. The question that I'm aiming to answer is, whether the sense of communality has been crushed by individuality. Leadership is aiming to achieve the common goals by enhancing interaction and co-operation.

The empirical part of the thesis consists of a trial made by the department of Economic Development of Lapland's regional ELY-Centre. In the trial I supported my own experience in leadership with design thinking methods. The significance of communality and status I have examined with staff surveys. The results of the trials I evaluate based on my own perception and the government's barometer results.

As the results of the thesis the concepts of workplace and its human relations have maintained their status of significant community. The sense of community in the workplace has the basis of personal relations, it is considered as mutual and expected to give extra credit for one's work. The most important elements in the sense of community are communication, interaction, and information disclosure. The new model of hybrid work challenges it and requires the evaluation and development of practices in leadership where the design thinking offers one structure of thought and multiple tools of practice. Any member of a work community can affect the sense of community.

Key words: sense of community, design thinking, leadership

Sisällysluettelo

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta | 3 |
| 1.2 Case Lapin ELY-keskus..... | 6 |
| 1.3 Teoreettinen viitekehys ja aikaisempi tutkimus | 8 |
| 1.3.1 Yhteisöllisyys..... | 8 |
| 1.3.2 Muotoiluajattelu..... | 10 |
| 1.3.3 Muotoiluajattelu ja yhteisöllisyys..... | 11 |
| 1.4 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 11 |
| 1.5 Tutkielman rakenne..... | 13 |
| 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS | 15 |
| 2.1.1 Sosiologien klassikoiden näkemyksiä yhteisöön ja yhteisöllisyyteen | 16 |
| 2.1.2 Yhteisöllisyys myöhemmässä yhteiskunnallisessa keskustelussa | 22 |
| 2.1.3 Yhteisöllisyys versus yksilöllisyys..... | 24 |
| 2.1.4 Työpaikan yhteisöllisyys tutkimuksen valossa | 26 |
| 2.1.5 Yhteisöllisyys kotimaisessa akateemisessa tutkimuksessa | 31 |
| 2.2 Yhteisöllisyyden johtaminen muotoiluajattelua hyödyntäen..... | 34 |
| 2.2.1 Johtaminen palveluna | 35 |
| 2.2.2 Muotoiluajattelu..... | 37 |
| 2.2.3 Muotoiluajattelu johtamisessa..... | 40 |
| 2.2.4 Muotoiluajattelu kulttuurin muokkaajana | 43 |
| 2.2.5 Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus osana kulttuuria | 47 |
| 2.2.6 Osallisuus, osallistaminen, osallistava muotoilu ja yhteiskehittäminen..... | 48 |
| 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO | 53 |
| 3.1. Tutkimuksen toteutus..... | 54 |
| 3.2 Tieteenfilosofinen ja metodologinen perusta tutkimukselle | 54 |
| 3.3 Tutkimusstrategia | 56 |
| 3.3.1 Laadullinen tapaustutkimus | 56 |
| 3.3.2 Ripaus toimintatutkimusta ja kvantitatiivista tutkimusotetta | 58 |
| 3.4 Aineiston hankintamenetelmät..... | 59 |
| 3.4.1 Kokeiluista syntynyt dokumentaatio | 60 |
| 3.4.2 Kyselytutkimus | 60 |
| 3.4.3 Oman toiminnan havainnointi..... | 61 |
| 3.4.4 Sekundääriset aineistot | 61 |

| | |
|---|------------|
| 3.5 Sisältöanalyysi ilmiön merkityksen ymmärryksen tukena..... | 62 |
| 3.6 Tilastollisena analyysina yhden muuttujan jakauma..... | 63 |
| 3.7 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettiset kysymykset | 64 |
| 4. TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS JA AINEISTO | 69 |
| 4.1. Tutkimusprosessin vaiheet | 71 |
| 4.2 Kokeilujen toteutus, tulokset ja vaikuttavuus | 73 |
| 4.2.1 Kokeilujen toteutus | 73 |
| 4.2.2 Kokeilujen pääasialliset tulokset – opit ja onnistumiset | 74 |
| 4.2.3 Kokeilujen vaikuttavuus VMBaron kertomana | 79 |
| 4.3 Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset | 83 |
| 4.3.1 Henkilöstökyselyyn vastanneiden taustatiedot..... | 84 |
| 4.3.2 Yhteisöllisyyden keskeiset elementit..... | 86 |
| 4.3.3 Yhteisöllisyys nähdään erityisen tärkeäksi työhön liittyen | 87 |
| 4.3.4. Yhteisöllisyyden nykytila sekä tarpeet ja odotukset..... | 95 |
| 4.3.5 Onko hybridityöllä ollut merkitystä yhteisöllisyyteen? | 111 |
| 5. POHDINTA | 115 |
| 5.1. Mitä jää jäljelle – mitä vastauksia löydän tutkimuskysymyksiini?..... | 115 |
| 5.1.1. Mikä on yhteisöllisyyden merkitys? | 115 |
| 5.1.2 Onko yhteisöllisyyden merkitys muuttunut työelämän muuttuessa?..... | 117 |
| 5.1.3 Yhteisöllisyyden nykytila Lapin ELY-keskuksessa | 118 |
| 5.1.4 Muotoiluajattelun mahdollisuudet yhteisöllisyyden johtamisen kehittämisessä | 119 |
| 5.2. Tulosten ja teorian välinen vuoropuhelu..... | 120 |
| 5.3 Muotoiluajattelu, yhteisöllisyys ja johtaminen | 129 |
| 5.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista..... | 133 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 134 |
| 6.1 Keskeiset tutkimuksen johtopäätökset | 134 |
| 6.2 Jatkotutkimustarpeet | 136 |
| 6.3 Miten vastaamme työyhteisönä esille nostettuihin tarpeisiin? | 137 |
| 6.4 Miten hyödynnän oppimaani omassa työssäni | 139 |
| 6.5 Matkan vaivoista perille pääsyn riemuun | 140 |
| LÄHTEET..... | 143 |
| LIITTEET | 153 |

Kuvaluettelo

| | |
|--|-----|
| Kuva 1 Henkilökohtainen tutkielmamatka kohti outoja rantoja..... | 3 |
| Kuva 2 Yhteenveto tutkielman lähtökohdista ja perustelut teeman ajankohtaisuudelle. | 5 |
| Kuva 3 Tutkielman keskeiset tutkimuskysymykset. | 13 |
| Kuva 4 Tutkielman rakenne tiivistettynä prosessina. | 14 |
| Kuva 5 Tutkielman teoriaperusta ja teorioiden yhteys tutkimuskysymyksiin | 15 |
| Kuva 6 Yhteisö ja yhteisöllisyys sosiologian klassikoiden teorioiden pohjalta. | 21 |
| Kuva 7 Hajanaisia palasia postmodernin ajan näkemyksistä yhteisöllisyyden kehitykseen..... | 24 |
| Kuva 8 Työpaikan yhteisöllisyys kansainvälisessä tutkimuksessa..... | 29 |
| Kuva 9 Yhteisöllisyyttä sivuavista tutkimuksista poimittuja näkemyksiä..... | 31 |
| Kuva 10 Kotimaisten väitöskirjojen tuottamia tutkimustuloksia yhteisöllisyydestä. | 34 |
| Kuva 11 Tutkielman kannalta mielenkiintoiset muotoiluajattelun lähtökohdat | 40 |
| Kuva 12 Muotoiluajattelun ja johtamisen tunnistettuja yhdyspintoja. | 43 |
| Kuva 13 Valkaman (2012, 59) näkemys Arnsteinin tikapuumallista. | 48 |
| Kuva 14 Osallistumismahdollisuudet työyhteisössä (Wilkinson ja Dundon (2010, 173–175)..... | 50 |
| Kuva 15 Torfingin (2006, 10) yhteiskehittämisen tikapuut. | 51 |
| Kuva 16 Tutkimuksen empiirinen kokonaisuus. | 53 |
| Kuva 17 Aineistonhankintamenetelmien kokonaisuus suhteessa tutkimuskysymyksiin. | 59 |
| Kuva 18 Tutkimusprosessi, aineiston keruu ja analysointi tutkimustulosten taustalla | 70 |
| Kuva 19 Tutkimusprosessin vaiheet triplatimanttimallin pohjalta. | 71 |
| Kuva 20 Osa-alueet, joissa VMBaro tulokset heikentyneet..... | 80 |
| Kuva 21 Osa-alueet, joissa VMBaro tulokset parantuneet..... | 81 |
| Kuva 22 Osa-alueet, joissa VMBaro tulokset heilahdelleet..... | 82 |
| Kuva 23 Yhteisöllisyyttä koskevan kyselyn vastaajat organisaatioyksiköittäin | 84 |
| Kuva 24 Kyselyyn vastaajat sen mukaan, kuinka kauan he ovat työskennelleet ELY- keskuksessa. . | 85 |
| Kuva 25 Etätöyösojmusten osuus ja etätöyön osuus työajasta kyselyyn vastanneilla. | 85 |
| Kuva 26 Yhteisöllisyyden rakennusaineet Lapin ELY-keskuksen henkilöstön näkemyksen mukaan. . | 87 |
| Kuva 27 Koettu työhön liittävän ja muun yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve..... | 88 |
| Kuva 28 Työhön liittävän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeet..... | 90 |
| Kuva 29 Tavoiteltu yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäarvo ja esihenkilön rooli. | 92 |
| Kuva 30 Yhteenveto työhön liittymättömän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeista. | 94 |
| Kuva 31 Yhteisöllisyyden eri osa-alueiden tärkeys ja toteutuminen kohdeorganisaatiossa. | 103 |
| Kuva 32 Yhteisöllisyyden nykytila arviointiasteikolla 1–10..... | 105 |
| Kuva 33 Yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät kohdeorganisaatiossa. | 107 |
| Kuva 34 Yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät kohdeorganisaatiossa..... | 109 |
| Kuva 35 Yhteisöllisyyden keskeiset kehittämistarpeet kohdeorganisaatiossa. | 111 |
| Kuva 36 Johtamisen ja muotoiluajattelun yhteisiä lähtökohtia, periaatteita ja tavoitteita..... | 130 |
| Kuva 37 Muotoiluajattelu johtamisen tukena mukailien Carlgren ym. (2016) tutkimusta. | 131 |
| Kuva 38 Yhteenveto pohdinnoista tulosten ja teorian välillä. | 133 |
| Kuva 39 Yhteenveto matkan keskeisistä opeista | 142 |

Taulukkoluetelo

| | |
|---|-----|
| Taulukko 1 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve työhön ja muutoin organisaatioyksiköittäin. | 89 |
| Taulukko 2 Yhteenveto yhteenkuuluvuuden tunteesta..... | 96 |
| Taulukko 3 Yhteenkuuluvuuden tunteen kokemus erittäin tärkeä tai tärkeä koko aineisto ja virkaiän perusteella % vastaajista. | 96 |
| Taulukko 4 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tärkeys asiantuntijoiden kokemana. | 97 |
| Taulukko 5 Yhteenkuuluvuuden merkitys erittäin tärkeä tai tärkeä % osuus vastauksista virkaiän perusteella..... | 97 |
| Taulukko 6 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen laajuus (henkilöiden lukumäärä) viikoittain pl. normaalit kokouskäytännöt..... | 98 |
| Taulukko 7 Tiiviin yhteistyön volyymit vastaajien virkaiän mukaan. | 99 |
| Taulukko 8 Näkemykset eri asioiden merkityksestä yhteisöllisyyteen. | 100 |
| Taulukko 9 Yhteisöllisyyteen kuuluvien eri osa-alueiden nykytila henkilöstön kokemana | 102 |
| Taulukko 10 Yhteisöllisyys, tärkeyden ja toteutumisen erotus. | 104 |
| Taulukko 11 Henkilöstön näkemyksiä yhteisöllisyydestä osana organisaatiokulttuuria..... | 106 |

1 JOHDANTO

Hakeuduin Lapin yliopiston monialaiseen palvelumuotoilun maisteriohjelmaan etsiäkseni ja löytääkseni uusia ajattelumalleja ja käytännön työkaluja omaan johtamiseen ja esihenkilötyöhön Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskuksen) elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastuualueen (E-vastuualue) johtajana. Opintojen käynnistyessä syksyllä 2020 lupasin itselleni, että alusta lähtien rohkeasti hyödynnän oppimaani omassa työssäni ja työyhteisössäni. Em. liittyen otin käyttöön erilaisia muotoiluajattelun työkaluja johtamisen tueksi vuosien 2021–2022 aikana.

Satu Miettisen toim. (2014, 11) innoittamana näin muotoiluajattelun tarjoavan minulle ajattelumallin lisäksi menetelmiä ja konkreettisia työkaluja hyödynnettäväksi käytäntöön. Näille työkaluille oli tarvetta tilanteessa, jossa organisaatiomme oli siirtynyt valmiuslain myötä 100 % etätyöhön keväällä 2020. Laajamittaisen etätyön päättyessä syksyllä 2022, etä- ja läsnätyön yhdistävä malli eli nk. hybridityö jäi pysyväksi työnteon tavaksi.

Olen soveltanut opintojeni antia oman johtamisen käytäntöihin suunnitelmallisesti vuosien 2021 ja 2022 aikana. Olen kokeillut erilaisten luovien-, proaktiivisten-, toiminnallisten- ja osallistavien menetelmien toimivuutta ylläpitääkseni yhteisöllisyyttä ja edistääkseni toimintakulttuurin muutosta uudessa työn tekemisen tavassa. Lisäksi olen hyödyntänyt opintoihin kuuluvissa työelämän projekteissa oppimiani fasilitointitaitojani ja tarinallisen palvelumuotoilun oppeja työyhteisöviestinnässäni.

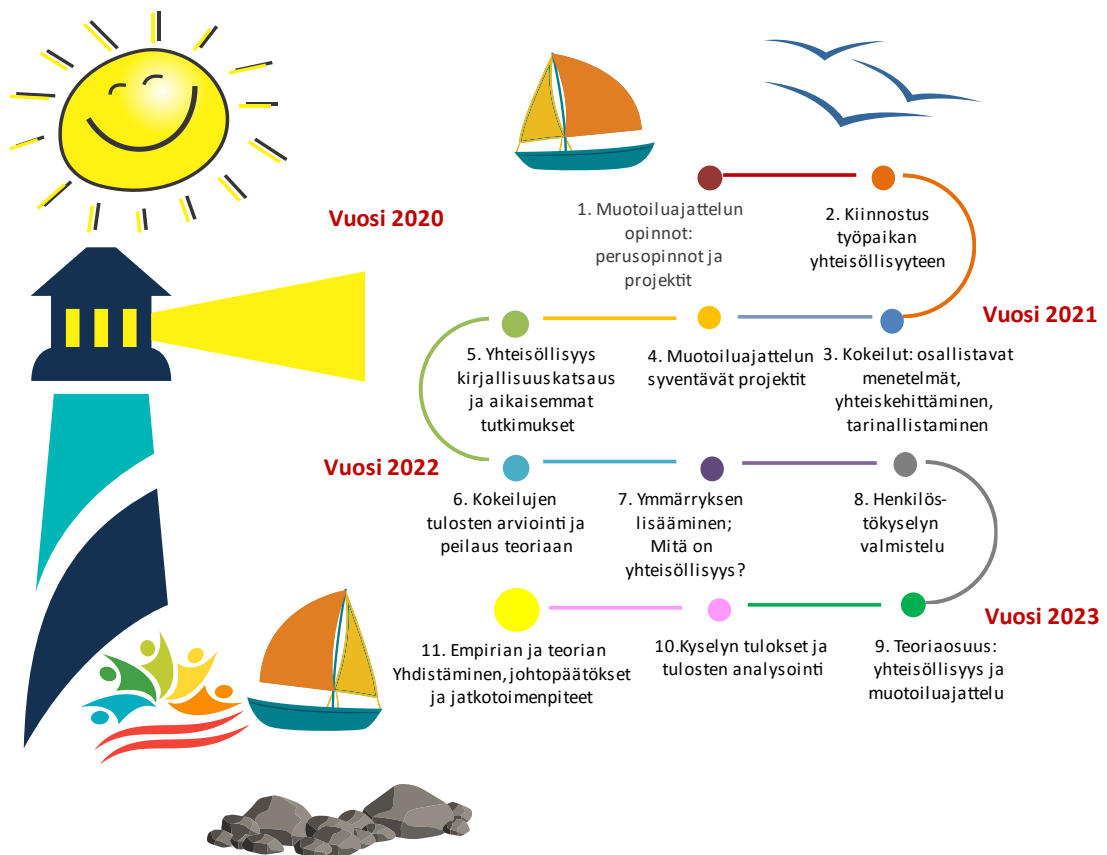
Nk. kokeilujen tavoitteena on ollut edistää vuorovaikutusta ja tiedon kulkua, mahdollistaa osallistuminen, saada työyhteisön osaaminen yhteiseen käyttöön, löytää uudenlaisia ratkaisuja ajan ilmiöihin ja arjen haasteisiin sekä oppia hyödyntämään teknologiaa vuorovaikutuksen ja tiedon kulun tukena. Kokeiluihin on kuulunut osaksi itsereflektointi, joka on konkretisoitunut muistiinpanoina kokemuksistani ja havainnoistani. Olen myös kerännyt palautetta kirjallisesti ja suullisesti siitä, miten henkilöstö ja esihenkilöt ovat kokeneet käytettyjen menetelmien toimivuuden ja virtuaalisten alustojen soveltuvuuden.

Alkuperäinen ajatus on ollut tehdä käsikirja, miten muotoiluajattelua voi hyödyntää yhteisöllisyyden johtamisessa. Vuoden 2021 aikana tein havaintoja yksilöllistymiskehityksestä työyhteisössäni. Kerätyt palautteet ja itsereflektointi osoittivat, että yhteisöllisyyden merkitys vaihtelee huomattavasti yksilöiden välillä. Lisäksi toisen opinnäytetyön yhteydessä kävi ilmi, että työyhteisön sisällä oli havaittavissa omaehtoista eristäytymistä. Em. havaintojen pohjalta halusin selvittää henkilöstökyselyllä yhteisöllisyyden merkitystä ja nykytilaa sen lisäksi, että pohdin muotoiluajattelun soveltamista johtamisen käytännöissä. Osana tutkielmaa olen lisäksi kiinnostunut selvittämään, miten COVID19-pandemian aikana ELY-keskukseen tulleet asiantuntijat ovat päässeet mukaan työyhteisöön ja miten yhteisöllisyyden kokevat ne henkilöt, jotka tekevät työtä fyysisesti ELY-keskuksen toimitiloissa, mutta eivät ole Lapin ELY-keskuksen työntekijöitä.

Tutkielman lopuksi palaan alkujuurilleni vuosina 2021 ja 2022 toteutettuihin oman työn kehittämiseksi käynnistämiini kokeiluihin sekä muotoiluajattelun keskeisiin lähtökohtiin ja mahdollisuuksiin yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Peilaan henkilöstökyselystä saamaani tietoa ja ymmärrystä kokemuksiini ja havaintoihini sekä arvioin niistä lähtökohdista muotoiluajattelun mahdollisuuksia yhteisöllisyyden johtamisessa. Lisäksi arvioin henkilöstöbarometrin tulosten pohjalta kokeilujen vaikuttavuutta yhteisöllisyyteen sekä kokeiluille asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkielmani on noudattanut hermeneuttista kehää eli prosessin aikana olen käynyt dialogia tutkimuskohteesta kerätyn aineiston ja teorian kanssa (Laine 2010, 34–35, 38). Olen hahmottanut kokonaisuutta osien merkityksen kautta. Tutkielmamatkani on opettanut minua löytämään harmaan eri sävyt, mustan ja valkoisen lisäksi. Alun hämmennyksen myötä ymmärrykseni on lisääntynyt matkan loppua kohden. Ymmärrykseen pääsemiseksi olen tehnyt lukuisia suunnanmuutoksia, mutta lopulta yksittäiset palat kuitenkin ovat loksahdelleet paikalleen ja olen muodostanut itselleni kokonaiskäsityksen. Tämä on edellyttänyt minulta uskallusta luopua olemassa olevista merkityksistä ja rakentaa tilalle uutta ja täydentävää merkitystä. Tutkimukseni loppuvaiheessa oivalsin prosessin olleen itsessään minulle muotoiluprosessi, jossa olen alitajuntaisesti kahlannut läpi triplatimanttimallin.

Kokonaisuutena tutkielman tekeminen on ollut minulle mielenkiintoinen ja haastava matka kohti outoja rantoja. Matkan varrelle on mahtunut myötä- ja vastatuulta, auringon paistetta, sadetta ja ukkosrintamaa. Kivet ja karikot ovat kuuluneet osana matkantekoon. Ajoittain olen seilannut tuulten mukana ilman minkäänlaista suuntaa ja käsitystä, mihin olen menossa, mutta kokonaisuutena kaikki on ollut vaivan arvoista ja toivottavasti pian voin todeta Maija Paavilaisen runoa lainatakseni: ”Matkanteon vaivoista, perillepääsyn riemuun”. Tervetuloa matkalle mukaan.



Kuva 1 Henkilökohtainen tutkielmamatka kohti outoja rantoja

1.1 Tutkimuksen tausta

Perinteiset työyhteisöt ovat muutoksessa. Aikaisemmin fyysisesti yhdessä toimivat työyhteisöt mahdollistivat helposti sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden syntymisen sekä sen kehittymisen. Uudessa nk. hybridityöhön perustuvassa työolkkulttuurissa toimitaan enenevässä määrin fyysisesti hajallaan, tehdään työtä osittain eri paikoissa ja eri aikoina, mikä haastaa yhteisöjen kiinteyttä sekä yhteistyön tekemisen tapoja ja muotoja.

Työyhteisöissä joudutaan etsimään uusia tapoja ylläpitää työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja sosiaalisen yhteenkuulumisen tunnetta. (vrt. Koivisto & Vartiainen 2008.)

Uudelle työn tekemisen tavalle on ominaista, että työ on hajautunut verkostoihin ja virtuaalisiin vuorovaikutussuhteisiin. Verkostoissa hyödynnetään apuna ja tukena erilaisia digitaalisia ympäristöjä ja sosiaalisia alustoja. Myös tämä virtuaalisuus osaltaan tuo mukanaan tarpeen etsiä ja löytää uusia toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat läsnäolon kokemisen ja keskinäisen luottamuksen syntymisen.

Näen, että yhteisöllisyys teemana on relevantti, kiinnostava, ajankohtainen ja merkittävä huomioiden työelämän murros, joka kytkeytyy työn tekemisen paikan ja ajan lisäksi arvoihin, jotka ovat muutoksessa. Vaikka yhteisöllisyyttä on tarkasteltu paljon, tämä tutkielma antaa päivitettyä tietoa sen merkityksestä kohdeorganisaatiossa osana työn tekemisen tapojen- ja muotojen muuttumista. Asia on monessa työyhteisössä, myös Lapin ELY-keskuksessa, ajankohtainen niin johdolle, esihenkilöille kuin työntekijöillekin. Yhteisöllisyys itsessään kiinnostaa organisaatioita sen tuottaman lisäarvon lisäksi työhyvinvointia ja tuottavuutta edistävänä tekijänä.

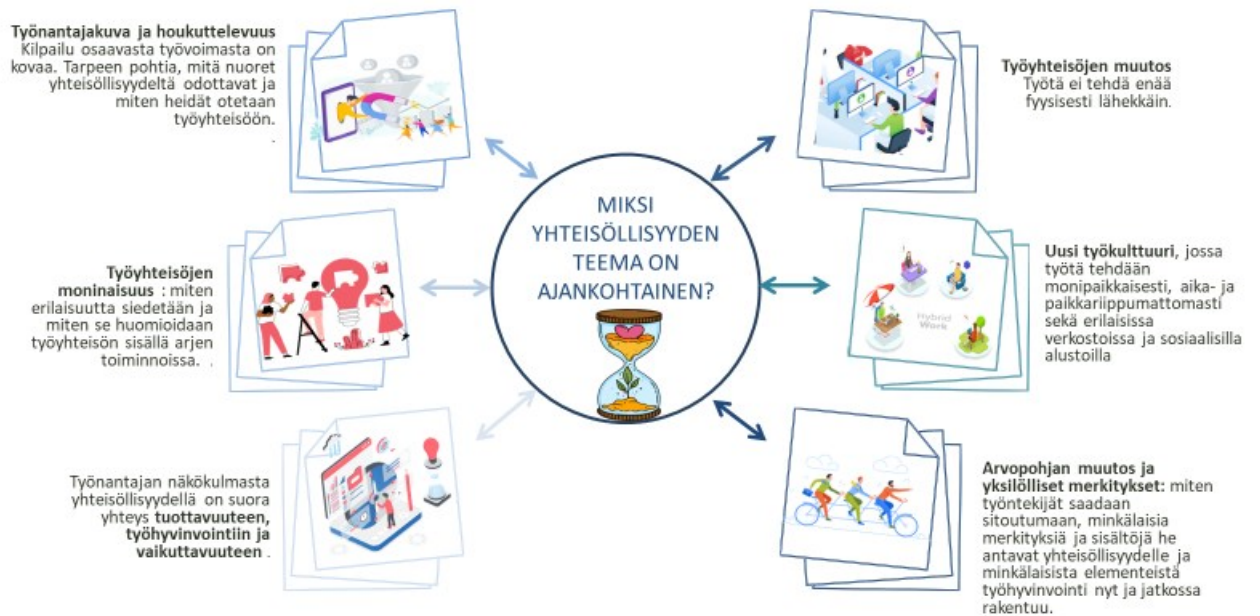
Yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen ei ole olemassa yleispätevää mallia tai taikasanaa. Se syntyy työyhteisöissä yksittäisten työntekijöiden sille antamista merkityksistä ja odotuksista, joiden kautta on mahdollista tunnistaa yhteisöllisyyteen liittyvät haasteet. Vastaamalla yhteisöllisyyden haasteisiin, voidaan tukea me hengen muodostumista ja vahvistaa työntekijöiden kuulumista työyhteisöön ja näin taata työyhteisön toimivuus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja perustehtävässä onnistumiseksi.

Yhteisöllisyys on tärkeä osa myös työnantajakuva; työpaikan veto- ja pitovoimaa. Osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi, on tarpeen olla hereillä siitä, minkälaisia odotuksia opintonsa päättävillä on ja, minkälaisia odotuksia heillä on työyhteisöistä. Em. tekijöillä on todettu olevan vaikutusta työyhteisöön kiinnittymiseen ja sitoutumiseen. Työnantajan tavoite uudessakin työkultuurissa on se, että uudet työntekijät sitoutuvat työyhteisöön ja heidän osaamisensa saadaan koko työyhteisön käyttöön.

Tulevaisuuden tietotyössä ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä hybridityöskentely tulee lisääntymään, mikä luo paineita yhteisöllisyyttä koskevalle tutkimukselle ja uusien ajattelu- ja toimintamallien kehittämiseksi. Työympäristö muuttuu ja työyhteisöt moninaistuvat, jolloin myös työntekijöiden antamat merkitykset yhteisöllisyydelle ovat ajassa muuttuvia. Merkitysten ymmärtäminen on keskeinen edellytys, jotta tarpeisiin voidaan vastata ja sitä kautta tukea ja kehittää yhteisöllisyyttä.

Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää yhteisöllisyyden merkitystä sekä tarpeita ja nykytilaa kohdeorganisaatiossa, joka on Lapin ELY-keskus sekä arvioida muotoiluajattelun mahdollisuuksia yhteisöllisyyden rakentamisessa elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastualueen kokemuksiin peilaten.

Alla olevaan kuvaan olen tiivistetysti koonnut keskeiset lähtökohdat, miksi näen yhteisöllisyyden tutkimuksen ajankohtaiseksi:



Kuva 2 Yhteenveto tutkielman lähtökohdista ja perustelut teeman ajankohtaisuudelle.

1.2 Case Lapin ELY-keskus

Tämän tutkielman empiirinen aineisto on kerätty Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta (ELY-keskus). ELY-keskukset on perustettu vuoden 2010 alussa yhdistämällä entiset TE-keskukset, alueelliset ympäristökeskukset, tiepiirit, lääninhallituksen liikenne- ja sivistysosastojen- sekä Merenkululaitoksen tehtäviä uuteen organisaatioon. Tavoitteena oli, että monialaiset organisaatiot voivat vastata paremmin alueen tarpeisiin ja edistää alueellisen elinvoiman kehittymistä sekä saada aikaan parempaa vaikuttavuutta. (ELY-keskus 2023.)

Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksista annetun lain (897/2009) 2 §:n mukaan ELY-keskukset hoitavat monialaisesti valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä kolmella vastuualueella: elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen (E-vastuualue), liikenne ja infrastruktuuri (L-vastuualue) sekä ympäristö ja luonnonvarat (Y-vastuualue). Pääosin ELY-keskukset ovat kolmen vastuualueen keskuksia, mutta lisäksi rakenteeseen kuuluu yhden ja kahden vastuualueen keskuksia. Käytännössä ne tarkoittavat, että osa tehtävistä on keskitetty ja niitä hoidetaan useamman ELY-keskuksen alueella tai jopa valtakunnallisesti. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009.)

ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan, mutta keskuksia ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi sisäministeriö-, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä Ruokavirasto ja Väylävirasto. Lisäksi ne toteuttavat toiminnallaan Maahanmuuttoviraston ja Business Finlandin tavoitteita. Ohjausmallina on tulosohjaus, jossa sovitaan keskeisistä työn tavoitteista sekä resursseista. Lisäksi ohjaavilla ministeriöillä on täydentävää toimialaohjausta. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009, 8 §.)

Vastuualuetta johtaa vastuualueen johtaja, jonka valitsee enintään viideksi vuodeksi ao. substanssiministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriö määrää yhden vastuualueen johtajista toimimaan ylijohantajana, joka vastaa oman vastuualueensa lisäksi koko keskuksen tulonohjauksessa sovittujen tavoitteiden toteutumisesta ja keskuksen taloudellisista resursseista. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009, 9 §.) ELY-

keskukset toimivat monipaikkaisina, mikä käytännössä tarkoittaa, että henkilöstö voi työskennellä hajautetusti eri ELY-keskuksen fyysisissä tiloissa, vaikka itse tehtävät on keskitetty tiettyyn ELY-keskukseen. Esimerkiksi ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintotehtävät on keskitetty valtakunnalliseen kehittämis- ja hallintokeskukseen (KEHA-keskus), mutta henkilöstö työskentelee eri ELY-keskusten fyysisissä tiloissa, joka on määritelty heidän virkapaikakseen. ELY-keskukset ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden tehtävän luonteeseen kuuluu ylläpitää yhteiskunnallisia toimintoja hyödyntämällä, muokkaamalla ja tuottamalla tietoa (vrt. Temmes 1992, 56).

Valtion aluehallinnolla eli aluehallintovirastoilla (AVI) ja ELY-keskuksilla on yhteinen strategia-asiakirja, johon kootaan laajan aluehallinnon toimintakentän tavoitteet hallituskausittain. Viimeisin strategia-asiakirja on julkaistu vuosille 2020–2023 ja tätä tutkielmaa kirjoittaessa asiakirjaa parasta aikaa päivitetään vastaamaan uuden hallitusohjelman sisältöä. (Valtiovarainministeriö & Työ- ja elinkeinoministeriö). Virastojen monialaisiin tehtäviin kuuluu kehittämistä, ohjausta ja valvontaa, perusinfra- toimivuudesta ja ylläpidosta vastaamista sekä kansalaisten ja yritysten oikeusturvasta ja palveluista huolehtimista. Työtä tehdään tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa.

Lapin ELY-keskus on kolmen vastuualueen keskus, jonka tehtävissä on erikseen määritelty tiettyjä erikoistumistehtäviä, joissa toimialue on Lappia laajempi tai jopa valtakunnallinen. Esimerkiksi E-vastuualueen alaisuudessa hoidetaan kalatalousviranomaisen tehtäviä, joissa toiminta-alue on Lappi, Pohjois-Pohjanmaa ja Kainuu. Lapin ELY-keskuksen palveluksessa on noin 170 henkilöä. Lisäksi Lapin ELY-keskuksen toimitiloissa työskentelee KEHA-keskuksen ja muiden ELY-keskusten asiantuntijoita. (Asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 1373/2018.) Elinkeinot-, työvoima-, ja osaaminen vastuualueella työskentelee runsas 60 henkilöä ml. määräaikaiset työntekijät.

E-vastuualueella työt on organisoitu kolmeen yksikköön: kalatalousyksikkö (12 hlöä), maaseutu- ja energia yksikkö (n. 30 hlöä) ja työllisyys-, yrittäjyys-, osaaminen- ja maahanmuutto (TYOM) yksikköön (n. 20 hlöä). Lisäksi maaseutu- ja energia- ja TYOM-yksikön sisällä toimii pienempiä tiimejä eri substanssialueisiin liittyen. Kunkin yksikön

esihenkilönä toimii yksikön päällikkö, jonka esihenkilönä on vastuualueen johtaja. Vastuualueen johtotimi yhteensovittaa vastuualueen substanssitehtäviä ja siihen kuuluvat yksikön päälliköiden lisäksi rahoitusyksikön päällikkö Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksesta (toimialueeseen kuuluu Lappi), Lapin työ- ja elinkeinotoimiston johtaja (E-vastuualue ohjaa TE-toimistoa) sekä E-vastuualueen viestinnän asiantuntijat.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja aikaisempi tutkimus

Olen valinnut tämän tutkielman teoreettiseen viitekehukseen yhteisöllisyyden ja muotoiluajattelun. Yhteisöä ja yhteisöllisyyttä tarkastelen tässä pro gradu tutkielmassa ensisijaisesti sosiologisesta näkökulmasta käsin, mutta viittaan organisaatiota ja johtamista koskevaan teoriaperustaan ja tutkimukseen. Empiirisen osuuden viitekehys fokusoituu muotoiluajatteluun, jota peilaan yhteisöllisyyteen ja uuteen työkuulttuuriin sekä omiin havaintoihini yhteisöllisyydestä. Tutkielman lopuksi arvioin muotoiluajattelun mahdollisuuksia yhteisöllisyyden rakentamisessa ja johtamisessa.

1.3.1 Yhteisöllisyys

Sosiologian yksi keskeinen tutkimuskohde on ihmisen yhteisöelämä ja sen ilmiöt. Kiinnostuksen kohteena on, miten yhteisöt syntyvät ja miksi ihmiset hakeutuvat yhteisöihin. Kiinnostus kohdentuu lisäksi siihen, miten yhteisöllisyys muuttuu ajan saatossa. (Aro 2011, 35.) Yhteisöllisen siteen heikkenemisen kääntöpuoleksi on tunnistettu yksilöllisyys. Sosiologian klassikoiden mukaan yksilöllistyminen oli länsimaisten yhteiskuntien modernisoitumisen mukanaan tuoma kehityspiirre vahvuuksineen ja heikkouksineen. Yksilöllistymisessä on kyse tilanteesta, jossa ihminen ei koe tarpeelliseksi olla suhteessa muiden kanssa. (Saastamoinen 2011, 61.)

Tässä tutkielmassa tukeudun sosiologien klassikoiden Tönniesin, Parsonsin, Durkheimin, Simmelin ja Weberin esittämiin näkemyksiin yhteisöllisyydestä, työpaikan yhteisöllisyyttä koskeviin kansainvälisiin tutkimuksiin Maj-Stina Lampisen ym. (2013) kirjallisuuskatsauksen pohjalta sekä kotimaisiin väitöskirjatutkimuksiin, jotka käsittelevät yhteisöllisyyttä ja, joilla olen nähnyt olevan selkeää yhdyspintaa nyt käsissä olevaan tutkielmaan.

Maj-Stina Lampinen (2019) on tehnyt väitöskirjan työpaikan yhteisöllisyydestä sosiaali- ja terveystoimen esihenkilötyössä. Väitöskirjan kautta pääsin kiinni kansainvälisiä työpaikan yhteisöllisyyttä koskevien artikkelien äärelle. Jaakko Koivumäen (2008) väitöskirja antoi minulle näkökulmaa siihen, miksi yhteisöllisyyttä on tärkeä yllä pitää ja vahvistaa. Taina Kalliokosken (2020) väitöskirja tarjosi hieman erilaista ja työyhteisöä laajempaa näkökulmaa yhteisöllisyyteen ja valikoitui sen vuoksi osaksi omaa tutkielmaani. Sari Rajamäen (2021) väitöskirjasta löysin eniten omia tutkimustuloksia tukevia näkemyksiä. Hän on väitöskirjassaan tutkinut työyhteisöön liittymistä ja kuulumista vuorovaikutusprosessina.

Lisäksi olen ottanut mukaan tutkielmani teoriaosuuteen Paasivaaran & Nikkilän (2010) näkemyksiä johtamisen roolista osana yhteisöllisyyden rakentamista työyhteisössä. Paasivaara & Nikkilä (2010, 139) korostivat johtajien roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tutkimusten mukaan johtamisella nähtiin olevan suora yhteys työpaikan ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Myös Juuti on omissa kirjoissaan ja artikkeleissaan sivunnut johtamisen ja yhteisöllisyyden välistä suhdetta.

Yhteisöllisyyttä koskevia opinnäytetöitä ja ammattikorkeakoulun lopputöitä on runsaasti saatavilla eri näkökulmasta, mutta akateemisia tuoreita tutkimuksia löysin verrattain vähän huolimatta, miten ajankohtainen tema tällä hetkellä on. Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut selvittämään, miten henkilöstö kokee yhteisöllisyyden merkityksen uudessa työkuulttuurissa, jossa työn tekemisen paikka ja aika voivat vaihdella; tarvitaanko työpaikalla työhön liittyvää tai muuta yhteisöllisyyttä. Lisäksi olen kiinnostunut muodostamaan käsityksen, minkälaisena henkilöstö kokee yhteisöllisyyden nykytilan Lapin ELY-keskuksessa sekä, minkälaisia odotuksia ja tarpeita yhteisöllisyyteen liittyy. Lopuksi arvioin muotoiluajattelun mahdollisuuksia yhteisöllisyyden tarpeisiin vastaamiseksi johtamisen näkökulmasta.

1.3.2 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on minulle enemmän kuin palvelumuotoilu, joka kokemukseni mukaan tarjoaa ensisijaisesti prosessin, menetelmiä ja työkaluja erityisesti palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemuksen sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. (Vrt. Tuulaniemi 2011, 58, 64). Muotoilun näen Tuulaniemen (2011, 63) tavoin kontekstisidonnaisena ajattelumallina, joka ulottuu toiminnan kaikille tasoille ja kaikkialle ja, jossa palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla. Muotoiluajattelu voi hyödyntää käytännönläheisissä ja abstrakteissa asioissa. Esimerkiksi Buchanan (1995) mukaan muotoiluajattelua voidaan hyödyntää viestinnässä, tuotteiden tai palvelujen kehittämisessä, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä organisaatioiden ympäristöjen, käytäntöjen ja jopa kulttuurin kehittämisessä.

Mattelmäki ym. (2009, 2) ovat omassa artikkelissaan nostaneet esille muotoiluosaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet organisaatioiden ja verkostojen yhteistyöprosesseissa ja niiden kehittämisessä. Heidän kokemuksensa on, että muotoilun toimintatavoilla on mahdollista edistää yhteistyötä eri ammattilaisten kesken organisaatioiden sisällä ja välillä. Brown (2009, 4) on lausunut, että muotoiluajattelussa on kyse muotoilijan työkalujen antamisesta tavallisten ihmisten käyttöön. Brownin (2009) muotoiluajattelussa painottuvat empatia, integroiva ajattelu, optimismi, kokeilunhalu ja yhteistyö.

Dunne & Martinin (2006, 517–518) näkemyksen mukaan muotoiluajattelu on sekoitus ajattelua, asenteita ja ihmissuhteita. Muotoiluajattelu on tapa ajatella. Ajatteluun kuuluu osaksi ideoiden tuottaminen, mutta myös niiden käytännöllisyyden analysointi ja arviointi. uusien ideoiden tuottamisen niiden analysointiin ja arviointiin, kuinka ne toimivat käytännössä. Muotoiluajattelu mahdollistaa myös kokonaisuuden ja siihen liittyvien osien keskinäisen kytkennän havaitsemisen (systeemiajattelu). Muotoiluajattelussa tavoitteena on ymmärtää ihmisiä ja tehdä meidän kanssaan yhteistyötä sekä näin mahdollistaa erilaisten näkökulmien huomioimisen osana kokonaisuutta. (Emt., 518–522.)

Em. perustuen muotoiluajattelulla voidaan etsiä uudenlaisia ja luovia ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseksi, löytää uudenlaisia näkökulmia, konkretisoida

toimenpiteitä sekä löytää toimivia käytäntöjä esim. sisäisen toiminnan kehittämisen tueksi. Muotoiluajattelua on mahdollista hyödyntää yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. (Vrt. Lehtonen & Lehto 2014, 27.) Mitä kompleksisemmasta ongelmasta on kysymys, sen laajemmin muotoiluajattelulla voidaan mahdollistaa eri ammattilaisten ja loppukäyttäjien tietotaidon ja kokemuksen hyödyntäminen. Muotoilija on fasilitoija, jonka keskeinen tehtävä on saada muut mukaan yhteiseen suunnitteluun, ideointiin ja mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen. (Buchanan 1995.)

Julkisen sektorin osalta on kuitenkin huomioitava muotoiluajattelun hyödyntämiseen liittyvät reunaehdot. Pyrkimys kansalaisten yhdenvertaisuuteen ja lakisääteisiin oikeuksiin perustuvat palvelut varmistetaan yksityiskohtaisella säädösohjauksella. Sääntely, normit, ohjaus ja hierarkkiset rakenteet eivät ole välttämättä kovin hedelmällinen maaperä innovaatioille. Lisäksi julkisen sektorin toiminnalle on tyypillistä epäonnistumisten ja riskien minimointi sekä vahva poliittinen ohjaus, jotka voivat lisätä pitkäjänteisen asiakas- ja työntekijälähtöisen kehittämisen haastekerrointa. (Kurronen 2015, 33.) Tässä tutkielmassa keskiössä on muotoiluajattelun mahdollisuudet yhteisöllisyyden johtamisessa sekä organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

1.3.3 Muotoiluajattelu ja yhteisöllisyys

Koko tutkielman kompastuskiveksi oli muodostua muotoiluajattelun ja yhteisöllisyyden yhdistävän tutkimustiedon ja kirjallisuuden puute. Em. johtuen valitsin kattokäsitteeksi muotoiluajattelun ja sen hyödyntämisen mahdollisuudet organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä, vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä sekä kulttuurin muutoksessa. Uskon, että muotoiluajattelulla voidaan etsiä ja löytää uudenlaisia ja luovia ratkaisuja, tuottaa uusia prosessissa rikastuneita näkökulmia, kehittää arkirutiineja ja -käytäntöjä sekä synnyttää uusia innovaatioita yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi huomioiden työelämän ja toimintaympäristön muutos.

1.4 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Alkuperäinen kiinnostukseni oli tutkia ja tuottaa käsikirja siitä, miten muotoiluajattelua voi soveltaa johtamisen ja esihenkilötyön tukena sekä oman johtajuuden kehittämisen

välineenä. Olettamuksena minulla oli, että työyhteisön sisällä vallitsee yksimielinen näkemys yhteisöllisyyden merkityksestä ja tarpeesta. Tutkimukseni edetessä oivalsin, että yhteisöllisyyden merkitys ja tarve vaihtelee eri asiantuntijoiden kesken. Tämän oivalluksen pohjalta uteliaisuuteni heräsi selvittää henkilöstökyselyllä, mikä yhteisöllisyyden merkitys on, miten sen nykytila koetaan ja minkälaisia tarpeita ja odotuksia siihen liittyy. Lopuksi pohdin omien kokemusteni pohjalta, miten yhteisöllisyyden tarpeet ja muotoiluajattelun mahdollisuudet linkittyvät toisiinsa ja yritän vastata kysymykseen, miten muotoiluajattelua voi hyödyntää yhteisöllisyyden johtamisessa sekä me hengen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Muotoiluajattelun soveltamisesta nostan esille muutamia käytännön esimerkkejä käyttämistäni menetelmistä ja, mitä niistä olen oppinut.

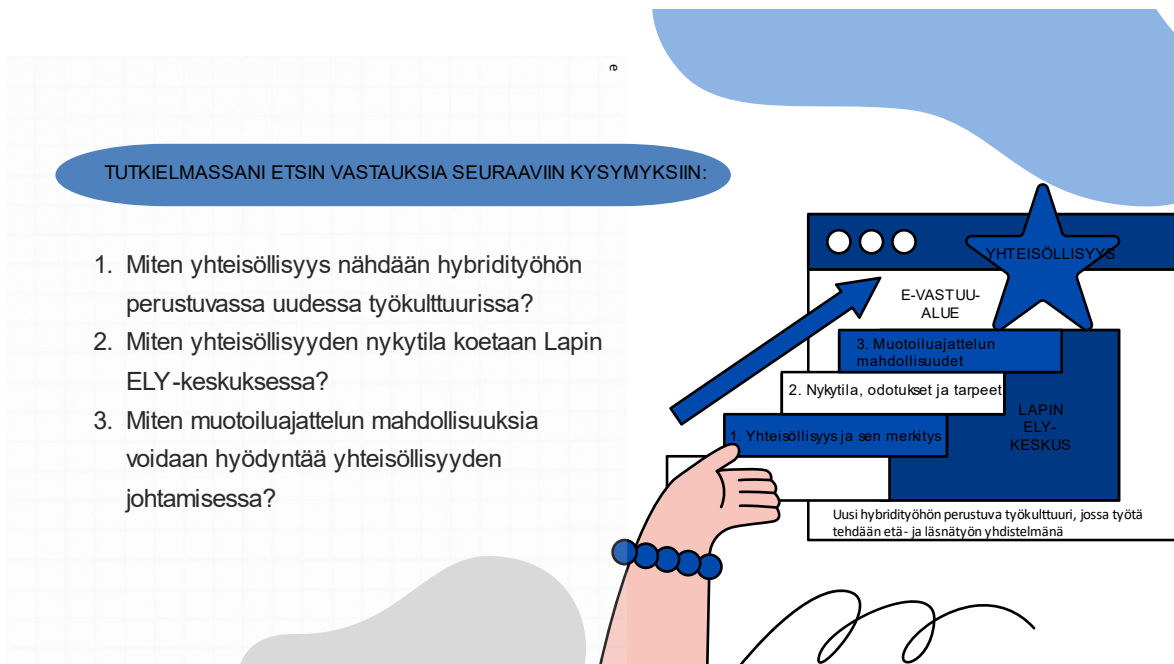
Tutkielmani empiirinen aineisto koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä vaiheessa olen kerännyt aineistoa vuosilta 2021 ja 2022, jolloin sovelsin muotoiluajattelua omassa työssäni Lapin ELY-keskuksen E-vastuualueen johtamisessa. Toinen ja keskeisin aineisto on kerätty henkilöstökyselyinä, jonka kohderyhmänä on ollut koko Lapin ELY-keskuksen henkilöstö ja lisäksi ne henkilöt, jotka tekevät fyysisesti työtä Lapin ELY-keskuksen toimitiloissa, mutta ovat muiden ELY-keskusten tai valtakunnallisen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) henkilöstöä.

Tiivistetysti tämän pro gradu tutkielmani tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työpaikan yhteisöllisyys nähdään tänä päivänä uudessa etä- ja läsnätyön yhdistävässä työnteon mallissa?
 - ✚ Mikä yhteisöllisyyden merkitys yksittäiselle asiantuntijalle on?
 - ✚ Miten yhteisöllisyyden tarve on muuttunut?
 - ✚ Miten työyhteisön uudet jäsenet kokevat yhteisöllisyyden?
2. Miten ja minkälaisena yhteisöllisyys koetaan Lapin ELY-keskuksessa?
 - ✚ Mitkä tekijät vahvistavat ja heikentävät yhteisöllisyyttä?
 - ✚ Minkälaisia tarpeita ja odotuksia yhteisöllisyyteen liittyy?
3. Miten muotoiluajattelun mahdollisuuksia voidaan hyödyntää yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä sen johtamisessa?

- ✚ Miten kokeilut ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyteen VMBaro:n tulosten pohjalta?
- ✚ Miten kokeiluilla olen saavuttanut itselleni asettamani tavoitteet?

Tutkimuskysymykset olen tiivistänyt alla olevaan kuvaan:



Kuva 3 Tutkielman keskeiset tutkimuskysymykset.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielmani teoreettisessa viitekehysessä lähdän liikkeelle sosiologian klassikoiden näkemyksistä yhteisöllisyyteen ja sen pohjalta siirryn sujuvasti työpaikan yhteisöllisyyttä koskevaan tutkimusperinteeseen sekä johtamiseen palveluna. Muotoiluajattelun näen mahdollisuutena, jota voi hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisessä, organisaatiokulttuurin muutoksessa sekä yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tavoitteena on avata ja ymmärtää näitä käsitteitä ja tunnistaa näiden yhtäläisyyksiä.

Teoreettisen viitekehksen siivittämänä etenen tutkielmassani tutkimusmenetelmiin ja aineistoon. Käyn lyhyesti läpi tutkimuksen etenemisen kronologiset vaiheet ja osallistujat

sekä esittelen tutkimusmenetelmät, aineiston keruutavat ja sen analysoinnissa käytetyt menetelmät sekä tunnistan tutkielman valideettiin ja eettisyyteen vaikuttavat näkökulmat. Luvussa neljä esittelen tutkimusprojektin, käyn läpi tutkimustulokset ja luku viisi keskittyy omiin pohdintoihin kyselyn tulosten, kokeilujen ja teorian pohjalta. Viimeiseen lukuun kiteytän tutkimukseni keskeiset johtopäätökset, nostan esimerkkejä jatkotutkimustarpeista sekä siitä, miten tuloksia hyödynämme kohdeorganisaatioissa ja henkilökohtaisella tasolla.

Laadullisen tapaustutkimukseni empiirisen aineiston olen hankkinut Lapin ELY-keskuksesta, jossa olen toteuttanut henkilöstökyselyn sekä elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastuualueelta, jonka yhteisöllisyyden johtamiseen olen soveltanut muotoiluajattelua. Oman työn kehittämistä koskeva aineisto koostuu havainnoista ja muistiinpanoista sekä henkilöstöltä saadusta palautteesta. Käyttämieni menetelmien vaikuttavuutta arvioin henkilöstön työtyytyväisyyttä koskevan kyselyn (VMBaro) tulosten pohjalta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta ymmärrystä yhteisöllisyyden merkityksestä uudessa työkuultuurissa, peilata omia muotoiluajattelun hyödyntämisen kokemuksia ja pohtia, miten yhteisöllisyyden johtamisessa muotoiluajattelua voi hyödyntää.

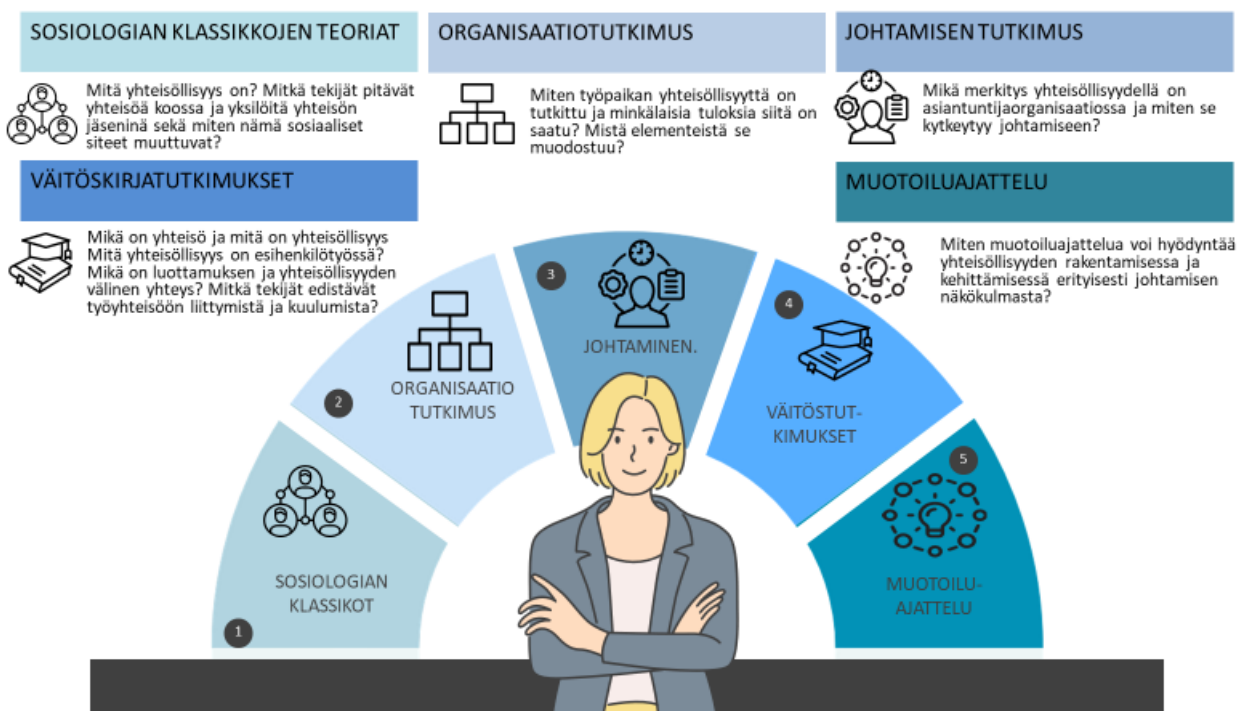
Alla olevaan kuvaan olen tiivistänyt tutkielmani sisällön:



Kuva 4 Tutkielman rakenne tiivistettynä prosessina.

2 TOORETTINEN VIITEKEHYS

Teoriaosuuden aluksi haen määritelmää yhteisöllisyydelle ja sen jälkeen sukellan sosiologien klassikoiden näkemyksiin yhteisöllisyydestä ja, miten he ovat ennakoineet sen kehitystä. Sosiologit näkevät, että yhteisöllisyys kytkeytyy sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen organisoitumiseen. (Aro 2011, 35.) Ihminen kasvaa ja sosiaalistuu yhteisöissä ja yhteisö vaikuttaa yksilöön ja siihen, miten hän osallistuu yhteiskuntaan. (Nordbäck 2017, 10.) Sosiologian klassikoiden kautta siirryn meidän aikamme yhteisöllisyyttä käsittelevään yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä työpaikan yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyyden rinnalle vähitellen tuon näkökulmia johtamisesta, organisaatiotutkimuksesta ja huipennuksena muotoiluajattelun mahdollisuuksista vastata johtamisen ja yhteisöllisyyden haasteisiin. (Kuva 5.)



Kuva 5 Tutkielman teoriaperusta ja teorioiden yhteys tutkimuskysymyksiin

2.1 Yhteisö, yhteisöllisyys ja työpaikan yhteisöllisyys

Sosiologisen ajattelun mukaan kulttuuri ja yhteiskunta rakentuvat ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaaliset normit ja käyttäytymistä koskevat säännöt syntyvät

yhteisöissä ja yhteisöt yhdenmukaistavat jäsentensä käyttäytymistä. Sosiologian näkökulmasta yhteisöllisyydellä on vahva kytkentä yhteiskunnan integraatioon. Yhteisöjen yksilöitä integroivan voiman heikentyessä, koko yhteiskunnan kiinteys heikkenee. Yhteisöllä sosiaalisena organisaationa on kulttuuria luova ja ylläpitävä vaikutus ja se myös antaa sosiaaliselle elämälle moraalisaännöt. Yhteisön muodostamien kategorioiden ja käsitteiden avulla jäsenet jäsentävät kokemuksiaan ja keskinäisiä suhteitaan. (Aro & Jokivuori 2010, 110–111.)

Yhteisö muodostuu ihmisistä, jotka ovat organisoituneet ja heillä on yhteiset arvot, ymmärrys ja yhteiset käytännöt. Yhteisössä asioita tehdään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita ja valmiita panostamaan ryhmään. Lisäksi yhteisölle on ominaista vuorovaikutteisuus, vastavuoroisuus sekä erilaisuuden arvostaminen ryhmän sisällä. (Karila ym. 2006, 12.) Yhteisöllisyyteen voi kuulua osaksi myös intressien ajaminen, jolloin liittymällä yhteen voidaan paremmin ja tehokkaammin puolustaa omia etuja. Yhteisöt näin ovat ilmentymiä myös demokratiasta. (Aro & Jokivuori 2010, 109.)

Lampinen (2019, 21) näkee yhteisön ympäristönä, jossa yhteisöllisyys rakennetaan ja rakentuu. Rainan (2012, 11–12) mukaan yhteisten arvojen ja tavoitteiden lisäksi yhteisölle on ominaista vuorovaikutukseen perustuva sopimuksellisuus. Vuorovaikutus mahdollistaa, että yhteisön jäsenet ovat tietoisia kuulumisesta ryhmään. Yhteisöllisyys syntyy yhteisöissä ja jokainen yhteisöön kuuluva voi vaikuttaa sen kehittymiseen (emt.). Paasivaara & Nikkilä (2010, 11) tuovat yhteisöllisyyden määritelmään mukanaan yhteistyön käsitteen. Lehtosen (1990, 2–15) mukaan löyhimmillään yhteisö voi tarkoittaa mitä tahansa ihmisjoukkoa, jota kuitenkin yhdistää jokin yhteinen tekijä.

2.1.1 Sosiologien klassikoiden näkemyksiä yhteisöön ja yhteisöllisyyteen

Yhteisön käsite ulottuu historiallis-sosiologisesti aina Aristoteleen filosofiaan asti. Aristotelen filosofiassa ihmisellä nähtiin olevan luontainen pyrkimys yhteisöllisyyteen, yhteistoimintaa ja yhteiseen hyvään (Kotkavirta & Laitinen 1998, 104–105). Klassisen sosiologian edustajina Ferdinand Tönnies, Emile Durkheim, Georg Simmel ja Max Weber

tarkastelivat yhteisöllisyyttä sen perusteella, miten yhteisöjä muodostetaan, mitä tarkoitusta varten niitä perustetaan sekä miten ne toimivat. He näkivät, että yhteisöllisyys on kiinteästi sidoksissa myös yhteiskunnan kiinteyteen. (Aro & Jokivuori 2010, 110–111.)

Tönniesin teoriassa korostuvat sosiaaliset suhteet, jotka hän näki syntyvän tahdon voimasta. Hänen näkemyksensä mukaan suhteille oli ominaista, että osapuolet tunnistavat toisensa suhteen osapuolina. Orientoituminen suhteeseen voi olla kollektiivista tai individuaalista. Kollektiivisessa orientoitumisessa sosiaalinen suhde on itsessään päämäärä tai itsetarkoitus, kun taas yksilöllisessä orientoitumisessa suhde mahdollistaa yksilöllisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Aro & Jokivuori 2010, 114.) Tönniesin yhteisökäsitys pohjautuu *Gemeinschaft* (lähiyhteisö) ja *Gesellschaft* (yhdistys tai yhteiskunta) jaotteluun. Jaottelun mukaan *Gemeinschaft* yhteisöt ovat pieniä, lämpimiä ja yksilön vapaaseen tahtoon perustuvia, joiden motiivina oli aito yhteenkuuluvuus. *Gesellschaft* -yhteisöt puolestaan nähtiin rationaaliseen tahtoon perustuviksi, jolloin niiden merkitys oli välineellinen ja perustui oman edun tavoitteluun. (Aro & Jokivuori 2010, 116.)

Tönniesin ajatusten syntyjuuret linkittyvät Saksan kehityskulkuun, jossa perinteisestä yhteisöstä siirryttiin moderniin yhteiskuntaan ja, jolle oli tyypillistä yksilöllistyminen ja eriytyminen, nationalismi, rationalisoituminen ja teollinen kapitalismi sekä taloudellisesta kehityksestä aiheutuva kilpailu (Laitinen ym. 2011). Tönniesin näki tämän yhteiskunnallisen muutoksen heijastuvan ihmisten välisiin yhteyksiin, jolloin lähiyhteisöjen merkitys vähenee ja rationaalisten, oman edun tavoitteluun perustuvien suhteiden merkitys vahvistuu (Aro & Jokivuori 2010, 116). Em. johti kehitykseen, jossa syntyivät parlamentaarinen demokratia, työväen- ja naisasialiike sekä osuustoimintaliike. Yhteiskunnallinen kehitys linkittyi vahvasti ihmisen tahtoon ja toimintaan, mikä vei kehitystä eteenpäin. (Kovero 2004, 223.)

Kalliokoski (2020, 17–18) on Tönniesin ajatuksia mukaillen todennut väitöskirjassaan, että oman edun tavoitteluun keskittyvät yhteenliittymät syntyvät tilanteissa, joissa ihmiset hakevat suhteelta lisäarvoa omille tavoitteilleen ilman, että heillä on muuta yhteistä. Yhteisöille on ominaista jännitteisyys sekä vuorovaikutuksen epäsäännöllisyys. Suhteet ovat väliaikaisia ja niissä voi esiintyä keskinäistä kilpailua tai epäluottamusta. (Emt.)

Yhteenliittymät voidaan myös nähdä sosiaalisina järjestelminä, joihin osallistutaan toteuttamaan yhteistä tehtävää tai tarkoituksellista ja, jossa yhteisöön liittyvät odotukset ja tarpeet ovat yhteisöä koossapitävä voima. (Aro & Jokivuori 2010, 114–115.)

Kalliokosken (2020, 17–18) näkemyksen mukaan kokemukseen perustuvalle yhteisöllisyydelle on ominaista merkityksellisyys, sitoutuminen ja solidaarisuus. Yhteinen elämäntapa, yhteiset uskomukset ja ihmisten välinen vuorovaikutussuhde ovat pohja yhteisöllisyyden kokemukselle. Yhteisöllisyyttä edistävät tuttuus, jatkuvuus, tunnepitoiset suhteet sekä tasavertainen asema, mutta ne eivät vielä takaa suhteen läheisyyttä tai tasavertaisuutta eikä poista sääntöjen tarvetta. Yhteisöllisyys voi olla muodollista, toiminnallista tai puhtaasti symbolista. (Emt.)

Tönniesin Gemeinschaft- ja Gesellschaft -ajatteluun on myöhemmin kohdistettu myös kritiikkiä. Tönniesin on nähty romantisoivan lähiyhteisön merkitystä huolimatta siitä, että tällaisessa yhteisössä sosiaalinen kontrolli voi olla hyvinkin julmaa. Huolimatta siitä, että oman edun tavoitteluun on liitetty negatiivisia piirteitä, sen on nähty mahdollistavan yksilöllisyyden ja vapauden. (Aro & Jokivuori 2010, 120–122.) Nordbäckin (2017,29) mukaan Tönniesin teoriassa nämä kaksi yhteisöllisyyden muotoa voidaan ymmärtää saman ulottuvuuden ääripäiksi, jotka kuvaavat yhteiskunnassa tapahtuvaa muutosta. Ihmisten rationaalistuessa tapahtuu siirtymää tällä akselilla ja ihmisten toimintaa ohjaa enenevässä määrin pyrkimys omien päämäärien saavuttamiseen, jolloin tunnepitoiset suhteet murenevat. Yhteisöllisyyden kahden ääripään väliltä tulisi kuitenkin löytää tasapaino järjen ja tunteiden välillä niin, että yhteisöllisyys mahdollistaa integraation, mutta myös riippumattomuuden. (Emt., 30.) Talcott Parsons on Tönniesin ajatusten pohjalta tunnistanut erilaisia suuntautumisvaihtoehtoja, joiden pohjalta toimijat luovat sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. Hänen näkemyksensä mukaan moderniin elämään kuuluu instrumentaalisia ja ekspressiivisiä sosiaalisen toiminnan areenoita. Esimerkiksi työelämä edustaa instrumentaalista ja perhe tai ystävyysuhteet ekspressiivistä sosiaalisen toiminnan aluetta. (Aro & Jokivuori 2010, 122.)

Myös Emile Durkheimin lähtöajatuksena on, että ihminen on sosiaalinen olento, joka luonnostaan on solidaarinen kumppaneitaan kohtaan ja, jolla on kyky hillitä itsekkäitä

impulsejaan. Durkheim yhdisti yhteisöt ja yhteisöllisyyden osaksi ihmisyyttä. Ihmisen tietoisuus koostuu yksilöllisistä ja yhteisöllisistä aineksista. Yhteisölliset ainekset ovat peräisin ihmisten keskinäisistä yhteyksistä. Yhteisössä jaetut käsitykset omaksutaan itselle ja niitä välitetään uusille yhteisön jäsenille. Käsitykset, ajattelutavat ja ajattelutottumukset säilyvät, vaikka yhteisön kokoonpanossa tapahtuu muutoksia. Sosiaalinen paine johtaa siihen, että yksilöiden on sopeuduttava yhteisön pelisääntöihin, vaikka ne voivat olla hänen omien valintojensa vastaisia. (Aro & Jokivuori 2010, 124–126.)

Durkheimilta on peräisin näkemys, jonka mukaan traditionaalisen ja modernin yhteiskunnan välistä eroavaisuutta selittää solidaarisuus. Solidaarisuuteen kuuluu ihmisten moraalinen yhteenkuuluvuus, joka muodostuu ihmisten kollektiivisesti jakamista käsityksistä siitä, mikä on oikeaa ja väärää, hyvää ja paha, sallittua ja kiellettyä. Jaetut käsitykset vahvistavat yhteenkuuluvuutta. Nämä vallitsevat käsitykset eli arvot sitovat ihmisiä yhteyteen lujemmin kuin taloudelliset tai hyötyyn perustuvat intressit, jotka liittyvät toimimiseen markkinataloudessa. (Aro 2011, 41.) Durkheimin mukaan mekaaninen solidaarisuus yhdistää samankaltaisia ihmisiä ja on tyypillistä maalaisyhteisöille sekä pienille yhteisöille. Mekaanisen solidaarisuuden vaiheessa samanlaisuuden sympatian pohjalta syntyy vahva side ja yhteenkuuluvuuden tunne ihmisten välille. Solidaarisuuteen perustuvissa yhteisöissä sosiaalinen kontrolli korostuu. (Töttö 1996, 183–184.)

Durkheimin mukaan yhteisöjen kasvaessa, työtehtävät ja sosiaaliset asemat lähtevät eriytymään ja erikoistumaan ja solidaarisuus muuttuu luonteeltaan orgaaniseksi. Orgaaniseen solidaarisuuteen kuuluu, että jokaisella on oma tehtävänsä, josta hän vastaa ja yhdessä eri tehtäviä hoitavat muodostavat organismin. Yksilöt ovat toisistaan erottuvia, mutta samalla heillä on keskinäinen riippuvuussuhde. Orgaaniseen solidaarisuuteen kuuluu ymmärrys siitä, että kaikki vastavuoroisesti tarvitsevat toisiaan ja vastuu kokonaisuudesta jaetaan yhdessä. (Aro 2011, 41.) Orgaaniseen solidaarisuuteen kuuluu erilaisten yksilöistä muodostuvien ryhmien riippuvuussuhde toisiinsa, kyky mukautua muutoksiin ja toimia kokonaisuutena. (Töttö 1996, 183–185.)

Kun ihmisten tarpeet, toiveet, tavoitteet ja elintavat erilaistuvat, tapahtuu yksilöllistymistä. Työnjako ja erikoistuminen vauhdittavat tätä kehitystä. Yksilöllistymiseen kuuluu osaksi,

että yksilöt keskittyvät ensisijaisesti omien intressiensä eteenpäin viemiseen, jolloin ihmisten välille ei synny yhteisvastuullisuuden tunnetta. Organisen solidaarisuuden muodostuminen ei näin ollen ole itsestään selvää eikä välttämättä pysyvää. Em. havainnon pohjalta Durkheimin kiinnostui selvittämään, minkälaisia sosiaalisia siteitä tarvitaan, jotta yhteiskuntaelämä olisi toimivaa ja myös jäsenten kannalta tyydyttävää. (Aro 2011, 42; Durkheim 1990, 240–249.) Durkheimin näkemyksen mukaan mekaanisen solidaarisuuden purkautumista ja yksilöllistymiskehitystä ei ollut mahdollista estää. Hänen näkemyksensä oli, että yhteiskuntakehitystä ei voida muuttaa ilman väkivaltaa ja pakkoa. (Aro 2011, 42.)

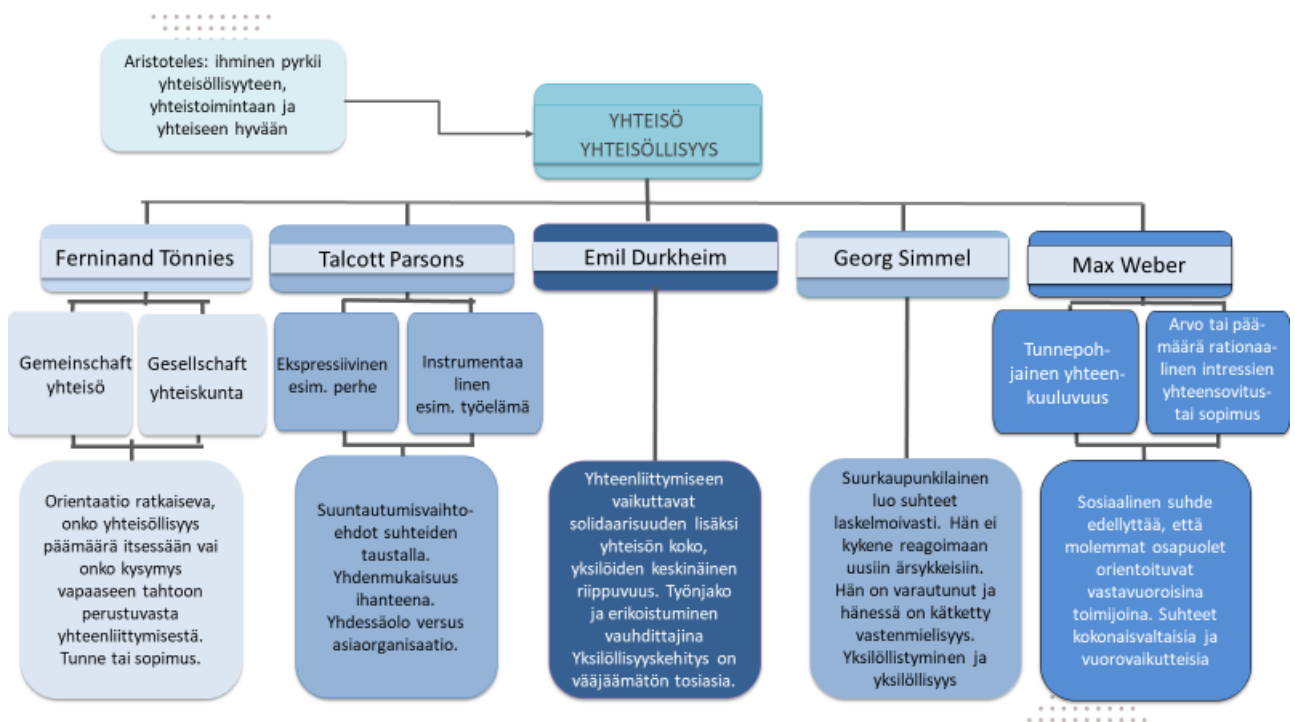
Georg Simmel lähestyi modernisaation mukanaan tuomaa sosiaalisen siteen luonteen muutosta hahmottelemalla suurkaupungissa elävän ihmisen mahdollisia sosiaalityyppejä. Hänen mukaansa suurkaupunkilainen toimii älyllisesti virikkeiden keskellä ja luo suhteita laskelmoivasti. Suurkaupunkilaista leimaa kylläntyminen ja kyvyttömyys reagoida uusiin ärsykkeisiin, jolloin hänen suojelumekanismejansa ovat varautuneisuus sekä kätkeytyvä vastenmielisyys. Vain näin toimien hän voi kokea tiettyä henkilökohtaista vapautta. Neljänneksi suurkaupunkilaisen elementiksi Simmel tunnisti henkisen yksilöllistymisen sekä tarpeen erottautua yksilöllisesti. (Aro 2011, 42–43.)

Max Weber tarkasteli ihmisen toimintaa tarkoituksellisuuteen perustuvana. Hänelle inhimillisen toiminnan erityisyys syntyi erilaisista toiminnan merkityksistä ja tarkoituksista, joka heijastui myös ihmisten yhteisöelämään. Ihmiset suuntautuvat omassa ja kanssaihmiensä toiminnassa yhteisesti jaettuun eli sosiaaliseen merkitykseen. (Aro & Jokivuori 2010, 148.) Max Weber tunnisti tunnepohjaiset ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen perustuvat suhteet (Vergemeinschaftung) ja arvo- tai päämäärärationaaliset suhteet, joissa motiivina on intressien keskinäinen yhteensovittaminen tai rationaalinen sopimus (Vergellschaftung). (Aro 2011, 39.) Suhteiden ero syntyi sosiaalisesta orientaatiosta siitakin huolimatta, että hän näki yhteisöllisten ja yhteiskunnallisten suhteiden esiintyvän käytännössä sekoittuneina muotoina. Sosiaalisen suhteen hän näki syntyvän vastavuoroisesta orientaatiosta toimintaan, johon pelkkä tunnetason yhteys ei riittänyt. Yhteisöllisen sosiaalisen siteen syntyminen edellyttää, että tunneyhteyden lisäksi osapuolia yhdistää toiminta, jossa he orientoituvat toisiinsa vastavuoroisesti. Esimerkiksi

ystävyyssuhteista Weber totesi, että niistä voi puuttua sosiaalinen side, jos emme toimi toisiamme kohtaan ystävän tavoin. (Aro 2011, 40.)

Sosiologian klassikot ennakoivat, että yhteiskunnan modernisoituminen heikentää yhteisöllisiä suhteita ja niiden rinnalle syntyy muita sosiaalisen organisoitumisen muotoja ja näin yksilöllisyys entisestään vahvistuu. Yksilöllisyys ja yhteiskunnan eriytymiskehitys heidän näkemyksensä mukaan voi johtaa ongelmiin. (Aro 2011, 44–45.) Esimerkiksi Durkheimin näkemys oli, että eriytymiskehitys on väistämätön. Hän oli huolissaan siitä, minkälaisen sosiaalisten ja moraalisten siteiden varaan pitkälle kehittyneessä työnjaon mallissa sosiaalinen elämä jatkossa perustuu. Työnjaon kehitystä ja yksilöiden taitojen sekä tarpeiden eriytymistä ei hänen mukaansa tule kuitenkaan estää, vaan niiden tulee antaa kehittyä yhteiskunnan kehittyessä. Hän uskoi vahvasti, että ihmiset ovat pohjimmiltaan yhteisöllisiä ja hän toivoi heidän ymmärtävän oman riippuvuutensa ympäröivästä yhteiskunnasta siitakin huolimatta, että korkean työnjaon asteessa he ovat yksilöitä ja persoonallisuuksia. (Aro & Jokivuori, 129–132.)

Alla olevaan kuvaan olen tiivistänyt sosiologien klassikoiden näkemyksiä yhteisöllisyydestä:



Kuva 6 Yhteisö ja yhteisöllisyys sosiologian klassikoiden teorioiden pohjalta.

2.1.2 Yhteisöllisyys myöhemmässä yhteiskunnallisessa keskustelussa

Uudemmassa yhteiskuntatutkimuksessa yhteisöt nähdään rakentuvan paikallisen vuorovaikutuksen sijasta merkityksen ja identiteetin etsimiseen. Yhteisöt nähdään enemmän symbolisina rakenteita kuin sosiaalisina käytäntöinä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus nähdään korvautuvan yhä useammin kommunikaation kautta haetuilla merkityksillä. Kommunikaatio pitää sisällään ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi median kautta tapahtuvan viestinnän, joka yhdistää ihmisiä uusilla käytännöillä. (Hautamäki 2005, 9.)

Jälkimodernit teoreetikot ovat omissa näkemyksissään nostaneet esille sen, että ihmiset tekevät omaa identiteettiään koskevia valintoja jatkuvan haun perusteella ja tätä kautta liittyvät osaksi erilaisia yhteisöjä. Osana hakuprosessia ihmiset etsivät eroja ja yhtäläisyyksiä itsensä ja muiden välillä. Ihmiset voidaan nähdä vaeltajina, jotka hakeutuvat uusiin paikkoihin ja uusiin yhteisöihin. Em. johtuen yhteisölliset sidokset eivät ole välttämättä kovin vahvoja. Kriitikot ovatkin esittäneet, että postmoderni elämänpiiri on sosiaalisesti kapea ja perinteet vetävät puoleensa. (Hautamäki 2005, 9.)

Gerald Delantyn (2003) nostaa yhteisöllisyyden peruskysymykseksi kuulumisen (belonging). Epävarmuus yhteiskunnassa ajaa ihmisiä liittymään yhteisöihin. Kuuluminen ei toteudu vuorovaikutuksena, vaan edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota, joka on jatkuvaa yhteisen merkityksen etsimistä huomioiden muuttuva ympäristö. Delanty (2003, 71) näki, että kommunikatiivista yhteisöä yhdistävät enemmän yhteiset käytännöt kuin arvot tai identiteetti. Kommunikaatio luo edellytyksiä erilaisten arvojen ja näkemysten esittämiselle. Delanty (2003, 111) nostaa esille termin erimielisyyden yhteisö (communities of dissent), jolla hän tarkoittaa yhteisöjä, joissa on tilaa erilaisuudelle ja yksilöllisille merkityksille. Paikallisissa yhteisöissä kommunikaatio voi johtaa siihen, että eri tavoin ajattelevat sysätään yhteisön ulkopuolelle.

Ranskalainen sosiologi Michel Maffesoli (1996) näkee, että yhteisömyytti toteutuu nyky-yhteiskunnassa postmoderneina heimoina, joissa ihmisiä yhdistävät esim. yhteiset kulutustottumukset, harrastukset tai elämäntavat. Heimolle on yhteistä tuhlaus, rituaalit,

yhteiset tunnetilat, satunnaisuus, valinnanvaraisuus, keveys sekä nykyhetkien peräkkäisyys. Em. yhteisöihin kuulutaan itsensä takia, niihin liitytään oman mielenkiinnon mukaan ja ne voivat vaihtua nopeastikin. Heimot mahdollistavat kulttuurisen identiteetin ilmaisemisen, esittämisen ja toteuttamisen. Kommunikaatio on symbolista ja tunteikasta, ei kielellistä. Toiminta perustuu läheisyyteen, intensiivisyyteen ja on organisoitua jonkun teeman ympärille. Teema tai henkilö sitoo ihmisiä yhteen, mutta myös vapauttaa heidät. Jokaisella on mahdollisuus kuulua niin moneen ryhmään kuin haluaa ilman, että välttämättä investoi merkittävää osaa itsestään mihinkään niistä. (Veijola 2005, 97–98.)

Kotimaisessa tutkimuksessa Heikki Lehtonen (1990, 24–26) on määritellyt yhteisöllisyyden vuorovaikutusta rakenteistavaksi toimintajärjestelmäksi, jonka yhteydessä syntyy yhteisiä kokemuksiin perustuvia merkityksiä ja merkityksistä edelleen yhdenmukainen toiminta ja käytänteet. Lehtosen määritelmässä yhteisön vuorovaikutussuhteet perustuvat statukseen tai sopimukseen ja ovat luonteeltaan toiminnallisia tai symbolisia. Toiminnallista yhteisöä sääntelevät konstitutiiviset ja regulatiiviset normit ja symbolinen yhteistyö perustuu symboleihin ja jaettuun tietoisuuteen. Symbolinen yhteisöllisyys tarkoittaa kulttuurista- tai ideologista yhteisyyttä. Toiminnalliset ja symboliset yhteisöt voivat kytkeytyä toisiinsa. (Lehtonen 1990, 26–28.)

Tietoverkkojen kehityksellä on ollut huomattavaa merkitystä yhteisöllisyydelle. Ne ovat avanneet ihmisten ulottuville maailmanlaajuiset yhteydet, ja niiden myötä on alkanut syntyä erilaisia nettiyhteisöjä. Nettiyhteisöille on ominaista, että ihmiset muodostavat yhteisöjä tiettyjen yhteisten intressien ympärille, jakavat kokemuksia ja osallistuvat tietyn yhteisen asian kehittämiseen ilman, että he välttämättä tuntevat toisiaan. Lisääntyvien ja moninaisten nettiyhteisöjen on nähty heikentävän paikallisten yhteisöjen merkitystä. (Hautamäki 2005, 10.) Virtuaaliset yhteisöt ovat osa postmoderneja yhteisöjä, joissa hyödynnetään digitalisaatiota yhteisön käytännöissä. Esimerkiksi sosiaalinen media ja uudet viestintäsovellukset ovat käytössä lähes kaikissa yhteisöissä. Esimerkiksi nettisivustoja, Facebookia ja WhatsApp-ryhmiä hyödynnetään lähes kaikessa sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. (Putnam 2000, 416–418.)

Digitalisaatio on tuonut mukanaan rajattomia mahdollisuuksia olla mukana erilaisissa yhteisöissä, joiden rajat eivät ole välttämättä yhtä selkeitä kuin aikaisemmin. Tämän päivän yhteisöille on ominaista avoimuus, joka mahdollistaa merkitysten jakamisen kommunikaation keinoin. Avoimuuden myötä yhteisöt muuttuvat kaiken aikaa, ovat heterogeenisempiä ja löyhempiä (Delanty 2003, 48). Sosiologit kuvaavat nyky-yhteiskunnan syntyprosessia modernisaationa, joka on tarkoittanut yhteiskunnan monimutkaistumista ja eriytymistä. Kehitykseen on kuulunut osaksi se, että perinteet ovat heikentyneet ihmisten irtaantuessa ajallispaikallisista sidoksistaan. Paikallinen ja kansallinen identiteetti korvautuu maailmankansalaisuudella ja kulttuurisella moninaisuudella. (Hautamäki ym. 2005, 8.)



Kuva 7 Hajanaisia palasia postmodernin ajan näkemyksistä yhteisöllisyyden kehitykseen.

2.1.3 Yhteisöllisyys versus yksilöllisyys

Sosiologian pohjalta tässäkin tutkielmassa on noussut moneen kertaan esille skenaario, jonka mukaan yhteiskunnallinen kehitys vie meitä suuntaan, jossa yksilöllistyminen vahvistuu ja yhteisöllisyys haurastuu. Ihminen kamppailee kaiken aikaa yhteiskunnan-, historiallisen perinteen- ja kulttuurin- sekä kiihtyvän tekniikan ylivaltaa vastaan. Ihmiset haluavat varjella sisintään, itsenäisyyttään ja ainutlaatuisuuttaan. Simmelin

suurkaupunkilaista koskeva teorian mukaisesti ihmiset kompensoivat ärsykkeiden runsautta omaksumalla tympeän perusasennoitumisen tai kyllästyneisyyden, suhtautuvat kanssaihmiin varauksellisesti ja haluavat säilyttää etäisyyden tuntemattomiin sekä reagoivat vain poikkeaviin ärsykkeisiin. (Aro & Jokivuori 2010, 222–223.)

Postmodernille kulttuurille tai jälkiteolliselle yhteiskunnalle on ollut ominaista edellä kuvattu tapa reagoida ärsyketulvaan viileän älyllisesti. Simmelin suurkaupunki voidaan vertauskuvallisesti ymmärtää modernin, moniarvoisen ja kulttuurisesti- sekä elämäntavoiltaan eriytyneen sosiaalisen tilan kuvaukseksi. Kaupungistuminen ja yksilöllistyminen ovat Simmelin yhteiskunta-analyysissä toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä. Postmoderniin kulttuuriin kuuluu lisäksi yksilöllisyyden korostaminen ja elämäntyylien ja -tapojen eriytyminen, yhteiskunnan moninaistuminen ja moniarvoistuminen. Moniarvoisuus ilmenee suvaitsevaisuuden lisääntymisenä, erilaisuuden sietämisenä sekä erilaisten vähemmistöjen esiinmarssina. Monimuotoisuus ja kulttuurien runsaus ohjaa ihmistä tuomaan esille omaa erityisyyttä ja yksilöllisyyttä. (Aro & Jokivuori 2010, 225.) Em.

Vaikka yhteiskunta ympärillä on kehittynyt niin, että se ulottaa lonkeronsa yhä syvemmälle yksittäisten ihmisten elämään, ihmiset ovat yksilöllistyneet. Ihmisten halu ja kiinnostus lähteä mukaan erilaisiin kollektiivisiin liikkeisiin ja osallistua tällaisten yhteisöjen toimintaan on vähentynyt. Yhteiskunnallinen aktiivisuus on heikentynyt ja elämä privatisoitunut. Yhteisö voidaan kokea toisaalta arvokkaaksi ja tärkeäksi, mutta toisaalta esteeksi yksilöllisyyden toteutumiselle. Nykyihmiselle on tärkeä, että hän voi itse päättää, missä yhteisöissä hän on jäsenenä ja, keiden kanssa on tekemisissä. Tyypillisesti hakeudutaan yhteisöihin, joiden jäseniä yhdistää jokin yhteinen kiinnostuksen kohde, asia tai toiminta. (Vrt. Aro & Jokivuori 2010, 138–139.)

Myös Rovio ym. (2010, 87) ovat pohtineet yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden keskinäistä suhdetta. Individualismin aikakaudella yhteisöllisyyden sijaan voi korostua yksilö, hänen saavutuksensa ja tarpeensa. Jokaisessa yhteisössä sen jäsenet tasapainottelevat sen suhteen, missä määrin he asettavat omat tarpeet ja itsensä toteuttamisen etusijalle sen suhteen, mikä on yhteisön tarve ja etu. (Emt.)

2.1.4 Työpaikan yhteisöllisyys tutkimuksen valossa

Valo & Mikkola (2020, 4) ovat määritelleet, että työyhteisö koostuu ihmisistä, joiden välillä on keskinäisriippuvuus ja, jotka vaikuttavat toisiinsa, jakavat yhteisen tavoitteen ja tehtävän sekä tekevät yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteisen tehtävän suorittamiseksi. Teknologian kehittyessä työtä voidaan tehdä aika- ja paikkariippumattomasti, jolloin työyhteisö ei ole enää välttämättä yhteen fyysiseen paikkaan sidottu, vaan se voidaan nähdä laajempänä. Työyhteisö ei välttämättä noudattele virallisia organisaatorajoja, vaan se voi muodostua eritasoista työn tekemiseen liittyvistä yhteyksistä, suhteista, tiimeistä ja ryhmistä.

Yhteisöllisyys (sense of community) käsitteenä kuvaa sitä, miten ryhmän jäsenet jakavat näkemyksen toistensa merkityksellisyydestä ja siitä, miten sitoutuessaan ryhmään he saavat yksilölliset tarpeensa tyydytettyä (McMillan & Chavis 1986). Leanan & van Buren (1999) mukaan työhön liittyvälle yhteisöllisyydelle on ominaista, että työhön liittyvät yhteiset tavoitteet priorisoidaan omien tavoitteiden edelle. Yhteisöllisyyteen kuuluu osaksi vuorovaikutus ja vahva keskinäinen luottamus, joka auttaa selviytymään myös vaativista tilanteista ja edistää työn tuottavuutta. Vahva yhteisöllisyys aktivoi työyhteisön jäseniä kehittämään osaamistaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa mahdollistaen uusimman tiedon hyödyntämisen ja innovaatioiden syntymisen (vrt. emt.).

Brint ym. (2001) korostivat riittävän tiiviiden ja vahvojen sosiaalisten siteiden merkitystä jonkin muun yhdistävän tekijän lisäksi, jotta yhteisön jäsenet ovat valmiita toimimaan yhteisten toimintamallien mukaisesti. Yhteisöllisyyttä vahvistavat yhdessä oleminen ja -tekeminen, henkilökohtaiset suhteet, keskinäinen luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. (Emt.) Renshaw (2002) toi omassa artikkelissaan esille yhteisöllisyyden mahdollisen kääntöpuolen, jonka mukaan yhteisöt voivat olla myös vahingollisia yksilölle. Yhteisöllisyys voi tukahduttaa yksilöllisyyden ja olla liian kahlitseva. Joskus myös yhteisön päämäärät voivat olla jopa haitallisia ympäristölleen. (Emt.)

Kinjerski & Skyrpnek (2004) ovat omassa tutkimuksessaan tunnistaneet myönteisesti työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Organisaatiotasolla merkityksellisiksi koettiin yhteinen

päämäärä ja yhteiset toimintatavat. Myös työn tarkoituksen, tavoitteiden ja arvojen heijastuminen arkeen koettiin tärkeiksi. Yksilötasolla keskeiseen rooliin nousivat työn ilo ja työssä koettu hyvinvointi, omien ja työpaikan arvojen ja uskomusten yhdenmukaisuus, työpaikan ihmissuhteet, yhteiset työn tavoitteet ja tarkoitus sekä oman työn linkittyminen osaksi jotakin isompaa ja merkityksellistä kokonaisuutta. Jokaisen tulisi saada työstä enemmän kuin siihen antaa. Tutkimuksen mukaan yksilölliset erot kokemuksissa vaihtelivat huomattavasti eri henkilöiden välillä. (Kinjerski & Skyrpnek 2004.)

Paria vuotta myöhemmin Kinjerski & Skyrpnek (2006) tutkivat työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä osana sitä tunnistivat työilmapiiriin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan ihmiset haluavat tehdä työtä, joka on innostavaa ja merkityksellistä. Myönteisesti vaikuttaviksi organisatorisiksi olosuhteiksi nousivat inspiroiva ja mentoroiva johtajuus, yhteinen visio, tehtävä, arvot ja tavoitteet, vaikuttamismahdollisuudet ja koettu arvostus, luottamus ja kunnioitus, hyvä työilmapiiri ja vahva me-henki, jäsenten kokema yhteisöllisyys sekä mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. (Emt.)

Vaikka Kinjerskin (2006) tutkimuksessa työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ei asetettu keskinäiseen tärkeysjärjestykseen, artikkelissa inspiroiva johtajuus nostettiin tärkeimmäksi tekijäksi. Inspiroivan johtamisen osatekijöiksi tunnistettiin välittävä kulttuuri, mahdollistaminen ja käyttäytymisen mallintaminen. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin vahva organisatorinen perusta, joka kytkeytyi vahvasti strategiaan; visioon, arvoihin tehtäviin, tavoitteisiin ja työn tarkoitukseen. Yhteisöllisyyttä edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin henkilökohtaiset suhteet, yhteistyö sekä hauskat yhteiset kokemukset/tarinat. Yhteisöllisyys edellytti toisten tuntemista yksilöinä ja työkavereina yhteisöllisyys rakentui henkisen yhteyden ja yhteisen työn tarkoituksen pohjalle. Myös tämän tutkimuksen mukaan yksilöiden kokemuksissa oli huomattavaa vaihtelua. (Emt.)

Steinin (2006) oli kiinnostunut viestinnän merkityksestä yhteisöllisyydessä. Em. tutkimuksen mukaan 87 % piti yhteisöllisyyttä tärkeänä asiana ja 91 % piti viestintää tärkeänä osana yhteisöllisyyttä. Erityisesti kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla ja kokouksilla sekä sähköpostilla nähtiin olevan yhteisöllisyyttä vahvistavaa vaikutusta.

Vähiten merkitystä koettiin olevan kirjallisilla julkaisuilla, puhelimella ja sisäisillä verkkosivuilla. Yhteisöllisyyden rakentamisessa viestinnän henkilökohtaisuus, vuorovaikutuksellisuus sekä epävirallisuus nostettiin keskeiseen asemaan. Tutkimus osoitti, että viestinnän ja yhteisön rakentumisen välillä on vahva korrelaatioyhteys. (Emt.)

White ym. (2010) tutki viestintää osana johtamista. Tutkimuksen mukaan organisaation ylin johto luo viestintäkulttuurin ja toimii viestinnän johtajana. Viestintä kytkeytyy vahvasti johtajan persoonaan ja organisaation viestintäkulttuurilla on vaikutusta uusien työntekijöiden houkutteluun, mutta myös henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan organisaatioviestinnässä tulee löytää tasapaino, jossa tietoa on tarjolla henkilöstön tarpeisiin nähden riittävästi ja viestintä on oikeasisältöistä. Liian vähäinen viestintä lisää epäluottamusta ja synnyttää turhaa spekulatiota, liika tieto aiheuttaa ylikuormittumista. Tutkimuksessa nähtiin erityisen tärkeäksi tiedon kulkeminen hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Tieto halutaan saada suoraan ylimmältä johdolta, mikä mahdollistaa tiedon yhdenmukaisuuden ja oikea-aikaisuuden. Välikädet tiedon jakelukanavissa johtavat tiedon muuttumiseen sekä toimituksen viivästymiseen. Tutkimuksen mukaan organisaation verkkosivuilla ei ole arjessa viestintäkanavan statusta, vaan se rinnastetaan tietoarkistoon. (Emt.)

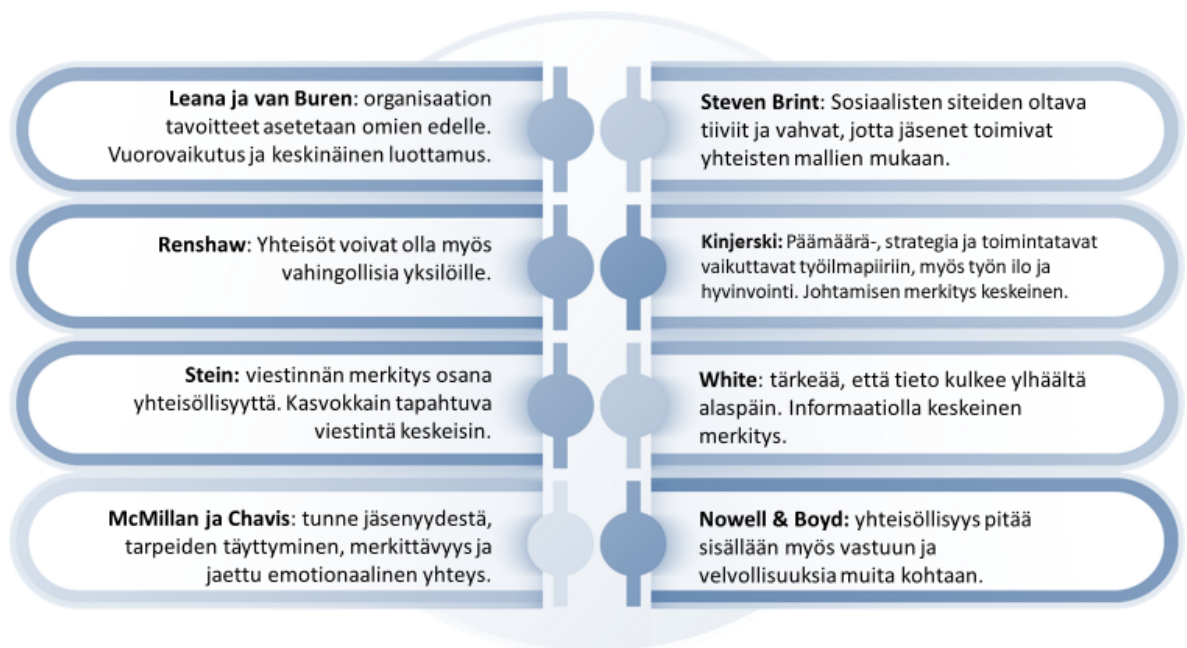
Myös tämä Whiten ym. (2010) tutkimus osoitti, että informaatiolla ja yhteisöllisyydellä on keskinäinen yhteys toisiinsa. Yhteisöllisyyden rakentamiseksi tarvitaan kasvokkaisia tapaamisia ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Riittävä tiedon saatavuus saa työyhteisön jäsenet tuntemaan itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi, jolloin sillä on vaikutusta työntekijöiden moraaliiin. Työntekijät haluavat olla tietoisia myös asioista, joilla ei ole suoraa vaikutusta heihin. Lisäksi nähdään tärkeäksi, että työyhteisön sisällä tieto on saatavilla ennen kuin ulkoinen viestintä käynnistetään. (Emt.)

McMillanin & Chavisin (1986) lähestyivät yhteisöllisyyttä neljän elementin kautta. Yhteisöllisyyden tunne edellyttää, että henkilö kokee olevansa hyväksyty ryhmään, hän voi vaikuttaa ryhmään ja ryhmä voi vaikuttaa häneen, hänen tarpeensa tulevat täytetyiksi ja hänelle syntyy riittävä tunneyhteys ryhmän muihin jäseniin. Positiivisen tunneyhteyden synnyttyä, yksilö on valmis panostamaan esim. ajallisesti ryhmän toimintaan. Sitoutuminen

edellyttää kokemusta vaikutusmahdollisuudesta. Työyhteisössä tämä tarkoittaa, että jokaisella on mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään ja näkemyksiään toimintaan ja kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys rakentuu vuorovaikutukseen, jossa jokaisella on tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja hyväksytyksi. (McMillan & Chavis 1986, 9–12.)

Nowell & Boyd (2010) kritisoivat McMillanin ja Chavisin mallia liiasta tarveperusteisuudesta, jossa korostui yksilön psykologiset ja fyysiset tarpeet. Mallissa huomio kohdistui siihen, miten yhteisö kykenee vastaamaan yksilön tarpeisiin ilman, että nostetaan esille yksilön oma rooli yhteisöllisyydessä. Yhteisöllinen vastuu (sense of community responsibility) tuo mukanaan yksilölle myös velvollisuuksia muita yhteisön jäseniä kohtaan. Jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa siihen, minkälaiseksi yhteisöllisyys muodostuu. Yhteisöllisyys on aina vastavuoroista työkavereiden auttamista ja tukemista. Yhteisöllisyys ei rajoitu yhteen ryhmään, vaan henkilö voi tuntea kuuluvansa yhtä aikaa esim. tiimiin, yksikköön tai koko organisaatioon. (Nowell ja Boyd 2010, 229–238.)

Alla olevaan kuvaan on tiivistettynä kansainvälisen työpaikan yhteisöllisyyttä koskevan tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset, joita peilaan oman tutkielmani empiirisen osuuden tuloksiin:



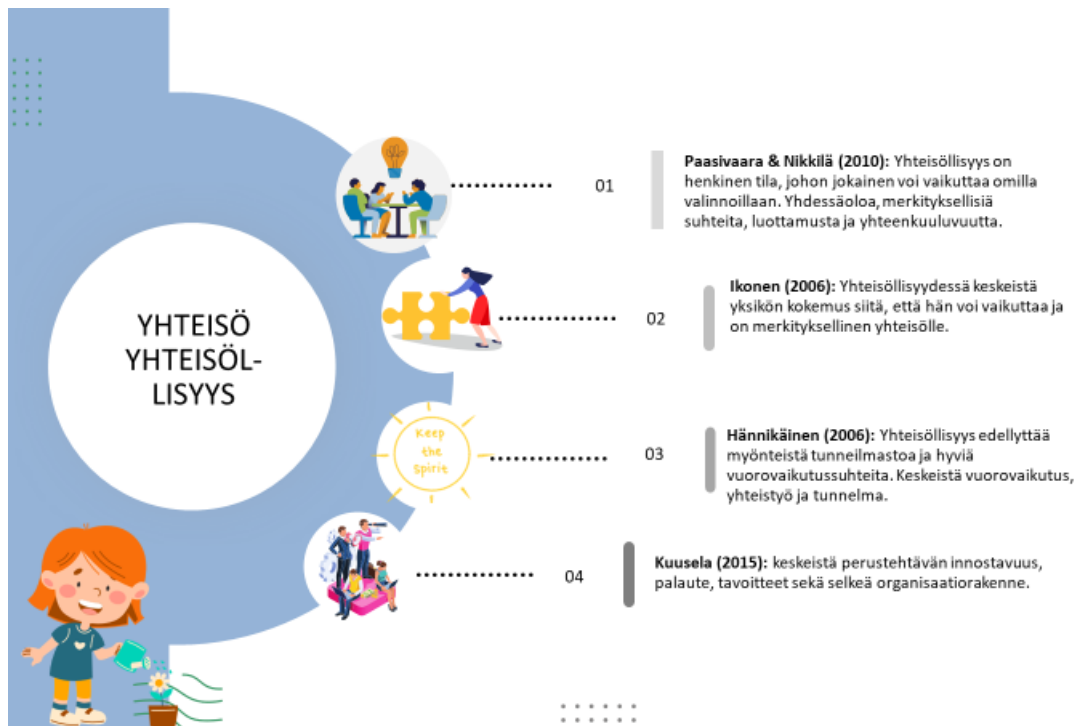
Kuva 8 Työpaikan yhteisöllisyys kansainvälisessä tutkimuksessa.

Lopuksi sivuan kotimaista tutkimusta, jonka ensisijainen tutkimuskohde on ollut jokin muu, mutta sen yhteydessä on tuotettu näkemyksiä työpaikan yhteisöllisyyteen. Esimerkiksi Paasivaara & Nikkilä (2010) ovat kirjassaan pohtineet yhteisöllisyyden vaikutuksia työhyvinvointiin. Kirjassa yhteisöllisyys nähdään henkisenä tilana, johon jokainen yksilö vaikuttaa omilla valinnoillaan. Ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, johon kuuluu osaksi yhdessä oleminen, vuorovaikutus, merkitykselliset sosiaaliset suhteet sekä luottamus ja yhteenkuuluvuus (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12). Työyhteisön yhteisöllisyyteen vaikuttaa, miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät ja kohtelevat toisiaan. Yhteisöllisyyttä voi haurastuttaa mm. epäselvät työn tavoitteet, osallistumismahdollisuuksien tai yhteisten pelisääntöjen puute tai epäjohdonmukainen esihenkilötyö. Mikäli yhteisöllisyys on heikkoa, työyhteisöön kuuluminen ei mahdollista tunneyhteyden syntymistä ja tällä voi olla kielteistä vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. (Emt., 48–49.)

Ikonen (2006, 164) on tutkinut lasten vuorovaikutusta ja todennut, että yhteisö ja yhteisöllisyys kytkeytyy subjektiiviseen kokemukseen, tunnemaailmaan ja arvostukseen. Em. perusteella työelämän yhteisöllisyys rakentuu yksilöistä ja heidän keskinäisistä yhteistyö- ja vuorovaikutuksensa käytännöistä, kulttuurista ja yhteisöllisyyden kokemuksesta. Yhteisöllisyys kytkeytyy sosiaaliseen kanssakäymiseen, hyvinvointiin, oppimiseen sekä tuloksellisuuteen. Ikonen loppupäätelmänä on, että yhteisöllisyys edellyttää kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista sekä siitä, että olen merkityksellinen osa kokonaisuutta. (Emt., 158.)

Hännikäinen (2006, 126) käsittelee yhteisöllisyyttä osana yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka edellyttää myönteistä tunneilmastoa ja hyviä vuorovaikutussuhteita. Yhteenkuuluvuudelle on ominaista kollektiivinen tunne, joka on aistittavissa ryhmän vuorovaikutuksessa, yhteistyössä ja tunnelmassa. (Emt.) Kuusela on perehtynyt yhteisöllisyyteen osana organisaation kulttuuria. Kuuselan (2015, 53) mukaan perustehtävän innostavuus, palaute, tavoitteet sekä selkeät rakenteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Seuraavalla sivulla olevaan kuvaan olen tiivistänyt em. kotimaisista tutkimuksista poimittuja näkemyksiä yhteisöllisyyteen:



Kuva 9 Yhteisöllisyyttä sivuavista tutkimuksista poimittuja näkemyksiä

2.1.5 Yhteisöllisyys kotimaisessa akateemisessa tutkimuksessa

Olen valinnut tähän tutkielman teoriaosuuteen neljä yhteisöllisyyttä käsittelevää väitöskirjatutkimusta, joita olen hyödyntänyt tutkimuksessani. Lampinen (2019) on väitöskirjassaan tutkinut sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esimiesten kokemia keskinäistä yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen kautta pääsin käsiksi kansainväliseen työyhteisön yhteisöllisyyttä koskevaan tutkimukseen, jota esittelin aikaisemmassa luvussa. Koivumäki (2008) on tutkinut omassa väitöskirjassaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä sekä rakentumista valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Kalliokosken (2020) väitöskirja antaa minulle näkemystä siihen, miten ja millaisin ehdoin yhteisöllisyyden käsite rakentuu. Rajamäen (2021) kiinnostuksen kohteena on ollut työyhteisöön liittyminen ja kuuluminen viestinnän näkökulmasta.

Koivumäki (2008) on tehnyt väitöskirjan Tampereen yliopiston yhteiskunnalliseen tiedekuntaan työyhteisöjen sosiaalisesta pääomasta. Koivumäen (2008, 205) tutkimus osoitti, että luottamus ja yhteisöllisyys vaikuttavat myönteisesti organisaation toimintakykyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin. Sosiaalinen pääoma, johon keskeisesti

luottamus ja yhteisöllisyys kuuluvat, edistää tiedonkulkua ja oppimista, vahvistaa psykologista turvallisuutta, sitouttaa sekä lisää yhteistyötä (Emt.) Yhteisöllisyys tekee arjesta sujuvampaa. Koivumäen väitöskirja antoi minulle näkökulmaa siihen, miksi yhteisöllisyyttä on tärkeä yllä pitää ja vahvistaa.

Lampisen (2013) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden tunteen vaikutukset ulottuvat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolle. Yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työn laatuun. Yhteisöllisyyden tunteen keskeinen rakennusaine on ihmissuhteet. Lisäksi yhteisöllisyyttä edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin kommunikaatio, hyvä tiedottaminen, mielekäs työ, työn haasteellisuus sekä töiden hyvä organisointi. Yhteiset tavoitteet ja tiimimäinen työskentely tukevat yhteisöllisyyttä yksikkö- ja organisaatiotasolla. (Lampinen 2013, 78–84.) Lampisen (2019, 27) mukaan työntekijöiden keskinäisellä yhteydellä on huomattava merkitys siihen, minkälaiseksi yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan edistää mm. luomalla edellytyksiä vuorovaikutukselle ja avoimelle keskustelukulttuurille. Lisäksi sitä voidaan vahvistaa työhön liittyvillä yhteisillä arvoilla, näkemyksillä ja tavoitteilla sekä johtamisen rakenteilla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta heikentäviksi tekijöiksi hän tunnistasi mm. huonon työilmapiirin, yhteisen ajan puuttumisen, rakenteelliset ratkaisut, yhteistyön toimimattomuuden sekä johtamiseen liittyvät ongelmat. (Emt., 48–49.)

Myös Rajamäen (2021) väitöskirjatutkimuksen johtopäätöksenä oli, että yhteisöllisyyden kokemuksen syntymiseksi tarvitaan yksilöllisten ja työyhteisön odotusten välinen tasapaino. Jokaisen on löydettävä oma paikkansa osana kokonaisuutta. Rajamäen tutkimuksessa yhteisöllisyyttä vahvistaviksi tekijöiksi tunnistettiin työn rakenteelliset tekijät eli fyysinen ympäristö, työn luonne ja vuorovaikutuskäytännöt ja henkilöiden väliset suhteet esim. ryhmäytyminen ja vuorovaikutussuhteet, palaute ja tuki sekä vaikuttamismahdollisuudet. (Rajamäki 2021, 74.)

Kuulumisen kokemukseen vaikuttavat yksilölliset odotukset sekä tulkinnat siitä, minkälaiseksi henkilö kokee työyhteisön vuorovaikutuksen ja siihen liittyvät suhteet. Rajamäen tutkimuksessa tunnistettiin, että työyhteisön rakenteilla on vaikutusta kuulumisen tunteeseen, joka konkretisoituu vuorovaikutuksessa. Työntekijät tuovat

työyhteisöön oman asiantuntemuksensa, joka näkyy tekemisenä. Jokaisen tulisi kokea olevansa merkityksellinen osana työyhteisön sisällä olevia ryhmiä ja suhteita. Tutkimuksen mukaan vastavuoroisuus palautteen saamisessa ja antamisessa olivat tärkeitä työtehtäviin ja asiantuntijuuteen liittyen. Asiantuntijuuden arvostaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin vahvistavat tutkimuksen mukaan työyhteisöön kuulumista ja me henkeä. (Emt. 2021, 75–76.)

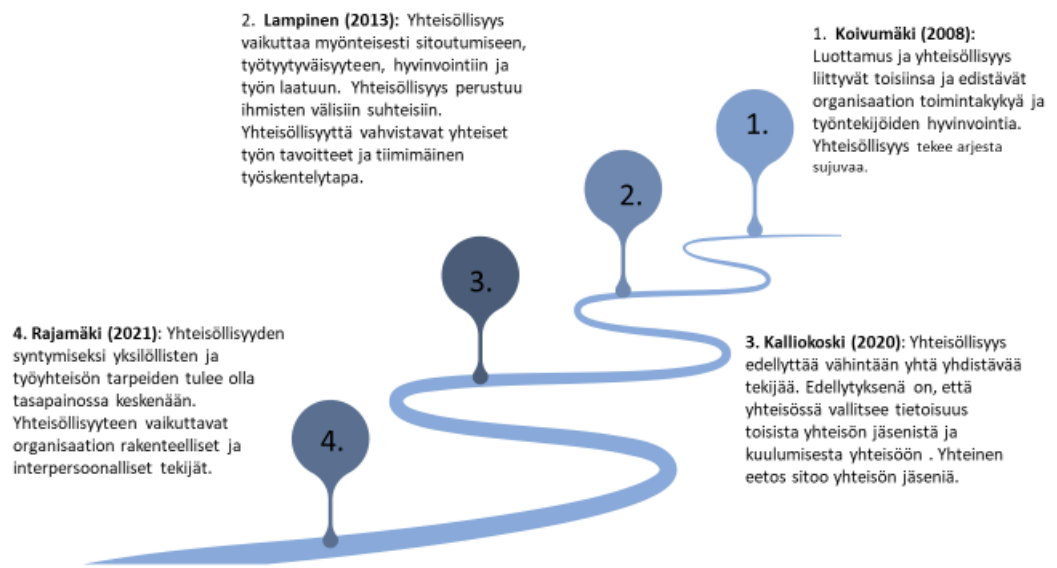
Kalliokoski on väitöskirjatutkimuksessaan (2020, 77) määritellyt, että yhteisö koostuu olemassa olevasta joukosta ihmisiä, joilla on vähintään yksi yhteinen yhdistävä tekijä (yhteenliittymä). Hänen määritelmänsä kuuluu osaksi, että yhteisön jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja jäsenyydestään (tunnistaminen), heidän välisensä vuorovaikutus on järjestäytyntä (vuorovaikutus) ja heillä on yhteinen päämäärä tai missio, tavoitteet, arvot, normit ja myös uskomukset. Viimeinen edellytys yhteisölle on sen ajallinen jatkuvuus. (Emt.)

Kalliokosken (2020) Väitöskirjan johtopäätöksenä on, että yksilöllisten ja liberaalien arvojen vahvistumisen myötä, kollektiivinen sitoutuminen ja kuuluminen on menettänyt merkitystään ja se ei ole yhtä houkuttelevaa kuin aikaisemmin. Yhteisö käsitteen rinnalle on vakiintunut 2000-luvulla yhteisöllisyyden käsite, joka kuvaa yhteisön positiivisia merkityksiä ilman konkreettisiin yhteenliittymiin viittaavaa yhteisön käsitettä. Kalliokoski luonnehtii väitöskirjassaan yhteisöllisyyden käsitettä siten, että se muodostuu dynaamisista ihmisistä, jotka liittyvät toisiinsa vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kautta ja, joille syntyy kokemus yhteisyydestä. Määritelmä pitää sisällään fyysisen, sosiaalisen ja psykologisen tason. Yhteisöllisyys voidaan näin nähdä sosiaalisena ilmiönä, joka rakentuu fyysisien tosiasioiden päälle ja siihen vaikuttavat toiminnan kautta saatu psykologinen kokemus. Kalliokoski korostaa määritelmässään ihmistä yhteistoimijana, joka toimii yksin ja yhdessä muiden kanssa erilaisia jaettuja yhteisiä intressejä edistäen. (Emt. 2020, 190–192.)

Kalliokosken (2020, 192) näkemyksen mukaan yhteisöllisyys syntyy ihmisistä, jotka ovat sosiaalisesti suuntautuneita ja yhteistoimijuuteen kykeneviä, heillä on edellytykset muodostaa yhteys toisiinsa ja olla yhteistoiminnassa keskenään. Toimijoilta edellytetään,

että he tunnustavat toisensa yhteistoimijoiksi, heillä on yhteinen intressi ja heitä yhdistää kollektiivinen intentio. Lisäksi heidän edellytetään sitoutuvan toiminnan tavoitteisiin ja keinoihin sekä osallistumaan niiden saavuttamiseen omalla osuudellaan ja luottamaan toisiinsa, että myös muut tekevät parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Emt.)

Alla olevaan kuvaan olen tiivistänyt Koivumäen (2008), Lampisen (2013), Kalliokosken (2020) ja Rajamäen (2021) tutkimuksen keskeisimmät tutkimustulokset:



Kuva 10 Kotimaisten väitöskirjojen tuottamia tutkimustuloksia yhteisöllisyydestä.

2.2 Yhteisöllisyyden johtaminen muotoiluajattelua hyödyntäen

Olen valinnut tämän tutkielman toiseksi teoreettiseksi viitekehyykiseksi yhteisöllisyyden johtamisen muotoiluajattelun mahdollisuuksia hyödyntäen. Koska teen tätä pro gradu tutkielmaa oman osaamiseni kehittämisen tueksi, haluan peilata empiirisen aineiston erityisesti kokeiluosuuden kokemuksia suhteessa muotoiluajattelun mahdollisuuksiin ja arvioida, miten muotoiluajattelua olisi mahdollista ja järkevää hyödyntää jatkossa oman johtamisen ja siihen liittyvän osaamisen kehittämisen tukena.

Tässä tutkimuksessa näen muotoiluajattelun ajattelumallina, johon kuuluu erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Näen sen osaamisalueeksi, jolla voi tuottaa lisäarvoa johtamiseen ja esihenkilötyöhön, kun sen omaksuu osaksi omaa toimintaa. Em. johtuen olen valinnut tämän tutkielman teoriaperustaan muotoiluajattelun esim. palvelumuotoilun sijasta. Heti aluksi on tunnustettava, että tämän tutkielman suurin haaste oli muotoiluajattelun ja yhteisöllisyyden yhdistävän teoreettisen tiedon puuttuminen. Em. johtuen olen hakenut näkökulmia muotoiluajattelun hyödyntämisestä johtamisessa ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja palvelevasta johtamisesta

Brown (2009, 4) on todennut, että muotoiluajattelu mahdollistaa muotoilujen työkalujen käytön tavallisille ihmisille. Hän tunnistaa jokaisessa olevan muotoiluun liittyvää kyvykkyyttä, joka kuitenkin voi jäädä osin käyttämättä. Itse näen, että muotoiluajatteluun sisältyy paljon potentiaalia, kun ratkaisemme muuttuvan ja kompleksisen toimintaympäristön haasteita. Em. peilaten näen sen sisältävän mahdollisuuksia myös työyhteisön sisältä ja työelämästä nousevien haasteiden selättämiseksi. Tässä tutkielmassa näen johtamisen palvelutehtävänä, jonka ytimessä ovat ihmiset. Haastan itseni hyödyntämään muotoiluajatteluja ja sen mahdollisuuksia yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja rakentamiseksi uudessa hybridityöhön perustuvassa työn tekemisen mallissa.

2.2.1 Johtaminen palveluna

Shamir (1999) puhuu uudenlaisesta johtamisesta, joka on syntynyt jatkuvien muutosten ja virtuaalisten, verkostomaisten organisaatioiden tuotoksena. Perinteisissä pysyvissä ja hiarkiaan perustuvissa organisaatioissa uudet henkilöt sosiaalistettiin kulttuuriin sääntöjen avulla. Organisaatioiden muuttuessa tilapäisiksi ja verkostomaisiksi, tarvitaan uudenlaista ihmisen johtamista, jolla luodaan yhteisiä merkityksiä ja rakennetaan yhteisöllisyyttä, johon kuuluu osaksi arvojen mukaisen toiminnan jatkuvuuden edistäminen, identiteetin ylläpitäminen, vahvistaminen ja rakentaminen sekä yhteisten merkitysten syntyminen. (Shamir 1999, 269–279.)

Juuti (2010, 30) on luonnehtinut johtamista palvelutoiminnaksi, jossa yhdessä etsitään ratkaisuja arkisiin työhön liittyviin haasteisiin ja, jolla tuetaan henkilöstöä saavuttamaan

työlle asetetut tavoitteet. Johtaminen edellyttää aina vuorovaikutusta ja se liittyy tiettyyn ihmisyhteisöön ja siellä tiettyjen ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Johtamisella kiinnitetään huomio ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin sekä luodaan edellytyksiä keskinäiselle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle, joka tuottaa lisäarvoa esimerkiksi uusia näkökulmia, yhteistä ymmärrystä tai harmoniaa. (Emt., 33–34.) Johtamisella luodaan edellytyksiä yhteisöllisyydelle, ihmisen kuulumiselle osaksi yhteisöä ja se myös tarjoaa mahdollisuuden samaistumiselle yhteisten mielikuvien pohjalta. Työyhteisön todellisuus rakentuu työyhteisön jäsenten kokemuksista. (Juuti 2013, 44.) Johtamisen tavoitteena on, että se mahdollistaa yhteisten merkitysten syntymisen sekä mielekkyyden kokemisen työssä.

Juuti ym. (2010,26) mukaan ihmiset haluavat kuulua yhteisöön, joka pyrkii parantamaan oloja. Ihmisten johtaja herättää innostusta ja halua lähteä mukaan kehittämishankkeisiin. Ihmisten johtaja vetää puoleensa innostuneita ihmisiä, innostaa, aktivoi innovaatioihin sekä vahvistaa työyhteisön pitovoimaa. Ihmisten johtajat saavat aikaan työyhteisössä liikettä, kannustavat ihmisiä keskustelemaan ja jakamaan omia unelmiaan keskenään. Vuorovaikutukseen perustuvassa johtamiskulttuurissa annetaan tilaa tunteille ja edistetään innostuksen ja onnellisuuden leviämistä ihmisten välisiin suhteisiin, jolla vaikutetaan positiivisesti myös ryhmän suoritustasoon. Myönteisillä tunteilla nähdään olevan yhteys ryhmän suoritustasoon. Ne auttavat ongelmanratkaisussa, päätöksenteossa, luovuudessa ja ristiriitojen ratkaisemisessa. Tämä edellyttää johtajuudelta, että myös tunteita on osattava johtaa. (Juuti ym. 2010, 28.)

Onnistunut vuorovaikutus mahdollistaa uusien ja erilaisten näkökulmien löytämisen, mikä on organisaation keskeinen menestyksen edellytys kompleksisessa maailmassa. Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, jossa etsitään yhdessä jonkin ilmiön tarkoitusta tai merkitystä. Aito dialogi esihenkilön ja ihmisten välillä voi saada aikaan sitoutumista ja innostumista. Hyvässä dialogissa etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa. Dialogi edellyttää kuuntelua ja kuulemista. (Juuti 2010, 33–36.)

Schein (1987, 20) näkee vahvan yhteyden johtamisen ja organisaatiokulttuurin välillä. Johtajat luovat organisaatiokulttuurin sillä, miten he johtavat ihmisiä (leadership).

Organisaatiokulttuuri puolestaan auttaa ymmärtämään ihmisyydessä tapahtuvia selittämättömiä ja järjenvastaisia asioita. (Emt., 21.) Scheinin ajattelussa keskeisessä merkityksessä on arvot, normit ja uskomukset, jotka vaikuttavat työyhteisön sisällä ihmisten välisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Näillä on vaikutusta organisaation toimintaan ja yhteistyöhön ja niitä on mahdollista muokata johtamisella. Esimerkiksi johtaja voi olla omalla käytöksellään tai korostamalla tiettyjä arvoja muokata organisaatiokulttuuria oman näköisekseen.

Tietoisesti tässä pro gradu tutkielmassa puhun johtamisesta palveluna sen sijaan, että käyttäisin termiä palveleva johtaminen. Rytönen (2019) on väitöskirjassaan tutkinut palvelevaa johtamista ja todennut sen painottavan eettisyyttä ja ihmisarvoa, jolloin johtaja sitoutuu johdettaviensa kasvuun persoonana ja ammatillisesti. Rytöksen väitöskirjan pohjalta minulle syntyi käsitys, että se ei sellaisenaan sovi julkiselle sektorille, joka perustuu säädösperustaan ja vahvaan hierarkiaan.

2.2.2 Muotoiluajattelu

Brown (2009, 86) määrittelee muotoiluajattelun lähestymistavaksi, joka hyödyntää muotoilijoiden (suunnittelijoiden) herkkyyttä ja metodeja yhdistääkseen ihmisten tarpeet ja teknologiset mahdollisuudet siten, että ne voidaan strategian avulla muuntaa lisäarvoksi asiakkaalle ja uusiksi mahdollisuuksiksi markkinoille. Brownin muotoiluajattelua koskevassa määritelmässä tunnistetaan yksilön ominaisuuksiksi mm. intuitio, kyky hahmottaa asioiden välisiä loogisia yhteyksiä ja kehittää ideoita, joissa yhdistyy tunneperäisyys ja toiminnallisuus sekä kyky ilmaista itseä sanojen ja symbolien lisäksi muita keinoja hyödyntäen. Brown näkee muotoiluajattelun hyödyntämisen olevan mahdollista ihan tavalliselle ihmiselle yhtenä ongelmanratkaisuvälineenä. (Emt., 4).

Dunne & Martin (2006, 517) näkevät muotoiluajattelun muotoilijan tapana ajatella ja hyödyntää tätä ajatteluprosessia tuotteiden, palveluiden ja prosessien suunnittelussa. Heidän näkemyksessään yhdistyvät kognitiivinen-, asenteellinen- ja ihmishuolenäkökulma. Muotoiluajattelu yhdistää ideoiden tuottamisen niiden analysointiin ja arviointiin sen pohjalta, kuinka ne mahdollisesti toimisivat (Dunne & Martin 2006, 518.). Muotoiluajattelu hyödyntää visualisointia kokonaisuuden hahmottamiseksi sekä elementtien keskinäisten

yhteyksien tunnistamiseksi (emt., 522). Muotoiluajattelu mahdollistaa käyttäjien ymmärtämisen ja yhteistyön, jolla omaa näkökulmaa on mahdollisuus laajentaa muiden kanssa vuorovaikutuksessa (emt., 519). Monialainen osallistuminen tuo esille erilaisia näkökulmia, tuottaa uutta tietoa ja uusia ideoita.

Satu Miettisen (2014, 11) mukaan muotoiluajattelu voidaan nähdä yrityksen tai organisaation kyvykkyytenä tuottaa jotakin uutta sisältöä, kehittää toimintaa sekä hyödyntää kokeiluja. Organisaatiossa muotoiluajattelua voidaan pitää ratkaisuhakuisena toimintana, jossa etsitään uusia ratkaisuja ja kehitetään toimintaa hyödyntäen luovia, visuaalisia, toiminnallisia ja konkretisoivia menetelmiä, joilla saadaan käyttöön henkilöstön osaamispotentialiaali. Muotoiluajattelu tarjoaa välineitä yhteissuunnitteluun, osallisuuteen ja osallistumiseen. (Emt.)

Curedalen (2016, 48) mukaan muotoiluajattelu tukee innovaatioita ja älykästä muutosta, jossa yhdistyvät luova ja analyttinen ajattelu sekä iteratiivinen oppiminen. Ajattelu pitää sisällään työkalut erilaisten ryhmien ja yksilöiden kokemien ongelmien ratkaisemiseksi. Erityisen käyttökelpoisia nämä ovat tilanteissa, joissa ongelmat ovat vaikeasti määriteltävissä, tietoa on saatavilla vähän, kyseessä on muutostilanne tai halutaan saada aikaan aivan uusia innovaatioita. Muotoilijaa tämä haastaa avoimeen mieleen, innostukseen sekä uteliaisuuteen, jotta asioita voidaan nähdä uudella tavalla (emt., 78).

Curedale (2016, 75) liittyy vahvasti muotoiluajattelun osaksi empatian, joka on kykyä asettua toisen asemaan ja ymmärtää toisia paremmin, heidän tilanteitaan, tunteitaan tai motiiveja. Empatia on toisten kunnioittamista ja erilaisten näkemysten hyväksymistä. Lisäksi hän nostaa esille monimuotoisuuden rikkautena. Monimuotoisuus edellyttää erilaisuuden huomioimista liittyen esim. ikään, kulttuuriin, sosioekonomiseen taustaan tai tulevaisuuskuvaan. (Curedale 2016, 81.)

Kälviäisen mukaan (2014, 46) muotoiluajattelu voidaan nähdä mielen sisäisen ajattelun ulkoistamisena, joka pääsee oikeuksiinsa erityisesti kehittämistyössä. Kälviäisen määritelmään kuuluu vaihtoehtojen etsiminen, rohkeat kokeilut sekä epävarmuuden ja epäonnistumisen salliminen. Ratkaisut löytyvät yhdistämällä eri vaihtoehtoja toisiinsa

hyödyntäen parhaat elementit. Empatia edistää ongelmien ymmärtämistä, ratkaisumahdollisuuksien arviointia sekä käyttäjäkokemuksen hyödyntämistä. (Emt.) Kälviäisen määritelmä rakentuu yhteistoimintaan ja osallistamiseen sekä monialaisuuteen. Parhaimmillaan muotoiluajattelussa voidaan sovittaa yhteen asiakas- ja työntekijälähtöisyys, teknologian suomat mahdollisuudet sekä taloudelliset tekijät. (Kälviäinen 2014, 31–32.)

Brenner (2016, 17) nostaa esille osaksi muotoiluajattelua innovaatiot, joita tehdään ihmiseltä ihmiselle ja, jossa vanha ja uusi yhdistyvät. Ajattelumalli on hyvin käytännönläheinen ja osa sitä on rohkeat kokeilut ilman pelkoa epäonnistumisesta. Prosessi antaa tilaa yllättäville oivalluksille ja oppimiselle virheiden kautta. Brenner yhdisti divergentin ja konvergentin. Divergentillä tarkoitettiin erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen luomista ja konvergentilla yhden käytännöllisen ja optimaalisen ratkaisun etsimistä. Hänen ajattelumallissansa olivat mukana aikaiset ja toistuvat epäonnistumiset, jotka pohjautuivat rohkeisiin kokeiluihin, käyttäjien mukana oloon alusta lähtien sekä jatkuvaan oppimiseen niiden kautta. (Emt., 11–17.)

Muotoilusta voidaan käyttää kansainvälistä vastinetta design. Esimerkiksi Maula & Maula (2019, 19) näkevät designin nimenomaisesti ajattelu-, ongelmanratkaisu- ja toimintatapana, jossa organisaation toiminta rakennetaan huomioiden asiakaslähtöisyys-, yhdessä tekeminen- sekä luovan kokeilukulttuurin mahdollisuudet. Heidän näkemyksensä mukaan muotoiluajattelu viittaa tilanteeseen, jossa designin periaatteita, menetelmiä ja työkaluja hyödyntää jonkin muun alan ammattilainen.

Liedtka (2014) määritelmässä design ajattelu nähdään yhteen kokoavana, tulevaisuusorientoituneena, hypoteesien ohjaamana, uusia mahdollisuuksia hakevana, dialektisenä sekä kuuntelevana ja arvolähtöisenä toimintana. Määritelmässä korosuu uusien ratkaisuvaihtoehtojen innovointi ja visiointi, mutta myös konkretia ja pyrkimys parempiin tuloksiin.

Cooper ym. (2009, 49) ovat lisäksi nostaneet esille muotoiluajattelun ja muotoilumenetelmien kytköksen toisiinsa. He näkevät, että muotoilussa ajattelemisen

tapahtuu tekemisen kautta ja päinvastoin. Divergentti- ja konvergenttiauajattelun yhdistämisellä tarkoitetaan erilaisten mahdollisuuksien laaja-alaista kartoittamista. Divergenttiauajattelulla tarkoitetaan avoimuutta kokeilla ja tutkia monia erilaisia vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelmia.

Alla olevaan kuvaan olen kerännyt mukaani muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita, joita kuljetan mukani tutkielmamatkallani. Nämä ovat myös periaatteita, joita olen pyrkinyt toteuttamaan osana oman johtamisen käytäntöjen kehittämistä:



Kuva 11 Tutkielman kannalta mielenkiintoiset muotoiluajattelun lähtökohdat

2.2.3 Muotoiluajattelu johtamisessa

Kun peilataan muotoiluajattelun peruseriaatteita organisaatioon ja johtamiseen, yhteinen nimittäjä on ihminen ja hänen tarpeensa kaiken toiminnan taustalla. Jotta yksilöiden tarpeet tulevat huomioiduiksi ja kuulluiksi, se käytännön toimintana tarkoittaa työntekijöiden osallistamista, ymmärtämistä sekä heidän tarpeisiinsa vastaamista yksilö- ja yhteisö tasolla (Tuulaniemi 2011, 11). Osaksi prosessia kuuluu tarpeiden ja mahdollisten ongelmien selvittäminen ja niihin toimivien ratkaisujen löytäminen yhdessä.

Johtamiseen liittyvät haasteet ovat usein monimutkaisia, vaikeasti määriteltäviä ja rajattavia eikä niihin ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Haasteita on mahdoton yksin ratkaista. Design ajattelussa on kysymys innovoinnin ja ongelmaratkaisun demokratisoitumisesta. Uusia ratkaisujen kehittämiseen tarvitaan organisaation eri tasot ja tavoitteena on saada työyhteisön osaaminen yhteiseen käyttöön. (Maula & Maula 2019, 28–30.)

Muotoiluajattelun avulla on mahdollista ratkoa johtamisen haasteita tai ongelmia samalla tavalla kuin lähestytään muitakin muotoiluongelmia (Dunne & Martin 2006, 512). Johtamiseen olennaisena osana kuuluu rationaalisten valintojen tekeminen olemassa olevista vaihtoehdoista eri tekniikoita hyödyntäen (Boland & Collopy 2004, 6). Mitä haasteellisempia tilanteita ratkaistaan, sen käyttökelpoisempia ovat muotoiluajattelusta lainatut periaatteet, menetelmät ja työkalut. Martinin (2009) näkemyksen mukaan johtamisessa tarvitaan paitsi analyyttistä- myös intuitiivista ajattelumallia, mikä hyvin tukee ajatusta muotoilun ja johtamisen yhdistämistä.

Lockwoodin (2010) mukaan muotoiluajattelun mahdollisuuksia voidaan hyödyntää organisaation nykytilan kehittämisessä. Hän nostaa esille esimerkkeinä kehittämisen kohteista prosessien, palveluiden ja tuotteiden lisäksi viestinnän-, ympäristöjen sekä vuorovaikutuksen parantamisen. Pressman (2019) hahmottaa muotoiluajattelun prosessiksi, jossa parannetaan olemassa olevaa tilannetta ja tuotetaan ideoita sekä työkaluksi, joka mahdollistaa luovan ajattelun hyödyntämisen. Muotoiluajattelussa monimuotoisuus nähdään rikkautena, joka tuottaa erilaisia ratkaisuja, joita voidaan jalostaa sekä parantaa palautteen avulla.

Stenrosin (2014, 56) mukaan luovaan johtamiseen kuuluu osaksi suunnittelu, ajattelu ja älykkyys sekä oivaltaminen, visiointikyky ja kestävyys. Stenros puhuu X-tyyppin luovasta johtajasta, jonka keskeinen tehtävä on yhdistää osaajia, saattaa heitä yhteen ja luoda tarvittavia verkostoja sekä näyttää suuntaa tulevaisuuteen, jotka auttavat uusien innovaatioiden ja ratkaisujen löytymisessä sekä takaavat organisaation menestymisen (emt.). Stenros mukailee Marquetin (2012) ajatusta, jonka mukaan johtajan keskeinen tehtävä on saada yksilöiden potentiaali ja sisäinen voima (emancipation) yhteiseen

käyttöön ja yhteiseksi hyväksi. Organisaatio voi olla enemmän kuin yksilöidensä summa, kun organisaatiossa vallitsee vahva keskinäinen luottamussuhde, johon kuuluu osaksi vahva keskustelukulttuuri ja elastisuus sekä tavoitteiden asettaminen ja haasteiden ratkaiseminen yhdessä. Johtajan rooli on toimia valmentajana, ohjaajana, muutoksentekijänä, tiennäyttäjänä ja luovana asiantuntijana. (Emt.)

Best ym. (2006, 14) näkee, että muotoilun hyödyntäminen johtamisessa edellyttää aloitteellisuutta, riippumattomuutta sekä riskinottokykyä. Cooper (2009, 61) näkee haasteelliseksi, miten osoitetaan ja perustellaan muotoilun tuottama lisäarvo työyhteisölle. Lisäksi hän korostaa kokonaisvaltaisuutta. Muotoilu tulisi kytkeä kaikilla tasoilla osaksi kaikkea organisaation toimintaa. Sebastian (2005) lainaa Simonin (2006) hypoteesia, jonka mukaan johtamisessa keskeistä on toiminnan suunnittelu sekä jatkuva parantaminen.

Liedtka (2014) on tutkinut muotoiluajattelun hyödyntämistä johtavissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan muotoiluajattelua hyödynnettiin fuusion jälkeisissä integraatio- ja suunnitteluprosesseissa, strategian jalkauttamisessa, toiminnan kehittämisessä, vuorovaikutuksen edistämässä, osallistamisessa, työhyvinvoinnin parantamisessa sekä tulevaisuuden suunnittelun apuvälineenä. Tutkimus osoitti, että ongelmien syvälinen ymmärrys ja suora vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä mahdollisti parempien, luovempien ja tehokkaampien ratkaisujen löytämisen. Erilaisten näkökulmat, osaaminen ja kokemus rikastuttivat prosessia. (Liedtka 2014.)

Myöhemmin Kaplain ja Liedtka (2019) totesivat, että muotoiluajattelulla voitiin sitouttaa ja ankkuroida työntekijöitä emotionaalisesti vahvemmin organisaation toimintaan. Esimerkiksi tarinoiden voima oli huomattava uusien ideoiden, innovaatioiden ja strategioiden jalkauttamisessa ja konkretisoinnissa. Tarinoilla voidaan luoda merkityksiä ihmisille, jolloin ne toimivat siltana strategian ja arkityön välillä.

Seuraavalla sivulla olevaan kuvaan olen hahmottanut muotoiluajattelun ja johtamisen yhdyspintoja. Tavoitteena on, että voin tutkielman empiirisessä osuudessa palata näihin omia kokemuksia rikkaampana.



Kuva 12 Muotoiluajattelun ja johtamisen tunnistettuja yhdyspintoja.

2.2.4 Muotoiluajattelu kulttuurin muokkaajana

Muotoilun menetelmien hyödyntäminen on varsin yleistä palvelujen kehittämisen ja palvelukulttuurin muutoksen tukena. Kun muotoilua hyödynnetään yrityksissä tai organisaatioissa uusien toimintamallien ja käytäntöjen muutoksen tai kehittämisen tukena, sitä voidaan pitää välineenä organisaatiokulttuurin muutokselle.

Edgar H. Schein (1987, 19) näkee, että johtajat luovat, muokkaavat ja johtavat organisaatiokulttuuria, joka voidaan nähdä perustavaa laatua olevien oletusten ja uskomusten syvimpänä, tiedostamattomana tasona ja se on yhteinen jonkin organisaation jäsenille. Kulttuurin avulla organisaatio määrittelee näkemyksensä itsestään ja ympäristöstään. Oletukset ja uskomukset voidaan nähdä opituiksi tavoiksi reagoida ympäristön muutoksiin, jotka haastavat ryhmän säilymistä ja samalla vahvistavat sisäistä yhdentymistä. Kun jokin organisaatiossa syntynyt malli on todettu riittävän hyvin toimivaksi, se siirretään myös uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Emt., 24–26.)

Organisaatiokulttuuri muodostuu niistä tavoista, joilla yhteisö on oppinut toimimaan eri tilanteissa. Yhteisön sisällä yksilöillä voi olla erilaisia rooleja ja vastarooleja, erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä sekä keskinäinen dynamiikka, mutta samanaikaisesti yhteisön sisälle on syntynyt yhteinen tapa ajatella ja toimia. Nämä tavat ovat syntyneet sosiaalistamisen kautta eli vaimentamalla ne henkilöt, jotka mahdollisesti ovat ajatelleet tai toimineet toisin. Uudet jäsenet testaavat sallitun käyttäytymisen rajoja arjen ryhmätilanteissa aikaisempien ryhmäkokemustensa pohjalta ja sopeuttavat oman käyttäytymisensä sen mukaan, minkä he tulkitsevat olevan hyväksyttävää uudessa ryhmässä. Yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta jäsenten käyttäytyminen samankaltaistuu asteittain. (Rovio ym. 2010, 94–96.)

Yhteisön normit näkyvät asenteissa ja arvoissa sekä sanoissa ja teoissa. Niille tyypillistä on, että ne muuttuvat hitaasti. (Rovio ym. 2010, 96.) Kulttuuri muodostuu artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. Artefaktit ovat organisaation näkyviä osia esim. fyysisiä ja sosiaalisia ympäristöjä, kirjoitettua ja puhuttua kieltä ja käyttäytymismalleja (Schein 1987, 32–36). Esimerkiksi ryhmälle on annettu tavoitteet, joiden saavuttamiseksi on sovittu keskinäisestä työnjaosta. Toimintaa ohjaa yhteiset säännöt ja mahdolliset ongelmat käsitellään vuorovaikutuksen keinoin. Pinnan alla olevia osia ovat mm. asenteet, arvot, tunteet, vuorovaikutus, mielikuvat sekä henkilökohtaisen tason suhteet. Vuorovaikutus toteutuu muiden ulottumattomissa pienissä ryhmissä ja nonverbaalisella tasolla. Pinnan alta löytyvät myös puhumattomat säännöt, erilaiset tunteet ja mielikuvat, joita vahvistetaan tai vaimennetaan keskinäisissä suhteissa. (Rovio ym. 2010, 96.) Arvot kertovat, miten asioiden tulisi olla. Mikäli arvot ovat yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusoletusten kanssa, ne näkyvät toiminnassa ja käyttäytymisessä, ne edistävät ryhmän kiinteytymistä ja tarjoavat ryhmälle identiteetin sekä toiminta-ajatuksen. Perusoletusten tasolla ollaan silloin, kun jokin ongelman ratkaisu osoittautuu toistamiseen toimivaksi ja ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Tällaista tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia voidaan pitää myös todellisuutena, jolloin se saa hallitsevan arvosuuntauksen statuksen. Samaan kulttuuriin kuuluva voi toimia joko perusvaihtoehdon tai hallitsevan arvosuuntauksen pohjalta. (Schein 1987, 32–36.)

Em. on kuvattu ryhmän toiminnan jäävuorimallia, jossa näkyvä osa on selkeästi näkymätöntä huomattavan paljon kapeampi. Näkyvää ja näkymätöntä kuvataan usein myös käsitteillä tietoinen ja tiedostamaton taso yhteisön tai ryhmän toimintaa. Tiedostamattomalla tasolla voi olla paljon sellaista, josta esimerkiksi esihenkilöt ja johto eivät tiedä mitään tai riittävästi. Toiminnan yhteydessä he voivat saada viitteitä näistä yhteisön sisällä esiintyvistä tiedostamattomista puolista esimerkiksi ihmisten käyttäytymisen perusteella. Esihenkilötyön ja johtamisen keskeinen lähtökohta on pitää yhteisöä tehtävän äärellä. Arjessa kuitenkin näiden tehtävien suorittaminen voi tuoda mukanaan haasteita pinnan alle ja nämä haasteet voivat vaikuttaa kielteisesti tehtävien suorittamiseen ja aiheuttaa jännitteitä yksilöiden ja pienempien ryhmien välille. (Rovio ym. 2010, 97–98.)

Yhteisöön tulevat uudet ja lähtevät jäsenet tekevät tilaa organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Yhteisössä on em. syystä tärkeää, että uusille jäsenille annetaan tilaa kertoa, miten he kokevat yhteisön ja minkälaisena toiminta heidän silmissään näyttää. Aktiivisella organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen arvioinnilla voidaan edistää hyvien asioiden säilymistä ja vahvistamista sekä poistaa huonoja malleja tai tapoja. (Rovio ym. 2010, 98–99.) Kulttuurin rakentaminen on yhteydessä organisaation historiaan, nykytilaan sekä tulevaisuuden tavoitteisiin ja haasteisiin sekä osaamiseen, toimialaan ja tuotteisiin tai palveluihin. Kirjallisuuden ja erilaisten tutkimusten pohjalta tunnistetaan, että johdolla ja johtamisella on keskeinen rooli kulttuurin rakentumisessa. Myös yhteiskunnalliset asenteet ja arvot muokkaavat organisaation kulttuuria. (Maula & Maula 2019, 201.)

Muotoilujattelua voidaan hyödyntää organisaation kulttuurin muokkaamiseen niin, että organisaatio tarjoaa ympäristön, jolla vastataan ihmisten tarpeisiin, luodaan myönteisiä kokemuksia, mahdollistetaan vuorovaikutus sekä luodaan edellytyksiä yhtenäisyyden vahvistumiselle. Design lähtöisen organisaation kulttuurin on nähty rakentuvan mm. ihmislähtöisyydestä, muilta oppimisesta, nopeista kokeiluista, avoimesta ja aktiivisesta viestinnästä, eri tietolähteiden yhdistelemisestä, epävarmuuden navigoinnista, konkreettisen ja abstraktin välillä liikkumisesta, visualisoinnista sekä omien työtapojen jatkuvasta kehittämisestä. Tunteet ja inhimilliset kokemukset kuuluvat osaksi työntekoa ja

työyhteisöjä. Työympäristössä jokainen haluaa tuntea itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi, osaavaksi ja päteväksi sekä pidetyksi ja hyväksytyksi. (Maula & Maula 2019, 202–203.)

Buchanan (2015) on lähestynyt muotoilun hyödyntämistä johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin neljästä näkökulmasta. Design ajattelu ruokkii kekseliäisyyttä ja mahdollistaa kokonaan uusien ratkaisujen löytymisen. Innovatiivinen ajattelu ja luovuus vaikuttavat myönteisesti organisaation henkeen ja kulttuuriin. Muotoiluajattelu luo maaperän luovalla tutkimukselle ja se voidaan nähdä kognitiivisena prosessina, joka alkaa tiedon keruusta ja päättyy tiedon prosessoinnin kautta päätöksentekoon. (Emt., 15.)

Muotoiluajattelun hyödyntämisen lähtökohta organisaatiokulttuurissa on tuottaa ihmisille parempia kokemuksia. Kokemukseen liittyy aistimukset ja havainnot, mutta kokemus voidaan nähdä myös vuorovaikutussuhteena meitä ympäröivän ympäristön kanssa, joka rakentuu esineistä ja toiminnoista, merkeistä ja symboleista. Teemme jatkuvasti valintoja siitä, mihin olemme valmiita sitoutumaan ja muodostamaan vuorovaikutussuhteen. Ympäristö voi olla artefakti, viestintä tai tiedon jakaminen, palvelu tai muu suunniteltu toiminta, jossa olemme mukana käytännöllisistä tai muista syistä. Se voi olla myös organisaatio. (Buchanan 2015, 18.)

Muotoiluajattelu voidaan ymmärtää myös niin, että se luo ympäristöjä ja mahdollistaa ihmisten mukautumiskyvyn ympäristöön ja näin luo edellytyksiä myönteisille kokemuksille. Organisaatiossa tätä myönteistä kokemusta voivat heikentää toiminnalliset- ja älylliseen ymmärrykseen linkittyvät sekä emotionaaliset tekijät. Näitä voivat olla esim. toimimattomat tietojärjestelmät, toimitiloihin liittyvät puutteet, vuorovaikutuksen toimimattomuus, puutteelliset tai hajallaan olevat tiedot, hämmennyksen tai pettymyksen tunteet. (Buchanan 2015, 19.)

Muotoiluajattelun hyödyntämisen mahdollisuudet organisaatiokulttuurin uudistamiseksi on noussut esille tilanteessa, jossa organisaatiot ovat joutuneet toteamaan, että menestyksenkäs menneisyys ei välttämättä riitä takaamaan olemassaolon oikeutusta tai markkina-aseman säilyttämistä. Buchanan (2015, 19-20) artikkelissa viitataan mm. Gerald

Tellisin innovaatiotutkimukseen, jossa esitetään väitteenä, että yrityksen innovaation tärkein veturi olisi organisaation sisäinen kulttuuri. (Emt.)

Curedale (2016, 50) viittaa kirjassaan tutkimukseen, jossa 71 % tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä kertoi muotoiluajattelulla olevan eniten vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Seuraavina tulivat myönteiset vaikutukset innovaatioprosessin tehokkuuteen (69 %) sekä käyttäjien mukaan ottaminen (48 %), kun kehitetään liiketoimintaprosesseja.

2.2.5 Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus osana kulttuuria

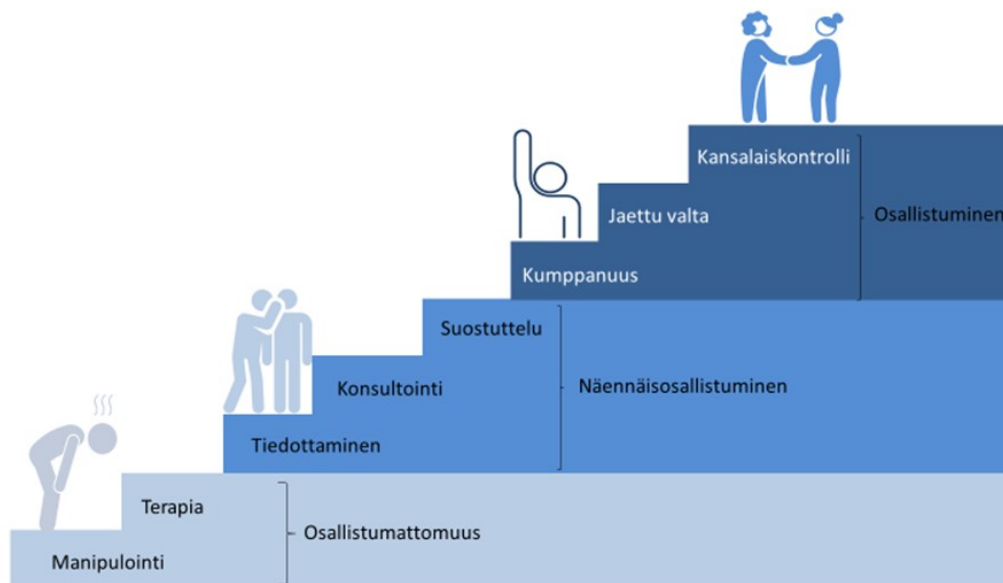
Yksilöiden välillä on eroja, miten he identifioituvat organisaatioon tai sen johonkin osaan. Ihmiset ovat luonnostaan seurallisia ja haluavat toimia yhdessä muiden kanssa. Ihmisillä on sisäsyntyinen tarve osallistua ja luoda yhteys muihin. Sosiaalinen tila vaikuttaa siihen, missä määrin työntekijät tekevät yhteistyötä niin tiimin sisällä kuin poikkihallinnollisesti. Monimuotoinen tiimi huomioi erilaiset näkökulma. Se, miten ihmiset toimivat organisaatiossa yhdessä, voidaan ymmärtää kulttuurina, joka vaikuttaa ihmisten mielialaan, toimintaan ja tehokkuuteen. Parhaimmillaan jaettu ilo on kaksinkertainen ja yhteiset onnistumiset rakentavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Maula & Maula 2019, 206–207.)

Vuorovaikutus on osa kulttuuria, suhtautuminen strategiaan asioihin ja uusiin aloitteisiin rakentuu ja muokkautuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toimiva vuorovaikutus edellyttää osallistumismahdollisuuksia ja osallisuuden kokemusta. Vuorovaikutus ilmentää organisaation kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä esimerkiksi valtasuhteita. Johto vaikuttaa omalla esimerkillään siihen, onko vuorovaikutus avointa ja rakentavaa. Organisaation jäsenten käsitys todellisuudesta syntyy osittain virallisten ja epävirallisten tarinoiden sekä niistä tehtyjen tulkintojen kautta. Erilaiset muutokset ja juonenkäänteet tekevät tarinoista mielenkiintoisia. Hyvät tarinat jaetaan ja ne myös muistetaan. Tarinoilla voi olla merkittävää vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Tarinat rakentavat myös yhteisöllisyyttä. (Maula & Maula 2019, 222–224.)

2.2.6 Osallisuus, osallistaminen, osallistava muotoilu ja yhteiskehittäminen

Erik Allardt (1974, 33) on määritellyt, että osallisuudessa on kysymys siitä, että ihmisellä on käytössään riittävät aineelliset resurssit (having), hän on toimijana omaa elämäänsä koskevassa päätöksenteossa (acting) ja hänellä on sosiaalisesti merkityksellisiä suhteita (belonging). Em. pohjalta osallisuuden kokemus syntyy sisäsyntyisenä tunteena tai jää syntymättä. Ulkopuolelta sitä ei voida säädellä. Osallisuus on henkilökohtainen, tunneperäinen ja tilannesidonnainen kokemus. Tässä tutkielmassa keskityn työyhteisön suhteisiin (belonging).

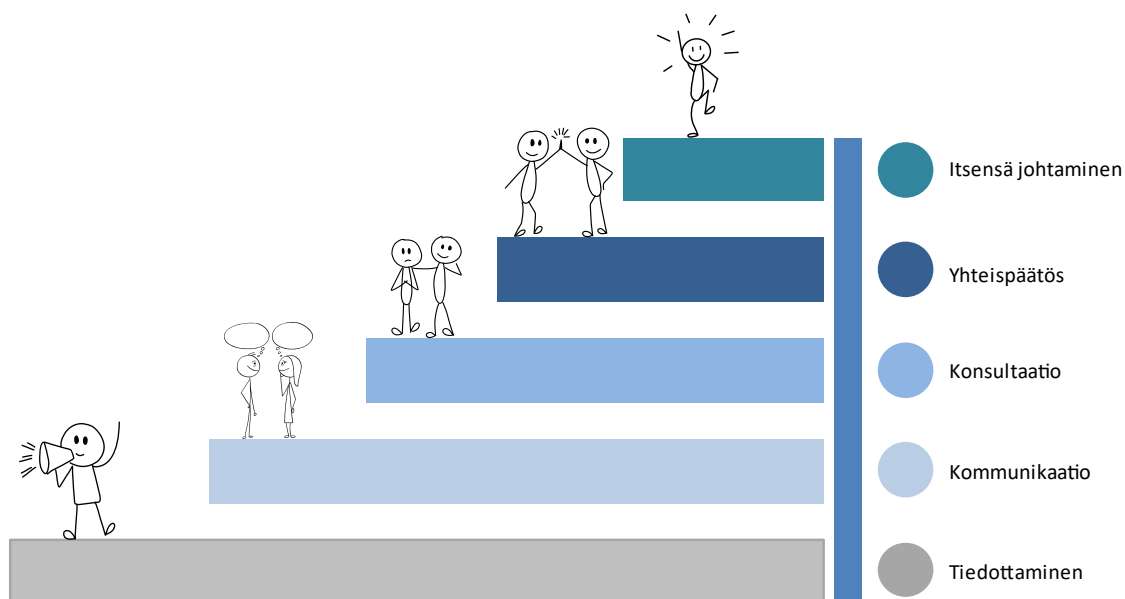
Kettusen (2021, 53) mukaan työyhteisössä osallisuuteen kuuluu, että henkilö tunnistaa oman roolinsa osana kokonaisuutta, hänellä on hallinnan tunne työhön, hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja hän sitoutuu siihen. Osallisuuden kokemus perustuu luottamukseen, joka rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kanssakäymisessä ja yhteistyössä (Salonen 2017, 190–191). Osallisuus on aktiivista toimintaa, osallistumista ja osallistamista. Sherry R. Arnstein (1969) on esittänyt ns. osallisuuden tikapuumallin, jossa osallistuminen ja osallisuus kuvataan kahdeksana askelmana, joita etenemällä osallisuus vähenee tai lisääntyy. Tikapuumallilla ”Ladder of Citizen Participation” on alun perin kuvattu kansalaisten osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun, mutta sitä on sovellettu laajemminkin tutkittaessa osallistumisen tasoja.



Kuva 13 Valkaman (2012, 59) näkemys Arnsteinin tikapuumallista.

Arsteinin (1969) tikapuumallin lähtökohtia mukaillen, osallistumisen laatu, sävy ja asteet voivat vaihdella. Alimmat tasot manipulointi (manipulation) ja terapia (therapy) eivät mahdollista osallistumista. Näillä tasoilla henkilöllä ei ole osallisuutta käsiteltäviin asioihin. Ylemmällä tasolla on tiedottaminen (informing), konsultaatio (consultation) eli neuvottelu ja viidennellä suostuttelu tai sovittelu (tokenism). Informointi, konsultointi ja sovittelu täyttävät osallistamisen vähimmäisvaatimukset eli niissä tarjotaan näennäisen osallistumisen mahdollisuudet, mutta ei tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia lopputulokseen. (Arnstein 1969, 217.) Näennäisvaltaa edustavat myös esim. ulkopuolisen organisoimat tiedotustilaisuudet, mielipidekyselyt ja keskustelutilaisuudet, joissa toimitaan koollekutsujan ehdoilla. Esitetyt ajatukset ja mielipiteet voidaan huomioida tai jättää huomiotta. Näennäisosallistumista korkeammalla tasolla portaikossa on aito osallistuminen. Kumppanuuteen (partnership) sisältyy mahdollisuus neuvotella ja osallistua päätöksentekoon valtaapitävien kanssa ja siinä myös yhteistyön raameista sovitaan yhdessä. Toiseksi ylimmällä askelmalla kumppanuus jalostuu jaetuksi vallaksi (delegated power), jota edustavat mm. yhteistyöelimet ja vakiintuneet käytännöt yhteiseen suunnitteluun. Vasta ylimmällä portaalla mahdollistuu kansalaisten omaehtoinen osallistuminen (citizen control). Tällöin osallistujat itse määrittävät agendansa ja voivat viedä itselleen tärkeitä asioita eteenpäin sekä kantaa myös vastuun käytännöistä. (Emt.)

Wilkinson ja Dundon (2010, 173–175) ovat kehittäneet puolestaan työntekijöiden viisiportaisen osallistumisen liukuporrasmallin (Escalator of Employee Participation), jossa osallistumismahdollisuuksia kuvataan viidellä tasolla tapahtuvaksi niiden laajuuden ja syvyyden perusteella. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on esitetty heidän rakentamansa malli työpaikan yhteisöllisyydelle. (Kuva 14.)

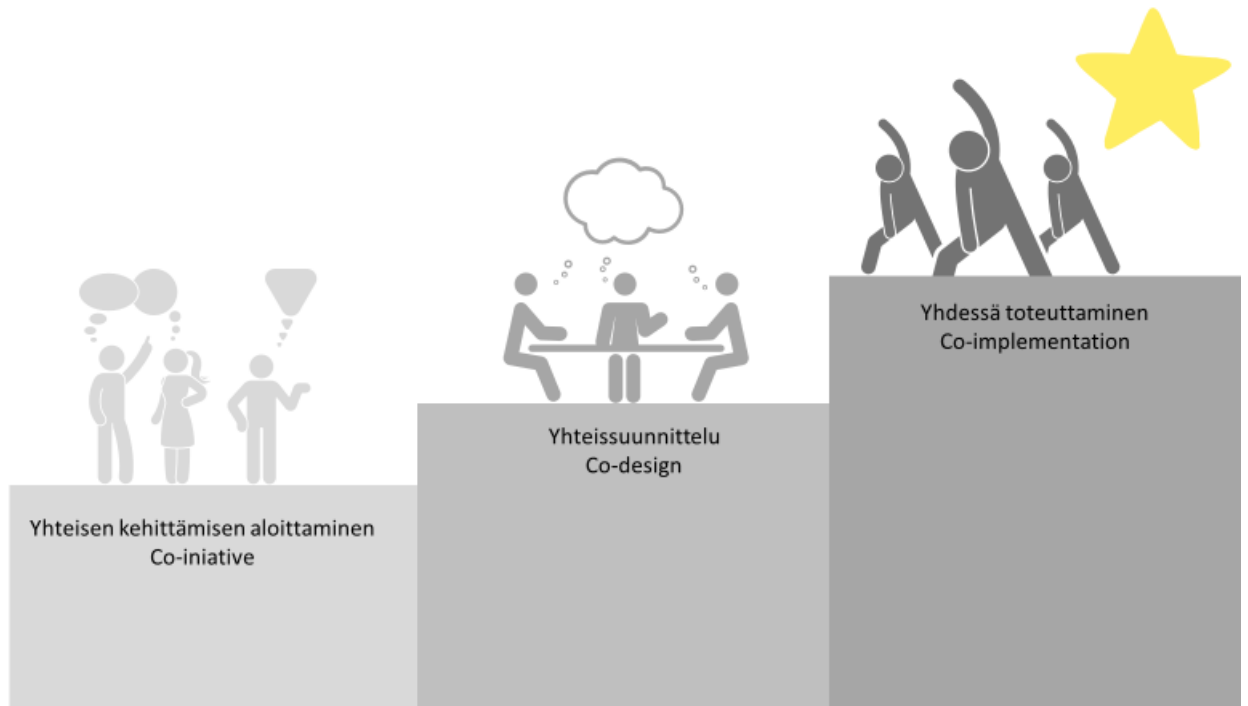


Kuva 14 Osallistumismahdollisuudet työyhteisössä (Wilkinson ja Dundon (2010, 173–175).

Tämän mallin alin askelma lähtee liikkeelle siitä, että henkilöstöä tiedotetaan (information) päätöksistä, joita organisaation johto tekee. Toisella portaalla mukaan astuu kuvioihin myös vuorovaikutus eli asioista käydään yhteistä keskustelua (communication), mikä jo mahdollistaa osallistumisen, mutta ei vielä takaa osallistumisen vaikutuksia päätöksiin. Mallin kolmannella portaalla käydään neuvottelua (consultation) niistä asioista, joihin henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa. Kahdella ylimmällä portaalla työntekijöiden osallistumista voidaan pitää suorana, mikä käytännössä tarkoittaa yhteispäätöstä (co-determination) tai täydellinen työntekijöiden osallistuminen (control). Täydellinen työntekijän päätös on kysymyksessä silloin, jolloin ratkaisuvallta on delegoitu suoraan hänelle. (Wilkinson & Dundon 2010, 173–175.)

Yhteiskehittäminen on enemmän kuin osallistaminen. Se on konkreettista yhdessä tekemistä ja aktiivista osallisuutta. Yhteiskehittämisen prosessi kuljetaan alusta alkaen yhdessä. Torfingin (2016, 10) yhteiskehittämisen tikapuut (kuva 15) edustavat jalostuneempaa versiota Arnsteinin tikapuista. Tikapuissa on huomioita demokraattisen vaikuttamisen rinnalla yhteisiin ongelmiin ratkaisujen etsimisen yhdessä kehittämisen. Näissä

tikapuissa on kolme askelmaa: yhteisen kehittämisen aloittaminen (co-iniative), yhteissuunnittelu (co-desing) ja yhdessä toteuttaminen (co-implementation).



Kuva 15 Torfingin (2006, 10) yhteiskehittämisen tikapuut.

Torfing ym. (2019) määrittelevät artikkelissaan yhteiskehittämisen prosessiksi, jossa vähintään kaksi toimijaa pyrkii ratkaisemaan yhteisiä ongelmia, haasteita tai tehtäviä jakamalla tietoa, resursseja, ideoita tai osaamista niin, että se tuottaa lisäarvoa, joka voi olla ymmärryksen lisääntymistä, uusia innovaatioita tai parempia ratkaisuja. Toimijat voivat olla johtajia, henkilöstöä, politikkoja, palvelujen käyttäjiä tai sidosryhmiä. Yhteiskehittäminen mahdollistaa osaamisen ja tiedon jakamisen, erilaisten näkökulmien esille tuomisen, reflektion sekä ihmisten aidon kohtaamisen. (Emt.).

Muotoiluajatteluun kuuluu vuorovaikutteisuus, osallistuminen, yhteiskehittäminen ja intuitiivinen suunnittelu. Muotoiluajattelussa kehitetään sisäistä vuorovaikutusta sekä hyödynnetään teknisiä alustoja ja muotoilun erilaisia työkaluja. Osallistavan muotoilun juuret juontavat brittiläiseen ja skandinaaviseen 1970 luvun liikkeeseen, jossa työntekijöille mahdollistettiin osallistuminen heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. (Dunne 2011,

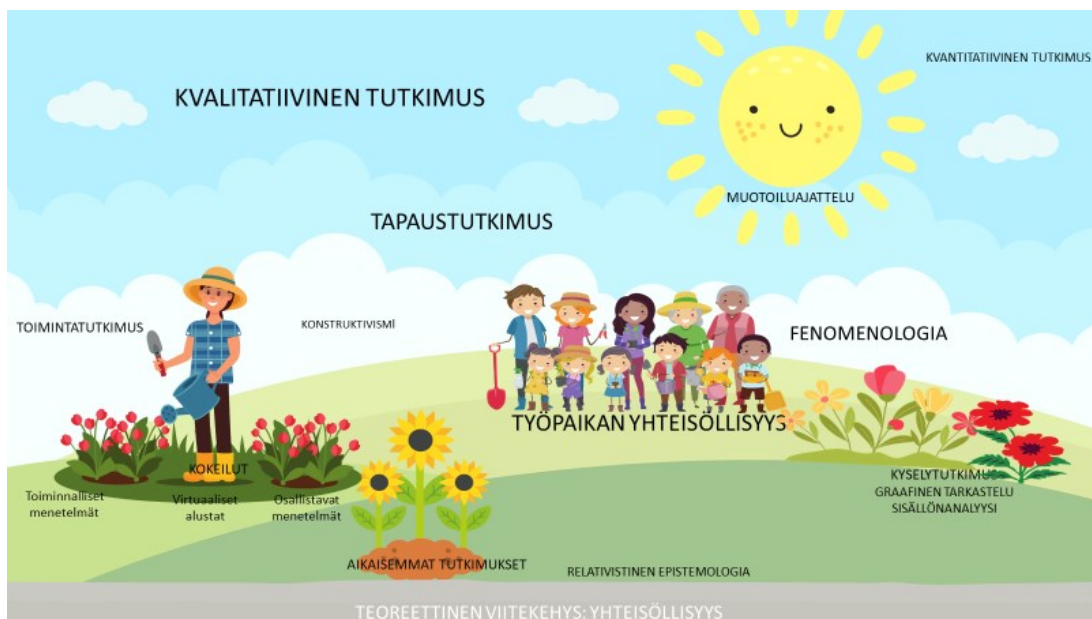
130). Sanders ja Stappers (2008) käyttävät termiä yhteiskehittäminen (co-creation). Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan kollektiivista luovuutta, joka mahdollistaa yhteisten kokemusten syntymisen ihmisille, yhteisöille ja kulttuureille, joilla on yhteys toisiinsa. Osallistavassa muotoilussa käyttäjät ovat tasavertaisia ja täysivaltaisia kumppaneita koko prosessin ajan. Vuorovaikutuksen ja osallistumisen myötä tapahtuu yhteistä oppimista. Eri osapuolten mukaan ottaminen kehittämiseen mahdollistaa erilaisten ratkaisujen löytymisen. (Robertson & Simonsen 2012, 5.)

Osallistavalla ja osallistumista tukevalla johtamisella voidaan tarkoittaa vuorovaikutuksellista toimintaa, jonka yhteydessä syntyy yhteinen sosiaalinen todellisuus, tulkinnat ja merkitykset sekä ymmärrys (Juuti & Rovio 2010, 33–35). Osallisuutta tukevaan johtamiseen kuuluu osaksi mm. avoin kommunikaatio, jonka tavoitteena on tuottaa työntekijöille kokemus, että he tulevat kuulluiksi ja informoiduiksi. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja yhdessä tekemiseen. Em. pohjalta muotoiluajattelun hyödyntäminen osana johtamista on yksi mahdollinen vaihtoehto, jolla voidaan luoda edellytyksiä osallisuudelle, osallistumiselle ja osallistamiselle.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tätä tutkimus on syntynyt uteliaisuudestani selvittää työpaikan yhteisöllisyyden merkitystä Lapin ELY-keskuksessa ja osana työelämän muutosta sekä arvioida yhteisöllisyyden nykytilaa yhteisön jäsenten kokemana. Aineistona ovat henkilöstökysely, jonka kohderyhmänä on Lapin ELY-keskus ml. henkilöt, jotka tekevät työtä fyysisesti sen toimitiloissa (myöh. toimitiloissa työskentelevät) sekä omat havainnot E-vastuualueella tehdyistä kokeiluista, joiden pohjalta muotoiluajattelun mahdollisuuksia.

Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tukena hyödynnän kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmiä tutkimusongelman selvittämiseksi ja kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tavoitteena ei ole tuottaa tietoa tilastollisista todennäköisyyksistä eikä määrittellä tyyppitapauksia, vaan tarkastella aineistoa kokonaisuutena havaintoja pelkistäen ja yhdistäen sekä mielenkiintoisia huomioita tunnistaen. (Vrt. Alasuutari 2011, 32.) Toimintatutkimuksen elementit tulevat osaksi tutkimusta kokeilujen kautta, joissa olen itse ollut aktiivisena toimijana. Tieteen filosofisena suuntauksena minulla on konstruktivismi, jonka kiinnostuksen kohteena ovat merkitykset. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnän omia havaintoja, kokemuksia ja aistimuksia eli mukana on ripaus fenomenologiaa.



Kuva 16 Tutkimuksen empiirinen kokonaisuus.

3.1. Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaiheen olen valinnut aloittaessani opinnot palvelumuotoilun maisteriohjelmassa syksyllä 2020. Hieman aikaisemmin keväällä 2020 valtionhallinnossa ja myös ELY-keskuksissa oli otettu käyttöön koronapandemiaan liittyvä etätyömääräys sekä myöhemmin vahva ja laajamittainen etätyösuositus, joka oli voimassa syksyyn 2022 saakka. Työn tekemisen tavan muuttuessa, halusin hyödyntää muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun työkaluja omaan työhöni elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastualueen johtajana yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi etätyön aikana.

Otin käyttöön erilaisia osallistavia ja toiminnallisia menetelmiä sekä virtuaalisia yhteiskehittämisen mahdollistavia alustoja sekä kehitin omia käytäntöjä yhteisistä asioista tiedottamiseksi ja viestinnän visualisoimiseksi. Kaiken em. tavoitteena oli tukea yhteisöllisyyttä etätyökulttuurissa, lisätä vuorovaikutusta, parantaa tiedon kulkua, saada työyhteisön moniammatillisuus yhteiseen käyttöön sekä luoda osallistumismahdollisuuksia. Kokeiluista saamieni kokemusten ja havaintojen pohjalta näin myöhemmässä vaiheessa tarpeelliseksi lisätä omaa ymmärrystäni yhteisöllisyyden merkityksestä työpaikalla; miten sen merkitys koetaan, miten sen nykytila koetaan, mitä siltä odotetaan ja minkälainen yhteisöllisyys palvelisi henkilöstöä uudessa työn tekemisen tavassa ja -mallissa sekä, miten yhteisöllisyyden nykytila koetaan. Oman ymmärrykseni lisäämiseksi toteutin henkilöstökyselyn yhteisöllisyydestä.

Tutkimukseni empiirinen aineisto on koottu edellä kuvatun mukaisesti kahdessa vaiheessa. Muotoiluajattelun hyödyntämistä yhteisöllisyyden johtamisessa koskeva aineisto on kerätty pääosin vuosina 2021–2022. Henkilöstökysely on toteutettu keväällä 2023.

3.2 Tieteenfilosofinen ja metodologinen perusta tutkimukselle

Työssäni korostuu aristoteelinen eli sosiaalista ontologiaa ja relativistista epistemologiaa korostava tiedon käsitys. Haluan saada syvällisempää ymmärrystä työpaikan yhteisöllisyydestä empiirisen aineiston pohjalta. Taustaolettamuksena on, että totuus rakentuu ihmisten käsityksistä, joita peilaan teoreettiseen viitekehykseen. Etsin mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä samalla tiedostaen, että asiat voidaan ymmärtää ja tulkita

myös toisin. (Vrt. Siren & Pekkarinen 2017, 3–4.) Tarkastelen yhteisöllisyyttä sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden pohjalta, jossa merkityksellisiä ovat ihmisten väliset suhteet ja kanssakäyminen.

Yhteisöllisyyden merkityksen lisäksi olen utelias selvittämään, minkälaisena yhteisöllisyyden tila nähdään kohdeorganisaatiossani eli Lapin ELY-keskuksessa. Tavoitteenani ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottua tietoa. Kokoan merkitykset vastauksista nousevien teemojen alle, jotka esittelen tutkimustuloksissani sekä peilaan niitä sosiologian klassikoiden esittämiin näkemyksiin ja aikaisempiin yhteisöllisyyttä koskeviin tutkimustuloksiin.

Tutkielmaa eteenpäin vievä ihmiskäsitykseni on sosiaalipsykologinen. Uskon, että minuus muovautuu ja rakentuu sosiaalisissa suhteissa, jotka ovat merkittävässä asemassa myös työyhteisöissä. Yksilön ja yhteisön välisellä suhteella on olennaista vaikutusta siihen, kuinka hyvin tai huonosti ihmisen mahdollisuudet ja kyvyt saadaan käyttöön. Dialogissa ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa rakentuu ja rikastuu minuus. Yhteiskunnan arvot vaikuttavat siihen, miten asiat koemme ja näin olemme osin kulttuurimme tuotteita. Sosiaalisissa suhteissa mm. eleiden, kielen ja erilaisten symbolien kautta ihminen oppii, mikä on tärkeää ja tavoiteltavaa päästäkseen esim. yhteisön jäseneksi. Yhteisö tukee toimijuuden kehittymistä palautteen avulla. Tunteet syntyvät vuorovaikutuksessa ja näin muodostavat pohjan sosiaalisen todellisuuden tulkinnalle sekä selviytymisstrategialle. (Vrt. Halinen 2016, 201–206.)

Tutkimuksessani painottuu konstruktivistinen näkökulma ja olen ensisijaisesti kiinnostunut yhteisöllisyydestä ilmiönä ja siitä, minkälaisia merkityksiä työyhteisön jäsenet sille antavat. Ajattelen, että työyhteisön todellisuus rakentuu jatkuvassa prosessissa toiminnan ja puheen välityksellä (vrt. Puusa & Juuti 2020, 30). Ihmiset ovat kulttuurillisia toimijoita, jotka toiminnallaan ja vuorovaikutuksessa luovat uutta todellisuutta, uusia merkityksiä sekä sen jäsenystapoja. (Lähdesmäki ym.) Aineisto sisältää näytteitä todellisuudesta, joka kuitenkin muokkaantuu kaiken aikaa ihmisen toiminnan tuloksena.

Konstruktivistisen tutkimuksen tuloksena syntyvät luokitukset ja kategoriat rakennan aineistolähtöisesti, ja sen jälkeen peilaan niitä suhteessa teoriaan ja muihin tutkimuksiin. Tutkimuksessa syntyy minun tulkintani eli konstruktio tutkittavasta todellisuudesta. Merkitysten osalta huomion arvoista on myös se, että ne voivat olla tiedostettuja tai piileviä ja ne voivat kytkeytyä toisiinsa muodostaen merkitysrakenteita, jotka toinen ihminen voi ymmärtää ja tulkita eri tavalla. (Moilanen & Rähä 2018, 51–53.) Pyrin perustelemaan tulkintojani, jotta lukija voi arvioida päättelyni pitävyyttä. Koska todellisuus on kaiken aikaa rakentuva, tämä tutkimus ei tuota mitään lopullista totuutta. (Vrt. Juuti & Puusa 2020, 59–60.)

Tutkimuksellani on yhdyspinta fenomenologiaan eli ihmisten kokemusmaailmaan ja merkityksiin todellisuudesta, jossa he elävät. (Juuti & Puusa 2020, 10.) Fenomenologisessa ajattelussa ihmisen tietoisuuden ja todellisuuden nähdään rakentuvan hänelle merkityksellisiin kohteisiin liittyvistä havainnoistaan (Huhtinen & Tuominen 2020, 298). Koska merkityksiin tunnelaus ja ne ovat monimutkaisia, ne eivät ole aina välttämättä rationaalisia tai loogisia. Em. syytä roolini on tulkinnallinen ja ymmärrykseen pyrkivä. (Vrt. Huhtinen & Tuominen 2020, 305-306.) Reflektoin työyhteisön jäsenten kokemuksia yhteisöllisyydestä sekä omia havaintojani muotoiluajattelun mahdollisuuksista peilaten niitä teoriaosuuteen. Formaali-teoriaksi olen valinnut yhteisöllisyyden, jota tarkastelen sosiologian klassikoiden ja johtamisteorioiden silmin.

3.3 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia pitää sisällään valinnat, joilla tutkimus toteutetaan. Tämä tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jossa on mukana kvantitatiivista tutkimusperinnettä sekä toimintatutkimusta.

3.3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tavoitteenani on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin olen kiinnostunut juuri heidän kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan ja merkityksistään (Juuti & Puusa 2020, 9.) Tutkittava ilmiö eli yhteisöllisyys on abstrakti,

näkyvätön, vuorovaikutuksessa syntyvä, tulkinnallinen sekä aikaan ja paikkaan sidottu ilmiö, johon laadullinen tutkimus sopii mielestäni hyvin. Olen kiinnostunut yhteisöllisyyden merkityksestä yksittäiselle asiantuntijalle ja hänen kokemuksistaan koskien yhteisöllisyyttä. Yksilöllisten merkitykset ja kokemukset auttavat minua ymmärtämään yhteisöllisyyttä ja sen nykytilaa, jonka pohjalta työyhteisössä voidaan käynnistää kehittämistoimenpiteitä huomioiden tarpeet ja odotukset. Henkilöstökyselyssä monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikolla toteutettuja kysymyksiä kuvataan tilastollisen analyysin menetelmillä, mutta tulkitaan laadullisesti (vrt. Tuomi 2007, 100-101).

Peilaan tekemiäni havaintoja teoriaan, jonka yhteydessä oma käsitykseni ilmiöstä ja sen merkityksestä vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teen kaiken aikaa tietoisesti tai tiedostamatta valintoja käsitteistä, teoriasta ja menetelmistä. Lisäksi tulkitsen asioita oman vajavaisen ymmärrykseni pohjalta. Em. tarkoittaa, että tutkielmani kautta muodostuva todellisuus on subjektiivinen. (Vrt. Juuti & Puusa, 73-74.) Olen käynyt tutkielman eri vaiheissa vuoropuhelua teorian ja aineiston kesken. Teoria on ollut apuväline eri vaiheille, joiden tavoitteena on ollut tuottaa monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä. Vaiheet ovat olleet osin päällekkäisiä ja tiedon lisääntyessä olen joutunut palaamaan tekemiini valintoihin ja muuttamaan niitä. Esimerkiksi tutkimuskysymykset ovat eläneet tutkimusmatkani aikana. (Vrt. Juuti & Puusa 2020, 11–12, 80.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on tapahtumien kulku tai ilmiö, jota halutaan kuvata perusteellisesti tai tarkkapiirteisesti. Tässä tutkielmassa tutkittava kohde on yhteisöllisyys Lapin ELY-keskuksessa. Tapaustutkimuksen kohteena on usein jokin monimutkainen, moninainen tai kiehtova asia tai ilmiö, josta halutaan saada lisätietoa ja löytää vastauksia kysymyksiin, miten ja miksi. Tapaustutkimus mahdollistaa uuden oppimisen tai uuden ymmärryksen rakentumisen. (Vrt. Laine ym. 2007, 9-10.) Tapaustutkimus tutkii ilmiötä sen luonnollisessa asiayhteisössä monipuolista aineistoa hyödyntäen (Hirsjärvi ym. 2007, 131).

Uskon ihmiskäsitykseni pohjalta, että yhteisöllisyys työyhteisössä rakentuu ja sitä ylläpidetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Em. johtuen olen nähnyt tarkoituksenmukaiseksi selvittää, mitä tarkoitusta yhteisöllisyys palvelee ja mitä siltä

odotetaan. Em. tietoa tarvitsen johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tueksi, mutta myös oman toimintani kehittämiseksi. Hyödynnän tutkielmassani lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä, jotka auttavat minua pääsemään lähelle merkityksiä ja merkityksenantoprosesseja.

Tutkimuksen käynnistyessä kiinnostukseni kohteena oli muotoiluajattelun mahdollisuuksien hyödyntäminen yhteisöllisyyden rakentamisessa ja johtamisessa, mutta tutkimusmatkani aikana olen joutunut toteamaan, että minulla ei ole riittävää käsitystä yhteisöllisyyden merkityksestä ja olen sitä joutunut hankkimaan tutkimuksen edetessä. Koko tutkimusmatkani ajan olen prosessoinut työelämän yhteisöllisyyttä teorian, empirian ja käytännön väliseen vuorovaikutukseen pohjautuen eli tutkimusprosessi on ollut abduktiivinen. Prosessi on toteuttanut hermeneuttista kehää, jossa ymmärrys on kasvanut, näkökulmat ovat rikastuneet ja tutkimusaihe jalostunut. (Vrt. Juuti & Puusa 2020, 73.)

3.3.2 Ripaus toimintatutkimusta ja kvantitatiivista tutkimusotetta

Tutkimukseen sisältyy ripaus toimintatutkimuksen elementtejä siltä osin, kun hyödynnän omia kokemuksiani palvelumuotoilun erilaisten työkalujen hyödyntämisestä osana esihenkilötyötä ja johtamista. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa olen ollut itse aktiivisena toimijana mukana tutkimusprosessissa tehden kokeiluja, joita havainnoin ja reflektoin kokemusteni, tuntemusteni ja saamieni palautteiden pohjalta. Kokeilujen kautta olen halunnut oppia uutta ja tehdä oivalluksia oman työni ja osaamiseni sekä esihenkilötyöhön liittyvien prosessien ja käytäntöjen kehittämiseksi. Tämä toiminnallinen osuus herätti minussa kiinnostuksen ymmärtää paremmin yhteisöllisyyttä. (Vrt. Juuti & Puusa 2020, 256–257.)

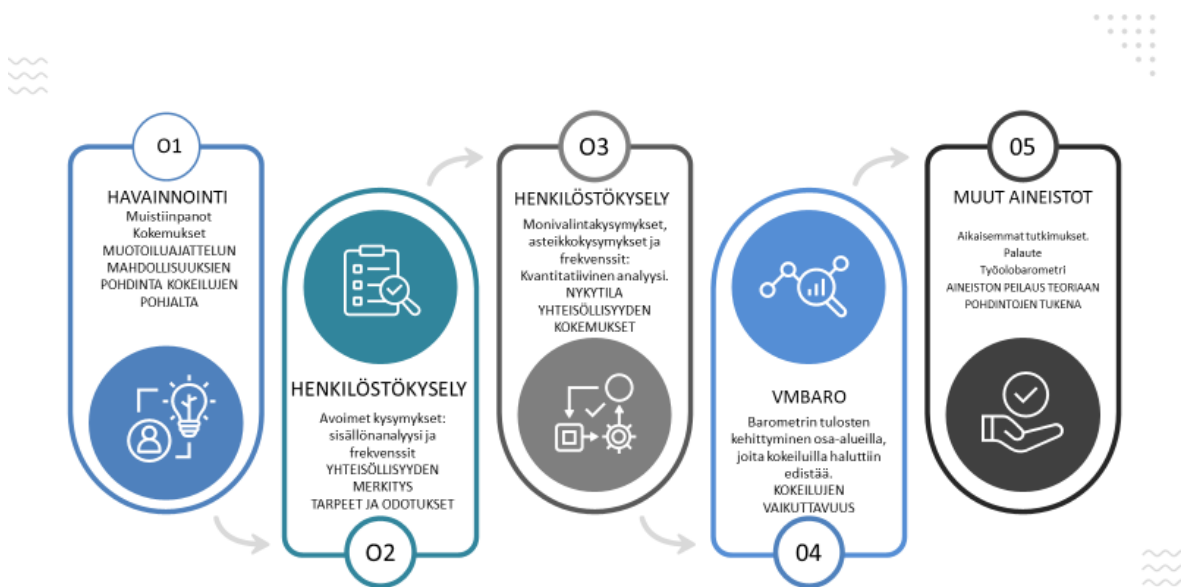
Tutkimukseen sisältyy myös kvantitatiivista tutkimusperinnettä, jolla kuvaan mahdollisia asioiden välisiä keskinäisiä yhteyksiä esim. onko työkokemuksen pituudella vaikutusta yhteisöllisyyden tarpeeseen tai kokemukseen. Lisäksi käytän määrällistä analyysia selvittääkseni ilmiöiden yleisyyttä ja/tai esiintymistä sekä asioiden kehittymistä aikasarjan pohjalta esim. tuottivatko kokeilut lisäarvoa työyhteisölleni tai omalle osaamiselleni.

3.4 Aineiston hankintamenetelmät

Olen kerännyt tähän tutkielmaani havainnointi aineistoa kokeiluista, joita toteutin vuosina 2021 ja 2022. Tämän aineiston pohjalta näin tarpeelliseksi lisätä omaa ymmärrystäni työpaikan yhteisöllisyydestä henkilöstökyselyllä. Lisäksi olen hyödyntänyt soveltuvin osin VMBaro:n tuloksia omien kokeilujen vaikuttavuuden arvioinnissa sekä hyödyntänyt valmista tietoaineisto, joka on koottu osana työolobarometrin haastattelututkimusta.

Tutkielmani kohdentuu Lapin ELY-keskukseen, joka on oma taustaorganisaationi. Työyhteisössä tutkimukseen osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen ja kaikki tiedot on koottu anonymisti. Anonymisyys on ollut tutkijan valinta huomioiden, että toimin yhden vastuualueen johtajana ja näin keskeisessä asemassa kohdeorganisaatiossa. Haastattelututkimusta en em. syistä nähnyt mahdolliseksi vaihtoehdoksi, vaikka sen käyttö muutoin olisi voinut olla tarkoituksenmukaista sellaisenaan tai henkilöstökyselyä täydentävänä. Aineiston rajaaminen on tehty huomioiden tutkielmani tutkimuskysymykset. Aineistosta on poimittu tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tiedot. Työyhteisössä kyselyä on tarkoitus hyödyntää laajemmin ja se on huomioitu esim. kyselylomakkeessa.

Aineistonhankintamenetelmien kokonaisuus suhteessa tutkimuskysymyksiin:



Kuva 17 Aineistonhankintamenetelmien kokonaisuus suhteessa tutkimuskysymyksiin.

3.4.1 Kokeiluista syntynyt dokumentaatio

Pro Gradu tutkielmani empiirinen aineiston keruu on käynnistetty vuoden 2021 alussa, jolloin tavoitteellisesti aloin hyödyntämään palvelumuotoilun maisteriohjelmassa oppimaani käytännön työhöni. Pilotoin ja kokeilin minulle uudenlaisia muotoiluajattelun toimintamalleja ja osallistavia menetelmiä osana esihenkilötyön- ja johtamisen käytäntöjä. Kokeiluista saamieni kokemusten pohjalta olen arvioinut niiden käytettävyyttä johtamisen ja esihenkilötyön tukena yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi tarkastelen niiden tuloksellisuutta henkilöstöbarometrin ja toteuttamani kyselytutkimuksen pohjalta. Kokeiluista syntynyt dokumentaatio on henkilökohtaista, koska alkuperäinen tarkoitukseni oli tehdä autoetnografinen tutkielma. Em. syystä käytän dokumentaatiota ensisijaisesti omien pohdintojen taustamateriaalina.

3.4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tavoitteena minulla on ollut hankkia tutkimusaineisto, joka kuvaa Lapin ELY-keskuksen henkilöstön ja esihenkilöiden sekä Lapin ELY-keskuksen toimitiloissa työskentelevien käsityksiä ja kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen merkityksestä. Kyselytutkimuksen taustamuuttujiksi olen valinnut organisaatioyksikön (vastuualue, rakennerahastoyksikkö tai muu ELY-keskus tai KEHA-keskus), kuinka pitkään ao. henkilö on työskennellyt ELY-keskuksessa (myöh. virkaikä) sekä etätyön osuuden työajasta. Taustamuuttujien valinnan olen tehnyt sillä perusteella, että ajattelin niiden mahdollisesti heijastuvan tuloksiin.

Huomioiden asemani kohdeorganisaatiossa kyselytutkimus mahdollisti vastaajille täydellisen anonymiteetin eli tieto- ja intymiteettisuojaan. Kyselystä informoitiin henkilöstöä monikanavaisesti johtajien infossa, sisäisen intran uutisoinnilla sekä kyselyn- ja kyselyyn liittyvän sähköpostin saatteessa. Lisäksi henkilöstökyselyn toteutuksesta keskusteltiin ja sen kohdentamisesta sekä valmistelusta päätettiin johtoryhmässä. Webropol-pohjainen kysely lähetettiin kaikille, jotka työskentelevät Lapin ELY-keskuksen palveluksessa tai Lapin ELY-keskuksen toimitiloissa. Kysely julkaistiin 28.4.2023, jolloin se lähetettiin yhteensä 195 kohderyhmään kuuluvalla. Vastausaika päättyi 5.5.2023. Kyselyyn saatiin yhteensä 103 vastausta. Vastausprosentti näin ollen oli 53 %.

3.4.3 Oman toiminnan havainnointi

Havainnointi on systemaattista tarkkailua, joka voidaan myös ymmärtää välittömänä ja suorana informaationa yksilön, ryhmän tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumiin niiden luonnollisessa ympäristössä ja siksi se sopii hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 201–203.) Havainnoinnin kohteena voi olla tapahtumat, käyttäytyminen tai jokin fyysinen kohde. Havainnointi voi olla osallistuvaa tai ei osallistuvaa. Havainnot perustuvat hyvin pitkälle aisteihin. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132.)

Tässä tutkielmassa olen tehnyt havaintoja osana esihenkilö- ja johtamistyötäni. Havainnointi on ollut osallistavaa ja osallistuvaa. Olen ollut itse aktiivinen osapuoli ja vaikuttanut tilanteisiin, joita olen tutkinut ja havainnoinut. Havainnoinnin kohteena on ollut omat tuntemukset ja lisäksi olen pyrkinyt aistimaan läsnäolijoiden kokemuksia. Havainnointitutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa edustavuus ja tarkkuus. Havaintokertoja on ollut kahden vuoden aikana yhteensä 23 ja havainnot on kirjattu muistiinpanojen muotoon mahdollisimman reaaliaikaisesti. Havaintoja olen tehnyt tilanteista, joissa olen tietoisesti soveltanut muotoiluajattelun menetelmiä tai työkaluja. Muistiinpanojen kautta olen voinut prosessoida omia ajatuksiani, ja ne ovat toimineet myös itsereflektoinnin pohjana. Tässä tutkimuksessa käytän havainnointia ensisijaisesti omien pohdintojen tukena johtuen niiden henkilökohtaisuudesta.

3.4.4 Sekundääriset aineistot

Olen hyödyntänyt tässä tutkimuksessani sekundäärisinä aineistoina valtiohallinnon henkilöstöbarometrikyselyn (VMBaro) Lapin ELY-keskuksen sekä sen elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastualueen tuloksia aikasarjana vuosilta 2019–2023. Henkilöstöbarometrista olen valinnut ne kysymykset, joilla on yhdyspinta tutkimusongelmaani eli yhteisöllisyyteen ja sen keskeisiin elementteihin. Näiden pohjalta olen arvioinut omien kokeilujeni mahdollisia tuloksia ja vaikuttavuutta suhteessa tavoitteisiin, jotka olen asettanut itselleni kokeilujen käynnistyessä.

Lisäksi olen peilannut aineistoa työ- ja elinkeinoministeriön tuottamaan työolobarometriin, joka antaa tietoa työelämän tilasta työpaikoilla. Barometri perustuu haastattelututkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden näkemyksistä omaan työhön. Kysymykset liittyvät esim. työaikajärjestelyihin, etättyöhön ja työsuorituksiin, työhyvinvoinnista sekä digitaaliseen työympäristöön. Tutkimuskysymykset toistetaan lähes samoina, jolloin ne ovat vertailukelpoisia ja niistä muodostuu aikasarjoja. Tässä tutkielmassani käytän tutkimuksen uusimpia tuloksia vuodelta 2022 analysoinnin tukena ja vertailun pohjana.

3.5 Sisältöanalyysi ilmiön merkityksen ymmärryksen tukena

Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää laaja-alaisesti ja erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta asia- ja sisältöyhteyteen. Sisällönanalyysilla on mahdollista tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä sekä nostaa esille odottamattomiakin näkemyksiä tai asioita. Edellytyksenä em. mahdollisuuksille kuitenkin on, että se liittyy tutkittavaan ilmiöön, aineistoa on mahdollista koota, havainnoida sekä analysoida. Pietilän (1976) mukaan sisällönanalyysi voidaan nähdä menettelytavoista muodostuneeksi joukoksi, jonka pohjalta aineistosta voidaan tehdä havaintoja ja kerätä tietoja tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen. Sisällönanalyysilla voidaan tehdä aineistosta luokituksia sekä käsitellä sitä. Sisällönanalyysin tulee olla systemaattista ja objektiivista. (Hurme & Hirsjärvi 2018,

Sisällönanalyysia hyödyntäen olen tunnistanut ja nimennyt aineistosta sisällöllisiä elementtejä. Olen pyrkinyt aineistolähtöiseen koodaukseen, jossa olen avoimin mielin etsinyt mielenkiintoista sisältöä kyselytutkimuksen tuottamasta aineistosta huomioiden aineistoyksiköiden (vastausten) erot ja samanlaisuudet. (Vuori 2021.) Olen tunnistanut vastauksista keskeisiä teemoja ”luokiksi” ja laskenut, kuinka monta kertaa kyseinen teema on nostettu esille vastauksissa. Lisäksi olen tarvittaessa pilkkonut ja ryhmitellyt kirjoitettuja asioita, etsinyt niille loogisia keskinäisiä yhteyksiä tai yhteneväisyyksiä sekä vienyt ne isompien otsikoiden alle (tyypittely). (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 – 107.)

Koodauksen jälkeen olen siirtynyt analyysivaiheeseen, jossa olen tehnyt aineiston sisällöstä johtopäätöksiä ja näin tuottanut uutta ja osin päivitettyä tietoa sekä sisältöä tutkittavasta ilmiöstä. Huomioni on kohdentunut tutkimuksen näkökulmasta kiinnostaviin tai yllättäviin löydöksiin. Lisäksi olen etsinyt yhdistäviä ja erottavia merkityksiä sekä hahmottanut kokonaiskuvaa yksityiskohtien pohjalta. (Vuori 2021.) Analyysin lopputuloksena olen järjestänyt aineiston selkeään ja tiiviiseen muotoon kiinnittäen huomiota siihen, että en kadottaisi sen tarjoamaa informaatiota. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Tyypittelyn pohjalta olen tiivistänyt joukon tiettyä teemaa koskevia asioita yleistyksiksi (Vrt. Vuori). Sisällönanalyysissä pyrkimykseni on ollut toimia mahdollisimman puolueettomasti.

Tässä tutkielmassa logiikkana olen käyttänyt abduktiivista päättelyä eli aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan olen peilannut aineiston löydöksiä suhteessa teoriaan sekä etsinyt tulkintoja tukevia selityksiä ja vahvistuksia. Lisäksi olen tunnistanut ne löydökset, joilla ei mahdollisesti ole yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin. (Vrt. Eskola 2001, 213 - 214.) Tämän tutkielman teorialähtöinen analyysi pohjautuu sosiologian klassikoiden teoriaan yhteisöllisyydestä sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin työpaikan yhteisöllisyydestä. Tässä tutkimuksessa peilaan yhteisöllisyyden merkitystä ja sen keskeisiä elementtejä siihen, miten sosiologian klassikot ovat sitä lähestyneet ja mitä tietoa siitä on aikaisempien tutkimusten pohjalta.

3.6 Tilastollisena analyysinä yhden muuttujan jakauma

Henkilöstökyselyssä osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, erilaisia asteikko kysymyksiä sekä Likertin 5-portaista mallia mukailevia kysymyksiä. Pääsääntöisesti kiinnostukseni on kohdentunut yhteen muuttujaan ja sen arvojen jakautumaan, jolloin olen käyttänyt yhden muuttujan menetelmää, jossa olen kuvannut muuttujan eri arvojen jakautumista tai keskiarvoja. Jakauman kuvailuun olen valinnut graafisen tarkastelun.

Yksittäisten muuttujien osalta olen ollut lisäksi kiinnostunut taustamuuttujien mahdollisesta vaikutuksesta jakaumaan tai keskiarvoon, jolloin olen ollut kiinnostunut poikkeavatko ne suhteessa koko aineiston tuloksista tai havainnoista. Näissä olen hyödyntänyt ristiintaulukointia.

3.7 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettiset kysymykset

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta heikentää se, että siinä aina korostuu ihmisten subjektiiviset merkitykset, kokemukset ja näkemykset. Tutkijan omilla näkemyksillä on vaikutusta havaintoihin ja hänen esiyymmärryksensä voi ohjata tulkintoja. Tähän tutkielmaan olen valinnut Puusan ym. (2020, 175) näkökulman tarkastella luotettavuutta uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista.

Uskottavuudella tarkoitetaan, miten tutkija onnistuu saamaan lukijoidensa luottamuksen puolelleen siinä, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Tutkijan on kyettävä vakuuttamaan lukijat, että hänen lähestymistapansa ja valitsemansa menetelmät ovat perusteltuja ja tarkoituksenmukaisia. Eettisyys edellyttää, että tutkija on tutkimusprosessin yhteydessä noudattanut eettisiä periaatteita ja tutkimuksesta ei ole aiheutunut kenellekään haittaa tai harmia. (Aaltio & Puusa 2020, 175.)

3.6.1 Heikentävät tekijät

Tämän tutkielman osalta on erityisen tärkeä huomioida minun, tutkielman tekijän rooli ja asema tutkielman kohteena olevassa organisaatiossa. Toimin ELY-keskuksessa E-vastuualueen johtajana ja edustan ELY-keskuksen ylintä johtoa. Tällä voi olla luotettavuutta heikentävää vaikutusta huolimatta siitä, että keskeinen empiirinen osuus on kerätty anonymisti ja kokeiluja koskeva vaihe perustuu itsereflektointiin sekä kvantitatiiviseen aineistoon (vrt. Häikiö & Niemenmaa 2007, 55). Oma asema tutkielmassa on ollut interaktiivinen suhteessa tutkimuskohteeseen.

Tutkielmani koko aineisto on kerätty omasta työyhteisöstä. Teoriassa on mahdollista, että vastaajat ovat taktikoineet vastauksissaan niin, että ne myötäilevät ajatuksiani ja näkemyksiäni. Erityisesti E-vastuualueen sisällä olemme käyneet avointa keskustelua yhteisöllisyyden rakentamisesta ja kehittämisestä siitä lähtien, kun olen aloittanut työni nykyisessä tehtävässäni keväällä 2019. Taktikoinnin mahdollisuutta olen pyrkinyt eliminoimaan mm. perustelemalla henkilöstökyselyä työkaluna lisätä ymmärrystä yhteisöllisyydestä. Olen kertonut avoimesti, että olen kiinnostunut työyhteisön sisällä vallitsevista erilaisista näkemyksistä ja ajatuksista. Olen pidättäytynyt tuomasta prosessiin

omia näkemyksiäni, koska olen ollut niistä itsekkin epävarma. Toisaalta myös kyselytutkimuksen teema, sisältö sekä toteutustapa ovat olleet sellaisia, että ne tuskin ovat kannustaneet ketään mielistelemään tai löytämään oikeita vastauksia.

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kyselytutkimuksen ja omat havainnot. Kyselylomakkeen osalta haasteeksi voi muodostua kysymysten selkeys. Kysymysten muotoilu voi aiheuttaa virheitä tutkimustuloksiin. Ratkaiseviksi voivat muodostua yksittäiset sanavalinnat tai sanamuodot. Kysymykset voivat olla esimerkiksi epämääräisiä tai johdattelevia. (Valli 2015, 85). Kyselylomakkeeseen liittyväksi haasteeksi olen tunnistanut tässä tutkimuksessa sen pituuden sekä johtamista ja esihenkilötyötä koskevien kysymysten suppeuden. Johtamista ja esihenkilötyötä koskevien kysymysten vähäisyys on ollut minulta tietoinen valinta, koska en ole halunnut asettaa henkilöstöä hankalaan asemaan. Lomakkeen pituus on ollut minun päätettävissä, mutta kyselylomakkeen laatimishetkellä halusin mieluummin liian laajan kuin suppean aineiston. Lomakkeen pituus vaikuttaa siihen, että osaan kysymyksistä jätetään vastaamatta ja myös tällä voi olla tuloksia vääristävää vaikutusta. (Vrt. Valli 2015, 87.)

Kyselyn laajuuden takia aineiston hukkaprosentti muodostuu suureksi. Em. on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, mutta korostuu tässä tutkielmassa. Osin tähän on vaikuttanut se, että samalla kyselyllä on kerätty tietoa laajemminkin esihenkilötyön- ja johtamisen kehittämisen pohjaksi ja olen halunnut mahdollisimman laajan aineiston, jotta saan mahdollisimman laaja-alaisen näkemyksen yhteisöllisyyden kokonaisuudesta. Kyselyyn olen sisällyttänyt avoimia kysymyksiä teemoissa, jotka ensisijaisesti palvelevat tämän pro gradu tutkielman tutkimuskysymyksiä esim. yhteisöllisyyden määritelmä.

Validiteetin haasteena on ollut myös oma vaihteleva käsitykseni yhteisöllisyyden merkityksestä tutkielman eri vaiheissa. Alun yltiöpositiivinen käsitys yhteisöllisyyden merkityksestä ja voimasta vaihtui realismiin tutkimuksen alun jälkeen. Uskoin alussa liian kategorisesti, että henkilöstö haluaa osallistua, kokea osallisuutta ja olla mukana tiiviisti yhteisten asioiden käsittelyssä. Myöhemmin olen ollut vakuuttunut, että yksilöllisyys korostuu yhteisöllisyyden rinnalla. Tutkimuksen lopputulos yllättää minut täysin.

Glaserin (1978) mukaan teorian tulee pohjautua aineistoon ja mukautua siihen, rakentua aineistosta sekä selittää ja tulkita aineistossa olevia ilmiöitä. Lisäksi sen on oltava käytännönläheistä ja kehittyä tutkimusprosessin ajan aineiston pohjalta. Tämän tutkielman yhdeksi haasteeksi tunnistan, että olen hakenut teoriapohjaa sosiologian klassikoista, jolloin teoria ja aineisto voivat jäädä lukijan mielestä etäisiksi toisistaan. Teorian ja käytännön väliin on tarvittu silta, joksi olen valinnut palasia organisaatiotutkimuksesta ja johtamisen tutkimuksesta. Sosiologian klassikoiden teorioiden osalta huomion arvoista on, että ne ovat syntyneet tietyssä yhteiskunnallisen kehityksen vaiheessa, joka poikkeaa olennaisesti nykyisestä.

Case tutkimuksen heikkous on myös sen kapea-alaisuus, jolloin tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä ja tulokset ovat tutkijan subjektiivisia näkemyksiä. Avointen kysymysten luokitteluun sisältyy myös aina mahdollisuus, että jotakin arvokasta tietoa katoaa tai valittu luokittelu vääristää tuloksia. Tämän tutkimuksen luotettavuuden osalta eniten olen pohtinut, mikä vaikutus tuloksiin on sillä, että lähes puolet on jättänyt vastaamatta henkilöstökyselyyn. Vastaajien joukko on voinut muodostua henkilöistä, joiden suhtautuminen yhteisöllisyyteen on myönteinen tai neutraali, jolloin tulokset antavat vääristyneen kuvan kokonaisuudesta. Tässä kyselyssä huomion arvoista on lisäksi se, että vastaajien määrä vaihteli kysymyksittäin ja neutraalia vastausvaihtoehtoa käytettiin verrattain paljon.

Sisäisen validiteetin osalta on todettava, että minulla ei ollut käytettävissä aikaisemmin kerättyä dataa yhteisöllisyyden merkityksestä, jolloin merkityksessä mahdollisesti tapahtuneet muutokset tai niiden muutosten aikajänne eivät tulleet tutkimuksessa esille. Em. on vaikutusta siihen, että tutkimukseni ei tuottanut vastausta siihen, miten yhteisöllisyyden merkitys on kohdeorganisaatiossa mahdollisesti muuttunut. Lisäksi on huomioitava, että kyselyä ei ole toistettu. Jossakin tutkimusprosessin vaiheessa ajatuksena on ollut toteuttaa vastaava kysely Lapin TE-toimiston henkilöstölle vertailuaineiston saamiseksi. Tämä ei toteutunut, koska TE-toimiston työn luonne on hieman erilainen ja työyhteisö valmistautuu rakenteelliseen uudistukseen, jossa TE-palvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnille ja henkilöstö tehtävien myötä.

Ehkä lopuksi on hyvä vielä nostaa esille, että totuus ja objektiivisuus laadullisessa tutkimuksessa jää aina kysymysmerkiksi kaikkienensa. Ihmisten kokemuksiin ja merkityksiin vaikuttaa hänen koko elämänhistoriansa ja lisäksi tutkija tekee koko tutkimusprosessin aikana erilaisia valintoja, joilla hän ohjaa tutkimusta, tekee tulkintoja ja pyrkii ymmärtämään. Em. käytännössä tarkoittaa, että ei ole mahdollista löytää yhtä sosiaalista todellisuutta, vaan sen erilaisia konstruktioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.)

3.6.2 Vahvistavat tekijät

Olen kuvannut yksityiskohtaisesti tutkielman empiirisen osuuden toteutuksen ja analysoinnin eri vaiheet ja näin pyrkinyt luomaan edellytyksiä tutkielman luotettavuuden ja arvioimiselle ja aitoudelle. Olen pyrkinyt rehellisyyteen arvioimalla tekemiäni ratkaisuja luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta. Olen kuvannut tutkimuksen etenemisen sellaisena kuin se on toteutunut ja kirjoittanut auki myös tutkimukseen sisältyneet harharetket.

Olen huomionut eettiset periaatteet menetelmien ja analysointitapojen valinnassa pyrkimyksenä, että tutkielmasta ei aiheutuisi haittaa tai ongelmia eikä kukaan joutuisi vastausten pohjalta huonoon valoon tiedostaen, että itse edustan organisaation ylintä johtoa. Olen tietoisesti jättänyt esimerkiksi kyselylomakkeen ulkopuolelle kaikki sellaiset kysymykset, joissa suoraan pyydetään ottamaan kantaa tai arvioimaan johtamista tai esihenkilötyötä.

Luotettavuuden edistämiseksi olen informoinut tutkielmastani kohderyhmää sen eri vaiheissa monikanavaisesti. Muotoiluajatteluun liittyvistä kokeiluista on tiedotettu E-vastuualueen henkilöstöä heti opintojen alussa ja henkilöstökyselystä osana johtajien infoa. Kyselylomakkeen laadinnassa minulla on ollut muutama koevastaaja, jotka ovat arvioineet lomakkeen ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. Kyselytutkimuksesta on julkaistu työpaikan sisäisessä intranetissä Taimi:ssa uutinen ja lisäksi lähetettyyn sähköpostiin ja itse kyselylomakkeeseen sisältyi lyhyt esittely tutkielman tavoitteista. Empiirisen aineiston olen kerännyt anonyymiteetin periaatetta noudattaen. Henkilötietojen keräämiseen tai vastaajien tunnistamiseen ei ole ollut tarvetta missään tutkimuksen vaiheessa. Kyselyyn vastaamiseksi

tarvittava linkki on ollut julkinen ja se on ollut saatavissa sisäisen intranetin uutisen ja sähköpostiviestin kautta.

Kyselyn tuloksia on esitelty ja käyty läpi johtajien kokouksessa, esihenkilöfoorumilla ja henkilöstöinfossa, mikä on mahdollistanut kohderyhmän sekä muiden vastualueen johtajien näkemysten huomioimisen tulosten analysoinnissa luotettavuuden lisäämiseksi. Olen myös tietoisesti pyrkinyt vertailemaan empiirisen osuuden kautta saamiani löydöksiä aikaisempiin tutkimustuloksiin etsien sieltä yhtäläisyyksiä tai poikkeamia. Osa luotettavuutta on myös tutkijan oma oppimisprosessi. Olen ollut sitoutunut koko prosessin ajan tutkimukseen ja olen soveltanut muotoiluajattelun oppeja omassa roolissani tavoitteellisesti. Käytännön kokemuksen kautta oma ymmärrykseni ja myös osaaminen on lisääntynyt, mikä on mahdollistanut kehittymiseni johtajana ja esihenkilönä. Em. antaa minulle hyvät edellytykset vastata yhteisöllisyyttä koskeviin tarpeisiin sekä tukea asiantuntijoita saavuttamaan työlleen asetettuja tavoitteita myös jatkossa. Olen lisäksi ollut avoin hankkimaan itselleni tietoa yhteisöllisyydestä ja huomionut erilaisia näkökulmia tutkielman kohteena olevasta ilmiöstä tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Tutkielmani on riippumaton. Minulla tai tekemälläni pro gradu tutkielmalla ei ole ollut poliittista, taloudellista, uskonnollista tai moraalista kytkeä, joka olisi ohjannut tutkielmaa jonkin intressin suuntaan. (Vrt. Niiniluoto 1984, 27–28.) Tutkielmani motiivina on ollut pyrkimys lisätä omaa ymmärrystä siitä, mikä yhteisöllisyyden merkitys omalla työpaikallani on ja minkälaisia odotuksia ja tarpeita siihen liittyy sekä miten voin hyödyntää muotoiluajattelun opintoja omassa työssäni.

4. TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS JA AINEISTO

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto on kerätty kahdessa vaiheessa: omaan esihenkilö- ja johtamistyöhöni liittyvistä kokeiluista ja Lapin ELY-keskuksessa toteutetusta henkilöstökyselystä. Empiirisellä aineistolla olen etsinyt vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin: mikä on yhteisöllisyyden merkitys uudessa etä- ja läsnätyöhön perustuvassa työkuultuurissa, miten yhteisöllisyyden nykytila koetaan Lapin ELY-keskuksessa ja miten muotoiluajattelun mahdollisuuksia voidaan hyödyntää yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja rakentamisessa.

Henkilöstökysely muodostaa keskeisen aineiston, joka tuottaa tietoa yhteisöllisyyden merkityksestä ja nykytilasta. Henkilöstökyselyn tuloksissa on hyödynnetty sisällönanalyysiä merkitysten ymmärryksen tukena. Avointen kysymysten vastaukset olen luokitellut, pilkkonut ja ryhmitellyt, etsinyt loogisia yhteyksiä, laskenut asioiden esiintymiskertoja sekä tyypitellyt ja yhdistänyt asioita isompien otsikoiden alle. Tämän jälkeen olen analysoinut aineistoa, tehnyt johtopäätöksiä sekä peilannut tuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin. Lopuksi olen järjestänyt aineiston mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon.

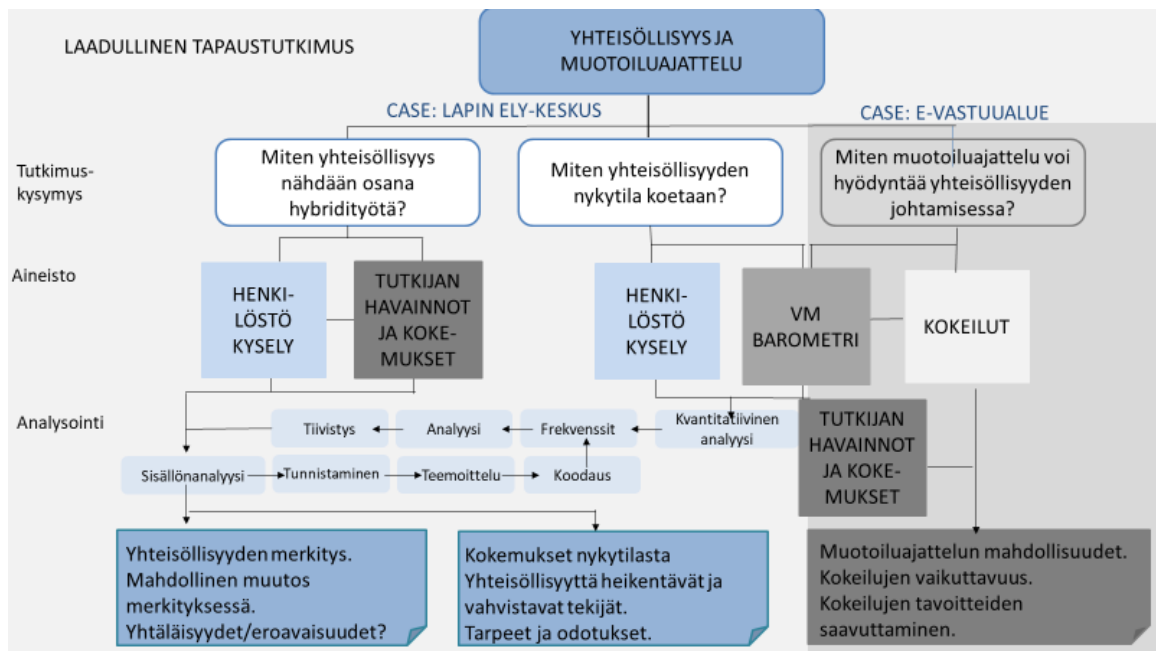
Monivalintakysymysten, asteikko- ja Likert-asteikon mukaisia kysymyksiä olen analysoinut hyödyntäen kvantitatiivisia, pääosin yhden muuttujan, menetelmiä. Olen ollut kiinnostunut muuttujien arvon jakaumasta, asioiden mahdollisista yhteyksistä tai asioiden yleisyydestä ja esiintymisestä kohderyhmässä. Vaikuttavuuden arvioimiseksi käytän VMBaro:n aikasarjaa valittujen muuttujien osalta. Näitä tuloksia havainnollistan graafisilla kuvioilla.

Yhteisöllisyyden merkitystä tarkasteltaessa olen kiinnostunut tietämään paitsi, minkälaisena se koetaan, myös onko sen merkitys muuttunut viimeisten vuosien aikana ja onko yhteisöllisyyden merkityksessä löydettävissä eroavaisuuksia sen pohjalta, kuinka kauan henkilö on työskennellyt työyhteisössä. Muutosta tarkastelen peilaamalla henkilöstökyselyn tuloksia aikaisempiin yhteisöllisyyttä koskeviin tutkimustuloksiin, ja virkaiän pituuden olen valinnut henkilöstökyselyn taustamuuttujaksi. Henkilöstökyselyn perusteella haen vastausta myös toiseen tutkimuskysymykseeni, joka koskee

yhteisöllisyyden nykytilaa: miten yhteisöllisyyden nykytila koetaan Lapin ELY-keskuksessa sekä minkälaisia tarpeita ja odotuksia siihen liittyy.

Muotoiluajattelun mahdollisuuksia koskevassa pohdinnassani reflektoin omia kokemuksia ja havaintoja kokeiluista, joissa olen suunnitelmallisesti hyödyntänyt muotoiluajattelua osana esihenkilö- ja johtamistyötäni (kokeilut). Havainnointi on ollut osallistavaa ja osallistuvaa. Olen dokumentoinut omia tuntemuksiani, aistihavaintoja sekä kerännyt palautetta, joita peilaan suhteessa muotoiluajattelun mahdollisuuksiin. Kokeilujen vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioin henkilöstöbarometrien tulosten perusteella.

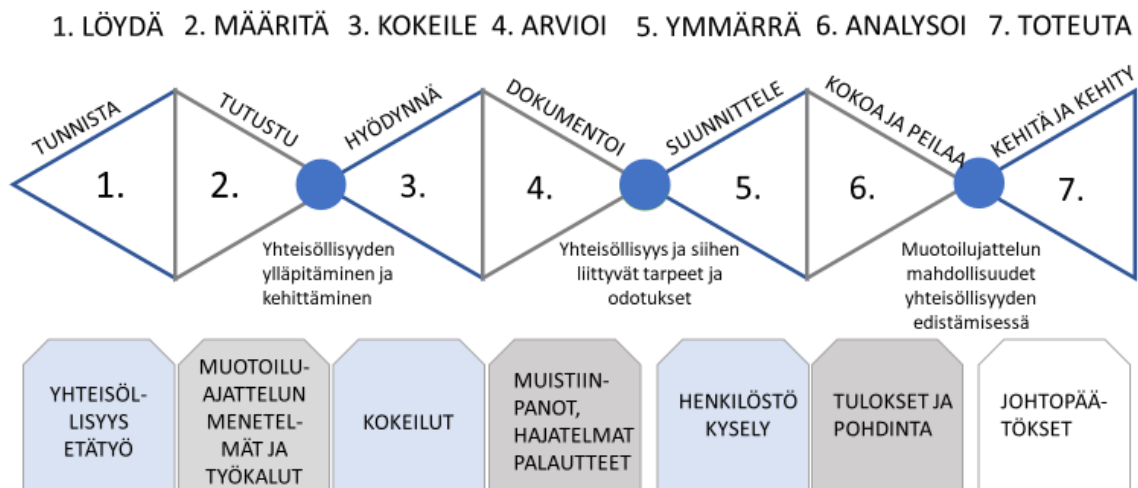
Tutkimusprosessin tavoitteena on lisätä ymmärrystä yhteisöllisyyden merkityksestä, tunnistaa yhteisöllisyyteen liittyviä tarpeita ja odotuksia suhteessa nykytilaan sekä selkiyttää itselle, onko työn tekemisen tavan ja -muodon muutoksella ollut vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Tätä tietoa hyödynnän oman esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä sekä osana omaa ammatillista kehittymistäni johtajana. Lisäksi saatua tietoa voidaan hyödyntää koko työyhteisössä yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.



Kuva 18 Tutkimusprosessi, aineiston keruu ja analysointi tutkimustulosten taustalla

4.1. Tutkimusprosessin vaiheet

Käyn tässä luvussa läpi vielä tiivistetysti tutkimusprosessin vaiheet ja sen jälkeen keskityn empiirisen aineiston (kokeilut ja niiden vaikuttavuus sekä henkilöstökysely) tuottamiin tuloksiin (kuva 19)



Kuva 19 Tutkimusprosessin vaiheet triplatimanttimallin pohjalta.

1. Löydä

Tutkimusprosessini löydä vaiheessa olen etsinyt vastausta kysymykseen, mitä yhteisöllisyys on, miten työpaikan yhteisöllisyyttä on aikaisemmin tutkittu ja minkälaisia tutkimustuloksia on saatu. Löydä vaiheessa minua johdattelivat yhteisöllisyyden mielenkiintoiseen maailmaan tunnetut sosiologian klassikot.

2. Määritä

Määritä vaiheessa olen käynyt läpi kirjallisuutta etsiäkseni vastauksia, minkälaisia vaikutuksia etätyöllä tai hybridityöllä on tai voi olla yhteisöllisyydelle. Olen peilannut lukemaani omiin havaintoihin, joita olen tehnyt omassa työyhteisössäni sen jälkeen, kun etätyömääräys astui voimaan. Olen tutustunut opintojeni kautta palvelumuotoilun mahdollisuuksiin ja olemme yhdessä E-vastualueen henkilöstön kanssa määritelleet

yhteisöllisyyteen liittyvät keskeiset kehittämistarpeet. Keskeisiksi kehittämistarpeiksi tunnistettiin vuorovaikutuksen edistäminen, osallisuuden lisääminen ja osallistumisen mahdollistamisen sekä tiedonkulun kehittäminen.

3. Kokeile

Kokeile vaihe koostuu kokeiluista, joita käynnistin vuosien 2021 ja 2022. Kokeiluissa hyödynnän muotoiluajattelun prosessia ja menetelmiä rohkeasti ja ennakkoluulottomasti vastatakseni työyhteisön sisältä nousseisiin keskeisiin yhteisöllisyyttä koskeviin kehittämistarpeisiin.

4. Arvioi

Koko prosessin ajan olen kerännyt dokumentaatiota yhteisistä tuotoksista ja saamastani palautteesta. Yhteiset tuotokset löytyvät sisäisestä intranetistä, palautelomakkeet ja omat muistiinpanot omista tiedosto kansioista. Omat muistiinpanot pitävät sisällään epämääräisiä hajatelmia, ajatuksia, tunnelmia ja kokemuksia eri kokeiluihin ja henkilöstöinfoihin liittyen. Muistiinpanot ovat hyvin henkilökohtaisia ja olen niitä hyödyntänyt ensisijaisesti pohdintojeni tukena. Dokumentaation pohjalta olen reflektoinut omaa toimintaani sekä arvioinut menetelmien käyttökelpoisuutta ja toimivuutta.

5. Hanki lisää ymmärrystä

Reflektoinnin ja palautteiden pohjalta joudun toteamaan, että minulla ei ole riittävää ymmärrystä yhteisöllisyyden merkityksestä. Koen, että työyhteisön sisällä on huomattavia yksilöllisiä eroja siinä, mikä merkitys yhteisöllisyydelle annetaan ja mitä siltä odotetaan. Hetken aikaa minut valtaa ajatus, että yksilöllisyys on syönyt aamiaiseksi yhteisöllisyyden. Haluan ottaa asiasta selvää ja käynnistän webropol-pohjaisen henkilöstökyselyn suunnittelun. Kyselyn suunnittelun yhteydessä nousee esille muitakin selvitystarpeita liittyen yhteisöllisyyteen ja uuden hybridityön mukanaan tuomiin haasteisiin. Sovimme, että henkilöstökysely kohdistetaan koko työyhteisöön ja kyselylomake viimeistellään

yhteistyössä vastualueen johtajien ja hallintojohtajan kanssa. Kyselylomake lähetetään henkilöstölle vastattavaksi.

6. Analysoi

Henkilöstökyselyn sulkeuduttua, käynnistän tulosten analysoinnin ja kokoan kyselyn tulokset PowerPoint-tiedostoksi. Raportoin tuloksista muita johtajia ennen kesälomia ja sovimme, että kesälomien jälkeen pidämme infon, jossa tulokset käsitellään yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Henkilöstöinfon pohjalta käynnistetään keskustelu kehittämistarpeista ja sovitaan toimenpiteistä, joilla vastataan odotuksiin ja tarpeisiin. Kyselyn tulokset kirjoitetaan auki osaksi tätä pro gradu tutkielmaani.

7. Toteuta

Olen sitoutunut kehittämään omaa toimintaani kyselyssä esille nousevien tarpeiden ja odotusten pohjalta sekä toimenpiteisiin, joita työyhteisönä käynnistämme. Hyödynnän muotoiluajattelua ja sen mahdollisuuksia tarkoituksenmukaisella tavalla osana omaa toimintaani ensisijaisesti E-vastuualueella, mutta tarvittaessa minulla on valmius jakaa osaamistani koko työyhteisön käyttöön.

4.2 Kokeilujen toteutus, tulokset ja vaikuttavuus

Tämä luku käsittelee empiirisen osuuden ensimmäistä vaihetta, jossa olen tehnyt erilaisia kokeiluja ja pilotointeja hyödyntäen muotoiluajattelun prosessia ja työkaluja. Käyn myös läpi kokeilujen vaikuttavuutta VMBaro tulosten pohjalta. Olen hakenut vastausta siihen, miten muotoiluajattelu voi hyödyntää yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

4.2.1 Kokeilujen toteutus

Toteutetuissa kokeiluissa olen hyödyntänyt muotoiluajattelun prosesseja ja menetelmiä E-vastualueen sisäisen vuorovaikutuksen ja toiminnan kehittämisessä. Päädyn kokeiluihin, koska haluan hyödyntää hankkimaani uutta osaamista löytääkseni uusia näkökulmia vastualueen sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi sekä saadakseni

kaikkien osaamisen työyhteisön kehittämiseen. Maula & Maula (2019,14) ovat määritelleet, että ihmisten johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on saada aikaan myönteisiä tuloksia ihmisen avulla ja ihmisten kanssa.

Tietoisesti ja tavoitteellisesti olen kehittänyt vastuualueen henkilöstölle suunnattujen kolmen viikon välein toistuvien henkilöstöinfojen sisältöjä niin, että ne ovat vuorovaikutteisia, mahdollistavat henkilöstön osallistamisen ja osallistumisen sekä luovat edellytyksiä tiedon ja osaamisen jakamiselle. Olen suunnitellut ja valmistellut infojen käsikirjoituksen sekä toiminut niissä fasilitaattorina. Fasilitoinnissa olen hyödyntänyt osallistavia menetelmiä ja työkaluja, joihin olen tutustunut opinnoissani ja työelämälähtöisissä projekteissa sekä perehtynyt menetelmiin omatoimisesti. Osana kokeiluja olen testannut erilaisten digitaalisten työkalujen ja virtuaalisten alustojen toimivuutta ja toiminnallisuutta. Opiskelun kautta hankkimiani fasilitointivalmiuksia ja -taitoja olen hyödyntänyt laajemminkin osana esihenkilö- ja johtamistyötäni mm. johtotiimityöskentelyssä, erilaisten muutosprosessien suunnittelussa ja verkostotapaamisissa (vrt. Kantojärvi 2012, 11–13). Myös näitä kokemuksia hyödynnän peilatesani pilotointien kokemuksia ja muotoiluajattelun mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Johtotiimin tiedotteita olen värittänyt tarinallisuuden elementeillä. Tavoitteeni on ollut kehittää tiedotteiden rakennetta ja sisältöä niin, että ne koettaisiin mielenkiintoisiksi ja houkutteleviksi. Sisäisiin tiedotteisiin olen ottanut mukaan draaman kaaren. Tiedotteissa olen tuonut itseni ja esihenkilöt lähemmäksi lukijoita tuomalla esille meidän inhimillisiä puoliamme ja keskinäistä dynamiikkaa. Kokeiluissa olen hyödyntänyt vaikuttamisviestinnän keinona visualisointia. Ajattelen, että johtajana minun tärkeä tehtäväni on auttaa työyhteisön jäseniä hahmottamaan kokonaisuus, asioiden keskinäiset yhteydet sekä luomaan mielikuvia yhteisen tekemisen pohjaksi hyödyntäen esim. kuvia, taulukoita ja animaatiota.

4.2.2 Kokeilujen pääasialliset tulokset – opit ja onnistumiset

Kokeilut ovat kohdentuneet tässä tutkimuksessa työyhteisön sisäisen yhteistyön, tiedon kulun ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tavoitteena on ollut mahdollistaa työyhteisön

jäsenten osallistuminen ja osallisuus yhteisiin asioihin sekä saada työyhteisön osaaminen käyttöön (vrt. Miettinen 2014, 11). Vuorovaikutuksen osalta lähtökohtani on ollut lisätä dialogisuutta ja keskusteluun osallistumiseen tasavertaisuutta johdon, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kesken. Nostan seuraavaksi esille joitakin menetelmiä tai työkaluja, joita olen hyödyntänyt sekä jaan niihin liittyvien kokemusten pohjalta oppimaani niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin.

Kokouksen ensimmäiset minuutit ovat ratkaisevia

Kokouskäytäntöjen kehittämisessä olen hyödyntänyt erilaisia osallistavia menetelmiä. Tärkein oppimistulokseni on, että osallistavien menetelmien käytön tulee palvella kokouksen tavoitteita ja käytössä tulee huomioida ihmisten erilaisuus osallistumisaktiivisuudessa ja -halukkuudessa. Menetelmiä voi ja kannattaa käyttää harkitusti ja työkalupakin tulee olla riittävän monipuolinen ja runsas, jotta menetelmät eivät ala toistamaan itseään ja osallistujien mielenkiinto niihin säilyy.

Käytännön kokemus on opettanut minulle, että kokouksen ensimmäisten minuuttien aikana luodaan maaperä keskustelulle ja vuorovaikutukselle. Hyväksi käytännöksi on osoittautunut, että kaikki kokoukseen osallistujat osallistetaan ensimmäisten minuuttien aikana (check in) vapaamuotoisella kysymyksellä, johon jokainen voi vastata esim. emojiilla. Myös kokouksen lopuksi kaikki osallistujat huomioivien menetelmien käyttö (check out) on osoittautunut hyväksi tavaksi päättää kokous esim. pyytämällä välitön palaute yhdellä sanalla.

Työpajat yhteiskehittämisessä hyvin suunniteltuina ovat toimivia

Muotoilujattelusta olen löytänyt paljon mallinnettuja prosesseja työyhteisön yhteisten asioiden työstämiseen. Lisäksi olen hyödyntänyt osana prosesseja toiminallisia menetelmiä ja yhteiskehittämisen työkaluja. Työpajatyypinen työskentely hyvin suunniteltuna sopii erinomaisen hyvin yhteiseen ideointiin ja monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseen. Työskentelytavan valinnalla on vaikutusta työpajan lopputuotokseen.

Onnistuessaan työpaja tuottaa toteuttamiskelpoisia ideoita tai ratkaisuja. Kokeilujakson aikana parasta antia on ollut tilanteet, joissa työskentelyn yhteydessä on löytynyt uudenlaisia, osin yllättäviäkin yhdyspintoja asiantuntijoiden ja yksiköiden välille. Esimerkkinä kalatalous- ja työvoima-, yrittäjyys-, osaaminen- ja maahanmuuttoyksikkö löysivät toisensa suunnitellakseen koulutusta uusien kalastajien rekrytoimiseksi maahanmuuttajista sekä kalatalous- ja maaseutu- ja energiayksikön yhteinen oivallus hyödyntää valtakunnallisen hankinta-asiamiehen asiantuntemusta lähiruoan- ja kalan käytön edistämiseksi kaupallisessa mielessä.

Mikäli työpajassa syntyneistä toimenpide-ehdotuksista huomattava osa jää toteutumatta, osallistujille voi syntyä kokemus hukkaan heitetystä ajasta tai ajanvietteestä tehokkaan työskentelyn sijasta ja niistä jättäytyään jatkossa pois. Myös turhautumisen kokemukset voivat nousta pintaan. Kokeilujakson aikana osa työpajoissa syntyneistä hyvistäkin ideoista on jäänyt toteutumatta esim. johtuen olemassa olevasta lainsäädännöstä ja/tai hallinnossa noudatettavista linjauksista tai periaatteista johtuen. Esimerkiksi henkilöstön jaksamisen tukemiseksi on esitetty työnantajan kustantamia hierontapalveluita, jotka on rajattu työhyvinvoinnin tuen ulkopuolelle verotuksellista syistä.

Dialogin ja vuorovaikutuksen edistäminen on taitolaji

Kokeiluissa olen tietoisesti pyrkinyt myös rakentavan dialogin edistämiseen. Menetelmänä olen käyttänyt mm. akvaariokeskustelua, jossa esihenkilöt ja etukäteen sovitut asiantuntijat ovat käyneet keskustelua mm. toiminnan painopisteistä liittyen vuosittain käytävään tulosohjausprosessiin. Menetelmä on ollut toimiva hyvin suunniteltuna ja se on mahdollistanut vuoropuhelun strategian ja arkityön keskinäisestä suhteesta. Kokeilujen pohjalta olen joutunut toteamaan, että aitoon dialogiin pääseminen ja jopa vuorovaikutuksen edistäminen ovat vaikeita taitolajeja. Kynnys liittyä keskusteluun on osoittautunut korkeaksi ja etätöön jatkuessa osallistumisaktiivisuus on laskenut.

Dokumenttien tarinallistaminen lisää niiden houkuttelevuutta

Tiedonkulun parantaminen edellyttää erilaisista teknisluonteisista asioista esim. periaatteista, käytännöistä ja käytettävistä kanavista sopimista. Uutisten ja tiedotteiden kiinnostavuutta ja houkuttelevuutta olen kehittänyt tarinallistamisen keinoin sisällyttään niihin yllätyksellisyyttä sekä tuomalla tarinoin mukaan ihmisiä ja heidän keskinäisiä suhteitaan. Olen julkaissut omia uutisia, tiedotteita sekä ”matkakertomuksia” viikon varren tapahtumista intranetissä.

E-vastuualueen intranetin seuraajia on enemmän kuin E-vastuualueen henkilöstöä, dokumenttien avauskertojen määrä on kasvanut ja julkaisut saavat peukutuksia myös muilta kuin omalta henkilöstöltä. Julkaisut ylittävät huomiokynnyksen, mutta yhteiseen keskusteluun tai mielipiteiden vaihtoon julkaisut eivät aktivoi. Olen yrittänyt aktivoida lukijoita kommentoimaan julkaisuja mm. kärjistämällä asioita, lisäämällä niihin mukaan hyppysellisen huumoria tai linkittämällä dokumentteihin asiantuntijoita, joilla oletan olevan asiaan liittyvää tietoa tai intressiä ottaa kantaa. Em. toimenpiteet eivät ole johtaneet kuitenkaan toivottuun vuorovaikutuksellisuuteen.

Vuorovaikutteisuuden rimaa madaltaakseni olen myös kokeillut käytäntöä julkaista erilaisia vapaamuotoisia viikon pähkinöitä, arvauksia tai pyytänyt nostamaan esille viikon onnistumisia tai ilmiäntamaan työkavereita, jotka ovat auttaneet tai tehneet jotakin merkittävää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Maanantain aamukahveilla on julkaistu ja palkittu kisan voittaja äänestyksen, tiedon oikeellisuuden tai arvannon perusteella. Koska osallistumisaktiivisuus osoittautui alhaiseksi ja kaiken aikaa väheneväksi, päätin kokeilun puolen vuoden jälkeen tuloksettomana.

Asiantuntijoiden uutishuoneesta hyviä kokemuksia

Tiedon kulun parantamiseksi asiantuntijat ovat pienryhmissä koonneet omaan työhön liittyvän uutiskatsauksen, jonka esitystavan ryhmät ovat voineet itse päättää. Uutiskatsaus on mahdollistanut sen, että jokaisella on ollut mahdollisuus kertoa omasta työstään. Uutishuone työtapana on saanut osakseen hyvää palautetta ja koettu hyväksi käytännöksi.

E-uutiset ja lukupiiri yhteisöllisen oppimisen mahdollistamiseksi

Kokeilujakson aikana pidetyssä työpajassa syntyi idea E-uutisista ja yhteisöllisen oppimisen mahdollistamisesta lukupiiri toiminnalla. Ensimmäiset E-uutiset julkaistiin keväällä 2023 ja ne koostuivat ajankohtaisia asioita käsittelevistä lyhyistä videoklipeistä. Ensimmäisissä E-uutisissa esihenkilöillä oli keskeinen rooli, mutta jo seuraavissa E-uutisissa oman työnsä käytännön asiantuntijat olivat pääosassa kertomassa omasta työstään. Uutiset pitävät sisällään myös huumoripitoisen loppukevennyksen. Ensivaiheen kokemukset uutislähetyksestä ovat kannustavia, mutta uutislähetysten sisällöt on suunniteltava hyvin ja aiheiden on oltava mielenkiintoisia

Lukupiirillä luodaan mahdollisuus osaamisen jakamiseen ja yhteiseen keskusteluun henkilöstön kokemista tärkeistä teemoista. Valmisteluvaiheessa lukupiiriin liittyvä innostus oli laajempaa, mutta lopulta vapaaehtoisuuteen perustuvaan lukupiiriin ilmoittautui 8 henkilöä, joista saatiin koottua yksi ryhmä. Lukupiiri kokoontuu säännöllisesti ja he saavat käyttää yhteisölliseen oppimiseen työaika. Yhteisöllisen oppimisen rinnalla on otettu käyttöön myös mahdollisuus yksilölliseen oppimiseen perjantaisin klo 14–15 välisen ajan haluamallaan tavalla. E-uutiset, lukupiiri ja yksilöllisen osaamisen kehittämisen mahdollistaminen säilyvät ohjelmistossa toistaiseksi ja niitä on tarkoitus edelleen kehittää.

Onnistumisten esille nostaminen kohottaa yhteishenkeä

Yksi maininnan arvoinen osa kokeilua on ollut myös tietoinen onnistumisten esille nostaminen. Kaikissa henkilöstöinfoissa olemme fanfaarien kera nostaneet esille kuukauden onnistumisen, joka on syntynyt useamman asiantuntijan tai yksiköiden välisen yhteistyön tuloksena. Myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä kehittämisiltapäivissä olemme panostaneet me hengen kohotukseen ja yhteisten tarinoiden syntymiseen. Esim. hyvä käytäntö on ollut saada yksiköiltä valmistellut esitykset omasta toiminnastaan. Arkisesta työstä on kerrottu mm. tietokilpailuun-, runo- ja laulunmuotoon sovitettuna sekä rap-versiona. Viimeisimmässä kehittämispäivässä mm. henkilöstö sai tehdä esityksiä.

Visualisointi on hyvä vaikuttamisviestinnän tehokeino

Panostaminen visualisointiin on osoittautunut hyväksi vaikuttavuusviestinnän keinoksi. Kuvilla ja visuaalisella ilmeellä voidaan tehostaa ja tiivistää viestiä. Työyhteisössä ja kollegaverkostossa olen ollut haluttu yhteistyökumppani erilaisten esitysaineistojen valmistelussa. Parhaiten toimivia ja osallistumista edistäviä digitaalisia työkaluja ovat sellaiset alustat, jotka eivät edellytä kirjautumistunnuksia. Käytäntö on osoittanut, että uskallus alustojen hyödyntämiseen osallistamisen tai osallistumisen välineenä vaihtelee yksilöiden välillä.

Työaika halutaan hyödyntää tehokkaasti ja osallistumisesta halutaan lisäarvoa

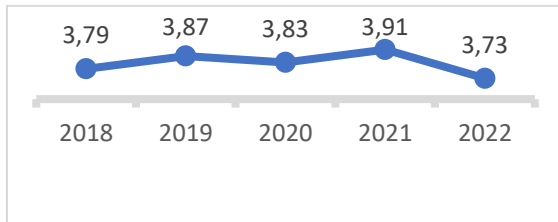
Huomion arvioista on ollut, että asiantuntijat harkitsevat tarkkaan yhteisiin tilaisuuksiin osallistumisen ja arvioivat työajan käyttöä suhteessa tilaisuuden tuottamaan lisäarvoon. Pois jättäytymisen kynnyks muodostuu matalaksi, kun osallistuminen on vapaaehtoista tai tilaisuudella ei ole suoraa kytkeä omaan työhön tai akuutteihin työtehtäviin. Rohkenen väittää, että etätyön myötä tehokkuusajattelu on viety jopa liian pitkälle ja yhteisiin tilaisuuksiin osallistumisen lisäarvoa arvioidaan usein lyhytjänteisesti.

4.2.3 Kokeilujen vaikuttavuus VMBaron kertomana

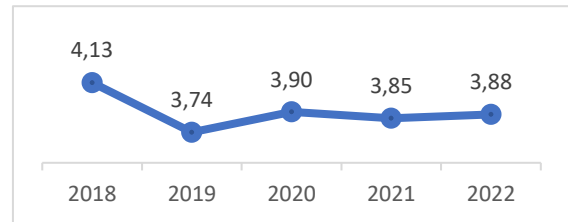
Kokeilut ovat rikastuttaneet tutkimusmatkaani ja olen saanut niistä arvokkaita kokemuksia. Näin siitäkin huolimatta, että osa kokeiluista on jäänyt kertaluontoisiksi, kokeilujen vaikuttavuudesta minulle ei ole esittää vakuuttavia tuloksia ja johtopäätöksissä olen arvioinut kokeiluja kriittisesti. Olen arvioinut VMBaron E-vastuualueen tuloksia niillä osa-alueilla, joka linkittyvät kokeilujen tavoitteisiin. Vertaan osa-alueiden keskiarvon kehittymistä vuosien 2018–2022 aikana ja erityisesti tulosten kehittymisestä vuosina 2021 ja 2022. Olen luokitellut osa-alueet sen mukaan, onko tulokset heikentyneet, parantuneet vai, onko kehitys ollut.

Osa-alueet, joilla VMBaro-tulokset heikentyneet

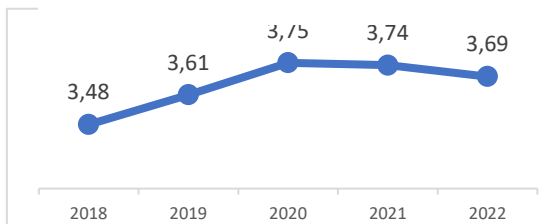
VMBaron perusteella vuorovaikutuksessa ja keskustelutilanteissa osaamisen ja uudistumisen tukena, motivoitumisessa ja innostumisessa sekä mahdollisuuksissa kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla, ei ole tapahtunut toivottua myönteistä kehitystä. Tulokset ovat heikentyneet näillä osa-alueilla viimeisen kahden vuoden aikana. (Kuva 20.)



Vuorovaikutus ja keskustelutilanteet osaamisen ja uudistumisen tukena.



Motivoituminen ja innostuminen työssä.

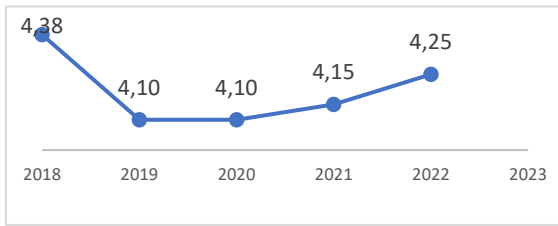


Mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla.

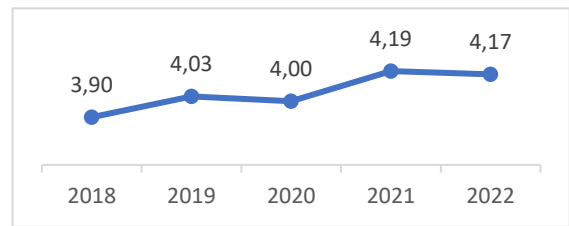
Kuva 20 Osa-alueet, joissa VMBaro tulokset heikentyneet

Osa-alueet, joilla VMBaron tulokset kehittyneet myönteisesti

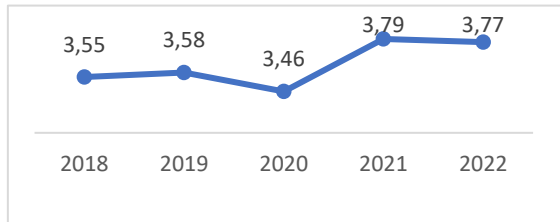
VMBaron tulosten pohjalta myönteistä kehitystä on tapahtunut työn mielenkiintoisuudessa ja haastavuudessa, oppimisen ja uudistumisen mahdollisuuksissa, työn ja osaamisen arvostamisessa sekä työyhteisön innostavuudessa. (Kuva 21.)



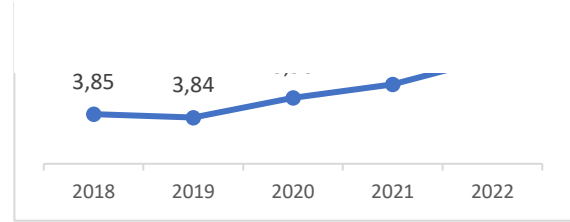
Työn mielenkiintoisuus ja haastavuus.



Oppimisen ja uudistumisen mahdollisuudet työssä.



Työn ja osaamisen arvostaminen

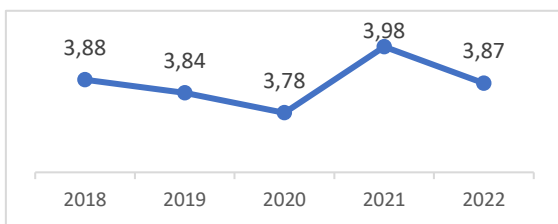


Työyhteisön innostavuus.

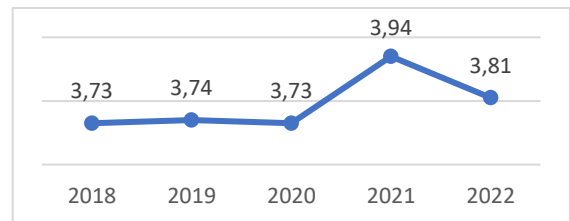
Kuva 21 Osa-alueet, joissa VMBaro tulokset parantuneet.

Osa-alueet, joissa on tapahtunut heiluriliikettä

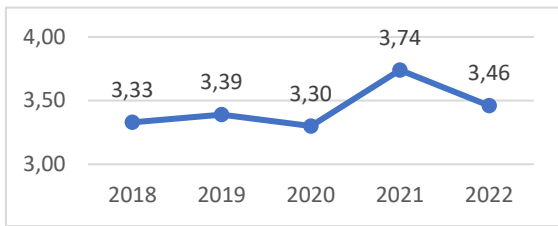
Omassa rakentavassa osallistumisessa ja vaikuttamisessa, keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuudessa, viestinnän avoimuudessa, oikea-aikaisuudessa ja vuorovaikutteisuudessa sekä tiedon saannissa asioiden valmistelusta ja päätöksenteosta tapahtui selkeä positiivinen kehitys vuonna 2021, mutta pudotus vuonna 2022. (Kuva 22.)



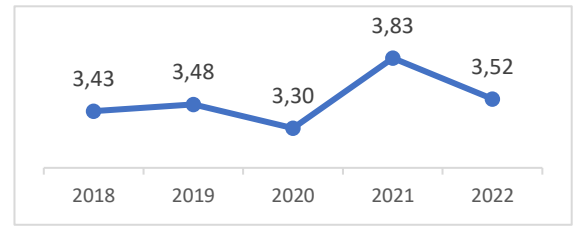
Oma rakentava osallistuminen ja vaikuttaminen.



Keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuus.



Viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus ja vuorovaikutteisuus.



Tiedon saanti asioiden valmistelusta ja päätöksenteosta.

Kuva 22 Osa-alueet, joissa VMBaro tulokset heilahdelleet

Tulokset osoittavat, että niillä osa-alueilla, joihin tietoisesti panostin esim. viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus ja vuorovaikutteisuus, tiedon saanti asioiden valmistelusta- ja päätöksenteosta sekä keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuus, ei ole tapahtunut pysyvää myönteistä kehitystä. Viestinnän ja tiedon saannin osalta E-vastuualueen tulokset olivat Lapin ELY-keskuksen sisäisessä vertailussa heikoimmat vuonna 2022.

VMBaro tulosten valossa on todettava kokeilujen vaikuttavuus heikoksi. Tulokset ovat yhdenmukaisia omien kokemusteni kanssa. Vuonna 2021 työyhteisössä vallitsi alkuinnostus, joka arkistui ja kadotti viehätysvoimansa nopeasti. Henkilökohtaisena tärkeimpänä onnistumisena pidän sitä, että henkilöstö äänesti minut TARMO-tunnustuksen saajaksi kesällä 2023. Perusteluissa nostettiin esille uusien asioiden kokeilu ja vahva toiminnan kehittämisasenne, joka huomioi henkilöstön näkemykset ja arkityön haasteet.

Loppupäätelmänä kokeiluista on, että työyhteisön kehittäminen ja organisaatiokulttuurin muutos vaatii paitsi suunnitelmallista ja tavoitteellista tekemistä, myös aikaa ja kaikkien sitoutumista muutokseen. Kahden vuoden kokeilujakso on osoittautunut liian lyhyeksi kulttuurin muutokselle. Olen kuitenkin armollinen itselleni ja uskon edelleen muotoiluajattelun voimaan; muotoiluajattelu tarjoaa hyviä ja käyttökelpoisia välineitä organisaation kehittämiseen. Johtajana en kykene yksin saamaan muutosta aikaan, vaan muotoiluajattelu on sisäistettävä laajemmin työyhteisön tavaksi ajatella ja toimia. Johtajana

voin kuitenkin toimia esimerkkinä muille ja näyttää suuntaa. Ajattelun omaksuminen on paljon enemmän kuin yksittäisten työkalujen hyödyntämistä.

Vuoden 2023 henkilöstöbarometrissa kaikki tähän tutkielmaan valitut osa-alueet olivat kehittyneet myönteisesti, mikä siivittää minua jatkamaan tavoitteellista työtäni yhteisöllisyyden rakentamiseksi muotoiluajattelun keinoin.

4.3 Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset

Henkilöstökysely on toteutettu ajalla 21.4. – 5.5.2023. Kyselyn kohderyhmänä on ollut Lapin ELY-keskuksen henkilöstö sekä sen toimitiloissa työskentelevät. Kysely lähetettiin sähköpostitse 195 kohderyhmään kuuluvalle ja siihen vastattiin sähköpostin sisältämän julkisen linkin kautta anonymiteetin varmistamiseksi. Henkilöstökyselystä informoitiin monikanavaisesti sisäisessä intranetissä ja johtajien infossa sekä sähköpostin ja itse kyselylomakkeen saatteessa. Vastauskynnyksen madaltamiseksi kysymykset pl. taustamuuttajat olivat vapaaehtoisia, jolloin vastaajien määrä vaihteli kysymyksittäin. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 103 henkilö eli 53 % kohderyhmästä.

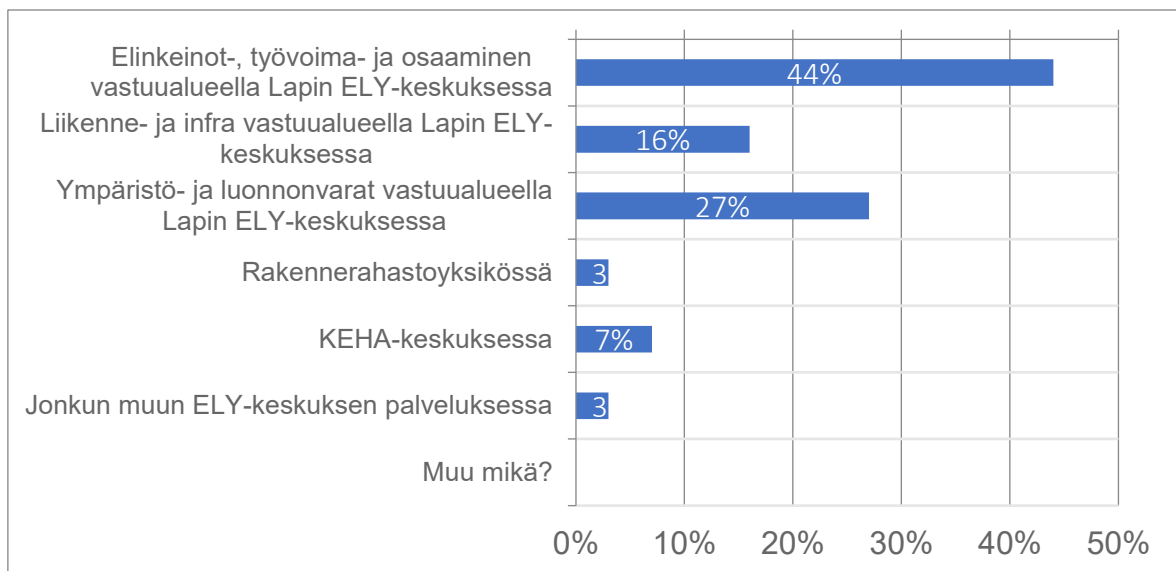
Taustamuuttujiksi olin valinnut organisaatioyksikön sekä ajan, jonka aikaa henkilö oli työskennellyt työyhteisössä (myöh. virkaikä). Lisäksi halusin kartoittaa, kuinka suurella osalla henkilöstöstä on etätöitä koskeva sopimus ja mikä osuus työajasta on sovittuna etätöinä tehtäväksi. Organisaatioyksikkö mahdollisti vastuualuekohtaisen tulosten tarkastelun ja tarvittavan vertailun. Lisäksi tuloksissa voitiin tarkastella rinnakkain kokemuksia ja näkemyksiä niiden henkilöiden välillä, jotka olivat Lapin ELY-keskuksen palveluksessa ja, jotka ainoastaan työskentelivät ELY-keskuksen toimitiloissa.

Virkaikä taustamuuttujana auttoi löytämään minua vastauksen siihen, miten etätöaikana ELY-keskuksen palvelukseen tulleet olivat päässeet mukaan työyhteisöön ja vaihteliko heidän antamat merkitykset yhteisöllisyydelle sekä kokemukset verrattuna niihin, jotka ovat tulleet työyhteisöön aikana, jolloin työtä tehtiin pääosin fyysisessä toimipaikassa. Omaan uteliaisuuteeni perustuen, halusin etätöyösovimusten käytön laajuuden. Huomioiden etätöyö käytön yleisyys ja huomattava osuus yksittäisten asiantuntijoiden työajasta, tällä taustatiedolla ei ollut käyttöarvoa tulosten analysoinnissa muutoin kuin sen

hahmottamiseksi, miten ELY-keskuksen etätöitä koskevat käytännöt asemoituvat suhteessa muihin organisaatioihin.

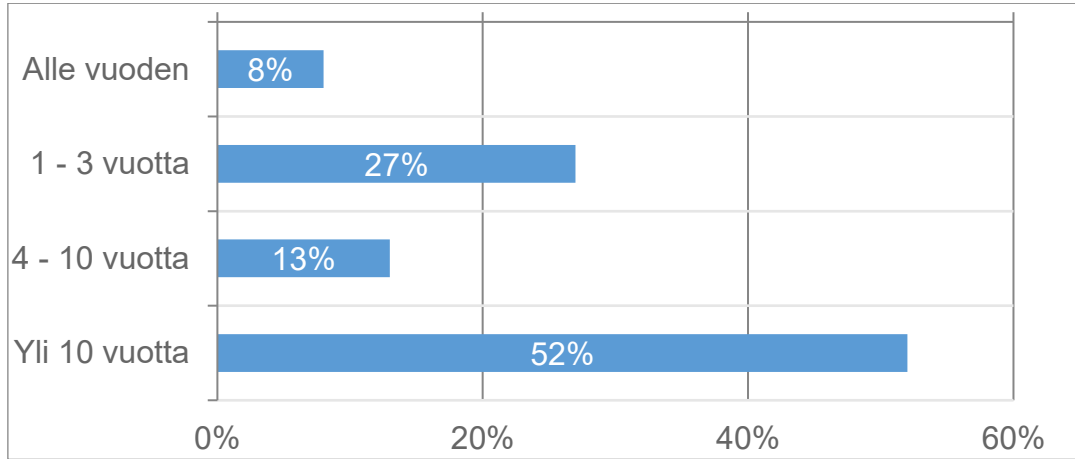
4.3.1 Henkilöstökyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastanneista 87 % työskenteli Lapin ELY-keskuksen palveluksessa ja 13 % muissa organisaatioissa tehden työtä fyysisesti Lapin ELY-keskuksen toimitiloissa. Viimeksi mainitut olivat hallinnollisesti jonkun muun ELY-keskuksen palveluksessa tai ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) palveluksessa. Lapin ELY-keskuksen sisällä aktiivisimmat vastaajat löytyivät elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastuualueelta (E-vastuualueelta) 44 %. Ympäristö- ja luonnonvarat vastuualueen (Y-vastuualue) henkilöstöä vastaajista oli 27 % ja liikenne- ja infra vastuualueen (L-vastuualue) 16 %. (Kuva 23.) Kyselyn tuloksissa painottuvat E-vastuualueen henkilöstön näkemykset. Vastaajien osuus voi johtua siitä, että vastuualueen sisällä on käyty paljon keskustelua yhteisöllisyydestä ja tämän tutkimuksen kokeilut on toteutettu kyseisellä vastuualueella. Myös vastuualueiden tehtävien luonne on voinut vaikuttaa osallistumisaktiivisuuteen; E-vastuualueella korostuvat erilaiset kehittämis tehtävät ja L- ja Y-vastuualueen tehtävien painopiste on enemmän lakisääteissä viranomaistehtävissä. (Kuva 23.)



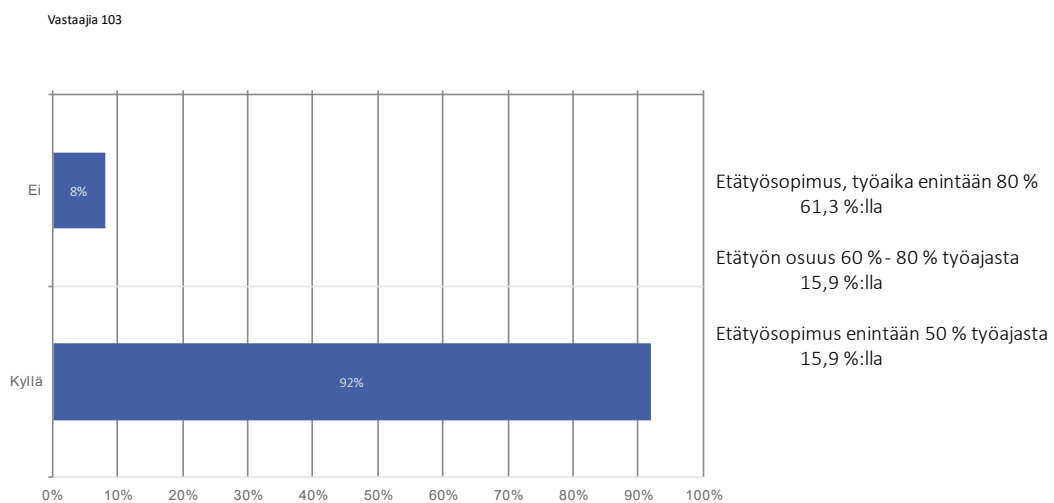
Kuva 23 Yhteisöllisyyttä koskevan kyselyn vastaajat organisaatioyksiköittäin

Vastaajista yli puolet (52 %) on ollut ELY-keskuksen tai KEHA-keskuksen palveluksessa yli 10 vuotta. Pandemian aikana tai välittömästi sen jälkeen tulleita on vastaajista 27 % ja alle vuoden sisällä ELY-keskuksessa aloittaneita 8 %. (Kuva 24)



Kuva 24 Kyselyyn vastaajat sen mukaan, kuinka kauan he ovat työskennelleet ELY-keskuksessa.

Kyselyyn vastanneista runsaalla 90 %:lla on voimassa oleva etätöyösojimus. Yli 60 %:lla kyselyyn vastanneista etätöyön osuudeksi on sovittu maksimi eli enintään neljä päivää viikossa. Vain 16 %:lla kyselyyn vastanneista etätöyön osuus on vähemmän kuin kolme päivää viikossa. (Kuva 25.) Huomattava osa töystä tehdään työpaikan ulkopuolella tai vapaa-ajan asunnolla.



Kuva 25 Etätöyösojimusten osuus ja etätöyön osuus työajasta kyselyyn vastanneilla.

4.3.2 Yhteisöllisyyden keskeiset elementit

Kyselyssä pyydettiin avoimella tekstivastauksella määrittelemään työpaikan yhteisöllisyys ja mistä sen koetaan rakentuvan. Vastaukset on purettu auki ja tunnistettu yhteisöllisyyden kannalta olennaisia teemoja (vrt. Eskola & Suoranta 2008, 174–180). Osan vastausten avainsanoista olen nostanut sellaisenaan otsikoksi ja yhdistänyt niiden alle vastaavan sisältöisiä elementtejä. Osalle avainsanoista olen etsinyt jonkin yhdistävän tekijän otsikoksi esim. rentous, jonka näin pitävän sisällään hyvän ilmapiirin (mukava tehdä töitä) ja huumorin. Maininnoilla tarkoitan, kuinka monta kertaa kyseinen teema on tuotu esille avovastauksissa. Mikäli henkilö on tuonut vastauksessaan esille erilaisia asioita, olen erotellut ne toisistaan ja vienyt luokitusten alle.

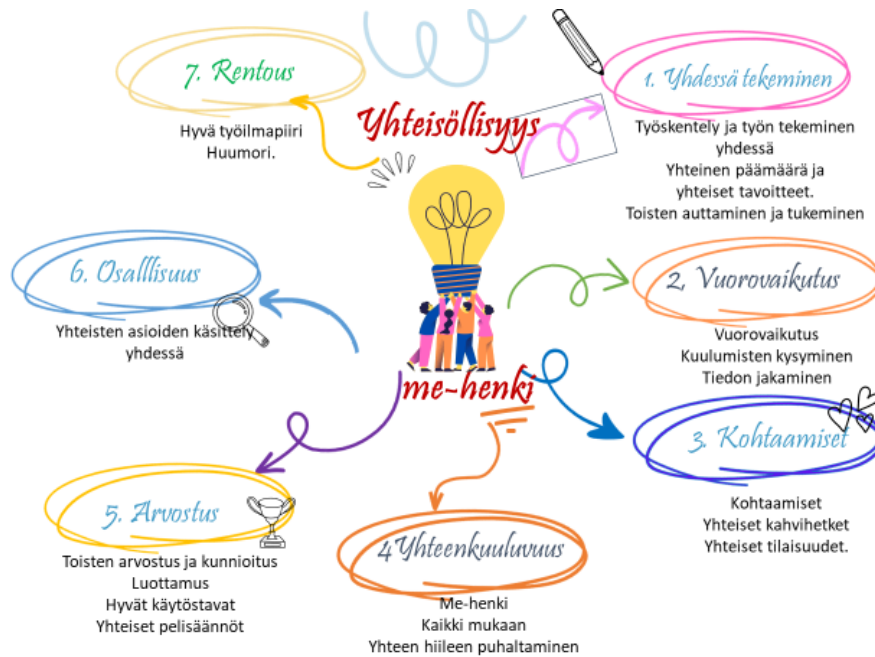
Kyselyn vastausten perusteella yhteisöllisyys on työn tekemistä yhdessä, johon katson kuuluvaksi yhteisen päämäärän ja yhteiset tavoitteet sekä toisten auttamisen ja tukemisen (yhteensä 67 mainintaa). Toiseksi tärkeimmäksi yhteisöllisyyden elementiksi nousee vuorovaikutus, kuulumisten kysyminen ja tiedon jakaminen (64). Tärkeäksi osaksi yhteisöllisyyttä nostetaan fyysiset kohtaamiset työkavereiden kanssa erilaisten tapahtumien ja yhteisten kahittelujen merkeissä (56).

Toisten tukemista, kuulumisten kysymistä, avun antamista, ajankohtaisten työasioiden äärellä keskustelemista, kannustavaa henkeä, yhteistä pohdintaa. Yhteisöllisyys rakentuu luottamuksesta, ajasta ja siitä, että on yhteinen tavoite eli maali.

Lisäksi yhteisöllisyyden rakennusaineeksi nostetaan toisten kunnioittaminen ja arvostaminen, hyvät käytöstavat sekä yhteisten sääntöjen noudattaminen (53), yhteenkuuluvuus (39), osallisuus ja osallistaminen (16) sekä rentous (12) mainittiin lisäksi osaksi yhteisöllisyyttä.

Kaikkia arvotetaan työpaikalla paitsi ammatillisen osaamisen myös oman persoonansa vuoksi. Yhteisöllisyys on arjen pieniä asioita, pyydetään toista kahville, jaetaan ilot ja jutellaan hankalista asioista. Toisaalta tehdään toisinaan myös jotain hauskaa yhdessä.

Työskentelyn täytyy nivoutua niin oman yksikön kuin koko ELY-keskuksen toimintaan eli eri asioissa yhteinen linja on minusta tärkeä.

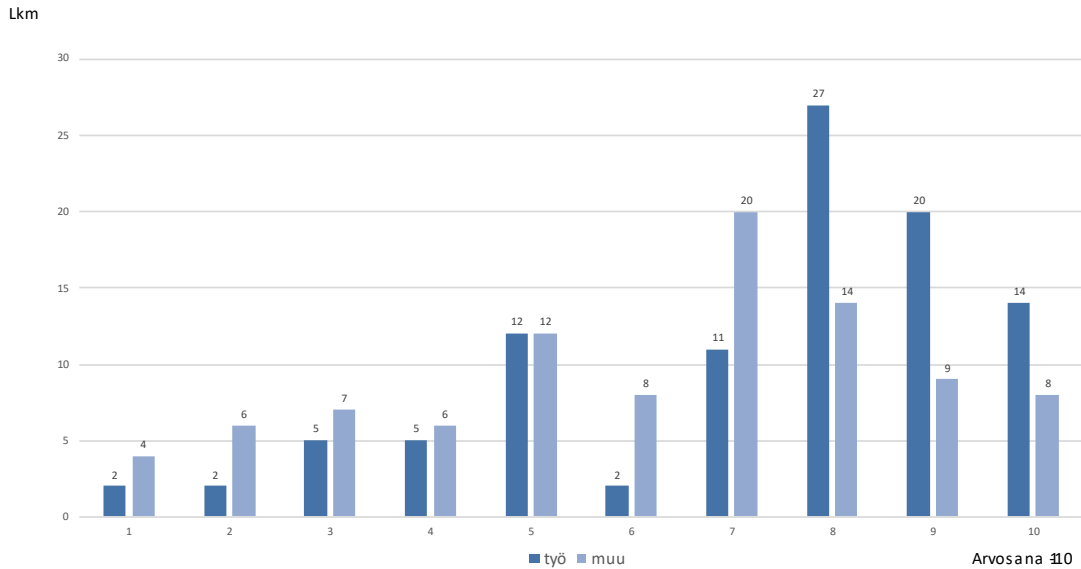


Kuva 26 Yhteisöllisyyden rakennusaineet Lapin ELY-keskuksen henkilöstön näkemyksen mukaan

4.3.3 Yhteisöllisyys nähdään erityisen tärkeäksi työhön liittyen

Kyselyssä olen halunnut selvittää, liittyykö yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve työhön vai nähdäänkö sillä olevan myös työtä laajempaa merkitystä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–10 yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä työtehtävien hoitamiseksi ja työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä muutoin kuin työtehtäviin liittyen.

Kyselyn vastausten perusteella yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve kytkeytyy vahvemmin työhön kuin muuhun. Keskiarvo työhön liittyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön tarpeessa on 7,3, kun taas muun yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarvetta kuvaava keskiarvo on 6,2 (kuva 35). Vaikka muun yhteistyön tarvetta arvioitaessa alhaisia arviointeja on suhteessa enemmän, tämä kysely kuitenkin selkeästi vahvistaa, että työpaikan ihmissuhteilla on työtä laajempaa merkitystä. (Kuva 27.)



Keskiarvo työhön liittyvä yhteistyö 7,3 ja muu yhteistyö työkavereiden kanssa 6,2

Kuva 27 Koettu työhön liittyvän ja muun yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve.

Kysely vahvistaa kokeilujen kautta syntynyttä vaikutelmaa siitä, että yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve vaihtelee huomattavasti yksilöiden välillä. Vastaajista 28 % antoi työhön liittyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeesta arvioksi enintään 5. Vastaavasti muuhun kuin työhön liittyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön tarpeen arvioi 37 % enintään arvosanalla 5. Kun aineistoa tarkastellaan vastaajien virkaiän perusteella, yhteisöllisyyden tarve työhön liittyen on hieman korkeampi niillä, jotka ovat tulleet ELY-keskuksen palvelukseen viimeisen neljän vuoden aikana (ka 7,4). Muuhun kuin työhön liittyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeessa ei näyttäisi olevan eroa sen pohjalta, kuinka pitkän aikaa henkilö on työskennellyt Lapin ELY-keskuksessa tai sen toimitiloissa.

Kun tarkastellaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarvetta vastuualueittain ja suhteessa niihin henkilöihin, jotka eivät hallinnollisesti ole Lapin ELY-keskuksen palveluksessa, yhteistyön tarve vaihtelee jonkin verran. E-vastuualueella työhön liittyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve on korkeampi muihin vastuualueisiin verrattuna. Muuhun kuin työhön liittyvän yhteistyön tarve on korkeampi niillä, jotka työskentelevät Lapin ELY-

keskuksen toimitiloissa, mutta hallinnollisesti ovat joko KEHA-keskuksen tai jonkin muun ELY-keskuksen palveluksessa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve työhön ja muutoin organisaatioyksiköittäin.

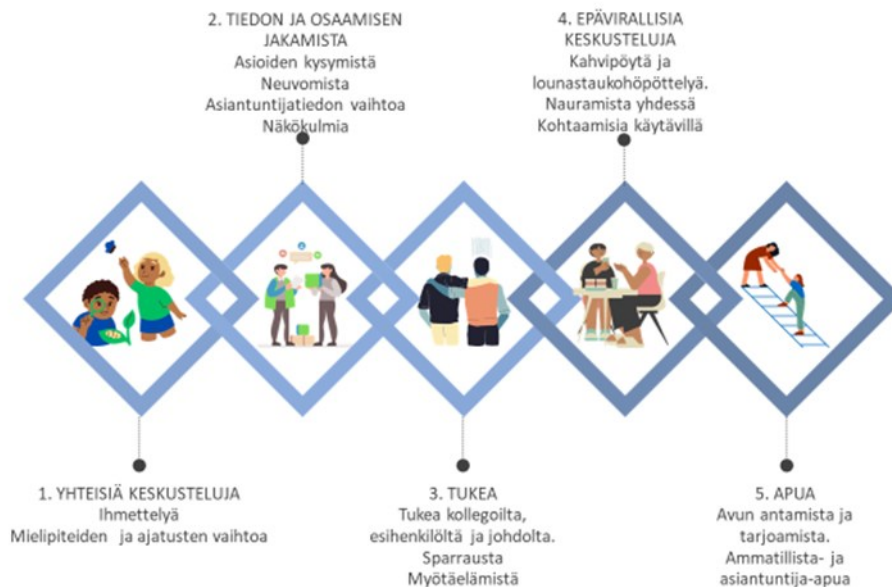
| | työhön | muutoin |
|--------------------------------------|--------|---------|
| Koko aineisto | 7,3 | 6,2 |
| E-vastuualue | 7,7 | 6,2 |
| L-vastuualue | 6,8 | 5,7 |
| Y-vastuualue | 7,1 | 6,1 |
| Muut:KEHA, muut ELY- keskukset | 6,6 | 6,9 |

Työhön liittyvästä yhteistyöstä haetaan lisäarvoa omalle työlle

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeen arvioimisen lisäksi pyysin avoimella kysymyksellä konkretisoimaan, minkälaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta vastaajat kokevat tarvitsevana työhön liittyen. Eniten avoimissa vastauksissa nostetaan esille tarve yhteisille työhön liittyville keskusteluille, asioiden yhteiselle ihmettelylle sekä mielipiteiden ja ajatusten vaihdolle (28). Toiseksi eniten koetaan olevan tarvetta tiedon ja osaamisen jakamiselle (18) ja kolmanneksi eniten keskinäiseen sparraukseen (11). Myös epäviralliset keskustelut nostetaan vastauksissa esille (10) sekä tarve antaa ja saada apua (10). (Kuva 28.)

Ainakin omassa työssä tarvitsen todella paljon asiantujain työpanosta ja asiantuntemusta yli vastuualue- ja yksikkörajojen. Koko ELY:n asiantuntemus on käytössä. Kun työkaverit vielä tuntee, niin tietää myös, mitä he tekevät ja on helppo ottaa yhteyttä.

Tiedonvaihtoa, auttamista, keskustelua (niin vapaata kuin muodollista). Sparraustuki on parasta. Asennetukea siihen, että asioista voidaan puhua, niitä voidaan ihmetellä ja saa kysyä asioista ilman, että rikkoo jotakin hiljaista sääntöä tai toimintatapaa.



Kuva 28 Työhön liittyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeet.

Yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta syntyy lisäarvo työlle

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen nähdään tuottavan lisäarvoa omalle työlle. Lisäarvo syntyy muiden tuottamista ajatuksista, näkökulmista ja mielipiteistä, jotka ovat tärkeitä päätösten ja ratkaisujen pohjaksi. Vastaajat kokevat, että muiden osaaminen ja asiantuntemus on välttämättömyys oman työn tueksi. Yhteisten keskustelujen kautta asioiden nähtiin myös jalostuvan ja näkemysten rikastuvan. (Kuva 29.)

Sparrausta, näkemysten vaihtoa, muiden erityisasiantuntijuutta. Myös työkuorman jakamista, silloin kun tehtävä on liian suuri yhden henkilön tehtäväksi laadukkaasti.

Esimerkkeinä monialaisen asiantuntemuksen välttämättömyydestä nostetaan esille erilaiset lausunnot, selvitykset ja arvioinnit, joita ELY-keskukset antavat. Myös ajan ilmiöt ja haasteet sekä muutoin monimutkaiset ja moniulotteiset asiat, hankkeet tai ratkaisut edellyttävät kokonaisvaltaista asioiden selvittelyä ja erilaisten näkökulmien huomioimista.

Esimerkiksi merkittävässä elinkeinopoliittisissa hankkeissa on huomioitava taloudellisen näkökulman rinnalla ekologiset-, sosiaaliset- ja kulttuuriset näkökulmat. (Kuva 29.)

Jatkuvaa keskustelua oikeiden ja vaikutuksiltaan parhaiden ratkaisujen löytämiseksi ja päällekkäisyyksien välttämiseksi. Tukea vaikeiden asioiden ratkaisemiseksi.

Asian työstäminen yhdessä esim. lausunto tai tiedote, eri asiantuntijoiden erikoistietoa tarvitaan välillä, toimintatavan kehittämässä tarvitaan joskus muidenkin näkemystä.

Pääosin tämä liittyy siihen, että tietyn asian (esim. lausunnon) valmisteluun tarvitaan laaja-alaisesti erilaista substanssiosaamista, joten asioista pyydetään sisäisiä lausuntoja, jotta kaikki näkökulmat tulevat huomioituksi. Lisäksi osallistutaan neuvotteluihin ja asiaa voidaan pohtia myös pienemmällä porukalla teamsin avulla.

Yhteistyö ja vuorovaikutus mahdollistavat uusien ideoiden syntyminen sekä toimintatapojen kehittämisen ja kehittymisen. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarvitaan myös esim. tavoitteiden saavuttamisen edellyttämien toimenpiteiden yhteiseen suunnitteluun tai roolituksesta sopimiseen. Myös tiedon aktiivisen jakamisen merkitys nousee vastauksista esille huomioiden töiden linkittyminen asiantuntijoiden kesken sekä yhteiset asiakkuudet. (Kuva 29.)

Vuorovaikutusta, jossa voidaan pallotella ideoita, jalostaa niitä paremmiksi, annetaan rakentavaa kritiikkiä, kysytään täsmentäviä kysymyksiä ja annetaan kehitysehdotuksia.

Uusimman tiedon saaminen ja useamman näkökulman huomioiminen tuottaa paremman lopputuloksen.

Keskustelua siitä, mitä tehdään, miten tehdään, mitä sillä saavutetaan, miten hommaa voisi kehittää ja tuleeko tuloksia. Työn merkittävyys koostuu useista tekijöistä. Keskustelua kollegojen, esimiesten ja yksikön kanssa. Työn ja tekijän tukemista.

Avoimissa vastauksissa tuodaan esille esihenkilöiden rooli vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäjinä. Esihenkilöiden ja johdon odotetaan omalla toiminnallaan ja esimerkillään luovan edellytyksiä vuorovaikutuksen ja yhteistyön syntymiselle ja kehittymiselle. Heidän luomilla toimintamalleilla ja käytännöillä voidaan edistää, mutta myös heikentää avointa

vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Esihenkilöiltä odotetaan tukea ja palautetta sekä yhteisiä keskusteluja työn tavoitteista ja tekemisestä. Esihenkilötyössä tärkeänä pidetään kykyä kuulla ja kuunnella asiantuntijoita. Lisäksi esihenkilöiden odotetaan puuttuvan työyhteisössä esille nouseviin epäkohtiin ja käsittelemään myös vaikeat tilanteet avoimesti. (Kuva 29.)



Kuva 29 Tavoiteltu yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäarvo ja esihenkilön rooli.

Vahva kokemus yhteisöllisyydestä auttaa työyhteisöä pääsemään yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin sekä luo edellytyksiä yhteisille onnistumisen kokemuksille. Asiantuntijatyössä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat välttämättömiä huomioiden työlle ominainen keskinäisriippuvuus sekä painottuminen verkostoissa tehtäväksi työksi (vrt. Mortens & Haas 2018). Huomioiden ELY-keskuksen moninaiset ja monialaiset tehtävät toiminta kompleksisessa toimintaympäristössä haastaa asiantuntijat yhteistyöhön, osaamisen jakamiseen sekä vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön tärkeimmät foorumit

Yhteisöllisyyden rakentumiseksi, yhteisten keskustelujen ja vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi perinteiset palaverit, kokoukset ja neuvottelut nähdään tärkeimmiksi

foorumeiksi. Uudessa työkuulttuurissa korostuu niiden hyvä suunnittelu, jotta ne palvelevat yhteisöllisyyden tavoitetta. Erilaisilla infotilaisuuksilla nähdään olevan oma paikkansa työyhteisön kokonaisuudessa, vaikka myös niiden osalta tuodaan esille tarpeita sisältöjen ja käsittelytapojen kehittämiseksi. Myös tiimien, yksiköiden ja vastualueiden kehittämispäivät nähdään koko organisaation kehittämispäivien rinnalla tärkeiksi. Vastauksista ei nouse esille tarpeita uusille foorumeille, mutta sen sijaan vastauksista nousee vahvasti esille tarpeet epäviralliselle ja vapaamuotoiselle keskustelulle esim. virallisten kokousten yhteydessä.

Muu kuin työhön liittyvä yhteistyö ja vuorovaikutus

Työhön liittyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön rinnalle kaivataan vapaamuotoisempia ihmisen välisiä yhteyksiä ja keskusteluja (31 mainintaa). Eniten nostetaan esille tarve vapaamuotoiselle jutustelulle muista kuin työhön liittyvistä asioista ja nauru (11). Myös työkaverin kanssa kuulumisten vaihtamisen (4) arvo nousee esille, samoin kuin arjen ilojen ja surujen jakaminen (3) sekä oleminen ihminen ihmiselle (2). Pari henkilöä nostaa esille spontaanien keskustelujen merkityksen yli organisaatio- ja yksikkörajojen. (Kuva 30.)

Kollegoiden tunteminen on a ja o. Luottamus syntyy siitä, kun tuntee toisen ja silloin myös keskinäinen työskentely onnistuu paremmin.

Joskus kaipaa myös vapaamuotoista keskustelua, yksityisasioiden jakamista, sydämellä olevien asioiden purkamista.

Yhteiset tapahtumat (19) saavat vastauksissa vahvan kannatuksen. Järjestetyistä tapahtumista mainitaan erikseen virkistyspäivät, pikkujoulut, yhteiset kehittämispäivät sekä muut yhteiset tapahtumat. Yhteiset kahvi- ja lounastauot (11) nostetaan vertaansa vailla oleviksi mahdollisuuksiksi viettää aikaa työpäivän aikana mukavassa seurassa, irrottautuen työstä ja samalla ladataan omia voimavaroja tuleviin koitoksiin. Yhteiset kahvi- ja lounastauot mahdollistavat uusiin työkavereihin tutustumisen henkilökohtaisella tasolla. (Kuva 30.)

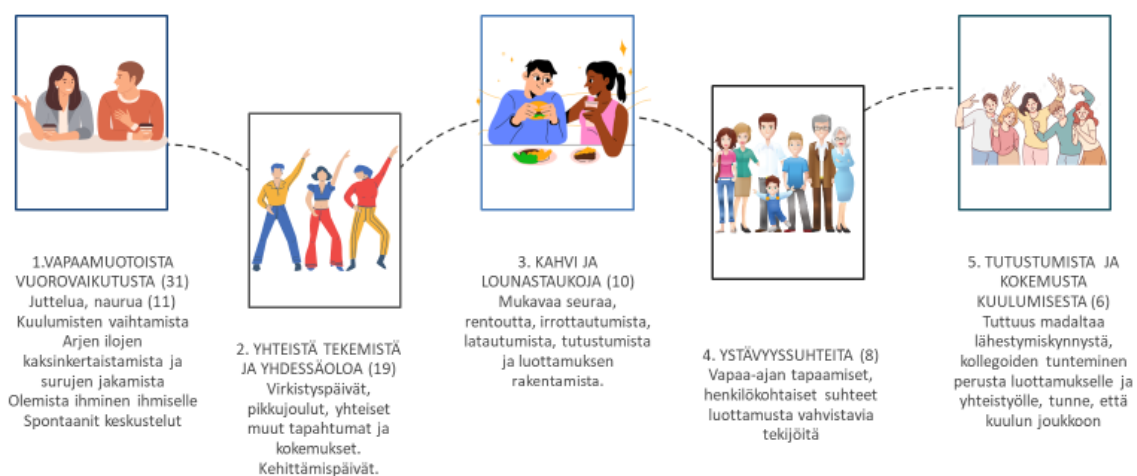
Tuolla aikaisemmin mainitsinkin, että kahvitauot ovat tärkeitä, koska pääsee vaihtamaan kuulumisia ja toisinaan hankaliakin asioita voidaan käsitellä huumorin kautta. Vertaistuki on myös tiukoissa tilanteissa paikallaan.

Yhteistä keskustelua ihan työn ulkopuolisista asioista (esim. kahvi- ja lounastauoilla, jotta ajatukset saa työpäivän aikana myös muihin kuin työasioihin – irrottautumista hetkeksi ja latautumista muiden aiheiden parissa. Työkavereiden kanssa tulee naurettua ja kevennettyä omaa ja muiden oloa tarpeen mukaan. Kasvattaa luottamusta, kun tuntee heidät myös työn ulkopuolisista asioista. Omat yksikön kehittämispäivät, mutta myös talon omat virkistyspäivät/tilaisuudet, jotta oppii tutustumaan myös muiden yksiköiden kollegoihin ja kokee kuuluvansa laajempaan työyhteisöön.

Kahvihetket ovat tärkeitä, voi keskustella muistakin asioista ja tutustua työkavereihin paremmin, mikä lisää luottamusta. Myös pikkujoulut, sähkövuorot ja muut vapaa-ajan tapahtumat ovat tärkeitä.

Työn kautta syntyy ja kehittyy myös vahvoja ystävyysuhteita (8). Ystävyysuhteille on tunnusomaista työhön ja henkilökohtaiseen elämään kuuluvien asioiden jakaminen, yhteiset harrastukset sekä tapaamiset työajan ulkopuolella myös perheiden kesken. Henkilökohtaisen tason kontaktien kautta syntyy ja vahvistuu yhteenkuuluvuuden tunne sekä keskinäinen arvostus ja luottamus. (Kuva 30.)

Työyhteisö on iso osa sosiaalista piiriäni. Näen ihmisiä myös vapaa-ajalla. Se on ihanaa! Työpäivän lomassa käymme lounaalla ja kahvitauolla ja jaamme henkilökohtaisiakin asioita. Ilman tällaista yhteisöllisyyttä työpaikalle ei olisi niin kiva tulla. Jos olisin etätöissä, jäisin tästä paitsi. Tämä on iso syy, miksi en halua tehdä etätöitä.



Kuva 30 Yhteenvedo työhön liittymättömän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarpeista.

Etätyöhön liittyen kannetaan huolta sosiaalisten kontaktien supistumisesta ja vähenemisestä. Työyhteisön kaventumisella koetaan olevan pidemmän päälle kielteisiä vaikutuksia ja se voi johtaa työhön liittyvien näkökulmien yksipuolistumiseen, ammatillisen itsevarmuuden heikentymiseen ja oman osaamisen kapeutumiseen. Tämän skenaarion välttämiseksi esihenkilötyön käytännöillä nähdään olevan tärkeä rooli. Esihenkilön on pidettävä huolta paitsi yksikön, myös yksittäisten asiantuntijoiden hyvinvoinnista, töiden sujumisesta ja työn tavoitteiden saavuttamisesta. Em. edellyttää säännöllistä vuorovaikutusta ja lisäksi kohtaamisia kasvokkain.

Työyhteisön jäsenien kanssa keskusteleminen ihan arkisistakin asioista auttaa asettamaan asioita oikeisiin mittasuhteisiin. Pitkäkestoinen eristäytyminen työyhteisöstä esim. etätyöjaksojen aikaan lisää epävarmuutta omasta tekemisestä.

Esihenkilötyössä tarvitaan työntekijöiden kohtaamista ja vuorovaikutusta jo pelkästään sen vuoksi, että pysyy ajan tasalla, mitä henkilöstölle kuuluu ja mikä on työhyvinvoinnin taso. Käsitykseni mukaan etätyössä ei saa kunnan käsitystä, miten henkilöstö voi ja etäyhteydellä ei pysty pääsemään sellaiseen vuorovaikutukseen, että pystyisi luomaan luotettavan kokonaiskäsityksen tilanteesta.

4.3.4. Yhteisöllisyyden nykytila sekä tarpeet ja odotukset

Osana henkilöstökyselyä halusin tietää, minkälaisena työyhteisön jäsenet kokevat yhteisöllisyyden nykytilan, sitä vahvistavat sekä heikentävät tekijät.

Yhteenkuuluvuuden tunne, yhteistyön merkitys ja laajuus

Kyselyn tulosten perusteella yhteenkuuluvuuden tunne linkittyy läheisyysperiaatteeseen. Vastaajista 92 % kokee kuuluvansa johonkin tiimiin. Vastaavasti yksikköön tuntee kuuluvansa 87 % vastaajista ja vastuualueeseen noin 67 %. Lapin ELY-keskukseen tuntee kuuluvansa noin 65 % vastaajista. Vastaajista joka toinen kokee kuuluvansa muissa ELY-keskuksissa olevien kollegoiden muodostamaan ryhmään. Kollegiaalisen yhteistyön nähdään mahdollistavan osaamisen jakamisen ja sitä kautta toisilta oppimisen. Huomion arvoista on, että arvioitavan organisaatioyksikön laajentuessa, neutraalin arvion (arvo 3) osuus vastauksista kasvaa. (Taulukko 2.)

Taulukko 2 Yhteenvedo yhteenguuluvuuden tunteesta

| | 1 Täysin samaa mieltä | 2 Jokseenkin samaa mieltä | 3 Neutraali | 4 Jokseenkin eri mieltä | 5 Täysin eri mieltä |
|------------|-----------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|---------------------|
| Tiimi | 70 % | 22 % | 7 % | 2 % | 0 % |
| Yksikkö | 57 % | 30 % | 11 % | 1 % | 1 % |
| Vastuualue | 35 % | 32 % | 20 % | 10 % | 2 % |
| ELY-keskus | 41 % | 24 % | 25 % | 8 % | 3 % |
| Muu ELY | 32 % | 19 % | 24 % | 12 % | 13 % |
| Jokin muu | 25 % | 15 % | 43 % | 10 % | 8 % |

Kun tarkastellaan yhteenguuluvuuden tunnetta enintään 4-vuotta (nuoret) ja yli 4-vuotta (konkarit) ELY-keskuksessa olleiden osalta huomion arvoista on, että vasta taloon tulleista vain 57 % tuntee kuuluvansa vastuualueeseen ja pidempään talossa olleista 74 %. Lisäksi tulosten pohjalta näyttää siltä, että myöhemmin taloon tulleilla ei ole yhtä tiiviitä yhteyksiä muihin ELY-keskuksiin kuin pitkään ELY-keskuksessa olleilla. (Taulukko 3.)

Taulukko 3 Yhteenguuluvuuden tunteen kokemus erittäin tärkeä tai tärkeä koko aineisto ja virkaiän perusteella % vastaajista.

| | Koko aineisto | Konkarit | Nuoret |
|------------|---------------|----------|--------|
| Tiimi | 92 % | 92 % | 88 % |
| Yksikkö | 87 % | 88 % | 86 % |
| Vastuualue | 67 % | 74 % | 57 % |
| ELY-keskus | 65 % | 68 % | 58 % |
| Muu ELY | 51 % | 64 % | 27 % |
| Jokin muu | 40 % | 10 % | 35 % |

Kyselyn perusteella yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys suhteessa tiimiin eli lähimpiin työkavereihin koettiin tärkeimmäksi ja ELY-keskukseen vähiten tärkeäksi. Muiden ELY-

keskusten kanssa tehtävä yhteistyö nähdään merkityksellisemmäksi kuin ELY-keskuksen sisäinen vastuualueen rajat ylittävä yhteistyö. (Taulukko 4.)

Taulukko 4 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tärkeys asiantuntijoiden kokemana.

| | Erittäin tärkeä | Tärkeä | Neutraali | Ei kovin | Ei ollenkaan |
|---------------------|-----------------|--------|-----------|----------|--------------|
| Lähimmät työkaverit | 84 % | 15 % | 1 % | 0 % | 0 % |
| Yksikön sisällä | 50 % | 41 % | 9 % | 1 % | 0 % |
| Yksiköiden välillä | 22 % | 55 % | 17 % | 5 % | 1 % |
| Muut vastualueet | 10 % | 39 % | 39 % | 12 % | 1 % |
| Muut ELY:t | 33 % | 34 % | 26 % | 6 % | 1 % |

Virkaiältään nuorille yhteenkuuluvuuden tunteella näyttää olevan kauttaaltaan tärkeämpi merkitys kuin pitkään työyhteisössä olleille. Merkille pantavaa on myös se, että he eivät koe yhteenkuuluvuutta yhtä laajassa mittakaavassa kuin miten tärkeäksi he sen kokevat. Erityisesti tämä tulee esille suhteessa muihin ELY-keskuksiin ja vastualueeseen, joissa erotus kokemuksen ja merkityksen välillä on suurin (27 % ja 25 %). (Taulukko 5.)

Taulukko 5 Yhteenkuuluvuuden merkitys erittäin tärkeä tai tärkeä % osuus vastauksista virkaiän perusteella.

| | Koko aineisto | Konkarit | Nuoret |
|---------------------|---------------|----------|--------|
| Lähimmät työkaverit | 99 % | 98 % | 100 % |
| Yksikön sisällä | 91 % | 85 % | 100 % |
| Yksiköiden välillä | 77 % | 74 % | 82 % |
| Muut vastualueet | 49 % | 46 % | 53 % |
| Muut ELY:t | 68 % | 73 % | 57 % |

Osana kyselyä selvitettiin, kuinka laajasti ELY-keskuksen sisällä tehdään yhteistyötä viikoittain eri asiantuntijoiden kesken. Vastausten perusteella näyttää siltä, että tiivis yhteistyö fokuoitetuu oman yksikön sisälle. Vastuualueella yksiköiden välinen yhteistyö on selkeästi vähäisempää. Kaikista vähiten yhteistyötä tehdään vastuualueiden kesken ja se toteutuu käytännössä lähinnä muutamien henkilöiden välillä.

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta tehdään laajimmin oman yksikön sisällä. Yksikön sisäiseen yhteistyöverkoston kuuluu yleisimmin 1 – 5 henkilöä. Toiseksi yleisintä yhteistyö on vastuualueen sisällä yksiköiden välillä. Yllättävää tulokssa on, että 20 %:lla ei ole vastuualueen sisällä yhteistyökumppaneita, vaikka lähtökohtaisesti yksiköiden tehtävillä voisi olettaa olevan yhdyspintoja toisiinsa. Vastuualueet ylittävää yhteistyötä on 56 %:lla ja muiden ELY-keskusten kanssa kollegiaalista yhteistyötä on 72 %:lla vastaajista. Kollegiaalinen yhteistyö näyttää tulosten pohjalta olevan yleisempää kuin organisaation sisäinen yhteistyö. Huomioiden työyhteisön koko noin 200 henkilöä, vain 3 %:lla kyselyyn vastanneista organisaation sisäinen yhteistyöverkosto ulottuu yli 20 henkilöön. Tuloksia tulittaessa on hyvä kiinnittää huomiota, että tässä kyselyssä kartoitettiin lähinnä viikottaista yhteistyötä henkilötasolla. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin tietoisesti olemassa olevat foorumit sekä satunnainen yhteistyö. (Taulukko 6)

Taulukko 6 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen laajuus (henkilöiden lukumäärä) viikoittain pl. normaalit kokouskäytännöt.

| | ei yhteistyötä | 1 - 5 henkilön | 6 - 10 henkilön | 11 - 20 henkilön | yli 20 henkilön |
|---|----------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Oman yksikön sisällä | 2 % | 49 % | 41 % | 7 % | 2 % |
| Vastuualueen sisällä muiden yksiköiden kesken | 22 % | 56 % | 16 % | 4 % | 3 % |
| Vastuualueen rajat ylittävästi pl. oma vastuualue | 44 % | 47 % | 7 % | 2 % | 0 % |
| Kollegoiden kanssa eri ELY-keskuksissa | 29 % | 55 % | 12 % | 5 % | 0 % |

Osana tutkimustuloksia huomio kiinnityi, että virkaiältään nuorimmilla (alle 4-vuotta ELY-keskuksessa olleilla) yhteistyö oman yksikön sisällä korostui verrattuna pidempään ELY-keskuksessa olleisiin. Kun katsotaan muutoin alle 4-vuotta ELY-keskuksessa olleiden ”nuorten” yhteistyöverkostoja, huomio kohdentuu siihen, että vastualueen sisällä yksiköiden väliset säännölliset yhteydet puuttuivat lähes joka kolmannelta ja vastualueen ylittävät kontaktit lähes joka toiselta. Virkaiältään nuorilla myös tiiviit kontaktit muihin ELY-keskuksiin olivat suppeammat tai ne puuttuivat kokonaan. (Taulukko 7.)

Taulukko 7 Tiiviin yhteistyön volyymit vastaajien virkaiän mukaan.

| | ei yhteistyötä konkarit | ei yhteistyötä nuoret | Alle 10 henkilöä konkarit | Alle 10 henkilöä nuoret | Yli 11 henkilöä konkarit | Yli 11 henkilöä nuoret |
|--|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| Oman yksikön sisällä | 2 % | 3 % | 93 % | 86 % | 7 % | 11 % |
| Vastualueen sisällä muiden yksiköiden kesken | 17 % | 31 % | 75 % | 67 % | 8 % | 3 % |
| Vastualueen rajat ylittävästi pl. oma vastuualue | 42 % | 47 % | 55 % | 53 % | 3 % | 0 % |
| Kollegoiden kanssa eri ELY-keskuksissa | 21 % | 43 % | 72 % | 58 % | 8 % | 0 % |

Yhteisöllisyyteen liittyvät tarpeet ja odotukset sekä arvio nykytilasta

Lapin ELY-keskuksen henkilöstö ja sen toimipaikoissa työskentelevät henkilöt näkevät erittäin tärkeän merkityksen tai tärkeän merkityksen yhteisöllisyydelle olevan avoimella viestinnällä, vuorovaikutuksella, tiedon kululla, arvostetuksi tulemisen tunteella, työssä koetulla ilolla ja työn tavoitteilla. Virkaiällä ei näyttäisi olevan vaikutusta tärkeiksi koettuihin asioihin. Virkaiältään nuorilla työn tavoitteet koettiin hieman tärkeämmäksi ja vastaavasti pidempään ELY-keskuksessa olleet ”konkarit” näkivät arvostetuksi tulemisen hieman tärkeämmäksi. Vähiten merkitystä olevina asioina yhteisöllisyyteen pidettiin yhteisiä

tilaisuuksia työajan ulkopuolella, ELY-keskuksen strategiaa ja yhteistä arvopohjaa, asiantuntijoiden törmäyttämistä sekä yhteisöllistä oppimista. ((Taulukko 8.)

Taulukko 8 Näkemykset eri asioiden merkityksestä yhteisöllisyyteen.

| | Erittäin tärkeänä | Tärkeänä | Neutraali | En kovin tärkeänä | En ollenkaan tärkeänä |
|---|-------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------------|
| Arvostetuksi tulemisen tunne | 57 % | 37 % | 6 % | 0 % | 0 % |
| Asiantuntijoiden törmäyttäminen esim. yhteiset työpajat | 16 % | 40 % | 34 % | 9 % | 1 % |
| Asioiden yhteinen käsittely | 36 % | 52 % | 11 % | 1 % | 0 % |
| Avoin viestintä | 73 % | 25 % | 1 % | 1 % | 0 % |
| ELY-keskuksen yhteinen arvopohja | 18 % | 38 % | 29 % | 12 % | 3 % |
| ELY-keskuksen strategia | 12 % | 34 % | 31 % | 20 % | 3 % |
| Kahvipöytäkeskustelut | 50 % | 32 % | 13 % | 4 % | 1 % |
| Kehittäminen ja innovointi | 23 % | 42 % | 30 % | 5 % | 0 % |
| Kokouskäytännöt | 17 % | 51 % | 27 % | 6 % | 0 % |
| Osallistumismahdollisuudet | 33 % | 52 % | 14 % | 1 % | 0 % |
| Tiedon kulku | 70 % | 25 % | 4 % | 1 % | 0 % |
| Työn tavoitteet | 50 % | 43 % | 7 % | 1 % | 0 % |
| Työssä koettu ilo | 59 % | 34 % | 6 % | 1 % | 0 % |
| Vaikutusmahdollisuudet yhteisiin asioihin | 44 % | 45 % | 12 % | 0 % | 0 % |
| Vuorovaikutus | 53 % | 43 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| Yhdenmukaiset toimintatavat | 43 % | 39 % | 15 % | 4 % | 0 % |
| Yhteiset kokemukset ja tarinat | 27 % | 49 % | 20 % | 4 % | 1 % |
| Yhdenmukaiset toimintatavat | 40 % | 41 % | 15 % | 4 % | 0 % |
| Yhteiset tilaisuudet työajalla | 33 % | 40 % | 22 % | 4 % | 1 % |
| Yhteiset tilaisuudet työajan ulkopuolella | 14 % | 19 % | 31 % | 28 % | 8 % |

| | Erittäin tärkeänä | Tärkeänä | Neutraali | En kovin tärkeänä | En ollenkaan tärkeänä |
|--|-------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------------|
| Yhteisvastuullisuus (tavoitteet, tulokset) | 22 % | 45 % | 21 % | 9 % | 3 % |
| Yhteisöllinen oppiminen (tiedon jakaminen, opintopiirit) | 18 % | 45 % | 27 % | 6 % | 5 % |

Yhteisvastuullisuuteen, asioiden yhteiseen käsittelyyn, kahvipöytäkeskusteluihin, kokouskäytäntöihin sekä yhteisiin tapahtumiin työajalla ollaan pääosin melko tyytyväisiä. Vaikutusmahdollisuudet ja yhteiset tarinat ja kokemukset koetaan myös tärkeiksi, mutta näiden toteutuman arvioinnissa neutraalien vastausten osuus on 45 %. Yhteisöllisyyden näkökulmasta vähiten merkitystä nähdään olevan yhteisillä työajan ulkopuolella järjestettävillä tapahtumilla, ELY-keskuksen strategialla ELY-keskuksen arvopohjalla, yhteisvastuullisuudella yhteisöllisellä oppimisella ja asiantuntijoiden keskinäisellä törmäyttämällä. (Taulukko 8.)

Yhteisöllisyyteen liittyen kyselyyn vastanneet näkevät, että Lapin ELY-keskuksessa toteutuvat hyvin tai melko hyvin työn tavoitteet, kahvipöytäkeskustelut, työssä koettu ilo, arvostetuksi tuleminen, vuorovaikutus, avoin viestintä, osallistumismahdollisuudet sekä tiedon kulku, jotka on kahvipöytäkeskusteluja lukuun ottamatta nostettu myös tärkeimmiksi asioiksi yhteisöllisyyden rakentumisen näkökulmasta. Vasta taloon tulleiden kokemukset olivat koko aineistoa paremmat viestinnän avoimuudesta, kahvipöytäkeskusteluista ja työssä koetusta ilosta sekä hieman heikommat tiedon kulusta ja työn tavoitteista. Arvostus nousi listalle kolmanneksi parhaiten toteutuvaksi yhteisöllisyyden elementiksi. (Taulukko 9.)

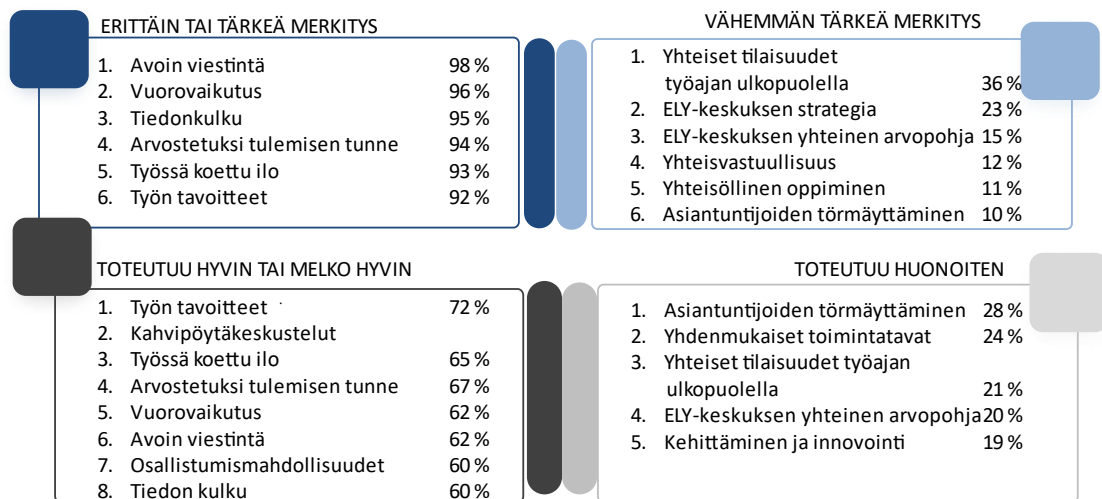
Kokemukset toteutumisesta ovat heikoimpia asiantuntijoiden törmäyttämisessä, yhdenmukaisista toimintavoista, yhteisistä tilaisuuksista työajan ulkopuolella, ELY-keskuksen yhteisestä arvopohjasta sekä kehittämisestä ja innovoinnista. Näistä asiantuntijoiden törmäyttäminen, yhteiset tilaisuudet työajan ulkopuolella ja ELY-keskuksen arvopohja olivat asioita, joita henkilöstö ei myöskään kokenut tärkeiksi yhteisöllisyyden näkökulmasta. (Taulukko 9.)

Taulukko 9 Yhteisöllisyyteen kuuluvien eri osa-alueiden nykytila henkilöstön kokemana

| | Toteutuu hyvin | Toteutuu melko hyvin | Neutraali | Toteutuu melko huonosti | Toteutuu huonosti |
|--|----------------|----------------------|-----------|-------------------------|-------------------|
| Arvostetuksi tulemisen tunne | 13 % | 54 % | 23 % | 9 % | 1 % |
| Asiantuntijoiden törmäyttäminen esim. yhteiset työpajat | 1 % | 19 % | 52 % | 25 % | 3 % |
| Asioiden yhteinen käsittely | 8 % | 49 % | 30 % | 14 % | 0 % |
| Avoin viestintä | 12 % | 51 % | 20 % | 16 % | 2 % |
| ELY-keskuksen yhteinen arvopohja | 5 % | 33 % | 42 % | 16 % | 5 % |
| ELY-keskuksen strategia | 6 % | 26 % | 49 % | 17 % | 3 % |
| Kahvipöytäkeskustelut | 21 % | 47 % | 25 % | 6 % | 2 % |
| Kokouskäytännöt | 15 % | 44 % | 29 % | 12 % | 1 % |
| Kehittäminen ja innovointi | 4 % | 25 % | 52 % | 16 % | 3 % |
| Osallistumismahdollisuudet | 6 % | 55 % | 27 % | 12 % | 1 % |
| Tiedon kulku | 10 % | 51 % | 22 % | 15 % | 3 % |
| Työn tavoitteet | 15 % | 57 % | 21 % | 7 % | 0 % |
| Työssä koettu ilo | 9 % | 56 % | 29 % | 3 % | 3 % |
| Vaikutusmahdollisuudet yhteisiin asioihin | 7 % | 32 % | 44 % | 15 % | 3 % |
| Vuorovaikutus | 9 % | 54 % | 31 % | 6 % | 1 % |
| Yhdenmukaiset toimintatavat | 7 % | 29 % | 41 % | 22 % | 2 % |
| Yhteiset kokemukset ja tarinat | 5 % | 39 % | 44 % | 12 % | 1 % |
| Yhteiset tilaisuudet työajalla | 12 % | 39 % | 39 % | 8 % | 2 % |
| Yhteiset tilaisuudet työajan ulkopuolella | 4 % | 25 % | 50 % | 14 % | 7 % |
| Yhteisvastuullisuus tavoitteista/tuloksista | 7 % | 34 % | 46 % | 9 % | 4 % |
| Yhteisöllinen oppiminen (tiedon jakaminen, opintopiirit) | 9 % | 28 % | 47 % | 14 % | 3 % |

Yhteenvetona voi todeta, että pääosin yhteisöllisyyden tärkeimmät elementit nähdään toteutuvan Lapin ELY-keskuksessa erittäin hyvin tai hyvin. Osallistumismahdollisuudet eivät

nouse TOP6 tärkeiden asioiden listalle, mutta sen sijaan ovat hyvin toteutuvien käytäntöjen listalla. Vähemmän tärkeissä asioissa strategian ja arvopohjan sijoittuminen listalle yllättää. Lisäksi huomio kohdentuu listalta löytyviin yhteisiin tapahtumiin (työajan ulkopuoliset tilaisuudet, yhteisöllinen oppiminen ja asiantuntijoiden törmäyttäminen), joilla niin ikään ei nähdä olevan kovinkaan suurta merkitystä yhteisöllisyyteen. Niistä asiantuntijoiden törmäyttäminen ja yhteiset tilaisuudet löytyvät myös huonoiten toimivien käytäntöjen listalta. Huonosti toteutuvien käytäntöjen listalta löytyy myös yhdenmukaiset toimintatavat sekä kehittäminen ja innovointi. (Kuva 31.)



Kuva 31 Yhteisöllisyyden eri osa-alueiden tärkeys ja toteutuminen kohdeorganisaatiossa.

Kyselyn pohjalta olen tunnistanut keskeisiksi kehittämistarpeiksi ne, joissa ero merkityksen ja toteutumisen välillä on suurin. Tämän tarkastelun pohjalta keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi nousevat vaikutusmahdollisuudet, yhdenmukaiset toimintatavat, kokouskäytännöt, avoin viestintä, asiantuntijoiden törmäyttäminen, tiedon kulku ja vuorovaikutus. Toteutumisen suhde tärkeyteen on parhaiten tasapainossa työajan ulkopuolella olevissa tapahtumissa, kehittämisessä ja innovoinnissa,

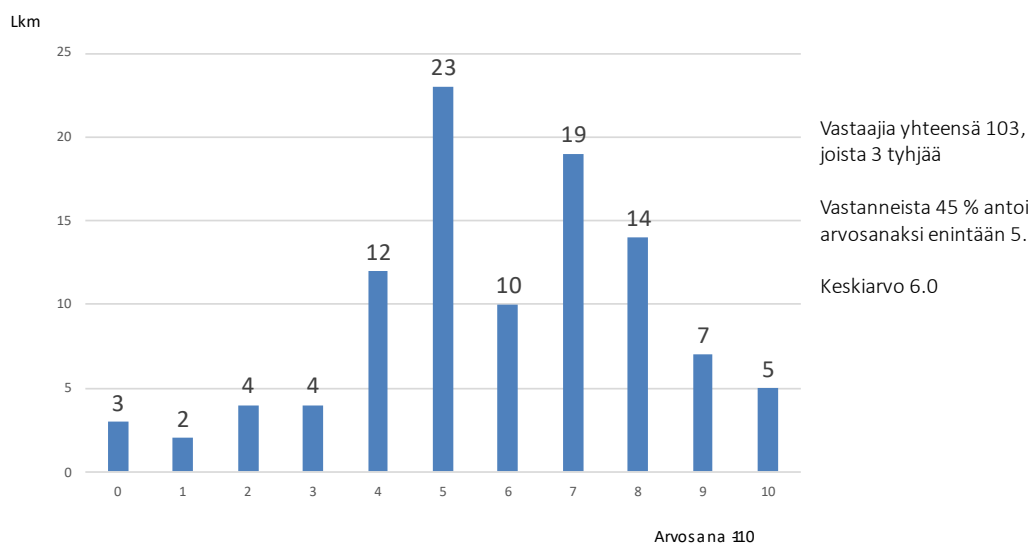
kahvipöytäkeskusteluissa, ELY-keskuksen strategiassa ja arvopohjassa. Näiden osalta erotus tärkeyden ja toteutuman välillä oli pienin. (Taulukko 10.)

Taulukko 10 Yhteisöllisyys, tärkeyden ja toteutuman erotus.

| | Erittäin tärkeä | Tärkeä | Yhteensä | Toteutuu hyvin | Toteutuu melko hyvin | Yhteensä | Erotus tärkeys - toteutuma |
|--|-----------------|--------|----------|----------------|----------------------|----------|----------------------------|
| Arvostetuksi tulemisen tunne | 57 % | 37 % | 94 % | 13 % | 54 % | 67 % | 27 % |
| Asiantuntijoiden törmäyttäminen esim. yhteiset työpajat | 16 % | 40 % | 56 % | 1 % | 19 % | 20 % | 36 % |
| Asioiden yhteinen käsittely | 36 % | 52 % | 88 % | 8 % | 49 % | 56 % | 32 % |
| Avoin viestintä | 73 % | 25 % | 98 % | 12 % | 51 % | 62 % | 36 % |
| ELY-keskuksen yhteinen arvopohja | 18 % | 38 % | 56 % | 5 % | 33 % | 38 % | 18 % |
| ELY-keskuksen strategia | 12 % | 34 % | 46 % | 6 % | 26 % | 32 % | 14 % |
| Kahvipöytäkeskustelut | 50 % | 32 % | 82 % | 21 % | 47 % | 67 % | 15 % |
| Kehittäminen ja innovointi | 23 % | 42 % | 65 % | 15 % | 44 % | 58 % | 7 % |
| Kokouskäytännöt | 17 % | 51 % | 68 % | 4 % | 25 % | 29 % | 39 % |
| Osallistumismahdollisuudet | 33 % | 52 % | 85 % | 6 % | 55 % | 60 % | 25 % |
| Tiedon kulku | 70 % | 25 % | 95 % | 10 % | 51 % | 60 % | 35 % |
| Työn tavoitteet | 50 % | 43 % | 92 % | 15 % | 57 % | 72 % | 20 % |
| Työssä koettu ilo | 59 % | 34 % | 93 % | 9 % | 56 % | 65 % | 28 % |
| Vaikutusmahdollisuudet yhteisiin asioihin | 44 % | 45 % | 88 % | 7 % | 32 % | 39 % | 49 % |
| Vuorovaikutus | 53 % | 43 % | 96 % | 9 % | 54 % | 62 % | 34 % |
| Yhdenmukaiset toimintatavat | 43 % | 39 % | 82 % | 7 % | 29 % | 36 % | 46 % |
| Yhteiset kokemukset ja tarinat | 27 % | 49 % | 76 % | 5 % | 39 % | 44 % | 32 % |
| Yhteiset tilaisuudet työajalla | 33 % | 40 % | 73 % | 12 % | 39 % | 51 % | 22 % |
| Yhteiset tilaisuudet työajan ulkopuolella | 14 % | 19 % | 33 % | 4 % | 25 % | 29 % | 4 % |
| Yhteisvastuullisuus (tavoitteet, tulokset) | 22 % | 45 % | 67 % | 7 % | 34 % | 41 % | 26 % |
| Yhteisöllinen oppiminen (tiedon jakaminen, opintopiirit) | 18 % | 45 % | 62 % | 9 % | 28 % | 37 % | 25 % |

Yhteisöllisyys osana toimintakulttuuria

Lapin ELY-keskuksen yhteisöllisyyden nykytila arvioidaan tyydyttävälle tasolle, keskiarvon ollessa 6,0 arviointiasteikolla 1–10. Vastanneista 45 % antaa arvosanaksi enintään 5 ja kiitettävien arvosanojen osuus on 12 %. Em. tuloksen pohjalta voidaan todeta, että yhteisöllisyyden nykytilassa nähdään olevan kehittämistarpeita. Kun kyselyn tuloksia tarkastellaan virkaiän pohjalta, enintään 4 vuotta ELY-keskuksen palveluksessa olevien arvio on keskimääräistäkin vielä heikompi (5,4). Sen sijaan toimitiloissa työskentelevät muun ELY-keskuksen tai KEHA-keskuksen palveluksessa olevat kokevat yhteisöllisyyden vahvemmaksi (ka 6,8).



Kuva 32 Yhteisöllisyyden nykytila arviointiasteikolla 1–10.

Kolme neljästä vastaajasta kokee, että asenne ja toimintakulttuuri jossakin määrin kannustavat yhteisöllisyyteen ja joka toinen on sitä mieltä, että yhteisöllisyyden merkitys on ollut riittävästi esillä. Työyhteisössä vallitsee yksimielinen näkemys siitä, että jokainen voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen omalla toiminnallaan. Tyytyväisimpiä ollaan henkilöstön omaan panostukseen yhteisöllisyyden edistämiseksi. Esihenkilöiden toimintaan yhteisöllisyyden rakentamisessa ollaan tyytyväisempiä kuin johdon toimintaan. Yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen ja työyhteisön sisälle pääseminen koetaan helpoksi. (Taulukko 11.)

Uuden työkuulttuurin vaikutuksiin liittyvät kokemukset vaihtelevat. 43 % näkee, että sen vaikutus on ollut yhteisöllisyyttä heikentävä ja 27 % on sitä mieltä, että uudella työkuulttuurilla ei ole ollut yhteisöllisyyttä heikentävää vaikutusta. Huomion arvoista on, että neutraalien vastausten osuus on 31 %. (Taulukko 11.)

Taulukko 11 Henkilöstön näkemyksiä yhteisöllisyydestä osana organisaatiokulttuuria.

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Neutraali | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|---------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| Koen, että asenne ja toimintakulttuuri kannustavat yhteisöllisyyteen | 21 % | 55 % | 14 % | 9 % | 2 % |
| Yhteisöllisyyden merkitys on ollut riittävästi esillä organisaatiossamme | 20 % | 29 % | 27 % | 24 % | 1 % |
| Uusi työkuulttuuri on heikentänyt yhteisöllisyyttä | 18 % | 25 % | 31 % | 20 % | 7 % |
| Järjestettyihin yhteisiin tilaisuuksiin on helppo osallistua | 35 % | 45 % | 15 % | 4 % | 1 % |
| On helppo päästä osaksi työyhteisöä | 18 % | 51 % | 19 % | 13 % | 0 % |
| Esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään yhteisöllisyyttä | 17 % | 44 % | 18 % | 19 % | 3 % |
| Johto omalla toiminnallaan pyrkii edistämään yhteisöllisyyttä | 15 % | 38 % | 29 % | 15 % | 4 % |
| Työntekijät omalla toiminnallaan pyrkivät edistämään yhteisöllisyyttä | 16 % | 43 % | 26 % | 16 % | 0 % |
| Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen | 54 % | 36 % | 10 % | 1 % | 0 % |

,'
-

Yhteisöllisyyttä vahvistavat ja heikentävät tekijät Lapin ELY-keskuksessa

Yhteisöllisyyttä vahvistaviksi tekijöiksi tunnistetaan kyselyssä erilaiset työnantajan järjestämät yhteiset tilaisuudet (31), henkilökohtaiset tapaamiset ja kohtaamiset (17) sekä työn tekemisen muut kuin fyysiset edellytykset (16), joina mainitaan esimerkiksi tavoitteellinen johtaminen, yhteinen strategiaperusta ja käytännöt. (Kuva 33.)

*Kaamoksen kaatajaiset, pikkujoulut, yhteiset kokoukset ja virkistyspäivät.
Avoin viestintä ja arvopohjasta keskusteleminen, yhteiset tilaisuudet,
kahvitauot, keskustelut.*

*Yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ja strategia, johon jokaisen tekeminen
pohjautuu. Avoin keskustelu ja asioiden esiin nostaminen.*

Yhteisöllisyyttä vahvistavat myös erilaiset omaehtoiset tapahtumat (13), avuliaat ja mukavat työkaverit (13) sekä koettu avoimuus (13). Kyselyssä lisäksi mainintoja saavat mm. työilmapiiri (9), työn tekemisen fyysiset puitteet (6), viestintä (5), käytöstavat (3) sekä uusien työntekijöiden integrointi työyhteisöön. Avoimissa vastauksissa annetaan myönteistä palautetta esihenkilöille ja johdolle myönteisestä suhtautumisesta tilaisuuksien järjestämiseen, kannustuksesta sekä edellytysten luomisesta työn tekemiselle, yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. (Kuva 33.)

| | | |
|----|---|--|
| 1. | Yhteiset tapahtumat ja foorumit (31) | Kehittämissä virkistyspäivät sekä muut tapahtumat. Työhön liittyvät yhteiset palaverit ja muut foorumit. |
| 2. | Tapaamiset, kohtaamiset (17) | Livetaapaamiset (12) tai/ja Virtuaaliset tapaamiset (5) |
| 3. | Työn tekemisen edellytykset (16) | Tavoitteellista työtä tukeva esihenkilötyö/johtaminen (5). Yhteinen strategia, arvot ja tavoitteet (5). Onnistumisia juhlietaan yhdessä, tasavertaisuus, aito yhteistyö. Selkeät pelisäännöt ja palkkausjärjestelmä, tunnollisuus. |
| 4. | Omaehtoiset tapahtumat (13) | Yhteiset kahvi- ja lounastauot Kahvipöytäkeskustelut. |
| 4. | Työkaverit (13) | Avuliaat (3), mukavat, arvostavat, avoimet, ja ystävälliset työkaverit Työkavereilta saatu palaute. Helppo lähestyttävyyys |
| 4. | Avoimuus (13) | Avoin keskustelu, keskustelukulttuuri Asioita nostetaan esille. Vuorovaikutus |
| 5. | Hyvä työilmapiiri (9) | Hyvä yhteishenki Mukava työpaikka Huumorintaju |

Kuva 33 Yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät kohdeorganisaatiossa.

Yhteisöllisyyttä eniten heikentävänä tekijänä esille nostetaan etätyö ja siihen liittyvät käytännöt (31). Vastauksissa pohditaan etätyön mahdollisesti liian joustavaa ja laajamittaista käyttöä. Etätyö etäännyttää ihmisiä toisistaan ja edistää eristäytymiskehitystä. Hybridikokoukset koetaan haasteellisiksi niin puheenjohtajalle kuin myös osallistujille. Nykyinen työn tekemisen malli on johtanut siihen, että toimistolla ei käydä käytännössä ollenkaan, ei osallistuta live tapaamiseen eikä yhteisiin tilaisuuksiin, jolloin työkaverit jäävät etäisiksi. (Kuva 34.)

Työkavereita ei tapaa kasvotusten. Etäkokouksissa ollaan passiivisia ja multitaskaus on yleistä, jolloin ei keskitytä yhteisiin asioihin. Koetaan, että aikaa ei ole mihinkään yhteisiin juttuihin, vaan halutaan vain keskittyä omaan ydintehtävään ja kaikki muu koetaan ylimääräiseksi.

Liian monet palaverit ovat Teamsilla ja henkilöt pallukoiden takana. Toki osaltaan etäaika on varmasti parantanutkin ihmisten jaksamista ja hyvinvointia, mutta on sillä toinen nurjempikin puoli ja se näkyy yhteisöllisyyden heikentymisenä.

Liika etätyö.

Ei vaadita ihmisiä paikalle esim. yksikköpalavereihin tai kehittämispäiville. Etätyö ainakin sellaisessa muodossa, jossa toimistolla ei käydä aina edes viikoittain.

Siiloutuminen (14) saa toiseksi eniten mainintoja yhteisöllisyyttä heikentävänä tekijänä. Siiloutumisella viitataan vastualueiden ja myös yksiköiden välisen yhteistyön vähäisyyteen, erilaisiin toimintakulttuureihin, yhtenäisten toimintatapojen puutteeseen, vakiintuneisiin kahvipöytäseurueisiin sekä pitäytymiseen vanhassa työkuulttuurissa ja asenteissa. (Kuva 34.)

Yhteistyön puute vastualueiden kesken.

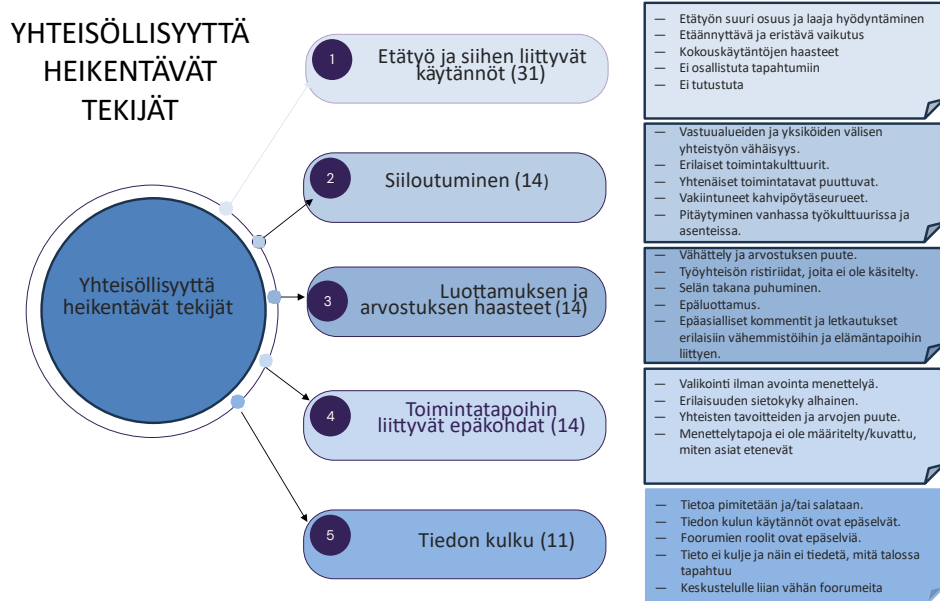
Siiloutuminen ja omissa piireissä pitäytyminen, yhteistyötä sekä työssä että tauoilla pitäisi lisätä.

Erilaiset toimintakulttuurit eri vastualueilla.

Kolmantena yhteisöllisyyttä heikentävänä tekijänä nostetaan esille arvostuksen ja luottamuksen puute työyhteisön sisällä (14) ja työyhteisön toimintatapoihin ja käytäntöihin liittyvät tekijät (14), joista esimerkkeinä avoimuuden puute, kehittämispassiivisuus sekä

tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Arvostuksen ja luottamuksen puute ilmenee epäluottamuksena, selän takana puhumisena, epäasiallisena puheena tai käytöksenä. Lisäksi käsittelemättä jääneet klikit ovat voineet jättää arpia ihmisten välisiin suhteisiin. Esille nostetaan myös havaintoja erilaisuuden matalasta sietokynnyksestä esim. erilaiseen elämäntapaan tai vähemmistöihin liittyen. (Kuva 34.)

Muita esille nostettuja yhteisöllisyyttä heikentäviä tekijöitä ovat tiedon kulun haasteet (11) sekä työmäärä ja -tahti (8). Muutamissa vastauksissa nostetaan esille ison työyhteisön mukanaan tuomat haasteet, jotka heikentävät yhteisöllisyyttä. Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvänä yhteisöllisyyttä heikentävänä tekijänä nostetaan esille työstä saatavan palautteen vähäisyys. Osin esihenkilötyöhön liittyen tuodaan esille kokemuksia epätasa-arvoisesta kohtelusta ja -arvostuksesta työntekijöiden välillä. Kritiikkiä annetaan myös työyhteisön sisällä erilaisten projektien irrallisuudesta suhteessa perustehtäviin. (Kuva 34.)



Kuva 34 Yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät kohdeorganisaatiossa.

Toiveet ja tarpeet yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi

Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi toivotaan erilaisia yhteisiä tapahtumia (20) nykyistä enemmän. Virallisten tapahtumien rinnalle toivotaan erilaisten työaikaan ajoittuvien tempausten, teematilaisuuksien ja aktiviteettien järjestämistä. Konkreettisina aktiviteetteina mainitaan esimerkiksi puolukkaretki, pilkkikisat, joulukahvit ja nyyttikestit. Lisäksi esitetään toive, että olemassa olevia tapahtumia arvioidaan, kehitetään ja monipuolistetaan. (Kuva 35.)

Enemmän yhteisiä tilaisuuksia (ihan livenä) ja henkilöstön osallistamista esim. tapahtumien ideointiin. Kahvion nimiäänestys oli hyvä esimerkki tällaisesta osallistamisesta.

Lisää yhteisiä tilaisuuksia/tempauksia työajalla.

Toiseksi eniten toivotaan muutoksia nykyisiin etätyökäytäntöihin. Nykyisiä etätyökäytäntöjä toivotaan arvioitavan ja ohjeita päivitettävän saatujen kokemusten pohjalta (19). Konkreettisina muutoksina esitetään mm. yhteisistä toimistopäivistä sopimista, läsnäolotilaisuuksien lisäämistä ja kehittämistä niin, että ne olisivat nykyistä houkuttelevampia vaihtoehtoja sekä yhteistä keskustelua mahdollisesti etätyökäytäntöjen kehittämisestä yhteisöllisyyttä paremmin tukeviksi. (Kuva 35.)

Etätyön määrää vähennettävä.

Säännöllisesti yksikkö- ja vastuualuepäiviä, jossa olisi yhteistä jotakin muuta kuin työhön liittyvää aktiviteettia.

Hybridikokousten kehittäminen paremmin tasapuolista osallistumista huomioiviksi.

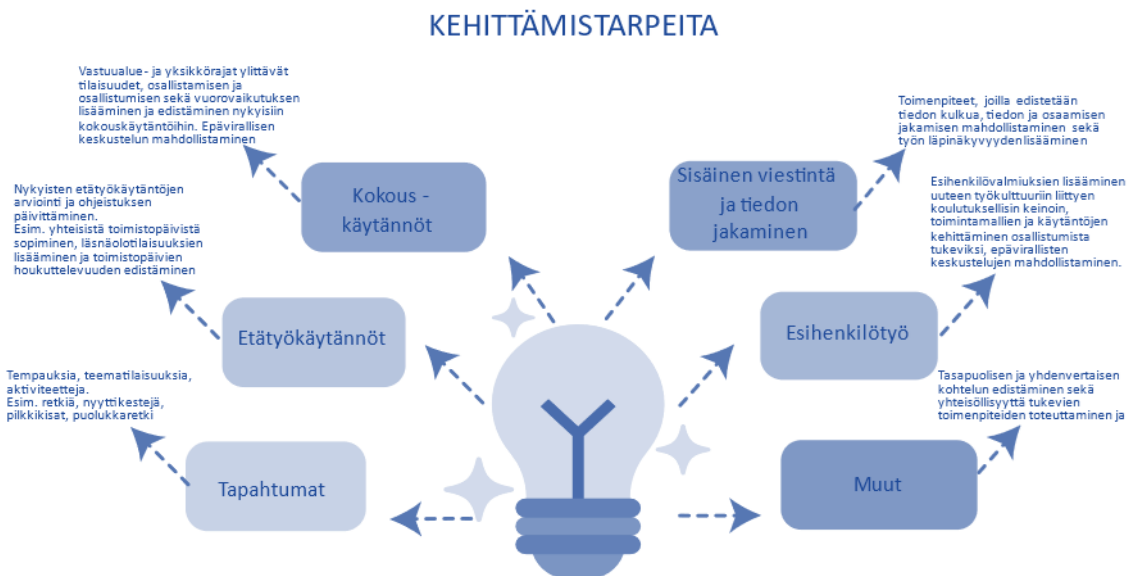
Uuden työkuulttuurin myötä nähdään tarpeelliseksi myös nykyisten kokouskäytäntöjen kehittäminen (17) vuorovaikutusta ja yhteistyötä paremmin tukeviksi. Erityisesti nähdään tarvetta lisätä ja kehittää vastuualueiden ja yksiköiden rajat ylittäviä palaverikäytäntöjä, joissa käsitellään yhdessä ajankohtaisia asioita ja työstetään yhteisiä asioita monialaisesti. Kokouskäytännöillä mahdollistetaan parempi tiedon ja osaamisen jakaminen sekä näkökulmien rikastuminen. Neljänneksi eniten tarpeita kohdistuu sisäiseen viestintään ja

tiedon jakamiseen (10), joista esimerkkeinä tiedon kulun edistäminen, pelisääntöjen sopiminen ja työn läpinäkyvyyden lisääminen. (Kuva 35.)

Lisätä osallistujien aktiivointia ja vapaamuotoista keskustelua Teams-kokouksissa.

Tiedonkulkua kunkin työn alla olevista keisseistä lisättävä ja läpinäkyvyys asioista, joita kukaan kokouksissa käsittelee (ELY:n kanta vai jonkun oma kanta, kuka sanoo ja mitä, mitä tai kenen mielipidettä se edustaa). Yhteistyön merkitys eri kollegojen kanssa.

Useampia mainintoja avovastauksissa saivat esihenkilövalmiuksien kehittäminen uuteen työkuultuuriin liittyen huomioiden, että esihenkilöillä nähdään olevan keskeinen rooli yhteisöllisyyden käytännön edistämässä. Lisäksi nostetaan esille kehittämistarpeena henkilöstön tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun edistäminen sekä yhteisöllisyyden suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kehittäminen.



Kuva 35 Yhteisöllisyyden keskeiset kehittämistarpeet kohdeorganisaatiossa.

4.3.5 Onko hybridityöllä ollut merkitystä yhteisöllisyyteen?

Kyselyn lopuksi haluttiin selvyyttä siihen, koetaanko hybridityöllä olevan vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Yli puolet (55 %) kysymykseen vastanneista on sitä mieltä, että

hybridityön käyttöönotto on heikentänyt yhteisöllisyyttä. Joka kymmenes vastaaja on sitä mieltä, että sillä ei ole ollut vaikutusta ja runsas 10 % näkee hybridityöllä olleen myönteistä vaikutusta yhteisöllisyyteen. Joka neljäs ei ottanut kantaa hybridityön vaikutuksiin.

Mielestäni jopa positiivinen vaikutus. Teams-kokouksiin osallistuu hyvin porukkaa. Teamsilla helppo lähestyä ihmisiä, jos on asiaa johonkin työasiaan liittyen, aiempaa helpommin tulee nykyään otettua yhteyttä Teamssin kautta. Toimistopäivinä osaa ottaa kaiken irti kun siellä työkavereiden kanssa pääsee juttelemaan ja on mukava nähdä ihmisiä. Toisaalta etätyö on vähentänyt kontaktia niihin ihmisiin, jotka ei ole muutenkaan kovin läheisiä ja joiden kanssa ei ole yhteisiä työasioita.

Avovastauksissa konkretisoidaan vaikutuksia. Osa vastaajista kokee, että hybridityö on tuonut paljon hyvää arkeen ja työhön. Yhteydenpito ja kanssakäyminen on muodostunut sujuvaksi, työt ovat tulleet tehdyiksi ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun. Etätyö on mahdollistanut paremman keskittymisen ja työn- ja vapaa-ajan paremman linkittymisen toisiinsa. Etätyön myötä on myös kokemuksia yhteistyön lisääntymisestä ja kohdentumisesta työn kannalta keskeisiin henkilöihin. Myös tasavertaisuuden koetaan lisääntyneen. Vapausasteiden myötä hyvinvointi on kehittynyt myönteisesti ja työnteko on tullut rennommaksi. Positiivisina vaikutuksina nostetaan esille myös työnteon rentoutuminen sekä tiedonvaihdon ja yhteydenpidon kynnyksen madaltuminen. Yhteenvetona voi todeta kiistatta, hybridityöllä on ollut paljon positiivisia vaikutuksia ja yksilötasolla se koetaan toimivaksi ja joustavaksi tavaksi tehdä työtä.

Hyvä. Teamsilla avun hakeminen henkilökohtaistaa asiat paremmin.

Parantunut ja kynnys tiedonvaihtoon on alentunut. Hybridityö helpottaa yhteistyötä ja avoimuutta.

Hybridityön heikkouksina mainitaan kanssakäymisen, vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin väheneminen, eristäytyminen ja työyhteisön pienentyminen sekä yksilöllisyyden korostuminen yhteisöllisyyden sijaan. Hybridityöllä nähdään olevan työyhteisöä hajauttavaa vaikutusta. Satunnaiset kohtaamiset jäävät vähäisemmiksi niiden kanssa, joiden kanssa ei ole työhön liittyvää säännöllistä yhteyttä. Uudessa työyhteisössä huomattava osa työkavereista jää etäiseksi ja vieraksi. Työkavereista etäännyminen haastaa yhteisen perustehtävän ja yhteiset tavoitteet monialaisessa asiantuntijaorganisaatiossa.

Myös vuorovaikutuksen toimimattomuuteen ja epätehokkuuteen viitataan avovastauksissa. Lisäksi tunnistetaan hybridityö erityisen haasteelliseksi esihenkilötyön näkökulmasta.

Yhteisö on pienentynyt. Yhteisöön kuuluvat enää ne, jotka ovat työpaikalla läsnä.

Etätyö heikentää vääjäämättä yhteisöllisyyden rakentumista. On vaikeaa, ellei mahdotonta, tutustua henkilöihin joita ei ole tavannut kasvokkain kertaakaan.

Osa annetuista kommentteista voidaan tulkita neutraaleiksi. Esimerkiksi se, että hybridityön vaikutukset ovat viime kädessä yksilöllisiä ja jokainen tekee itse valintoja siitä, miten osallistuu yhteisiin asioihin ja toimiiko yhteisöllisyyttä edistävasti vai purkavasti. itsestä. Em. johtuen tärkeäksi nähdään, että jokainen löytää itselle parhaan ratkaisun työn tekemisen tavassa. Osalle työn tekeminen hybridimallilla on henkilökohtainen välttämättömyys tilanteessa, jossa työ ja koti ovat eri paikkakunnilla.

Henkilöt, jotka ottavat matalalla kynnyksellä yhteyttä, tekevät niin riippumatta istumapaikasta. Tähän yhteydenpitoon tai yhteisöllisyyteen hybridityöllä ei ole mielestäni suurta merkitystä. Yhteydenpito kollegoiden kanssa sujuu ihan samalla tavalla kuin konttorillakin.

Havainnot eristäytymisestä

Etä- ja läsnätyön yhdistelmän yleistyessä julkisuudessa on käyty keskustelua siitä, lisääkö hybridityö eristäytymistä eli sellaisen tilanteen syntymistä, että henkilö itse jättäytyy tai hänet jätetään yhteisön ulkopuolelle. Henkilöstökyselyn lopuksi olen pyytänyt näkemyksiä mahdollisista havainnoista tähän liittyen. Kysymykseen vastasi 64 henkilöä, joista noin 40 % on havainnut jonkinasteista eristäytymistä työyhteisössä. Noin 30 %:lla tällaisia havaintoja ei ole ollut ja 30 % ei ottanut asiaan varsinaisesti kantaa, mutta kommentoi asiaa muutoin avoimella vastauksella.

Eristäytymiseen liittyvinä havaintoina nostetaan esille, että osa työkavereista on jäänyt ja/tai muuttunut etäiseksi, kun heitä ei välttämättä tapaa kasvokkain tai heihin ei ole mahdollisuuksia tutustua henkilökohtaisesti. Eristäytymiskehityksen yhteydessä tuodaan

esille, että fyysisen työpaikan vetovoima nähdään tällä hetkellä heikkona, jolloin toimistolle tuleminen koetaan hankalaksi ja läsnäolopäiviä jopa tietoisesti vältellään erilaisin keinoin.

Kyllähän sitä enimmäkseen on vuorovaikutuksessa oman yksikön väen kanssa ja muut jäävät huomattavasti vähemmälle, yksikön ulkopuolella oleviin uusiin työntekijöihin ei meinaa tutustua ollenkaan.

Osa työntekijöistä jopa loukkaantuneita, jos heitä on pyydetty saapumaan työpaikalle. Tuntuu, että eletään yksilöllisyyden aikaa, jossa työpaikan pitäisi vain joustaa ja olla rajoittamatta työn tekemistä millään lailla. Onneksi nämä hlöt ovat kuitenkin vähemmistössä, mutta aika äänekkäitä puolustaessaan saavutettuja "oikeuksiaan".

Kyllä eristäytymistä ja ulkopuolelle jäämistä on havaittavissa. Uusien työntekijöiden on todella hankala päästä työyhteisöön, kun suurin osa on etätöissä.

Vastauksissa tuodaan esille havaintona yhteisiin virallisiin ja epävirallisiin tilaisuuksiin osallistumisaktiivisuuden heikentyminen. Vastaavaa passiivisuutta havaitaan esiintyvän myös virtuaalisissa kokouksissa.

Hyvin moni sanoo laiskuvansa lähteä työpaikalle töihin. Tiedonkulkua ja jakamista ei ole niin paljon.

Teamsissa on helppo olla hiljaa, mukana mutta ulkopuolella. Tai jättää kokonaan osallistumatta. Eli etätöissä varmasti yli puolet porukasta jättää osallistumatta yhteisille kahvitauoille, toimistolla osallistutaan paremmin. Itsekin jään mieluiten ulkopuolelle.

5. POHDINTA

Nopeasti läpikäytyinä tulokset herättävät aluksi hämmentäviä ajatuksia, koska ne sisältävät ristiriitaisuuksia. Tulosten ristiriitaisuus osin kuvastaa sitä, että yksilöiden välillä on suurta vaihtelua siinä, mitä merkityksiä he yhteisöllisyydelle antavat ja miten he kokevat yhteisöllisyyden. Huolimatta em. ristiriitaisuuksista, tuloksista tietyt teemat profiloituvat tärkeämmiksi kuin toiset. Henkilöstökyselyn tulokset tukevat ja ovat yhdenmukaisia kokeiluista tekemieni havaintojen kanssa.

Oman tutkielmamatkani tärkein tavoite on ollut selvittää itselleni, mikä merkitys työpaikan yhteisöllisyydellä on, mitä siltä odotetaan ja miten tarpeisiin voidaan vastata. Erityisen kiinnostunut olen omaan työhöni liittyen, miten minä johtajana voin luoda edellytyksiä yhteisöllisyyden ylläpitämiselle ja rakentumiselle hyödyntäen muotoiluajatteluun liittyvää osaamistani. Peilaan tässä pohdinta -osuudessa tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiini sekä teoriaan, nostan esille jatkotutkimustarpeita sekä teen esityksiä lyhyen tähtäimen keskeisistä kehittämistoimenpiteistä.

5.1. Mitä jää jäljelle – mitä vastauksia löydän tutkimuskysymyksiini?

Tässä luvussa peilaan empiiristä aineistoa suhteessa tutkielman tutkimuskysymyksiin, jotka olin asettanut: mikä on yhteisöllisyyden merkitys ja onko se muuttunut, minkälaisena sen nykytila koetaan ja miten muotoiluajattelua voi hyödyntää yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja rakentamisessa?

5.1.1. Mikä on yhteisöllisyyden merkitys?

Lapin ELY-keskuksessa työskentelevät asiantuntijat määrittelevät yhteisöllisyyden yhteiseksi työskentelyksi yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöllisyys rakentuu vuorovaikutuksesta, kohtaamisista, yhteenkuuluvuuden tunteesta, toisten arvostuksesta ja osallisuuden kokemuksesta. Yhteisöllisyyteen kuuluu osaksi rentoilmapiiri, jossa huumorilla, työn ilolla ja naurulla on oma paikkansa. Yhteisöllisyyteen liitetään vahvasti vastavuoroisuuden edellytys. Tulosten perusteella yhteisöllisyys rakentuu henkilökohtaisten suhteiden pohjalle, jotka pääsääntöisesti syntyvät muutoin kuin suoraan työn tekemisen kautta tai virallisilla foorumeilla. Yhteisöllisyyden merkitys nähdään

ensisijaisesti lisäarvona omalle työlle. Se rakentuu yhteisistä keskusteluista, tiedon ja osaamisen vastavuoroisesta jakamisesta, työkavereiden sekä esihenkilön ja johdon antamasta tuesta ja konkreettisesta avusta omiin työtehtäviin liittyen. Työhön liittyvän yhteisöllisyyden rakentumista huomattavissa määrin edistävät henkilökohtaiset suhteet, joihin osaksi kuuluu työhön liittymättömät keskustelut.

Työtä laaja-alaisemman yhteistyön merkitys tunnustetaan edelleen, vaikka työn tekemisen tapa on muuttunut ja muun kuin työhön liittyvän yhteisöllisyyden tarve nähdään vähäisempänä. Työhön liittymätön yhteistyö rakentuu vapaamuotoisista keskusteluista mm. kuulumisten vaihdosta, yhteisiin tilaisuuksiin osallistumisesta sekä yhteisistä kahvi- ja lounastauoista. Sen koetaan vahvistavan keskinäistä luottamusta, joka puolestaan madaltaa huomattavasti työhön liittyvän yhteistyön kynnyksiä. Luottamuksen lisäksi se lisää toisten arvostusta ja luo maaperää yhteenkuuluvuuden tunteen kokemukselle. Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat säilyttäneet merkityksensä ja työn kautta syntyy myös sellaisia henkilökohtaisia suhteita, jotka rikastuvat ystävyysuhteiksi.

Henkilöstökyselyn perusteella yhteisöllisyyden kolme tärkeintä elementtiä ovat avoin viestintä, vuorovaikutus ja tiedon kulku. Seuraavina tulevat tärkeysjärjestyksessä arvostetuksi tulemisen tunne, työssä koettu ilo ja työn tavoitteet. Vähemmän tärkeiksi koettiin yhteiset työajan ulkopuolella tapahtuvat tilaisuudet. Myöskään yhteisellä strategialla ja arvopohjalla ei nähty olevan yhteisöllisyyttä vahvistavaa vaikutusta. Strategian ja arvopohjan vähäiselle merkitykselle haen selitystä pohdinta osuudessa. Tältä osin kyselyn tulos yllätti minut, koska strategia ja arvopohja oli noussut keskeiseen asemaan aikaisemmissa tutkimuksissa. Myös tämän henkilöstökyselyn alun avoimessa kysymyksessä siitä, mitä yhteisöllisyys on, nousivat arvot ja strategia keskeiseen osaan.

Yhteisöllisyyden kokemuksissa ei näyttäisi olevan suurta vaihtelua sen pohjalta, onko henkilö ollut Lapin ELY-keskuksessa pidempään vai, onko hän tullut työyhteisön jäseneksi laajamittaisen etätyön aikana. Kyselyn tulosten mukaan yhteisöllisyys nähdään asiana, johon jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Kuitenkin tutkimuksessa nousee esille odotusarvo siitä, että joku tekisi jotakin asiantilan parantamiseksi. Ensisijaisesti odotukset kohdentuvat esihenkilöihin ja johtoon, joilla nähdään olevan keskeinen merkitys

yhteisöllisyyden edellytysten luomisessa. Kyselyssä ei tuotu juurikaan esille konkreettisesti, miten minä työyhteisön jäsenenä voisin rakentaa yhteisöllisyyttä.

5.1.2 Onko yhteisöllisyyden merkitys muuttunut työelämän muuttuessa?

Työyhteisön määritelmä on muuttunut niin, että se ei ole sidottu mihinkään fyysiseen paikkaan ja se voi rakentua kerroksittain erilaisista työhön liittyvistä yhteyksistä, suhteista, tiimeistä ja ryhmistä, jotka eivät välttämättä noudata organisaatorajoja. Samanaikaisesti tunnustetaan uuden työkuulttuurin mukanaan tuomat uudenlaiset yhteisöllisyyden haasteet esim. henkilökohtaisten suhteiden etäännyminen, työyhteisön kaventuminen, tiedon kulun haasteet sekä viitteet eristäytymiskehityksestä.

Tutkimuksen empiirinen osuus ei valitettavasti kykene tuottamaan vastausta siihen, onko yhteisöllisyyden merkitys tutkielman kohdeorganisaatiossa muuttunut ja miten. Sen sijaan suhteessa aikaisempiin tutkimustuloksiin näyttäisi siltä, että yhteisöllisyyden sisällöissä ei ole tapahtunut huomattavia muutosta uuden työkuulttuurin myötä, mutta pidemmällä tähtäimellä peilattuna sosiologian klassikoiden teorioihin, muutos on ollut huomattavampi.

Yhteisöllisyyden sisällön muuttumattomuutta perustelen vertaamalla tämän tutkielman empiirisen osuuden tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Edelleen yhteisöllisyydestä halutaan saada lisäarvoa omalle työlle ja sen tavoitteille (vrt. Leana & van Buren 1999) ja yhteisöllisyyteen nähdään kuuluvaksi yhdessä oleminen ja -tekeminen, henkilökohtaiset suhteet ja yhteenkuuluvuuden tunne. Me-hengen merkitys kaikinensa korostuu. Vaikutusmahdollisuudet sekä koettu arvostus nostetaan lisäksi keskeisiksi elementeiksi yhteisöllisyydelle. (Vrt. Kinjerski & Skyrpnek 2004; Kinjerski & Skyrpnek.) Yhteneväistä on myös se, kuinka tärkeä rooli nähdään olevan viestinnällä ja vuorovaikutuksella (esim. Stein 2006). Tässä henkilöstökyselyssä yhteisön tavoitteiden ensisijaisuus suhteessa henkilökohtaisiin tavoitteisiin ei tullut yhtä vahvasti esille kuin aikaisemmissa tutkimuksissa esim. Brint (2001). Tämä tutkielma nosti vahvemmin esille tarpeen saada lisäarvoa henkilökohtaisille työn tavoitteille. Myöskään sitoutuminen tai sosiaalisten suhteiden vaikutus yhteisten toimintaperiaatteiden noudattamiseen ei noussut erityisesti esille (emt.).

Tutkielman tulosten pohjalta eniten jäin miettimään työyhteisön yksittäisten jäsenten vastuuta yhteisöllisyydestä. Kyselyn avovastauksissa ei juurikaan tullut esille, mitkä ovat jokaisen työntekijän velvollisuudet yhteisöllisyyden rakentamisessa. Odotuksia kohdennettiin esihenkilöihin ja johtajiin sekä työkavereihin. (Vrt. Nowell & Boyd 2014.) Tältä osin jäin miettimään, onko muutos tapahtunut siinä, että yhteisöllisyyttä kyllä koetaan tarvittavan, mutta sen eteen ei olla henkilökohtaisella tasolla välttämättä valmiita tekemään panostuksia sen edistämiseksi. Lisäksi olisin odottanut, että yhteisvastuullisuus olisi noussut kyselytutkimuksessa esille huomioiden, että työyhteisöllä on yhteinen perustehtävä ja yhteiset tavoitteet.

5.1.3 Yhteisöllisyyden nykytila Lapin ELY-keskuksessa

Lapin ELY-keskuksen yhteisöllisyyden nykytila arvioidaan tyydyttäväksi. Parhaiten yhteisöllisyyden elementeistä koetaan toteutuvan työn tavoitteet, kahvipöytäkeskustelut ja työssä koettu ilo. Heikoimmin arvioidaan toteutuvan asiantuntijoiden törmäyttäminen, yhdenmukaiset toimintatavat sekä työajan ulkopuoliset tapahtumat. Törmäyttämistä ja työajan ulkopuolisia tapahtumia ei pidetty tärkeinä, mutta sen sijaan yhdenmukaisten toimintamallien kehittäminen nostetaan kehittämistarpeeksi. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet, kehittäminen ja innovointi sekä avoin viestintä koettiin asioiksi, joissa merkitys ja toteutuma erosivat eniten toisistaan.

Yhteistyö ja vuorovaikutus toimii parhaiten läheisyysperiaatteen pohjalta tiimi- ja yksikkötasolla, joissa on käytössä vakiintuneet toimintamallit esimerkiksi säännönmukaiset kokoukset ja tiivis yhteydenpito. Sen sijaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta vastuualueajat ylittävästi nähdään olevan vähän ja se toteutuu lähinnä yksittäisten henkilöiden kesken. Huomion arvoista on, että ELY-keskusten välinen kollegiaalinen yhteistyö näyttäisi olevan tiiviimpää ja laajempaa kuin ELY-keskuksen sisäinen yhteistyö.

Kolmen kärjestä yhteisöllisyyttä vahvistavista tekijöistä erottautuvat työnantajan järjestämät erilaiset yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet esim. kehittämispäivät ja työhön liittyvät kokoukset, kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset livenä tai virtuaalisina sekä työn muut kuin fyysisiin tiloihin liittyvät yleiset edellytykset esim. tavoitteellista työtä tukeva

esihenkilötyö ja johtaminen, yhteinen strategia ja tasavertainen kohtelu. Vahvistaviksi tekijöiksi tunnistettiin lisäksi omaehtoiset tapahtumat, mukavat ja osaavat työkaverit sekä työyhteisön avoimuus.

Yhteisöllisyyttä heikentäviksi tekijöiksi tunnistetaan nykyiset etätyökäytännöt, siiloutuminen sekä arvostuksen ja luottamuksen puute sekä yhteisten toimintatapojen puute. Myös tiedon kulku nousee tässäkin yhteydessä esille. Yhteisöllisyyden edistämiseksi toivotaan enemmän yhteisiä tapahtumia, nykyisten etätyökäytäntöjen arviointia ja mahdollisesti tarvittavien periaatteiden päivittämistä sekä kokouskäytäntöjen kehittämistä. Myös viestintään ja tiedon kulkuun koetaan tarvittavan kehittämistoimenpiteitä.

Hybridityön vaikutukset yhteisöllisyyteen jakavat mielipiteitä; osa kokee sen heikentäneen yhteisöllisyyttä, osa ei ota kantaa ja niitäkin löytyy, joiden mielestä vaikutus on positiivinen. Hybridityön koetaan lisänneen työtyytyväisyyttä mahdollistamalla työn ja vapaa-ajan joustavan yhdistämisen. Muina myönteisinä vaikutuksina mainitaan virtuaalisen yhteydenpidon helppous ja sujuvuus, mahdollisuus keskittyä työhön ja vuorovaikutuksen kohdentumisen oman työn kannalta keskeisiin henkilöihin ja osallistumisen vain tärkeisiin kokouksiin. Hybridityö on tuonut työntekoon rentoutta ja poistanut välimatkoista aiheutuvia esteitä. Yhdistävänä tekijänä kielteisille vaikutuksille tunnustetaan sen hajauttava vaikutus ihmisiin, tietoon ja työn tekemiseen. Esille nostetaan kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen vähentyminen, eristäytyminen sekä henkilökohtaisten tapaamisten ja kontaktien väheneminen.

5.1.4 Muotoiluajattelun mahdollisuudet yhteisöllisyyden johtamisen kehittämisessä

Selkeästi on havaittavissa yhteisiä elementtejä muotoiluajattelun keskeisissä periaatteissa sekä niissä asioissa, joita liitetään työpaikan yhteisöllisyyteen uudessa työntekemisen kulttuurissa. Tämän johtopäätöksen olen tehnyt vuosien 2021 ja 2022 kokeilujen ja henkilöstökyselyn perusteella. Em. vahvistaa minulle käsitystä, että muotoiluajattelu on yksi käyttökelpoinen ajattelumalli yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja kehittämiseksi.

Yhteisöllisyys ei kuitenkaan synny itsestään ja se vaatii rakentamiseen aikaa ja kärsivällisyyttä. Tämän kyselyn perusteella yhteisöllisyyden johtamisen vastuu nähdään

olevan esihenkilöillä ja johdolla. He toimivat esimerkkinä omalla toiminnallaan koko työyhteisölle, luovat ja kehittävät yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakenteet sekä vastaavat koko työyhteisön toimivuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta omassa organisaatioyksikössään. Kahden vuoden kokeilu osoittautui liian lyhyeksi, jotta olisi saatu pysyviä vaikutuksia aikaan.

Huomioiden yhteisöllisyyden nykytila ja siinä tunnistetut haasteet, yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja rakentaminen tämän tutkielman pohjalta edellyttävät aikaisempien toimintamallien ja käytäntöjen kriittistä tarkastelua ja arviointia suhteessa uuteen tilanteeseen. Entiset mallit eivät ole riittäviä ja/tai toimivia. Tarvitaan koko työyhteisöltä uudistumista ja uusia ajattelumalleja. Muotoiluajattelu tarjoaa yhden käyttökelpoisen mallin. Muotoiluajattelun mahdollisuuksia yhteisöllisyyden johtamisessa tarkastelen tulosten ja teorian välisessä vuoropuhelussa tarkennetusti.

5.2. Tulosten ja teorian välinen vuoropuhelu

Tässä kappaleessa pohdin tutkielmani tuloksia suhteessa sosiologian klassikoihin, työelämän murrokseen sekä johtamiseen ja esihenkilötyöhön.

Tutkielman tulokset antavat viitteitä siihen, että sosiaalisen toiminnan areenat eivät ole niin kategorisia kuin sosiologian klassikot osana teorioitaan esittävät. Sosiologian klassikoista esim. Tönnies, Parsons ja Weber erottivat toisistaan tunnepitoiset suhteet ja arvoperusteiset/päämäärä tai rationaaliset suhteet. Tämä tutkimus osoitti, että yhteisöjen perusta ei ole joko tunnepitoinen tai rationaalinen, vaan se on tunnepitoinen ja rationaalinen. Rationaalisten suhteiden syntyminen näyttää tutkielman tulosten mukaan edellyttävän tunnepitoisen suhteen maaperäkseen.

Työpaikan yhteisöllisyys ei ole katoava luonnonvara

Tämä tutkielma vahvistaa, että yhteisöllisyyden ja yhteisöön kuulumisen tarve on edelleen olemassa myös työpaikoilla, vaikka työn tekemisen tavat ja muodot ovat muuttuneet ja työ yksilöllistynyt. Tämän tutkielman tulosten pohjalta yhteisöllisyyden merkitys on kuitenkin muuttunut aikojen saatossa. Työpaikan yhteisöllisyys ei näyttäisi tämän tutkielman valossa

linkittyvän omien intressien tai etujen puolustamiseen eikä byrokraattista hallintoa vastaan. Työyhteisöstä ei myöskään haeta samassa merkityksessä turvaa ja voimaa kuin sosiologisessa ajattelussa on perinteisesti ajateltu. (Vrt. Aro & Jokivuori 2010, 110–111.)

Tämän tutkielman pohjalta työpaikan yhteisöllisyys on luonteeltaan välillistä. Yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta haetaan lisäarvoa omaan työhön ja työn tavoitteiden saavuttamiselle. Lisäarvo syntyy vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Se voi olla hankalien asioiden yhteistä pohtimista, keskustelua, ideointia tai yhdessä ratkaisujen hakemista. Tutkielman tulosten perusteella yhteistyötä ja vuorovaikutusta ohjaavat ensisijaisesti henkilökohtaiset tavoitteet. Tämä tulos poikkeaa esim. Leana & Van Buren (1999) tutkimustuloksista, jossa yksittäiset henkilöt priorisoivat yhteisön tavoitteet ensisijaisiksi. Em. pohjalta näyttäisi, että yhteisöllisyys rakentuu individualistisen orientaation pohjalta (vrt. Aro & Jokivuori 2010, 114).

Henkilökohtaisuus ja kohtaamiset luovat maaperän yhteisöllisyydelle

Tutkielman tulokset yllättivät minut siinä, kuinka suuri merkitys yhteisöllisyyden syntymiseksi nähtiin olevan henkilökohtaisella suhteella ja kohtaamisilla. Tutkielman mukaan ne luovat maaperän työhön liittyvälle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Mielenkiintoista oli havaita myös se, että nämä henkilökohtaiset suhteet syntyvät pääsin muualla kuin yhteistyön- ja vuorovaikutuksen virallisissa rakenteissa. Em. pohjalta korostui tuloksissa epävirallisten ja vapaamuotoisten keskustelujen merkitys. Myös Rajamäen tutkimuksessa (2021, 75) nousi esille interpersoonallisen viestinnän merkitys työyhteisöön liittymisessä ja kuulumisen tunteen syntymisessä. Em. kuuluivat osaksi myös mm. huomioiminen ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen työkavereiden kesken. Vastavuoroiset ja hyväksyvät vuorovaikutusprosessit Rajamäen tutkimuksen mukaan johtavat vertaisuuden ja jäsenyyden kokemukseen, jolloin työtoverisuhteen kehittyminen ja jäsenyyden rakentuminen kietoutuvat toisiinsa (emt.)

Työpaikalla yhteisöllisyys syntyy luontevimmin niiden henkilöiden välille, joiden kanssa löytyy sekä henkilökohtainen että työhön linkittyvä yhteys. Myös Rajamäki (2021, 27) on omassa väitöskirjassaan tuonut esille Scottin & Myersin (2005) näkemyksen koetun

tuttuuden edesauttavasta vaikutuksesta jäsenyyden syntymiseksi työyhteisössä. Kalliokoski (2020, 17–18) on omassa tutkimuksessaan tunnistanut, että tunteminen vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta ja sitä kautta lisää merkityksellisyyttä, sitoutumista ja solidaarisuutta (vrt. Kalliokoski 2020, 17–18).

Tämän tutkimuksen tuloksissa vahvistuu, että työpaikan yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet eivät noudata hiarkisia organisaatorakenteita, vaan rakentuvat vapaaehtoisuuden ja vapaan tahdon pohjalta. Yhdistävien tekijöiden löytymisen lisäksi tarvitaan liimaksi kokemus yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy luontevimmin suhteessa lähityökavereihin, tiimiin tai yksikköön. Myös tämä tutkielma vahvisti läheisyysperiaatteen merkitystä. Yhteenkuuluvuuden tunne oli sitä vahvempi ja sen merkitys tärkeämpi, mitä tiiviimpää ryhmää arvioitiin. Myös Kalliokoski (2020, 17–18) on omassa tutkimuksessaan nostanut esille kokemukseen perustuvan yhteisöllisyyden merkityksen. Lisäksi White ym. (2010) omassa tutkimuksessaan havaitsivat, että yhteisöllisyyttä ei välttämättä tunneta koko organisaation tasolla. Näin ollen tämän tutkielman tulokset ovat linjassa em. tutkimuksen kanssa läheisyysperiaatteeseen liittyen.

Osa työn kautta syntyneistä ihmissuhteista jalostuu tunnepitoisiksi ystävyysuhteiksi. Ystävyys voi syntyä esim. yhteisen harrastuksen, kiinnostuksen tai elämäntavan pohjalta. Myös Rajamäen (2021, 87) tutkimus osoitti, että ihmiset liittyvät niihin, joihin voidaan samaistua tai joilta saadaan huomio. Työyhteisön sisällä tunnepitoiset yhteenliittymät voivat toimia myös yhteisöllisyyttä vastaan. Solidaarisuuteen perustuviin pienyhteisöihin voi syntyä vallan keskittymiä ja ne voivat aiheuttaa klikkejä työyhteisön sisällä. Tässä tutkielmassa avovastauksissa tuotiin esille lähinnä vain viitteitä tällaisesta.

Arjessa tasapainottelemme työn yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden välillä

Sosiologian klassikoiden näkemys on, että ajan myötä yhteisölliset suhteet heikkenevät ja yksilöllisyys lisääntyy, josta seuraa erilaisia ongelmia. Esimerkiksi Durkheim ja Simmel näkivät yksilöllistymiskehityksen todennäköisenä skenaariona, kun yhteisöt kasvavat ja työnjako ja erikoistuminen lisääntyvät (Aro 2011, 41). Myös oma lähtöajatus oli, että vauhdikas siirtymä uuteen työkuultuuriin olisi vauhdittanut yksilöllistymiskehitystä ja

haurastuttanut yhteisöllisyyttä. Tutkielmani tulosten pohjalta näyttää siltä, että yksilöllistymiskehitys on tapahtunut huomattavasti pidemmällä aikaperspektiivillä ja siitä huolimatta edelleen koemme tarvitsevamme yhteisöllisyyttä.

Arjessa joudumme tasapainoilemaan yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden välillä. Työhön liittyvät osaamisvaatimukset, ajan ilmiöt ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät, että toimimme ja olemme mukana erilaisissa monialaisissa verkostoissa, teemme yhteistyötä ja olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toisaalta työn määrä, hektisyys, henkilökohtaiset tavoitteet ja asiantuntijatyön luonteesta johtuvat odotukset itseohjautuvuudesta, vastuusta ja autonomiasta asettavat tiukat reunaehdot yhteisöllisyydelle käytännössä. Tässä tutkielmassa korostui näiden kahden yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden keskinäinen epätasapaino. Yksilöllistymiskehitys on syönyt palan luontaisesta yhteisöllisyydestä.

Tutkielman tulokset osoittivat myös sen, että työyhteisössä yhteisöllisyyden tarve poikkeaa huomattavasti yksilöiden välillä. Uusi työkuulttuuri näyttää madaltaneen kynnyistä jättäytyä tai joutua yhteisön ulkopuolelle. Tällä kehityksellä nähtiin olevan negatiivisia vaikutuksia koko työyhteisön toimivuuteen ja yhteistyöhön. Havainnot eristäytymiskehityksestä tulivat esille kokeiluissa ja erityisesti henkilöstökyselyssä.

Yhteisö luo organisaatiokulttuurin ja sosiaalista uudet jäsenet siihen

Emile Durkheim näki yhteisöt ja yhteisöllisen elämän ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytykseksi. Tämä tutkimusten tulosten mukaan tässä ei näyttäisi tapahtuneen muutosta. Yhteisö pitää yllä organisaatiokulttuuria ja luo sitä. Organisaatiokulttuurin mukana yhteiset käytännöt, toimintaperiaatteet ja myös monet näkymättömät asiat esim. käsitykset, ajattelutavat ja tottumukset välitetään uusille työyhteisön jäsenille. Osa kulttuurista säilyy lähes muuttumattomana jopa sukupolvelta toiselle riippumatta organisaatorakenteissa tapahtuvista muutoksista. Osa kulttuurista muokkautuu ajan myötä. (Aro & Jokivuori 2010, 124–126.) Amerikkalaisen Colemanin (1987, 135–136) mukaan nämä toimintaan kohdistuvat odotukset saavat normin statuksen ja määrittelevät hyvin pitkälle, mikä toiminta on hyväksyttävää ja mikä ei.

Rajamäen (2021, 28) väitöskirjan mukaan työyhteisössä syntyy jatkuvasti tilanteita, vuorovaikutussuhteita, ryhmiä ja tiimejä, joiden osalta yksilötasolla tulee arvioitavaksi mahdollisuus samaistua niihin huomioiden omat uskomukset, arvot ja säännöt. Ryhmään liittyminen tai tunne siihen kuulumisesta edellyttää jaettua kiinnostusta, joka kokoaa ihmisiä yhteen. Liittymisen lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne edellyttää kokemusta, että olen hyväksytty ryhmään. (Emt., 31.) Belle ym. (2015) ovat osana omaa tutkimustaan yksilöineet, että työyhteisössä tuo hyväksyntä usein liittyy osaamisen arvostamiseen, yhteisiin kiinnostuksiin tai aikaisempaan työkokemukseen. Tähän liittyviä viittauksia nousi esille henkilöstökyselyn avovastauksista ja arvostetuksi tuleminen tunteella nähtiin olevan neljänneksi eniten merkitystä yhteisöllisyyden rakentumisessa.

Organisaatiokulttuuriin liittyvillä tekijöillä nähtiin olevan vaikutusta yhteisöllisyyteen (vrt. Kinjerski ym. 2004). Riittävän yhdenmukaisten toimintatapojen puute nousi toiseksi heikoimmaksi osa-alueeksi ja samalla yhteisöllisyyden kehittämistarpeeksi. Brintin (2001) tutkimuksen mukaan organisaation koko voi vaikuttaa toimintatapojen erilaisuuteen sekä lisäksi organisaatio voi kantaa mukanaan omaa historiaansa ja sieltä tulevia tapoja uudessakin tilanteessa. Organisaatiokulttuuri reagoi muutoksiin viiveellä ja muuttuu hitaasti. Henkilöstökyselyssä toimintatapojen erilaisuus yhdistettiin organisaatiomuutoksiin. Tulosten pohjalta käydyssä ylimmän johdon keskustelussa toimintatapojen erilaisuutta ei tunnistettu.

Etätyö on tullut jäädäkseen asiantuntijaorganisaatioissa

Tilastokeskuksen mukaan etätyötä tekevien palkansaajien osuus vuonna 2021 on ollut 41 % (Sutela & Pärnänen 2021, 40). Uusimman työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman työolobarometrin (2023, 48) mukaan palkansaajista valtaosa 62 % tekee etätyötä pääsääntöisesti 2–3 päivää viikossa ja vain 13 % neljänä päivänä viikossa. Tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa etätyön käyttö on yleisempää ja laajempaa. Voimassa oleva etätyösopimus oli 92 %:lla ja 61 %:lla etätyön osuus oli enintään neljä päivää viikossa. Tämä tutkimus oli kuitenkin yhteneväinen työolobarometrin tulosten kanssa siinä, että ylemmillä toimihenkilöillä ja valtion palveluksessa olevilla etätyö on yleisempää kuin kunnissa tai

yksityisellä sektorilla. Em. tulokset osoittavat, että etätyö sopii hyvin yhteen asiantuntijatyön kanssa.

Laajamittainen etätyömääräys vauhditti siirtymää etä- ja läsnätyön yhdistävään työnteon malliin. Lisäksi kehitykseen on vaikuttanut teknologian kehittymisen mukanaan tuomat virtuaaliset alustat ja työkalut. Myös työolobarometrin (Sutela & Pärnänen 2021, 9) tuloksista käy ilmi, että etätyön aikana digitaalisten vuorovaikutusvälineiden käyttö on yleistynyt ja ne ovat tulleet osaksi normaalia arkea.

Yhteinen päämäärä ja tavoitteet perustana yhteistyölle ja vuorovaikutukselle

Kinjerskin ym. (2004) tutkimuksessa organisaation yhteinen päämäärä nähtiin erittäin merkitykselliseksi yhteisöllisyydelle. Tämän tutkielman tulokset olivat tältä osin ristiriitaisia ja hämmennystä herättäviä. Avoimissa vastauksissa yleisellä tasolla yhdessä tekeminen, johon kuului osaksi yhteinen päämäärä ja tavoitteet nostettiin kaikista tärkeimmäksi yhteisöllisyyden elementiksi, mutta myöhemmässä vaiheessa strategia ja arvot rankattiin yhdeksi vähiten merkityksellisiksi asioiksi yhteisöllisyydelle Lapin ELY-keskuksessa. Ristiriitaisuuden näen johtuvan siitä, että ELY-keskuksilla ja aluehallintovirastoilla on ylhäältä annettu kansallinen strategia, joka perustuu hallitusohjelmaan ja on voimassa hallituskauden kerrallaan. Strategia jalkautetaan virastokohtaiseksi tulosohjausprosessissa sekä tiimi ja asiantuntijatasolle kehityskeskusteluissa. Em. johtuen itse strategiaprosessilla ei nähdä nyky muodossaan olevan yhteyttä yhteisöllisyyteen. Tulkintaa tukee se, että strategian laatiminen ja yhteisten asioiden yhteinen työstäminen tunnistettiin keskeiseksi yhteisöllisyyden kehittämistarpeeksi.

Yhteisöllisyys konkretisoituu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa

Yhteisöllisyys konkretisoituu ihmisten välisenä kanssakäymisenä: yhteisenä tekemisenä ja vuorovaikutuksena. Tässä tutkielmassa korostui fyysisten kontaktien merkitys. Virtuaaliset alustat ja sähköisen työkalut eivät ole korvanneet ihmisten välisiä kohtaamisia (Vrt. White ym. 2010). Tämän tutkielman pohjalta perusta ihmisten väliselle vuorovaikutukselle luodaan epävirallisilla foorumeilla. Tätä näkemystä tuki omat kokemukseni siitä, että

osallistumisaktiivisuus virallisilla foorumeilla vaihteli huomattavasti yksilöiden kesken ja en kokeiluilla onnistunut edistämään avointa keskustelukulttuuria.

Myös kokouksiin ja erilaisiin yhteisiin tapahtumiin osallistumisessa oli huomattavaa vaihtelua. Osa asiantuntijoista koki, että työtehtävien määrä ja aikataulut eivät mahdollistaneet osallistumista yhteisiin tilaisuuksiin. Esimerkiksi työpajoihin osallistumista tai osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien hyödyntämistä arvioitiin niiden tuottaman suoran ja välittömän lisäarvon perusteella. Huomion ulkopuolelle jätettiin tilaisuuksien merkitys yhteisöllisyyteen, osaamisen- tai näkökulmien rikastumiseen.

Steinin (2006) ja White ym. (2010) tutkimustulokset korostivat viestinnän merkitystä osana yhteisöllisyyttä ja johtamista. Myös tässä tutkielmassa viestintä ja tiedon jakaminen nousivat keskeiseen asemaan. Työhön liittyvän yhteisöllisyyden syntymisessä tiedon ja osaamisen jakaminen nostetaan toiseksi tärkeimmäksi elementiksi. Kyselyn myöhemmässä vaiheessa viestintä nähdään tärkeimmäksi yhteisöllisyyttä edistäväksi tekijäksi (98 % vastaajista pitää sitä erittäin tärkeänä tai tärkeänä) ja tiedon kulku (95 %) kolmanneksi tärkeimmäksi. Tiedon kulun ja viestinnän tehokkaimmaksi kanavaksi määriteltiin fyysiset tapaamiset. Lisäksi toivottiin, että olemassa olevilla foorumeilla huomioidaan tarpeet käydä virallisia- ja epävirallisia yhteisiä keskusteluja ajankohtaisista asioista.

Rajamäen (2021, 76) tutkimuksen mukaan kokemukset asiantuntijuuden arvostamisesta sekä vaikuttamismahdollisuudet vahvistavat yhteisöön kuulumista. Tasavertaiset keskustelut, työtehtäviin vaikuttamismahdollisuudet sekä mielipiteiden ilmaisuvapaus ovat konkreettisia ilmentymiä, joilla asiantuntemuksen arvostusta voidaan käytännössä osoittaa. Tässä tutkielmassa 88 % piti vaikuttamismahdollisuuksia tärkeänä ja toteutumaan tyytyväisiä oli vain 38 % vastaajista. Vaikuttamismahdollisuuksien tarpeen ja toteutuman välillä vallitsi huomattavin ero, jonka vuoksi se nousi myös yhdeksi keskeiseksi kehittämistarpeeksi.

Osallistamisen tulee olla aitoa, harkittua ja suunnitelmallista

Tutkielmani empiirinen aineisto osoitti, että työyhteisön sisällä tavoitellaan aitoa osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutta yhteisiin asioihin, mutta osallistumismahdollisuudet koetaan osittain näennäisiksi. Keskustelut eivät välttämättä vaikuta päätöksiin (vrt. Wilkinson & Dundo 2010). Henkilöstökyselyssä osallistumismahdollisuuksiin oltiin tyytyväisempiä kuin varsinaisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Tämä tulos oli yhteneväinen kokeiluihin liittyvien havaintojen kanssa. Julkisessa organisaatiossa esim. säädösperusta, hierarkiset suhteet sekä yhdenvertaisuuden ja yhdenmukaisuuden vaatimukset voivat luoda reunaehjoja päätöksentekoon ja sitä kautta vaikuttamismahdollisuuksiin. Em. peilaten osallistamisen tulee olla harkittua, aitoa ja suunnitelmallista.

Torfin gin tikapuumallin (2016, 10) lähtökohta oli ratkaisujen löytäminen yhdessä yhteisiin haasteisiin ja ajan ilmiöihin Tikapuumalli mahdollistaa lisäarvon tuottamisen ja uusien innovaatioiden kehittämisen aitoon vuorovaikutukseen perustuen. Torfin gin tikapuumalli sopii hyvin monialaiseen organisaatioon erilaisten näkökulmien huomioimiseksi ja kokoamiseksi ratkaisujen ja innovaatioiden pohjaksi. Henkilöstökyselyssä tällaiselle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle koettiin olevan tarpeita työyhteisön sisällä ja verkostoyhteistyössä.

Työelämän monimuotoisuus tunnistetaan ja se haastaa myös yhteisöllisyyttä

Tähän tutkielmaan liittyvässä henkilöstökyselyssä monimuotoisuutta tarkasteltiin lähinnä sen pohjalta, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt Lapin ELY-keskuksessa. Muilta osin monimuotoisuutta ja sen vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen ei erikseen tarkasteltu, mutta työelämän muuttuminen monimuotoisemmaksi heijastui avoimiin vastauksiin.

Tutkielman tulokset osoittivat, että virkai kä ei juurikaan vaikuttanut yhteisöllisyyden tarpeeseen, mutta sen sijaan yhteisöllisyyden toteutumisessa viime vuosina ELY-keskuksen tulleiden arviot olivat kriittisempiä. Lisäksi heidän sidoksensa vastuualueeseen oli löyhempi ja kollegiaaliset suhteet ohuemat. Pitkän virkaiän omaavilla oli työnsä tukena vakiintuneet

suhteet kollegoihin. Kollegayhteisöissä jaettiin tietoa, kokemuksia ja hyviä käytäntöjä sekä mentoroitiin ja sparrattiin toisia (vrt. Sias 2009). Lisäksi tämän verkoston kautta koettiin voitavan vaikuttaa asioihin niiden valmisteluvaiheessa. Em. perusteella on todettava, että uudet eivät ole välttämättä päässeet kaikilta osin osaksi työyhteisöä.

Avoimissa vastauksissa toivottiin erilaisuuden hyväksymisen kynnyksen tietoista madaltamista. Lisäksi toivottiin avointa keskustelua tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta sekä konkreettisia toimenpiteitä niiden toteutumisen edistämiseksi ja poikkeamiin reagoimiseksi. Avoimissa vastauksissa nostettiin esille havaintoja epätasa-arvoisuudesta koskien erilaisia vähemmistöjä ja elämäntapoja.

Esihenkilöiden ja johdon rooli nähdään keskeiseksi yhteisöllisyyden rakentumisessa

Johtajat luovat organisaatiokulttuurin ja johtavat sitä (vrt. Schein). Kyselyn tulokset vahvistavat johtamisen ja esihenkilötyön keskeistä merkitystä organisaatiokulttuurille ja sen osana myös yhteisöllisyydelle. Johtajat ja esihenkilöt luovat rakenteet ja käytännöt vuorovaikutukselle ja yhteistyölle sekä toimivat käytännön roolimalleina. Kinjerskin ym. (2006) tutkimuksessa yhteisöllisyyden tärkeimmäksi tekijäksi nousi inspiroiva johtajuus, joka koostui välittävästä kulttuurista, mahdollistavasta- ja esimerkillä johtamisesta. Tämä tutkimus vahvisti, että johtamisella ja esihenkilötyöllä nähdään olevan vaikutusta suoran, avoimen ja uusia innovaatioita tuottavan keskustelukulttuurin syntymiselle, kehittämismyönteisyydelle sekä arvopohjasta ja työn edellytyksistä käytävälle keskustelulle.

Leana & Van Buren (1999) tutkimuksen mukaan joustavilla johtamisen tavoilla ja käytännöillä voitiin aktivoida työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan organisaation edellyttämällä tavalla. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja välttämätöntä ajan tasalla pysymiseksi ja uusien innovaatioiden syntymiseksi. Tämän tutkielman kokeiluna aloitettu lukupiiri kuitenkin osoitti, että osallistumisaktiivisuus jäi alhaiseksi, vaikka idea oli lähtöisin henkilöstöstä ja alkuinnostus oli huomattava. Osallistumisaktiivisuutta rajoitti töiden paljous suhteessa ajallisiin resursseihin, jolloin oma akuutti työtilanne priorisoitiin ensisijaisiksi suhteessa osaamisen yhteisölliseen jakamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen.

Johtamisen lähtökohta Juutin (2013, 44) mukaan on, että se mahdollistaa yhteisten merkitysten syntymisen sekä mielekkyyden kokemisen työssä. Tässä tutkimuksessa 93 % piti työssä koettua iloa tärkeänä asiana yhteisöllisyydelle ja kaksi kolmesta koki en toteutuvan nykyisellään työyhteisössä erittäin hyvin tai hyvin. Juutin ym. (2010, 32) mukaan työyhteisössä tunteet ovat tarttuvia ja leviävät ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. Työn ilon ylläpitämiseksi on tarpeen pitää yllä ja muokata maaperää, joka mahdollistaa jatkossakin vuorovaikutteisuuden.

Scheinin (1987) näkemyksen mukaan johtaja voi omalla käytöksellään tai korostamalla tiettyjä arvoja muokata organisaatiokulttuuria oman näköisekseen. Kahden vuoden johtamiskäytäntöihin fokusoitunut kokeilujakso osoittautui liian lyhyeksi ajaksi, jotta se olisi heijastunut myönteisesti organisaatiokulttuuriin VMBaron tuloksissa. Tämä osoitti todeksi sen tosiasian, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas ja yhteisöllinen prosessi.

5.3 Muotoiluajattelu, yhteisöllisyys ja johtaminen

Johtaminen ja muotoiluajattelu kietoutuvat yhteen

Osana tutkielmaa oivalsin, että johtamiseen ja muotoiluajatteluun sisältyy paljon yhteisiä elementtejä: lähtökohtia, periaatteita ja tavoitteita. Olen koonnut löydökset alla olevaan kuvaan, joka konkreettisesti osoitti minulle, että muotoiluajattelu sopii erinomaisen hyvin monialaisen asiantuntijaorganisaation johtamisen ajattelukehikoksi. (Kuva 36.)



Kuva 36 Johtamisen ja muotoiluajattelun yhteisiä lähtökohtia, periaatteita ja tavoitteita.

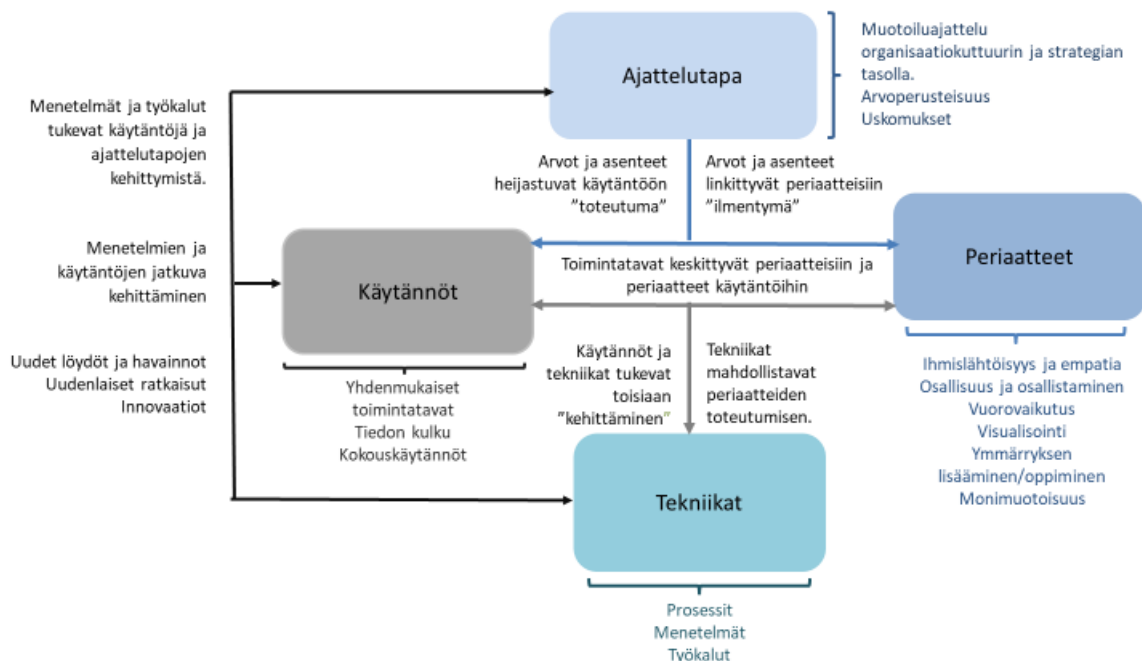
Johtaminen voidaan nähdä palveluna, jossa johtajan tehtävä on näyttää suuntaa, yhdistää ihmisiä toisiinsa sekä raivata tietä tavoitteisiin pääsemiseksi (vrt. Kuistiala 2019, 189). Se perustuu vahvaan luottamukseen siitä, että asiantuntijat ja tiimit kykenevät parhaiten itse löytämään ratkaisut ja keinot työn tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös muotoiluajattelu on tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa, jossa tavoitteena on saada yhteinen osaaminen koko organisaation käyttöön parhaiden ratkaisujen löytämiseksi sekä vaikuttavuuden parantamiseksi (Liedtka 2000). Johtamisessa ja muotoiluajattelussa vuorovaikutuksen merkitys nousee keskeiseen rooliin. Juutin (2013, 13) mukaan johtaminen syntyy ja muotoutuu vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ja viestintä mahdollistavat yhteisen ymmärryksen ja merkityksen rakentumisen (vrt. Juuti ym. 2016, 54–56) sekä tiedon ja kokemuksen jakamisen, jotka puolestaan siivittävät organisaatiota menestykseen. Myös johtamisessa palveluna korostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen edistäminen (vrt. Kottler 1990, 6). Muotoiluajattelussa vuorovaikutus mahdollistaa luovuuden ja parhaiden ratkaisujen löytäminen (vrt. Maula & Maula 2019, 30). Em. pohjalta tunnistan, että johtajan ja fasilitaattorin roolissa ja tehtävissä on yhdenmukaisuutta.

Juutin ym. (2010, 26) mukaan ihmiset haluavat kuulua yhteisöön, joka pyrkii parantamaan oloja. Curedalen (2016, 48) mukaan muotoiluajattelu tukee innovaatioita ja älykästä

muutosta, jossa yhdistyvät luova ja analyttinen ajattelu sekä iteratiivinen oppiminen. Johtajat ja johtaminen luovat organisaatiokulttuuria, johon kuuluvat osaksi arvot, normit ja uskomukset (vrt. Schein 1987, 20). Muotoiluajattelu Kälviäisen (2014, 46) mukaan on mielen sisäisen ajattelun ulkoistamista, joka puhkeaa kukkaan kehittämistyössä. Myös Lockwoodin (2010) ja Pressmanin (2019) mukaan muotoiluajattelu sopii hyvin nykytilan kehittämiseen.

Muotoiluajattelu johtamisen ajatuskehikkona

Tutkielmani kirjoittamisen loppuvaiheessa löysin tutkimuksen, jossa selvitettiin muotoiluajattelun hyödyntämistä yrityksissä kokonaisvaltaisen kehittämisen tukena (Carlgren ym. 2016). Tutkimuksessa päädyttiin johtopäätökseen, jonka mukaan, muotoiluajattelun soveltaminen tutkimuksen kohteensa olevissa yrityksissä poikkesi huomattavasti toisistaan. Osassa yrityksissä painottui enemmän toimet ja tekniikat kuin periaatteet ja ajattelumallit. Carlgrenin ym. (2016) artikkelia soveltaen ja peilaten omiin kokemuksiin, piirsin alla olevan kuvan, jolla yritän konkretisoida muotoiluajattelun mahdollisuuksia johtamisessa ja myös yhteisöllisyyden johtamisessa:



Kuva 37 Muotoiluajattelu johtamisen tukena mukailien Carlgren ym. (2016) tutkimusta.

Calgrenin ym. (2016) tutkimusartikkelin pohjalta näen, että ajattelumalli on hierarkisesti korkeimmalla tasolla ja se on kaiken lähtökohta. Periaatteet, joiksi olen tunnistanut oman tutkielmani pohjalta ihmisslähtöisyyden ja empatian, osallisuuden ja osallistamisen, vuorovaikutuksen, visualisoinnin, oppimisen ja monimuotoisuuden tulevat hierarkisesti seuraavalle tasolle. Ne ovat yhteisiä periaatteita yhteisöllisyydelle ja johtamiselle. Ajattelumalli konkretisoituu käytännöiksi joko suoraan tai periaatteiden kautta. (Kuva 37.)

Prosessissa on mahdollista hyödyntää erilaisia tekniikoita, joiksi ymmärrän erilaiset prosessimallit, menetelmät ja muut työkalut, jotka esimerkiksi auttavat työyhteisön sisällä tekemään yhdessä uusia löytöjä tai havaintoja, johtavat innovaatioihin tai uudenslaisiin ratkaisuihin. Tekniikat tukevat periaatteiden toteutumista ja auttavat käytäntöjen kehittämisessä. Myös käytäntöjen ja periaatteiden välillä on oltava keskinäinen yhteys. Käytännöillä tehdään periaatteet näkyviksi. Käytäntöjen kautta on mahdollista, että ajattelutapa jalostuu ja periaatteet rikastuvat. (Kuva 37.)

Tämän kuvan myötä havauduin siihen tosiasiaan, että minun virheeni tässä tutkielmassa oli, että lähdin liikkeelle tekniikoista, joilla yritin kehittää käytäntöjä ja joiden avulla toimeenpanin muotoiluajattelun periaatteita. Opintojen alkuvaiheessa muotoiluajatteluun liittyvän ajattelutavan omaksuminen oli kesken ja muotoiluajattelun periaatteista minulla oli osaamista vain pintaraapaisun verran. Eksyin ja ihastuin liiaksi palvelumuotoilun työkaluihin ja lähdin niitä soveltamaan ilman, että minulla oli riittävän laajaa näkemystä muotoiluajattelun ytimeistä. Nyt oman tutkielmaprosessin loppuvaiheessa nostan ajattelutavan hierarkisesti ylimmälle tasolle. Ajattelen, että kaiken perusta on ajattelutavan omaksuminen. Ajattelutapa konkretisoituu periaatteina ja periaatteet käytäntöinä. Muotoiluajattelun jalkautuksessa voi hyödyntää erilaisia menetelmiä ja työkaluja.

Oma päätelmäni on varsin yhdenmukainen Buchanan (2015, 20) johtopäätöksen kanssa. Hän toteaa artikkelissaan, että muotoiluajattelun tuominen johtamiseen on vasta alkutekijöissään. Muotoiluajattelu voidaan helposti nähdä, että se on joukko menetelmiä ja tekniikoita, joita kuka tahansa voi oppia käyttämään. Näin yksinkertaista se ei kuitenkaan ole ja sen hyödyntämiseksi johtamisessa tarvitaan huolellista tutkimusta. (Emt.)

5.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Tutkimustulosten pohjalta olen tiivistänyt oman ajatteluni alla olevaan kuvan (kuva 46). Tutkimukseni pohjalta näen, että ihminen on perusluonteeltaan sosiaalinen ja tarvitsee yhteisöllisyyttä huolimatta työn murroksesta. Tutkimus osoitti, että yhteisöllisyys rakentuu henkilökohtaisten suhteiden, vapaaehtoisuuden ja vastavuoroisuuden pohjalta. Yhteisö pitää yllä organisaatiokulttuuria, joka siirtyy uusille työntekijöille. Työyhteisöissä yhteinen arvopohja luo maaperän yhteisöllisyydelle, joka kuitenkin konkretisoituu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Hybridityön lisäksi yhteisöllisyyttä haastaa tänä päivänä työyhteisöjen moninaistuminen. Vaikka jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa yhteisöllisyyteen, johdolla ja esihenkilöillä on keskeinen rooli luoda yhteisöllisyyttä edistävät toimintamallit ja käytännöt. Muotoiluajattelu tarjoaa yhden ajattelumallin sekä runsaasti työkaluja yhteisöllisyyteen. (Emt.)



Kuva 38 Yhteenveto pohdinnoista tulosten ja teorian välillä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä johtopäätöksiä koskevassa luvussa nousen yksittäisten havaintojen yläpuolelle ja peilaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiini; miten työpaikan yhteisöllisyys nähdään tänä päivänä työn tekemisen uudessa kulttuurissa, mitä yhteisöllisyydeltä odotetaan ja miten muotoiluajattelun mahdollisuuksia voi hyödyntää yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Lisäksi nostan esille jatkotutkimustarpeita sekä teen esityksen Lapin ELY-keskuksen esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisen osa-alueista yhteisen keskustelun pohjaksi ja peilaan tutkielmani tuloksia henkilökohtaiselle tasolle.

6.1 Keskeiset tutkimuksen johtopäätökset

Ihminen on pohjimmiltaan sosiaalinen ja tarvitsee yhteisöllisyyttä – vai onko?

Tämän tutkielman henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että ihminen on pohjimmiltaan sosiaalinen ja työpaikan ihmissuhteet, yhteistyö ja vuorovaikutus nähdään edelleen tärkeiksi huolimatta siitä, että työn tekeminen on kehittynyt aikojen saatossa yksilöllistymisen suuntaan. Arjessa tasapainoilemme yksilöllistymisen vaatimusten ja yhteisöllisyyden tarpeen välillä. Työn määrä, hektisyys, vaativuus ja vastuullisuus syövät aikaa ja tilaa yhteisöllisyydeltä, jolla kuitenkin voidaan saavuttaa selkeää lisäarvoa omalle työlle. Em. johtuen asiantuntijat ovat valikoivia ajankäytön ja osallistumisen suhteen, mikä konkretisoituu valikoivana osallistumisena ja passiivisuutena panostaa yhteisöllisyyteen. Tutkielman lopputuloksen koin yllättävänä, koska kokeilujen pohjalta minulle oli syntynyt vahva ajatus siitä, että työpaikan yhteisöllisyys on menettänyt merkityksensä ja Peter Druckerin ajatuksia mukailien yksilöllistyminen on syönyt yhteisöllisyyden aamiaiseksi.

Tutkielman loppupäätelmä näyttää selkeältä. Jään kuitenkin pohtimaan, miten tulkita niitä 48 %:ia kohderyhmästä, jotka jättivät kyselyyn vastaamatta? Voiko olla niin, että kyselyyn vastasivat ne, joilla on työpaikan yhteisöllisyyteen myönteinen tai neutraali suhtautuminen ja kyselyyn vastaamatta jättivät ne, joille yhteisöllisyydellä ei ole merkitystä ja/tai, jotka eivät kaipaa yhteisöllisyyttä. Mikäli näin olisi, tutkielman tulos kääntyisi pääläelleen.

Yhteisöllisyys rakentuu henkilökohtaisten suhteiden pohjalta

Sosiologien klassikot perinteisesti ovat nähneet sosiaaliset suhteet joko henkilökohtaisina tai rationaalisina. Tämän tutkielman valossa johtopäätökseni on, että työpaikan sosiaaliset suhteet toteutuvat henkilökohtaisina ja rationaalisina. Henkilökohtainen suhde mahdollistaa luottamuksen ja arvostuksen syntymisen ja näin luo suotuisan maaperän työhön liittyvälle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Henkilökohtaiset suhteet syntyvät pääosin virallisten yhteistyörakenteiden ja foorumien ulkopuolella.

Myös tämä löydös oli henkilökohtaisella tasolla yllättävä. Olin ajatellut, että olemme sukupolvi, joka on kasvanut tekemään työtään erilaisissa verkostoissa, jotka ovat luonteeltaan toimijaverkostoja ja, jotka perustuvat ensisijaisesti organisaation asemaan verkostossa. Em. verkostoissa toimimme vastavuoroisesti ja odotusarvona on, että jokainen osallistuja saa verkostosta jotakin hyötyä omalle tai organisaationsa työlle.

Työelämä ja kulttuuri ovat murroksessa – muutos vaatii aikaa ja yhteisen sitoutumisen

Työelämä ja sen rakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Työn tekemisen paikat, ajat ja tavat sekä työn organisointitavat ovat muuttuneet. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ ovat yleistyneet ja niiden käyttö lisääntyy kaiken aikaa. Työ on hajaantunut verkostoihin ja virtuaalisille alustoille. Työyhteisöt ovat monimuotoistuneet. Em. työelämän muutokset haastavat yhteisöllisyyttä, mutta myös organisaatiokulttuuria muotoutumaan ajan kuluessa. Muutos ei kuitenkaan tapahdu päivässä eikä kahdessa vuodessa, vaan edellyttää aikaa, kärsivällisyyttä sekä tavoitteellista yhteistä tekemistä.

Nyt toteutettu henkilöstökysely vahvistaa, että Lapin ELY-keskuksen nykyiset toimintamallit ja käytännöt eivät ole riittäviä tai tarpeita vastaavia huomioiden työn tekemisen tavassa tapahtunut muutos. Uudessa työkuulttuurissa yhteisöllisyys on rakennettava uuteen työn tekemisen ympäristöön huomioiden odotukset ja tarpeet, joita yhteisöllisyyteen liittyy. Empiiriseen osuuden kokeilut vahvistivat, että johtaja ei kykene yksin rakentamaan yhteisöllisyyttä tai luomaan organisaatiokulttuuria, vaan näihin tarvitaan koko organisaation sitoutuminen. Yhteisöllisyys rakennetaan ja kulttuuri luodaan yhdessä.

Muotoilujattelun jalkauttaminen onnistuu parhaiten konkreettisilla hankkeilla

Huolimatta heikoista vaikuttavuutta koskevista tuloksista, edelleen säilytän uskon muotoilujattelun voimaan yhteisöllisyyden rakentamisen ja laajemminkin organisaation toiminnan sisäisessä kehittämisen johtamisessa. Omien kokemusteni pohjalta näen, että muotoilujattelun jalkauttaminen edellyttää yhteistä konkreettista kehittämishanketta, jota toteutetaan tavoitteellisesti hyödyntäen muotoilujattelun prosesseja ja työkaluja. Kehittämisen tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista ja toimenpiteiden aikataulutettuja. Lisäksi kehittämishankkeen yhteydessä on tärkeä sopia ja määritellä roolitukset. Tässä tutkielmassa tein virheen siinä, että hyödynsin muotoilujattelua oman työn kehittämisen tukena, jolloin ajattelu jäi irralliseksi yksittäisten menetelmien ja työkalujen testaamiseksi. Kyseessä oli henkilökohtainen prosessi, josta puuttui kokonaisuutta koskeva suunnitelma.

6.2 Jatkotutkimustarpeet

Tutkielmaprosessin aikana kiinnostus heräsi yhteisöllisyyden ja yksilöllistymisen teemaan. Sosiologian klassikot näkivät yksilöllistymisen vääjäämättömäksi kehityskuluksi. Tämän tutkielman pohjalta yksilöllistämiskehitys on edennyt ajan kuluessa työn tekemisen tapaan ja noussut yhteisöllisyyden rinnalle. Arkityössä asiantuntijat taiteilevat näiden kahden keskenään ristiriitaisen vaatimuksen välillä. Toisaalta ihminen on luonteeltaan sosiaalinen ja tarvitsee muita ihmisiä ympärilleen ja myös työtä laajemmin ja toisaalta työn tekemisen arvoissa ja reunaehdoissa korostuvat yksilölliset arvot. Mahdollinen jatkotutkimuksen teema voisi olla, mikä vaikutus työn tekemisen yksilöllistymisellä on yhteisöllisyyden haurastumiseen tai miten yksilötasolla tämä yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden ristiriita ratkaistaan.

Olin tietoisesti jättänyt tämän tutkielman ulkopuolelle hybridityön vaikutukset hyvinvointiin ja sen mukanaan tuomat haasteet johtamiselle. Hyvinvoinnin näin niin laajaksi ja abstraktiksi käsitteeksi, että se ei mahtunut tähän muutoinkin laajaan tutkielmaan. Ajattelen, että hybridityön henkistä hyvinvointia lisäävien vaikutusten rinnalla olisi hyvä tarkastella sen vaikutuksia hyvinvointiin tai terveyteen pidemmällä ajanjaksolla. Myös

tällaisia viitteitä on havaittavissa, että esim. tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat lisääntyneet ja lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille havainnot eristäytymiskehityksestä.

Myös johtamisen vaikutukset yhteisöllisyyteen jätin tietoisesti tutkielman ulkopuolelle johtuen omasta asemastani organisaatiossa. Toteutetun henkilöstökyselyn kautta oli mahdollisuus hahmottaa, mitä johtamiselta ja esihenkilötyöltä odotetaan, mutta suoraan johtamiseen liittyviä kysymyksiä ei ollut mukana. Tätä teemaa olisi mielenkiintoista tutkia. Lopuksi totean, että koska kyseessä oli tapaustutkimus yhteisöllisyyden merkityksestä Lapin ELY-keskuksessa, yleistettävyyden näkökulmasta vastaava henkilöstökysely olisi mielenkiintoista toteuttaa jossakin toisessa organisaatiossa ja saada vertailuaineisto. Vertailuaineisto antaisi viitteitä, missä määrin tämän tutkielman tulokset ovat tosiasiallisesti yleistettävissä.

Viimeisenä jatkotutkimustarpeena nostan muotoiluajattelun hyödyntämisen johtamisessa niin, että se todellakin muodostaa ajattelukehikon sen sijaan, että se ymmärretään erilaisina, osin toisistaan irrallisina prosesseina, tekniikoina tai menetelminä, joita hyödynnetään johtamisen tukena.

6.3 Miten vastaamme työyhteisönä esille nostettuihin tarpeisiin?

Henkilöstökyselyn tulokset analysoitiin kesän aikana ja niitä käsiteltiin syksyllä. Tämän gradun kirjoitusprosessin aikana olemme tunnistaneet organisaation sisällä keskeiset kehittämistarpeet sekä osin käynnistäneet tai suunnitelleet toimenpiteitä seuraaviin osa-alueisiin:

1. Osallistavien menetelmien hyödyntäminen alueellisessa strategiaprosessissa

ELY/AVI uuden strategian alueellistaminen on tutkielman loppuvaiheessa käynnistynyt osana tulevan vuoden tulosohtausprosessia. Henkilöstökyselyn tulosten pohjalta henkilöstö on kytketty vahvasti mukaan strategian alueellistamiseen ja konkretisointiin. Em. tukena hyödynnetään osallistavia menetelmiä ja virtuaalista Howspace-alustaa. Lisäksi on käynnistetty vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia henkilöstölle strategian läpileikkaavista teemoista, joiksi on tunnistettu mm. monimuotoisuus, yhteisöllisyys ja

kokeilukulttuuri. Strategiaprosessi on käynnissä vuoden 2023 loppuun saakka ja sen jälkeen strategia visualisoidaan sekä viedään osaksi yksiköiden ja asiantuntijoiden arkea osana kehityskeskusteluja.

2. Edellytysten luominen epävirallisille ja vapaamuotoisille keskusteluille

Tutkielmani tulosten pohjalta esitän, että arvioimme yhdessä henkilöstön kanssa nykyisten kokouskäytäntöjen toimivuutta yhteisöllisyyden näkökulmasta, tunnistamme keskeisiä vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä sovimme toimenpiteistä kehittämistarpeisiin vastaamiseksi. Tässä prosessissa esitän hyödynnettäväksi tuplatimanttimalia.

Mahdollisista tempauksista ja kampanjoista, joita toivottiin yhteisöllisyyden vahvistamiseksi, olemme käyneet alustavia keskusteluja työyhteisön sisällä ja käynnistäneet kehittämistoimenpiteitä. Olemme ottaneet käyttöön viikon noston, johon henkilöstö voi tehdä esityksiä omaan työhönsä liittyvistä tapahtumista, kutsuneet mukaan yksiköt ulkoisen joulukalenterin laatimiseen ja rekrytoineet vapaaehtoisuuteen perustuen asiantuntijoita sisäisen joulutarinan kirjoittajiksi. Miesten viikkoa, isän päivän ja miesten päivän etkoja juhlistimme 10.12.2023.

3. Yhteiset linjaukset ja yhdenmukaiset toimintatavat

Henkilöstökyselyn perusteella kehittämistarpeeksi nousi yhteisten linjausten ja toimintatapojen varmistaminen. Johtajien kokouksessa toimintatapojen erilaisuutta ei tunnistettu, mutta sovittiin, että tiivistetään esimiesfoorumien kokouksia ja kehitetään kokousten sisältöjä ja kokoustekniikkaa niin, että vuorovaikutteisuus mahdollistuu ja voidaan sopia yhteisistä käytännöistä. Lisäksi nähtiin tärkeäksi saada konkreettista tietoa, minkälaisissa asioissa poikkeavia toimintatapoja on havaittu olevan.

4. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen yhteisöllisyyttä edistäväksi

Lisäksi työyhteisön sisällä olemme sopineet, että käymme tämän tutkielman keskeisistä tuloksista yhteistä keskustelua ja sovimme, miten johtajina ja esihenkilöinä voimme vastata esille nostettuihin tarpeisiin ja odotuksiin sekä miten luomme edellytyksiä yhteisöllisyydelle. Huomioiden valmistelussa oleva aluehallinnon rakenteellinen uudistus, keskitymme pieniin käytännön tekoihin.

6.4 Miten hyödynnän oppimaani omassa työssäni

Tutkielmaprosessin yhteydessä käyttämäni itsereflektointi tulee jäämään pysyväksi toimintatavaksi, jota hyödynnän paitsi omien osaamisen vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistamisessa, myös oman toimintani arvioimiseksi. Haluan kehittää osaamistani ja kehittyä johtajana ajan edellyttämällä tavalla. En voi jäädä sivustakatsojaksi enkä nykyisten hyvienkään käytäntöjen vangiksi. Hyvätkin toimintatavat voivat muuttua painolastiksi ja rasitteeksi, mikäli parasta ennen päiväys menee umpeen toimintaympäristön muuttuessa. Nykyisyys asettaa johtamisen jatkuvasti uuteen kontekstiin. (Vrt. Mattila 2018, 15.)

Omaa työtäni johtajana tulee jatkossakin ohjaamaan ihmiskeskeisyys, empatia ja moninaisuus. Uskon, että arvostuksen kautta syntyy edellytykset työyhteisömme menestymiselle huomioiden toimintaympäristön haasteet ja ajan pirulliset ilmiöt. Työyhteisömme toiminnan, palveluiden ja sisäisen kehittämisen tueksi hyödynnän muotoiluajattelua erilaisten näkökulmien esille nostamiseksi, luovan ideoinnin ja kriittisen ajattelun mahdollistamiseksi. Lisäksi näen oman roolini tärkeäksi suunnannäyttäjänä, kannustajana ja motivoijana, vuorovaikutuksen ja hyvän ilmapiirin edistäjänä.

Konkreettisella tasolla siirrän työni painopistettä informaation jakamisesta kysymiseen ja yhteiseen ihmettelyyn edistääkseni työyhteisön sisäistä ajattelua. Kehitän edelleen omaa viestintääni selkeämmäksi ja huolehdin sen reaaliaikaisuudesta huomioiden muutosjohtamisen mukanaan tuomat tarpeet. Jatkan tarinallisten elementtien sisällyttämistä viesteihin ja kehitän itsessäni tarinankertojan osaamista.

Aktivoin työyhteisöä nostamaan esille onnistumisia ja käytän rohkeasti, mutta suunnitelmallisesti ja harkitusti toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä. Panostan virtuaalokokousten hyvään valmisteluun ja käsikirjoitukseen niin, että kokoukset aktivoivat osallistujia vuorovaikutukseen. Virtuaalisten kokousten rinnalla otamme käyttöön fyysiset tilaisuudet vähintään kaksi kertaa vuodessa. Hyödynnän erilaisia virtuaalisia alustoja työni tukena ja kehitän niihin liittyvää osaa osaamistani. Uskon, että virtuaaliset alustat mahdollistavat uudenlaisia yhteisöllisyyden muotoja, kun opimme niitä vain hyödyntämään ja olemme valmiita luopumaan vanhoista käytänteistä.

6.5 Matkan vaivoista perille pääsyn riemuun

Oliko kaikki vain pintaraapaisua?

Tämän tutkielman aiheen valinta perustuu oman osaamiseni kehittämiseen ja maisteriopintojen yhteydessä opitun hyödyntämiseen omassa työssäni sekä mielenkiintoon yhteisöllisyyttä ja johtamisen kehittämistä kohtaan. Jälkikäteen arvioituna olen halunnut saada tutkielman empiiriseen osuuteen mukaan kaikki minulle tärkeät teemat, mikä on heijastunut myös teoriaosuuteen. Yhteisöllisyyden alkujuuret ovat edellyttäneet sukeltamista sosiologian klassikoiden maailmaan, ja työyhteisöä koskevat teemat ovat johdattaneet minut organisaatiotutkimukseen. Alkuvaiheen empiirinen osuus eli omaan johtamistyöhön liittyvät kokeilut fokusoivat tutkielman näkökulmaa johtamiseen ja palvelumuotoiluun.

Tutkielman tekeminen on ollut minulle mielenkiintoinen, mutta erittäin haasteellinen matka. Koska olen luonteeltani pedantti ja erittäin utelias, olen ollut kuin Liisa Ihmemaassa huomattavan osan tähän työhön käytetystä ajasta. Olen kulkenut oman kiinnostukseni johdattamana mitä ihmeellisempien kirjojen ja artikkeleiden äärelle, tehnyt tuhansia sivuja muistiinpanoja ja kymmeniä erilaisia versioita tutkimussuunnitelmasta. Ei siis mikään ihme, että lopputuloksena syntyi lähes 150 sivun pro gradu tutkielma.

Tunnustan, että olisin päässyt huomattavan paljon helpommalla, jos olisin kyennyt tekemään selkeitä valintoja ja rajauksia tutkimuskysymyksiini, mutta luonteelleni uskollisena en ollut valmis luopumaan teemoista, joihin olin sitoutunut. Lopputuloksena

syntyi enemmän pintaraapaisu kuin syvälle menevä analyysi yhteisöllisyydestä ja muotoiluajattelun mahdollisuuksista. Tutkielma tuottaa laajasti erilaisia näkökulmia yhteisöllisyyteen, johtamiseen ja muotoiluajatteluun, mutta jää monilta osin pintaraapaisuksi, jotka edellyttäisivät jatkotutkimusta.

Oliko tutkielmaprosessi vaivan arvoinen?

Tutkielmaprosessi on ollut minulle henkilökohtaisella tasolla erittäin opettavainen ja näkökulmia avartava. Olen saanut perehtyä yhteisöllisyyden, johtamisen ja muotoiluajattelun teorioihin ja todeta, että niissä on paljon yhteneväisyyksiä: periaatteissa, tavoitteissa ja menetelmissä. Kaikissa keskiössä on ihminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Tämä on ollut minulle prosessi, jossa pitkästä työkokemuksesta on ollut hyötyä. Olen voinut kaiken aikaa peilata teoriaa ja käytäntöä sekä reflektoida. Oma ymmärrykseni yhteisöllisyydestä on lisääntynyt huomattavasti.

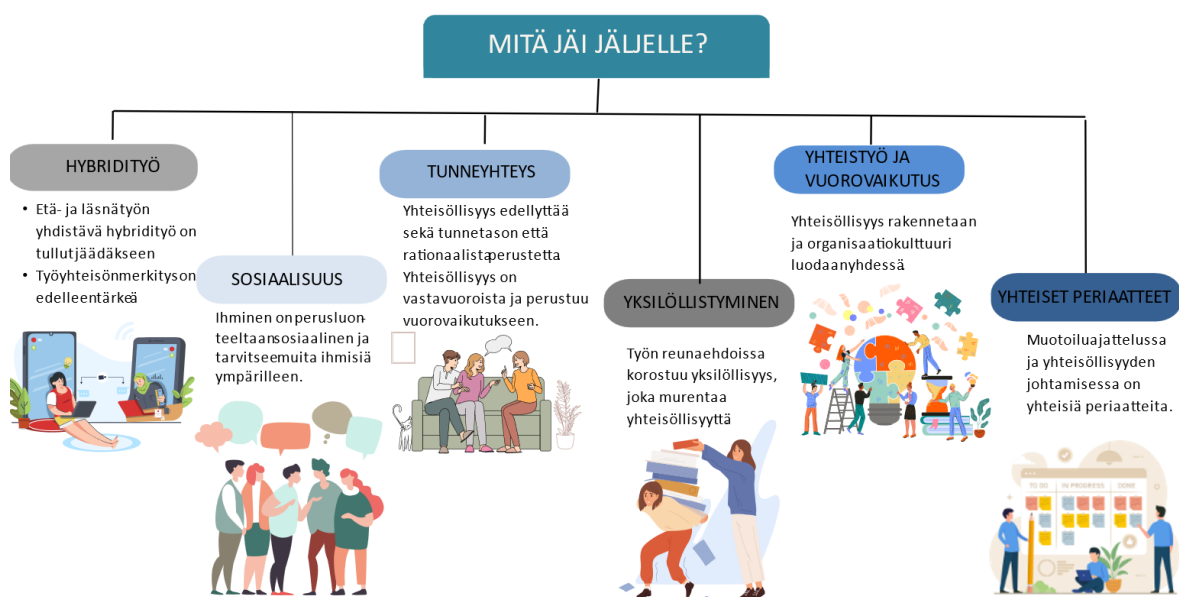
Mitä jäi jäljelle?

Hybridityö on tullut jäädäkseen. Ihminen on perusluonteeltaan sosiaalinen ja kaipaa ympärilleen ihmisiä. Työpaikka on kuitenkin työn muutoksesta tekemisen tavasta huolimatta säilyttänyt merkityksensä tärkeänä yhteisönä. Näin siitäkin huolimatta, että yksilölliset arvot muutoin työyhteisössä ovat vahvistuneet. Arjessa niin asiantuntijat kuin myös johtajat ja esihenkilöt tasapainottelevat yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välillä. Henkilökohtaiset suhteet ja työkavereiden tuntemus muodostavat pohjan ihmisten väliselle yhteistyölle ja vuorovaikutuksen syntymiselle. Kun perusta on kunnossa, myös työhön liittyvä yhteistyö ja vuorovaikutus syntyy luonnostaan ja on sujuvaa.

Yhteisöllisyys on aina vastavuoroista ja siinä korostuu vuorovaikutteisuus. Ilman vuorovaikutusta ei synny yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyteen voi jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa sitä rakentaen tai purkaen ja se on osa organisaatiokulttuuria, joka rakentuu ja muuttuu ajan kuluessa, vaikkakin hyvin hitaasti. Esihenkilöillä ja johdolla on keskeinen rooli luoda edellytyksiä yhteisöllisyydelle ja näin myös organisaatiokulttuurin kehittymiselle, mutta se vaatii oman aikansa ja haastaa koko työyhteisön. Yhteisöllisyydellä, johtamisella ja

muotoiluajattelulla on paljon yhteistä: lähtökohtia, periaatteita ja tavoitteita. Muotoiluajattelu tarjoaa yhden vaihtoehdoisen ajattelurakenteen yhteisöllisyyteen ja johtamiseen.

Alla olevaan kuvaan olen tiivistänyt ne löydökset, jotka ovat merkityksellisimpiä henkilökohtaisella tasolla ja auttavat minua jatkossa ymmärtämään ja myös rakentamaan yhteisöllisyyttä:



Kuva 39 Yhteen veto matkan keskeisistä opeista

Päätän tämän tutkielmani Maija Paavilaisen sanoihin: Matkan vaivoista perille pääsyn riemuun.

LÄHTEET

- Aalto, I. ja Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa A.Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus. (E-kirja).
- Ahtiainen, R., Heikonen, L., Heikkinen, K-M E & Fonsen, E. 2022. Katse tulevaisuuden johtajuuteen. Helsingin yliopiston tutkimusartikkelit.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. Luettu E-kirjana 18.4.2023.
- Allardt, E. 1974. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo. WSOY.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, tiede- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Luettu E-kirjana 23.4.2023.
- Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa Kangaspunta, S. toim. *Yksilöllinen yhteisöllisyys – avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere University Press. Sivut 35–60.
- Aro, J. Jokivuori, P. 2010. Klassinen sosiologia ja moderni maailma. Helsinki. WSOY pro Oy.
- Arnstein, S. 1969. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35:4. Pages 216–224.
- Asetus elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksista 1373/2018. <file:///C:/Users/A007617/Downloads/sk20181373.pdf>. Luettu 13.7.2023.
- Belle, S.M., Burley, D.L. & Long, S.D. 2015. Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International* 18 (1), 76–79. Tarkista
- Best, K. 2006. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne. Ava.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronavirusepidemian aikana: pitkäaikais tutkimuksen tuloksia. <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>. Luettu 18.6.2023.
- Boland, R. & Collopy, F. (toim.). 2004. *Managing as designing*. California, Stanford Business Books.

- Brenner, W., Uebernickel, F. edit. 2016. Design Thinking for Innovation: research and Practice. Institute of Information Management. University of St. Gallen. St. Gallen. Switzerland.
- Brinkmann, S. 2013. Qualitative interviewing. Oxford. Oxford University Press. E-kirjana.
- Brint, S., Conteras, M. & Matthews, M. 2001. Socialization messages in primary schools: An organizational analysis. *Sociology of education*. 2001. Vol 74, 3. Pages 157–180.
- Brown, T. 2008. Thinking. *Harvard Business Review*, June 2008, 89–92.
- Brown, T. 2009. Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York, Harper Collins Publishers.
- Buchanan, R & Margolin, V (toim.). 1995. Discovering design: explorations in design studies. USA. University of Chicago press.
- Buchanan, R. 2015. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Vol.1(1), pp.5–21.
- Carlgren, L., Rauth, I. & Elmquist, M. 2016. Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Journal for Creativity and Innovation Management*, 25 (3), pages 38–57.
- Coleman, J & Franken, P.E. 1987. Philosophy and law. Oxford. Basil Blackwell.
- Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (2009) Design Thinking and design management: a research and practice perspective. *Design Management*. 20 (2). Pages 46–55.
- Curedale, R. 2015. Design Thinking; pocket guide. Topanga CA: Design Community College Inc.
- Curedale, R. 2016. Design thinking & methods guide. Topanga, CA. Design Community College.
- Delanty, G. 2003. Community. Routledge. London.
- Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design Thinking and how it will change management education: an interview and discussion. *Academy of Management, Learning & Education*, 2006, 5 (4), 512–523.
- Dunne, D. & Dougherty, D. 2011. Organizing Ecologies of Complex Innovation. *Julkaisussa Organization science 2011*, Vol 22 (5). Pages 1214–1223 TARKISTA
- Durkheim, E. 1990. Sosiaalisesta työnjaosta. Helsinki. Gaudeamus.

ELY-keskus. 5.5.2023. Verkkosivu. <https://www.ely-keskus.fi/ely-keskukset>. Viitattu 20.7.2023.

Eskola, J., & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8. painos). Vastapaino.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, sivut 133–157.

Glaser, B.G.1978. Theoretical Sensitivity. *Advances in the Methodology of Grounded Theory*. University of California. The Sociology Press.

Halinen, J., Hotulainen, R., Kauppinen, E., Nilivaara, P., Raami, A. & Vainikainen, M-P. 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. Jyväskylä. PS-kustannus.

Hautamäki, A. 2005. Johdanto. Teoksessa A. Hautamäki, T. Lehtonen, J. Sihvola, I. Tuomi, H. Vaaranen & S. Veijola *Yhteisöllisyyden paluu*. Gaudeamus. Helsinki 2005.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita 10. painos. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2007. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Huhtinen, A.-M. & Tuominen, J. 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Kirjassa toim. Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. Valinnan Paikat. Kirjassa toim. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki. Yliopistopaino.

Hännikäinen, M. 2006. Yhteenkuuluvuuden tunne ja oppijoiden yhteisöksi kehittyminen. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A.R. ja Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere. Vastapaino, 126–148.

Ikonen, M. 2006. Lasten vuorovaikutus ja leikki yhteisöllisyyden rakentajana. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A.R. ja Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere. Vastapaino, 149–165.

Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. Otavan Kirjapaino oy. Keuruu.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä. PS-kustannus.

- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Kirjassa Puusa, A. & Puusa, P. (toim.). 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Kirjassa Puusa, A. & Puusa, P. (toim.). 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Kirjassa Puusa, A. & Puusa, P. (toim.). 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Kalliokoski, T. 2020. Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja teologian tiedekunta.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki. Talentum.
- Kaplain, S. & Liedtka, J. 2019. How design thinking opens new frontiers for strategy development. Julkaisussa *Strategy & leadership*. 2019, vol 47 (2), pages 3–10.
- Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2006. Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen työkuulttuuri. Teoksessa Kirsti Karila, Maarit Alasuutari, Maritta Hännikäinen, Anna-Raija Nummenmaa & Hannele Rasku-Puttonen (toim.) *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere. Vastapaino. Sivut 34–47.
- Kettunen, P. 2021. Työntekijän osallisuus, mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- Kinjerski, V. & Skyrpnek, B J. 2004. Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management* 2004/17. Pages 26–42
- Kinjerski, V. & Skyrpnek, B J. 2006. Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership and Organizational Development Journal* 2006/27. Pages 365–377.
- Koivisto, S., & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa. Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia*, 43 (1), 27–43.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kotkavirta, J., Laitinen Arto (toim.). 1998. Yhteisö. Filosofisia näkökulmia yhteisöllisyyteen. *SoPhi. Yhteiskuntatieteiden valtio-opin ja filosofian julkaisu* 16. Jyväskylän yliopisto.

- Kovero, S. 2004. "Puhdas, soveltava ja empiirinen" Ferdinand Tönniesin "erityisen sosiologian" järjestelmä - Mies, teoria ja tulkinnat. 2004. Joensuun yliopisto yhteiskuntatieteellinen julkaisu n:o 68. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Annukka Jyrämä & Tuuli Mattelmäki (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin*. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto yliopiston julkaisusarja Taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2015. Unigrafia Oy. Helsinki.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki. Talentum.
- Kälviäinen, Mirja (2014). Muotoilujattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologianfo Teknova Oy, sivut 31–49.
- Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki. Yliopistopaino.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Julkaisussa Juhani Aaltola & Raine Vall (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-Kustannus, sivut 28–45.
- Laitinen, A., Pessi, A.B. ja Saari, J. 2011. Yhteiskuntien solidaarisuus: kolme peruskysymystä teoksessa A. Laitinen & A. B. Pessi (toim.) *Solidaarisuus*. Sivut 95–108).
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897>. Luettu 13.7.2023.
- Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiestyössä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 109. Tampere. Puna-Musta Oy. Yliopistopaino.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. ja Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013:50, pages 71–86.
- Leana, C. R & van Buren, H. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. The Academy of Management Review Vol. 24. No 3. Jul. 1999. Pages 538–555.
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologianfo Teknova Oy. Sivut 21–29.
- Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Vastapaino. Tampere.

Liedtka, J. 2000. In defense of strategy as design. *California Management Review*, 42 (3), pages 8–30.

Liedtka, J. 2014. Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*; Chicago, Vol.42(2). Pages 40–45.

Lockwood, T. Toim. 2010. *Design Thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. New York. NY: Allworth Press.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022 Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 2023:13. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf. Viitattu 14.7.2023.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Menetelmäpolkuja humanisteille — Jyväskylän yliopiston Koppa (jyu.fi). Viitattu 12.4.2023.

Maffesoli, Michel. 1995. *Maailman mieli. Yhteisöllisen tyylin muodoista*. Gaudeamus. Helsinki.

Martin, R. 2009. *The design of business. Why design thinking is the next competitive advantage*. USA. Harvard Business Press.

Mattelmäki, T., Hasu, M. ja Ylirisku, S. 2009. *Creating Mock-ups of Strategic Partnership*. University of Art and Design Helsinki.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 76–97.

Maula, H. & Maula, J. 2019. *Design ja johtaminen*. Alma Talent. BALTO print. Liettua.

Miettinen, S. 2014. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Sivut 20–41

Miettinen, S. (Toim.) 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Sivut 9–19.

McClure, J.P. & Brown, J.M. 2008. Belonging at work. *Human Resource Development International* 11 (1), 3–17.

Meroni, A., Sangriorgi, D. 2011. *Design for Services*. Burlington. Gover

McMillan, D. & Chavis, D. 1986. Sense of community. A definition and theory. *Journal of Community Psychology* 14 (1), pages 6–23.

Moilanen, Laura-Kristiina & Eilola, Jari. 2013. Ajan ja paikan muovaamat yhteisöt. Teoksessa Jari Eilola & Laura-Kristiina Moilanen (toim.) *Yhteisöllisyyden perintö*. Tutkimuksia yhteisöistä eri vuosisadoilla. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki. Sivut 7–51.

Moilanen, P. & Rähä, P. 2018. Kirjassa R. Valli *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Mortensen, M. & Haas, M.R. 2018 Perspective - Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation. *Organizational Science*. Volume 29, Issue 2.

Niiniluoto, I. 1984. Tiede, filosofia ja maailmankatsomus: filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta. Helsinki. Otava

Nordbäck, A. 2017. Tönniesin Gemeinschaft yhteisönä. Tarkastelu sosiaalipedagogiikan yleisen ja erityisen tehtävän näkökulma. Vol 18 (2017): Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2017.

Nowell, B. & Boyd, N. 2014. Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource and responsibility. *American Journal of Community Psychology* 2014/54 (3–4), 229–242.

Paalumäki, A & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Kirjassa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Sivut 131 – 140.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä hyvinvointia. Helsinki. Kirjapaja.

Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely. 2. korj. painos. Helsinki. Gaudeamus.

Pressman, A. 2019. Design Thinking. A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. London and New York: Routledge.

Putnam, R. 2000. Bowling alone: the collapse and revival of American Community. Simon & Schuster. New York. Luettu E-kirjana.

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys: kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Helsinki. Arator.

Rajamäki, S. 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. University of Jyväskylä. Faculty of humanities and social sciences. Akateeminen väitöskirja.

- Renshaw, P. 2002. Community and learning. School of Education & Professional Studies. Gold Coast Campus. Griffith University.
- Sanders, E. & Stappers, P. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4 (1), pages 5–18.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Scott, C. W. & Myers, K. K. 2010. Toward an integrative theoretical perspective of membership negotiations: Socialization, assimilation, and the duality of structure. *Communication Theory* 20, 79–105.
- Sebastian, R. 2005. The Interface between design and management. *Design Issues* 2005. Vol. 21 (1). Pages 81–93.
- Stenros, A. 2014. Trumpettijoutsen – johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Sivut 9–19.
- Robertson, T. & Simonsen, J. 2012. Teoksessa Simonsen, J. & Robertson, T. (edit.) 2012. *Roundledge International Handbook of Participatory Design*. Roundledge. Taylor & Francis Group. London and New York.
- Rovio, E., Juuti, P., Innanen, M. 2010. Kirjassa P. Juuti & E. Rovio (toim.) *Johtamisen tekniikat ja menetelmät*. Helsinki. Otava.
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 73. Tampere. PunaMsta Oy. Yliopistopaino.
- Saastamoinen, M. 2011. Intensiivistyvä yksilöllistyminen ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.) *Yksilöllinen yhteisöllisyys – avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Englanninkielinen alkuperäisteos *Organizational Culture and Leadership*. Suomentaneet R. Liljamo ja A. Miettinen. Amer yhtymä Oy Weilin & Göös kirjapaino.
- Schein, E.H. & Schein, P. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. 5. painos. Hoboken, New Jersey. Wiley. Saatavilla E-kirjana.
- Shamir, B. & Howell, J.M. 1999. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2). Pages 257–283.
- Shamir, B. 1999. Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable? *European Journal of work and organizational Psychology* 8: 1, sivut 49–71.

Sias, P.M. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks, CA: Sage.

Siren, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofimetodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki 2017.

Stein, A. 2006. Employee communications and community: An exploratory study. Journal of Public Relations Research 2006/18. Pages 249–264.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First Edition. O'Reilly Media, Inc.

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus, Helsinki. [Työpaperi 1/2021: Koronakriisin vaikutukset palkansaajien työoloihin \(stat.fi\)](#)

Temmes, M. 1992. Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. VAPK-kustannus, Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.

Torfig, J., Sorensen, E. ja Roseland, A. 2016. Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. Julkaisussa Administration & Society 2019, Vol 51 (5), pages 1-31.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteelliseen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Tuomivaara, S. & Alasoini, T. 2020. Digitaaliset kuulut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Työterveyslaitos. Helsinki.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140828/TTL-978-952-261-948-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki

Työterveyslaitos. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työpaikan vaihtoaiheet ennen koronaa ja korona-aikana. Diakooste tutkimustuloksista.
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos, 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. Koskinen, L. Helsinki: Työterveyslaitos.

Töttö, P. 1996. Emile Durkheim – kaikki on sosiaalista. Teoksessa Sosiologian klassikot, 154–172. Toim. Gronov, J., Noro, A. ja Töttö, P. Helsinki. Gaudeamus.

- Tönnies, Ferdinand 2002 [1887] *Community and Society*. Transl. & Ed. by Charles P. Loomis. Mineola (NY): Dover Publications.
- Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (Toim.)2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Bookwell Oy. Juva.
- Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on workplace communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace communication*. New York. Routledge, 3–14.
- Valtiovarainministeriö & Työ- ja elinkeinoministeriö. Kestävää tulevaisuutta tekemässä – ihmisten ja alueiden parhaaksi. Strategia 2020–2023 aluehallintovirastot ja ELY-keskukset.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan kirjapaino Oy, J. Vammala.
- Veijola, S. 2005. Turistien yhteisöt. Teoksessa A. Hautamäki, T. Lehtonen, J. Sihvola, I. Tuomi, H. Vaaranen & S. Veijola. *Yhteisöllisyyden paluu*. Gaudeamus. Helsinki 2005.
- Wilkinson, A. & Dundon, T. 2010. Direct Employee Participation. Teoksessa A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (toim.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Pages 167–185.
- Vuori, J. Sisällön analyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal Communication, information satisfaction and sense of community: The Effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 2010/22. Pages 65–84.
- Yin, R.K. 2014. *Case study research: design and methods*. SAGE. Los Angeles.

LIITTEET

- Liite 1 Lomake, jolla kerättiin palautetta oman työn kehittämiseen liittyvistä kokeiluista.
- Liite 2 Henkilöstökysely

Palaute ajankohtaiskatsauksesta 31.12.2021

Arvioi perjantain 31.12.2021 ajankohtaiskatsauksen toteutusta seuraavissa osa-alueissa

1 = toteutui huonosti, 2 = toteutui kohtuullisesti, 3 = en osaa ottaa kantaa, 4 = toteutui osittain, 5 = toteutui hyvin

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sisällön ajankohtaisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sisällön merkitys/tärkeys omaan työhöni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedon ja keskustelun tasapaino | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikutteisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Käytettyjen menetelmien toimivuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ole hyvä voit lisäksi antaa sanallista palautetta mikä toimi tai ei toiminut tai miten sisältöä voisi edelleen kehittää paremmaksi



Yhteisöllisyys Lapin ELY-keskuksessa

Lapin ELY-keskuksen henkilöstöbarometrin tulosten pohjalta on nostettu yhdeksi keskeiseksi kehittämistarpeeksi yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja vahvistaminen uudessa etä- ja läsnätyön yhdistämiseen perustuvassa työkuultuurissa.

Tähän liittyen olemme sopineet 2.2023 pidetyssä johtoryhmän kokouksessa, että kartoitamme henkilöstön näkemyksiä yhteisöllisyyden tarpeista ja nykytilasta sekä odotuksista ja toiveista, jotta osaamme kohdentaa kehittämistoimenpiteitä, joilla vastataan nimenomaisesti henkilöstön tarpeisiin.

Vastaamalla tähän henkilöstökyselyyn, sinulla on mahdollisuus saada oma äänesi kuuluviin ja osallistua yhteisöllisyyden rakentamiseen.

Henkilöstökysely toteutetaan anonymisti. Kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule esille missään vaiheessa.

Henkilöstökyselyn tuloksia käsitellään ELY-keskuksen sisällä sekä osana Marja Perälän palvelumuotoilun pro gradu tutkielmaa, joka käsittelee yhteisöllisyyden merkitystä uudessa työkuultuurissa ja muotoiluajattelun mahdollisuuksia yhteisöllisyyden rakentamiseksi.

1. Työskentelen

- Elinkeinot-, työvoima- ja osaaminen vastuualueella
 - Liikenne- ja infra vastuualueella
 - Ympäristö- ja luonnonvarat vastuualueella
 - Rakennerahastoyksikössä
 - Muu mikä?
-

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Lapin ELY-keskuksessa?

- Alle vuoden
- 1 - 3 vuotta
- 4 - 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

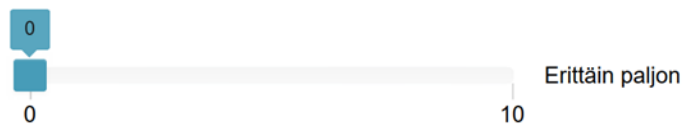
3. Mitä työpaikan yhteisöllisyys sinun mielestä pitää sisällään? Minkälaisista asioista yhteisöllisyys rakentuu?

4. Koetko tarvitsevasi yhteistyötä ja vuorovaikutusta muiden kanssa työtehtävien hoitamiseksi ja työn tavoitteiden saavuttamiseksi?



5. Minkälaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarvitset työsi tueksi?

6. Koetko tarvitsevasi työkavereiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta muutoin kuin työhön liittyen?



7. Minkälaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta koet tarvitsevasi?

8. Mihin ryhmään tai porukkaan tunnet kuuluvasi?

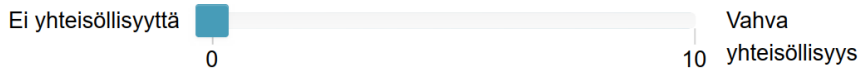
| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Neutraali | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lähimpien työkavereiden muodostamaan epäviralliseen tai viralliseen tiimiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yksikköön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vastuualueeseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lapin ELY-keskukseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muissa ELY-keskuksissa olevien kollegoiden muodostamaan ryhmään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muuhun | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Jos löysit edellisessä kysymyksessä jonkin muun ryhmän, johon tunnet kuuluvasi, mikä se on?

10. Miten tärkeäksi koet yhteistyön ja vuorovaikutuksen?

| | Erittäin tärkeäksi | Tärkeäksi | Neutraaliksi | En kovin tärkeäksi | En ollenkaan tärkeäksi |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Lähimpien työkavereiden kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yksikön sisällä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yksiköiden välillä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muiden vastuualueiden kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muissa ELY-keskuksissa olevien kollegoiden muodostamaan ryhmään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Minkä arvon antaisit asteikolla 1 - 10 Lapin ELY-keskuksen yhteisöllisyydelle ällä hetkellä?



12. Kuinka monen työyhteisösi työntekijän kanssa olet henkilökohtaisessa työhön liittyvässä kontaktissa viikottain pois lukien säännönmukaiset kokoukset?

| | ei yhteistyötä | 1 - 5 henkilön | 6 - 10 henkilön | 11 - 20 henkilön | yli 20 henkilön |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Oman yksikön sisällä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vastuualueen sisällä muiden yksiköiden kesken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vastuualueen rajat ylittävästi pl. oma vastuualue | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kollegoiden kanssa eri ELY-keskuksissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Miten arvioit seuraavien tekijöiden merkitystä yhteisöllisyydelle?

| | Erittäin tärkeänä | Tärkeänä | Neutraali | En kovin tärkeänä | En ollenkaan tärkeänä |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Arvostetuksi tuleminen tunne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiantuntijoiden törmäyttäminen esim. yhteiset työpajat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asioiden yhteinen käsittely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avoin viestintä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ELY-keskuksen yhteinen arvopohja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ELY-keskuksen strategia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kahvipöytäkeskustelut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehittäminen ja innovointi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kokouskäytännöt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osallistumismahdollisuudet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedon kulku | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työn tavoitteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työssä koettu ilo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vaikutusmahdollisuudet yhteisiin asioihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikutus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhdenmukaiset toimintatavat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteiset kokemukset ja tarinat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhdenmukaiset toimintatavat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteiset tilaisuudet työajalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Toteutuu hyvin | Toteutuu melko hyvin | Neutraali | Toteutuu melko huonosti | Toteutuu huonosti |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Yhteiset kokemukset ja tarinat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteiset tilaisuudet työajalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteiset tilaisuudet työajan ulkopuolella | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteisvastuullisuus tavoitteista/tuloksista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteisöllinen oppiminen (tiedon jakaminen, opintopiirit) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. Minkälaisia kokemuksia sinulla on yhteisöllisyyden rakentamisesta ja yhteisöllisyydestä?

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Neutraali | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Koen, että asenne ja toimintakulttuuri kannustavat yhteisöllisyyteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteisöllisyyden merkitys on ollut riittävästi esillä organisaatiossamme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uusi työkuulttuuri on heikentänyt yhteisöllisyyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Järjestettyihin yhteisiin tilaisuuksiin on helppo osallistua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| On helppo päästä osaksi työyhteisöä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään yhteisöllisyyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Johto omalla toiminnallaan pyrkii edistämään yhteisöllisyyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työntekijät omalla toiminnallaan pyrkivät edistämään yhteisöllisyyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Mitkä tekijät mielestäsi työyhteisössämme vahvistavat yhteisöllisyyttä?

18. Mitkä tekijät mielestäsi työyhteisössämme heikentävät yhteisöllisyyttä?

19. Mitä muutoksia työyhteisössämme pitäisi tehdä yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi/vahvistamiseksi?

20. Mikä vaikutus hybridityöllä on ollut mielestäsi yhteisöllisyyteen?

21. Oletko havainnut nyt hybridityön aikana merkkejä eriytyemisestä ja muista lieveilmiöistä, jotka heikentävät yhteisöllisyyttä? Minkälaisia? Missä laajuudessa?
