



# YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS MONIPAIKKAISESSA TYÖSSÄ

---

HR-Inspiraatiopäivä  
22.11.2022  
Niina Hinkkanen



Filosofian Akatemia



# FILOSOFIAN AKATEMIA

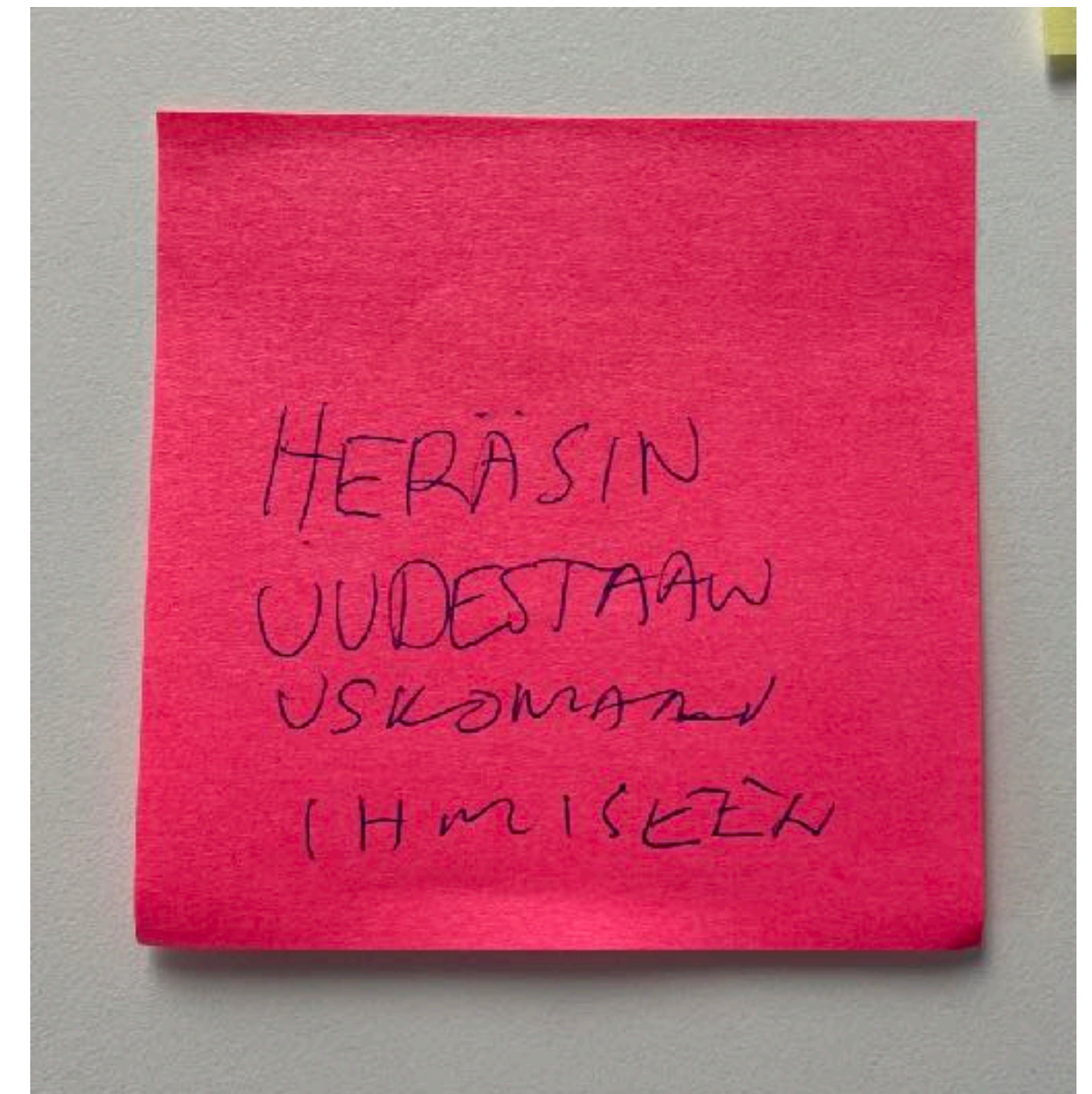
---



**TIEDE**



**RAKKAUS**



**VALLANKUMOUS**





## AGENDALLA

---

- Miksi yhteisöllisyys juuri nyt: hybridityön mahdollisuudet ja haasteet
- Yhteisöllisyys psykologisena perustarpeena
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen:
  - Luottamus ja psykologinen turvallisuus
  - Rakenteita kohtaamisille
  - Vuorovaikutus & kommunikation laatu

# MIKSI YHTEISÖLLISYYS ON TÄRKEÄÄ?





A photograph of a person in a grey hoodie holding hands with another person in a forest. The background is filled with green trees and sunlight filtering through the leaves, creating a bokeh effect. The person in the hoodie is seen from the side, looking towards the right. The person whose hand is being held is partially visible at the bottom of the frame, wearing a dark jacket and having red nail polish.

**MIKSI YHTEISÖLLISYYS JUURI NYT?**



# HYBRIDIN HAASTEET

---

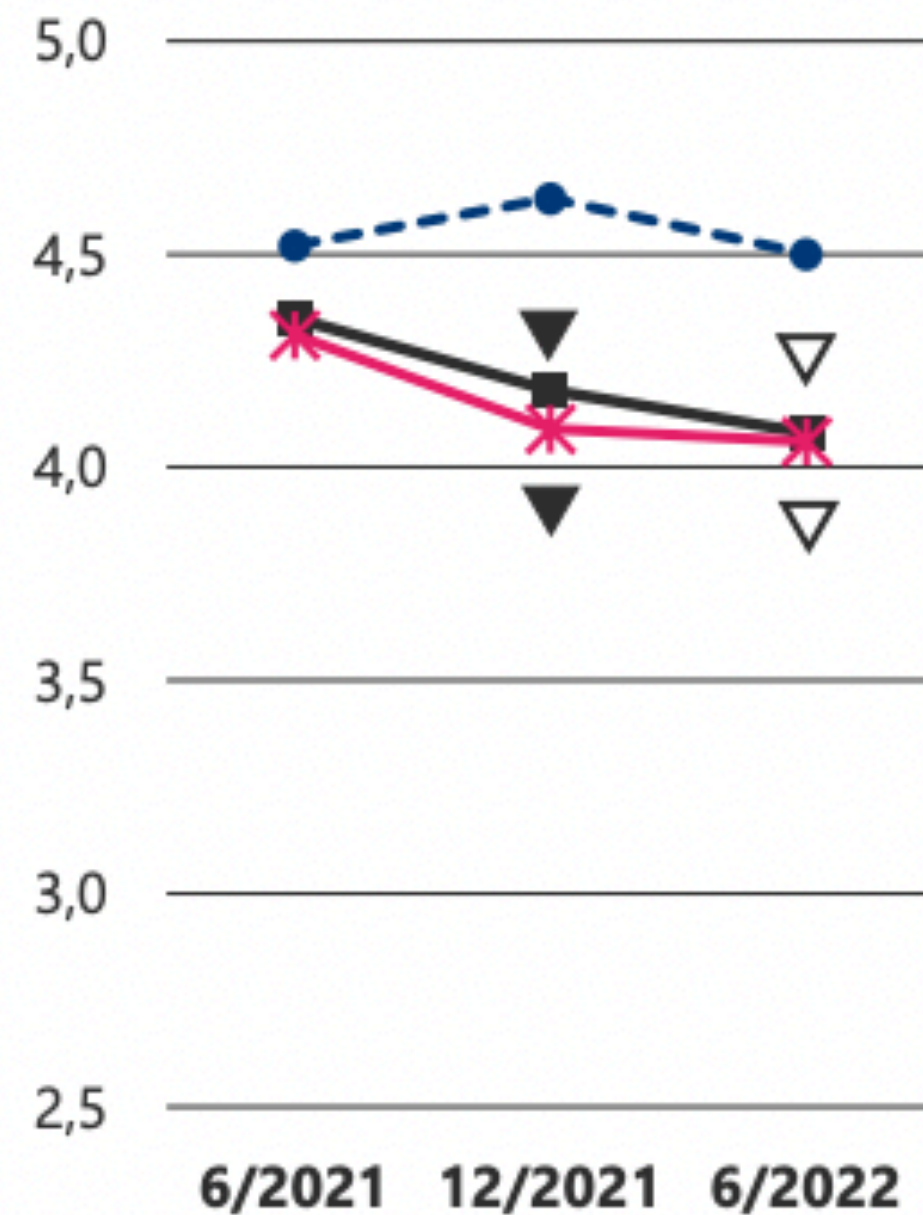
- Yhteisöllisyyden hidas "hapartuminen"
- Yhteisen työn organisointi niin että läsnäolon hyödyt tosiaan toteutuvat
- Hiljaisen tiedon liikkuminen yksilöiden ja tiimien välillä
- Uusi riski menettää kosketus johdettaviin / esihenkilöön
- Siiloutuminen ja kuplautuminen
- Työyhteisöön kiinnittyminen & sitoutuminen
- Hybriditoteutusten sujuvuus
- Sähköisen viestinnän määrä pysyy korkeana, siirtymät, huokoisuus



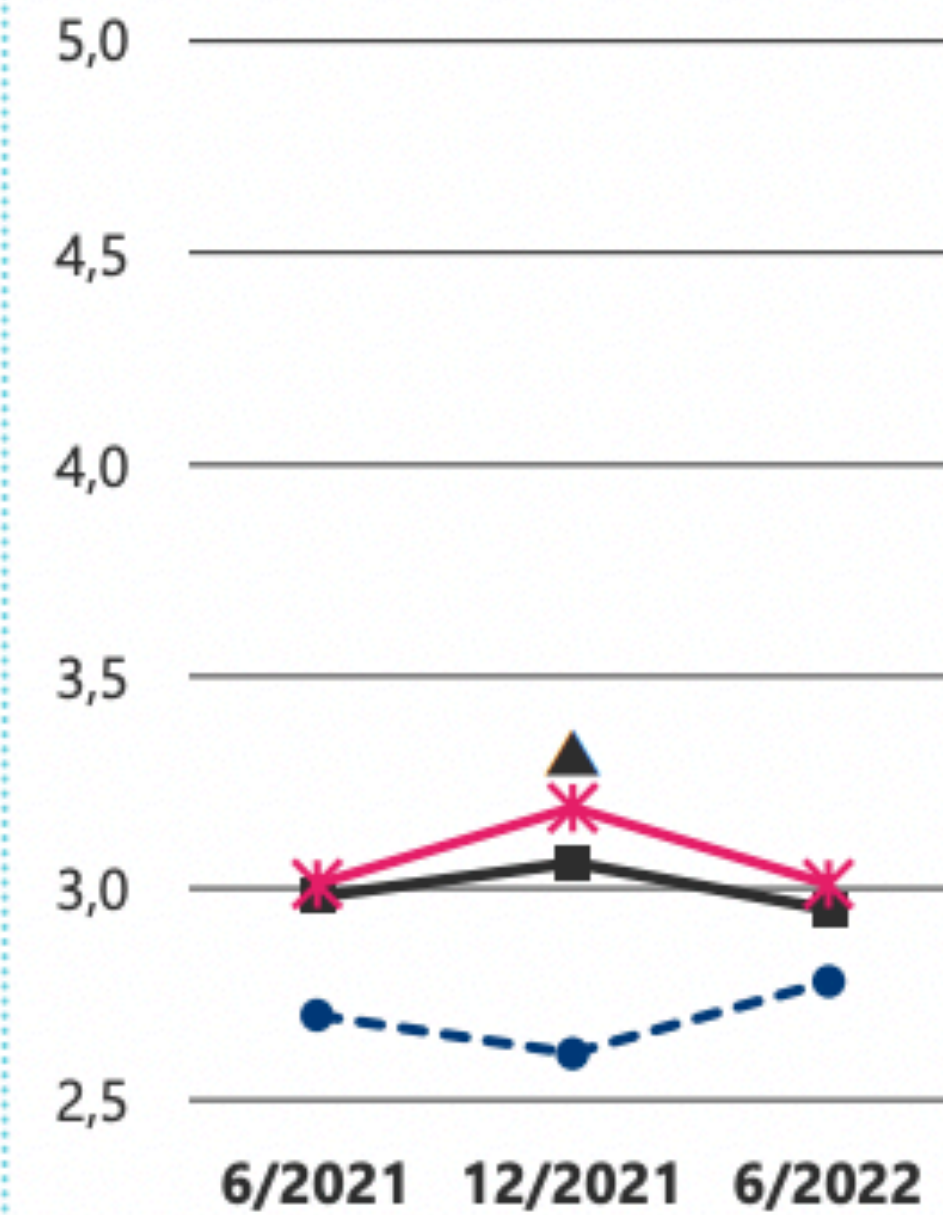


# Työn imu laskenut läsnä- ja etätyössä. Hybridityössä voidaan edelleen parhaiten.

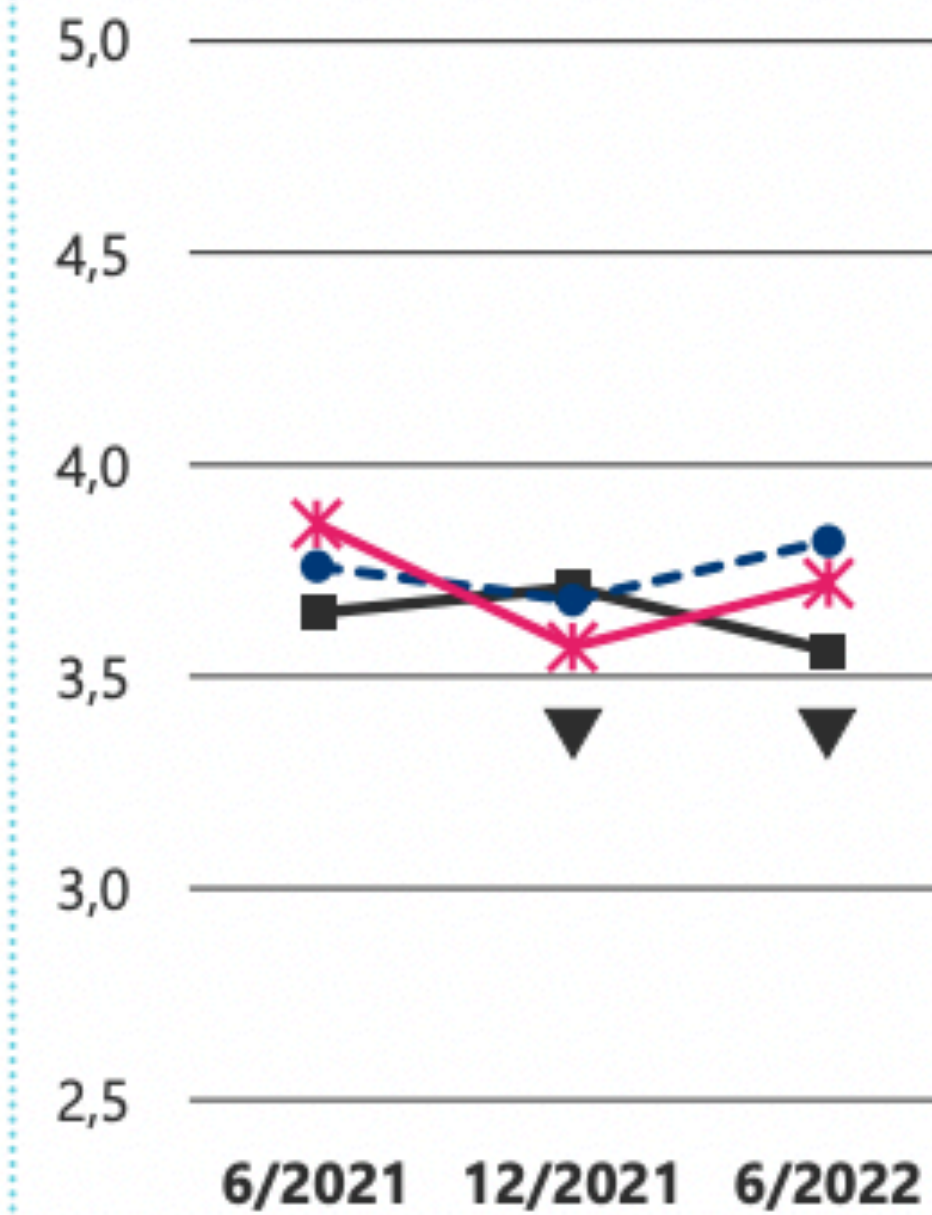
 **TYÖN IMU**  
(asteikko 0–6)



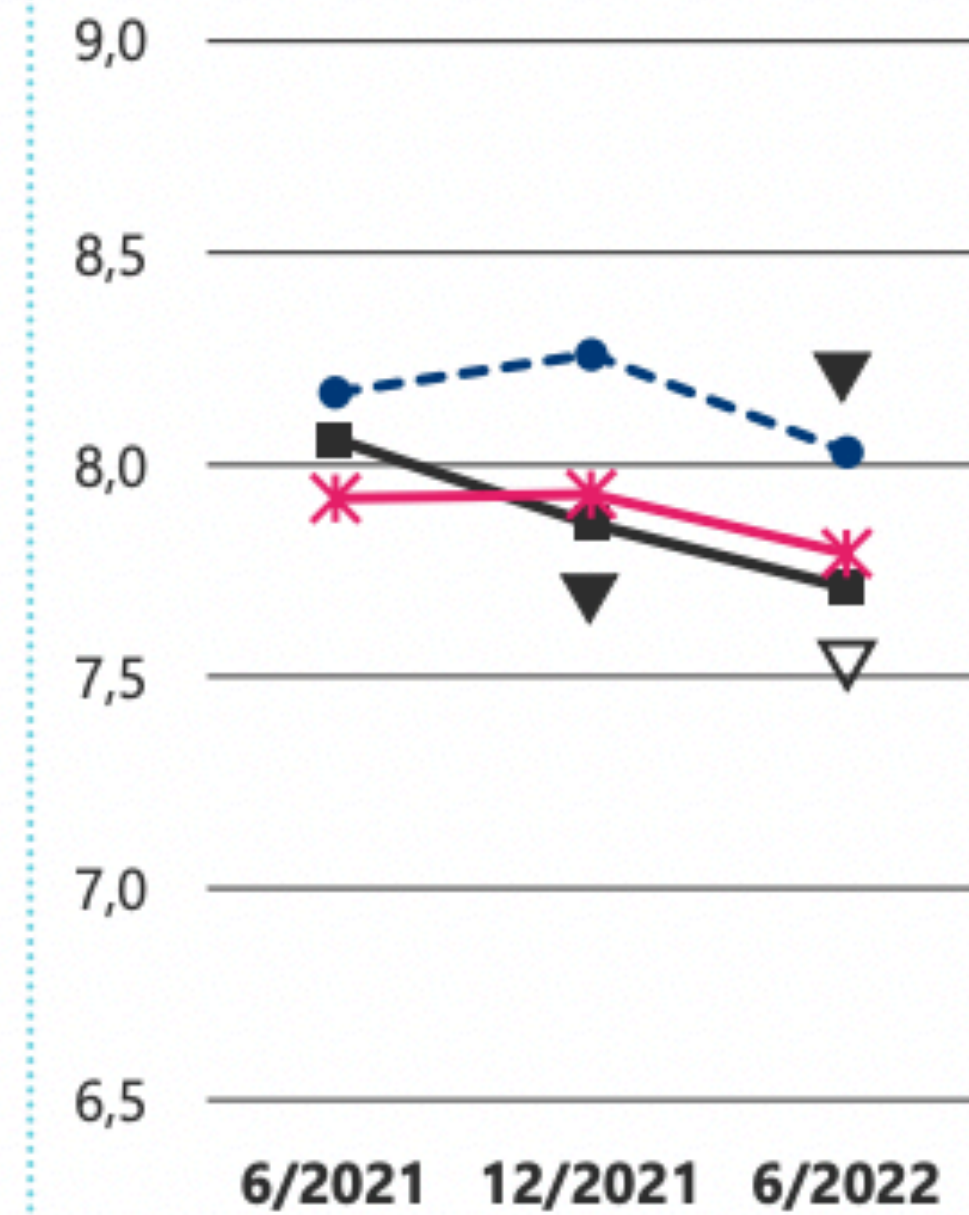
 **TYÖSSÄ TYLSISTYMINEN**  
(asteikko 0–6)



 **TYÖ-TYYTYVÄISYYS**  
(asteikko 1–5)



 **TYÖKYKY**  
(asteikko 0–10)



▲▼ = Tilastollisesti merkitsevä kasvu/lasku ( $p < .05$ ) verrattuna aiempaan kyselyyn  
 △▽ = Tilastollisesti merkitsevä kasvu/lasku ( $p < .05$ ) kesän 2021 ja kesän 2022 kyselyjen välillä

■ — KOKONAAN LÄSNÄTYÖSSÄ 6/2021 – 6/2022 (N = 272)  
 ● - - "HYBRIDI", ETÄNÄ 1/4-3/4 TYÖAJASTA 6/2021 – 6/2022 (N = 89)  
 \* — KOKONAAN ETÄTYÖSSÄ 6/2021 – 6/2022 (N = 77)

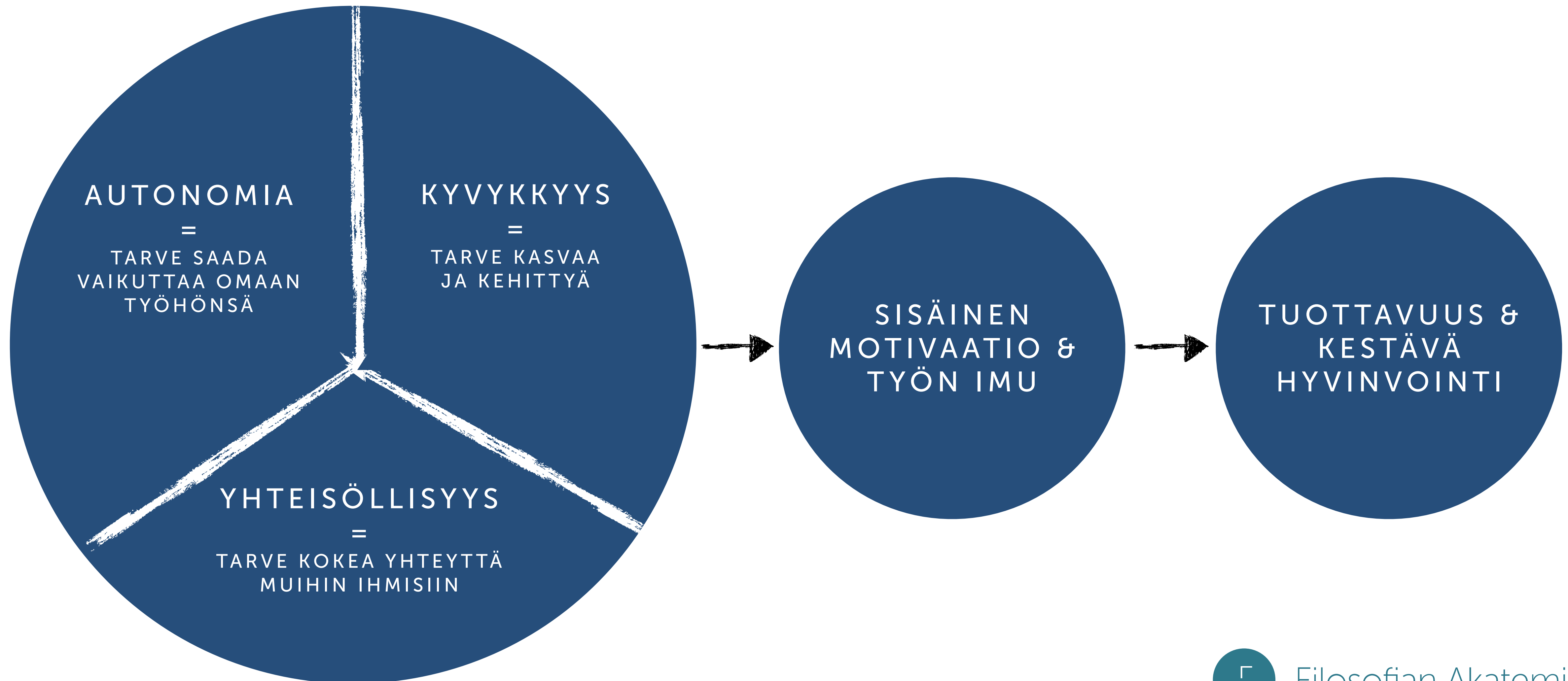


# YHTEISÖLLISYYS





# MIKSI YHTEISÖLLISYYS ON TÄRKEÄÄ? SISÄINEN MOTIVAATIO JA PSYKOLOGISET PERUSTARPEET





# TARVE VAIHTELEE TILANNE- JA HENKIÖKOHTAISESTI

**AUTONOMIA**

**YHTEISÖLLISYYS**





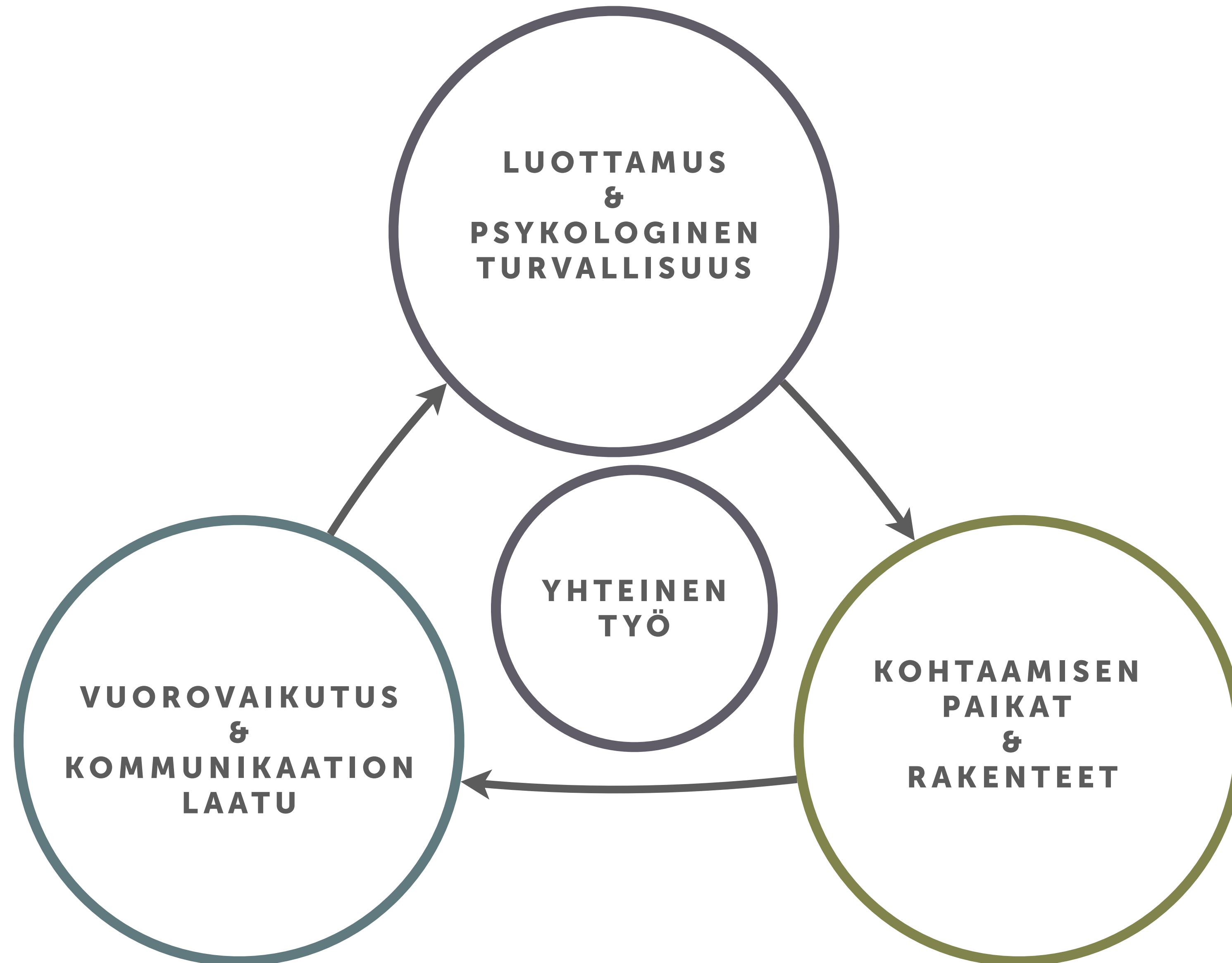
## KYSE ON TASAPAINON HAKEMISESTA

---

- Tunnistamme hyvin etätyön tuomat edut, kuten joustavuuden, työn tehokkuuden, työn ja muun elämän yhteensovittamisen
- Tunnistammeko yhtä hyvin yhteisöllisyyden ja siihen panostamisen merkityksen?
  - Mikä on se sosiaalinen liima, joka pitää meidät yhdessä?
  - Pitkä ja lyhyt aikaväli?
  - Mitä mitataan?



# YHTEISÖLLISYYS HYBRIDITYÖSSÄ







# **LUOTTAMUS JA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS**







# LUOTTAMUS

---

**Systeminen luottamus** = pelisäännöt ja yhteisymmärrys sopimuksista

**Suhdeluottamus** = tunnen ihmisen, henkilökohtainen linkki.

—> Suhdeluottamusta vaaditaan yhteisöllisyyteen & hiljaisen tiedon jakamiseen



**“JOS SUHDELUOTTAMUSTA EI OLE,  
HILJAISTA TIETOA VÄLITETÄÄN HYVIN  
VÄHÄN RIIPPUMATTA SIITÄ, KUINKA  
PÄTEVÄKSI VASTAANOTTAJA KOETAAN.”**

---

Osaamisen jakaminen on yksi organisaation suorituskyvyn vahvimista mittareista.



# PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

---

- **Kokemus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä, näyttää inhimillisyytensä ja olla oma itsensä muiden tiimiläisten edessä**
  - kukaan ei nolaa tai rankaise virheen myöntämisestä, kysymyksen kysymisestä tai keskeneräisistä ideoista
  - keskinäinen arvostus & kunnioitus





# PSYKOLOGISEN TURVAN PUUTE

---

## TOIMINTA

EN USKALLA KYSYÄ, JOS OLEN  
EPÄVARMA

EN JAA VIRHEITÄNI TAI  
HAASTEKOHTIANI

EN JAA TIETOA TAI  
IDEOITANI

EN KYSEENALAISTA OLEMASSAOLEVAA  
TEKEMISEN TAPAA

EN NOSTA ESIIN KAIHERTAMAAN  
JÄÄNEITÄ ASIOITA (!)

## TAUSTALLA OHJAAVA PELKO

MUUT PITÄISIVÄT MINUA  
TIETÄMÄTTÖMÄNÄ

MUUT EPÄILISIVÄT  
AMMATTITAITOANI

ASEMANI RIIPPUU TIEDOISTANI, JOS  
KERRON NE, ARVONI VÄHENE

MINUT NÄHDÄÄN UHKANA, MINUA PIDETÄÄN  
NEGATIIVISENA, KONFLIKTIEN AIHEUTTAJANA

MUUT AJATTELISIVAT, ETTÄ LOUKKAANNUN  
LIIAN PIENESTÄ





# EI STAATTINEN TILA, JOKA ON TAI EI OLE

---

- Psykologinen turvallisuus ei ole staattinen tila, vaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa rakentuva
- Psykologinen turvallisuus on kokemus: voi siis vaihdella myös saman työyhteisön tai tiimin sisällä
  - Hierarkian ja työkokemuksen merkitys
- Esihenkilöillä ja johtajilla tärkeä rooli, mutta ihan jokaisen työyhteisön jäsenen vuorovaikutus ja olemisen tapa vaikuttaa



# POHDITTAVAKSI: MIKÄ ON PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN TILA TYÖYHTEISÖSSÄMME?

---

1. Miten siihen suhtaudutaan, kun joku tekee virheen tai hommat ei suju?
2. Puhutaanko vaikeista asioista avoimesti vai painetaanko ne taka-alalle?
3. Jakavatko ihmiset avoimesti ajatuksiaan ja ideoitaan?
4. Uskaltavatko ihmiset puhua kuormituksestaan tai väsymyksestään?
5. Entä työn epäkohdista? Mitä jos joku puhuu?
6. Saako alkuperäistä suunnitelmaa, status quota tai esihenkilöä kyseenalaistaa?
6. Onko asioita, joista ihmiset eivät puhu, koska pelkäävät tulevansa nolatuksi?
7. Mistä meillä palkitaan ja miten? Mistä rangaistaan ja miten?





**ONKO TYÖN ARJESSA  
RAKENTEITA, KÄYTTÄNTÖJÄ JA  
VÄLINEITÄ KOHTAAMISTEN  
MAHDOLLISTAMISELLE?**







**MISSÄ ARKISISSA TILANTEISSA:**

- SAAN ENERGIAA/KANNUSTUSTA KOLLEGOILTA?
- MILLOIN NAURAMME YHDESSÄ?
- SAAN ARKISTA PALAUTETTA?





# TAPAAMISIA ERI TAVOITTEILLA

---

1. Työn sisältöihin liittyvät palaverit, joissa selkeä tavoite ja fokus
  2. Tapaamiset, joissa keskiössä yhteinen ja keskinäinen oppiminen, kehittäminen, ideointi
  3. Vapaamuotoiselle (myös kevyelle!) vuorovaikutukselle ja keskinäisen yhteyden vaalimiselle varatut tapaamiset
- > Systemaattisuus ja säännöllisyys!

Etätyön ja läsnäolon ajattelemisen työvälineinä: millä työn osa-alueella ne toimivat parhaiten?





# SIILOUTUMINEN?

---

- Etätyö on monelta osin vahvistanut siiloutumista: verkostojen sisäinen tiivistyminen ja staattisuus
- Microsoftilla tehdyssä tutkimuksessa toimintojen välinen yhteistyö väheni jopa 25 % laajan etätyön aikana
- Viitteitä siitä, että hybridityöskentely voi auttaa laajentamaan kommunikaatio- ja vuorovaikutusverkostoja:  
*Tietäisitkö sinä keneltä kysyä apua tiettyyn ongelmaan?*

Lähteitä:

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nat Hum Behav* 6, 43–54 (2022).

Choudhury, Prithwiraj and Khanna, Tarun and Makridis, Christos and Schirmann, Kyle, Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment (March 24, 2022). Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 22-063, Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 22-063



# KÄYTÄNTÖJÄ YHTEISÖLLISYYDEN VAHVISTAMISEEN:

---

## Epäviralliset kohtaamiset:

- **Back to basics:** Satunnaiset perinteiset kahvitauot & kahvikoneella kohtaamiset & lounaat
- Lounas/kahviseuran arpominen yli yksikkörajojen (esim. Kolmen hengen porukat)
- Yhdessä harrastaminen, kilometrikisa yms. (Onko kanava missä voi ehdottaa? Uskaltaako ehdottaa?)

## Kehittämiseen & kehittymiseen liittyvät kohtaamiset:

- **Yhteiset kehittämispäivät:** asian lisäksi tilaa myös toisiin tutustumiselle ja vapaammalle vuorovaikutukselle
- **Yhdessä oppiminen jonkinlaisella alustuksella:**
  - Projektien läpikäynti & retrot
  - Lukupiirit & artikkelien jako
  - Hyvien käytänteiden jakaminen

## Sisäisten viestintäkanavien hyödyntäminen:

- **Positiivinen palaute julkiseen jakoon ja onnistumisten juhliminen** ("kiitoskanava")
- **Sisäinen viestintäkanava spontaaneille ideoille**
- **Sisäinen viestintäkanava hassuttelulle ja hulluttelulle**
- **Ystäväkirja:** Ystäväkirjamainen kysymys Teamsissa joka viikko: avaa hauskoja keskusteluja ja uusia puolia ihmisistä

## Yhteisen työn organisointi:

- Yhteisissä kokouksissa/tilaisuuksissa tilaa vaihtaa myös kuulumisia (check-in, check-out yms.)
- Daily/weekly/biweekly: mitä työn alla, tarvitseeko apua, voiko antaa apua?
- Systemi, josta näkee milloin ihmisiä toimistolla & mahdollisten toimistopäivien sisältö ja odotukset: miten yhteistä aikaa hyödynnetään?
- **Merkityksen sanoittaminen ja näkyväksi tekeminen arjessa:** Minkä yhteisen tavoitteen eteen me teemme töitä? Miten minun työni mahdollistaa tai tukee muiden tekemistä?





**VUOROVAIKUTUS JA KOMMUNIKAATION LAATU**





**KIRJALLINEN TUNNEVIESTINTÄ**

**(laughing in Finnish)**





# VIESTINNÄLLINEN TASAPAINO

---

- Etä- ja hybridiarjessa viestinnän tasapaino korostuu, kun "luonnollisia" kohtaamisia on vähemmän
- Kielteiset luupit: Mikä tunne tulee, kun joku soittaa?
- Jatkuva kommunikointi tasoittaa negatiivisen ja positiivisen suhdetta (mitä vähemmän vuorovaikutusta, sitä enemmän yksittäiset korostuu)
- Laske kynnystä: ota yhteyttä vaikka ei olisi sanottavaa. Ota etenkin yhteyttä jos on pientäkin positiivista sanottavaa.
- Haastavat asiat aina "rikkaimmalla" mahdollisella kanavalla, ei kirjoittaen
- Sisäisiä viestintäkanavia positiivisille ja nostattaville asioille: palaute, hassuttelu



**JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA VAATII:**

- RAKENTEITA
- ENNAKOINTIA JA AIKAA
- VERTAA: "TOIMISTON OVENI ON AINA AUKI"





# SUMMAUKSENA

---

- Yhteisöllisyys on olennainen osa ihmisten hyvinvointia ja motivaatiota
- Yhteisöllisyys rakentuu kaikkien toiminnasta: sille voi rakentaa puitteita, mutta lopulta jokaisen oma toiminta vaikuttaa
- Hajautetussa työssä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja vahvistamiseen täytyy kiinnittää tietoisemmin huomiota
- Yksilöiden tarpeet voivat vaihdella: yhteisen työn sujuvuuden kannalta kriittisen yhteisöllisyyden tason tunnistaminen





**KYSYMYKSIÄ TAI KOMMENTTEJA?**







 Filosofian Akatemia

---

Kiinnostuitko teemoista? Tilaa Filosofian  
Akatemian uutiskirje osoitteesta  
[www.filosofianakatemia.fi](http://www.filosofianakatemia.fi)!

# KIITOS!

Kommentteja, kysymyksiä,  
palautetta:  
[niina.hinkkanen@filosofianakatemia.fi](mailto:niina.hinkkanen@filosofianakatemia.fi)