

Juulia Holmala

ON-SITE-TYÖNEKIJÖIDEN YHTEISÖKOKEMUS

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Juulia Holmala: On-site-työntekijöiden yhteisökokemus
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus
Huhtikuu 2021

Tämä tutkimus tarkastelee kohdeyrityksen on-site-työntekijöiden yhteisökokemusta. On-site-työntekijöiden yhteisökokemusta halutaan ylläpitää ja kehittää, jotta he pysyisivät sitoutuneina ja osallisina oman organisaationsa työyhteisöön. Tutkimuksessa kartoitetaan, millainen on-site-työntekijöiden yhteisökokemus on ja mitä mahdollista kehitettävää siinä on. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yhteisökokemuksen ja osallistavan johtamisen sisältämisestä käsitteistä sekä käsitteiden teoriakeskusteluista.

Yhteisökokemus on merkittävä osa työntekijäkokemusta, joka vaikuttaa sekä työntekijän työhyvinvointiin että töissä viihtymiseen. On-site-työ on esimerkki uudesta työn muodosta, joka sijainnillisella vaihtelevuudellaan asettaa haasteita työntekijöiden yhteisökokemukselle ja tätä kautta myös organisaatioon sitoutumiselle. Jotta yhteisökokemusta on-site-työntekijöillä voidaan tukea, on tärkeää ensin selvittää mitä se heille merkitsee ja millaisia haasteita nykyinen on-site-työ sille asettaa.

Tutkimus on tapaustutkimus fenomenologisella lähestymistavalla, ja se toteutettiin haastattelemalla kuutta organisaation on-site-työntekijää. Fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä kyseiselle ilmiölle. Tutkimuksessa ehdotetaan osallistavaa johtamista avuksi yhteisökokemuksen tukemiseen on-site-työntekijöiden osallistumisen lisäämisen kautta.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset jakautuvat kahteen luokkaan, jotka olivat yhteisökokemuksen merkitys ja rakentuminen sekä on-site-työn vaikutukset yhteisökokemukseen. Yhteisökokemuksen merkityksen koettiin rakentuvan työnteon lomassa vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa sekä työn ulkopuolisen yhdessäolon ja työyhteisössä vallitsevan kulttuurin kautta. On-site-työn vaikutuksiksi yhteisökokemukselle koettiin ulkopuolisuuden tunnetta, kanssakäymisen vaikeutta, sitoutumisen heikkenemistä sekä kahden yhteisön kokemusta. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että on-site-työ tuo mukanaan haasteita yhteisökokemukselle, ja niiden avulla voidaan saada osviittaa siihen, miten yhteisökokemusta voitaisiin tukea erilaisilla työntekijöillä.

Avainsanat: Yhteisökokemus, työyhteisö, yhteisöllisyys, työntekijäkokemus, osallisuus, osallistava johtaminen, fenomenologia, on-site työntekijä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Juulia Holmala: Community experience of on-site employees
Master's thesis
University of Tampere
Lifelong learning and education
April 2021

This study examines the community experience of on-site employees in the target company. Community experience is wanted to be maintained and developed with on-site employees so that they remain committed and involved in the work community of his or her own organization. The aim of this study is to analyse what the community experience is like with on-site employees and what possible needs for development there occurs. The theoretical framework of this study consists of significant concepts as well as theoretical discussion considering community experience and participatory leadership.

Community experience is a significant part of an employee experience, which affects the employee's wellbeing at work and job satisfaction. On-site work is an example of a new form of work that, with its local variability, poses challenges to the community experience of employees and thus also to the commitment to the organization. In order to support the community experience with on-site employees, it is important to first find out what it means to them and what challenges the current on-site work poses to it.

This study is a case study with a phenomenological approach and was conducted by interviewing six on-site employees of the organization. In line with the phenomenological approach, the study seeks to highlight the personal experiences of the interviewees and the meanings they give to the phenomenon in question. The study suggests participatory leadership to help support the community experience by increasing participation of on-site employees.

The main results of the study were divided into two categories, which were the meaning and formation of community experience and the effects of on-site work on community experience. The importance of community experience was experienced to be formed in the course of work by interacting with colleagues, being together outside of work and through the workplace culture. The effects of on-site work on the community experience were perceived as a sense of being an outsider, difficulty in interacting, declining commitment, and the experience of two communities. Based on the results, it can be stated that on-site work brings challenges to the community experience and they can be used to provide an indication of how the community experience could be supported with different kind of employees.

Avainsanat: Community experience, work community, sense of community, employee experience, participation, participatory leadership, phenomenology, on-site employee

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | YHTEISÖKOKEMUS | 8 |
| 2.1 | TYÖYHTEISÖ..... | 8 |
| 2.2 | YHTEISÖLLISYYS | 11 |
| 2.3 | TYÖNTEKIJÄKOKEMUS..... | 18 |
| 3 | OSALLISTAVA JOHTAMINEN | 22 |
| 3.1 | OSALLISUUS | 22 |
| 3.2 | OSALLISTAVA JOHTAMINEN | 25 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 29 |
| 4.1 | TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ JA KOHTEEN KUVAUS..... | 29 |
| 4.2 | TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET | 30 |
| 4.3 | FENOMENOLOGIA TUTKIMUSOTTEENA..... | 33 |
| 4.4 | HAASTATTELU JA TUTKIMUSJOUKKO..... | 36 |
| 4.5 | AINEISTON ANALYYSI | 38 |
| 5 | TULOKSET | 41 |
| 5.1 | YHTEISÖKOKEMUKSEN MERKITYS JA RAKENTUMINEN | 42 |
| 5.2 | ON-SITE-TYÖN VAIKUTUKSET YHTEISÖKOKEMUKSEEN | 46 |
| 6 | PÄÄTELMÄT | 52 |
| 6.1 | TULOSTEN YHTEENVETO | 52 |
| 6.2 | YHTEISÖKOKEMUKSEN TUKEMINEN OSALLISTAVALLA JOHTAMISELLA | 55 |
| 7 | POHDINTA | 58 |
| 7.1 | LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS | 58 |
| 7.2 | JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET | 60 |
| 8 | LÄHTEET | 61 |

1 JOHDANTO

Työpaikan voidaan nähdä olevan nykyajan ihmisille entistä merkittävämpi yhteisö, jonka odotetaan vastaavaan erilaisiin yksilön tarpeisiin, kuten yhteyden, vaikutusvallan, saavutusten ja kiintymyksen tarpeisiin (Nowell & Boyd 2010). Suvun ja asuinalueen yhteisöllisyyden merkityksen vähentyessä työn yhteisöllisyys on noussut entistä merkittävämmäksi etenkin tulevilla työelämään saapuvilla sukupolvilla. Työelämään nyt ja tulevaisuudessa siirtyvät sukupolvet kaipaavatkin työltään hyvää ilmapiiriä ja hyvähenkistä työyhteisöä, jossa yhteistyötä arvostetaan (Tapscot 2010, 87–101; Vesterinen 2014, 127). Yhteisöllisyyden merkitys ja sen kehittäminen onkin tärkeä valttikortti työntekijöiden sitouttamiseksi, minkä takia työhön liittyvän yhteisökokemuksen tutkiminen on merkittävä aihe tulevaisuuden kannalta.

Yhteisön merkitys työelämässä on ollut mielenkiinnon kohteena opintojeni aikana, ja työelämän ja -yhteisön jatkuva kehittyminen onkin tärkeä tutkimusaihe myös kasvatustieteellisestä näkökulmasta. Organisaatio ja työntekijät luovat yhdessä ilmapiirin ja yhteisön, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat mahdollista. Positiivinen ja hyvä yhteisökokemus edesauttaa tiivistä ja hyvinvoivaa työyhteisöä, joka edistää oppimista ja kehittymistä työympäristössä.

Halusin tehdä työelämään sijoittuvan tutkimukseni jollekin organisaatiolle ja löysin IT-alan organisaation, jonka kanssa näkemyksemme tutkimuksen tavoitteista kohtasivat. Keskustelussa yrityksen edustajan kanssa esiin nousi tarve työntekijäkokemuksen merkityksen selvittämisestä keskittyen erityisesti yhteisökokemuksen tutkimiseen. Tarve yhteisökokemuksen tutkimiseen oli erityinen niin kutsuttujen on-site-työntekijöiden parissa, jotka eivät päivittäisesti työskentele oman organisaationsa tiloissa ja täten työyhteisön läheisyydessä.

On-site-työntekijät ovat työntekijöitä, jotka kuuluvat hallinnollisesti kohdeorganisaatioon, mutta he työskentelevät eri asiakasyrityksille osana erilaisia ja eripituisia projekteja. Työskennellessään asiakasyrityksen projekteissa on-site-työntekijät yleensä työskentelevät suuren osa ajasta

asiakasyrityksen tiloissa. Tällöin organisaatio ikään kuin lainaa omia työntekijöitään toisen organisaation käyttöön sopimuksen mukaisesti. Työntekijöiden lainaaminen voi pitää sisällään erilaisia käytäntöjä. Muun muassa se, kuinka paljon on-site-työntekijä viettää aikaa asiakasyrityksen tiloissa tai oman organisaation tiloissa, vaihtelee. On-site-työntekijöiden oleminen ainakin osan aikaa eri fyysisessä sijainnissa ja myös eri työtehtävien parissa asettaa haasteita heidän yhteisökokemukselleen. Näiden työntekijöiden yhteisökokemusta haluttiin kehittää ja tukea, jotta heidät saataisiin paremmin sitoutettua organisaatioon.

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis tutkimaan on-site-työntekijöiden yhteisökokemusta suhteessa heidän omaan organisaatioonsa, johon he hallinnollisesti kuuluvat. Yrityksen puolelta tarpeena oli tutkia, millainen on-site-työntekijöiden yhteisökokemus on ja miten on-site-työntekijöiden yhteisökokemusta voitaisiin tukea, jotta heidän työntekijäkokemuksensa olisi parempi ja he pysyisivät sitoutuneina organisaatioon.

Työelämä on ollut jo jonkin aikaa muutospaineen alla. Muutokset näkyvät niin työnteon tavoissa kuin työkuulttuurin kehittymisenä (Manka, 2016). Moderneissa organisaatioissa työntekijöiden lisääntynyt autonomia, teknologinen kehitys ja työtehtävien joustavuus mahdollistavat uusia ratkaisuja koskien työntekijöiden fyysistä sijaintia. Kuten työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2019 työolobarometrin ennakkotiedoissa (2020, 49 sanotaankin, ”työaikojen ja työnteon paikkojen monimuotoistuminen on havaittu myös valtakunnan tasolla: vuonna 2020 tuli voimaan uusi työaikalaki (872/2019), joka mahdollistaa aiempaa joustavammat työajan järjestelyt. Lain tavoitteena on vastata työmarkkinoilla ja työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin, kuten ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon yleistymiseen”.

Erytisesti tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on mahdollistanut uusia työn muotoja, ja organisaation työntekijät saattavat olla hyvinkin maantieteellisesti hajallaan (Manka 2016). Tietotyössä monet työtehtävät soveltuvat niiden helposti siirrettävän ja sähköisen luonteen vuoksi hyvin niin kutsuttuun hajautettuun työhön, jolla tarkoitetaan työn tekemistä eri sijainneista käsin. Etätyö onkin nykyaikana nopeasti lisääntyvä työmuoto, joka myös asettaa haasteita työntekijöiden yhteisökokemuksen olemassaololle. Etätyön mahdollisuudet, erilaiset projektit tai työntekijöiden osaamisen ”lainaaminen”

toisen yrityksen hyödyksi ovat uusia työnmuotoja, joita yhä useammat organisaatiot hyödyntävät. Tulevaisuudessa organisaatioista tulee entistä verkostoituneempia ja virtuaalisempia, jolloin myös työyhteisön muodot ja ilmenemistavat muuttuvat. (Manka 2016.)

Yhteisökokemus on tärkeä teema tutkia monesta näkökulmasta katsottuna. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 12) tuovat esiin, kuinka ”yhteisöllisyyden katsotaan tukevan ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta myös työelämässä”. Yhteisöllisyyden voidaankin katsoa olevan toimintaa vahvistava tekijä, jonka avulla voidaan paitsi parantaa yksilöiden työhyvinvointia myös tehostaa tiedon kulkua ja ongelmanratkaisua organisaatioissa (Manka 2016; Paasivaara & Nikkilä 2010, 46).

Työntekijöiden sijainnillinen vaihtelevuus asettaa kuitenkin samalla uusia haasteita työntekijöiden yhteisökokemuksen syntymiselle ja ylläpitämiselle sekä sitouttamiselle yritykseen. Vaikka tämä tutkimus ei keskitykään tutkimaan etätyötä tekeviä työntekijöitä, voivat tutkimuksen tulokset kuitenkin antaa osviittaa myös etätyöntekijöiden ja muiden uusien työmuotojen työntekijöiden yhteisökokemuksen kehittämiseen. On-site-työntekijät ovat yksi hyvä esimerkki työsuhteen muodosta, joka luo uudenlaisia haasteita työyhteisön yhteisöllisyydelle ja sitä kautta myös johtamiselle ja organisaatioon sitouttamiselle. Tutkimuksen tulokset antavat osviittaa siihen, miten mahdollisesti eri tilanteissa olevien työntekijöiden yhteisökokemusta voitaisiin tukea.

Aluksi syvennyn yhteisökokemuksen sekä osallistavan johtamisen käsitteisiin ja niiden taustalla vaikuttaviin teorioihin. Näiden jälkeen luvussa neljä käyn läpi tutkimuksen toteutusta tutkimusongelmasta fenomenologiseen näkökulmaan sekä aineiston analyysiin. Luvussa viisi tarkastelen tutkimuksen tuloksia ja vastauksista muodostuneita kategorioita. Kuudennessa luvussa tarkastelen tuloksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja käsittelen osallistavan johtamisen tarjoamia mahdollisuuksia yhteisökokemuksen tukemiseen. Viimeisenä pohdin tutkimukseni tuloksia, arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tuon esiin ehdotuksia jatkotutkimuksia varten.

2 YHTEISÖKOKEMUS

Tutkimuksessa käytetään yhteisökokemuksen termiä, joka esiintyy harvakseltaan tutkimuksissa tai tieteellisessä kirjallisuudessa. Koen yhteisökokemuksen käsitteen sopivaksi tutkimukseen, sillä sen avulla pystytään kuvaamaan laajasti fenomenologisen tutkimustavan mukaisesti yksilön kokemuksia määrätystä yhteisöstä. Avatakseni yhteisökokemuksen käsitettä käsittelen seuraavaksi työyhteisön, yhteisöllisyyden sekä työntekijäkokemuksen käsitteitä, joiden voidaan katsoa vaikuttavan yksilön yhteisökokemukseen organisaatiossa.

2.1 TYÖYHTEISÖ

Yhteisökokemusta tutkittaessa merkittäväksi käsitteeksi nousee yhteisö. Tässä tutkimuksessa työorganisaatio ja sen sisäiset ryhmittymät toimivat yhteisönä, joka toimii kontekstina yksilöiden yhteisökokemuksille. Tämän takia tarkastelen seuraavaksi lyhyesti työyhteisökäsitteen tärkeimpiä sisältöjä tälle tutkimukselle olennaisesta näkökulmasta.

Yhteisö on käsitteenä laajasti eri konteksteissa ja eri ilmiöitä kuvaamaan käytetty termi. Se voidaan monesti nähdä jopa synonyyminä sanalle ryhmä tai tiimi. Yhteisöllä voidaan kuitenkin katsoa olevan ominaisia piirteitä, jotka erottavat sen muun muassa ryhmästä. Yhteisöt järjestäytyvät tarpeiden ympärille, ja yksilöt valitsevat yhteisöjä, joissa heidän tarpeisiinsa vastataan (McMillan & Chavis 1986, 15–16). Organisaatiot ovat ytimeltään yhteisöjä, jotka pitävät sisällään yksilöitä, jotka osallistuvat sen sisällä ohjattuun toimintaan. Yksilöt kaipaavat näiden yhteisöjen jäsenyyttä eri syiden takia. Näitä voivat olla muun muassa halu saavuttaa resursseja ja valtaa, tunne kuulumisesta ja yhteydestä, halu löytää ja kehittää hyviä ihmissuhteita, vaikuttaa johonkin merkittävään sekä sopeutua odotettuihin ja hyväksytyihin normeihin. (Nowell & Boyd 2014.)

Työyhteisö on ryhmä, joka muodostuu määrätulle organisaatiolle työskentelevistä yksilöistä, joita yhdistää työ ja siihen liittyvät tehtävät. Työyhteisö on toiminnallinen ja määritelty fyysinen kokonaisuus, jolla on tavoitteita, toimintatapoja sekä henkilöstö. Työyhteisöt ovat rakentuneet perustehtävän ympärille, ja kaikella toiminnalla tulee olla yhteys yhteisön perustehtävään. Perustekijöitä, jotka ilmentävät työyhteisöä, ovat muun muassa voimavarojen hankkiminen ja jakaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, toimintaa säätelevä rakenne, johtajuus, arvot ja normit. Nämä kuvaavat työyhteisön toiminnallisia ja symbolisia yhteyksiä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 57–58.)

Työyhteisön jäsenten kesken on vuorovaikutusta, yhteisiä tavoitteita sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vaikka työyhteisö onkin rakenteellinen kokonaisuus, se muodostuu kuitenkin yksilöistä, joilla on jokaisella omat kokemuksensa ja ajatuksensa, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa työyhteisössä. Tällöin jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalla osaltaan myös työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä sekä sen toimivuudesta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16–21.)

Manka (2016) tuo esiin työhyvinvointipääoman käsitteen, jossa yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman voidaan katsoa olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Nimenomaan työyhteisön jäsenten välillä vallitseva sosiaalinen pääoma on merkittävä työhyvinvointipääoman osa. Jotta sosiaalinen pääoma voisi kehittyä, se vaatii aikaa, joka saattaa olla haasteellista muutos- ja uudistuspainneiden keskellä painiville organisaatioille. Myös tällöin pitäisi kuitenkin muistaa yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvoinnin kannalta ja panostaa siihen organisaatiotasolta lähtien.

Työyhteisön voidaan nähdä nykypäivänä olevan entistä enemmän sosiaalisten suhteiden verkosto, joka on jatkuvan muutoksen alla. Tällöin sen toiminnalta vaaditaan joustavuutta ja innovatiivisuutta. Tieto ja sen nopea liikkuminen korostuvat, jolloin työyhteisöt ovat myös entistä pirstaloituneempia ja sisältävät monia eri näkökulmia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46.) On-site-työntekijät ovat hyvä esimerkki tällaisesta nykypäivän työmuodosta, jossa verkostomaisuus korostuu. Koska työyhteisön toiminta on paljolti tiedon ja näkemysten jakamista yhteistyössä, on yhteisöllisyyden tunne edellytys työyhteisön sujuvalle toiminnalle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46.)

Järvinen (2017) korostaa, että työyhteisön jäsenten on tärkeää säilyttää ammatillisuutensa, jotta avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri säilyy eikä ihmissuhdeongelmia pääse syntymään jäsenien välille. Työyhteisön ja sen jäsenten tulee kyetä avoimeen vuorovaikutukseen. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa kehittymisen, sillä silloin asioita kyseenalaistetaan ja palautteen vastaanottaminen on mahdollista. Työyhteisössä jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä määrittelee työyhteisössä vallitseva työroolien verkosto. Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä jäsenet voivat tuoda esiin mielipiteitään ja olla kriittisiä. Tällainen avoimeen vuorovaikutukseen perustava yhteisö synnyttää luottamusta jäsentensä välille. Ammatillinen ja avoin työyhteisö hyväksyy ja kykenee tätä kautta hyödyntämään erilaista osaamista ja luovuutta. Ammatillinen vuorovaikutus työyhteisössä ei tarkoita, että henkilökohtaiset asiat ovat poissuljettuja keskustelunaiheita jäsenten kesken. Päinvastoin toimivassa työyhteisössä on mahdollisuus myös jakaa omia henkilökohtaisia iloja ja huolia jäsenten kesken.

Työyhteisössä vallitsee oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa siihen, miten yhteisössä ajatellaan ja toimitaan. Työyhteisökulttuuria luonnehtivat tekijät ovat monesti tiedostamattomia ja näkymättömiä, jolloin ne eivät välttämättä ole yhteneviä julkilausuttujen normien ja arvojen kanssa. Työyhteisön kulttuuri on myös vahvasti yhteydessä yhteisöllisyyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 57–58.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteisökokemukseen on-site-työntekijöillä, jolloin huomiota kiinnitetään heidän kokemuksiansa mukaiseen työyhteisöön. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiossa työskentelevien ihmisten muodostamaa ryhmää. On-site-työntekijät ovat siitä erilaisessa asemassa kuin muut organisaation työntekijät, että heidän voidaan katsoa olevan osa yhtä tai kahta työyhteisöä riippuen siitä, miten työyhteisöön kuuluminen määritellään. Hallinnollisesti he ovat osa kohdeorganisaation työyhteisöä, ja tässä tutkimuksessa keskitytäänkin tutkimaan kyseisen työyhteisön yhteisökokemusta. On-site-työntekijät kuitenkin työskentelevät myös osana toista ryhmää, kun he työskentelevät asiakasorganisaatioilla. Tämän asiakasorganisaation työryhmän kokeminen myös työyhteisöksi on yksilöllistä.

2.2 YHTEISÖLLISYYS

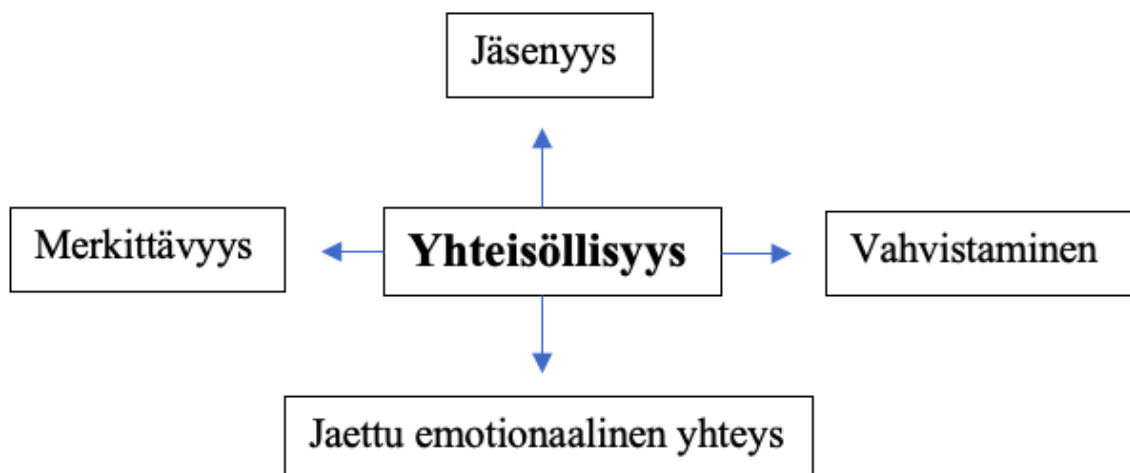
Yhteisökokemuksen termi voidaan käsittää yhtenäiseksi yhteisöllisyyden termin kanssa. Tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin fenomenologisen tutkimustavan takia käyttää yhteisökokemuksen termiä korostamaan yksilön kokemuksen merkitystä yhteisöllisyyden tunteessa. Lisäksi yhteisökokemuksen käsite kuvaa yhteisöllisyyden merkitystä ja yhteyttä työntekijäkokemuksen käsitteeseen, johon syvennyn tarkemmin seuraavassa luvussa. Tässä tutkimuksessa yhteisökokemuksella tarkoitetaan yksilön kokemusta yhteisöllisyydestä työyhteisössä. Käsitelen kuitenkin seuraavaksi yhteisöllisyyden käsitteellistämistä ja teoriapohjaa kuvatakseni tutkimuksen merkittävää osa-aluetta yhteisökokemusta.

Yhteisöllisyyden käsitteellä on fenomenologinen ja moniulotteinen luonne, joka tekee siitä vaikeasti määriteltävän. Yhteisöllisyyden nähdään yleisesti olevan hyvän ryhmän ominaisuus, joka toimii toimintaa vahvistavana tekijänä. Yhteisöllisyyden nähdään taas puolestaan monesti uupuvan sellaisista organisaatioista tai ryhmittymistä, joiden koetaan olevan toiminnaltaan ja ilmapiiriltään vähemmän laadukkaita. Yhteisöllisyyden termi onkin tärkeä määritellä, jotta ollaan selvillä, mitä sillä tämän tutkimuksen kontekstissa tarkoitetaan. Yhteisöllisyyden kokemuksellinen luonne on myös yksi määrittelyn vaikeuteen vaikuttava tekijä.

Yhteisöllisyys on yhteisöpsykologiassa laajasti tutkittu osa-alue. Yhteisöllisyyttä alettiin alun perin tutkimaan ryhmien ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisen takia. Ongelmien ja ristiriitojen ilmenemisen nähtiin olevan seurausta yhteisöllisyyden vajeesta. (Sarason 1974, 158). Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata joko yksilön itsensä näkökulmasta tai yleisestä näkökulmasta. Sarasonin (1974) mukaan psykologisella yhteisöllisyydellä yleisesti tarkoitetaan niitä yhteisön jäseniin vaikuttavia tekijöitä, jotka yhteisöä rakentaessa tulee huomioida. Yksilön näkökulmasta yhteisöllisyys taas on määritelty tunteeksi, jossa yksilö kokee olevansa osa tukea antavaa ja luotettavaa suhteista muodostuvaa ryhmää. (Sarason 1974, 1.) Lyhyesti voidaan sanoa, että ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, joka pitää sisällään yhdessä oloa ja tekemistä, vuorovaikutusta, merkittäviä sosiaalisia suhteita sekä luottamusta ja yhteenkuuluvuutta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11).

Tässä tutkimuksessa yhteisökokemuksen ajatellaan olevan yhtenäinen McMillan ja Chavisin yhteisöllisyyden määritelmän kanssa. Heidän mukaansa yhteisöllisyys on jäsenten tunne kuulumisesta ja siitä, että he ovat tärkeitä toisilleen. Tähän käsitykseen sisältyy myös jaettu usko siitä, että ”jäsenien tarpeisiin vastataan yhteisöön sitoutumisen kautta” (McMillan, Chavis, Hogge & Wandersman 1986, 25). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yhteisöllisyyden nähdään olevan vahvasti kokemuksellista, sitoutunutta yhteisön toimintaan ja ryhmän jäsenten väliseen kiintymykseen perustuvaa, jolloin se sopii hyvin kuvastamaan yhteisökokemuksen käsitettä. Yhteisöllisyys on asia, joka rakentuu ja jota muodostetaan, eikä yhteisön olemassaolo itsessään takaa yhteisöllisyyden muodostumista.

McMillan ja Chavis (1986, 9) esittelivät yhteisöllisyyden teoriaan sisältyvän neljän elementin mallin. Heidän teoriansa mukaan psykologinen yhteisön tunne eli yhteisöllisyyden tunne koostuu neljästä elementistä, jotka ovat jäsenyys, merkittävyys, vahvistaminen ja jaettu emotionaalinen yhteys. Nowell ja Boyd (2014) ovat puolestaan tarkastelleet yhteisöllisyyden teorian sopimista työyhteisön tarkasteluun ja tuoneet esiin neljän elementin ilmenemistavat organisaatiossa.



KUVIO 1. Yhteisöllisyyden neljän elementin malli (McMillan & Chavis 1986).

Jäsenyydellä McMillan ja Chavis (1986,11.) tarkoittavat yksilön tunnetta joukkoon kuulumisesta ja siitä, että yksilö jakaa henkilökohtaisen suhteen yhteisön jäsenten kanssa. Organisaatiokontekstissa jäsenyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta ryhmään kuulumisesta. Tämä kuulumisen tunne voi kohdistua joko tiimiin, osastoon tai koko organisaatioon. (Nowell & Boyd 2014, 109.) On-site-työntekijöiden yhteisökokemusta tutkittaessa haastateltavien yksilöiden omat kokemukset määrittävät sen, minkä edellä mainituista rajauksista he kokevat merkitykselliseksi yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Teorian mukaan jäsenyys pitää sisällään viisi ominaisuutta: rajat, emotionaalinen turvallisuus, tunne kuulumisesta ja identifikaatiosta, henkilökohtainen panostus sekä yhteinen merkitysjärjestelmä. Nämä tekijät määrittävät ja vaikuttavat myös tunteeseen siitä, kuka on osa yhteisöä ja kuka ei.

Rajojen olemassaolo luo yhteisön jäsenille emotionaalista turvallisuuden tunnetta, jotta he voivat jakaa tarpeitaan ja tunteitaan ja luottamus voi kehittyä jäsenten välille. (McMillan ja Chavis 1986,11.) Organisaatio itsessään asettaa työyhteisön jäsenille rajoja, joiden sisällä työntekijät toimivat. Nämä rajat synnyttävät emotionaalista turvallisuutta, mikä työyhteisön tapauksessa saattaa olla esimerkiksi tieto siitä, että työ jatkuu tulevaisuudessakin, jolloin talous on turvattu. Emotionaalista turvallisuutta on myös tieto siitä, että yksilöllä on esimerkiksi työkavereidensa tai esihenkilöidensä tuki päivittäisissä työtehtävissä. Tunne kuulumisesta ja identifikaatiosta puolestaan pitää sisällään tunteen, uskomuksen ja odotuksen siitä, että yksilö on osa yhteisöä ja hänet hyväksytään siellä. Henkilökohtainen panostus on merkittävä tekijä yksilön yhteisöllisyyden tunteen kannalta. Työskentely yhteisön hyväksi luo yksilölle tunteen, että hän on ansainnut yhteisön osallisuuden. Tämän panostuksen seurauksena yhteisön jäsenyys tuntuu merkityksellisemmältä ja arvokkaammalta. (McMillan ja Chavis 1986, 11.) Työyhteisössä yhteisön jäsenyys on yleensä saatu töihin hakemisen ja työpaikan saamisen kautta. Tämän lisäksi työyhteisössä jäsenet työskentelevät joka päivä organisaationsa eli yhteisönsä tavoitteita varten, jota kautta henkilökohtainen panostus saattaa vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen.

Toisena elementtinä esiin nostettu merkittävyys kuvastaa merkityksellisyyden tunnetta, jonka yksilö saa siitä kokemuksesta, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ryhmän asioihin. Tämän lisäksi ryhmän itsessään

koetaan olevan merkityksellinen sen jäsenille. Jäseniä vetää enemmän puoleensa yhteisö, jossa he kokevat voivansa vaikuttaa sen sisäisiin asioihin. (McMillan & Chavis 1986, 12.) Organisaatiossa tämä tarkoittaa työntekijän ja myös johtajan kokemusta siitä, missä laajuudessa heidän on mahdollista tuoda esiin omat mielipiteensä ja näkemyksensä kehittääkseen organisaation toimintaa ja suunnitelmia (Nowell & Boyd 2014, 109). Yhteisöllisyyden kokemus siis vahvistuu, jos työntekijä kokee hänen toiminnallaan olevan mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintatapoihin.

Kolmas elementti eli vahvistaminen pitää sisällään integroitumisen ja yksilön tarpeiden täyttymisen. Vahvistaminen kuvastaa tunnetta siitä, että jäsenen tarpeet tulevat vastatuksi ryhmän jäsenyyden kautta saatavien resurssien avulla. Tällaisia jäsenyyden kautta saatavia resursseja kutsutaan myös palkinnoiksi. Yhteisöä tehokkaasti vahvistavia palkintoja ovat jäsenyyden mukana tuleva status, yhteisön menestyminen sekä muiden yhteisön jäsenien taidot ja kyvykkyydet. Yhteisö tyydyttää paljon erilaisia yksilön tarpeita, joiden lähtökohtana toimivat yksilön omat arvot. Se, miten yksilön arvot ovat yhtenäisiä ja kuinka niitä jaetaan yhteisön jäsenten välillä, vaikuttaa yhteisön kykyyn organisoitua sekä priorisoida toiminnot tarpeiden tyydyttämiseksi. Vahva yhteisö kykenee yhdistämään yksilöt niin, että jäsenet vastaavat toistensa tarpeisiin samalla, kun he vastaavat omiin tarpeisiinsa. (McMillan & Chavis 1986, 13.) Työpaikan voidaankin nähdä olevan nykyajan ihmisille entistä merkittävämpi yhteisö, jonka odotetaan vastaavaan erilaisiin yksilön tarpeisiin. Suvun ja asuinalueen yhteisöllisyyden merkityksen vähentyessä työn yhteisöllisyys on noussut entistä merkittävämmäksi. Työntekijän näkemys siitä, kuinka paljon työyhteisö vastaa hänen fyysisiin ja psykologisiin tarpeisiin vaikuttaa yhteisöön integroitumiseen ja tätä kautta yhteisöllisyyden tunteen syntymiseen. Organisaatiossa näitä yksilöllisiä tarpeita täyttävät muun muassa työn tarjoama palkka, turvallisuus ja arvostus, joista osa on vahvasti yhteydessä yhteisön toimintaan. (Nowell & Boyd 2014, 109.) Koska yhteisön jäsenien tarpeet ovat yksilöllisiä ja ne ovat lähtöisin yksilöiden omista arvoista, on organisaatiolle tärkeää olla perillä siitä, mitä yksilö työltään ja sen yhteisöltään toivoo, jotta näihin tarpeisiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin. Yhteisöllisyyden pohjalla toimivien arvojen tulee myös konkretisoitua päivittäisessä työssä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14.)

Viimeisellä elementillä eli jaetulla emotionaalisella yhteydellä tarkoitetaan yhteisön jäsenten sitoutumista ja luottamusta siihen, että yhteisöllä on jaettu yhteinen historia ja tulevaisuus, jossa he tulevat jatkossakin jakamaan yhteisiä kokemuksia. Vahvat yhteisöt tarjoavat jäsenilleen positiivisia tapoja olla vuorovaikutuksessa keskenään, tärkeitä tapahtumia jaettavaksi, tapoja, joilla ratkaista tilanteet positiivisesti sekä mahdollisuuksia kunnioittaa jäseniään ja panostaa yhteisöön. (McMillan & Chavis 1986, 14.) Organisaatiossa jäsenet tuntevat emotionaalista yhteyttä, kun he työskentelevät yhdessä projekteissa, kokevat yhdessä organisaation menestykset ja haasteet, jakavat mahdollisen organisaation kasvun ja kokevat henkilökohtaisia haasteita ja onnistumisia osana yhteisöä (Nowell & Boyd 2014, 110).

Nowell ja Boyd (2010) ovat tutkineet pidemmälle McMillanin ja Chavisin teoriaa yhteisöllisyydestä. He korostivat, että vallitsevat yhteisöllisyyttä käsitteellistävät neljä elementtiä ovat pääosin tulleet tarveperusteisista teorioista, jotka kuvailevat yksilön psykologista sidettä yhteisöön. Tarveperusteisessa viitekehyksessä yhteisö nähdään potentiaalisena lähteenä yksilön psykologisten tai fyysisten tarpeiden täyttämiseksi. Nowellin ja Boydin (2010) mukaan McMillan ja Chavisin yhteisöllisyyden neljän elementin malli pääasiassa kertoo, kykeneekö yhteisö vastaamaan yksilön tärkeisiin psykososiaalisiin tarpeisiin, kuten yhteyden, vaikutusvallan, saavutusten ja kiintymyksen tarpeisiin. Mallin mukaan, jos yhteisö kykenee vastaamaan moniin yksilöiden fyysisiin ja psykologisiin tarpeisiin, sen jäsenet kokevat korkeampaa sosiaalista hyvinvointia. Tällöin yksilöt myös todennäköisemmin osallistuvat erilaisiin yhteisöä tukeviin toimiin.

Nowell ja Boyd (2010) ovat tuoneet myös esiin näkökulman, jonka mukaan yhteisöllisyydessä keskitytään liian paljon yksilöllisen hyödyn odotuksiin sen sijaan, että tarkasteltaisiin myös yksilön vastuuntuntoa yhteisöä ja sen jäseniä kohtaan. Yhteisöllisyys resurssina harvoin selittää tilanteita, joissa yksilöt toimivat tavoilla, jotka aiheuttavat henkilökohtaisia riskejä toimiessaan vastuuntunnosta yhteisöä kohtaan. Vastuuntunnolla yhteisöllisyyden käsitteellistämisessä tarkoitetaan yksilön kokemaa velvollisuutta yhteisön ja sen jäsenien hyvinvointia kohtaan. Organisaatiokontekstissa työntekijä voi kokea velvollisuutta auttaa projekteissa, neuvoa ja tarjota emotionaalista tukea kollegoilleen. Työntekijät voivat myös kokea olevansa osaltaan vastuullisia koko organisaation hyvinvoinnista ja menestymisestä.

Kuten aikaisemmin mainittu yhteisöllisyys on luonteeltaan kokemuksellista, minkä takia yhteisöllisyyden eri näkökulmat voivat vaihdella yksilöillä. Näihin vaihteluihin vaikuttavat muun muassa erilaiset kulttuuri- ja tilannetekijät. (Chavis ym. 1986, 25.) Työyhteisö voi olla joillekin yksilöille merkittävämpi yhteisö, kun taas toinen saa yhteisöllisyyden kokemusta perhepiiristä ja harrastuksista, jolloin samanlaista tarvetta työyhteisön yhteisöllisyydelle ei välttämättä ole.

Yhteisöllisyyden voidaan katsoa kuvaavan työyhteisön henkistä tilaa, joka voi ilmentyä joko myönteisenä tai kielteisenä. Työyhteisön yhteisöllisyys vaikuttaa tätä kautta siihen, miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Hauras yhteisöllisyys tarkoittaa, että kiinteys työyhteisön sisällä on heikkoa. Haurautta lisää, jos tavoitteet ovat epäselviä, saavutuksia ei palkita eikä työyhteisössä ole julkilausuttuja ja kommunikoituja pelisääntöjä. Myös osallistumismahdollisuuksien kokeminen heikoksi tai epämääräinen esimiestyö voivat haurastuttaa yhteisöllisyyttä. Tällöin työyhteisöön kuuluminen ei tuo myöskään työyhteisön jäsenelle tunnerakennusta, mikä saattaa olla uhka yksilön työhyvinvoinnille. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16, 48–49.)

Klein ja D'Aunno (1986) ovat määritelleet yhteisöllisyyttä juuri työyhteisön kontekstissa pohjaten muun muassa McMillan ja Chavisin teoriaan yhteisöllisyydestä. He ovat kehittäneet viitekehyksen, jossa määritellään viisi erilaista mahdollista tarkoitetta, joita kohtaan yksilö voi tuntea yhteisöllisyyttä työn kontekstissa. Yksilö voi tuntea yhteisöllisyyttä työkaveriverkostoa, organisaation toimintayksikköä, koko organisaatiota tai työpaikkaa kohtaan. Se, millä laajuudella yksilö tuntee yhteisöllisyyttä, ajatellaan vaihtelevan riippuen erilaisista tekijöistä yksilön ominaisuuksista organisaatioympäristön ominaisuuksiin. Teoriassa keskitytään tekijöihin, jotka määrittelevät nimenomaan yhteisöllisyyttä organisaation toimintayksikköä ja koko organisaatiota kohtaan.

Ensimmäinen näistä yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä on yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Mitä yhtenäisempi on työntekijöiden ryhmä, sitä todennäköisemmin he kokevat olevansa yhteisö ja arvostavat sitä. (Klein & D'Aunno 1986, 367–368.) Mukailien McMillan ja Chavisin (1986) ajatuksia Klein ja D'Aunno (1986, 368–369) kokevat yksilöiden psykososiaalisten tarpeiden vaikuttavan yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen. Mitä pidempään työntekijä on työskennellyt organisaatiossa, sitä enemmän aikaa ja

mahdollisuuksia hänellä on ollut tunnistaa ja liittyä osaksi organisaation sisäistä yhteisöä. Pidempiaikaisimmilla työntekijöillä on myös yleensä korkeampi mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin, mikä taas luo yhteisöllisyyden tuntua. Muun muassa näiden syiden takia yhteisöllisyyttä voidaan katsoa edesauttavan vakinainen ja pitkäaikainen työsuhde.

Työn ominaisuuksien voidaan katsoa vaikuttavan yhteisöllisyyteen, sillä työn ominaisuudet ennustavat työtyytyväisyyttä, ja työtyytyväisyys taas on liitetty yhteisöllisyyden tuntuun, jolloin työn ominaisuuksien voidaan katsoa ennustavan myös yhteisöllisyyttä. Hackman ja Oldham (1974, 2–4) ovat määritelleet viisi työn ydinpiirrettä, jotka vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen. Nämä ovat työtehtävien vaihtelevuus, tehtäväkokonaisuus, työtehtävien merkittävyys, autonomia sekä työstä saatava palaute. Jos työntekijä pitää työstään, hän todennäköisesti myös arvostaa ja identifioituu osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Työtehtävästä saatava palaute, työtehtävien merkittävyys sekä tehtäväkokonaisuus ovat työn ominaisuuksia, jotka saavat työntekijälle olon, että hän on oleellinen osa organisaatiota. Työn ominaisuuksista yhteisöllisyyden kannalta on oleellista nostaa esiin myös se, miten ja kuinka paljon työ antaa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen toisten työntekijöiden kanssa. Mitä enemmän yksilö on tekemisissä työyhteisön jäsenten kanssa, sitä todennäköisemmin hän kehittää läheisiä suhteita yhteisön sisällä sekä tuntee yhteisöllisyyttä. (Klein & D’Aunno 1986, 369.)

Johtamisella puolestaan voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen työntekijöiden kesken muun muassa rakentamalla yhteisön ja tarkoituksen tuntua sekä lisäämällä työntekijöille mahdollisuuksia tuntea osallisuutta. Esihenkilöiden on myös mahdollista tukea omalla esimerkillään. Lisäksi he voivat työntekijöitä osallistamalla mallintaa käyttäytymistä ja tätä kautta rohkaista työntekijöitä toimimaan samoin. (Klein & D’Aunno 1986, 369.)

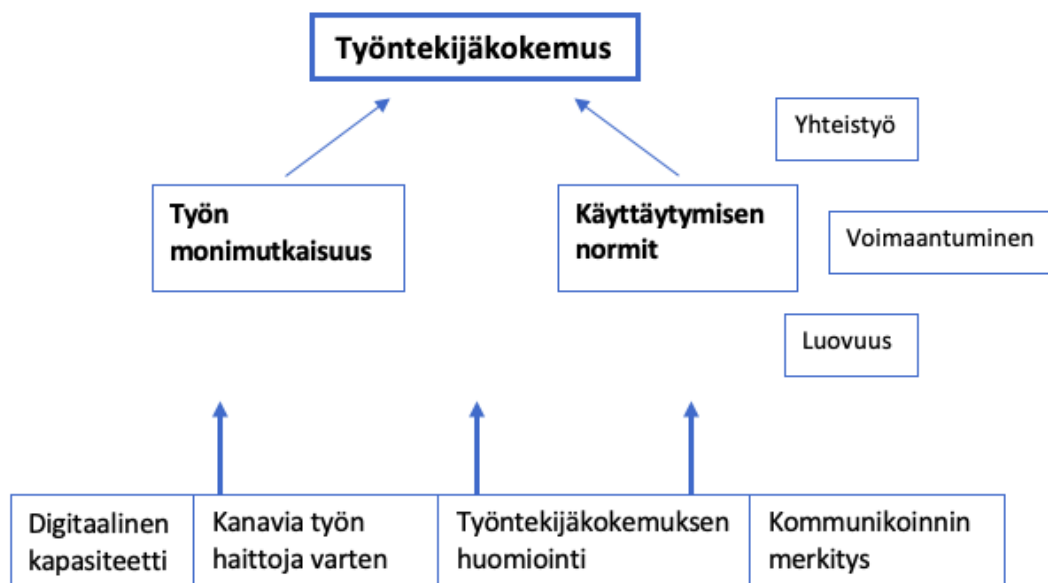
Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät aikaansaavat Klein ja D’Aunnon (1986, 369) teorian mukaan kolme mekanismia, jotka johtavat yhteisöllisyyden tuntemiseen. Tekijät voivat lisätä yksilön identifioitumista yhteisöön yksinkertaisesti tuomalla yhteisön näkyvämmäksi yksilölle, vahvistamalla positiivista kuvaa yhteisöstä, jolloin halu olla osa yhteisöä korostuu tai edistämällä yksilön tunnetta aktiivisesta osallisuudesta yhteisössä.

Tässä tutkimuksessa yhteisökokemuksen tarkastelussa hyödynnetään yhteisöllisyyden käsitettä, jossa yhteisöllisyyden nähdään olevan tunnetta yhteisöön kuulumisesta sekä identifioitumista osaksi yhteisöä. Yhteisökokemuksen ja sitä kautta yhteisöllisyyden nähdään kuitenkin olevan vahvasti yksilöllinen kokemus, jossa eri yksilöillä saattaa korostua eri piirteet tai tekijät.

2.3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Yhteisökokemuksen käsitteen voidaan katsoa olevan osa laajempaa työntekijäkokemuksen käsitettä. Työntekijäkokemuksen näkökulma ohjaa koko tutkimusta käsitteen kokemuksellisen luonteen vuoksi. Työntekijäkokemuksen termissä korostuu subjektin eli työntekijän merkitys osana organisaation toimintaa ja kehitystä. Koska yhteisökokemus syntyy osana työntekijäkokemusta, on oleellista käsitellä työntekijäkokemuksen käsitettä ja lähtökohtaa, jonka se asettaa tutkimukselle ja yhteisökokemuksen käsitteelle.

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kokemusmaailmaa, joka työntekijälle rakentuu jokapäiväisessä toiminnassaan organisaatiossa. Dery ja Sebastian (2017) ovat tutkineet työntekijäkokemusta ja todenneet tutkimustensa pohjalta, että työntekijäkokemuksen voidaan katsoa koostuvan kahdesta osatekijästä, jotka ovat työn monimutkaisuus ja käyttäytymisen normit. Työntekijäkokemus on nykyajan matalahierarkisissa ja innovatiivisissa organisaatioissa tärkeä huomioon otettava tekijä, jotta työntekijät kykenevät työskentelemään entistä monimutkaisemmassa ympäristössä mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen mukaan erinomaisen työntekijäkokemuksen organisaatiot olivat innovatiivisia, tuottavia ja asiakastyytyväisyys oli korkeampaa. Organisaatio, jolla on erinomainen työntekijäkokemus, tarkoittaa työntekijän näkökulmasta työn vähäistä monimutkaisuutta sekä vahvoja käyttäytymisen normeja koskien yhteistyötä, luovuutta ja voimaantumista.



KUVIO 2. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (Dery & Sebastian 2017).

Työn monimutkaisuudella viitataan siihen, kuinka hankalaa työn tekeminen on omassa organisaatiossa. Organisaatiot, jotka olivat investoineet teknologiaan sekä prosesseihin, pystyivät tehokkaasti vähentämään työn monimutkaisuutta. Tällaiset organisaatiot tarjosivat työkaluja sekä kannattavia käytäntöjä yhdistääkseen työntekijöitä ja minimoidakseen työssä eteen tulevia haasteita, jotka laskevat tuottavuutta. Käyttäytymisen normeilla puolestaan tarkoitetaan kokonaisvaltaisuutta niiden odotusten suhteen, miten organisaatiossa työskennellään. (Dery & Sebastian 2017.)

Deryn ja Sebastianin (2017) tutkimuksessa esiin nousi kolme käyttäytymisen normia, joiden voidaan nähdä olevan kriittisiä liiketoiminnan arvon kasvattamiselle. Nämä normit koskevat yhteistyötä, luovuutta sekä voimaantumista. Käyttäytymisen normit helpottivat uusien ideoiden jakamista ja niiden työstämistä sekä omien työskentelytapojen järjestämistä niin, että ne vastaavat sekä yksilöllisiin että yhteisöllisiin tarpeisiin.

Deryn ja Sebastian (2017) tutkimuksessa todettiin, että erinomaisen työntekijäkokemuksen rakentamista varten organisaation tuli priorisoida tiettyjä tekijöitä koskien työntekijöitä. Erinomaisen työntekijäkokemuksen organisaatiot tarjosivat työntekijöilleen laajasti digitaalisia kapasiteetteja työn avuksi. Nämä digitaaliset kapasiteetit tarkoittivat muun muassa liikkuvan työn mahdollisuutta,

tehokkaan avun saamista tarvittaessa sekä työntekijöiden mahdollisuutta saavuttaa ja käyttää hyödyksi työssään tietoa ja kollegoita organisaation läpi. Myös sosiaalisen verkostoitumisen alustat olivat yleisesti käytössä, ja niiden nähtiin oleva keskeisiä yhteistyölle ja ideoiden jakamiselle.

Toisena priorisoitavana tekijänä erinomaisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa esiin nousi kanavien kehittäminen, joiden avulla organisaatio voi tunnistaa mahdollisia haittoja työntekijöiden työskentelylle. Erinomaisen työntekijäkokemuksen organisaatiot hyödynsivät erilaisia alustoja palautteen ja datan saamiseksi työntekijöiltä koskien työn haasteita. Tällaiset organisaatiot myös kannustivat työntekijöitään tunnistamaan haasteita ja tekemään ennakoivasti muutoksia työskentelytapoihin työn arvon lisäämiseksi. Johtajat keräsivät monikanavaisesti tietoa rakentaakseen kattavan kuvan työskentelyn ongelmakohdista sekä tunnistaakseen toimintatavat, jotka eivät tuota arvoa. (Dery & Sebastian 2017.)

Erinomaisen työntekijäkokemuksen organisaatiot pitivät myös huolen, että työntekijäkokemukseen kiinnitettiin huomiota. Näiden organisaatioiden johtajat tarjosivat aktiivisesti valmennusta uusiin työtapoihin sekä kehittivät palkitsemisjärjestelmiä vastaamaan uusia työntekijäkokemuksen strategioita. Organisaatioiden tulee ylläpitää kokonaisvaltaista lähestymistä muun muassa eri mittareilla, jotka ylläpitävät painetta monimutkaisuuden purkamiselle sekä halutun käytöksen tukemiselle. (Dery & Sebastian 2017.)

Viimeisenä tutkimuksessa esiin nousseena tekijänä oli työntekijäkokemusta koskevien aloitteiden kommunikointi. Johtajien on tärkeää kommunikoida, mitä työntekijäkokemusta koskevat aloitteet merkitsevät organisaation digitaaliselle muutokselle. Organisaatiot, jotka tunnistivat kommunikaation tärkeyden, yhdistivät jatkuvasti työn ja työpaikan muutokseen liittyviä toimintoja osaksi liiketoiminnan tavoitetta vahvistaakseen työntekijäkokemuksen tärkeyttä. Erinomaisen työntekijäkokemuksen organisaatiot kommunikoivat tehokkaasti työntekijäkokemuksen arvosta luomalla uusia tapoja työskennellä, jakamalla tarinoita työn muutoksesta sekä rakentamalla brändiä, joka havainnollistaa uusia arvoja ja mahdollisuuksia. (Dery & Sebastian 2017.)

Deryn ja Sebastianin (2017) tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka priorisoivat digitaalisen teknologian hyödyntämistä sekä johtamiskäytäntöjä, ovat paremmin valmistautuneita vähentämään työn monimutkaisuutta sekä

kehittämään käyttäytymisen normeja koskien yhteistyötä, luovuutta ja voimaantumista. Kun työ digitalisaation aikana muuttuu koko ajan vähemmän ennustettavaksi, johtajat, jotka jatkuvasti työskentelevät työntekijöidensä kanssa tunnistaakseen ja poistaakseen ongelmakohtia, parantavat työntekijäkokemusta ja luovat tuotteliaan pohjan organisaation arvon kasvattamiselle.

3 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on on-site-työntekijöiden yhteisökokemus ja miten sitä voitaisiin kehittää heidän omien näkemyksiensä pohjalta. Siksi seuraavaksi käsittelem osallisuuden ja osallistavan johtamisen käsitteitä siitä näkökulmasta, miten niitä voitaisiin hyödyntää osana on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksen kehittämistä. Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan työyhteisön työntekijöiden osallisuuden ja kiinnittymisen ohjaamisena, jonka tarkoituksena on kehittää työntekijöiden yhteisökokemusta heidän kokemuksiansa pohjalta. Käytän osallisuuden ja osallistavan johtamisen käsittelyssä Wengerin (1991, 2002) teoriaa käytäntöyhteisöistä, jossa yhteisön jäsenyyden nähdään rakentuvan vahvasti osallisuuden kautta.

3.1 OSALLISUUS

Osallisuuden käsite esiintyy paljon eri konteksteissa ja sitä on tutkittu muun muassa kansalaistoiminnan, koulutuksen ja johtamisen parissa (Manninen 2008, Niiranen-Linkama 2005). Osallisuutta voidaan käsittää eri tavoin sen tarkastelutavasta riippuen. Kun osallisuutta tarkastellaan työyhteisö- ja yksilökontekstissa, sen voidaan nähdä tarkoittavan muun muassa yhteisessä toiminnassa mukana olemisen aktiivisuutta tai vaihtoehtoisesti passiivisuutta. Osallisuutta voidaan määrittää myös sosiaalisesta näkökulmasta, jolloin sitä voidaan tarkastella vuorovaikutuksen tai diskurssien näkökulmasta kulttuurisena ilmiönä, joka koskee yksilöä tai määrättyä yhteisöä. Tässä tutkimuksessa osallisuutta tarkastellaan työyhteisön näkökulman mukaisesti aktiivisuutena sekä psykologisesta näkökulmasta, jolloin osallisuus nähdään yksilön kokemuksena ja tunteena.

Anttiroiko (2010, 79) on määrittellyt osallisuuden ydinkäsitteitä kansalaisten osallistumisen näkökulmasta. Osallisuudella tarkoitetaan yhteisön jäsenen vaikuttavaa kiinnittymistä yhteisöllisiin prosesseihin. Osallisuus eroaa

osallistumisesta siinä, että osallistumisella tarkoitetaan yksilölle tai kohteena olevalle ryhmälle tarjottua mahdollisuutta olla osana prosessia määrättyssä toiminnan kohteessa. Anttiroiko korostaakin osallisuudessa vaikuttavuuden merkitystä, jolla tarkoitetaan yksilön omasta halusta kumpuavaa aktiivista toimijuutta yhteisössä sen sijaan, että yksilölle tarjotaan mahdollisuus olla ennalta määrättyllä tavalla osana toimintaa.

Viirkorvi (1993, 22–23) puolestaan määrittelee osallisuuden perustuvan mukana olevien toimijoiden tietämiseen, sitoutuvaan vastuunottoon sekä vaikutusvaltaan. Toimijoiden tietämisellä tarkoitetaan jäsenten keskenään jakamaa yhteistä tietoa, johon jokaisella on mahdollisuus tuoda myös oma näkökantansa. Osallisuuden nähdään edellisen määritelmän mukaisesti olevan yksilön omasta sitoutumisesta kumpuavaa vaikuttavuutta toimintoihin sekä samalla vastuuta toimintojen seurauksista.

Wengerin (1998) teoria käytäntöyhteisöstä painottaa osallisuuden merkitystä yhteisön toiminnassa. Käytäntöyhteisön teoriaa on sovellettu koskemaan erilaisia yhteisöjä ja ympäristöjä. Siitä ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää tai mallia, jonka takia se soveltuu joustavasti erilaisten yhteisöjen ja ilmiöiden tarkasteluun. Viime vuosien aikana käytäntöyhteisön teoriaa on sovellettu entistä enemmän osana organisaatioiden tutkimista. Laven ja Wengerin (1991, 98) mielestä yhteisöllä ei tarvitse olla selkeitä rajoja tai yhtenäistä läsnäoloa, jonka takia se sopii hyvin myös on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksen tutkimiseen. Käytäntöyhteisöjen nähdään olevan toiminnaltaan yhteisen päämäärän tavoitteluun syntyneitä yhteisöjä, jolloin työyhteisö sopii hyvin tähän määritelmään yhteisöstä. Käytäntöyhteisön yhtenä ominaispiirteinä nähdään olevan jaetut merkitykset, tarinat ja toimintatavat. Käytäntöyhteisön jäsenet omistavat paljon paikallista tietoa, jaettuja tarinoita ja sisäpiirin vitsejä. Heidän välilleen muodostuu pysyviä vastavuoroisia suhteita. Lisäksi yhteisön jäsenille muodostuu jaettuja tapoja osallistua yhdessä toimimiseen. (Wenger 1998, 125.) Koska käytäntöyhteisö perustuu kollegiaalisuuteen ja yhteisön jäsenyys perustuu enemmänkin osallisuuteen kuin institutionaaliseen kytkökseen, sopii se hyvin näkökulmaksi on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksen kehittämiseen. (Wenger ym. 2002, 41.)

Käytäntöyhteisö koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat määrätyn alan tieto, yhteisö, joka alasta kiinnostuneista ihmisistä sekä käytäntö, jota he

kehittävät ollakseen tehokkaita alallaan. Ideaalin mukainen käytännönyhteisö syntyy kaikkien kolmen tekijän toimiessa hyvin yhdessä. (Wenger ym. 2002, 28–29.) Tämän tutkimuksen tapauksessa olen kiinnostunut yhteisön elementistä, joka pitää sisällään osallisuuden käsitteen. Vahvan yhteisön nähdään edistävän toimintaa sekä suhteita, jotka perustuvat vastavuoroiseen kunnioitukseen ja luottamukseen. Tämä rohkaisee jakamaan ideoita, kyseenalaistamaan ja kuuntelemaan vertaisia (Wenger 2002 ym., 28).

Osallisuudella tarkoitetaan käytäntöyhteisön kontekstissa monimuotoista prosessia, jossa yksilö on aktiivinen osallistuja sosiaalisten yhteisöjen käytännöissä ja identiteetin rakentamisessa suhteessa näihin yhteisöihin. Osallisuus käytäntöyhteisön kontekstissa tarkoittaa osallistumisen prosessin lisäksi suhteita muihin, jotka kuvastavat tätä prosessia. Sillä viitataan sekä toimintaan, että yhteyksiin ja sen nähdään olevan niin henkilökohtaista kuin myös sosiaalista. Osallisuus on monimutkainen ja aktiivinen prosessi, joka yhdistää tekemisen, puhumisen, ajattelun, tuntemisen ja kuulumisen. Siihen osallistuu koko yksilö mukaan lukien hänen mielensä, kehonsa, tunteensa sekä sosiaaliset suhteensa. (Wenger 1998, 4, 55–56.)

Osallisuus onkin vahva identiteetin lähde. Vuorovaikutuksessa toisten kanssa yksilöt kiinnittävät huomiota vastavuoroisuuteen ja samanlaisuuteen. Tämän yhtäläisyyden kokemuksen kautta osallisuus aikaansaa identifioitumista yhteisöön ja sen jäseniin. Osallisuus yhteisössä muovaa yksilöiden kokemuksia, ja samalla yksilö muovaa myös yhteisöä. Itseasiassa yksilön mahdollisuus vaikuttaa yhteisön muokkaamiseen on tärkeä osa osallisuutta. (Wenger 1998, 56–57.) Terveen ja vahvan yhteisön jäsenet uskovat, että yhteisöstä arvokkaamman tekeminen auttaa kaikkia ja että heidän oma panoksensa yhteisöön palautuu takaisin heille. Tämä innoittaa yhteisön jäseniä osallistumaan samalla, kun he luottavat, että he saavat osallisuudesta myös itselleen hyötyä. Hyödyn ei tarvitse olla mitään konkreettista, vaan esimerkiksi kollegoiden tuki ja apu voi olla yksi esimerkki työyhteisön osallisuuden hyödyistä. (Wenger 2002, 37.)

Tässä tutkimuksessa osallisuudella tarkoitetaan näiden määritelmien mukaisesti yksilön aktiivista toimijuutta työyhteisössä keskittyen kuitenkin yksilön omaan kokemukseen ja tunteeseen asiasta.

3.2 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Tässä tutkimuksessa ehdotetaan osallistavaa johtamista välineeksi on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksen tukemiseen. Osallistavan johtamisen tarkoituksena on työyhteisön muuttaminen osallistavampaan suuntaan, jolloin työntekijöiden yhteisökokemus vahvistuu ja rakentuu työntekijöiden oman aktiivisuuden ja toimijuuden kautta vastamaan heidän yksilöllisiä tarpeitaan.

Osallisuuden merkitys yhteisökokemuksen rakentamisessa on merkittävä, sillä jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalta osaltaan yhteisöllisyyteen ja työyhteisön ilmapiiriin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19). Manka (2016) on tuonut esiin osallisuuden merkityksen työhyvinvointipääoman muodostumisessa ja etenkin sen, kuinka työnantaja voi edesauttaa työhyvinvointipääomaa varmistamalla työntekijän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Osallisuuden merkitys pätee myös yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpidossa.

Yhteisöllisyyttä vahvistamalla voidaan tukea työyhteisön kokonaisuuden rakentamista. Yhteisöllisyyden tukemisessa tulee ymmärtää yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden sekä vuorovaikutuksen suhdetta. Erilaisten kokemusten ja tunteiden tutkimisille tulee antaa tilaa ja mahdollisuuksia. Yhteisöllisyys on jatkuvasti muutokselle altis ja mahdollinen kehittymiselle, minkä takia sen tukeminen ja johtamalla edesauttaminen on merkittävä tekijä. Työyhteisön kehittämisessä työntekijöiden osallistumismahdollisuudet ovatkin merkittävä tekijä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17, 23, 100.) Osallistavalla johtamisella mahdollistetaan työntekijöille osallisuuden kokemus työyhteisössä ja tätä kautta mahdollisuus myös sen kehittämiseen. Osallistumista voi olla yksilöillä erilaista ja eri tasoista, minkä takia osallisuuden kehittämisessä tulee ottaa huomioon osallistumisen laaja monipuolisuus (Anttiroika 2010, 79). Etenkin on-site-työntekijöiden kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota osallistumismahdollisuuksiin, sillä he työskentelevät pääosin eri ympäristössä sekä eri tavalla kuin muut työyhteisön työntekijät.

Johtaminen ja sen sisällä vallitseva kulttuuri on osaltaan vaikuttamassa siihen, millaiseksi myös työyhteisön kulttuuri muodostuu. Tällöin johtamisella pystytään muuttamaan ja tukemaan haluttua työyhteisökulttuuria. Monesti työyhteisökulttuuri on kuitenkin tiedostamatonta, mikä vaikeuttaa ja hankaloittaa

sen muuttamista. (Juuti 2001.) Osallistavalla johtamisella voidaan pyrkiä tunnistamaan ja samalla kehittämään myös tiedostamattomia työyhteisökulttuurin piirteitä.

Osallistamisen voidaan katsoa olevan ulkoa tulevaa ohjausta, johtamista tai toimintaa, joka kohdistuu yksilöön ja jolla pyritään saamaan tai jopa pakottamaan yksilö osallistumaan. Osallistamisen tarkoituksena on kuitenkin rakentaa yksilö osallistujaksi, joka kokee yhteisössään osallisuutta ja on tätä kautta myös aktiivinen toimija sen sisällä. (Pakkala 2011). Osallistamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti hallinnon tavoitetta lisätä osallistumista (Anttiroika 2010, 79).

Vehviläinen (2014) on oppaassaan käsitellyt ohjaustyötä, jossa näkökulmana on yhteistoiminnan kautta saavutettava toimijuus. Tällainen ohjaustyö toimii hyvänä pohjana myös osallistavalle johtamiselle, jossa tarkoituksena on tukea yksilöiden aktiivista toimijuutta yhteisökokemuksen rakentamisessa sekä ylläpidossa.

Ohjauksessa on kyse yhteistoiminnasta, jossa erilaisia prosesseja ohjaamalla pyritään ohjattavan toimijuuden vahvistamiseen. Ohjaamisella voidaan edistää niin oppimis-, työ- kuin myös ongelmanratkaisuprosessejakin. Tavoitteena on, että ohjattavat tunnistavat osallisuutensa yhteisössä sekä oman motivaationsa olla niissä mukana ja kehittävät joustavia tapoja toimia niissä. Tämän takia ohjaus näkökulma soveltuu hyvin myös yrityksen sisäisen yhteisökokemuksen tarkasteluun ja pohjaksi osallistavalle johtamiselle. (Vehviläinen 2014.)

Tärkeää ohjauksessa on, että ohjattavaa kohdellaan vastuullisena toimijana ja häneltä odotetaan aktiivista panosta toimintaan. Yhteisötilanteissa pyritään dialogiseen tilanteeseen eli osallistujilta toivotaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa aktiivista ja sitoutunutta osallistumista. Ohjauksessa täytyy tukea ohjattavien osallisuutta, sillä ryhmätilanteissa yksilöt saattavat olla lähtökohdiltaan eriarvoisessa asemassa. Esimerkiksi työyhteisössä voi vallita vakiintuneet, epäviralliset ja heikosti sanallistetut valtasuhteet, jotka vaikuttavat yhteisön dynamiikkaan. Myös kulttuurinen määrittelyvalta ihmisten välisestä kommunikaatiosta ja hyväksyttävistä toimintatavoista on läsnä ohjauksessa. Tämä on hyvä tuoda näkyväksi etenkin on-site-työntekijöiden tapauksessa, sillä he ovat pakostakin ympäristön ohjaamana erilaisessa asemassa osallistumismahdollisuuksiltaan työyhteisössä kuin muut työntekijät, sillä he

tekevät työtä pääosin eri toimipisteestä. On-site-työntekijöiden yksilölliset yhteisökokemukset rakentavat kuvaa siitä, kuinka erilaisia yksilöiden tarpeet ja toiveet voivat yhteisökokemukselle olla. Yksilölliset kokemukset auttavat tätä kautta ymmärtämään, miten näitä kokemuksia voidaan osallistavalla johtamisella tukea. Ohjauksen tarkoituksena onkin vahvistaa toimijuutta ja hakea keinoja, joilla ohjattava voi vahvistaa omaa osallisuuttaan. Toimijuuden vahvistaminen puolestaan voi tuoda mukanaan kokemuksen omasta paikasta tai kuulumisesta. (Vehviläinen 2014.)

Wengerin (2002) teoria käytäntöyhteisöstä korostaa sekä yhteisössä että sen sisällä osallisuuden merkitystä yhteisen päämäärän eteen toimimisessa. Teoria soveltuu hyvin tukemaan osallistavan johtamisen teorioita, ja se tarjoaa näkökulmia osallisuuden lisäämiseen ja yhteisön tukemiseen. Wengerin (2002, 36) käytäntöyhteisön teoriassa osallisuus on merkittävä tekijä yhteisön synnyssä ja sen ylläpitämisessä. Teorian mukaan osallisuutta ei voi pakottaa. Yhteisön jäsenyys voi olla määrätty, mutta osallistumisen taso on yksilön henkilökohtainen asia. Osallisuuteen voidaan kuitenkin kannustaa ja vahvimaksi osallisuus muodostuu yksilön kokiessa osallisuuden olevan hänen oma valintansa. Wenger onkin tuonut esiin erilaisia periaatteita, joilla voidaan tukea toimivan yhteisön syntyä.

Käytäntöyhteisöjen rakentamiseksi yhteisön jäsenten tulee keskustella säännöllisesti toiminnassaan kohtaamistaan ongelmia ja haasteista. Samalla rakennetaan arvokkaita suhteita, jotka perustuvat kunnioitukseen ja luottamukseen. Ajan kuluessa suhteet muodostavat tunnetta jaetusta historiasta ja identiteetistä. (Wenger 2002, 34.)

Toimivan yhteisön tulee tunnistaa, että yksilöillä on eritasoista kiinnostusta yhteisöä kohtaan, koska heillä on erilaisia tarpeita ja syitä yhteisöön kuulumiselle. Tämän takia myös erilaiset tavat ja määrät osallistua hyväksytään vahvassa yhteisössä. Koska osallisuuden taso on osaltaan yksilön itse valittavissa, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että yksilö kokee osallisuuden tuovan hänelle jotakin arvoa. Yhteisön tulee luoda tapahtumia, aktiviteetteja ja suhteita, jotka auttavat potentiaalisen arvon esiin tulemistä sekä mahdollisuutta löytää uusia tapoja sen tuottamiseen. Yleensä jokapäiväiset pienet vuorovaikutukselliset hetket ovat kaikista arvokkaimpia. Tärkeintä on rohkaista yhteisön jäseniä

tuomaan esiin kokemuksiaan yhteisön arvosta, sillä tiedostamisen kautta yhteisö voi kehittyä. (Wenger 2002, 55–56, 60.)

Wenger (2002, 59) tuo esiin myös tarpeen tarjota yhteisön jäsenille sekä julkisia että yksityisiä tilanteita yhteisöllisyydelle. Jokainen vuorovaikutuksellinen tilanne vahvistaa yhteisön sisäisiä suhteita. Yhteisön julkiset ja yksityiset ulottuvuudet ovat kytköksissä toisiinsa, joten kun yksilön suhteet yhteisön jäseniin ovat vahvoja, myös tapahtumat ovat rikkaampia. Näistä muodostuukin yleensä toisiaan ruokkiva positiivinen kehä.

Tässä tutkimuksessa osallistavaa johtamista ehdotetaan avuksi yhteisökokemuksen tukemiseen ja kehittämiseen. Osallistavan johtamisen tarkoituksena voidaan nähdä olevan yksilön osallisuuden rakentamisen ja vahvistamisen kautta työyhteisön muuttaminen osallistavampaan suuntaan, jolloin työntekijöiden yhteisökokemus vahvistuu ja rakentuu työntekijöiden oman toiminnan kautta heidän omien toiveidensa ja tarpeidensa mukaiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni toteutusta. Aloitan kuvailemalla tutkimuksen kohdetta, jonka jälkeen tarkastelen tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Seuraavaksi syvennyn tutkimukseni fenomenologiseen lähestymistapaan, jonka näkökulmasta käyn lopuksi läpi myös tutkimukseni haastattelu- ja aineiston analyysiprosessin.

4.1 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ JA KOHTEEN KUVAUS

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen it-alalla toimiva yritys. Kohdeyrityksellä on niin sanottuja on-site-työntekijöitä, jotka työskentelevät oman yrityksensä tilojen sijaan asiakasyrityksen tiloissa heidän työtehtävissään. Työntekijät työskentelevät asiakasyrityksissä määrittelemättömän ajan osana projekteja, jotka kuitenkin yleensä kestävät kuukausista muutamaan vuoteen. Viittaa tässä tutkimuksissa näihin työntekijöihin on-site-työntekijän käsitteellä.

Syitä, miksi asiakasyritykset haluavat hyödyntää on-site-työntekijöitä, ovat esimerkiksi määrätyn osaamisen tarve osana tiimiä tai rekrytoinnin hankaluus. Yritykset kokevat helpommaksi ja käytännöllisemmäksi hyödyntää väliaikaisesti toisen yrityksen työntekijöiden osaamista sen sijaan, että he aloittaisivat rekrytointiprojektin osaamisen löytämiseksi. Välillä vaadittavan osaamisen rekrytointi voi myös yksinkertaisesti olla sen verran haastavaa, että osaamista koetaan löytyvän ainoastaan toisen yrityksen työntekijöistä.

Näiden on-site-työntekijöiden yhteisökokemus muodostuu fyysisen sijainnin vuoksi erilaiseksi kuin muilla yrityksen työntekijöillä. Fyysinen sijainti poissulkee on-site-työntekijöiltä muun muassa sellaista kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka tapahtuu kollegoiden välillä samassa sijainnissa. Tähän sisältyy niin epäviralliset kahvipöytäkeskustelut ja lounaat kuin myös mahdollisuus olla yhteydessä kasvokkain kollegoihin kesken päivää mahdollisten työsuhde- tai muiden työhön liittyvien ongelmien suhteen. Vuorovaikutus, joka

tapahtuu kasvotusten pitää sisällään niin eleet, äänenpainot kuin ilmeetkin. Nämä jäävät pois virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen puute asettaa on-site-työntekijät eri asemaan yhteisökokemuksen synnyn ja ylläpidon suhteen verrattuna muihin työntekijöihin.

Koivumäen (2008) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän verkostoituminen organisaation ulkopuolella on todettu heikentävän yhteisöllisyyden tasoa. Koivumäen mukaan tällöin työntekijällä on tällöin heikkoja siteitä organisaatioon, jolloin hän on vähemmän sisäryhmäsuuntautunut. Koivumäen tutkimuksen tuloksien perusteella on-site-työntekijöillä, jotka työskentelevät yrityksensä asiakasyrityksellä oman yrityksensä sijaan, on riski yhteisökokemuksen heikentymiseen. Koivumäen (2008) tutkimuksen perusteella on olemassa tarve tutkia tarkemmin on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksia ja etenkin niiden kehittämistä, jotta yhteisökokemuksen heikentymiseltä vältytään.

Kaikki yksilöt ovat kuitenkin erilaisia niin kokemusmaailmaltaan kuin tarpeiltaan ja toiveiltaan. Tämä on hyvä pitää mielessä myös tutkiessa yhteisökokemusta ja sen tukemista. Yhteisökokemus koostuu yksilöille eri tekijöistä, ja tekijöiden merkittävyys vaihtelee. Tällöin työntekijät saattavat kaivata myös erilaisia keinoja yhteisökokemuksen tukemiseksi. Merkittävää onkin löytää tekijöitä, joilla pystytään vastaamaan ja palvelemaan erilaisia tarpeita yksilöiden omista lähtökohdista.

4.2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on-site-työntekijöiden yhteisökokemus on suhteessa heidän omaan organisaatioonsa. Tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia on-site-työntekijöiden henkilökohtaisia yhteisökokemuksia ja tarpeita sen kehittämiseksi. Mitä yhteisökokemus heille merkitsee? Millaiseksi he kokevat tämän hetkisen yhteisökokemuksen ja mistä se muodostuu? Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että yhteisökokemus on merkittävä työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen positiivisesti vaikuttava tekijä, ja sitä halutaan ylläpitää ja kehittää on-site-työntekijöillä. Tutkimusongelmana on, *millainen on on-site-työntekijöiden yhteisökokemus*.

Tutkimiskysymykset ovat seuraavat:

Millainen on on-site-työntekijöiden yhteisökokemus?

Mitä kehitettävää on on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksessa?

Tutkimuksessa kartoitetaan, mitä yhteisökokemus merkitsee on-site-työntekijöille ja millaiseksi he sen tällä hetkellä kokevat. On-site-työntekijöiden kokemuksien ja tarpeiden selvittäminen on vaadittavaa, jotta mahdollinen kehittäminen voidaan tehdä heidän tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. Yhteisökokemuksen kehityskohteet nousevat esiin on-site-työntekijöiden yksilöllisten merkitysten ja tarpeiden kautta. Tutkimuksessa myös ehdotetaan yhteisökokemuksen tukemiseen osallistavaa johtamista ja käydään läpi, kuinka osallistavan johtamisen avulla tukemalla on-site-työntekijöiden osallisuutta voitaisiin vahvistaa yhteisökokemusta yksilöiden oman aktiivisen toimijuuden kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, millainen on on-site-työntekijöiden yhteisökokemus. Tutkin, minkälaisista tekijöistä yhteisökokemus työntekijöiden mukaan rakentuu ja miten yhteisökokemusta voitaisiin kehittää on-site-työntekijöiden kohdalla heidän esiin tuomien kokemusten pohjalta osallistavan johtamisen avulla.

Kehittämällä yhteisökokemusta voidaan parantaa työntekijäkokemusta, joka taas auttaa sitouttamaan työntekijät osaksi organisaatiota. Organisaatioiden hyödyntämät perinteiset sitouttamisen tavat, kuten vakauden ja jatkuvuuden tarjoaminen, eivät nykyajan työelämässä enää houkuttele työntekijöitä yhtä vahvasti. Tämän vuoksi on noussut tarve löytää uusia tapoja, jotka korostavat vastuun ja osallistumisen jakamista ja työn sosiaalisia ulottuvuuksia. (Roehling, Cavanaugh, Moynihan & Boswell 2000, 313–314) Kohderyhmänä toimivat on-site-työntekijät, jotka kohdeyrityksellä työskentelevät asiakasyrityksen tiloissa. Yhteisökokemuksen merkitys korostuu on-site-työntekijöillä, jotka työskentelevät asiakasyrityksen tiloissa. Tällöin työntekijät eivät ole fyysisesti oman organisaationsa yhteisön ympäröimänä, eikä yhteisökokemus pääse syntymään ja kehittymään samalla tavalla kuin organisaation omissa tiloissa työskentelevillä kollegoilla. Kokemusten ja näkemysten esiin tuominen auttaa organisaatiota näkemään, mihin asioihin heillä on mahdollisuus vaikuttaa edesauttaakseen on-site työntekijöiden yhteisökokemusta.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota kohdeyritykselle ymmärrystä on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksesta sekä tätä kautta mahdollisuuksia vaikuttaa

siihen. Nykyaikainen teknologia ja työtehtävät ovat mahdollistaneet entistä enemmän vapautta työnteon suhteen. Työntehtäviä voi hyvin tehdä muuallakin kuin varsinaisella työpaikalla. Tämä uusi kulttuurillinen työtavan muutos tuo väistämättä mukanaan muutoksia myös työntekijöiden yhteisökokemukseen. Työskennellessä fyysisesti eri sijainnista muiden työntekijöiden kanssa ei esimerkiksi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ole mahdollista. Organisaatiossa on mahdollista luoda ja rakentaa yhteisöllisyyttä virtuaalisen viestinnän avulla, mutta yhteisöllisyydessä on myös tarve kasvotusten tapahtuvaan viestintään. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeys on kuitenkin yksilöllistä. (Ruuskanen 2018.) On-site-työntekijöillä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus oman organisaationsa yhteisön jäsenten kanssa vähenee vääjäämättä. Yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen on oleellista yhteisökokemuksen tutkimisessa, minkä takia tutkimuksessa keskitytäänkin fenomenologian mukaisesti haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin yhteisökokemuksesta.

Tämän hetken työelämässä voidaan jo nähdä viitteitä lisääntyvästä hajautettujen töiden muodoista, joista etätyö on yleisin esimerkki. Etätyöllä tarkoitetaan yleisesti työtä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 58.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa työolobarometrin ennakkotiedoissa vuodelta 2019 arvioidaan tulevaisuuden työnteon sijaintien moninaistuvan etenkin tietotyöntekijöillä. Tämän mahdollistaa teknologinen kehitys, sillä työ ei ole enää sidoksissa määrättyyn paikkaan tai aikaan. Työolobarometristä voidaan huomata, että melkein neljännes eli 23 % palkansaajista teki säännöllisesti etätyötä. Satunnaisesti etätöitä teki 14 %. Etätyö onkin barometrien mukaan lisääntynyt vuosi vuodelta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 58.) Vaikka on-site-työ ei olekaan perinteisesti ymmärretty etätyön määritelmän mukaista työtä, on-site-työssä työntekijä on yhtä lailla fyysisesti poissa varsinaiselta työpaikalta ja samalla myös siellä sijaitsevasta työyhteisöstä.

Tutkimus pyrkii ymmärtämään kohdeyrityksen on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksia ja niiden kehittämisen mahdollisuuksia. Tulosten avulla voidaan saada osviittaa myös muiden hajautettujen työn muotojen kehittämiseen, mikä on merkityksellistä etätyön määrän ollessa suuressa kasvussa. Uudet työn muodot asettavat uusia haasteita yhteisöllisyyden kokemukselle työpaikoilla,

mikä voi olla merkittävä tekijä turvallisuuden tunteen luomisessa, kun työympäristö ja työn tavat ovat muuttuvia ja joustavia. (Manka 2016.) Näiden tekijöiden takia yhteisöllisyyden tutkiminen on tärkeää ja etenkin sen tutkiminen, miten yhteisöllisyyttä koetaan erilaisissa työn muodoissa. On-site-työ on hyvä esimerkki uudesta työn muodosta, joka tuo mukanaan haasteita yhteisökokemukselle. Tutkimuksen avulla toivotaan työntekijöiden yksilöllisten kokemusten tullessa esiin löytää keinoja tukea työntekijöiden yhteisökokemuksen vahvistumista erilaisissa tilanteissa.

Tutkimuksen voidaan katsoa näiden tekijöiden perusteella tuovan hyötyä kohdeorganisaatiolle ja auttavan myös yleisesti muita organisaatioita näkemään erilaisia kiinnittymistä edesauttavia tekijöitä, jotka eivät pohjaudu yhtä vahvasti perinteisiin sitouttamisen keinoihin.

4.3 FENOMENOLOGIA TUTKIMUSOTTEENA

Valitsin tutkimusmenetelmäksi fenomenologian, koska koin fenomenologisen tutkimustavan soveltuvan lähtökohdiltaan hyvin tutkimukseeni. Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä merkityksellisiä tutkimuksen kannalta ovat käsitteet kokemuksesta, merkityksestä ja yhteisöllisyydestä. (Laine 2018.) Fenomenologinen tutkimus perustuu yksilöiden kokemusten tutkimiseen. Tämän ajattelutavan mukaan on-site-työntekijöillä on jokaisella henkilökohtainen yhteisökokemus, joka rakentuu erilaisista merkityksistä. Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on päästä näiden kokemuksen taustalla olevien merkitysten jäljille ja tätä kautta ymmärtää, miten ja mistä yksilöiden kokemusmaailma rakentuu. (Laine 2018.) Tutkimusmenetelmäksi valikoitui siis tapaustutkimus fenomenologisella lähestymistavalla, koska tutkimuksessa pyritään selvittämään kohdeyrityksen työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia yhteisöllisyydestä ja merkityksiä näiden taustalla. Tapaustutkimus keskittyy tutkimaan rajattua tapausta tai havaintoyksikköä, joka tässä tutkimuksessa on organisaation on-site-työntekijät, jotka työskentelevät asiakasyritysten tiloissa osana eri pituisia projekteja. Koska tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia määrätyn rajatun yksikön sisällä tapahtuvia ilmiöitä tai prosesseja, soveltuu se hyvin on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksen tutkimiseen. Tavoitteena onkin ensisijaisesti tutkia ja lisätä ymmärrystä kyseisten

työntekijöiden kokemuksista, eikä niinkään tuottaa yleistettävää tutkimustietoa työntekijöiden yhteisökokemuksesta. Tapaustutkimus pyrkiikin tuomaan esiin vastauksen kysymyksiin miksi ja miten. (Laine, Bamberg, Jokinen 2007, 10.) Syvennyn seuraavaksi tarkastelemaan hieman tarkemmin tutkimuksen fenomenologisia lähtökohtia.

Fenomenologien mukaan ihmisen maailmansuhteen peruspilari on kokemuksellisuus. Huolimatta siitä, että kokemuksiin liittyy ajattelua, ihmisille maailma on olemassa ensisijaisesti kokemusten eikä käsitteellisen ajattelun kautta. (Laine 2018.) On siis eri asia ajatella hyvän yhteisön piirteitä tai ominaisuuksia kuin kuvailla henkilökohtaista kokemusta yhteisöllisyyden tunteesta. Etenkin yhteisöllisyys etenkin pohjautuu vahvasti yksilöiden kokemuksiin, ja sitä kuvataankin ennen kaikkea tunteena, jolla on henkilökohtainen ja kokemuksellinen pohja (Chavis ym. 1986, 25). Tämän ajattelutavan mukaisesti on-site-työntekijöillä voidaan jokaisella nähdä olevan henkilökohtainen yhteisökokemus, joka puolestaan rakentuu erilaisista merkityksistä.

Fenomenologisessa tutkimuksessa merkityksiä tutkittaessa oleellista on tutkijan kyky pystyä ymmärtämään haastateltavan esiin tuomia merkityksiä. Samanlaisuus ihmisyyden ja kulttuurin kautta luo esitietoa, jonka avulla muiden kertomia kokemuksia on helpompi ymmärtää ja tulkita. Laine (2018) mukaan tutkimuksen tavoitteen voi määritellä niin ”että siinä pyritään tekemään jo tunnettua tiedetyksi”. Yhteisöllisyys käsitteenä ja kokemuksena on varmasti monelle tuttu, mutta samaan aikaan se on sisällöltään ja merkityksiltään ei niin helposti sanoitettava tai tunnistettava ilmiö. Tästä kertovat jo käsitteelle olemassa olevat useat mutta eivät täysin yksimieleiset määritelmätkin. Tavoitteena on tehdä näkyväksi on-site-työntekijöiden kokemus, jota ei välttämättä ole vielä tietoisesti ajateltu tai sanoitettu. Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena onkin päästä näiden kokemuksen taustalla olevien merkitysten jäljille ja tätä kautta ymmärtää, miten ja mistä yksilöiden kokemusmaailma rakentuu. (Laine 2018.) Yhteisöllisyyden käsitteen kokemuksellisen luonteen takia fenomenologia soveltuu hyvin tutkimaan määrättyä aihealuetta, mutta yksilöllisten kokemusten tutkiminen asettaa myös haasteita tutkimukselle.

Fenomenologisen tutkimustavan mukaisesti yhteisökokemusta tutkitaan yksilön ja yhteisön välisenä kokemuksellisenä suhtena, jolloin tarkastelu

keskittyy yksilön perspektiiviin. (Laine 2018.) Yhteisöllisyyden tunteen kokemuksellisen luonteen vuoksi näkemykset yhteisöllisyydestä voivat yksilöiden välillä olla vaihtelevia. Syynä näille erilaisille näkemyksillä ovat muun muassa kulttuuri-, tilanne- ja persoonatekijät. (Chavis ym. 1986, 25.) Jokainen työntekijä on myös yksilö omine toiveineen ja tarpeineen, ja myös nämä heijastuvat osaksi kokemuksellisuutta. Fenomenologian näkökulmasta on-site-työntekijän yhteisökokemus on suhdetta työyhteisöön, kollegoihin ja organisaatioon. On-site-työntekijöillä vallitsevien erilaisten tilannetekijöiden takia nämä poikkeavat muiden työntekijöiden kokemuksista, vaikka he kaikki ovatkin osa samaa työyhteisöä ja organisaatiota. Tarkoituksena on näitä suhteita tutkimalla saada selville on-site-työntekijöistä koostuvan yksilöiden joukon yhteisökokemuksen luonne. (Laine 2018.)

Tutkimussuuntauksessa korostetaan yksilön kokemuksellisen maailmasuhteen intentionaalista luonnetta. Intentionaalisuudella tarkoitetaan, että kaikki kokemukset ovat merkitseviä. Näistä kokemuksista muodostuu yksilön ainutlaatuinen kokemusmaailma, joka vaikuttaa tulevaisuuden kokemuksiin ja joka muokkaantuu näiden kautta aina uudestaan. Kokemuksia tutkiessa onkin hyvä muistaa, että todellisuus heijastuu aina yksilön uskomusten, toiveiden ja pyrkimysten kautta. Tämän takia yksilöiden omien kokemusten taustalla olevien merkitysten sanoittaminen on tärkeää ilmiön taustatekijöiden ymmärtämiseksi. (Laine 2018.) On-site-työntekijöiltä pyritäänkin kartoittamaan heidän kokemiaan merkityksiä yhteisökokemukselle. Tällöin on mahdollista ymmärtää esimerkiksi millaisia odotuksia ja toiveita organisaation luomalle yhteisökokemukselle asetetaan ja toisaalta, miten yksilön omat uskomukset sanoittavat yhteisökokemuksen merkitystä ja rakentumista.

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen avulla ei ole tarkoitus löytää suoranaisesti yleistäviä totuuksia, sillä kuten aikaisemmin jo todettu, yksilöiden välillä vallitsee eroja. Toisaalta vaikka fenomenologia korostaakin yksilöllisyyttä, ei se kuitenkaan vähättele yhteisöllisyyden merkitystä. Yksilöillä on kaikilla omat kokemusmaailmansa ja merkityksensä, mutta koska merkityksiä syntyy ja niitä jaetaan yhteisöissä, saman yhteisön jäsenet usein yhtenevät suhteissaan maailmaan. Tämän seurauksena, vaikka fenomenologisessa tutkimuksessa keskitytäänkin tutkimaan yksilön kokemuksia, antavat yksittäiset kokemukset myös osviittaa yleisestä kokemusmaailmasta. (Laine 2018.) Tällöin voidaan

olettaa, että vaikka on-site-työntekijöiden tilanteet sekä persoonat ja tätä kautta henkilökohtaiset kokemukset eroavat toisistaan, on heidän yhteisökokemuksellensa antamissa merkityksissä myös paljon samankaltaisuutta.

Fenomenologinen tutkimustapa sopii hyvin on-site-työntekijöiden yhteisökokemusten tutkimiseen myös sen takia, että sen taustalla on ajatus ihmisestä pohjimmiltaan yhteisöllisenä. Ihminen kasvaa ja kehittyy aina osana jotakin ja muodostaa oman yksilöllisen kokemusmaailmansa suhteessa ympäristöön ja toisiin ihmisiin. (Laine 2018.)

4.4 HAASTATTELU JA TUTKIMUSJOUKKO

Fenomenologista tutkimusta tekevän on tärkeää muistaa olla sekä kriittinen että reflektiivinen. Tutkijana minun tuli olla kriittinen omille tulkinnoilleni, jotta en analysoi haastateltavien vastauksia virheellisesti omien esitietojeni ja olettamuksieni pohjalta. Oman perspektiivinen laajentaminen tapahtuu ottamalla etäisyyttä ensimmäiseen heti pinnalle nousevaan tulkintaan. On myös tärkeitä laittaa sivuun asiasta tiedossa olevat teoreettiset mallit, sillä tarkoituksena fenomenologiassa ei ole käyttää teoreettista viitekehystä tutkimuksen ohjaajana, vaan keskittyä ymmärtämään tutkittavien kokemuksia. Välittömien tulkintojen tekemistä tulee muistaa välttää haastattelua tehdessä. Sen sijaan tulisi pysähtyä kysymään, mitä haastateltava termeillään tai ilmaisuillaan tarkoittaa. (Laine 2018.)

Yhteisökokemus on yksilön henkilökohtainen kokemus, vaikka se rakentuukin sosiaalisesti. Myös erilaiset käsitteet ja termit, kuten esimerkiksi yhteisöllisyys, merkitsee eri asioita eri yksilöille. Näiden merkitysten pohjalle pääseminen on tärkeää olettamusten sijaan. Haastatteluissa pyrin jättämään pois omat ennakko-oletukseni ja suhtautumaan haastateltaviin ja heidän vastauksiinsa avoimin mielin pyrkimällä ymmärtämään heidän henkilökohtaisia merkityksiään yhteisökokemukselle. Haastateltavien tunteminen ennalta saattaa huomattavasti hankaloittaa omien ennakkokäsitysten poistamista haastattelutilanteessa, jonka takia oli hyvä, että yrityksen ulkopuolisena henkilönä en tuntenut etukäteen ketään haastateltavista (Lehtomaa 2006, 168).

Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko valikoitui kartoittamalla yrityksellä työskentelevistä on-site-työntekijöistä vapaaehtoisia. Kriteereinä haastateltaville oli, että he ovat kohdeyrityksen työntekijöitä ja työskentelevät on-site-työntekijöinä. Nämä rajaukset mahdollistivat sen, että haastateltaviksi valikoitui on-site-työntekijöitä, jotka edustivat erilaisia tilanteita. Osa haastateltavista olivat uusia on-site-työn parissa, kun taas toisilla oli kokemusta on-site-työstä jo pidemmältä ajalta.

Tutkimusjoukoksi muodostui lopulta kuuden on-site-työntekijän joukko. Haastateltavat olivat työskennelleet yritykselle puolesta vuodesta kahdeksaan vuoteen, joten joukkoon valikoitui sekä tuoreita että vanhoja työntekijöitä kertomaan kokemuksiaan on-site-työstä. Myös se, kauanko haastateltavat olivat työskennelleet asiakasyrityksen tiloissa, vaihteli suuresti haastateltavien välillä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja haastatteluajasta sovittiin haastateltavien kanssa. Tutkimusjoukon kokoon vaikutti halukkaiden haastateltavien määrä. Ennen haastatteluja mietin mahdollisuutta etsiä vielä lisää haastateltavia edustamaan yrityksen on-site-työntekijöitä, mutta haastattelujen jälkeen huomasin, että pääosin tutut teemat toistuivat kakkien haastateltavien vastauksissa. Tällöin oli saavutettu saturaatio eli kylläntyminen, eikä uusille haastatteluille ollut enää tarvetta tutkimuksen kannalta (Eskola & Suoranta 2014).

Fenomenologisen tutkimustavan mukaisesti haastattelussa haastateltava pyrkii sanoittamaan kokemustaan ja sen sisään kietoutuvia merkityksiä. Haastattelussa tutkija pyrkii mahdollisimman hyvin ymmärtämään haastateltavan kuvailevia merkityksiä. (Laine 2018.) Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat pystyivät mahdollisimman vapaasti ilmaisemaan omia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Koska tarkoituksena on tutkia haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia yhteisökokemuksesta, pyrin pitämään haastattelun omalta puoleltani avoimena käsitteiden määrittelystä ja johdattelevista kysymyksistä. Tutkijan tehtävänä on kartoittaa niin oikea tulkinta haastateltavien ilmaisemista kokemuksista kun mahdollista. Tällöin vuoropuhelua keskenään käyvät haastateltavan kyky tuoda esiin kokemuksiaan sekä tutkijan pystyvyys haastatella, ymmärtää ja tulkita haastateltavan antamia vastauksia. (Laine 2018.) Tarkoituksena oli saada haastateltava pohtimaan omaa käsitystään yhteisökokemuksesta ja siitä, miten se rakentuu ja mitä se hänelle merkitsee.

Olin miettinyt etukäteen teemoja ja joitain esimerkkikysymyksiä, mutta kysymysten järjestys tai tarkka sisältö saattoi vaihdella haastattelusta riippuen. Kysymykset olivat mietitty siitä näkökulmasta, että ne olivat kokemukselliseen ja havainnollistavaan ilmaisuun houkuttelevia, jotta haastateltavat puhuisivat tilanteista, joissa he ovat itse subjekteina sen sijaan, että haastateltava vastaisi käsitteen tai mielipiteen tasolla. (Laine 2018.) Yksilöillä saattaa olla mielessään käsitys tai mielipide siitä, mitä yhteisöllisyys tai työyhteisö yleisesti ottaen tarkoittaa, mutta haastattelussa halusin ohittaa nämä ja päästä kiinni haastateltavien henkilökohtaiseen ja konkreettiseen kokemukseen yhteisökokemuksesta. Fenomenologisen tutkimustavan mukaisesti pyrin pitämään haastattelukysymykset myös avoimina ja mahdollisimman vähän vastausta ohjailevina. Haastattelutilanteen tulee olla myös mahdollisimman keskustelunomainen ja avoin, jotta haastateltava voi vapaasti tuoda esiin näkemyksiään ilman rajoittavia määritelmiä tai aiherajauksia. (Laine 2018.)

Pyrin välttämään omien ennakkotulkintojeni vaikuttamisen haastateltaviin niin, että ennen haastatteluja pohdin omia käsityksiäni aihealueesta ja tietoisesti yritin jättää nämä sivuun. Pyrin myös pitämään haastattelujen aikana esittämäni kysymykset mahdollisimman vähän haastateltavia johdattelevina. Lisäksi pyrin kyselemään tarkentavia kysymyksiä siitä, mitä haastateltava erilaisilla käsitteillä tai ilmaisuillaan tarkoitti.

4.5 AINEISTON ANALYYSI

Haastattelujen jälkeen alkaa aineistojen analysointi, jossa kriittisyys ja reflektointi ovat yhä suuressa osassa. Nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla, jotta pystyin varmistamaan, että kaikki haastateltavien sanomat ja esiin tuomat asiat tulevat osaksi analyysia. Tutkimuksen aineiston analyysi etenee fenomenologisen menetelmän mukaisesti hermeneuttisen kehän avulla, jolla tarkoitetaan tutkimuksellista dialogia tutkimuksen aineiston kanssa. Tutkija ikään kuin aloittaa vuoropuhelun aineiston kanssa ymmärtääkseen haastateltavien kokemuksia. (Laine 2018.)

Litteroinnin jälkeen minulla oli kasassa tekstitiedosto, jota lähdin tulkitsemaan. Tulkittaessa ja tiivistäessä aineistosta tulee pyrkiä säilyttämään haastateltavien esiin tuoman merkitykset, jotka saattavat näkyä pienissäkin

puheen piirteissä. Tulkintoja ei tule tehdä liian yleistävästi, mutta kuitenkin niin, että yhdistävät merkitykset tulevat esille, jotta näistä voidaan koostaa merkityskokonaisuuksia. (Laine 2018.) Litteroinnin aikana olin jo muodostanut hyvän kokonaiskuvan aineistostani, mutta aloitin silti analyysin teon lukemalla litteroidut haastattelut läpi useaan kertaan, jolloin merkityskokonaisuuksia alkoi hahmottua tekstin seasta. Tutkivan dialogi tarkoittaa kehämäistä liikettä aineiston ja omien tulkintojen välillä, jolloin ymmärrys aineistossa olevista kokemuksista kehittyy ja rakentuu. Tämän kehän tarkoituksena on löytää todennäköisin tulkinta haastateltavien kokemuksista, josta on varmistuttu kriittisen tarkastelun avulla. (Laine 2018.)

Ensimmäisessä tutkimusaineiston vaiheessa pyritään rakentamaan kuvausta haastateltavien sanomista asioista niin, että tutkija on kyettävä näkemään ja erittelemään, mikä on aineistossa olennaista. (Laine 2018.) Perekdyttyäni aineistoon useaan kertaan aloin poimimaan aineistosta kohtia, joissa jollain tavalla viitattiin yhteisökokemukseen. Nämä saattoivat liittyä haastateltavien omassa yrityksessä vallitsevaan yhteisökokemukseen, asiakasyrityksellä olevaan yhteisökokemukseen tai yhteisökokemuksen muutokseen. Tässä vaiheessa eroilla ei kuitenkaan ollut vielä merkitystä. Koska tutkimuksessa on pieni määrä on-site-työntekijöitä haastateltavana, halusin varmistaa heidän anonymiteettinsä säilymisen. Haastateltavien tilanteet olivat yksilöllisiä, enkä halunnut näiden yksilöllisten piirteiden olevan tunnistettavissa. Tämä tarkoitti sitä, että analyysivaiheessa päätin analysoida aineiston esittämällä yhteenvedon yksilöittäin saaduista tuloksista sen sijaan, että olisin tehnyt erillisen kuvauksen jokaisen haastateltavien omista kokemuksista. Koottuani kaikki merkitykselliset osat haastatteluista luin niitä vielä useaan kertaan läpi saadakseni selkeän kokonaiskuvan. Tämän tiivistetyn kokonaiskuvan on tarkoituksena toimia pohjana seuraaville vaiheille. (Laine 2018.)

Kuvauksen jälkeen aineistosta etsitään merkityksistä muodostuvia kokonaisuuksia, joten lähdin yhdistelemään vastauksia, joissa oli jotain yhteneviä piirteitä. Fenomenologit uskovat, että tutkijan oma intuitiivinen taju on muototutunut elämäkokemusten myötä, ja se auttaa tutkijaa löytämään merkityskokonaisuudet samankaltaisuuden avulla (Laine 2010, 41–42). Selkeimpänä luokkana vastauksissa erottui vastaukset, joissa kerrottiin yhteisökokemuksen merkityksestä ja siitä, miten sen oli koettu rakentuvan.

Vastauksissa haastateltavat kuvasivat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan yhteisökokemuksesta omassa organisaatiossaan. Yhteisökokemuksen merkitys ja rakentuminen jakautuivat kolmeen eri alaluokkaan, jotka olivat työnteko, yhdessäolo ja yrityksen sisällä vallitseva kulttuuri. Toisena luokkana vastauksista muodostui kategoria, jossa haastateltavat kertoivat kokemuksia on-site-työn vaikutuksista yhteisökokemukselle. Tähän alaluokiksi muodostui ulkopuolisuuden tunne, sitoutumisen heikkeneminen, kahden yhteisön kokemus sekä kanssakäymisen puute ja vaikeudet. Nämä luokat kuvastavat aineiston eri merkityskokonaisuuksia ja tutkittavan ilmiön eri yhteisökokemuksen eri näkökulmia. (Laine 2018.)

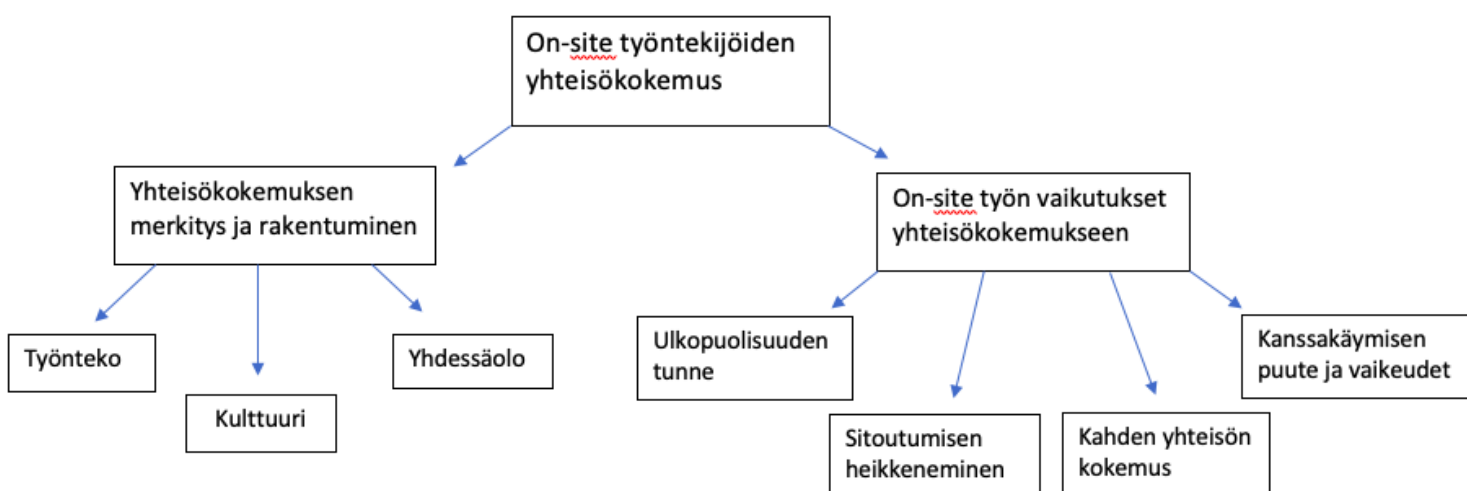
Näistä merkityskokonaisuuksista ja niiden välisistä sidoksista muodostuu lopulta tutkittavan ilmiön kokonaisrakenne. Kokemuksia tutkittaessa teoria rakentuu haastateltavien antamien merkitysten pohjalta. Tämä mahdollistaa keskustelun teorian ja tulosten välillä sekä auttaa myös tutkijaa rakentamaan ymmärrystä ilmiötä kohtaan. Tutkimuksen viimeisenä vaiheena onkin tarkastella tuloksia sellaisesta näkökulmasta, joka on tutkimukselle merkityksellistä. (Laine 2018.) Käyn seuraavaksi läpi esiin nousseita merkityskokonaisuuksia ja niiden välisiä suhteita ja tarkastelen niitä myös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

Olen pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan noudattamaan hyvää tutkimuseettistä käytäntöä. Tutkimuseettisen käytännön oleminen osana tutkimusprosessia lähti liikkeelle sen tiedostamisesta jo aiheen suunnitteluvaiheessa. Olen pyrkinyt tutkimuksessani kiinnittämään erityistä huomiota rehellisyyteen sekä huolellisuuteen. Tässä luvussa olen kommunikoinut tutkimukseni eri vaiheista, jotta lukija voi itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Seuraavaksi esittelen myös tutkimuksen tulokset haastateltavien anonyymiteettia kunnioittaen ja heidän kokemuksiansa mahdollisimman aidosti esiin tuoden. Viimeisessä luvussa käyn vielä tarkemmin läpi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

5 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa tutkin tutkimukseni kohderyhmän eli yrityksen on-site-työntekijöiden yhteisökokemusta. Pyrin tässä luvussa vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavat: 1) Millainen on on-site-työntekijöiden yhteisökokemus? ja 2) Mitä kehitettävää on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksessa on haastatteluista kootun aineiston perusteella?

Aineiston analyysin jälkeen aineistosta muodostui kaksi kategoriata ja niiden alaluokat. Käsittelen tuloksia näissä kahdessa eri kategoriassa, jotka ovat yhteisökokemuksen merkitys ja rakentuminen sekä on-site-työn vaikutukset yhteisökokemukseen. Kuvailen ensin teemoittain on-site-työntekijöiden kokemuksia siitä, mitä yhteisökokemus heille merkitsee ja mistä he kokevat sen muodostuvan. Tämän jälkeen erittelen teemoittain vastauksia, jotka koskevat on-site-työn vaikutuksia yhteisökokemukselle työntekijöiden työskennellessä asiakkaan tiloissa. Aineistolähtöiselle tutkimukselle ominaisella tavalla pyrin tuloksia esitellessä perustelemaan ja todentamaan niitä liittämällä tekstiin otteita aineistosta.



KUVIO 3. On-site-työntekijöiden yhteisökokemus.

5.1 YHTEISÖKOKEMUKSEN MERKITYS JA RAKENTUMINEN

Haastateltavien vastauksista muodostui kategoria, jossa haastateltavat kuvaavat, mitä yhteisökokemus heille merkitsee, sekä mistä tekijöistä yhteisökokemus heidän mukaansa rakentuu. Yhteistä kategorian vastauksille oli positiivinen kuvaus yhteisökokemukseen liittyvistä tekijöistä, jotka liittyivät haastateltavien oman yrityksen yhteisöllisyyteen. Tämän kategorian sisälle muodostui kolme alaluokkaa, jotka ovat työnteko, yhdessäolo ja yrityksen sisällä vallitseva kulttuuri. Seuraavaksi käyn läpi jokaisen alaluokan sisältöä aineistosta nousseita merkityksiä aineisto-otteiden avulla.

Monissa haastateltavien vastauksissa painottui yhteisökokemuksen merkitys työnteon kannalta ilman tarvetta kollegiaalisuutta syvempiin suhteisiin työkollegoiden kanssa. Yhteisön koettiin muodostuvan luonnostaan niiden ihmisten välille, joiden kanssa ollaan päivittäin tekemisissä työn parissa. Yhteisöltä kaivattiin kollegiaalisuutta työntekijöiden kesken, mikä mahdollistaa luottavaisen ilmapiirin ja yhteisen omistajuuden tunteen työntekijöiden välillä työyhteisössä.

”Et sit yhteisö muodostuu niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa tekee töitä päivittäin.”

Yhteisöllisyyden koettiin merkitsevän tukea ja osallisuutta työntekijöiden kesken. Työyhteisö antaa mahdollisuuden keskustella töitä tehdessä eteen tulevista ongelmista ja päätöksistä vertaisten kanssa. Tällöin tärkeäksi nousee kommunikoinnin ja palautteen merkitys yhteisökokemuksessa.

”Joo mä yleensä kaipaen silleen yhteisöllisyyttä siinä sen työn puolesta. Mä haluan, että mulla on ihmisiä, joiden kanssa mä voin pallorella ideoita siitä mitä me tehdään. Mä kaipaen sitä et mä saan palautetta siitä ja mulla on sellasia ihmisiä, joilta mä voin kysyä.”

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että yhteisöllisyys on luottamista työyhteisön sisällä toisten työntekijöiden näkemyksiin ja apuun. Kollegiaalisuuden nimissä yhteisön sisällä myös arvostetaan ja luotetaan työkollegoiden mielipiteisiin ja osaamiseen.

”Rento, tiukka asiantuntijuus et voi luottaa siihen, että koska vaan kaverilta, jos menee pyytää apua tai heittää jonku homman et saisiks ehtisiks sä tän tekeen niin voi luottaa siihen et hommat hoituu.”

Haastateltavat kuvailivat yhteisökokemuksen muodostuvan myös yhteisen tavoitteen ja sitä kohti työskentelyn kautta. Tunne siitä, että jotakin on saatu aikaseksi ryhmänä, kerrottiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden kesken.

”Sellasta yhteistä omistajuuden tunnetta siitä mitä on tehty ja mitä tehdään se on hieno juttu yhdessä niin sitä kautta tulee semmosta yhteenkuuluvuuden tunnetta siihen.”

Aineiston perusteella yhteisökokemus kietoutuu vahvaksi osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työskentelyä. Parhaassa tapauksessa yhteisökokemus tarjoaa työntekijöille tukea, apua ja luottamusta kollegiaalisuuden kautta. Myös yhteisen tavoitteen eteen työskentely vahvistaa kokemusta yhteisöstä.

Yhdessäolon luokan vastauksissa esiin tuotiin tapahtumien, tutustumisen ja yhdessä ajan viettämisen merkitystä yhteisökokemukseen. Yhteisökokemuksen koettiin muodostuvan yhdessä vietetyn ajan kautta, mikä ei suoranaisesti välttämättä ole yhteydessä työntekoon. Yhteistä kategorian vastauksille olikin, että haastateltavat painottivat positiivisia tekijöitä, jotka olivat yhteydessä yhteisökokemukseen mutta jotka eivät suoranaisesti liittyneet työn tekemiseen yhdessä.

”No pitkälti se on et sitä nyt vähä väkisinki muodostuu sellanen yhteisö siihen niiden ihmisten kanssa, joiden kaa on päivät pitkät ja juttelee päivät pitkät ja tekee asioita et siinä oheissa, että se on ehkä se suurin tekijä, mistä se tulee.”

Tutustumisen koettiin olevan yhteydessä yhteisökokemukseen. Osa vastauksista korosti yhteisökokemuksen rakentuvan luonnollisesti työpäivän aikana tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Merkittävää on, että vastauksessa korostettiin nimenomaan fyysisesti samassa paikassa tapahtuvaa työntekoa. Yhteisön sisällä haluttiin luoda syvempiä suhteita työntekijöihin, joiden kanssa ollaan samassa toimipisteessä.

”No varmaan siis se et tekis töitä toimistolta käsin ja tekee porukassa töitä, että sen kautta varmaan sit oikeestaan tutustuu paremmin niihin, että sen kautta sit se ei oo pelkästään sitä työhommaa vaan oppii tuntee et minkälainen henkilö millainen niinku ihmisenä ja millasia kiinnostuksen kohteita ja tällasta että saa niinku jonkilaista suhdetta luotoa niihin ihmisiin.”

Jotkut haastateltavista taas kokivat, että erilaiset vapaa-ajalle sijoittuvat tapahtumat ja yhteiset tekemiset ovat heille merkitsevämpiä tekijöitä

yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä kuin työpäivien ohessa yhdessä vietetty aika.

”Pikkujoulut ja jotkut turnaukset ja tota tämmöset tuo ihan uudella tavalla tai huomattavasti paremmalla tavalla sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta vielä, että ei se, ei pelkästään samassa toimistosiivessä istuminen ei itsessään luo tietenkään mitään niinku yhteisökokemusta. Et yhteisen tekemisen ja olemisen kautta sieltä se niinku tulee.”

Yhteisökokemusta kuvailtiin positiivisena ilmapiirinä ja hyvänä henkenä, joka vallitsee kaikkien työntekijöiden välillä. Suuri osa haastateltavista kuvasi työyhteisön sisällä vallitsevia suhteita kollegoihin ystävyys-suhteisiin verrattavissa oleviksi, mikä eroaa ensimmäisen luokan haastateltavien vastauksien puhtaasta kollegiaalisuuden näkökulmasta. Muista työntekijöistä muodostuvan yhteisöllisyyden ja tuttuuden tunteen koettiin lisäävän viihtyvyyttä työpaikalla.

”Täällä on se porukka, työkaverit, jotka ovat niinkun muutenkin kuin työasioissa kavereita. Täällä ainakin musta tuntuu, että on hirveen hyvä henki ja mulla on niinku kiva olla täällä.”

”Kun mä tuun tänne, niin täällä kaikki on tuttuja ihmisiä, joiden kanssa on kiva viettää aikaa. Kun mä tuun kahvitunnille, niin täällä on paljon ihmisiä siinä ja mä voin jutella niiden kanssa.”

Samankaltaisuuksien korostuminen tuli esiin osassa haastateltavien vastauksista. Yhteisöllisyyteen koettiin vaikuttavan yhtäläisyydet työkavereiden kanssa, joista suurimpana oli erotettavissa työpaikka.

”Kyl se varmaan on ne ihmiset se vaan niinku et meillä on kaikilla kuitenkin niinku yhteinen työpaikka usein yhteisiä harrastuksiinkin, että on tosi samankaltaisii ihmisiä niin on sit niinku yhteisiä puheenaiheita paljon ja vaan se sellanen yhdessäoloa.”

Yhdessäolon kategorian vastaukset osoittavat, että haastateltavat nauttivat työyhteisön olemassaolosta myös työnteon ulkopuolella ja ovat valmiita myös itse käyttämään omaa aikaansa ja energiaansa työn ulkopuolella yhteisökokemuksen rakentamiseksi ja parantamiseksi. Tämä kertoo yhteisökokemuksen tärkeydestä haastateltaville. Yhteisökokemuksen voidaan nähdä vastausten perusteella muodostavan itseään vahvistavan kehän, jossa hyvä ilmapiiri saa työntekijät viihtymään ja haluamaan viettämään aikaa yhdessä, jonka toisaalta taas koetaan luovan hyvää ilmapiiriä yhteisöön.

Yrityksen sisällä vallitsevat säännöt, normit ja ilmapiiri olivat tekijöitä, joiden koettiin olevan osa yhteisökokemusta ja rakentavan sitä. Arvot, säännöt ja normit luovat yrityksen sisällä vallitsevaa kulttuuria ja ylläpitävät määrättyjä

toimintatapoja. Näiden yhteisten toimintatapojen kautta koettiin syntyvän yhteisöllisyyden tunnetta yrityksen työntekijöiden välille.

Yrityksessä vallitsevien arvojen koettiin rakentavan yhteisökokemusta niiden luodessa avoimuutta ja luottamusta työntekijöiden välille. Nämä arvot määrittävät toimintaa yrityksen sisällä työntekijöiden keskuudessa myös toisiaan kohtaan.

”Arvoista tulee, että ei pelätä kokeilla tai sanoa ei oo semmosta, kun kasvojen menetys, että tota noin niin. Jos hommat menee perseilleen, niin ainakin tuntuu, että uskalletaan jakaa tai tämä kuuluisa on helpompi pyytää anteeksi kuin pyytää lupa tyyppinen että tietää et, jos vaikka joku asia kestää et sitä ei saa hoidettua jonkun takia niin sit se vaan tehdään et saadaan se hommat eteenpäin.”

Sääntöjen ja tapojen koettiin myös ylläpitävän ja vahvistavan yhteisökokemusta työntekijöiden keskuudessa.

”Sit kans tämmöset ainakin ite tykkään et luo vähä särmää, kun on tämmösiä niinkun tiettyjä pieniä sääntöjä, vaikka just se kahvinkeittojuttu.”

Yhteisöllisyyden koettiin koostuvan yllämainituista pienistä tavoista ja säännöistä, mutta myös laajemmasta ilmapiiristä ja tavasta osallistaa uusia työntekijöitä osaksi yhteisöä.

”Tuttuja ihmisiä, työskentelytapoja, ehkä nyt jopa sääntöjä et vaikka täällä yhteisössä on ollut vaikka nyt kahvinkeiton protokolla yks sellanen. Et voi olla isompia tai pienempiä asioita. Ja sitten tota no ehkä sellasia yhteisiä juttuja ja vähä et miltä se yhteisö näyttää ja millä tavalla uudet ihmiset, jotka tulee mukaan niin, miten ne pääsee siihen mukaan ja, mistä se muodostuu.”

Yrityksen sisällä vallitseva kulttuurin mukaisesti haastateltavat kokivat, että heistä pyritään pitämään huolta ja että yrityksessä vallitsee ystävällinen ilmapiiri työntekijöiden kesken, joka edesauttaa yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä.

”Täällä on kaikki ihmiset on aina ollu hirveen ystävällisiä. Se on niinku se, mikä tulee ekana mieleen. Et niinku kun se lähtöajatus ainakin sillon ku lähin tänne niin tää on firma, jossa panostetaan siihen et työntekijällä on hyvä olla ja firman puolelta on tullu paljon panostusta siihen niin mä en tiedä onko se ollut sit nää ihmisvalinnat vai onko se vaan se ympäristö, minkä yritys on luonu, mutta siis ihmiset on hirveen mukavia. Sillee niinku ystävällisiä ja ihmisillä on kiva olla täällä. Että se ei oo niinku et on pakko olla täällä ja oottaa millon pääsee kotia. Vaan niinku en muista, et mulla olis ollu kinaa niinku kenenkään kanssa täällä. Se tulee ekana mieleen.”

Yhteisöllisyyttä ruokkivan kulttuurin koettiin olevan yrityksen mahdollistamaa ja ylläpitämää.

”Mutta kyllähän se firma tukee sitä tosi paljon, että ihmiset voi olla kivoja toisilleen, että ihmisillä on niinku aikaa jutella muustakin kuin työnteosta ja tavata toisiaan täällä tiloissa sillee”

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että he kokevat ja tunnistavat yrityksen sisällä vallitsevia arvoja ja kokevat, että niiden mukaista käyttäytymistä ja toimintaa myös toteutetaan yrityksessä. Yhteiset arvot ja niiden mukaan toimiminen vahvistavat yhteisökokemusta luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä työntekijöiden välille. Haastateltavat myös tiedostavat yrityksen merkityksen yhteisökokemuksen syntymisen ja ylläpidon mahdollistamisessa ja arvostavat sitä edesauttavia toimintatapoja.

Yhteisökokemuksen merkitys ja rakentuminen kategorian vastaukset kertovat siitä, mikä on-site-työntekijöille on merkityksellistä yhteisökokemuksessa, mistä tekijöistä he saavat yhteisöllisyyden tunnetta ja miksi he kokevat sen tärkeäksi. Tämän luokan vastaukset auttavat tulkitsemaan on-site-työn vaikutuksia yhteisökokemukseen luomalla pohjaa haastateltavien odotuksista ja kokemuksista yhteisökokemuksesta omassa yrityksessään.

5.2 ON-SITE-TYÖN VAIKUTUKSET YHTEISÖKOKEMUKSEEN

Toisessa kategoriassa käsitellään työntekijöiden kokemuksia on-site-työn vaikutuksista yhteisökokemukseen. Tämä kategoria muodostui vastausten ympärille, joissa haastateltavat toivat esiin on-site-työssä havaitsemiaan tekijöitä, jotka vaikuttavat jollain tavalla heidän yhteisökokemuksensa suhteessa omaan yritykseen. Alaluokat tässä kategoriassa ovat kanssakäymisen puute ja vaikeudet, ulkopuolisuuden tunne, sitoutumisen heikkeneminen ja kahden yhteisön kokemus.

Haastateltavat puhuivat paljon on-site-työn vaikutuksista kanssakäymiseen ja käytännön vaikeuksiin. Kanssakäyminen oman yrityksen yhteisön jäsenten kanssa koettiin oleelliseksi osaksi yhteisökokemusta, ja on-site-työn koettiin luovan esteitä ja käytännön vaikeuksia tämän saavuttamiselle.

”Et siihen niinku, jos sä et nää niitä tyyppejä niin et sä voi sitoutuu. Kyl se vaatii sitä kanssakäymistä, yhteistä toimimista, vaikka se ois vaan niinku kahvikoneen vieressä moikkaamista niin, jos sitä ei tapahdu vuoteen niin sit vieraantuu ihan varmasti.”

On-site-työn koettiin estävän yhteisökokemuksen muodostumista omassa yrityksessä, jos se ei ollut ehtinyt vielä muodostumaan ennen on-site-työhön

siirtymistä. Eräs haastateltavista koki, että suhteiden kehittyminen oman yrityksen yhteisössä oli jäänyt vähäiseksi ennen on-site-työhön siirtymistä, jolloin yhteisö koettiin tutummaksi asiakasyrityksellä ja tätä kautta myös kanssakäyminen asiakasyrityksen työyhteisössä koettiin luontevammaksi.

”Niin tuntuu niinku tavallaan olla kivempaa olla siellä asiakkaan luona, kun täällä mikä johtuu siitä, että mä tunnen heidät niinku paljon paremmin, niin siellä on tavallaan se työyhteisö. Että se ei oo niinku täällä.”

”Kun ei oikeen tunne tyyppejä niin sitä jossain vaiheessa vaan lakkaa yrittämästä eikä sitten oikeen enää edes kiinnosta et mielummin on sen tunnin kaks mitä kävis sen työporukan kanssa jota ei oikeen tunne jossain tuolla kaupungilla niin sitten enemmän istuu kotona ja tekee jotain mielekästä et siinä tulee sitten se että tottakai varmaan riippuu taas henkilöstä mut näin ainakin itse koen et niitä tapahtumia on mut ei sitten oo tullu vaan itse osallistuttua.”

Haastateltavat korostivat, että vaikka yhteydenpitoa on mahdollista pitää myös sähköisten järjestelmien kautta, fyysinen läsnäolo koettiin paljon tärkeämmäksi yhteisökokemuksen kannalta. Tähän on-site-työ tuo mukanaan rajoituksia, joilla koetaan olevan vaikutusta yhteisökokemukseen.

”Et sä voi niinku on-sitena mitenkään paikata sitä fyysistä muualla oloa et sit sä vaan toivot et siellä on-sitena on ihmisiä, joiden kanssa on mukava viettää aikaa.”

Haastateltavat painottivat myös käytännön vaikeuksia, joita on-site-työ asetti yhteisökokemukselle. Tapahtumiin osallistuminen ja omalla toimistolla vierailu vaatii on-site-työntekijöiltä omaa aktiivisuutta ja organisointia, joka saattaa hankaloittaa jokapäiväistä työtä asiakasyrityksellä.

”Sikälimikäli on täällä omalla toimistolla niin kaikkeen on helppo osallistua, kun se on, vaan hei tuolla tapahtuu jotain kävelempä sinne, mutta sitten taas, jos kun on asiakkaalla, se riippuu vähä siitä, kuinka kaukana se on niin se on käytännössä sitten sää, jos täällä tapahtuu jotain ja se on mielenkiintoista, haluais osallistua siihen niin sä käytännössä järjestelet koko työpäiväs sen ympärille, että katot hyvällä säkällä jopa koko viikon. Niin se on äkkiä sellanen no menee hankalaks antaa olla. Et se on se isoin ongelma minkä on nyt huomannu. Tai oon huomannu, että ei vaan pysty osallistuun tollasiin, vaikka haluais. Se vaan vaikeuttaa sitä tekemistä niin paljon.”

Kanssakäymisen puute oman yrityksen yhteisön kanssa on-site-työssä koettiin haasteena, jossa oman aktiivisuuden ja ennen on-site-työtä muodostettujen suhteiden merkitys korostuivat. Haastateltavat korostivat on-site-työn lisäävän oman toiminnan roolia yhteisökokemuksen ylläpitämisessä ja käytännön vaikeuksien hankaloittavan tämän toteuttamista.

Osassa haastateltavien vastauksissa on-site-työn vaikutuksena kuvattiin ulkopuolisuuden tunnetta suhteessa oman yrityksen yhteisöön. Haastateltavat

kokivat, että he tuntevat ulkopuolisuutta, koska eivät tunne oman yrityksensä työkavereita ja eivät ole ajan tasalla toimistolla tapahtuvista asioista on-site-työn vuoksi.

”No siis puhtaasti semmosta ulkopuolisuuden tunnetta. Et en tunne niinku näitä X puolen työkavereita, en tiedä mitä täällä tapahtuu”

Haastateltavat tiedostivat ulkopuolisuuden riskin olemassaolon ja kokivat sen myös osaltaan erottavan heitä muista työntekijöistä.

”No kyllä siinä sen yhteisöllisyyden kannalta tulee sitten niinku varmaan, kun sitten siinä on 80% viikosta jäät niinku paitsi ja mitkä tahansa tapahtumat, jotka on muulloin ku perjantaina niin ei pääse niihin mukaan et kyl se siinä mielessä niinkun siinä on se riski et jää sillee monesta asiasta ihan pihalle.”

”Mut kyl välillä tuntuu siltä et mä oon vähä öö no en nyt ulkopuolinen, mutta ihmiset tietää, että X on aina silloin tällöin joskus ja sitä näkee. Koska jos mä silloin oon vaan päivän viikosta ja silloin on vaan meidän omia juttuja täällä niin sitten niistä muista taas jää sitten vielä enemmän paitsi.”

Yksi haastateltavista toi esiin sähköisten kanavien rooliin mahdollisuutena pysyä mukana keskusteluissa ja tapahtumissa, joita tapahtuu oman yrityksen toimistolla. Hän koki kuitenkin, että kommunikaatio ja informaatio on vajavaista sähköisissä kanavissa verrattuna fyysiseen läsnäoloon paikan päällä.

”Sehän onkin ihan hyvä, ettei siellä se keskustelu olis niin paljoa, vaan et se olis niinku paikanpäällä, mutta sit taas on-sitelaisena niin sitten joistain asioista ei vaan tiedä mitään. Et sillain on kiva sit, kun tulee paikanpäälle niin sitten ainakin vähä kuulee mitä ihmiset puhuu tavallaan.”

Ulkopuolisuuden tunteen koettiin vahvimmin syntyvän fyysisen läsnäolon puutteesta. Ulkopuolisuuden tunteessa korostettiin etenkin tiedon puutetta oman yrityksen aiheista ja vaikeutta pysyä ajan tasalla asioista ja tapahtumista.

Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan on-site-työn yhteydestä sitoutumisen heikkenemiseen suhteessa omaan yritykseen. Yksi haastateltavista oli kiinnittänyt huomiota muihin on-site-työntekijöihin ja huomannut sitoutumisen heikkenemistä ja koki, että hän haluaisi omalla toiminnallaan pyrkiä ehkäisemään tämän tapahtumista ja pysyä mukana oman toimiston tapahtumissa ja toiminnassa.

”Samassa projektissa missä mä oon on x määrä x:läisiä, jotka on ollu siinä nytten monta vuotta jo, jotka ei juuri osallistu tai käy täällä omalla toimistolla ikinä, jotka niinku on, en mä oo hirveesti jutellu heidän kanssaan tästä, mutta niinku näyttäis siltä että ovat jo niinku ihan täysin sitten siellä asiakkaan jutuissa. Eikä niinkään oo sellasta sidettä enää. Mä itte haluan välttää ton ja sen takia

mä oon nyt ruvennutkin käymää täällä pari kertaa kuussa on se mikä tällä hetkellä mulla on ajatuksena. Koska sitten siinä on justinsa se riski sitten että, tai x:llähän on tosi kiva tää tai ite oon tykänny olla täällä tän x:n meiningin takia niin sitten sitä haluaa jotenki vaan pitää kiinni. Ainakin jossain määrin. ”

Haastateltavat kertoivat myös erilaisista kokemuksista, kuinka heidät on otettu vastaan asiakasyrityksellä ja kuinka heitä on kohdeltu työntekijöinä. Tämän kokemuksen koettiin vaikuttavan siihen, millaisena sitoutuminen omaan yritykseen säilyy. Haastateltavat pohtivat, että käytännön vaikeudet ja ulkopuolisuuden tunne voisivat ajan saatossa ajaa on-site-työntekijöitä miettimään työpaikan vaihtoa, jotta nämä ongelmat poistuisivat. Toisaalta taas positiivinen ilmapiiri ja viihtyminen asiakasyrityksellä voi myös pistää miettimään samaa asiaa.

”Siis jotkut paikat jotkut asiakkaat ottaa on-site työntekijät mukaan tosi hyvin mukaan siihen hommaan ja siihen siinä tunnet olevas niinku olisit talon väkeä sulla ei oo mitää esteitä työlle. Jotkut toiset taas sitten siellä tuntee aika, vähä, no jos nyt käytän termiä toisen asteen kansalainen tuntee olevansa sellanen, koska kaikki on vähän hankalaa.”

”Et siinä mielessä se on niinku se riippuu tosi paljon, että minkälainen se kokemus siellä olemisesta on et jos sinne työporukkaan otetaan tosi hyvin kiinni niin näkisin kyllä, että se, et jos siellä tulee sellanen et on mahdollisuus vaihtaa firmaa sinne niin se voi olla ihan et no miks olisin täällä ku mä olen jo siellä ihan niinku jo osa sitä porukkaa sillä lailla niinku oleellisesti. Mut sit taas toisaalta, toisaalta siinä toisessakin mallissa et jossa sä et oikeen niinku oo osa sitä ryhmää niin jo pelkästään se turhautuminen siihen työn, käytännön hommien vaikeutumiseen voi aiheuttaa sen et jos se työ ittellään on mielenkiintoista sillee niin haluaa vaan päästä eroon niistä käytännön ongelmista ihan vaan sillä no kun mä kerran on täällä niin kaikille jopa minulle olis huomattavan paljon helpompaa et mä vaan olisin tässä firmassa töissä, koska se poistais nää ongelmat tästä.”

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös turhautumisen tunteen vaikutus sitoutumisen heikkenemiseen. Riski on olemassa silloin, jos on-site-työntekijä kokee, että hän ei saa yritykseltään muuta kuin rahallista korvausta ja on tyytymätön tilanteeseensa on-site-työntekijänä.

”Kyl mä niinku nään et siinä on se riski, että tavallaan leipääntyy siihen niinku yritykseen, joka maksaa sun palkan, jos sä vaan oot siellä asiakkaalla. Että kyllä siinä niinku riski tulee, että helpommin vaan sanoo, että kiitos hei et tota ei sitten välttämättä niinku tottakai asia pitäis tuoda esille, mutta sit siinä on sillain et tottakai, jos oikein niinku ärsyyntyy aiheeseen niin sitten ei välttämättä ajattele sitä sillain ja tekee vaan nopea päätöksen. ”

Eräs haastateltavista ilmaisi, että on-site-työ estää juurikin yhteisökokemuksen merkittävimmän tekijän eli kanssakäyminen työyhteisössä tavalla, joka saa on-site-työntekijän kyseenalaistamaan millaista sitoutuminen yritykseen olisi, jos hänellä ei olisi muuta mahdollisuutta kuin tehdä töitä asiakasyrityksellä koko ajan.

”Ne voi lyödä niinku enemmän palkkaa tilille, mutta ei ainakaan mua henkilökohtaisesti ihan niin hirveesti lämmitä sitten, että sit mä voisin olla töissä ihan hyvin jossain muualla, jos mä olisin 100% on-site et onko sillä sitten väliä oonko mä töissä X:llä vai jossain. Että jos on niinku 100% on-site, niin mitä se X tarjoaa siihen? Sä välillä pääset joihinkin tapahtumiin ihmisten kanssa, joita sä et niinku juuri koskaan näe niin ja sitten on se slacki, mutta netissä nyt voi jauhaa paskaa niinku monessa muussakin paikassa, että ei se niinkun. Sillon se olis paljon rankempaa se 100% jos ei pääsis yhtään täällä käymään. Ainakin nyt tuntuu siltä.”

Haastateltavat tunnistivat riskejä, joita on-site-työ asettaa sitoutumiselle yhteisökokemuksen heikkenemisen seurauksena. Yhteisöllisyyden tunteen koettiin olevan oleellinen osa sitoutumista yritykseen, ja sen mahdollinen heikkeneminen tai jopa katoaminen on-site-työhön siirtymisen myötä nähtiin realistisena uhkana yritykseen sitoutumiselle etenkin pidemmällä ajanjaksolla.

Osa haastateltavista koki säilyttäneensä yhteisökokemuksen omalla yrityksellään hyvänä ja lisäksi saaneensa kokemuksen asiakasyritykselle muodostuneesta omasta yhteisöstä, jossa he viihtyivät ja kokivat kuuluvansa joukkoon.

”Sit ku mä oon täällä niin sit taas oon mielelläni porukan kans täälläkin tekemisissä mut ei oo ei tuu sellasta orpo oloa, kun menee asiakkaalle, että nyt olen täysin yksin täällä omalla pienellä saarella vaan se et tuun toimeen ihmisten kans siellä ja täällä.”

”No se on tietysti tullu sitten semmonen oma yhteisönsä. Tosin huipputyyppejä tuolla asiakkaallakin, että ei sillee oo harmittanut, että on pitäny jättää kaikki tänne taakse ja sitten, jos ois vaan jotain tympeitä ihmisii siellä niin ois varmaan tosi ikävää. Mut nyt se on kyllä tosi mukavaa ja sit kyllä mä niinku nään vielä x:n ihmisiikin aina sillon tällön.”

”Mutta tota sit tekee kuitenkin niin paljon, että siellä on se mahtava porukka mikä on ottanu mut ja muut x:läiset niinku osakseen, että ei me tunneta siellä olevamme et me ollaan toisesta firmasta.”

Haastateltavat kokivat kuitenkin arvottavansa oman yrityksensä yhteisöä asiakasyrityksen yhteisön edelle tiedostaessaan on-site-työn väliaikaisuuden ja oman yrityksensä yhteisökokemuksen pysyvyyden. Tämä myös motivoi on-site-työntekijöitä itse olemaan aktiivisesti osa yhteisöä omassa yrityksessä on-site-työn aikana.

”Se, et kumman haluaa nähdä omaksi niin siinä piti kuitenkin kattoo, et se x:n oma yhteisö kuitenkin olisi se oma, koska tota projektit kuitenkin vaihtuu, et ei tää on-site aika nyt, vaikka toistaseks jatkuukin niin eikä oo sellasta sovittua loppuaikaa niin jossain vaiheessa se kuitenkin loppuu. Ja sit, jos on siinä kohtaa täysin irrallaan tästä x:n omasta yhteisöstä niin siinä voi vähä olla sitten ihmeissään et mitä tapahtuu.”

Yksi haastateltavista toi myös esiin näkökulman, että on-site-työssä työskentely on saanut hänet arvostamaan uudella tavalla oman yrityksen yhteisökokemusta ja erilaisia käytäntöjä, kun hän on saanut kokemusta erilaisesta yhteisöstä. Tässä tapauksessa on-site-työ voi jopa vahvistaa sitoutumista omaan yritykseen.

”Tota tossa on ehkä nyt myös, kun on ollu on-sitella niin on oppinu arvostaa enemmän näitä x:n monia asioita näitä yhteisöasioita, kun tota on nähny sit taas vähä pitkästä aikaa jotain muuta.”

On-site-työn vaikutukset yhteisökokemukselle ovat yksilöllisiä ja tilannekohtaisia. Kuitenkin haastateltavien vastausten perusteella voidaan sanoa, että on-site-työ asettaa haasteita yhteisökokemukselle, sillä se tuo mukanaan kanssakäymisen vaikeuksia, ulkopuolisuuden tunnetta ja jopa riskiä sitoutumisen heikkenemisestä. Kahden yhteisön kokemus on-site-työssä tekee parhaassa tapauksessa työstä mielekästä, mutta saattaa samalla toimia myös riskinä oman organisaation yhteisökokemukselle.

6 PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksia sekä mahdollisia tarpeita niiden kehittämiseksi. Seuraavaksi tiivistän tulokset yhteen ja käyn niitä läpi teoriaosuuden näkökulmasta. Pyrin samalla vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Millainen on on-site-työntekijöiden yhteisökokemus sekä mitä kehitettävää on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksessa on? Käyn myös läpi, miten osallistavan johtamisen näkökulmasta on-site-työntekijöiden yhteisökokemusta voitaisiin tukea.

6.1 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen aineistoista muodostui kaksi luokkaa, joista toisessa käsiteltiin yhteisökokemuksen merkitystä ja rakentumista ja toisessa on-site-työn vaikutuksia yhteisökokemukselle. Haastateltavat kokivat, että yhteisökokemuksen merkitys rakentuu työnteon, kulttuurin ja yhdessäolon tekijöistä. On-site-työn vaikutuksiksi yhteisökokemukseen kuvattiin ulkopuolisuuden tunnetta, riskiä sitoutumisen heikkenemiseen, kanssakäymisen vaikeuksia ja puutetta sekä kahden yhteisön kokemusta. Seuraavaksi tarkastelen näiden tuloksien yhteyttä toisiinsa sekä käsittelemääni teoreettiseen viitekehykseen.

Yhteisökokemuksen koettiin merkitsevän työnteon luokan vastauksissa sosiaalisia suhteita työyhteisössä, jotka mahdollistavat tuen ja avun saamisen sekä kokemuksen yhteisen tavoitteen eteen työskentelystä. McMillanin ja Chavisin (1986, 13) teorian mukaan kollegiaalisuuden tarjoamat mahdollisuudet luovat työntekijöille kolmannen elementin mukaista vahvistamista. Heidän tarpeensa tukeen ja apuun tulevat tyydytetyksi yhteisön kautta, mikä taas osaltaan vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta.

Yhdessäolon tekijät taas vastaavat yksilöiden tarpeeseen tuntoa emotionaalista yhteyttä ja luoda syvempiä suhteita työyhteisön sisällä. Yhteisön

jäsenet tuntevat emotionaalista yhteyttä, kun he jakavat yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Halu luoda syvempiä suhteita ja tutustua työkavereihin liittyy jäsenyyden elementtiin yhteisöllisyyden teoriassa. Kun yksilö jakaa henkilökohtaisia suhteita yhteisön jäsenten kanssa, hän kokee vahvemmin kuuluvansa joukkoon. (McMillan & Chavis 1986, 11–13.)

Haastateltavat tunnistivat organisaatiossa ja sen toiminnassa näkyviä arvoja sekä kokivat työyhteisön kulttuurin rakentavan yhteisökulttuuria yhteisten tapojen ja normien kautta. McMillan ja Chavis korostavatkin teoriassaan, että kun yhteisön jäsenten arvot ovat yhteneväisiä niin keskenään kuin myös yhteisönkin kanssa, toimintojen järjestely on mahdollista niin, että se tukee yhteisöllisyyden kokemusta. (McMillan & Chavis 1986, 13.)

On-site-työntekijöiden esiin tuomien kokemusten on-site työn vaikutuksista voidaan katsoa olevan yhteydessä yhteisökokemuksen merkitykseen. On-site-työn koettiin aiheuttavan ulkopuolisuuden tunnetta. Ulkopuolisuuden tunteen kokeminen liittyi vahvasti siihen, että on-site-työntekijät kokivat, että heillä ei ollut mahdollisuuksia osallistua työyhteisönsä toimintoihin ja aktiviteetteihin. Tämä korostaa entisestään yhdessäolon merkitystä yhteisökokemuksen rakentumisessa. Ulkopuolisuuden tunteen kokemisessa haastateltavat kertoivat kokevan olevansa tietämättömiä siitä, mitä heidän työyhteisössään puhutaan ja mitä yhteisössä tapahtuu. Voidaan siis päätellä, että yhteisökokemuksessa tärkeää on yksilön kannalta myös yhteisön asioista ajan tasalla ja perillä oleminen.

On-site-työn koettiin vähentävän sekä vaikeuttavan kanssakäymistä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Koska on-site-työntekijät työskentelevät pääosin fyysisesti eri sijainnissa, työyhteisön kanssa tapahtuva kanssakäyminen jää helposti puuttumaan. Yhteisöt perustuvat jäsenien suhteisiin. Jos yhteyden muodostaminen jäsenten välillä on hankalaa, ihmiset epätodennäköisemmin jaksavat nähdä vaivaa niiden eteen. Osallisuuden kynnyks nousee, kun yhteisön jäsen joutuu näkemään erityisvaivaa yhteyden eteen, mikä lisää vastahakoisuutta, josta yhteisön tulisi päästä eroon. Tämä tekee entistä tärkeämmäksi sen, että yhteisö toimittaa konkreettista arvoa sen jäsenilleen. (Wenger 2002, 119.)

Kanssakäymisen vaikeutuminen liittyi niin työnteon lomassa tapahtuvaan vuorovaikutukseen kuin myös erilaisiin työn ulkopuolisiin tapahtumiin ja

aktiviteetteihin. Työnteon lomassa ja apuna tapahtuva vuorovaikutus koettiin merkittäväksi osaksi yhteisökokemusta, joten kanssakäymisen puutteen nostaminen on-site-työn vaikutukseksi yhteisökokemukselle tukee vuorovaikutuksen merkitystä. Kanssakäymisen vaikeutuminen myös heikentää mahdollisuuksia solmia syvempiä ihmissuhteita työyhteisön sisällä, mikä myös nostettiin tärkeäksi osaksi yhteisökokemusta. Suuri osuus luottamuksen syntymisprosessista tapahtuu yhteisön yksityisessä tilassa rakentamalla yhteisön jäsenten välisiä suhteita. Paikallisissa yhteisöissä, jossa kaikki jäsenet ovat samassa sijainnissa, on paljon mahdollisuuksia spontaaneille vuorovaikutustilanteille ja verkostoitumiselle. Koska yhteisöissä, jotka ovat jakautuneet eri sijanteihin jäsenten välillä on vähemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, on heillä myös vähemmän kahdenkeskisiä henkilökohtaisia keskusteluja. (Wenger 2002, 121.)

On-site-työntekijät toivat vastauksissaan esiin, että he tiedostavat sen, että sitoutuminen voi heikentyä. Tämä korostaa sitä, että yhteisökokemuksella voidaan katsoa olevan aitoa merkitystä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Sitä kannattaakin pyrkiä kehittämään ja tukemaan erityisesti on-site-työntekijöiden kohdalla.

On-site-työntekijöiden voidaan katsoa kuuluvaan kahteen eri työyhteisöön eli oman organisaationsa työyhteisöön, johon he hallinnollisesti kuuluvat sekä asiakasyrityksen työyhteisöön, jonka parissa he työskentelevät vaihtelevan pituisen ajan. Kahden yhteisön kokemus koettiin toisaalta voimavarana ja toisaalta myös riskinä yhteisökokemukselle. Työntekijän verkostoituminen organisaation ulkopuolelle on todettu heikentävän yhteisöllisyyden tasoa, koska työntekijän siteet omaan organisaatioon ovat heikkoja ja yksilöstä tulee vähemmän sisäryhmäsuuntautunut. On-site-työntekijät kuitenkin halusivat tuntea yhteisöllisyyttä myös oman organisaationsa työyhteisöä kohtaan, koska he tiedostivat tilanteensa väliaikaisuuden ja sen, että myöhemmin he palaisivat myös fyysisesti osaksi oman organisaationsa yhteisöä.

6.2 *YHTEISÖKOKEMUKSEN TUKEMINEN OSALLISTAVALLA JOHTAMISELLA*

On-site-työntekijät toivat vastauksissaan esiin tekijöitä, miten on-site-työ vaikuttaa yhteisökokemuksiin. Monet näistä koetuista tekijöistä toivat mukanaan haasteita yhteisökokemuksen ylläpitämiselle ja vahvistumiselle. Ulkopuolisuuden tunteen, kanssakäymisen puutteen ja sitoutumisen heikkenemisen voidaan katsoa liittyvän yksilön osallisuuden puutteeseen omassa työyhteisössään. Osallistamisessa tarkoituksena on korostaa yhteisöllisyyden, yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden merkitystä. (Pakkala 2012, 61.) Osallistavan johtamisen avulla on-site-työntekijät voisivat mahdollisesti kokea vahvempaa osallisuutta työyhteisöään kohtaan, ja tätä kautta myös heidän yhteisökokemuksensa vahvistuisi.

Osallistavan johtamisen näkökulmasta työntekijäkokemukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta yhteisökokemus ja osallisuus vahvistuisivat. Osallisuuden kokemus syntyy yksilölle osallistumisen kautta, joten osallistumismahdollisuuksien parantamisen kautta osallisuutta voidaan lähteä vahvistamaan. Jakautuneessa yhteisössä, mitä on-site-työntekijätkin edustavat, pitää nähdä enemmän vaivaa, jotta voidaan luoda luottamuksen pohja jakautuneille jäsenille (Wenger 2002, 122).

Osallisuuden itsessään tulee olla yksilölle jollain tavalla arvoa tuottavaa, jotta hän on valmis näkemään vaivaa sen eteen. Organisaatio voi luoda arvoa työyhteisölle järjestämällä erilaisia vuorovaikutuksellisia tilanteita, jotka korostavat yhteisön arvoa ja tuovat esiin uusia mahdollisuuksia yhteisön arvon nostamiseksi. (Wenger 2002, 56.) Haasteensa tähän tuo se, että usein jokapäiväiset pienet kohtaamiset ovat kaikista arvokkaimpia. Näiden jokapäiväisten kohtaamisten kautta suhteet yhteisön jäsenten välillä syvenevät ja osallisuus myös muihin aktiviteetteihin kasvaa. Etenkin on-site-työntekijöiden tapauksessa kohtaamisten merkitys korostuu, sillä he toivat vastauksissaan esiin kokemuksia siitä, kuinka kanssakäyminen työyhteisön kanssa on hankalampaa ja sen eteen joutuu näkemään vaivaa. On-site-työntekijät työskentelevät pääosin eri tiloissa kuin muut työyhteisön työntekijät, mutta heille olisi hyödyksi olla silti säännöllisesti samassa sijainnissa työyhteisön jäsenten kanssa, jotta heillä olisi

mahdollisuuksia työnteon lomassa tapahtuviin kohtaamisiin työyhteisön jäsenten kanssa.

Jotta organisaatio voi lisätä arvoa työntekijöiden osallisuudelle, tulee organisaation olla tietoinen siitä, mikä tuottaa yksilöille arvoa. Tähän puolestaan vaikuttaa yksilön tarpeet ja toiveet, joten on merkittävää rohkaista yksilöitä tuomaan näitä esille sekä aktiivisesti kartoittaa niitä työyhteisön sisällä. (Wenger 2002, 55–56.) Osallistavassa johtamisessa pyritään työyhteisön jäsenten valtuuttamiseen, jolloin he kokevat pääsevänsä osaksi päätöksentekoa ja voivat näin ollen kokea vaikuttavansa asioihin. (Pakkala 2012, 61.) Osallisuuden hyödyt ovat kaikista vahvimpia silloin, kun yksilö kokee, että osallisuus on hänen oma valintansa. Tämän takia työyhteisön jäseniä ei tule pakottaa osallisuuteen, vaan enemmänkin kannustaa ja luoda mahdollisimman helpot ja houkuttelevat puitteet osallisuudelle. Tärkeää on myös hyväksyä erilaiset tavat ja määrät osallisuudelle, jolloin yksilö voi toteuttaa osallisuutta omista lähtökohdistaan käsin. (Wenger 2002, 36.)

Yhteisön tulee tarkoituksellisesti yhdistää yksilöitä, löytää jäsenille mahdollisuuksia vuorovaikutukseen sekä rakentaa yksilöiden välisiä suhteita (Wenger 2002, 55.) On-site-työntekijät toivat vastauksissaan esille, että yhteisökokemus merkitsee heille paitsi työnteon aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden kokemusta kuin myös työnteon ulkopuolella erilaisten tapahtumien ja aktiviteettien kautta saatavaa yhteisön tuntua. Työyhteisön jäsenille tuleekin tarjota erilaisia julkisia sekä yksityisiä tilanteita osallisuudelle ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Tällöin myös huomioidaan paremmin osallisuuden kokemuksen laaja-alaisuus ja työntekijöiden tarpeiden yksilöllisyys, kun tarjotaan mahdollisimman monimuotoisia tapoja yhteisökokemukselle. (Wenger 2002, 59.)

Yhteisössä tulee myös käsitellä normien ja avoimuuden merkitystä selkeästi. Ei voi olettaa, että normit ovat yhteisesti jaettuina tai että normien ilmaantumiseen on tarpeeksi vuorovaikutusta ja yhteistä perustaa. (Wenger 2002, 122.) On-site-työntekijät toivat esiin yhteisökokemuksen merkitystä koskevissa vastauksissa, että yhteisön sisällä vallitseva kulttuuri ja normit luovat heille yhteisön ja yhteisöllisyyden tuntua. Haasteeksi muodostuu se, toteutuvatko nämä asiat on-site-työssä, jossa on vähemmän vuorovaikutusta työyhteisön

kanssa. Tällaisissa tilanteissa normien yhteisökokemusta vahvistava vaikutus saattaa jäädä uupumaan.

Osallistavan johtamisen avulla tähdätään siihen, että on-site-työntekijät ensinäkin tiedostaisivat osallisuutensa työyhteisössään. Heidän tulisi myös tunnistaa oma motivaationsa olla yhteisössä mukana sekä arvo, jota yhteisö heille tuo. Tavoitteena on, että on-site-työntekijät olisivat aktiivisesti mukana kehittämässä joustavia tapoja, jolla toimia osana työyhteisöä. Osallistavan johtamisen toiminnot pohjaavat yksilöiden toiveiden ja tarpeiden kuuntelemiseen ja tunnistamiseen sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien parantamiseen. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien avulla yksilö itse kykenisi vahvistamaan omaa osallisuuttaan ja tätä kautta parantamaan yhteisökokemustaan sekä sitoutumaan vahvemmin organisaatioon.

7 POHDINTA

Tutkimus antoi tärkeää tietoa siitä, millainen on-site-työntekijöiden yhteisökokemus on sekä millaisia tarpeita sen kehittämiseksi koettiin. Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että on-site-työntekijöillä on kokemus siitä, mitä he työyhteisöltään kaipaavat ja kokemusta myös siitä, miten nämä tekijät voivat osaltaan jäädä puuttamaan on-site-työssä. Tutkimus antoi tärkeää tietoa siitä, mistä työyhteisön jäsenten yhteisökokemus rakentuu sekä merkittäviä kokemuksia siitä, miten on-site-työn vaikuttaa yksilöiden yhteisökokemukseen. Kokemukset niin yhteisöstä kuin myös on-site-työstä ovat aina yksilöstä riippuvaisia, mutta tutkimuksesta saa hyvää kuvaa siitä, kuinka paljon merkitystä on työntekijöiden fyysisellä sijainnilla yhteisökokemukselle ja organisaation sitoutumiselle. On-site-työntekijöiden vastausten perusteella organisaation on mahdollista lähteä etsimään tapoja yhteisökokemuksen ja on-site-työn käytäntöjen kehittämiseksi.

Yhteisöllisyyden kokemuksellisen luonteen takia yhteisöllisyys merkitsee erilaisia asioita eri yksilöille. Tämä asettaa haasteita organisaatiolle, joka haluaa kehittää työyhteisönsä yhteisökokemusta. Oman vaikeuden yhteisökokemukselle asettaakin kysymys siitä, miten tukea työntekijöiden yhteisökokemusta yksilöllisesti ja tarjota heille mahdollisuuksia itsensä näköiseen tapaan toimia yhteisössä. Seuraavaksi käsittelemme vielä tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä sekä jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksen voidaan nähdä olevan onnistunut silloin, kun se auttaa ilmiön näkemisessä ja ymmärtämisessä. Fenomenologisen tutkimuksen onnistumista tarkastellaan luotettavuuden näkökulmasta. (Laine 2018.) Kvalitatiiviselle tutkimustavalla ominaisesti tutkimuksen pätevyyttä määriteltäessä tarkoituksena

on tarkastella koko tutkimusta ja pohtia, mittaavatko menetelmät ja tutkimustavat sitä, mitä niiltä odotetaan sekä täyttyykö tutkimuksen tavoitteet (Hirsjärvi 2009). Olen yrittänyt mahdollisimman hyvin kuvata tutkimuksen eri vaiheet ja havainnollistaa tuloksia haastateltavien lainauksilla, jotta lukijalle välittyi mahdollisimman selkeä kuva tutkimusprosessista ja sen tuloksista.

Fenomenologinen tutkimus vaatii omien ennakkokäsitysten tiedostamista ja kriittistä tarkastelua, jonka takia se vaatii keskittymistä myös tutkimuksen etiikkaan. Haastattelujen aluksi kerroin haastateltaville tutkimukseni aiheesta ja pyysin lupaa haastattelujen äänittämistä varten. Painotin haastatteluissa myös heidän anonymiteettinsä säilymistä ja yritin luoda luottamusta, jotta he voisivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman turvallisista ja avoimin mielin. Haastateltavat tuntuivatkin kertovan avoimesti omista kokemuksistaan ja tunteistaan. Aineiston analyysivaiheessa kiinnitin huomiota anonymiteetin säilymiseen. Tuloksissa olen nostanut esiin lainauksia haastatteluista, mutta en ole sisällyttänyt niihin tekijöitä, joista haastateltavat voitaisiin tunnistaa. Pyrin myös tutkimuksessa parhaani mukaan tuomaan esiin haastateltavien omia ääniä ilman, että heidän kokemuksiansa ja sanojensa tarkoitus muuttuisi tai ymmärrettäisiin väärin.

Tutkimuksen yhtenä rajoitteena voidaan nähdä olevan tutkimusaineiston suppeus. Tutkimuksessa oli yhteensä viisi haastateltavaa, jotka kaikki edustivat erilaisia tilanteita. Laajemmalla aineistolla voitaisiin saada luotettavampia tuloksia, ja ne voisivat muovata analyysia toiseen suuntaan. Suppean aineiston takia tuloksien ei voida katsoa olevan yleistettävissä koko organisaatioon. Fenomenologisessa tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tutkimaan haastateltavien yksilöllisiä kokemuksia, eikä sen avulla ole silloin tarkoituksenakaan tehdä suuria yleistyksiä aiheesta. Suppea aineisto mahdollisti myös syvällisemmän perehtymisen haastateltavien henkilökohtaisten kokemuksiin. Tutkimuksen tarkoituksena olikin saada yksilöiden kokemustietoa yleisestä ilmiöstä. Tutkimus antaa kuitenkin näkökulmia yhteisökokemuksen merkitykseen ja sen kehittämiseen.

7.2 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Työelämän, työtapojen ja työsuhteiden muuttuva monimuotoisuus luo uusia haasteita ja vaatimuksia organisaatioille, jotka haluavat sitouttaa henkilöstöään. Yksilöillä on tarve tuntea yhteisöllisyyttä, ja työyhteisöltä odotetaan kollegiaalisuutta, vuorovaikutusta ja syvempiä ihmissuhteita huolimatta siitä, millainen työtapo tai työntekijän sijainti on. Tutkimukseni tuo esiin yhteisökokemuksen merkitystä ja haasteita sille yhden organisaation työntekijäryhmän tapauksessa.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan on-site-työntekijöiden yhteisökokemusta ja oletettiin, että kokemukseen vaikuttaa vahvasti se, että haastateltavat työskentelevät on-site-työssä. Olisi mielenkiintoista tutkia muiden työntekijöiden yhteisökokemusta ja sitä, miten ne vertautuvat on-site-työntekijöiden kokemuksiin. Jatkossa olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia myös millaiseksi etätyössä työskentelevien yhteisökokemus muodostuu ja miten yhteisökokemusta heillä voitaisiin tukea. Etätyö on nykyaikana yleinen työn muoto, joka asettaa haasteita yhteisökokemuksen muodostumiselle vähäisen kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen ja työntekijöiden erillisen sijainnin vuoksi.

Osallistavaa johtamista ehdotettiin tässä tutkimuksessa avuksi on-site-työntekijöiden yhteisökokemuksen tukemiseen. Osallistavan johtamisen toimivuudesta yhteisökokemuksen tukemisessa tarvitsisi lisätutkimusta. Lisäksi osallisuuden merkitykseen yhteisökokemuksessa voisi syventyä entistä enemmän. Lisäksi sitä voisi tarkastella erilaisten työntekijöiden näkökulmasta.

Yhteisökokemuksen tukemisen ja kehittämisen tulisikin olla organisaatiolla työn alla jatkuvasti, sillä työyhteisö elää ja muuttuu koko ajan. Jotta yhteisökokemusta voidaan tukea ja kehittää, tulee organisaation olla tietoinen siitä, mitä työntekijät yhteisöltään kaipaavat, joten laajempi lisätutkimus yhteisökokemuksen merkityksestä ja tarkoituksesta työntekijöille on aina hyödyllistä.

8 LÄHTEET

- Anttiroiko, A-V. 2010. Luova kaupunkikehittäminen. Kaupunkikonseptit innovatiivisenkaupunkikehittämisen apuna. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 32/2010.
- Chavis, D. M., Hogge, J. H., McMillan, D. W. & Wandersman, A. 1986. Sense of Community Through Brunswik's Lens: A First Look. *Journal of Community Psychology*, 14, 24–40.
- Dery, K. & Sebastian, I. M. 2017. Building Business Value with Employee Experience, *Research Briefing*, 17 (6).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hackman, J. R. & Oldham G. R. 1974. The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Department of Administrative Sciences. Technical Report No. 4 New Haven: Yale University.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2002. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja n:o 48. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Pro.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim: Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lehtomaa, M. 2006. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Janhonen, S. Nikkonen, M. (toim.) 2003. Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy. 163–194.
- Manka, M., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manninen, J. 2008. Matkalla osallisuuteen. Osallistuva oppilas – yhteisöllinen koulu -kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriön julkaisuja 2008: 8.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. 1986. Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23.
- Niiranen-Linkama, P. 2005. Sosiaalisen transformaatio sosiaalialan asiantuntijuuden diskurssissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nowell, B. & Boyd, N-M. 2014. Psychological Sense of Community: A New Construct for the Field of Management, *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 107–122.
- Nowell, B., & Boyd, N. 2010. Viewing Community as Responsibility as well as Resource: Deconstructing the Theoretical Roots of Psychological Sense of Community. *Journal of Community Psychology*, 38 (7), 828–841.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.
- Pakkala, A. 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstökehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Pakkala, A. 2012. Osallistavassa kehittämisessä mukana pedagoginen ajattelu. *Aikuiskasvatus*, 32 (1), 59–62.
- Panteli, N., Yalabik, Z. and Rapti, A. 2019. Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams, *Information Technology & People*, 30 (1), 2–17.
- Roehling, M. V. Cavanaugh, M. A. Moynihan, L. M. & Boswell W. R. 2000. The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner Academic Literatures. *Human Resource Management*. 39 (4), 305–320.

- Sarason, S. B. 1974. The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology. Brookline Books.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WS Bookwell.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. Helsinki.
- Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus.
- Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa: Vesterinen P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. 115–128. Vantaa: Hansaprint.
- Viirkorpi, P. 1993. Osallisuus, yhteistyö, valta, muutos...Asuinalueen uusi suunnittelujärjestelmä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. McDermott, R. A. Snyder, W. M. 2002. Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston Mass: Harvard Business School Press.